



# **VESTIDOS DE NOVIA DE BLANCO**

## **Parte II**

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

**Alumno: Eduardo Kohler  
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, Septiembre 2018**



## **“Vestidos de Novia De Blanco”**



PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN (MBA), PARTE II

Alumnos: Eduardo Kohler

Profesor: Rodrigo Fuentes

Santiago, Agosto de 2018

## Tabla de contenido

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	4
<b>I. Oportunidad de Negocio</b> .....	5
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b> .....	6
2.1 Industria .....	6
2.2 Análisis PESTEL .....	6
2.3 Análisis Porter .....	8
2.4 Competidores .....	9
2.5 Clientes .....	9
<b>III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor</b> .....	11
3.1 Modelo de Negocio.....	11
3.2 Canvas .....	11
3.3 Análisis FODA.....	14
3.4 Descripción de la Empresa.....	15
3.5 Análisis VRIO y Ventaja Competitiva.....	15
3.6 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento .....	16
<b>IV. Plan de Marketing</b> .....	17
4.1 Objetivos de Marketing.....	17
4.2 Estrategia de Segmentación.....	18
4.3 Estrategia de Producto/Servicio.....	18
4.4 Estrategia de Precio .....	19
4.5 Estrategia de Distribución.....	19
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas .....	20
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual .....	21
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma .....	21
<b>V. Plan de Operaciones</b> .....	23
2.1 Flujo de Operaciones .....	23
2.2 Estrategia, Alcance y Tamaño de Operaciones .....	25
2.3 Plan de Desarrollo e Implementación .....	26
2.4 Dotación .....	27
<b>VI. Equipo del Proyecto</b> .....	28
6.1 Equipo Gestor .....	28
6.2 Estructura Organizacional .....	29
6.3 Incentivos y Compensaciones .....	31

<b>VII. Plan Financiero</b> .....	32
7.1 Tabla de Supuestos.....	32
7.2 Evolución de Ingresos .....	33
7.3 Plan de Inversión.....	34
7.4 Capital de Trabajo .....	34
7.5 Financiamiento .....	35
7.6 Valor Residual .....	35
7.7 Proyección de Flujo de Caja.....	36
7.8 Tasa de Descuento .....	36
7.9 Evaluación Financiera .....	37
7.10 Análisis de Sensibilidad.....	38
<b>VIII. Riesgos Críticos</b> .....	39
8.1 Riesgos Internos .....	39
8.2 Riesgos Externos .....	40
<b>IX. Conclusiones</b> .....	41
<b>X. Anexos</b> .....	43
10.1 Anexo 1: Investigación de Mercado.....	43
10.2 Anexo 2: Número de Matrimonios y Tasa Bruta de Nupcialidad 1915 - 2015.....	49
10.3 Anexo 3: Serie Histórica: Matrimonios según Región y Provincia de Residencia Habitual del Contrayente 2003 - 2015 .....	50
10.4 Anexo 4: Descripción de Negocio.....	51
10.5 Anexo 5: Total de Divorcios Inscritos.....	52
10.5 Anexo 6: Mapa de Posicionamiento Relativo.....	53
10.5 Anexo 7: Modelo Canvas.....	54
10.5 Anexo 8: Ubicación Geográfica del Local .....	55
10.5 Anexo 9: Planos del Showroom.....	56
10.5 Anexo 10: Demanda Mensual con Variación Anual .....	59
10.5 Anexo 11: Matrimonios por Mes de Ocurrencia 2015 .....	61
10.5 Anexo 12: Carta Gantt Implementación del Proyecto .....	61
10.5 Anexo 13: Dotación de Personal .....	62
10.5 Anexo 14: Niveles de Producto.....	63

## **Resumen Ejecutivo**

Los matrimonios son una institución tradicional muy arraigada en la historia de Chile y sus habitantes, los que, a pesar de los cambios de tendencia y en el ámbito religioso y social, mantienen en torno a los 26.300 matrimonios anuales, sólo en la Región Metropolitana. Esta industria se encuentra enfocada en los vestidos de novia nuevos, generando un espacio de oportunidad no explotado en los vestidos usados.

La idea consiste en abrir una tienda de venta de vestidos de novia usados llamada De Blanco, con un modelo de negocio único que busca conectar con un nuevo enfoque a las novias con las dueñas de los vestidos de novia, contando con una fuerte presencia en redes sociales, eventos y servicios como lavandería, vitrina virtual y un showroom físico.

Para la novia, De Blanco ofrece un servicio de venta integral: con variedad de modelos y tallas, que se ajustarían a la mayor cantidad de necesidades, pruebas de vestidos sin costo y sin límite de tiempo, una atención enfocada en los deseos de la novia y sus acompañantes, todo a un precio accesible.

Para la proveedora, De Blanco es una tienda que opera en formato de consignación: vende vestidos entregados por la dueña, de tal modo agilizando el manejo del stock y sin adquisición inmediata, si el vestido se vende, el valor consignado se le transfiere a su anterior dueño, y si nadie compra el vestido durante 6 meses, se devuelve. Con este formato, se requiere un extenso trabajo de búsqueda de proveedoras, una inversión inicial en el año 0 de 65 MM\$ y capital de trabajo acumulado al 4-to año de 137 MM\$. Según lo estipulado, la empresa se proyecta a 5 años con un VAN de 53 MM\$, tasa de descuento  $r$  13,5%, TIR de 23,7% y un payback de 4,1 años.

Considerando un extenso estudio de mercado y sus posibilidades, desarrollamos un negocio único e inexistente en el mercado, con modelo de océano azul en su nicho específico de vestidos de novia usados dentro de la industria de matrimonios.

## **I. Oportunidad de Negocio**

La oportunidad de negocio, tal como se detalla en Plan de Negocios Parte I, muestra que, con la investigación de mercado realizada, existe un potencial de clientes de 18.752 matrimonios anuales, de un universo de 26.300. ([Anexo 1](#)), ([Anexo 2](#) y [Anexo 3](#)).

Donde los atributos más relevantes para las novias son: variedad de modelos (70%), prueba de varios vestidos a la vez, prueba gratis (65%), variedad de tallas (64%) y horario de atención (64%).

Mientras, en las tiendas físicas, estas necesidades no están siendo bien satisfechas, generando descontento e insatisfacción que se puede mejorar. Con diversas restricciones y cobros para la prueba de vestidos, los precios de éstos, en su mayoría nuevos y el horario de atención limitado, que va en contra del horario de trabajo de oficina.

Fuera de las tiendas, las ofertas de vestidos usados se encuentran en redes sociales (Facebook, Instagram, etc), páginas especiales (Mivestido.cl, Weddalia.cl, Entrevestidos.cl) y páginas de avisos como MercadoLibre, Yapó, Vivastreet. Donde para poder probarse un vestido usado, las novias deben contactarse uno a uno con las proveedoras de dichos vestidos, organizando (valga la redundancia) uno a uno los sitios para probarse, siendo desgastante, poco probable encontrar un vestido y de mucho tiempo (con el que no cuentan actualmente). Lo descrito sumado al hecho de que los vestidos usados publicados son de precios similares al de los vestidos nuevos, desincentivan a la novia seguir buscando esta opción, optando finalmente por un vestido nuevo con todos los costos que involucra.

Por último están las proveedoras de los vestidos, que desean recuperar de cierta forma el gasto que les significó a ellas el vestido pero si el tiempo para ocupar las plataformas actuales, que no visibilizan su vestido más que en una plataforma y con venta por contacto donde tienen que coordinarse con las novias que lo hayan visto, reduciendo de forma significativa las posibilidades de venta, por el tiempo requerido.

Es debido a esta falta de cubrimiento de las necesidades de un vestido usado que creemos ver un océano azul para entregar un producto conocido, con un servicio que se acomode a estas necesidades, abriendo un modelo de negocio único y nuevo en esta industria ([Anexo 4](#)).

## **II. Análisis de la industria, competidores, clientes**

El análisis de la industria, tal como se detalla en Plan de Negocios, Parte I, consiste en:

### **2.1. Industria**

Se define que De Blanco se encuentra en la industria de los vestidos de novia usados, donde la moda, tendencia y tradición tres de los factores más relevantes.

En esta industria el color vestido es por característica blanco, cambiando los modelos y diseños acorde a las distintas modas, mas el color es inalterable en el tiempo. Por otra parte, la sociedad se vuelve más liberal y menos afectada por tradiciones, donde los matrimonios religiosos van disminuyendo constantemente, existe una separación entre la religión y esta tradición, donde la industria se ha mantenido estable desde el 2005 a la fecha.

### **2.2. Análisis PESTEL**

#### **Factores Políticos**

El entorno político que puede afectar a la industria hace referencia a aquellos cambios en los matrimonios. El más reciente es la aprobación y discusión acerca del Acuerdo Unión Civil, que permite a personas del mismo sexo contraer un acuerdo similar al matrimonio. Esto no afecta a la industria en sí, de hecho, puede que aumente la demanda por vestidos, lo que no se considera para esta evaluación.

#### **Factores Económicos**

El año 2018 la economía crecerá entre 3,25 y 4%, y que en el 2019 y 2020 y la demanda interna se moderará durante la segunda mitad del 2018. Esto no reviste un mayor riesgo para la industria de los matrimonios, debido al carácter tradicional de esta ocasión y a que los vestidos los compra la novia apoyada en algunas ocasiones por sus familias.

#### **Factores Sociales**

En los últimos años, la mujer ha aumentado su empleabilidad e ingreso salarial, empoderándose en los distintos ámbitos profesionales.

#### **Factores Tecnológicos**

El factor tecnológico más influyente en la actualidad son las redes, el e-commerce y las redes sociales son una ventana de oportunidad para las nuevas empresas, con plataformas como

Facebook, Instagram y otros, para promocionar sus productos y llegar de forma más directa a los consumidores.

Por otra parte, las generaciones son más exigentes y reclaman más sus derechos, a través de las mismas redes, para lo cual las empresas deben redoblar esfuerzos en mejorar su gestión de clientes.

Para la industria de los vestidos de novia, como muchas que tienen factor moda incluida, las influencias y presencia de éstas páginas es un punto de partida para poder masificar el boca a boca de la empresa.

### **Factores Ecológicos**

La sostenibilidad llega a la estrategia del negocio. Los principales actores del retail han ido incorporando la agenda de sustentabilidad dentro de su cultura corporativa, haciéndola parte de su estrategia. Sin embargo, los vestidos de novia se mantienen fuera de éstas problemáticas, principalmente por su unicidad (es un vestido para toda la vida).

### **Factores Legislativos**

El factor legislativo es muy relevante para la industria de los vestidos de novias, al afectar la institución del matrimonio, aunque en general es poco modificada esta institución, la última fue la promulgación de la Nueva Ley de Matrimonio Civil que hasta el día de regula la separación y el proceso de divorcio. ([Anexo 5](#)). En abril de 2015 también se promulgó la Ley de Acuerdo a Unión Civil que le da el derecho a parejas del mismo sexo a celebrar un contrato en el cual se reconoce su nuevo estado civil.

En conclusión, del análisis PESTEL se puede decir que existe un claro escenario favorable para De Blanco: primero que nada por el creciente rol de la tecnología en la venta de productos. Al visualizar productos por Internet, una tienda posee claras ventajas al frente de una posibilidad de no tener exposición digital. Con este medio se abarca una gran cantidad de personas a la vez, y la publicidad online es una potente herramienta de darse a conocer al público objetivo, especialmente publicándola en sitios relevantes.

En segundo lugar, la prospección de crecimiento de la economía chilena da una señal del futuro crecimiento del empleo y la reactivación del comercio, lo que favorecería a la tienda de vestidos con un mayor número de clientes. Y especialmente cuando el mercado laboral podría

expandirse no solo en términos de masa salarial, sino que también en cantidad de mujeres asalariadas.

### **2.3. Análisis Porter**

#### **Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación de clientes en la industria es alto. Clientes bien informados, alta competencia en la red y precios de amplio espectro.

#### **Poder de Negociación de Proveedores**

El poder de negociación de proveedores es medio, debido a que los vestidos son usados, por lo que la proveedora puede decidir si consignarlo o no a la empresa y por otra parte, los otros medios de ventas tienen un alto costo de oportunidad.

#### **Amenaza de Nuevos Competidores**

La amenaza de nuevos competidores es alta. La industria es poco concentrada, con poca diferenciación de producto e imposibilidad de generar economías de escala importantes, las barreras de entrada son bajas con el principal costo que significa el manejo de stock.

#### **Amenaza de Sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es muy baja, dado que el 90% de las novias usa vestido blanco para su matrimonio (civil).

#### **Rivalidad entre Competidores**

La rivalidad entre competidores es alta tomando en cuenta que existe una imponente cantidad de tiendas físicas y online que venden vestidos de novia de distintos formatos y en su totalidad llegan a todo el mercado de compradores.

**Conclusiones:** aunque la industria parece poco atractiva, el éxito del negocio se encuentra en la forma de entregar el servicio de venta, enfocándose en un nicho de productos específico y no saturado (vestidos de novia usados) que podría atraer a los potenciales clientes por precios y facilidad del manejo de compra de vestido. Es importante tener un buen manejo de recursos dentro del negocio que permitan controlar los gastos (como no comprar el stock de productos), al mismo tiempo aprovechando un potente marketing digital para llegar al mercado objetivo que se describe detalladamente en los resultados de la encuesta de mercado.

## 2.4. Competidores

### 1) Competencia directa (vestidos de novia usados y nuevos):

- Venta de vestidos usados vía Internet por redes sociales: Facebook, Instagram, Pinterest.
- Venta de vestidos usados por Internet en páginas de avisos (Mercado Libre, Vivastreet, Yapo).
- Portales de vitrina virtuales: Weddalia.com, Entrevestidos.cl, Mivestido.cl.
- Tiendas físicas con vestidos usados y/o nuevos: Renovias, Tintorería Le Blanc (tintorería que se utiliza como showroom para vestidos usados), La Casa Blanca, Santo Encanto, Macarena Palma, Punto Clave, entre muchas más.

En general, la competencia directa ofrece vestidos de una amplia gama de precios, pero con contacto directo entre la novia y la vendedora (que tiene un solo vestido), el que sumado a los precios de venta hacen poco probable adquirir un vestido por estas vías.

### 2) Competencia indirecta:

Ateliers con diseñadoras que hacen vestidos a medida. Producto final puede valer desde 600 mil y hasta mucho más dependiendo de la tela y nombre del atelier.

En conclusión podemos decir que ningún competidor tiene fuerte poder de mercado, con una excepción de La Casa Blanca, que es la más conocida. Los precios de la competencia son bastante altos, además ofrece un formato de servicio muy parecido entre sí y poco innovador, que actualmente no complace las necesidades de una novia cuyo pensamiento se enfoca en cómo ahorrar tiempo y plata en la búsqueda del vestido. La relación entre el escenario de la competencia y De Blanco se puede ver en el Mapa de Posicionamiento Relativo ([Anexo 6](#)).

## 2.5. Clientes

El usuario es la novia y el cliente es la misma novia o algún familiar que le ayuda en la compra del vestido. El enfoque debe estar principalmente en las novias y sus acompañante (en general amigas, madres, suegras), todas influenciadores, que presentan también un gran interés para este negocio por tener un fuerte poder de influencia sobre las consumidoras. Normalmente las novias van a elegir vestidos con sus personas más cercanas, por lo que la empresa debe abarcar la más variable cantidad de modelos de vestidos posible y complacer el gusto de muchas personas involucradas.

Vemos en el estudio de mercado que las novias, trabajadoras y sin mucho tiempo libre, aun fuera del horario laboral, por lo que desean encontrar un vestido bonito ajustado a presupuesto, considerando los demás gastos del matrimonio, en un solo lugar que contenga varios modelos y tallas. Por tanto, es esencial ofrecer un producto con precio accesible, que en el caso de la industria de vestidos de novia sería entre 300 y 500 mil pesos, correlacionando el precio con los ingresos personales de la novia. Por lo tanto, los factores claves de éxito de este negocio se radican en la variación de productos, en sus precios y en el servicio de venta, exclusivamente enfocado en la novia y sus influenciadores.



### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La propuesta de valor, tal como se detalla en Plan de Negocios, Parte I, se puede resumir en:

#### 3.1. **Modelo de Negocio**

De Blanco ofrece un servicio que conecta a las novias con las dueñas de vestidos de forma no personal, a través de un showroom y probadores virtuales (además de catálogo en redes digitales).

