



VESTIDOS DE NOVIA DE BLANCO

Parte I

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

Alumna: Anita Krysko

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 I

Alumno: Anita Krysko

Profesor: Rodrigo Fuentes

Santiago, Agosto de 2018

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Industria	8
2.2 Análisis PESTEL	9
2.3 Análisis Porter	12
2.4 Competidores.....	14
2.5 Clientes	15
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	17
3.1 Modelo de Negocio.....	17
3.2 Canvas	17
3.3 Análisis FODA.....	21
3.4 Descripción de la Empresa.....	23
3.5 Análisis VRIO y Ventaja Competitiva.....	24
3.6 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento	25
IV. Plan de Marketing	26
4.1 Objetivos de Marketing.....	26
4.2 Estrategia de Segmentación.....	27
4.3 Estrategia de Producto/Servicio.....	28
4.4 Estrategia de Precio	29
4.5 Estrategia de Distribución.....	30
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	30
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	32
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma	32
V. Plan de Operaciones	34
VI. Equipo del Proyecto	35
VII. Plan Financiero	36
VIII. Riesgos Críticos	37
IX. Conclusiones	38
X. Anexos	39
10.1 Anexo 1: Investigación de Mercado.....	39
10.2 Anexo 2: Número de Matrimonios y Tasa Bruta de Nupcialidad 1915 - 2015	45
10.3 Anexo 3: Serie Histórica: Matrimonios según Región y Provincia de Residencia Habitual del Contrayente 2003 - 2015	46
10.4 Anexo 4: Descripción de Negocio.....	47
10.5 Anexo 5: Total de Divorcios Inscritos.....	48

10.6 Anexo 6: Mapa de Posicionamiento Relativo.....	49
10.7 Anexo 7: Modelo Canvas.....	50
10.8 Anexo 8: Ubicación Geográfica del Local	51
10.9 Anexo 9: Planos del Showroom.....	52
10.10 Anexo 10: Demanda Mensual con Variación Anual	55
10.11 Anexo 11: Matrimonios por Mes de Ocurrencia 2015	57
10.12 Anexo 12: Cantidad de Stock Requerido	57
10.13 Anexo 13: Dotación de Personal	58
10.14 Anexo 14: CV Fundadores	58
10.15 Anexo 15: Estructura Organizacional.....	59
10.16 Anexo 16: Sueldos Personal	60
10.17 Anexo 17: Tabla de Supuestos.....	60
10.18 Anexo 18: Tabla de Ingresos.....	61
10.19 Anexo 19: Capital de Trabajo	62
10.20 Anexo 20: Flujo de Caja	62
10.21 Anexo 21: Análisis de Sensibilidad	63



Resumen Ejecutivo

En 2014 en Chile se adoptó la Nueva Ley de Matrimonio que permitió el divorcio como un instrumento legal de separación. A pesar de la implementación del fenómeno, la tasa de matrimonios se ha mantenido estable en el tiempo, lo que es posible gracias a la idea que el matrimonio es un producto de la tradición, al igual que el vestido blanco.

Actualmente, la cantidad de matrimonios en la Región Metropolitana se calcula en 26.300 aproximadamente, lo que nos otorga un mercado potencial de la misma cantidad.

El presente plan muestra una idea de negocio que consiste en abrir una tienda de vestidos de novia usados – “De Blanco” – que se complementa con una página web, conteniendo un catálogo de vestidos y la opción de agendar horas de prueba. La clave del negocio es conectar y satisfacer las necesidades que surgen en el proceso de búsqueda de vestidos para la novia y que también tienen las dueñas actuales de los vestidos, porque quieren desprenderse de un objeto (el vestido) que nunca más usarán.

La novia obtendrá un servicio de atención integral: la combinación de vestidos en variables modelos y tallas junto con las comodidades de la prueba, sin costo e ilimitada, además de una atención especializada con modistas expertas en el tema de los vestidos. A su vez, las dueñas de vestidos podrán entregar la prenda en consignación y olvidarse del proceso de venta por seis meses. De tal manera se integrarán en un solo espacio productos y servicios que apuntan a los clientes externos, novias, y clientes internos, proveedores.

El trabajo de marketing se enfocará en posicionar los vestidos usados como prendas puras, limpias y de buena calidad sin afectar el precio, balanceando la importante relación “precio-calidad”. Además, De Blanco estará presente en plataformas web relacionadas a matrimonios y en eventos de la industria matrimonial para que las potenciales clientas puedan de antemano determinar la calidad de los productos y entender los precios, con esto apuntando a proliferar el boca a boca sobre De Blanco.

Analizando los resultados del estudio de mercado realizado para el plan de negocio y viendo las necesidades de las clientas, De Blanco desarrollará todo su modelo de negocio, la propuesta de valor, los productos y servicios específicamente para el nicho de vestidos de novia usados, creando una estrategia de océano azul.

I. Oportunidad de Negocio

Con la investigación de mercado realizada para los clientes ([Anexo 1](#)) se muestra que el 90% de los potenciales clientes o usuarios – novias – usó o está dispuesta a usar un vestido de novia para su matrimonio. Esto quiere decir que se abre una puerta al mercado total de 26.300 matrimonios al año y un mercado objetivo, reducido por la disposición de usar un vestido de novia usado, de 18.752 matrimonios o el mismo número de vestidos ([Anexo 2](#) y [Anexo 3](#)). Estos números fueron obtenidos en base de la totalidad de matrimonios realizados en la Región Metropolitana¹.

Al mismo tiempo, las novias y mujeres casadas mencionaron la alta relevancia de los siguientes atributos:

- Prueba de vestidos gratis
- Duración de prueba de vestidos
- Posibilidad de probarse varios vestidos a la vez
- Facilidad en encontrar vestidos
- Ubicación del punto de prueba
- Variedad de estilos
- Variedad de tallas
- Disponibilidad de accesorios
- Asesoría de modista
- Servicio de costura
- Horario de atención

Entre éstos, los más relevantes son: variedad de modelos (70%), prueba de varios vestidos a la vez, prueba gratis (65%), variedad de tallas (64%), horario de atención (64%).

Según la investigación de mercado de la competencia, la oferta actual de vestidos usados (que también aplica a nuevos) posee rasgos que van en contra de los atributos relevantes para las novias, creando descontento e insatisfacción por parte de las usuarias:

- Las tiendas cobran por la prueba de vestidos entre 10 y 25 mil pesos
- La duración de prueba está limitada a una hora
- Las tiendas tienen poca variedad de vestidos y tallas (poca oferta), por lo cual, la prueba normalmente consiste de un par de vestidos máximo

¹ Anuario de Estadísticas Vitales, INE, 2015

- El horario de atención de las tiendas es limitado a horario casi de oficina (10 a 19 hrs).

Al hablar de la oferta de vestidos usados fuera de las tiendas, éstas se encuentran en redes sociales (Facebook, Instagram, etc), vitrinas virtuales (Mivestido.cl, Weddalia.cl, Entrevestidos.cl) y páginas de avisos como MercadoLibre, Yapó, Vivastreet. En estas ofertas es transversal la obligación de las novias el coordinar personalmente con la proveedora la prueba del vestido, ya que no es la tienda la que lo vende, por lo cual, el proceso termina siendo informal, demoroso y es limitado a un vestido, resultando en una inversión de tiempo muy grande, con poca probabilidad de éxito para la novia.

Las tiendas tradicionales existentes cobran por cada contacto de la novia con sus productos, generando ansiedad, pérdida de plata y tiempo. Considerando que la búsqueda de un vestido usado se realiza en gran parte por el ahorro económico que significa, todas estas trabas mencionadas, sumados 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.

Ya que actualmente las necesidades de la novia en búsqueda de un vestido usado no son cubiertas, creemos ver una oportunidad de 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 (detallado posteriormente en el punto Modelo de Negocio, también ver [Anexo 4](#)).

Por el otro lado de la cadena de valor, la mujer casada, que termina siendo el proveedor del producto, busca la manera de vender un pasivo del armario, juntándolo con el intento de recuperar algo de plata gastada en el evento que duró solo un día. Por ahora, el proceso de vender el vestido ha sido difícil de realizar por la desconexión entre las novias y las mujeres casadas. Y aunque éstas no se lleguen a conocerse personalmente, se habla en términos de inexistencia de un proceso, fórum de venta, adquisición ágil o poco costosa. Esto desincentiva la venta de los vestidos, creando la imagen de que es difícil y haciendo que no exploren la alternativa de vestidos usados.

Creando dicho espacio en forma de un showroom con los beneficios para ambos lados, podemos generar ganancias propias facilitando la conexión impersonal de una manera única.



II. Análisis de la industria, competidores, clientes

2.1. Industria

Definición de Industria

La industria de los matrimonios abarca una amplia gama de jugadores segmentados por el producto o servicio que ofrecen (vestidos, organización de eventos, fotografía, maquillaje, entre otros). Para especificar, De Blanco se encuentra en la industria de vestidos de novia usados.

Esta industria se ve afectada por 3 factores principales:

Moda: el color blanco se ha mantenido inalterable por el paso del tiempo, pero los estilos de vestido, tallas y modelos van cambiando acorde a la moda. Existe una variada oferta de distintos estilos de vestidos, haciendo éstos cada vez más personalizados.

Tradición y tendencias: El matrimonio es una institución de tradición en Chile y como tal se ve muy afectada por los cambios generacionales en las distintas épocas. En 1990 se realizaron 98.702 matrimonios con un concepto de que el matrimonio es para toda la vida en una sociedad más religiosa y poco liberal. Después, con los cambios generacionales, liberalización, globalización y la irrupción de Internet en 2001 ya eran 65.094 matrimonios, siendo un 44% matrimonios católicos, y en 2014 fueron 67.037 matrimonios siendo solo un 24% matrimonios católicos². Es así como los vestidos de novia mantienen su uso, pues al ser productos tradicionales no se ven afectados por la disminución de matrimonios religiosos, sino por la cantidad de matrimonios totales que hay.

Estos cambios generacionales también afectan el sentimiento hacia el vestido de parte de las novias. De ser una joya que se guarda y se puede pasar de generación a generación, hoy en día es un vestido con uso de una sola vez, convirtiéndose en un objeto reciclable, es decir vendible, para el uso de otra novia.

2.2. Análisis PESTEL

Factores Políticos

Los temas políticos recientes de Chile que afectan el matrimonio están ligados a las leyes en el ámbito del matrimonio. Recientemente se aprobó la unión entre parejas del mismo

² <http://www2.latercera.com/noticia/divorcios-alcanzan-la-cifra-mas-alta-los-ultimos-seis-anos/#>

género mediante el Acuerdo de Unión Civil (AUC). Éste no afecta la esencia del presente plan de negocio ya que en él se analizan los matrimonios en su sentido tradicional, entre el hombre y la mujer, que para términos del presente estudio no creemos que en el futuro vaya a sufrir cambios. Al contrario, debido al AUC, existe un potencial aumento en la venta de vestidos por los acuerdos del mismo género femenino, impacto que para este estudio no se considerará.

