



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE VENTA DE  
ROPA PLUS SIZE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL**

**CAMILA FERNANDA ARMIJO NUÑEZ**

PROFESOR GUÍA:  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
OMAR CERDA INOSTROZA  
PATRICIO VARAS PALMA

SANTIAGO DE CHILE  
2019

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE:** Ingeniera Civil Industrial  
**POR:** Camila Fernanda Armijo Nuñez  
**FECHA:** 23/04/2019  
**PROFESOR GUÍA:** René Esquivel Cabrera

## **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE VENTA DE ROPA PLUS SIZE**

En el siguiente informe se presenta el trabajo de título, consistente en la elaboración de un plan de negocio para una pequeña empresa dedicada a la venta de ropa usada talla grande en la región de Valparaíso. Este trabajo nace de la inquietud por parte de la dueña y sus ganas de aumentar sus ventas, dada la creciente demanda que observa en el mercado de este tipo de prendas.

El análisis estratégico realizado muestra que la empresa se encuentra en un mercado con bastantes amenazas: políticas públicas en contra del sobre peso, bajas barreras de entrada de nuevos competidores y el bajo costo del cliente para cambiarse de tienda. Pese a que las amenazas de competencia son altas, estas no se expresan hoy en el mercado, ya que la oferta aún bastante baja y la demanda es alta. Una fortaleza de la tienda es el conocimiento de las preferencias de las clientas lo cual es una ventaja respecto a una nueva tienda. Las prendas de talla grande se están ofreciendo principalmente en el *retail* y en Pymes online especializadas en este estilo de prendas. Las tiendas de *retail* tienen secciones exclusivas de prendas talla grande, pero en estas no existe una amplia variedad de prendas y los estilos no van acorde con las tendencias actuales. Es por ello que han aparecido tiendas online que venden prendas talla grande principalmente a través de redes sociales.

Así, en base a la falencia existente en el mercado en cuanto a la oferta y encuestas realizadas a clientas para conocer gustos y preferencias se desarrolló un plan de negocio. Este plan se focaliza en la venta de prendas acorde a diseños actuales y la venta 100% online.

En el plan de marketing se destacan los esfuerzos que se deben realizar para lograr un alto flujo de visitas hacia la página web y lograr concretar ventas. En el plan operaciones se destacan las actividades iniciales para desarrollar el nuevo plan de negocio y las actividades necesarias para el funcionamiento del negocio. Y en el plan de recursos humanos se describen las tareas que debe realizar el personal.

Finalmente, la evaluación financiera entrega indicadores bastante positivos, ya que no requiere una alta inversión de activos fijos, sino más bien en publicidad para generar flujo hacia la web. Entregando un VAN de 13.729.850 y una TIR del 113%, por lo tanto, se recomienda fuertemente realizar el plan de negocio planteado.

*A mis padres.  
Por ser mis pilares fundamentales, siempre creyendo en mis capacidades y  
alentándome a seguir adelante.  
Pero, sobre todo por su amor incondicional.*

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres Alia y Jorge quienes priorizaron siempre la educación, creyendo en la superación y capacidad de sus hijos. Gracias a sus herramientas y amor incondicional estoy terminando mi carrera.

También quiero agradecer a mi hermano Diego, con quien compartí la mayor parte del tiempo estudiando compartiendo alegrías y tristezas. Nos apoyamos en todo momento ¡ya te queda poco cabro chico!

Quiero agradecer también a mi pololo David, quién vivió junto a mí el proceso completo de elaboración de memoria, siempre dándome ánimo y creyendo en mis capacidades.

Me siento agradecida de haber conocido lindas amigas en la especialidad de industrias: Coni, Jose, Pame y Karla. Los mejores semestres fueron cuando estuvimos juntas en los ramos, no reíamos de todo y además estudiábamos, ¡gracias niñas!

También quiero agradecer a mis amigas de plan común: Paty, Tamy y Maca. Los primeros años de u fueron difíciles, pero gracias a su ayuda y apoyo mutuo logramos llegar a nuestras especialidades, ¡gracias cabras!

Agradezco también a los profesores que forman mi comisión, quienes me acompañaron durante todo el proceso de elaboración de este trabajo. Por su dedicación y ayuda en todo momento. Muchas gracias profesor René y Omar.

Finalmente quiero agradecer a Elizabeth Musso, dueña de la tienda El Armario, por confiar en el trabajo desarrollado, y su disponibilidad para trabajar en todo momento.

# TABLA DE CONTENIDO

I ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1 Características de la Empresa .....	2
1.2 Mercado .....	4
1.3 Descripción Organizacional.....	4
II JUSTIFICACIÓN PROYECTO .....	7
2.1 Justificación del Tema .....	7
2.2 Identificación de Oportunidad .....	10
III OBJETIVOS .....	11
3.1 Objetivo General .....	11
3.2 Objetivos Específicos.....	11
IV MARCO CONCEPTUAL.....	12
4.1 Análisis Estratégico .....	12
4.2 Investigación de Mercado.....	13
4.2.1 Investigación Exploratoria .....	14
4.2.2 Investigación Descriptiva .....	14
4.2.3 Investigación Causal .....	14
4.3 Plan de Negocio.....	15
4.3.1 Modelo Canvas .....	16
4.3.2 Plan de Marketing .....	18
4.3.3 Plan de Operaciones.....	19
4.3.4 Plan de RR. HH.....	20
4.3.5 Plan Financiero .....	20
V METODOLOGÍA .....	21
5.1 Análisis Estratégico .....	21
5.1.1 Análisis PEST .....	21
5.1.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter .....	22
5.1.3 Análisis FODA.....	22
5.2 Investigación de Mercado.....	23
5.2.1 Estudio de la Oferta .....	24
5.2.2 Estudio de la Demanda .....	24
5.3 Modelo Canvas .....	25
5.4 Plan de Marketing .....	26
5.4.1 Producto.....	26
5.4.2 Precio .....	26
5.4.3 Plaza.....	26

5.4.4 Promoción .....	26
5.4.5 Plan de Venta.....	27
5.5 Plan de Operaciones.....	27
5.6 Plan de RR. HH.....	27
5.7 Evaluación Financiera .....	27
VI RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCES .....	29
6.1 Resultados Esperados.....	29
6.2 Alcances.....	29
VII ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	30
7.1 Análisis PEST .....	30
7.1.1 Factores Políticos .....	30
7.1.2 Factores Económicos .....	32
7.1.3 Factores Sociales .....	36
7.1.4 Factores Tecnológicos.....	39
7.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter .....	43
7.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores .....	43
7.2.2 Rivalidad entre Competidores .....	44
7.2.3 Productos y/o Servicios Sustitutos .....	46
7.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores .....	46
7.2.5 Poder de Negociación de los Clientes .....	48
7.3 Análisis FODA.....	49
7.3.1 Perfil de Capacidades Internas.....	50
7.3.2 Matriz FODA.....	54
VIII ESTUDIO DE MERCADO.....	58
8.1 Análisis de la Oferta .....	58
8.1.1 <i>Retail</i> .....	58
8.1.2 Pymes.....	63
8.2 Análisis de la Demanda.....	68
8.2.1 Encuesta de Mercado.....	69
8.2.2 Entrevistas .....	76
8.3 Mercado Total, Objetivo y Meta .....	80
8.3.1 Mercado Total .....	80
8.3.2 Mercado Objetivo.....	81
8.3.3 Mercado Meta.....	83
IX MODELO DE NEGOCIO .....	84
9.1 Segmento de clientes .....	84
9.2 Propuesta de Valor.....	85
9.3 Canales de Distribución .....	86
9.4 Relación con el Cliente.....	87

9.5 Actividades Claves .....	88
9.6 Aliados Claves .....	88
9.7 Estructura de Costos .....	89
9.8 Estructura de Ingresos .....	89
9.9 Recursos Claves .....	89
X PLAN DE MARKETING .....	90
10.1 Marketing Estratégico .....	90
10.1.1 Segmentación y Targeting .....	91
10.1.2 Posicionamiento y Propuesta de Valor .....	91
10.2 Marketing Táctico.....	93
10.2.1 Producto .....	93
10.2.2 Precio.....	95
10.2.3 Plaza .....	96
10.2.4 Publicidad .....	97
10.2.5 Plan de Ventas.....	99
XI PLAN DE OPERACIONES .....	103
10.1 Acciones Iniciales.....	103
10.1.1 Desarrollo de la Página Web .....	103
10.1.2 Desarrollo de Campañas en Google Adwords .....	107
10.1.3 Desarrollo de Campañas en Redes Sociales.....	109
10.1.4 Incorporar Pago Online .....	110
10.1.5 Elección de Proveedores de Ropa China .....	111
10.1.6 Elección de Proveedor de Despacho .....	114
10.1.7 Vender Últimas Prendas Usadas .....	115
10.2 Procesos Operacionales.....	116
10.2.1 Abastecimiento .....	117
10.2.2 Almacenaje .....	118
10.2.3 Publicación.....	118
10.2.4 Venta .....	119
10.2.5 Envío .....	119
10.2.6 Postventa .....	119
10.2.7 Publicidad y Marketing .....	120
10.3 Costos Operacionales .....	120
10.3.1 Costos Fijos.....	120
10.3.2 Costos Variables .....	121
XII PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	124
12.1 Gerente de Tienda.....	124
12.2 Cargo Administrativo .....	125
XIII PLAN FINANCIERO .....	126

13.1 Proyección de Ingresos .....	126
13.2 Proyección de Costos.....	126
13.2.1 Costos Fijos.....	127
13.2.2 Costos Variables .....	127
13.3 Inversión .....	128
13.4 Capital de Trabajo.....	128
13.5 Flujo de Caja .....	129
13.6 Análisis de Sensibilidad .....	132
XIV CONCLUSIONES .....	136
Conclusiones Análisis Estratégico y Estudio de Mercado .....	136
Conclusiones Canvas y Planes funcionales.....	138
Plan Financiero .....	139
XV BIBLIOGRAFÍA .....	141

# I ANTECEDENTES GENERALES

30 años han pasado desde que llegó a Chile la ropa americana, cuya adquisición siempre se asoció a personas con escasos recursos. Pero eso ya quedó en el recuerdo, hoy ha traspasado los límites socioeconómicos y es sinónimo de estilo. La moda "vintage" es cada vez más valorada.

Así como existen pequeñas tiendas que compran a importadores y revenden estas prendas, también existen tiendas más grandes que las traen directamente desde el extranjero.

Muchas de las empresas dedicadas a este rubro comenzaron vendiendo a sectores socioeconómicos bajos, sin embargo, con el paso del tiempo, varias de ellas se han ido especializando en marcas o en algún tipo de prendas que les han permitido mantener una clientela estable.

El mercado nacional importa cerca de 500 contenedores cada año. Esto equivale a unos 11 millones de kilos de ropa proveniente del país del norte, uno de los lugares preferidos por los chilenos para abastecerse. En Chile, las cadenas del rubro son Orange Blue, Meicys y Nostalgic, las que iniciaron a principios de la década con una ofensiva para especializar cada vez más el mercado, con el objetivo de agregarle valor a la ropa por medio de la selección<sup>1</sup>.

Cuando la ropa usada llegó a Chile, era vista de una forma totalmente distinta a como hoy se percibe. Actualmente, la realidad de este mercado es distinta, pues hoy este tipo de moda ha traspasado los límites socioeconómicos, y si bien en algunos casos sigue siendo la opción más económica, para otros es símbolo de exclusividad y estilo a un precio más bajo.

La ropa vintage, como se ha denominado actualmente a la ropa americana, es valorada por quienes buscan tener prendas originales, a precios más alcanzables que en el *retail* o en las boutiques. La ropa americana ya dejó de ser relacionada con productos que se venden en ferias libres o negocios

---

<sup>1</sup>La ruta de la ropa usada: desde EE.UU. al mercado nacional:  
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=70417>

pequeños, pues algunas tiendas ya han creado una marca con la comercialización de estos productos.

Respecto del mercado, un 65% de la ropa “usada” que se importa al país proviene de Estados Unidos, como muestra la siguiente ilustración totalizando anualmente cerca de US\$43,5 millones en movimiento de este producto. Por lo tanto, este mercado no es despreciable dados los montos que se transan.

**ILUSTRACIÓN 1: “IMPORTACIÓN DE ROPA USADA”**



Fuente: OEC<sup>2</sup>.

### 1.1 Características de la Empresa

El Armario es una tienda de ropa virtual que ofrece ropa americana de talla grande. Actualmente, su modelo de negocios contempla no solo *ecommerce*, a través de su página web y *fanpage* de Facebook, sino también una tienda boutique física en la ciudad de Valparaíso.

La empresa en análisis vende ropa americana al detalle a personas de talla grande, las cuales hoy en Chile no tienen la cantidad, calidad ni variedad de productos que satisfaga su necesidad. Las prendas importadas provienen del mercado norteamericano, por ser el país con mayor tasa de obesidad, alcanzando un 38% de tasa de obesidad<sup>3</sup>.

El Armario es un emprendimiento surgido a finales del año 2015 de manera informal, y que opera desde principios del año 2016 (formalmente), ofreciendo ropa usada comprada en Estados Unidos en tallas grandes. Su única dueña comenzó comercializando las prendas principalmente a través de una página

<sup>2</sup> [https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree\\_map/hs92/import/chl/show/6309/2016/](https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/import/chl/show/6309/2016/)

<sup>3</sup> <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43664557>

de Facebook. En un comienzo, el objetivo era cubrir sus costos y, de forma rudimentaria, comenzó a subir fotos sin editar a grupos y ferias de las pulgas en esta red social, con la idea de dar a conocer el negocio e identificar si existía o no un mercado no satisfecho.

Se logró visualizar que había gente con la necesidad de adquirir ropa de tallas grandes, oferta que no existe en Chile, ya que difícilmente se pueden encontrar tiendas que traigan esas tallas específicas y que sus precios sean asequibles.

Una vez determinado este nicho de mercado, la propietaria decidió promocionar y perfeccionar la venta de sus prendas: llamó a su emprendimiento "El Armario", creó un logo y una página, fotografió los productos y los subió a internet, adecuándolos de mejor forma y ofreciendo valores sin superar los del mercado.

Poco a poco, y en solo semanas, El Armario generó una clientela de alrededor de 100 mujeres en la Región de Valparaíso, atentas a sus productos, esperando novedades y/o solicitando productos más específicos, como vestidos de fiesta, de noche o de novias.

Ya en julio del año 2016, y con una clientela aún en crecimiento, se decidió formalizar la empresa creando una sociedad por acciones, arrendando un local comercial en la ciudad de Valparaíso y creando una página web, sin dejar de lado el Facebook que se había creado en un principio, nexa primordial con sus compradoras.

La puesta en marcha del local resultó algo compleja, no solo por la inversión requerida, sino porque la dueña esperaba que sus compradores aumentaran, incrementando la clientela del local a la de internet, intentando captar aquel nicho de personas que deciden adquirir una prenda luego de probársela, o que simplemente no confían en "la red" para comprar productos. Hoy las ventas en el local no superan el 15% del total.

Al presente, la empresa no ha definido objetivos de largo plazo, entregando oportunidades de desarrollo para este estudio en dicho ámbito. No obstante, es importante destacar que, a pesar de esto, su ventaja competitiva es claramente el *expertise* que ha desarrollado a lo largo de estos años, conociendo el mercado y su clientela, fortaleza que mantiene frente a la competencia, principalmente debido a la confianza, honestidad e

individualización en sus ventas y postventas. Esto se validará posteriormente con el estudio de mercado y entrevistas a las compradoras de sus productos.