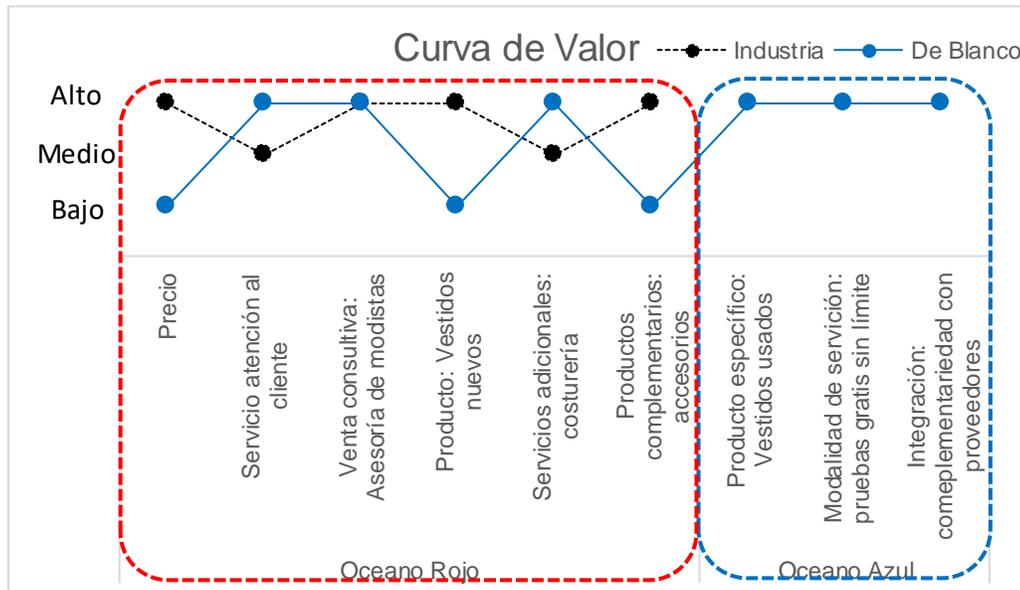
La forma de interacción sería la siguiente: una mujer entrega en consignación su vestido a la empresa para su venta. El vestido debe venir limpio o se limpiaría después de ser entregado en una lavandería aliada. Paralelamente una novia entra en la página web de la empresa y ve el catálogo de vestidos, eligiendo a los vestidos que le gusten para posteriormente indicar una hora en la cual visitará el local para probar los vestidos de su preferencia. Los vestidos reunidos desde los proveedores (mujeres dueñas) se exponen en el probador virtual del showroom que puede ser visitado en horario de 11:00 a 21:00 de martes a viernes y de 10:00 a 21:00 durante el fin de semana (con última entrada a las 20:00). Las novias llegan a la hora agendada y se prueban los vestidos, siendo atendidas por una modista que puede manejar las clientas desde los probadores. Si una novia elige algún vestido, puede decidir si se lleva el vestido instantáneamente o si usa el servicio de costurería que le ofrece la tienda, en cuyo caso la novia debe realizar la compra y después agendar una hora con la costurera. Al terminar la compra y recibir el pago, la tienda le transfiere el precio del vestido a su antigua dueña y cobra en el valor total de la compra una comisión a la novia por los servicios.

#### 3.2. **Canvas ([Anexo 7](#))**

**Segmentos de Mercado:** el segmento son novias, trabajadoras, digitalizadas, con poco tiempo fuera de la oficina, familiarizadas con el mundo digital, aplicaciones, páginas web.

**Propuesta de valor:** radica en el servicio y en el producto. El producto son vestidos de novia usados, que destacan dentro del caos de la oferta actual por estar en buen estado y concentrarse en gran variedad de modelos y tallas en un solo lugar con el propósito de generar una compra después de la prueba solo en nuestra tienda, además del precio, que, por ser vestidos usados, son más accesibles que los nuevos. Con el modelo de consignación y la

propuesta de centralizar en un lugar, creemos se genera un océano azul, en una industria establecida a través de un enfoque nuevo.



**Canales:** constan de dos tipos principales: de distribución y de comunicación. El canal de distribución es el showroom, lugar donde se almacenan y se prueban los vestidos. Los canales de comunicación son la página web, cuando se publican los catálogos y la novia agenda la hora, y también redes sociales que tienen un carácter publicitario.

**Relación con clientes:** será una relación comunicacional y bidireccional por la página web, y presencial con fuerza de ventas en el showroom.

**Fuente de ingresos:** la fuente principal de ingresos es la comisión que obtiene la empresa por venta de cada vestido. Adicionalmente existen ingresos en forma de comisión por cada vestido que se arreglará con la costurera solicitada vía la tienda.

**Actividades clave:**

- Expandir el conocimiento de la empresa, a través de una estrategia de marketing, eventos y web, sin enfoque en usados y detallando los beneficios diferenciados que ofrecemos.
- Al no comprar los vestidos se ahorra el manejo de stock, pero genera como actividad relevante el buscar y convenir vestidos consignados, para lo que se debe tener a alguien especial en dicha búsqueda.

- Asociación clave con lavandería, todo vestido usado debe ser lavado antes de poner en vitrina.
- Aumentar presencia web a través de las redes sociales.
- Alianza con costurería, para los ajustes de los vestidos, acorde a lo que quiere la novia.

**Recursos claves:**

- Variedad de vestidos usados, en tallas y modelos, para lo que se requiere un proceso eficiente de la búsqueda de los vestidos.
- Página web.
- Local en ubicación de fácil acceso, amplio y con espacio de bodega para mantener el stock en el lugar.
- Equipamiento acogedor para las novias y sus acompañantes en la zona de prueba.

**Alianzas claves:**

- Alianza con lavandería.
- Alianza con costurería.

**Estructura de costos:** los costos fijos consisten del arriendo del local, mantención de la página web y de los sueldos del personal, además del marketing que tiene una planilla más o menos fija. Los sueldos aplican hacia:

- Fundadores/ encargados;
- Modistas;
- Personal de apoyo;
- Personal aseo.

Los costos variables se componen de costos de lavandería y manejo del stock de vestidos.

### 3.3. Análisis FODA

Fortalezas		Debilidades	
Análisis interno	Oferta competitiva de precios	Empresa desconocida	
	Se evita costo de venta previo que afecta el capital de trabajo	Actitud negativa de parte del mercado hacia vestidos usados	
	Sinergias con proveedores de servicios adjuntos - costurería y lavandería	Constante gasto en operación por concepto de marketing	
	Fácil red de distribución en forma del showroom	Necesidad de garantizar una constante rotación de productos para mantener el negocio	
	Barreras de salida bajas - con un local arrendado y devolución del stock de productos no comprados a sus dueñas	Proveedoras de vestidos están desconcentradas, implicando una permanente búsqueda	
		Empresa nueva, desconocida en el mercado.	
Oportunidades		Amenazas	
Análisis externo	Alta tasa de divorcios que garantiza una rotación de matrimonios y clientes	Gran cantidad de competidores de distintas formas y tamaños	
	Mayor independencia financiera de la mujer y mejor empoderamiento de sus decisiones	Crecimiento de compras de vestidos por Internet afuera de Chile	
	Ausencia del nicho establecido de venta de vestidos usados	Encarecimiento del arriendo por m2 de superficie comercial	
	Potencial crecimiento de mercado con la entrada en vigencia de la Ley del Acuedo de Unión Civil		

#### ¿Cómo abarcaremos las debilidades?

- Desarrollo campaña de marketing, con énfasis en páginas de novias y eventos como Expo Novios.
- Utilización de publicidad para mejorar imagen de vestidos usados, exhibiéndolos en eventos y redes.
- Búsqueda de vestidos con anterioridad a apertura y realización de un proceso constante.

#### ¿Cómo enfrentaremos las amenazas?

- Mantener enfoque de la empresa con detalle en los precios bajos.
- Manejo de variedad de tallas y modelos, para que las novias siempre encuentren uno a su gusto.
- Servicio de atención bueno y especializado.
- Funciones bien definidas, para evitar duplicidad de funciones y aprovechar las ventajas tecnológicas para eficientar los recursos.

### 3.4. Descripción de la Empresa

**Misión:** facilitar la preparación para el matrimonio, ofreciendo soluciones adaptadas para la novia, desde vestidos a precios accesibles hasta un lugar cómodo y grato dónde la futura señora pueda optimizar la búsqueda de vestidos y encontrar un fiel aliado para su matrimonio.

**Visión:** inspirar a las novias a confiar en una nueva forma de encontrar vestidos y motivar a las mujeres casadas a alivianar sus closets para convertirse en una plataforma relevante de conexión de éstas en un solo lugar.

#### Valores:

- Preocupación por las novias: nos interesa ver que las novias se sientan cómodas en un proceso tan importante como la organización de su matrimonio;
- Profesionalismo: nuestro equipo se entrega al trabajo para encontrar el mejor producto y ofrecer el mejor servicio especializado;
- Confianza: creamos situaciones que impregnan confianza en las clientas, sabiendo que encontrarán el producto adecuado y estarán gratas con el servicio;
- Rentabilidad: nos preocupamos de generar rentabilidad para sustentar el negocio y seguir ofreciendo nuestra propuesta de valor a las clientas, además creamos beneficios para nuestras proveedoras.

### 3.5. Análisis VRIO y la Ventaja Competitiva

Recursos/ capacidades	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicación Estratégica
Stock de consignación	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Sistema de manejo de proveedores	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Rotación del inventario	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva por explotar

Definición de un nuevo nicho en la industria	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva por explotar
--	----	----	----	----	----------------------------------

Las fortalezas de la empresa van por el lado del servicio y del sistema de manejo de stock

- Ausencia de inventario real y un proceso de búsqueda al detalle para elegir la mejor prenda de las proveedoras, aunque puede ser temporal, genera un proceso de aprendizaje y adelantamiento respecto a los potenciales competidores, al ser los primeros con este modelo.
- Generación de una alta rotación de inventario, enfocada en la gestión de éstos. Ningún vestido puede estar más de 6 meses en el stock, pues quedaría obsoleto.
- Nicho específico de vestidos usados, generando con todo lo anterior un océano azul, desde la gestión del stock al tipo de producto de venta.

### 3.6. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

La escalabilidad debería conceptualizarse en la apertura de más showrooms en la Región Metropolitana gracias a la estructura ligera del negocio, sin inventario propio. Y la proliferación del servicio iría por el lado de marketing digital y presencial, especialmente en exposiciones de matrimonio como un requisito obligatorio. Posteriormente se puede evaluar la apertura de showrooms en las ciudades más pobladas del país.

#### **IV. Plan de Marketing**

El plan de marketing, tal como se detalla en Plan de Negocios, Parte I, consiste en:

##### **4.1. Objetivos de Marketing**

Los objetivos SMART son:

###### Objetivos cualitativos:

- Crear presencia online en portales de proveedores matrimoniales (Matrimonios.cl, DeNovios.cl, Zankyou.cl, Tuportalnovios.cl), redes sociales (Facebook, Instagram) y página web propia antes de julio 2019;
- Posicionar el servicio de venta de vestidos de novia en el mercado diferenciándose como un servicio integral en los primeros 12 meses de apertura;

###### Objetivos cuantitativos:

- Conseguir 150 vestidos antes de julio 2019 y reponer 180 vestidos el primer año de operación;
- Vender al menos 90 vestidos en meses de alta demanda (octubre-enero) durante primer año;
- Llegar a 230 vestidos vendidos durante los meses de demanda alta (Oct – Ene) del segundo año.
- En los primeros 12 meses de apertura obtener el 1% de market share en la venta de vestidos de novia.

Los KPI's más relevantes para nuestro negocio son:

- Cantidad de vestidos vendidos en temporada alta;
- Cantidad de vestidos conseguidos de los proveedores;
- Market share.

## 4.2. Estrategia de segmentación

El mercado de las clientas está segmentado de la siguiente manera:

Novias, quienes son cliente, usuarios e influenciadores, enfocado en clases C2, C3, D y E, debido al perfil de sus necesidades se ajusta más un vestido usado (no exclusivo), compradoras que buscan precio razonable, acorde al valor del vestido. Inicialmente será en la Región Metropolitana.

De Blanco apunta su estrategia de marketing a clientas del siguiente arquetipo:

- Mujeres que son novias menores de 35 años;
- Viven en la Región Metropolitana;
- Trabajan y tienen ingresos propios;
- Están digitalizadas y son usuarias frecuentes de Internet;
- Buscan organizar su matrimonio de la manera más eficiente y económica (porque tienen que pagar por su matrimonio), por lo cual quieren optimizar los tiempos en la compra del vestido.

El arquetipo de las proveedoras de vestidos (clientas internas) es:

- Son mujeres que se casaron y no han vendido sus vestidos de novia;
- Piensan en venderlo, pero debido al tiempo requerido y el desgaste de los canales actuales, no lo hacen;
- Necesitan venderlo con la menor participación en el proceso posible.

## 4.3. Estrategia de Producto/Servicio

- Producto duradero, asociado a un servicio integral.
- Amplio catálogo con variedad de estilos y tallas, ofreciendo una mayor probabilidad de encontrar el vestido.
- Diferenciación respecto a la competencia en servicio relevante de la prueba de vestido, agendamiento de hora, sin límite de tiempo y sin costo. Tomando esto en consideración, iremos por el camino de facilitar, agilizar y hacer de la compra del vestido un proceso agradable y menos costoso que el tradicional
- Agilizar proceso de compra y un entorno cómodo y tranquilo.

#### 4.4. Estrategia de Precio

Debido al sistema de consignación, cada vestido tendrá un precio de venta distinto, considerando un 14,3% por lavandería más un 69,7% como comisión por venta.

Precio de venta al público De Blanco: 450 mil promedio los primeros 3 años y 500 mil los años 4 y 5.

Producto: vestido nuevo Precio Promedio, \$	
La Casa Blanca	1.200.000
Nevada Novias	1.800.000
Macarena Palma	1.000.000
Punto Clave	1.100.000
Santo Encanto	1.000.000

Producto: vestido usado Precio Promedio, \$	
Portales virtuales: Weddalia, Entrevestidos, Mivestido	800.000-1.000.000
Redes sociales	50.000 - 1.500.000
Páginas de avisos	50.000 - 300.000

Producto: vestido nuevo Precio Promedio, \$	
Ateliers	1.000.000

#### 4.5. Estrategia de Distribución

La distribución de nuestros productos será directa, sin intermediarios. Después de conseguir los vestidos, se expondrán a la venta para los clientes en los probadores virtuales del showroom y en el catálogo de la página web. Los primeros 2 años se irán a buscar los vestidos, a contar del tercero las novias lo deben dejar en el local.

El local estará ubicado en Almirante Latorre con Sazié, cerca de estaciones de metro República y Los Héroes y Ruta 5 con Alameda (buen acercamiento en auto y transporte público) y tendrá espacio para probadores virtuales ([Anexo 8](#)). Es decir, las novias podrán ver virtualmente su vestido puesto mediante la elección de un vestido en la pantalla. Además, dispondrá de probadores para las novias y lugares de espera afuera de los probadores para sus acompañantes. El plano del local con su metraje se muestra en [Anexo 9](#).

#### 4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Toda la estrategia de comunicación se desarrolla para promover el servicio integral que ofrecemos bajo el nombre “De Blanco” y con el logotipo:



- Estrategia inicial acorde a apertura de mercado de un local (desconocido).
- Mensaje de la marca: facilitamos y solucionamos el problema de buscar un vestido de novia.
- Mensaje estratégico: En un mismo punto existen variedad de estilos y tallas, puede encontrar el vestido a un precio razonable y sin gasto de tiempo y recursos innecesario.
- Mensaje de pulcritud de los vestidos, no anunciando que son usados, simplemente es un dato, los vestidos se ven y están impecables para su uso.
- Fuentes de mensajes, redes y eventos.

Publicidad	Promoción de ventas	Ventas personales	Marketing directo
-Anuncios en redes sociales -Página web propia -Anuncios en plataformas sobre matrimonios: Matrimonios.cl, DeNovios.cl, Zankyou.cl, Tuportalnovios.cl	-Participación en ferias matrimoniales: ExpoNovios, Bodas-Chile Expo	-Personal de venta especializado (modistas) en showroom -Modista durante exhibiciones/ferias con posibilidad de prueba de vestidos en el lugar	-Catálogo en página web/ actualización constante de los vestidos -Correos electrónicos sobre el servicio ofrecido (base de datos conseguida en ferias y página web)

#### 4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

La demanda del negocio se estima depende del número total de matrimonios al año, que son 18.751. De lo cual estimamos una demanda por los vestidos equivalente a la tabla y gráficos del [Anexo 10](#): 165 vestidos en año 1, 480 vestidos en año 2, 1.012 vestidos en años 3, 1.397 vestidos en año 4 y 1.565 vestidos en años 5.

Crecimiento que se dará exponencialmente a medida que se vaya conociendo de la empresa, alcanzando la curva de tope al año 4, creciendo sólo ligeramente desde entonces.