Factores Económicos

Según el Informe de Política Monetaria del Banco Central de junio 2018³, se considera que el año 2018 la economía crecerá entre 3,25 y 4%, y que en el 2019 y 2020, cuando se planea operar con el negocio, lo hará entre 3,25 y 4,25%, y entre 3 y 4% respectivamente, lo que sustancialmente supera el crecimiento de los años anteriores, por lo cual, se ve una perspectiva en otros factores que favorecerán el negocio de venta de vestidos para matrimonio. Además de que las condiciones crediticias a nivel local se ven favorables, las perspectivas privadas de crecimiento del PIB se ajustan a 3,8% para 2018 y 2019, y a 3,9% el 2020.

En lo que respecta a la velocidad de expansión de la demanda interna, ésta se moderará durante la segunda mitad del 2018. Y por el lado del consumo se considera que la menor expansión de la masa salarial, puesto que el comportamiento del empleo y los salarios no ha ido al aumento, limita el incremento del gasto de los hogares. Y aunque el empleo asalariado privado demorará más de lo previsto en responder al mayor crecimiento económico, el fenómeno no muestra gran amenaza para el negocio de vestidos de novia, relacionado con el carácter único y especial de la naturaleza de los vestidos y su ocasión de uso. Complementando lo dicho, la baja del crecimiento de los salarios va de la mano con una mayor participación femenina en el mercado laboral, que en trimestres recientes ha subido de modo importante y más rápido que los patrones históricos, favoreciendo el hecho que hoy en día los vestidos de novia son comúnmente comprados por las novias mismas.

Factores Sociales

En Chile en las últimas décadas se ha notado una incorporación masiva de la mujer como en el mercado laboral, tanto en la toma de decisiones familiares. Según un reporte de

³ Informe de Política Monetaria del Banco Central de Chile, Junio 2018

ANDA, Asociación Nacional de Avisadores de Chile⁴, el 70% de las mujeres administran el presupuesto familiar, el 72% toma las decisiones de gasto familiar y el 64% las de endeudamiento. Además, hoy un 33% de los hogares del país están encabezados por una mujer desde el punto de vista económico. Entonces, si la mujer se ha empoderado económicamente en el ámbito familiar, también pasa en la vida profesional, obteniendo una independencia económica y posibilitando a la mujer a tomar decisiones respecto de la organización de su matrimonio.

Factores Tecnológicos

El factor tecnológico que más influye en la industria de vestidos de novias, al igual que el retail tradicional, es el desarrollo del e-commerce. Gracias al potencial abarque de una gran cantidad de personas al mismo tiempo las empresas enfocan sus esfuerzos en la venta, marketing e información sobre sus productos por Internet. El marketing digital se ha convertido en un potente instrumento para publicitar a las empresas por redes sociales y otros medios.

Según el estudio de We Are Social sobre la interacción digital en 2018⁵, el 78% de las personas en Chile utiliza Internet (14,8 millones). Se puede decir que casi todos los usuarios de Internet son activos en redes sociales (77% del total de la población). Esta cifra subió un 8% en comparación con 2017. Y la forma de acceder a internet a través de internet móvil tiene una representación del 141% de la población, significando que existen 1,4 dispositivos móviles en promedio por persona, terminando en 26 millones de conexiones.

Lo que tiene una fuerte implicancia para el presente plan de negocio, Facebook, arroja que en Chile hay un total de 14 millones de usuarios, un 8% más que el 2017. Y respecto a la demografía de los usuarios, en su mayoría se trata de mujeres (51%) frente a un 49% de hombres, lo que también es una puerta en la apertura del mercado de vestidos de novia.

Para complementar cabe mencionar que hoy en día gracias al uso de la tecnología los consumidores se vuelven más informados, empoderados y exigentes, creando en las tiendas la necesidad de hacer el esfuerzo adicional para mantener la buena reputación del lugar y la marca.

⁴ http://www.anda.cl/not_70_porcentaje_mujeres.asp

⁵ Digital in 2018 in Latin America, essential insights into internet, social media, mobile, and e-commerce use across the region. We Are Social and Hootsuite

Factores Ecológicos

Según el estudio sobre tendencias del retail en Chile 2016⁶, 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, implementando unidades internas responsables del tema, desarrollando políticas de libre competencia, no discriminación, inclusión y diversidad, y desarrollando prácticas acordes a dichas políticas.

En lo respecta el medio ambiente, últimamente los productores de vestimenta y otros productos se han preocupado por demostrar una forma sustentable y amigable para el medio ambiente de fabricar productos (por ejemplo, eco-fashion), que implica una mejor calidad de vida para sus trabajadores y las comunidades locales. Y aunque sea una tendencia del mercado en general, los vestidos de novia no tienen una trazabilidad de producción, por lo cual no generan conciencia ambiental a su respecto.

Factores Legislativos

El 7 de mayo de 2004 fue promulgada la Nueva Ley de Matrimonio Civil que hasta el día de hoy regula no solo regula la forma de celebración de matrimonio y describe el carácter de éste, sino que también prevé la separación de los cónyuges y la disolución del vínculo. Del hecho esencial de un nuevo y no existente anteriormente mecanismo de separación podría derivar que la institución del matrimonio sería capaz de desaparecer en el tiempo, pero la evolución de matrimonios después de la promulgación demostró la sobrevivencia en el tiempo de éste fenómeno. De hecho, existía una caída progresiva de cantidad de matrimonios desde 1990 y al año de la Nueva Ley de Matrimonio Civil (desde 2005) se ha notado un leve aumento, persistente en el tiempo⁷ ([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, lo que terminaría en una cantidad de parejas femeninas que organicen una fiesta para firmar el acuerdo con vestido blanco, según las normas tradicionales de celebración matrimonial. En 2015 hubo 281 acuerdos y en 2016⁸, pero para términos del presente trabajo se analizarán solo los matrimonios civiles y religiosos.

⁶ Tendencias del Retail en Chile 2016, Departamento de Estudios de la Cámara de Comercio de Santiago

⁷ Primer Boletín de Información Semestral 2016 del Servicio de Registro Civil, Ministerio de Justicia y DDHH

⁸ Datos Registrales del Servicio de Registro Civil al 30/06/2017

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.

Por otro lado, el hecho de la existencia de una Ley de Matrimonio Civil que posibilita el divorcio no prueba la caída de matrimonios, sino por el contrario, la cantidad de matrimonios ha crecido establemente. Además, un divorcio posibilita un nuevo matrimonio para los separados, proveyendo la vuelta de los clientes a comprar vestidos de novia. En la última década el número de divorcios en matrimonios que han durado 5 años o menos aumentaron en un 525%, pasando de ser 578 en 2006 a 3.035 en 2016⁹.

2.3. Análisis Porter

Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de clientes en la industria es alto. El escenario se da porque los clientes hoy en día están bien informados respecto a los precios de los vestidos y las tiendas que los venden, datos que obtienen de páginas web o de redes sociales especializadas. Además, existen muchas tiendas de vestidos de novia o ventas vía páginas de anuncios, por lo tanto, los clientes pueden cambiar de proveedor fácilmente si no les gusta el producto o negociarlo en la misma tienda.

Poder de Negociación de Proveedores

El poder de negociación de proveedores es medio lo que está asociado principalmente a la peculiaridad de la industria. Por ejemplo, en el caso de vestidos de novia usados los proveedores son las mujeres casadas que pueden negociar el precio del vestido que quieren vender. Y si no consensuan un precio que les agrade, pueden tomar la decisión de

⁹ <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/08/11/870529/Explosivo-aumento-en-Chile-de-divorcios-en-matrimonios-que-duran-5-anos-o-menos.html>

no vender el vestido vía terceros y publicarlo por cuenta propia la venta en alguna red social, pero con la inversión de tiempo que significa y con poca formalidad de comercialización, lo que les trae desventajas.

Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta. Se trata de una industria poco concentrada que no requiere mayor inversión para montar un negocio. La diferenciación de productos es casi nula porque el principal producto son vestidos blancos, donde la forma de destacarse podría ser el servicio especializado y enfocado en novias. Adicionalmente, pocas empresas llegan a tener economía de escala ya que la venta de vestidos es tan especializada y dependiente de gustos personales, que solo una empresa (La Casa Blanca) de las muchas existentes logra revender vestidos y destacar su nombre.

Amenaza de Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos, es decir vestidos normales y no blancos, es baja por el hecho de que el vestido de matrimonio tiene una conexión muy potente con la tradición. Indudablemente las novias pueden usar otros vestidos en sus matrimonios, pero el 90% de novias usan vestidos blancos ([Anexo 1](#)).

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. También cabe destacar que los costos fijos de éstas no son tan altos, principalmente porque los mayores costos se asocian a la cantidad de inventario comprado que deben poseer las tiendas (costos variables). Como otro punto se puede mencionar que la industria de los matrimonios se ha estabilizado desde 2011 (en base a cantidad de matrimonios, [Anexo 2](#)), por lo cual las mismas empresas tienen que luchar por pedazos de una torta que casi no crece.

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. Las pruebas se coordinan con la dueña directamente y carecen de seguridad. Los precios pueden variar desde muy bajos (50 mil) hasta muy altos (1,5 millones de pesos), dependiendo de la proveniencia del vestido. Además, la calidad del producto no es estándar y depende de su uso.
- Venta de vestidos usados por Internet en páginas de avisos (Mercado Libre, Vivastreet, Yapó). Los productos expuestos normalmente son vestidos de precios muy bajos (desde 50 hasta 300 mil pesos), de baja calidad y con limitaciones a productos unitarios (una talla, un modelo, un vestido), dónde la probabilidad de que el único vestido ofrecido sea adquirido por la novia es mínimo. La coordinación de cita se realiza directamente con la dueña y con los ciertos riesgos indicados anteriormente.
- Portales de vitrina virtuales: Weddalia.com, Entrevestidos.cl, Mivestido.cl. Las pruebas se agendan entre dueñas y novias con la misma modalidad mencionada. Los precios son más elevados, asociados a la marca del vestido: rangos entre 300 mil hasta un millón.
- 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. Estas tiendas compran lotes de vestidos pre hechos desde China o Europa (con tallas más chicas que el estándar chileno de segmentos específicos). La novia debe agendar una cita de prueba que dura una hora máximo y pagar por ésta. Los precios de vestidos varían en un gran rango pero el valor más barato de un vestido puede alcanzar 500 mil pesos.

2) Competencia indirecta:

Atelieres con diseñadoras que hacen vestidos a medida. El servicio que ofrecen tiene un acercamiento personalizado, donde la novia no tendrá problemas de tallas y modelos. Los precios de trabajos personalizados incluyen no solo los insumos y HH, sino que también un margen alto que incluyen en los precios las diseñadoras por vender un producto exclusivo.

Producto final puede valer desde 600 mil y hasta mucho más dependiendo de la tela, por ejemplo. En este formato existen problemas de agendamiento de horas, dado que las costureras trabajan en horario de oficina que no coincide con el de las novias.

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 cliente son las novias que pagan el total o parte de su vestido y los familiares o el novio que apoya en esa compra. El especial enfoque debe estar concentrado en los consumidores/usuarios y los influenciadores.

