



**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO ONLINE DE VESTUARIO  
FEMENINO EN CHILE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTOR**

**VALENTINA JACKSON DURÁN**

**PROFESOR**

**FRANCISCO OMAR LAGOS PERALTA**

**SANTIAGO DE CHILE, SEPTIEMBRE 2023**

## Resumen Ejecutivo

En agosto de 2020, Valentina decide crear un emprendimiento para comercializar los tops a crochet que había tejido durante la pandemia por COVID-19. Inmediatamente adquiere un par de prendas más para vender y se lanza con una tienda en Instagram. Casi tres años más tarde, se da cuenta que este es el trabajo fijo que desea tener, y por lo tanto debe realizar ciertos ajustes. En base a esto, se crea un plan de negocio que permita guiar a la dueña durante el proceso de formalización y el posicionamiento dentro del mercado de manera favorable.

Se realiza un análisis externo e interno que permite rediseñar la propuesta de valor para que se enfoque directamente en los clientes, en el servicio que esperan recibir, y en generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Luego, en torno a ella, se diseña un modelo de negocio utilizando la herramienta Canvas.

Posteriormente, se crea un plan de marketing en donde se establece como objetivo un incremento del 10% en el número de ventas mensuales y un aumento de 30% en el número de seguidores en Instagram. Estos objetivos van acompañados de estrategias a implementar para lograr las metas propuestas, una calendarización y un método de evaluación.

Para finalizar, se realiza una evaluación financiera con el fin de determinar la viabilidad del proyecto, la cual concluye con valores positivos. Se entrega un VAN de \$13.276.406 y una TIR de 69,3%, superior a la tasa de descuento utilizada. Por lo tanto, las mejoras propuestas en el plan de negocio conducen a un proyecto rentable económicamente en el período estudiado.

## Índice

Resumen Ejecutivo .....	2
1. Introducción .....	6
2. Problema de Investigación .....	7
3. Objetivos .....	10
3.1. Objetivo General.....	10
3.2. Objetivos Específicos .....	10
4. Marco Teórico.....	11
4.1. Descripción del Emprendimiento .....	11
4.2. Herramientas de Análisis.....	13
4.2.1. Análisis PEST .....	13
4.2.2. Cinco Fuerzas de Porter .....	14
4.2.3. Cadena de Valor .....	18
4.2.4. Análisis FODA.....	20
4.2.5. Modelo Canvas.....	22
4.2.6. Marketing Mix.....	25
5. Metodología .....	27
5.1. Formalización del Emprendimiento .....	27
5.2. Análisis Externo .....	27
5.3. Análisis Interno.....	28

5.4.	Modelo de Negocios .....	28
5.5.	Plan de Marketing.....	28
5.6.	Análisis Financiero .....	29
6.	Desarrollo.....	30
6.1.	Formalización del Emprendimiento .....	30
6.1.1.	Tipos de Empresas y Sociedades en Chile.....	30
6.1.2.	Contabilidad Completa y Simplificada .....	34
6.1.3.	Regímenes Tributarios .....	36
6.1.4.	Patente Municipal.....	39
6.1.5.	Resultados .....	39
6.2.	Análisis Externo .....	40
6.2.1.	Análisis PEST .....	41
6.2.2.	Cinco Fuerzas de Porter .....	45
6.3.	Análisis Interno.....	52
6.3.1.	Cadena de Valor.....	52
6.4.	Modelo de Negocios.....	57
6.5.	Plan de Marketing.....	62
6.5.1.	Análisis FODA.....	62
6.5.2.	Definición de Objetivos .....	66
6.5.3.	Definición de Estrategias .....	66

6.5.4.	Calendarización de Acciones .....	69
6.5.5.	Método de Evaluación de los Resultados.....	72
6.5.6.	Presupuesto.....	72
6.6.	Análisis Financiero .....	74
6.6.1.	Historial de Ventas .....	74
6.6.2.	Proyección de Ventas .....	75
6.6.3.	Proyección de Compras.....	76
6.6.4.	Prendas Tejidas a Crochet .....	79
6.6.5.	Prendas por Comprar.....	82
6.6.6.	Fijación de Precios .....	92
6.6.7.	Ingresos .....	97
6.6.8.	Egresos .....	100
6.6.9.	Inversión Inicial.....	105
6.6.10.	Flujo de Caja .....	105
6.6.11.	Indicadores de Rentabilidad.....	107
7.	Conclusiones y Recomendaciones .....	109
8.	Referencias.....	111

## 1. Introducción

Valentina es una joven estudiante de 25 años que ahora sueña con tener su propia marca de ropa. Desde pequeña tenía un gusto por los negocios, pero siempre vendía de manera esporádica. Durante un tiempo se dedicó a vender cupcakes con su hermana, luego empezó a vender vasos con fruta para la temporada de primavera en su colegio, e incluso hubo un tiempo en que comenzó a vender pulseras de macramé realizadas por su hermana para que ambas pudieran tener un dinero extra. En efecto, las ganas de generar ingresos siempre las tuvo, pero nunca se lanzó con un proyecto a largo plazo.

En los veranos de 2022 y 2023, Valentina realizó sus prácticas profesionales en dos áreas distintas para conocer el mundo empresarial, Recursos Humanos y Pricing. Terminó dándose cuenta que ese estilo de vida no era lo que deseaba para su futuro, si no que dedicarle tiempo a su emprendimiento propio era lo que la motivaba a trabajar diariamente. Poder crear contenido para las redes sociales, buscar nuevas prendas que le puedan gustar a sus clientas e incluso trabajar en Expo-Ferias de su comuna es lo que le apasiona, y por lo mismo espera poder dedicarse a esto por mucho tiempo más.

Para lograr esto último, surge la necesidad de formalizar el emprendimiento y diseñar un plan de negocio que permita analizar la situación actual, fijar objetivos estratégicos y generar una ventaja competitiva en la industria a través de la reestructuración de la propuesta de valor que entrega la marca.

## 2. Problema de Investigación

Hasta finales de abril del 2023, existía una empresa procesadora de pagos en Chile que no informaba las transacciones realizadas por comerciantes al Servicio de Impuestos Internos (SII). Sin embargo, este escenario cambió con las Resoluciones Ex. SII N°176 de 2020 y N°76 de 2021. A partir del 3 de mayo del presente año, la empresa se vio en la obligación de informar todas las ventas realizadas por los contribuyentes a través de sus máquinas o lectores al SII de forma diaria, y desde el 1 de julio de 2023, debieron informar las transacciones históricas de los usuarios realizadas desde el año 2021. Esta información fue entregada a los clientes de la empresa a través de un correo electrónico el día miércoles 26 de abril, lo cual alarmó a todos aquellos comerciantes que utilizaban estas máquinas sin haber emitido las boletas correspondientes o sin tener si quiera iniciación de actividades. Fue el caso de Valentina, quien en agosto del 2020 comenzó a vender prendas de vestir y accesorios femeninos a través de Instagram sin formalizar su emprendimiento, en marzo del 2022 empezó a asistir a Expo-Ferias Municipales dentro de la comuna de Curacaví para aumentar sus ventas, y a partir de mayo de ese mismo año decidió adquirir una máquina procesadora de pagos de tarjetas de crédito y débito para entregar mayores facilidades de pago a sus clientes en esas instancias, sin dimensionar los problemas que tendría más adelante.

Pero Valentina no es la única que trabaja de manera informal, según la Sexta Encuesta de Microemprendimiento (EME 6), en Chile existen 2.057.903 microemprendedores, de los cuales un 53,1% son informales y solo un 46,9% son formales (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2020). En efecto, más de un millón de personas no cumple con sus obligaciones tributarias en el país y corre el riesgo de ser multado. Cada caso es diferente, pero dentro de las posibilidades de cobro por parte del SII está el Impuesto a la Renta (25% de la utilidad), Impuesto

al Valor Agregado (un 19%), reajuste de IPC, intereses y multas (SumUp Chile, 2023, 18m46s). Por otra parte, no formalizar un emprendimiento puede generar limitaciones en el crecimiento o expansión del negocio, ya que puede haber restricciones para acceder a financiamiento o problemas para contratar personal. Finalmente, y debido a lo usual que se han vuelto las estafas a través de Internet, es posible que, si el negocio no está constituido como empresa legal, los potenciales clientes sientan desconfianza y decidan no comprar, lo que impactaría directamente en las ventas y utilidades del negocio.

Son diversas las razones por las cuales los microemprendedores no formalizan su emprendimiento. Algunos consideran que su negocio no es lo suficientemente grande como para formalizar, o realizan la actividad de manera poco frecuente. Otros señalan que el proceso de registro tiene un valor muy alto, y algunos indican que no saben cómo registrarse. Cada caso es diferente, sin embargo, sea cual sea el motivo, la normativa indica que todo emprendimiento debe estar formalizado y debe cumplir con la tributación correspondiente, por lo tanto, es importante que las personas analicen su caso particular, determinen si su negocio sigue siendo rentable luego de cumplir con las exigencias tributarias y, en base a un estudio previo, tomen decisiones con respecto al futuro del emprendimiento.

Dado este escenario, surge la necesidad de diseñar un plan de negocio para formalizar el emprendimiento de Valentina de manera exitosa. Actualmente, Valentina vende ropa y accesorios femeninos que adquiere de distintos proveedores chilenos. No realiza importaciones. También se dedica a vender prendas a crochet realizadas por ella misma. Por el momento no lo ve como un trabajo de tiempo completo, ya que inicialmente comenzó como un pasatiempo de pandemia y posteriormente continuó solo para tener un ingreso extra a fin de mes, en ningún momento se

imaginó que hasta la fecha seguiría dedicándose a esto, sin embargo, ahora siente la necesidad de crecer para poder transformarlo en su trabajo fijo, y para eso debe realizar varias modificaciones.

Al ser una sola persona la encargada de todo el funcionamiento del negocio, y dadas las características de éste, es importante cuestionarse ¿cuál es la mejor opción de formalización para el emprendimiento? ¿Qué tipo de empresa se adecúa a las necesidades del negocio? Por otra parte, una vez implementada la formalización será necesario preguntarse ¿cómo se puede mejorar la rentabilidad del negocio? ¿Qué estrategias se deben implementar para atraer un mayor flujo de clientes? ¿Los precios se pueden mantener o es necesario subirlos dados los nuevos costos asociados? Y si los precios aumentan ¿los actuales clientes seguirán comprando? ¿Qué beneficios pueden encontrar en este negocio que no necesariamente encontrarán en emprendimientos similares? ¿Se debe rediseñar el modelo de negocio para que el emprendimiento tenga éxito luego de la formalización?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para el emprendimiento de Valentina, con el fin de crear una ventaja competitiva luego de formalizar la empresa, que garantice un crecimiento en la industria.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Elegir una opción de formalización para el emprendimiento a través del análisis de dos tipos de empresas, con el fin de legalizarlo y cumplir con las obligaciones tributarias.
- Definir el régimen tributario de acuerdo a las características del emprendimiento, con el fin de realizar un correcto flujo de caja que permita determinar la rentabilidad futura del proyecto.
- Definir la propuesta de valor que entrega la marca mediante un análisis interno y externo, para así generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- Realizar un análisis financiero que permita determinar la rentabilidad del negocio en un corto y mediano plazo, luego de implementar las propuestas planteadas en el modelo de negocios y el plan de marketing.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1. Descripción del Emprendimiento**

En el 2011, cuando Valentina estaba en séptimo básico, se inscribió a un taller de crochet en su colegio, en donde pudo aprender algunas técnicas básicas de tejido. Nueve años después, a mediados del 2020, en plena pandemia por COVID-19, decidió retomarlo para distraerse en sus momentos libres. Comenzó tejiendo una bufanda, luego un gorro, y así hasta que llegó a los tops a crochet. Estos últimos fueron elogiados por sus amigos, quienes le comentaron en ese momento que podría empezar a venderlos. En agosto de ese mismo año tomó la iniciativa de crear una tienda en Instagram para vender sus tops y probar suerte en el rubro. Al poco tiempo decidió ampliar la gama de productos para abarcar un mayor número de clientes, por lo que compró pantalones, poleras y cinturones para revender a través de la plataforma mencionada.

Todas las ventas se realizaban a través de Instagram. Valentina había creado una cuenta en donde publicaba fotos de las prendas disponibles junto con la descripción y el precio. El proceso de compra/venta era el siguiente: Si una persona quería comprar, por ejemplo, una polera, debía enviar un mensaje a través de Instagram indicando el color y la talla que deseaba. Una vez confirmada la disponibilidad, se le consultaba al cliente de dónde era. Si era de Curacaví, se gestionaba el despacho a domicilio de acuerdo a la disponibilidad de la dueña, ya que ella realizaba las entregas personalmente. Cabe recordar que en esos tiempos solo se podía circular con los permisos obtenidos en Comisaría Virtual, por lo que Valentina hacía entregas máximo 2 veces por semana. Si la persona era de otra comuna, se gestionaba el envío a través de una empresa de transportes llamada Starken. Finalmente, se le enviaban los datos bancarios para que la persona

pudiera transferir el total de su compra, y una vez confirmado el pago se realizaba la entrega o el envío según correspondiera.

El emprendimiento tuvo éxito. Si bien la cantidad de prendas que se vendían no era muy alta, sí se vendía todo el stock que se compraba o se tejía, por lo que no se generaban pérdidas, y el negocio permitía que su dueña generara un ingreso extra. La mayoría de los clientes eran de la comuna de Curacaví, rara vez aparecían clientes de otras comunas. Esto se dio por varios factores: Una de las razones era que Valentina ofrecía despachos a domicilio gratis dentro del radio urbano de la comuna, lo que era muy llamativo para las personas de ese sector. Por otra parte, debido a las cuarentenas y constantes fiscalizaciones, era casi imposible trasladarse a Santiago, así que los vecinos debían optar por negocios locales para adquirir sus productos, lo que le entregó visibilidad al emprendimiento dentro de Curacaví. Finalmente, dado que en la Región Metropolitana existían muchas tiendas de Instagram que vendían prendas similares a las de Valentina, las personas de Santiago que deseaban comprar ropa optaban por comprar en tiendas de ese sector, ya que los envíos eran más económicos.

De a poco las condiciones fueron cambiando, las cuarentenas se eliminaron y lentamente la sociedad retomó la “normalidad”. Al igual que todo negocio, las ventas subían y bajaban dependiendo de la economía y del mes del año en el que se encontrara. Pero Valentina continuó vendiendo hasta el día de hoy.

Actualmente “VALE JACKSON” es una marca registrada a través de la cual se venden prendas de vestir, pero no está formalizada ante el SII. Su enfoque de clientes está en mujeres jóvenes y adultas jóvenes, cuya edad está entre los 18 y 40 años. Esto se debe principalmente a que hoy en día las ventas no se realizan solamente de manera online, sino que aproximadamente una vez al mes, Valentina participa en ferias de emprendedores organizadas por la Municipalidad

de Curacaví, y allí muchos de los asistentes son personas adultas o adultas jóvenes. En cuanto a las prendas ofrecidas, dado que ya comenzó la temporada otoño/invierno, se puede encontrar: Beatles de mujer, poleras manga larga, pantalones de buzo, polerones, bufandas, pantis de polar y calzas pata elefante, principalmente. Se hizo una pausa en los tejidos debido a la falta de tiempo para tejer. Durante la temporada primavera/verano, por lo general se venden prendas como: Crop tops, poleras manga corta, faldas short, calzas largas y cortas para hacer ejercicio, pantalones de verano, bralettes, y más.

Todo lo relacionado con la gestión del negocio lo realiza su dueña. El emprendimiento no cuenta con una misión, visión ni valores definidos.

## **4.2. Herramientas de Análisis**

Para poder diseñar el plan de negocios, se utilizarán distintas herramientas de análisis, tales como: PEST, Cinco Fuerzas de Porter, Cadena de Valor, FODA, Canvas y Marketing Mix. La definición de cada uno de estos instrumentos se muestra a continuación:

### **4.2.1. Análisis PEST**

El análisis PEST es una herramienta que se utiliza para estudiar el macroentorno de una empresa. Tal como lo señalan sus iniciales, se considera la influencia de los ambientes Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

- **Ambiente Político.** Se analizan los factores políticos y judiciales que pueden generar oportunidades y amenazas para la empresa. Algunos ejemplos son: La estabilidad del gobierno, la política fiscal y la política impositiva.

- **Ambiente Económico.** Se analizan aquellos factores que afectan la prosperidad y el bienestar de la economía. Algunos ejemplos son: Tasa de interés, inflación, desempleo, tasa de crecimiento de la economía, IPC y evolución de los precios.
- **Ambiente Social.** Se analizan los factores socio-culturales y demográficos que afectan a la industria. Algunos ejemplos son: La distribución del ingreso, consumismo, creencias religiosas, cambios demográficos tales como envejecimiento o subpoblación, nivel educativo y conductas.
- **Ambiente Tecnológico.** Se analizan los factores de desarrollo tecnológico que pueden impactar de manera creativa o destructiva a la empresa. Es importante tener presente que no todas las industrias se ven afectadas de la misma manera con los aportes tecnológicos. Algunos ejemplos son: La inversión gubernamental en investigación y desarrollo, velocidad de la obsolescencia, desarrollo de nuevos productos y nuevos descubrimientos.

#### ***4.2.2. Cinco Fuerzas de Porter***

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite evaluar la industria a la que pertenece una empresa, observando la posición competitiva en la que se encuentra. Según Michael Porter, existen cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria. Estas fuerzas miden el atractivo general de la industria y determinan la perspectiva de rentabilidad a largo plazo. Estas son: Amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos y servicios sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.

**1) Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.** En este punto se detectan las barreras de entrada que enfrentan los nuevos competidores al momento de entrar a una industria. Por lo general, las empresas intentan evitar que ingresen nuevos competidores al mercado, ya que, a medida que aumenta el número de empresas, aumenta la dificultad de mantener la participación en el mercado y de generar utilidades. Se pueden detectar seis barreras de entrada principales:

- Economías de escala. Esto corresponde a la capacidad que tiene una empresa de disminuir sus costos de producción a medida que aumenta la cantidad de productos fabricados. Se genera una relación decreciente entre el costo unitario de producción y la cantidad producida por período.
- Diferenciación del producto. Las empresas por lo general se ganan la fidelidad de sus clientes entregándoles valor con sus productos. Ya sea la calidad, el estilo, la sensación que genera o lo novedoso que pueda ser el producto, siempre se debe buscar la forma de destacar por sobre la competencia.
- Inversión del capital. Si se requiere una inversión muy alta para empezar un negocio, la barrera de entrada es mayor. Por el contrario, si la inversión necesaria no es tan alta, entonces la barrera disminuye.
- Desventaja en costos independientemente de la escala. Aquí se consideran factores como las tecnologías patentadas, el acceso favorable a las materias primas, ayudas del gobierno o la ubicación del negocio.
- Acceso a los canales de distribución. Suele ocurrir que las empresas ya establecidas tienen acuerdos con empresas de distribución que le dificultan el acceso a estos

servicios a los nuevos competidores. Al no encontrar opciones de distribución, no se puede llegar a los clientes, lo que claramente genera un gran problema.

- Política gubernamental. Es posible que el gobierno impida o limite la entrada de nuevos competidores a través de, por ejemplo, la exigencia de licencias, la limitación del acceso a materias primas, regulaciones o con barreras a la inversión extranjera.

**2) Poder de Negociación de los Proveedores.** En este punto se analiza la capacidad que tienen los proveedores de poner a la empresa bajo presión. Los proveedores con un alto poder de negociación pueden afectar el proceso de compra de los insumos o materias primas, amenazando con elevar los precios de los productos o disminuyendo la calidad, lo que afectaría directamente en la rentabilidad de las empresas. Algunos de los factores que se deben considerar en esta fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Diferenciación en los productos ofrecidos.
- Costos asociados al cambio de proveedor.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Ingresos que generan los proveedores con sus clientes.

**3) Poder de Negociación de los Clientes.** En este punto se analiza la capacidad que tienen los clientes de poner a la empresa bajo presión. Hace referencia al impacto que tienen los clientes en el proceso de venta. Los clientes tienen un alto poder de negociación cuando logran obligar a la empresa a que baje sus precios o mejore la calidad de los productos o servicios. Algunos de los factores que se deben considerar en esta fuerza son:

- Cantidad de consumidores.
- Volumen de compra.
- Diferenciación en los productos ofrecidos.
- Costos asociados al cambio de proveedor.
- Sensibilidad al precio. Un cliente es sensible al precio cuando, por ejemplo, los productos que compra representan una parte significativa de sus costos, o cuando el cliente no detecta claramente el beneficio del producto. También se da cuando el costo de cambio de proveedor es alto o se percibe un producto sustituto más económico.

**4) Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos.** En este punto se estudia la posibilidad de que un producto o servicio perteneciente a una industria pueda ser sustituido por un producto o servicio de otra. Muchas veces cuando una industria innova, otra sale perjudicada. Sin embargo, existen algunas maneras de distanciarse de los productos sustitutos, por ejemplo, a través del marketing o mediante la diferenciación en los productos. Algunos de los factores que se deben considerar en esta fuerza son:

- Relación entre el valor y el precio del producto sustituto.
- Costos asociados al cambio para el consumidor.
- Disponibilidad de productos sustitutos cercanos.
- Propensión del consumidor a sustituir.