#### 4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

El cronograma y costos de marketing se reflejan en la siguiente tabla:

Año 0/ Etapa Inversión			
Evento	Fecha comienzo desarrollo	Costo	Objetivo
Desarrollo imagen corporativa	Marzo 2019	\$1.500.000	Creación de marca, desarrollo imagen, logo, concepto en redes sociales y eventos, brandbook
Creación página web	Abril 2019	\$2.500.000	Tener disponible el canal comunicacional, alcance a los proveedores y clientes
Publicidad (marketing digital)	Abril 2019	\$1.500.000	Generación temas y contenido publicitario orientado a clientas en primer lugar para generar stock de vestidos
Publicación avisos en plataformas Matrimonios.cl, DeNovios.cl, Zankyou.cl, Tuportalnovios.cl	Abril 2019	\$100.000	Avisos masivos sobre lanzamiento del servicio en lugares especializados

Año 1/ Julio 2019 – Junio 2020			
Evento	Fecha comienzo desarrollo	Costo	Objetivo
Participación con stand en Exponovios Centroparque	Julio 2019	\$1.800.000	Marketing directo con exposición y demostración de vestidos para atraer el público objetivo
Participación con stand en Bodas Expo	Julio 2019	\$200.000	Participar en el evento con mayor concentración del público objetivo
Participación en feria Día de la Novia	Noviembre 2019	\$1.800.000	Marketing y alcance directo
Participación con stand en Exponovios Casapiedra	Abril 2020	\$1.800.000	



## **V. Plan de Operaciones**

### **5.1. Flujo de Operaciones**

Desde la operación con el cliente: éste ingresa a la página donde se le muestra los vestidos que tenemos en stock. Debe registrarse con mail o redes sociales para poder ir guardando los vestidos y puede para ello filtrar por talla, modelo o precio del vestido. Cuando un vestido es de su interés, lo marca como favorito y sigue buscando. Éste dato es registrado de forma que cuando llegue un nuevo vestido de las características buscadas, se le envíe un aviso a la persona que buscó el vestido a través de la misma página.

Cuando haya juntado los vestidos que desee probarse, agenda una hora a través de la página web, donde se reserva la hora y el día de la prueba. La prueba es gratis y si bien es sin tiempo límite, se programan para cálculo interno citas de 1hr 30 min. Más allá de ese tiempo es necesario agendar nuevamente o desocupar el probador y puede utilizar otro que se encuentre desocupado, o nuestro probador virtual.

Internamente, cuando se agenda una hora al encargado de local le llega por el sistema la especificación de la hora y los vestidos que se van a probar, donde él se encarga de gestionar que se trasladen los vestidos a los probadores y queden puestos en los colgadores internos, para que cuando llegue la usuaria, este todo coordinado, mejorando la experiencia en los tiempos de la novia. El personal de apoyo va a la bodega, lugar donde se guardan los vestidos, y con los números de éstos (correlacionados y ordenados por talla/modelo) los saca para su prueba. Posteriormente se guardan los vestidos probados de la misma forma.

La novia cuando se prueba los vestidos está acompañada de una modista o encargado (en los primeros años) que la ayuda probarse el vestido y la asesora respecto al producto. Cada modista puede atender a 2 probadores al mismo tiempo. Mientras las novias se prueban los vestidos, los acompañantes esperan en el espacio frente a los probadores (dónde se instalarán sofás como puntos de espera), de forma que cuando la novia esté lista, abra las cortinas y pueda ver y conversar acerca del vestido, siendo asesorada en las posibilidades de mejora y los servicios que ofrece el local.

Si la novia decide comprar el vestido, lo paga en la tienda y posteriormente se le avisa a la proveedora que se vendió su vestido, depositándole o pidiendo que venga al local para que haga retiro de su pago, poniendo fin a la consignación.

De la operación del local, espacio y probadores: en general las novias realizan 2 visitas antes de elegir un vestido, la primera vez es de prueba y la segunda vez es para elegir finalmente, demorándose alrededor de un mes en hacer la elección final. Por lo que los espacios tienen que estar armados de forma de poder abarcar en temporada alta a ambas visitas.

Las ventas se concretan principalmente el fin de semana, un 50% de las ventas de los vestidos se realizarían sábado y domingo, que por tiempo y acompañantes son los días con más disponibilidad para las novias, por lo que es en este periodo que más personal y atención debemos tener. Esto implica que la operación tiene que soportar este flujo importante principalmente los fines de semana, por eso el personal requerido se concentra en este periodo.

Para la semana, uno de los puntos relevantes de la encuesta es el horario de atención. Y considerando que las mujeres son trabajadoras, el horario de atención debe estar acorde a los tiempos en que ellas pueden con más facilidad ir al local, por lo que el horario de atención del local debe cubrir hasta las 21:00.

En consecuencia, el horario de apertura del local es de martes a viernes de 11:00 a 21:00 y sábados y domingos de 10:00 a 21:00 hrs.

De la operación de manejo de proveedores: el encargado del local es también coordinador de proveedores y se contacta con las interesadas en vender sus vestidos. Ellas por medio del conocimiento de la tienda, avisos en medios o contactos que hayan vendido, contactan al encargado, quién les solicita fotos de los vestidos y una revisión en el local, negociando el precio de consignación. Una vez las partes hayan acordado y el vestido se vea apto, se firma el contrato de consignación donde la proveedora deja el vestido en las condiciones actuales por un periodo de 6 meses, tras lo cual se termina el contrato, devolviendo el vestido por su falta de demanda. De tal manera se prevé agilizar el manejo de stock, deshaciéndose de piezas poco cotizadas en el mercado.

Posterior a la aceptación del vestido por parte del local, se manda a lavar a una lavandería especializada con la que tenemos convenio para su posterior retorno a la tienda, donde se le saca fotos e imágenes que se suben a la web y al probador virtual y se promociona a público (catálogo).

## 5.2 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

Como se mencionaba anteriormente, para nuestro modelo de negocio es crucial mantener un stock ágil y flexible, sin necesitar de realizar su compra, sino operar con la modalidad de consignación.

Hablando de un nicho tan específico como el de vestidos de novia, podemos constatar una estacionalidad, con temporada alta entre agosto y enero ([Anexo 11](#)), cuando las novias empiezan a elegir, comprar y modificar vestidos para sus matrimonios en diciembre-febrero (según nuestra estimación, se requieren dos meses para este proceso). Y los meses febrero-mayo se pueden considerar temporada baja, con posterior reactivación de ventas para los matrimonios de agosto-septiembre.

El factor crítico del éxito en las ventas es conseguir una cantidad mínima de stock de vestidos, lo que demora como proceso ya que requiere de búsqueda de proveedoras con vestidos adecuados a nuestros rangos de tallas, y que además se encuentren en buenas condiciones. La siguiente tabla demuestra la cantidad de stock requerida junto con el inventario activo (en venta) y los vestidos en devolución el primer año de operación:

Año 0 (antes de julio 2019)													
<b>Manejo de Stock</b>													
# Vestidos stock activo	150												
# Vestidos usados conseguidos	150												
Devolución de vestidos													
<b>AÑO 1</b>													
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
<b>Manejo de Stock</b>													
# Vestidos stock activo	150	165	175	180	170	142	139	146	152	157	161	164	
# Vestidos usados conseguidos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	% devolución
Devolución de vestidos	0	0	0	0	0	23	3	3	3	3	3	3	15
<b>AÑO 2</b>													
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
<b>Manejo de Stock</b>													
# Vestidos stock activo	166	188	195	192	169	156	151	166	179	190	199	206	
# Vestidos usados conseguidos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	% devolución
Devolución de vestidos	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	10
<b>AÑO 3</b>													
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
<b>Manejo de Stock</b>													
# Vestidos stock activo	214	242	245	217	164	123	121	153	191	221	256	284	
# Vestidos usados conseguidos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	% devolución
Devolución de vestidos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>AÑO 4</b>													
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
<b>Manejo de Stock</b>													
# Vestidos stock activo	320	338	352	286	241	177	207	212	245	256	292	309	
# Vestidos usados conseguidos	150	150	150	150	150	150	100	100	100	100	100	100	% devolución
Devolución de vestidos	5	5	5	5	5	5	8	8	8	8	8	8	5
<b>AÑO 5</b>													
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
<b>Manejo de Stock</b>													
# Vestidos stock activo	337	390	438	398	300	181	165	178	221	244	296	326	
# Vestidos usados conseguidos	200	200	200	120	120	120	120	120	120	120	120	120	% devolución
Devolución de vestidos	5	5	5	5	5	5	10	10	10	6	6	6	5

Fuente: elaboración propia

La devolución de vestidos se realiza 6 meses después de su consignación al menos que el vestido se venda. En estos casos la tienda asume los costos de lavandería. Por lo tanto, la

devolución el primer año es de 15% respecto al stock conseguido, El propósito es disminuir la tasa a un 10% el segundo año y a 5% los años posteriores. La disminución se explica por la curva de aprendizaje del negocio, cuando con el tiempo aprenderemos a distinguir los vestidos que posiblemente serán de alta demanda (reconocidos por modelo).

Para poder atender a la demanda estimada, se contará con 4 probadores físicos, los cuales permitirán en los periodos de alta demanda en el último año atender al 100% de la capacidad a los clientes los fines de semana y 64% de capacidad de martes a viernes, en promedio siendo un 77%.

Demanda Alta al mes	235 Vestidos
Capacidad Semanal	192 Vestidos
Capacidad FDS	112 Vestidos
Total Capacidad	304 Vestidos

Respecto a la infraestructura, el local será arrendado, sin estacionamiento. Cabe destacar, que la ubicación del local en Almirante Latorre con Sazié permite encontrar estacionamiento en la calle.

La bodega es crucial para la operación, y debe estar adosada al local, con una conexión interna que permita planificar y sacar el stock rápidamente durante el día. Se calcula una bodega de 20 m<sup>2</sup> con doble altura para almacenar vestidos en dos niveles.

Desde enero 2019 hasta final de mayo 2019 (año 0) se planea arrendar una bodega externa mientras se realiza la remodelación del local.

### 5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

La implementación consta de las siguientes etapas (detallados en carta Gantt de [Anexo 12](#)):

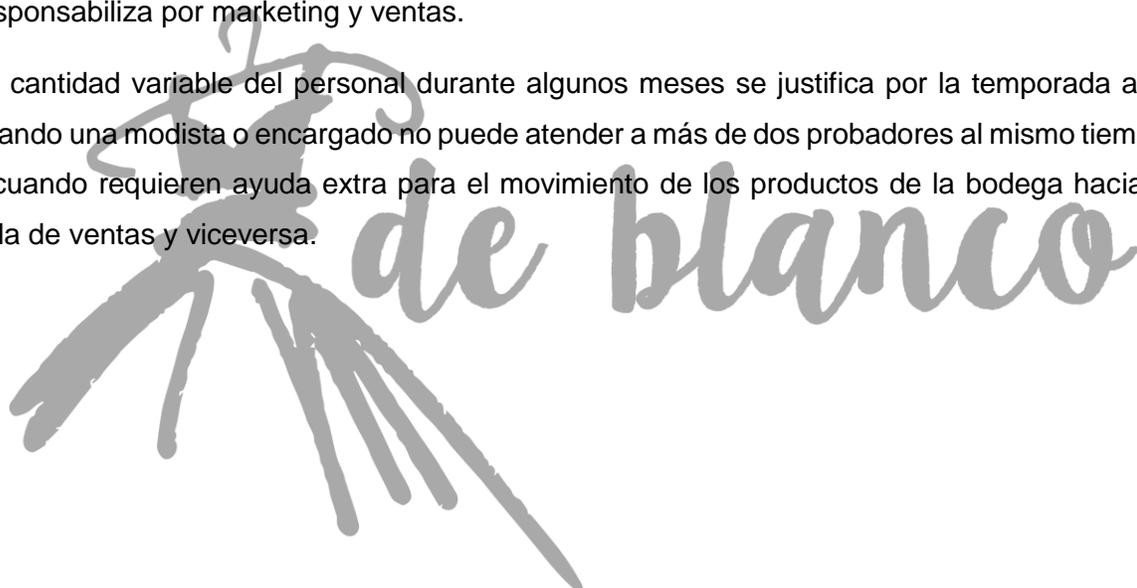
- Etapa 1: Establecimiento De Blanco
- Etapa 2: Arriendo local y bodega
- Etapa 3: Preparación local
- Etapa 4: Marketing
- Etapa 5: Relación con proveedores
- Etapa 6: Contratación personal

#### 5.4 Dotación

Con respecto al personal en el período de inversión, consideramos contratar a una modista para inducirla al proceso de venta a las novias, un mes antes de la apertura (en junio). También será necesario contratar a un encargado de aseo ese mismo mes para limpiar los restos de la remodelación.

Durante la operación, la dotación del personal equivale a la indicada en [Anexo 13](#). El primer año cada mes se requerirán 5 personas entre los cuales: persona de aseo, una modista el fin de semana para cubrir la mayor demanda en ese período, una modista en modalidad full-time, y dos encargados/fundadores del negocio. Cada encargado tendrá su área de trabajo: uno se enfoca en la coordinación de trabajo con proveedores y el segundo maneja el local y se responsabiliza por marketing y ventas.

La cantidad variable del personal durante algunos meses se justifica por la temporada alta, cuando una modista o encargado no puede atender a más de dos probadores al mismo tiempo, y cuando requieren ayuda extra para el movimiento de los productos de la bodega hacia la sala de ventas y viceversa.



## VI. Equipo del Proyecto

### 6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor está conformado por dos personas, ambos casados, por lo cual pasaron por el proceso de organización matrimonial y vivieron la búsqueda de vestidos de novia: la socia en calidad de novia y el socio en calidad de novio acompañante. Finalmente, encontraron el proceso muy demorado, costoso, cansador y poco pensado para la novia. Al no haber encontrado vestidos usados de buena calidad, optaron por un vestido tradicional, hechos a la medida. Así fue detectada la oportunidad de negocio con vestidos usados.

Se muestra en cuadro siguiente el currículo resumido del equipo gestor.

	<b>Anita Krysko</b>	<b>Eduardo Kohler</b>
Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>– MBA (c), Universidad de Chile</li> <li>– Bachelor en Derecho Internacional, Universidad Nacional Taras Shevchenko de Kiev, Ucrania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– MBA (c), Universidad de Chile</li> <li>– Licenciado en Matemática, Universidad de Chile</li> </ul>
Experiencia	<p>Desde Diciembre 2014:</p> <p>Business Development Manager – RIVS Americas</p> <p>Responsable por la apertura del mercado minero de Chile para holding internacional especializado en proyectos y equipos mineros.</p> <p>Encargada de buscar y seguir nuevos proyectos, establecer red de contactos mineros y desarrollar estrategia corporativa y comercial.</p>	<p>Desde 2012</p> <p>En áreas de Pricing e inteligencia de ventas.</p> <p>Responsable de gestionar el precio de las distintas áreas para maximizar los distintos KPI.</p> <p>Encargado de buscar oportunidades de mejora en los procesos del área y la compañía.</p>
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ruso nativo</li> <li>– Ucraniano nativo</li> <li>– Inglés avanzado</li> <li>– Español fluido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Español</li> <li>– Inglés</li> </ul>
Experiencia relacionada al negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocimiento como cliente de la industria de organización matrimonial</li> <li>– Habilidades de establecer contactos con las personas y persuasión en el ámbito profesional: atención al cliente, comunicación con proveedoras, ventas</li> <li>– Experiencia en desarrollo de nuevos negocios y apertura de mercados, elaboración de estrategias y promoción en marketing directo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocimiento como influenciador en vestidos de novia y cliente en organización matrimonial.</li> <li>– Habilidades de planificación y organización.</li> </ul>

## 6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional contempla 5 cargos, cuyos nombres y principales funciones son:

**Gerente Comercial:** un socio de la empresa, se encarga de las modistas y de aseo del local, se debe preocupar por mantener los estándares de atención al cliente y post venta, del orden general del local y pago por los productos. Es el encargado de tienda por definición, ve la coordinación de las pruebas de los vestidos con las novias, la recepción de clientes, las puede acompañar en el proceso de prueba y venta del vestido. También es responsable por los flujos de caja de la tienda.

Durante la fase de puesta en marcha del local se encargará del arriendo del local y del proceso de remodelación, estando presente y coordinando con los maestros que los arreglos se entreguen a tiempo (es importante mantener la carta Gantt del primer año) para abrir las puertas en Julio. En junio 2019 tendrá que contratar a las 2 modistas y al personal de aseo que empezarán al momento de la apertura del local.

**Gerente de Marketing y Operaciones:** segundo socio, se encarga de coordinar a los proveedores y del personal de apoyo. Su segunda función principal es velar por el trabajo de marketing: publicación en páginas web, relación con los eventos relacionados como Expo Novios; también ve la gestión con los proveedores, alianzas claves y maneja activamente el stock de vestidos. Es el encargado de tienda durante la ausencia del Gerente Comercial (por horario, vacaciones u otros).

Durante la fase de puesta en marcha del local, se encargará de contactar a los proveedores (mediante anuncios por la web) y mediante una búsqueda en páginas de venta de vestidos usados individuales, yendo a los lugares acordados con ellas y firmando los contratos de consignación, tras lo cual debe entregar los vestidos en la lavandería aliada. Cuando estén listos, los retira, cataloga y saca fotos para el mostrador virtual y para subir a la página web. Además, coordina con Expo Novias y Expo-Chile Bodas la participación en los eventos y prepara el stand para promocionar los vestidos.