Las novias como consumidoras usan el vestido una vez durante la celebración. Tomando en consideración que son ellas quienes tendrán que estar en el vestido por muchas horas, su poder de decisión es altísimo. Además, son las consumidoras que se lucirán con la prenda, por lo cual pueden poner todas las exigencias acerca de los atributos del vestido al momento de la selección (modelo, talla, tela, colores, accesorios, etc).

Los influenciadores 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 – amigas o familiares, que a su vez tienen opinión propia sobre el vestido y puede no coincidir con el de la novia. Por el mismo motivo el objetivo de la empresa sería abarcar la más variable cantidad de modelos de vestidos posible y complacer el gusto de muchas personas involucradas. Existe adicionalmente la dificultad de que las novias también se guían por las tendencias de la moda matrimonial y rastrean el Internet en búsqueda de modelos de marcas destacadas para vestidos de ocasión, dejando para la empresa el riguroso trabajo de encontrar proveedores con vestidos modernos, de buena calidad y de la mano con la moda, por lo que la gestión del stock debe ser activa para no quedarse atrás.

Analizando los insights de las novias, creemos ver en el estudio de mercado que ellas desean encontrar un vestido rápidamente, en un solo lugar que contenga varios modelos y tallas. La novia moderna trabaja y no tiene mucho tiempo libre ni dentro ni fuera del horario de oficina para emprender la búsqueda del vestido. Son mujeres que pagan por sus vestidos personalmente en la mayoría de los casos, por lo que valoran el precio del vestido dado que además tienen que participar financieramente en la organización de la ceremonia y la fiesta. Considerando lo anterior, 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

3.1. Modelo de Negocio

De Blanco ofrece un servicio que conecta a las novias con las dueñas de vestidos de forma no personal. Y en su presentación a los clientes será un showroom con almacenamiento de vestidos de novia usados y expuestos en probadores virtuales (además de catálogo en la página web), ubicado en la Región Metropolitana.

La forma de interacción sería la siguiente: una mujer casada 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 negocio con un producto específico está orientado a novias con ingresos personales menores a 800 mil pesos líquidos y que buscan facilitar el proceso de búsqueda del vestido de novia encontrando en un solo lugar una variedad de modelos de vestidos y tallas que les permitan comprar la prenda de una vez en un rango de precios entre 300 y 500 mil pesos. Al estar limitadas por el ingreso mencionado, las novias están dispuestas a considerar vestidos usados como opción de compra. El perfil de las novias junta a mujeres trabajadoras, con poco tiempo disponible dentro y fuera del horario de oficina, y digitalizadas, es decir familiarizadas con el mundo digital y páginas de búsqueda web, además de portales específicos relacionados al matrimonio (por ejemplo,

Matrimonios.cl) ya que es ahí donde se deben centralizar las fuerzas de marketing digital junto con redes sociales.

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.

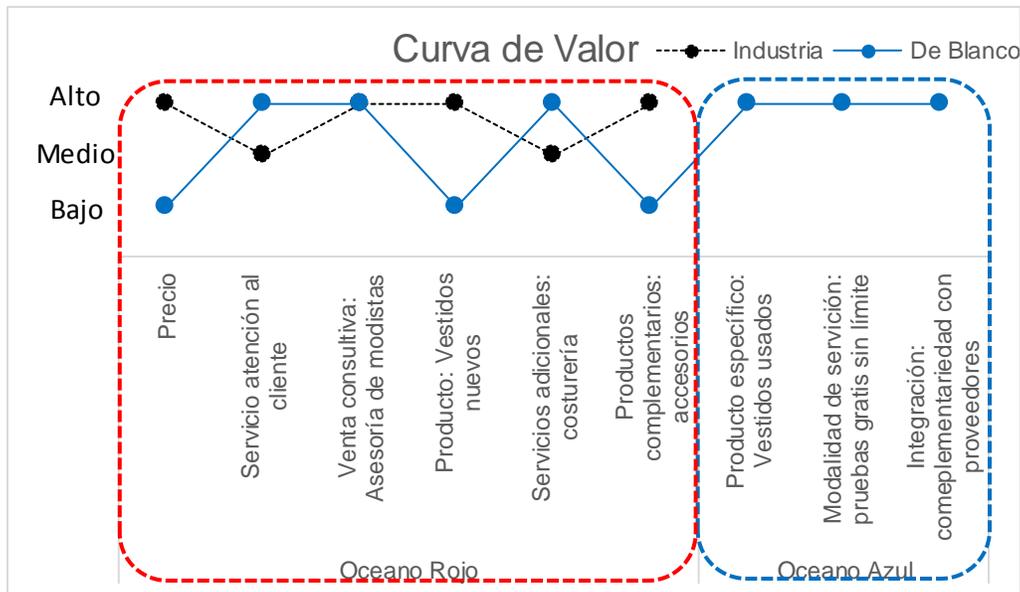
Cuando hablamos de servicio, nos alejamos de las tradicionales tiendas de vestidos de novia. A diferencia de la competencia, la prueba de vestidos será gratis y sin límite de tiempo de prueba. El objetivo es hacer sentirse cómodas a las novias y sus acompañantes, entendiendo que un vestido es elegido para uno de los días más importantes en las vidas de las clientas.

Antes del contacto presencial, también privilegamos el tiempo de la novia y de las proveedoras de vestidos puesto que nos ocupamos en el 100% del vestido después de su entrega a la tienda. Manejamos todo el proceso de venta, entendiendo que las dueñas de vestidos posteriormente a su matrimonio estarán saturadas con otras preocupaciones distintas a las de vender el vestido. Por lo tanto, somos una conveniente herramienta para que la mujer casada se desprenda de un pasivo en su armario. A su vez, las novias obtienen la posibilidad de probarse varios vestidos en un lugar, aumentando los chances de elegir un vestido sin conocer muchas tiendas y pagar por ese conocimiento.

Además del servicio de gestión de venta para las proveedoras y la optimización de búsqueda por parte de las novias, ofrecemos un up-grade del servicio hacia las necesidades de las clientas, proponiendo el trabajo de una costurera que modificará el vestido.

Y respecto al showroom, queremos demostrar que respetamos la comodidad de las novias gracias a probadores diseñados para las novias y sus acompañantes, con muchos asientos para estos últimos ya que tienen que esperar y aconsejar a la novia en su elección.

Tomando en consideración la propuesta de valor, creemos que De Blanco crea un océano azul:



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: En primer lugar consisten en proliferar el conocimiento sobre vestidos de novia, sin enfoque en la categoría de usados, por medios de marketing y posicionamiento de marca. En una industria tan dispersa como la matrimonial, expandir el conocimiento sobre la empresa vía herramientas de marketing aumenta el alcance de las clientas, entendiendo que un matrimonio es un fenómeno más escaso que la ida a un supermercado, y por lo tanto el mercado objetivo está esparcido por toda la Región. Esta actividad también es clave porque tenemos que jugar con la imagen de los productos al proyectar vestidos blancos, pulcros y casi intocables por el uso anterior.

En segundo lugar, la empresa no compra vestidos, sino que los obtiene en consignación de mujeres casadas. Esto significa que entre las actividades claves se encuentra la búsqueda

permanente de nuevas proveedoras con vestidos acorde a la temporada y correspondientes a las tendencias de la moda.

El manejo de la entrega de vestidos a lavandería juega un rol crucial respecto al producto final, ya que es una obligación exponer en vitrina vestidos limpios y visualmente atractivos.

Otra actividad clave consiste en actualizar y expandir la presencia de la página web y la participación de la empresa en actividades de marketing, dado que en la industria de matrimonios se mueve por eventos de promoción y publicidad constante en formato digital.

También cabe destacar la importancia de la alianza con una costurera, porque todas las novias realizan arreglos de sus vestidos, por lo cual ofreciendo un servicio de costurería se puede ampliar la cartera de servicios y entregar un producto final con valor agregado – vestido usado a la medida de la novia.

Recursos claves: vestidos usados con precios relativamente bajos para la industria y una amplia variedad de modelos y tallas según lo confirmado por la encuesta. Indispensablemente la empresa debe desarrollar el sistema de búsqueda de vestidos y convencer a la dueña sobre los beneficios de entregar su vestido en consignación.

Otro recurso clave es la página web, mantenida y actualizada acorde al ingreso de nuevos vestidos y venta de los antiguos.

Un local con una ubicación cercana a alguna estación de metro es requisito excluyente a la hora de atraer clientes que utilicen transporte público. El local también necesita de una bodega para almacenar prendas extra, recién ingresadas o destinadas a devolución.

Respecto al local cabe destacar que los probadores y espacios comunes al frente de los probadores deben estar equipados para los acompañantes de las novias, es decir tener zonas de espera con sofás o sillones.

Alianzas claves: Entre las alianzas clave podemos destacar dos. La primera es la alianza con una lavandería a la cual podemos acudir para lavar vestidos sucios entregadas por las proveedoras.

La segunda alianza de no menor importancia es con una costurera que podrá atender el showroom para asesorar a las novias en el arreglo de su vestido, por supuesto con el deseo de las últimas en contratar este servicio.

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?

En primer lugar, desarrollar una campaña de marketing, según lo establecido por el marketing corporativo y el manual de marca, que nos permita presentarnos en los eventos relacionados a matrimonios y esparcir el conocimiento sobre el servicio en Internet, incluyendo páginas propias en redes sociales (Facebook, Instagram, Pinterest) y

plataformas de publicidad para proveedores como Matrimonios.cl, Zankyou.cl, Tuportalnovios.cl, Denovios.cl.

También debemos utilizar la publicidad como una herramienta para refutar la negativa reputación de vestidos usados, asociada con impureza energética y la mala suerte. El enfoque sería revertir sutilmente la imaginación de las novias respecto al producto, como ejemplo haciendo fotos relucientes de los vestidos para mostrar la perfección de estos (estrategia de posicionamiento del producto en el plan de marketing).

Respecto a la búsqueda de vestidos, es una actividad clave que requiere del desarrollo de un proceso específico y fuerza laboral. Los vestidos se deberán reunir antes de la apertura del local y posteriormente se organizará un proceso constante de levantamiento de información sobre disponibilidad de vestidos en Internet. La campaña de marketing, a su vez, tiene que incluir un atractivo anzuelo para las dueñas de vestidos con el objetivo de generarles motivación por vender sus prendas.

¿Cómo enfrentaremos las amenazas?

La creciente cantidad de competidores nuevos y el repunte de adversidad de la competencia actual se puede enfrentar manteniendo el objetivo del negocio – ofrecer vestidos de novia a precios por debajo de la industria. Con tal de no disminuir la calidad del servicio podemos conseguir una mayor diversidad de stock de vestidos: por tallas y modelos, con el objetivo de elevar la rotación y poder seguir operando. Y especialmente porque sabemos que las novias se guían por la combinación de factores como variedad y precio, tenemos que sobrepasar la competencia por la combinación de un stock bien desarrollado y un servicio de atención superior.

El crecimiento de compra de vestidos por Internet desde China se puede abarcar con una campaña de marketing que demuestra la agilidad con la cual se puede comprar un vestido en nuestra tienda, ya que el despacho de un vestido de afuera tarda mínimo un mes y cuando llega la novia no tiene seguridad que su vestido sea igual al encargado o que se pueda modificar.