**5) Rivalidad entre Competidores Existentes.** En este punto se analiza el resultado de las cuatro fuerzas mencionadas anteriormente. La rivalidad entre los competidores es alta si dentro de la industria hay un gran número de empresas y tienen una participación de mercado similar. También se considera alta cuando las barreras de salida del sector

son altas, ya que se vuelve más conveniente seguir compitiendo en la misma industria que retirarse. Por otra parte, si los productos o servicios que se ofrecen no son diferenciados, o si existen costos asociados al cambio de proveedor para el cliente, la rivalidad entre competidores también aumenta.

#### **4.2.3. Cadena de Valor**

La Cadena de Valor es una herramienta que permite analizar la estructura de toda la empresa, examinando nueve actividades que permiten generar valor a los clientes. Estas actividades se pueden dividir en “actividades primarias” y “actividades de apoyo”. A través de esta herramienta se puede evaluar de manera efectiva la posición del negocio frente a sus competidores principales, y teniendo presente este diagnóstico, se pueden realizar acciones para alcanzar una ventaja competitiva.

Las **actividades primarias** corresponden a las cinco funciones clásicas que se llevan a cabo dentro de una empresa. Implican tanto la elaboración del producto, como la transferencia de éste al cliente. El detalle de cada una se muestra a continuación:

- **Logística de Entrada.** Corresponde al manejo de materias primas. Algunos ejemplos son: Recepción de las materias primas, almacenamiento, bodegaje y control de inventario.
- **Operaciones.** Corresponde al proceso de transformación de las materias primas en productos terminados. Algunos ejemplos son: Fabricación, manejo de materiales, control de calidad y planificación de la producción.
- **Logística de Salida.** Corresponde a las operaciones de salida de los productos. Algunos ejemplos son: Tipo de transporte utilizado, capacidad de los transportes,

productos que son transportados y la distancia a la que se encuentran los destinatarios de los fletes.

- **Marketing y Ventas.** Corresponden a las tareas relacionadas con la promoción del producto, el cual debe satisfacer las necesidades del cliente. Algunos ejemplos son: Política de marketing de la empresa, política de precios, política de distribución, promoción, investigación de mercado y gestión de ventas.
- **Servicio.** Corresponde al servicio postventa y al servicio de mantenimiento. Estas actividades entregan valor al producto o servicio. Algunos ejemplos son: Garantías por falla de producto, servicio de asesoría y servicio técnico.

Las **actividades de apoyo** corresponden a cuatro funciones cuyo propósito es dar soporte a las actividades mencionadas anteriormente, además de apoyarse entre ellas. Las actividades de apoyo aumentan la eficiencia de las actividades primarias. El detalle de cada una se muestra a continuación:

- **Infraestructura de la Empresa.** Dentro de este apartado se encuentra: La administración general, administración financiera, administración de calidad, asuntos legales, entre otros.
- **Gestión de Recursos Humanos.** Abarca la búsqueda de personal, la contratación, su capacitación, la definición de las responsabilidades de los trabajadores y el pago de remuneraciones.
- **Desarrollo de Tecnologías.** Corresponde a los procesos en que la materia prima es transformada en producto. Involucra elementos de investigación, desarrollo y diseño de productos.

- **Adquisiciones.** Corresponde a la compra de maquinaria, equipos de oficina, elementos de almacenaje, materiales de producción, entre otros. Se hace referencia a todas aquellas compras necesarias para la empresa, excluyendo las materias primas.

A través de la Cadena de Valor se puede analizar el margen de la empresa, el cual corresponde a la diferencia entre las ventas totales y los costos incurridos. Por lo tanto, para aumentar el margen, es necesario aumentar las ventas, disminuir los costos, o realizar ambas acciones, y para poder lograrlo, es necesario estudiar las actividades mencionadas anteriormente.

#### **4.2.4. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que, como bien dicen sus siglas, analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, negocio o proyecto para poder tomar decisiones estratégicas pensando en el futuro de la organización. Abarcando estos cuatro puntos se hace un análisis interno (con las fortalezas y debilidades) y un análisis externo (con las oportunidades y amenazas), y al mismo tiempo se analizan los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) y los aspectos negativos (debilidades y amenazas), por lo que se tiene una amplia vista de la situación actual. A través del análisis FODA se puede planificar el crecimiento de la organización, potenciando aún más las fortalezas, anticipando las oportunidades, mejorando las debilidades y estudiando las amenazas para tenerlas controladas, dentro de lo posible.

Esta herramienta se puede representar en una matriz con cuatro recuadros. En los recuadros de arriba se ubican las fortalezas y debilidades, y en los recuadros de abajo se encuentran las oportunidades y amenazas.

En el recuadro de **fortalezas** se destacan todos los puntos fuertes de la organización. Por ejemplo, la calidad de los productos, los cortos plazos de entrega, el precio del producto o servicio, el trato que se le entrega a los clientes, la eficiencia en los distintos procesos, entre otros. La importancia de este punto es que las fortalezas detectadas se mantengan en el largo plazo y no se modifiquen, a no ser que sea para un bien mayor, ya que estos son los elementos por los cuales la empresa destaca, y si empiezan a desaparecer puede afectar duramente a la organización.

En las **debilidades** se reconocen aquellos puntos frágiles que están presentes en la organización y que deben mejorarse. Por ejemplo, falta de experiencia en el rubro, fallas en los equipos de trabajo, mala gestión de los recursos, bajo presupuesto que limita a la empresa, y más. La idea es que, una vez detectadas las debilidades de la empresa, se tomen decisiones para poder disminuirlas o eliminarlas y deseablemente transformarlas en fortalezas.

En el recuadro de **oportunidades** se analizan factores externos que puedan beneficiar a la empresa. En otras palabras, son eventos externos que pueden ser canalizados por la organización para que ésta se vuelva más fuerte o competitiva dentro del mercado. Por ejemplo, variaciones en el precio del dólar, el rápido crecimiento de la industria, la digitalización o fenómenos que impactan globalmente (por ejemplo, la pandemia provocó que se restringiera la movilidad, lo que generó una gran oportunidad para los servicios de delivery y repartos de encomienda, ya que sus servicios fueron más solicitados que nunca). No todos los eventos impactan de la misma manera en las empresas, ya que depende mucho de la industria en la que estén, por eso es importante analizar constantemente lo que pasa alrededor y ver si se le puede sacar algún provecho o si se puede volver una amenaza.

Por último, se tienen las **amenazas**, las cuales también hacen referencia a lo que ocurre de manera externa a la organización, pero, a diferencia de las oportunidades, son aquellos elementos

que pueden influir de manera negativa en el crecimiento de la empresa. Por ejemplo, cuando la tecnología avanza pero la organización no logra seguirle el paso, el escenario político, el escenario económico, el escenario social, la publicación de nuevas leyes que impacten en el mercado de la organización, los productos o servicios sustitutos, entre otros. Es importante tener presente que las amenazas ponen en riesgo la misión y los objetivos estratégicos de la organización, por eso es importante detectarlas a tiempo.

#### **4.2.5. Modelo Canvas**

El modelo Canvas es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder que permite crear y analizar modelos de negocios de manera simplificada. Un modelo de negocio es una herramienta que permite plasmar de manera gráfica o textual distintos aspectos de un negocio, tales como la propuesta de valor, el segmento de clientes al cual se dirige o la estructura de costes. Al momento de plasmarlo, es importante tener presente qué es lo que se va a vender y cuál es el valor que ese producto o servicio le aporta al cliente, ya que esto es lo que permite generar una ventaja competitiva.

El modelo Canvas corresponde a una plantilla o lienzo de nueve recuadros en donde se destacan los aspectos más relevantes y generales de la empresa, estos son los clientes, la oferta, la infraestructura y los aspectos financieros. A continuación, se describen los nueve elementos que están presentes en el modelo:

- 1) Segmento de Clientes.** En este punto se detectan los distintos tipos de personas o consumidores a los cuales va dirigido el producto o servicio, para así poder satisfacer sus necesidades y/o deseos. Surgen preguntas como: ¿Quiénes son los clientes

objetivos? ¿A quién se le está generando valor? ¿Quiénes son los clientes más importantes o destacados? De esta manera se pueden tomar decisiones estratégicas que estén orientadas a los distintos segmentos identificados.

- 2) **Propuesta de Valor.** Corresponde al motivo por el cual se distingue la organización, el cómo destaca por sobre la competencia. A través de la propuesta de valor también se busca resolver el problema o la necesidad del cliente. Existe un sin número de formas de entregar valor, lo importante es que ese valor quede claro tanto para los trabajadores de la empresa, como para los mismos consumidores, ya que, si ellos no logran visualizarlo, es posible que no se esté entregando ningún valor en realidad. En este punto se deben considerar las siguientes preguntas: ¿Qué valor se le está entregando al cliente? ¿Qué problema se está resolviendo o qué necesidad se está cubriendo? ¿Qué tipos de productos o servicios se están ofreciendo?
- 3) **Canales.** Corresponde a los medios a través de los cuales se transmite la propuesta de valor al cliente. Se pueden detectar dos enfoques, el primero es cómo la empresa se da a conocer, ya sea a través de redes sociales o anuncios en televisión, y el segundo es cómo la empresa hace llegar el producto o servicio al cliente, por ejemplo, con despacho a domicilio o directamente en un local físico. Algunas de las preguntas que surgen en este apartado son: ¿Cómo se promueven, venden y entregan los productos? ¿Los canales son efectivos? ¿Por qué se eligieron esos canales? ¿Es momento de utilizar otros?
- 4) **Relación con los Clientes.** En este recuadro se debe definir la relación con los clientes, ya sea la manera en que la empresa se comunica con ellos o las interacciones que tiene. La relación con los clientes puede ser directa o indirecta, al igual que cercana o lejana.

Dependiendo del producto o servicio que se entrega, y sobre todo dependiendo del segmento de clientes detectado, es la relación que debe existir con los consumidores. Pueden surgir las siguientes preguntas: ¿Qué relación se tiene con cada uno de los segmentos de clientes? ¿Qué tipo de relación esperan por parte de la empresa? ¿Se les puede entregar ese tipo de relación? ¿Cuál es el costo asociado?

- 5) **Flujo de Ingresos.** Se deben indicar todas las formas en que la empresa obtiene sus ingresos presentando su propuesta de valor, ya sea a través de ventas directas de productos, tarifas de suscriptores, ingresos por arrendamientos, espacios publicitarios, entre otros. En este punto es necesario cuestionarse: ¿Cuál es la principal fuente de ingreso? ¿Cuáles son los métodos de pago que pueden utilizar los clientes? ¿Los ingresos permiten tener una rentabilidad positiva?
- 6) **Recursos Clave.** Se describe todo lo necesario para llevar a cabo el negocio, es decir, con qué recursos se cuenta para entregar la propuesta de valor. Estos recursos pueden ser físicos, económicos y/o humanos. Como recursos físicos, se consideran las materias primas o maquinarias. Para los recursos económicos puede existir, por ejemplo, un convenio con alguna empresa o persona. Y para los recursos humanos, se consideran los empleados.
- 7) **Actividades Clave.** Se describen todas las actividades que se deben llevar a cabo para poder entregar la propuesta de valor a los clientes. Hay que cuestionarse: ¿Qué cosas son fundamentales para que funcione el modelo de negocios?
- 8) **Socios Clave.** Sin importar el tamaño de la empresa, es importante contar con aliados que ayuden a la organización a entregar su propuesta de valor. Algunos tipos de socios son los proveedores (ya sea de materias primas, maquinaria, o algún servicio especial),

los patrocinadores (aquellas organizaciones que financian a terceros a cambio de que éstos presenten su marca, producto o servicio como forma de publicidad), franquiciados (aquellas personas a las cuales se les cede el derecho de comercializar productos de una marca en específico y que deben aplicar su modelo de negocio para poder llevarlo a cabo) o colaboradores que hacen distintos aportes a la organización. Pueden surgir las siguientes preguntas: ¿Qué se necesita y quién puede proveerlo? ¿Qué pasa si esta persona deja de ser socio? ¿Cuál es el impacto dentro del negocio? ¿Los aliados están siendo un aporte o es necesario buscar nuevos socios?

- 9) **Estructura de Costes.** Finalmente se identifican todos los costos en los que incurre la empresa, ya sean directos, indirectos, fijos o variables. Para poder llevar a cabo las actividades clave y obtener los recursos detectados anteriormente, es necesario contar con ingresos que superen los costos. Por lo tanto, es importante preguntarse: ¿En qué costos incurre la empresa? ¿Se pueden disminuir los costos? ¿Cuáles son los elementos más costosos y qué tan valiosos son para la propuesta de valor?

#### **4.2.6. Marketing Mix**

El Marketing Mix es un modelo planteado por E. Jerome McCarthy en 1960, que se utiliza para analizar la estrategia interna de una empresa a través del estudio de cuatro variables fundamentales: Producto, precio, plaza y promoción. Este instrumento también se conoce como las “4P’s”, y suele ser muy útil al momento de plantear operaciones o estrategias de marketing. El desarrollo de estas cuatro variables se muestra a continuación:

- **Producto.** Corresponde al bien o servicio con el cual la empresa pretende satisfacer la necesidad del consumidor. Se analiza el valor tangible e intangible. En este punto

se debe definir el producto, detallar sus características y los beneficios que entrega, y mencionar de qué manera logra cubrir la necesidad del cliente. También se debe considerar la manera en que se produce, la tecnología que debe implementarse, el embalaje, garantía, entre otros.

- **Precio.** Corresponde a la cantidad de dinero que el consumidor debe cancelar para poder adquirir el bien o servicio. Este punto es de suma importancia, ya que, si no se escoge un precio de venta adecuado, las oportunidades de venta pueden verse afectadas. Por lo tanto, se debe realizar un estudio de mercado que permita analizar los precios de venta de productos similares y detectar el poder adquisitivo de los clientes.
- **Plaza.** Corresponde al método que se utiliza para distribuir el producto o servicio. Esto puede ser, por ejemplo, a través de un local físico establecido o mediante una página web. En este punto también se debe identificar si las transacciones se realizan entre empresas (modelo B2B) o hacia un consumidor (modelo B2C). Por último, es necesario considerar variables como el almacenamiento de los productos, el costo de envío, el transporte y los canales de distribución.
- **Promoción.** Corresponde a la transmisión de información acerca del producto o servicio que se ofrece al cliente. Se analizan los distintos medios a través de los cuales se puede dar a conocer el producto, por ejemplo, la radio, la televisión y redes sociales. Para poder realizar una promoción exitosa, se debe estudiar el segmento de clientes, ya que, conociendo a los consumidores, se puede determinar la mejor plataforma para realizar campañas publicitarias y la manera correcta para transmitir la información.

## **5. Metodología**

Como se mencionó en un comienzo, el emprendimiento de Valentina no está formalizado, por lo que inicialmente se debe llevar a cabo este proceso para posteriormente realizar un plan de negocios que cumpla con los objetivos planteados. Este plan debe incluir un análisis del entorno y un análisis interno de la empresa. Posteriormente se debe desarrollar un modelo de negocios y un plan de marketing que permita alcanzar las metas propuestas. Finalmente se lleva a cabo una evaluación financiera que permita determinar la rentabilidad del emprendimiento en un plazo de un año. El desarrollo de cada uno de estos puntos se muestra a continuación:

### **5.1. Formalización del Emprendimiento**

Primeramente, se debe desarrollar el proceso de formalización del emprendimiento. Para esto, se presentan los tipos de empresas y sociedades a las cuales puede optar el negocio y, en base a las características del emprendimiento, se escoge la opción más adecuada a criterio personal. Teniendo esto claro, se determina el tipo de contabilidad que llevará la empresa y el régimen tributario al cual estará adherido.

### **5.2. Análisis Externo**

Una vez formalizado el emprendimiento, se realiza un análisis externo para establecer las oportunidades y amenazas de la industria en la cual está inmersa la empresa. Para hacer el análisis del macroentorno, se considerará el ambiente político, económico, social y tecnológico (método

PEST). Para el análisis del microentorno, en donde se investiga la competitividad de la industria, se llevará a cabo el modelo Cinco Fuerzas de Porter.

### **5.3. Análisis Interno**

Posterior al análisis externo, se realiza un análisis interno, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la organización en relación a sus competidores y así obtener una ventaja competitiva sostenible. Para esto, se realizará una Cadena de Valor.

### **5.4. Modelo de Negocios**

Luego de haber desarrollado los análisis externos e internos, se entrega una propuesta de valor para el cliente. Ésta debe ir acompañada de elementos financieros, de red y de infraestructura que sirvan de apoyo para poder cumplir con la propuesta de valor que se pretende brindar. Para esto, se graficará el modelo de negocios propuesto a través de la herramienta Canvas.

### **5.5. Plan de Marketing**

Posteriormente, se presenta un plan de marketing con el objetivo de obtener una ventaja competitiva dentro de la industria. Este plan incluye un análisis de la situación actual, la fijación de objetivos, definición de estrategias, calendarización y el establecimiento del presupuesto. La situación actual se expondrá a través del análisis FODA y las estrategias se apoyarán en el Marketing Mix.

## **5.6. Análisis Financiero**

Para finalizar, se debe realizar una evaluación financiera en donde se definan todos los ingresos y egresos del negocio y así determinar la rentabilidad de la propuesta de valor. En esta evaluación se consideran todas las propuestas y estrategias planteadas en los puntos anteriores. Posteriormente se realiza un flujo de caja mensual, el cual permite visualizar las utilidades de los doce períodos estudiados.

## **6. Desarrollo**

### **6.1. Formalización del Emprendimiento**

Si una persona desea emprender en Chile, debe saber que cuenta con la obligación de iniciar actividades ante el Servicio de Impuestos Internos para poder formalizarse, de lo contrario no puede realizar dicha actividad. Hoy en día este trámite se puede realizar 100% online a través del sitio web del SII. Es importante tener presente que el contribuyente cuenta con un plazo máximo de dos meses para presentar la declaración de Iniciación de Actividades, es decir, si una persona empezó a realizar una actividad económica que produce rentas en mayo, tiene hasta julio del mismo año para formalizarse.

Una persona puede iniciar actividades ante el SII como persona natural o jurídica. Para el emprendimiento de Valentina se creará una persona jurídica, por lo tanto, se detallarán las opciones de personas jurídicas, los tipos de contabilidad a los cuales puede optar de acuerdo al tipo de empresa o sociedad elegida, los regímenes tributarios que existen actualmente en el país y elementos como las patentes requeridas para poder operar en la comuna correspondiente.

#### ***6.1.1. Tipos de Empresas y Sociedades en Chile***

De acuerdo con la información publicada en el sitio web del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, actualmente existen ocho opciones de empresas o sociedades que pueden ser constituidas en Chile. El listado se muestra a continuación:

- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.)

- Sociedad por Acciones (SpA)
- Sociedad Anónima Cerrada (S.A.)
- Sociedad Anónima de Garantía Recíproca (S.A.G.R.)
- Sociedad Colectiva Comercial
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por Acciones

La gran mayoría de las empresas o sociedades requieren de al menos dos participantes para poder constituir las, sin embargo, dos de ellas pueden estar conformadas por una sola persona sin problema alguno. Estas son la E.I.R.L y la SpA.

### ***Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)***

Tal como lo indica su nombre, una E.I.R.L. es una persona jurídica de carácter individual, formada exclusivamente por una persona natural. Cuenta con patrimonio propio (el cual es distinto al patrimonio que posee el titular de la empresa), posee RUT de empresa (no se utiliza el RUT del dueño), se dedica solamente a actividades comerciales y su objeto o giro comercial es único y restringido. Una de sus características principales, y que la vuelve una opción bastante atractiva, es que limita la responsabilidad al monto aportado inicialmente por el titular. Sin embargo, es necesario aclarar que el Ministerio de Economía menciona en la sección de preguntas frecuentes de su sitio web cinco casos en los cuales el titular de este tipo de empresas es responsable ilimitadamente de sus bienes, por lo que hay que tener cuidado con este punto. También es importante tener en consideración que la razón social de una E.I.R.L., es decir, el nombre de la empresa, “debe incluir, al menos, el nombre y apellido paterno del constituyente, sumado a la actividad económica del objeto o giro de la empresa, y debe concluir con las palabras "Empresa

Individual de Responsabilidad Limitada" o la abreviatura "E.I.R.L." (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, s.f.). Algunas personas pueden pensar que esto vuelve menos atractiva a la empresa, sin embargo, se puede agregar un nombre de fantasía, el único requisito es que termine con las siglas E.I.R.L.

Existen dos formas de crear una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. La primera es a través de Escritura Pública, que vendría siendo el método tradicional de creación de empresas, y la segunda es a través de “Tu Empresa en un Día”, la cual permite que el mismo titular realice todo el trámite vía Internet. La primera opción implica una tramitación más extensa, ya que se realiza la publicación en el Diario Oficial y la inscripción en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces. Por otra parte, este método requiere de la participación de un abogado que pueda redactar la escritura pública. La segunda opción se considera más rápida y sencilla, ya que todo se realiza a través de una plataforma online, incluso se puede firmar electrónicamente, no es obligación recurrir a una notaría. Independiente de la forma que se elija para crear la empresa, posteriormente se debe realizar el inicio de actividades de primera categoría en el Servicio de Impuestos Internos.