## 1.2 Mercado

El mercado de la ropa americana y europea es amplio y vasto, ya que existen muchas unidades de negocio en el mercado informal, quienes venden en ferias libres o simplemente directamente desde su hogar creando una página en Facebook para su comercialización, sin mayor inversión inicial.

Independiente que dicha información no se encuentra actualizada ni estudiada, sí es importante destacar que, se puede contar con varios locales que ofrecen ropa americana o europea, que en su mayoría solo traen tallas para el público en general, y no para el público con el cual trabaja El Armario.

En la Quinta Región, específicamente en Viña del Mar, existe solo un lugar donde se encuentran este tipo de tallas, la tienda Pato Flu; luego de esto, solo queda recurrir a Santiago, específicamente a Patronato para poder optar a una prenda. No obstante, Pato Flu se especializa en ropa para hombres, por lo que las mujeres no tienen otra opción que asistir a la sección de "extra linda" de la tienda la Polar, instalada hace dos años en Valparaíso, que ha tenido una gran aceptación por parte del público femenino. Esto en base a los mismos comentarios que realizan quienes demandan de estos productos.

El proveedor del Armario es un importador directo que se encuentra en la ciudad de Santiago y solo un 1% de la ropa que importa corresponde a ropa talla grande, demostrando así la baja importación en el mercado nacional. El hecho de que solo se relacione con un proveedor, le puede significar quiebres de *stock* y menor capacidad de negociación respecto de los productos. Por lo tanto, se deben establecer relaciones con otros importadores de ropa plus *size*.

## 1.3 Descripción Organizacional

A pesar de que El Armario comenzó vendiendo ropa solo a través de Facebook, hoy en día ha logrado consolidarse ya con más de 500 clientas a la espera de sus productos.

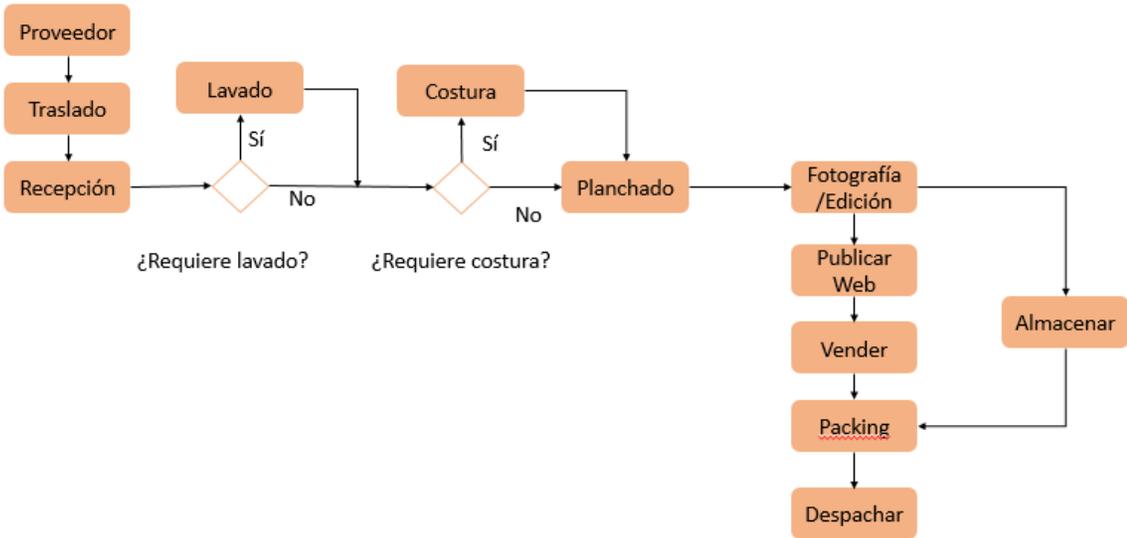
Sus ventas alcanzan más de 250 productos mensuales a un precio promedio de \$5.000. Durante el año 2018, se mantuvo en promedio esas ventas, no hubo un aumento significativo. Según declaraciones de la dueña, "se siente al

tope de su capacidad de vender”, lo cual es totalmente opuesto a la venta online de ropa y vestuario, que durante 2018 tuvo un aumento de un 35%<sup>4</sup>.

Respecto de su proceso productivo, en la Ilustración 2 se puede visualizar cómo se realiza, y los puntos críticos que permiten un análisis más exhaustivo. En la actualidad, la empresa adquiere sus productos a través de un proveedor que trae la mercadería mediante la importación directa, tercerizando este procedimiento que genera mayores costos y tiempos de transporte.

No obstante, como variable crítica, es digna de análisis, sobre todo considerando que se han producido quiebres de stock en más de una oportunidad, perdiendo potenciales ventas significativas para este periodo de crecimiento organizacional.

**ILUSTRACIÓN 2: PROCESO EL ARMARIO**



Fuente: Estudio proceso productivo con sus respectivos actores.

Los tiempos totales del procedimiento presentado van desde los cinco días, hasta tiempos que pueden llegar a los 15, dependiendo del subproceso que tome el producto. Este puede pasar por tres subprocesos antes de poder ser fotografiado, envasado y almacenado esperando su venta.

<sup>4</sup> <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/3104-mercado-de-la-moda-el-nuevo-impulso-para-el-comercio-electronico-chileno>

Cada prenda que es recepcionada debe ser filtrada e inspeccionada, determinando si requiere algún tipo de costura, lavado o planchado antes de ser puesta a la venta. Solo pasa por el lavado aquella ropa que se encuentra sucia o con detalles que requieran del lavado, no así la ropa que viene con detalles de costura. El proceso de lavado, planchado y costura es dividido entre el local y en su hogar.

Los plazos frente a cada uno de estos procesos son acotados y no deberían tardar más de dos días en cada uno de ellos, no obstante, la poca mano de obra y duplicidad de funciones (como quién cose, puede ser la misma persona que lava y plancha) generan un estancamiento y cuello de botella cuando hay más de cinco productos en espera de algunos de estos subprocesos. Hoy, en la tienda, el personal fijo es la dueña, un administrativo y los servicios de planchado, lavado, confección y fotografía, los que son contratados dependiendo de la capacidad financiera y la demanda de productos.

En el proceso de venta a través de la página web, la clienta selecciona el producto que desea comprar, llena un formulario con toda la información necesaria para el envío y datos del cliente. Posteriormente, se confirma la compra mediante la transferencia bancaria que es hecha por la clienta previo al despacho.

Hoy la empresa realiza entrega de los productos mediante el envío a través de Chilexpress, el cual representa un 50% de las ventas totales. Un 35% corresponde a retiro en la tienda y un 15% son vendidos directamente en el local por la dueña. Los envíos son pagados por los propios clientes. Las zonas en que vende hoy son principalmente la Región de Valparaíso, ya que no ha tenido una gran difusión de la página web ni del local a nivel nacional, en contadas ocasiones ha realizado entrega a la Región de Coquimbo y La Serena.

## II JUSTIFICACIÓN PROYECTO

### 2.1 Justificación del Tema

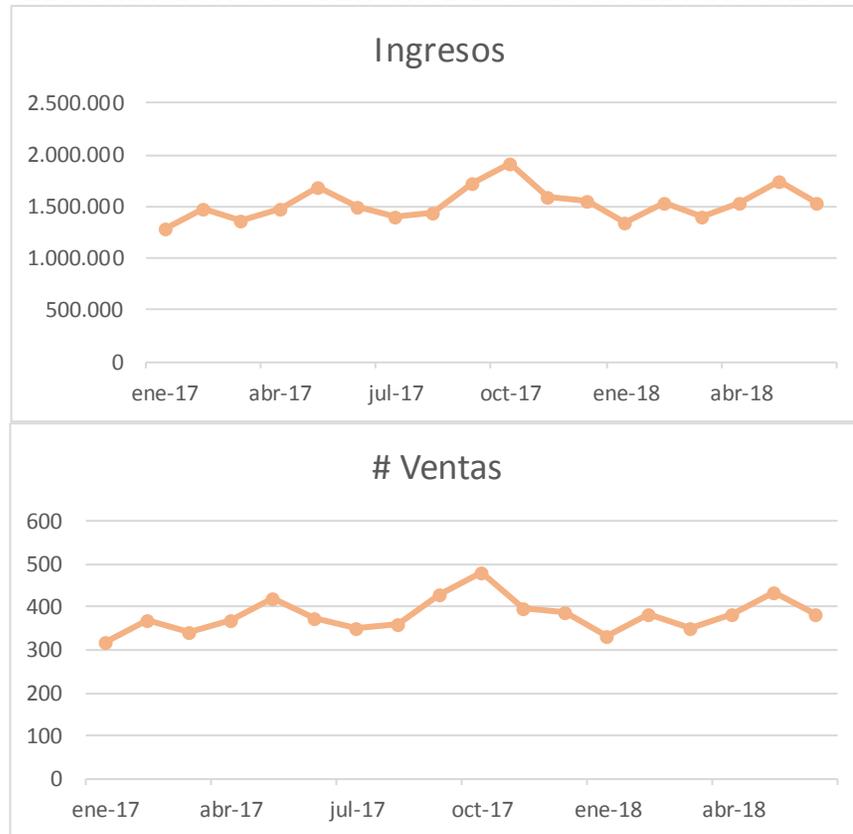
El Armario comienza a funcionar de manera informal a finales del año 2015, incorporándose como una sociedad a mediados del año 2016. Durante ese año, la tienda realizaba ventas solamente a través de internet, con un crecimiento de aproximadamente 15% en el primer semestre. Con esta información, la dirección analiza la situación de la empresa, evaluando potenciar sus ventas con un local comercial en una de las avenidas de la ciudad de Valparaíso. Considerando que para ese entonces tenía alrededor de 320 clientes, los cuales le generaban ingresos mensuales por \$500.000 aproximadamente, se evaluó la situación y, empoderando la idea, se invirtió en un espacio físico para que los compradores pudieran tener acceso a las prendas.

Es así como en agosto de 2016 decide abrir una tienda pequeña en un centro comercial en la Avenida Argentina, en Valparaíso, esperando ahí obtener un crecimiento sostenido de las ventas y potenciar la relación con los clientes.

Con esta nueva tienda en funcionamiento, las ventas aumentaron, pero de forma más lenta a lo esperado, obteniendo al cuarto mes ventas cercanas a los \$2.000.000. Sin embargo, el aumento en sí había sucedido a través de sus plataformas de internet y no de la tienda, donde solo se realizaron el 15% de las ventas totales. Efectivamente, los ingresos se estaban efectuando, pero solo por las ventas en línea, el local en sí no generaba más de \$300.000 mensuales, de los cuales solo en arriendo se gastaban \$75.000.

Tal como muestra la ilustración 3, la empresa ha ido aumentando sus ingresos, no obstante, el no tener sus objetivos bien definidos han permitido que exista una administración deficiente, no capitalizando los recursos como se debieran. Un ejemplo es la apertura del local con el fin de vender en tienda y que no ha tenido los resultados esperados.

### ILUSTRACIÓN 3: "VENTAS E INGRESOS EL ARMARIO"



Fuente: Información financiera "El Armario".

Ventas corresponden a la cantidad de prendas vendidas durante el mes; y los ingresos corresponden a los ingresos obtenidos por la venta de las prendas, es decir, cantidad por precio.

Respecto del análisis de venta y de sus clientes, la empresa tiene en promedio un respaldo de 410 clientes que se encuentran en línea a través de su página, no obstante, solo 180 de ellos en promedio compran mensualmente. Si se considera que cada uno de ellos compra dos prendas mensuales, dada la información de la Ilustración 3, como muestra la Ilustración 4, y un valor por prenda de \$5.000, se totaliza como ingreso \$1.800.000 (promedio mensual). A través de los datos entregados por la misma empresa, sus costos asociados son de cerca de \$3.500 por unidad, totalizando \$1.260.000, generando solo \$540.000 mensual en ganancias. Estas utilidades son el sueldo de la dueña de la tienda.

Esta información es relevante, ya que permite observar que obtiene ganancias promedio de un 30%, lo cual en general es alto. Comparado, por ejemplo, con

las utilidades del *retail* n.º1 de Chile, Falabella, que presenta utilidades de solo un 13%, que corresponde al resultado operacional sobre ingresos totales<sup>5</sup>.

#### ILUSTRACIÓN 4: "DATOS VENTAS MENSUALES"

Nº Clientes	Nº Prendas	Precio	Ingreso Total	Costo	Costo Total
180	2	\$5.000	\$1.800.000	\$3.500	\$1.260.000

Fuente: Información financiera "El Armario".

Actualmente, la empresaria desconoce cómo hacer crecer su emprendimiento y requiere de la toma de decisiones sobre su negocio. No sabe si en realidad vale la pena seguir con el local físico, potenciarlo o simplemente seguir con sus ventas en línea, considerando que si las ventas no aumentan al menos un 20% más en la tienda, no habrá otra decisión que el cierre de ella.

Internet tiene un costo de \$30.000, luz \$30.000, agua \$10.000 y arriendo \$75.000. Sumando un total de \$145.000 en gastos administrativos.

Dada estas opciones, la empresa requiere formalizar una estrategia de crecimiento que apoye el desarrollo comercial del negocio, ya que la tienda física no está rindiendo los frutos que se esperaban, o que al menos la puedan sustentar.

Es en esta línea que se espera realizar un plan de negocio orientado a una PYME y poder asesorar respecto de las metas y objetivos a cumplir en el corto plazo, idealmente en un periodo de tres años, permitiendo direccionar la empresa hacia el crecimiento esperado.

La búsqueda y expansión de la empresa en el mercado minorista, toma mayor relevancia al analizar el mercado y visualizar que la ventaja competitiva de El Armario está focalizada en la exclusividad y calidad de sus productos, ya que no existe competencia directa que venda el mismo producto y de la misma calidad. Las características de los clientes y la toma de decisión del consumidor final, son elementos importantes para el análisis, considerando que el producto en cuestión abarca a un nicho de mercado.

Un análisis interno y externo de la empresa, además del mercado a abordar, son características importantes y propias del segmento al cual se posicionará la marca. La competencia, proveedores, productos sustitutos, clientes objetivos y otros, son puntos a desarrollar durante el presente informe.

---

<sup>5</sup> <https://investors.falabella.com/Spanish/informacion-financiera/default.aspx>

## 2.2 Identificación de Oportunidad

Hoy la empresa se encuentra estancada en la cantidad de prendas que vende mensualmente, porque según declaraciones de la dueña se encuentra a tope de su capacidad de producción.

Por lo tanto, la oportunidad radica en realizar un análisis de la tienda, ¿cuál es su modelo de negocio?, ¿conviene seguir con venta en una tienda física o se debería enfocar en la venta online? Y en base a ello, diseñar un plan de negocio el cual le permita abarcar una mayor cantidad de ventas.

El crecimiento de las ventas es posible por la alta demanda de ropa talla grande en Chile, ya que un 63% de las chilenas presenta índices de sobrepeso<sup>6</sup>. Y pese a este número, el *retail* vende principalmente ropa de talla normal, no enfocándose en la mujer con sobrepeso, así lo demuestran sus propias campañas publicitarias en los diferentes medios, hecho que también se puede confirmar al visitar estas dependencias comerciales, donde gran parte de los productos ofrecidos son para mujeres de talla normal.

Así, si se estima el mercado potencial de la tienda mujeres de la Región de Valparaíso con sobrepeso, de 20 a 40 años, de las clases C2, C3 y D, son aproximadamente 133.592<sup>7</sup>. Por lo tanto, hoy la tienda con 180 clientas activas mensuales está abarcando solo un 0,1% del universo en la región. Si lograra llegar a un 1% de esos potenciales clientes, podría generar utilidades por \$4 millones mensuales, si se asume una utilidad de \$3.000 por clienta. Llegando a una utilidad anual de 48 millones.