**Modistas:** las modistas son la fuerza de venta, deben tener buena disposición de atención al cliente y conocer de telas y ajustes de moda. Su principal función es la atención a las novias que se van a probar los vestidos en el local, ayudándolas a colocarse los vestidos y aconsejándolas de los cortes, estilos, tallas y otros. Al principio se necesitan 2 modistas, 1 full

time y 1 part-time (sólo fin de semana) para cubrir los turnos de apertura del local. A medida que se vayan incrementando las ventas, aumentará la cantidad a 2 modistas part-time fin de semana, por temporada alta, desde el año 3, y a 2 modistas full-time desde el año 4. El personal part-time trabaja sólo 20 horas los sábados y domingos. Esta separación se da por cómo se concentran las ventas los fines de semana, de tal forma de tener a alguien exclusivo durante ese periodo.

**Personal de Aseo:** personal necesario para mantener el orden y aseo del local, se necesita desde la apertura del local. Debido a las dimensiones del local sólo una persona es necesaria para dicha tarea y debe ser independiente del resto ya que no maneja los vestidos.

**Personal de Apoyo:** El personal de apoyo estará encargado de complementar la operación en cuanto a la reposición de los vestidos de novia, desde la llegada del vestido a la bodega y su salida hacia el local. Estará a disposición tanto de las modistas y las novias para reponer stock, como de la gerencia de operaciones para el movimiento de stock de las proveedoras. Una persona de apoyo se contratará part-time el fin de semana durante la temporada alta entre agosto y febrero, cuando las ventas de vestidos y de prueba es más alta. Por lo tanto, en el tercer año se necesitará un apoyo full-time y desde el año 4 en adelante a un apoyo adicional durante la temporada alta los fines de semana.



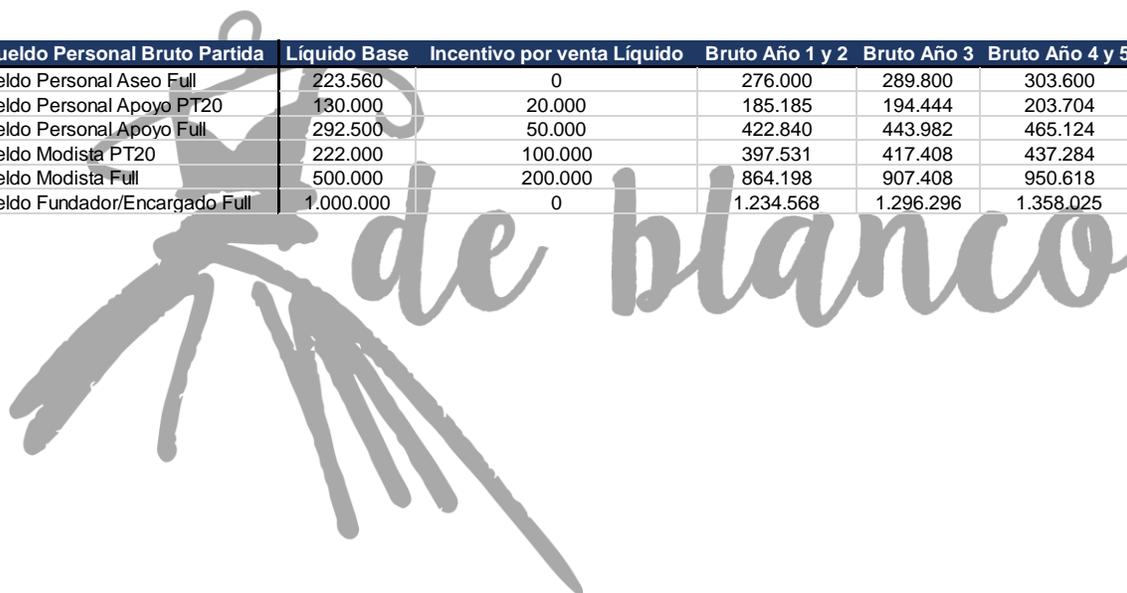
### 6.3 Incentivos y Compensaciones

En las tiendas de retail se utiliza un sistema de incentivos acorde a metas de ventas. Replicaremos el sistema, dónde los sueldos de los empleados estarán acorde a la siguiente tabla, con un incentivo de bono por meta. Debido a las características propias de De Blanco, los incentivos de ventas se fijarán según la demanda actual y proyectada para el siguiente mes.

Los sueldos son acorde a mercado, con un incentivo por venta de hasta el 40% del sueldo base. (Anexo Sueldos)

Se considera un aumento de un 5% a los sueldos brutos en el tercer año, subiendo a un 10% para el 4° año en adelante.

Sueldo Personal Bruto Partida	Líquido Base	Incentivo por venta Líquido	Bruto Año 1 y 2	Bruto Año 3	Bruto Año 4 y 5
Sueldo Personal Aseo Full	223.560	0	276.000	289.800	303.600
Sueldo Personal Apoyo PT20	130.000	20.000	185.185	194.444	203.704
Sueldo Personal Apoyo Full	292.500	50.000	422.840	443.982	465.124
Sueldo Modista PT20	222.000	100.000	397.531	417.408	437.284
Sueldo Modista Full	500.000	200.000	864.198	907.408	950.618
Sueldo Fundador/Encargado Full	1.000.000	0	1.234.568	1.296.296	1.358.025



## VII. Plan Financiero

### 7.1 Tabla de Supuestos

Los supuestos que se ocuparon para la construcción del plan financiero se detallan en la siguiente tabla, considerando liquidación del local al cabo de 5 años de funcionamiento. Donde los más relevantes al resultado son:

- Precio consignación, debido a que es el precio base que se negocia y se acuerda con los proveedores uno a uno. Conseguir un precio más bajo significa una mayor comisión y, por ende, mayor utilidad.
- Uso de Transbank, dado que el precio de los vestidos es muy alto en comparación a una prenda del día a día. El uso de Transbank como medio de pago es casi total, y el acceso a cuotas es una necesidad, considerando además el resto de los gastos del matrimonio. Por esto se considera un peso mayor de pago en cuotas (hasta 6 cuotas), con su consiguiente desfase entre cuando se recibe el dinero y los costos asociados al producto (que son dentro del mismo mes).
- IVA, si bien no está considerado en el flujo, el IVA se considera pagar sobre el precio total del producto (costo + comisión). Debido a que los proveedores son personas particulares que no facturan, no será posible descontar el IVA del costo.

Supuesto	Valor	Comentario
Precio Consignación	\$200.000	Los primeros 3 años
	\$225.000	Los últimos 2 años
Comisión Vestidos	74,50%	Comisión sobre el precio de consignación
Extra Comisión por lavado	12,50%	Precio lavado vestido promedio \$25.000
Comisión Total	87,00%	Comisión sobre el precio de consignación
	39,10%	Comisión sobre el PVP
Comisión Costurería	15%	
Costo Costurería	\$70.000	Valor promedio servicios costurería
% Vestidos Con Costurería	33%	Se considera que un tercio de los vestidos se modificarán con el servicio de costurería

Supuesto	Valor	Comentario
Tasa de uso transbank	100%	Se considera que todos los vestidos se compran con transbank (escenario ácido)
En 1 cuota	20%	
En 3 cuotas	30%	
En 6 cuotas	50%	
Comisión Transbank	1,49%	
IVA	19%	
Impuesto a la renta	27%	
Tasa de devolución de vestidos	15%	1° año
	10%	2° año
	5%	3° año en adelante
Valor Arriendo Local	0,6 UF/M2	
Valor Arriendo Bodega	0,12 UF/M2	Bodega externa antes de puesta en marcha
Valor UF	\$26.663	

## 7.2 Evolución de Ingresos

La evolución de ingresos muestra las ventas totales (ingresos netos) y el de las comisiones (ingreso descontando el costo de los vestidos vestido y costurería), que refleja el flujo real de ingresos, mostrando un valor negativo en los primeros meses debido al pago en cuotas considerado. En el último mes aumenta por la aceleración de cuotas por liquidación.

TABLA INGRESO NETO TOTAL													
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	TOTAL
Año 1	0	788.250	1.968.667	3.482.833	6.613.750	7.691.583	8.038.750	6.676.083	6.101.667	5.763.167	5.660.583	5.473.583	<b>58.258.917</b>
Año 2	5.411.250	7.241.833	10.421.667	13.775.083	19.115.333	20.629.500	21.016.917	18.037.500	16.710.333	15.868.417	15.017.833	14.884.500	<b>178.130.167</b>
Año 3	14.195.745	19.062.412	25.344.525	34.530.468	43.497.230	47.313.355	45.018.536	39.044.214	33.957.848	31.566.279	28.093.406	26.608.387	<b>388.232.404</b>
Año 4	25.207.029	35.896.109	42.891.482	61.611.731	67.069.874	80.702.484	69.837.534	61.007.038	49.295.920	44.803.129	36.232.835	33.761.340	<b>608.316.505</b>
Año 5	30.607.583	43.259.824	50.198.634	71.523.083	78.683.674	90.350.120	77.750.886	68.188.663	55.062.174	50.337.213	40.554.704	92.209.081	<b>748.725.638</b>

TABLA COMISIONES (INGRESO NETO - COSTO VESTIDOS Y COSTURERÍA)													
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	TOTAL
Año 1	0	(329.397)	(207.804)	188.716	25.515	2.220.995	3.626.985	4.499.613	3.666.373	3.127.873	2.825.289	2.379.466	<b>22.023.623</b>
Año 2	2.117.132	1.771.245	1.656.961	2.775.083	3.762.392	7.453.029	10.016.917	11.449.265	9.663.275	8.421.358	7.111.951	6.519.794	<b>72.718.402</b>
Año 3	5.998.434	4.386.476	5.142.024	7.496.158	11.024.733	17.483.006	23.691.232	25.304.606	21.391.013	17.234.330	15.067.026	11.908.311	<b>166.127.350</b>
Año 4	10.650.933	4.867.939	10.761.035	10.202.730	20.557.328	29.596.147	42.285.155	39.847.839	34.703.420	24.959.901	22.618.157	15.397.367	<b>266.447.951</b>
Año 5	14.326.619	8.507.070	14.225.325	13.962.640	26.558.408	33.128.700	46.922.010	44.516.171	38.740.433	28.124.641	25.321.178	71.639.326	<b>365.972.522</b>

### 7.3 Plan de Inversión

El plan de inversión considera partir desde el mes de Enero, porque la operación comienza en Julio, calzando con la Expo Novios de dicho mes y con el inicio de la búsqueda de vestidos para la temporada alta. En total se requieren 62 MM\$ para la puesta en marcha.

		Plan de Inversión Año 0						
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	TOTAL
<b>Cantidad Personal</b>	# Personal Aseo						1	
	# Modista FDS						1	
	# Modista Full						1	
	# Fundador/Encargado	2	2	2	2	2	2	
	# Total Personal	2	2	2	2	2	5	
<b>Sueldo Personal</b>	Sueldo Personal Aseo						(276.000)	(276.000)
	Sueldo Modista FDS						(397.531)	(397.531)
	Sueldo Modista Full						(864.198)	(864.198)
	Sueldo Fundador/Encargado	(2.469.136)	(2.469.136)	(2.469.136)	(2.469.136)	(2.469.136)	(2.469.136)	(14.814.815)
	Sueldo Total	(2.469.136)	(2.469.136)	(2.469.136)	(2.469.136)	(2.469.136)	(4.006.864)	(16.352.543)
<b>Operación Local</b>	Bodega	(95.879)	(95.879)	(95.879)	(95.879)	(95.879)		(479.394)
	Local			(3.835.152)	(1.278.384)	(1.278.384)	(1.278.384)	(7.670.304)
	Cuentas básicas	(235.395)	(235.395)	(235.395)	(235.395)	(235.395)	(235.395)	(1.412.370)
	Legales Puesta en Marcha			(1.000.000)				(1.000.000)
	Local Total	(331.274)	(331.274)	(5.166.426)	(1.609.658)	(1.609.658)	(1.513.779)	(10.562.068)
<b>Marketing</b>	Desarrollo Imagen Corporativa			(1.500.000)				(1.500.000)
	Desarrollo Publicidad				(1.500.000)			(1.500.000)
	Matrimonios.cl					0	0	0
	Exponovios							0
	Expo-Chile Bodas							0
	Espacio en Otras Páginas				(100.000)			(100.000)
	Presupuesto extra eventos							
Marketing Total	0	0	(1.500.000)	(1.600.000)	0	0	(3.100.000)	
<b>Operación Manejo de Stock</b>	# Vestidos usados conseguidos			5	40	45	60	150
	Lavandería		0	(125.000)	(1.000.000)	(1.125.000)	(1.500.000)	(3.750.000)
	Movilización		0	(50.000)	(400.000)	(450.000)	(600.000)	(1.500.000)
	Manejo de Stock	0	0	(175.000)	(1.400.000)	(1.575.000)	(2.100.000)	(5.250.000)
<b>Operación Local Fijo</b>	Remodelación Interna Local			(15.000.000)				(15.000.000)
	Letrero e imagen externa			(2.000.000)				(2.000.000)
	Local Total	0	0	(17.000.000)	0	0	0	(17.000.000)
<b>Equipo y Mobiliario</b>	Sofas						(1.600.000)	(1.600.000)
	Otros equipamientos (cortinas, vitrinas)						(600.000)	(600.000)
	Computador						(700.000)	(700.000)
	Implementos de oficina						(100.000)	(100.000)
	Probador Virtual						(4.000.000)	(4.000.000)
	Total Equipo y Mobiliario	0	0	0	0	0	(7.000.000)	(7.000.000)
<b>Tecnología y Desarrollo</b>	Desarrollo Página Web	(2.500.000)						(2.500.000)
	Mantenimiento Página Web			(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(320.000)
	Total Tecnología	(2.500.000)	0	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(2.820.000)
<b>TOTAL</b>								
		(5.300.410)	(2.800.410)	(26.390.562)	(7.158.794)	(5.733.794)	(14.700.643)	(62.084.611)

### 7.4 Capital de Trabajo

El capital de trabajo requerido consta del capital para la puesta en marcha y rotación de vestidos, además del capital necesario para mantener la operación en el periodo siguiente. Como en los primeros años se registran pérdidas, no se consideran como recuperables al final del periodo. El total de capital de trabajo es 137 MM\$. Al momento de liquidar la empresa se recuperan 64 MM\$, debido a que se asume la pérdida de los primeros 2 años (año 1 y año 2), hasta que se logra el equilibrio operacional en el año 3.

	Capital de Trabajo					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
KT Inversión	(35.264.611)					35.264.611
KT Rotación de Vestidos	(1.764.706)	(4.411.765)	(6.302.521)	(7.878.151)	(8.823.529)	29.180.672
Total KT Flujo	(37.029.317)	(4.411.765)	(6.302.521)	(7.878.151)	(8.823.529)	64.445.283
KT Periodo Siguiente	(48.259.551)	(23.484.777)	(990.444)			
Total KT	(85.288.868)	(27.896.542)	(7.292.965)	(7.878.151)	(8.823.529)	64.445.283
KT Acumulado Año 4	(137.180.055)					

## 7.5 Financiamiento

Considerando el capital de trabajo, la inversión en activo fijo, los gastos de puesta en marcha y re-inversión se necesita en total 165 MM\$. De los cuales en el Año 0 se necesitan 24 MM\$ de inversión en activo fijo más el capital para puesta en marcha y funcionamiento del año 1 por 85 MM\$, dando un total de 113 MM\$ para el primer año.

Tanto para el primer año como para los años posteriores, el proyecto se financiará con aporte por partes iguales entre los socios, aportando en primer año 56,5 MM\$ cada uno.

## 7.6 Valor Residual

Para la liquidación sólo se considera la venta de activo fijo a un 20% del precio de adquisición: los sofás y otros mobiliarios menores.

	Local
Valor Venta	1.400.000
Valor Libro	0
Resultado Adlmpto	1.400.000
Impto	(378.000)
Resultado Dsps Impto	1.022.000
Valor Libro	0
<b>Valor de Liquidación</b>	<b>1.022.000</b>

## 7.7 Proyección de Flujo de Caja

Para la proyección del resultado se considera liquidar la empresa al término del quinto año. La venta incremental del tercer año en adelante permite sostener un resultado positivo, los costos controlados por el modelo de negocio permite que los primeros años no se incurra en un gasto innecesario, que de otra forma no sería sostenible.

