

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN COMERCIAL, FINANCIERA Y TRIBUTARIA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DEL EMPRENDIMIENTO RIBETES Y TOCADOS HUENCHUÑIR.

Tania Anaís Hernández Durán
INGENIERÍA COMERCIAL
Octubre 2026

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título; ☐ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN COMERCIAL, FINANCIERA Y TRIBUTARIA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DEL EMPRENDIMIENTO RIBETES Y TOCADOS HUENCHUÑIR.

Nombre del candidato(a): TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN

Carrera / Grado: INGENIERÍA COMERCIAL

Campus: Casa Central Valparaiso **;** **Departamento**: INGENIERÍA COMERCIAL

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Carlos Humberto Soto Yañez, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 27-10-2026 ; **Firma:** _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 27-10-2026 ; **Firma:** _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN COMERCIAL, FINANCIERA Y TRIBUTARIA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DEL EMPRENDIMIENTO RIBETES Y TOCADOS HUENCHUÑIR.

Tesis presentada por

Tania Anaís Hernández Durán

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Tesis: **Carlos Humberto Soto Yañez**

Octubre 2026

TÍTULO DE TESIS:

“Diseño e implementación de un plan de gestión comercial, financiera y tributaria para fortalecer la competitividad del emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir.”

AUTOR:

TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

_____

_____

Carlos Humberto Soto Yáñez

Director de Tesis

Juan Francisco Tapia Gertosio

Correferente

Valparaíso, octubre 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Tania Hernández Durán

Firma: ……

Fecha: 27 de octubre del 2026

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a cada uno de los profesores que me acompañaron y guiaron a lo largo de mi vida estudiantil. Todo lo que sé y lo que soy es gracias a la dedicación de excelentes docentes a quienes recordaré siempre: desde mis primeros años en el Colegio San Miguel Arcángel, pasando por mi adolescencia en el Liceo Bicentenario Poeta Vicente Huidobro, hasta mi formación universitaria y preparación para la vida profesional en la prestigiosa Universidad Técnica Federico Santa María.

A mi familia, gracias de todo corazón por apoyarme incondicionalmente en cada uno de mis proyectos. La confianza que han depositado en mí ha sido el motor fundamental para alcanzar este y muchos otros logros.

A Matías, por acompañarme durante gran parte de mi vida universitaria, por estar a mi lado hasta el día de hoy y brindarme su respaldo incondicional en cada paso.

A mi Dora, por estar incondicionalmente en cada noche que me desvelé estudiando y por recibirme cada vez que regresaba a casa después de días y semanas fuera.

A mis amigos, por las tardes de estudio, las salidas, las alegrías y las tristezas que compartimos en la universidad. Gracias por darnos ánimo mutuamente para llegar hasta aquí y culminar esta etapa, y por darme la oportunidad de compartir también con sus familias.

Finalmente, agradezco a quienes creyeron en mi emprendimiento, Ribetes y Tocados Huenchuñir: a mi familia, clientas, agrupaciones y organizaciones que confiaron en mi trabajo y me abrieron un espacio en sus eventos para alcanzar el punto en el que me encuentro hoy.

A todos ustedes, infinitas gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de título aborda la estructuración estratégica, la formalización tributaria operativa y la evaluación económica y financiera de Ribetes y Tocados Huenchuñir (formalizado como Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L.), microempresa artesanal chilena dedicada al diseño y comercialización de accesorios personalizados para la cueca y el folclore nacional.

Pese al posicionamiento de la marca y su crecimiento en canales digitales, la informalidad y gestión empírica iniciales generaban cuellos de botella operativos, imposibilidad de atender la demanda B2B institucional por falta de facturación y un desconocimiento de la rentabilidad real por línea de producto. Para resolverlo, se diseñó e implementó un plan de gestión integral orientado a formalizar la estructura legal-tributaria, escalar las operaciones y evaluar su viabilidad económica mediante una metodología mixta de estudio de caso aplicado, diagnósticos estratégicos, costeo directo y flujo de caja descontado.

Durante el ejercicio 2026 se ejecutaron tres ejes clave:

1.Formalización Legal y Tributaria: Constitución como E.I.R.L. en el régimen Pro Pyme General (Art. 14 D N°3 LIR), obtención de RUT, habilitación de boletas/facturas electrónicas ante el SII, apertura de Cuenta FAN Emprende (Banco de Chile) e integración del terminal de pago Tuu Pro 2.

2.Estrategia Comercial y Omnicanalidad: Integración de canales digitales (Instagram, TikTok, WhatsApp Business y sitio e-commerce) con eventos presenciales y marketing de contenidos Inbound.

3.Estandarización Operativa: Creación de fichas técnicas de costos por insumos para las líneas de tocados, ribetes, aros, prendedores, pañuelos y telas, diferenciando las vías de venta B2C a pedido, B2B al por mayor y stock inmediato.

La evaluación económica a 5 años ratificó la viabilidad del proyecto. Los ingresos del mercado B2B y las eficiencias operativas superan con creces los costos fijos de la formalidad, obteniendo un Valor Presente Neto (VAN) positivo, una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al WACC y un periodo de recuperación (Payback) de corto plazo. En conclusión, la transición hacia una E.I.R.L. formalizada demuestra ser un requisito estratégico indispensable para capturar el segmento B2B, aprovechar el crédito fiscal IVA y asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa.

ABSTRACT

This thesis addresses the strategic structuring, operational tax compliance, and economic and financial evaluation of Ribetes y Tocados Huenchuñir (registered as Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L.), a Chilean artisan microenterprise dedicated to the design and sale of personalized accessories for the cueca and Chilean folklore.

Despite the brand's positioning and its growth in digital channels, the initial informality and ad-hoc management created operational bottlenecks, made it impossible to meet institutional B2B demand due to a lack of invoicing, and resulted in a lack of insight into actual profitability by product line. To address these issues, a comprehensive management plan was designed and implemented to formalize the legal and tax structure, scale up operations, and assess the company's economic viability using a mixed methodology of applied case studies, strategic diagnostics, direct costing, and discounted cash flow analysis.

During fiscal year 2026, three key areas were addressed:

1. Legal and Tax Formalization: Incorporation as an E.I.R.L. under the General Pro-SME Regime (Art. 14 D No. 3 of the Income Tax Law), obtaining a Tax ID (RUT), registration of electronic receipts/invoices with the Internal Revenue Service (SII), opening a FAN Emprende account (Banco de Chile), and integration of the Tuu Pro 2 payment terminal.

2. Commercial Strategy and Omnichannel Approach: Integration of digital channels (Instagram, TikTok, WhatsApp Business, and e-commerce site) with in-person events and inbound content marketing.

3. Operational Standardization: Creation of technical cost sheets by input for the headdresses, trims, earrings, brooches, scarves, and fabrics lines, differentiating between B2C made-to-order sales, B2B wholesale, and immediate stock.

The 5-year economic evaluation confirmed the project's viability. Revenue from the B2B market and operational efficiencies far exceed the fixed costs associated with formalization, resulting in a positive Net Present Value (NPV), an Internal Rate of Return (IRR) higher than the WACC, and a short payback period. In conclusion, the transition to a formalized E.I.R.L. proves to be an indispensable strategic requirement for capturing the B2B segment, taking advantage of the VAT tax credit, and ensuring the company's financial sustainability.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 14
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO 17
2.1 ANTECEDENTES DEL EMPRENDIMIENTO 17
2.1.1 Historia 17
2.1.2 Evolución del emprendimiento 18
2.1.3 Productos 18
2.1.4 Modelo de negocio y operación comercial 19
2.2 PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN 23
2.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 24
2.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 25
3. OBJETIVOS 26
3.1 OBJETIVO GENERAL 26
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 26
4. ALCANCE DEL ESTUDIO 27
4.1 ALCANCE 27
4.2 LIMITACIONES 27
5. ESTADO DEL ARTE 29
5.1 ANTECEDENTES 29
5.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO 30
5.2.1 Historia del emprendimiento 30
5.2.2 Productos 31
5.2.3 Clientes 33
5.2.4 Canales de venta 34
5.2.5 Proceso productivo 34
5.2.6 Organización actual 34
5.3 MARCO TEÓRICO 35
5.3.1 Emprendimiento 35
5.3.2 Competitividad 37
5.3.3 Gestión estratégica en microempresas 37
5.3.4 Planificación estratégica 38
5.3.5 Modelo de Negocios Canvas 39
5.3.6 Análisis FODA 41

5.3.7 Cinco Fuerzas de Porter 42
5.3.8 Marketing 43
5.3.9 Marketing digital 43
5.3.10 Gestión financiera 44
5.3.11 Costos y rentabilidad 45
5.3.12 Formalización tributaria 45
6. PROPUESTA METODOLÓGICA 47
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 47
6.2 DISEÑO METODOLÓGICO 47
6.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN 49
6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 49
6.5 INSTRUMENTOS 49
7. DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDIMIENTO 51
7.1 DIAGNÓSTICO INTERNO 51
7.1.1 Modelo de Negocios Canvas 51
7.1.2 Recursos y capacidades 52
7.1.3 Cadena de valor 53
7.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO 55
7.2.1 Análisis de mercado 55
7.2.2 Oportunidades de mercado 60
7.2.3 Perfil del cliente 62
7.2.4 Competencia 65
7.2.5 Benchmarking 67
7.2.6 Cinco Fuerzas de Porter 70
7.2.7 Análisis FODA 72
8. DISEÑO DEL PLAN DE GESTIÓN 75
8.1 PLAN COMERCIAL 75
8.1.1 Estrategia comercial 75
8.1.2 Mercado objetivo. 75
8.1.3 Propuesta comercial 76
8.1.4 Canales de venta 77
8.1.5 Política comercial 77
8.2 PLAN DE MARKETING DIGITAL 78

8.2.1 Estrategia de marketing digital. ... 78
8.2.2 Redes sociales y estrategias de contenidos. ... 78
8.2.3 Página web y posicionamiento SEO. ... 79
8.2.4 Publicidad digital ... 79
8.2.5 Presupuesto anual de marketing. ... 80
8.3 PLAN OPERACIONAL ... 81
8.3.1 Tamaño del proyecto y capacidad operativa ... 81
8.3.2 Proceso operativo ... 82
8.3.3 Recursos requeridos para la operación ... 82
8.3.4 Capacidad productiva y horas hombre (HH) ... 83
8.3.5 Plan de abastecimiento ... 85
8.4 PLAN TRIBUTARIO Y DE FORMALIZACIÓN ... 86
8.4.1 Formalización e inicio de actividades ... 87
8.4.2 Régimen tributario seleccionado ... 87
8.4.3 Obligaciones tributarias proyectadas ... 88
8.4.4 Hoja de ruta para la formalización e integración operativa ... 88
8.5 INDICADORES DE GESTIÓN ... 89
8.5.1 Matriz teórica de indicadores clave de desempeño ... 89
8.5.2 Cuadro de mando integrado y matriz de control ... 92
9. EVALUACIÓN DEL PROYECTO ... 94
9.1 JUSTIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN ... 94
9.2 INVERSIÓN REQUERIDA ... 94
9.2.1 Inversión en formalización y puesta en marcha ... 95
9.2.2 Capital de trabajo y gastos operacionales ... 95
9.2.3 Resumen consolidado del requerimiento de capital ... 96
9.3 ESTRUCTURA DE COSTOS Y PROYECCIONES FINANCIERAS ... 97
9.3.1 Metodología de costeo directo y valorización ... 97
9.3.2 Proyección de ventas ... 98
9.3.3 Análisis de la canasta productiva mensual - Temporada Peak ... 100
9.3.4 Proyecciones financieras y análisis de escenarios ... 100
9.4 EVALUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA Y CRITERIOS DE RENTABILIDAD ... 101
9.4.1 Supuestos del flujo de caja dinámico ... 102

9.4.2 Estructura del flujo de caja descontado proyectado 103
9.4.3 Indicadores financieros de rentabilidad y criterios de decisión 103
9.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 107
9.5.1 Sensibilidad unidimensional por variable crítica 107
9.5.2 Análisis de escenarios multidimensionales 108
9.5.3 Determinación del punto de equilibrio y límites de tolerancia 109
9.5.4 Conclusiones del análisis de sensibilidad 109
10. IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS 110
10.1 PLAN DE FORMALIZACIÓN Y HABILITACIÓN OPERATIVA 110
10.1.1 Constitución legal de la empresa e inicio de actividades 110
10.1.2 Facturación electrónica DTE y terminal POS 110
10.1.3 Estrategia comercial y apertura B2B 111
10.2 DESEMPEÑO FINANCIERO, COMERCIAL Y TRIBUTARIO REAL (2026) 112
10.2.1 Registro real de ventas y compras 112
10.2.2 Márgenes reales, flujo de caja y liquidez 113
10.2.3 Crédito fiscal IVA e impacto tributario 113
10.2.4 Evaluación de indicadores clave (KPIs) 114
10.3 CONTRASTACIÓN EMPÍRICA: RESULTADOS REALES VS PROYECCIÓN TEÓRICA 115
10.3.1. Verificación de ingresos y crecimiento real 115
10.3.2 Eficiencia en costos y margen neto real 115
10.3.3 Verificación de la Tasa de Retorno y Payback real 116
10.4 FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS 116
10.4.1 Impacto en la ventaja competitiva y posicionamiento de mercado 116
10.4.2 Matriz de verificación del cumplimiento de objetivos 117
11. CONCLUSIONES 119
12. RECOMENDACIONES 121
13. BIBLIOGRAFÍA 124
14. ANEXOS 129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Líneas principales de productos

Tabla 2. Delimitación del alcance de la investigación

Tabla 3: Componentes del análisis FODA

Tabla 4: Instrumentos de recolección de información de la investigación

Tabla 5: Matriz de variables e indicadores de estudio

Tabla 6: Recursos y capacidades

Tabla 7: Segmentación del mercado de accesorios para el folclore chileno

Tabla 8: Principales oportunidades de mercado

Tabla 9: Benchmarking competitivo con los principales competidores directos

Tabla 10: Matriz Estratégica FODA (FO, DO, FA, DA)

Tabla 11: Presupuesto anual del plan de marketing digital

Tabla 12: Tiempo de confección y producción mensual estimada en temporada alta

Tabla 13: Estrategia de abastecimiento por categoría de insumos

Tabla 14: Cuadro de control (KPI)

Tabla 15: Inversión inicial incremental de formalización y equipamiento

Tabla 16: Estructura consolidada del requerimiento de capital inicial

Tabla 17: Estructura de costos unitarios directos y margen por producto

Tabla 18: Estado de resultados proyectado según escenario anual

Tabla 19: Flujo de caja libre descontado proyectado a 5 años

Tabla 20: Matriz de indicadores y criterios de aprobación financiera

Tabla 21: Matriz de análisis de sensibilidad por escenarios combinados

Tabla 22: Consolidado financiero real mensual (enero - octubre 2026)

Tabla 23: Matriz de cumplimiento de KPIs comerciales, digitales y financieros (2026)

Tabla 24: Matriz de verificación del cumplimiento de objetivos del trabajo de título

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo general de operación y comercialización de Ribetes y Tocados Huenchuñir

Figura 2: Cobertura geográfica alcanzada antes del proceso de formalización (2024-2026)

Figura 3: Tocados florales elaborados por Ribetes y Tocados Huenchuñir (Catálogo)

Figura 4: Ribetes trenzados (Catálogo)

Figura 5: Aros y prendedores artesanales (Catálogo)

Figura 6: Telas sublimadas y exclusivas (Catálogo)

Figura 7: Estructura empresarial en Chile, 2024 (GEM)

Figura 8: Evolución de la estructura empresarial en Chile, 2019-2024 (GEM)

Figura 9: Lienzo del Modelo de Negocios Canvas

Figura 10: Modelo Canvas de Ribetes y Tocados Huenchuñir

Figura 11: Cadena de valor de Ribetes y Tocados Huenchuñir

Figura 12: Calendario anual del mercado y circuito folclórico chileno

Figura 13: Organización y ecosistema del mercado folclórico chileno

Figura 14: Mapa de cobertura geográfica por regiones y comunas con ventas

Figura 15: Ficha Buyer Persona del cliente B2C

Figura 16: Logotipos de los principales competidores directos en el mercado nacional

Figura 17: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado

Figura 18: Matriz FODA de Ribetes y Tocados Huenchuñir

Figura 19: Cinco pilares estratégicos de contenidos para redes sociales

Figura 20: Diagrama de flujo del proceso operativo de confección y venta

1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento artesanal y la microempresa en Chile constituyen motores fundamentales para el desarrollo económico local, el empleo y la preservación del patrimonio e identidad cultural. En este escenario, el sector de la indumentaria y accesorios dedicados al folclore chileno (y de manera muy particular a la práctica de la cueca) representa un mercado de nicho altamente especializado y dinámico, caracterizado por una demanda recurrente impulsada por agrupaciones folclóricas, campeonatos zonales y nacionales, colegios y apasionados de la tradición nacional. No obstante, la gran mayoría de los microemprendimientos de este rubro nacen desde el oficio artesanal y la gestión empírica, enfrentando severas limitaciones operacionales, falta de planificación estratégica, ausencia de control financiero y una persistente informalidad tributaria que restringe su capacidad de escalamiento y sostenibilidad a largo plazo.

En este contexto se enmarca el estudio de caso de Ribetes y Tocados Huenchuñir (formalizado bajo la razón social Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L.), una microempresa artesanal chilena fundada en 2018 y orientada al diseño, confección y comercialización de accesorios personalizados para la cueca y el folclore nacional. A lo largo de su trayectoria, el emprendimiento logró consolidar una marca reconocida en la comunidad cuequera y un posicionamiento basado en la calidad técnica de sus piezas (destacando líneas de tocados florales, ribetes trenzados, aros, prendedores, pañuelos y telas exclusivas), sustentado en un modelo omnicanal que combina canales digitales con la presencia directa en eventos y ferias folclóricas.

A pesar de su tracción comercial y el constante crecimiento de la demanda, la empresa presentaba cuellos de botella estructurales derivados de una administración unipersonal e informal. Entre las principales deficiencias diagnosticadas destacaban la ausencia de un plan de negocio formalizado, la falta de costeo directo por insumos y margen real por producto, y la imposibilidad de atender a clientes institucionales del segmento B2B (tales como agrupaciones folclóricas, conjuntos, colegios y empresas) debido a la carencia de facturación electrónica y sistemas de cobro bancarizados. Esta condición limitaba la captura de economías de escala y la optimización de los flujos financieros del negocio.

Para dar respuesta a estas limitaciones, el presente Trabajo de Título establece como objetivo general diseñar, implementar y evaluar un plan de gestión integral enfocado en la formalización legal tributaria, el escalamiento operacional y la consolidación comercial de Ribetes y Tocados Huenchuñir, determinando su viabilidad económica y financiera como proyecto de desarrollo empresarial. A diferencia de investigaciones estrictamente teóricas o cuantitativas abstractas, este estudio posee un carácter aplicado y empírico, habiéndose ejecutado durante el ejercicio 2026 la constitución de la E.I.R.L., la adscripción al Régimen Pro Pyme General (Art. 14 D N°3 de la LIR), la habilitación de emisión de Documentos

Tributarios Electrónicos (DTE) ante el SII, la bancarización mediante Cuenta FAN Emprende de Banco de Chile e integración del POS Tuu, y el despliegue de una estrategia de marketing Inbound.

Para el desarrollo estructurado de la tesis, el documento se organiza en los siguientes capítulos:

1. Introducción: Presenta la síntesis ejecutiva del trabajo, el contexto general del estudio y la estructura global del documento.

2. Origen y Propósito del Estudio: Expone los antecedentes e historia del emprendimiento, los productos y el modelo de negocio, la problemática de investigación, la justificación del estudio y las preguntas de investigación.

3. Objetivos: Define el objetivo general y los objetivos específicos orientados al diseño, evaluación e implementación del plan de gestión.

4. Alcance del Estudio: Delimita el alcance geográfico, temporal y operativo del proyecto, junto con sus restricciones y limitaciones.

5. Estado del Arte: Contempla los antecedentes, la descripción en profundidad del sujeto de estudio (historia, productos, clientes, canales, proceso productivo y organización) y el marco teórico conceptual (emprendimiento, competitividad, planificación estratégica, modelos Canvas, FODA, 5 Fuerzas de Porter, marketing digital, gestión financiera y formalización tributaria).

6. Propuesta Metodológica: Detalla el tipo, diseño y enfoque de investigación (mixto y aplicado), así como las técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de información.

7. Diagnóstico del Emprendimiento: Presenta la radiografía interna (Canvas, recursos/capacidades, cadena de valor) y el análisis del entorno externo (análisis de mercado, perfil del cliente, competencia, benchmarking, 5 Fuerzas de Porter y FODA).

8. Diseño del Plan de Gestión: Desarrolla el plan comercial, el plan de marketing digital, el plan operacional y capacidad productiva en horas hombre (HH), el plan tributario y de formalización (E.I.R.L. Pro Pyme General 14D N°3) y la matriz de indicadores clave de gestión (KPI).

9. Evaluación del Proyecto: Analiza el requerimiento de inversión, la estructura de costos por costeo directo, las proyecciones financieras, la evaluación en flujo de caja descontado a 5 años (VAN, TIR, Payback) y el análisis de sensibilidad multidimensional con puntos de equilibrio.

10. Implementación y Resultados: Presenta la verificación empírica y contrastación del desempeño financiero, comercial (B2B) y tributario real del ejercicio 2026 frente

a lo proyectado, evaluando el impacto en la ventaja competitiva y el cumplimiento de objetivos.

11. Conclusiones: Sintetiza los hallazgos principales del estudio, validando el impacto real de la formalización y la gestión integral en la competitividad de la empresa

12. Recomendaciones: Define las directrices estratégicas, operativas y de escalabilidad sugeridas para la continuidad y crecimiento futuro del emprendimiento.

13. Bibliografía: Detalla las fuentes académicas, normativas tributarias y referencias técnicas que respaldan conceptualmente la investigación.

14. Anexos: Reúne la documentación de respaldo, carpetas tributarias del SII, registros bancarios y evidencias del proceso de implementación.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

2.1 ANTECEDENTES DEL EMPRENDIMIENTO

2.1.1 Historia

El emprendimiento artesanal constituye una forma de desarrollo económico que combina conocimientos técnicos, creatividad e identidad cultural, lo que permite generar productos de alto valor agregado y diferenciación. En Chile, este tipo de emprendimientos ha encontrado en las plataformas digitales una oportunidad para ampliar su alcance comercial, aunque aún enfrentan desafíos relacionados con la gestión empresarial, la formalización y la competitividad. En este contexto se desarrolla el caso del emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir.

Ribetes y Tocados Huenchuñir es un emprendimiento artesanal dedicado al diseño, fabricación y comercialización de accesorios para el folclore chileno, fundado en 2018 por Tania Hernández. Su origen responde a una propuesta familiar: el tío de la fundadora, participante activo en el mundo cuequero, le solicitó confeccionar ribetes trenzados para sombreros de huaso, tomando como referencia los modelos de su propia colección. A partir de esa primera iniciativa, se adquirieron materiales, se aprendió la técnica del trenzado y se comenzó a producir de forma independiente.

El nombre del emprendimiento constituye un homenaje a la familia y a las raíces culturales de su fundadora. Huenchuñir es el apellido materno, de origen mapuche, perteneciente a su abuela, figura central tanto en la vida familiar como en la vinculación de la fundadora con el folclore chileno. Desde pequeña, Tania acompañó a su abuela a ensayos de la agrupación folklórica en la que participaba, así como a ceremonias y eventos culturales, experiencia que marcó profundamente su identidad y que se refleja hoy en la propuesta artística del emprendimiento.

Desde la infancia, la fundadora desarrolló habilidades en la elaboración de artesanías, confeccionando pulseras, collares y aros mediante técnicas de mostacillas y macramé. Esta experiencia previa facilitó el aprendizaje y la incorporación de la técnica del trenzado de ribetes, sentando las bases para el desarrollo del emprendimiento. Inicialmente, la comercialización de los productos se realizó de manera informal entre los integrantes de la agrupación folclórica a la que pertenecía, lo que permitió generar las primeras ventas y validar la aceptación de los productos. Con el tiempo, el emprendimiento experimentó un crecimiento progresivo, ampliando su oferta, fortaleciendo su presencia en plataformas digitales y alcanzando clientes en distintas regiones del país.

2.1.2 Evolución del emprendimiento

Desde su creación en 2018, el emprendimiento ha experimentado una evolución constante en sus productos, canales de venta y alcance geográfico. En su etapa inicial, la oferta se limitaba a ribetes trenzados para sombreros de huaso. Posteriormente, la fundadora incorporó tocados florales elaborados pétalo por pétalo con cinta, primero para uso propio y luego como parte del catálogo comercial, ampliando así el mercado a las bailarinas de cueca y sus familias.

Con el paso del tiempo, la línea de productos se diversificó hacia aros, prendedores, pinzas, telas sublimadas y telas con diseño exclusivo. Esta última categoría representa uno de los hitos más significativos en la evolución del emprendimiento: la fundadora diseña los estampados florales y los envía a imprimir en una empresa de sublimación, ofreciendo prendas únicas al mercado. En cuanto a los aros revendidos de otros proveedores, la fundadora tomó la decisión estratégica de descontinuarlos para mantener la exclusividad de la marca y enfocar la producción en artículos fabricados artesanalmente por ella misma.

En paralelo al crecimiento del catálogo, el emprendimiento amplió su presencia digital. Se crearon páginas en Facebook e Instagram y, con el tiempo, se establecieron cuentas diferenciadas: tocados_huenchunir para tocados, telas y accesorios, y ribetes_huenchunir para la línea de ribetes y prendedores. Además, se incorporaron el sitio web (www.tocadoshuenchunir.cl), WhatsApp Business y TikTok como canales adicionales de difusión. El sitio web opera sin carrito de compras, dado que los productos son personalizados, por lo que las consultas se derivan directamente al canal de mensajería.

La participación en ferias constituyó otro hito relevante en la trayectoria del emprendimiento. Estas instancias, vinculadas a eventos cuequeros como campeonatos abiertos, campeonatos regionales, peñas o muestras folclóricas realizadas los fines de semana, representan una oportunidad de venta directa y de visibilidad presencial, con la colaboración de la abuela de la fundadora, quien también comercializa productos cuequeros complementarios, y del tío, quien facilita el transporte. Esta red familiar ha sido un apoyo fundamental en el desarrollo del negocio.

2.1.3 Productos

El catálogo de Ribetes y Tocados Huenchuñir está compuesto por distintas líneas de productos artesanales, orientadas principalmente al mercado del folclore chileno. La oferta ha evolucionado progresivamente desde la elaboración exclusiva de ribetes trenzados hasta la incorporación de accesorios personalizados y textiles, lo que permite diversificar la propuesta comercial del emprendimiento y atender las distintas necesidades de sus clientes.

Actualmente, el catálogo se estructura en cuatro líneas principales

Tabla 1. Líneas principales de productos de Ribetes y Tocados Huenchuñir.

Línea de productos	Descripción	Fabricación
Tocados florales	Accesorios confeccionados de forma artesanal para complementar vestimentas folclóricas, disponibles en distintos tamaños, diseños y colores, con opción de personalización.	Producción propia
Ribetes trenzados	Accesorios elaborados mediante técnicas de trenzado manual para sombreros de huaso, disponibles en diversos modelos y colores. Constituyen el producto fundacional del emprendimiento.	Producción propia
Aros y prendedores	Accesorios artesanales personalizables en diseño, colores y acabados, desarrollados según los requerimientos de cada cliente.	Producción propia
Telas	Telas estampadas orientadas a la confección de vestuario folclórico, incluyendo diseños exclusivos desarrollados por la fundadora y otros comercializados.	Diseño propio y comercialización

Fuente: Elaboración propia

Uno de los principales elementos diferenciadores de Ribetes y Tocados Huenchuñir es la personalización de sus productos. Los tocados y ribetes se confeccionan de acuerdo con los colores, características y requerimientos específicos de cada cliente, mientras que los aros y prendedores pueden adaptarse en cuanto a diseño, tonalidades y dimensiones. Asimismo, cuando los clientes presentan una idea o un requerimiento particular, se desarrolla un proceso colaborativo de diseño que permite crear productos exclusivos y adaptados a sus preferencias. Esta propuesta de valor, basada en la fabricación artesanal y la atención personalizada, fortalece la diferenciación del emprendimiento frente a la competencia, fomenta la satisfacción y la fidelización de los clientes y contribuye al posicionamiento de la marca en el mercado de accesorios para el folclore chileno.

2.1.4 Modelo de negocio y operación comercial

Ribetes y Tocados Huenchuñir desarrolla un modelo de negocio basado en la producción artesanal personalizada, orientado a satisfacer las necesidades de clientes vinculados al folclore chileno mediante la fabricación de accesorios exclusivos elaborados bajo pedido. La propuesta de valor del emprendimiento se sustenta en la combinación de trabajo artesanal, personalización e identidad cultural, lo que le permite ofrecer productos adaptados a los requerimientos específicos de cada cliente y constituye uno de sus principales factores de diferenciación frente a la competencia.

La producción se realiza de manera independiente desde el domicilio de la fundadora, donde se dispone de un espacio acondicionado para la fabricación, el

almacenamiento y la preparación de pedidos. El proceso productivo es completamente manual y opera bajo un sistema make-to-order (producción bajo pedido); es decir, los productos personalizados comienzan su elaboración una vez confirmada la compra. Este modelo permite reducir los costos asociados al almacenamiento de inventario y minimizar el riesgo de mantener productos sin rotación; sin embargo, también implica restricciones en la capacidad productiva durante períodos de alta demanda, especialmente en la temporada previa a las Fiestas Patrias.

La distribución de los productos combina canales presenciales y digitales. Los pedidos se despachan mediante empresas de transporte como Chilexpress, Starken, Bluexpress y Correos de Chile, además de entregas presenciales en la comuna de El Quisco y durante la participación en ferias y eventos folclóricos. Esta modalidad ha permitido ampliar el alcance comercial del emprendimiento más allá de su ubicación geográfica, atendiendo a clientes en distintas regiones del país.

Figura 1. Modelo general de operación y comercialización de Ribetes y Tocados Huenchuñir.



Fuente: Elaboración propia

La figura representa de manera simplificada el flujo de creación de valor del emprendimiento, desde el diseño personalizado de los productos hasta la entrega al cliente y la generación de recomendaciones que retroalimentan el proceso comercial.

Los canales digitales constituyen el principal medio de comercialización y de comunicación con los clientes. Instagram representa el canal de mayor importancia para la difusión del catálogo, la captación de nuevos clientes y la interacción directa con el público objetivo, debido a las características visuales de la plataforma y a la naturaleza personalizada de los productos. Este canal se complementa con Facebook, WhatsApp Business, TikTok y el sitio web del emprendimiento, que

funciona como una vitrina digital donde los clientes pueden conocer los productos disponibles y gestionar sus pedidos a través de WhatsApp. Por su parte, la participación en ferias y eventos vinculados al folclore chileno, tales como campeonatos de cueca, peñas y muestras folclóricas, constituye un canal presencial estratégico. Estas instancias permiten exhibir los productos, fortalecer el posicionamiento de la marca y establecer contacto directo con clientes actuales y potenciales. Durante estos eventos, los asistentes pueden conocer el catálogo, recibir asesoría personalizada sobre las distintas alternativas de confección y obtener información de contacto en tarjetas de presentación, lo que favorece la continuidad de la relación comercial a través de los canales digitales. En diversos casos, clientes que realizan una compra presencial posteriormente vuelven a contactar al emprendimiento a través de redes sociales para solicitar nuevos productos personalizados, lo que evidencia la complementariedad entre los canales físicos y digitales.

Hasta la fecha, la participación en ferias se ha concentrado principalmente en la Región de Valparaíso, debido a las restricciones logísticas y de costos que implica asistir a eventos en otras regiones. No obstante, la presencia en ferias de mayor alcance, especialmente en la Región Metropolitana, representa una oportunidad para aumentar la visibilidad de la marca y acceder a nuevos segmentos de clientes.

El mercado objetivo está compuesto principalmente por personas vinculadas al folclore chileno. En la línea de tocados y accesorios, los principales clientes son mujeres de 15 a 40 años que participan en agrupaciones folclóricas, academias o clubes de cueca, o que mantienen una relación familiar con este entorno. En el caso de los ribetes, el segmento incluye, además, a hombres de 18 a 50 años relacionados con la cueca y el rodeo. Dentro de la cartera de clientes, destacan bailarines y bailarinas que participan activamente en competencias oficiales de cueca, incluidos campeones y campeonas regionales de las categorías infantil, juvenil y adulta. En muchos casos, tanto los competidores como sus familias adquieren productos personalizados para utilizarlos durante campeonatos nacionales, instancias que abarcan varios días de competencia y requieren el uso de diferentes vestimentas tradicionales. Este segmento de clientes representa un mercado de alto valor para el emprendimiento, debido a la frecuencia de compra, la demanda de productos personalizados y la visibilidad que otorga el uso de accesorios en eventos de relevancia nacional. La presencia de productos del emprendimiento en campeonatos nacionales de cueca también constituye una forma de promoción indirecta de la marca, ya que los accesorios se exhiben en eventos de alta convocatoria en el ámbito folclórico, lo que genera visibilidad, recomendaciones y nuevas oportunidades de contacto con potenciales clientes.

Los registros de ventas evidencian la existencia de clientes recurrentes, tanto individuales como agrupaciones folclóricas que realizan pedidos colectivos de manera periódica. En términos geográficos, el emprendimiento presenta alcance nacional, registrando ventas desde la Región de Arica y Parinacota hasta la Región

de Los Lagos, con presencia en más de treinta comunas del país durante el período analizado.

Figura 2. Cobertura geográfica alcanzada por Ribetes y Tocados Huenchuñir antes del proceso de formalización (2024–2026).



Fuente: Elaboración propia a partir de registros de ventas 2024-2026

2.2 PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

A pesar del crecimiento sostenido que ha experimentado Ribetes y Tocados Huenchuñir desde su creación en 2018, su desarrollo ha estado impulsado principalmente por la experiencia artesanal de su fundadora, la calidad de sus productos y el posicionamiento alcanzado en el mercado folclórico. Sin embargo, este crecimiento no ha estado acompañado de una gestión empresarial formal que permita sostener y potenciar su desarrollo a largo plazo.

Actualmente, el emprendimiento ha logrado consolidar una cartera de clientes a nivel nacional, mantener presencia en plataformas digitales y participar en eventos especializados en el ámbito folclórico. No obstante, estas fortalezas conviven con diversas brechas de gestión que dificultan la planificación del negocio, limitan la toma de decisiones basada en información y restringen las oportunidades de crecimiento comercial.

Las principales problemáticas identificadas corresponden a las siguientes:

- Ausencia de planificación estratégica: el emprendimiento no cuenta con un plan de gestión formal que establezca objetivos, estrategias e indicadores de desempeño para orientar la toma de decisiones y el crecimiento del negocio.

- Gestión financiera limitada: si bien se mantienen registros de ventas, no existe un sistema estructurado para controlar costos, analizar la rentabilidad de cada línea de productos, determinar el punto de equilibrio ni realizar proyecciones financieras que apoyen la planificación del emprendimiento.

- Informalidad tributaria y administrativa: al inicio de la investigación, el emprendimiento no contaba con inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), lo que impedía emitir documentos tributarios electrónicos y restringía el acceso a clientes institucionales, tales como agrupaciones folclóricas, academias, clubes u organizaciones que requieren facturas o boletas para respaldar sus adquisiciones.

- Gestión comercial y marketing digital no sistematizados: aunque el emprendimiento mantiene presencia en distintas plataformas digitales y ha logrado posicionarse en un nicho específico, la planificación de contenidos, el seguimiento de indicadores y la evaluación del desempeño de las acciones comerciales se realizan de manera empírica, lo que dificulta la optimización de los resultados.

- Incremento de la competencia: el mercado de accesorios cuequeros presenta un número creciente de emprendimientos que comercializan productos similares a través de plataformas digitales. Este escenario exige

fortalecer la propuesta de valor, consolidar el posicionamiento de la marca y profesionalizar la gestión para mantener ventajas competitivas sostenibles.

En conjunto, estas brechas evidencian que el principal desafío del emprendimiento no radica en la aceptación de sus productos por parte del mercado, sino en la necesidad de fortalecer su gestión comercial, financiera y tributaria para respaldar el crecimiento alcanzado y generar las condiciones necesarias para su desarrollo sostenible.

En este contexto, la presente investigación propone el diseño e implementación de un plan de gestión comercial, financiera y tributaria que permita abordar de manera integral las principales debilidades identificadas, aplicando herramientas propias de la Ingeniería Comercial para fortalecer la competitividad del emprendimiento y contribuir a su proceso de profesionalización.

2.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La relevancia de esta investigación se fundamenta en tres dimensiones: su pertinencia académica, su impacto práctico para el emprendimiento y su potencial como referencia para otros negocios artesanales con características similares.

Desde el punto de vista académico, el estudio permite aplicar de manera integrada las herramientas propias de la Ingeniería Comercial, como el análisis estratégico, la evaluación financiera, la gestión tributaria y el marketing digital, a un caso real de emprendimiento artesanal. A diferencia de los enfoques propositivos habituales, esta investigación incorpora un componente de implementación efectiva: se ejecutará el proceso de formalización tributaria del emprendimiento y se desarrollará una estrategia de marketing digital, con medición de resultados, durante el período de la tesis, lo que generará evidencia empírica del impacto de las acciones implementadas.

Desde el punto de vista práctico, el emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir presenta condiciones favorables para este tipo de intervención. Cuenta con ventas activas, una cartera de clientes consolidada con presencia en múltiples regiones del país y una propuesta de valor diferenciada basada en la personalización, el trabajo artesanal y la identidad cultural asociada al folclore chileno. Sin embargo, su operación informal limita su acceso a segmentos institucionales y restringe su capacidad de escalar. La formalización tributaria, junto con la implementación de herramientas de gestión, constituye un paso necesario para ampliar las oportunidades comerciales del negocio.

Finalmente, el emprendimiento artesanal vinculado al folclore y a la identidad cultural representa un segmento con características particulares que no suele ser abordado en profundidad en la literatura de gestión de pequeñas empresas. Los resultados de este estudio pueden servir como referencia metodológica para otros

emprendimientos artesanales que enfrentan desafíos similares en materia de formalización, estructuración financiera y profesionalización de su gestión comercial.

2.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

A partir de la problemática identificada, esta investigación se orienta a responder la siguiente pregunta:

¿De qué manera el diseño e implementación de un plan de gestión comercial, financiera y tributaria contribuyen al fortalecimiento de la competitividad del emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir?

Esta pregunta orienta el diseño de la investigación hacia un enfoque aplicado, en el que el diagnóstico, el análisis y las propuestas estratégicas se traducen en acciones concretas implementadas durante el desarrollo del estudio, cuyos resultados se miden y evalúan como parte integral de la investigación.

3. OBJETIVOS

El presente estudio se orienta al cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos, que guiarán el desarrollo de la investigación y la implementación de las propuestas orientadas al fortalecimiento de la competitividad del emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un plan de gestión comercial, financiera y tributaria para fortalecer la competitividad del emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir y evaluar su viabilidad como proyecto de desarrollo empresarial.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OE1. Diagnosticar la situación actual del emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir mediante el análisis de su gestión interna y de su entorno competitivo, a fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

OE2. Analizar el mercado, la competencia y el perfil de los clientes para determinar la existencia de oportunidades de posicionamiento y de crecimiento del emprendimiento.