---

<sup>6</sup> <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/463396/>

<sup>7</sup> [https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO\\_2017&lang=esp](https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2017&lang=esp)

## III OBJETIVOS

Los objetivos a definir el presente estudio se determinan a continuación.

### 3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para una empresa dedicada a la venta de prendas de vestir talla plus *size*, aprovechando el nicho de mercado no satisfecho para aumentar sus ventas.

### 3.2 Objetivos Específicos

- Conocer las características del mercado en el cual se trabaja, sus tendencias y competidores, identificando la oportunidad de negocio.
- Definir el plan de negocio de la empresa.
- Definir los planes funcionales de marketing, operacional, RR. HH. y financiero necesario para llevar a cabo el plan de negocio de la empresa.

## IV MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presenta el marco conceptual a utilizar en la elaboración del modelo de negocios para El Armario.

El marco conceptual en el cual se sustenta la presente memoria, define los conceptos que se utilizarán a lo largo del trabajo para la elaboración de un modelo de negocios y planes funcionales, basados en un análisis estratégico y de mercado.

### 4.1 Análisis Estratégico

Para llevar a cabo el estudio estratégico, se utilizarán tres análisis para su estudio, con la finalidad de tener una perspectiva más macro del mercado actual en el que se encuentra inmersa la empresa de rubro de venta de ropa plus *size*. Los análisis son: PEST, 5 Fuerza de Porter y FODA.

El análisis PEST es un análisis del entorno estratégico externo en que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos del contexto<sup>8</sup>. Estos factores externos, en la mayoría de los casos están fuera del rango de acción de la empresa y, en muchas oportunidades, se presentan como amenazas y como oportunidades. Los factores evaluados típicamente son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto, un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión y con el objetivo claro de qué es lo que se desea conseguir con el análisis y qué cosas se podrán concluir a partir de él.

Por otro lado, el FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tanto las fortalezas como las debilidades están en el entorno interno de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas hacen referencia al entorno externo de la organización. Este análisis resume los aspectos más relevantes del entorno externo de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica interna de la organización. El objetivo del FODA es identificar hasta qué punto la estrategia actual de una empresa, y más concretamente sus fortalezas y debilidades, son relevantes y la capacitan para

---

<sup>8</sup> Organización internacional del trabajo, (2005) Guía II Estrategia. Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores.

afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno externo<sup>9</sup>. Además, ayuda a trazar los lineamientos de la nueva estrategia que se pretende establecer, para de esa forma aprovechar las fortalezas y oportunidades de forma óptima.

Es importante señalar que una fortaleza es un recurso o capacidad dentro de la empresa que puede utilizarse cabalmente para el logro de la misión. Una oportunidad corresponde a una circunstancia, existente o potencial, que favorece el logro de la misión desde el punto de vista del entorno externo. Una debilidad es una limitación, falla o defecto que puede llegar a evitar que la empresa cumpla con sus metas. Y, por último, una amenaza es cualquier situación desfavorable, existente o potencial del contexto externo que dañe las posibilidades de éxito de las metas de la organización.

Este análisis es clave para ver las posibilidades de crecimiento que tenga la empresa y para definir su modelo de negocios.

Por último, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista Michael Porter, que dio a conocer en 1979 y luego fue publicado en el año 2008 en un artículo de Harvard. Lo que hace es un análisis de la organización por medio de un estudio de la industria con el fin de saber dónde está ubicada la empresa respecto a otra. Las 5 fuerzas de Porter hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinar la rentabilidad que se puede tener en el mercado a largo plazo. Las 5 fuerzas son las siguientes<sup>10</sup>:

- Amenazas de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores/clientes.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre competidores.

## 4.2 Investigación de Mercado

“Es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso temático y objetivo de la información de un mercado con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”. Esta definición corresponde al economista americano, Naresh K. Malhotra. La investigación de mercado es un conjunto

---

<sup>9</sup> Jhon y Scholes, Dirección Estratégica, 2001.

<sup>10</sup> Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1981.

de técnicas y procedimientos para recolectar, registrar y analizar e interpretar sistemáticamente los datos del mercado para que puedan convertirse en información relevante, oportuna, eficiente y exacta para los tomadores de decisiones.<sup>11</sup>

Existen 3 tipos de investigaciones, y se enuncian a continuación:

#### 4.2.1 Investigación Exploratoria

“Diseño de investigación que tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador. Sirve además para proporcionar al investigador un panorama general acerca del fenómeno que se desea investigar”. Es muy flexible y dinámica, puede estar relacionada con información o literatura preexistente. Las técnicas de la misma son aplicadas a la comercialización, al desarrollo de medicinas y ciencias sociales<sup>12</sup>. Este tipo de investigación es clave para obtener los datos de los mercados de interés, así como también permite realizar los análisis estratégicos como el FODA, Análisis PEST y 5 Fuerzas de Porter.

#### 4.2.2 Investigación Descriptiva

“El principal objetivo de la investigación descriptiva es hacer una descripción de algo, generalmente característica o funciones de mercado”.<sup>13</sup> Esta investigación permite una buena percepción en el funcionamiento de lo investigado en cuanto a la manera en que se comportan las variables, factores o elementos. Plantea nuevos problemas y preguntas de investigación, además brinda bases cognitivas para estudios descriptivos o explicativos. Por último, permite identificar las características del evento de estudio y acercamientos a la realidad. Acá se realizan encuestas, entrevistas o estudios de desarrollo. Se utilizan entrevistas para obtener información de la industria de interés, del mercado de la ropa plus *size* y para obtener información que permitirá definir el modelo de negocios de la empresa.

#### 4.2.3 Investigación Causal

“Tipo de investigación concluyente donde el objetivo principal es obtener evidencias respecto a las relaciones causa y efecto”. Esta investigación permite indagar sobre la relación entre dos variables y cómo interactúan entre sí. Es popular y útil en muchos estudios científicos, particularmente en las ciencias

---

<sup>11</sup> Naresh K. Malhotra, “Investigación de Mercado”, 2004.

<sup>12</sup> [http://www.ehowenespanol.com/ventajas-del-diseno-investigacion-exploratoria-info\\_176112/](http://www.ehowenespanol.com/ventajas-del-diseno-investigacion-exploratoria-info_176112/)

<sup>13</sup> Naresh K. Malhotra, “Investigación de Mercado”, 2004

de la salud y en las ciencias sociales. Este tipo de investigación no se utilizará en este Trabajo de Título, porque no está en su alcance buscar relaciones entre variables o buscar relaciones de causalidad.

### 4.3 Plan de Negocio

Un Plan de Negocio consiste en una herramienta integral que permite evaluar la inclusión de un producto o servicio a un nuevo mercado. Además, permite analizar mercados en específico y establecer una estrategia de negocios.<sup>14</sup> El Plan de Negocio es la planeación de una empresa en su conjunto, considerando cada una de sus áreas esenciales (administración, finanzas, marketing, ventas, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de estas con las demás<sup>15</sup>. Por otro lado, es una herramienta que ayuda a visualizar hoy cómo deben operar las distintas áreas de la empresa para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados.

Hace un tiempo atrás, cuando se quería comenzar un negocio simplemente se elaboraban estados financieros proyectados. En los países industrializados, han utilizado y aplicado el concepto de Plan de Negocio por más de 25 años, muy ligado al desarrollo de empresas digitales. Incluso se ha extendido el modelo a empresas en funcionamiento como parte fundamental de su planeación estratégica. La importancia del Plan de Negocio radica en su magnitud y alcances, su estructura permite cubrir todas las áreas de la empresa, facilitando y haciendo más eficiente el proceso de planeación estratégica.

En el caso particular de este Trabajo de Título, se debe focalizar en definir el mercado a atacar, las falencias que hoy existen en el mercado para así clasificar los productos a ofrecer y el canal preferido por los clientes, tomando como referencia las tendencias actuales de los canales digitales, agilizando los tiempos de espera y así mejorar la experiencia del usuario.

Según Tim Berry, autor del libro "*The Plan As You Business Plan*", un plan de negocio debe comenzar con una descripción del negocio, en donde se desarrollan varios aspectos acerca del producto o servicio. Posteriormente, se define el servicio o producto propiamente tal, con el fin de explicar a cabalidad qué es lo que vende la empresa y cómo se diferencia de la competencia, además de definir el modelo de negocios y la propuesta de valor de la

---

<sup>14</sup> Tim Berry, "The Plan As You Go Business Plan", 2008.

<sup>15</sup> Sergio Viniestra Rocío, "Entendiendo el Plan de Negocio", 2007.

organización. Después viene la etapa de marketing, donde se deben definir los presupuestos asociados a la promoción, la definición del precio del servicio, el posicionamiento de la empresa en las nuevas industrias y, por último, pensar en las diferentes formas en las que los clientes pueden contratar los servicios.

En la etapa de operaciones se pretende que la empresa defina sus procesos productivos, relaciones con proveedores, experiencia de compra del cliente, logística interna y externa, entre otras. Es decir, todas las actividades que permitan llevar a cabo la estrategia comercial que se desarrollará a lo largo del plan y que se espera sea implementada en el mediano y largo plazo.

Luego, en la etapa de recursos humanos, se debe definir la estructura organizacional necesaria para ofrecer el servicio y producto en las industrias de interés. En esta etapa también se definen las funciones que debe desempeñar cada uno de los colaboradores.

Finalmente, en la etapa financiera se define la inversión que significará ofrecer los productos, además de agrupar los presupuestos operativos que vienen de las etapas anteriores, con el fin de elaborar un flujo de caja que permita calcular indicadores relevantes como el VAN y la TIR. VAN corresponde a un indicador que permite evaluar si un proyecto es factible, dado que un  $VAN > 0$  indica que es recomendable realizar el proyecto, mientras que un  $VAN < 0$  implica que no es recomendable realizarlo, ya que al traer a valor presente la suma de los flujos de caja este es negativo, si en  $VAN = 0$  es el escenario de la indiferencia. La TIR, en tanto, es la tasa de interés que hace que el  $VAN = 0$ , por lo tanto, equivale a decir que corresponde a la rentabilidad del proyecto. Se espera que si la TIR es mayor a la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos, el proyecto será rentable y es conveniente realizarlo. Finalmente, se realiza un análisis de sensibilidad en donde se tienen tres escenarios, que varían de acuerdo con alguna variable de interés, y sirve para ver los indicadores dadas dichas variaciones.<sup>16</sup>

El Plan de Negocio se subdivide en los siguientes apartados:

#### 4.3.1 Modelo Canvas

Herramienta de análisis que refleja las fortalezas y debilidades de un modelo de negocios, proveyendo una visión global de este de manera rápida, clara y sencilla. Tiene el foco en la propuesta de valor, en la segmentación de clientes,

---

<sup>16</sup> Tim Berry, "The Plan As You Go Business Plan", 2008.

en la fuente de ingresos y en la estructura de costos. Permite ver cómo la empresa construye, genera y entrega valor. La realización de este modelo es en base a la investigación de mercado antes mencionada, permite visualizar cuáles son las características valoradas por el cliente para ganar su preferencia.<sup>17</sup>

Los segmentos de un modelo Canvas son los siguientes y se muestran en la siguiente ilustración:

---

<sup>17</sup> Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, "Generación de Modelos de Negocios", 2011.

### ILUSTRACIÓN 5: "SEGMENTOS DEL MODELO CANVAS"

Ítem	Definición
Segmento de clientes	Se identifica el grupo de personas o instituciones de los que se quiere hacer cargo la empresa
Propuesta de valor	Se resume como la característica que hace que el cliente contrate los servicios de la empresa y no a la competencia
Canales de distribución	Es la manera en que el negocio alcanza el segmento elegido para entregarle la propuesta de valor
Relación con el cliente	Tipo de relación que se establece con cada segmento objetivo definido. Puede incorporar servicios de post venta, seguimientos permanentes, personalización en la entrega del servicio y producto, etc.
Actividades claves	Actividades estratégicas claves para que la empresa pueda llevar la propuesta de valor al segmento de clientes
Aliados clave	Identificar a los aliados necesarios para llevar a cabo la propuesta de valor
Estructura de costos	Implica todos los gastos que tenga la empresa para poder ofrecer la propuesta de valor
Estructura de ingresos	Implica la forma en que la empresa obtiene sus utilidades por ventas
Recursos claves	Recursos que se necesitan para poder entregar la propuesta de valor al segmento de clientes definido

Fuente: Elaboración propia en base a Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, "Generación de Modelos de Negocios", 2011.

#### 4.3.2 Plan de Marketing

Herramienta que sirve para vislumbrar las variables tácticas y estratégicas del marketing. El marketing estratégico sirve para definir la segmentación, targeting y posicionamiento, mientras que el marketing táctico define las 4 P's: producto, precio, plaza y promoción.

El marketing estratégico se divide en 3 etapas:

- **Segmentación:** Identificar el o los segmentos de mercado.

- **Targeting:** Evaluar cuál de los segmentos definidos será el objetivo.
- **Posicionamiento:** Identificar conceptos de posicionamiento para el target definitivo.

La segmentación corresponde a la división por diferentes criterios estipulados de los clientes que se quiere captar. El targeting, en tanto, se refiere a cuál de los segmentos antes definidos es el objetivo para ofrecer la propuesta de valor. Y, por último, el posicionamiento tiene que ver con qué hace la empresa para posicionarse en el mercado y poder comunicarse con el target definido y solucionar sus necesidades.<sup>18</sup>

La segmentación se define en el Modelo Canvas y en el análisis del mercado. Corresponde al conjunto potencial de clientes, siendo el targeting el segmento específico en el cual se va a enfocar el proyecto, definido como mercado meta. Es importante posicionar a la empresa, hacerla conocida en el segmento plus *size*, ya que hoy en día no se ha realizado mayor difusión de la organización.

Respecto al marketing táctico, a continuación, se presentan sus elementos.

#### **ILUSTRACIÓN 6: "ELEMENTOS MARKETING TÁCTICO"**

<b>Item</b>	<b>Definición</b>
Precio	Se establece cuánto se cobrará al segmento objetivo por contratar el producto y/o servicio
Producto	Definición de las características del productos y/o servicio
Plaza	Canales que recorre el producto y/o servicio desde su producción hasta llegar al cliente
Promoción	Esfuerzos que deben realizarse para dar a conocer el producto y/o servicio

Fuente: Elaboración propia en base a modelo de las 4 P's.

#### **4.3.3 Plan de Operaciones**

Es la estructura del plan de trabajo que debe llevarse a cabo a la hora de ofrecer un nuevo producto o servicio en la industria escogida. Por otro lado, también comprende la descripción de factores condicionantes externos e internos y su evolución, procesos productivos y procesos necesarios para la comercialización de servicios, tareas de abastecimiento, relación con

<sup>18</sup> <http://www.marketing-branding.cl/2013/12/21/la-estructura-stp-o-marketing-estrategico/>.

proveedores, seguimiento al cliente, entre otras. Lo más relevante de este plan, es definir los pasos o etapas necesarias para el desarrollo de la estrategia comercial que se propone como solución.

#### 4.3.4 Plan de RR. HH.

Este plan sirve para definir la estructura organizacional del área, el personal indicado que se necesitará para producir el producto o servicio y una descripción de las tareas a realizar.