Los costos fijos consideran los sueldos y los gastos de administración, arriendo de local y marketing. Los costos variables consideran los costos asociados a la venta de los vestidos, que incluye el servicio de lavandería de vestidos (si hay mayor venta de vestidos se repone a mayor tasa, incurriendo en mayor gasto por lavandería), también el costo del vestido, el que es variable debido al modelo de consignación de vestidos, pagándose al proveedor posterior a la compra del vestido por parte del cliente.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingreso Neto Vestidos</b>		<b>54.354.667</b>	<b>166.243.000</b>	<b>362.311.404</b>	<b>570.977.922</b>	<b>703.967.638</b>
<b>Ingreso Neto Costurería</b>		<b>3.904.250</b>	<b>11.887.167</b>	<b>25.921.000</b>	<b>37.338.583</b>	<b>44.758.000</b>
<b>Ingreso</b>		<b>58.258.917</b>	<b>178.130.167</b>	<b>388.232.404</b>	<b>608.316.505</b>	<b>748.725.638</b>
Costos Fijos		(72.134.512)	(72.134.512)	(82.370.853)	(98.418.552)	(98.418.552)
Costos Variables		(44.467.989)	(126.473.722)	(254.510.973)	(384.482.296)	(430.477.401)
Depreciación activo fijo		(10.084.034)	(10.084.034)		(500.000)	(500.000)
Costos de salida						(30.328.575)
<b>Total Egresos</b>		<b>(126.686.535)</b>	<b>(208.692.268)</b>	<b>(336.881.826)</b>	<b>(483.400.847)</b>	<b>(559.724.527)</b>
<b>Resultado antes de Impuesto</b>		<b>(68.427.618)</b>	<b>(30.562.101)</b>	<b>51.350.578</b>	<b>124.915.658</b>	<b>189.001.111</b>
Impuesto (27%)		0	0	0	(20.864.660)	(51.030.300)
<b>Resultado después de Impuesto</b>		<b>(68.427.618)</b>	<b>(30.562.101)</b>	<b>51.350.578</b>	<b>104.050.998</b>	<b>137.970.811</b>
Depreciación activo fijo		10.084.034	10.084.034		500.000	500.000
Capital de Trabajo	(37.029.317)	(4.411.765)	(6.302.521)	(7.878.151)	(8.823.529)	64.445.283
Activo Fijo	(24.000.000)					
Reinversión				(1.000.000)		
Gastos Puesta en Marcha	(4.400.000)					
<b>Inversión</b>	<b>(65.429.317)</b>	<b>(4.411.765)</b>	<b>(6.302.521)</b>	<b>(8.878.151)</b>	<b>(8.823.529)</b>	<b>64.445.283</b>
<b>Valor Liquidación de Activos</b>						<b>1.022.000</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(65.429.317)</b>	<b>(62.755.349)</b>	<b>(26.780.589)</b>	<b>42.472.427</b>	<b>95.727.469</b>	<b>203.938.094</b>

## 7.8 Tasa de descuento

Se calcula tasa de descuento según modelo CAPM, utilizando tasa a 5 y 30 años según Banco Central. Para perpetuidad no se considera el premio por startup a contar del 5° año, ya que la empresa se asocia a un menor riesgo (durante los primeros 5 años es 13,47% real y en perpetuidad a contar del 6° año es 8,87% real).

Descripción	Valor a 5 años	Valor a perpetuidad	Fuente
Tasa libre de riesgo Real	4,08%	5,87%	Valor a 5 años, tasa Banco Central Valor a 30 años, 2,29% tasa (UF) Banco Central convertida a real por igualdad de fisher
Inflación	3,50%	3,50%	Banco Central, IPC proyectado
Beta sin deuda	0,82	0,82	Damodaran (retail special lines)
Premio por Riesgo de Mercado	5,78%	5,78%	Damodaran Equity Risk Premium Chile
Premio por liquidez	3,00%	3,00%	Universidad de Chile
Premio Startup	5,00%		Supuesto
<b>Tasa de descuento</b>	<b>13,47%</b>	<b>8,87%</b>	

## 7.9 Evaluación Financiera

Al suponer que la empresa se liquida el 5-to año, muestra una tasa de retorno 10 puntos porcentuales mayor que la tasa  $r$  calculada. Como se consideró un escenario realista en el cual se sitúan las proyecciones de ventas (con holgura en la capacidad de oferta del producto), sumado a un punto de equilibrio para  $Van = 0$  de un 17% menos de ventas y un payback del proyecto al 4,1, es un buen resultado que da posibilidad al proyecto de superar dichas estimaciones y, en este caso nos permite tener un colchón de seguridad.

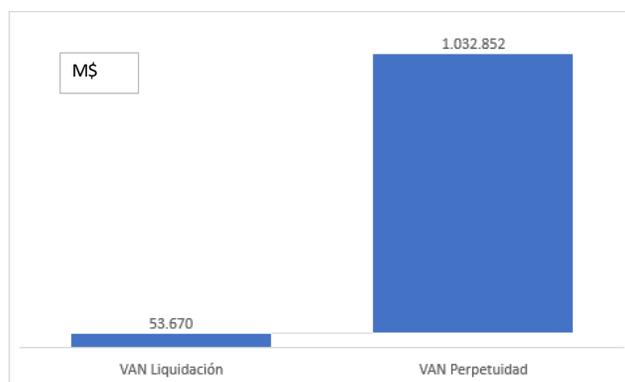
$r$	13,5%
VAN	53.670.276
TIR	23,7%
Payback	4,1
Punto de Equilibrio para $Van = 0$	3.848
Punto de Equilibrio para Margen = 0	2.943

Año	Demanda para $Van = 0$	Demanda Proyecto	Demanda para Margen = 0	Demanda Proyecto
Año 1	137	165	105	165
Año 2	400	480	306	480
Año 3	843	1.012	644	1.012
Año 4	1.164	1.397	890	1.397
Año 5	1.304	1.565	997	1.565
<b>Total</b>	<b>3.848</b>	<b>4.619</b>	<b>2.943</b>	<b>4.619</b>
	-17%		-36%	

Si la empresa se evalúa a perpetuidad, se descuenta la perpetuidad a una tasa real menor de 8,87% por descontar el efecto de premio por startup, y se descuenta los primeros 5 años a la tasa de 13,5%. Resultando en un VAN de 1.118 MM\$, TIR de 90,9%.

Flujo de Caja	(65.782.258)	(61.158.533)	(17.378.071)	67.594.683	115.693.424	2.135.344.619
---------------	--------------	--------------	--------------	------------	-------------	---------------

	Primeros 5 años	6° año en adelante
$r$	13,5%	8,9%
VAN	1.032.852.406	
TIR	88,1%	



### 7.10 Análisis de Sensibilidad

Respecto a la venta estimada, la banda de seguridad es estrecha, pero con posibilidades de mejorar. Considerando que se llega a un 77% de capacidad en meses de alta demanda en el 5° año, el máximo de capacidad es hasta un 30% más de la venta normal estimada, teniendo un espacio de crecimiento potencial importante.

	-20% Ventas	-10% Ventas	Venta Normal	+10% Ventas	+20% Ventas
Ventas (# Vestidos Totales)	3.695	4.157	4.619	5.081	5.543
r	13,5%	13,5%	13,5%	13,5%	13,5%
VAN	(13.049.598)	20.939.802	53.670.276	86.456.141	119.164.579
TIR	10,8%	17,6%	23,7%	29,4%	34,7%
Payback	4,5	4,3	4,1	3,9	3,7

## VIII. Riesgos Críticos

### 8.1 Riesgos Internos

Riesgo	Impacto	Mitigación
Operacional	Imposibilidad de encontrar los vestidos planificados en su cantidad, modelos y tallas	Un encargado del local/fundador estará en la totalidad de su tiempo enfocado en la búsqueda y selección de vestidos. La campaña de marketing, especialmente digital, especializada en redes sociales y plataformas de matrimonios tendrá avisos para proveedoras de vestidos que contará de los beneficios de entregarlos en consignación.
Operacional	Vestidos de mala calidad	El encargado de los proveedores/local verificará el estado de los vestidos implicando que se aceptarán prendas en buen estado: sin daños, manchas permanentes, desgarres. Además, posteriormente a la recepción los vestidos pasarán por una lavandería para asegurar su limpieza.
Gestión de marketing	Los gastos en marketing son ineficientes	En tal caso se elaboraron KPI's que permiten medir el impacto de las campañas, especialmente porque las últimas consideran un nivel de gasto elevado. Se propone evaluar los resultados de las acciones en Internet y de los eventos a medida de su aparición.
Financiamiento	Falta de recursos para pagar el capital de trabajo	Endeudamiento por parte de los socios; postulación a recaudación de financiamiento en plataforma crowdfunding <i>Broota</i> ( <a href="https://broota.com/">https://broota.com/</a> ).

## 8.2 Riesgos Externos

Riesgo	Impacto	Mitigación
Marketing	Mala percepción de las clientas de los vestidos	Desviar el enfoque publicitario del concepto de vestidos usados hacia solo vestidos blancos, haciendo hincapié en la pureza del vestido.
Competencia	Copia de la idea de negocio De Blanco por la competencia	Alinear todos los procesos internos de la empresa con el fin de preservar precios bajos al consumidor sin perjudicar la calidad del servicio: eficiencia del personal, aumento de vestidos conseguidos para elevar rotación, potenciamiento de campaña de marketing con el fin de masificar el conocimiento sobre la empresa.
Estacionalidad de las ventas	Disminución de ventas en temporada baja	Durante el primer año y los 5 meses del segundo año de operación ahorrar costos fijos relacionados al personal: solo una modista el fin de semana y una durante la semana, mientras los fundadores se enfocan en temas operacionales y de atención al público. En caso de necesidad se puede cancelar la participación en Expo Novios (manteniendo la de Expo-Chile Bodas) por alto valor de exposición.

## **IX. Conclusiones**

El objetivo del presente plan de negocios era demostrar la existencia de un nicho específico en la industria de matrimonios que eleva la atractividad del negocio y el interés por invertir en la idea. En base a todo el análisis realizado, se pueden hacer las siguientes conclusiones:

1. La industria de matrimonios en su nicho de vestidos está fragmentada por distintos oferentes del producto, siendo vestidos nuevos o usados. El servicio de venta es establecido de dos formas: en tiendas oficialmente constituidas y vía Internet con anuncios de personas naturales. El proceso de venta es costoso y largo, con oferta acotada por variedad de modelos y tallas, lo que distinguiría a De Blanco como a una plataforma y tienda ágil, agradable en el trato con las novias, ofreciendo pruebas gratis y variables modelos organizados por tallas, dándole una posibilidad a las clientas comprar vestidos de una vez, ahorrando su tiempo y bolsillo. Es decir, la diferenciación de De Blanco se enfoca en el servicio de atención al cliente en conjunto con un producto barato y de buena calidad.
2. Si bien la industria es muy competitiva, con barreras de entrada bajas y fuerte poder negociación por parte de los clientes, sigue siendo atractiva porque De Blanco crearía un modelo de océano azul en la forma de entregar un servicio específico, orientado fuertemente a las necesidades de las novias y con una cadena de valor integrada estrechamente con las proveedoras de vestidos usados.
3. La clave del negocio De Blanco es manejar rigurosamente el marketing: tanto como el posicionamiento de sus productos (vestidos usados sin enfocar en el tema de re-uso de vestidos), la fuerte presencia en portales virtuales y redes sociales y participación en eventos de marketing, dónde se potenciará la marca de servicio y empujará el posterior efecto "boca a boca".
4. El modelo operacional De Blanco, a su vez, permite ahorrar costos de inventario por el formato de consignación, agilizando la operación y la salida en caso de contingencia. También se estima esencial la búsqueda y relacionamiento con proveedoras de vestidos, estableciendo además un período de venta, después del cual se devuelve el vestido para renovar stock con prendas más cotizadas.
5. El lado financiero del proyecto demuestra tener un VAN a 5 años (con escenario de liquidar la empresa) de 53 MM\$, una TIR de 23% y la tasa de descuento de 13,5%. Adicionalmente, como De Blanco según el plan opera a una capacidad promedio de

77% por venta de vestidos, existe una holgura de oferta que permitiría aumentarlas en 20% y por ende elevar el VAN a 119 MM\$ y TIR a 34,7%.

6. Finalmente, se concluye que el negocio es recomendable para su ejecución.



## I. Anexos

### 10.1 Anexo 1

#### Investigación de Mercado

##### 1.1 Encuesta sobre Vestidos de Novia

1. ¿Es novia o ha contraído matrimonio?

Novia

Ya contraje matrimonio

2. ¿Cuántos años tiene o tenía cuando contrajo matrimonio?

18 - 25

26 - 30

31 - 35

36 - 40

41 o +

3. ¿En qué período se casó/se va a casar?

2018 en adelante

2010-2017

2000-2009

Antes del 2000

4. ¿Usará o usó vestido de novia en su matrimonio?

Si

No, (si responde esta alternativa enviar y terminar encuesta)

5. ¿En qué ocasión ocupó u ocupará el vestido de novia?

Matrimonio Civil

Matrimonio Religioso

Otros

6. ¿Qué tipo de vestido de novia piensa usar o usó?

Vestido Nuevo

Vestido Usado

Vestido Arrendado

7. ¿Cuál es o era su ingreso líquido personal al momento de adquirir el vestido de novia?

Menor a \$300.000

- Entre \$301.000 y \$500.000
- Entre \$501.000 y \$800.000
- Entre \$801.000 y \$1.000.000
- Sobre \$1.000.000

8. ¿Cuánto costó o estima que costará su vestido de novia?

- Menos de \$300.000
- Entre \$301.000 y \$500.000
- Entre \$501.000 y \$800.000
- Entre \$801.000 y \$1.000.000
- Entre \$1.000.000 y \$1.400.000
- Sobre \$1.400.000

9. ¿Considera o consideró como opción un vestido de novia usado?

- Si
- No

10. Si la respuesta anterior fue Si, ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar o pagó por un vestido de novia usado?

- Menos de \$300.000
- Entre \$301.000 y \$500.000
- Entre \$501.000 y \$800.000
- Entre \$801.000 y \$1.000.000
- Entre \$1.000.000 y \$1.400.000
- Sobre \$1.400.000

11. ¿Por qué no compró o no consideró un vestido de novia usado?

Indique que tan relevantes son para Ud. los siguientes atributos del proceso de adquisición del vestido de novia:

- Prueba de vestidos gratis
- Tiempo de prueba de vestidos
- Prueba de varios vestidos a la vez
- Horario de atención
- Facilidad en la búsqueda de vestidos
- Ubicación del punto de prueba de los vestidos
- Variedad de estilos de vestidos

Variedad de tallas de vestidos

Disponibilidad de accesorios (zapatos, cintas, velos, etc.)

Asesoría de un/una modista en el punto de venta

Servicio de costura profesional en el punto de venta.

12. De su experiencia personal indique el grado de satisfacción con cada uno de los atributos.

Prueba de vestidos gratis

Tiempo de prueba de vestidos

Prueba de varios vestidos a la vez

Horario de atención

Facilidad en la búsqueda de vestidos

Ubicación del punto de prueba de los vestidos

Variedad de estilos de vestidos

Variedad de tallas de vestidos

Disponibilidad de accesorios (zapatos, cintas, velos, etc.)

Asesoría de un modista en el punto de venta

Servicio de costura profesional en el punto de venta.

13. Si ya ha visto o probado vestidos, ¿Cuál es la mayor incomodidad o descontento que ha tenido en el proceso?

14. Suponiendo que contrajo matrimonio o si ya lo hizo: ¿Estaría dispuesta a vender su vestido de novia?

Si, ya lo vendí

Sí, ya lo publiqué pero no lo he vendido aún

Sí, me interesaría venderlo

No, no me interesa

15. Si la respuesta anterior es Sí, ¿A qué precio considera que podría vender su vestido?

Menos de \$300.000

Entre \$301.000 y \$500.000

Entre \$501.000 y \$800.000

Entre \$801.000 y \$1.000.000

Entre \$1.000.000 y \$1.400.000

Sobre \$1.400.000

16. Sólo si está dispuesta a vender su vestido: Si se le asegura el buen cuidado del vestido, ¿Estaría dispuesta a entregarlo a un tercero para que gestione su venta?

Sí, sin duda

Puede ser, depende del servicio

No, prefiero venderlo por mi cuenta

## 1.2 Investigación de Mercado

Se encuestaron a 151 mujeres que contrajeron matrimonio desde el 2010, por web a través de portales de novias, Facebook y otros canales, como también encuestas presenciales en Expo novios y Expo-Chile Bodas.

El filtro por año es debido a que matrimonios anteriores a dicha fecha están muy distanciados en comportamiento social y desarrollo tecnológico respecto a la actualidad.

Se calculó el tamaño de la muestra según la siguiente forma de cálculo, resultando en un tamaño de muestra de 138 encuestados. Esto debido a que se estimó que el 90% de las encuestadas utilizó vestido de novia, lo que finalmente la encuesta validó.

Formula	$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q}$
N = Universo, # máx encuestados	235828
p = proporción N con características del estudio	0,9
q = proporción SIN característica del estudio (1-p)	0,1
k = cte para nivel de confianza	1,96
e = error muestral esperado	5%
n= Muestra (# encuestas)	138

A continuación, se muestra el resultado de las respuestas de la encuesta en tabla.