### ***Sociedad por Acciones (SpA)***

La Sociedad por Acciones es un tipo de empresa que puede estar conformada por uno o más socios (con un tope máximo de 499). Cada socio tiene una participación representada a través de acciones, las cuales pueden ser ordinarias o preferentes, y la cantidad de acciones que pueda tener un socio dependerá del capital que aporte. Estos socios pueden ser personas naturales o jurídicas. Entre enero y abril del 2023, según los informes de creación de empresas entregados por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, la SpA ha sido la opción más utilizada al momento

de constituir una empresa en Chile. En promedio, cerca del 69% de las empresas creadas en lo que va del año corresponden a una SpA, luego le sigue la E.I.R.L. con un 16%, y en tercer lugar está la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Una de sus principales características es la flexibilidad que entrega en varios ámbitos. Por ejemplo, a diferencia de la E.I.R.L., una SpA puede tener más de un giro comercial si así lo desea, no está limitada a un único objeto. Por otra parte, tiene la ventaja que, si en un comienzo una persona desea crear una empresa de manera individual, pero a futuro decide sumar más socios al negocio, puedes hacerlo sin la necesidad de cambiar el tipo de empresa. Con respecto a la razón social, no existe una estructura específica que deba cumplir (ya sea incluir el nombre del contribuyente o hacer referencia a la actividad que se realiza), la única limitante que tiene actualmente es que debe terminar con la abreviatura “SpA”. Si la persona desea utilizar su nombre, el nombre de su mascota, o incluso frases que no tengan relación con el giro de la empresa, tiene todo el derecho de hacerlo mientras cumpla con la limitante mencionada. También existe libertad al momento de elegir el tipo de administración, los socios pueden optar por una administración conjunta, una administración indistinta, directorio, gerente, entre otras. Otro aspecto importante a destacar de una Sociedad por Acciones es que, si la empresa enfrenta dificultades financieras, la responsabilidad de los accionistas se limita al aporte de capital que realizan.

En cuanto a la forma de crear una Sociedad por Acciones, al igual que en la E.I.R.L., se puede recurrir a la Escritura Pública o a la plataforma de “Tu Empresa en un Día”. Las implicancias de cada una son las mismas que se mencionaron anteriormente. Si bien la Escritura Pública es el denominado método tradicional, hoy en día se está utilizando mayormente la segunda opción, ya que suele ser más rápido y económico. Independiente de la forma que se elija para crear la empresa,

posteriormente se debe realizar el inicio de actividades de primera categoría en el Servicio de Impuestos Internos.

### **6.1.2. Contabilidad Completa y Simplificada**

En la contabilidad completa se debe llevar un registro de los siguientes libros contables:

- Libro de Caja.
- Libro Diario.
- Libro Mayor.
- Libro de Inventarios y Balances.

La ley también puede exigir libros auxiliares, tales como:

- Libro de Ventas Diarias.
- Libro de Remuneraciones.
- Libro de Impuestos Retenidos.
- Entre otros libros según sea el caso.

Si una empresa está adherida a este tipo de contabilidad, sin importar si es una micro, pequeña o mediana empresa, lo más probable es que deba contar con el apoyo de un contador, ya que son varios los libros que deben ser presentados y, si la persona no tiene los conocimientos necesarios en esta materia, puede cometer errores que impliquen multas para la empresa, cosa que debe ser evitada a toda costa. Por otra parte, a medida que el negocio va creciendo, es necesario ir delegando funciones para optimizar el tiempo y mejorar el rendimiento, de lo contrario la empresa quedará estancada y no podrá seguir creciendo de manera óptima.

Actualmente, el Servicio de Impuestos Internos cuenta con un sistema de contabilidad completa electrónica denominado “Sistema de Contabilidad Completa Mipyme” el cual está enfocado en facilitar el proceso de tributación de las micro, pequeñas y medianas empresas que deban llevar este tipo de contabilidad. Dado que hoy en día la mayoría de las transacciones se realizan de manera electrónica, el SII cuenta con mucha de la información que se necesita para llevar a cabo una correcta contabilidad, por lo tanto, puede ir alimentando el sistema regularmente y de manera automática. Por otra parte, para el caso de las remuneraciones, pagos de arriendo, honorarios, y otros movimientos, el sistema tiene la opción de registrarlos manualmente. Si bien el sistema se creó para facilitar el cumplimiento tributario de las pymes, el mismo SII menciona que se requiere del apoyo de un profesional del área contable para manejar el sistema.

En la contabilidad simplificada no es necesario llevar un registro de todos los libros que se mencionaron anteriormente, ya que lo que se busca es justamente simplificar la contabilidad para los contribuyentes, pero sí se debe llevar un registro de los ingresos y egresos de la empresa. También es importante contar con un libro de remuneraciones.

Al igual que para la contabilidad completa, el SII cuenta con una aplicación web denominada “Sistema de Tributación Simplificada” que está enfocada en las micro y pequeñas empresas para facilitar su proceso de tributación. Una de las ventajas que entrega este sistema es que genera una propuesta del Formulario 29, el cual corresponde a la Declaración Mensual del IVA. Por otra parte, este sistema se alimenta de los datos que ingresa el contribuyente en los libros correspondientes, lo que permite construir una propuesta del Formulario 22, el cual corresponde a la Declaración Anual de Impuesto a la Renta. Finalmente, y de la misma manera que con los formularios, el sistema puede generar las declaraciones juradas que deben ser presentadas por los contribuyentes de manera obligatoria.

### **6.1.3. Regímenes Tributarios**

Es sabido que en Chile, tanto las personas como las empresas, deben pagar impuestos para poder financiar los gastos de la administración del Estado. Uno de los impuestos más conocido por los chilenos es el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Sin embargo, existen otros impuestos que las empresas deben declarar mensual y anualmente, y su porcentaje depende del régimen tributario al cual estén inscritos. A partir del 1 de enero de 2020, se incorporaron tres nuevos regímenes tributarios para los contribuyentes de primera categoría, por lo tanto, actualmente hay cinco opciones, las cuales se mencionan en el siguiente listado:

- Régimen Pro Pyme General.
- Régimen Pro Pyme Transparente.
- Régimen General (Semi Integrado).
- Renta Presunta.
- Contribuyentes no sujetos al 14 de la LIR.

El Régimen General está enfocado en las grandes empresas, es decir, aquellas cuyos ingresos anuales por ventas superan las 100.000 UF. La Renta Presunta está dirigida a contribuyentes que realizan actividades de transporte, agrícolas y en la minería. El último régimen de la lista aplica para las Fundaciones, Corporaciones, entre otros. Por lo tanto, dado el escenario que se planteó en un comienzo, el enfoque estará en el Régimen Pro Pyme General y Transparente.

### ***Régimen Pro Pyme General***

Es un régimen tributario cuyo enfoque está en las micro, pequeñas y medianas empresas, es decir, todas aquellas “cuyos ingresos anuales por ventas y servicios no superen las 100.000 unidades de fomento” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2020). Los contribuyentes que se adhieren a este régimen deben llevar contabilidad completa, pero tienen la posibilidad de optar a una contabilidad simplificada. Por otra parte, estos contribuyentes están afectos al Impuesto de Primera Categoría (IDPC), el cual normalmente era de un 25%, sin embargo, producto de la pandemia por COVID-19, el porcentaje se modificó para los años comerciales 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024. Los primeros cuatro años mencionados tendrán una tasa de un 10%, para el 2024 la tasa aumentará a 12,5% y a partir del 2025 el IDPC volverá a ser de un 25%. Los requisitos para optar a este régimen tributario son los siguientes:

- Tener un promedio de ingresos brutos inferior a 75.000 UF en los últimos tres años. Este monto se puede exceder una vez, sin embargo, en un ejercicio los ingresos no pueden ser superior a 85.000 UF.
- El capital efectivo debe ser inferior a 85.000 UF al momento de efectuar el inicio de actividades.
- En algunas rentas tiene un tope del 35% del ingreso.

Con respecto a los Pagos Provisionales Mensuales (PPM), en el año de inicio la tasa es del 0,25%. Si los ingresos brutos del giro del año anterior no superan las 50.000 UF, la tasa se mantiene en la misma cifra, por el contrario, si los ingresos exceden las 50.000 UF, la tasa sube a 0,5%.

### ***Régimen Pro Pyme Transparente***

Es un régimen tributario cuyo enfoque está en las micro, pequeñas y medianas empresas, es decir, todas aquellas “cuyos ingresos anuales por ventas y servicios no superan las 100.000 unidades de fomento” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2020). Los contribuyentes que se adhieren a este régimen deben llevar una contabilidad simplificada, pero también tienen la opción de llevar una contabilidad completa si así lo desean. Por otra parte, a diferencia del Régimen Pro Pyme General, estos contribuyentes no están afectos al IDPC, sino que tributan con sus impuestos finales (Impuesto Global Complementario – Impuesto Adicional) en base al resultado tributario que determine la empresa en cada ejercicio. Este resultado tributario corresponde a la diferencia entre los ingresos percibidos y los gastos pagados. Dado que estos contribuyentes tributan con sus impuestos finales, sólo se pueden adherir personas naturales con o sin domicilio o residencia en Chile, o personas jurídicas que no tengan domicilio ni residencia en el país. Los requisitos para optar a este régimen tributario son los siguientes:

- Cumplir con todas las condiciones que se indican en el Régimen Pro Pyme.
- Ser una persona natural con o sin domicilio o residencia en Chile, o bien ser una persona jurídica sin domicilio ni residencia en el país.

Con respecto a los Pagos Provisionales Mensuales (PPM), en el año de inicio la tasa es del 0,2%. Si los ingresos brutos del giro del año anterior no superan las 50.000 UF, la tasa se mantiene en la misma cifra, por el contrario, si los ingresos exceden las 50.000 UF, la tasa sube a 0,5%.

#### **6.1.4. Patente Municipal**

La patente corresponde al permiso que entrega la municipalidad para realizar una actividad económica dentro de su comuna. Según la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, en la actualidad existen cuatro tipos de patentes:

- Patente Comercial: Aplica para tiendas y negocios de compraventa en general.
- Patente Profesional: Aplica para, por ejemplo, consultas médicas, estudios de abogados o estudios de arquitectura.
- Patente Industrial: Aplica para negocios cuyo giro es la producción o manufacturas, como panaderías, fábricas de productos, alimentos, etc.
- Patente de Alcohol: Aplica para botillerías, bares, restaurantes y afines.

El pago de la patente es anual y su precio varía en cada municipalidad. El monto a pagar es entre el 2,5 por mil y el 5 por mil del capital propio del negocio declarado. Tiene un monto mínimo de 1 UTM y un monto máximo de 8 mil UTM al año. Si bien el pago es anual, las municipalidades permiten el pago en dos cuotas semestrales, según lo señalado en el BCN (2018).

#### **6.1.5. Resultados**

En base a la información recopilada, se decide crear una Sociedad por Acciones a través de “Tu Empresa en un Día”, preferentemente contratando los servicios de una empresa experta en el rubro para evitar errores al momento de completar el formulario. El principal motivo de esta elección es la cantidad de giros que puede tener la empresa. Si bien en este momento el negocio se dedica solamente a la venta de vestuario femenino, si se analiza el listado de actividades económicas en la plataforma del SII, se puede apreciar que no existe, por ejemplo, una actividad

que mencione tanto la venta física como la venta online de prendas de vestir, por lo tanto, se infiere que son actividades económicas distintas. Entonces, para evitar problemas con el/los giros al momento de la creación, se opta por elegir una SpA con las siguientes actividades económicas:

- VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO EN PUESTOS DE VENTA Y MERCADOS (Código 478200).
- VENTA AL POR MENOR POR CORREO, POR INTERNET Y VÍA TELEFÓNICA (Código 479100)

Por otra parte, si la dueña decide retomar el tejido para su emprendimiento, se debe considerar la siguiente actividad económica según el SII:

- FABRICACIÓN DE TEJIDOS DE PUNTO Y GANCHILLO (Código 139100)

Con respecto al régimen tributario, se decide optar por el Régimen ProPyme General, solicitando eso sí llevar una contabilidad simplificada. Finalmente, la patente que se debe solicitar en la Municipalidad de Curacaví es la patente comercial.

## **6.2. Análisis Externo**

A continuación, se muestra el desarrollo del análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Porter con el fin de realizar un análisis del entorno en el cual está inserto el emprendimiento de Valentina:

### **6.2.1. Análisis PEST**

#### **Ambiente Político**

El 11 de marzo de 2022, Gabriel Boric, quien fue diputado desde el 2014 hasta el 2022 y actualmente forma parte del partido Convergencia Social, asumió como presidente de Chile. Hasta la fecha, es el presidente electo más joven en la historia del país.

Ese mismo año se dio término a la Convención Constitucional a través del rechazo de la propuesta de nueva Constitución. Sin embargo, actualmente se está llevando a cabo un nuevo proceso constituyente. En esta instancia se conformaron tres órganos: Una comisión experta, un comité técnico de admisibilidad y el consejo constitucional. A diferencia del proceso anterior, este ha tenido menos visibilidad hacia la ciudadanía, generando menos controversia en el día a día. Los medios de comunicación no informan los temas que están siendo tratados como lo hicieron en su momento, ya que este proceso se está realizando, en cierta forma, a puertas cerradas. Sin embargo, el 17 de diciembre de este año, el texto redactado será sometido a un plebiscito ciudadano, lo cual puede tener repercusiones tanto positivas como negativas a nivel país.

Po último, el Gobierno actual propuso aumentar gradualmente el salario mínimo hasta alcanzar los \$500.000. En efecto, el 1 de mayo de 2023, el sueldo mínimo alcanzó los \$440.000; el 1 de septiembre de 2023 aumentará a \$460.000; y finalmente, el 1 de julio de 2024 alcanzará los \$500.000 (Ministerio de Hacienda, 2023). Como medida de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, se diseñó un subsidio que entrega montos determinados por trabajador mes a mes, con el fin de ayudar a estas empresas a que puedan cumplir con los montos de salarios mínimos establecidos. También se acordó mantener el impuesto de primera categoría en un 10% durante el año 2023 para todas aquellas empresas que se encuentren adheridas al régimen pro pyme, y mantenerlo en un 12,5% durante el 2024. Por otra parte, existe el compromiso de trabajar

en ayudas para las MiPymes con el Ministerio de Energía debido a las alzas en las cuentas de la luz.

### **Ambiente Económico**

De acuerdo con la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la tasa de variación anual del IPC entre junio de 2022 y junio de 2023 fue de un 7,6%. Con respecto a la variación mensual entre mayo y junio de este año, esta fue de -0,2%. Finalmente, la inflación acumulada durante el 2023 ha sido del 2,1%. De acuerdo con el último informe del Banco Central correspondiente al mes de junio, la inflación total llegaría a un 4,2%. Anteriormente se proyectaba un 4,6%. Eso sí, es importante mencionar que la cifra meta es de un 3%. Analizando específicamente la variación del IPC en artículos de vestir en Chile, este ha sido bastante irregular durante el primer semestre de 2023. Los datos se muestran a continuación:

***Tabla 1: Variación Mensual del IPC en Chile en Artículos de Vestir***

<b>Mes</b>	<b>Variación Mensual</b>
Junio 2023	-2,4%
Mayo 2023	1,1%
Abril 2023	-0,2%
Marzo 2023	1,7%
Febrero 2023	3,9%
Enero 2023	2,5%

*Fuente: Elaboración propia con información de Datosmacro*

Por otra parte, desde comienzos de 2022, el precio de la gasolina en la región Metropolitana ha estado por sobre los mil pesos por litro, y actualmente, durante el mes de julio de 2023, ha

estado bordeando los \$1.265 pesos por litro en la comuna de Curacaví, lo que impacta directamente en las finanzas del emprendimiento de Valentina, dado que ella realiza los repartos a domicilio en la comuna. Además, cuando realiza envíos, debe llevar los paquetes a la sucursal de Starken que queda a 8,2 kilómetros de su casa. Esta alza en el precio de los combustibles también impacta en las tarifas de envío de las empresas de transporte, y dado que estos precios son cancelados por los clientes, cuando el valor es muy alto prefieren no comprar, impactando así en las ventas del negocio.

### **Ambiente Social**

Según el Censo realizado el 2017, la población total de la comuna de Curacaví es de 32.579 habitantes, de los cuales 16.357 son mujeres y 6.838 están en el rango de 15 a 44 años de edad. El detalle se muestra en la siguiente tabla:

***Tabla 2: Población Femenina en la Comuna de Curacaví***

<b>Sexo</b>	<b>Rango de Edad</b>	<b>Población Total</b>
Femenino	15-19	1.079
Femenino	20-24	1.236
Femenino	25-29	1.199
Femenino	30-34	1.179
Femenino	35-39	1.099
Femenino	40-44	1.046

*Fuente: Elaboración propia con información del Censo 2017*

Con respecto a la Región Metropolitana, de un total de 7.112.808 habitantes, 3.650.541 son mujeres y 1.630.668 están en el rango de 15 a 44 años de edad.

Analizando las instancias brindadas por la Municipalidad de Curacaví, se puede mencionar la organización de “Expo-Ferias” en la plaza principal de la comuna. Estas se realizan entre 1 y 2 veces al mes y tienen buena cantidad de flujo de personas, considerando la cantidad de habitantes totales. La duración de estas ferias suele ser de 3 días (viernes, sábado y domingo) y cada emprendedor es invitado una vez al mes (puede ser a fin de mes o a mediados de mes). Se cancela un total de \$10.000 por los tres días, que corresponde al valor del permiso para trabajar en la feria.

Finalmente, en relación a las percepciones de negocios, el informe del Banco Central publicado en mayo de 2023 señala lo siguiente: Los entrevistados dicen que sus ventas siguen disminuyendo, sus costos se mantienen elevados y los márgenes de ganancia están deteriorados. Debido a la caída en las ventas, las empresas han tenido que mantener sus precios de venta, generando así márgenes más bajos producto del alza en los costos. Sin embargo, están más optimistas con la recuperación para el 2024 en relación a informes anteriores.

### **Ambiente Tecnológico**

La Inteligencia Artificial se define como un conjunto de tecnologías que simulan el razonamiento del ser humano. Estas tecnologías reciben información y realizan distintas acciones en base al aprendizaje automático y profundo. La IA es un campo muy amplio, ya que puede abarcar disciplinas como la informática, ingenierías de softwares, análisis de datos y estadísticas, lingüística, entre otros. El término Inteligencia Artificial se usó por primera vez en 1956, luego de que Arthur Samuel creara un software capaz de aprender a jugar ajedrez de forma autónoma en 1952. Sin embargo, hoy en día está más latente que nunca. Se pueden encontrar asistentes virtuales de voz como Siri o Alexa, redes como Dall-E2 que crean imágenes nuevas a partir de descripciones de texto, sistemas de chat como ChatGPT, e incluso sistemas de conducción autónoma. Si bien en varios ámbitos puede ser muy beneficiosa, por ejemplo, facilitando o acelerando algunos procesos

dentro de una empresa, es necesario analizar los efectos secundarios que puede tener, por ejemplo, altas tasas de desempleo a futuro.

Otro avance tecnológico que ha revolucionado los negocios que venden a través de redes sociales son los links de pago. Ya no es necesario contar con una página web para poder procesar pagos con tarjetas de crédito o débito, ahora mediante un link es posible realizar el cobro a los clientes. Esta medida es ideal para, por ejemplo, los negocios que existen a través de Instagram o Facebook, ya que antes que se implementara esta medida los vendedores debían solicitar transferencias bancarias, y no siempre es cómodo para el comprador.

Finalmente, no se puede quedar atrás el denominado “metaverso”, el cual corresponde a un ecosistema virtual en donde los usuarios pueden interactuar con otros personajes y realizar distintas actividades. El metaverso no es una plataforma en específico, si no que hace referencia al concepto de espacio virtual. Por ejemplo, Banco de Chile cuenta con un espacio en la plataforma Decentraland denominado “Dimensión B”, donde los usuarios pueden encontrar información acerca de los productos y servicios que entrega la entidad bancaria, participar de concursos e incluso acceder a descuentos. Estos ecosistemas virtuales aún están en desarrollo, pero todo indica que a futuro revolucionarán el Internet como se conoce hoy en día.

### ***6.2.2. Cinco Fuerzas de Porter***

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

Inicialmente se mencionaron seis barreras de entrada que existen al momento de entrar a una industria, estas son las economías de escala, diferenciación del producto, inversión de capital, desventajas en costos independientemente de la escala, acceso a los canales de distribución y

políticas gubernamentales. A continuación, se analizará cada una de ellas en relación a la industria de la moda:

- Las economías de escala están presentes en la industria, sobre todo en las grandes empresas multinacionales. La gran mayoría confecciona miles de prendas en países como Bangladesh para disminuir costos en mano de obra, ya que el salario mínimo en la industria textil es extremadamente bajo y las condiciones de trabajo en esos lugares son deplorables. Por otra parte, los volúmenes que manejan son tan altos que pueden disminuir considerablemente sus costos de producción. Por ejemplo, el valor de las telas disminuye a medida que se compra más cantidad, o también se puede dar el caso que cortar una prenda requiera el mismo tiempo que cortar 50, por lo tanto, se puede negociar un precio con el fabricante a partir de cierto número de prendas. No todas las empresas en el rubro pueden alcanzar esas situaciones, y si bien el escenario ideal de una compañía es contar con economías de escala, no es una limitante para entrar al negocio.
- La diferenciación de productos en emprendimientos de ropa en Instagram es baja. La gran mayoría comercializa prendas adquiridas en proveedores de Estación Central y Patronato. Otros compran por mayor en talleres de confección ubicados a lo largo del país, pero también suelen ser prendas similares, dado que se enfocan en las tendencias del momento. Sin embargo, sí es posible diferenciarse en la industria, ya sea a través de la calidad de las prendas, los precios ofrecidos, la calidad del servicio, entre otros.
- Con respecto a la inversión de capital, no se requiere de montos muy elevados. Muchos proveedores de ropa en Chile venden a precio mayorista desde 6 unidades. Por otra

- parte, la creación de una página en Instagram no tiene costo, y en relación al manejo de esta plataforma, solo se requiere de un teléfono móvil y conexión a Internet.
- No existen mayores desventajas en costos independientemente de la escala en los emprendimientos de venta de ropa a través de redes sociales. Sí se puede dar el caso que una tienda cuente con un local físico o una página web que implique costos mayores, pero dependerá de la estrategia que quiera implementar el emprendedor.
  - Acceder a los canales de distribución no es algo complicado. Dado que se puede comercializar prendas a través de varios métodos, como redes sociales, páginas web o espacios físicos como ferias o locales establecidos, no se aprecia una barrera alta en este punto. Lo mismo ocurre con las empresas de envíos, hay una gran variedad de empresas para elegir y el acceso a ellas no está limitado.
  - No se detectan políticas gubernamentales que impidan la entrada de nuevos competidores a la industria.