#### 4.3.5 Plan Financiero

Esta etapa define un flujo de caja para obtener indicadores importantes como el VAN y la TIR. Además, se define una tasa de descuento con la cual se descontarán los flujos netos de cada periodo y se realiza finalmente un análisis de sensibilidad. Si el VAN es positivo y la TIR es mayor a la tasa de descuento, en alguno de los escenarios del análisis de sensibilidad, es un criterio para decidir que el proyecto es viable y se recomienda llevarlo a cabo.

## V METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo general, que es diseñar un plan de negocio para una empresa dedicada a la venta de ropa plus size, siendo consistentes con el marco conceptual señalado anteriormente, se define una metodología que se detalla a continuación:

### 5.1 Análisis Estratégico

Este análisis comprende la aplicación de tres herramientas explicadas en el marco conceptual y que permiten caracterizar la industria a la cual pertenece la empresa con el fin de poder comprender el contexto en el que se desenvuelve. Si es que existen fortalezas, debilidades, oportunidades, entre otros.

#### 5.1.1 Análisis PEST

Se define mediante investigación exploratoria (concepto definido anteriormente en el marco conceptual) y mediante datos secundarios obtenidos de internet como factores: políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen en la industria. La investigación exploratoria, en este caso, consiste en conversaciones y entrevistas con personas dedicadas al rubro, y también tendencias relevantes para el análisis.

En primer lugar, se identifican los factores mencionados que son relevantes para la industria, pero con el foco en lo que se requiere conseguir de este análisis para relacionarlo con la empresa. Por lo tanto, se deben buscar iniciativas políticas en Chile que sean favorables para el desarrollo de Pymes *ecommerce*, factores económicos que tengan que ver con el porcentaje que equivale la venta de ropa, factores sociales que puedan ser relevantes para la empresa, como la alta tasa de sobrepeso en el país y factores tecnológicos que puedan influir en el rubro de la organización.

Posteriormente, se debe definir el nivel de oportunidad de cada uno de estos factores para poder conseguir una conclusión acerca de qué oportunidades presenta efectivamente el mercado. Se definen factores según los siguientes valores: bajo, medio y alto, codificados por los números 1, 2 y 3 respectivamente, para así lograr obtener un puntaje promedio que permita mostrar la conclusión de manera cuantitativa. Esto se llevará a cabo discutiendo los temas con la dueña de la empresa.

### 5.1.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Se define mediante investigación exploratoria y datos secundarios obtenidos de internet. Las 5 fuerzas son: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, de los clientes y la amenaza de productos sustitutos. La investigación exploratoria, en este caso, consiste en entrevistas con la dueña de la empresa y consultas al proveedor.

Al analizar cada una de las fuerzas, se define si esta obtiene un nivel de poder bajo, medio o alto. Estos niveles también se codifican con el fin de obtener un promedio y lograr concluir de una manera más explicativa sobre el efecto combinado de todas las fuerzas y factores.

Para definir la rivalidad entre competidores, se debe analizar la relación que existe entre la competencia, si es intensiva o no.

En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes, se analiza la existencia o no de barreras de entrada.

Para el poder de negociación de los proveedores, se deben estudiar los que hoy están ofreciendo ropa plus *size*, tanto nueva como de segunda mano, si estos corresponden a un alto o bajo número.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, lo que se necesita estudiar es si existe suficiente oferta de productos para los consumidores y si estos productos ofrecidos van acorde a las necesidades. Estas dos variables logran definir si la fuerza es débil o fuerte.

Para la amenaza de productos sustitutos, se estudian productos que podrían reemplazar los ofrecidos actualmente por la empresa, o tienen características similares, siendo tentativo para los clientes comprarlos.

Para realizar una cuantificación de las oportunidades y amenazas del análisis de Porter, se procede a realizar una matriz de factores externos agregando un porcentaje de relevancia y cuantificación del impacto de cada uno de ellos, con el fin de poder concluir sobre las oportunidades y amenazas del mercado.

### 5.1.3 Análisis FODA

Se define mediante la investigación exploratoria y datos secundarios de la web, el entorno externo de este análisis, es decir, las oportunidades y amenazas

que refleja el mercado. Estos se obtienen desde los análisis PEST y Porter previamente realizados.

Por otro lado, en base a conversaciones con la dueña de la empresa, se define el entorno interno de este análisis, es decir, las fortalezas y debilidades. En este caso, se utiliza un análisis de perfil de capacidades internas, donde se cuantifica cada una de las características evaluadas de la empresa, identificando la relevancia e impacto que implica para la organización. Para ello, se debatirá con la administración los diferentes temas y factores para concluir sobre cada uno de ellos.

Posteriormente, se procede a desarrollar una síntesis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización para tener una visión global de la situación actual en que se encuentra.

## 5.2 Investigación de Mercado

Para la investigación, se debe mencionar que esta responderá a la necesidad de conocer la competencia del rubro de la ropa plus *size*, así como también conocer al segmento de clientes objetivo, sus preferencias, impresiones y otras características.

Para realizarla, se toma como base la metodología expuesta por Malhotra, la cual se presenta a continuación:

### ILUSTRACIÓN 7: "METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO, MALHOTRA"



Fuente: Investigación de mercados: un enfoque aplicado. NK Malhotra, 2004.

Esta metodología se encuentra desarrollada en todos los libros de Malhotra, ya que cada una de estas seis etapas tiene su propia subdivisión de etapas y pasos a seguir, que son desarrollados en cada uno de los capítulos.

### 5.2.1 Estudio de la Oferta

La primera parte del estudio de mercado se centrará en las empresas del rubro plus *size*, compuesta por el *retail* y Pymes. Tendrá como finalidad caracterizarlas mediante: productos ofrecidos, métodos de promoción, calidad, estilo, entre otros. Para la realización de esta investigación, se utilizará información dispuesta en las plataformas web, visitas en terreno para el caso del *retail*, grupos de redes sociales y elaboración de encuestas.

Para el caso del *retail*, luego de analizar visualmente la tienda y su plataforma web, se realizarán encuestas presenciales a cinco personas al azar en cada una de las tiendas (con tendencia de sobrepeso), con la finalidad de tener una valoración de diferentes atributos como: calidad, precio y estilo, entregando una puntuación de 1 a 7.

Para llevar a cabo el análisis de las Pymes que venden ropa plus *size*, en primer lugar, se realizará una búsqueda en redes sociales, seleccionando las tiendas con una mayor cantidad de seguidores. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis de los atributos de las tiendas en conjunto con la dueña de El Armario, elaborando una descripción de cada uno de los negocios, analizando atributos como precio, calidad, nivel de plus *size*, entre otros. Posterior a ello, se establecerá contacto con cinco clientas de cada una de las tiendas a través de Facebook, para que realicen una evaluación de 1 a 7 en los atributos de precio, calidad, nivel de plus *size*, entre otros.

Al finalizar, se procede a analizar la información entregando los principales hallazgos del estudio de la competencia.

### 5.2.2 Estudio de la Demanda

De la mano con el estudio de la oferta, se desarrollará una encuesta a clientas y potenciales clientas que tengan tendencia al sobrepeso. Esta encuesta constará de 10 preguntas de selección múltiple, las que tendrán como finalidad caracterizar a las consumidoras: cuáles son sus preferencias, cuánto compran, cuáles son los atributos que valoran, disposición a pagar, entre otros. Será difundida aleatoriamente a través de mail por la misma dueña y será publicada en grupos de redes sociales dedicados a la venta de ropa plus *size*. Se espera llegar a 385 encuestadas.

Con estos resultados, se pretende caracterizar a los clientes, segmento de edad, frecuencia de compra, atributos valorados, entre otros.

Para tener un conocimiento aún más acabado de las clientas, se realizarán entrevistas semiestructuradas presenciales y online a mujeres con sobrepeso. Un segmento serán clientas frecuentes de la tienda definidas por la misma dueña y que estén dispuestas a ser encuestadas. Un segundo segmento serán mujeres que pertenezcan a *fanpages* de Facebook de tiendas plus *size* y que participen activamente en las plataformas. Entre los dos segmentos mencionados, se espera llegar a 20 personas. La ventaja de las entrevistas, es que permiten obtener respuestas más abiertas, lo que permite indagar en mayor profundidad en algunos de los temas que se considere relevante, obteniendo resultados más fundamentados.

Esta entrevista está focalizada en profundizar aún más en las potenciales compradoras, definiendo cuáles son sus preferencias, su percepción del mercado actual, canal preferido para interactuar, qué esperan de una tienda, entre otros atributos.

Luego, se procede a analizar la información y entregar las principales conclusiones.

Finalmente, con los análisis de la competencia y de los clientes, se procede a definir el mercado total, objetivo y meta. El mercado total corresponde a todas las mujeres a las cuales podría llegar la tienda, sin realizar un mayor filtro. El mercado objetivo se realizará a partir de una selección del mercado al cual apuntar, su nivel socioeconómico, edad, actividad en internet, entre otros; esta selección se basará en gran medida en los resultados obtenidos del estudio de mercado y análisis del entorno (PEST). Y, finalmente, se encuentra el mercado meta, que corresponde a la porción de mercado a la cual apuntará el negocio, el cual será definido en base a las aspiraciones de la propietaria y la capacidad que tiene hoy para responder a una demanda hipotética.

### 5.3 Modelo Canvas

El modelo Canvas se diseña en base a la información obtenida del análisis estratégico y de la investigación de mercado. A partir de estos, se define la propuesta de valor para posteriormente definir los restantes ocho cuadrantes del modelo: segmentación de clientes, canales, recursos claves, actividades claves, aliados claves, estructura de costo, fuente de ingresos. El estudio estratégico y estudio de mercado son claves para poder definir el modelo. Para determinar la propuesta de valor, se debe comprender a cabalidad el segmento objetivo previamente definido, así como también definir los canales de comunicación preferidos por los clientes. También se deben definir las actividades claves, pensando en la estrategia comercial, los aliados

fundamentales que se necesitan para conseguir llegar a los nuevos clientes y definir la estructura de costos e ingresos en base al modelo de negocios propuesto.

Todas las definiciones realizadas en este modelo serán validadas por la dueña de la empresa, posterior a un proceso iterativo en el que se discutirán en detalle cada uno de los puntos.

Posteriormente, para la definición de cada uno de los planes, se realizarán, en conjunto con la propietaria de la empresa, acciones para lograr definir cada uno de los puntos de una manera coherente y realista según las necesidades actuales de la organización.

## 5.4 Plan de Marketing

En el plan de marketing se define el marketing estratégico, que incluye: segmentación, targeting y posicionamiento. Mientras que el marketing táctico define las 4P:

### 5.4.1 Producto

Atributos del producto ofrecido. Esto se define en base a estudio de mercado, estratégico y conversaciones con la propietaria de la empresa en cuestión, con el fin de discutir y determinar cuál será el producto ofrecido.

### 5.4.2 Precio

Se define un valor dependiendo del producto que se ofrezca, justificando claramente el porqué del precio escogido. Este precio se genera en base a información presente en el mercado.

### 5.4.3 Plaza

La característica principal de la plaza es generar un canal óptimo de comunicación con el cliente. Para definir este punto, es indispensable la información entregada por la investigación de mercado para definir los canales de acuerdo a las preferencias del cliente y las tendencias actuales de las empresas de venta de ropa.

### 5.4.4 Promoción

Mecanismos para captar clientes y para informar sobre el servicio o producto. Esto también se define a partir de las tendencias actuales de la industria, justificado en base a lo expuesto en el estudio de mercado y preferencias declaradas por los clientes en las encuestas.

#### 5.4.5 Plan de Venta

El Plan de Marketing finalizará con una elaboración de una proyección de ventas para el primer año de funcionamiento. Para llevar a cabo su elaboración, se basará principalmente en el presupuesto destinado a publicidad a través de Google Adwords y la estimación de una tasa de crecimiento de la actividad de *ecommerce*.

#### 5.5 Plan de Operaciones

En el plan de operaciones se determinan los procesos claves y procedimientos más importantes para el negocio. Se requiere saber en detalle cuál será el proceso completo del negocio desde el proceso de abastecimiento, hasta la entrega del producto, incluyendo el proceso de postventa.

Por ello, previo a realizar una descripción de los principales procesos, se llevará a cabo una descripción de las acciones iniciales necesarias para la efectividad de la implementación del plan de negocio. En este apartado se detallarán las funcionalidades de la página web, cómo llevar a cabo el pago online, ayuda en la elección de proveedores, diseño de campañas en Google Adwords, entre otros.

El Plan de Operaciones finaliza con una descripción de los costos asociados a la actividad del negocio, agregando una explicación de cada uno de los costos descritos.

#### 5.6 Plan de RR. HH.

En el plan de RR. HH. se deben definir los tipos de cargo, el personal requerido, obligaciones, alcances. La definición de las tareas a realizar por el personal se realizará en conjunto con la dueña de la tienda, de esta forma llegar a un consenso y lograr una distribución óptima de tareas, teniendo como foco que la experiencia de compra del cliente sea diferenciadora.

#### 5.7 Evaluación Financiera

Para definir el flujo de caja es necesario determinar ingresos, costos, inversión, capital de trabajo, valor residual, obtener indicadores claves (TIR y VAN) y posteriormente hacer un análisis de sensibilidad. Esto se realizará con datos proporcionados por el mercado y fuentes de internet: se obtendrán precios de la competencia, costos de compra de productos a proveedores, transporte de productos y costo de las campañas publicitarias en redes sociales.

En esta sección se presentarán los ingresos esperados si se logran llevar a cabo los planes funcionales anteriormente detallados. De esta forma, se entrega un sustento cuantitativo de la viabilidad o no del negocio en cuestión.

## VI RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCES

### 6.1 Resultados Esperados

A través del análisis presente, se espera poder obtener información suficiente para poder generar un modelo de negocios para la empresa, enfocado en el aumento de las ventas de la tienda. Se espera la realización completa del plan de negocio, lo que incluye:

- Análisis de la situación actual de la empresa. Además de un estudio completo de mercado que permita identificar a sus clientes, criterios de compra y expectativas del producto.
- Un detalle acabado del plan de negocio a implementar, que incluye los planes funcionales de: marketing, operacional, RR. HH. y financiero.

### 6.2 Alcances

- Para las fases de análisis de entorno y de estudio de mercado (encuestas), solo se considerará la industria y el mercado de Valparaíso y Santiago, debido a la ubicación de la tienda y el contacto que existe en la capital con el proveedor de ropa plus size. Se espera que los resultados obtenidos del estudio de mercado de estas zonas sean la base de partida para la expansión del negocio a nivel nacional.
- El presente trabajo generará un plan de negocio para la empresa El Armario, el cual constará de varias tareas o procesos sucesivos para lograr el resultado deseado. En la metodología anteriormente descrita se detallan las tareas.
- Cabe destacar que los alcances de este trabajo son hasta la formulación del plan de negocio, incluyendo el detalle de cada uno de los planes funcionales: marketing, operacional, RR. HH. y financiero. La implementación queda fuera del alcance u objetivo de este trabajo.

## VII ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para comenzar el análisis estratégico de la empresa, se realizará el estudio del entorno externo, que tiene como finalidad detallar de qué manera influyen los distintos factores externos en las oportunidades de la organización.

Se analizan los factores más relevantes de la industria de las prendas de vestir, enfocado en el segmento plus *size*. Estos se verán reflejados en el análisis PEST que se presenta a continuación.

### 7.1 Análisis PEST

#### 7.1.1 Factores Políticos

##### **Tratados de Libre Comercio**

Los TLC con distintos países de Asia, Europa y América han facilitado el comercio de nuestro país con estos mercados, tanto para la importación y la exportación. La ubicación geográfica de Chile, en el extremo sur de América, atrae y permite la compra de bienes y/o servicios, lo que sumado a las ventajas arancelarias que entregan los Tratados de Libre Comercio, constituye un poderoso estímulo para estos fines.