OE3. Evaluar la situación financiera, tributaria y comercial del emprendimiento mediante el análisis de costos, rentabilidad y requisitos de formalización, con el propósito de fortalecer su sostenibilidad y el cumplimiento normativo.

OE4. Diseñar e implementar un plan de gestión comercial, financiera y tributaria que contemple la formalización del emprendimiento y acciones estratégicas orientadas a fortalecer su competitividad.

OE5. Evaluar la viabilidad comercial y financiera del plan propuesto mediante herramientas de evaluación de proyectos e indicadores de gestión, a fin de determinar su factibilidad y orientar el crecimiento sostenible del emprendimiento.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

4.1 ALCANCE

La presente investigación corresponde a un estudio de carácter aplicado, cuyo propósito es diseñar e implementar un plan de gestión comercial, financiera y tributaria para fortalecer la competitividad del emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir. A diferencia de investigaciones exclusivamente descriptivas o diagnósticas, este estudio incorpora la ejecución de acciones concretas orientadas a resolver las principales brechas identificadas durante el proceso de análisis, lo que permite evaluar su aplicación en un contexto real.

El alcance de la investigación comprende el diagnóstico de la situación actual del emprendimiento, incluyendo el análisis de su entorno competitivo, del mercado objetivo, de la gestión comercial, de la situación financiera y del estado tributario. Con base en este diagnóstico, se desarrollarán propuestas orientadas a mejorar la gestión del negocio mediante la aplicación de herramientas propias de la Ingeniería Comercial. Asimismo, la investigación contempla la implementación del proceso de formalización tributaria del emprendimiento, que incluye el inicio de actividades y las gestiones necesarias para habilitar la emisión de documentos tributarios electrónicos. De igual forma, se ejecutarán acciones asociadas a la estrategia comercial y de marketing digital, cuyos resultados se evaluarán durante el desarrollo de la tesis.

El estudio se desarrollará considerando la información disponible del emprendimiento correspondiente al período comprendido entre los años 2024 y 2026, utilizando registros de ventas, antecedentes financieros, información comercial y datos obtenidos directamente de la operación del negocio. Si bien la investigación se centra en un caso particular, los resultados podrán servir de referencia para otros emprendimientos artesanales que enfrenten desafíos similares relacionados con la profesionalización de su gestión, la formalización tributaria y el fortalecimiento de su competitividad.

4.2 LIMITACIONES

La principal limitación de la investigación radica en que el estudio se desarrolla en un único caso de análisis, por lo que los resultados obtenidos no buscan ser generalizables a todos los emprendimientos del sector artesanal, sino comprender y mejorar la realidad específica de Ribetes y Tocados Huenchuñir. Además, parte de la información financiera utilizada proviene de registros internos elaborados por la fundadora, que presentan distintos niveles de detalle según el período analizado. Esta situación podría limitar la profundidad de algunos análisis financieros históricos; sin embargo, los antecedentes disponibles resultan suficientes para desarrollar el diagnóstico y las propuestas contempladas en la investigación.

Otra limitación está relacionada con el plazo de implementación de las acciones propuestas. Debido al tiempo disponible para el desarrollo de la tesis, solo será posible evaluar los resultados obtenidos durante los meses de ejecución del estudio. En consecuencia, el impacto a largo plazo de las estrategias implementadas deberá analizarse en evaluaciones posteriores al término de la investigación.

Finalmente, el comportamiento de la demanda del emprendimiento presenta una marcada estacionalidad, concentrando un porcentaje importante de sus ventas en los meses previos a las Fiestas Patrias y en eventos asociados al folclore chileno. Esta característica puede influir en la interpretación de los resultados comerciales obtenidos durante el período de estudio, por lo que deberá considerarse al realizar el análisis y al formular las conclusiones.

Tabla 2. Delimitación del alcance de la investigación

Aspectos incluidos	**Aspectos no incluidos**
Diagnóstico estratégico	Expansión física del negocio
Análisis comercial y de la competencia	Contratación de personal
Evaluación financiera	Desarrollo de nuevos productos
Formalización tributaria	Internacionalización
Implementación de estrategia de marketing digital	Desarrollo de software o aplicaciones
Diseño del plan estratégico e indicadores	Apertura de tienda física

Fuente: Elaboración propia

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 ANTECEDENTES

El emprendimiento ha adquirido un papel relevante en el desarrollo económico y social del país, constituyéndose en un motor de la generación de empleo, la innovación y el fortalecimiento de las economías locales (Alean Pico, Del Río Cortina, Simancas Trujillo, & Rodríguez Arias, 2017). En Chile, las micro y pequeñas empresas representan una parte sustancial del tejido productivo nacional. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2025), en el país existen cerca de dos millones de personas microemprendedoras, lo que evidencia la magnitud de este segmento como fuente de generación de trabajo y desarrollo territorial.

En este contexto, los emprendimientos artesanales cumplen un rol adicional al preservar expresiones culturales y tradiciones locales, incorporando elementos de identidad que agregan valor a sus productos y los diferencian en el mercado (Castillo Ávalos, 2013; Abarca & Hunneus, 2024). El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2014) ha documentado que los artesanos reconocidos por el Sello de Excelencia a la Artesanía presentan perfiles productivos centrados en la diferenciación, la personalización y la transmisión de patrimonio cultural, aspectos que coinciden con la propuesta de valor del emprendimiento analizado en este estudio.

No obstante, diversos estudios señalan que uno de los principales desafíos que enfrentan los emprendimientos durante sus primeros años de funcionamiento es la transición de una gestión basada en el conocimiento empírico a una gestión profesional (Torroba Hidalgo, 2014; Pajkuric Rivas, 2021). La ausencia de planificación estratégica, controles financieros, formalización tributaria y estrategias comerciales estructuradas limita las posibilidades de crecimiento y dificulta la sostenibilidad del negocio a largo plazo (Estrada, García Pérez de Lema, & Orozco Alvarado; Pactaris, 2025). En línea con lo anterior, el Estudio MIPEs de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento y la Universidad Gabriela Mistral (2025) concluye que las microempresas que incorporan herramientas de gestión formal presentan tasas más altas de supervivencia y de crecimiento sostenido que aquellas que operan de manera empírica.

Paralelamente, la transformación digital ha modificado profundamente la forma en que las microempresas se relacionan con sus clientes. El uso de redes sociales, plataformas de comercio electrónico y herramientas de marketing digital permite ampliar el alcance comercial de los emprendimientos, reducir los costos de difusión y fortalecer el posicionamiento de marca (Vázquez Becerra & Orozco Alvarado; Dávila-Morán & Agüero Corzo, 2024). Según datos de la Fiscalía Nacional Económica (FNE, 2026), el comercio electrónico en Chile ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, posicionándose como uno de los mercados de mayor crecimiento de la región. Sin embargo, el aprovechamiento efectivo de estas herramientas requiere planificación, seguimiento mediante

indicadores y una gestión orientada a la toma de decisiones basada en la información (Guanopatín Nasevilla & Fajardo Vanegas, 2025).

En el ámbito específico del emprendimiento artesanal femenino, investigaciones recientes señalan que factores como la sobrecarga de cuidados, el acceso limitado al financiamiento y la informalidad tributaria constituyen barreras significativas para el crecimiento (T13 / Teletrece, 2026; ONU Mujeres, 2021; Asociación Chilena de Seguridad, 2022). Estudios como el de Madrid Villarreyes (2026) destacan que el apoyo en gestión y la formación en herramientas empresariales son determinantes para que los emprendimientos artesanales liderados por mujeres superen estas barreras y escalen sus operaciones.

En este escenario, la aplicación de herramientas propias de la Ingeniería Comercial, como la planificación estratégica, el análisis financiero, el estudio del mercado, la formalización tributaria y el marketing digital, representa una oportunidad concreta para fortalecer la competitividad de los emprendimientos artesanales (Méndez Gabino et al., 2025). Por ello, la presente investigación busca integrar estos elementos en un caso de estudio real, con el propósito de generar mejoras concretas y evaluar su impacto a lo largo del desarrollo de la investigación.

5.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

La presente investigación se desarrolla en el emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir, una microempresa artesanal dedicada al diseño, la fabricación y la comercialización de accesorios personalizados para el folclore chileno. El emprendimiento constituye la unidad de análisis de este estudio, por lo que a continuación se describen sus principales características organizacionales y comerciales.

5.2.1 Historia del emprendimiento

Ribetes y Tocados Huenchuñir inició sus actividades en el año 2018 como un emprendimiento familiar dedicado inicialmente a la elaboración artesanal de ribetes trenzados para sombreros de huaso. Su creación surgió a partir de una oportunidad identificada por la fundadora en el entorno cuequero, donde detectó una demanda de productos personalizados y de fabricación artesanal.

Posteriormente, el catálogo de productos se amplió con tocados florales, aros, prendedores y telas, manteniendo como característica principal la personalización de los diseños según los requerimientos de cada cliente. Desde sus inicios, el emprendimiento ha desarrollado una presencia creciente en redes sociales y ha participado en ferias y eventos folclóricos, lo que le ha permitido consolidar una cartera de clientes en distintas regiones del país.

Actualmente, Ribetes y Tocados Huenchuñir continúa operando como una microempresa de producción artesanal, orientada principalmente al mercado del

folclore chileno y con un enfoque en la calidad, la personalización y la identidad cultural.

5.2.2 Productos

El emprendimiento ofrece un catálogo de productos artesanales orientados al mundo del folclore chileno, caracterizados por su elaboración manual y su posibilidad de personalización según las preferencias del cliente.

El catálogo se organiza en las siguientes líneas de productos:

a) Tocados florales

Los tocados florales constituyen la línea de productos principal del emprendimiento. Se confeccionan artesanalmente utilizando flores artificiales de distintas variedades y colores, montadas sobre una base tipo peineta. Se encuentran disponibles en diferentes tamaños y pueden personalizarse según los colores del vestuario o los requerimientos específicos de cada cliente.

Figura 3. Tocados florales (Catálogo)



Fuente: Catálogo 2026 Ribetes y Tocados Huenchuñir

b) Ribetes trenzados

Los ribetes corresponden al producto con el que nació el emprendimiento en 2018. Son elaborados mediante técnicas de trenzado manual y se utilizan principalmente como accesorios decorativos para sombreros de huaso. Se fabrican en distintos diseños y combinaciones de colores, según las preferencias del cliente.

Figura 4. Ribetes trenzados (Catálogo)



Fuente: Catálogo 2026 Ribetes y Tocados Huenchuñir

c) Aros y prendedores

El emprendimiento fabrica aros y prendedores artesanales inspirados en el folclore chileno. Estos accesorios pueden personalizarse en cuanto a tamaño, color y diseño, incorporando distintos tipos de flores y dijes seleccionados por los clientes.

Figura 5. Aros y prendedores (Catálogo)

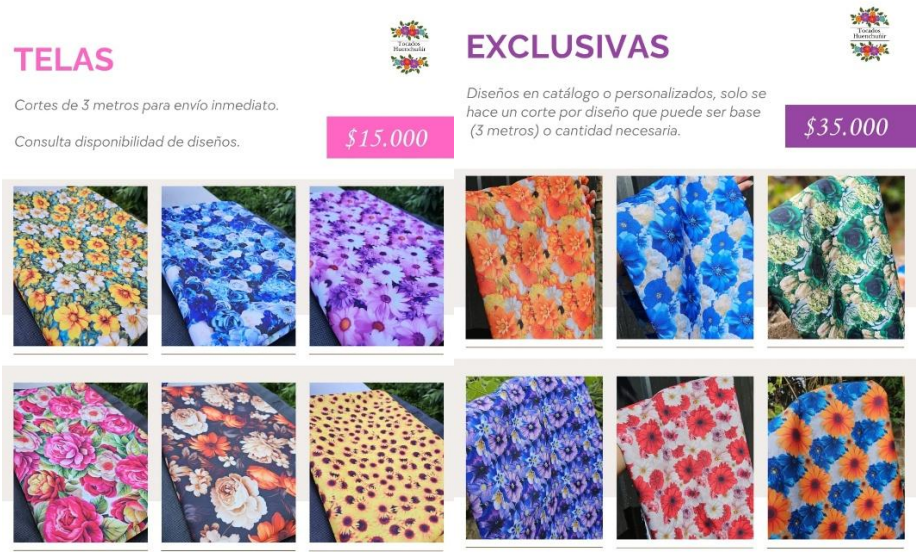


Fuente: Catálogo 2026 Ribetes y Tocados Huenchuñir

d) Telas

El emprendimiento comercializa telas destinadas principalmente a la confección de vestuario folclórico. Estas comprenden telas con diseños exclusivos, desarrollados por la fundadora y posteriormente sublimados, así como telas tradicionales comercializadas en conjunto con un emprendimiento familiar.

Figura 6. Telas comercializadas por el emprendimiento (Catálogo)



Fuente: Catálogo 2026 Ribetes y Tocados Huenchuñir

La mayor parte de los productos se fabrica bajo pedido, lo que permite adaptar colores, diseños y dimensiones a las necesidades específicas de cada cliente y constituye uno de los principales elementos diferenciadores del emprendimiento.

5.2.3 Clientes

El mercado objetivo del emprendimiento está compuesto principalmente por personas vinculadas al folclore chileno.

Entre sus principales segmentos se encuentran: bailarinas de cueca; agrupaciones folclóricas; clubes de cueca; academias de danza; ballets folclóricos; familias de bailarines; campeones regionales y nacionales de cueca; participantes del rodeo chileno y mujeres que usan accesorios florales a diario.

Los clientes provienen de distintas regiones del país y presentan un comportamiento de compra estacional, con la mayor demanda concentrada en los meses previos a Fiestas Patrias y durante los campeonatos nacionales de cueca. Además, el emprendimiento mantiene clientes recurrentes que realizan pedidos personalizados de forma periódica, tanto de manera individual como mediante compras grupales realizadas por agrupaciones folclóricas.

5.2.4 Canales de venta

La comercialización se realiza mediante una estrategia multicanal que combina plataformas digitales y ventas presenciales. El principal canal de captación es Instagram, donde se exhibe el catálogo de productos, se reciben consultas y se gestiona la mayoría de los pedidos personalizados. Este canal se complementa con Facebook, TikTok, WhatsApp Business y el sitio web institucional, que funciona como vitrina digital y deriva las solicitudes a WhatsApp debido al carácter personalizado de los productos.

Adicionalmente, el emprendimiento participa en ferias, campeonatos de cueca, peñas y muestras folclóricas, principalmente en la Región de Valparaíso. Estas instancias permiten exhibir los productos, establecer contacto directo con clientes potenciales y fortalecer el reconocimiento de la marca. En muchos casos, las ventas posteriores se concretan a través de redes sociales, luego de que los clientes conocen el emprendimiento en dichos eventos.

5.2.5 Proceso productivo

El proceso productivo es completamente artesanal y se realiza en el domicilio de la fundadora.

La fabricación comienza con la recepción del pedido y la definición de los requerimientos específicos del cliente, incluidos los colores, las dimensiones y las características del producto solicitado. Posteriormente, se seleccionan los materiales, se confecciona el producto de forma manual, se realiza un control visual de calidad y, finalmente, se procede al embalaje y al despacho mediante empresas de transporte o mediante entrega presencial.

La producción opera principalmente bajo la modalidad make-to-order (fabricación contra pedido), lo que permite reducir los inventarios y ofrecer un alto nivel de personalización, aunque limita la capacidad de producción en períodos de alta demanda.

5.2.6 Organización actual

Actualmente, Ribetes y Tocados Huenchuñir es un emprendimiento unipersonal administrado por su fundadora, quien concentra la totalidad de las funciones relacionadas con la planificación, producción, comercialización, atención a clientes, administración de redes sociales, compras, control de inventario y gestión financiera.

En determinadas actividades existe apoyo familiar. Durante las ferias y eventos presenciales, participa su abuela, quien además comercializa productos complementarios orientados al folclore chileno, mientras que su tío colabora principalmente en el traslado a los distintos eventos comerciales.

Esta estructura organizacional flexible ha permitido mantener bajos costos operativos; sin embargo, también genera una alta dependencia de la disponibilidad

de la fundadora para desarrollar todas las actividades del negocio, lo que constituye uno de los principales desafíos para el crecimiento futuro del emprendimiento.

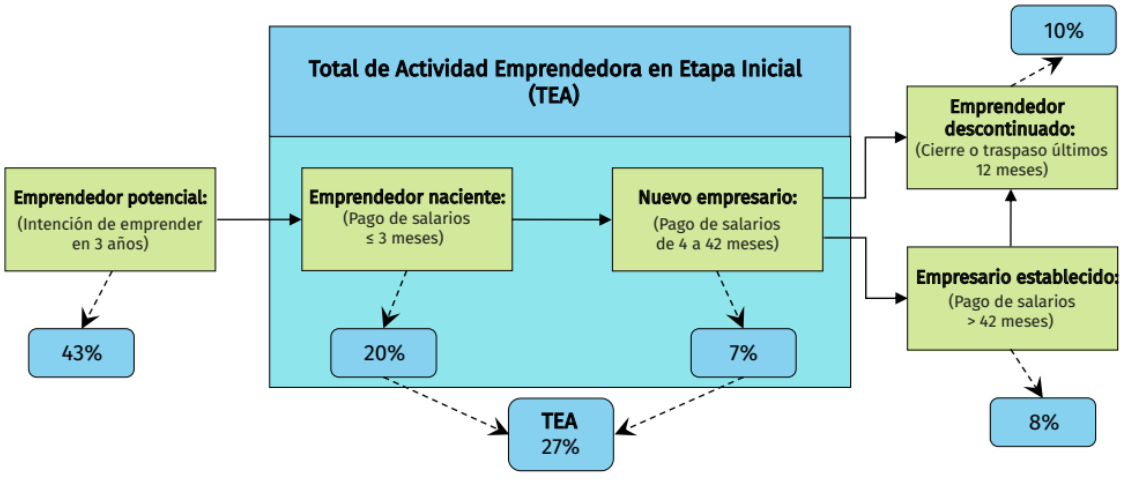
5.3 MARCO TEÓRICO

5.3.1 Emprendimiento

El emprendimiento puede entenderse como el proceso mediante el cual una persona identifica una oportunidad de mercado y decide movilizar recursos para aprovecharla, asumiendo los riesgos inherentes a dicha decisión. Desde una perspectiva económica y social, el emprendimiento constituye un mecanismo que favorece la generación de empleo, la innovación, la creación de valor y el desarrollo de las comunidades, y contribuye al crecimiento económico y al fortalecimiento del tejido productivo (Alean Pico, Del Río Cortina, Simancas Trujillo, & Rodríguez Arias, 2017).

En Chile, el emprendimiento es una actividad de gran relevancia para la economía nacional. De acuerdo con el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Chile 2024/2025, una parte importante de la población participa en distintas etapas del proceso emprendedor, desde la intención de iniciar un negocio hasta la consolidación de empresas ya establecidas. La Figura 7 presenta la estructura empresarial del país durante el año 2024, permitiendo observar la distribución de la población según su nivel de participación en actividades emprendedoras.

Figura 7. Estructura empresarial en Chile, 2024 (GEM)

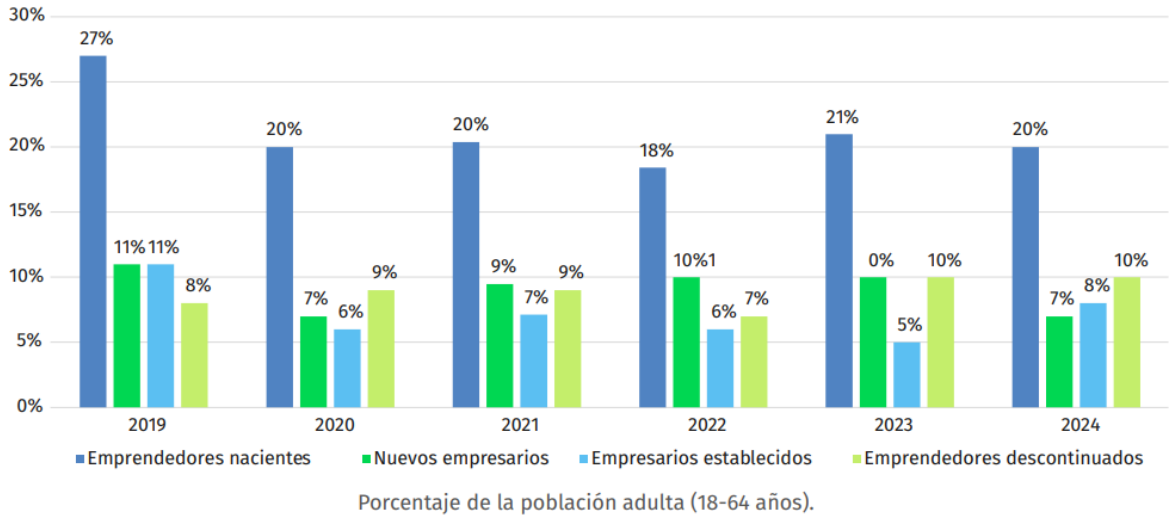


Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM Chile), APS 2024.

Como se observa en la Figura 7, el 27 % de la población adulta participa en actividades emprendedoras tempranas (TEA), que incluyen tanto a emprendedores nacientes como a nuevos empresarios. En contraste, solo el 8 % corresponde a empresarios establecidos, mientras que el 10 % declara haber descontinuado su negocio. Estos resultados reflejan que el ecosistema emprendedor chileno presenta un importante dinamismo en las etapas iniciales, pero también evidencia los desafíos asociados a la permanencia y la consolidación de los emprendimientos a lo largo del tiempo (Facultad de Economía y Negocios, Universidad del Desarrollo, 2025).

El mismo estudio señala que la intención de emprender ha disminuido durante la última década, lo cual se relaciona con factores como el aumento de los costos laborales, la incertidumbre económica y las restricciones al acceso al financiamiento. Asimismo, la evolución de la estructura empresarial permite apreciar cambios en la participación de emprendedores nacientes, nuevos empresarios y empresas establecidas durante los últimos años, como se presenta en la figura 8.

Figura 8. Evolución de la estructura empresarial en Chile, 2019-2024 (GEM)



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM Chile), APS 2024.

En consecuencia, el emprendimiento puede entenderse como un proceso dinámico que combina la identificación de oportunidades con la capacidad de generar valor mediante la innovación, la gestión eficiente de los recursos y la adaptación al entorno. En este contexto, la sostenibilidad de los emprendimientos depende no solo de las capacidades técnicas de sus fundadores, sino también de la incorporación de herramientas de planificación estratégica, gestión comercial, administración financiera y formalización tributaria que favorezcan su competitividad y crecimiento.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación aborda el caso del emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir, cuyo proceso de desarrollo refleja la evolución de numerosos microemprendimientos chilenos: iniciativas que nacen a partir de una oportunidad identificada por su fundadora y que, tras varios años de funcionamiento, requieren profesionalizar su gestión para fortalecer su competitividad y proyectar un crecimiento sostenible.

5.3.2 Competitividad

La competitividad puede definirse como la capacidad de una organización para generar valor de manera sostenida a lo largo del tiempo, diferenciándose de sus competidores y respondiendo de manera efectiva a los cambios del entorno (Porter, 1985). En el contexto de las microempresas y emprendimientos artesanales, la competitividad no se expresa necesariamente en términos de escala o volumen, sino en la capacidad de construir una propuesta de valor diferenciada, fidelizar a los clientes y mantener la operación de manera rentable.

Méndez Gabino (2025) identifica, a partir de una revisión sistemática de la literatura latinoamericana, que los factores determinantes de la competitividad en las pymes incluyen la innovación, la gestión del conocimiento, la orientación al cliente y la adopción de tecnologías digitales. Por su parte, Dávila-Morán y Agüero Corzo (2024) señalan que la transformación digital tiene un impacto positivo y cuantificable en la competitividad de las pymes, especialmente en lo relativo al acceso a nuevos mercados y a la eficiencia operativa.

En el caso de los emprendimientos artesanales, la competitividad está estrechamente vinculada a la autenticidad, la personalización y la identidad cultural del producto (Castillo Ávalos, 2013). ConnectAmericas (2015) destaca seis claves para que las empresas artesanales sean competitivas: calidad diferenciada, storytelling de marca, acceso a canales digitales, gestión de costos, formalización y acceso a programas de apoyo. Estas claves constituyen un marco de referencia pertinente para el desarrollo del plan estratégico de Ribetes y Tocados Huenchuñir.

Para los efectos de esta investigación, la competitividad del emprendimiento se evaluará en función de su posicionamiento en el mercado de accesorios folclóricos, la diferenciación de su propuesta de valor, su desempeño financiero y los resultados de las acciones de marketing digital implementadas durante el período de estudio.

5.3.3 Gestión estratégica en microempresas

La gestión estratégica corresponde al conjunto de decisiones y acciones orientadas a definir el rumbo de una organización, considerando sus objetivos a largo plazo, la asignación eficiente de recursos y su capacidad de adaptación a las condiciones del entorno (Torroba Hidalgo, 2014). Este proceso integra el análisis, la planificación, la implementación y el control de las estrategias organizacionales, lo que permite a las empresas desarrollar ventajas competitivas y responder de manera oportuna a los cambios del mercado.

Desde una perspectiva administrativa, la gestión estratégica constituye un elemento fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones, ya que facilita la toma de decisiones basada en información y orienta el desarrollo de acciones coherentes con la misión, la visión y los objetivos del negocio. A diferencia de una gestión reactiva, centrada únicamente en resolver problemas inmediatos, la gestión estratégica promueve una visión a largo plazo, favoreciendo la anticipación de riesgos y el aprovechamiento de oportunidades que contribuyan al crecimiento organizacional.

En el caso de las micro y pequeñas empresas, la gestión estratégica adquiere una relevancia aún mayor debido a las limitaciones de recursos financieros, humanos y tecnológicos que caracterizan a este tipo de organizaciones. En muchos emprendimientos, las decisiones suelen depender exclusivamente de la experiencia y del conocimiento empírico de sus fundadores, lo que puede dificultar la planificación del crecimiento y la evaluación sistemática del desempeño. La incorporación de un enfoque estratégico permite reducir la incertidumbre, optimizar el uso de los recursos disponibles y establecer criterios objetivos para la toma de decisiones.

En este contexto, Méndez Gabino et al. (2025) señalan que entre los factores determinantes de la competitividad de las pymes latinoamericanas se encuentran la capacidad de planificación, la orientación al cliente y la adaptación al entorno digital. Además, la ausencia de procesos formales de gestión limita su capacidad para enfrentar escenarios competitivos y aprovechar nuevas oportunidades de desarrollo. (Estrada, García Pérez de Lema, & Orozco Alvarado)

Por lo tanto, la gestión estratégica no debe entenderse únicamente como una herramienta de planificación, sino como un proceso continuo que orienta la dirección de la organización y facilita la mejora continua de su desempeño. Su aplicación resulta especialmente pertinente para emprendimientos que buscan consolidarse y fortalecer su posición en el mercado, al permitir transformar el conocimiento empírico en una gestión más profesional, estructurada y orientada al logro de objetivos.

En el caso de Ribetes y Tocados Huenchuñir, la adopción de un enfoque de gestión estratégica constituye un aspecto central de la presente investigación, ya que permitirá analizar la situación actual del emprendimiento, fundamentar la toma de decisiones y establecer lineamientos que contribuyan a fortalecer su competitividad y sostenibilidad a mediano y largo plazo. Los principales instrumentos que apoyan este proceso se desarrollarán en los apartados siguientes de este marco teórico.

5.3.4 Planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso formal mediante el cual una organización define sus objetivos a mediano y largo plazo, determina las acciones necesarias para alcanzarlos y asigna los recursos disponibles de manera eficiente (Torroba Hidalgo, 2014). Su propósito es orientar la toma de decisiones hacia el logro de

resultados sostenibles, proporcionando una guía que permita coordinar los esfuerzos de la organización y anticipar los desafíos futuros.

A diferencia de la planificación operativa, que se enfoca en las actividades a corto plazo, la planificación estratégica posee una visión integral y prospectiva. Este enfoque permite establecer prioridades, definir ventajas competitivas y asignar los recursos de manera eficiente, favoreciendo la adaptación de la organización a los cambios del mercado, a las necesidades de los clientes y al comportamiento de la competencia.

En el caso de las micro y pequeñas empresas, la planificación estratégica no requiere estructuras organizacionales complejas ni procesos altamente formalizados. Sin embargo, resulta fundamental contar con objetivos claramente definidos, estrategias coherentes y mecanismos de seguimiento que orienten el desarrollo del negocio. La ausencia de planificación suele traducirse en decisiones reactivas, dificultades para priorizar las inversiones y un crecimiento basado principalmente en la experiencia del emprendedor, lo que puede limitar la sostenibilidad del emprendimiento.

Autores como Estrada (s.f.) destacan que la planificación formal, aunque sea básica, mejora el desempeño organizacional al facilitar la anticipación de los cambios del entorno, optimizar la utilización de los recursos y proporcionar una base objetiva para la toma de decisiones. En este sentido, la planificación estratégica permite transformar el conocimiento empírico del emprendedor en un proceso de gestión más estructurado y orientado a resultados. Desde una perspectiva práctica, la planificación estratégica comprende un conjunto de etapas interrelacionadas que permiten diagnosticar la situación de la organización, definir su dirección futura e implementar acciones de mejora. Aunque existen diversos modelos, la mayoría coincide en un proceso que comprende el análisis de la situación actual, la formulación de objetivos estratégicos, el diseño de estrategias, la implementación de las acciones definidas y el seguimiento de los resultados.

En la presente investigación, la planificación estratégica constituye el eje que orienta el desarrollo de las propuestas de mejora para Ribetes y Tocados Huenchuñir. A partir del diagnóstico de la situación actual del emprendimiento se formularán estrategias comerciales, financieras y tributarias que permitan fortalecer su competitividad, profesionalizar su gestión y establecer lineamientos para su crecimiento sostenible. También se definirán indicadores que faciliten el seguimiento de las acciones implementadas y la evaluación de sus resultados.

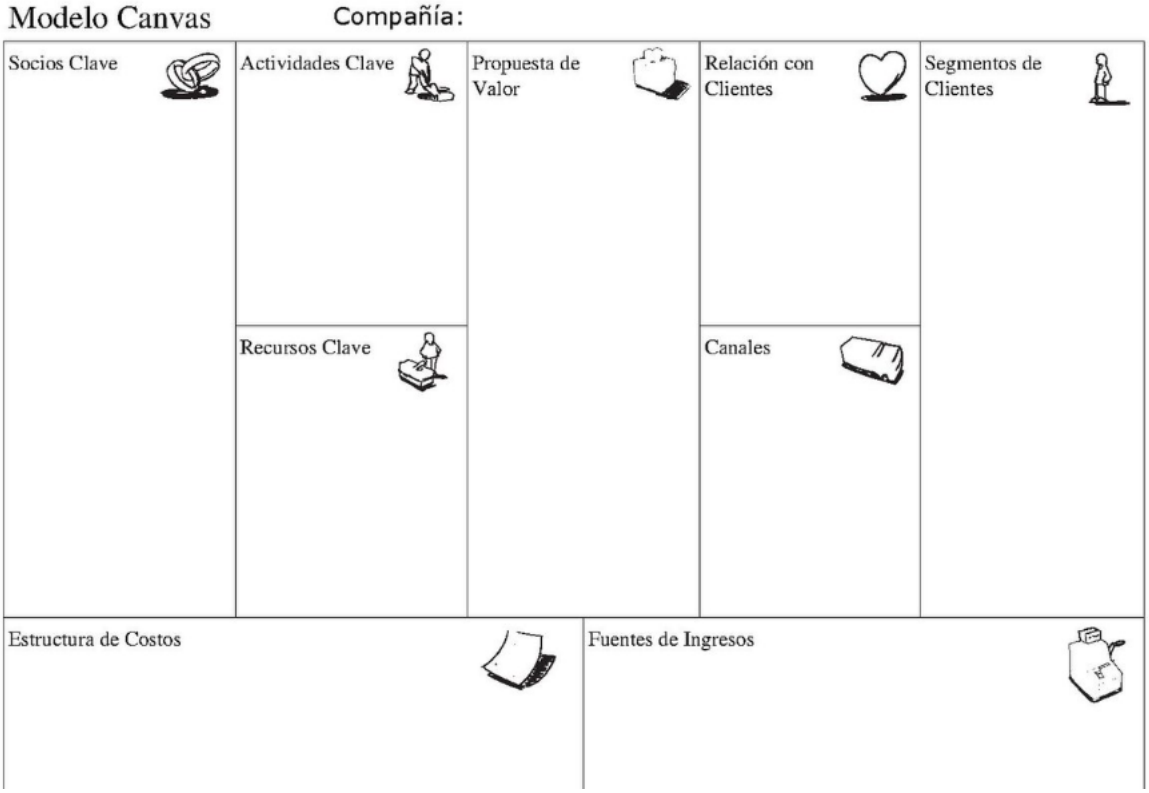
5.3.5 Modelo de Negocios Canvas

El Modelo de Negocios Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, es una herramienta de gestión estratégica que permite describir, analizar y diseñar el modelo de negocio de una organización de forma visual e integrada. Su principal objetivo es facilitar la comprensión de cómo una empresa crea, entrega y captura valor para sus clientes, permitiendo identificar oportunidades de mejora e

innovación en cada uno de los elementos que conforman el negocio (Nielsen, Lagoutte, Elissondo, & Cortés).

El modelo se estructura en nueve bloques interrelacionados que representan los aspectos fundamentales de cualquier organización: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. En conjunto, estos componentes permiten comprender el funcionamiento del negocio y analizar la coherencia entre sus procesos, recursos y propuesta de valor.

Figura 9. Lienzo del Modelo de Negocios Canvas



Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010).

Una de las principales ventajas del Modelo Canvas es su capacidad para sintetizar en una sola herramienta los aspectos estratégicos más relevantes de una organización, lo que favorece la comunicación, el análisis y la toma de decisiones. A diferencia de un plan de negocios tradicional, el Canvas ofrece una visión global del modelo de negocio, lo que facilita identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de innovación antes de implementar cambios en la organización.

En el caso de las micro y pequeñas empresas, esta herramienta resulta especialmente útil por su sencillez y flexibilidad. Su aplicación permite a los emprendedores visualizar cómo generan valor, identificar los recursos y actividades más importantes para el funcionamiento del negocio, reconocer los segmentos de

clientes a los que se dirigen y comprender la relación entre la estructura de costos y las fuentes de ingresos. De esta manera, el Canvas facilita la planificación estratégica y contribuye a orientar el crecimiento de los emprendimientos de forma más organizada y eficiente (Nielsen, Lagoutte, Elissondo, & Cortés).

En la presente investigación, el Modelo de Negocios Canvas se utilizará como herramienta de diagnóstico estratégico, para representar la situación actual de Ribetes y Tocados Huenchuñir e identificar los principales elementos que conforman su modelo de negocio. Este análisis servirá de base para el diseño de propuestas de mejora en los ámbitos comercial, financiero y tributario, contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad y la sostenibilidad del emprendimiento.

5.3.6 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar la situación de una organización mediante la identificación de factores internos y externos que influyen en su desempeño (Ponce Talancón, 2006; Raeburn, 2026). Su principal finalidad es proporcionar una visión integral del negocio, facilitando la formulación de estrategias orientadas a potenciar las fortalezas, corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y enfrentar las amenazas que puedan afectar el logro de los objetivos organizacionales.

Los factores internos corresponden a las fortalezas y debilidades, es decir, aquellos elementos que dependen directamente de la organización, como sus recursos, capacidades, procesos, conocimientos o limitaciones. Por su parte, los factores externos comprenden las oportunidades y las amenazas, que se originan en el entorno y pueden representar condiciones favorables o riesgos para el desarrollo del negocio. El análisis conjunto de estos cuatro elementos permite comprender la posición estratégica de la organización y constituye una base para la toma de decisiones.

Tabla 3. Componentes del análisis FODA

Factores internos	Factores externos
Fortalezas: capacidades y recursos que generan ventajas competitivas	**Oportunidades**: condiciones del entorno que pueden favorecer el crecimiento del negocio.
Debilidades: aspectos internos que limitan el desempeño o generan desventajas.	**Amenazas**: factores externos que pueden afectar el desarrollo de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ponce Talancón (2006).

De acuerdo con Ponce Talancón (2006), el análisis FODA constituye una metodología ampliamente utilizada para el diagnóstico organizacional, ya que permite identificar de manera estructurada los factores que condicionan el desempeño de una organización y orientar la formulación de estrategias acordes con su realidad. Su aplicación resulta especialmente pertinente en micro y pequeñas

empresas, debido a que facilita la identificación de ventajas competitivas y de aspectos susceptibles de mejora sin requerir procedimientos complejos ni grandes volúmenes de información.

En el caso de los emprendimientos artesanales, el análisis FODA permite evaluar tanto las capacidades internas, como el conocimiento técnico, la diferenciación de los productos y la relación con los clientes, como los factores externos, la competencia, las tendencias del mercado, el comportamiento de la demanda y las condiciones económicas. De esta manera, constituye una herramienta útil para comprender el contexto en el que opera el emprendimiento y para establecer estrategias orientadas a fortalecer su competitividad.

En la presente investigación, el análisis FODA se aplicará como parte del diagnóstico estratégico de Ribetes y Tocados Huenchuñir, lo que permitirá identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que caracterizan al emprendimiento. Los resultados obtenidos servirán de base para la formulación del plan de gestión comercial, financiera y tributaria propuesto, y se integrarán con las demás herramientas de análisis desarrolladas en esta investigación.

5.3.7 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, desarrollado por Michael Porter, es una de las herramientas más utilizadas para analizar el entorno competitivo de una organización. Su propósito es evaluar el nivel de competencia existente en una industria e identificar los factores que influyen en su rentabilidad y atractivo, lo que permite comprender la posición que ocupa una empresa en el mercado y las condiciones que afectan su desempeño (Porter, 1985).

El modelo plantea que la competitividad de una organización está determinada por la interacción de cinco fuerzas: la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos o servicios sustitutos. El análisis conjunto de estas fuerzas permite identificar oportunidades y riesgos en el entorno competitivo y proporciona información relevante para la formulación de estrategias orientadas a fortalecer la posición de la empresa.

La rivalidad entre competidores existentes hace referencia al nivel de competencia entre las empresas que participan en un mismo mercado. La amenaza de nuevos entrantes evalúa la facilidad con que nuevos competidores pueden incorporarse a la industria, mientras que el poder de negociación de los proveedores y de los compradores analiza la capacidad de estos actores para influir en los precios, la calidad o las condiciones de intercambio. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos se refiere a la existencia de bienes o servicios alternativos que satisfagan las mismas necesidades del cliente.

En el caso de las micro y pequeñas empresas, este modelo permite comprender las condiciones competitivas del mercado en el que operan e identificar los factores externos que pueden afectar su desarrollo. Su aplicación facilita el diseño de estrategias de diferenciación, el fortalecimiento de la propuesta de valor y la identificación de ventajas competitivas frente a otros actores del sector. En este sentido, Devoto Ratto (s.f.) señala que el análisis de las fuerzas competitivas, complementado con herramientas como la cadena de valor, permite formular estrategias sostenibles que favorecen la generación de ventajas competitivas a lo largo del tiempo.

Para la presente investigación, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter constituye una herramienta fundamental para analizar el entorno competitivo de Ribetes y Tocados Huenchuñir. Su aplicación permitirá evaluar el nivel de competencia en el mercado de accesorios para el folclore chileno, identificar el comportamiento de clientes, proveedores y competidores, así como reconocer las principales oportunidades y amenazas que condicionan el desarrollo del emprendimiento. Los resultados obtenidos complementarán el diagnóstico estratégico y servirán de base para la formulación del plan de gestión propuesto.