Analizando las seis barreras, se puede determinar que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta. No se requiere de una gran inversión para comenzar, crear una cuenta en Instagram no genera mayores complicaciones, y, si bien es una industria muy demandada que requiere de una diferenciación para destacar por sobre la competencia, no es una limitante para comenzar.

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

Para poder determinar el poder de negociación que tienen los proveedores de ropa en Chile, se analizará la cantidad de proveedores, la diferenciación en los productos que ofrecen, los costos asociados al cambio de proveedor, el poder de decisión que tienen en el precio y los ingresos que generan con sus clientes. El enfoque estará en los proveedores de ropa ubicados en Estación

Central, Patronato, talleres de confección y similares, ya que son los más atractivos para los emprendimientos de ropa en redes sociales. No se considerarán los proveedores de las empresas multinacionales.

- La cantidad de proveedores de prendas de vestir es alta, sobre todo en la región Metropolitana. Tanto en Estación Central como en el barrio Patronato es posible encontrar cientos de locales que venden ropa por mayor. En Patronato sobre todo se ubican varios talleres de confección de ropa, ya sea vestuario femenino o masculino, quienes suelen entregar prendas de mejor calidad. También hay personas que recurren a plataformas como Shein para revender las prendas.
- La diferenciación de productos tiende a ser baja, dado que muchos fabrican las mismas prendas que están en tendencia y no siempre logran una ventaja en costos o calidad. De todas formas, es posible encontrar talleres que confeccionen prendas a pedido, que salgan de lo clásico.
- En cuanto a los costos asociados al cambio de proveedor, estos también suelen ser bajos, ya que muchas veces no hay ningún costo involucrado. Muchos venden prendas por mayor ya fabricadas, por lo que el cliente simplemente deja de comprar cuando encuentra uno mejor, no pierde dinero ni tiempo.
- El poder de decisión que tienen sobre el precio tampoco es muy alto, justamente por la gran cantidad de proveedores existentes y la similitud en los productos que venden. Dado que muchas personas venden ropa a través de Internet, muchas veces el precio más bajo suele ser el más atractivo cuando no hay una diferenciación, por lo tanto, los proveedores pueden perder clientes si suben mucho sus precios.

- Con respecto a los ingresos que generan con los clientes, esto se puede ver de dos maneras. Primero, los proveedores de ropa normalmente se dedican exclusivamente a eso, no generan ingresos de otro modo. Sin embargo, algunos proveedores venden grandes cantidades a pocos clientes y otros venden menos cantidades a un mayor número de clientes. Por lo tanto, esta barrera puede ser baja o media dependiendo del proveedor.

Una vez analizados los cinco puntos, se puede determinar que el poder de negociación que tienen los proveedores de prendas de vestir en Chile es bajo. Esto ocurre principalmente por el número de proveedores existentes y la forma en que funciona la industria de la moda con respecto a las tendencias.

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

Al momento de analizar el poder de negociación que tienen los clientes, es necesario identificar la cantidad de consumidores, el volumen de compra, la diferenciación en los productos ofrecidos, los costos asociados al cambio de proveedor y la sensibilidad al precio. El detalle se muestra a continuación:

- Existe un alto número de consumidores. Las grandes marcas se han encargado de crear una necesidad en las personas de estar a la moda constantemente, adquiriendo nuevas prendas cada temporada.
- El volumen de compra por cliente suele ser bajo, ya que el enfoque está en la venta minorista de prendas de vestir. Si bien puede haber personas que compren varias prendas constantemente, no suele haber clientes específicos que destaquen por el volumen de prendas adquiridas, a diferencia de lo que ocurre en las ventas mayoristas.

- En relación a la diferenciación en los productos ofrecidos, dado que en muchos casos las tiendas de Instagram comercializan productos similares y no logran una ventaja por sobre su competencia, los clientes sí podrían poner bajo presión a las empresas optando por emprendimientos que entreguen valor con sus productos, por ejemplo, un negocio que solo vende ropa confeccionada nacionalmente, o una tienda que ha construido una marca a lo largo del tiempo. Sin embargo, dado que el número de consumidores es muy alto, la organización de los clientes se complica y hace que su poder disminuya.
- Los clientes no detectan costos asociados al cambio de proveedor.
- En la industria de la moda, en la mayoría de los casos, los clientes son sensibles al precio, ya que es muy fácil encontrar prendas iguales o similares a precios más económicos. Las grandes empresas suelen ofrecer descuentos casi imposibles de igualar por parte de los emprendimientos, y por lo mismo, muchas personas optan por comprar allí.

En base a estos puntos, se puede determinar que el poder de negociación que tienen los clientes es medio. Si bien existe un número elevado de consumidores en la industria, estos pueden cambiar de proveedor sin problema, y dado que no existe mayor diferenciación en los productos, los clientes pueden comprar en otra tienda o simplemente no comprar. Comprar ropa regularmente no es una necesidad básica, por lo que las marcas deben demostrar que sus productos tienen valor.

### **Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos**

Anteriormente se mencionó que en este punto se estudia la posibilidad de que un producto o servicio perteneciente a una industria pueda ser sustituido por un producto o servicio de otra. Si bien no existen productos sustitutos en otras industrias para los artículos textiles como la ropa, sí existen varios productos sustitutos dentro de la misma. Por ejemplo, una chaqueta puede ser

sustituida por un chaleco, una parka o un abrigo, ya que satisfacen la misma necesidad. Los precios entre los productos suelen ser muy variados, y muchas veces sí se puede encontrar un producto sustituto más económico. La propensión del cliente a sustituir un producto depende netamente de los gustos y del poder adquisitivo que tenga. Por lo tanto, en base a este enfoque, se considera que la amenaza de productos y servicios sustitutos es alta.

### **Rivalidad entre Competidores Existentes**

En base a los análisis anteriores, se puede determinar que la rivalidad entre los competidores existentes es alta, principalmente porque existe un gran número de empresas que se dedica a la comercialización de prendas de vestir, y si bien no todas las empresas tienen enfoques similares, todas tienen un alto grado de rivalidad. Las tiendas de Instagram son un tipo de negocio en la industria y compiten entre ellas para alcanzar un mayor número de clientes. También es posible encontrar grandes marcas de lujo que, si bien es posible que no apunten al mismo segmento de clientes, sí deben competir para dar mayor valor a su marca. Otras empresas se dedican a vender mundialmente gran cantidad de prendas a precios más accesibles y se encuentran también con varios competidores con el mismo enfoque. Por otra parte, como se mencionó anteriormente y sobre todo en los emprendimientos a través de redes sociales, no se suele encontrar productos diferenciados, lo que aumenta aún más la rivalidad, ya que deben buscar la forma de atraer clientes demostrando el valor que entrega la marca.

### **6.3. Análisis Interno**

A continuación, se muestra el desarrollo de la Cadena de Valor con el fin de reconocer las actividades que se llevan a cabo en el emprendimiento de Valentina y determinar las ventajas competitivas:

#### **6.3.1. Cadena de Valor**

##### **Logística de Entrada**

Si bien en un comienzo se vendían prendas a crochet tejidas por la dueña del emprendimiento, actualmente solo se compran prendas ya confeccionadas para revender en el negocio, tales como poleras, pantalones, polerones, y más. Las prendas, en algunos casos, se compran de manera presencial en locales establecidos o son entregadas por los proveedores en estaciones de metro, y en otros casos son enviadas al domicilio de la dueña mediante una empresa de transporte. Todas se almacenan en repisas en el domicilio de Valentina y se mantiene un registro del inventario en una planilla Excel.

##### **Operaciones**

Una vez que Valentina recibe las prendas, realiza un control de calidad, principalmente revisando que las costuras estén bien, que la tela sea de buena calidad y que las tallas correspondan a lo que indica la etiqueta.

##### **Logística de Salida**

Cuando un cliente de Curacaví realiza una compra, la entrega a domicilio es realizada personalmente por Valentina en su auto particular. Las prendas son empaquetadas en bolsas de

papel Kraft. Dentro del radio urbano de la comuna el despacho es gratis, pero en los alrededores la entrega tiene un costo adicional para el cliente que va desde los \$1.500 hasta los \$3.000 dependiendo de la distancia.

Cuando un cliente realiza una compra y vive en otra comuna de la Región Metropolitana o incluso es de otra región del país, el envío se gestiona a través de dos empresas externas: Starken y Blue Express. El cliente puede elegir la empresa que más le acomode, por lo general elige la más económica para su sector. Los envíos por Starken se pueden gestionar para que lleguen directamente al domicilio del cliente o para que sean retirados en una sucursal de la empresa. En ambos casos el paquete se envía en una caja de cartón auto armable y el tipo de pago es “por pagar”, es decir, el cliente cancela el valor del envío al momento de recibir o retirar su paquete. Los envíos por Blue Express también pueden ser gestionados para que lleguen a domicilio o a un denominado Punto Blue, y, de igual manera, se envían en cajas de cartón por temas de seguridad. A diferencia de Starken, el tipo de pago es “pagado”, es decir, se deja cancelado junto con la compra antes de realizar el envío, ya que por lo general la empresa ofrece códigos de descuento que solo son válidos cuando los envíos quedan cancelados previamente.

Actualmente se ofrecen entregas y envíos 3 veces a la semana, los días lunes, miércoles y viernes. Sin embargo, puede darse el caso que un día no se realicen entregas debido a que no ha habido ventas o porque muchas se concentraron para un solo día de la semana.

## **Marketing y Ventas**

Luego de verificar que las prendas están en buen estado, se realiza una sesión de fotos para poder subir los productos a la página de Instagram. Las fotos son tomadas por la misma dueña en el patio de su casa. Por lo general toma fotografías de las prendas en un fondo blanco y modeladas,

para que los clientes puedan verlas de distintos ángulos. Posteriormente se publican en la aplicación y se incluye toda la información correspondiente, tal como: El nombre de la prenda, las tallas y colores disponibles, el nombre de la tela o el material con el cual fue confeccionado, las medidas y el precio de venta. Además de subir la publicación al perfil, constantemente se promocionan las prendas a través de historias de Instagram, con el fin de alcanzar un mayor número de visualizaciones.

El proceso de compra se realiza a través de mensajes dentro de la aplicación. Cuando una persona desea comprar una prenda, por lo general envía un pantallazo y especifica la talla y el color que desea. La dueña confirma la disponibilidad y coordina la entrega o el envío según corresponda. Si la entrega se realiza en Curacaví, el cliente puede cancelar con efectivo o mediante transferencia bancaria. Si el envío es en otra comuna, el pago se efectúa al momento de la compra y solo mediante transferencia. Como se mencionó anteriormente, la dueña, en algunas ocasiones, suele participar en Expo-Ferias dentro de Curacaví. Allí acepta pagos con efectivo, transferencia y tarjetas de crédito o débito.

El emprendimiento no cuenta con una política de marketing ni promoción, sí en algunas ocasiones ha pagado para promocionar algunas publicaciones de Instagram, pero no ha desarrollado un plan para sacarle el provecho a esta herramienta de manera óptima.

Con respecto a la política de precios, actualmente la gran mayoría de las prendas se venden al doble del precio costo. Sin embargo, hay excepciones donde las prendas se venden a un precio mayor debido a los precios que se pueden apreciar en el mercado. Por ejemplo, si una prenda se vende en promedio a \$8.000 en otras tiendas de Instagram y el costo es de \$3.000, se publica a \$8.000 en vez de a \$6.000.

## Servicio

El emprendimiento cuenta con las siguientes políticas publicadas en su cuenta de Instagram:

- Si la persona es de Curacaví y desea cambiar el producto porque no le gustó o no era la talla correcta, debe ir al domicilio de la dueña con el producto en las mismas condiciones que fue entregado para poder realizar el cambio. En este caso no se realizan devoluciones de dinero.
- Si la persona es de Curacaví y desea cambiar el producto porque estaba en malas condiciones, ya sea manchado, descosido o roto, debe enviar su dirección para que la dueña realice el cambio directamente. Si la persona desea la devolución de su dinero, debe enviar sus datos para realizar la transferencia bancaria.
- Si la persona es de otra comuna y desea cambiar el producto porque no le gustó o no era la talla correcta, debe enviar el producto al domicilio de la dueña a través de Starken. Una vez recibido el paquete, si la prenda se encuentra en las mismas condiciones que fue enviada originalmente, se envía la nueva prenda solicitada por el cliente. Los costos de envío corren por cuenta del cliente. En este caso no se realizan devoluciones de dinero.
- Si la persona es de otra comuna y desea cambiar el producto porque estaba en malas condiciones, ya sea manchado, descosido o roto, debe enviar sus datos para poder enviar la nueva prenda. Los costos de envío corren por cuenta de la tienda. Si la persona desea la devolución de su dinero, debe enviar sus datos para realizar la transferencia bancaria.

## **Infraestructura de la Empresa**

Valentina, la dueña del emprendimiento, se encarga de la administración general, la administración financiera, la administración de calidad y más. Ella sola maneja todo el negocio. Eso sí, a veces recibe ayuda de su madre, quien realiza las entregas y los envíos cuando Valentina no puede.

## **Gestión de Recursos Humanos**

Durante casi tres años, el emprendimiento ha estado compuesto por una sola persona. No se ha realizado un proceso de reclutamiento, de capacitaciones ni se ha recurrido a asesorías externas. La dueña no tiene un salario definido, simplemente obtiene las ganancias mensuales, las cuales pueden variar considerablemente tanto de manera positiva como negativa.

## **Desarrollo de Tecnologías**

Al momento de adquirir nuevas prendas, la dueña investiga sobre las tendencias del momento para garantizar una buena recepción por parte de sus clientes.

Con respecto a la edición de fotos, se utilizan las herramientas que vienen incorporadas en el teléfono móvil, con el fin de mejorar la iluminación y tener mejores acabados.

Para el registro de compras, ventas e inventario, se utiliza una plantilla Excel. Aquí se anotan todos los detalles importantes para las finanzas del negocio, tales como los costos, los márgenes de ganancia, el stock adquirido, y más.

## **Adquisiciones**

Inicialmente el emprendimiento comenzó con un teléfono para manejar redes sociales, un computador para anotar los registros en Excel y cajas plásticas para almacenar las prendas

adquiridas. Posteriormente se realizó la compra de una repisa, un perchero y colgadores para mejorar el almacenamiento.

Con respecto al empaque, constantemente se compran cajas de cartón corrugado, bolsas de papel Kraft y etiquetas para anotar los datos del destinatario.

#### **6.4. Modelo de Negocios**

Una vez realizados los análisis externos e internos del emprendimiento, se presenta la propuesta de modelo de negocio a través de la herramienta Canvas, haciendo referencia a lo que ocurre actualmente en cada elemento del modelo, pero mencionando las mejoras propuestas.

##### **Segmento de Clientes**

Actualmente el público objetivo corresponde a mujeres entre 18 y 40 años que presentan un gusto por la moda y las nuevas tendencias del momento. Sin embargo, se propone reducir el rango etario a mujeres entre 18 y 34 años y segmentarlo de la siguiente manera: Mujeres entre 18-25 años y mujeres entre 26-34 años. Esto con el fin de concentrar las estrategias de marketing y los diseños de vestuario en grupos de personas con gustos y estilos de vida similares. Por otra parte, el negocio está enfocado en mujeres que utilizan Instagram y redes sociales similares, ya que de lo contrario no se puede llegar a ellas. Si bien se realizan ventas esporádicamente en ferias, no es el canal principal de la tienda y no planea serlo.

## **Propuesta de Valor**

La propuesta de valor que se establece es la siguiente: “Brindar prendas de vestir acordes a las tendencias del momento, confeccionadas nacionalmente, garantizando calidad tanto en las prendas como en el servicio pre y post venta.”

Se propone dejar de vender prendas confeccionadas en el exterior y potenciar la confección nacional, ya sea la ropa tradicional que se diseña en talleres, como las prendas tejidas a crochet. De esta manera ambas alcanzan su protagonismo dentro de la tienda. Por otra parte, se propone entregar un servicio de calidad antes y después de la venta, con el fin de fidelizar a los actuales y futuros clientes. Cada duda que tiene una persona debe ser resuelta a la brevedad, independientemente si se genera la venta o no.

## **Canales**

El canal directo a través del cual se entrega la propuesta de valor es Instagram. También, en algunas ocasiones, se cuenta con un puesto en la Expo-Feria Municipal de Curacaví. En un futuro se tendrá como apoyo al canal principal la cuenta de TikTok.

Para entregar las prendas en Curacaví se realizan repartos a domicilio en el vehículo personal de la dueña, y también se da la opción de retiro en la portería del condominio de Valentina. Cuando los clientes son de otra comuna, las prendas se envían a través empresas externas, tales como Starcken y Blue Express.

## **Relación con los Clientes**

La relación con los clientes es indirecta a través del canal principal, ya que todo el proceso de compra/venta se realiza a través de mensajes dentro de la aplicación, al igual que la presentación

de la propuesta de valor. Sin embargo, se entrega un servicio personalizado, ya que cada cliente recibe una atención en base a sus necesidades. Se aclaran todas las dudas que le surjan al cliente, y si es necesario se le dan recomendaciones. El vínculo que se tiene con los clientes es transaccional, es decir, se tiene una relación ocasional, de todas formas, se espera entregar una atención que incentive al cliente a volver a comprar en la tienda.

### **Flujo de Ingresos**

El emprendimiento genera ingresos exclusivamente con la venta de sus prendas de vestir a través de Instagram y ferias. Estas tienen un precio fijo que no varía dependiendo de la cantidad adquirida por el cliente. Por otra parte, el precio de venta se determina en base a las características del producto, la exclusividad que pueda representar (como ocurre con las prendas a crochet), los precios del mercado y la calidad de la misma.

### **Recursos Clave**

Los recursos físicos necesarios para que el emprendimiento pueda ofrecer la propuesta de valor son:

- Un teléfono móvil que permita sacar buenas fotografías y que cuente con acceso a Internet para poder utilizar la aplicación de Instagram.
- Un computador que cuente con licencia Microsoft para poder acceder a la herramienta Excel, en donde se deben ingresar las compras realizadas, las ventas junto con los datos de los clientes, el inventario, etc.
- Un automóvil para realizar las entregas en Curacaví y para trasladar los paquetes correspondientes a las agencias de envíos.

- Repisas o estantes para almacenar el stock disponible y que sea visible para la dueña, así le puede confirmar rápidamente a los clientes si la prenda que buscan está disponible o no.

Los recursos humanos necesarios para que el emprendimiento pueda ofrecer la propuesta de valor son:

- Una buena relación con los proveedores, quienes deben garantizar que las prendas sean de calidad y que, en caso de fallas o errores, se harán responsables.

Los recursos intelectuales necesarios para que el emprendimiento pueda ofrecer la propuesta de valor son:

- El registro de marca para evitar problemas a futuro.

### **Actividades Clave**

En vista que la propuesta de valor implica entregar prendas confeccionadas en el país y tejidas a crochet por la misma dueña, se destacan las siguientes actividades clave:

- Realizar un control de calidad de todas las prendas antes de publicarlas en Instagram.
- Mantener la página actualizada con fotografías de los productos y realizar historias constantemente para no perder el alcance de la cuenta.
- Establecer días y horarios de tejido durante la temporada otoño/invierno para tener stock disponible en primavera/verano. Esto debido a que Valentina teje tops principalmente, no prendas para el frío.

## **Socios Clave**

Los principales socios del emprendimiento son los proveedores de prendas de vestir. Se deben eliminar las relaciones con proveedores de prendas importadas y mejorar la relación con los talleres nacionales.

Por otra parte, se debe mantener la relación con los proveedores del packaging (cajas de cartón y bolsas de papel Kraft) y las etiquetas de envío, ya que entregan productos de buena calidad y a precios competitivos.

Finalmente, se recomienda buscar alianzas con proveedores de hilo de algodón para poder reducir los costos de los tops a crochet y garantizar una buena calidad del material. Actualmente se compraban ovillos al detalle, pero debiese estudiarse la factibilidad de comprar al por mayor para reducir costos y mejorar el margen de ganancia.

## **Estructura de Costes**

Dentro de la estructura de costes se pueden detectar costos fijos y variables. En los costos fijos se encuentra el sueldo de la emprendedora, la patente comercial, el plan de teléfono para contar con Internet, el servicio de creación de la empresa y el servicio de contabilidad mensual. En los costos variables se encuentra la adquisición de prendas de vestir, hilos de algodón, posibles promociones a través de Instagram, artículos de empaque como cajas de cartón y bolsas de papel Kraft, permisos para ferias y el costo de la gasolina.