Para el caso del vestuario en Chile, la importación cobra importancia al permitir la obtención de prendas o insumos que no pueden ser encontrados en el país, pues actualmente en el mercado chileno no existe una amplia oferta de ropa plus *size*. Así también a las empresas de origen extranjero les permite traer sus tiendas y productos a Chile, con barreras de entrada reducidas gracias al tratado vigente.

En cuanto a los principales mercados de obtención de prendas de vestir, se cuenta con el mercado asiático, con países como India, China y otros entre los principales productores. Por su parte, en América se cuenta con Estados Unidos. Chile posee TLC con todos estos países a través de distintos acuerdos. La importancia de estos convenios, es que permiten a empresas nacionales, independiente de su tamaño, importar y/o exportar productos sin mayores costos de aranceles. En el caso particular de China y EE. UU., se llega a arancel cero.

Este es un escenario optimista para la empresa, pues podría ampliar la compra de productos importados no solo desde Estados Unidos, sino también desde China sin mayores costos arancelarios.

##### **Fomento de la industria**

De acuerdo al tamaño de las empresas en Chile, se presentan distintas instituciones encargadas de atender el fomento productivo de ellas como labor

del Estado. Para las microempresas y emprendedores en situación más vulnerable, se encuentra Fosis<sup>19</sup>. Luego, para micro y pequeñas empresas, se presenta Sercotec<sup>20</sup> y, finalmente, para empresas pequeñas y medianas se tiene a Corfo<sup>21</sup>. Además, por otra parte, se tiene acceso a inversionistas privados principalmente en casos de innovación o ideas de negocio rentables o, también como opción, el acceso a la banca con algún tipo de interés al capital.

Los programas que presentan estas instituciones tienen diversas aristas a estudiar, los cuales pueden ser desde transferencias directas de recursos, de asociación entre emprendedores para fines específicos, de mejoramiento de infraestructura, de educación al empresario en diversos temas de gestión de negocios, entre otras que dependerán de la institución en particular y de las empresas que soliciten los programas.

Además, cada día se generan desde el ámbito político iniciativas de fomento a las empresas de menor tamaño, pues el gobierno comprende la importancia en cuanto al fomento productivo del país que ellas consiguen, ya al año 2016 las Pymes correspondían a un 60% de la generación neta de empleo<sup>22</sup>, y se espera que siga creciendo este número. Este es un escenario optimista para la empresa, pues se encuentran también adentro las Pymes de menor tamaño, por lo tanto, poseen diferentes opciones para obtener asesoría y financiamiento de sus proyectos.

### **Políticas Sobrepeso**

El sobrepeso es una problemática que está enfrentando el gobierno, cada vez son más los chilenos que están padeciendo esta condición y, a su vez, son mayores los recursos destinados por parte del Estado para tratar enfermedades causadas por el sobrepeso, por ejemplo: presión alta, problemas cardiovasculares, diabetes, entre otras. Para fundamentar lo anterior, estudios indican que Chile es el principal consumidor de kilocalorías per cápita en el mundo<sup>23</sup>, y entre un 25% - 30% de los niños y adolescentes chilenos padecen prevalencia de sobrepeso<sup>24</sup>, con altas probabilidades de ser un adulto también con sobrepeso.

---

<sup>19</sup> Fondo Solidario de Inversión Social (Fosis), Ministerio de Desarrollo Social, Chile.

<sup>20</sup> Servicio de Cooperación Técnica, Ministerio de Economía, Chile.

<sup>21</sup> Corporación de Fomento de la Producción, Gobierno de Chile.

<sup>22</sup> <http://www.pulso.cl/empresas-mercados/radiografia-las-pequenas-medianas-empresas-chilenas/>

<sup>23</sup> Popkin B & Hawkes C. Sweetening of the global diet, particularly beverages: patterns, trends and policy responses.

The Lancet Diabetes & Endocrinology, Volume 4, Issue 2, 2016, 174-186.

<sup>24</sup> Moreno, Pigeot, Ahrens (eds.): Epidemiology of overweight and obesity in children

Es por lo anterior que el gobierno en junio de 2006, entra en vigencia la Ley 20.606 sobre la composición nutricional de los alimentos. Esta ley define los límites para calorías, azúcares, grasas saturadas y sodio<sup>25</sup>. Tiene la prohibición de generar publicidad dirigida a menores de 14 años, prohibición de venta de alimentos "ALTO EN" en escuelas, todo alimento debe llevar un etiquetado de advertencia en "ALTO EN". Tiene los objetivos de: cuidar la salud de menores, generar entornos alimentarios saludables, disminuir consumo de alimentos con alto contenido de nutrientes críticos y disminuir las prevalencias de sobrepeso y obesidad.

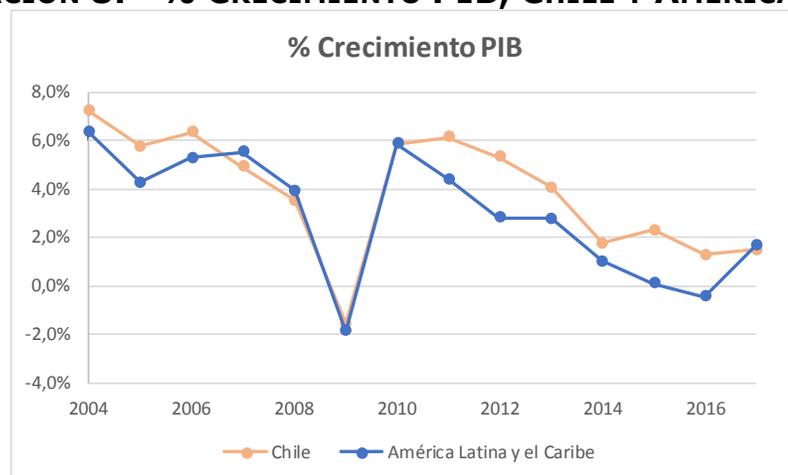
Esta política tiene un efecto directo en la empresa, pues el gobierno quiere disminuir las tasas de obesidad, pudiendo afectar negativamente las ventas. Pero, dadas las características de la ley, que apunta a que los niños cambien sus hábitos de consumo, es que los efectos de esta se observarán en un largo plazo, pues no es trivial cambiar los hábitos de una sociedad y que esta se mantenga. Debido a la actual situación de los altos índices de obesidad en el país, tanto de niños como de adultos, se puede decir que es favorable el escenario para la empresa, pues la ley entró en vigencia hace solo tres años y no se observan mayores cambios en los índices de obesidad.

### 7.1.2 Factores Económicos

#### **Economía del país**

La economía del país muestra claros signos de solidez al generar crecimiento año tras año.

**ILUSTRACIÓN 8: "% CRECIMIENTO PIB, CHILE Y AMÉRICA LATINA"**



Fuente: Banco Mundial.

and adolescents. Springer, New York 2011.

<sup>25</sup> <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/09/Ministra-de-Salud-Chile.pdf>

En la crisis del año 2008, el país presentó un crecimiento del 3,3% en ese mismo año<sup>26</sup>, seguida por una situación de decrecimiento el año 2009, pero que alcanza un valor de -1%, esto en comparación al resto de los países del mundo que caían en una recesión y mostraban índices de decrecimiento bastante abruptos. Antes de eso, los indicadores de crecimiento nunca bajaron del 4%, y luego en la crisis los índices repuntan el año 2010 sobre el 5%. Pero desde 2010 a 2016 se observa una desaceleración, explicado principalmente por la caída de los precios del cobre, el cual no fue solo en Chile, sino que a nivel regional. Se debe destacar que Chile siempre estuvo con crecimientos del PIB por sobre la región y nunca negativos. Desde 2016 es posible observar un aumento en el crecimiento del PIB en la región y a nivel nacional.

En un escenario económico mundial complejo, Chile presentó durante 2018 un crecimiento de 4%<sup>27</sup>, sobre el promedio de los últimos cuatro años que fue de un 1,7%. Y en cuanto a las proyecciones para 2019 y 2020, sus estimaciones son de 3,25%-4,25% y 2,75%-3,75%<sup>28</sup>, respectivamente. Por lo tanto, se espera un panorama en que la economía crezca a tasas más cercanas a su potencial (3% al 3,5%).

Se puede concluir que existe un escenario estable económicamente, que se encuentra en recuperación después del período de bajas del precio del cobre. Cuando una economía muestra buenos índices de desarrollo, se espera disminución del desempleo, alza en los salarios promedio, mayor gasto nacional y consumo personal, entre muchas otras que muestran una mejor calidad de vida de las personas. Siendo así, es que, en Chile, con crecimientos reiterados y sostenidos en el tiempo (pese a ser desacelerados), se podría esperar evoluciones favorables de las distintas industrias, en particular en las de consumo, como son la del vestuario, calzado y accesorios.

Dado lo anterior, existe un panorama medianamente favorable para la empresa, puesto que, si bien existe una proyección favorable hoy de la economía, se debe tener en consideración que depende de los precios del cobre, que pueden fluctuar abruptamente y cambiar las predicciones.

### **Comercio Minorista**

El índice de Actividad del Comercio por Menor (IACM) es un indicador económico medido por el INE (Instituto Nacional de Estadísticas), que se

---

<sup>26</sup> Crecimiento del PIB (% anual), Indicadores, Banco Mundial.

<sup>27</sup> Informe Banco Central, Chile: <https://www.bcentral.cl/-/informe-de-politica-monetaria-diciembre-2018>

<sup>28</sup> Informe Banco Central, Chile: <https://www.bcentral.cl/-/informe-de-politica-monetaria-diciembre-2018>

traduce como el consumo interno de las personas en Chile. Así, lo interesante es revisar sus variaciones con respecto al índice base (base promedio año 2014) para conocer la variación de este ítem.

Al año 2018, el IACM creció 2,4% en doce meses<sup>29</sup>, encontrándose sobre los índices de producción de las principales industrias del país. A continuación, se presentan los registros de producción: la industria minera presentó un aumento del 1,3%, la industria de electricidad, gas y agua aumentó en un 0.8%, y la industria manufacturera tuvo un aumento del 0.8%<sup>30</sup>.

El aumento del IACM se explica en gran parte a los aportes de venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados.

Por lo tanto, se puede apreciar un escenario favorable para una empresa dedicada a la venta minorista de prendas de vestir, dentro de las cuales se pueden incluir también las prendas plus *size*, por ser también una necesidad en parte del universo.

### **Presupuesto Familiar**

La VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) es un estudio realizado a hogares a nivel nacional que busca conocer las pautas de consumo y la estructura del gasto de la población, así como también información sobre sus ingresos pertenecientes a todos los niveles socioeconómicos. El objetivo principal de la EPF es identificar las estructuras y características del gasto en consumo final de los hogares urbanos de las capitales regionales y sus zonas conurbadas más importantes.

Dentro de los resultados obtenidos, Santiago presenta un ingreso 34% mayor que el resto de las regiones y, por lo tanto, un 28%<sup>31</sup> más en gastos. Esto nos da indicios que Santiago al tener mayores ingresos también gasta más dinero que el resto de las regiones, es una fuerte oportunidad de mercado para cualquier tipo de empresa. Si bien un emprendimiento puede partir en región, debería también apuntar a abastecer la capital.

Asimismo, es de vital importancia conocer la relación que existe entre ingreso-gasto y cómo esta se distribuye en relación al nivel socioeconómico al que pertenece. En la siguiente ilustración se presenta este fenómeno:

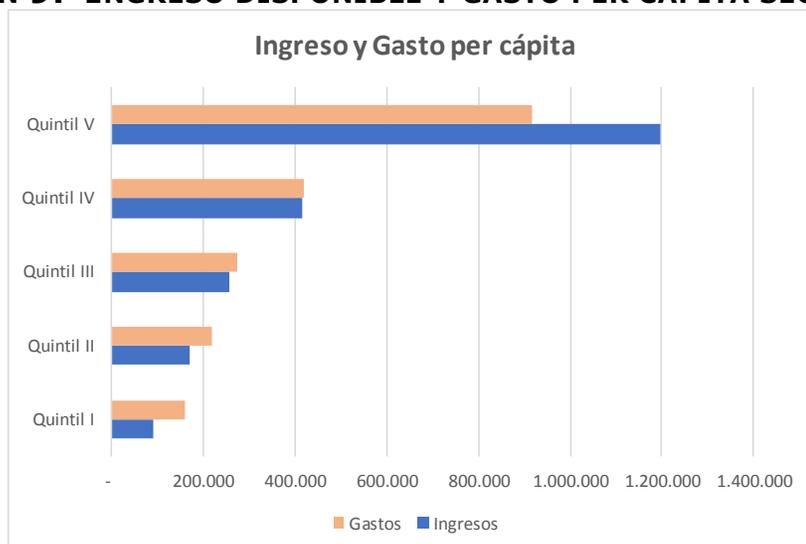
---

<sup>29</sup> Boletín Sectores Económicos, Julio 2018, Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

<sup>30</sup> Índice de Producción Industrial, enero 2019, INE.

<sup>31</sup> VIII Encuesta Presupuestos Familiares, 2018, INE.

### ILUSTRACIÓN 9: "INGRESO DISPONIBLE Y GASTO PER CÁPITA SEGÚN QUINTIL"



Fuente: INE, Encuesta de Presupuestos Familiares 2018<sup>32</sup>.

La relación que se puede observar es que, a menor ingreso, los gastos sobrepasan los ingresos. Esto se puede observar en el Quintil I, II, III y IV. Así, solamente el quintil V es quien tiene suficientes ingresos para cubrir sus gastos per cápita. Es de vital importancia esta información, ya que son las mujeres de menores recursos las que tienen mayor tendencia al sobrepeso y podrían presentar un riesgo para la empresa por endeudamiento o no pago de las prendas. Se podría evaluar generar un sistema de facilidad de pago mediante un exhaustivo seguimiento.

Ya habiendo conocido la relación ingreso-gasto, se procede a analizar en qué gastan el dinero los chilenos, en la siguiente ilustración se presentan los resultados:

<sup>32</sup><http://www.ine.cl/estadisticas/ingresos-y-gastos/epf?categoria=Principales%20Resultados>, 2018.

## ILUSTRACIÓN 10: "ESTRUCTURA DEL GASTO PROMEDIO MENSUAL DE LOS HOGARES"



Fuente: INE, encuesta de Presupuestos Familiares 2018<sup>33</sup>.

Dentro de la estructura de gastos de los chilenos, los alimentos, transporte y alojamiento ocupan los primeros lugares, que representan un 50% aproximadamente del ingreso. Mientras que al segmento de vestuario se destina solo un 3,7%, siendo el ingreso promedio de un hogar \$1.121.925, siendo \$38.690 la cantidad de recursos dedicados a este ítem en el hogar. Si bien el número es bajo, se debe considerar que este es un gasto que se realiza todos los meses en todos los hogares, por lo tanto, no se debe despreciar, pero sí tener en consideración que no se encuentra dentro de los principales gastos.

### 7.1.3 Factores Sociales

#### Hábitos de Consumo

Un 39% de las mujeres compra de manera impulsiva, un 45% compra cosas que no tenía programado y un 62% compra para premiarse<sup>34</sup>. Estas estadísticas no hacen una diferencia del sector económico ni edad de las encuestadas; nos dan una caracterización del comportamiento de compra de las mujeres chilenas, que compran sin mayor premeditación. Si el producto presentado en el momento les es de su agrado, lo comprarán sin dudas. Por lo tanto, para la oferta de este se debe trabajar en la presentación, que cumpla las expectativas de las clientas y vaya acorde a las tendencias y estilos actuales.