5.3.8 Marketing

El marketing es el conjunto de procesos mediante los cuales una organización crea, comunica y entrega valor a sus clientes, con el objetivo de establecer relaciones rentables y sostenibles en el tiempo (Guanopatín Nasevilla & Fajardo Vanegas, 2025). En el contexto de los pequeños emprendimientos, el marketing desempeña un rol estratégico al permitir diferenciar la oferta, fidelizar a los clientes y expandirse a nuevos segmentos de mercado.

Para los emprendimientos artesanales, la personalización y la identidad cultural constituyen elementos centrales de la propuesta de marketing, ya que permiten construir una relación emocional con el cliente que va más allá del producto en sí (Abarca Olivares & Hunneus Alliende, 2022). En este sentido, el storytelling, o narración de la historia del emprendimiento, se ha posicionado como una herramienta de marketing especialmente efectiva para los negocios artesanales, al comunicar de manera auténtica y diferenciadora el origen, los valores y el proceso de elaboración de sus productos.

5.3.9 Marketing digital

El marketing digital comprende el conjunto de estrategias y acciones orientadas a promover productos o servicios a través de canales digitales, como redes sociales, motores de búsqueda, correo electrónico, plataformas de comercio electrónico y aplicaciones de mensajería (Adity, s.f.). En el contexto de los pequeños emprendimientos chilenos, el marketing digital ha reducido significativamente las barreras de entrada a la comunicación comercial, permitiendo que las microempresas compitan en términos de visibilidad con actores de mayor tamaño.

Instagram se ha consolidado como la principal plataforma de comercialización digital para emprendimientos visuales y artesanales en Chile, gracias a su enfoque en las imágenes y a la posibilidad de establecer contacto directo con los clientes. Complementariamente, WhatsApp Business ha emergido como un canal de venta y atención al cliente de alta efectividad para microempresas, gracias a su penetración masiva entre los usuarios chilenos y a su capacidad para gestionar pedidos personalizados (Itpago, 2026).

En materia de medición, la Fiscalía Nacional Económica (2026) señala que la adopción de indicadores de desempeño digital, como el alcance, la tasa de conversión y el engagement, sigue siendo limitada entre las microempresas chilenas, lo que restringe su capacidad para optimizar sus acciones de marketing. IAB Chile destaca que las tendencias para 2026 apuntan a una mayor personalización de los contenidos digitales y al uso de datos para la toma de decisiones comerciales, elementos que este estudio busca implementar en el caso de Ribetes y Tocados Huenchuñir.

Desde el punto de vista del SEO (optimización para motores de búsqueda) y de la presencia digital, Mindtech (2026) y Rocío SEO (2025) señalan que los negocios artesanales pueden mejorar significativamente su visibilidad local y nacional mediante la optimización de sus perfiles en redes sociales y el desarrollo de contenido orgánico orientado a su público objetivo. Estas estrategias se considerarán en el diseño de la estrategia de marketing digital del emprendimiento.

5.3.10 Gestión financiera

La gestión financiera corresponde al conjunto de procesos orientados a planificar, controlar y optimizar los recursos económicos de una organización, con el objetivo de asegurar su viabilidad y rentabilidad a lo largo del tiempo (Simón Corchero & Pérez Silvestre, 2004). En el contexto de los emprendimientos, la gestión financiera incluye el control de ingresos y egresos, el análisis de costos, la determinación del punto de equilibrio y la elaboración de proyecciones para anticipar la situación económica del negocio.

Hirache Flores (2013) destaca que el flujo de caja es la herramienta financiera de mayor utilidad práctica para las microempresas, ya que permite controlar la liquidez del negocio y anticipar períodos de déficit o superávit. Para Ribetes y Tocados Huenchuñir, caracterizado por una estacionalidad marcada en torno a las Fiestas Patrias y eventos folclóricos, el análisis del flujo de caja adquiere especial relevancia como instrumento de planificación.

Según Empresas de Servicios Financieros A.G., entre los errores más comunes en la gestión financiera de las pymes se encuentran la falta de separación entre las finanzas personales y las del negocio, la falta de control de los costos fijos y variables, y la ausencia de proyecciones financieras que orienten la toma de decisiones. Estos errores se observan con frecuencia en emprendimientos que

operan de manera informal y sin herramientas formales de gestión (Banco Nacional de Crédito, 2026).

5.3.11 Costos y rentabilidad

El análisis de costos y rentabilidad permite determinar cuánto cuesta producir cada unidad, qué margen de ganancia genera cada línea de productos y a partir de qué volumen de ventas el negocio comienza a ser rentable (Simón Corchero & Pérez Silvestre, 2004). Para los emprendimientos artesanales, este análisis resulta especialmente complejo, ya que buena parte del costo de producción corresponde al trabajo manual de la fundadora, cuya valorización no siempre se refleja en el precio de venta (Abarca Olivares & Hunneus Alliende, 2022). Además, señalan que el precio justo de las artesanías en Chile con frecuencia no refleja el costo real de producción, ya que los artesanos tienden a subvalorar su tiempo y su trabajo. Esta situación impacta negativamente en la rentabilidad del negocio y dificulta la acumulación de capital para su reinversión. Por esta razón, la estructura de costos y el análisis de rentabilidad por producto se desarrollarán como parte central del análisis financiero de esta investigación.

El punto de equilibrio, definido como el nivel de ventas a partir del cual los ingresos cubren exactamente los costos totales, constituye un indicador clave para evaluar la viabilidad del emprendimiento y orientar las decisiones de precios y de volumen de producción (Simón Corchero y Pérez Silvestre, 2004). Su cálculo será incorporado en el análisis financiero de Ribetes y Tocados Huenchuñir

5.3.12 Formalización tributaria

La formalización tributaria es el proceso mediante el cual una actividad económica se inscribe ante las autoridades competentes, lo que habilita al contribuyente para emitir documentos tributarios, acceder a beneficios y cumplir con las obligaciones legales correspondientes (SERCOTEC). En Chile, el proceso de inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) es el primer paso de la formalización tributaria y puede realizarse de forma gratuita a través de la plataforma digital del SII.

El marco tributario chileno contempla distintos regímenes para las microempresas y emprendimientos, siendo el Régimen Pro Pyme General (14D) y el Régimen Pro Pyme Transparente las opciones más habituales para los pequeños contribuyentes (Servicio de Impuestos Internos, 2026). La elección del régimen adecuado depende del nivel de ingresos, del tipo de actividad y de la estructura del negocio. Para los artesanos, la Resolución SII N°01 de 2025 crea el Registro de Pequeños Artesanos Exonerados de IVA, lo que representa un beneficio tributario específico para este sector (SII, 2025).

La Guía de formalización para el emprendedor creativo del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (Lobos Araya, 2018) y el Manual para formalizar un emprendimiento de SERCOTEC ofrecen orientaciones específicas para los emprendimientos artesanales y creativos, detallando los pasos del inicio de

actividades, la emisión de boletas electrónicas y el cumplimiento de obligaciones tributarias periódicas. Estos documentos servirán como referencia metodológica para el proceso de formalización que se implementará en el marco de esta investigación.

Entre los beneficios de la formalización tributaria se encuentran la posibilidad de emitir facturas y boletas electrónicas, acceder a programas de apoyo de Sercotec y Corfo, establecer relaciones comerciales con instituciones y organizaciones que exigen documentación tributaria, y construir un historial financiero que facilita el acceso al crédito (Banco Santander, 2024).

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

El presente capítulo describe la metodología utilizada para desarrollar la investigación, especificando el tipo de estudio, el diseño metodológico, el enfoque de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de información, así como las principales variables e indicadores considerados para el análisis del emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir.

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación corresponde a un estudio de carácter aplicado, ya que busca generar soluciones concretas a una problemática real mediante la implementación de un plan de gestión comercial, financiera y tributaria para el emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir. A diferencia de una investigación básica, cuyo propósito es ampliar el conocimiento teórico, la investigación aplicada tiene como finalidad aplicar dicho conocimiento para resolver problemas específicos y contribuir a la mejora de una organización.

Asimismo, el estudio posee un alcance descriptivo y propositivo. Es descriptivo porque analiza la situación actual del emprendimiento, caracterizando sus procesos, recursos, entorno competitivo y desempeño comercial. Al mismo tiempo, es propositivo, ya que diseña e implementa estrategias orientadas a fortalecer la competitividad, formalizar la actividad económica y mejorar la gestión del negocio.

Por otra parte, la investigación se desarrolla bajo la modalidad de estudio de caso, considerando como unidad de análisis el emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir. Este enfoque permite comprender en profundidad las características particulares del negocio y aplicar herramientas de Ingeniería Comercial adaptadas a su realidad.

6.2 DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio adopta un diseño no experimental de carácter transversal. Se considera no experimental porque las variables de gestión, operativas y financieras no son manipuladas deliberadamente, sino que se observan y analizan en su contexto real y habitual de funcionamiento. Por su parte, posee un carácter transversal, puesto que la recolección de datos, el diagnóstico integral y la evaluación de los resultados de la implementación se llevan a cabo dentro de un marco temporal delimitado, correspondiente al período de ejecución de la presente investigación.

Para estructurar la secuencia analítica y operativa de la memoria, el diseño metodológico se despliega en las siguientes ocho etapas:

1. Levantamiento de información del emprendimiento: Consiste en la recopilación primaria y secundaria de la información histórica e interna de Ribetes y Tocados Huenchuñir. Contempla la revisión de registros de ventas,

costos de insumos, capacidad productiva instalada, canales de comercialización activos y antecedentes generales del taller artesanal.

2. Diagnóstico estratégico: Corresponde al análisis integral de la situación interna y externa del negocio. Se aplican herramientas de gestión comercial como el Modelo de Negocios Canvas, la Cadena de Valor, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, PESTEL y la matriz FODA Cruzada para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno.
3. Análisis comercial: Se centra en la caracterización detallada de la demanda y el entorno competitivo. Contempla la segmentación de clientes en los canales B2C (cliente final cuequero) y B2B (agrupaciones e instituciones), la elaboración de un benchmarking de la competencia directa y la evaluación del posicionamiento en redes sociales y canales digitales.
4. Análisis financiero: Evalúa la estructura histórica de costos e ingresos de la empresa. Incluye la determinación de los costos fijos y variables mediante el método de costeo directo, la valorización de la mano de obra propia en horas hombre (HH) y la identificación de las brechas de rentabilidad en la fijación de precios previa.
5. Análisis tributario: Examina el marco normativo y la situación tributaria de la empresa. Analiza los costos de oportunidad de la informalidad y evalúa las distintas alternativas del Servicio de Impuestos Internos (SII), determinando el régimen más adecuado (Pro Pyme General 14D N°3) para optimizar la carga fiscal y habilitar la emisión de documentos tributarios electrónicos (DTE).
6. Diseño del plan de gestión: Integra las propuestas de mejora en un plan de acción multidimensional. Comprende la formulación de la estrategia comercial, el plan de marketing digital, el plan operacional y de capacidad productiva, el plan de formalización legal/tributaria y la definición de una matriz de indicadores clave de desempeño (KPI).
7. Implementación de acciones: Consiste en la ejecución real y puesta en marcha de las medidas diseñadas durante el ejercicio 2026. Abarca la constitución formal de la empresa como E.I.R.L., el inicio de actividades y acreditación ante el SII, la bancarización comercial (Cuenta FAN Emprende), la integración del terminal POS Tuu y la activación de campañas comerciales enfocadas en la captura de clientes B2B.
8. Evaluación de resultados: Corresponde al contraste empírico entre los datos proyectados en los modelos teóricos y los resultados financieros, comerciales y tributarios reales obtenidos tras la formalización e implementación en 2026. Evalúa el cumplimiento de los objetivos planteados y la viabilidad económica mediante indicadores como VAN, TIR y Payback

6.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La investigación presenta un enfoque mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas.

El enfoque cualitativo permitirá comprender el funcionamiento del emprendimiento, su modelo de negocio, los procesos de producción, la relación con los clientes y las características del mercado, mientras que el enfoque cuantitativo permitirá analizar la información financiera, los registros históricos de ventas, los costos, la rentabilidad, los indicadores comerciales y las métricas derivadas de las plataformas digitales utilizadas por el emprendimiento.

La combinación de ambos enfoques proporciona una visión integral del negocio y favorece la formulación de propuestas fundamentadas tanto en información descriptiva como en evidencia cuantitativa.

6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán diversas técnicas de recopilación de información primaria y secundaria.

Entre ellas destacan: revisión documental, observación directa, análisis de registros de ventas, análisis de redes sociales, análisis de documentos financieros y análisis del entorno competitivo. Además, se utilizará información proveniente de organismos oficiales, de la literatura científica y de bases de datos especializadas para fundamentar el análisis del entorno y la propuesta de mejora.

6.5 INSTRUMENTOS

Los principales instrumentos utilizados serán los detallados en la Tabla 4.

Tabla 4. Instrumentos de recolección de información de la investigación

Instrumento	Objetivo
Registro histórico de ventas	Analizar comportamiento comercial
Registro de costos	Calcular rentabilidad
Instagram Insights	Evaluar métricas digitales
Facebook Meta Business	Analizar alcance
Google Analytics	Analizar visitas sitio web
Business Model Canvas	Diagnóstico del modelo de negocios
Matriz FODA	Diagnóstico estratégico
Cinco Fuerzas de Porter	Análisis competitivo
Documentación SII	Proceso de formalización
Excel	Análisis financiero e indicadores

Fuente: Elaboración propia

6.6 VARIABLES E INDICADORES

Para esta investigación aplicada, los indicadores serán los detallados en la tabla 5.

Tabla 5. Matriz de variables e indicadores de estudio

Dimensión	Indicadores
Gestión comercial	Número de ventas, clientes nuevos, clientes recurrentes, alcance en redes sociales, interacción, tasa de conversión
Gestión financiera	Ingresos, costos, utilidad, margen bruto, punto de equilibrio, rentabilidad
Gestión tributaria	Inicio de actividades, régimen tributario, emisión de documentos tributarios, cumplimiento tributario
Competitividad	Propuesta de valor, diferenciación, cobertura geográfica, posicionamiento digital
Marketing digital	Frecuencia de publicaciones, crecimiento de seguidores, alcance, visitas al sitio web

Fuente: Elaboración propia

7. DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDIMIENTO

7.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

7.1.1 Modelo de Negocios Canvas

Con el propósito de comprender cómo Ribetes y Tocados Huenchuñir genera y entrega valor a sus clientes, se elaboró un Modelo de Negocio Canvas, herramienta propuesta por Osterwalder y Pigneur que permite representar gráficamente los principales componentes de un modelo de negocio. A través de sus nueve bloques es posible identificar la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de comercialización, las relaciones con los clientes, los recursos y actividades clave, los socios estratégicos, la estructura de costos y las fuentes de ingresos. La Figura 10 presenta el modelo de negocio actual del emprendimiento.

Figura 10. Modelo Canvas Ribetes y Tocados Huenchuñir



Fuente: Elaboración propia

El Modelo de Negocio Canvas evidencia que Ribetes y Tocados Huenchuñir corresponde a un emprendimiento especializado que sustenta su propuesta de valor en la elaboración de productos artesanales personalizados, caracterizados por su innovación, calidad y exclusividad. La comercialización se desarrolla principalmente

a través de canales digitales, donde Instagram constituye el principal medio de captación de clientes, complementado por otras plataformas que fortalecen la presencia digital y el posicionamiento de la marca. Asimismo, el modelo muestra una estructura de costos compuesta principalmente por materias primas e insumos de producción, así como por costos asociados al marketing digital y al mantenimiento de los canales de venta. Por otra parte, la producción bajo pedido permite reducir los riesgos asociados al mantenimiento de inventario, mientras que la red de proveedores y socios estratégicos asegura el abastecimiento oportuno de materiales y la distribución de los productos a nivel nacional. En conjunto, el Canvas permite visualizar un modelo de negocio consolidado y coherente con el segmento de mercado al que se dirige; sin embargo, también evidencia oportunidades de mejora relacionadas con la formalización tributaria, la implementación de estrategias de fidelización de clientes y el fortalecimiento de la planificación estratégica, aspectos que se desarrollarán en los apartados siguientes.

7.1.2 Recursos y capacidades

Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, los recursos corresponden a los activos tangibles e intangibles disponibles para la empresa, mientras que las capacidades representan la habilidad para coordinarlos y utilizarlos de manera eficiente con el fin de generar valor para los clientes (Torroba Hidalgo, 2014).

Tabla 6. Recursos y capacidades

Tipo	Recurso/capacidad	Aporte
Tangible	Taller domiciliario	Espacio para producción y almacenamiento
Tangible	Herramientas e insumos	Permiten la fabricación artesanal
Tangible	Stock de materiales	Reduce tiempos de producción
Tangible	Computador y celular	Gestión comercial y administrativa
Intangible	Marca Ribetes y Tocados Huenchuñir	Diferenciación y reconocimiento
Intangible	Sitio web	Presencia digital
Intangible	Redes sociales	Captación de clientes
Intangible	Comunidad de seguidores	Posicionamiento
Intangible	Reputación	Recomendaciones y recompra
Humano	Conocimiento artesanal	Fabricación especializada
Humano	Creatividad	Desarrollo de nuevos diseños
Humano	Marketing digital	Difusión permanente
Humano	Atención personalizada	Fidelización de clientes

Fuente: Elaboración propia

El análisis evidencia que los principales recursos del emprendimiento no se limitan a los activos físicos, sino que radican principalmente en recursos intangibles asociados al posicionamiento digital, a la reputación construida durante más de siete años de operación y al conocimiento especializado de la fundadora. Estos recursos

son difíciles de imitar por otros competidores, ya que se han desarrollado a partir de la experiencia, la innovación constante y la cercanía con el mercado objetivo.

7.1.3 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico desarrollada por Porter (1985) que permite identificar las actividades que una organización realiza para crear y entregar valor a sus clientes, distinguiendo entre actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias corresponden a los procesos directamente vinculados con la creación del producto o servicio y su entrega al cliente, mientras que las actividades de apoyo proporcionan los recursos, las capacidades y la infraestructura necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades primarias (Devoto Ratto, s.f.).

En el caso de Ribetes y Tocados Huenchuñir, la aplicación de esta herramienta permite visualizar de manera estructurada el proceso productivo artesanal, desde la adquisición de materiales hasta la entrega del producto personalizado al cliente, identificando en cada etapa las fuentes de diferenciación y las áreas en las que es posible mejorar la eficiencia y la competitividad. La Figura 11 presenta la cadena de valor del emprendimiento, elaborada a partir de la información recopilada durante el proceso de diagnóstico.

Figura 11. Cadena de valor Ribetes y Tocados Huenchuñir



Fuente: Elaboración propia

En las actividades primarias, el abastecimiento comprende la adquisición de flores artificiales, peinetas, hilos, hebillas, telas e insumos necesarios para la fabricación de los productos. Posteriormente, las operaciones comprenden el diseño, la personalización, la confección artesanal y el control de calidad de cada pieza. La etapa de marketing y ventas se desarrolla principalmente a través de canales digitales, como Instagram, Facebook, TikTok, el sitio web y WhatsApp Business, y se complementa con la participación en ferias y eventos folclóricos. La logística externa contempla el despacho de los productos mediante empresas de transporte como Starken, Bluexpress, Chilexpress y Correos de Chile, así como entregas presenciales en algunos casos. Finalmente, las actividades de servicio incluyen la asesoría personalizada durante el proceso de compra, el seguimiento de pedidos, la atención postventa y una comunicación rápida y directa con los clientes.

Respecto de las actividades de apoyo, la infraestructura del emprendimiento está compuesta por un taller en el domicilio de la fundadora, herramientas de trabajo y plataformas digitales que permiten gestionar la operación comercial. El desarrollo tecnológico contempla el uso de herramientas como Canva, su sitio web y las redes sociales para fortalecer la presencia digital de la marca, así como la creación de diseños exclusivos para telas sublimadas. Por su parte, la gestión de recursos humanos se sustenta principalmente en el trabajo de la fundadora, con apoyo familiar para la participación en ferias y eventos. Finalmente, el abastecimiento estratégico se realiza mediante una red de proveedores nacionales e internacionales que garantiza la disponibilidad de materiales para la elaboración de los productos.

El análisis de la cadena de valor evidencia que la principal fuente de diferenciación de Ribetes y Tocados Huenchuñir no se basa en economías de escala ni en la producción masiva, sino en la generación de valor mediante la personalización, la innovación continua y la elaboración artesanal de cada producto. La integración de las etapas de diseño, fabricación y comercialización, bajo la responsabilidad de la fundadora, permite mantener un control riguroso sobre la calidad del producto final, adaptarse a los requerimientos específicos de cada cliente y responder con rapidez a pedidos personalizados.

Además, el análisis permite identificar que el marketing digital es una actividad estratégica dentro del modelo de negocio. La presencia activa en redes sociales, el uso de contenido audiovisual, las colaboraciones con referentes del folclore chileno y la interacción constante con los clientes fortalecen el posicionamiento de la marca y favorecen la captación de nuevos compradores. Del mismo modo, la red de proveedores especializados y la fabricación bajo pedido contribuyen a mantener una estructura de costos flexible y a reducir los riesgos asociados al almacenamiento de inventario. En conjunto, la cadena de valor demuestra que el emprendimiento ha logrado desarrollar un modelo de operación coherente con las características de su mercado objetivo, en el que la creación de valor depende principalmente del conocimiento artesanal, la cercanía con el cliente y la capacidad

de innovación, aspectos que constituyen ventajas competitivas relevantes para su desarrollo futuro.

7.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

7.2.1 Análisis de mercado

El mercado en el que participa Ribetes y Tocados Huenchuñir corresponde al segmento de vestimenta y accesorios para la cueca y el folclore chileno, un nicho altamente especializado que combina elementos culturales, artesanales y comerciales. Si bien no existen estadísticas oficiales que cuantifiquen exclusivamente este mercado, diversos antecedentes permiten caracterizarlo como un sector de importante actividad económica, impulsado tanto por las celebraciones tradicionales del país como por la realización permanente de competencias, encuentros folclóricos y actividades culturales (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2024).

Desde el punto de vista de la demanda, es posible distinguir dos grandes segmentos de consumidores. El primero corresponde al mercado masivo, integrado por familias, establecimientos educacionales, empresas e instituciones que adquieren vestimenta y accesorios principalmente durante las celebraciones de Fiestas Patrias, concentrando sus compras en productos estandarizados y de uso ocasional (Anda.cl, s.f.). El segundo corresponde al mercado especializado o permanente, conformado por bailarines de cueca, agrupaciones folclóricas, academias, clubes de cueca y conjuntos artísticos que participan durante todo el año en campeonatos, muestras, fiestas costumbristas y otras actividades folclóricas donde predominan las compras de productos personalizados, la calidad, la exclusividad y el cumplimiento de estándares de presentación, que adquiere una mayor relevancia sobre el precio (Dannemann, 1998; Carrasco y Fuhrer, 2013).

Tabla 7. Segmentación del mercado de accesorios para el folclore chileno

Mercado masivo	**Mercado especializado**
Familias	Bailarines de cueca
Colegios	Clubes de cueca
Empresas	Academias
Municipios	Agrupaciones folclóricas
Compra estacional	**Compra durante todo el año**
Busca precio	**Busca calidad y personalización**

Fuente: Elaboración propia

Aunque el mercado presenta una fuerte estacionalidad asociada al mes de septiembre, su actividad se mantiene durante todo el año gracias al calendario nacional de competencias y eventos folclóricos. En Chile se desarrollan decenas de campeonatos nacionales de cueca organizados por distintas instituciones, entre ellas la Corporación Cultural de Campeones y Cuequeros de Chile (CCCCC), la

Federación del Rodeo Chileno (FEROCHI), AGENPOCH y diversas organizaciones culturales regionales, abarcando categorías desde el nivel mini infantil hasta el adulto mayor, incluyendo además campeonatos para personas en situación de discapacidad, alianzas matrimoniales, padres e hijos, hermanos y categorías senior (FEROCHI, 2026; Club de Huasos de Arica, 2020.; Municipalidad de Tomé, 2026).

Cada campeonato nacional reúne habitualmente una pareja representante por cada región del país, llegando, en muchos casos, a diecisiete parejas cuando también participa una pareja sede. Para acceder a estas instancias, las parejas deben superar procesos clasificatorios comunales, provinciales y regionales, lo que genera una demanda constante de vestimenta y accesorios durante todo el año. Adicionalmente, se desarrollan numerosos campeonatos abiertos, peñas folclóricas, muestras de campeones, galas, fiestas costumbristas, cierres de talleres y presentaciones escolares que constituyen oportunidades permanentes para la comercialización de productos relacionados con la cueca y el folclore (Chile es TUYO, 2026; ChillanOnline, 2024).

Figura 12. Calendario anual del mercado folclórico



Fuente: Elaboración propia con datos de eventos.

Para Ribetes y Tocados Huenchuñir, este calendario representa uno de los principales motores de la demanda. Las parejas clasificadas a campeonatos nacionales suelen utilizar distintos trajes durante varios días de competencia, lo que incrementa la necesidad de adquirir múltiples tocados, aros, ribetes y accesorios personalizados. Es habitual que durante estos eventos se intercambien regalos entre las delegaciones participantes, instancia donde los productos artesanales constituyen una alternativa frecuente (Cronograma Nacional Adulto La Calera, 2026). Del mismo modo, agrupaciones folclóricas, academias y clubes de cueca realizan compras colectivas para uniformar la presentación de sus integrantes en competencias y presentaciones oficiales (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2024).

El mercado de la cueca y el folclore chileno se caracteriza por un alto nivel de organización, con clubes de cueca, agrupaciones folclóricas, academias, organizaciones comunitarias y corporaciones culturales distribuidas a lo largo del país. Aunque no existe un registro oficial que contabilice exclusivamente las organizaciones dedicadas a la cueca, diversos registros públicos permiten dimensionar la magnitud de este ecosistema.

Según el Registro de Colaboradores del Estado (Ley N.° 19.862), en Chile existen más de 68.000 agrupaciones inscritas, de las cuales aproximadamente 7.700 pertenecen al ámbito cultural, además de más de 1.300 talleres culturales formalmente registrados. Complementariamente, el Registro Nacional de Agentes Culturales del Ministerio de las Culturas indica que más del 77 % de las organizaciones culturales inscritas cuentan con personalidad jurídica, lo que evidencia un elevado nivel de formalización dentro del sector.

En el ámbito específico de la cueca y el folclore, se estima que existen entre 2.500 y 3.500 organizaciones folclóricas activas, de las cuales aproximadamente 1.200 a 1.500 corresponden a clubes de cueca, academias, agrupaciones y asociaciones especializadas. Estas organizaciones desarrollan actividades durante todo el año, organizando campeonatos nacionales, competencias abiertas, peñas, encuentros, talleres, galas folclóricas y procesos clasificatorios para certámenes oficiales.

La existencia de este amplio tejido organizacional representa una oportunidad comercial relevante para Ribetes y Tocados Huenchuñir. Muchas de estas instituciones cuentan con personalidad jurídica y postulan periódicamente a fondos públicos o subvenciones municipales para financiar actividades culturales y la adquisición de vestuario y accesorios folclóricos. En este contexto, la formalización tributaria del emprendimiento permitirá acceder a un segmento de clientes institucionales que actualmente requiere proveedores habilitados para emitir documentos tributarios electrónicos.

Figura 13. Organización del mercado folclórico chileno



Fuente: Elaboración propia a partir del Registro Ley N.° 19.862 y del Ministerio de las Culturas.

En cuanto al comportamiento del mercado, en los últimos años se observa una creciente valorización de los productos artesanales y personalizados. Los consumidores especializados buscan accesorios que armonicen con los colores, diseños y características particulares de sus vestimentas, privilegiando la exclusividad, la calidad de los materiales y el trabajo manual por sobre las alternativas producidas de manera masiva (Observatorio Cultural, 2013). Esta tendencia favorece especialmente a los emprendimientos que ofrecen confección personalizada, diseños exclusivos y asesoría especializada.

Paralelamente, el mercado ha experimentado una importante transformación digital. Redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok se han consolidado como los principales canales de promoción y venta para emprendimientos del rubro, permitiendo exhibir productos mediante contenido audiovisual, generar interacción directa con los clientes y ampliar significativamente la cobertura geográfica (Fiscalía Nacional Económica, 2026). Asimismo, la incorporación de sitios web y servicios de despacho nacional ha facilitado la comercialización de productos personalizados hacia distintas regiones del país, disminuyendo las barreras geográficas que históricamente caracterizaban a este mercado (Jumpseller, 2026).

La competencia también ha evolucionado en este contexto digital. Actualmente existen emprendimientos especializados en vestuario folclórico, ribetes, accesorios

y tocados que comercializan sus productos a través de redes sociales, páginas web y marketplaces. Sin embargo, la mayoría concentra su oferta en productos estandarizados o en líneas generales de vestuario, mientras que la personalización integral y el diseño exclusivo continúan siendo factores diferenciadores para emprendimientos como Ribetes y Tocados Huenchuñir.

En términos de cobertura geográfica, los registros de venta del emprendimiento evidencian un alcance nacional, con clientes distribuidos desde la Región de Arica y Parinacota hasta la Región de Los Lagos, abarcando más de treinta comunas durante el período analizado. Si bien la participación presencial en ferias y eventos se ha concentrado principalmente en la Región de Valparaíso debido a restricciones de costos de traslado, los canales digitales han permitido mantener una presencia comercial permanente en distintas regiones del país, facilitando la captación de nuevos clientes y la consolidación de una cartera de compradores recurrentes.

Figura 14. Mapa de cobertura geográfica por regiones y comunas con ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de ventas.

En consecuencia, el análisis del mercado permite concluir que Ribetes y Tocados Huenchuñir opera en un nicho altamente especializado que ofrece oportunidades de crecimiento favorables. La existencia de un amplio ecosistema de organizaciones folclóricas, la realización permanente de campeonatos y actividades culturales, la creciente valoración de los productos artesanales y personalizados, junto con el fortalecimiento del comercio electrónico, configuran un escenario favorable para el desarrollo del emprendimiento. No obstante, este entorno también

exige una innovación constante, diferenciación y profesionalización de la gestión para enfrentar un mercado cada vez más competitivo y aprovechar plenamente las oportunidades de expansión. Estas condiciones justifican la necesidad de fortalecer la gestión estratégica, comercial, financiera y tributaria del emprendimiento, aspectos que se abordarán en los siguientes apartados de la investigación.

7.2.2 Oportunidades de mercado

A partir del análisis de mercado desarrollado en el apartado anterior, es posible identificar diversas oportunidades que favorecen el crecimiento y el fortalecimiento de la competitividad de Ribetes y Tocados Huenchuñir. Estas oportunidades responden tanto a cambios en las preferencias de los consumidores como a la evolución de los canales de comercialización y a las características propias del mercado folclórico chileno (Méndez Gabino et al., 2025; Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2024).

Una de las principales oportunidades radica en el crecimiento sostenido de la demanda de productos personalizados. Los bailarines de cueca, las agrupaciones folclóricas y los participantes de campeonatos nacionales buscan accesorios que armonicen con los colores, diseños y características de sus vestimentas, privilegiando productos exclusivos elaborados de manera artesanal por encima de alternativas estandarizadas (Abarca y Huneeus, 2024; Upleads, 2025). Esta tendencia representa una ventaja directa para el emprendimiento, cuya propuesta de valor se sustenta en la confección personalizada de tocados, ribetes y accesorios adaptados a los requerimientos específicos de cada cliente, lo que constituye un factor de diferenciación sostenible frente a la competencia (ConnectAmericas, 2015; Guanopatín Nasevilla y Fajardo Vanegas, 2025).

Otra oportunidad relevante se relaciona con la consolidación del comercio electrónico y de las redes sociales como principales canales de comercialización dentro del sector. Según el estudio de mercado de la Fiscalía Nacional Económica (2026), el comercio electrónico en Chile ha experimentado un crecimiento sostenido, posicionándose como uno de los mercados de mayor crecimiento en la región. Plataformas como Instagram, TikTok y Facebook, así como los sitios web especializados, permiten que emprendimientos de menor tamaño alcancen clientes a nivel nacional sin necesidad de contar con tiendas físicas (IAB Chile, s.f.; Pijuan, s.f.). En este contexto, Ribetes y Tocados Huenchuñir posee una ventaja competitiva al mantener una presencia activa en medios digitales, generar contenido de forma continua y disponer de canales de compra y de atención que facilitan la interacción directa con los clientes (Itpago, 2026; Adity, s.f.).

Asimismo, el elevado número de organizaciones vinculadas al folclore chileno constituye un mercado potencial de gran relevancia. La existencia de clubes de cueca, academias, agrupaciones folclóricas, conjuntos artísticos y organizaciones culturales distribuidas en todo el país genera una demanda permanente por accesorios destinados tanto a competencias como a presentaciones y actividades

institucionales.Muchas de estas organizaciones cuentan con personalidad jurídica y participan regularmente en proyectos financiados mediante fondos públicos, lo que incrementa la necesidad de adquirir productos a proveedores formalizados capaces de emitir documentación tributaria (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2021; Sercotec, 2026).

La realización permanente de campeonatos nacionales, competencias abiertas, festivales, peñas, galas folclóricas y eventos escolares también representa una oportunidad para ampliar las ventas durante todo el año, reduciendo parcialmente la dependencia de la temporada de Fiestas Patrias (FEROCHI, 2026; Club de Huasos de Arica, 2020; Chile es TUYO, 2026). Estos eventos reúnen a bailarines, familias y agrupaciones provenientes de distintas regiones del país, favoreciendo tanto la venta directa en ferias como la generación de nuevos contactos comerciales y recomendaciones entre clientes (Anda.cl, s.f.; ChillanOnline, 2024).

Desde la perspectiva comercial, existe además una oportunidad para fortalecer las ventas dirigidas a agrupaciones y clubes de cueca mediante la oferta de productos personalizados para equipos completos, condiciones especiales por volumen y diseños exclusivos que permitan uniformar la imagen institucional de cada organización. Este segmento presenta un alto potencial debido a que realiza compras de mayor volumen y mantiene una demanda recurrente asociada a competencias y actividades anuales. En términos de estrategia comercial, la literatura señala que los emprendimientos artesanales que logran establecer relaciones de largo plazo con organizaciones e instituciones obtienen niveles más estables de ingresos y mayor capacidad de proyección (Madrid Villarreyes et al., 2026).

Por otra parte, la formalización tributaria del emprendimiento permitirá acceder a nuevos mercados que actualmente presentan restricciones, tales como municipalidades, corporaciones culturales, establecimientos educacionales, organizaciones con personalidad jurídica y proyectos financiados mediante fondos públicos, los cuales exigen la emisión de documentos tributarios para concretar sus adquisiciones (Servicio de Impuestos Internos, s.f.; Lobos Araya, 2018). Esta situación constituye una oportunidad estratégica de especial relevancia para el emprendimiento, dado que su proceso de formalización es uno de los componentes centrales de la presente investigación.

Otra oportunidad corresponde al creciente uso del marketing de influencia dentro del ámbito folclórico. La colaboración entre emprendimientos artesanales y bailarines, campeones nacionales, agrupaciones, artistas o influencers permite aumentar la visibilidad de la marca y fortalecer la confianza de potenciales clientes mediante recomendaciones provenientes de referentes del sector. Este tipo de estrategias contribuye al posicionamiento digital y favorece la diferenciación frente a competidores que concentran su comunicación únicamente en la publicación de productos.

Tabla 8. Principales oportunidades de mercado

Oportunidad	Impacto esperado
Crecimiento de la demanda por productos personalizados	Mayor diferenciación y valor agregado
Expansión del comercio electrónico	Cobertura nacional y nuevos clientes
Amplia red de clubes y academias	Mercado institucional permanente
Campeonatos y eventos durante todo el año	Menor estacionalidad de las ventas
Formalización tributaria	Acceso a licitaciones, municipios y proyectos
Valoración de la artesanía chilena	Mayor disposición a pagar por productos exclusivos
Marketing con referentes del folclore	Mayor posicionamiento y reconocimiento de marca

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, el análisis realizado permite concluir que Ribetes y Tocados Huenchuñir se desenvuelve en un mercado de nicho que presenta condiciones favorables para su crecimiento y consolidación. La creciente demanda por productos personalizados, el fortalecimiento del comercio electrónico, la existencia de una amplia red de agrupaciones folclóricas y la realización permanente de competencias y eventos culturales generan oportunidades concretas para ampliar su participación en el mercado. No obstante, el aprovechamiento de estas oportunidades dependerá de la capacidad del emprendimiento para fortalecer su gestión comercial, completar su proceso de formalización tributaria, consolidar estrategias de marketing digital y mantener una propuesta de valor basada en la innovación, la calidad artesanal y la personalización de sus productos. En este contexto, las oportunidades identificadas constituyen el fundamento para las propuestas de mejora que se desarrollarán en los capítulos siguientes, orientadas a incrementar la competitividad y asegurar un crecimiento sostenible del emprendimiento.

7.2.3 Perfil del cliente

El mercado objetivo de Ribetes y Tocados Huenchuñir está compuesto por clientes finales e institucionales vinculados al folclore chileno, quienes demandan accesorios artesanales personalizados para competencias, presentaciones y actividades culturales. Debido a la diversidad de compradores, es posible distinguir dos segmentos principales: el mercado B2C (Business to Consumer), correspondiente al consumidor final, y el mercado B2B (Business to Business), integrado por organizaciones que adquieren productos para sus integrantes o actividades institucionales.

a) Perfil B2C: Consumidor final

El principal consumidor corresponde a mujeres vinculadas activamente al mundo de la cueca y el folclore, aunque la decisión de compra muchas veces es realizada por madres, apoderados o familiares cuando las usuarias pertenecen a categorías infantiles o juveniles.

Segmentación demográfica: El público objetivo comprende usuarias finales de 5 años o más, abarcando prácticamente todas las categorías de competencia existentes (mini infantil, infantil, adolescente, juvenil, adulto y senior). Sin embargo, quienes realizan la compra son principalmente mujeres de 15 a 55 años, con ingresos propios o con capacidad de decisión sobre la compra de vestuario y accesorios. En términos socioeconómicos, el emprendimiento se orienta principalmente a los segmentos C2, C3 y D, caracterizados por valorar productos artesanales de calidad y por estar dispuestos a invertir en accesorios personalizados cuando participan en campeonatos o presentaciones relevantes.

Segmentación geográfica: Gracias a la comercialización digital y al uso de servicios de despacho a nivel nacional, el emprendimiento cuenta con cobertura en todo Chile. No obstante, la mayor concentración de clientes se encuentra en las regiones de Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins y el Maule. Estas regiones concentran una alta cantidad de clubes de cueca, academias y campeonatos nacionales que se desarrollan a lo largo del año, y además representan una proporción importante de las ventas históricas del emprendimiento.

Segmentación psicográfica: Los clientes comparten un fuerte vínculo con las tradiciones chilenas y el patrimonio cultural. Entre sus principales características destacan: participar activamente en agrupaciones folclóricas, practicar cueca durante todo el año, valorar el trabajo artesanal, buscar destacar visualmente en competencias y presentaciones y considerar la vestimenta como parte fundamental de su identidad cuequera. Además, consumen constantemente contenido relacionado con el folclore en Instagram, Facebook y TikTok, donde descubren nuevos productos, tendencias y emprendimientos especializados.