## **6.5. Plan de Marketing**

Teniendo presente la propuesta de modelo de negocio expuesta anteriormente, se desarrolla la propuesta de plan de marketing para el emprendimiento. Inicialmente se realiza un análisis FODA para estudiar la situación actual del emprendimiento, el cual se complementa con los análisis externos e internos realizados previamente. Posteriormente se fijan los objetivos, se implementan estrategias mediante el Marketing Mix, se expone una calendarización y finalmente se establece el presupuesto del plan. El desarrollo se muestra a continuación:

### **6.5.1. Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- La tienda es reconocida en Curacaví. La cuenta de Instagram lleva tres años operativa, y durante ese período se ha ganado el reconocimiento dentro de la comuna. A veces las personas preguntan por prendas específicas en grupos de Facebook de Curacaví y los clientes que saben que Valentina vende esas prendas mencionan a la tienda en los comentarios. Por otra parte, a veces llegan mensajes haciendo referencia a que una persona les recomendó la marca.
- La atención es personalizada. La dueña se encarga de resolver todas las dudas que puedan tener las personas. Si necesitan más medidas o recomendaciones al momento de elegir la talla, ella las ayuda sin problema. No es un bot quien responde los mensajes.
- Cuenta con políticas de cambios y devoluciones. Es muy común ver tiendas en Instagram que se rehúsan a realizar cambios o devoluciones, y cuando se compra a través de Internet, es muy difícil saber si la prenda será del gusto del cliente, o si la talla será la correcta, por lo tanto, es valorable encontrar páginas que sí lo hacen.

- Los repartos a domicilio dentro del radio urbano de la comuna de Curacaví son gratis. Muchas tiendas que operan en el sector y que ofrecen despachos a domicilio cobran entre \$500 y \$1.000 aproximadamente por realizar el servicio en el mismo rango, tarifa que no siempre es bien recibida por los clientes. Por lo general, las personas prefieren que el valor del producto ya incluya este costo. por ejemplo, se suele preferir pagar \$5.000 por una prenda que pagar \$4.000 más \$1.000 de envío, ya que al cliente le da una sensación diferente, probablemente de ahorro.
- Se venden prendas confeccionadas en Chile. La ropa confeccionada en países como China suele estar asociada con “barata” y “mala calidad”. Por este motivo, Valentina intenta vender la menor cantidad de estas prendas y potenciar la confección nacional.

## **Oportunidades**

- La incorporación a TikTok dada su popularidad. Si bien las ventas se realizan a través de Instagram, la dueña creó hace varios meses una cuenta de TikTok para atraer un mayor flujo de clientes, sin embargo, no ha subido mucho contenido. Esta aplicación cuenta con un gran alcance a nivel mundial, y gracias a su algoritmo, es más fácil llegar a nuevas personas que puedan interesarse por las prendas ofrecidas. Por esta razón, se debiese diseñar una estrategia de marketing enfocada exclusivamente en crear contenido que llame la atención de futuros clientes dentro de esta plataforma y así dirigirlos a la página de Instagram para aumentar las ventas.
- El fácil acceso a publicidad a bajo costo. Hoy en día existen varias formas de acceder a publicidad y a precios mucho más accesibles que hace algunos años atrás. Instagram, por ejemplo, permite promocionar una publicación desde \$832 pesos por día (revisado el 28 de julio de 2023), y, dependiendo del monto diario junto con el tiempo de duración

- total, es el alcance que puede tener la promoción. Por otra parte, algunas tiendas de Instagram realizan “promoción por promoción”, lo que significa que ambas tiendas se promocionan mutuamente a través de historias de manera gratuita, con el fin de aumentar sus seguidores y atraer potenciales clientes.
- La creación de una marca de ropa con un valor definido. Dada la alta competencia que existe en el rubro, es importante destacar por sobre los competidores de alguna manera. Ya sea entregando calidad a bajo costo, brindando prendas exclusivas, o simplemente generando una cercanía con los clientes se puede marcar una gran diferencia en el rubro. Para poder crear una ventaja competitiva, es necesario realizar previamente un estudio de mercado, y dado que la dueña es estudiante de Ingeniería Comercial, no debiese tener problemas para realizarlo correctamente.

### **Debilidades**

- No existe diferenciación con respecto a la competencia. Si se compara el emprendimiento de Valentina con otras tiendas de vestuario femenino en Instagram, se puede evidenciar que las prendas comercializadas son similares, los precios están dentro del rango promedio y la calidad tiende a ser la misma dado que acceden a los mismos proveedores. Es necesario buscar un factor de diferenciación para fidelizar a los actuales clientes y que llame la atención de potenciales consumidores.
- Hay pocas estrategias de marketing. No se cuenta con un plan definido para atraer nuevos clientes ni potenciar las ventas, solo se publican las prendas disponibles en el perfil y de vez en cuando se lanzan ofertas.
- La venta a través de Instagram consume tiempo valioso. Todas las ventas se realizan mediante conversaciones a través de mensajes en la aplicación. Incluso si el cliente

- tiene claro su pedido y el procedimiento para comprar, suele tomar varios minutos concretar la venta, ya que se debe confirmar disponibilidad, enviar los datos bancarios y solicitar los datos para la entrega o envío. Este proceso se agiliza para el negocio cuando se cuenta, por ejemplo, con una página web.
- La ubicación del emprendimiento es poco estratégica. El negocio está situado en el domicilio de la dueña, aproximadamente a 8 kilómetros del centro del pueblo de Curacaví. Está lejos de las agencias de envío y de los domicilios de sus clientes, ya que la gran mayoría de las personas que compran viven dentro del pueblo.
  - Poca variedad de tallas en algunas prendas. Por lo general, la ropa adquirida en locales mayoristas de Estación Central o Patronato es talla “estándar” o talla “única”, limitando el alcance en los clientes. En los talleres de confección es posible encontrar más tallas para cada prenda, pero normalmente van desde la talla S a la talla L, lo cual sigue siendo limitante.

### **Amenazas**

- El emprendimiento no está formalizado. Actualmente, la dueña corre el riesgo de ser multada, lo que impactaría negativamente en las finanzas del negocio. Dependiendo del monto, puede darse el caso que la dueña deba endeudarse para costear la multa o agotar sus ahorros, dificultando la continuidad del negocio.
- Existe un gran número de competidores y bajas barreras de entrada. La industria de la moda enfrenta un alto número de rivales, y si bien siempre es posible encontrar una forma de destacar, es innegable que mientras más alta sea la competencia, más difícil es mantener la rentabilidad del negocio. Por otra parte, dado que las barreras de entrada

son muy bajas, constantemente entran nuevos competidores al mercado, sobre todo a través de Instagram.

- Aumento en los valores de envíos de encomiendas. Dado que el costo de la vida ha subido constantemente, incluyendo el costo del combustible, las empresas que se dedican al envío de encomiendas, tales como Starken, Correos de Chile, Blue Express o Chilexpress, han tenido que subir sus tarifas de envíos, las cuales no siempre son bien recibidas por los clientes. Valentina muchas veces ha perdido ventas debido a que los clientes no están dispuestos a cancelar los costos de envío.

### **6.5.2. Definición de Objetivos**

Al momento de definir los objetivos del plan de marketing, es necesario utilizar la metodología SMART. Esto quiere decir que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Teniendo esto presente, se fijan los siguientes objetivos:

- Incrementar en un 10% el número de ventas mensuales que se realicen entre noviembre de 2023 y abril de 2024, tomando como referencia las ventas concretadas entre noviembre de 2022 y abril de 2023.
- Aumentar en un 30% el número de seguidores de Instagram, pasando de 2.178 a 2.831, en un plazo de 6 meses.

### **6.5.3. Definición de Estrategias**

Para poder facilitar la definición de las estrategias a implementar, se utiliza el Marketing Mix, en donde se analiza el producto a ofrecer, el precio determinado, la plaza donde se

comercializa y el método de promoción. Estas estrategias deben estar enfocadas en cumplir los objetivos planteados anteriormente.

## **Producto**

Recordando la propuesta de valor, los productos a ofrecer son prendas de vestir femeninas confeccionadas nacionalmente y tejidas por la dueña del emprendimiento. Esto incluye vestuario de primavera/verano, tales como tops a crochet, crop tops y faldas short, y vestuario de otoño/invierno, tales como pantalones de tela, cuellos, pantalones de buzo y polerones. Los tejidos son confeccionados a crochet con hilo de algodón de la marca Revesderecho, para el resto de las prendas se utilizan telas que van acordes al modelo, por ejemplo, los pantalones de buzo y polerones se fabrican con tela franela algodón. En el caso de los tops a crochet, estos se realizan en tallas XS, S y M, y las demás prendas por lo general se venden en tallas S, M y L, o en talla estándar. Las prendas son empaquetadas en cajas de cartón corrugado o bolsas de papel Kraft, dependiendo si se debe entregar de manera presencial o si corresponde a un envío, y en el exterior se anotan los datos del cliente.

La estrategia a implementar en este punto es aumentar la variedad de tallas disponibles en todas las prendas ofrecidas. Muchas veces los clientes están interesados en adquirir una prenda, pero claramente si su talla no está disponible no pueden comprarla. Si se aumenta el rango de tallas, disminuye la probabilidad de perder potenciales clientes, y por lo tanto puede aumentar el número de ventas. De la mano con esta estrategia, se propone aumentar la variedad de prendas manteniendo la propuesta de valor. Esto con el fin de llamar la atención de las personas e ir detectando los gustos de los clientes.

## Precio

Los precios varían dependiendo del producto, pero en general están dentro del promedio del mercado. Algunos de los valores se muestran en la siguiente tabla:

*Tabla 3: Costos y Precios de Venta de Productos Comercializados*

<b>Producto</b>	<b>Precio Costo</b>	<b>Precio de Venta</b>
Pantalón de Buzo	\$6.000	\$11.990
Polerón Canguro	\$7.500	\$15.000
Falda Short	\$4.500	\$9.990
Flare Pants	\$6.000	\$12.990
Tops a Crochet	\$2.000 - \$5.000	\$10.000 - \$16.000

*Fuente: Elaboración propia con información del emprendimiento*

Considerando que el margen de venta se obtiene con la siguiente fórmula:  $(\text{Precio de Venta} - \text{Coste de Compra}) / \text{Precio de Venta}$ , en la mayoría de los productos se puede observar un margen igual o superior al 50%, sin embargo, no está considerado el costo del traslado al domicilio de la dueña o a una agencia de envío. Los tops a crochet actualmente están bajo el precio promedio del mercado, el resto de los productos se mantiene dentro del promedio observado en emprendimientos de Instagram similares.

## Plaza

El canal principal mediante el cual se entrega la propuesta de valor es Instagram. Los productos son almacenados en el domicilio de la dueña y se despachan en un vehículo particular o a través de una empresa de envíos externa. En algunas ocasiones es posible encontrar el

emprendimiento en Expo-Ferias Municipales de Curacaví, sin embargo, no es un punto fijo de venta, pero sí ayuda a mejorar los ingresos monetarios.

## **Promoción**

Los productos se dan a conocer a través de Instagram. A medida que ingresan prendas nuevas, la dueña realiza sesiones de foto para poder publicarlas en el perfil junto con la descripción correspondiente (tallas disponibles, medidas, materiales, colores disponibles y precios de venta). En las ferias se suele publicitar la página de Instagram, entregando tarjetas de presentación a los clientes para que puedan revisar la cuenta y empezar a seguirla. De esta manera siguen en contacto con el emprendimiento una vez finalizados los días de feria.

Las estrategias a implementar en este punto son las siguientes: Primeramente, recurrir a la publicidad pagada que ofrece Instagram, en donde se puede promocionar una publicación por un monto y tiempo determinado. Posteriormente, potenciar el uso de TikTok para alcanzar un mayor número de posibles clientes. Se debe crear contenido de manera regular para llamar la atención de las personas y lograr una cercanía. Humanizar la marca suele ser una buena estrategia, ya que genera confianza y permite que el cliente pueda conectar con la persona que se está mostrando.

### **6.5.4. Calendarización de Acciones**

Una vez definidas las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, se realiza la calendarización de las acciones a implementar. Dado que las estrategias abarcan un período máximo de seis meses, se muestra un calendario que abarca desde noviembre de 2023 hasta abril de 2024:

**Ilustración 1: Actividades Plan de Marketing (Carta Gantt)**

	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
Semanas:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Adquisición de prendas		■											■											
Publicación de prendas en Instagram			■	■	■	■							■	■	■	■								
Publicación de historias en Instagram	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidad en Instagram	■			■	■	■			■	■			■	■			■	■			■	■		■
Publicación de videos en TikTok	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

*Fuente: Elaboración propia*

El detalle del calendario se muestra a continuación:

- La adquisición de prendas se realiza el mes anterior al inicio de una nueva estación. La segunda semana de noviembre se compran las prendas de verano; la segunda semana de febrero se compran las prendas de otoño; en mayo se debiesen comprar las prendas de invierno y en agosto las de primavera. El propósito de este adelanto en las compras es tener tiempo para realizar los controles de calidad, el registro de inventario, el cálculo de precios y la toma de fotografías para redes sociales antes de que inicie la temporada. Por otra parte, muchas marcas de ropa han empezado a adelantar las fechas de estreno de nuevas temporadas, e incluso empiezan a lanzar ofertas meses antes que termine la estación, por lo tanto, si no se les sigue el ritmo, se pueden perder ventas valiosas.
- Las prendas son publicadas en el perfil de Instagram a la semana siguiente de la compra. Eso sí no se muestran todos los nuevos ingresos el mismo día, si no que se van subiendo cada dos días aproximadamente, para no perder el enganche dentro de la aplicación. Si un usuario sube contenido constantemente, Instagram suele darle más visibilidad con sus seguidores. La duración de esta actividad dependerá de la cantidad de modelos

nuevos que se hayan comprado, pero se espera una duración máxima de tres semanas en cada avance de temporada.

- La publicación de historias en Instagram se debe realizar constantemente, todos los días debe haber al menos una historia publicada para que los clientes noten que la cuenta está activa. Se pueden subir fotos de las prendas disponibles con su respectiva información, o consultas sobre qué les gustaría que ingresara a la tienda para interactuar con los seguidores.
- La publicidad en Instagram se realizará dos veces al mes, la primera semana del mes y la última, con el fin de llegar a potenciales clientes cuando tengan mayor poder adquisitivo. Se promocionará una foto distinta cada semana.
- Para activar la cuenta de TikTok, inicialmente se subirá un video semanal para así familiarizarse con la aplicación. Luego de tres meses, dado que ya se tendrá más experiencia, se subirán tres videos semanales, con el fin de mejorar el alcance con los usuarios.

Es importante aclarar que el plan de marketing solo tiene contemplados 6 meses, ya que posteriormente se espera que la empresa diseñe un nuevo plan para los seis meses restantes con nuevos objetivos en base a los resultados que se obtengan. Se debe analizar si la publicidad en Instagram está bien dirigida o si se deben realizar modificaciones. También es necesario estudiar si la cantidad de videos subidos a TikTok es suficiente o no y si están teniendo éxito. Sin embargo, para efectos del flujo de caja actual, la publicidad en Instagram se mantendrá de la misma manera durante los 12 períodos estudiados.

#### **6.5.5. Método de Evaluación de los Resultados**

Se fijaron tres estrategias para cumplir con los dos objetivos propuestos. Para poder evaluar los resultados de estas estrategias se utilizarán los siguientes recursos:

- Para poder analizar el incremento en el número de ventas mensuales, se utilizarán las estadísticas que brinda Instagram dentro de la aplicación. Luego de crear un anuncio, se puede observar la cantidad de conversaciones que comenzaron a causa de éste. Por otra parte, para medir la cantidad de ventas que surgieron por videos de TikTok, se ofrecerá a los clientes un regalo o descuento si mencionan que vienen de esta aplicación al momento de concretar la compra. Este enunciado se dejará en la descripción de los videos de TikTok.
- Para poder analizar el incremento en el número de seguidores, igualmente se recurrirá a las estadísticas de Instagram. El plan de marketing abarca 12 semanas de anuncios, y en este período se espera aumentar 653 seguidores, por lo tanto, cada anuncio debe atraer un mínimo de 55 seguidores nuevos. Cuando se ingresa a las estadísticas de una promoción, es posible visualizar el número de personas que empezó a seguir la cuenta por la publicidad.

#### **6.5.6. Presupuesto**

Para llevar a cabo el plan de marketing, principalmente se debe considerar el monto destinado a las publicidades en Instagram. La aplicación permite escoger el monto que se desea destinar a la publicidad junto con la cantidad de días que circulará la publicación.

Se decide fijar un monto de \$1.716 diarios durante 7 días para lograr un alcance estimado de 7.500 a 20.000 personas.

*Ilustración 2: Presupuesto y Duración de Anuncios en Instagram*



*Fuente: Instagram*

Si bien la segunda promoción siempre comenzará inmediatamente después de la primera, se decide no fijar una promoción de 14 días para así poder promocionar otra publicación en caso que la primera no haya tenido el éxito esperado. Por el contrario, si el anuncio está teniendo buenos resultados, se puede renovar por 7 días más.

Dado que esto se realizará dos veces al mes, se obtiene el siguiente presupuesto:

**Tabla 4: Presupuesto Plan de Marketing**

	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Cálculo gasto mensual	\$1.716*14	\$1.716*14	\$1.716*14	\$1.716*14	\$1.716*14	\$1.716*14
Gasto mensual	\$24.024	\$24.024	\$24.024	\$24.024	\$24.024	\$24.024

  

Gasto total	\$144.144
-------------	-----------

*Fuente: Elaboración propia*

## **6.6. Análisis Financiero**

Finalizando el plan de negocio para el emprendimiento de Valentina, se realiza un análisis financiero que determine la viabilidad del proyecto. Inicialmente se estudian las ventas realizadas durante el segundo semestre del 2022 y el primer semestre del 2023, para así tener una aproximación de la cantidad de ventas que se realizan mensualmente. Luego se determinan las prendas por comprar y se fijan los precios de venta para calcular los ingresos mensuales. Posteriormente se definen los egresos del negocio, detectando los costos fijos y variables que están presentes en el período estipulado. Después se determina la inversión inicial y finalmente se lleva a cabo el flujo de caja, en donde se evidencia la utilidad obtenida en cada período. El detalle de cada uno de estos puntos se muestra a continuación:

### **6.6.1. Historial de Ventas**

El emprendimiento de Valentina comenzó a fines de agosto de 2020. Desde ahí hasta la fecha se ha mantenido un registro de las ventas realizadas en un archivo Excel, ingresando la fecha de compra, el nombre del cliente, el nombre de las prendas adquiridas, el precio de venta de cada

una y la dirección de entrega o envío. Para realizar las proyecciones de venta para el 2023 y 2024, se utilizará como base el historial de ventas desde julio del 2022 hasta junio del 2023. El resumen se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 5: Historial de Ventas del Emprendimiento**

Año	Mes	Nº de Ventas	Nº de Prendas Vendidas	Monto de Ventas	Ticket Promedio	Promedio Prendas por Cliente
2022	Julio	39	64	\$ 571.829	\$ 14.662	2
2022	Agosto	39	58	\$ 515.759	\$ 13.225	1
2022	Septiembre	26	33	\$ 373.945	\$ 14.383	1
2022	Octubre	35	54	\$ 517.416	\$ 14.783	2
2022	Noviembre	44	77	\$ 678.480	\$ 15.420	2
2022	Diciembre	93	179	\$ 1.020.355	\$ 10.972	2
2023	Enero	4	7	\$ 42.000	\$ 10.500	2
2023	Febrero	11	16	\$ 122.980	\$ 11.180	1
2023	Marzo	14	16	\$ 184.380	\$ 13.170	1
2023	Abril	37	73	\$ 573.994	\$ 15.513	2
2023	Mayo	31	58	\$ 422.790	\$ 13.638	2
2023	Junio	37	65	\$ 758.900	\$ 20.511	2
<b>Total</b>		<b>410</b>	<b>700</b>	<b>\$ 5.782.827</b>	<b>\$ 13.996</b>	<b>2</b>

*Fuente: Elaboración propia con información del emprendimiento*

Como se puede observar, en los doce meses estudiados se concretaron 410 ventas, cada cliente compró en promedio 2 prendas y las ventas totales sumaron \$5.782.827. En cada mes se calculó el ticket promedio de compra, dividiendo el monto de venta mensual por la cantidad de ventas que hubo en el mes respectivo. El alza en la cantidad de transacciones realizadas en diciembre de 2022 se debe a la participación en una feria navideña en la comuna de Curacaví. Este suceso también ocurrió en diciembre de 2021 y se planea mantener a futuro.

### **6.6.2. Proyección de Ventas**

En el plan de marketing se fijó como objetivo incrementar en un 10% el número de ventas mensuales que se realicen entre noviembre de 2023 y abril de 2024, tomando como referencia las

ventas concretadas entre noviembre de 2022 y abril de 2023. Esta alza en las ventas se aplicará de igual manera para los meses restantes, por lo tanto, las proyecciones de ventas quedarían de la siguiente manera:

**Tabla 6:** *Proyección de Ventas del Emprendimiento*

Año	Mes	N° de Ventas
2023	Noviembre	48
2023	Diciembre	102
2024	Enero	4
2024	Febrero	12
2024	Marzo	15
2024	Abril	41
2024	Mayo	34
2024	Junio	41
2024	Julio	43
2024	Agosto	43
2024	Septiembre	29
2024	Octubre	39
Total		451

*Fuente: Elaboración propia*

### **6.6.3. Proyección de Compras**

Luego de analizar el historial de ventas, se pudo observar que los clientes compran en promedio dos prendas en cada transacción. En base a esta información y a la proyección de ventas realizada previamente, se puede determinar la cantidad de prendas que se deben comprar por temporada.