Y el encarecimiento del metro cuadrado en la zona es compatible con el ahorro de costos fijos, especialmente relacionados con personal y marketing. Por lo tanto, los primeros dos años de operación se calculó personal justo y necesario para cubrir la baja demanda, y con funciones de encargados/fundadores bien definidas, asumiendo que estarán involucrados al 100% de su tiempo en la labor de la tienda. También se pueden evitar los eventos de

Expo Novios que están vinculados a gastos elevados. Posteriormente, cabe mencionar que los servicios de lavandería y costurería son tercerizados, y en caso de necesidad se puede establecer política de entrega de vestidos en el local los primeros dos años de operación para ahorrar costos de movilización.

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 de sus capacidades en generar el servicio que desean obtener las clientas. En primer lugar, se desarrollará un sistema de manejo de proveedores para buscar vestidos usados al cual se destinarán las fuerzas organizacionales. Esta capacidad es valiosa ya que nos permitirá aprovechar las oportunidades de la industria, como por ejemplo una alta tasa de divorcios con dueñas de vestidos deshaciéndose de las prendas en que se casaron.

El stock de vestidos en consignación y la ausencia de un inventario comprado también es una ventaja competitiva temporal. Es una capacidad valiosa porque con ella podemos neutralizar la amenaza de una extensa competencia. Como un método de sobrevivencia ocuparemos el ahorro de costos al no comprar vestidos y disminuir las barreras de salida en caso de emergencia.

Con lo anterior está asociada la capacidad de generar una alta rotación de inventario como forma de ventaja competitiva por explotar. La organización de la gestión del inventario está enfocada en maximizar la tasa de rotación. Con el objetivo de cumplir con la última se establecerán plazos de estadía de vestidos a la venta, y si el vestido queda obsoleto e impopular, se devolverá a su dueña. Paralelamente utilizaremos una exposición máxima de

vestidos afín de generar un fuerte contacto visual y táctil con las clientas, así aumentando las posibilidades de su compra.

Finalmente, para entrar en la estrategia del océano azul decidimos crear y formalizar un nuevo nicho dentro de la industria matrimonial que sería el nicho específico de venta de vestidos usados, y organizar toda la gestión del negocio en torno a la venta y proliferación de éste producto, lo que nos parece una ventaja competitiva por explotar.

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. La ventaja de la industria de vestidos de novia es que el conocimiento sobre las tiendas también se basa en el “boca a boca”, dependiendo mucho de las recomendaciones entre las novias, amigas y familiares.

Al comprobar el éxito del negocio en Santiago, se puede evaluar la apertura de showrooms en las ciudades más pobladas del país como Concepción, La Serena, Antofagasta ya que se encuentran en una lejanía lo suficientemente grande de Santiago (no estarían al alcance de un viaje en auto durante el día). Por lo tanto, la empresa irá por el lado del crecimiento orgánico, con una estrategia de penetración de mercado según la matriz de expansión de producto-mercado de Ansoff (mercados actuales, productos actuales).

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing (SMART) están orientados a resultados cualitativos y cuantitativos. En el caso de De Blanco en primer lugar queremos marcar la importancia de objetivos cualitativos tomando en cuenta que es un lanzamiento de servicio nuevo, desconocido en el mercado.

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:

- a. Segmentación demográfica por género: los clientes; usuarios e influenciadores son mujeres. Hasta hoy en día en los matrimonios heterosexuales la decisión de compra

- la toma la novia, influenciada por las familiares mujeres (madres, hermanas, primas).
- b. Segmentación demográfica por etapa de vida: mujeres que se preparan para su matrimonio, estando en calidad de novias. Requieren de mejor servicio asociado al nerviosismo del momento, por lo cual, por ejemplo, sería desventajoso cobrarle a la novia el valor de una prueba o ponerle límites de prueba para agobiarla aún más.
 - c. Segmentación demográfica por ingresos: según la encuesta realizada, el 34% de las encuestadas reciben un ingreso personal entre 300 y 800 mil pesos y un 17% entre 800 mil y un millón, siendo en total un 51% de la muestra representativa, por lo cual en ellas se enfocará el plan de marketing, ya que las mujeres que reciben más de un millón se interesan en otros precios de vestidos.
 - d. Segmentación demográfica por clase social: mujeres de clases C2 y C3, dónde clasifican por sus ingresos.
 - e. Segmentación por variables de comportamiento según beneficios buscados: tomando en consideración las variables demográficas de ingresos, las novias en primer lugar son compradoras por precio. Dado lo dicho, el precio de final al consumidor de los vestidos debe mantenerse entre límites razonables. De la encuesta se extrae el valor máximo del precio de venta de un vestido usado, donde el 68% pagaría máximo \$300.000 y el 32% pagaría máximo \$500.000 ([Anexo 1](#)).
 - f. Segmentación geográfica: para términos del presente plan sin escalamiento las clientas provienen de la Región Metropolitana, por lo que el showroom se encontrará en una parte alcanzable para público masivo en Santiago. Aunque cabe mencionar que algunas novias vienen a Santiago de otras regiones cercanas, como la de Valparaíso por ejemplo por falta de oferta en sus ciudades.

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

El producto ofrecido es un bien duradero – vestidos de novia – acompañado por un fuerte enfoque en el servicio asociado a su venta, por lo cual debemos destacar la combinación de estos dos en nuestra oferta de producto. (Lo niveles de producto se explican en Anexo 14).

Los vestidos de novia en la industria pueden diferenciarse por su calidad (tela, tocado, detalles) y estilos relacionados a alguna marca de diseñador específica, pero en el caso de De Blanco la diferenciación se marca por la variedad de modelos y tallas en su conjunto, destacando una oferta práctica para la novia desde el punto de vista del esfuerzo invertido en la búsqueda, el tiempo y la plata.

Como parte de la ventaja competitiva creemos que el servicio es la clave de la diferenciación del resto de la competencia que propone un set estándar para la prueba de vestidos: agendar hora, pagar por la prueba, tener una hora límite para la prueba, disponer de pocos vestidos para probarse. 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. Queremos ofrecer un servicio de prueba gratis, sin límite de tiempo de prueba, teniendo en stock variedad de modelos para una novia y variedad de tallas para abarcar la mayor cantidad de novias. También crearemos un entorno cómodo y tranquilo, con espacios para la novia y su acompañante que no sean un recordatorio del tiempo acotado, sino una atmosfera envolvente y cálida con las clientas. Por lo tanto, con la combinación de los productos y el servicio ofrecidos desarrollamos un enfoque en las necesidades del consumidor.

Siendo el negocio nuevo, la amplitud de productos es limitada a solo una línea – vestidos usados. La longitud la línea está configurada por la cantidad de modelos y tallas. Cabe mencionar que cada prenda es única e irrepetible, recopilada de distintas dueñas y con sus confecciones.

También podemos destacar que al mercado se lanzan productos bastante conocidos, determinados históricamente como la prenda matrimonial y sin muchos cambios en el futuro, por lo cual el enfoque del marketing y la publicidad tiene como tarea dar a conocer sobre la existencia del lugar y no sobre el producto mismo. Y cuando las personas visiten el lugar o la página, se pueden relacionar con los productos y el servicio.

4.4. Estrategia de Precio

A cada vestido por ser diferente se le asigna precio distinto. El último se determina por el precio de consignación negociado con la dueña del vestido. Posteriormente se añadirá una comisión por venta que se divide en el porcentaje que se cobra por el lavado del vestido (14,3%) y el porcentaje por venta del vestido (69,7%), siendo en total la comisión un 84% del precio de consignación o un 39% del precio al consumidor.

Creemos que la comisión establecida, que no será comunicada al público, sino solo el precio final, se justifica con el valor que le entregaremos a las clientas asociado a la variedad del producto y al servicio al cliente especializado en novias. Además, los vestidos quedan en un rango medio-bajo de precios en comparación con el resto del mercado sin sacrificar la calidad del servicio y entorno.

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. Con el propósito de ahorrar costos y mejorar el sistema de recepción, desde el tercer año los vestidos serán entregados por las dueñas directamente al showroom.

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:



El público meta de la estrategia de comunicación son las clientas – novias, y las influenciadoras – amigas y familia (mamá, hermana, prima). Actualmente el público no posee algún conocimiento sobre la empresa, por lo cual la estrategia en primer lugar debe alinearse con la apertura del mercado.

El objetivo de comunicación es crear actitud frente a la marca, es decir crear un mensaje que nuestro servicio resuelve un problema específico, pero grande – encontrar un vestido de novia en un plazo de tiempo limitado – y orientar positivamente a las potenciales clientas para que “actúen” (averigüen sobre el servicio y visiten el showroom).

El mensaje estratégico consiste en un llamado racional: la idea de que solucionaremos un problema que enfrentan las novias – en primer lugar, encontrar un vestido que se adapte al gusto y a la talla, que no cueste caro, que la experiencia de comprarlo sea placentera y no negativa, en un lugar cómodo, y todo esto en plazos ilimitados.

Adicionalmente, el mensaje creativo que consta de transmitir las ventajas del servicio también se enfoca en transmitir la idea que por un precio relativamente bajo se puede adquirir un vestido de novia adecuado, sin llamar la atención hacia el hecho de que los vestidos ofrecidos son usados. Al revés, se propone crear sensación de pulcritud en torno a los vestidos.

La fuente del mensaje es la empresa misma, sin atracción de influenciadores famosos.

Entre los canales de comunicación están los impersonales que se dirigen a todas las potenciales clientas: medios de comunicación masiva (redes sociales, plataformas relevantes como Matrimonios.cl) y eventos con experiencia (ferias de novios con demostración y pruebas de vestidos). El canal más potente con mayor alcance para nuestro negocio es el marketing digital.

Por lo tanto, las plataformas de comunicación que se ocuparán son:

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)

Para vender los productos, lo que se realizará de forma directa, se requieren de modistas y personal de apoyo. Las modistas son mujeres que tienen un grado de conocimiento vendiendo ropa y especialmente vestidos, preferentemente con cursos de costurería anteriores, y estarán a cargo de vender los vestidos con atención a los probadores.

Los vendedores adicionales, mujeres, se contratarán en años posteriores del negocio, cuando crezca la demanda, y serán encargados de ayudar a las modistas en la reposición de los vestidos.

4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

La demanda del negocio es construida en base a la capacidad de venta de vestidos por el showroom dado que el tamaño del mercado con potenciales clientes es sustancialmente mayor a nuestra capacidad y va de la mano con la cantidad de matrimonios en la Región Metropolitana ajustada por la disposición a comprar vestidos usados, que en total son 18.751. Por lo tanto, 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.

Se estima que en un comienzo el crecimiento será exponencial, relacionado con la expansión del conocimiento sobre la empresa y el valor que otorga a sus clientes, y además basado en la capacidad de atención en el showroom y los vestidos conseguidos mes a mes. Posteriormente la demanda se apaciguará por el límite de posibles clientes atendidos en un local al día (terminando con 1.565 vestidos al año) y el ciclo de vida del producto, que a los años 4 y 5 debería llegar a la madurez del servicio ofrecido.