¿Usará o usó vestido de novia en su matrimonio?		
	Cantidad	%
Si	136	90,1%
No	15	9,9%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

Para el resto de las preguntas sólo se analiza sobre quienes usaron vestidos de novia.

¿Es novia o ha contraído matrimonio?			¿En qué período se casó/se va a casar?		
	Cantidad	%		Cantidad	%
Novia	82	60,3%	2010-2017	43	31,6%
Ya contraí matrimonio	54	39,7%	2018 en adelante	93	68,4%
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

¿Cuántos años tiene o tenía cuando contraí matrimonio?			¿En qué ocasión ocupó u ocupará el vestido de novia?		
	Cantidad	%		Cantidad	%
18 - 25	23	16,9%	Matrimonio Religioso	82	60,3%
26 - 30	72	52,9%	Matrimonio Civil	45	33,1%
31 - 35	28	20,6%	Ambos	5	3,7%
36 - 40	11	8,1%	Otros	4	2,9%
41 o +	2	1,5%	<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>			

¿Qué tipo de vestido de novia piensa usar o usó?		
	Cantidad	%
Vestido Nuevo	123	90,4%
Vestido Usado	10	7,4%
Vestido Arrendado	3	2,2%
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

blanco

¿Cuál es o era su ingreso líquido personal al momento de adquirir el vestido de novia?			¿Cuánto costó o estima que costará su vestido de novia?		
	Cantidad	%		Cantidad	%
Menor a \$300.000	28	20,7%	Menor a \$300.000	47	34,6%
Entre \$301.000 y \$500.000	16	11,9%	Entre \$301.000 y \$500.000	42	30,9%
Entre \$501.000 y \$800.000	30	22,2%	Entre \$501.000 y \$800.000	22	16,2%
Entre \$801.000 y \$1.000.000	23	17,0%	Entre \$801.000 y \$1.000.000	11	8,1%
Sobre \$1.000.000	38	28,1%	Entre \$1.000.000 y \$1.400.000	10	7,4%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>	Sobre \$1.400.000	4	2,9%
			<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

¿Considera o consideró como opción un vestido de novia usado?			Si la respuesta anterior fue Si, ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar o pagó por un vestido de novia usado?		
	Cantidad	%		Cantidad	%
Si	56	41,2%	Entre \$301.000 y \$500.000	19	32,2%
No	80	58,8%	Menor a \$300.000	40	67,8%
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

¿Por qué no compró o no consideró un vestido de novia usado?		
	Cantidad	%
No pensó en un vestido usado.	55	40,4%
Encontre vestido nuevo a mismo precio.	20	14,7%
Me gusta que sea algo propio o diseñado por mí.	13	9,6%
Quería que el vestido fuera nuevo.	11	8,1%
El vestido es algo único.	8	5,9%
Desconocimiento de tiendas de este tipo.	8	5,9%
No me gustan las cosas usadas.	7	5,1%
No encontré vestido que le gustara.	6	4,4%
Me regalaron el vestido.	3	2,2%
No encontré vestido de la talla o modelo.	3	2,2%
Prefirió arrendar.	1	0,7%
Pensé en revenderlo.	1	0,7%
<b>Total</b>	136	100%

\*Del resultado, los destacados (71,3%) son aquellos que se podrían capturar del universo de los clientes, gracias a una estrategia de marketing apuntada a sus necesidades, considerando que las respuestas son en parte debido a la inexistencia de este tipo de servicio.

¿Cuál es o era su ingreso líquido personal al momento de adquirir el vestido de novia?			¿Cuánto costó o estima que costará su vestido de novia?		
	Cantidad	%		Cantidad	%
No, no me interesa	41	32,8%	Menor a \$300.000	58	67,4%
Sí, me interesaría venderlo	72	57,6%	Entre \$301.000 y \$500.000	17	19,8%
Sí, ya lo publiqué pero no lo he vendido aún	8	6,4%	Entre \$501.000 y \$800.000	8	9,3%
Sí, ya lo vendí	4	3,2%	Entre \$801.000 y \$1.000.000	2	2,3%
<b>Total</b>	125	100%	Entre \$1.000.000 y \$1.400.000	1	1,2%
			<b>Total</b>	86	100%

Si se le asegura el buen cuidado del vestido, ¿Estaría dispuesta a entregarlo a un tercero para que gestione su venta?		
	Cantidad	%
No, prefiero venderlo por mi cuenta	19	20,0%
Puede ser, depende del servicio	33	34,7%
Sí, sin duda	43	45,3%
<b>Total</b>	95	100%

RELEVANCIA											
	[Prueba de vestidos gratis]	[Duración de prueba de vestidos]	[Posibilidad de prueba de varios vestidos a la vez]	[Facilidad en encontrar vestidos]	[Ubicación del punto de prueba de los vestidos]	[Variedad de estilos de vestidos]	[Variedad de tallas de vestidos]	[Disponibilidad de accesorios (zapatos, cintas, velos, etc.)]	[Asesoría de un/una modista en el punto de venta]	[Servicio de costura profesional en el punto de venta.]	[Horario de atención]
Muy Relevante	92	75	99	84	72	100	90	56	61	83	89
Poco Relevante	10	21	9	13	25	8	10	38	27	17	13
Relevante	40	45	33	44	44	34	40	46	53	41	39
Total	142	141	141	141	141	142	140	140	141	141	141
Muy Relevante	65%	53%	70%	60%	51%	70%	64%	40%	43%	59%	63%
Poco Relevante	7%	15%	6%	9%	18%	6%	7%	27%	19%	12%	9%
Relevante	28%	32%	23%	31%	31%	24%	29%	33%	38%	29%	28%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

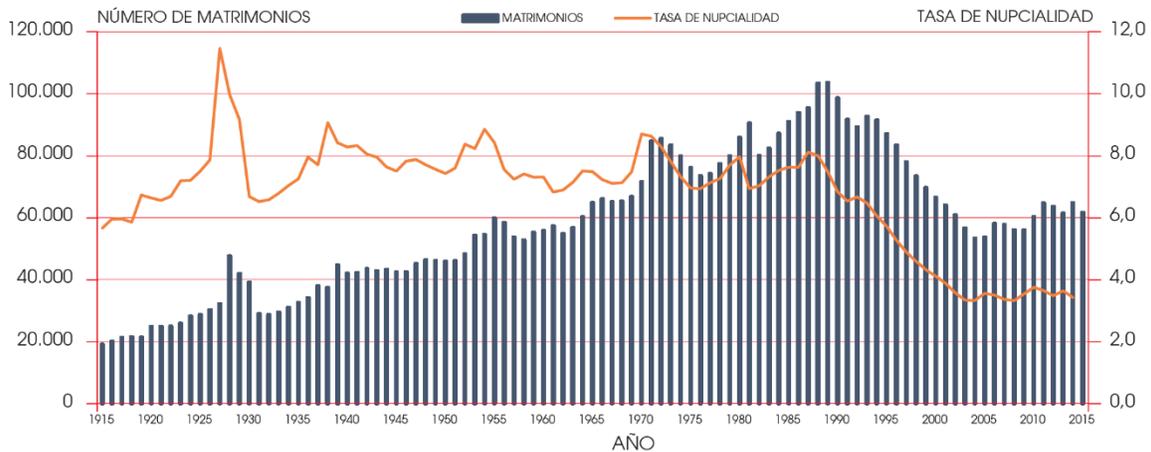
SATISFACCIÓN											
	[Prueba de vestidos gratis]	[Duración de prueba de vestidos]	[Posibilidad de prueba de varios vestidos a la vez]	[Facilidad en encontrar vestidos]	[Ubicación del punto de prueba de los vestidos]	[Variedad de estilos de vestidos]	[Variedad de tallas de vestidos]	[Disponibilidad de accesorios (zapatos, cintas, velos, etc.)]	[Asesoría de un/una modista en el punto de venta]	[Servicio de costura profesional en el punto de venta.]	[Horario de atención]
Muy Satisfecho	51	42	43	34	38	41	33	23	36	38	39
Satisfecho	44	55	55	57	55	43	51	54	48	44	49
Poco Satisfecho	16	12	13	20	17	27	26	32	27	29	23
Total	111	109	111	111	110	111	110	109	111	111	111
Muy Relevante	46%	39%	39%	31%	35%	37%	30%	21%	32%	34%	35%
Poco Relevante	40%	50%	50%	51%	50%	39%	46%	50%	43%	40%	44%
Relevante	14%	11%	12%	18%	15%	24%	24%	29%	24%	26%	21%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Relevancia vs Satisfacción											
Relevancia vs Satisfacción	[Prueba de vestidos gratis]	[Duración de prueba de vestidos]	[Posibilidad de prueba de varios vestidos a la vez]	[Facilidad en encontrar vestidos]	[Ubicación del punto de prueba de los vestidos]	[Variedad de estilos de vestidos]	[Variedad de tallas de vestidos]	[Disponibilidad de accesorios (zapatos, cintas, velos, etc.)]	[Asesoría de un/una modista en el punto de venta]	[Servicio de costura profesional en el punto de venta.]	[Horario de atención]
Poco Satisfecho	9	5	6	14	9	17	20	12	9	11	14
Satisfecho	17	24	33	28	25	26	26	16	14	16	25
Muy Satisfecho	43	30	33	25	26	36	21	12	23	35	32
Poco Satisfecho	13%	8%	8%	21%	15%	22%	30%	30%	20%	18%	20%
Satisfecho	25%	41%	46%	42%	42%	33%	39%	40%	30%	26%	35%
Muy Satisfecho	62%	51%	46%	37%	43%	46%	31%	30%	50%	56%	45%

## 10.2 Anexo 2

### Número de



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE)

### 10.3 Anexo 3

#### SERIE HISTÓRICA: MATRIMONIOS, SEGÚN REGIÓN Y PROVINCIA DE RESIDENCIA HABITUAL DEL CONTRAYENTE, 2003-2015

REGIÓN Y PROVINCIA DE RESIDENCIA HABITUAL DEL CONTRAYENTE	MATRIMONIOS												
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>TOTAL</b>	<b>56.659</b>	<b>53.403</b>	<b>53.842</b>	<b>58.155</b>	<b>57.792</b>	<b>56.112</b>	<b>56.127</b>	<b>60.362</b>	<b>64.768</b>	<b>63.736</b>	<b>61.446</b>	<b>64.868</b>	<b>61.744</b>
<b>ARICA Y PARINACOTA</b>	<b>651</b>	<b>742</b>	<b>769</b>	<b>800</b>	<b>890</b>	<b>1.049</b>	<b>944</b>	<b>1.056</b>	<b>983</b>	<b>1.023</b>	<b>1.001</b>	<b>1.006</b>	<b>907</b>
Arica	645	740	762	791	886	1.043	939	1.054	980	1.017	998	998	904
Parinacota	6	2	7	9	4	6	5	2	3	6	3	8	3
<b>TARAPACÁ</b>	<b>928</b>	<b>988</b>	<b>983</b>	<b>1.158</b>	<b>1.143</b>	<b>1.247</b>	<b>1.223</b>	<b>1.322</b>	<b>1.402</b>	<b>1.318</b>	<b>1.324</b>	<b>1.488</b>	<b>1.350</b>
Iquique	891	937	899	1.058	1.045	1.153	1.134	1.235	1.301	1.220	1.218	1.374	1.252
Tamarugal	37	51	84	100	98	94	89	87	101	98	106	114	98
<b>ANTOFAGASTA</b>	<b>1.966</b>	<b>2.037</b>	<b>2.171</b>	<b>2.559</b>	<b>2.405</b>	<b>2.323</b>	<b>2.379</b>	<b>2.619</b>	<b>2.699</b>	<b>2.786</b>	<b>2.715</b>	<b>2.814</b>	<b>2.554</b>
Antofagasta	1.288	1.334	1.460	1.642	1.583	1.528	1.631	1.763	1.828	1.863	1.845	1.916	1.746
El Loa	566	598	612	798	711	685	627	742	752	795	750	792	675
Tocopilla	112	105	99	119	111	110	121	114	119	128	120	106	133
<b>ATACAMA</b>	<b>787</b>	<b>772</b>	<b>803</b>	<b>899</b>	<b>929</b>	<b>915</b>	<b>859</b>	<b>920</b>	<b>1.022</b>	<b>1.007</b>	<b>966</b>	<b>988</b>	<b>841</b>
Copiapó	520	485	529	581	602	609	571	620	669	685	632	661	538
Chaffaral	94	115	113	119	118	110	111	109	120	92	130	92	81
Huasco	173	172	161	199	209	196	177	191	233	230	204	235	222
<b>COQUIMBO</b>	<b>1.721</b>	<b>1.649</b>	<b>1.721</b>	<b>1.938</b>	<b>1.905</b>	<b>1.811</b>	<b>1.823</b>	<b>2.051</b>	<b>2.321</b>	<b>2.203</b>	<b>2.111</b>	<b>2.277</b>	<b>2.153</b>
Elqui	1.172	1.129	1.188	1.322	1.310	1.274	1.312	1.515	1.737	1.606	1.543	1.696	1.568
Choapa	185	167	177	213	238	194	170	199	212	223	218	196	206
Limarí	364	353	356	403	357	343	341	337	372	374	350	385	379
<b>VALPARAÍSO</b>	<b>5.784</b>	<b>5.315</b>	<b>5.577</b>	<b>5.930</b>	<b>5.973</b>	<b>5.719</b>	<b>5.959</b>	<b>6.153</b>	<b>6.778</b>	<b>6.831</b>	<b>6.660</b>	<b>7.023</b>	<b>6.768</b>
Valparaíso	2.746	2.586	2.466	2.656	2.641	2.561	2.666	2.645	3.057	3.072	2.968	3.153	3.056
Isla de Pascua	12	13	10	26	19	24	32	31	31	23	26	31	27
Los Andes	285	277	339	386	382	380	382	358	394	392	432	402	372
Petorca	203	218	230	219	208	223	185	244	223	248	236	215	227
Quillota	579	411	646	635	662	641	638	675	721	705	692	741	664
San Antonio	475	427	421	425	404	360	446	460	466	519	520	533	519
San Felipe de Aconcagua	386	324	378	409	426	374	374	459	485	455	416	485	475
Marga Marga	1.098	1.059	1.087	1.174	1.231	1.156	1.236	1.281	1.401	1.417	1.370	1.463	1.428
<b>METROPOLITANA</b>	<b>23.467</b>	<b>22.097</b>	<b>21.697</b>	<b>23.623</b>	<b>23.523</b>	<b>23.199</b>	<b>22.978</b>	<b>25.133</b>	<b>27.070</b>	<b>26.577</b>	<b>25.866</b>	<b>27.130</b>	<b>26.013</b>
Santiago	18.663	17.654	17.382	18.870	18.858	18.373	18.400	19.991	21.299	20.831	20.092	21.001	19.867
Cordillera	1.606	1.462	1.420	1.542	1.557	1.681	1.593	1.800	1.964	2.003	1.897	1.934	1.994
Chacabuco	432	419	421	533	513	559	528	685	777	749	769	837	889
Maipo	1.500	1.339	1.273	1.323	1.337	1.284	1.226	1.338	1.483	1.494	1.551	1.682	1.661
Melipilla	484	470	409	479	461	496	477	472	576	515	539	578	596
Talagante	782	753	792	876	797	806	754	847	971	985	1.018	1.098	1.006
<b>O'HIGGINS</b>	<b>2.961</b>	<b>2.722</b>	<b>2.680</b>	<b>2.869</b>	<b>2.780</b>	<b>2.604</b>	<b>2.644</b>	<b>2.789</b>	<b>2.815</b>	<b>2.732</b>	<b>2.824</b>	<b>2.963</b>	<b>2.774</b>
Cachapoal	2.105	1.949	1.926	2.094	2.029	1.899	1.944	2.070	2.095	2.025	2.121	2.181	2.062
Cardenal Caro	139	118	131	102	108	109	125	102	94	109	92	128	108
Colchagua	717	655	623	673	643	596	575	617	626	598	611	654	604
<b>MAULE</b>	<b>3.424</b>	<b>3.234</b>	<b>3.215</b>	<b>3.366</b>	<b>3.162</b>	<b>2.896</b>	<b>2.796</b>	<b>3.065</b>	<b>3.238</b>	<b>3.199</b>	<b>2.978</b>	<b>3.323</b>	<b>3.224</b>
Talca	1.344	1.298	1.285	1.282	1.220	1.130	1.102	1.217	1.360	1.293	1.253	1.321	1.272
Cauquenes	217	177	168	206	172	151	141	136	145	160	145	154	207
Curicó	912	890	836	930	918	839	787	877	868	890	770	898	884
Linares	951	869	926	948	852	776	766	835	865	856	810	950	861
<b>BIOBÍO</b>	<b>7.398</b>	<b>6.796</b>	<b>6.898</b>	<b>7.428</b>	<b>7.531</b>	<b>7.061</b>	<b>7.151</b>	<b>7.408</b>	<b>8.361</b>	<b>7.998</b>	<b>7.427</b>	<b>7.931</b>	<b>7.414</b>
Concepción	3.772	3.521	3.560	3.949	4.058	3.886	3.959	4.126	4.686	4.415	4.057	4.367	4.057
Arauco	623	572	613	588	620	525	563	574	645	649	604	670	615
Biobío	1.360	1.223	1.234	1.364	1.316	1.183	1.198	1.226	1.395	1.353	1.314	1.341	1.302
Ñuble	1.643	1.480	1.491	1.527	1.537	1.467	1.431	1.482	1.635	1.581	1.452	1.553	1.440
<b>LA ARAUCANÍA</b>	<b>2.902</b>	<b>2.721</b>	<b>2.762</b>	<b>2.809</b>	<b>2.700</b>	<b>2.736</b>	<b>2.734</b>	<b>3.009</b>	<b>3.070</b>	<b>3.066</b>	<b>2.860</b>	<b>3.083</b>	<b>3.068</b>
Cautín	2.341	2.213	2.197	2.241	2.147	2.166	2.148	2.349	2.442	2.415	2.249	2.430	2.427
Malleco	561	508	565	568	553	570	586	660	628	651	611	653	641
<b>LOS RÍOS</b>	<b>1.170</b>	<b>1.101</b>	<b>1.119</b>	<b>1.218</b>	<b>1.177</b>	<b>1.104</b>	<b>1.235</b>	<b>1.290</b>	<b>1.336</b>	<b>1.310</b>	<b>1.219</b>	<b>1.282</b>	<b>1.242</b>
Valdivia	907	868	867	916	885	839	949	997	1.033	1.023	956	993	977