**Tabla 7: Proyección de Ventas y Promedio de Prendas que Adquiere un Cliente**

Temporada	Mes	N° de Ventas	Promedio Prendas por Cliente
Verano	Noviembre	48	2
Verano	Diciembre	102	2
Verano	Enero	4	2
Otoño	Febrero	12	2
Otoño	Marzo	15	2
Otoño	Abril	41	2
Invierno	Mayo	34	2
Invierno	Junio	41	2
Invierno	Julio	43	2
Primavera	Agosto	43	2
Primavera	Septiembre	29	2
Primavera	Octubre	39	2

*Fuente: Elaboración propia*

En noviembre se compran prendas de verano que se comercializan en noviembre, diciembre y enero, principalmente. En febrero se adquieren prendas de otoño que se comercializan en febrero, marzo y abril. En mayo se compran prendas de invierno que se comercializan en mayo, junio y julio. Y en agosto se adquieren prendas de primavera que se comercializan en agosto, septiembre y octubre.

Multiplicando el número de ventas mensual con el promedio de prendas que adquieren los clientes, se obtiene la cantidad de prendas necesarias para cada mes:

**Tabla 8: Proyección de Compras Mensual**

Año	Mes	Temporada	Cantidad de Prendas Necesarias
2023	Noviembre	Verano	97
2023	Diciembre	Verano	205
2024	Enero	Verano	9
2024	Febrero	Otoño	24
2024	Marzo	Otoño	31
2024	Abril	Otoño	81
2024	Mayo	Invierno	68
2024	Junio	Invierno	81
2024	Julio	Invierno	86
2024	Agosto	Primavera	86
2024	Septiembre	Primavera	57
2024	Octubre	Primavera	77
Total			902

*Fuente: Elaboración propia*

Dado que se realizará una compra por temporada, se suman las prendas de los meses correspondientes y se obtiene el siguiente resultado:

**Tabla 9: Proyección de Compras por Temporada**

Temporada	Prendas por Comprar
Verano	310
Otoño	136
Invierno	235
Primavera	220
Total	902

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.6.4. Prendas Tejidas a Crochet

Se pretende volver a comercializar tops tejidos a crochet para las temporadas de primavera y verano. Valentina cuenta con el patrón de 3 tops a crochet que ha tejido anteriormente, sus nombres son: “Bralette Básico a Crochet”, “Bralette Pinterest a Crochet” y “Top Escote V a Crochet”. Los realizará en tallas XS, S, M y L para ampliar el rango de tallas disponibles.

*Ilustración 3: Bralette Pinterest – Bralette Básico – Top Escote V*



*Fuente: Elaboración propia con imágenes propias de los tops a crochet*

Cada modelo contará con 4 unidades por talla, logrando un total de 16 unidades por modelo, y se realizarán en cuatro colores distintos de acuerdo a las tendencias del momento.

**Tabla 10: Tiempo Estimado de Elaboración de Tops a Crochet**

Nombre Top	Horas Requeridas	Horas Diarias Dedicadas	Días Tejiendo	Unidades Requeridas	Días Totales
Bralette Básico a Crochet	6	3	2	16	32
Bralette Pinterest a Crochet	12	3	4	16	64
Top Escote V a Crochet	12	3	4	16	64
Total				48	160

*Fuente: Elaboración propia*

Se estima que la dueña dedicará 3 horas diarias a la confección de estas prendas. Uno de los tops se puede tejer en 6 horas aproximadamente, y los otros dos en 12 horas. Cabe destacar que el tiempo de tejido puede variar dependiendo de la talla que se teja, por lo que los valores entregados son solo un promedio. En base a estos cálculos, se puede determinar que, luego de 160 días, la dueña tendrá listos 48 tops tejidos a crochet. El escenario ideal es que el stock se teja durante otoño e invierno para así tener listas todas las unidades en primavera, sin embargo, se puede seguir tejiendo una vez iniciada la temporada, ya que no se espera que se vendan todos en una misma semana.

Según un artículo de Muy Trendy, WGSN y Coloro afirman que los colores clave para primavera y verano de 2024 serán el Fondant Pink, Cyber Lime, Radiant Red, Elemental Blue y Nutshell (s.f.). En base a esta información, se determina que los colores a utilizar en los tejidos son: Rojo fuego, cobalto, pistacho claro y negro. Este último se escoge para quienes buscan un color clásico. Con respecto al material, se utilizarán ovillos cuya composición sea 100% algodón premium de la marca Revesderecho. Estos ovillos son de 100 gramos y tienen un valor de \$2.990 (modelo Cotton).

En cuanto al costo de fabricación de cada top, considerando el valor del ovillo y los gramos utilizados en cada uno de ellos de acuerdo a la talla, se obtiene el siguiente resultado:

**Tabla 11: Costo de Fabricación Bralette Básico a Crochet**

BRALETTE BÁSICO A CROCHET							
Talla	Material	Precio Ovillo	Gramos Ovillo	Gramos Utilizados	Costo Unitario	Unidades Requeridas	Costo Total
XS	Cotton Revesderecho	\$ 2.990	100	70	\$ 2.093	4	\$ 8.372
S	Cotton Revesderecho	\$ 2.990	100	80	\$ 2.392	4	\$ 9.568
M	Cotton Revesderecho	\$ 2.990	100	90	\$ 2.691	4	\$ 10.764
L	Cotton Revesderecho	\$ 2.990	100	100	\$ 2.990	4	\$ 11.960
Total							\$ 40.664

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 12: Costo de Fabricación Bralette Pinterest a Crochet**

BRALETTE PINTEREST A CROCHET							
Talla	Material	Precio Ovillo	Gramos Ovillo	Gramos Utilizados	Costo Unitario	Unidades Requeridas	Costo Total
XS	Cotton Revesderecho	\$ 2.990	100	108	\$ 3.229	4	\$ 12.917
S	Cotton Revesderecho	\$ 2.990	100	125	\$ 3.738	4	\$ 14.950
M	Cotton Revesderecho	\$ 2.990	100	140	\$ 4.186	4	\$ 16.744
L	Cotton Revesderecho	\$ 2.990	100	157	\$ 4.694	4	\$ 18.777
Total							\$ 63.388

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 13: Costo de Fabricación Top Escote V a Crochet**

TOP ESCOTE V A CROCHET							
Talla	Material	Precio Ovillo	Gramos Ovillo	Gramos Utilizados	Costo Unitario	Unidades Requeridas	Costo Total
XS	Cotton Revesderecho	\$ 2.990	100	110	\$ 3.289	4	\$ 13.156
S	Cotton Revesderecho	\$ 2.990	100	125	\$ 3.738	4	\$ 14.950
M	Cotton Revesderecho	\$ 2.990	100	140	\$ 4.186	4	\$ 16.744
L	Cotton Revesderecho	\$ 2.990	100	153	\$ 4.575	4	\$ 18.299
Total							\$ 63.149

*Fuente: Elaboración propia*

Valentina ya ha tejido estos tops anteriormente, por lo tanto, para obtener los gramos utilizados en cada talla, lo que hace es colocar el tejido final en una pesa y así obtener el valor.

### 6.6.5. Prendas por Comprar

Para cumplir con la propuesta de valor expuesta en el modelo de negocio, se comercializarán exclusivamente prendas confeccionadas nacionalmente. Las prendas serán adquiridas en talleres ubicados en la Región Metropolitana y/o la Quinta Región. En Facebook existen varios grupos en donde es posible contactarse con talleres de confección directa, Valentina ya ha comprado en otras ocasiones a través de este sistema y no ha tenido problema. Para esta ocasión, y en base a las prendas ofrecidas/publicadas por los distintos proveedores, se recurrirá a cuatro talleres diferentes para alcanzar el stock requerido en cada temporada. El detalle se muestra a continuación:

En noviembre de 2023 se requiere un total de 310 prendas. Por lo tanto, se decide realizar la siguiente compra:

**Tabla 14: Prendas por Comprar para la Temporada de Verano**

Temporada: Verano					
Nombre de la Prenda	Talla	Color	Precio Costo	Cantidad	Costo Total
Bralette Básico a Crochet	XS	Rojo Fuego	\$2.093	1	\$2.093
Bralette Básico a Crochet	S	Rojo Fuego	\$2.392	1	\$2.392
Bralette Básico a Crochet	M	Rojo Fuego	\$2.691	1	\$2.691
Bralette Básico a Crochet	L	Rojo Fuego	\$2.990	1	\$2.990
Bralette Básico a Crochet	XS	Cobalto	\$2.093	1	\$2.093
Bralette Básico a Crochet	S	Cobalto	\$2.392	1	\$2.392
Bralette Básico a Crochet	M	Cobalto	\$2.691	1	\$2.691
Bralette Básico a Crochet	L	Cobalto	\$2.990	1	\$2.990
Bralette Básico a Crochet	XS	Pistacho Claro	\$2.093	1	\$2.093
Bralette Básico a Crochet	S	Pistacho Claro	\$2.392	1	\$2.392
Bralette Básico a Crochet	M	Pistacho Claro	\$2.691	1	\$2.691
Bralette Básico a Crochet	L	Pistacho Claro	\$2.990	1	\$2.990
Bralette Básico a Crochet	XS	Negro	\$2.093	1	\$2.093
Bralette Básico a Crochet	S	Negro	\$2.392	1	\$2.392
Bralette Básico a Crochet	M	Negro	\$2.691	1	\$2.691
Bralette Básico a Crochet	L	Negro	\$2.990	1	\$2.990

Bralette Pinterest a Crochet	XS	Rojo Fuego	\$3.229	1	\$3.229
Bralette Pinterest a Crochet	S	Rojo Fuego	\$3.738	1	\$3.738
Bralette Pinterest a Crochet	M	Rojo Fuego	\$4.186	1	\$4.186
Bralette Pinterest a Crochet	L	Rojo Fuego	\$4.694	1	\$4.694
Bralette Pinterest a Crochet	XS	Cobalto	\$3.229	1	\$3.229
Bralette Pinterest a Crochet	S	Cobalto	\$3.738	1	\$3.738
Bralette Pinterest a Crochet	M	Cobalto	\$4.186	1	\$4.186
Bralette Pinterest a Crochet	L	Cobalto	\$4.694	1	\$4.694
Bralette Pinterest a Crochet	XS	Pistacho Claro	\$3.229	1	\$3.229
Bralette Pinterest a Crochet	S	Pistacho Claro	\$3.738	1	\$3.738
Bralette Pinterest a Crochet	M	Pistacho Claro	\$4.186	1	\$4.186
Bralette Pinterest a Crochet	L	Pistacho Claro	\$4.694	1	\$4.694
Bralette Pinterest a Crochet	XS	Negro	\$3.229	1	\$3.229
Bralette Pinterest a Crochet	S	Negro	\$3.738	1	\$3.738
Bralette Pinterest a Crochet	M	Negro	\$4.186	1	\$4.186
Bralette Pinterest a Crochet	L	Negro	\$4.694	1	\$4.694
Falda Short (Tela Sofía)	XS	Negro	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short (Tela Sofía)	S	Negro	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short (Tela Sofía)	M	Negro	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short (Tela Sofía)	L	Negro	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short (Tela Sofía)	XS	Blanco	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short (Tela Sofía)	S	Blanco	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short (Tela Sofía)	M	Blanco	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short (Tela Sofía)	L	Blanco	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short (Tela Sofía)	XS	Rojo	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short (Tela Sofía)	S	Rojo	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short (Tela Sofía)	M	Rojo	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short (Tela Sofía)	L	Rojo	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	S	Negro	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	M	Negro	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	L	Negro	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	XL	Negro	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	S	Beige	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	M	Beige	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	L	Beige	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	XL	Beige	\$4.165	2	\$8.330
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	S	Habano	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	M	Habano	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	L	Habano	\$4.165	3	\$12.495
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	XL	Habano	\$4.165	2	\$8.330
Falda Short (Tela Ecocuero)	S	Negro	\$4.760	4	\$19.040

Falda Short (Tela Ecocuero)	M	Negro	\$4.760	4	\$19.040
Falda Short (Tela Ecocuero)	L	Negro	\$4.760	4	\$19.040
Falda Short (Tela Ecocuero)	XL	Negro	\$4.760	4	\$19.040
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	XS	Negro	\$3.560	3	\$10.680
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	S	Negro	\$3.560	3	\$10.680
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	M	Negro	\$3.560	3	\$10.680
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	L	Negro	\$3.560	3	\$10.680
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	XS	Blanco	\$3.560	3	\$10.680
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	S	Blanco	\$3.560	3	\$10.680
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	M	Blanco	\$3.560	3	\$10.680
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	L	Blanco	\$3.560	3	\$10.680
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	XS	Rojo	\$3.560	3	\$10.680
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	S	Rojo	\$3.560	3	\$10.680
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	M	Rojo	\$3.560	3	\$10.680
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	L	Rojo	\$3.560	3	\$10.680
Crop Top Cruzado con Vuelitos	XS	Negro	\$4.760	3	\$14.280
Crop Top Cruzado con Vuelitos	S	Negro	\$4.760	3	\$14.280
Crop Top Cruzado con Vuelitos	M	Negro	\$4.760	3	\$14.280
Crop Top Cruzado con Vuelitos	L	Negro	\$4.760	3	\$14.280
Crop Top Cruzado con Vuelitos	XS	Blanco	\$4.760	3	\$14.280
Crop Top Cruzado con Vuelitos	S	Blanco	\$4.760	3	\$14.280
Crop Top Cruzado con Vuelitos	M	Blanco	\$4.760	3	\$14.280
Crop Top Cruzado con Vuelitos	L	Blanco	\$4.760	3	\$14.280
Crop Top Cruzado con Vuelitos	XS	Rojo	\$4.760	3	\$14.280
Crop Top Cruzado con Vuelitos	S	Rojo	\$4.760	3	\$14.280
Crop Top Cruzado con Vuelitos	M	Rojo	\$4.760	3	\$14.280
Crop Top Cruzado con Vuelitos	L	Rojo	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	S	Negro	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	M	Negro	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	L	Negro	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	XL	Negro	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	S	Blanco	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	M	Blanco	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	L	Blanco	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	XL	Blanco	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	S	Amarillo	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	M	Amarillo	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	L	Amarillo	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	XL	Amarillo	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	S	Rojo	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	M	Rojo	\$4.760	3	\$14.280

Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	L	Rojo	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	XL	Rojo	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	S	Azul	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	M	Azul	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	L	Azul	\$4.760	3	\$14.280
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	XL	Azul	\$4.760	3	\$14.280
Bikini Básico	XS	Negro	\$8.000	2	\$16.000
Bikini Básico	S	Negro	\$8.000	2	\$16.000
Bikini Básico	M	Negro	\$8.000	2	\$16.000
Bikini Básico	L	Negro	\$8.000	2	\$16.000
Bikini Básico	XS	Blanco	\$8.000	2	\$16.000
Bikini Básico	S	Blanco	\$8.000	2	\$16.000
Bikini Básico	M	Blanco	\$8.000	2	\$16.000
Bikini Básico	L	Blanco	\$8.000	2	\$16.000
Enterito Corto Sin Mangas	S	Negro	\$8.330	3	\$24.990
Enterito Corto Sin Mangas	M	Negro	\$8.330	3	\$24.990
Enterito Corto Sin Mangas	L	Negro	\$8.330	3	\$24.990
Enterito Corto Sin Mangas	XL	Negro	\$8.330	2	\$16.660
Enterito Corto Sin Mangas	S	Blanco	\$8.330	3	\$24.990
Enterito Corto Sin Mangas	M	Blanco	\$8.330	3	\$24.990
Enterito Corto Sin Mangas	L	Blanco	\$8.330	3	\$24.990
Enterito Corto Sin Mangas	XL	Blanco	\$8.330	2	\$16.660
Enterito Corto Manga Corta	S	Negro	\$9.520	3	\$28.560
Enterito Corto Manga Corta	M	Negro	\$9.520	3	\$28.560
Enterito Corto Manga Corta	L	Negro	\$9.520	3	\$28.560
Enterito Corto Manga Corta	XL	Negro	\$9.520	2	\$19.040
Enterito Corto Manga Corta	S	Blanco	\$9.520	3	\$28.560
Enterito Corto Manga Corta	M	Blanco	\$9.520	3	\$28.560
Enterito Corto Manga Corta	L	Blanco	\$9.520	3	\$28.560
Enterito Corto Manga Corta	XL	Blanco	\$9.520	2	\$19.040

Total	310	\$1.577.582
-------	-----	-------------

*Fuente: Elaboración propia*

En febrero de 2024 se requiere un total de 136 prendas. Por lo tanto, se decide realizar la siguiente compra:

**Tabla 15: Prendas por Comprar para la Temporada de Otoño**

Temporada: Otoño					
Nombre de la Prenda	Talla	Color	Precio Costo	Cantidad	Costo Total
Crop Top Manga Larga con Cierre	S	Negro	\$5.355	3	\$16.065
Crop Top Manga Larga con Cierre	M	Negro	\$5.355	3	\$16.065
Crop Top Manga Larga con Cierre	L	Negro	\$5.355	3	\$16.065
Crop Top Manga Larga con Cierre	XL	Negro	\$5.355	3	\$16.065
Polera Manga Acampanada	S	Negro	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	M	Negro	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	L	Negro	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	XL	Negro	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	S	Blanco	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	M	Blanco	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	L	Blanco	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	XL	Blanco	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	S	Beige	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	M	Beige	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	L	Beige	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	XL	Beige	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	S	Rojo	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	M	Rojo	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	L	Rojo	\$4.760	3	\$14.280
Polera Manga Acampanada	XL	Rojo	\$4.760	3	\$14.280
Body Manga Larga (Tela Lycra)	S	Negro	\$5.355	3	\$16.065
Body Manga Larga (Tela Lycra)	M	Negro	\$5.355	3	\$16.065
Body Manga Larga (Tela Lycra)	L	Negro	\$5.355	3	\$16.065
Body Manga Larga (Tela Lycra)	XL	Negro	\$5.355	3	\$16.065
Body Manga Larga (Tela Lycra)	S	Blanco	\$5.355	3	\$16.065
Body Manga Larga (Tela Lycra)	M	Blanco	\$5.355	3	\$16.065
Body Manga Larga (Tela Lycra)	L	Blanco	\$5.355	3	\$16.065
Body Manga Larga (Tela Lycra)	XL	Blanco	\$5.355	3	\$16.065
Vestido Manga Larga	S	Negro	\$8.925	3	\$26.775
Vestido Manga Larga	M	Negro	\$8.925	3	\$26.775
Vestido Manga Larga	L	Negro	\$8.925	2	\$17.850
Vestido Manga Larga	XL	Negro	\$8.925	2	\$17.850
Enterito Largo Manga Larga	S	Negro	\$10.710	3	\$32.130
Enterito Largo Manga Larga	M	Negro	\$10.710	3	\$32.130
Enterito Largo Manga Larga	L	Negro	\$10.710	3	\$32.130
Enterito Largo Manga Larga	XL	Negro	\$10.710	2	\$21.420
Enterito Largo Manga Larga	S	Blanco	\$10.710	3	\$32.130

Enterito Largo Manga Larga	M	Blanco	\$10.710	3	\$32.130
Enterito Largo Manga Larga	L	Blanco	\$10.710	3	\$32.130
Enterito Largo Manga Larga	XL	Blanco	\$10.710	2	\$21.420
Calza Torera (Tela Lycra Algodón)	S	Negro	\$3.500	2	\$7.000
Calza Torera (Tela Lycra Algodón)	M	Negro	\$3.500	2	\$7.000
Calza Torera (Tela Lycra Algodón)	L	Negro	\$3.500	2	\$7.000
Calza Torera (Tela Lycra Algodón)	XL	Negro	\$3.500	2	\$7.000
Cuellos (Tela Corderito)	Única	Negro	\$500	3	\$1.500
Cuellos (Tela Corderito)	Única	Café	\$500	3	\$1.500
Cuellos (Tela Corderito)	Única	Gris	\$500	3	\$1.500
Cuellos (Tela Corderito)	Única	Blanco	\$500	3	\$1.500

Total	136	\$780.130
-------	-----	-----------

*Fuente: Elaboración propia*

En mayo de 2024 se requiere un total de 235 prendas. Por lo tanto, se decide realizar la siguiente compra:

**Tabla 16:** *Prendas por Comprar para la Temporada de Invierno*

Temporada: Invierno					
Nombre de la Prenda	Talla	Color	Precio Costo	Cantidad	Costo Total
Corderito Oversize	M/L	Negro	\$14.500	5	\$72.500
Corderito Oversize	M/L	Gris	\$14.500	4	\$58.000
Corderito Oversize	M/L	Café	\$14.500	4	\$58.000
Sobre Camisa (Tela Gamuza)	M/L	Negro	\$11.900	4	\$47.600
Sobre Camisa (Tela Gamuza)	M/L	Café	\$11.900	4	\$47.600
Sobre Camisa (Tela Gamuza)	M/L	Blanco	\$11.900	4	\$47.600
Enterito Teddy con Gorro	S	Negro	\$12.500	3	\$37.500
Enterito Teddy con Gorro	M	Negro	\$12.500	3	\$37.500
Enterito Teddy con Gorro	L	Negro	\$12.500	3	\$37.500
Enterito Teddy con Gorro	XL	Negro	\$12.500	3	\$37.500
Enterito Teddy con Gorro	S	Blanco	\$12.500	3	\$37.500
Enterito Teddy con Gorro	M	Blanco	\$12.500	3	\$37.500
Enterito Teddy con Gorro	L	Blanco	\$12.500	3	\$37.500
Enterito Teddy con Gorro	XL	Blanco	\$12.500	3	\$37.500
Enterito Teddy con Gorro	S	Café	\$12.500	3	\$37.500