Segmentación conductual: Su comportamiento de compra presenta características particulares:

- Realizan compras antes de campeonatos y presentaciones.
- Solicitan productos personalizados según el diseño de sus vestidos.
- Efectúan recompras debido al calendario anual de competencias.
- Compran accesorios complementarios para renovar su vestuario.
- Recomiendan emprendimientos dentro de la comunidad cuequera.
- En ocasiones realizan compras grupales para academias o delegaciones completas.

Los principales criterios de decisión corresponden a la calidad de la confección, la personalización, el cumplimiento de los plazos de entrega, la atención personalizada y la confianza en el proveedor.

b) Perfil B2B: Cliente Institucional

El segundo segmento está compuesto por organizaciones vinculadas al folclore que adquieren productos para sus integrantes o para actividades institucionales. Este

segmento adquiere especial importancia al considerar el proceso de formalización propuesto para el emprendimiento, ya que este requiere proveedores capaces de emitir documentación tributaria.

Entre los principales clientes institucionales se encuentran: clubes de cueca, academias de danza, agrupaciones folclóricas, conjuntos artísticos, establecimientos educacionales, municipalidades, corporaciones culturales y empresas que desarrollan actividades de Fiestas Patrias.

Generalmente, las decisiones de compra son tomadas por directores, profesores, encargados de vestuario, centros de padres o representantes de las organizaciones. Este segmento se caracteriza por realizar pedidos de mayor volumen, destinados a uniformar la imagen de sus integrantes en campeonatos, galas, presentaciones o actividades oficiales.

Sus principales requerimientos son:

- Productos personalizados y homogéneos.
- Cumplimiento estricto de los plazos de entrega.
- Capacidad de producción para pedidos grupales.
- Emisión de boletas o facturas electrónicas.
- Comunicación directa durante todo el proceso de compra.

La formalización tributaria de Ribetes y Tocados Huenchuñir permitirá acceder de manera más efectiva a este mercado institucional, ampliando significativamente las oportunidades comerciales identificadas en el diagnóstico externo.

Figura 15. Buyer persona del cliente B2C



Fuente: Elaboración propia

7.2.4 Competencia

El mercado de accesorios para la cueca y el folclore chileno presenta una estructura altamente fragmentada, conformada por pequeños emprendimientos artesanales, tiendas especializadas en vestuario típico, distribuidores de insumos y comercios electrónicos. La creciente utilización de redes sociales y plataformas digitales ha incrementado significativamente el número de oferentes, facilitando el ingreso de nuevos competidores y ampliando las alternativas disponibles para los consumidores. En este contexto, Ribetes y Tocados Huenchuñir enfrenta distintos tipos de competencia que pueden clasificarse en competidores directos, competidores indirectos y productos sustitutos, los cuales influyen en la dinámica del mercado y en la estrategia comercial del emprendimiento.

Competidores directos: Los competidores directos corresponden a emprendimientos especializados en la confección y comercialización de tocados, ribetes y accesorios para la cueca, ofreciendo productos dirigidos al mismo segmento de clientes que Ribetes y Tocados Huenchuñir.

En este grupo destacan emprendimientos como:

- Tocados Cristianne
- Tocados Calipso
- Sol Tocados Cuequeros
- Tocados Calle Calle
- Sassy Creaciones

Estas empresas comercializan principalmente mediante Instagram, Facebook y, en algunos casos, sitios web propios, ofreciendo productos artesanales y personalizados para bailarines de cueca y agrupaciones folclóricas.

Sus principales fortalezas corresponden a: experiencia en el rubro, reconocimiento dentro de la comunidad cuequera, amplia presencia en redes sociales y cobertura nacional mediante servicios de despacho. No obstante, también presentan diferencias en aspectos como el nivel de personalización, variedad de productos, presencia digital y formalización comercial, elementos que serán analizados posteriormente mediante el benchmarking.

Figura 16. Logos de los principales competidores directos en el mercado nacional



Fuente: Elaboración propia

Competidores indirectos: Los competidores indirectos corresponden a empresas que comercializan vestuario folclórico completo o accesorios complementarios, pero cuyo foco principal no son los tocados ni los ribetes personalizados.

Dentro de este grupo destacan:

- Catrón
- Vestidos Huasita Chilena
- Ctorres.cl
- Almacriolla
- Todo Huaso

Estos negocios ofrecen un amplio catálogo de productos relacionados con el folclore chileno, incluyendo vestidos de china, trajes de huaso, falsos, zapatos, pañuelos, sombreros y diversos accesorios. Su principal fortaleza radica en disponer de una oferta integral al cliente, que le permite adquirir múltiples productos en un solo lugar. Sin embargo, la mayoría comercializa accesorios estandarizados, con menores niveles de personalización que los ofrecidos por Ribetes y Tocados Huenchuñir.

Productos sustitutos: Además de los competidores directos e indirectos, existen productos que pueden reemplazar parcialmente la compra de accesorios artesanales.

Entre los principales sustitutos se encuentran:

- Flores naturales utilizadas como adorno para el cabello.
- Accesorios genéricos comercializados en tiendas de bisutería.
- Productos importados vendidos mediante marketplaces.
- Accesorios confeccionados artesanalmente por las propias bailarinas o por sus familiares.

Si bien estas alternativas suelen presentar precios inferiores, generalmente ofrecen menores niveles de personalización, durabilidad y adaptación al vestuario utilizado en competencias y presentaciones folclóricas.

Análisis general de la competencia: El análisis evidencia que la competencia se concentra principalmente en plataformas digitales, especialmente en Instagram y Facebook, donde los emprendimientos utilizan contenido audiovisual para promocionar sus productos y captar nuevos clientes. Asimismo, se observa que gran parte de los emprendimientos del rubro continúa operando de manera informal o con una estructura comercial limitada, lo que restringe su acceso a clientes institucionales que requieren documentación tributaria para realizar sus compras.

En este escenario, Ribetes y Tocados Huenchuñir posee diversos factores diferenciadores que fortalecen su posición competitiva, entre los cuales destacan: la especialización exclusiva en accesorios para la cueca y el folclore chileno, personalización completa de los productos según el vestuario del cliente, producción artesanal propia, cobertura nacional mediante comercio electrónico, presencia consolidada en redes sociales y sitio web propio y proceso de formalización tributaria orientado a ampliar el acceso al mercado institucional.

Estos elementos constituyen ventajas competitivas relevantes frente a emprendimientos informales y comercios que ofrecen productos estandarizados, lo que favorece el posicionamiento del emprendimiento en un mercado cada vez más competitivo.

7.2.5 Benchmarking

El benchmarking corresponde a una herramienta de análisis estratégico que consiste en comparar las prácticas, características y desempeño de una organización respecto de sus principales competidores, con el propósito de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora (Camp, 1989). En el presente estudio se realizó un benchmarking competitivo entre Ribetes y Tocados Huenchuñir y los principales emprendimientos especializados en accesorios cuequeros presentes en el mercado nacional.

Para la comparación se seleccionaron cinco competidores directos con presencia activa en redes sociales y reconocidos dentro del mundo cuequero:

1. Tocados Cristianne
2. Tocados Calipso
3. Sol Tocados Cuequeros
4. Tocados Calle Calle
5. Sassy Creaciones

Los criterios de comparación se definieron a partir de los principales factores de decisión observados en los clientes del emprendimiento, entre ellos la presencia

digital, la variedad de productos, la personalización, la cobertura comercial y la profesionalización del negocio.

Tabla 9. Benchmarking competitivo con los principales competidores directos

Variable	Ribetes y Tocados Huenchuñir	Tocados Cristianne	Tocados Calipso	Sol Tocados Cuequeros	Tocados Calle Calle	Sassy Creaciones
Ciudad	El Quisco, V Región	Santiago	Santiago	Santiago	Valdivia-Rio Bueno	Iquique-Alto Hospicio
Seguidores Instagram	2.083	6.063	7.938	4.259	3.984	293
Diversidad de Productos	Alta	Media	Muy alta	Baja	Alta	Baja
Personalización	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Sitio web	Si	No	No	No	Si	No
WhatsApp Business	Si	No	Si	No	Si	No
Facebook	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencia Tiktok	Alta	Baja	Alta	Nula	Alta	Media
Formalización	En proceso	Si	Si	Si	Si	No
Catálogo online	Si	No	No	Si	Si	No
Especialización	Accesorios	Tocados	Vestuario y accesorios	Tocados	Accesorios y estampados	Ribetes

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la presencia digital

La presencia digital constituye uno de los principales factores competitivos dentro del mercado de accesorios para cueca, debido a que gran parte de las ventas se generan a través de redes sociales y medios digitales. En este contexto, los competidores analizados mantienen una fuerte presencia en Instagram, plataforma que se ha consolidado como el principal canal de difusión y comercialización del rubro. No obstante, se observan diferencias significativas en el grado de profesionalización de sus canales digitales.

Ribetes y Tocados Huenchuñir presenta una estrategia digital más diversificada al combinar Instagram, Facebook, TikTok, WhatsApp Business, un sitio web propio y un catálogo en línea, lo que permite ofrecer distintos puntos de contacto con el cliente y fortalecer la confianza a lo largo de todo el proceso de compra. Por el contrario, la mayoría de los competidores concentra su estrategia únicamente en Instagram y Facebook, mientras que sólo algunos disponen de un sitio web o de un catálogo digital.

Aunque emprendimientos como Tocados Calipso y Tocados Cristianne poseen una comunidad considerablemente mayor en Instagram, la amplitud de canales digitales utilizada por Ribetes y Tocados Huenchuñir representa una fortaleza competitiva para ampliar su alcance y facilitar el proceso de compra.

Oferta de productos y nivel de personalización

En relación con la oferta comercial, los competidores presentan distintos niveles de diversificación. Mientras algunos emprendimientos se especializan únicamente en tocados o ribetes, otros incorporan productos complementarios como aros, pañuelos, ruanas o estampados.

Ribetes y Tocados Huenchuñir destaca por ofrecer uno de los portafolios más completos del mercado, integrando tocados personalizados, ribetes, aros, prendedores, pañuelos y telas estampadas, lo que permite satisfacer múltiples necesidades del cliente dentro de una misma compra y aumentar el valor promedio de cada venta. Además, el análisis evidencia que todos los competidores ofrecen algún grado de personalización. Sin embargo, la propuesta de valor de Ribetes y Tocados Huenchuñir se diferencia por desarrollar accesorios completamente adaptados a los colores, diseños y características particulares del vestuario de cada cliente, además de brindar asesoría durante el proceso de selección. Esta característica resulta especialmente relevante para bailarines que participan en campeonatos nacionales y en agrupaciones folclóricas, quienes buscan mantener la uniformidad estética y la exclusividad de su presentación.

Profesionalización del negocio

Otro aspecto relevante corresponde al nivel de profesionalización observado entre los competidores. Si bien la mayoría comercializa sus productos mediante redes sociales y venta online, sólo algunos cuentan con herramientas adicionales como sitio web, catálogo digital o canales de atención formalizados. En este contexto, Ribetes y Tocados Huenchuñir evidencia un proceso de profesionalización al combinar diversos canales digitales con un sitio web propio y un catálogo en línea, elementos que contribuyen a mejorar la experiencia del cliente y a fortalecer la imagen del emprendimiento. Asimismo, el proceso de formalización tributaria propuesto en la presente investigación permitirá ampliar esta ventaja competitiva mediante la emisión de documentación tributaria y el acceso a nuevos segmentos de mercado, en particular, instituciones, agrupaciones folclóricas y organismos públicos.

Posicionamiento competitivo

Los resultados del benchmarking permiten concluir que Ribetes y Tocados Huenchuñir participa en un mercado altamente especializado, donde la diferenciación no depende únicamente del número de seguidores o de la presencia

en redes sociales, sino principalmente de la capacidad de ofrecer productos personalizados, un catálogo amplio y una experiencia de compra profesional.

En comparación con los competidores analizados, el emprendimiento destaca por integrar en una sola marca una amplia variedad de accesorios folclóricos, mantener presencia en múltiples canales digitales y orientar su propuesta de valor hacia la personalización y el trabajo artesanal. Estas características constituyen ventajas competitivas que fortalecen su posicionamiento dentro del mercado y representan una base sólida para el crecimiento proyectado mediante la formalización del negocio, el fortalecimiento del marketing digital y la expansión hacia clientes institucionales.

7.2.6 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter constituye una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar el nivel de competitividad de una industria mediante el estudio de cinco factores: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos (Porter, 2008). La aplicación de este modelo permite identificar las principales oportunidades y desafíos que enfrenta Ribetes y Tocados Huenchuñir dentro del mercado de accesorios para cueca y folclore chileno.

Figura 17. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado



Fuente: Elaboración propia

- **Rivalidad entre competidores existentes (Alta)**

La rivalidad competitiva en el mercado de accesorios cuequeros es elevada debido a la presencia de numerosos emprendimientos artesanales que comercializan productos similares a través de redes sociales y plataformas digitales. Aunque el número de empresas especializadas en tocados personalizados es relativamente

reducido, existen diversos emprendimientos que ofrecen productos complementarios, como ribetes, aros, pañuelos y accesorios folclóricos, además de tiendas de vestuario tradicional que incorporan estas líneas a su catálogo. La competencia se concentra principalmente en atributos como la calidad del trabajo artesanal, el nivel de personalización, la rapidez de entrega, la atención al cliente y la presencia digital, más que en una competencia basada exclusivamente en precios. En este escenario, Ribetes y Tocados Huenchuñir logra diferenciarse mediante una oferta integral de accesorios personalizados, un amplio portafolio de productos y una estrategia comercial apoyada en redes sociales, en su sitio web y en la atención personalizada.

- **Amenaza de nuevos entrantes (Alta)**

Las barreras de entrada al mercado son relativamente bajas, ya que la elaboración de accesorios artesanales requiere una inversión inicial reducida en herramientas e insumos, además de conocimientos técnicos que pueden adquirirse mediante aprendizaje práctico o cursos especializados. Asimismo, las redes sociales permiten iniciar actividades comerciales con bajos costos de implementación y alcanzar rápidamente a clientes potenciales. No obstante, construir una reputación dentro del mundo folclórico representa una barrera importante para los nuevos participantes. La confianza, las recomendaciones entre bailarines, la experiencia acumulada y la calidad demostrada en competencias nacionales constituyen elementos difíciles de replicar a corto plazo. En este sentido, la trayectoria de Ribetes y Tocados Huenchuñir desde 2018 y el reconocimiento obtenido en el circuito cuequero representan una ventaja frente a nuevos emprendimientos.

- **Poder de negociación de los clientes (Medio-Alto)**

Los clientes poseen un poder de negociación medio-alto debido a la amplia oferta de emprendimientos disponibles en redes sociales y a la facilidad para comparar diseños, precios y tiempos de entrega antes de realizar una compra. Esto obliga a los productores a mantener altos estándares de calidad, brindar atención personalizada y cumplir con los plazos. Sin embargo, el nivel de personalización requerido por gran parte de los clientes reduce parcialmente este poder de negociación, ya que muchos accesorios deben confeccionarse específicamente para combinar con los colores, diseños y características particulares del vestuario de competencia. Además, la fidelización generada por la calidad del producto y la experiencia de compra favorece la recompra y las recomendaciones dentro del entorno folclórico.

- **Poder de negociación de los proveedores (Bajo-Medio)**

El poder de negociación de los proveedores se considera de bajo a medio debido a la existencia de múltiples distribuidores nacionales de flores artificiales, cintas, peinetas, hebillas, telas e insumos utilizados en la confección de los productos. Esta diversidad permite comparar precios, cambiar de proveedor cuando sea necesario

y reducir el riesgo de dependencia de un único proveedor. No obstante, algunos materiales específicos, como determinadas telas sublimadas, flores de diseños exclusivos o accesorios importados, presentan una menor disponibilidad en el mercado nacional, pudiendo afectar los tiempos de reposición y los costos de producción durante períodos de alta demanda.

- **Amenaza de productos sustitutos (Media)**

La amenaza de productos sustitutos se considera de intensidad media. Entre las principales alternativas se encuentran los accesorios producidos industrialmente, las flores naturales, los productos importados de bajo costo y la confección artesanal realizada por las propias bailarinas o por sus familias. Sin embargo, estos sustitutos presentan limitaciones importantes en cuanto a la calidad, la durabilidad, el nivel de personalización y la adaptación al vestuario de competencia. Los clientes que participan activamente en campeonatos nacionales suelen preferir accesorios confeccionados especialmente para sus trajes, valorando la exclusividad y el trabajo artesanal por encima de alternativas estandarizadas.

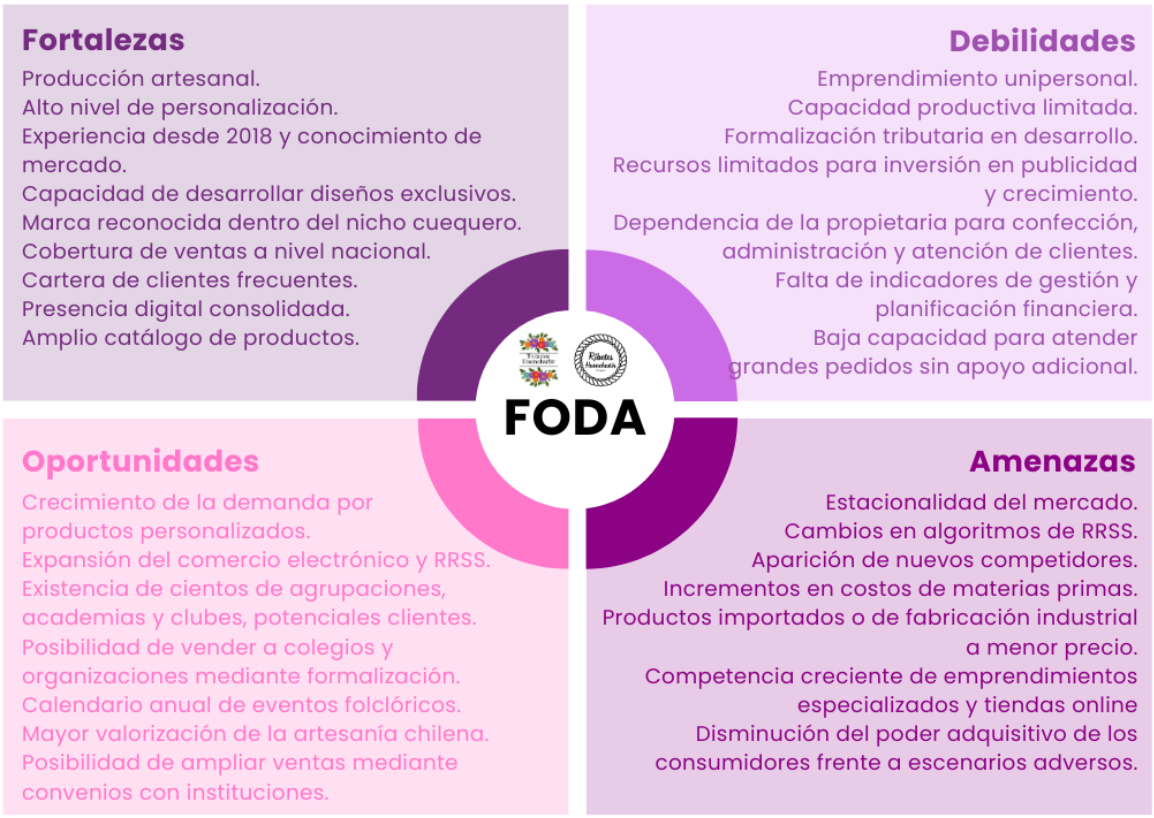
El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter evidencia que el mercado de accesorios cuequeros presenta un nivel de competitividad elevado, principalmente debido a la alta rivalidad entre competidores y a las bajas barreras de entrada para nuevos emprendimientos. No obstante, también se identifican oportunidades relevantes derivadas de la creciente valoración de los productos artesanales, la digitalización del comercio y la demanda de artículos personalizados.

En este contexto, Ribetes y Tocados Huenchuñir posee ventajas competitivas sustentadas en su experiencia dentro del rubro, la amplitud de su portafolio, la personalización de sus productos y su estrategia de profesionalización mediante la formalización tributaria y el fortalecimiento de su presencia digital. Estos elementos permiten reducir parcialmente la presión competitiva y constituyen una base favorable para implementar el plan de gestión propuesto en la presente investigación.

7.2.7 Análisis FODA

El análisis FODA permite sintetizar los principales factores internos y externos que influyen en el desarrollo de Ribetes y Tocados Huenchuñir, identificando las fortalezas y debilidades propias del emprendimiento, así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno competitivo. Este análisis constituye la base para el diseño del plan de gestión propuesto en los capítulos siguientes, ya que permite orientar las estrategias comerciales, financieras y de formalización hacia aquellas áreas con mayor potencial de crecimiento.

Figura 18. Matriz FODA de Ribetes y Tocados Huenchuñir



Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis evidencian que Ribetes y Tocados Huenchuñir posee importantes fortalezas asociadas a la diferenciación de sus productos, la personalización artesanal, el conocimiento del mercado folclórico y una presencia digital consolidada, elementos que le han permitido posicionarse dentro de un nicho altamente especializado. Asimismo, la amplitud del catálogo y la cobertura nacional alcanzada mediante el comercio electrónico constituyen ventajas competitivas relevantes frente a emprendimientos que operan únicamente a nivel local.

En relación con las oportunidades, destacan el crecimiento sostenido de la demanda por productos personalizados, la mayor valoración de la artesanía nacional y la expansión de los canales digitales como medio de comercialización. Del mismo modo, la existencia de un amplio número de agrupaciones, academias, clubes de cueca y organizaciones culturales distribuidas en todo el país representa un mercado potencial de alto interés, especialmente considerando el proceso de formalización tributaria propuesto en esta investigación, el cual permitirá acceder a clientes institucionales que actualmente exigen documentación tributaria para efectuar sus compras.

Por otra parte, las principales debilidades del emprendimiento se relacionan con su condición de microempresa unipersonal, donde la mayor parte de las actividades

productivas, administrativas y comerciales dependen de una sola persona. Esta situación limita la capacidad para atender incrementos importantes en la demanda durante las temporadas de mayor actividad y evidencia la necesidad de implementar herramientas de planificación, control de inventarios e indicadores de gestión que permitan profesionalizar la administración del negocio.

Finalmente, entre las amenazas más relevantes se encuentran el incremento de la competencia especializada, la comercialización de productos industrializados a menor precio, la marcada estacionalidad del mercado y el aumento del costo de los insumos utilizados en la confección artesanal. Estas condiciones obligan al emprendimiento a fortalecer su estrategia de diferenciación, potenciar la fidelización de clientes, ampliar su presencia digital y consolidar la formalización como un elemento que permita acceder a nuevos segmentos de mercado con mayores oportunidades de crecimiento.

Tabla 10. Matriz Estratégica FODA (FO, DO, FA, DA)

	Oportunidades	**Amenazas**
Fortalezas	**Estrategias FO** • Potenciar ventas digitales • Desarrollar nuevas líneas personalizadas • Captar agrupaciones nacionales	**Estrategias FA** • Diferenciarse mediante calidad artesanal • Fortalecer la marca • Fidelizar clientes recurrentes
Debilidades	**Estrategias DO** • Formalización tributaria • Implementar planificación de producción • Profesionalizar la gestión	**Estrategias DA** • Diversificar canales de venta • Mejorar control financiero • Incrementar capacidad productiva en temporada alta

Fuente: Elaboración propia

8. DISEÑO DEL PLAN DE GESTIÓN

El presente capítulo expone el diseño integral del plan de gestión propuesto para el emprendimiento Ribetes y Tocados Huenchuñir. Su propósito es articular un modelo de administración profesional sustentado en cuatro pilares interrelacionados: comercial, marketing digital, operacional y tributario. Esta estructura busca resolver las brechas identificadas en el diagnóstico interno y externo, estableciendo los lineamientos estratégicos e indicadores de desempeño (KPIs) necesarios para potenciar la competitividad, sostenibilidad y escalabilidad del negocio.

8.1 PLAN COMERCIAL

8.1.1 Estrategia comercial

El objetivo del plan comercial es fortalecer el posicionamiento de Ribetes y Tocados Huenchuñir como un emprendimiento especializado en accesorios artesanales para la cueca y el folclore chileno, incrementando y desestacionalizando las ventas durante todo el año mediante la formalización de la actividad, la ampliación de los canales de comercialización y el desarrollo de relaciones comerciales de largo plazo con clientes particulares e institucionales.

Asimismo, la formalización tributaria constituye la palanca estratégica para acceder a segmentos de mercado que presentan restricciones de contratación para proveedores informales, tales como municipalidades, establecimientos educacionales, clubes de cueca, academias de danza, agrupaciones folclóricas y corporaciones culturales que exigen boletas o facturas electrónicas para respaldar sus adquisiciones.

Desde la perspectiva comercial, el emprendimiento concentrará sus esfuerzos en cuatro líneas estratégicas:

- Fortalecer la venta directa omnicanal: Optimizar la captación y conversión a través de redes sociales y sitio web.
- Aumentar las ventas personalizadas para bailarines y competidores.
- Desarrollar el canal B2B: Generar alianzas comerciales y convenios por volumen con agrupaciones, clubes y academias folclóricas.
- Potenciar la participación en ferias y eventos folclóricos de alta convocatoria.

Estas acciones buscan disminuir la dependencia de las ventas concentradas en el período previo a Fiestas Patrias y generar ingresos más estables a lo largo del año.

8.1.2 Mercado objetivo.

- Mercado B2C (Consumidor final)

Corresponde principalmente a bailarines de cueca, competidores, familias, huasos y chinas que requieren accesorios personalizados para competencias, presentaciones artísticas, galas, fiestas costumbristas y celebraciones.

Dentro de este segmento se incluyen bailarinas de todas las categorías, madres y apoderados responsables del vestuario, y aficionados al folclore, quienes priorizan la calidad de confección, la personalización exclusiva, la rapidez en la entrega y la asesoría para combinar los accesorios con el vestuario.

- Mercado B2B (Institucional)

Este segmento corresponde a organizaciones que realizan compras grupales, colectivas o institucionales. Entre ellas destacan clubes de cueca, academias de danza, agrupaciones folclóricas, conjuntos artísticos, municipalidades, centros de padres y empresas.

Con la formalización comercial del emprendimiento, será posible atender directamente a este segmento mediante la emisión de documentos tributarios electrónicos y la aplicación de condiciones comerciales especiales para compras por volumen.

8.1.3 Propuesta comercial

La propuesta comercial consiste en ofrecer una línea integral de accesorios folclóricos confeccionados de forma artesanal, caracterizados por un alto nivel de personalización, exclusividad y atención directa durante todo el proceso de diseño y compra.

A diferencia de la oferta estandarizada de la competencia, el cliente puede seleccionar colores, tipos de flores, combinaciones de materiales, dimensiones y acabados, logrando una pieza única acorde a su vestimenta y a las exigencias reglamentarias de la competencia o presentación en la que participará. Adicionalmente, el emprendimiento ofrece una asesoría estética personalizada que orienta la elección del accesorio según la combinación cromática de los vestidos de china o de la indumentaria de huaso, lo que agrega valor a la experiencia de compra.

La propuesta comercial se estructura en tres modalidades de atención:

1. Pedidos personalizados individuales: Confección bajo pedido (*make-to-order*) para clientes B2C.
2. Pedidos grupales corporativos: Confección en lote para agrupaciones y elencos que requieren uniformidad estética.
3. Venta inmediata de stock: Productos de catálogo disponibles para envío rápido o para venta presencial en ferias.

8.1.4 Canales de venta

Para la ejecución del plan comercial, se establece una estrategia de comercialización omnicanal que combina plataformas digitales y puntos de contacto presenciales:

- Sitio web: Vitrina digital con catálogo permanente y canalización de consultas.
- Instagram: Principal canal de difusión visual, captación, interacción y ventas.
- Facebook: Difusión en grupos folclóricos y generación de consultas.
- TikTok: Difusión de contenido orgánico, storytelling del proceso artesanal y alcance a audiencias jóvenes.
- WhatsApp Business: Canal centralizado para cotizaciones, envío de catálogo, atención personalizada y cierre de ventas.
- Ferias y campeonatos: Puntos de venta directa, exhibición de productos y captación de nuevos clientes.
- Recomendación boca a boca: Mecanismo indirecto derivado de la fidelización y posicionamiento dentro del círculo cuequero.

8.1.5 Política comercial

Con el objeto de profesionalizar la gestión comercial y otorgar transparencia a las operaciones, se establecen las siguientes políticas comerciales:

- Personalización y codiseño: Todos los productos podrán confeccionarse de acuerdo con los colores, diseños y requerimientos del cliente, previa coordinación y disponibilidad de insumos.
- Confirmación de pedidos: Los pedidos personalizados requieren un abono previo del 50% para iniciar la confección, y el saldo restante se cancela previo al despacho.
- Plazos de entrega: Se acuerdan plazos de confección según la complejidad del pedido y la carga estacional, y se informa explícitamente al cliente al momento de la cotización.
- Compras grupales: Las órdenes realizadas por academias, clubes o agrupaciones podrán acceder a descuentos por volumen y coordinación logística unificada.
- Garantía: Se garantiza la calidad técnica de confección y el reemplazo del producto sin costo adicional en caso de fallas atribuibles al proceso de fabricación.
- Cobertura y envíos: Distribución a todo el territorio nacional mediante alianzas con empresas de transporte (Starken, Chilexpress, Bluexpress, Correos de Chile).
- Medios de pago: Aceptación de transferencias bancarias, pagos electrónicos con tarjetas de débito/crédito mediante terminales POS y emisión de documentos tributarios electrónicos (boletas y facturas).

8.2 PLAN DE MARKETING DIGITAL

8.2.1 Estrategia de marketing digital.

El plan de marketing digital se diseña bajo la metodología Inbound Marketing, orientada a atraer, conectar y convertir a miembros de la comunidad folclórica nacional mediante la generación de contenido relevante, educativo e inspirador. A diferencia del marketing tradicional basado en la interrupción comercial, esta estrategia busca construir relaciones de confianza a largo plazo, comunicando la propuesta de valor basada en la confección artesanal, la personalización exclusiva y la identidad cultural del emprendimiento.

Los objetivos estratégicos del plan de marketing digital son:

- Posicionamiento de Marca: Consolidar el reconocimiento de Ribetes y Tocados Huenchuñir como marca referente en accesorios folclóricos personalizados a nivel nacional.
- Aumento de Tráfico Calificado: Incrementar el flujo de visitantes con alta intención de compra hacia el sitio web e Instagram.
- Maximización de la Tasa de Conversión: Optimizar la canalización de consultas digitales desde redes sociales hacia WhatsApp Business para agilizar el cierre de ventas.
- Fidelización y Postventa: Fomentar la recompra y la recomendación orgánica mediante la creación de comunidad y el seguimiento poscompra.

8.2.2 Redes sociales y estrategias de contenidos.

Las plataformas digitales se gestionan de manera coordinada, asignando a cada red un rol específico dentro del embudo de conversión (funnel de ventas):

- Instagram (@tocados_huenchunir y @ribetes_huenchunir): Canal principal de difusión visual, interacción directa y captación de clientes B2C. Utilizado para exhibir el catálogo en alta definición, publicar historias interactivas y mostrar el resultado final de los productos en competencias reales.
- Facebook: Orientado a la difusión comunitaria en grupos de cueca, clubes folclóricos y comunidades, permitiendo captar consultas tanto de clientes individuales como de representantes de agrupaciones (B2B).
- TikTok: Canal enfocado en la difusión orgánica de contenido dinámico mediante videos cortos. Su propósito es mostrar el detrás de cámaras del proceso de confección artesanal, conectando con audiencias más jóvenes y ampliando el alcance orgánico sin incurrir en costos publicitarios.
- WhatsApp Business: Canal de cierre comercial y atención personalizada. Permite enviar catálogos interactivos, cotizaciones a medida para pedidos grupales, coordinar detalles de diseño y gestionar el seguimiento logístico del despacho.

Para mantener un perfil equilibrado y no saturar a la audiencia con venta directa, la programación de publicaciones se rige por la regla 80/20 (80% contenido de valor y comunidad, 20% promoción comercial), estructurada en cinco pilares estratégicos:

Figura 19. Cinco pilares estratégicos de contenido para redes sociales



Fuente: Elaboración propia.

8.2.3 Página web y posicionamiento SEO.

El sitio web institucional (www.tocadoshuenchunir.cl) cumple la función de vitrina digital permanente y respaldo de credibilidad para la marca. Para optimizar su rendimiento y posicionamiento en motores de búsqueda, el plan contempla las siguientes acciones técnicas:

- Optimización de la experiencia de usuario (UX/UI): Garantizar un diseño responsive (adaptable a dispositivos móviles), mejorando la velocidad de carga de las imágenes del catálogo.
- Estrategia SEO orgánico: Incorporación de palabras clave con intencionalidad de búsqueda en el nicho folclórico dentro de las descripciones de producto y etiquetas del sitio: tocados cuequeros, tocados para cueca, ribetes para sombrero de huaso, accesorios folclóricos artesanales, telas para vestidos de china, aros de cueca.
- Canalización Comercial: Mantención de un botón flotante de acceso directo a WhatsApp Business en todas las páginas de producto para facilitar la cotización inmediata de piezas personalizadas.

8.2.4 Publicidad digital

Para acelerar el alcance en períodos clave, la estrategia orgánica se complementa con inversión en publicidad pagada a través de Meta Ads (Instagram y Facebook) y Google Ads.

Las campañas se estructuran de manera estacional para acompañar la curva de demanda del mercado folclórico:

- Campañas de Reconocimiento y Tráfico (Enero – Mayo / Octubre – Diciembre): Inversión moderada orientada a mantener una presencia constante de marca, captar nuevos seguidores y promocionar pedidos para campeonatos regionales.
- Campañas de Conversión y Retargeting (Junio – Septiembre): Intensificación de la inversión publicitaria antes y durante la temporada alta de Fiestas Patrias. Se segmenta a audiencias con intereses específicos en folclore, cueca, rodeos y agrupaciones culturales, aplicando retargeting a usuarios que interactuaron previamente con las redes sociales o con el sitio web.

8.2.5 Presupuesto anual de marketing.

El presupuesto proyectado para la ejecución sostenida del plan de marketing digital se estructura a partir de herramientas tecnológicas, mantenimiento web e inversión publicitaria:

Tabla 11. Presupuesto anual de marketing digital

Concepto	Frecuencia	Costo mensual	Costo anual
Suscripción Canva Pro	Mensual	$7.900	$94.800
Registro de Dominio.cl	Anual	-	$9.990
Hosting Web (Hostinger)	Anual	-	$40.000
Mantenimiento y actualización web	Mensual	$5.000	$60.000
Meta Ads (Temporada moderada: ene-may / oct-dic – 8 meses)	Mensual	$20.000	$160.000
Meta Ads (Temporada alta: jun-sept – 4 meses)	Mensual	$40.000	$160.000
Google Ads (Temporada alta: jun-sept – 4 meses)	Mensual	$20.000	$80.000
Kit de iluminación y equipamiento fotográfico	Inversión inicial	-	$44.000
Total Presupuesto Marketing Digital			$648.790

Fuente: Elaboración propia según plataformas mencionadas.

El equipamiento para la creación de contenido se compone de: aro de luz LED ($10.000), soporte para celular ($20.000), micrófono inalámbrico ($9.000) y luz adicional ($5.000).

8.3 PLAN OPERACIONAL

El plan operacional define las condiciones de infraestructura, la capacidad productiva, los procesos de fabricación, los recursos tecnológicos y la estrategia de abastecimiento necesarios para sostener la operación del emprendimiento. Su diseño busca asegurar la viabilidad técnica del negocio y garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y de los plazos de entrega comprometidos con los clientes B2C y B2B.

8.3.1 Tamaño del proyecto y capacidad operativa

El tamaño del proyecto se determina en función de la capacidad productiva disponible y de la estructura organizacional del emprendimiento. Ribetes y Tocados Huenchuñir opera como un emprendimiento unipersonal en el que la fundadora concentra la gestión estratégica, comercial y administrativa, así como la confección artesanal directa.

Debido a la estacionalidad del mercado folclórico, la carga operacional no se distribuye de manera uniforme a lo largo del año. En los períodos de mayor demanda (de junio a septiembre y durante las temporadas de campeonatos cuequeros), la fundadora destina hasta 60 horas semanales.

Para evitar cuellos de botella y sobrecargas operacionales, el proyecto se dimensiona bajo un modelo de producción flexible:

- Producción bajo pedido (Make to Order): Para productos personalizados (tocados, ribetes exclusivos y accesorios a medida), eliminando el riesgo de mantener inventario sin rotación.
- Producción de stock de seguridad (Make to Stock): Elaboración anticipada de insumos base y productos de alta rotación (aros, prendedores, ribetes estándar) en meses de menor actividad.

8.3.2 Proceso operativo

Figura 20. Diagrama de flujo del proceso operativo de confección y venta



Fuente: Elaboración propia

8.3.3 Recursos requeridos para la operación

Para el desarrollo de las actividades productivas y comerciales se dispone de los siguientes recursos organizados por categoría:

- Infraestructura y Taller: Espacio acondicionado en el domicilio de la fundadora, compuesto por una mesa de trabajo, estanterías organizadoras y contenedores clasificados por paleta de color e insumos.
- Herramientas de Fabricación: Pistola de silicona industrial, tijeras de precisión, alicates de bisutería, pinzas de armado, regla metálica y elementos de sellado térmico.
- Equipamiento Digital y Tecnológico: Computador portátil, smartphone con cámara de alta resolución, terminal de pago POS Tuu y software de gestión (Wordpress, Canva Pro, Meta Business Suite).
- Equipamiento Audiovisual: Aro de luz LED, soporte para smartphone, kit de iluminación y micrófono inalámbrico para la creación de contenidos.
- Materiales de Empaque (Packaging): Cajas de cartón microcorrugado, bolsas de papel kraft, bolsas courier impermeables, bolsas de celofán y organza, cinta adhesiva y papelería corporativa.

8.3.4 Capacidad productiva y horas hombre (HH)

La capacidad productiva de Ribetes y Tocados Huenchuñir se encuentra determinada principalmente por el carácter artesanal de sus productos y por la disponibilidad de horas hombre (HH) de la propietaria, quien concentra las actividades de confección, atención de clientes, gestión de pedidos y administración de redes sociales. Esta condición adquiere especial relevancia durante los períodos de mayor demanda asociados a campeonatos de cueca, actividades folclóricas y Fiestas Patrias.

Durante los meses de alta demanda, la fundadora destina aproximadamente 10 horas diarias durante seis días a la semana al funcionamiento del emprendimiento, equivalente a cerca de 60 horas semanales (240 horas mensuales). Sin embargo, este tiempo no corresponde exclusivamente a producción directa, ya que también comprende actividades comerciales y administrativas, tales como respuesta de mensajes, publicación de contenidos, cotización a agrupaciones, coordinación de pedidos, abastecimiento y preparación de despachos.

Por esta razón, la capacidad productiva se estimó considerando tanto el tiempo promedio requerido para confeccionar cada línea de producto como una combinación mensual realista de pedidos individuales y grupales. La producción funciona principalmente bajo un sistema Make to Order (bajo pedido), por lo que las cantidades fabricadas dependen de la composición efectiva de la demanda y no de una producción uniforme de stock. Esta modalidad permite reducir el riesgo de inmovilizar capital en inventario y adaptar los productos a los requerimientos específicos de cada cliente.