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

El detalle se encuentra en Parte II.

De la interacción con el cliente: éste entra en la página de De Blanco para elegir los vestidos y agendar una hora de prueba en la tienda. Al venir a la tienda, a la clienta, estando sola o acompañada, la esperarán los vestidos seleccionados en el probador, el cual podrá ocupar por 1,5 horas. La novia es ayudada por una modista de la tienda quien puede atender máximo dos probadores. Internamente, el encargado de vestido diariamente realiza una extensa búsqueda de nuevos productos, los recoge u obtiene en el local, los envía a lavandería y los expone en el catálogo de la página web y la vitrina virtual. Cuando la novia decide comprar el vestido, se hace una notificación a la anterior tienda que su prenda ha sido vendida, transfiriéndole el monto acordado por el producto.

El mayor flujo de clientes la tienda obtiene los fines de semana, realizando el 50% de las ventas, por lo cual De Blanco debe tener trabajadores para la atención al cliente durante todo el horario de apertura, que sería de 10:00 a 21:00 hrs. Los días de semana la tienda abre de 11:00 a 21:00.

Según la estrategia del negocio, para abarcar costos es necesario mantener un stock de productos ágil y liviano, trabajando en modalidad de consignación con las proveedoras. Es decir, si el producto no se vende en 6 meses se devuelve a su dueña.

La temporada alta del negocio es entre agosto y enero, cuándo las novias preparan sus matrimonios de verano. Los meses de febrero-mayo se consideran temporada baja, que después se reactiva para matrimonios de invierno. Cabe destacar que los matrimonios se celebran todos los meses, por lo cual no existen períodos muertos (Anexo 11).

La cantidad de stock requerido para empezar a operar la tienda es de 150 vestidos, para el año 2 son 166 vestidos, 214 en año 3, 320 al comienzo del año 4 y 337 al 5-to año (Anexo 12). Los porcentajes de devolución de vestidos a proveedoras son 15% el primer año, 10% el segundo año y 5% todos los años siguientes.

La tienda posee una capacidad total de vender 304 vestidos aunque manejará 235 vestidos, lo que le dará una capacidad para aumentar el stock en el caso de una demanda creciente.

Entre el personal contratado se estiman 5 personas: persona de aseo, una modista el fin de semana, una modista en modalidad full-time, y dos encargados (fundadores del negocio), Anexo 13.

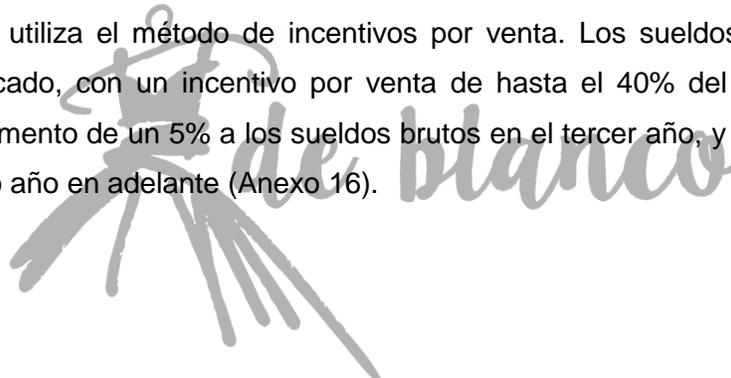
VI. Equipo del Proyecto

El detalle se encuentra en Parte II.

El equipo gestor está compuesto por dos personas: una mujer casada que pasó por el proceso de búsqueda de vestido de novia, y un hombre, también casado, quien acompañó a su novia para encontrar el vestido. Por no haber encontrado vestidos nuevos, se dieron cuenta de las deficiencias de la industria de vestidos de novia nuevos y usados y decidieron analizar éste proyecto (Anexo 14).

La estructura organizacional de De Blanco se construye de la siguiente forma: un Gerente Comercial, un Gerente de Marketing y Operaciones (ambos fundadores de la empresa). Al Gerente Comercial se subordinan las modistas y el personal de aseo. El personal de apoyo y coordinador de proveedores son controlados por el Gerente de Marketing y Operaciones (Anexo 15).

En la tienda se utiliza el método de incentivos por venta. Los sueldos corresponden a valores de mercado, con un incentivo por venta de hasta el 40% del sueldo base. Se considera un aumento de un 5% a los sueldos brutos en el tercer año, y una subida de un 10% para el 4-to año en adelante (Anexo 16).



VII. Plan Financiero

Los detalles del plan se especifican en Parte II.

La tabla de supuestos se encuentra en Anexo 17. Uno de los puntos más importantes que determina el flujo de caja es el precio de consignación acordado con las proveedoras.

Los ingresos de la tienda se reflejan en Anexo 18. La comisiones del año 1 corresponden a 22 MM\$, creciendo hasta 366 MM\$ el año 5.

Para la puesta en marcha los fundadores necesitarán levantar 62 MM\$ antes de operar.

El capital de trabajo total es de 137 MM\$ y al momento de liquidar la empresa el año 5 se recupera 64 MM\$ dado que se asume pérdida los primeros dos años de operación, llegando a equilibrio operacional el año 3 (Anexo 19).

El proyecto será financiado por sus fundadores con un aporte de 56,5 MM\$ cada uno el primer año.

El flujo de caja se muestra en Anexo 20.

La tasa de descuento para proyecto con liquidación al año 5 es de 13,47%. El VAN del proyecto es de 53,7 MM\$, TIR de 23,7% y un payback de 4,1 años.

El análisis de sensibilidad es demostrado en Anexo 21.

VIII. Riesgos Críticos

Se detallan en Parte II.

Los riesgos críticos internos son los siguientes: operacionales (imposibilidad de encontrar los vestidos planificados en su cantidad, modelos y tallas; vestidos de mala calidad), gestión de marketing (gastos en marketing ineficientes), financiamiento (falta de recursos para pagar el capital de trabajo).

Riesgos críticos externos: marketing y percepción (mala percepción de las clientas de los vestidos), competencia (copia de la idea de negocio De Blanco por la competencia), estacionalidad de las ventas (disminución de ventas en temporada baja).



IX. Conclusiones

El presente Plan de Negocio demuestra la existencia de un nicho específico, el de vestidos de novia usados, dentro de la industria de los vestidos de novia. La presencia del nicho poco explotado nos posibilita crear una nueva forma de relacionarnos con los clientes, satisfacer sus necesidades y los de proveedores, mirándolos desde el punto de vista de clientes internos de De Blanco.

Al resumir, cabe destacar los siguientes puntos:

1. La industria de vestidos de novias, usados o nuevos, está muy atomizada por ofertas en forma de tiendas físicas, tiendas web y múltiples avisos en páginas correspondientes. El proceso mismo de venta es largo, costoso y poco eficiente. Las novias tienen que coordinar y pagar sus visitas con un límite de tiempo para la prueba. También se presencia una oferta limitada en vestidos por modelos y tallas, que complica y alarga la selección del vestido. De Blanco, a su vez, con un enfoque en vestidos usados se diferencia por su servicio de atención al cliente, punto con el cual entra a crear una estrategia de océano azul. Una rigurosa búsqueda de distintos modelos y tallas de vestidos permite aumentar la posibilidad de que una novia elija el vestido soñado, con prueba gratis e ilimitada en el tiempo. La fuerza de venta es especializada en vestidos de novia y concede un trato personal, además asesorándose con una costurera, según el deseo de la novia. La propuesta de valor se basa en un producto aumentado, con todos los detalles que requieren las novias en el extenso período de búsqueda.
2. Un lado fuerte de De Blanco debe ser el marketing, al cual se proporcionan recursos monetarios y de esfuerzo de los fundadores. El posicionamiento de la marca debe evitar el concepto de re-uso del vestido para enfocar un estado de pureza y limpieza de la prenda. También existe fuerte enfoque en potenciar la presencia de la tienda en portales virtuales y eventos de marketing, permitiendo de tal forma expandir el conocimiento sobre la tienda y convertirlo en el top-of-mind cuando se piense en vestidos de precios accesibles, de buena calidad, con amplio abanico de tallas y modelos.
3. Los detalles operacionales y financieros se concluyen en Parte II.
4. Finalmente, se considera que el Plan de Negocio “De Blanco” es recomendable para su ejecución.

X. 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%
Total	151	100%

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%
Total	136	100%	Total	136	100%

¿Cuántos años tiene o tenía cuando contrajo 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%	Total	136	100%
Total	136	100%			

¿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%
Total	136	100%

¿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%
Total	135	100%	Sobre \$1.400.000	4	2,9%
			Total	136	100%

¿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%
Total	136	100%	Total	59	100%

¿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%
Total	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%
Total	125	100%	Entre \$1.000.000 y \$1.400.000	1	1,2%
			Total	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%
Total	95	100%

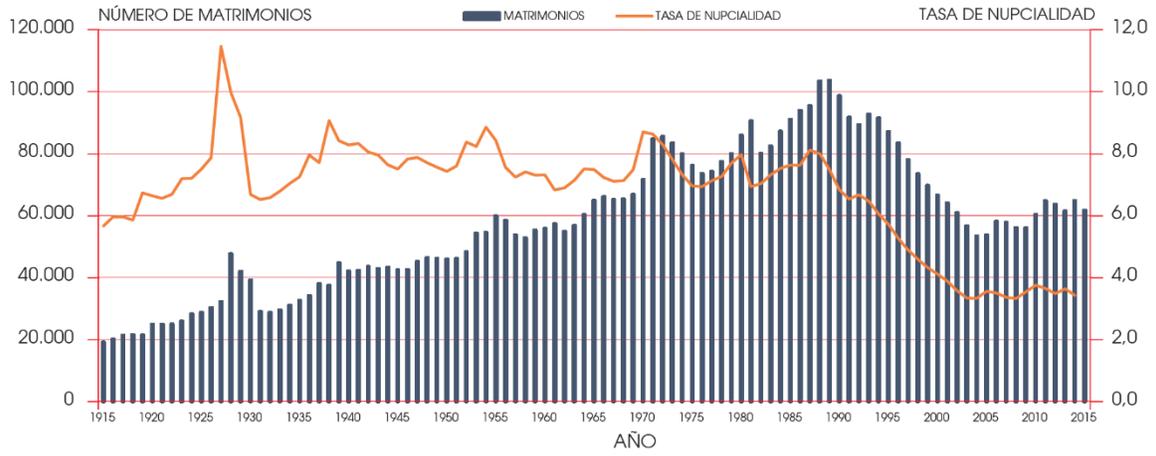
	RELEVANCIA										
	[Prueba de vestidos gratis]	[Duración de prueba de vestidos]	[Posibilidad de prueba de varios vestidos a la vez]	[Facilidad en encontrar vestidos]	[Ubicación del punto de prueba de los vestidos]	[Variedad de estilos de vestidos]	[Variedad de tallas de vestidos]	[Disponibilidad de 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										
	[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 Matrimonios