Enterito Teddy con Gorro	M	Café	\$12.500	3	\$37.500
Enterito Teddy con Gorro	L	Café	\$12.500	3	\$37.500
Enterito Teddy con Gorro	XL	Café	\$12.500	3	\$37.500
Chaqueta Teddy Crop Top	S	Negro	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	M	Negro	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	L	Negro	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	XL	Negro	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	S	Blanco	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	M	Blanco	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	L	Blanco	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	XL	Blanco	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	S	Café	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	M	Café	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	L	Café	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	XL	Café	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	S	Gris	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	M	Gris	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	L	Gris	\$6.545	3	\$19.635
Chaqueta Teddy Crop Top	XL	Gris	\$6.545	3	\$19.635
Calza Ecocuero Forrada	S	Negro	\$5.355	3	\$16.065
Calza Ecocuero Forrada	M	Negro	\$5.355	3	\$16.065
Calza Ecocuero Forrada	L	Negro	\$5.355	3	\$16.065
Calza Ecocuero Forrada	XL	Negro	\$5.355	3	\$16.065
Chaqueta Aviadora Forrada	M	Negro	\$15.500	3	\$46.500
Chaqueta Aviadora Forrada	L	Negro	\$15.500	3	\$46.500
Chaqueta Aviadora Forrada	M	Café	\$15.500	3	\$46.500
Chaqueta Aviadora Forrada	L	Café	\$15.500	3	\$46.500
Chaqueta Aviadora Forrada	M	Beige	\$15.500	3	\$46.500
Chaqueta Aviadora Forrada	L	Beige	\$15.500	3	\$46.500
Pantalón de Buzo	S	Negro	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	M	Negro	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	L	Negro	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	XL	Negro	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	S	Gris	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	M	Gris	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	L	Gris	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	XL	Gris	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	S	Habano	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	M	Habano	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	L	Habano	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	XL	Habano	\$7.140	3	\$21.420

Pantalón de Buzo	S	Beige	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	M	Beige	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	L	Beige	\$7.140	3	\$21.420
Pantalón de Buzo	XL	Beige	\$7.140	3	\$21.420
Polerón Canguro	S	Negro	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	M	Negro	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	L	Negro	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	XL	Negro	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	S	Gris	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	M	Gris	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	L	Gris	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	XL	Gris	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	S	Habano	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	M	Habano	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	L	Habano	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	XL	Habano	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	S	Beige	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	M	Beige	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	L	Beige	\$8.925	3	\$26.775
Polerón Canguro	XL	Beige	\$8.925	3	\$26.775

Total	235	\$2.209.840
-------	-----	-------------

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, en agosto de 2024 se requiere un total de 220 prendas. Por lo tanto, se decide realizar la siguiente compra:

**Tabla 17: Prendas por Comprar para la Temporada de Primavera**

Temporada: Primavera					
Nombre de la Prenda	Talla	Color	Precio Costo	Cantidad	Costo Total
Top Escote V a Crochet	XS	Rojo Fuego	\$3.289	1	\$3.289
Top Escote V a Crochet	S	Rojo Fuego	\$3.738	1	\$3.738
Top Escote V a Crochet	M	Rojo Fuego	\$4.186	1	\$4.186
Top Escote V a Crochet	L	Rojo Fuego	\$4.575	1	\$4.575
Top Escote V a Crochet	XS	Cobalto	\$3.289	1	\$3.289
Top Escote V a Crochet	S	Cobalto	\$3.738	1	\$3.738

Top Escote V a Crochet	M	Cobalto	\$4.186	1	\$4.186
Top Escote V a Crochet	L	Cobalto	\$4.575	1	\$4.575
Top Escote V a Crochet	XS	Pistacho Claro	\$3.289	1	\$3.289
Top Escote V a Crochet	S	Pistacho Claro	\$3.738	1	\$3.738
Top Escote V a Crochet	M	Pistacho Claro	\$4.186	1	\$4.186
Top Escote V a Crochet	L	Pistacho Claro	\$4.575	1	\$4.575
Top Escote V a Crochet	XS	Negro	\$3.289	1	\$3.289
Top Escote V a Crochet	S	Negro	\$3.738	1	\$3.738
Top Escote V a Crochet	M	Negro	\$4.186	1	\$4.186
Top Escote V a Crochet	L	Negro	\$4.575	1	\$4.575
Flare Pant (Tela Canutón)	S	Negro	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	M	Negro	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	L	Negro	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	XL	Negro	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	S	Café	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	M	Café	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	L	Café	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	XL	Café	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	S	Gris	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	M	Gris	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	L	Gris	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	XL	Gris	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	S	Beige	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	M	Beige	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	L	Beige	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Canutón)	XL	Beige	\$6.545	4	\$26.180
Flare Pant (Tela Sofía)	S	Negro	\$5.355	4	\$21.420
Flare Pant (Tela Sofía)	M	Negro	\$5.355	4	\$21.420
Flare Pant (Tela Sofía)	L	Negro	\$5.355	4	\$21.420
Flare Pant (Tela Sofía)	XL	Negro	\$5.355	4	\$21.420
Flare Pant (Tela Sofía)	S	Café	\$5.355	4	\$21.420
Flare Pant (Tela Sofía)	M	Café	\$5.355	4	\$21.420
Flare Pant (Tela Sofía)	L	Café	\$5.355	4	\$21.420
Flare Pant (Tela Sofía)	XL	Café	\$5.355	4	\$21.420
Flare Pant (Tela Sofía)	S	Gris	\$5.355	4	\$21.420
Flare Pant (Tela Sofía)	M	Gris	\$5.355	4	\$21.420
Flare Pant (Tela Sofía)	L	Gris	\$5.355	4	\$21.420
Flare Pant (Tela Sofía)	XL	Gris	\$5.355	4	\$21.420
Calza Biker (Tela Lycra Algodón)	S/M	Negro	\$4.165	3	\$12.495
Calza Biker (Tela Lycra Algodón)	L/XL	Negro	\$4.165	3	\$12.495
Calza Biker (Tela Lycra Algodón)	S/M	Gris	\$4.165	3	\$12.495

Calza Biker (Tela Lycra Algodón)	L/XL	Gris	\$4.165	2	\$8.330
Polera Pabilo	S	Negro	\$2.380	2	\$4.760
Polera Pabilo	M	Negro	\$2.380	3	\$7.140
Polera Pabilo	L	Negro	\$2.380	2	\$4.760
Polera Pabilo	S	Blanco	\$2.380	2	\$4.760
Polera Pabilo	M	Blanco	\$2.380	3	\$7.140
Polera Pabilo	L	Blanco	\$2.380	2	\$4.760
Polera Pabilo	S	Rojo	\$2.380	2	\$4.760
Polera Pabilo	M	Rojo	\$2.380	3	\$7.140
Polera Pabilo	L	Rojo	\$2.380	2	\$4.760
Falda Pareo	S	Negro	\$5.950	3	\$17.850
Falda Pareo	M	Negro	\$5.950	3	\$17.850
Falda Pareo	L	Negro	\$5.950	3	\$17.850
Falda Pareo	XL	Negro	\$5.950	3	\$17.850
Falda Pareo	S	Blanco	\$5.950	3	\$17.850
Falda Pareo	M	Blanco	\$5.950	3	\$17.850
Falda Pareo	L	Blanco	\$5.950	3	\$17.850
Falda Pareo	XL	Blanco	\$5.950	3	\$17.850
Falda Pareo	S	Rojo	\$5.950	3	\$17.850
Falda Pareo	M	Rojo	\$5.950	3	\$17.850
Falda Pareo	L	Rojo	\$5.950	3	\$17.850
Falda Pareo	XL	Rojo	\$5.950	3	\$17.850
Falda Tubo con Tajo (Tela Sofía)	S	Negro	\$3.570	3	\$10.710
Falda Tubo con Tajo (Tela Sofía)	M	Negro	\$3.570	3	\$10.710
Falda Tubo con Tajo (Tela Sofía)	L	Negro	\$3.570	3	\$10.710
Falda Tubo con Tajo (Tela Sofía)	XL	Negro	\$3.570	3	\$10.710
Falda Tubo con Tajo (Tela Sofía)	S	Blanco	\$3.570	3	\$10.710
Falda Tubo con Tajo (Tela Sofía)	M	Blanco	\$3.570	3	\$10.710
Falda Tubo con Tajo (Tela Sofía)	L	Blanco	\$3.570	3	\$10.710
Falda Tubo con Tajo (Tela Sofía)	XL	Blanco	\$3.570	3	\$10.710

Total	220	\$1.134.744
-------	-----	-------------

*Fuente: Elaboración propia*

Algunas prendas, tales como faldas short, flare pants, cuellos, pantalones de buzo, polorones, entre otras, ya se han comercializado previamente en la tienda y han tenido éxito. Sin

embargo, hay otras prendas que no se han ofrecido anteriormente pero que fueron incluidas justamente para tener mayor variedad e ir detectando los gustos de los nuevos clientes.

#### **6.6.6. Fijación de Precios**

El emprendimiento cuenta con dos grandes categorías de productos: Prendas de vestir “tradicionales” y tops tejidos a crochet.

Para poder calcular el precio de venta de las prendas de vestir, es necesario considerar el costo unitario, el Impuesto al Valor Agregado correspondiente a un 19%, y el costo de transportar la prenda desde el taller al domicilio de la dueña. Una vez considerados todos los costos, se deben estudiar los precios del mercado. Para eso, en este caso, se tomaron como referencia tres tiendas de Instagram que comercializan prendas de similares características y que cuentan actualmente con una página web en donde se pueden visualizar todos los precios, estas son: <https://kaylan.cl> , <https://volantis.cl> y <https://outfitspeace.cl/> . El desarrollo se muestra a continuación:

*Tabla 18: Fijación Precios de Venta Prendas de Vestir Tradicionales*

Nombre de la Prenda	Costo Unitario	IVA (19%)	Costo Envío	Punto de Equilibrio	Precio de Venta	Margen
Bikini Básico	\$ 8.000	\$ 1.520	\$ 110	\$ 9.630	\$ 18.990	49%
Body Manga Larga (Tela Lycra)	\$ 5.355	\$ 1.017	\$ 125	\$ 6.497	\$ 12.990	50%
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fria)	\$ 4.760	\$ 904	\$ 110	\$ 5.774	\$ 11.990	52%
Calza Biker (Tela Lycra Algodón)	\$ 4.165	\$ 791	\$ 77	\$ 5.034	\$ 7.990	37%
Calza Ecocuero Forrada	\$ 5.355	\$ 1.017	\$ 144	\$ 6.517	\$ 12.990	50%
Calza Torera (Tela Lycra Algodón)	\$ 3.500	\$ 665	\$ 125	\$ 4.290	\$ 9.990	57%
Chaqueta Aviadora Forrada	\$ 15.500	\$ 2.945	\$ 144	\$ 18.589	\$ 39.990	54%
Chaqueta Teddy Crop Top	\$ 6.545	\$ 1.244	\$ 144	\$ 7.933	\$ 15.990	50%
Corderito Oversize	\$ 14.500	\$ 2.755	\$ 144	\$ 17.399	\$ 34.990	50%
Crop Top Cruzado con Vuelitos	\$ 4.760	\$ 904	\$ 110	\$ 5.774	\$ 11.990	52%
Crop Top Manga Larga con Cierre	\$ 5.355	\$ 1.017	\$ 125	\$ 6.497	\$ 11.990	46%
Cuellos (Tela Corderito)	\$ 500	\$ 95	\$ 125	\$ 720	\$ 1.990	64%
Enterito Corto Manga Corta	\$ 9.520	\$ 1.809	\$ 110	\$ 11.438	\$ 20.990	46%
Enterito Corto Sin Mangas	\$ 8.330	\$ 1.583	\$ 110	\$ 10.022	\$ 18.990	47%
Enterito Largo Manga Larga	\$ 10.710	\$ 2.035	\$ 125	\$ 12.870	\$ 24.990	49%
Enterito Teddy con Gorro	\$ 12.500	\$ 2.375	\$ 144	\$ 15.019	\$ 29.990	50%
Falda Pareo	\$ 5.950	\$ 1.131	\$ 77	\$ 7.158	\$ 11.990	40%
Falda Short (Tela Ecocuero)	\$ 4.760	\$ 904	\$ 110	\$ 5.774	\$ 11.990	52%
Falda Short (Tela Sofía)	\$ 4.165	\$ 791	\$ 110	\$ 5.066	\$ 9.990	49%
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	\$ 4.165	\$ 791	\$ 110	\$ 5.066	\$ 9.990	49%
Falda Tubo con Tajo (Tela Sofía)	\$ 3.570	\$ 678	\$ 77	\$ 4.326	\$ 9.990	57%
Flare Pant (Tela Canutón)	\$ 6.545	\$ 1.244	\$ 77	\$ 7.866	\$ 15.990	51%
Flare Pant (Tela Sofía)	\$ 5.355	\$ 1.017	\$ 77	\$ 6.450	\$ 15.990	60%
Pantalón de Buzo	\$ 7.140	\$ 1.357	\$ 144	\$ 8.641	\$ 14.990	42%
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	\$ 3.560	\$ 676	\$ 110	\$ 4.346	\$ 7.990	46%
Polera Manga Acampanada	\$ 4.760	\$ 904	\$ 125	\$ 5.789	\$ 11.990	52%
Polera Pabilo	\$ 2.380	\$ 452	\$ 77	\$ 2.909	\$ 6.990	58%
Polerón Canguro	\$ 8.925	\$ 1.696	\$ 144	\$ 10.765	\$ 19.990	46%
Sobre Camisa (Tela Gamuza)	\$ 11.900	\$ 2.261	\$ 144	\$ 14.305	\$ 29.990	52%
Vestido Manga Larga	\$ 8.925	\$ 1.696	\$ 125	\$ 10.745	\$ 19.990	46%

Promedio	50%
----------	-----

*Fuente: Elaboración propia*

Para calcular el costo de transportar cada prenda desde el taller al domicilio (el costo de envío que aparece en la tabla), se tomó como referencia la tarifa que entrega la empresa de envíos Blue Express.

*Ilustración 4: Tarifas de Envío Blue Express*

ORIGEN: SANTIAGO				
	hasta 0,5kg	hasta 3kg	hasta 6kg	hasta 20kg
DESTINO	XS	S	M	L
	\$2.800	\$3.500	\$4.200	\$5.000
	\$4.000	\$4.900	\$5.500	\$8.500
	\$4.800	\$8.500	\$9.500	\$12.000

*Fuente: Sitio web oficial de empresa Blue Express*

*Ilustración 5: Mapa Tarifas Blue Express*



*Fuente: Sitio web oficial de empresa Blue Express*

Dado que no se puede determinar el peso y tamaño exacto de los paquetes enviados por los talleres, se tomó como referencia la tarifa más alta para los envíos desde Santiago hacia Curacaví, que corresponde a \$8.500. De acuerdo a la cantidad de proveedores por temporada, el número de prendas por enviar, el tamaño y peso aproximado de cada prenda, se pudo estimar el número de envíos necesarios por temporada y así calcular el costo de envío unitario por prenda.

**Tabla 19:** *Cálculo Costo de Envío por Prenda*

Temporada	Tarifa Envío	Cantidad de Envíos	Cantidad de Prendas	Costo Envío por Prenda
Verano	8500	4	310	110
Otoño	8500	2	136	125
Invierno	8500	4	235	144
Primavera	8500	2	220	77

*Fuente: Elaboración propia*

Para poder calcular el precio de venta de los tops tejidos a crochet, es necesario considerar el costo de la materia prima, que corresponde al costo del hilo de algodón utilizado, el costo de mano de obra y el Impuesto al Valor Agregado correspondiente a un 19%. Con estos datos se obtiene el punto de equilibrio y, al igual que en el caso anterior, se analizan los precios del mercado para fijar el precio de venta. Una de las páginas que se utilizó como referencia es <https://sohocl.com/>. El desarrollo se muestra a continuación:

**Tabla 20: Fijación Precios de Venta Tops a Crochet**

	Bralette Básico a Crochet	Bralette Pinterest a Crochet	Top Escote V a Crochet
Precio Ovillo	\$2.990	\$2.990	\$2.990
Gramos por Ovillo	100	100	100
Promedio Gramos Utilizados	85	132,5	132
Costo Materia Prima	\$2.542	\$3.962	\$3.947
Costo Hora de Trabajo	\$500	\$500	\$500
Horas de Tejido	6	12	12
Costo Mano de Obra	\$3.000	\$6.000	\$6.000
Costo Total	\$5.542	\$9.962	\$9.947
IVA (19%)	\$1.053	\$1.893	\$1.890
Punto de Equilibrio	\$6.594	\$11.854	\$11.837
Precio de Venta	\$18.990	\$28.990	\$28.990
Margen	65%	59%	59%

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en la tabla, el costo por hora de trabajo es inferior al salario promedio por hora en Chile, que corresponde a \$2.338 según Marcos González (s.f.). Esto se debe a varios factores, uno de ellos es que Valentina teje más lento que los tejedores promedio, por lo tanto, si se considera el costo real por hora de trabajo, el punto de equilibrio sería muy elevado y probablemente las personas no tendrían una buena recepción del precio de venta, ya que la marca aún no está bien posicionada en el mercado. Por otra parte, la misma dueña es quien teje los tops, por lo tanto, se decide considerar un costo menor para tener un margen superior al 50%, y así poder destinar un mejor salario a fin de mes a la emprendedora.

### 6.6.7. Ingresos

Los ingresos del emprendimiento provienen netamente de las ventas realizadas mensualmente. Anteriormente se determinó la cantidad de prendas que se deben adquirir en cada temporada para satisfacer la demanda esperada, junto con los precios de venta de cada prenda. El detalle resumido se muestra a continuación:

**Tabla 21:** *Ingresos Totales en la Temporada de Verano*

Temporada: Verano			
Nombre Prenda	Cantidad Total	Precio de Venta	Ingreso Total
Bralette Básico a Crochet	16	\$ 18.990	\$ 303.840
Bralette Pinterest a Crochet	16	\$ 28.990	\$ 463.840
Falda Short (Tela Sofía)	36	\$ 9.990	\$ 359.640
Falda Short con Vuelitos (Tela Gamuza)	34	\$ 9.990	\$ 339.660
Falda Short (Tela Ecocuero)	16	\$ 11.990	\$ 191.840
Polera Cuello Alto (Tela Canutón)	36	\$ 7.990	\$ 287.640
Crop Top Cruzado con Vuelitos	36	\$ 11.990	\$ 431.640
Body Sin Mangas (Tela Lycra Fría)	60	\$ 11.990	\$ 719.400
Bikini Básico	16	\$ 18.990	\$ 303.840
Enterito Corto Sin Mangas	22	\$ 18.990	\$ 417.780
Enterito Corto Manga Corta	22	\$ 20.990	\$ 461.780
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>-</b>	<b>\$ 4.280.900</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 22: Ingresos Totales en la Temporada de Otoño**

Temporada: Otoño			
Nombre Prenda	Cantidad Total	Precio de Venta	Ingreso Total
Crop Top Manga Larga con Cierre	12	\$ 11.990	\$ 143.880
Polera Manga Acampanada	48	\$ 11.990	\$ 575.520
Body Manga Larga (Tela Lycra)	24	\$ 12.990	\$ 311.760
Vestido Manga Larga	10	\$ 19.990	\$ 199.900
Enterito Largo Manga Larga	22	\$ 24.990	\$ 549.780
Calza Torera (Tela Lycra Algodón)	8	\$ 9.990	\$ 79.920
Cuellos (Tela Corderito)	12	\$ 1.990	\$ 23.880
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>-</b>	<b>\$ 1.884.640</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 23: Ingresos Totales en la Temporada de Invierno**

Temporada: Invierno			
Nombre Prenda	Cantidad Total	Precio de Venta	Ingreso Total
Corderito Oversize	13	\$ 34.990	\$ 454.870
Sobre Camisa (Tela Gamuza)	12	\$ 29.990	\$ 359.880
Enterito Teddy con Gorro	36	\$ 29.990	\$ 1.079.640
Chaqueta Teddy Crop Top	48	\$ 15.990	\$ 767.520
Calza Ecocuero Forrada	12	\$ 12.990	\$ 155.880
Chaqueta Aviadora Forrada	18	\$ 39.990	\$ 719.820
Pantalón de Buzo	48	\$ 14.990	\$ 719.520
Polerón Canguro	48	\$ 19.990	\$ 959.520
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>-</b>	<b>\$ 5.216.650</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 24: Ingresos Totales en la Temporada de Primavera**

Temporada: Primavera			
Nombre Prenda	Cantidad Total	Precio de Venta	Ingreso Total
Top Escote V a Crochet	16	\$ 28.990	\$ 463.840
Flare Pant (Tela Canutón)	64	\$ 15.990	\$ 1.023.360
Flare Pant (Tela Sofía)	48	\$ 15.990	\$ 767.520
Calza Biker (Tela Lycra Algodón)	11	\$ 7.990	\$ 87.890
Polera Pabilo	21	\$ 6.990	\$ 146.790
Falda Pareo	36	\$ 11.990	\$ 431.640
Falda Tubo con Tajo (Tela Sofía)	24	\$ 9.990	\$ 239.760
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>-</b>	<b>\$ 3.160.800</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Considerando los ingresos generados en cada temporada y el número de ventas proyectado para verano, otoño, invierno y primavera, se obtiene el ticket de compra promedio.