<sup>33</sup> <http://www.ine.cl/estadisticas/ingresos-y-gastos/epf?categoria=Principales%20Resultados>, 2018.

<sup>34</sup> Informe Chile 3D, 2014, Adimark

Las mujeres con sobrepeso no se están quedando fuera de las cifras anteriormente expuestas. Hoy está existiendo una marcada tendencia al alza en la satisfacción con la apariencia física<sup>35</sup>. Esto en cierta manera se contrapone con la tendencia al mayor sobrepeso del país y que, según estudios, 1 de cada 10 mujeres no está conforme con su cuerpo<sup>36</sup>. Lo interesante es que esto nos habla de una mayor autoestima por parte de las chilenas, una mayor aceptación de cómo se ven y de aceptarse tal cual son, sin querer ser como muchos de los estereotipos que se han intentado forzar en los medios de comunicación. La mujer chilena se está comenzando a sentir linda y quiere comprarse prendas que vayan acorde a cómo se siente.

Por lo expuesto, es que existe un escenario positivo para la empresa del rubro, pero que debe tener un especial foco en los productos ofrecidos, que estos satisfagan la necesidad de no solo ser prendas plus *size*, sino que hagan sentir a sus clientas que utilizan una prenda bella y con estilo.

### **Hábitos Alimenticios**

Los chilenos han modificado sus hábitos alimenticios y comportamientos de consumo en las últimas décadas. Hoy existe una mayor capacidad de compra, principalmente en los grupos de menores ingresos, los que tienden a aumentar el consumo de alimentos de alto contenido energético. Por lo tanto, se genera una correlación positiva entre menor nivel socioeconómico con mayores índices de sobrepeso, por el desconocimiento de cómo llevar una alimentación saludable o simplemente por no considerarlos sabrosos. Solo un 5% de la población cumple con un índice de alimentación saludable, mientras que un 95% requiere cambios<sup>37</sup>.

Las familias chilenas han desplazado el consumo de productos mínimamente procesados como frutas, verduras, guisos y legumbres por productos altamente procesados con mayor densidad energética, grasas saturadas y azúcares. Un ejemplo de esto es el alto consumo promedio en Chile de bebidas azucaradas, el que hoy llega a los 290 cc diarios, siendo el tercer alimento en que más gastan los chilenos.

En este mismo contexto, cabe destacar que 4 de cada 10 chilenos prefiere la comida sabrosa por sobre la comida sana, lo que refleja que no consideran que la alimentación sana pueda ser sabrosa. Por otro lado, un 43% de la

---

<sup>35</sup> Informe Chile 3D 2017, Adimark.

<sup>36</sup> Estudio Tus diferencias hacen la diferencia, 2018, Adimark y Johnson.

<sup>37</sup> Encuesta Nacional de Consumo Alimenticio, 2017, Minsal.

población cree que comer saludable es comer solo ensaladas, mientras que un 38% declara que una alimentación saludable implica poner restricciones a su vida y un 21% considera que los alimentos saludables son aburridos y desabridos<sup>38</sup>.

Dado los hábitos de consumo de los chilenos anteriormente expuestos, es que existen las condiciones propicias para el desarrollo del sobrepeso, ya que no existe mayor evidencia de un cambio en el estilo de alimentación, pese a las políticas alimenticias desarrolladas por el gobierno. Este escenario es favorable para la empresa, ya que se espera que se mantengan al corto plazo estas conductas de alimentación.

### **Hábitos de Actividad Física**

El Ministerio del Deporte realiza una encuesta nacional de Actividad Física y Deportes cada tres años, con la finalidad de conocer las tendencias de actividad física de la población y generar políticas que las fomenten.

Las cifras revelaron que un 18,7% de los encuestados en 2018 realizaba actividad física durante la semana, mientras que en 2006 correspondía a un 12,8%<sup>39</sup>, observándose un bajo aumento en un plazo de 10 años, pese a las políticas desarrolladas por el gobierno quien ha habilitado plazas con máquinas deportivas para el fomento del deporte.

En cuanto a la brecha de género, se observa que un 54,3% de los hombres es "Activo", mientras que para el caso de las mujeres la cifra baja a un 25%<sup>40</sup>. Otra brecha que existe es el nivel socioeconómico, ya que la inactividad física es significativamente mayor en los grupos de menores ingresos. Mientras que en el nivel ABC1 un 52% es "inactivo", en el nivel D es un 70,4%<sup>41</sup>; elevándose las cifras en el nivel E, donde el 82%<sup>42</sup> no realiza actividad física. Por lo tanto, el segmento con menor actividad física y mayor predisposición a tener sobrepeso son las mujeres de más bajos recursos, se debe tener especial foco en este segmento dadas las características de la empresa, es un segmento numeroso que está creciendo y demandando satisfacer sus necesidades. En el corto plazo no se espera que las conductas deportivas cambien mayormente, por lo tanto, es un escenario favorable para la empresa en cuestión.

---

<sup>38</sup> <https://fch.cl/fundacion-chile-analiza-los-habitos-alimenticios-de-los-chilenos/>

<sup>39</sup> Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte, 2018, Mindep.

<sup>40</sup> Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte, 2018, Mindep.

<sup>41</sup> Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte, 2018, Mindep.

<sup>42</sup> Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte, 2018, Mindep.

#### 7.1.4 Factores Tecnológicos

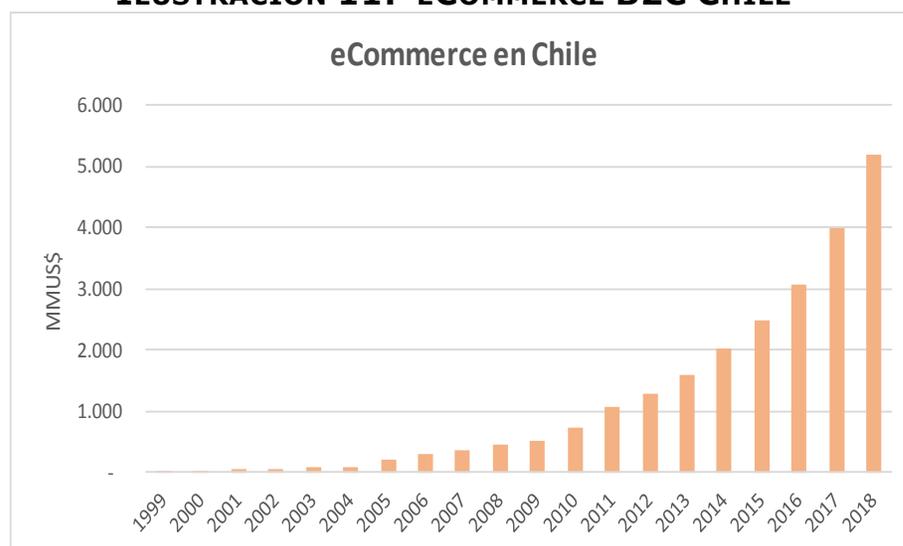
##### **Ecommerce**

Hoy se está viviendo una era en donde la tecnología está representada principalmente por internet, penetrando fuertemente en todos los sentidos de nuestro estilo de vida: desde la forma de comunicarnos hasta la forma en que compramos. Por ejemplo, hoy si quieres salir a comer, ya no le preguntas por sugerencias a tus amigos, sino que vas y lo consultas en la web eligiendo el que fue más valorado por personas que lo visitaron. Otro ejemplo, es la compra de productos, antiguamente nuestros padres y abuelos tenían que ir físicamente a locales que vendieran los productos; hoy puedes buscarlos desde la comodidad de la casa y esperar su llegada.

Pero las empresas en Chile están al debe aún con el uso de internet y las tecnologías de la información. Esto debido a que, si bien un 76% utiliza internet, un 95% lo usa solo para enviar correos, mientras que solo el 24% lo hace para vender. Además, solo un 34,1%<sup>43</sup> cuenta con un sitio web. Por lo tanto, existe un déficit en el mercado que debe ser abordado, las empresas en Chile no van a la velocidad de las expectativas del consumidor.

Otro es el escenario del negocio de las *ecommerce* en Chile, que están en pleno crecimiento exponencial, dando respuestas a la desactualización de las organizaciones actuales. Así lo demuestra la siguiente ilustración:

**ILUSTRACIÓN 11: "ECommerce B2C CHILE"**



Fuente: Tendencias del comercio electrónico en Chile, Centro de Economía Digital<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas, 2016, Instituto de Estadísticas.

<sup>44</sup> <https://www.ccs.cl/estudios/docs/LEVER-ECD2018-CCS.pdf>

En cuanto al acceso de internet, un 88%<sup>45</sup> de los hogares tienen acceso, y este número sigue en aumento. Hoy, en la era digital, internet es un bien necesario y así lo entiende el gobierno, quien está redoblando esfuerzos e inversión para democratizar el uso de esta tecnología.

Cada vez se está comprando más online, de 2017 a 2018 hubo un aumento de 74%<sup>46</sup> en el consumo, llegando aproximadamente a que un 22% compró en línea durante el año<sup>47</sup>. Además, hoy un 65% de la población ya al menos vitrinea productos y servicios en la red por lo menos 1 vez a la semana. Poco a poco el país está comenzando a seguir tendencias de países desarrollados, en donde el futuro de las tiendas de los centros comerciales pasará de ser un lugar de compra, a un lugar de exhibición de productos.

La categoría preferida por los chilenos son vestuario y calzado, con un 55,8%, seguido por computación (48,3%) y celulares (46,5%). El segmento que lidera el *ecommerce* son los jóvenes entre 25 y 34 años, ya que un 46% de ellos dicen comprar por lo menos una vez al mes. Esta es una oportunidad clara de mercado para la tienda, ya que la sección de ropa y calzado es la más demandada y se debe tener especial foco en el segmento de adulto joven, ya que son los más activos en cuanto a compras.

A continuación, se presenta una ilustración de Vitrineo/Compra online:

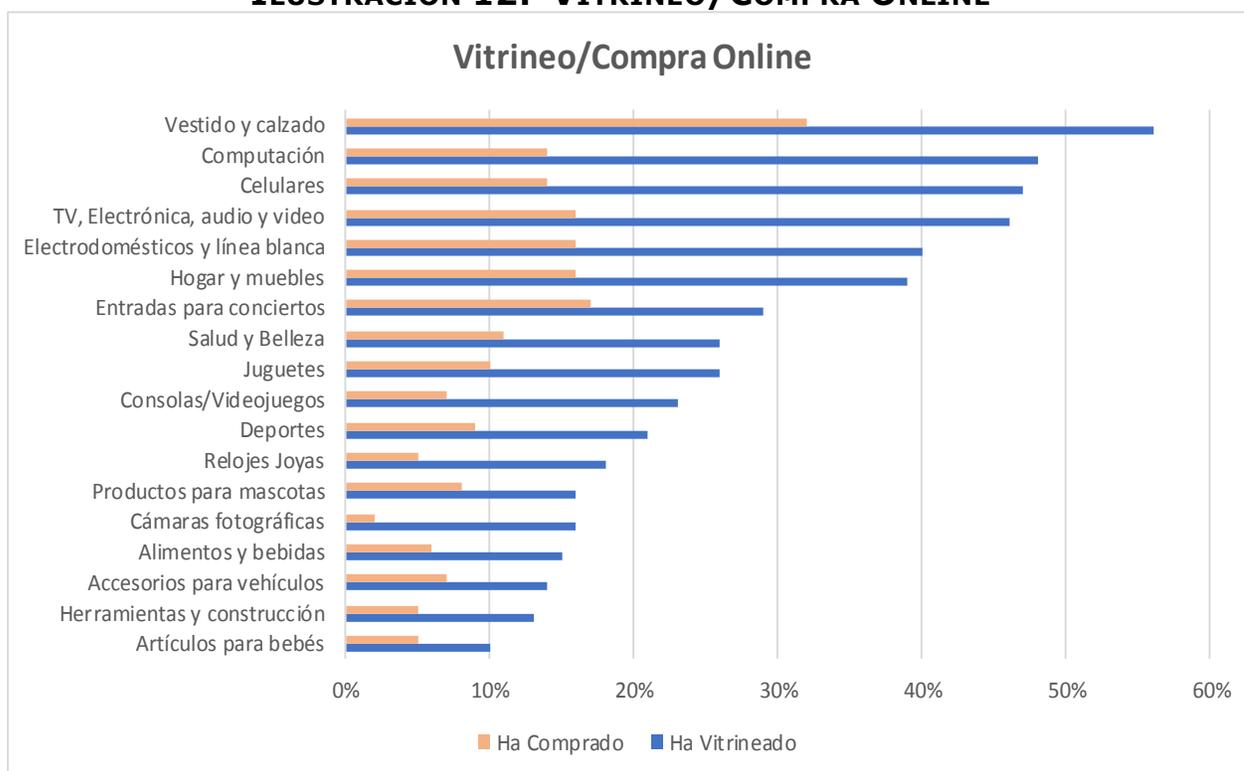
---

<sup>45</sup> Series Estadísticas Trimestrales, 2018, Subtel.

<sup>46</sup> Estudio Gfk Adimark-Mercado Libre, 2018.

<sup>47</sup> <https://marketing4ecommerce.cl/consumidor-online-chileno/>

## ILUSTRACIÓN 12: "VITRINEO/COMPRA ONLINE"



Fuente: Tendencias del comercio electrónico en Chile, Centro de Economía Digital<sup>48</sup>.

Uno de los desafíos que presenta la venta de productos online, es la logística de envío, partiendo desde el almacenaje hasta la estrategia de si se realiza a través de la misma tienda o mediante una empresa de encomiendas. Las empresas deben estar enfocadas en el cliente, el que valora la rapidez del servicio. Se debe tener especial foco en el despacho, ya que un 70%<sup>49</sup> de las personas prefieren el envío de productos directamente a su hogar.

El fomento del uso de internet para comprar productos puede ser visto para una empresa de venta de vestuario como una oportunidad de poder llegar a una mayor cantidad de potenciales clientes, sin la necesidad del desarrollo de una tienda física, lo que implica una mayor inversión. Esto trae consigo un nuevo desafío que es el despacho de los productos en el menor tiempo posible, lo que implica establecer relaciones estratégicas con empresas de encomienda o la inversión de medios de transporte.

### Síntesis Análisis PEST

Posterior a la recopilación y análisis de los datos anteriormente expuestos, en conjunto con la dueña del negocio se procedió a asignar una puntuación en el

<sup>48</sup> <https://www.ccs.cl/estudios/docs/LEVER-ECD2018-CCS.pdf>

<sup>49</sup> Estudio Gfk Adimark-Mercado Libre, 2018

nivel de oportunidad que representa cada uno de los factores para el desarrollo de un negocio dedicado a la venta de vestuario plus *size*. La puntuación asignada puede ser 1, 2 o 3. El valor 1 se les asigna a los factores definidos de oportunidad baja, un 2 a los factores de oportunidad media y un 3 para los factores de oportunidad alta. Finalmente, se calcula un promedio simple a los 4 factores estudiados para poder llegar a una conclusión en relación a cómo operan estos factores.

**ILUSTRACIÓN 13: "FACTOR PROMEDIO DE LAS OPORTUNIDADES PEST"**

Factor	Oportunidad	Valor
Político	Media	1
Económico	Media	2
Socioculturales	Alta	3
Tecnológicos	Alta	3
<b>Promedio</b>	<b>Medio</b>	<b>2,25</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de The Execution Premium. Kaplan y Norton. 2008. Ediciones Deusto.