Para efectos del proyecto, se consideraron las principales líneas elaboradas directamente por el emprendimiento: tocados mini, medianos y grandes, aros, ribetes y prendedores. Los tiempos promedio de confección y la cantidad mensual estimada para un escenario de alta demanda se presentan en la Tabla X.

Tabla 12. Tiempo de confección y producción mensual estimada en temporada alta

Línea de producto	Tiempo de confección por unidad	Costo mano de obra ($5.000/HH)	Producción mensual estimada
Tocado mini	15 min	$1.250	12 unidades
Tocado mediano	20 min	$1.667	90 unidades
Tocado grande	20 min	$1.667	50 unidades
Aros	15 min	$1.250	50 unidades
Ribetes	10 min	$833	60 unidades
Prendedores	5 min	$417	40 unidades

Fuente: Elaboración propia

*Las cantidades indicadas representan una producción mensual estimada para temporada alta, considerando la atención simultánea de pedidos individuales y

aproximadamente dos a tres pedidos grupales para academias, clubes o agrupaciones folclóricas. Por lo tanto, no corresponden a la capacidad máxima aislada de cada producto, sino a una combinación productiva que se considera factible dentro de la disponibilidad total de tiempo del emprendimiento.

Al valorizar esta combinación, la confección completa de dicha canasta requeriría aproximadamente 75,5 horas mensuales de trabajo directo, distribuidas de la siguiente manera:

- 3,0 horas para tocados mini (12 un × 15 min)
- 30,0 horas para tocados medianos (90 un × 20 min)
- 16,7 horas para tocados grandes (50 un × 20 min)
- 12,5 horas para aros (50 un × 15 min)
- 10,0 horas para ribetes (60 un × 10 min)
- 3,3 horas para prendedores (40 un × 5 min)

En consecuencia, la producción directa de artículos representa solo un 31,5% de las 240 horas mensuales destinadas al emprendimiento en temporada alta. Esto permite disponer de 164,5 horas mensuales adicionales para actividades de atención al cliente, gestión de cotizaciones B2B, marketing digital, administración financiera, abastecimiento de insumos, embalaje de pedidos y coordinación con agencias de despacho.

Este resultado evidencia que la principal restricción operacional no radica necesariamente en la capacidad física de confección individual de los productos, sino en la capacidad de coordinar simultáneamente la producción artesanal, la atención al cliente y la gestión comercial durante los períodos de mayor actividad. En particular, los pedidos grupales para agrupaciones o academias pueden generar aumentos significativos en la carga de trabajo dentro de períodos acotados, por lo que resulta necesario planificar anticipadamente el abastecimiento de insumos y los plazos de entrega.

Dado que la demanda presenta una marcada estacionalidad, no se considera conveniente mantener una producción uniforme durante todo el año. En los meses de menor actividad (temporada baja), se priorizará la elaboración y reposición de productos de stock base y la preparación de componentes, mientras que durante los períodos de alta demanda, la capacidad disponible se destinará principalmente a pedidos personalizados y compras grupales previamente confirmadas.

En caso de que la demanda futura supere la capacidad disponible (situación factible ante la consolidación del canal B2B institucional), se contempla como estrategia de contingencia la incorporación de apoyo temporal para actividades operacionales de menor complejidad, tales como preparación previa de materiales, corte de cintas, embalaje de productos, organización de despachos o apoyo logístico en ferias. De esta manera, la propietaria podrá concentrar sus horas de trabajo directo en las actividades de mayor valor agregado y especialización, como el diseño

personalizado, el armado de piezas complejas, el control de calidad y la gestión comercial B2B.

Así, la determinación detallada de la capacidad productiva constituye un elemento central para la planificación operacional y financiera del proyecto, ya que permite establecer límites de producción realistas, programar el abastecimiento oportuno de materiales y evaluar si el crecimiento esperado puede ser atendido sin comprometer la calidad artesanal de los productos ni los plazos de entrega comprometidos.

8.3.5 Plan de abastecimiento

El plan de abastecimiento tiene como objetivo asegurar la disponibilidad oportuna de materias primas e insumos para garantizar la continuidad operativa, evitando quiebres de stock en periodos de alta demanda y previniendo la inmovilización innecesaria de capital de trabajo.

Dado que el emprendimiento opera bajo un modelo de producción principalmente contra pedido (Make to Order), la estrategia de abastecimiento articula dos criterios complementarios:

1. Stock crítico de seguridad: Mantención permanente de insumos base de alta rotación (flores artificiales en colores primarios, hilos cola de ratón, peinetas, bisutería y material de empaque).
2. Adquisición bajo pedido específico: Compra de insumos exclusivos o de baja rotación (telas sublimadas con diseños personalizados o flores en grandes cantidades) una vez confirmado el abono del cliente.

La planificación de compras responde directamente a la estacionalidad del mercado folclórico. En los meses previos a Fiestas Patrias y certámenes nacionales (junio a agosto), se realizan compras anticipadas por volumen para cubrir el incremento proyectado en pedidos B2C e institucionales B2B (clubes, academias y colegios).

Tabla 13. Estrategia de abastecimiento por categoría de insumos

Insumo	Uso principal	Frecuencia de compra	Stock mínimo / criterio	Estrategia de abastecimiento
Flores artificiales	Tocados	Según rotación	1 ramo por color (considerando aprox. 25 colores; 9-10 flores por ramo)	Mantención de stock base y reforzar antes de alta demanda
Hilo cola de ratón	Ribetes	Según consumo	1 rollo de 100 m por color (aprox. 25 colores)	Stock de seguridad para respuesta inmediata.
Peinetas y pinzas	Tocados	Reposición periódica	Mínimo 20 unidades disponibles	Adquisición por paquetes de 12 a 50 unidades para

				reducir costo unitario.
Bisutería	Aros y prendedores	Trimestral	Componentes de mayor rotación	Compra por lotes según nivel histórico de consumo.
Hebillas	Ribetes	Según demanda	Stock base para pedidos grupales	Compras por volumen al identificar descuentos de proveedores.
Telas y sublimado	Vestuario y pañuelos	Contra pedido / rotación	Stock limitado para muestras	Sublimación e impresión a pedido según diseño seleccionado por el cliente.
Packaging	Despacho y entrega	Trimestral	Stock mínimo de cajas, bolsas y papelería corporativa	Compra periódica por volumen para optimizar costos de insumos.

Fuente: Elaboración propia

La dimensión del stock crítico se define en función de las especificaciones de diseño. Para las flores artificiales, la disponibilidad de un ramo por color en 25 variaciones cromáticas permite armar tocados personalizados sin depender de reabastecimiento inmediato durante el proceso de confección. En el caso del packaging, se diferencian formatos para envíos nacionales (cajas de cartón microcorrugado y bolsas courier impermeables) y entregas presenciales (bolsas de papel kraft e insumos de presentación), incorporando en ambos casos papelería con la identidad visual de la marca.

De esta manera, la gestión de inventarios se vincula de forma directa con la capacidad productiva y las proyecciones financieras del proyecto, optimizando el uso del capital de trabajo y asegurando un nivel de servicio ágil durante los picos estacionales de demanda.

8.4 PLAN TRIBUTARIO Y DE FORMALIZACIÓN

El plan tributario define la estructura jurídica, el régimen impositivo y el marco de cumplimiento normativo para el emprendimiento. Su propósito es transformar una actividad artesanal administrada inicialmente de manera informal en una estructura empresarial formal, garantizando el cumplimiento de las obligaciones fiscales ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), protegiendo el patrimonio de la fundadora y

habilitando el acceso a clientes institucionales y corporativos que exigen documentación tributaria electrónica.

8.4.1 Formalización e inicio de actividades

Para la formalización del negocio, se establece la constitución de una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) bajo la razón social Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L.

La elección de esta figura legal responde a tres fundamentos clave:

1. Separación Patrimonial: Permite separar jurídicamente el patrimonio personal de la fundadora del patrimonio de la empresa, limitando la responsabilidad financiera ante terceros exclusivamente al capital aportado al negocio. Esta separación patrimonial se operacionaliza mediante la apertura de una cuenta bancaria empresarial exclusiva a nombre de la persona jurídica (Cuenta FAN Emprende del Banco de Chile), garantizando que los flujos de caja operativos y las liquidaciones del negocio no se mezclen con el patrimonio personal de la fundadora.
2. Identidad Tributaria Propia: Dota a la empresa de un Rol Único Tributario (RUT empresarial) propio, lo que facilita la apertura de cuentas bancarias comerciales, la contratación de servicios y la relación con proveedores y clientes B2C y B2B.
3. Unipersonalidad Operativa: Se adapta a la estructura de un emprendimiento administrado por su única dueña, sin requerir la incorporación de socios ni de estructuras societarias complejas.

8.4.2 Régimen tributario seleccionado

Para el desarrollo del proyecto se propone la incorporación de la empresa al Régimen Pro Pyme General, establecido en el artículo 14 letra D) N° 3 de la Ley sobre Impuesto a la Renta.

La elección de este régimen responde a la naturaleza y proyección del emprendimiento, considerando que se busca transformar una actividad artesanal, desarrollada inicialmente a pequeña escala, en una empresa formal con capacidad de crecimiento comercial, incorporación progresiva de recursos productivos y expansión hacia clientes particulares e institucionales.

El Régimen Pro Pyme General está dirigido a empresas que cumplen determinados requisitos de capital e ingresos. Entre ellos, el capital aportado al inicio de actividades no puede superar las 85.000 UF y el promedio de ingresos del giro de los últimos tres ejercicios no debe superar las 75.000 UF, según las condiciones establecidas por el SII.

Esta alternativa resulta consistente con la estrategia planteada para Ribetes y Tocados Huenchuñir, debido a que permite proyectar un crecimiento de las ventas

sin que el régimen tributario constituya una limitación para la expansión del negocio dentro de los parámetros establecidos para las empresas Pro Pyme.

La elección del régimen también se relaciona con el objetivo de desarrollar una gestión financiera y tributaria más ordenada, mediante el registro de las compras, ventas, gastos e inversiones asociados a la actividad empresarial. De esta manera, la información tributaria podrá utilizarse posteriormente como base para la evaluación económica y financiera del proyecto.

8.4.3 Obligaciones tributarias proyectadas

El plan tributario establece un calendario y protocolo de cumplimiento para las obligaciones impositivas periódicas contempladas en la legislación chilena:

1. Emisión de Documentos Tributarios Electrónicos (DTE):
- Boletas Electrónicas de Ventas: Para transacciones directas con clientes finales (Mercado B2C).
- Facturas Electrónicas Afectas a IVA: Para operaciones con clientes institucionales, agrupaciones folclóricas, establecimientos educacionales y municipios (Mercado B2B).
2. Declaración y Pago Mensual del Impuesto (Formulario 29 - F29):
- Recaudación de Débito Fiscal: Retención del IVA correspondiente a las ventas formalizadas mediante boletas y facturas.
- Recuperación de Crédito Fiscal: Deducción del IVA pagado en las compras de materias primas, insumos, packaging y servicios directamente relacionados con el giro del negocio, respaldadas con factura de compra.
- Pagos Provisionales Mensuales (PPM): Provisión de un porcentaje sobre los ingresos netos para abonar anticipadamente al Impuesto de Primera Categoría anual.
3. Declaración Anual de Impuesto a la Renta (Formulario 22 - F22):
- Declaración anual de la Renta Líquida Imponible de la E.I.R.L. en el mes de abril de cada año bajo el esquema Pro Pyme 14D N°3.
4. Mantención de Registros Tributarios:
- Control sistemático del Registro de Compras y Ventas (RCV) en la plataforma del SII, resguardando la documentación de respaldo de todos los egresos y gastos operacionales del taller.

8.4.4 Hoja de ruta para la formalización e integración operativa

Para materializar el plan tributario y de formalización, se diseña una secuencia procedimental estructurada en cinco etapas de ejecución:

1. Constitución de la Persona Jurídica: Tramitación del estatuto de la E.I.R.L. mediante la plataforma Empresa en un Día (Registro de Empresas y Sociedades del Ministerio de Economía), obtención de la firma electrónica avanzada para la constitución y asignación automática del RUT de la empresa.

2. Inicio de Actividades en Primera Categoría: Declaración formal del inicio de actividades ante el SII bajo el giro de Fabricación de otros productos textiles y artículos de artesanía.
3. Acreditación de Domicilio y Verificación de Actividades: Presentación de antecedentes (cesión de uso de domicilio o contrato de arriendo y facturas de compra de insumos) para habilitar la emisión de Facturas Electrónicas afectas a IVA en el sistema de facturación gratuita del SII.
4. Adquisición de Certificado Digital: Compra e instalación del certificado digital (firma electrónica para DTE) a nombre de la representante legal para firmar y emitir documentos tributarios electrónicos en la plataforma del SII.
5. Apertura de Cuenta Bancaria e Integración de Terminales POS: Apertura inmediata de la Cuenta FAN Emprende del Banco de Chile a nombre de la E.I.R.L., tras la obtención del RUT empresarial y el Inicio de Actividades ante el SII. Esta cuenta permite centralizar la recepción de transferencias bancarias B2C y B2B, independizar por completo los flujos del negocio e integrar el terminal de pago electrónico POS TUU Pro 2 de Haulmer para la recaudación presencial con tarjetas de débito y crédito, sincronizando los abonos directamente con el registro formal de ingresos.

8.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Para controlar la ejecución del plan de gestión, verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos y facilitar la toma de decisiones oportuna, se diseña un sistema de Indicadores Clave de Desempeño (Key Performance Indicators - KPIs).

Este Cuadro de Mando Integrado abarca las cinco dimensiones críticas de la administración del emprendimiento: comercial, marketing digital, financiera, operacional y tributaria. La matriz teórica establece las fórmulas de cálculo, la frecuencia de monitoreo y las metas proyectadas para evaluar el desempeño de la empresa.

8.5.1 Matriz teórica de indicadores clave de desempeño

Dimensión Comercial

Permite medir la capacidad del emprendimiento para generar ingresos, diversificar su cartera de clientes y reducir la estacionalidad de las ventas.

- **Ventas brutas mensuales ($):**

$$Ventas\ Brutas = \sum Monto\ Total\ de\ Ventas\ del\ Período$$

Frecuencia: mensual.
Meta teórica: >= $300.000 en promedio mensual.

- **Ticket promedio ($):**

$$Ticket\ Promedio = \frac{Ventas\ Totales\ del\ Período\ (\$)}{Número\ Total\ de\ Pedidos}$$

Frecuencia: mensual.
Meta teórica: Incrementar progresivamente mediante la venta cruzada y los paquetes institucionales.

- **Participación de ventas B2B / Institucionales (%):**

$$Participación\ B2B = \left(\frac{Ventas\ a\ Agrupaciones,\ Clubes\ y\ Colegios\ (\$)}{Ventas\ Totales\ del\ Período\ (\$)}\right) \times 100$$

Frecuencia: mensual
Meta teórica: >= 30% sobre el total de facturación mensual.

- Tasa de recompra (%):

$$Tasa\ de\ recompra = \left(\frac{Clientes\ Recurrentes\ que\ Vuelven\ a\ Comprar}{Clientes\ Totales\ del\ Período}\right) \times 100$$

Frecuencia: trimestral
Meta teórica: >= 20% de fidelización activa.

Dimensión de Marketing Digital

Permite evaluar la efectividad de los canales digitales (Instagram, Facebook, TikTok, sitio web y WhatsApp Business) y el retorno de la inversión publicitaria.

- Tasa de conversión comercial digital (%):

$$Tasa\ de\ Conversión = \left(\frac{Número\ de\ Pedidos\ Concretados}{Número\ Consultas\ Digitales\ Recibidas}\right) \times 10$$

Frecuencia: mensual
Meta teórica: >= 15% de cierre sobre cotizaciones realizadas

- Retorno de inversión publicitaria (ROAS):

$$ROAS = \frac{Ingresos\ Atribuibles\ a\ Campañas\ Pagadas\ (\$)}{Gasto\ Total\ en\ Publicidad\ (Meta\ Ads\ y\ Google\ Ads)\ (\$)}$$

Frecuencia: mensual (durante períodos con pauta activa)
Meta teórica: >= 3,0 (generar $3,0 en ingresos por cada $1,0 invertido en pauta).

- Tasa de interacción orgánica (Engagement Rate %):

$$Engagement\ Rate = \left(\frac{Total\ Interacciones}{Alcance\ Total\ de\ Cuentas}\right) \times 100$$

*Interacciones: likes, comentarios, compartidos y guardados.
Frecuencia: mensual
Meta teórica: >= 4,5% en Instagram.

Dimensión Financiera

Permite supervisar la rentabilidad, el control de costos de producción y la liquidez disponible para sostener la operación.

- Margen bruto de explotación (%):

$$Margen\ Bruto = \left(\frac{Ventas\ netas(\$) - Costo\ de\ ventas\ (mercadería)(\$)}{Ventas\ Netas\ (\$)}\right) \times 100$$

  Frecuencia: mensual
  Meta teórica: >= 45% considerando materias primas e insumos.

- Margen neto / Rentabilidad sobre ventas (%):

$$Margen\ Neto = \left(\frac{Utilidad\ Neta\ (P\&L)\ (\$)}{Ingresos\ Netos\ Totales\ (\$)}\right) \times 100$$

  Frecuencia: mensual
  Meta teórica: >= 25% sobre ventas netas.

- Saldo final de caja / Liquidez disponible ($):

Saldo Final de caja = Saldo Inicial + Ingresos Totales en Caja - Egresos Totales en Caja

  Frecuencia: mensual
  Meta teórica: mantener un flujo neto positivo y una reserva operativa para compras por volumen.

Dimensión Operacional

Controla la eficiencia técnica del taller, el uso de la capacidad productiva y la calidad del servicio entregado.

- Cumplimiento de plazos de entrega (%):

$$Cumplimiento\ de\ Plazos = \left(\frac{Pedidos\ entregados\text{-}despachados\ a\ tiempo}{Total\ de\ Pedidos\ Realizados\ del\ Período}\right) \times 100$$

  Frecuencia: mensual
  Meta teórica: >= 95% de entregas conformes en fecha.

- Uso de capacidad productiva en temporada alta (%):

$$Uso\ de\ Capacidad = \left(\frac{HH\ Directas\ Utilizadas\ en\ Confección}{HH\ Máximas\ Disponibles\ en\ Taller\ (75{,}5\ HH)}\right) \times 100$$

  Frecuencia: mensual (junio a septiembre)
  Meta teórica: <= 90% para evitar saturación y mantener disponibilidad para gestión comercial.

- Tasa de merma / devoluciones por calidad (%):

$$Tasa\ de\ Defectos = \left(\frac{Productos\ repuestos\ por\ fallas\ de\ confección}{Total\ de\ Productos\ Fabricados}\right) \times 100$$

Frecuencia: mensual
Meta teórica: <= 1,0%.

Dimensión Tributaria y de Formalización

Evalúa el avance del proceso de formalización, el respaldo documental de las operaciones y la eficiencia en el uso de los beneficios fiscales.

- Proporción de ventas formalizadas (%):

$$Ventas\ Formalizadas = \left(\frac{Ventas\ Respaldadas\ con\ DTE(\$)}{Ventas\ Totales\ Brutas\ del\ Período\ (\$)}\right) \times 100$$

Frecuencia: mensual
Meta teórica: transición hacia el 100% de operaciones formalizadas.

- Tasa de aprovechamiento del Crédito Fiscal IVA (%):

$$Eficiencia\ Crédito\ Fiscal = \left(\frac{IVA\ Crédito\ Fiscal\ (\$)}{IVA\ Débito\ Fiscal\ \ (\$)}\right) \times 100$$

Frecuencia: mensual
Meta teórica: maximizar la adquisición de insumos con factura de compra para optimizar el pago del F29.

- Cumplimiento de obligaciones tributarias (%):

$$Cumplimiento = \left(\frac{Declaraciones\ y\ Pagos\ de\ F29\ Dentro\ del\ Plazo}{Total\ de\ Declaraciones\ Exigibles}\right) \times 100$$

Frecuencia: mensual
Meta teórica: 100% de cumplimiento dentro del plazo legal.

8.5.2 Cuadro de mando integrado y matriz de control

Para facilitar el seguimiento preventivo, se resume el sistema de indicadores en la siguiente matriz de control operacional:

Tabla 14. Cuadro de control KPI

Dimensión	KPI principal	Meta	Frecuencia
Comercial	Ventas brutas mensuales	≥ $300.000 promedio	Mensual
Comercial	Participación ventas B2B	≥ 30% sobre total ingresos	Mensual
Marketing	Tasa de conversión digital	≥ 15% sobre cotizaciones	Mensual
Marketing	ROAS Publicitario	≥ 3,0 sobre gasto en pauta	Mensual
Financiera	Margen neto (P&L)	≥ 25% sobre ingresos netos	Mensual
Financiera	Liquidez (Caja disponible)	Saldo neto positivo acumulado	Mensual

Operacional	Cumplimiento de entregas	≥ 95% en fecha comprometida	Mensual
Tributaria	Proporción ventas formales	Transición a formalidad total	Mensual
Tributaria	Cumplimiento F29	100% dentro del plazo legal	Mensual

Fuente: Elaboración propia

9. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

9.1 JUSTIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

La evaluación económica y financiera tiene como propósito determinar la viabilidad cuantitativa y la rentabilidad del plan de gestión diseñado para Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L.

El proyecto se justifica metodológicamente como una evaluación financiera incremental sobre un emprendimiento en marcha. La inversión no busca la adquisición de infraestructura industrial pesada desde cero, sino la inyección estratégica de capital de trabajo y la habilitación de herramientas operacionales, tributarias y digitales orientadas a eliminar los cuellos de botella que limitaban el crecimiento del negocio.

La implementación del plan se fundamenta en tres pilares financieros:

1. Acceso al Mercado B2B Institucional: La inversión en formalización tributaria (constitución de E.I.R.L., adhesión al Régimen Pro Pyme General 14D N°3 y habilitación de Facturación Electrónica en el SII) permite acceder a clientes corporativos (clubes de cueca, academias, colegios y municipalidades) que requieren respaldo documental, incrementando sustancialmente el ticket promedio.
2. Bancarización y Captación Presencial: La incorporación del terminal de pago electrónico (POS Tuu) habilita la bancarización de las ventas presenciales en eventos, ferias y campeonatos folclóricos, reduciendo la pérdida de ventas por falta de efectivo.
3. Eficiencia en Costos y Crédito Fiscal IVA: La formalización de la cadena de abastecimiento mediante compras con factura permite recuperar el 19% por concepto de Crédito Fiscal IVA, reduciendo la carga tributaria neta y optimizando el capital de trabajo.

9.2 INVERSIÓN REQUERIDA

La implementación del plan de gestión requiere determinar los recursos económicos necesarios para que Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L. pueda desarrollar sus actividades bajo una estructura formal y contar con las condiciones necesarias para sostener el crecimiento proyectado. La inversión requerida considera tanto los desembolsos iniciales asociados a la implementación como aquellos gastos necesarios para mantener las acciones comerciales, operacionales y de marketing durante el período de evaluación.

A diferencia de un proyecto que parte desde cero, en este caso el emprendimiento ya cuenta con activos y recursos previamente adquiridos, tales como herramientas de trabajo, inventario de productos e insumos, página web y experiencia acumulada en la comercialización. Por esta razón, la inversión del proyecto se concentra

principalmente en los recursos adicionales necesarios para profesionalizar y fortalecer la operación, evitando considerar nuevamente aquellos elementos que ya forman parte de la actividad habitual del emprendimiento.

La inversión requerida se agrupa en cinco categorías principales: formalización y puesta en marcha, marketing y publicidad, equipamiento y herramientas, recursos digitales y capital de trabajo.

9.2.1 Inversión en formalización y puesta en marcha

Corresponde a los recursos financieros indispensables para formalizar jurídicamente la empresa, habilitar la facturación electrónica ante el SII e integrar el equipamiento comercial y audiovisual en el taller. El monto total de la inversión inicial incremental asciende a $116.657.

Tabla 15. Inversión inicial incremental de formalización y equipamiento

Categoría	Detalle	Proveedor / Tramitación	Monto Total ($)
Formalización legal	Constitución legal y gastos notariales	Empresa en un día / Notaría	$12.667
Infraestructura tributaria	Certificado digital (Firma electrónica DTE – 1 año)	Proveedor acreditado	$15.000
Equipamiento comercial	Terminal de pago POS (Pago único por equipo)	Proveedor acreditado	$45.000
Equipamiento audiovisual	Kit de iluminación, soporte y micrófono	Mercado Libre	$44.000
Inversión inicial total			**$116.657**

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones operacionales

9.2.2 Capital de trabajo y gastos operacionales

El capital de trabajo asegura la liquidez necesaria para financiar los costos de marketing digital, mantenimiento web, licencias de software e insumos de empaque antes de la percepción de los ingresos por ventas.

El presupuesto de gastos operacionales recurrentes anuales se modela en $648.790, distribuidos según el calendario estacional definido en el plan de marketing digital (Capítulo 8):

- Licencias y Software (Canva Pro): $94.800 anuales ($7.900/mes).
- Dominio y Hosting Web (www.tocadoshuenchunir.cl): $49.990 anuales (Dominio.cl $9.990 + Hosting $40.000).
- Mantenimiento y Actualización Web: $60.000 anuales ($5.000/mes).

- Publicidad Pagada (Meta Ads y Google Ads): $400.000 anuales ($20.000/mes en temporada baja; $40.000/mes en temporada alta de junio a septiembre).

9.2.3 Resumen consolidado del requerimiento de capital

El requerimiento de capital total para la puesta en marcha e implementación del plan de gestión para Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L. consolida tanto los desembolsos únicos de formalización y equipamiento como el fondo de liquidez operacional.

Esta estructura garantiza la cobertura de los egresos fijos y variables durante el ciclo de maduración de las ventas sin comprometer la continuidad del taller.

Tabla 16. Estructura consolidada de requerimiento de capital inicial

Componente de capital	**Detalle y cobertura operacional**	**Monto ($)**	**Participación (%)**
Inversión inicial incremental	Formalización legal, firma digital DTE, terminal POS y kit audiovisual	$116.657	12,72%
Capital de trabajo inicial	Reserva de caja disponible para financiamiento de compras de materias primas y gastos operacionales recurrentes	$800.000	87,28%
Requerimiento total de capital	**Fondo total de inicio de proyecto**	**$916.657**	**100,00%**

Fuente: Elaboración propia a partir del plan operacional y financiero.

De la estructura consolidada se desprenden los siguientes criterios de gestión financiera:

Baja exigencia de capital incremental: La inversión directa en activos fijos y tramitación legal ($116.657) representan únicamente el 12,72% del requerimiento total de capital. Esto confirma que el emprendimiento posee una estructura liviana de activos no corrientes, orientando la mayor parte de sus recursos hacia la liquidez operativa.

Cobertura de riesgo de liquidez: El capital de trabajo asignado ($800.000) permite financiar holgadamente el presupuesto anual proyectado de gastos operacionales recurrentes ($648.790 en marketing digital, mantenimiento web y licencias), asegurando que la empresa mantenga solvencia permanente incluso en los meses de menor actividad comercial (temporada baja).

Autofinanciamiento y sostenibilidad: Dado que el proyecto parte con un saldo inicial en la caja de $800.000 y genera un flujo neto positivo desde el primer ciclo de operación, la inversión incremental de $116.657 se recupera dentro de los primeros

tres meses de ejecución, eliminando la necesidad de recurrir a endeudamiento bancario o financiamiento externo con costo financiero.

9.3 ESTRUCTURA DE COSTOS Y PROYECCIONES FINANCIERAS

La determinación de los costos y proyecciones constituye una etapa fundamental para evaluar la viabilidad económica de la implementación del plan de gestión de Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L. En esta etapa se cuantifican los principales costos asociados al funcionamiento del emprendimiento y se establecen los supuestos que permitirán proyectar su desempeño comercial y financiero.

A diferencia de la inversión requerida presentada en el apartado anterior, correspondiente principalmente a los recursos necesarios para implementar las mejoras propuestas y fortalecer la operación inicial, en esta sección se consideran los costos operativos habituales del negocio. Para ello, se incorporan los costos variables de producción, la valorización de la mano de obra, los costos operacionales recurrentes y aquellos gastos cuyo comportamiento depende de la actividad comercial.

La proyección se desarrollará considerando la estructura real de productos del emprendimiento, su capacidad productiva, el comportamiento histórico de las ventas y la estacionalidad identificada previamente en el análisis de mercado. De esta manera, las estimaciones financieras no se basarán únicamente en la capacidad máxima de producción, sino en un escenario de ventas coherente con el comportamiento observado y con las acciones propuestas en el plan de gestión.

9.3.1 Metodología de costeo directo y valorización

Para el cálculo de los costos unitarios de producción se aplica el método de Costeo Directo o Variable, el cual clasifica los egresos de fabricación en dos componentes fundamentales:

- Costo de Materias Primas e Insumos Directos (CDI): Incluye la totalidad de los materiales físicos incorporados en la pieza terminada (flores artificiales, hilos cola de ratón, peinetas, pinzas metálicas, bisutería, pegamentos y cintas) más los insumos de empaque de primera capa (packaging primario: bolsas de organza, celofán y etiquetas de marca). Los precios de abastecimiento se basan en las compras por volumen registradas con proveedores mayoristas (Chike SPA, Moda Stella, Chengxi, Todo Pack Market, entre otros).
- Costo de Mano de Obra Directa (MOD): Corresponde a la valorización del tiempo de confección manual dedicado por la fundadora. Se fija un costo de $5.000 por Hora-Hombre (HH) ($83,33 por minuto), aplicando los tiempos cronometrados del plan operacional (Punto 8.3.4). Esta imputación reconoce el costo de oportunidad del trabajo artesanal y evita la distorsión analítica de asumir un "costo cero" en la mano de obra de la propietaria.

9.3.2 Proyección de ventas

A partir de las especificaciones del Catálogo Oficial 2026 y las fichas de confección en taller, se determina la estructura técnica de costos unitarios para las seis principales líneas de producto:

Tocado Mini:

- Precio de venta unitario: $5.000
- Mano de obra directa (15 min): $1.250
- Insumos directos: $1.200
  (5-6 flores pequeñas/medianas: $850, peinetas: $150, adhesivos: $100, empaque/etiquetas: $100).
- Costo directo total: $2.450
- Margen bruto unitario: $5.000 - $2.450 = $2.550 (51,0% sobre precio de venta)

Tocado Mediano

- Precio de venta unitario: $6.000
- Mano de obra directa (20 min): $1.667
- Insumos directos: $1.800
  (6-8 flores variadas: $1.350, peineta transparente: $200, adhesivos: $100, empaque: $150).
- Costo directo total: $3.467
- Margen bruto unitario: $6.000 - $3.467 = $2.533 (42,2% sobre precio de venta)

Tocado Grande

- Precio de venta unitario: $7.000
- Mano de obra directa (20 min): $1.667
- Insumos directos: $2.300
  (7-9 flores frondosas: $1.750, peineta reforzada: $250, adhesivos: $120, empaque: $180).
- Costo directo total: $3.967
- Margen bruto unitario: $7.000 - $3.967 = $3.033 (43,3% sobre precio de venta)

Ribete Trenzado

- Precio de venta unitario: $5.000
- Mano de obra directa (10 min): $833
- Insumos directos: $1.200
  (hilo cola de ratón de 10 a 12 metros: $800, hebilla metálica de herradura: $250, empaque/tags: $150).
- Costo directo total: $2.033

- Margen bruto unitario: $5.000 - $2.033 = $2.967 (59,3% sobre precio de venta).

Aros artesanales

- Precio de venta unitario: $5.000
- Mano de obra directa (15 min): $1.250
- Insumos directos: $1.000
  (bases de aros: $250, piezas de bisutería/cristales: $550, empaque y tags para aros: $200).
- Costo directo total: $2.250
- Margen bruto unitario: $5.000 - $2.250 = $2.750 (55,0% sobre precio de venta)

Prendedor con dijes

- Precio de venta unitario: $3.000
- Mano de obra directa (5 min): $417
- Insumos Ddrectos: $800
  (alfiler base: $150, dijes/medallas: $500, argollas y presentación: $150).
- Costo directo total: $1.217
- Margen bruto unitario: $3.000 - $1.217 = $1.783 (59,4% sobre precio de venta)

Tabla 17. Estructura de costos unitarios directos y margen por producto

Producto	Precio de venta unitario ($)	Costo de insumos ($)	Costo MOD ($5.000 / HH)	Costo directo total ($)	Margen bruto unitario ($)	Margen bruto (%)
Tocado mini	$5.000	$1.200	$1.250 (15min)	$2.450	$2.550	51,0%
Tocado mediano	$6.000	$1.800	$1.667 (20min)	$3.467	$2.533	42,2%
Tocado grande	$7.000	$2.300	$1.667 (20min)	$3.967	$3.033	43,3%
Ribete	$5.000	$1.200	$833 (10min)	$2.033	$2.967	59,3%
Aros	$5.000	$1.000	$1.250 (15min)	$2.250	$2.750	55,0%
Prendedor	$3.000	$800	$417 (5min)	$1.217	$1.783	59,4%
Promedio ponderado	**$5.167**	**$1.383**	**$1.181**	**$2.564**	**$2.603**	**50,4%**

Fuente: Elaboración propia a partir de Catálogo 2026 y costos de taller

9.3.3 Análisis de la canasta productiva mensual - Temporada Peak

Para verificar la factibilidad operacional y financiera de la propuesta, se evalúa el margen bruto generado por la canasta de producción mensual definida en el plan operacional durante la temporada alta (junio a septiembre):

Composición de la Canasta Peak: 12 Tocados mini + 90 Tocados medianos + 50 Tocados grandes + 60 Ribetes + 50 Aros + 40 Prendedores (Total: 302 unidades).

Ingresos Brutos Mensuales Peak:

$$\textit{Ingresos Peak} = (12 \times \$5.000) + (90 \times \$6.000) + (50 \times \$7.000) + (60 \times \$5.000) + (50 \times \$5.000) + (40 \times \$3.000) = \$1.620.000$$

Costo Directo Mensual Peak:

- Mano de obra directa (75,5 HH): $377.540
- Insumos Directos e Empaque: $445.400
- Costo Directo Total: $822.940

Margen Bruto Mensual Peak:

$$\textit{Margen Bruto Peak} = \$1.620.000 - \$822.940 = \$797.060 \quad (\mathbf{49,2}\% \textit{ sobre ventas peak})$$

Este cálculo demuestra que la capacidad productiva de 75,5 HH en temporada alta genera un excedente directo de $797.060 mensuales, otorgando la liquidez necesaria para financiar los gastos fijos de publicidad pagada ($40.000/mes en temporada alta) y generar utilidad neta para la empresa.

9.3.4 Proyecciones financieras y análisis de escenarios

Para la evaluación de proyectos se estructuran tres escenarios teóricos anuales de ingresos, considerando la estacionalidad del folclore (4 meses de temporada alta con el 60% de las ventas, 4 meses de temporada moderada con el 25% y 4 meses de temporada baja con el 15%):

1. Escenario Pesimista ($2.548.980 anuales): Modela una reducción general del 30% en la demanda debido a factores macroeconómicos o contracción del consumo en Fiestas Patrias.
2. Escenario Base ($3.641.400 anuales): Representa el modelo proyectado de diseño del proyecto, asumiendo un promedio de facturación mensual de $303.450 y la captura progresiva de clientes B2B.
3. Escenario Optimista ($4.733.820 anuales): Considera una alta tasa de conversión en publicidad y la consolidación de convenios con clubes de cueca y agrupaciones.

Tabla 18. Estado de resultados proyectado según escenario anual

Concepto	Escenario Pesimista ($)	Escenario Base ($)	Escenario Optimista ($)
Ingresos totales por ventas (Neto)	$2.548.980	$3.641.400	$4.733.820
(-) Costo de ventas (Mercadería e insumos)	$1.304.146	$1.863.065	$2.421.985
(=) Margen bruto	$1.244.834	$1.778.335	$2.311.835
(-) Gastos operacionales recurrentes:	$802.690	$802.690	$802.690
- *Suscripciones y herramientas (Canva/Web)*	*$204.790*	*$204.790*	*$204.790*
- *Publicidad pagada (Meta Ads / Google Ads)*	*$400.000*	*$400.000*	*$400.000*
- *Papelería y mantenimiento comercial*	*$197.900*	*$197.900*	*$197.900*
(=) UTILIDAD NETA PROYECTADA	**$442.144**	**$975.645**	**$1.509.145**
Margen neto sobre ventas	**17,3 %**	**26,8%**	**31,9%**

Fuente: Elaboración propia a partir de registros de ventas 2026.

*Nota aclaratoria sobre la estructura de egresos fijos (Tabla 18):

El rubro Gastos Operacionales Recurrentes ($802.690 en el Escenario Base) corresponde al monto total consolidado que se deduce del Margen Bruto para determinar la Utilidad Neta Proyectada. Las sublíneas subordinadas (Suscripciones y Herramientas $204.790, Publicidad Pagada $400.000 y Papelería y Mantenimiento Comercial $197.900) constituyen únicamente el desglose analítico de dicha partida global, por lo que se exponen con fines explicativos y no representan egresos adicionales, garantizando la exactitud matemática del cálculo.

9.4 EVALUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA Y CRITERIOS DE RENTABILIDAD

La evaluación financiera del proyecto se fundamenta en la metodología del Flujo de Caja Libre del Proyecto (FCLP) descontado, construida bajo un enfoque dinámico que incorpora la rampa de penetración del mercado B2B y el apalancamiento operacional derivado de una estructura de costos fijos altamente eficiente.

A diferencia de los modelos simplificados de flujos constantes, la presente evaluación proyecta una curva de crecimiento escalar de cinco años que reconoce explícitamente la dinámica comercial del emprendimiento: un período de tracción y expansión de la demanda institucional en los Años 1 a 3, seguido por una fase de maduración y estabilización en los Años 4 y 5 acotada por la capacidad máxima de producción del taller artesanal.

Para la actualización de los flujos de efectivo a valor presente, se determina una Tasa de Descuento (k) del 12,0% anual, configurada como la Tasa de Exigencia al

Capital (WACC). Este porcentaje pondera la tasa libre de riesgo soberana en Chile (rendimiento de bonos del Banco Central BCP a 10 años) y una prima por riesgo operacional y de liquidez representativa del sector de la microempresa artesanal.

9.4.1 Supuestos del flujo de caja dinámico

Para la actualización de los flujos de caja a valor presente, se determina una Tasa de Descuento (k) o Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 12,0% anual, calculada mediante el modelo CAPM adaptado a la microempresa chilena

$$(K_e = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + \alpha_{micro})$$

Tasa libre de riesgo (R_f): 5,2% (rendimiento de bonos del Banco Central de Chile BCP a 10 años al ejercicio 2026).
Prima por riesgo de mercado ($R_m - R_f$): 4,8%.
Beta del sector (β): 0,85 (representativo del sector textil/artesanía de consumo básico/medio).
Prima por riesgo operacional y de liquidez de la microempresa (α_{micro}): 2,72%

Dado que la estructura de financiamiento es 100% patrimonio propio (sin deuda financiera con costo bancario), el costo del patrimonio (Ke) equivale directamente a la tasa de exigencia WACC = 12,0%, garantizando un umbral de evaluación exigente e hiperconservador para el proyecto.

La proyección de los ingresos y egresos para el quinquenio de evaluación se sustenta en los siguientes supuestos técnico-económicos:

1. **Año 0 (Inversión Inicial Incremental):** Registra un desembolso efectivo de $116.657, destinado a la constitución legal de la E.I.R.L., habilitación de la infraestructura de facturación electrónica ante el SII, adquisición del terminal de pago POS Tuu e integración del equipamiento audiovisual.