REGIÓN Y PROVINCIA DE RESIDENCIA HABITUAL DEL CONTRAYENTE	MATRIMONIOS													
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Ranco	263	233	252	302	292	265	286	293	303	287	263	289	265	
<b>LOS LAGOS</b>	<b>2.683</b>	<b>2.371</b>	<b>2.545</b>	<b>2.645</b>	<b>2.749</b>	<b>2.595</b>	<b>2.515</b>	<b>2.635</b>	<b>2.692</b>	<b>2.717</b>	<b>2.509</b>	<b>2.585</b>	<b>2.590</b>	
Llanquihue	1.275	1.168	1.304	1.377	1.441	1.399	1.350	1.382	1.383	1.414	1.314	1.321	1.376	
Chiloé	542	468	491	500	477	441	400	463	430	476	458	463	432	
Osorno	818	703	705	723	788	721	741	739	827	778	700	758	742	
Palena	48	32	45	45	43	34	24	51	52	49	37	43	40	
<b>AYSÉN</b>	<b>255</b>	<b>251</b>	<b>283</b>	<b>289</b>	<b>279</b>	<b>250</b>	<b>271</b>	<b>278</b>	<b>317</b>	<b>301</b>	<b>332</b>	<b>337</b>	<b>282</b>	
Coyhaique	150	147	151	166	164	142	171	169	189	185	210	196	172	
Aysén	80	86	104	93	81	86	77	87	99	85	88	102	80	
Capitán Prat	10	3	10	7	13	9	6	8	12	10	15	19	15	
General Carrera	15	15	18	23	21	13	17	14	17	21	19	20	15	
<b>MAGALLANES</b>	<b>562</b>	<b>607</b>	<b>619</b>	<b>624</b>	<b>646</b>	<b>603</b>	<b>616</b>	<b>634</b>	<b>664</b>	<b>668</b>	<b>654</b>	<b>638</b>	<b>564</b>	
Magallanes	473	517	516	516	537	473	495	523	563	572	569	532	467	
Antártica Chilena	0	5	4	4	3	4	5	12	5	5	2	10	5	
Tierra del Fuego	26	26	30	36	30	40	40	36	23	29	23	27	20	
Última Esperanza	63	59	69	68	76	86	76	63	73	62	60	69	72	

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

## 10.4 Anexo 4

### Descripción de Negocio

#### ¿QUÉ?

Catálogo web y showroom físico que ofrece vestidos de novia usados.

#### ¿DÓNDE?

Página web con avisos en plataformas con temática matrimonial y showroom ubicado en Almirante Latorre con Sazié (sector de estaciones de metro Los Héroes y República, cercano a intersección de Alameda con Ruta 5).

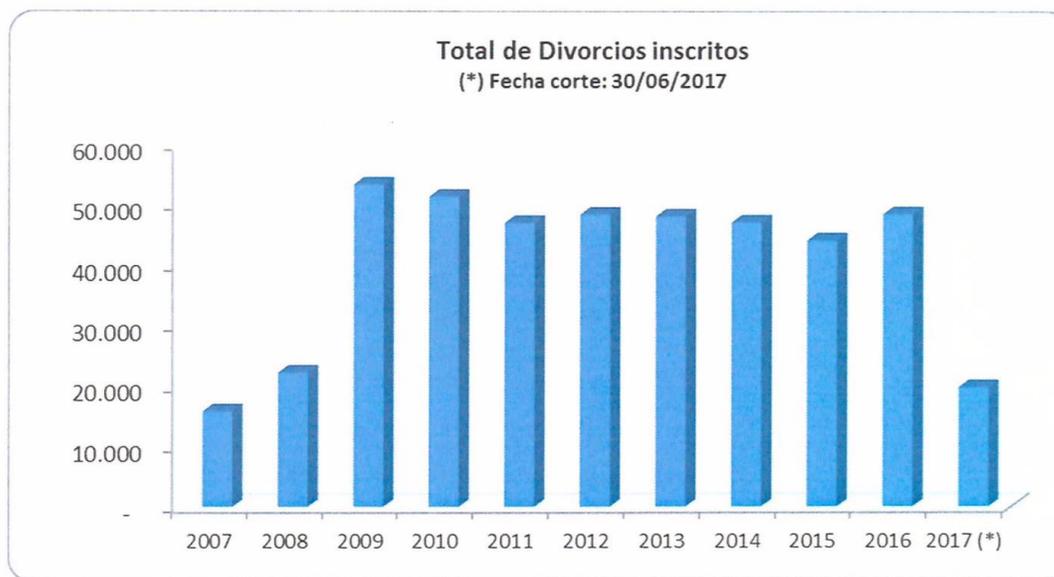
#### ¿CÓMO?

Conseguir vestidos de novia usados en consignación de sus dueñas por un período de 6 meses, limpiarlos en lavandería profesional y exponerlos a venta en catálogo online y probador virtual. Cuando una novia escoja los vestidos de su gusto, debe agendar una hora de prueba vía la página web. Al venir al showroom, tendrá tiempo ilimitado de prueba y sin costo. Si decide comprar el vestido, también puede optar por un servicio de costurería ofrecido en la tienda. El objetivo de la empresa es tener un rango variado de tallas y modelos de vestidos con precios por debajo del promedio de la industria, creando un producto accesible.

#### ¿A QUIÉNES?

Novias de segmentos C2 y C3 principalmente, con ingreso personal hasta 800 mil pesos que se guíen por precio del producto y busquen agilizar el proceso de adquisición de un vestido de novia.

## 10.5 Anexo 5



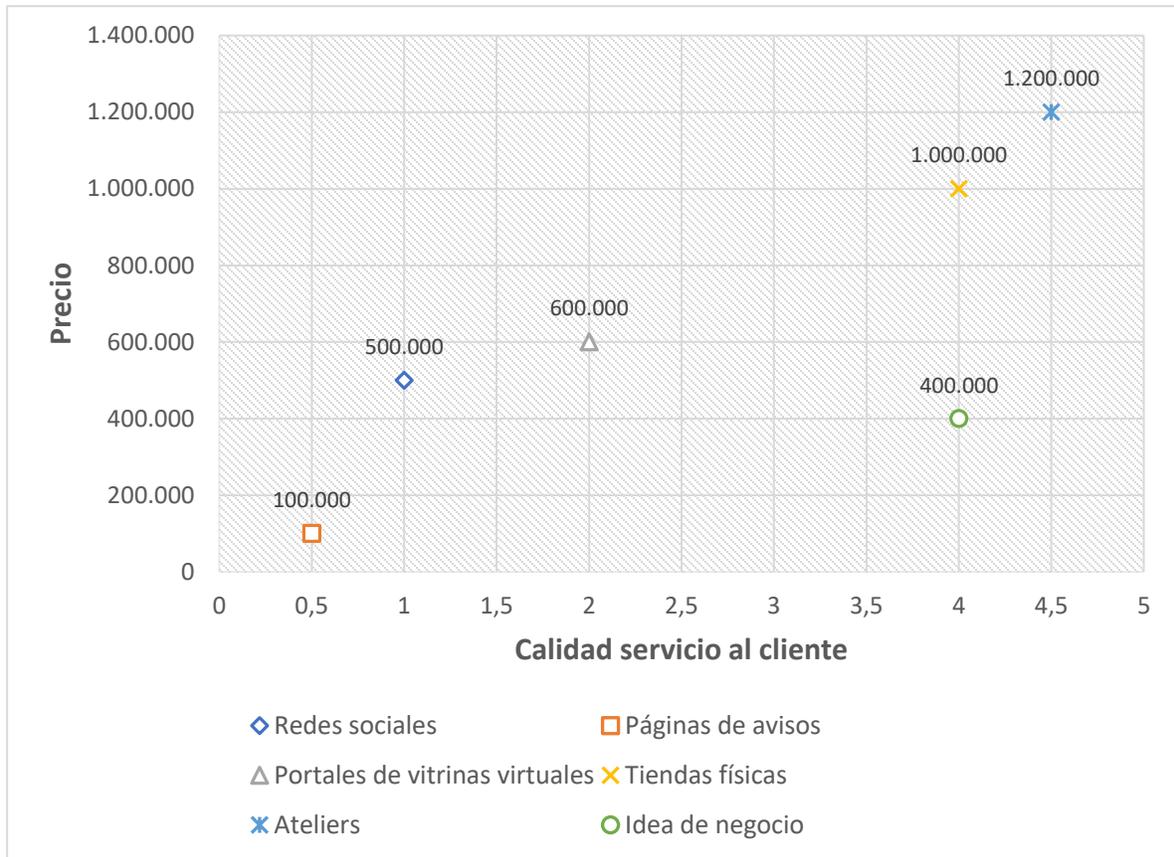
Divorcios	Año										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (*)
Total	16.049	22.441	53.555	51.531	47.222	48.594	48.272	47.253	44.269	48.608	20.029

(\*) AL 30/06/2017

Fuente: Servicio de Registro Civil e Identificación

## 10.6 Anexo 6

### Mapa de Posicionamiento Relativo



Fuente: elaboración propia

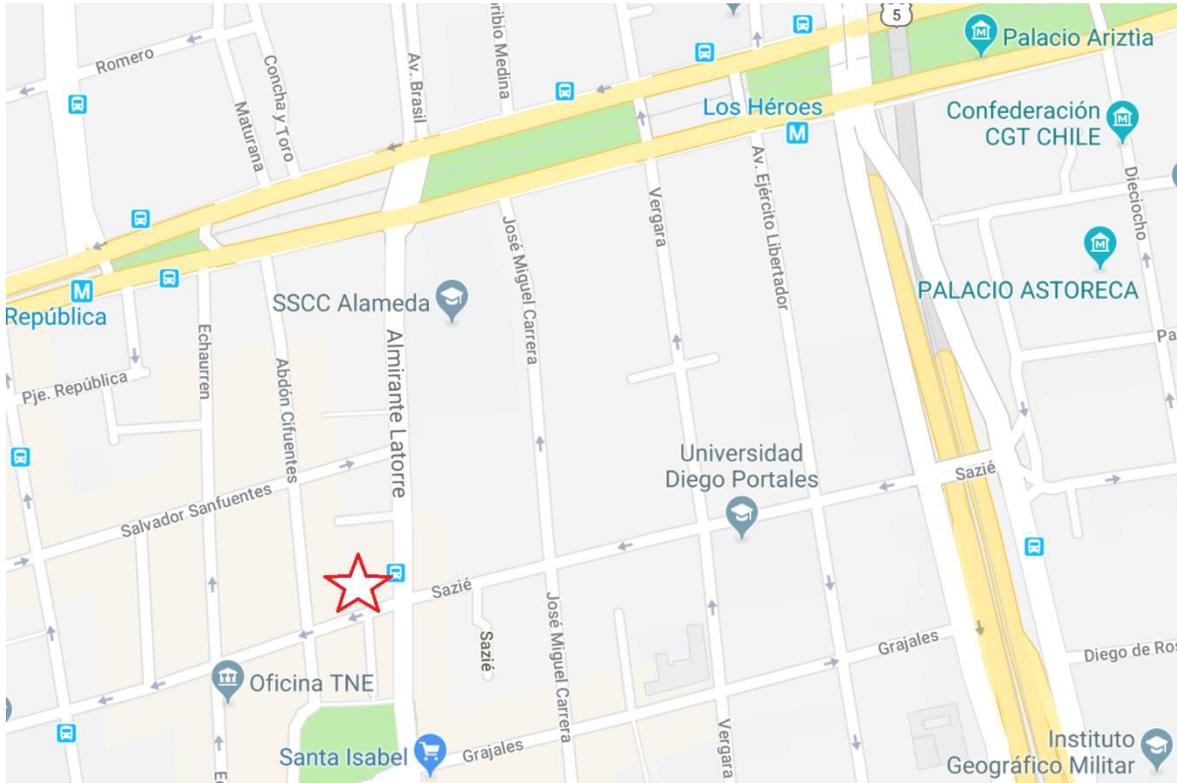
## 10.7 Anexo 7

### Modelo Canvas

<p><b>Alianzas clave</b>  8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de servicios del mercado de matrimonios para intercambio de clientes (fotógrafos, wedding planners, camarógrafos, etc)</li> <li>- Servicios de costurería</li> <li>- Servicios de tintorería.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b>  6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda permanente de vestidos usados por precios, modelos y tallas</li> <li>- Actualización constante de productos en página web</li> <li>- Posicionamiento de marca. Fuerte trabajo de marketing relacional. Presencia en exposiciones y plataformas matrimoniales</li> <li>- Manejar eficientemente stock mínimo requerido para funcionar.</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b>  7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vestidos de novia usados en variables modelos y tallas</li> <li>- Plataforma funcional para el usuario</li> <li>- Local con capacidad de bodegaje y fácil acceso</li> <li>- Fuerza de ventas capacitada para trabajar con novias y conocimiento sobre vestidos</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b>  2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación con el cliente por página web para privilegiar su tiempo</li> <li>- Oferta variada de vestidos usados en tallas y modelos</li> <li>- Pruebas gratis con tiempo ilimitado</li> <li>- Servicio de asesoría y costurería para adaptar vestidos</li> <li>- Showroom cómodo con servicio de atención al cliente amigable y buen acceso</li> </ul>	<p><b>Relación con clientes</b>  4</p> <p>Comunicación bidireccional por plataformas.</p> <p>Atención personalizada en showroom.</p> <p><b>Canales</b>  3</p> <p><b>Distribución:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Local/showroom.</li> </ul> <p><b>Comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web propia, plataformas digitales matrimoniales y redes sociales.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b>  1</p> <p><b>Nicho específico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Novias con ingresos personales menores a 800 mil que buscan variedad de modelos y tallas de vestidos a precios entre 300 y 500 mil.</li> <li>- Novias que por precio consideran vestidos usados como opción de compra</li> <li>- Perfil: trabajadoras y digitalizadas.</li> <li>- Mujeres ya casadas que quieran vender su vestido de forma cómoda y sin inversión de tiempo.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b>  9</p> <p><b>Fijo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arriendo local</li> <li>- Mantenimiento página web y plataformas digitales</li> <li>- Sueldos del personal</li> <li>- Marketing</li> </ul> <p><b>Variable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de lavandería y de manejo de stock de vestidos.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b>  5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión por venta de vestidos usados</li> <li>- Comisión por costurería</li> </ul>		