En el ámbito del sector político, se asigna la puntuación 1, porque no existe una oportunidad demasiado marcada para el desarrollo del negocio. Si bien el gobierno tiene planes y facilidades para las pequeñas empresas, está desarrollando políticas públicas en contra del sobrepeso, lo que afectaría de forma directa a la organización. Pero se debe destacar que esto no tendrá un efecto en el corto plazo, sino que a un largo plazo porque implica un cambio de conducta de las personas. Por lo tanto, hoy, dadas las condiciones, se recomienda desarrollar el negocio.

En el ámbito económico se le asigna un valor 2, porque existe una estabilidad actualmente en la economía chilena, la cual se viene recuperando después de un largo periodo de bajas del cobre. Específicamente, en el sector de ventas minorista ha tenido un mejor desempeño que las principales industrias, como la manufacturera y electricidad. Se proyecta que estos buenos resultados se mantengan. Donde existe un mayor riesgo es en el porcentaje del gasto destinado a ropa y calzado, este ocupa solo un 3,7% de las familias, dado que no es un bien de primera necesidad. Por lo tanto, podría afectar negativamente el negocio en las ventas, ya que no es el ítem donde mayor presupuesto se destina. Se debe trabajar en la captura y fidelización de las clientas.

Al ámbito sociocultural se le asigna un valor de 3, porque los chilenos tienen malos hábitos alimenticios, ingieren comidas con alto aporte calórico, lo que desencadena en un sobrepeso. Esta conducta es positiva para la empresa, pues aumenta la demanda. Además, los chilenos realizan poca actividad física,

lo que incrementa aún más la tendencia al sobrepeso. Si bien el gobierno está desarrollando políticas públicas en contra de esta problemática, estas no han tenido los resultados esperados. Por lo tanto, existe una alta oportunidad para la organización dadas las condiciones actuales, siendo mayor aún en los sectores económicos más bajos, ya que son los que ingieren alimentos con más aporte energético y los que menos actividad física realizan. Más aun, las mujeres realizan la mitad de ejercicio que los hombres, lo cual representa una mayor oportunidad.

En cuanto al ámbito tecnológico, se asigna un valor 3, porque un alto porcentaje de chilenos tiene acceso a internet. Año a año han ido aumentando las transacciones realizadas por internet y el crecimiento de los negocios *ecommerce* que han tenido un desarrollo explosivo. Este es un escenario claramente favorable para la empresa, ya que aún el mercado se encuentra en crecimiento y a la industria chilena le falta bastante para lograr estar al nivel de países desarrollados. Es más, las secciones preferidas por los chilenos en las compras por internet son la ropa y el calzado, acrecentando positivamente la oportunidad para el negocio en el sector *ecommerce*.

## 7.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Este análisis tiene como objetivo visualizar oportunidades y amenazas a partir del estudio de competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y potenciales de nuevos competidores.

### 7.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada en el mercado de prendas de vestir, para el caso particular de una pequeña empresa o boutique, pueden ser señaladas como bajas, ya que no se requieren grandes montos de inversión inicial para comenzar las actividades.

En primer lugar, es necesario abastecerse con los productos que se desea vender.

Para comprar ropa plus *size*, basta con contactarse con algún proveedor de ropa usada en Santiago, que ofrecen precios desde los \$75.000. También existe la opción de comprar ropa nueva en el extranjero, existen diversos portales que ofrecen ropa plus *size* con bajos costos de envío, permitiendo adquirir al por menor o mayor según sea el dinero disponible.

En cuanto al lugar físico de la tienda, es suficiente tener un pequeño espacio para ofrecer los productos, con arriendos que pueden ir desde los \$100.000,

dependiendo de la ubicación elegida. Los costos pueden bajar aún más si se opta por la venta de productos solamente online, donde bastaría con utilizar un lugar en el mismo hogar del emprendedor, eliminando los costos de arriendo de un local. Y en cuanto al personal necesario, basta con el dueño del negocio para llevar a cabo las actividades.

Sea tienda física o en línea, debe implementar la venta online, dadas las tendencias actuales del mercado. Las barreras de entrada a este medio son sumamente bajas, pudiendo partir vendiendo solo a través de redes sociales, lo cual implica únicamente gastos por internet de uso personal, con precios que van desde los \$12.000. Además, la venta por internet elimina la barrera de distancia con los clientes, lo que ha impulsado el desarrollo de empresas dedicadas al envío de encomiendas, permitiendo enviar productos a clientes independiente de su ubicación.

Cada vez son más las personas que están desarrollando el modelo de negocio de *ecommerce*. No obstante, una exitosa entrada y crecimiento en el mercado viene dada por la difusión en la red de los productos, aplicar campañas llamativas para los clientes y no situar la tienda exclusivamente en redes sociales, se debe trabajar en páginas web acordes a las tendencias del mercado. Es en esta parte donde los pequeños emprendedores les es difícil dar el salto, y siguen vendiendo uno a uno en redes sociales. El desarrollar una página y que los clientes tengan su usuario implica tener acceso a un montón de información en el comportamiento del cliente, permitiendo desarrollar campañas focalizadas y estudiar el comportamiento de compra de estos. Para ello, es necesario un asesoramiento de conocedores de publicidad online y desarrollo de página web, lo cual implicaría un gasto de dinero dependiendo del nivel de asesoría solicitado.

Se concluye que las barreras de entrada son bajas para este mercado, la dificultad se encuentra en la publicidad del producto a través de las redes y en generar un canal online acorde a las expectativas de los clientes. Por lo tanto, la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector es alta.

### 7.2.2 Rivalidad entre Competidores

El mercado de ropa plus *size* en Chile aún no tiene un peso significativo en el mercado del *retail*, representa solo un 18%<sup>50</sup> del total de ventas del sector. Hoy las grandes tiendas se encuentran focalizadas en la venta de prendas de

---

<sup>50</sup> América Retail, 2015, Curiosidades mercado de las tallas grandes.

vestir a la mujer, pero de talla normal, dejando de lado las prendas plus *size*. Así lo demuestran las campañas publicitarias en los diferentes canales de publicidad, ya que en ninguno se aprecia un modelo de talla grande.

Pese a que el fuerte del *retail* hoy no es la oferta de tallas plus *size*, hay tiendas que tienen secciones exclusivas para tallas grandes. Estas tiendas son: Corona, Tricot, Fashions' Park, Johnson e Hites. Las características de las prendas ofrecidas por estas tiendas, es que los estilos y diseños distan bastante de las líneas de ropa para mujeres con cuerpos delgados. Los diseños ofrecidos no van acorde a las tendencias actuales de la moda, los colores ofrecidos no son llamativos y además la variedad es limitada. Dadas estas características de la industria, se puede inferir que no existe una competencia intensiva para este segmento de mercado, pues, si existiera la industria, estaría desarrollando campañas orientadas a capturar el mercado, ofrecer productos que capturen el interés de las clientas y que estas no busquen productos en la competencia.

Dado que este tipo de empresas hoy no están ofreciendo productos acordes a las necesidades de las clientas de talla grande, que están demandando prendas con estilo y de calidad, es que han comenzado a aparecer pequeños negocios vendiendo ropa plus *size* en tiendas físicas y en línea, esforzándose en elegir prendas en el extranjero que den repuesta a la falencia presentada por el *retail*.

Para identificar las principales tiendas, se realizó una búsqueda por redes sociales haciendo una selección en base a los *likes* de su *fanpage* en Facebook. Las que tienen mayor presencia son: Curvas XL, seguida por Closet XL Chile, Big Beauty Plus Size, Tallas grandes Chipie y V & G Moda Plus Size. Si se realiza una comparativa en el número de *likes* en Facebook entre Curvas XL e Hites, Curvas XL representa solo un 10%<sup>51</sup> de los *fans* de Hites. Si se toma esta cifra como referencia para establecer una comparación entre la presencia de mercado de las pequeñas empresas en relación al *retail*, se puede decir que existe una amplia brecha y no representa una competencia fuerte.

Si se debe tener en cuenta, que, si bien existe un amplio mercado de mujeres con sobrepeso, se deben ofrecer productos de un estilo y calidad diferenciado de la competencia, ya que no tiene costo alguno para los clientes cambiar de tienda preferida. De la mano con lo anterior, es que se debe establecer una

---

<sup>51</sup> Consulta Fan Page Facebook: Curvas XL e Hites. 2019.

diferencia en la experiencia de compra respecto a la competencia, ya que los productos pueden ser adquiridos fácilmente sin mayor diferenciación.

En base a lo expuesto, se puede decir que el *retail* no tiene el foco en las prendas plus *size*, las pequeñas empresas que ofrecen productos con mejores estilos y diseño aún no tienen una gran penetración, por lo tanto, se concluye que no existe una alta rivalidad entre los competidores actuales.

### 7.2.3 Productos y/o Servicios Sustitutos

La necesidad que busca satisfacer la tienda de ropa plus *size* es entregar prendas de talla grande a mujeres que buscan un estilo y diseño que las haga sentir lindas, dado que hoy la oferta de este tipo de prendas es reducida en el mercado.

Por lo tanto, si clasificamos genéricamente el producto ofrecido como ropa plus *size*, hoy no existe un producto en el mercado con similares características que pudiera suplir la necesidad de este tipo de vestimenta. La ropa es el único producto que puede sustituir la necesidad de vestir. Además, independiente del tipo de tienda que ofrece el producto, ya sea productora o revendedora, el producto final son prendas de vestir.

Por lo tanto, la ropa no tiene productos sustitutos. En este tipo de mercado la forma de competir es directamente a través de los precios, estilos, calidad y experiencia de compra del consumidor, es decir, a través de la diferenciación con la competencia directa. Por lo tanto, los posibles sustitutos de las tiendas serían las demás tiendas que ofrecen prendas plus *size*, que se encuentran en el *retail* y en pequeñas tiendas dedicadas a la venta de ropa de este estilo.

### 7.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Se analizarán los proveedores de tiendas de ropa más pequeñas descartando a los del *retail*, esto debido al nivel de venta que representan la suma de todos sus segmentos de vestuario, los cuales se producen directamente en otros países como China o India. En cambio, las pequeñas y medianas empresas que venden ropa plus *size*, tienen dos opciones de abastecerse de productos: importar directamente desde el extranjero o comprar en el mercado nacional.

Existe una amplia cantidad de proveedores en el extranjero, por ejemplo, en la página China AliExpress se encuentran por lo menos 15 tiendas que venden ropa nueva plus *size*. Lo mismo ocurre con prendas usadas talla grande en el portal Alibaba, ahí se puede observar una variada oferta de fardos de estos

productos, además también existen empresas dedicadas a la venta por mayor de prendas usadas como GreenTeam<sup>52</sup> (USA) o Secondhand4business<sup>53</sup> (Reino Unido). La dificultad para importar directamente ropa usada, es que piden un mínimo de 10.000 kg aproximadamente, lo que implica una mayor inversión. Sumado a esto, solo algunas empresas ofrecen el envío de los productos, en otros casos se debe correr con los gastos de transporte.

Por lo tanto, se puede decir que a nivel internacional, dado que la oferta es variada, el poder de negociación de los proveedores es mediana. Si bien una pequeña empresa que compra ropa plus *size* no está en condiciones de negociar precios, sí tiene el poder de cambiarse de proveedor si así lo desea, lo que podría generar una mayor competencia en el sector. Las dificultades de comprar en el extranjero son los tiempos de espera de los productos en comparación al mercado nacional, para el caso de la ropa usada es que se requiere comprar grandes cantidades y, en algunos casos, pagar los gastos de transporte. Pero pese a lo anterior, se tiene una mayor variedad de productos a elegir.

En cambio, en el mercado nacional la oferta de prendas plus *size* nuevas al por mayor es escasa, la mayoría de las tiendas que venden estos productos lo realizan al detalle, ya que han importado los productos al extranjero al por mayor y no les conviene vender los productos al por mayor. Para el caso de las prendas de segunda mano, dadas las grandes cantidades que se requiere importar, hay que considerar los gastos de transporte que se deben realizar. Según el proveedor actual de la tienda, la cantidad de ropa importada de tipo plus *size* es solo un 1% del total, teniendo un *stock* promedio de 3 fardos de este tipo de ropa. Investigando en el portal de fardos de Chile, el escenario es similar, la oferta de ropa plus *size* de segunda mano es baja en comparación al resto de las tallas. Por lo tanto, se puede concluir que existe una baja oferta por parte de proveedores para este tipo de vestimenta, conllevando a que posean un alto poder de negociación, pudiendo manejar el precio y las cuotas de mercado.

Dado que a nivel nacional los proveedores tienen un poder elevado de negociación, por la baja oferta de productos, es que se recomienda importar directamente desde el extranjero, ya que existe una mayor variedad de empresas, lo que genera una mayor competencia, posibilidad de elegir

---

<sup>52</sup> <http://greenteamworldwide.com/es/>

<sup>53</sup> <https://www.secondhand4business.com/>

productos y no quedarse con lo que el proveedor pudo traer al país. Es por eso que se establece como moderado el poder de negociación de los proveedores.

#### 7.2.5 Poder de Negociación de los Clientes

Hoy el mercado nacional no tiene una oferta amplia de ropa plus *size*, el *retail* no tiene su foco dirigido a este tipo de prendas, por lo tanto, no se esfuerzan en tener una amplia variedad de productos que vayan acorde a las tendencias y gustos de las chilenas. En respuesta, han aparecido pequeñas tiendas dedicadas a la venta de este tipo de ropa, que quieren satisfacer la necesidad anteriormente expuesta con prendas con estilos y diseños que hagan sentirse bellas a las mujeres, pero este mercado aún es muy pequeño para satisfacer a la creciente demanda. En consecuencia, hoy el poder de negociación del cliente en este ítem es baja dada la escasa oferta de productos y la creciente demanda.

Pero pese a existir una baja oferta, el cliente sí tiene poder de negociación en la elección de los productos, porque no tiene ningún costo adicional si desea cambiar de tienda. Es aquí donde radica el poder del consumidor, ya que puede quedarse con la tienda que mejor satisfaga su necesidad, mediante la diferenciación con el resto de la competencia. Y a medida que vayan apareciendo nuevas tiendas, el poder de negociación del cliente irá aumentando aún más, y no es de extrañar que esto pueda ocurrir dadas las bajas barreras de entrada existentes.

Dado lo expuesto anteriormente, se evalúa como medio el poder de negociación del cliente, ya que, si bien existe una baja oferta, le es muy fácil cambiar de tienda, no tiene ningún costo asociado.

En la siguiente ilustración, se presenta un resumen de lo anteriormente expuesto en el análisis de Porter. La elaboración de la matriz se realizó entre el autor del informe y la dueña de la tienda, en base al análisis de la situación actual del negocio, identificando el nivel de poder de cada una de las fuerzas. En este análisis se asignó un porcentaje de relevancia a cada una de las fuerzas y un nivel de impacto que va desde 1 a 4, siendo 1 una fuerza con bajo impacto y 4 con alto impacto.

#### ILUSTRACIÓN 14: "RELEVANCIA E IMPACTO 5 FUERZAS DE PORTER"

Factores competitivos	Relevancia	Impacto	Impacto Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
O1: Rivalidad entre competidores	20%	3	0,6
O2: Poder productos sustitutos	5%	2	0,1
O3: Poder de negociación de clientes	25%	3	0,75
<b>Total Oportunidades competitivas</b>	<b>50%</b>		<b>1,45</b>
<b>Amenazas</b>			
A1: Amenaza nuevos entrantes	23%	3	0,69
A2: Poder de negociación proveedores	27%	4	1,08
<b>Total Amenazas competitivas</b>	<b>50%</b>		<b>1,77</b>
<b>Total de factores competitivos</b>	<b>100%</b>		<b>-0,32</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de The Execution Premium. Kaplan y Norton 2008. Ediciones Deusto.