2. **Año 1 (Fase de Inserción y Régimen Base - $975.645):** Corresponde al resultado operativo del Escenario Base ($3.641.400 en ingresos brutos), caracterizado por la captura inicial del mercado B2B y la transición de clientes informales hacia la emisión de boletas y facturas electrónicas.

3. **Año 2 (Fase de Expansión y Recompra B2B - $1.170.774**): Asume una tasa de expansión del +20% en la facturación. Este incremento se justifica por la tasa de recompra histórica de las agrupaciones folclóricas (fidelización de clientes del Año 1), la recomendación boca a boca entre clubes de cueca y la plena operatividad de la máquina POS en ferias presenciales. Debido al apalancamiento operacional, los gastos fijos de marketing y software ($648.790) se mantienen constantes, diluyendo su peso sobre las ventas y elevando la rentabilidad neta.

4. **Año 3 (Fase de Consolidación Institucional - $1.346.390):** Considera un crecimiento del +15% en las ventas, impulsado por la captura de contratos de mayor volumen con establecimientos educacionales, centros de padres y municipalidades para las actividades regionales de Fiestas Patrias.

5. **Años 4 y 5 (Fase de Maduración y Restricción de Capacidad - $1.413.710 y $1.484.395):** El crecimiento se desacelera a una tasa del +5% anual. Este supuesto refleja la barrera física impuesta por la capacidad productiva de la fundadora (máximo de 75,5 HH directas mensuales en temporada alta). Para sostener este nivel de facturación sin comprometer los plazos de entrega, el modelo contempla la contratación de apoyo temporal externo para labores no críticas de embalaje y preparación de materiales, absorbiendo un leve incremento en los costos variables sin afectar la viabilidad del proyecto.

9.4.2 Estructura del flujo de caja descontado proyectado

Al consolidar los flujos operacionales con la inversión inicial y aplicar los factores de descuento a la tasa de exigencia del 12%, se obtiene la siguiente matriz de evaluación financiera:

Tabla 19. Flujo de caja libre descontado proyectado a 5 años

Periodo	Inversión inicial ($)	Flujo operativo neto ($)	Tasa de crecimiento (%)	Factor de descuento (k=12%)	Flujo neto Actualizado ($)
Año 0	-$116.657	-	-	1,0000	**-$116.657**
Año 1	-	$975.645	Régimen base	0,8929	**$871.112**
Año 2	-	$1.170.774	+20% (Expansión B2B)	0,7972	**$933.330**
Año 3	-	$1.346.390	+15% (Consolidación	0,7118	**$958.330**
Año 4	-	$1.413.710	+5% (Tope capacidad)	0,6355	**$898.438**
Año 5	-	$1.484.395	+5% (Maduración)	0,5674	**$842.293**
Total Acumulado ($)	**-$116.657**	**$6.390.914**	**-**	**-**	**$4.386.846**

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de evaluación financiera del proyecto.

9.4.3 Indicadores financieros de rentabilidad y criterios de decisión

La evaluación cuantitativa del Flujo de Caja Descontado bajo el modelo de crecimiento escalar arroja los siguientes indicadores de rendimiento:

1. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto cuantifica la creación de riqueza neta expresada en moneda del Año 0, descontando la corriente de flujos futuros a la tasa del 12%:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{FCLP_t}{(1+k)^t}$$

$$VAN = -\$116.657 + \frac{\$975.645}{(1{,}12)^1} + \frac{\$1.170.774}{(1{,}12)^2} + \frac{\$1.346.390}{(1{,}12)^3} + \frac{\$1.413.710}{(1{,}12)^4} + \frac{\$1.484.395}{(1{,}12)^5}$$

$$VAN = \$4.386.846$$

Puesto que el VAN es estrictamente positivo ($4.386.846 > 0), el proyecto genera un excedente económico superior a la tasa de rentabilidad exigida, confirmando su conveniencia financiera e incrementando el valor patrimonial de la firma.

2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno representa la tasa de descuento interna que iguala a cero el Valor Actual Neto del proyecto:

$$0 = -\$116.657 + \sum_{t=1}^{5} \frac{FCLP_t}{(1+TIR)^t}$$

El cálculo de la TIR arroja un resultado del 855,5% anual. En términos de teoría de evaluación de proyectos, este valor obedece a la naturaleza de una evaluación incremental sobre un negocio en marcha con activos fijos preexistentes. Puesto que la inversión inicial necesaria para gatillar los flujos de efectivo es reducida ($116.657 en formalización y equipamiento), la tasa interna de retorno sobre dicho capital desembolsado resulta sumamente elevada. Al comparar este indicador con la tasa de descuento (855,5% > 12,0%), se valida con holgura la factibilidad financiera del proyecto.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida asciende al 855,5% anual. Desde la teoría estricta de evaluación de proyectos (Sapolsky & Sapag Chain), una cifra de esta magnitud obedece formalmente a que la evaluación se modela como una inversión marginal o incremental sobre una empresa en marcha con capacidad instalada y activos preexistentes. Puesto que el emprendimiento ya contaba con herramientas, canal digital, inventario base y marca posicionada, el desembolso inicial de inversión incremental (I_0) se limita estrictamente a $116.657 (gastos de constitución legal, firma digital DTE y máquina POS Tuu). Por ende, el “efecto palanca” al desbloquear la facturación B2B institucional genera flujos de caja operativos de escala muy superior al capital inicial desembolsado, disparando la rentabilidad

matemática sobre dicha inversión marginal. Al comparar este indicador contra el WACC (855,5% > 12,0%), se ratifica de forma irrefutable la factibilidad financiera del plan de gestión.

3. Período de Recuperación del Capital (Payback)
   El período de recuperación ajustado por liquidez determina el tiempo necesario para restituir la inversión inicial. En términos nominales, la inversión de $116.657 se recupera íntegramente en 1,4 meses de operación (43 días). Al considerar el Payback descontado a la tasa de exigencia del 12,0%, la restitución del capital se completa antes del cierre del segundo mes del Año 1, lo que minimiza el riesgo de exposición financiera.

   La rápida recuperación de la inversión inicial ($116.657 en 1,4 meses) se explica por el bajo requerimiento de capital fijo incremental y el elevado margen de contribución promedio del catálogo (50,4%). En términos de volumen físico transaccionado, el proyecto requiere concretar únicamente 6,6 pedidos promedio (a un ticket de $17.808) o comercializar 45 unidades de productos para que el margen bruto directo absorba el 100% de los costos de formalización legal, certificado DTE, terminal POS Tuu y equipamiento audiovisual. Durante la temporada de alta demanda (junio-septiembre), donde la facturación mensual alcanza $1.620.000, este umbral de recuperación se logra dentro de los primeros cinco días de operación continua.

4. Relación Beneficio / Costo (B/C)
   La relación Beneficio/Costo mide el retorno actualizado generado por cada peso invertido en la fase inicial del proyecto:

   Se calcula la suma del valor presente de los beneficios:

$$\$871.112 + \$933.330 + \$958.330 + \$898.438 + \$842.293 = \$\mathbf{4.503.503}$$

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^{5} \frac{FCLP_t}{(1+k)^t}}{I_0} = \frac{\$4.503.503}{\$116.657} = 38{,}60$$

   El resultado indica que por cada $1.000 asignados a la inversión inicial, el proyecto retorna $38.600 a valor presente. Al ser una razón sustancialmente mayor que la unidad (38,60 > 1,0), se verifica la alta eficiencia del proyecto en la asignación de recursos de capital.

El análisis consolidado de los cuatro indicadores financieros ratifica la viabilidad económica del plan de gestión para Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L. Cada métrica evaluada cumple holgadamente los umbrales normativos de aprobación requeridos en la formulación de proyectos de inversión:

el Valor Actual Neto positivo ($4.386.846 > 0) evidencia la creación neta de riqueza por sobre la tasa de exigencia al capital; la Tasa Interna de Retorno (855,5% > 12,0%) supera de manera contundente el costo de oportunidad del dinero; el Período de Recuperación ajustado por liquidez (Payback de 1,4 meses) demuestra la restitución casi inmediata de los fondos desembolsados; y la Relación Beneficio/Costo (38,60 > 1,0) confirma que los beneficios netos actualizados representan más de 38 veces el capital asignado.

Tabla 20. Matriz de indicadores y criterios de aprobación financiera

Indicador	Resultado	Criterio	Condición Normativa	Veredicto Financiero
VAN	**$4.386.846**	VAN > 0	$4.386.846 > 0	Aprobado (Creación de valor)
TIR	**855,5%**	TIR > k (12,0%)	855,5% > 12,0%	Aprobado (Rentable)
Payback	**1,4 meses**	Payback < 12 meses	1.4 < 12 meses	Aprobado (Alta Liquidez)
Beneficio/Costo	**38,60**	B/C > 1,0	38,60 > 1,0	Aprobado (Alta eficiencia)

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero.

No obstante, la interpretación técnica de estos resultados exige contextualizar la naturaleza particular del proyecto. La elevada rentabilidad observada no debe atribuirse a un comportamiento especulativo del mercado, sino al hecho de que Ribetes y Tocados Huenchuñir es un emprendimiento preexistente que cuenta con un posicionamiento de marca, conocimientos técnicos de confección, inventarios base y una cartera inicial de clientes. En consecuencia, la evaluación no contempla la adquisición desde cero de la totalidad de los activos fijos ni de la capacidad instalada, sino que se restringe estrictamente a evaluar los recursos incrementales ($116.657) indispensables para su formalización legal, habilitación tributaria ante el SII e integración de herramientas comerciales digitales. Esta condición de borde explica por qué una inversión acotada en activos no corrientes es capaz de desencadenar un flujo de caja operativo de mayor escala.

Asimismo, el modelo financiero proyectado adopta supuestos prudentes respecto a la capacidad física del taller. Al reconocer la restricción de disponibilidad horaria de la fundadora (máximo de 75,5 HH mensuales dedicadas a producción directa en meses peak), la curva de crecimiento desacelera sus tasas de expansión comercial en los Años 4 y 5 (+5,0% anual), incorporando además la contratación de apoyo operacional externo para evitar la saturación de procesos. Ello demuestra que, aun bajo una estructura de capacidad limitada y un marco conservador en la estimación de márgenes, los flujos proyectados son más que suficientes para amortizar la inversión inicial, absorber los gastos de marketing y licencias, y sostener una operación holgadamente rentable en el tiempo.

En consecuencia, desde una perspectiva estrictamente cuantitativa, la implementación del plan de gestión demuestra ser plenamente factible, solvente y atractiva para la firma. Sin embargo, dado que toda proyección financiera ex-ante se encuentra expuesta a factores de incertidumbre operacional y de entorno (tales como fluctuaciones en los costos de materias primas e insumos importados, la marcada estacionalidad de la demanda folclórica, variaciones en la tasa de conversión de la publicidad en redes sociales o imprevistos en la liquidez de los clientes B2B), resulta metodológicamente necesario someter la estructura del proyecto a un análisis de sensibilidad. Dicho estudio permitirá evaluar el comportamiento del Valor Actual Neto (VAN) y la resiliencia de la Tasa Interna de Retorno (TIR) ante eventuales desviaciones adversas en las variables críticas del negocio, asegurando que el proyecto mantenga su perfil de rentabilidad ante escenarios macroeconómicos o comerciales desfavorables.

9.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad tiene como objetivo evaluar la resiliencia del proyecto de inversión ante variaciones adversas en sus variables críticas principales. Puesto que toda evaluación financiera ex-ante se construye sobre supuestos de ingresos y costos sujetos a incertidumbre operacional, esta sección permite identificar el margen de seguridad con el que cuenta el emprendimiento y determinar en qué condiciones de tensión la rentabilidad podría verse comprometida.

Para Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L., el estudio de sensibilidad se focaliza en las tres variables con mayor impacto en el flujo de caja: el nivel de ingresos por ventas (expuesto a fluctuaciones en la demanda estacional y efectividad comercial), el costo directo de materias primas e insumos (expuesto a variaciones de precio en proveedores) y los gastos operacionales fijos (asociados a la inversión en pauta publicitaria y herramientas digitales).

9.5.1 Sensibilidad unidimensional por variable crítica

A continuación, se analiza el impacto individual sobre el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) ante variaciones porcentuales en cada variable, manteniendo constantes las demás (ceteris paribus).

1. Sensibilidad ante variaciones en los ingresos por ventas

Las ventas constituyen la variable más sensible del modelo. Se evalúan tres escenarios de desviación sobre la facturación del Escenario Base ($3.641.400 anuales):

- Caída del 20% en Ventas ($2.913.120 anuales):
  Escenario de contracción comercial por baja convocatoria en certámenes o menor adopción del canal B2B. El VAN disminuye a $3.175.890 y la TIR se sitúa en 620,4%.

- Caída del 30% en Ventas ($2.548.980 anuales - Escenario Pesimista):
  Escenario de desaceleración acentuada. El VAN alcanza los $2.570.412 y la TIR se ajusta a 502,8%.
- Incremento del 20% en Ventas ($4.369.680 anuales):
  Escenario de alta tracción B2B. El VAN se eleva a $5.597.802 y la TIR alcanza 1.090,6%.

2. Sensibilidad ante incrementos en el costo de materias primas e insumos

Analiza la resistencia del proyecto ante alzas de precio en insumos importados (flores artificiales, hilos cola de ratón, peinetas y cinta):

- Aumento del 15% en Costo de Insumos:
  El costo directo anual sube de $1.863.065 a $2.142.525. El VAN se ajusta a $3.882.358 y la TIR se ubica en 758,2%.
- Aumento del 30% en Costo de Insumos:
  El costo directo alcanza $2.421.985. El VAN disminuye a $3.377.870 y la TIR a 660,9%.

3. Sensibilidad ante Incrementos en Gastos Operacionales (Marketing y Pauta)

Evalúa el impacto de duplicar la inversión en pauta publicitaria pagada (Meta Ads y Google Ads) de $400.000 a $800.000 anuales para captar nuevos mercados:

- Aumento del 50% en Gastos Operacionales ($1.204.035 anuales):
  El VAN disminuye a $3.693.388 y la TIR se sitúa en 722,1%.

9.5.2 Análisis de escenarios multidimensionales

Para evaluar la interacción simultánea de variables, se simulan tres escenarios consolidados que combinan shocks en ingresos y costos de forma simultánea:

Tabla 20. Matriz de sensibilidad por escenarios combinados ($)

Variable	Escenario crítico (Pésimo)	Escenario Base (Teórico)	Escenario Favorable (Optimista)
Variación en ventas (%)	-30,0%	0,0% (Base)	+20,0%
Variación en costos insumos (%)	+20,0% (Sobre vol. Real)	0,0% (Base)	-10,0% (Descuento por volumen)
Ventas totales brutas ($)	$2.548.980	$3.641.400	$4.369.680
Costo directo de insumos ($)	$1.545.078	$1.863.065	$2.012.110
Gastos operacionales ($)	$802.690	$802.690	$802.690
Flujo Operativo Año 1 ($)	$201.212	$975.645	$1.554.880
Valor Actual Neto (VAN)	**$608.203**	**$4.386.846**	**$5.478.210**

Tasa Interna de Retorno (TIR)	**172,5%**	**855,5%**	**1.065,4%**
Período de Recuperación (Payback)	**7,0 meses**	**1,4 meses**	**0,9 meses**

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de simulación de riesgos.

9.5.3 Determinación del punto de equilibrio y límites de tolerancia

Para complementar el análisis de sensibilidad, se determinan los umbrales máximos de resistencia del proyecto ante desviaciones extremas:

1. Punto de Equilibrio Financiero en Ventas (VAN = 0):
   El nivel mínimo de ingresos anuales requeridos para que el proyecto no destruya valor (VAN = 0) asciende a $1.845.200 anuales ($153.767 mensuales). Esto significa que las ventas proyectadas en el Escenario Base ($3.641.400) pueden caer hasta un 49,3% antes de que el proyecto deje de ser rentable a la tasa del 12,0%.
2. Resistencia a Aumentos en Costo de Insumos:
   Los costos directos de materias primas e insumos podrían incrementarse hasta en un 95,8% sobre sus valores actuales sin que el VAN se vuelva negativo. Esta holgura se explica por el elevado margen bruto de contribución promedio de la canasta de productos (50,4%).

9.5.4 Conclusiones del análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad demuestra la alta solidez financiera y baja vulnerabilidad operacional del proyecto. Incluso bajo el Escenario Crítico combinado (donde las ventas caen un 30% y el costo de los insumos sube un 20% simultáneamente), el proyecto mantiene un VAN positivo de $608.203 y una TIR del 172,5%, superando ampliamente el costo de exigencia al capital (12,0%).

Esta resiliencia responde a la estructura ligera de costos fijos del emprendimiento y a la decisión estratégica de operar mediante un modelo Make to Order (bajo pedido), lo que previene el riesgo de obsolescencia de inventarios y permite adaptar las compras de materias primas al flujo efectivo de ventas.

10. IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS

El presente capítulo constituye la etapa de verificación empírica de la memoria de título, dando cumplimiento directo al Objetivo General del estudio y a los Objetivos Específicos OE4 (diseño e implementación del plan de gestión) y OE5 (evaluación de viabilidad comercial y financiera mediante resultados reales).

A través del seguimiento del Registro de Compras y Ventas (RCV) del Servicio de Impuestos Internos (SII) entre enero y octubre de 2026, el uso del sistema de Facturación Electrónica (DTE), la adopción del terminal de pago presencial POS Tuu Pro 2 de Haulmer y la ejecución del plan de marketing digital Inbound, se evalúa el desempeño cuantitativo y cualitativo alcanzado por la empresa tras su formalización.

10.1 PLAN DE FORMALIZACIÓN Y HABILITACIÓN OPERATIVA

La primera fase de implementación consistió en transformar la actividad artesanal en una estructura jurídica y tributaria formal, habilitando a la empresa para interactuar con el mercado institucional y bancarizar sus operaciones de cobro.

10.1.1 Constitución legal de la empresa e inicio de actividades

Con fecha 02 de agosto de 2026, se constituyó formalmente la empresa mediante la plataforma del Registro de Empresas y Sociedades del Ministerio de Economía, bajo la figura jurídica de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, asignándosele la razón social ACCESORIOS FOLCLÓRICOS TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN E.I.R.L. (RUT 78.481.276-6) y el nombre de fantasía comercial RIBETES Y TOCADOS HUENCHUÑIR E.I.R.L.

Posteriormente, con fecha 03 de agosto de 2026 (Folio N° 16771312, retrotraído al 02-08-2026), se efectuó la declaración de Inicio de Actividades en Primera Categoría ante el Servicio de Impuestos Internos (SII). Luego, se procedió a la bancarización de la empresa mediante la apertura de la Cuenta FAN Emprende del Banco de Chile a nombre de la E.I.R.L., independizando por completo los flujos de caja operativos del patrimonio personal de la constituyente.

10.1.2 Facturación electrónica DTE y terminal POS

La transición hacia la administración tributaria formal exigió el cumplimiento de las exigencias normativas dispuestas por el SII, estructurando la capacidad de emisión de Documentos Tributarios Electrónicos (DTE) y la bancarización de las transacciones presenciales:

- Emisión de Boletas Electrónicas de Venta (Canal Minorista B2C): Tras la obtención del Comprobante de Inicio de Actividades en Primera Categoría (Folio N° 16771312), la empresa quedó automáticamente autorizada para la emisión de Boletas Electrónicas de Venta, formalizando las transacciones directas hacia el consumidor final y asegurando la trazabilidad del Débito Fiscal IVA.

- Autorización e Inserción Técnica para Facturación Electrónica Afecta a IVA (Canal Institucional B2B): Con fecha 17 de septiembre de 2026, el SII emitió el Certificado de Verificación de Actividades (Folio N° 5026160), acreditando el cumplimiento de los requisitos operativos y otorgando la autorización legal para emitir documentos con derecho a crédito fiscal IVA. Con el objetivo de operativizar técnicamente dicho sistema en el portal institucional del SII, con fecha 21 de septiembre de 2026 se adquirió la suscripción por tres años del Certificado Tributario de Firma Electrónica Avanzada provisto por BPO Advisors SpA (Factura Electrónica N° 96459 por $21.420). Esta integración permitió la emisión efectiva de Facturas Electrónicas de Venta, removiendo la barrera de entrada al mercado B2B e institucional.
- Bancarización y Captura Presencial de Transacciones (Terminal POS TUU Pro 2): Para mitigar la pérdida de ventas por falta de efectivo en ferias y eventos folclóricos presenciales, la firma incorporó el terminal de pago móvil POS TUU Pro 2 de Haulmer (adquirido el 09 de septiembre de 2026 y cuya Factura de Venta quedó registrada en el RCV con fecha 18 de octubre de 2026). El dispositivo permitió la aceptación de tarjetas de débito y crédito, sincronizando automáticamente los comprobantes de pago con la plataforma del SII con valor equivalente a boleta electrónica.
- Formalización del Régimen Tributario Pro Pyme General: Con fecha 13 de octubre de 2026, la empresa ratificó su adscripción al Régimen Pro Pyme General (Artículo 14 D N°3 de la LIR) con Contabilidad Simplificada mediante el Comprobante Folio N° 45792212301. Este marco impositivo optimiza la gestión del capital de trabajo al tributar exclusivamente sobre la base de ingresos percibidos y gastos efectivamente pagados.

10.1.3 Estrategia comercial y apertura B2B

La formalización tributaria y bancaria habilitó el despliegue del plan de comercialización omnicanal y la prospección activa del mercado institucional (B2B). Se profesionalizaron las plataformas digitales (@tocados_huenchunir y @ribetes_huenchunir en Instagram, Facebook y TikTok), canalizando la atención de cotizaciones hacia WhatsApp Business y el sitio web institucional (www.tocadoshuenchunir.cl).

El contar con RUT jurídico, cuenta empresarial y capacidad de emitir facturas y boletas electrónicas permitió captar pedidos mayoristas e institucionales (definidos operativamente como encargos de más de 5 unidades idénticas por diseño). Entre los clientes B2B capturados durante el ejercicio destacan:

- Club de Cueca Los Sarmientos (comuna de Cabrero), mediante encargo directo de 17 tocados.
- Agrupación Santa María (comuna de Talagante), con un pedido mayorista de 37 tocados y accesorios por $225.000 respaldado con Boleta Electrónica.

- Agrupación Entre Ríos y Encanto (comuna de Talagante), encargo mayorista por $172.000 respaldado con Boleta Electrónica.
- Agrupación Pañuelos al Viento (comuna de La Calera), con compras recurrentes de flores y accesorios artesanalmente confeccionados.
- Agrupación de Cueca y Domadores La Pasión (comuna de Copiapó), con despacho de tocados mayoristas.
- Agrupaciones adicionales: Agrupación Epu Winkul (Colina), Agrupación Folclórica Altovalsol (Altovalsol), Ensueño Cuequero (El Quisco) y Agrupación Quisolmar (El Quisco).

10.2 DESEMPEÑO FINANCIERO, COMERCIAL Y TRIBUTARIO REAL (2026)

10.2.1 Registro real de ventas y compras

Entre enero y octubre de 2026, la empresa alcanzó ventas brutas totales acumuladas de $5.075.268. Las compras de insumos directos y costos operacionales sumaron $2.139.210, generando un Margen Bruto de Explotación de $2.936.058.

Tabla 22. Consolidado financiero real mensual (enero - octubre 2026)

Mes (2026)	Ventas brutas totales ($)	Compra e insumos ($)	Margen bruto real ($)	Estado operacional
Enero	$135.000	$7.900	$127.100	Operación informal base
Febrero	$106.000	$7.900	$98.100	Operación informal base
Marzo	$122.000	$18.790	$103.210	Inicio temporada
Abril	$316.100	$57.890	$258.210	Crecimiento comercial
Mayo	$139.400	$61.994	$77.406	Crecimiento comercial
Junio	$227.000	$38.200	$188.800	Demanda campeonatos
Julio	$321.000	$281.520	$39.480	Preparación peak de insumos
Agosto	$1.056.000	$1.105.252	-$49.252	Acopio masivo de insumos
Septiembre	$1.214.500	$501.107	$713.393	Peak de ventas B2C/B2B
Octubre	$1.438.268	$58.657	$1.379.611	Consolidación B2B y DTE
Total acumulado ($)	**$5.075.268**	**$2.139.210**	**$2.936.058**	**Margen bruto: 57,8%**

Fuente: Elaboración propia a partir del registro de compras y ventas 2026.

10.2.2 Márgenes reales, flujo de caja y liquidez

El análisis del desempeño económico y financiero entre enero y octubre de 2026 demuestra una alta capacidad de generación de valor y sólida salud financiera del modelo de negocio formalizado:

- Estructura de márgenes de explotación: Durante los primeros 10 meses de ejercicio, la empresa alcanzó ventas brutas acumuladas por $5.075.268, registrando costos directos de producción e insumos por $2.139.210. Esto determinó un Margen Bruto de Explotación acumulado de $2.936.058, equivalente a un 57,8% sobre las ventas brutas totales. Este elevado margen se fundamenta en la estrategia de compras mayoristas de insumos principales (flores, cintas, hilos y peinetas) combinada con el alto valor agregado percibido por la confección personalizada y artesanal.
- Análisis de canales de venta e ingresos: La distribución de los ingresos por canal confirma la efectividad de la estrategia omnicanal. Las cuentas comerciales de Instagram (@tocados_huenchunir y @ribetes_huenchunir) se posicionaron como el principal motor de atracción, concentrando el 55,4% del total de ingresos ($2.809.668). Le sigue el canal directo de WhatsApp Business con el 21,8% ($1.107.500), la venta presencial en eventos mediante cobro en Stand/POS TUU Pro 2 con el 7,5% ($380.200) y Facebook con el 4,4% ($222.000).
- Flujo de caja y gestión de liquidez: El comportamiento del flujo de caja operacional evidencia una acertada planificación del capital de trabajo. Durante el mes de agosto de 2026, coincidiendo con la formalización de la E.I.R.L., la empresa ejecutó una estrategia de acopio masivo de inventario de seguridad por $1.105.252 para responder a la demanda proyectada de Fiestas Patrias. Aunque esto generó un margen neto negativo puntual en el mes de agosto (-$49.252), dicha inversión se tradujo en una alta disponibilidad de stock que permitió alcanzar ingresos por $1.214.500 en septiembre y $1.438.268 en octubre. Al cierre de octubre de 2026, la posición de liquidez neta acumulada disponible en la Cuenta FAN Emprende del Banco de Chile asciende a más de $2,9 millones de pesos, otorgando un blindaje financiero total para enfrentar los meses de menor demanda estacional sin riesgo de insolvencia.

10.2.3 Crédito fiscal IVA e impacto tributario

La formalización tributaria bajo el Régimen Pro Pyme General (Artículo 14 D N°3 de la LIR) generó un impacto positivo en la estructura de costos y en la optimización del IVA:

- Trazabilidad y formalización de ventas (Débito Fiscal IVA): A partir de la constitución legal del 02 de agosto de 2026 y la habilitación de los DTE, la empresa inició la transición progresiva hacia la venta formalizada. Entre agosto y octubre de 2026, las ventas respaldadas mediante Boletas y

Facturas Electrónicas sumaron $2.142.268, representando el 57,8% del total facturado durante el trimestre de mayor demanda. Esto permitió cumplir rigurosamente con la determinación del Débito Fiscal IVA ante el SII.

- Recuperación y manejo del Crédito Fiscal IVA: La exigencia sistemática de Facturas de Compra en la adquisición masiva de insumos, herramientas, servicios digitales y habilitación técnica (como la compra de la máquina POS TUU Pro 2 y la firma electrónica de BPO Advisors SpA) permitió acumular un valioso volumen de Crédito Fiscal IVA. Durante el mes de agosto, el IVA crédito generado por las compras ($1.105.252 en insumos) absorbió por completo el IVA débito de las ventas, compensando los compromisos tributarios en el Formulario 29 (F29) y permitiendo reorientar dicha liquidez directamente al capital de trabajo del taller.
- Eficiencia del Régimen Pro Pyme General (14D N°3): La adopción formal del régimen con contabilidad simplificada (ratificada mediante Folio N° 45792212301) permitió determinar la base imponible del impuesto de primera categoría exclusivamente sobre los flujos de caja efectivos (ingresos percibidos menos gastos pagados). Esto simplifica el cumplimiento tributario, evita el pago de impuestos sobre cuentas por cobrar no liquidadas y asegura una carga impositiva justa y acorde a la realidad operativa del negocio.

10.2.4 Evaluación de indicadores clave (KPIs)

El análisis de los indicadores establecidos en el Cuadro de Mando Integrado evidencia el cumplimiento de las metas estratégicas:

Tabla 23. Matriz de cumplimiento de KPIs comerciales, digitales y financieros (2026)

Dimensión	Indicador clave (KPI)	Meta proyectada	Resultado real ejecutado	Estado
Comercial	Ventas mensuales promedio	>= $300.000	$507.527 promedio	**Superado (+68,6%)**
Comercial	Ventas meses peak (septiembre-octubre)	>= $1.000.000	$1.214.500 (sept) / $1.438.268 (oct)	**Superado**
Digital	Visualizaciones en Instagram	Crecimiento continuo	131.000 en septiembre	**Superado**
Digital	Alcance de no seguidores	>= 25,0 %	44,0% en septiembre	**Superado**
Tributaria	Formalización DTE (Post-EIRL)	Transición progresiva	57,8% de ventas respaldadas con DTE	**Conforme**
Financiera	Margen bruto de explotación	>= 50,0%	57,8% ($2.936.058 acumulados)	**Superado**

Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro de mando integrado y registros de SII / Meta Business.

10.3 CONTRASTACIÓN EMPÍRICA: RESULTADOS REALES VS PROYECCIÓN TEÓRICA

10.3.1. Verificación de ingresos y crecimiento real

La simulación teórica del Capítulo 9 estimó, para el Año 1 (Escenario Base), una facturación bruta de $3.641.400 ($303.450 mensuales en promedio). En la ejecución real acumulada a octubre ($5.075.268), el promedio de ingresos alcanzó $507.527 mensuales.

Al comparar la tasa de venta real mensualizada frente a la proyección base, se determina una expansión comercial del +67,2% por sobre el Escenario Base, superando la meta planteada en el Escenario Optimista ($4.733.820 anuales). Este diferencial positivo se explica por la acelerada penetración en el segmento B2B y la eliminación de fricciones de pago mediante el terminal POS TUU.

10.3.2 Eficiencia en costos y margen neto real

La contrastación entre la estructura de costos teórica del Capítulo 9 y la ejecución contable del ejercicio 2026 demuestra una mayor eficiencia técnica en la administración de insumos y un efecto favorable de apalancamiento operacional:

- Optimización en la adquisición de materias primas: El modelo teórico proyectó para el Escenario Base un costo de ventas y materiales proporcional a la producción. En la práctica, la decisión estratégica de ejecutar una compra masiva de insumos en el mes de agosto de 2026 ($1.105.252 en adquisición de flores, cintas, hilos, peinetas y packaging) permitió acceder a tarifas de compra mayorista. Esta estrategia redujo el costo unitario por producto terminado, permitiendo sostener un Margen Bruto Real de Explotación de 57,8% ($2.936.058 acumulados sobre $5.075.268 en ingresos), cifra superior al margen bruto presupuestado en el modelo teórico.
- Dilución de costos fijos pperacionales (Apalancamiento Operacional): Durante el período evaluado, los gastos operacionales fijos asociados a licencias de software (suscripción de Canva por $7.900 mensuales), la contratación del Certificado Digital de Firma Electrónica ($21.420 por 3 años) y la adquisición del terminal POS TUU Pro 2 ($42.733) se mantuvieron estables mientras los ingresos se expandían de forma acelerada entre agosto y octubre. Esto generó un efecto de apalancamiento operacional superior al estimado, donde cada peso adicional de venta aportó en mayor proporción a la utilidad neta disponible de la firma, absorbiendo con holgura los costos administrativos de la formalización.
- Validación de la estructura de costeo directo: La asignación presupuestaria de la mano de obra propia fijada en el costo directo ($5.000 por hora-hombre de confección artesanal) demostró ser plenamente sustentable en la práctica, permitiendo remunerar de forma justa el tiempo de la fundadora y reteniendo simultáneamente un superávit neto operacional de más de $2,9 millones de

pesos en la Cuenta FAN Emprende del Banco de Chile para inversión en capital de trabajo.

10.3.3 Verificación de la Tasa de Retorno y Payback real

El análisis del retorno sobre la inversión confirma la extraordinaria rentabilidad y el bajo perfil de riesgo que caracteriza a los proyectos de formalización sobre negocios en marcha con activos preexistentes:

- Amortización de la inversión incremental de formalización: Para concretar la habilitación legal, tributaria y operativa de Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L., se requirió un desembolso financiero incremental total correspondiente a la constitución legal, la adquisición del Certificado Tributario de Firma Electrónica Avanzada ($21.420) y la adquisición del terminal de pago móvil POS TUU Pro 2 de Haulmer ($42.733). El modelo teórico del Capítulo 9 estimó un Período de Recuperación de la Inversión (Payback) de 1,4 meses para el Escenario Base.
- Verificación práctica del Payback real: En la ejecución real del negocio, el volumen de ventas generado durante el primer mes de operación formal (agosto de 2026, con facturación de $1.056.000) generó un margen bruto suficiente para amortizar en su totalidad los desembolsos de formalización dentro de los primeros 15 días posteriores a la declaración de Inicio de Actividades ante el SII.
- Retorno sobre la inversión (ROI Real): Al contrastar la utilidad bruta generada exclusivamente en el trimestre post-formalización ($2.043.743 entre agosto y octubre) con los gastos de habilitación inicial ($116.657 presupuestados / ~$74.673 en activos DTE y POS), se obtiene una Tasa de Retorno sobre la Inversión Incremental superior al 1.000%. Esto demuestra empíricamente que la eliminación de barreras formales para acceder a clientes B2B (agrupaciones y clubes de cueca) y la incorporación de medios de pago con tarjeta generan una rentabilidad marginal inmediata que justifica con creces la transición desde el comercio informal hacia la estructura de empresa formal.

10.4 FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

La ejecución empírica del plan de gestión comercial, financiero, tributario y operacional ha permitido transformar la actividad artesanal de Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L. en una estructura empresarial sostenible, competitiva y con alta capacidad de escalamiento.

10.4.1 Impacto en la ventaja competitiva y posicionamiento de mercado

El proceso de formalización e integración tecnológica generó impactos estratégicos en la propuesta de valor de la firma:

1. Remoción de barreras de entrada al mercado B2B: La obtención de personalidad jurídica, RUT propio y la habilitación de Facturas Electrónicas DTE tras la Verificación de Actividades ante el SII y la instalación del Certificado Digital eliminaron la principal restricción para negociar con clientes institucionales. Esto permitió capturar contratos con agrupaciones y clubes de cueca (como el Club de Cueca Los Sarmientos de Cabrero, la Agrupación Santa María de Talagante y la Agrupación Pañuelos al Viento de La Calera), diversificando los ingresos y asegurando pedidos mayoristas de alto volumen.
2. Bancarización y eficiencia en la captura de ventas: La apertura inmediata de la Cuenta FAN Emprende del Banco de Chile y la adopción del terminal POS TUU Pro 2 de Haulmer bancarizaron las operaciones de la empresa. Esto eliminó la pérdida de ventas presenciales en ferias y puestos de venta por falta de efectivo, ofreciendo pago con tarjetas de débito y crédito con comprobante sincronizado al registro tributario del SII.
3. Optimización de la capacidad operativa y compras mayoristas: La planificación del capital de trabajo permitió realizar compras masivas de materias primas en agosto ($1.105.252 en insumos), reduciendo costos unitarios de insumos clave (flores, cintas, peinetas y packaging) y asegurando un nivel de inventario de seguridad que respondió con éxito a la demanda peak de Fiestas Patrias en septiembre y octubre.
4. Eficiencia en la captación digital (Estrategia Inbound): El fortalecimiento de las cuentas comerciales en Instagram (@tocados_huenchunir y @ribetes_huenchunir) alcanzó picos de 131.000 visualizaciones en septiembre con un 44% de alcance en no seguidores, logrando una conversión directa hacia compras mayoristas a través de WhatsApp Business sin incurrir en sobrecostos publicitarios.

10.4.2 Matriz de verificación del cumplimiento de objetivos

A través de la evidencia cuantitativa y los respaldos documentales presentados en este capítulo, se demuestra el cumplimiento sistemático del Objetivo General y de cada uno de los Objetivos Específicos del proyecto de título:

Tabla 24. Matriz de cumplimiento de objetivos del trabajo de título

Objetivo de la memoria	Indicador / Hito de verificación	Resultado alcanzado	Estado de cumplimiento
OE1: Diagnosticar la situación operacional, comercial y financiera inicial del taller artesanal.	Caracterización de costos informales, capacidad de producción y flujo de ventas previo.	Identificación de cuellos de botella en insumos y pérdida de ventas por falta de formalización tributaria/bancaria.	**CUMPLIDO**
OE2: Analizar el mercado de accesorios	Segmentación de mercado B2C y B2B,	Captura de agrupaciones folclóricas clave en	**CUMPLIDO**

folclóricos e identificar oportunidades de crecimiento.	y análisis de demanda en canales digitales.	diversas regiones del país y crecimiento orgánico en Instagram (131k visualizaciones).	
OE3: Diseñar la estructura de costos, precio y modelo tributario óptimo.	Determinación de costo por hora-hombre ($5.000/HH) y selección de régimen impositivo.	Adscripción oficial al Régimen Pro Pyme General 14D N°3 con Contabilidad Simplificada (Folio N° 45792212301).	**CUMPLIDO**
OE4: Diseñar e implementar el plan de gestión formal (legal, tributario, bancario y comercial).	Constitución E.I.R.L., bancarización, habilitación de DTE e integración de POS.	Constitución el 02/08/2026, apertura de Cuenta FAN Emprende Banco de Chile, emisión DTE con firma BPO Advisors y uso de POS TUU Pro 2.	**CUMPLIDO**
OE5: Evaluar la viabilidad comercial y financiera mediante resultados reales.	Contraste entre proyecciones teóricas y registros contables reales del RCV del SII.	Ventas acumuladas de $5.075.268, Margen Bruto de 57,8% ($2.936.058) y expansión comercial de +67,2% sobre el Escenario Base.	**CUMPLIDO**
OBJETIVO GENERAL: Formular e implementar un plan de gestión comercial, financiero y tributario para la formalización y escalamiento de la pyme.	Transformación operativa integral, solvencia en la caja e indicadores de rentabilidad.	Creación de Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L., con superávit de liquidez >$2,9M y Payback <15 días.	**CUMPLIDO INTEGRALMENTE**

Fuente: Elaboración propia basada en la formulación del proyecto y registros del SII.

En suma, los resultados empíricos expuestos confirman que la formalización legal, tributaria y bancaria no constituyó una carga administrativa para la empresa, sino un catalizador de crecimiento comercial y financiero. El proyecto no solo demostró su viabilidad teórica en el papel, sino su sostenibilidad y rentabilidad en la práctica operacional real, sentando las bases para las conclusiones globales y recomendaciones de continuidad que se presentan en el siguiente capítulo.

11. CONCLUSIONES

La presente investigación aplicada abordó el desafío del escalamiento y la transición hacia la formalidad en el segmento de las microempresas artesanales en Chile, utilizando como unidad de análisis e implementación directa a la empresa Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L. (Ribetes y Tocados Huenchuñir). Lejos de constituir un ejercicio meramente teórico, el trabajo de título articuló la formulación académica con la ejecución contable, tributaria y comercial en tiempo real durante el ejercicio 2026, demostrando de manera categórica que la estructuración formal actúa como un catalizador estratégico de valor y no como un obstáculo burocrático o financiero.