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	
TOTAL	56.659	53.403	53.842	58.155	57.792	56.112	56.127	60.362	64.768	63.736	61.446	64.868	61.744	
ARICA Y PARINACOTA	651	742	769	800	890	1.049	944	1.056	983	1.023	1.001	1.006	907	
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	
TARAPACÁ	928	988	983	1.158	1.143	1.247	1.223	1.322	1.402	1.318	1.324	1.488	1.350	
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	
ANTOFAGASTA	1.966	2.037	2.171	2.559	2.405	2.323	2.379	2.619	2.699	2.786	2.715	2.814	2.554	
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	
ATACAMA	787	772	803	899	929	915	859	920	1.022	1.007	966	988	841	
Copiapó	520	485	529	581	602	609	571	620	669	685	632	661	538	
Chañaral	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	
COQUIMBO	1.721	1.649	1.721	1.938	1.905	1.811	1.823	2.051	2.321	2.203	2.111	2.277	2.153	
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	
VALPARAÍSO	5.784	5.315	5.577	5.930	5.973	5.719	5.959	6.153	6.778	6.831	6.660	7.023	6.768	
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	
METROPOLITANA	23.467	22.097	21.697	23.623	23.523	23.199	22.978	25.133	27.070	26.577	25.866	27.130	26.013	
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	
O'HIGGINS	2.961	2.722	2.680	2.869	2.780	2.604	2.644	2.789	2.815	2.732	2.824	2.963	2.774	
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	
MAULE	3.424	3.234	3.215	3.366	3.162	2.896	2.796	3.065	3.238	3.199	2.978	3.323	3.224	
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	
BIOBÍO	7.398	6.796	6.898	7.428	7.531	7.061	7.151	7.408	8.361	7.998	7.427	7.931	7.414	
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	
Nuble	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	
LA ARAUCANÍA	2.902	2.721	2.762	2.809	2.700	2.736	2.734	3.009	3.070	3.066	2.860	3.083	3.068	
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	
LOS RÍOS	1.170	1.101	1.119	1.218	1.177	1.104	1.235	1.290	1.336	1.310	1.219	1.282	1.242	
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	
LOS LAGOS	2.683	2.371	2.545	2.645	2.749	2.595	2.515	2.635	2.692	2.717	2.509	2.585	2.590	
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	
AYSÉN	255	251	283	289	279	250	271	278	317	301	332	337	282	
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	
MAGALLANES	562	607	619	624	646	603	616	634	664	668	654	638	564	
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?

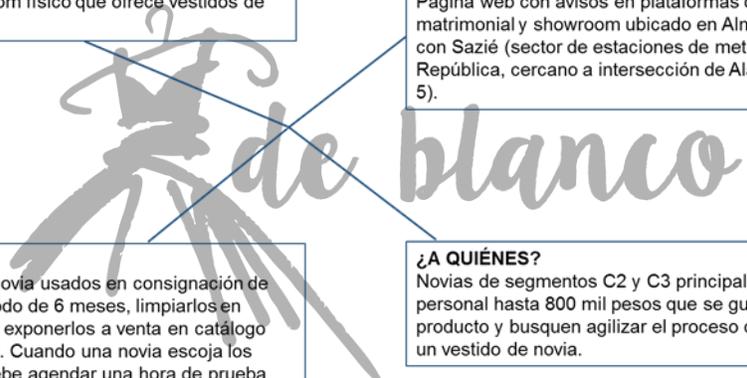
Página web con avisos en plataformas con temática matrimonial y showroom ubicado en Almirante Latorre con Sazié (sector de estaciones de metro Los Héroes y República, cercano a intersección de Alameda con Ruta 5).

¿CÓMO?

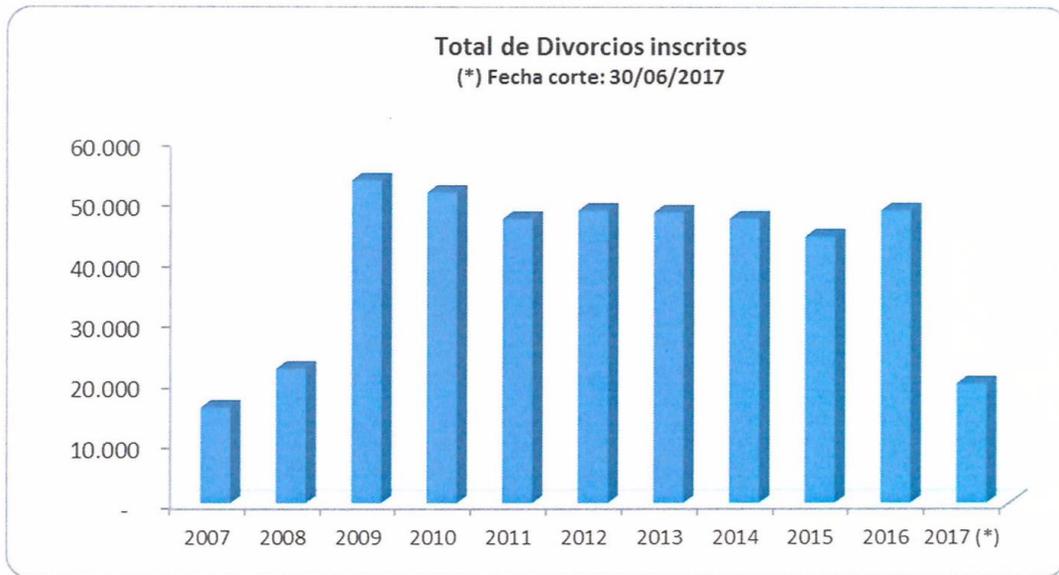
Conseguir vestidos de novia usados en consignación de sus dueñas por un período de 6 meses, limpiarlos en lavandería profesional y exponerlos a venta en catálogo online y probador virtual. Cuando una novia escoja los vestidos de su gusto, debe agendar una hora de prueba vía la página web. Al venir al 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 una 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



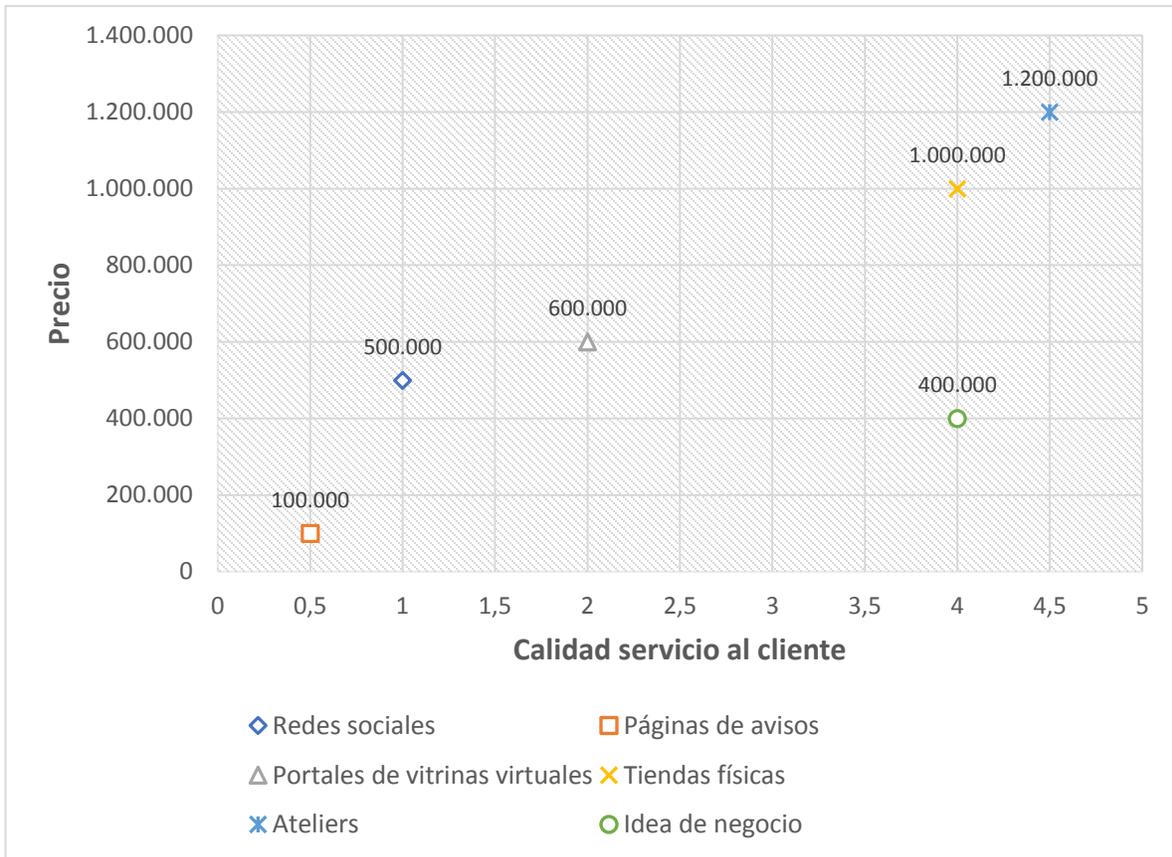
Divorcios	Año										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (*)
Total	16.049	22.441	53.555	51.531	47.222	48.594	48.272	47.253	44.269	48.608	20.029