## 10.8 Anexo 8

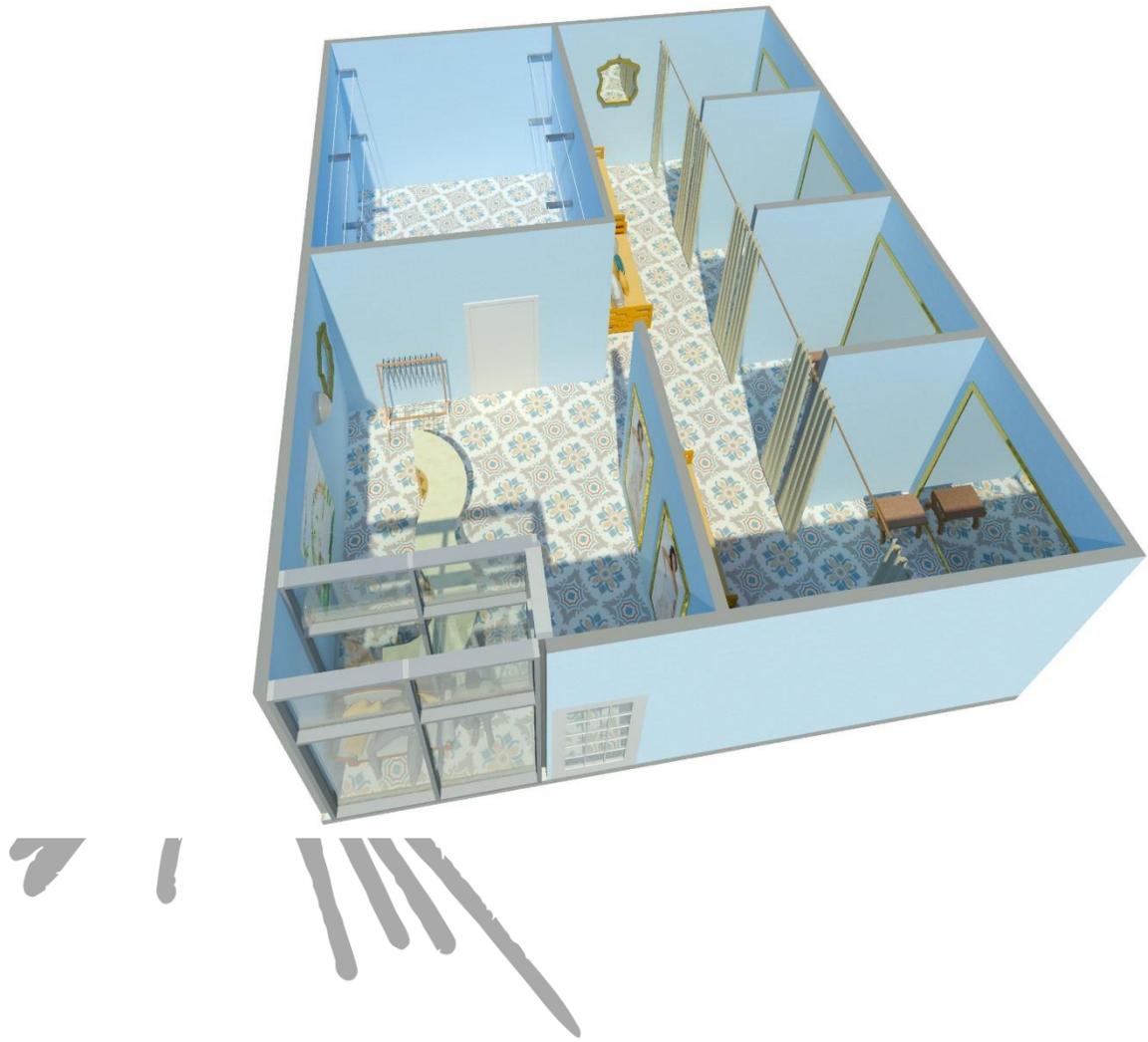
### Ubicación Geográfica del Local

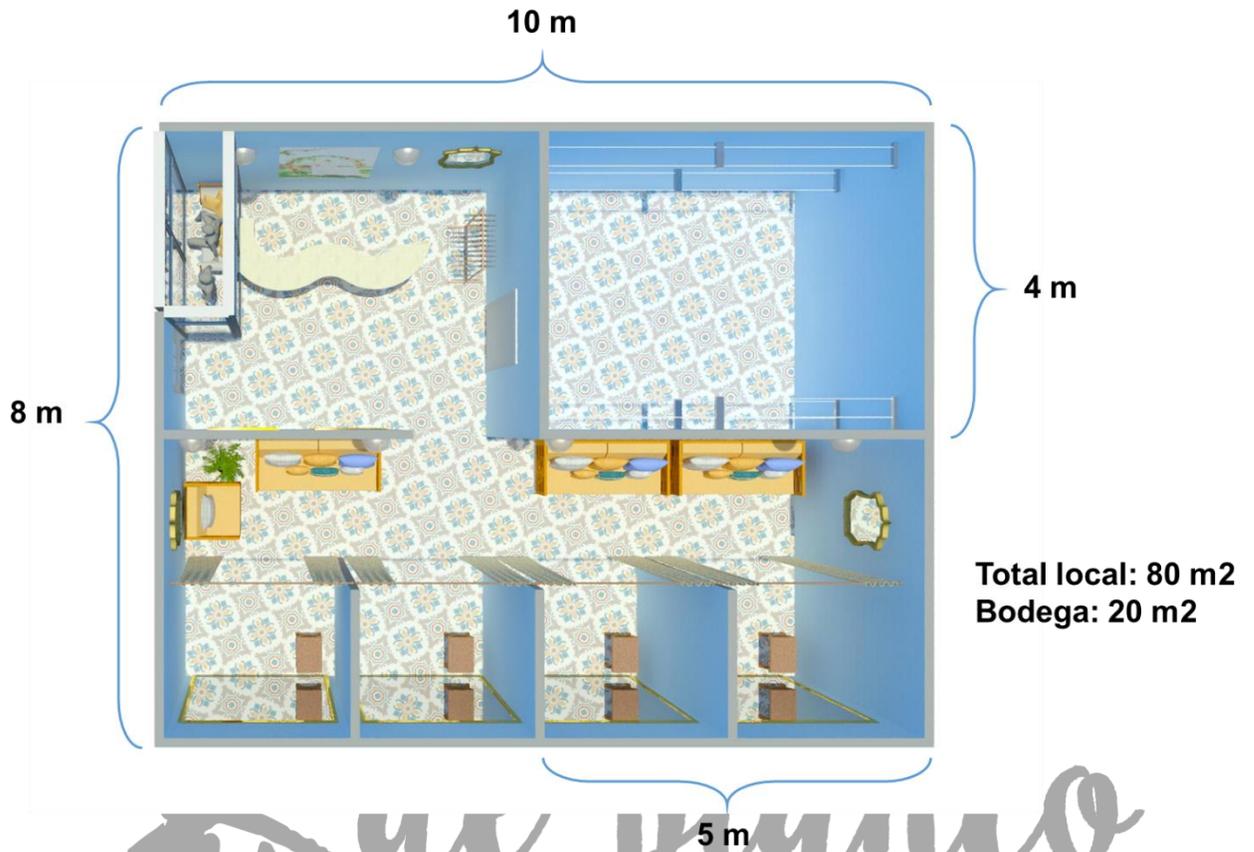


10.9 Anexo 9

Planos del Showroom







Fuente: elaboración propia

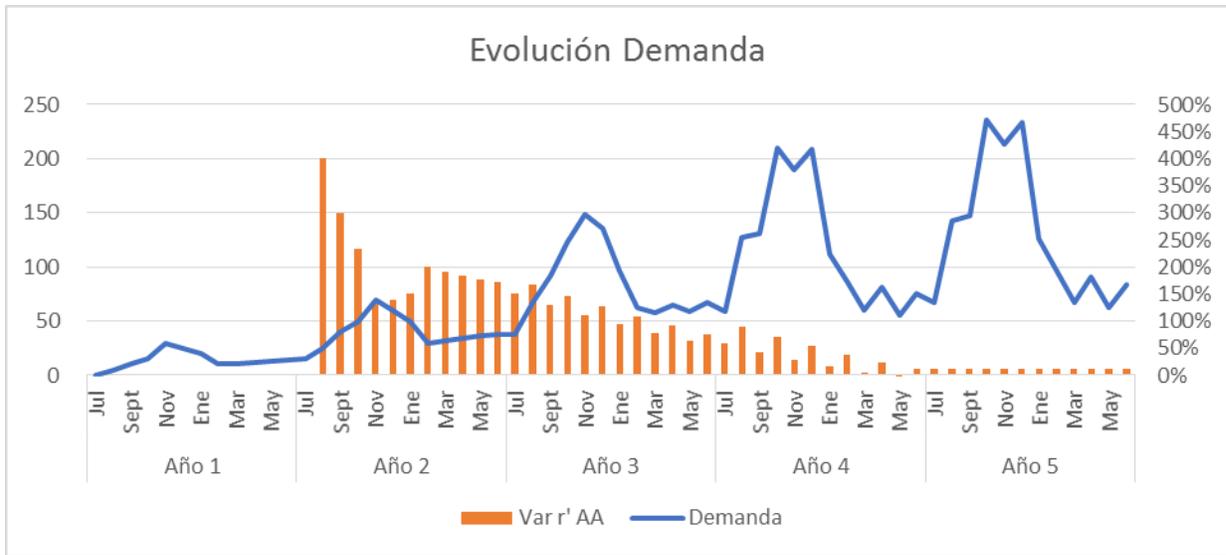
## Anexo 10

### Demanda Mensual con Variación Anual

Fuente: elaboración propia

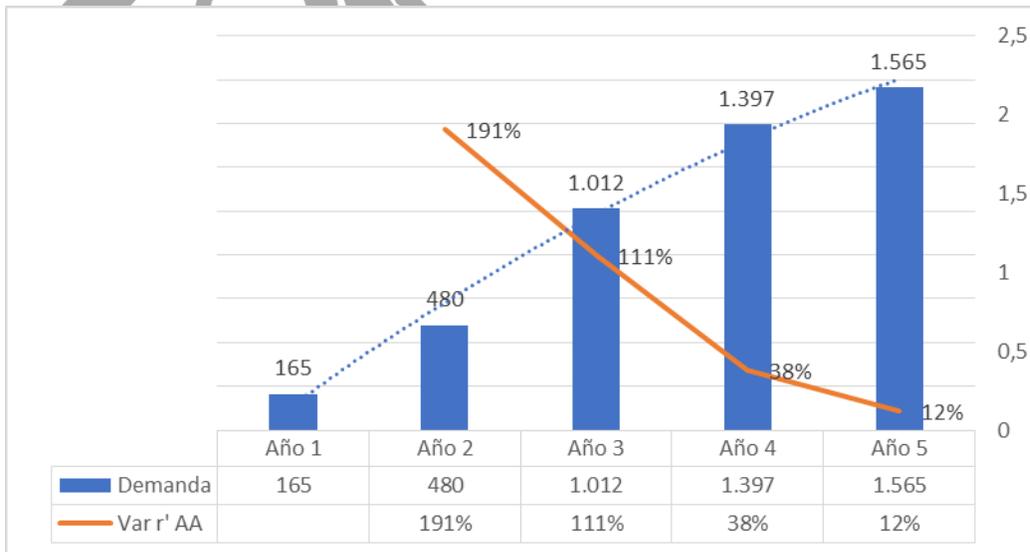
Año	Mes	Demanda	Var r' AA
Año 1	Jul	0	
	Ago	5	
	Sept	10	
	Oct	15	
	Nov	30	
	Dic	25	
	Ene	20	
	Feb	10	
	Mar	11	
	Abr	12	
	May	13	
	Jun	14	
Año 2	Jul	15	
	Ago	25	400%
	Sept	40	300%
	Oct	50	233%
	Nov	70	133%
	Dic	60	140%
	Ene	50	150%
	Feb	30	200%
	Mar	32	191%
	Abr	34	183%
	May	36	177%
	Jun	38	171%
Año 3	Jul	37	150%
	Ago	67	168%
	Sept	92	130%
	Oct	123	146%
	Nov	148	111%
	Dic	136	127%
	Ene	97	94%
	Feb	63	108%
	Mar	57	79%
	Abr	65	92%
	May	59	65%
	Jun	67	76%
Año 4	Jul	59	59%
	Ago	127	90%
	Sept	131	43%
	Oct	210	71%
	Nov	190	29%
	Dic	209	54%
	Ene	113	16%
	Feb	86	38%
	Mar	60	4%
	Abr	81	24%
	May	56	-6%
	Jun	75	12%
Año 5	Jul	67	12%
	Ago	142	12%
	Sept	147	12%
	Oct	235	12%
	Nov	213	12%
	Dic	234	12%
	Ene	126	12%
	Feb	97	12%
	Mar	67	12%
	Abr	91	12%
	May	62	12%
	Jun	84	12%





#### Demanda anual

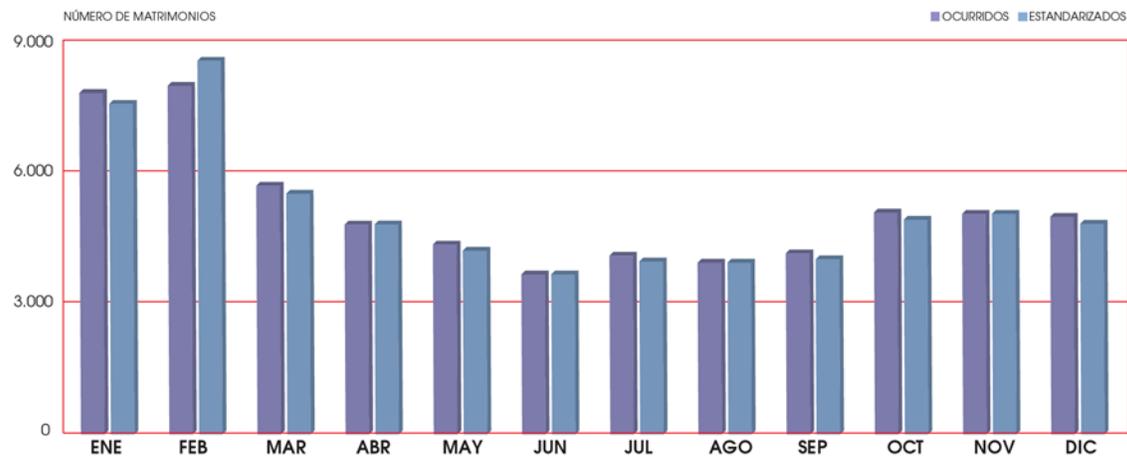
Año	Demanda	Var r' AA
Año 1	165	
Año 2	480	191%
Año 3	1.012	111%
Año 4	1.397	38%
Año 5	1.565	12%



Fuente: elaboración propia

## 10.11 Anexo 11

### Matrimonios por Mes de Ocurrencia 2015



1 Número de matrimonios estandarizado a un mes de 30 días de duración.  
 FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

## 10.12 Anexo 12

### Carta Gantt Implementación del Proyecto

Actividad	Año 0						Valor
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
<b>1 Establecimiento DeBlanco</b>							<b>\$ 1.000.000</b>
Constitución de sociedad	■						\$ 1.000.000
Inscripción en Registro de Comercio		■					
Publicación Diario Oficial		■					
Iniciación de Actividades y obtención RUT		■					
Documentos tributarios		■					
<b>2 Arriendo local y bodega</b>							<b>\$ 6.871.314</b>
Arriendo bodega externa 30m2	■	■	■	■	■	■	\$ 479.394
Arriendo local	■	■	■	■	■	■	\$ 6.391.920
<b>3 Preparación local</b>							<b>\$ 24.000.000</b>
Remodelación y letrero		■	■	■	■	■	\$ 17.000.000
Búsqueda y compra de muebles		■	■	■	■	■	\$ 7.000.000
<b>4 Marketing</b>							<b>\$ 5.600.000</b>
Desarrollo imagen corporativa			■	■	■	■	\$ 1.500.000
Creación página web			■	■	■	■	\$ 2.500.000
Desarrollo del contenido de publicidad			■	■	■	■	\$ 1.500.000
Publicación de avisos en plataformas			■	■	■	■	\$ 100.000
<b>5 Relación con proveedores</b>							<b>\$ 0</b>
Búsqueda de proveedoras vestidos			■	■	■	■	
Establecimiento contacto con lavandería			■	■	■	■	
<b>6 Contratación personal</b>							<b>\$ 605.630</b>
Búsqueda de modista						■	\$ 329.630
Contratación personal aseo						■	\$ 276.000
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 38.076.944</b>

Fuente: elaboración propia

## 10.13 Anexo 13

### Dotación de Personal

Año 1												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
<b>Cantidad Personal</b>												
# Personal Aseo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Personal Apoyo PT FDS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
# Personal Apoyo Full	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
# Modista FDS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Modista full	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Fundador/Encargado	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b># Total Personal</b>	<b>5</b>											
Año 2												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
<b>Cantidad Personal</b>												
# Personal Aseo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Personal Apoyo PT FDS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
# Personal Apoyo Full	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
# Modista FDS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Modista full	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Fundador/Encargado	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b># Total Personal</b>	<b>5</b>											
Año 3												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
<b>Cantidad Personal</b>												
# Personal Aseo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Personal Apoyo PT FDS	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
# Personal Apoyo Full	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Modista FDS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Modista full	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Fundador/Encargado	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b># Total Personal</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Año 4												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
<b>Cantidad Personal</b>												
# Personal Aseo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Personal Apoyo PT FDS	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0
# Personal Apoyo Full	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Modista FDS	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
# Modista full	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Fundador/Encargado	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b># Total Personal</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>						
Año 5												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
<b>Cantidad Personal</b>												
# Personal Aseo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Personal Apoyo PT FDS	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0
# Personal Apoyo Full	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Modista FDS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
# Modista full	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Fundador/Encargado	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b># Total Personal</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>						

Fuente: elaboración propia

## 10.14 Anexo 14: Niveles de Producto