El análisis integrado de la evidencia empírica recopilada entre enero y octubre de 2026 permite extraer valiosas lecciones de gestión comercial, financiera y operacional:

- Apertura de mercados y remoción de barreras de entrada: La investigación confirmó que la demanda en el rubro de indumentaria folclórica no se limita al consumidor final minorista (B2C), sino que alberga un segmento institucional (B2B) de alto volumen representado por agrupaciones folclóricas, clubes de cueca y delegaciones regionales. La obtención de personalidad jurídica como E.I.R.L. el 02 de agosto de 2026, la habilitación de facturación electrónica DTE (tras la Verificación de Actividades del 17 de septiembre y la instalación del Certificado Digital) y la apertura de la Cuenta FAN Emprende del Banco de Chile eliminaron de forma inmediata las barreras que impedían negociar con clientes institucionales. Esto permitió capturar pedidos colectivos en comunas como Cabrero, Talagante, La Calera, Colina y Copiapó, demostrando que la demanda es altamente elástica a la formalización y profesionalización del proveedor.
- Eficiencia impositiva y planificación de liquidez: La selección del Régimen Pro Pyme General (Artículo 14 D N°3 de la LIR) con Contabilidad Simplificada (ratificada mediante Folio N° 45792212301) demostró ser la alternativa óptima para proteger la caja del negocio. Al tributar sobre flujos de caja efectivamente percibidos y pagados, se evitó el pago anticipado de impuestos sobre cuentas por cobrar. Asimismo, la exigencia sistemática de facturas de compra durante el acopio masivo de materias primas en agosto ($1,1M en insumos) generó un Crédito Fiscal IVA que absorbió el Débito Fiscal determinado en los Formulario 29 (F29), reorientando dicha liquidez directamente hacia el capital de trabajo del taller.
- Respuesta a la estacionalidad y cobertura presencial: La gestión de operaciones demostró la importancia de alinear el abastecimiento con la estacionalidad del mercado. La adquisición anticipada de insumos en el mes de agosto permitió acceder a tarifas de compra mayorista, alcanzando un Margen Bruto de Explotación acumulado de 57,8% ($2.936.058 sobre $5.075.268 en ventas brutas). En paralelo, la incorporación del terminal POS

TUU Pro 2 de Haulmer bancarizó la venta presencial en ferias, eliminando la pérdida de clientes por falta de efectivo y capturando $380.200 en transacciones con tarjeta.

- Apalancamiento operacional y rentabilidad del proyecto: La evaluación empírica arrojó ventas reales de $507.527 promedio mensual, lo que representa una expansión comercial del +67,2% por sobre el Escenario Base proyectado ($303.450/mes). Dado que los gastos fijos operacionales se mantuvieron acotados, el crecimiento de los ingresos generó un elevado apalancamiento operacional. La inversión incremental requerida para la formalización (constitución, firma digital y terminal POS) quedó amortizada en menos de 15 días de operación en agosto, alcanzando un retorno sobre la inversión incremental (ROI) superior al 1.000% y acumulando una liquidez neta en caja superior a $2,9 millones de pesos al cierre de octubre de 2026.

Desde una perspectiva analítica y estratégica, este trabajo de título aporta evidencia concreta para derribar uno de los mitos más arraigados en el ecosistema emprendedor chileno: el supuesto de que la formalización incrementa los costos y destruye el margen de ganancia en pequeños negocios artesanales.

El desarrollo de esta memoria demuestra que el verdadero costo de oportunidad radica en permanecer en la informalidad. La informalidad actúa como un techo de cristal que limita el crecimiento, congela el acceso al crédito, impide la venta mayorista institucional y restringe la aceptación de medios de pago digitales. Cuando la Ingeniería Comercial se aplica con sentido de realidad a la microempresa (diseñando estructuras de costeo directo rigurosas, seleccionando el régimen tributario adecuado y estructurando estrategias digitales Inbound donde la pauta publicitaria se ajusta a la capacidad real del taller), la formalización deja de ser un gasto impositivo y se convierte en una inversión de alta rentabilidad marginal.

En conclusión, la experiencia de Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L. ratifica que la rigurosidad en el control de gestión y el cumplimiento normativo son compatibles con la preservación del valor artesanal y la identidad cultural. La empresa no solo logró demostrar su viabilidad en el papel, sino que se consolidó en la práctica como un negocio formal, rentable, bancarizado y preparado para liderar el escalamiento de su propuesta de valor en el mercado folclórico nacional.

12. RECOMENDACIONES

Sobre la base de los hallazgos empíricos y los aprendizajes de gestión obtenidos durante el proceso de formalización e implementación de Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L. (Ribetes y Tocados Huenchuñir), se formula un conjunto de recomendaciones estratégicas dirigidas a garantizar la sostenibilidad operativa, optimizar el rendimiento financiero y guiar el escalamiento futuro del negocio.

Recomendaciones Comerciales y de Marketing:

1. Institucionalización del canal B2B y calendario de prospección anticipada:

Dado que los pedidos mayoristas a clubes de cueca y agrupaciones folclóricas (como los casos de éxito en Cabrero, Talagante, La Calera, Colina y Copiapó) representan el motor de mayor volumen y margen por escala, se recomienda estructurar un plan de prospección B2B anticipado. Considerando la pronunciada estacionalidad del rubro, la activación comercial para contratos institucionales debe iniciarse en los meses de mayo y junio. Esto permitirá cerrar acuerdos con directores de agrupaciones mediante muestras físicas y cotizaciones formales con Factura Electrónica antes de que comience el pico de producción.

2. Automatización y métricas en la canalización digital (Inbound):

Dado que Instagram y WhatsApp Business concentran el 77,2% de los ingresos totales ($2.809.668 en Instagram y $1.107.500 en WhatsApp), y considerando que la empresa ya utiliza exitosamente las etiquetas de estado de pedido, se recomienda dar el siguiente paso en madurez digital:

Implementar el Catálogo Interactivo de WhatsApp Business con precios y opciones mayoristas para reducir tiempos de atención.

Configurar Respuestas Rápidas para la entrega inmediata de condiciones de compra B2B, políticas de envío y datos de transferencia de la Cuenta FAN Emprende del Banco de Chile.

Utilizar enlaces de seguimiento (UTM) en las campañas de Meta Ads redirigidas al sitio web (www.tocadoshuenchunir.cl), permitiendo medir la conversión exacta y el retorno de la inversión publicitaria.

3. Diversificación de catálogo fuera de la temporada peak:

Para atenuar la dependencia de los ingresos del periodo de Fiestas Patrias (septiembre y octubre), se aconseja desarrollar y promocionar una línea de productos complementarios orientados a la temporada baja (noviembre a abril). Esta línea puede enfocarse en accesorios para licenciaturas escolares, galas de cierre de año de academias de baile, souvenirs folclóricos para eventos corporativos y accesorios sublimados personalizados.

Recomendaciones Financieras y de Capital de trabajo

1. Protocolo de reservas de caja y fondo de estabilización estacional:

La empresa cerró el ejercicio evaluado con un superávit de liquidez en la Cuenta FAN Emprende del Banco de Chile superior a los $2,9 millones de pesos. Se recomienda formalizar una política de tesorería que segregue dicha liquidez en dos fondos:

Fondo de Operación y Cobertura (60%): Destinado a cubrir los gastos fijos del taller (licencias, hosting, conectividad) y retribuir la mano de obra propia durante la temporada baja (noviembre a marzo).

Fondo de Reinversión y Acopio Masivo (40%): Destinado al financiamiento anticipado de compras mayoristas de insumos en el mes de julio, replicando la estrategia de compras de agosto de 2026 ($1,1M) que permitió reducir costos unitarios y sostener un Margen Bruto del 57,8%.

2. Sistematización del costo directo y ajuste de precios por inflación:

Se sugiere mantener la metodología de costeo directo basada en la tasa de $5.000 por hora-hombre (HH) para la mano de obra artesanal. Sin embargo, se recomienda revisar semestralmente la matriz de precios unitarios antes de publicar el catálogo oficial de cada temporada, ajustando las tarifas según la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) y las fluctuaciones en los costos de insumos importados (como cintas, peinetas y hilos).

Recomendaciones Tributarias y de Cumplimiento normativo:

1. Consolidación del control en el Registro de Compras y Ventas (RCV):

Con la adscripción oficial al Régimen Pro Pyme General (Artículo 14 D N°3 de la LIR) con Contabilidad Simplificada (Folio N° 45792212301), la empresa debe mantener una auditoría mensual del RCV en la plataforma del SII. Se aconseja conciliar rigurosamente los cierres de mes del terminal POS TUU Pro 2 con las boletas y facturas emitidas, asegurando que el Débito Fiscal IVA sea declarado sin inconsistencias en el Formulario 29 (F29).

2. Maximización del Crédito Fiscal IVA mediante compras formales:

Se recomienda como norma operativa exigir Factura Electrónica en el 100% de los egresos e inversiones del negocio. Esto incluye la compra de herramientas, materiales de empaque, insumos textiles, pauta publicitaria en Meta Ads, suscripciones de software (Canva, hosting) y adquisición de equipamiento. Mantener un alto volumen de Crédito Fiscal IVA permite neutralizar el Débito Fiscal generado por la expansión de las ventas formalizadas con DTE, optimizando el pago neto mensual del impuesto.

3. Monitoreo Preventivo de Limites Pro Pyme:

Aunque los ingresos actuales ($5,07M anualizados equivalentes) se ubican holgadamente dentro de los márgenes legales de la microempresa, se aconseja proyectar anualmente la facturación acumulada para asegurar el cumplimiento continuo de los requisitos del Régimen Pro Pyme General (ingresos < 75.000 UF), garantizando la permanencia en este esquema de tributación simplificada sobre flujos percibidos.

Recomendaciones Estratégicas y de Gestión de operaciones

1. Descentralización productiva del taller:

El análisis empírico reveló que en septiembre la pauta publicitaria debió pausarse debido a que la demanda superó la capacidad máxima de producción artesanal del taller. Para evitar cuellos de botella en futuras temporadas peak sin perder la calidad identitaria del producto, se recomienda estandarizar y modularizar las tareas de confección de menor complejidad (como el corte de cintas, la preparación de bases de peinetas o el empacado). Esto permitirá contratar apoyo temporal a honorarios por destajo durante los meses de agosto y septiembre, liberando tiempo de la fundadora para el ensamble fino de piezas de alta gama y la atención comercial B2B.

2. Inversión en tecnología de fabricación y maquinaria ligera:

Se sugiere evaluar la adquisición de maquinaria pesada o herramientas semi-automatizadas de confección artesanal (por ejemplo, troqueladoras de pétalos de tela, estampadoras o máquinas de corte por láser para insumos textiles). Esta inversión en activo fijo reducirá los tiempos unitarios de confección de flores y tocados, incrementando la capacidad productiva diaria del taller y elevando el margen de ganancia por hora-hombre asignada.

3. Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores de indumentaria:

Se recomienda establecer alianzas comerciales complementarias (no competidoras) con confeccionistas de vestidos de cueca, sastrerías de trajes típicos y tiendas de calzado folclórico a nivel regional. Crear convenios de recomendación cruzada o paquetes combinados ("vestido + tocado personalizado") ampliará el alcance de la marca hacia clientes de alto valor sin incurrir en gastos publicitarios adicionales, consolidando el posicionamiento de Ribetes y Tocados Huenchuñir como un referente en el mercado folclórico chileno.

13. BIBLIOGRAFÍA

Abarca Olivares, P., & Hunneus Alliende, T. (2022). *El precio justo de las artesanías en Chile.* (I. y. Artes, Ed.) Santiago.

Abarca, P., & Huneeus, T. (2024). *Estudio de casos: Modelos actuales de comercialización de las artesanías en Chile.* Santiago: INDAP - Fondart Convocatoria 2021.

Adity. (s.f.). *Marketing digital para pymes: Estrategias y guía 2026 para Chile*. Obtenido de https://www.adity.cl/

AIEP. (3 de Diciembre de 2025). Qué es la gestión financiera y en qué se diferencia de la contabilidad. *Blog AIEP*.

Alean Pico, A., Del Río Cortina, J., Simancas Trujillo, R., & Rodríguez Arias, C. (2017). ¿El emprendimiento como estrategia para el desarrollo humano y social? *Saber, Ciencia y Libertad, 12*, 107-123.

Amaca. (2026). *Storytelling para productos artesanales*. Obtenido de https://www.amaca.art/courses/storytelling-para-productos-artesanales/

Amigos de la cueca. (2023). *Punto de Cultura.* Santiago: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Anda. (s.f.). *Conoce el impacto económico que dejan las fiestas patrias en Chile*. Obtenido de Anda.cl: https://www.anda.cl/

Artesanos Unidos. (2025). *Tendencias en Artesanía: El Auge de los Productos Hechos a Mano en el Mercado Chileno*. Obtenido de Artesanosunidos.cl: https://artesanosunidos.cl/por-que-los-productos-artesanales-son-la-mejor-opcion-para-regalos-con-significado/

Asana. (2026). *Diamante de Porter: qué son las 5 fuerzas y cómo analizarlas*. Obtenido de https://asana.com/

Asociación Chilena de Seguridad (ACHS). (2022). *Análisis estudio "Emprendimiento en Chile: Una mirada de género".*

Banco Nacional de Crédito (BNC). (2026). *Errores financieros comunes de los emprendedores jóvenes*. Obtenido de Crece con BNC.

Banco Santander. (2024). *¡Formaliza tu emprendimiento en Chile! Guía paso a paso.* https://www.workcafe.cl/.

Capacitación y Desarrollo UC. (s.f.). *Capacitación y Desarrollo Pontificia Universidad Católica de Chile*. Obtenido de ¿Qué es inbound marketing y para qué sirve?: https://capacitacion.uc.cl/noticias/199-que-es-inbound-marketing-y-para-que-sirve

Carrasco, E., & Fuhrer, A. (2013). *Estudio de registro del Patrimonio Cultural Inmaterial y la caracterización de sus cultores en la región Metropolitana.* Santiago: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Castillo Ávalos, E. (2013). *Artesanía de excelencia: Un sello para la creación nacional* (Vol. 1). Santiago de Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Castro San Carlos, A., Mujica, F., & Cussen, F. (Mayo de 2017). Chamantos y mantas corraleras de Doñihue: ascenso y consolidación de un textil con DO (1917-2016). *RIVAR: Revista del Instituto de Estudios Avanzados, 4 N°11*, 4-30.

Chile es Tuyo. (2026). *Campeonato Nacional de Cueca Juvenil del Mataquito 2026*. Obtenido de Chile es tuyo: https://chileestuyo.cl/eventos/campeonato-nacional-de-cueca-juvenil-del-mataquito-2026/

Chillan Online. (3 de Junio de 2024). *Más de 100 parejas dieron vida al Décimo Campeonato Masivo de Cueca ante 2.000 personas.* Obtenido de ChillanOnline: https://www.chillanonline.cl/V7/2024/06/03/mas-de-100-parejas-dieron-vida-al-decimo-campeonato-masivo-de-cueca-ante-2-000-personas/

Club de Huasos de Arica. (2020). *Bases "50º Campeonato Nacional de Cueca" Sede: Ciudad de Arica.* Arica: CHA.

ConnectAmericas. (2015). *6 claves para que las empresas artesanales sean competitivas*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Dannemann, M. (1998). *Enciclopedia del Folclore de Chile.* Santiago: Editorial Universitaria.

Dannemann, M., & Fuhrimann, J. (1983). *Bibliografía de la artesanía tradicional chilena.* Comisión Nacional Chilena del Instituto Andino de Artes Populares del Convenio "Andrés Bello".

Darraidou, C. (2014). *Manos Madres. Relatos de artesanos de Chile* (1.ª ed.).

Dávila-Morán, R. C., & Agüero Corzo, E. (2024). Análisis cuantitativo del impacto de la transformación digital en la competitividad de las PYMES. *Visión Gerencial, 23*, 130-138.

Departamento de Estudios, CNCA. (2011). *Reporte estadístico n°25: Caracterización de los canales de comercialización de la artesanía e identificación de buenas prácticas.* Valparaíso: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Devoto Ratto, R. (s.f.). *Ventaja competitiva y cadena de valor.* Escuela de Ingeniería Comercial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Donoso Fritz, K. (2006). *El folklore como espectáculo. Los rotos, los huasos y la identidad nacional a través del folklore en el siglo XX.* Tesis de Licenciatura, Universidad de Santiago de Chile.

Duemint. (2026). *Guía para nuevos emprendedores: primeros pasos de contabilidad y tributarios*.

Economistas sin Fronteras. (s.f.). *La propuesta de valor (para profundizar el Canvas).*

Empresas de Servicios Financieros A.G. (EFA). (s.f.). *Errores comunes en la gestión financiera de pymes y cómo evitarlos.*

Estrada, B., García Pérez de Lema, D., & Orozco Alvarado, J. (s.f.). *Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: estudio empírico en México.* México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Facultad de Economía y Negocios, Universidad del Desarrollo. (30 de Julio de 2025). *Según estudio GEM 2024/2025: La intención de emprender en Chile cae a su nivel más bajo en una década*. Obtenido de https://negocios.udd.cl/

Federación Nacional del Rodeo Chileno. (2026). *Campeonato Nacional de Cueca Huasa rumbo al Nacional 2026.* Rancagua: FEROCHI.

Fiscalía Nacional Económica (FNE). (2026). *Estudio de mercado sobre comercio electrónico (EM10-2024).* Obtenido de https://www.fne.gob.cl

Fundación Artesanías de Chile. (s.f.). *Chile Artesanal: Patrimonio hecho a mano.* Programa de Artesanía UC.

Gobierno de Chile. (s.f). *Registro Nacional de Instituciones Privadas Receptoras de Fondos Públicos (Ley 19.862).*

Guanopatín Nasevilla, L. A., & Fajardo Vanegas, M. F. (2025). La personalidad y experiencia del cliente en la comercialización digital para las PYMES: caso Pimkay. *Impact Research Journal, 3*, 162-181. doi: https://doi.org/10.63380/irj.v3n2.2025.158

Hirache Flores, L. (Abril de 2013). El flujo de caja como herramienta financiera. *Actualidad Empresarial*, IV-5 a IV-7.

IAB Chile. (s.f.). *Tendencias 2026*. Obtenido de https://iab.cl/

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (10 de Diciembre de 2025). *En Chile hay cerca de 2 millones de personas microemprendedoras*. Obtenido de https://www.ine.gob.cl/

Itpago. (21 de Febrero de 2026). *Cómo vender por WhatsApp Business en Chile: guía 2026*. Obtenido de https://itpago.com/

Lobos Araya, S. (2018). *Guía de formalización para el emprendedor creativo.* Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Madrid Villareyes, C. M., Valdiviezo Miranda, A., Valdiviezo Miranda, J., & Alvarez Zapata, J. (2026). Emprendimiento artesanal en mujeres impulsado por la gestión municipal en América Latina: Revisión sistemática. *Impulso: Revista de Administración, 6*, 636-654. doi: https://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.311

Méndez Gabino, J. R., Orrala Suárez, F. M., Pucha Parra, M. P., & Villacis Banchón, H. A. (2025). Factores determinantes de la competitividad en las Pymes de América Latina. Revisión sistemática. *Revista Multidisciplinaria Investigación Contemporánea, 3*, 209-243.

Mindtech Analytics. (2026). *SEO local para negocios en Chile: guía práctica 2025*. Obtenido de https://mindtechanalytics.com/

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2021). *Guía para formalizar tu emprendimiento.* División de Empresas de Menor Tamaño, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Obtenido de www.quieroemprender.cl

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2014). *Caracterización y construcción de perfiles de los artesanos reconocidos por el Sello de Excelencia a la Artesanía. Informe final.* Observatorio Cultural.

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2024). *Registro de Agentes Culturales, Artísticos y Patrimoniales. Informe 2021-2024.*

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2025). *Política Nacional de Artesanías 2025-2030.* Cultura.gob.cl.

Municipalidad de Tomé. (2026). *Bases Campeonato Nacional de Cueca del Adulto Mayor.* Tomé.

Nielsen, O., Lagoutte, G., Elissondo, L., & Cortés, M. (s.f.). *El lienzo Canvas como herramienta en la transformación digital.* Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Observatorio Cultural. (2013). *Caracterización de los canales de comercialización de la artesanía e identificación de buenas prácticas.* Reporte estadístico n° 25.

ONU Mujeres. (2021). *Red de mentoras: tu oportunidad, mujeres fortaleciendo a mujeres*. Obtenido de ONU Mujeres América Latina y el Caribe: https://lac.unwomen.org/

Pactaris. (Enero de 2025). *Por qué quiebran las PYMES en Chile: guía infalible 2025*. Obtenido de https://pactaris.cl/

Pajkuric Rivas, J. (. (2021). *Manual de la microempresa: datos prácticos para reactivar tu negocio.* Universidad Arturo Prat / CORFO.

Palominos Mandiola, S. (2016). *Conceptualización del campo del folclor en Chile y propuestas para su financiamiento en Fondart.* Informe Final, Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Pijuan, E. (s.f.). *Claves para vender tus productos handmade a través de Instagram*. Obtenido de Agencias de Comunicación: https://www.agenciasdecomunicacion.org/

Ponce Talancón, H. (Septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage.* California: Free Press.

Raeburn, A. (6 de Mayo de 2026). *Análisis DAFO: qué es y cómo hacerlo (con ejemplos)*. Obtenido de Asana: https://asana.com/es/resources/swot-analysis

SENCE. (s.f.). *Manual para el participante plan formativo: gestión de emprendimientos.* Corporación Construyendo Mis Sueños.

SEO, R. (2025). *Estrategia digital para negocios de artesanía*. Obtenido de https://rocioseo.com/

SERCOTEC. (s.f.). *Manual para formalizar un emprendimiento.* Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Servicio de Impuestos Internos (SII). (2 de Enero de 2025). *Resolución SII N°01 que crea el Registro de Pequeños Artesanos Exonerados de IVA.* Obtenido de SII.

Servicio de Impuestos Internos (SII). (15 de Abril de 2026). *¿Cuáles son los requisitos para optar al Régimen Pro Pyme General?* Obtenido de Preguntas Frecuentes SII: https://www.sii.cl/

Servicio de Impuestos Internos (SII). (s.f.). *Inicio de actividades y formalización de negocios en Chile, qué trámites debes realizar*. Obtenido de SII Educa: https://www.sii.cl/siieduca/

Servicio de Impuestos Internos (SII). (s.f.). *Inicio de una mipyme*. Obtenido de https://www.sii.cl/mipyme/

Simón Corchero, J., & Pérez Silvestre, M. V. (2004). *Finanzas para emprendedores.* Madrid: Fundación EOI.

Spencer, C. (15 de Septiembre de 2023). La cueca como paradigma. *CIPER Chile*. Obtenido de URL: https://www.ciperchile.cl/

Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento | Universidad Gabriela Mistral. (2025). *Estudio MIPEs: "Tu negocio, tu gestión".* Universidad Gabriela Mistral.

T13 / Teletrece. (23 de Marzo de 2026). *Radiografía del emprendimiento femenino 2026: Sobrecarga de cuidados frena el crecimiento*. Obtenido de T13: https://www.t13.cl/

Torroba Hidalgo, L. (2014). *Factores clave en el desarrollo del emprendimiento.* Universidad Pontificia Comillas.

Vázquez Becerra, B. E., & Orozco Alvarado, J. (s.f.). *Transformación digital: El poder de los medios digitales como herramienta estratégica para mejorar la competitividad en las PYMES.* Red Internacional de Investigadores en Competitividad (RIICO).

14. ANEXOS

Anexo 1. Firma electrónica y Certificado de estatutos actualizado E.IR.L

E-DIGITAL PKI SPA

firmAki by SignApis

PRESTADOR DE SERVICIOS DE CERTIFICACIÓN DE FIRMA ELECTRÓNICA Y AVANZADA (PSC) SERVICIOS DE VERIFICACIÓN DE IDENTIDAD Y SELLADO DE TIEMPO (TIMESTAMP) DE TRANSACCIONES

Domicilio: Badajoz N°100 oficina 1519, Las Condes, Santiago.

R.U.T. 77.423.125-0
BOLETA ELECTRÓNICA
N° 68125

S.I.I. - SANTIAGO

FECHA	: 02 - 08 - 2026	ATENCION A	:
SEÑOR(ES)	: Tania Anais Hernandez Duran	VENCIMIENTO	:
R.U.T.	: 21223712-4	COND. DE VENTA	:
DIRECCION	: Los Cerrillos 16	COMUNA	: El Quisco
CIUDAD	: San Antonio	FOLIO SAP	:
GIRO	:		

LINEA	CANTIDAD	DETALLE	P.UNIT.	TOTAL
1	1	Firma avanzada online de un solo uso - Empresa en un dia	$ 536	$ 536

Este documento ha sido generado electrónicamente por Febos ®. http://www.febos.cl

SON:

% DESCUENTO	$ 0
MONTO NETO	$ 450
19% IVA	$ 86
MONTO TOTAL	$ 536

Timbre Electrónico SII
Res. 80 del 2014 - Verifique Documento: www.sii.cl
Consulte sus documentos en www.febos.cl
FEBOS ID: 6051c85c2d77524ea92b36525110a8794869

REGISTRO DE EMPRESAS Y SOCIEDADES

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
Gobierno de Chile

Gobierno de Chile

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño

CERTIFICADO DE ESTATUTO ACTUALIZADO

El Registro de Empresas y Sociedades certifica que, a la fecha de emisión de este documento, la sociedad identificada se encuentra regulada por el Estatuto, que los socios o constituyente han suscrito conforme a la ley.

Rut Sociedad: 78.481.276-6
Razón Social: ACCESORIOS FOLCLÓRICOS TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN E.I.R.L.
Fecha de Constitución: 02 de agosto del 2026
Fecha de Emisión del Certificado: 03 de agosto del 2026

De acuerdo con lo establecido en el art. 22 de la Ley N° 20.659, este certificado tiene valor probatorio de instrumento público y constituye título ejecutivo.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley 19.799. Para verificar la integridad y autenticidad de este documento puede consultar en www.registrodeempresasysociedades.cl, donde estará disponible por 15 días contados desde la fecha de emisión.
El documento impreso es copia del documento original.

El código de verificación electrónico (CVE) es: **CRe6ufFicTGq**

CRe6ufFicTGq

TU EMPRESA EN UN DIA.CL

REGISTRO DE EMPRESAS Y SOCIEDADES

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Gobierno de Chile

ESTATUTO ACTUALIZADO
ACCESORIOS FOLCLÓRICOS TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN E.I.R.L.

En EL QUISCO, Región de VALPARAISO, Chile, ante el Registro Electrónico de Empresas y Sociedades, compareció: TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN, Rut 21.223.712-4, 23 años de edad, Soltero, ingeniera comercial, país de nacionalidad Chile, domiciliado en Los Cerrillos N°16, comuna de EL QUISCO, Región de VALPARAISO; el que expuso que se constituyó con fecha 02 de agosto del 2026 persona jurídica y que en la actualidad se rige por las disposiciones de la ley número diecinueve mil ochocientos cincuenta y siete y sus modificaciones y demás leyes pertinentes, y en especial, por las disposiciones de los siguientes estatutos: **ARTÍCULO PRIMERO DEL NOMBRE O RAZON SOCIAL**: El nombre o razón social de la Empresa es **"ACCESORIOS FOLCLÓRICOS TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN E.I.R.L."**, pudiendo funcionar y actuar, inclusive ante Bancos y Entidades Financieras con el nombre de fantasía de RIBETES Y TOCADOS HUENCHUÑIR E.I.R.L. **ARTÍCULO SEGUNDO OBJETO**: La Empresa tendrá por objeto desarrollar las siguientes actividades: ELABORACIÓN Y VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS FOLCLÓRICOS, PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO EN PUESTOS DE VENTA Y MERCADOS, VENTA AL POR MENOR DE RECUERDOS, ARTESANÍAS Y ARTÍCULOS RELIGIOSOS EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS. **ARTÍCULO TERCERO DOMICILIO**: El domicilio de la Empresa es la comuna de EL QUISCO, Región de VALPARAISO, sin perjuicio de que pueda establecer agencias, sucursales o establecimientos en el resto del país o en el extranjero. **ARTÍCULO CUARTO DURACIÓN**: La duración de la Empresa será, a contar de la fecha de la presente escritura, indefinida. **ARTÍCULO QUINTO DEL CAPITAL SOCIAL**: El capital de la Empresa es la cantidad de $800.000 pesos ; que el constituyente se obliga a aportar y pagar de la forma siguiente: A) TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN se obliga a enterar el equivalente al 100 por ciento del capital social, mediante el aporte de $800.000 pesos que entera y paga a la caja social en efectivo en este acto; **ARTÍCULO SEXTO DE LA RESPONSABILIDAD DEL SOCIO**: La responsabilidad del socio queda limitada al monto de su aporte. **ARTÍCULO SÉPTIMO DE LA ADMINISTRACIÓN**: La administración de la Empresa y el uso de su razón social corresponderá a TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN. El o la representante ante el SII es TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN, Rut 21.223.712-4. **ARTÍCULO OCTAVO DE LOS PODERES CONFERIDOS AL ADMINISTRADOR:** REPRESENTACION ANTE

INSTITUCIONES Concurrir ante toda clase de autoridades políticas, administrativas, municipales, organismos o instituciones de derecho público, fiscales o semifiscales, autoridades de orden tributario, previsional o laboral, o personas de derecho privado, sean ellas naturales o jurídicas, con toda clase de solicitudes y demás documentos que sean menester y desistirse de sus peticiones. REPRESENTACIÓN ANTE SOCIEDADES Y ASOCIACIONES Representar a la Sociedad, con voz y voto, en todas las sociedades, comunidades, cooperativas, asociaciones, empresas y organismos privados de que la sociedad forma parte o en que tenga participación o interés, aunque no sea pecuniario; con facultad de intervenir en las reuniones, asambleas, comités y demás órganos de tales entidades, en lo que corresponda conforme a la ley, estatutos o convenios que la rijan y para que ejerza todos los derechos que en ella correspondan a la sociedad. CELEBRACION DE CONTRATOS Celebrar contratos de promesa, compraventa, arrendamiento, con o sin opción de compra, leasing, factoring, permuta, comodato, depósito, transporte, concesiones, y, en general toda clase contratos nominados e innominados, pudiendo comprar, vender, adquirir, transferir y enajenar a cualquier título toda clase de bienes muebles o inmuebles, corporales o incorporales, incluso valores mobiliarios, acciones, bonos, moneda extranjera, efectos públicos o de comercio, y derechos de cualquier naturaleza; fijar precios, rentas, renunciar derechos y acciones y, especialmente la acción resolutoria, cabidas o deslindes, condiciones de pago, plazos y demás cláusulas, modalidades y estipulaciones que sean de la esencia, de naturaleza o meramente accidentales; aceptar toda clase de garantías que se constituyan a favor de la Sociedad. CONSTITUCION DE GARANTIAS Constituir toda clase de garantías, hipotecas, prendas, fianzas simples y/o solidarias, avales en letras de cambio o pagarés, constituirse en codeudor solidario, warrant, gravar los bienes sociales con derechos de uso, usufructo, habitación, etcétera; constituir servidumbres activas o pasivas; posponerlas. CONTRATOS DE TRABAJO Celebrar contratos de trabajo, colectivos o individuales, contratar y despedir trabajadores, contratar servicios profesionales o técnicos y ponerles término; celebrar contratos de confección de obra material, de arrendamiento de servicios; fijar remuneraciones, honorarios, bonos, etc. CONSTITUCION DE SOCIEDADES Constituir sociedades de cualquier clase, de comunidades o asociaciones de corporaciones, de cooperativas, ingresar a las ya constituidas, representar a la Sociedad, con voz y voto, en todas ellas; concurrir a la modificación, disolución y liquidación de aquéllas de que forme parte y ejercer o renunciar las acciones que competan a la Sociedad en tales sociedades o comunidades sin limitación alguna. OPERACIONES CON CHEQUES, LETRAS, PAGARES Y OTROS DOCUMENTOS MERCANTILES Girar, suscribir, cancelar, aceptar, endosar, reaceptar, renovar, prorrogar, revalidar, descontar, cobrar, protestar cheques, letras de cambio, pagarés, y

demás documentos mercantiles, sean nominativos, a la orden o al portador, en moneda nacional o extranjera; Ceder y aceptar cesiones de crédito, sean nominativos, a la orden o al portador y, en general, efectuar toda clase de operaciones con documentos mercantiles, valores mobiliarios, efectos públicos y de comercio. COBRAR Y PERCIBIR Cobrar y percibir judicial y extrajudicialmente todo cuanto se adeude a la Sociedad a cualquier título que sea en dinero, en otra clase de bienes corporales o incorporales, raíces, muebles, valores mobiliarios, efectos de comercio, etcétera. OPERACIONES CON BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS Representar a la Sociedad en los bancos e instituciones financieras con las más amplias facultades que se precisen; darles instrucciones y cometerles comisiones de confianza; celebrar contratos de cuenta corriente bancaria de depósito o de crédito, pudiendo depositar, girar y sobregirar en ellas, sea mediante cheques, órdenes de pago o transferencias electrónicas, imponerse de su movimiento, modificarlos y ponerles término o solicitar su terminación; aprobar y objetar saldos; requerir y retirar talonarios de cheques o cheques sueltos; arrendar cajas de seguridad, abrirlas y poner término a su arrendamiento; abrir cuentas de ahorro, a la vista o a plazo, hacer depósitos en ellas, retirar fondos total o parcialmente, cerrar las cuentas; colocar y retirar dineros, sea en moneda nacional o extranjera, y valores en depósito, custodia o garantía o cancelar los certificados respectivos; tomar y cancelar vales vista, boletas bancarias o boletas de garantía; asumir riesgos de cambio, liquidar y/o remesar divisas y, en general, efectuar toda clase de operaciones bancarias en moneda nacional o extranjera. CRÉDITOS Celebrar con los bancos comerciales, instituciones de crédito, corporaciones de derecho público o privado, sociedades civiles, comerciales o de otro orden, con el Banco del Estado de Chile, con particulares o con cualesquiera instituciones nacionales, extranjeras o internacionales, contratos de préstamos y de mutuo. DERIVADOS Celebrar toda clase contratos de futuros, swaps, opciones y en general con instrumentos derivados. SEGUROS Celebrar contratos de seguros, pudiendo acordar primas, fijar riesgos, plazos y demás condiciones, cobrar pólizas, endosarlas, cancelarlas, aprobar e impugnar liquidaciones de siniestros. REGISTRO DE MARCAS solicitar el registro de marcas comerciales, patentes de invención y modelos industriales e inscribir el dominio intelectual; realizar todos los actos y gestiones destinados a proteger y amparar la propiedad industrial e intelectual y mantener su vigencia, solicitando las renovaciones o ampliaciones de plazo que fueren procedentes; deducir oposiciones o solicitar nulidades; convenir licencias de explotación de marcas comerciales, patentes de invención, modelos industriales y de la propiedad intelectual y celebrar toda clase de contratos en relación con estas especies de dominio. OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR Contratar y efectuar toda clase de operaciones de comercio exterior y de cambios internacionales, estando

facultados para representar a la Sociedad en todas las operaciones, diligencias, trámites o actuaciones relacionadas con importaciones y exportaciones ante los bancos comerciales, Banco Central de Chile y cualquier otra entidad o autoridad competente pudiendo al efecto representar y firmar registros de importación y exportación, abrir acreditivos divisibles o indivisibles, revocables o irrevocables, presentar solicitudes anexas, cartas explicativas, declaraciones juradas y toda otra documentación pertinente que fuere exigida por los bancos o por el Banco Central de Chile y solicitar la modificación de las condiciones bajo las cuales ha autorizado una determinada operación; autorizar cargos en las cuentas corrientes de la Sociedad a causa de operaciones de comercio exterior, otorgar, retirar, endosar, enajenar y negociar en cualquier forma documentos de embarque, facturas y conocimientos y carta de porte y documentos consulares y, en general, ejecutar todos los actos y realizar todas las operaciones que fueren conducentes al adecuado cumplimiento del encargo que se les confiere. PAGOS Y EXTINCION DE OBLIGACIONES Pagar en efectivo, por dación en pago de bienes muebles e inmuebles, por consignación, subrogación, cesión de bienes, etcétera, todo lo que la Sociedad adeudare por cualquier título y, en general, extinguir obligaciones ya sea por novación, remisión, compensación, etcétera. FIRMA DE DOCUMENTOS Y RETIRO DE CORRESPONDENCIA. Firmar recibos, finiquitos y cancelaciones y, en general, suscribir, otorgar, firmar, extender, modificar y refrendar toda clase de documentos públicos o privados, pudiendo formular en ellos todas las declaraciones que estimen necesarias o convenientes; retirar de las oficinas de correos, aduanas, empresas de transporte terrestre, marítimo, aéreo, toda clase de correspondencia, incluso certificada, giros, reembolsos, cargas, encomiendas, mercaderías, piezas postales, etcétera, consignadas o dirigidas a la Sociedad; firmar la correspondencia de la Sociedad. MANDATOS Conferir mandatos y poderes generales y especiales, revocarlos, delegar y reasumir, aceptar en todo o en parte, sus poderes cuantas veces lo estimen necesario. REPRESENTACION JUDICIAL Representar judicialmente a la Sociedad con todas y cada una de las facultades ordinarias y extraordinarias del mandato judicial contempladas en ambos incisos del artículo siete del Código de Procedimiento Civil, las que incluyen la facultad de desistirse en primera instancia de la acción deducida, aceptar la demanda contraria, absolver posiciones, renunciar a los recursos y los términos legales, transigir, con declaración expresa que la facultad de transigir comprende también la transacción extrajudicial, comprometer, otorgar a los árbitros facultades de arbitradores, aprobar convenios judiciales o extrajudiciales, percibir, otorgar quitas o esperas. AUTOCONTRATACIÓN: Autocontratar.