(*) AL 30/06/2017

Fuente: Servicio de Registro Civil e Identificación

10.6 Anexo 6

Mapa de Posicionamiento Relativo



Fuente: elaboración propia

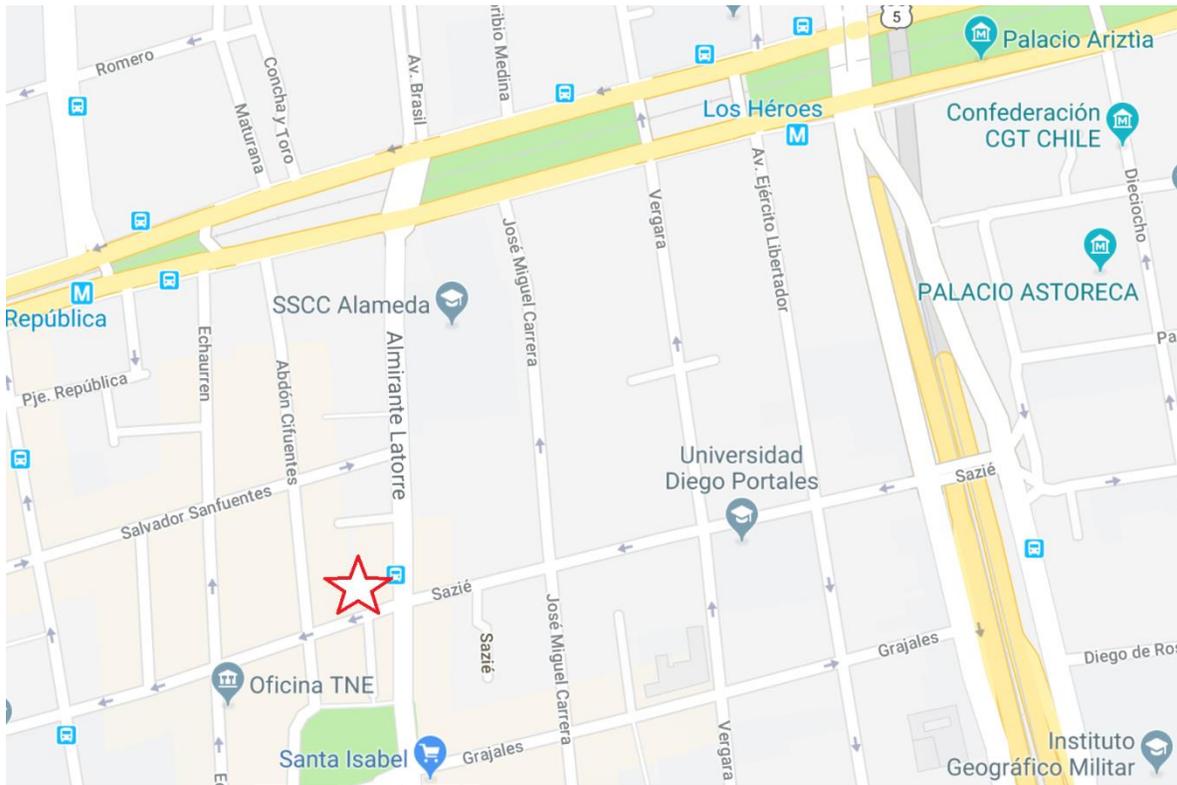
10.7 Anexo 7

Modelo Canvas

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

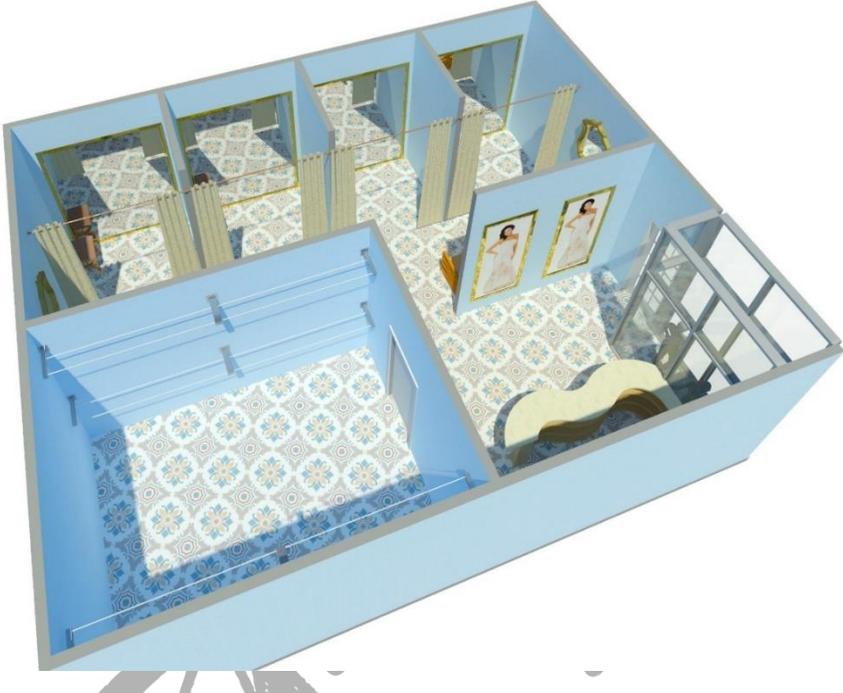
10.8 Anexo 8

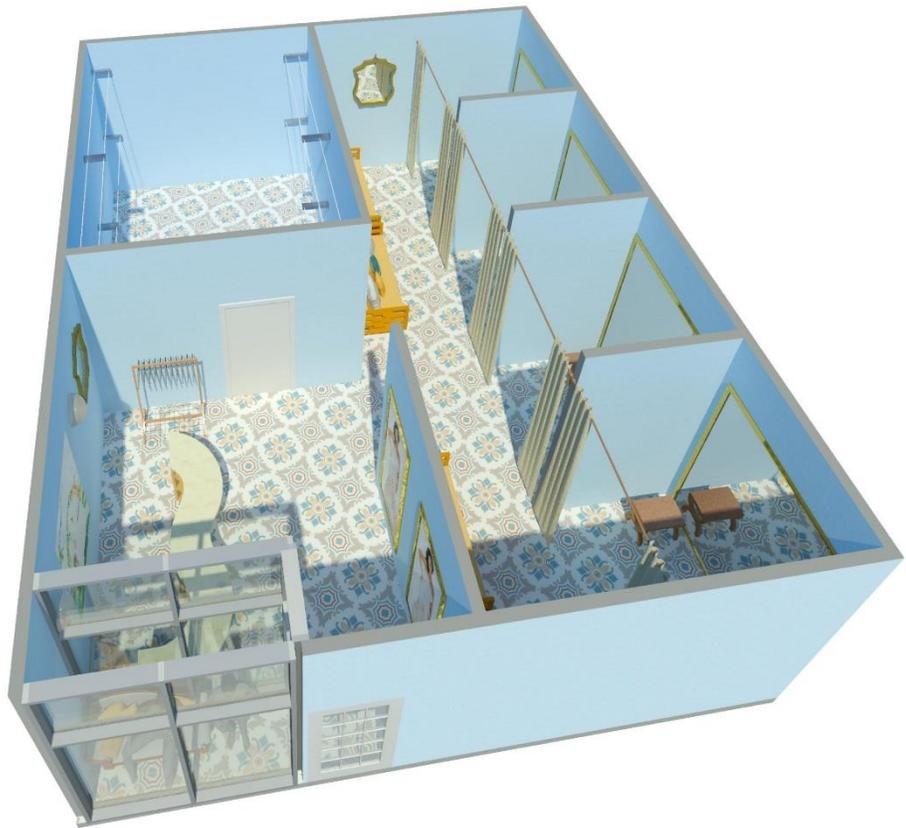
Ubicación Geográfica del Local

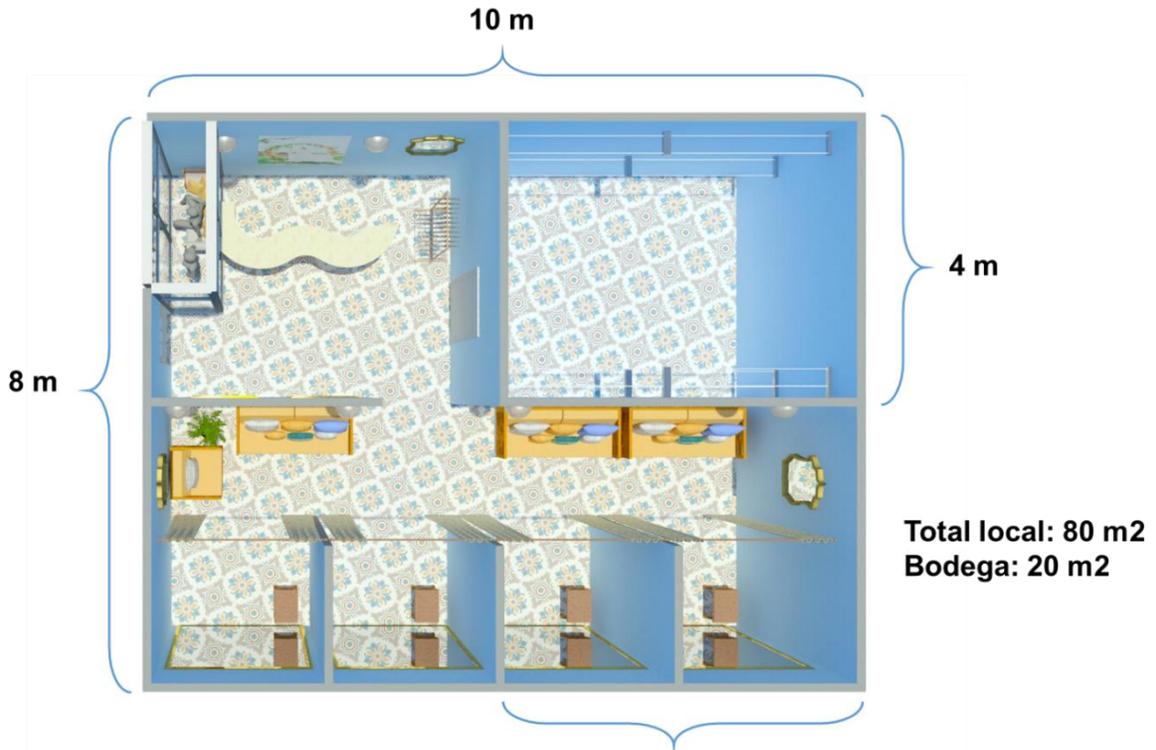


10.9 Anexo 9

Planos del Showroom







Fuente: elaboración propia



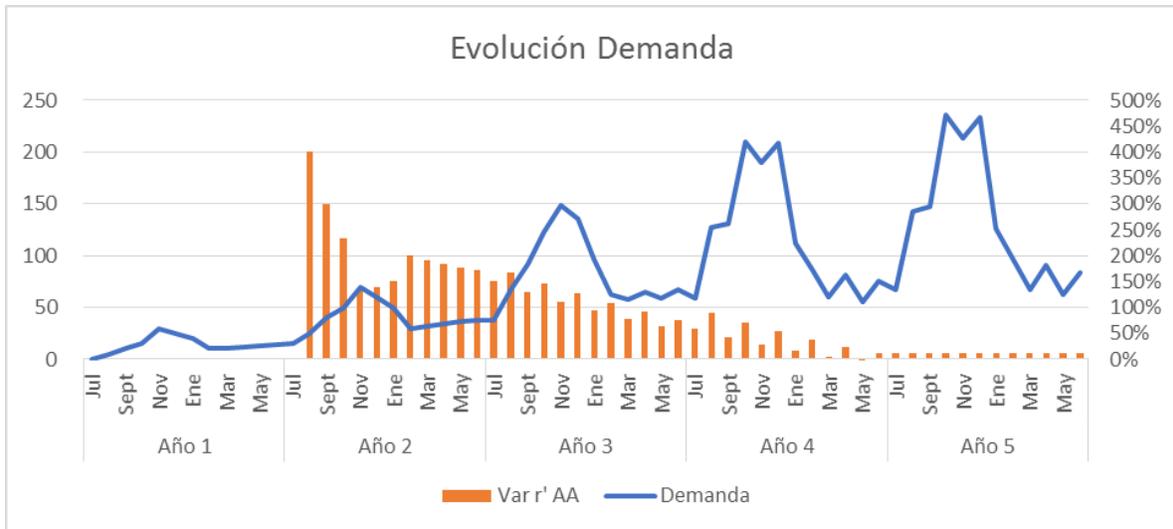
10.10 Anexo 10

Demanda Mensual con Variación Anual

Fuente: elaboración propia

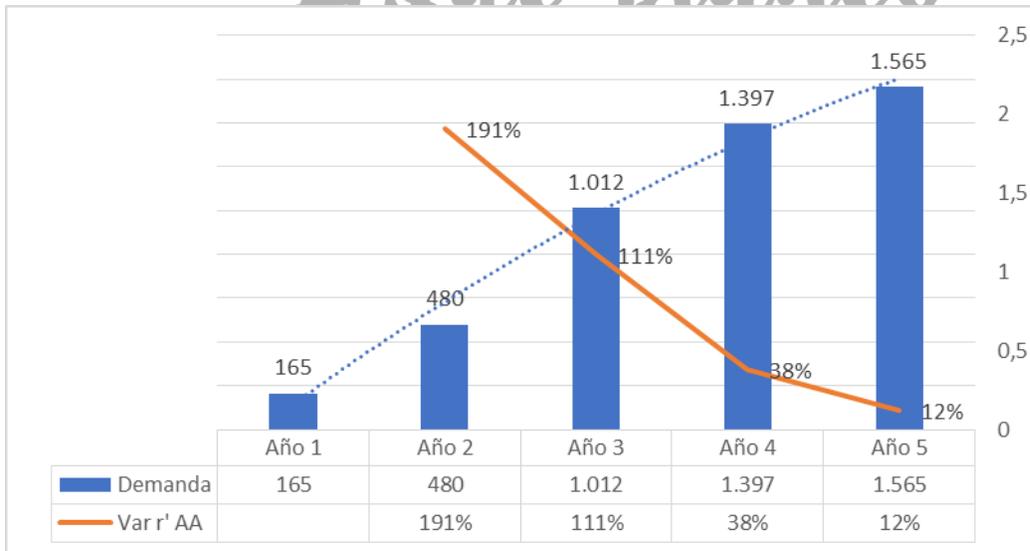
Año	Mes	Demanda	Var r' AA
Año 1	Jul	0	
	Ago	5	
	Sept	10	
	Oct	15	
	Nov	30	
	Dic	25	
	Ene	20	
	Feb	10	
	Mar	11	
	Abr	12	
	May	13	
	Jun	14	
Año 2	Jul	15	
	Ago	25	400%
	Sept	40	300%
	Oct	50	233%
	Nov	70	133%
	Dic	60	140%
	Ene	50	150%
	Feb	30	200%
	Mar	32	191%
	Abr	34	183%
	May	36	177%
	Jun	38	171%
Año 3	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

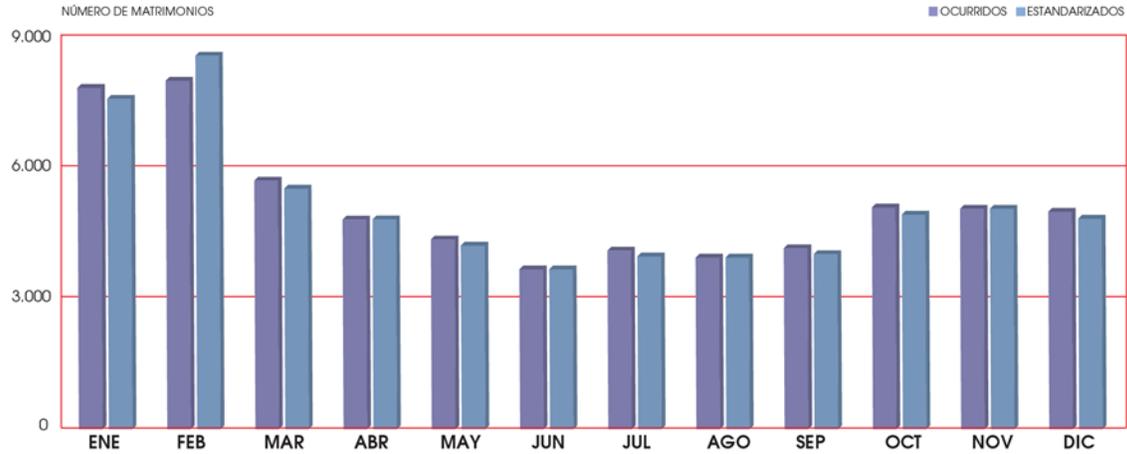
Año	Demanda	Var r' AA
Año 1	165	
Año 2	480	191%
Año 3	1.012	111%
Año 4	1.397	38%
Año 5	1.565	12%



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

Cantidad de Stock Requerido

de blanco

	Año 0 (antes de julio 2019)												
Manejo de Stock													
# Vestidos stock activo	150												
# Vestidos usados conseguidos	150												
Devolución de vestidos													
	AÑO 1												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
Manejo de Stock													
# 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
	AÑO 2												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
Manejo de Stock													
# 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
	AÑO 3												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
Manejo de Stock													
# 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
	AÑO 4												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
Manejo de Stock													
# 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
	AÑO 5												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
Manejo de Stock													
# 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

10.13 Anexo 13

Dotación de Personal

Año 1												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Cantidad Personal												
# 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
# Total Personal	5											
Año 2												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Cantidad Personal												
# 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
# Total Personal	5											
Año 3												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Cantidad Personal												
# 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
# Total Personal	5	5	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6
Año 4												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Cantidad Personal												
# 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
# Total Personal	6	9	7	7	7	7						
Año 5												
	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Cantidad Personal												
# 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
# Total Personal	7	9	7	7	7	7						

10.14 Anexo 14

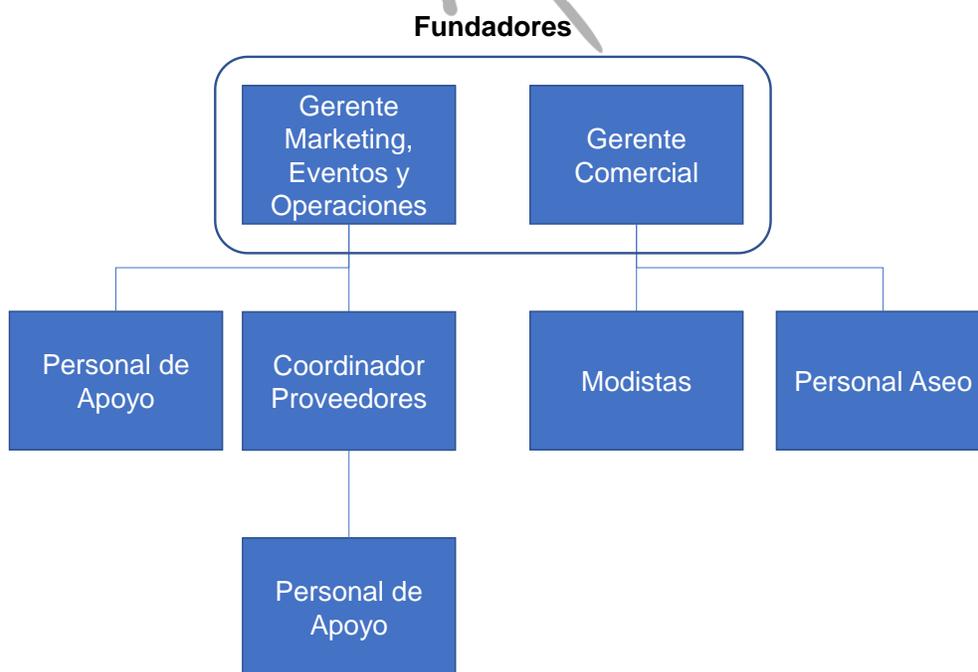
CV Fundadores

	Anita Krysko	Eduardo Kohler
Educación	<ul style="list-style-type: none"> MBA (c), Universidad de Chile Bachelor en Derecho Internacional, Universidad Nacional Taras Shevchenko de Kiev, Ucrania 	<ul style="list-style-type: none"> MBA (c), Universidad de Chile Licenciado en Matemática, Universidad de Chile
Experiencia	Desde Diciembre 2014: Business Development Manager – RIVS Americas Responsable por la apertura del mercado minero de Chile para holding	Desde 2012 En áreas de Pricing e inteligencia de ventas. Responsable de gestionar el precio de las distintas áreas