**Tabla 25: Cálculo Ticket de Compra Promedio por Temporada**

Temporada	Ingresos Totales	Nº de Ventas	Ticket de Compra
Verano	\$ 4.280.900	155	\$ 27.601
Otoño	\$ 1.884.640	68	\$ 27.634
Invierno	\$ 5.216.650	118	\$ 44.322
Primavera	\$ 3.160.800	110	\$ 28.735
<b>Total</b>	<b>\$ 14.542.990</b>	<b>451</b>	<b>-</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, multiplicando la cantidad de ventas que se esperan mensualmente por el ticket de compra de la temporada correspondiente, se obtienen los ingresos de cada período.

**Tabla 26: Ingresos Totales por Período**

Año	Mes	N° de Ventas	Ticket de Compra	Ingreso Mensual
2023	Noviembre	48	\$ 27.601	\$ 1.335.884
2023	Diciembre	102	\$ 27.601	\$ 2.823.572
2024	Enero	4	\$ 27.601	\$ 121.444
2024	Febrero	12	\$ 27.634	\$ 334.372
2024	Marzo	15	\$ 27.634	\$ 425.564
2024	Abril	41	\$ 27.634	\$ 1.124.705
2024	Mayo	34	\$ 44.322	\$ 1.511.366
2024	Junio	41	\$ 44.322	\$ 1.803.888
2024	Julio	43	\$ 44.322	\$ 1.901.396
2024	Agosto	43	\$ 28.735	\$ 1.232.712
2024	Septiembre	29	\$ 28.735	\$ 821.808
2024	Octubre	39	\$ 28.735	\$ 1.106.280
<b>Total</b>		<b>451</b>	<b>-</b>	<b>\$ 14.542.990</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.6.8. Egresos

Al momento de analizar los egresos del emprendimiento, es necesario detectar tanto los costos fijos como los costos variables. El detalle se muestra a continuación:

#### **Costos Fijos**

- **Patente Comercial.** Anualmente se debe pagar la patente comercial en el municipio correspondiente. Para el emprendimiento de Valentina, el valor de la patente en la Municipalidad de Curacaví corresponde a 1 UTM, lo que se traduce en \$63.199 según la revisión realizada el mes de agosto de 2023.
- **Servicio Creación de Empresa.** Dado que al momento de crear una empresa en la plataforma “Tu Empresa en un Día” se debe redactar, por ejemplo, el tipo de

- administración que tendrá, se decide contratar el servicio de una empresa experta en el tema para evitar problemas posteriores. [Alpha Consulting](#) realiza este servicio por un monto de \$95.990.
- **Remuneración.** Si bien el emprendimiento está conformado solamente por su dueña, se debe establecer un salario mensual de acuerdo a los ingresos de la empresa. Se decide fijar un salario de \$460.000.
  - **Plan Móvil.** Dado que el emprendimiento se maneja a través de redes sociales, es necesario contar con un plan de teléfono que cuente con acceso a Internet. Se decide contratar un plan mensual de \$12.990 en la compañía [WOM](#), que incluye 250 gigas para navegar, minutos libres y apps libres.
  - **Servicio de Contabilidad Mensual.** Si bien la dueña cuenta con conocimientos básicos de contabilidad, se decide contratar un servicio externo que pueda llevar la contabilidad del negocio para evitar errores y delegar funciones. Es importante que la dueña se enfoque en generar ventas y entregar un buen servicio. [Alpha Consulting](#) también realiza este servicio por un monto de \$397.990 anual (valor mensual \$33.165).

### **Costos Variables**

- **Adquisición de Prendas.** Al inicio de cada temporada, se debe comprar el stock de prendas correspondiente, el cual se determinó en el ítem [“Prendas por Comprar”](#). Los costos asociados por temporada se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 27:** Resumen de Costos de Prendas por Comprar en cada Temporada

Temporada	Costo Total
Verano	\$ 1.473.530
Otoño	\$ 780.130
Invierno	\$ 2.209.840
Primavera	\$ 1.071.595
<b>Total</b>	<b>\$ 5.535.095</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En estos costos no está incluido el costo de los tops a crochet que se mostró en un comienzo, ya que se debe considerar el costo de los ovillos completos para tener la cifra real de egresos.

- **Materia Prima.** Para poder tejer los tops a crochet, se necesitan hilos de algodón. Se utilizarán ovillos de la marca [Revesderecho](#) cuyo valor es de \$2.990, para garantizar una buena calidad en el producto. El detalle del costo se muestra a continuación:

**Tabla 28:** Costo Total Compra de Materias Primas

Color Ovillo	Gramos Requeridos	Gramos por Ovillo	Cantidad Ovillos	Costo Ovillo	Costo Total
Cobalto	1398	100	14	\$ 2.990	\$ 41.860
Negro	1398	100	14	\$ 2.990	\$ 41.860
Pistacho Claro	1398	100	14	\$ 2.990	\$ 41.860
Rojo Fuego	1398	100	14	\$ 2.990	\$ 41.860
<b>Total</b>			<b>56</b>	<b>-</b>	<b>\$ 167.440</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Los gramos requeridos se obtienen de la suma de los gramos que se requieren para cada top en las cuatro tallas. Dado que cada ovillo pesa 100 gramos, se requiere un total de 56, los cuales suman un costo de \$167.440.

- **Publicidad a través de Instagram.** Como se mencionó en el plan de marketing, se recurrirá al pago de publicidad a través de Instagram para atraer nuevos clientes y aumentar las ventas, el cual tendrá un costo de \$24.024 mensual durante 6 meses. Sin embargo, para los seis meses restantes, de igual forma se considerará este costo mensual.
- **Packaging.** El negocio debe contar con bolsas y cajas de cartón para las entregas y envíos. Al momento de adquirir el packaging para cada temporada, se debe considerar lo siguiente: Las prendas de primavera y verano suelen ocupar menos espacio que las prendas de otoño e invierno. Por otra parte, se espera que cada cliente adquiera en promedio dos prendas. También, se estima que el 70% de las compras sean entregas presenciales y el 30% correspondan a envíos. Dada esta información, se obtiene lo siguiente:

**Tabla 29: Cantidad de Bolsas y Cajas Requeridas por Temporada**

Temporada	Stock de Prendas	Prendas por Cliente	Empaques Requeridos	Cantidad de Bolsas	Cantidad de Cajas
Verano	310	2	155	109	47
Otoño	136	2	68	48	20
Invierno	235	2	118	82	35
Primavera	220	2	110	77	33
<b>Total</b>	<b>902</b>	<b>-</b>	<b>451</b>	<b>316</b>	<b>135</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 30: Costo Total Compra de Bolsas y Cajas**

Medidas Bolsas	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total	Medidas Cajas	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
30x22x10 cm	186	\$ 217	\$ 40.191	30x23x10 cm	80	\$ 651	\$ 51.768
41x30x17 cm	130	\$ 284	\$ 37.010	40x30x30 cm	56	\$ 1.166	\$ 65.039
<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>-</b>	<b>\$ 77.201</b>	<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>-</b>	<b>\$ 116.807</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Para las prendas de verano e invierno se utilizarán bolsas de 30x22x10cm y cajas de 30x23x10cm. Para las prendas de otoño e invierno se considerarán bolsas de 41x30x17cm y cajas de 40x30x30cm. La cotización se realizó en la empresa [Yute Natural](#).

Por otra parte, se debe considerar el costo de las etiquetas de envío. Se comprarán 500 unidades en [Almica Studio](#) por un costo de \$29.990.

**Tabla 31:** Costo Total Compra de Etiquetas de Envío

Medidas Stickers	Cantidad	Costo Total
5x9 cm	500	\$ 29.990

*Fuente: Elaboración propia*

Sumando todos los costos mencionados, se tiene el siguiente costo total para la categoría de packaging:

**Tabla 32:** Costo Total Packaging

Elemento Packaging	Costo Total
Bolsa 30x22x10 cm	\$ 40.191
Bolsa 41x30x17 cm	\$ 37.010
Caja 30x23x10 cm	\$ 51.768
Caja 40x30x30 cm	\$ 65.039
Stickers 5x9 cm	\$ 29.990
<b>Total</b>	<b>\$ 223.998</b>

*Fuente: Elaboración propia*

- **Permiso para Expo-Feria.** Si bien los permisos tienen un costo fijo de \$10.000 por evento, Valentina no siempre participa de estas instancias. Se estima que asistirá mes por medio, comenzando el mes de noviembre.

- **Permiso Feria Navideña.** Si bien todos los años el costo de este permiso aumenta, se estima que el valor para este año sea de aproximadamente \$66.000, ya que en el 2022 alcanzó los \$53.000 y en el 2021 alcanzó un valor de \$40.000.
- **Combustible.** Se estima un gasto mensual de \$25.000 en bencina para realizar las entregas y envíos correspondientes. Cabe destacar que, cuando las entregas son muy lejanas, se cobra un monto adicional por el despacho, justamente para costear el gasto de bencina, por lo que este gasto corresponde solo a las entregas que se ofrecen gratuitamente.

#### **6.6.9. Inversión Inicial**

Se destina como inversión inicial un monto de \$2.900.000. Este monto se refleja en el flujo de caja sin deuda, ya que la dueña cuenta con ahorros que le permiten financiar la inversión sin necesidad de recurrir a un crédito.

#### **6.6.10. Flujo de Caja**

Una vez detectados todos los ingresos y egresos del negocio, se realiza un flujo de caja que abarca 12 períodos, comenzando en noviembre de 2023 y finalizando en octubre de 2024. El motivo por el cual no se inicia el flujo en enero del próximo año, es debido a que en noviembre se realiza la primera compra de prendas para la temporada de verano, por lo tanto, se decidió usar este mes como punto de partida. El desarrollo se muestra a continuación:

**Tabla 33: Flujo de Caja para Emprendimiento “Vale Jackson” años 2023 y 2024**

	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	
Período	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos</b>													
Saldo Período Anterior	-	\$ 2.900.000	\$ 1.481.893	\$ 3.315.857	\$ 2.513.107	\$ 1.323.148	\$ 1.035.592	\$ 1.404.477	\$ 123.221	\$ 1.200.439	\$ 2.219.574	\$ 1.542.068	\$ 1.573.860
Ingresos por Venta	-	\$ 1.335.884	\$ 2.823.572	\$ 121.444	\$ 334.372	\$ 425.564	\$ 1.124.705	\$ 1.511.366	\$ 1.803.888	\$ 1.901.396	\$ 1.232.712	\$ 821.808	\$ 1.106.280
Capital Inicial	\$ 2.900.000												
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 2.900.000</b>	<b>\$ 4.235.884</b>	<b>\$ 4.305.465</b>	<b>\$ 3.437.301</b>	<b>\$ 2.847.479</b>	<b>\$ 1.748.712</b>	<b>\$ 2.160.296</b>	<b>\$ 2.915.843</b>	<b>\$ 1.927.110</b>	<b>\$ 3.101.835</b>	<b>\$ 3.452.286</b>	<b>\$ 2.363.876</b>	<b>\$ 2.680.140</b>
<b>Egresos</b>													
<b>Costos Fijos</b>													
Patente Comercial	-	\$ 63.199	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicio Creación de Empresa	-	\$ 95.990	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remuneración	-	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 460.000
Plan Móvil	-	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 12.990
Servicio Contabilidad Mensual	-	\$ 33.165	\$ 33.165	\$ 33.165	\$ 33.165	\$ 33.165	\$ 33.165	\$ 33.165	\$ 33.165	\$ 33.165	\$ 33.165	\$ 33.165	\$ 33.165
<b>Costos Variables</b>													
Adquisición de Prendas	-	\$ 1.473.530	-	\$ 780.130	-	-	\$ 2.209.840	-	-	\$ 1.134.744	-	-	-
Materias Primas	-	\$ 167.440	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicidad en Instagram	-	\$ 24.024	\$ 24.024	\$ 24.024	\$ 24.024	\$ 24.024	\$ 24.024	\$ 24.024	\$ 24.024	\$ 24.024	\$ 24.024	\$ 24.024	\$ 24.024
Packaging	-	\$ 223.998	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Permiso Expo-Feria	-	\$ 10.000	\$ 10.000	-	\$ 10.000	-	\$ 10.000	-	\$ 10.000	-	\$ 10.000	-	-
Permiso Feria Navideña	-	-	\$ 66.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustible	-	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.589.336</b>	<b>\$ 621.179</b>	<b>\$ 565.179</b>	<b>\$ 1.335.309</b>	<b>\$ 565.179</b>	<b>\$ 555.179</b>	<b>\$ 2.775.019</b>	<b>\$ 555.179</b>	<b>\$ 565.179</b>	<b>\$ 1.689.923</b>	<b>\$ 565.179</b>	<b>\$ 555.179</b>
Utilidad antes de Impuestos	-	\$ 1.646.547	\$ 3.684.286	\$ 2.872.122	\$ 1.512.170	\$ 1.183.533	\$ 1.605.117	\$ 140.824	\$ 1.371.931	\$ 2.536.656	\$ 1.762.363	\$ 1.798.697	\$ 2.124.961
Impuesto a la Renta	-	\$ 164.655	\$ 368.429	\$ 359.015	\$ 189.021	\$ 147.942	\$ 200.640	\$ 17.603	\$ 171.491	\$ 317.082	\$ 220.295	\$ 224.837	\$ 265.620
Utilidad después de Impuestos	-	\$ 1.481.893	\$ 3.315.857	\$ 2.513.107	\$ 1.323.148	\$ 1.035.592	\$ 1.404.477	\$ 123.221	\$ 1.200.439	\$ 2.219.574	\$ 1.542.068	\$ 1.573.860	\$ 1.859.341
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ 2.900.000</b>	<b>\$ 1.481.893</b>	<b>\$ 3.315.857</b>	<b>\$ 2.513.107</b>	<b>\$ 1.323.148</b>	<b>\$ 1.035.592</b>	<b>\$ 1.404.477</b>	<b>\$ 123.221</b>	<b>\$ 1.200.439</b>	<b>\$ 2.219.574</b>	<b>\$ 1.542.068</b>	<b>\$ 1.573.860</b>	<b>\$ 1.859.341</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Se inicia el período 0 con el capital inicial de \$2.900.000. Luego, desde el primer período se pueden observar los ingresos por venta en base a las proyecciones realizada y el ticket promedio por temporada. En los costos fijos y variables se pueden apreciar todos los valores señalados anteriormente en el ítem *“Egresos”*. Al momento de calcular el impuesto a la renta, se tomó en consideración el reajuste que se hizo para los años 2023 y 2024 y no el porcentaje habitual de 25%. Para noviembre y diciembre se consideró un impuesto de 10%, y para el resto de los meses se utilizó un valor de 12,5%.

### **6.6.11. Indicadores de Rentabilidad**

Para poder evaluar el proyecto, se utilizarán dos indicadores: El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El primero permite determinar la rentabilidad o viabilidad económica de un proyecto, tomando los flujos netos de caja, trayéndolos al valor presente y comparándolos con la inversión inicial. De esta manera, se evidencia la ganancia o pérdida que se puede obtener con el proyecto. Y el segundo corresponde a la tasa de descuento que permite que el VAN sea igual a cero, es decir, entrega la tasa máxima de retorno en donde el proyecto es rentable.

**Tabla 34: Indicadores de Rentabilidad**

Tasa de Descuento	3,3%
VAN	\$13.276.406
TIR	69,3%

*Fuente: Elaboración propia*

Para el cálculo del VAN, se utilizó una tasa de descuento de 3,3%, correspondiente al valor de la proyección de la inflación para el año 2024 según el Banco Central.

*Ilustración 6: Resumen de Proyecciones para los años 2023, 2024 y 2025*

**RESUMEN PROYECCIONES**

(promedio anual)

	2023 (f)	2024 (f)	2025(f)
PIB (%)	-0,5 / 0,25	1,25 / 2,25	2,0 / 3,0
Cuenta Corriente (% del PIB)	-3,7	-4,0	-3,9
Inflación total (promedio anual, %)	7,7	3,3	3,0
Inflación Subyacente (promedio anual, %)	9,1	4,0	3,0
Inflación en dos años (%) (*)			3,0
Crecimiento mundial (%)	2,6	2,2	3,1
Precio del cobre (US\$cent/libra)	385	365	350

*Fuente: Banco Central de Chile*

Finalmente, se puede observar un VAN de \$13.276.406 y una TIR de 69,3%, lo que significa que el proyecto es viable económicamente.

## 7. Conclusiones y Recomendaciones

Al momento de realizar el plan de negocio para el emprendimiento, quedó en evidencia la necesidad de crear una ventaja competitiva que permita a la empresa destacar por sobre la competencia, de lo contrario, la gran cantidad de competidores existentes y la rivalidad entre ellos podrían impedir que el negocio se expanda de manera exitosa. Por este motivo, se definió como propuesta de valor: “Brindar prendas de vestir acordes a las tendencias del momento, confeccionadas nacionalmente, garantizando calidad tanto en las prendas como en el servicio pre y post venta”. La marca obtiene un sello distintivo centrándose en la confección y producción nacional, y al mismo tiempo, esto permite una cohesión entre las prendas tradicionales y las tejidas a crochet, que si bien son diferentes y probablemente lleguen a públicos distintos, están unidas por un mismo valor, potenciar la economía local. Por otra parte, entregar una buena experiencia al cliente es fundamental para enlazarlo a la marca. Si, por ejemplo, el cliente recibe una prenda en mal estado, pero se le ofrece un buen servicio post venta, respondiendo de buena manera y entregando soluciones que lo dejen conforme, lo más probable es que compre en una siguiente oportunidad. Por otra parte, si se le asegura al cliente que siempre recibirá una buena atención independientemente si compra o no, tendrá la confianza de seguir formando parte de la marca y agradecerá la grata experiencia.

Con respecto al plan de marketing propuesto, este contempla un período de seis meses, aunque en el flujo de caja se mantuvo el costo de la publicidad los seis meses restantes ya que es el monto mínimo que se espera invertir. No se recomienda diseñar un plan anual debido a la incertidumbre existente en cuanto al éxito de este. En el caso que sea exitoso, se debiesen definir nuevos objetivos más ambiciosos y mantener la estructura del plan actual, sin embargo, si no se

está teniendo éxito, claramente es necesario generar cambios en las estrategias o definir nuevos objetivos más realistas para la empresa.

Para el flujo de caja se consideró un 10% de impuesto a la renta para los primeros dos períodos y un 12,5% para los diez períodos restantes. Sin embargo, hay que tener en consideración que para el año comercial siguiente (2025), el impuesto volverá a su valor original de 25%. Si en este flujo se hubiese considerado ese porcentaje, todos los flujos se hubiesen mantenido positivos a excepción del mes de mayo, el cual reflejaría una pérdida de \$496.519. Esto se debe a que la inversión en la adquisición de prendas es muy alto y los ingresos por venta en los meses de enero, febrero y marzo tienden a ser bajos, lo que implica llegar con menos ingresos a la fecha requerida. Se recomienda estudiar la posibilidad de dividir las compras de invierno en dos períodos, mayo y junio, con el fin de distribuir los costos y disminuir la posibilidad de obtener un flujo negativo. También está la posibilidad de diseñar un nuevo plan de marketing enfocado en aumentar las ventas de los meses mencionados.

Finalizado el proyecto, se evidencia que una Ingeniera Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María cuenta con la habilidad de evaluar, planificar y gestionar los recursos y proyectos de una empresa. En base a un estudio previo, se pudo entregar propuestas de mejora para potenciar el emprendimiento actual y posicionarlo de manera competitiva dentro del mercado. Así mismo, se realizó una evaluación financiera que entregó valores positivos para el inversionista. En efecto, en base a la problemática planteada inicialmente, se implementaron distintas herramientas aprendidas a lo largo de estos años que permitieron diseñar un plan de negocio completo y entregar una solución viable a la emprendedora.

## 8. Referencias

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (09 de junio de 2020). *LEY 20416 FIJA NORMAS ESPECIALES PARA LAS EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO*.  
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010668&idVersion=2020-09-08>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (10 de abril de 2018). *Patentes municipales*.  
<https://www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/patentes-municipales>
- Marcos González. (s.f.). *Cuánto vale una hora de trabajo en Chile*.  
<https://gestionmunicipal.cl/cuanto-vale-una-hora-de-trabajo-en-chile/>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (04 de mayo de 2020). *Informe Resultados Informalidad EME 6*. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2020/03/Informe-Resultados-Informalidad-EME-6.pdf>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (s.f.). *Preguntas Frecuentes*. Consultado el 18 de junio de 2023. <https://www.registrodeempresasysociedades.cl/AyudaEirl.aspx>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (s.f.). *Registro de Empresas y Sociedades*. Consultado el 21 de junio de 2023. <https://www.economia.gob.cl/category/estudios-encuestas/registro-de-empresas-y-sociedades>
- Ministerio de Hacienda. (31 de mayo de 2023). *Gobierno promulga ley que aumenta el salario mínimo tras su aprobación en el Congreso*. <https://www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/gobierno-promulga-ley-que-aumenta-el-salario-minimo-tras-su-aprobacion-en-el>

Muy Trendy. (s.f.). *Colores de moda primavera verano 2024*. <https://muy-trendy.com/colores-de-moda-primavera-verano-2024-20933>

SumUp Chile. (31 de marzo de 2023). *Regulariza tu situación tributaria en el SII* [Archivo de Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=jXs8N59EJVY>