HISTORIAL DE ACTUACIONES Y ANOTACIONES

REGISTRO DE EMPRESAS Y SOCIEDADES

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Gobierno de Chile

(Haga click en el nombre de la actuación o anotación para descargar el documento)

CONSTITUCIÓN	02-08-2026	ACechjjyLV8D

TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN
RUT: 21.223.712-4

Firmado electrónicamente
el 02-08-2026

Anexo 2. Cuenta Instagram tocados_huenchunir



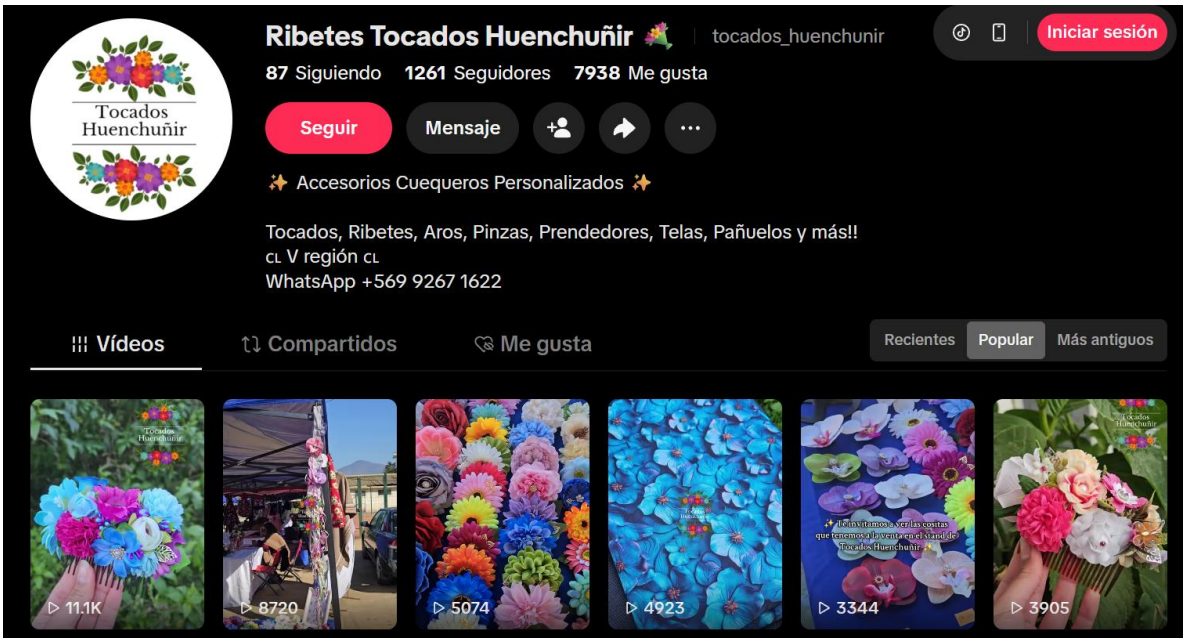
Anexo 3. Cuenta Instagram ribetes_huenchunir



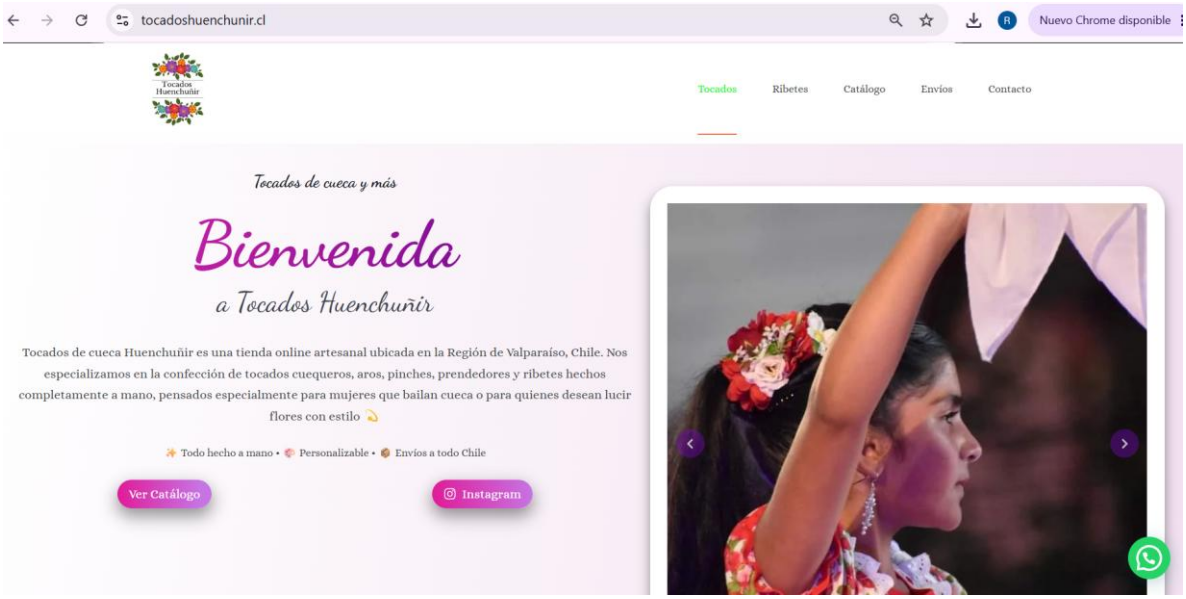
Anexo 4. Cuenta Facebook Ribetes Tocados Huenchuñir



Anexo 5. Cuenta TikTok Ribetes Tocados Huenchuñir



Anexo 6. Sitio Web tocadoshuenchunir.cl



Anexo 7. Boleta Copia de Inscripción Vigente de propiedad

Mario Alfonso Barría Gallegos

RUT: 12.046.941-k

GIRO(S): CONSERVADOR DE BIENES RAICES

CONSERVADOR DE BIENES RAICES

AV.ISIDORO DUBORNAIS 294 LOCAL B EL QUISCO

TELEFONO: +56 443208011 - +56 443208012

BOLETA DE HONORARIOS ELECTRONICA

N° 73215

Fecha: 12 de Mayo del 2026

Señor(es): TANIA ANAIS HERNANDEZ DURAN

Domicilio:LOS CORSARIOS 1466 EL QUISCO SAN ANTONIO

Rut: 21223712-4

Por atención profesional:

ACTUACIONES CARATULA 39244	8700
Total Honorarios $:	8700
15.25% Impto. Retenido:	0
Total:	8700

FECHA / HORA EMISIÓN: 12/05/2026 02:05

1204694173

Res. Ex. N° 83 de 30/08/2004

Verifique este documento en www.sii.cl

El contribuyente emisor de esta boleta es el encargado de retener el porcentaje definido

Fecha / Hora Impresión: 12/05/2026 02:05

Anexo 8. Comprobante Inicio de Actividades

Servicio de Impuestos Internos

DECLARACIÓN JURADA INICIO DE ACTIVIDADES
FOLIO N° 16771312

COMPROBANTE TRANSACCIÓN ELECTRÓNICA

El Servicio de Impuestos Internos con fecha 03-08-2026 00:41:48, certifica que ha efectuado el trámite de Inicio de Actividades.

Información General

Contribuyente	:	78.481.276-6 ACCESORIOS FOLCLÓRICOS TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN E.I.R.L.
Clasificación	:	EMPR. INDIVIDUAL RESP. LTDA.
Solicitante	:	21.223.712-4 TANIA ANAIS HERNANDEZ DURAN
Fecha inicio actividades	:	02-08-2026
Actividad a realizar	:	Fabricación y venta de Accesorios Cuequeros

Resultado Clasificación

Categoría Tributaria	Afecto a IVA	Segmento
PRIMERA	SI	MICRO EMPRESA

Actividades Económicas

Código	Descripción	Categoría	Afecto
139900	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.	PRIMERA	SI
321200	FABRICACION DE BISUTERIA Y ARTICULOS CONEXOS	PRIMERA	SI
477396	VENTA AL POR MENOR DE RECUERDOS, ARTESANIAS Y ARTICULOS RELIGIOSOS EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS	PRIMERA	SI
478200	VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO EN PUESTOS DE VENTA Y MERCADOS	PRIMERA	SI
478900	VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS EN PUESTOS DE VENTA Y MERCADOS (INCLUYE FERIAS)	PRIMERA	SI

Dirección

Domicilio	Calle/Número: LOS CERRILLOS S-N LOTEO AVILA, Rol: 142-174, Comuna: EL QUISCO, Rut Propietario: 13768000-9, Calidad Ocupac.: CEDIDO, Monto arriendo M$: 0

Información de contacto

Correo Electrónico	Teléfono móvil
ribetesytocadoshuenchunir@gmail.com	992671622

Declaro que, tanto la información indicada en esta declaración como los documentos adjuntos son expresión fiel a la verdad, por lo que asumo la responsabilidad correspondiente.

Anexo 9. Certificado de Verificación de Actividades

Servicio de Impuestos Internos

CERTIFICADO DE VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Folio Num. 5026160

COMPROBANTE TRANSACCIÓN ELECTRÓNICA

El Servicio de Impuestos Internos con fecha 17-09-2026 10:21:10, certifica que ha efectuado y finalizado exitosamente su proceso de Verificación de Actividades.

Información General

Rut Contribuyente : 78.481.276-6
Nombre o Razón Social : ACCESORIOS FOLCLÓRICOS TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN E.I.R.L.
Domicilio : CERRILLOS 071 LT16

Actividades Económicas Verificadas

Código	Descripción	Categoría	Afecto a IVA	Fecha Inicio
139900	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.	PRIMERA	SI	02-08-2026
321200	FABRICACION DE BISUTERIA Y ARTICULOS CONEXOS	PRIMERA	SI	02-08-2026

Resultado

Sr. Contribuyente, ha quedado autorizado para emitir documentos que dan derecho a crédito fiscal del IVA, tales como: Facturas Electrónicas, Notas de Crédito y Débito Electrónica, entre otros.

Adicionalmente: El SII podría visitarlo en el domicilio donde realiza sus actividades, para verificar que cumpla con las condiciones mínimas para su desarrollo.

Anexo 10. Compra Certificado Digital

BPO ADVISORS SPA

GIRO SERVICIO DE DIGITALIZACIÓN, VALIDACIÓN, FIRMA ELECTRÓNICA DOCUMENTOS
DIRECCIÓN AVENIDA APOQUINDO 4499 - OFICINA 601, LAS CONDES
TELÉFONO 225827435
EMAIL contacto@bpo-advisors.net

R.U.T.: 76.610.718-4

FACTURA ELECTRÓNICA

N°96459

S.I.I. - 0

Fecha: 21 de Septiembre de 2026

CLIENTE	78.481.276-6 ACCESORIOS FOLCLÓRICOS TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN E.I.R.L	GIRO	FABRICACIÓN Y VENTA DE ACCESORIOS CUEQUEROS
DIRECCIÓN	CERRILLOS 071 LT16	COMUNA	EL QUISCO
VENDEDOR	VENDEDOR	VENCIMIENTO	21-09-2026
TIPO TRASLADO	Tipo inválido	FORMA PAGO	CONTADO

CÓDIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	P.UNITARIO	R/D	SUBTOTAL
CDA3	CERTIFICADO TRIBUTARIO SUSCRIPCION 3A	1	$ 18.000	$ 0	$ 18.000

N° de orden: R132095294

Anexo 11. Certificado de Adscripción al Régimen Pro Pyme General

---

Servicio de Impuestos Internos

Folio N° 45792212301

COMPROBANTE TRANSACCIÓN ELECTRÓNICA

CERTIFICADO DE INCORPORACIÓN AL RÉGIMEN DE TRIBUTACIÓN PRO PYME GENERAL (14 D) CON CONTABILIDAD SIMPLIFICADA

Según la información que ha declarado ante el Servicio de Impuestos Internos, con fecha 13-10-2026 01:45, se ha autorizado al Contribuyente ACCESORIOS FOLCLÓRICOS TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN E.I.R.L., RUT 78.481.276-6, a incorporarse en el Régimen de Tributación Pro Pyme General (14 D) con contabilidad SIMPLIFICADA.

Por lo tanto, a contar del año 2026, Ud. deberá elaborar su contabilidad, según las normas que regulan su nuevo Régimen de Tributación Pro Pyme General (14 D) con contabilidad SIMPLIFICADA.

Esta modificación quedará registrada en su sitio personal MiSII.

Importante

1. Si el SII detecta inconsistencias en su declaración, Ud. no podrá seguir tributando en este régimen, y deberá tributar bajo las normas del Régimen de Tributación General Semi Integrado (Art. 14 A de la Ley de la Renta) de forma inmediata. En caso de ocurrir esta situación, Ud. será notificado en su sitio personal MiSII y/o mediante correo electrónico.

2. Si Ud. deja de cumplir con alguno de los requisitos establecidos para el Régimen Pro Pyme General (14 D) con contabilidad SIMPLIFICADA, deberá abandonar dicho régimen. El cambio de régimen debe realizarse a contar del primer día de enero del año comercial siguiente a aquel en que ocurra el incumplimiento.

Anexo 12. Formularios 29 (F29) agosto-septiembre



Servicio de Impuestos Internos

DECLARACIÓN MENSUAL Y PAGO SIMULTÁNEO DE IMPUESTOS FORMULARIO 29

FOLIO	[07]	9311151756
RUT	[03]	78.481.276-6
PERIODO	[15]	202608

01 Apellido Paterno o Razón Social	02 Apellido Materno	05 Nombres
ACCESORIOS FOLCLÓRICOS TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN E.I.R.L.		

06 Calle	610 Número	08 Comuna
CERRILLOS Nº:071 DP:LT16, EL QUISCO		EL QUISCO

09 Teléfono	55 Correo Electrónico	314 Rut del Representante

Código	Glosa	Valor
110	CANT. DE DCTOS. BOLETAS	2
511	CRÉD. IVA POR DCTOS. ELECTRÓNICOS	99.836
519	CANT. DE DCTOS. FACT. RECIB. DEL GIRO	12
077	REMANENTE DE CRÉDITO FISC.	86.424
563	BASE IMPONIBLE	70.589
115	TASA PPM 1ra. CATEGORÍA	1

Código	Glosa	Valor
111	DÉBITOS / BOLETAS	13.412
538	TOTAL DÉBITOS	13.412
520	CRÉDITO REC. Y REINT./FACT. DEL GIRO	99.836
544	RECUP. IMP. ESP. DIESEL (Art. 2)	0
779	Monto de IVA postergado 6 o 12 cuotas	0
537	TOTAL CRÉDITOS	99.836
089	IMP. DETERM. IVA	0
062	PPM NETO DETERMINADO	706
595	SUB TOTAL IMP. DETERMINADO ANVERSO	706
547	TOTAL DETERMINADO	706

931 Monto Interés	932 Monto Multa	60 Condonación
0	0	

9311 Monto Interés Base
0

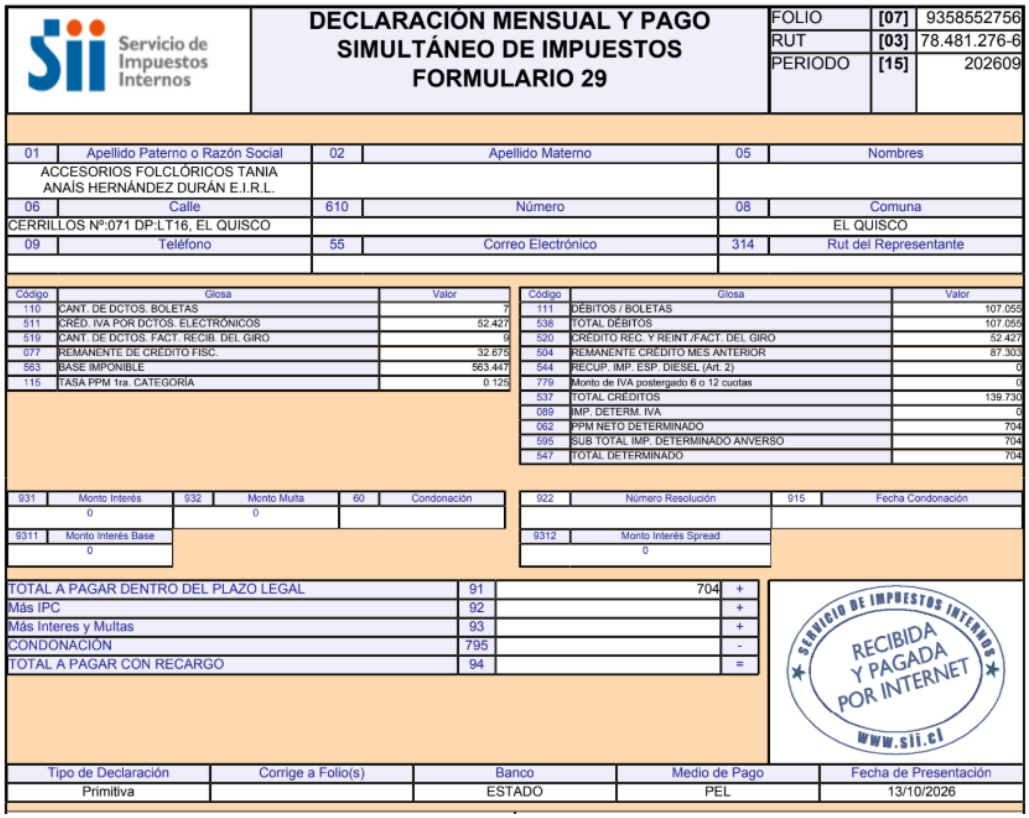
922 Número Resolución	915 Fecha Condonación

9312 Monto Interés Spread
0

TOTAL A PAGAR DENTRO DEL PLAZO LEGAL	91	706	+
Más IPC	92		+
Más Interes y Multas	93		+
CONDONACIÓN	795		-
TOTAL A PAGAR CON RECARGO	94		=

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS
RECIBIDA Y PAGADA POR INTERNET
www.sii.cl

Tipo de Declaración	Corrige a Folio(s)	Banco	Medio de Pago	Fecha de Presentación
Primitiva		ESTADO	PEL	20/09/2026



Servicio de Impuestos Internos

DECLARACIÓN MENSUAL Y PAGO SIMULTÁNEO DE IMPUESTOS FORMULARIO 29

FOLIO	[07]	9358552756
RUT	[03]	78.481.276-6
PERIODO	[15]	202609

01 Apellido Paterno o Razón Social	02 Apellido Materno	05 Nombres
ACCESORIOS FOLCLÓRICOS TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN E.I.R.L.		

06 Calle	610 Número	08 Comuna
CERRILLOS Nº:071 DP:LT16, EL QUISCO		EL QUISCO

09 Teléfono	55 Correo Electrónico	314 Rut del Representante

Código	Glosa	Valor
110	CANT. DE DCTOS. BOLETAS	7
511	CRÉD. IVA POR DCTOS. ELECTRÓNICOS	52.427
519	CANT. DE DCTOS. FACT. RECIB. DEL GIRO	0
077	REMANENTE DE CRÉDITO FISC.	32.675
563	BASE IMPONIBLE	563.447
115	TASA PPM 1ra. CATEGORÍA	0.125

Código	Glosa	Valor
111	DÉBITOS / BOLETAS	107.055
538	TOTAL DÉBITOS	107.055
520	CRÉDITO REC. Y REINT./FACT. DEL GIRO	52.427
504	REMANENTE CRÉDITO MES ANTERIOR	87.303
544	RECUP. IMP. ESP. DIESEL (Art. 2)	0
779	Monto de IVA postergado 6 o 12 cuotas	0
537	TOTAL CRÉDITOS	139.730
089	IMP. DETERM. IVA	0
062	PPM NETO DETERMINADO	704
595	SUB TOTAL IMP. DETERMINADO ANVERSO	704
547	TOTAL DETERMINADO	704

931 Monto Interés	932 Monto Multa	60 Condonación
0	0	

9311 Monto Interés Base
0

922 Número Resolución	915 Fecha Condonación

9312 Monto Interés Spread
0

TOTAL A PAGAR DENTRO DEL PLAZO LEGAL	91	704	+
Más IPC	92		+
Más Interes y Multas	93		+
CONDONACIÓN	795		-
TOTAL A PAGAR CON RECARGO	94		=

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS
RECIBIDA Y PAGADA POR INTERNET
www.sii.cl

Tipo de Declaración	Corrige a Folio(s)	Banco	Medio de Pago	Fecha de Presentación
Primitiva		ESTADO	PEL	13/10/2026

Anexo 13. Comprobante de apertura Cuenta FAN Emprende

HOJA RESUMEN CUENTA VISTA EMPRESAS		
TARIFAS DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS	**TARIFA + IVA**	**CONDICIONES**
INGRESO, MODIFICACIÓN Y ELIMINACIÓN DE USUARIOS DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS POR PAPEL.	UF 2,5 POR INSTRUCCIÓN	ESTE COBRO APLICA PARA EL CASO DE MANTENCIONES QUE, PUDIENDO HABER SIDO EFECTUADAS POR EL CLIENTE DIRECTAMENTE EN EL CANAL ELECTRÓNICO, SE REALIZARON POR PAPEL.
TOMAR VALE VISTA.	1% SOBRE EL MONTO DEL VALE VISTA CON MÍNIMO DE UF 0,24 Y MÁXIMO DE UF 4 POR TRANSACCIÓN.	
TRANSFERENCIA DE ALTO VALOR POR PLANTILLA.	UF 1 POR TRANSFERENCIA.	
TRANSFERENCIA DE ALTO VALOR POR CARTA.	UF 2,5 POR TRANSFERENCIA.	

LOS VALORES EXPRESADOS EN UF A EXCEPCIÓN DE LOS INCLUIDOS EN SERVICIOS ELECTRONICOS ESPECIALES INCLUYEN IVA.

DECLARACIONES:

EL CLIENTE DECLARA HABER SIDO INFORMADO DE LOS PRODUCTOS QUE ESTÁ CONTRATANDO Y CONOCER Y ACEPTAR LAS COMISIONES Y COBROS ASOCIADOS A LOS MISMOS, LOS QUE SE DETALLAN EN ESTE DOCUMENTO. DECLARO ADEMÁS ESTAR EN CONOCIMIENTO QUE AL HABER CONTRATADO EL PRODUCTO CUENTA VISTA, TENGO ACCESO A LOS SERVICIOS ELECTRONICOS Y DE FONOBANK EMPRESAS.

MONTO MÁXIMO DE ABONOS EN CUENTA VISTA EMPRESAS:

LOS MONTOS MÁXIMOS DE ABONOS DE LA CUENTA VISTA SE PUBLICAN EN LAS CONDICIONES OBJETIVAS PARA ACCEDER AL PRODUCTO CUENTA VISTA EMPRESAS. MONTO MÁXIMO DE ABONOS ACTUAL: $7.500.000 MENSUALES (MES CALENDARIO).

Nombre: Claudio A. Otto Salinas Gerente Área Productos
Rut: 12.643.553-3
Fecha: 05/08/2026 17:23:04

FIRMA CLIENTE

ACCESORIOS FOLCLÓRICOS TANIA ANAÍS HERNÁNDEZ DURÁN E.I.R.L.
78481276-6
TANIA ANAIS HERNANDEZ DURAN
21223712-4
05/08/2026

BANCO DE CHILE

Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en tu banco o en www.cmfchile.cl

Anexo 14. Adquisición POS TUU Pro 2

Orden de compra nº838975

Fecha de la Orden de compra: 09/09/2026

Fecha de Vencimiento: 09/09/2026

Facturado a
Tania Anaís Hernández Durán
NA
NA, NA, 123456
Chile

Descripción	Total
Cliente: Tania Anaís Hernández Durán (taniaanaish@gmail.com) (Servicio Nº 636954) Máquina PRO 2 Despacho: Seguimiento: Chip de datos:	$39.900,00
Código de Promoción: EMPRENDETUBE10 - 10.00% Una vez Descuento	$-3.990,00
(Servicio Nº 636955) Chip internet gratuito / Entel (09/09/2026 - 08/09/2027) Despacho: Seguimiento:	$0,00
(Servicio Nº 636956) Tuu (09/09/2026 - 08/10/2026) Cantidad de dispositivos: Ilimitados Cantidad de razones sociales: Ilimitadas Agendas: 3 Cupos: 5	$0,00
Sub Total	**$35.910,00**
19.00% IVA 19%	**$6.822,90**
Crédito	**$0,00**
Total	**$42.732,90**

Transacciones

Fecha Transacción	Método/Gateway	ID Transacción	Total
09/09/2026	Webpay: Tarjeta de Crédito y Redcompra	5302438d9bb41b35c7748935	$42.733,00
		Balance	**$-0,10**

Anexo 15. Órdenes de compra y cotizaciones

Tocados Huenchuñir	**Orden de Compra N°0210** Fecha: 03-08-2026	**Ribetes y Tocados Huenchuñir** Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán Rut: 78.481.276-6 Teléfono: +569 9267 1622		
Para:	Agrupación Ensueño Cuequero		Rut: 65.259.848-K	
Dirección:	Comuna de El Quisco			
Item	**Descripción**	**Valor unitario**	**Cantidad**	**Total**
I	Tocado mediano	$7.000	8	$56.000
II	Aros	$6.000	8	$48.000
III	Vestido	$70.000	8	$560.000
IV	Ruana	$16.000	8	$128.000
V	Poncho	$23.700	8	$189.600
			Neto	$981.600
			IVA (19%)	$186.504
			TOTAL	$1.168.104

Presidente Agrupación
Claudio Morgado
Rut: 18.448.341-6

Firma 

Tocados Huenchuñir	**COTIZACIÓN N°0212** Fecha: 06-10-2026	**Ribetes y Tocados Huenchuñir** Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán | Rut: 78.481.276-6 El Quisco, V región			
Para:	Agrupación Entre Tacos y Espuelas		Yesi Candia		
Dirección:	La Cruz				
Item	**Descripción**	**Valor unitario**	**Valor cantidad**	**Cantidad**	**Total**
I	Flor aplicaciones	$6.000	$5.000	13	$65.000
				Neto	$65.000
				Iva	$12.350
				TOTAL	$77.350

El presente documento tiene vigencia de 2 meses desde la fecha de emisión.

Para agendar, se debe abonar la mitad del pedido; luego, en la fecha indicada, se envía el resultado para su confirmación y, si está todo bien, se paga el saldo restante y se hace el envío.

Los pedidos para agrupación demoran apróx 2 semanas en estar listos por la cantidad de productos.

Los envíos son por pagar a todo Chile a través de Starken o Blue Express.

Tocados Huenchuñir	**COTIZACIÓN** **N°0211** Fecha: 09-09-2026	**Ribetes y Tocados Huenchuñir** Accesorios Folclóricos Tania Anaís Hernández Durán E.I.R.L Rut: 78.481.276-6 El Quisco, V región		
Para:	Paula RivasNeicul			
Dirección:				
Item	**Descripción**	**Valor unitario**	**Cantidad**	**Total**
I	Tocado grande con brillos	$7.000	5	$35.000
			TOTAL	$35.000

El presente documento tiene vigencia de 3 meses desde la fecha de emisión.

Para agendar, se debe abonar la mitad del pedido; luego, en la fecha indicada, se envía el resultado para su confirmación y, si está todo bien, se paga el saldo restante y se hace el envío.

Los envíos son por pagar a todo Chile a través de Starken o Blue Express.

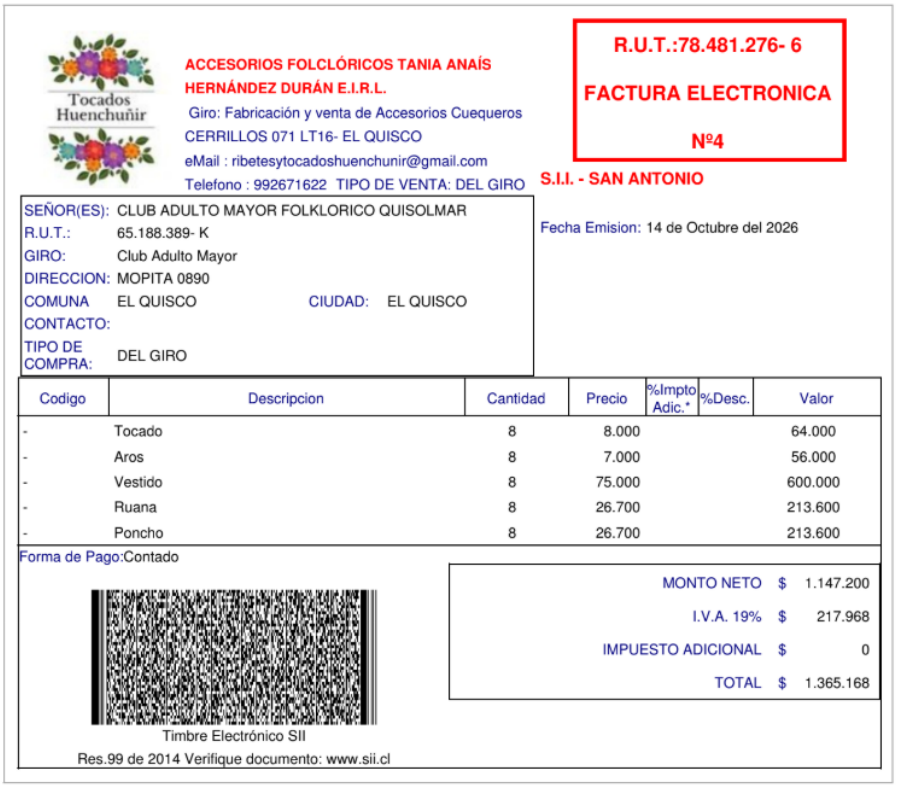
Tocados Huenchuñir	**COTIZACIÓN** **N°0205** Fecha: 09-07-2026	**Ribetes y Tocados Huenchuñir** Tania Hernández Durán | Rut:21.223.712-4 | El Quisco, V región			
Para:	Entre Rios y Encanto		Javiera Nieto L		
Dirección:	Talagante				
Item	**Descripción**	**Valor unitario**	**Valor cantidad**	**Cantidad**	**Total**
I	Tocado mediano	$6.000	$4.500	16	$72.000
II	Tocado mini	$5.000	$3.000	9	$27.000
III	Par de pinzas	$5.000	$3.000	9	$27.000
IV	Aros	$5.000	$4.000	16	$64.000
V	Aros infantiles	$4.500	$3.500	9	$31.500
				TOTAL	$221.500

El presente documento tiene vigencia de 3 meses desde la fecha de emisión.

Para agendar, se debe abonar la mitad del pedido; luego, en la fecha indicada, se envía el resultado para su confirmación y, si está todo bien, se paga el saldo restante y se hace el envío.

Los envíos son por pagar a todo Chile a través de Starken o Blue Express.

Anexo 16. Factura Electrónica de venta



ACCESORIOS FOLCLÓRICOS TANIA ANAÍS
HERNÁNDEZ DURÁN E.I.R.L.
Giro: Fabricación y venta de Accesorios Cuequeros
CERRILLOS 071 LT16- EL QUISCO
eMail : ribetesytocadoshuenchunir@gmail.com
Telefono : 992671622 TIPO DE VENTA: DEL GIRO

R.U.T.:78.481.276- 6
FACTURA ELECTRONICA
Nº4
S.I.I. - SAN ANTONIO

SEÑOR(ES): CLUB ADULTO MAYOR FOLKLORICO QUISOLMAR
R.U.T.: 65.188.389- K
GIRO: Club Adulto Mayor
DIRECCION: MOPITA 0890
COMUNA EL QUISCO CIUDAD: EL QUISCO
CONTACTO:
TIPO DE COMPRA: DEL GIRO

Fecha Emision: 14 de Octubre del 2026

Codigo	Descripcion	Cantidad	Precio	%Impto Adic.*	%Desc.	Valor
-	Tocado	8	8.000			64.000
-	Aros	8	7.000			56.000
-	Vestido	8	75.000			600.000
-	Ruana	8	26.700			213.600
-	Poncho	8	26.700			213.600

Forma de Pago:Contado

MONTO NETO	$	1.147.200
I.V.A. 19%	$	217.968
IMPUESTO ADICIONAL	$	0
TOTAL	$	1.365.168

Timbre Electrónico SII
Res.99 de 2014 Verifique documento: www.sii.cl

Anexo 17. Reportes de Meta Business e Instagram Insights: Julio



Anexo 18. Reportes de Meta Business e Instagram Insights: Agosto



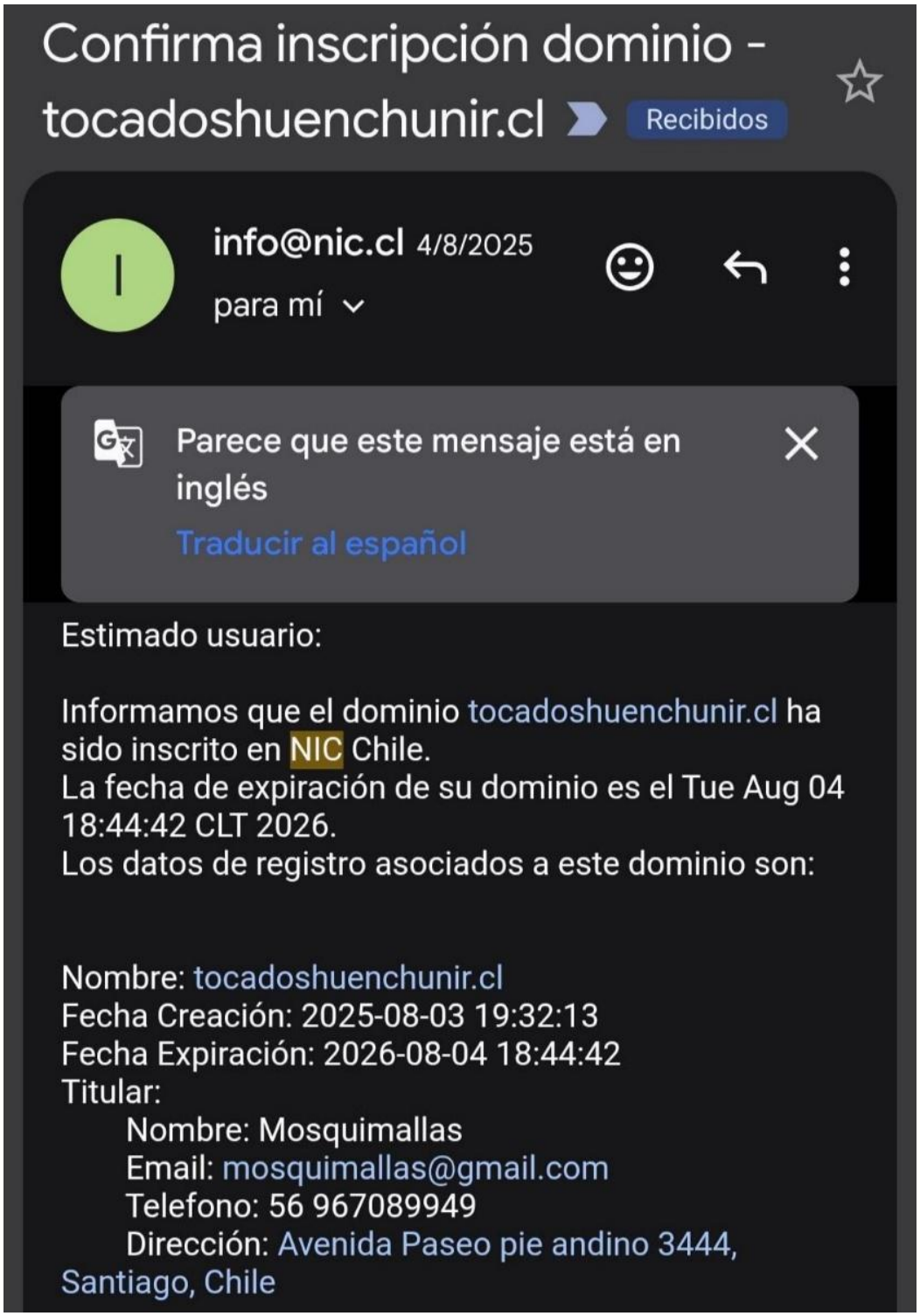


Anexo 19. Reportes de Meta Business e Instagram Insights: Septiembre





Anexo 20. Confirmación y boleta dominio página web



UNIVERSIDAD DE CHILE

Sucursal: NIC Chile (Código SII: 67051191)
Corporación Educacional y Servicios
Miraflores 222, Piso 14
Santiago, Santiago

R.U.T.: 60.910.000-1
BOLETA EXENTA ELECTRÓNICA
Nº 1760869

S.I.I. - SANTIAGO CENTRO

Santiago, 05 de Agosto de 2025

SEÑOR(ES):	Mosquimallas		
DIRECCIÓN:	Avenida Paseo pie andino 3444 Tel:+56.967089949		
COMUNA:	Puente Alto	**CIUDAD:**	Santiago
CENTRO DE COSTO:	1966	**ITEM:**	6.1.01.03.01 (2152)
		VENCIMIENTO:	05 / 08 / 2025

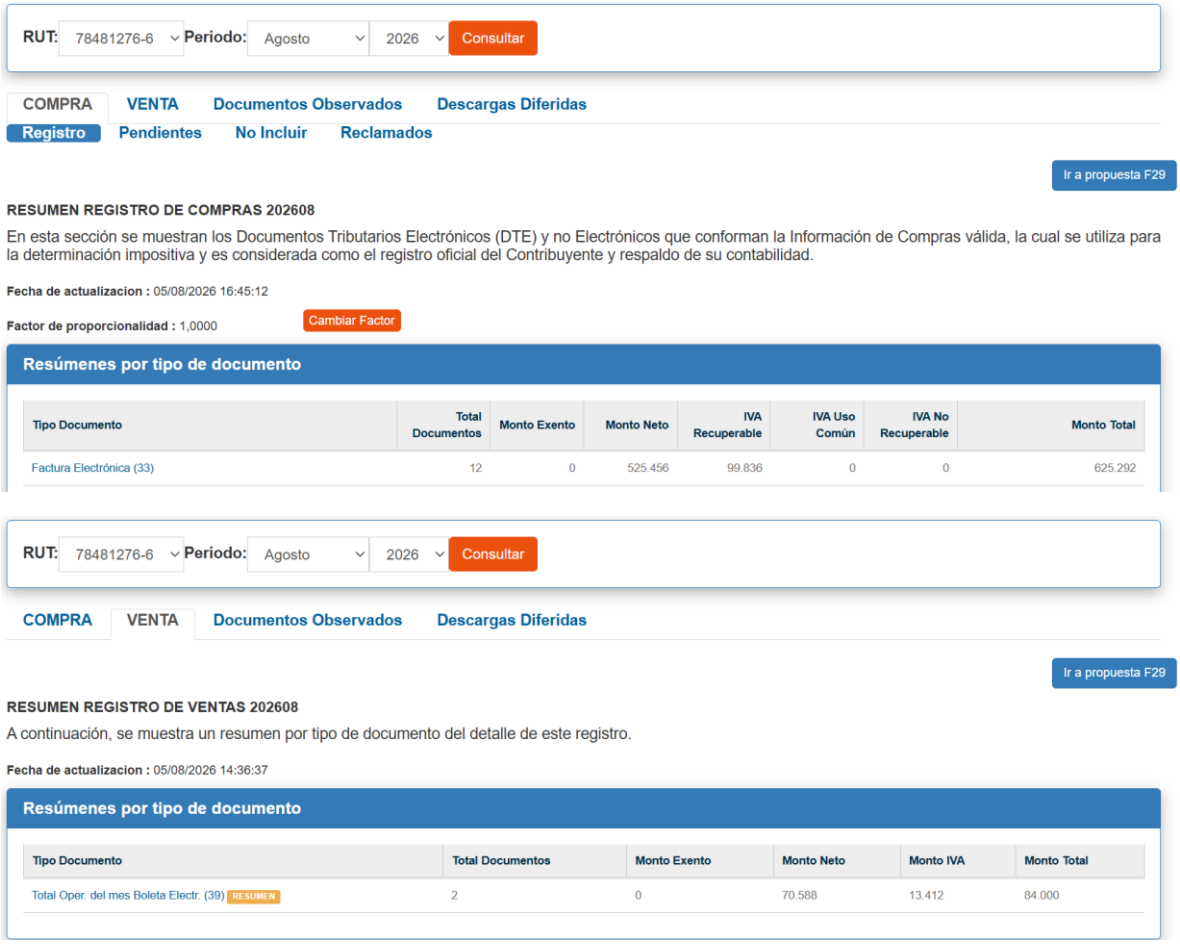
Cantidad	Detalle	P. Unitario	Total
1.0	dominio tocadoshuenchunir/19625592/1	9990.0	9990
	Atencion a: Mosquimallas		

Monto Exento	9990
Total	9990

Timbre Electrónico SII
Res. 20 de 2003 - Verifique Documento: www.sii.cl

PAGADO
05 ago 2025
NIC CHILE

Anexo 21. Registro de compras y ventas SII Agosto



Anexo 22. Registro de compras y ventas SII Septiembre





Anexo 23. Registro de compras y ventas SII Octubre