	internacional especializado en proyectos y equipos mineros. Encargada de buscar y seguir nuevos proyectos, establecer red de contactos mineros y desarrollar estrategia corporativa y comercial.	para maximizar los distintos KPI. Encargado de buscar oportunidades de mejora en los procesos del área y la compañía.
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> - Ruso nativo - Ucraniano nativo - Inglés avanzado - Español fluido 	<ul style="list-style-type: none"> - Español - Inglés
Experiencia relacionada al negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento como cliente de la industria de organización matrimonial - Habilidades de establecer contactos con las personas y persuasión en el ámbito profesional: atención al cliente, comunicación con proveedoras, ventas - Experiencia en desarrollo de nuevos negocios y apertura de mercados, elaboración de estrategias y promoción en marketing directo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento como influenciador en vestidos de novia y cliente en organización matrimonial. - Habilidades de planificación y organización.

10.15 Anexo 15

Estructura Organizacional



10.16 Anexo 16

Sueldos Personal

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

10.17 Anexo 17

Tabla de Supuestos

Supuesto	Valor	Comentario	Supuesto	Valor	Comentario
Precio Consignación	\$200.000	Los primeros 3 años	Tasa de uso transbank	100%	Se considera que todos los vestidos se compran con transbank (escenario ácido)
	\$225.000	Los últimos 2 años	En 1 cuota	20%	
Comisión Vestidos	74,50%	Comisión sobre el precio de consignación	En 3 cuotas	30%	
Extra Comisión por lavado	12,50%	Precio lavado vestido promedio \$25.000	En 6 cuotas	50%	
Comisión Total	87,00%	Comisión sobre el precio de consignación	Comisión Transbank	1,49%	
	39,10%	Comisión sobre el PVP	IVA	19%	
Comisión Costurería	15%		Impuesto a la renta	27%	
Costo Costurería	\$70.000	Valor promedio servicios costurería	Tasa de devolución de vestidos	15%	1° año
% Vestidos Con Costurería	33%	Se considera que un tercio de los vestidos se modificarán con el servicio de costurería		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	

10.18 Anexo 18

Tabla de Ingresos

	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	58.258.917
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	178.130.167
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	388.232.404
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	608.316.505
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	748.725.638

	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	22.023.623
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	72.718.402
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	166.127.350
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	266.447.951
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	365.972.522

10.19 Anexo 19

Capital de Trabajo

	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)					

10.20 Anexo 20

Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Neto Vestidos		54.354.667	166.243.000	362.311.404	570.977.922	703.967.638
Ingreso Neto Costurería		3.904.250	11.887.167	25.921.000	37.338.583	44.758.000
Ingreso		58.258.917	178.130.167	388.232.404	608.316.505	748.725.638
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)
Total Egresos		(126.686.535)	(208.692.268)	(336.881.826)	(483.400.847)	(559.724.527)
Resultado antes de Impuesto		(68.427.618)	(30.562.101)	51.350.578	124.915.658	189.001.111
Impuesto (27%)		0	0	0	(20.864.660)	(51.030.300)
Resultado después de Impuesto		(68.427.618)	(30.562.101)	51.350.578	104.050.998	137.970.811
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)					
Inversión	(65.429.317)	(4.411.765)	(6.302.521)	(8.878.151)	(8.823.529)	64.445.283
Valor Liquidación de Activos						1.022.000
Flujo de Caja	(65.429.317)	(62.755.349)	(26.780.589)	42.472.427	95.727.469	203.938.094

10.21 Anexo 21

Análisis de Sensibilidad

	-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