Dado lo anterior, se observa que existe un mayor peso en las amenazas que en las oportunidades, entregando un valor de -0,32. Esto se debe a la relevancia asignada a la amenaza de nuevos competidores, dadas las bajas barreras de entrada y al poder de negociación que hoy tienen los proveedores en el mercado nacional. Por otro lado, las oportunidades se encuentran en la baja rivalidad de los competidores y el bajo poder de negociación de los clientes por la baja oferta. Pese a que el número es negativo, la diferencia relativa entre oportunidades y amenazas se encuentran casi cercanas a 0, por lo tanto, se podría decir que se encuentra más o menos equilibrado el escenario.

### 7.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de estudio para una organización. Analiza sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Previamente se realizó un análisis del entorno externo de la empresa, con los análisis PEST y Porter, los cuales se utilizarán para identificar las oportunidades y amenazas. Para el análisis del entorno interno de la empresa, se desarrollará un análisis de perfil de capacidades internas para identificar fortalezas y debilidades. Posteriormente, se procede a realizar el análisis FODA para tener una visión estratégica global de la organización.

### 7.3.1 Perfil de Capacidades Internas

#### **Capacidad Directiva**

Dado el pequeño tamaño de la organización, que cuenta con dos personas fijas en la tienda, la dueña y un encargado de temas administrativos y ventas, siendo la propietaria quien ha llevado los lineamientos hasta la fecha, sin ningún tipo de asesoramiento desde la apertura del negocio, no le ha tocado experimentar mayores cambios del mercado. Este es el primer emprendimiento que realiza, por lo tanto, no tiene mayor experiencia en el desarrollo de estrategias, lineamientos y respuestas en caso de cambios del mercado.

Hoy el negocio se encuentra estable en cuanto a generar utilidades, pero durante el último año 2018 no presentó crecimientos significativos, por consiguiente, se puede decir que hoy la venta se encuentra estancada. Esto es debido a la baja visión a largo plazo de la empresaria, ya que no ha generado planes de aumento de ventas.

Además, siguen manteniendo una tienda física, la cual solo representa un 15% de las ventas totales. No ha tomado acciones concretas sobre fomentarla o simplemente cerrarla y convertirse en un *ecommerce*.

En cuanto al clima de trabajo, es bastante bueno. Cada nueva venta se toma desde el prisma del trabajo conjunto y el apoyo entre todos. Y, dado el pequeño tamaño de la empresa, facilita la comunicación fluida entre el personal, generando un trato horizontal.

En conclusión, no existen metas claras para la organización ni planes de crecimiento, por lo tanto, corresponde a una debilidad media la capacidad directiva dadas las características actuales.

#### **Capacidad Financiera**

La capacidad financiera se refiere a la salud financiera de la empresa, si puede dar respuesta a sus gastos y si ha tenido una utilización eficiente de los recursos de financiación.

En cuanto a la capacidad financiera, hoy el negocio presenta números positivos. Durante los dos últimos años ha generado utilidades. En base a conversaciones con la dueña de la tienda, comenta que desde un inicio su intención fue no tomar créditos para realizar las operaciones del negocio, y lo ha mantenido hasta hoy, lo cual le ha implicado un bajo crecimiento.

La propietaria asegura no tener un plan claro de cómo establecer un plan de crecimiento. Inclusive, no ha postulado a proyectos de financiación ofrecidos por el gobierno, como Fosis o Sercotec, donde podría obtener orientación para hacer crecer su negocio y conseguir información respecto a qué vías le son más factibles. Ella declara que tiene la intención de ir invirtiendo parte de las utilidades, pero en la práctica no lo ha ejecutado.

Dadas las cifras positivas del negocio, existen ofertas de crédito de bancos que ella no ha querido tomar, por el miedo o desconocimiento de las ventajas que esto podría traer para el negocio.

Por una parte, la empresa presenta nullos niveles de endeudamiento, pero a su vez un estancamiento en su crecimiento productivo. Entonces, la capacidad financiera puede ser analizada como una debilidad baja, ya que tiene buenos comportamientos financieros, pero no quiere tomar el riesgo de crecer en base a deuda.

### **Capacidad Competitiva**

La forma de operar hoy de la empresa es comprar fardos de ropa usada talla grande en el mercado nacional proveniente de USA. Dadas las características de la compra, al por mayor y por fardos, es que no le permite hacer una elección detallada de los productos a vender. Sumado a lo anterior, existe una baja oferta de ropa usada de talla plus *size* en el mercado nacional, lo que disminuye aún más las posibilidades de hacer una elección de las prendas y definir un estilo propio a la tienda.

Los establecimientos que venden ropa usada talla grande se encuentran en desventaja con respecto a las tiendas que importan ropa tallas grandes nuevas, ya que estas tienen la opción de realizar una elección acorde al estilo buscado, lo que les permitiría generar una diferenciación respecto a la competencia en los diseños y estilos de los productos.

Un punto a favor que tiene la tienda analizada respecto a la competencia, es que sus precios son bastante menores, con precios por prendas a \$5.000, lo que ha permitido tener una clientela fiel que compra mensualmente sus productos.

En cuanto a la relación con el cliente, la propia dueña ha comentado que existe una relación bastante cercana. Su principal canal de comunicación es a través

de Facebook, responde a toda hora consultas respecto a los productos o problemas que pueden haber ocurrido en las entregas. Este factor ha sido bastante valorado por la clientela, ya que ha generado una fidelización de compradoras que están esperando todos los meses las mercaderías. Dada la cantidad de clientela fija, de aproximadamente 300 compras mensuales, es que ha bajado la intensidad de campañas y promociones por las redes sociales, ya que se siente al tope de sus capacidades.

A su vez, por los años que ha llevado el negocio, le han permitido generar un conocimiento único de las necesidades de las clientas, sus comportamientos de compra, ropa buscada, tipos de diseños y estilos preferidos, dada la cercanía que establece con ellas y la fidelización que ha logrado. Estos conocimientos son una ventaja respecto a las tiendas que están iniciando sus negocios, o que no han logrado generar una relación cercana con sus compradores.

Otra ventaja comparativa es que tiene una página online para concretar las ventas, donde visibiliza todos los productos disponibles. Si bien le faltan bastantes funcionalidades y mejoramiento en la estética, es una herramienta que aún varias pequeñas tiendas no implementan, lo que genera una ventaja competitiva respecto al resto.

Por lo tanto, se puede considerar la capacidad competitiva como una fortaleza baja, ya que no tiene una capacidad de diferenciación del producto respecto a la competencia, pero sí cuenta con un conocimiento en el mercado de la ropa plus *size* dados los años de vida que tiene la empresa, lo que genera una ventaja competitiva.

### **Capacidad Tecnológica**

La tecnología utilizada en la empresa es bastante baja para la realización del seguimiento de las ventas y costos, sólo utiliza Excel. Todos los registros son ingresados a mano. Y, sumado a lo anterior, no tiene desarrollado una reportería de indicadores que podrían serle útiles, por ejemplo, las ventas diarias, lugar que más le compra, tiempos de entrega, etc., sino que utiliza esta base para llevar un registro y consultarlo en casos puntuales.

Además, no existe una integración de la información, dado que hoy la organización recibe información de fuentes como la página web, redes sociales, costos proveedor y envío de productos a clientes. Tiene destinadas

hojas separadas para cada uno de los ítems con diferentes estructuras. El cruce de información es engorroso.

Pero una ventaja en este sentido respecto a la competencia, es el desarrollo de la página web, la cual genera una preeminencia respecto al resto, pero la estética y funcionalidad están bajo las tendencias actuales del mercado.

Por lo tanto, en cuanto a la capacidad tecnológica se puede considerar a la empresa en desventaja respecto a la competencia, una debilidad media.

### **Capacidad de Talento Humano**

Hoy el personal que trabaja en la tienda no es especializado, no posee estudios técnicos ni universitarios. El conocimiento de las tareas desempeñadas lo han aprendido durante el proceso de formación de la empresa. Pese a ello, la propietaria ha logrado obtener cifras positivas en cuanto al desempeño de la organización, logrando una fidelización de clientas sin el desarrollo de campañas ni planeaciones.

Al debe se encuentra la empresaria en adquirir conocimientos estratégicos, para tener una visión a largo plazo. Y en cuanto a conocimientos técnicos, es aún insuficiente en elementos como la publicidad online, diseño web, consolidación y análisis de la información.

Dado el tamaño del negocio, la relación entre los trabajadores es de trato horizontal, generando un trabajo en equipo y comunicación fluida entre todos los actores.

Se puede decir que en el ítem de capacidad de talento, se encuentra en un nivel de fortaleza baja, porque pese a tener un bajo conocimiento técnico y estratégico, la organización ha tenido resultados positivos, además el ambiente laboral es ameno. Los conocimientos del personal se pueden adquirir mediante capacitaciones, lo cual se puede realizar.

En base a la información anteriormente expuesta, se presenta una matriz de factores internos, definiendo la relevancia y el impacto. Se utilizó la misma metodología aplicada en las 5 Fuerzas de Porter.

### ILUSTRACIÓN 15: "MATRIZ FACTORES INTERNOS"

Factores Internos	Relevancia	Impacto	Impacto Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
F1: Capacidad Competitiva	30%	4	1,2
F2: Capacidad de Talento Humano	10%	3	0,3
<b>Total Fortalezas</b>	<b>40%</b>		<b>1,5</b>
<b>Debilidades</b>			
D1: Capacidad Directiva	25%	4	1
D2: Capacidad Financiera	10%	3	0,3
D3: Capacidad Tecnológica	25%	4	1
<b>Total Debilidades</b>	<b>60%</b>		<b>2,3</b>
<b>Total de factores internos</b>	<b>100%</b>		<b>-0,8</b>

Fuente: Elaboración a partir de The Execution Premium. Kaplan y Norton. 2008.

Se puede concluir que la empresa presenta un mayor peso en las debilidades, principalmente por la baja capacidad tecnológica, la deficiente capacidad directiva que presenta y, con menor relevancia, su baja capacidad financiera. En cuanto a sus fortalezas, destaca principalmente su capacidad competitiva, dado el conocimiento que posee la dueña del mercado el cual puede ser un factor diferenciador respecto a la competencia.

El resultado de factores internos es -0,8, indicando que existe un mayor peso de las debilidades que de las fortalezas actuales de la organización. Pero no debe tomarse este número como algo demasiado negativo, ya que se encuentra bastante cercano a 0, es decir, que la diferencia no es tan amplia, y se puede trabajar para disminuirlas.

#### 7.3.2 Matriz FODA

En base a los estudios anteriormente realizados: PEST, Porter y el perfil de capacidades internas, se procede a presentar una matriz resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas. Esta fue realizada en conjunto con el autor del informe y la dueña de la empresa para llegar a un consenso en cada uno de los puntos.

## ILUSTRACIÓN 16: "MATRIZ RESUMEN FODA"

<b>Fortalezas</b> Bajos precios respecto a la competencia Conocimiento del segmento plus size Fidelización clientes Desarrollo página web Comunicación y relación fluida del personal	<b>Debilidades</b> No desarrollo de estrategia a largo plazo Miedo a financiación mediante deuda Sin integración de la información Bajo conocimiento marketing digital
<b>Oportunidades</b> Tratados de libre comercio con Asia, Europa, Norteamérica Alta oferta de productos en el extranjero Fomento y crecimiento de la pequeña industria Estabilidad economía del país: crecimientos cercanos al 3% Aumento compras ecommerce Baja rivalidad entre competidores No existen productos sustitutos de la ropa Malos hábitos alimenticios, sólo 5% come saludable Baja actividad física chilenos	<b>Amenazas</b> Desarrollo de políticas en contra del sobrepeso Vestuario y calzado es el 3,7% del gasto Mas bajos quintiles los gastos superan los ingresos Bajas barreras de entrada de competidores Baja cantidad de proveedores en el mercado nacional Bajo costo para el cliente de cambiarse de tienda

Fuente: Elaboración propia, en base modelo FODA.

Como se puede observar en el cuadro resumen, el panorama de El Armario es bastante alentador, dado que existe una serie de oportunidades de mercado muy interesantes, fortalezas que deben ser potenciadas, debilidades que presentan niveles de solución abarcables y amenazas que son de cuidado, pero no determinantes si el negocio desarrolla estrategias en minimización de estas. Este análisis será más bien de síntesis y no se aplicarán factores de relevancia ni de impacto, ya que fueron aplicados anteriormente.

Dentro de las fortalezas principales visualizadas, se encuentra el conocimiento del segmento plus *size*, que ha logrado adquirir gracias a los pocos pero intensos años del negocio, mediante la relación cercana con sus clientas, dando respuesta a cualquier duda que tengan. Estos elementos han traído consigo una fidelización de un grupo no menor de 200 clientas que compran mensualmente sus productos dada la calidad de la atención y los bajos precios. Otra fortaleza que posee la organización, es el desarrollo de la página web, la cual es responsable de un 75% de las ventas y dado el crecimiento explosivo del *ecommerce*, es una herramienta a explotar, ya que muchas de las pequeñas empresas aún no la desarrollan. Y otra fortaleza que ayudará significativamente para el desarrollo, es la relación que existe al interior: debido al pequeño tamaño, existe una comunicación fluida del personal que genera un ambiente ameno, que espera mantener a medida que se vaya desarrollando.

Con respecto a las debilidades presentadas, una de las principales detectadas es el no desarrollo de estrategias a largo plazo, ya que no existe un lineamiento estratégico por parte de la empresaria, lo que ha desencadenado en una respuesta mes a mes de la demanda en base a las capacidades actuales,

teniendo como consecuencia un estancamiento del crecimiento. La propietaria del negocio debe establecer metas a largo plazo, metas de crecimiento y en base a esas definir los recursos necesarios, y finalmente definir el medio de financiación, pero si no existen metas ni planes de cómo llegar a ella, no habrá un crecimiento sostenido. De la mano con lo anterior, dado el desconocimiento en temas de crecimiento y financiación, es que existe un miedo a financiar proyectos mediante deuda, lo cual si se desarrolla con planes sólidos y realistas podría tener resultados positivos, dadas las condiciones actuales del mercado. Otra debilidad es el bajo manejo de la información, ya que su principal herramienta de gestión de información es Excel, pero no obtiene mayor provecho de este, ya que no sabe cómo generar reportería y posee la información disgregada en archivos que no logra integrar. Se recomienda fuertemente una asesoría en temas de integración y manejo de información, ya que hoy los datos son una valiosa fuente para conocer los clientes y sus comportamientos. Y, finalmente, otra de las debilidades de la empresa es la falta de conocimientos en marketing digital, ya que realiza publicaciones básicas solo en redes sociales, mientras que con publicidad en el buscador de Google podría llegar a una mayor cantidad de personas y generar un mayor flujo hacia la página, por lo tanto, se recomienda tomar asesoría para la generación de campañas efectivas en Google Adwords.

Las oportunidades presentan la mayor parte de ítems de este análisis FODA. La primera es la presentada por los tratados de libre comercio con Asia, Europa y Norteamérica que ha firmado Chile, lo cual es una clara oportunidad para la empresa para comenzar a comprar directamente en el extranjero productos nuevos y usados, debido a la mayor oferta que existe, por ejemplo, en el mercado chino, muy opuesto al escenario nacional donde la oferta es reducida. Además, existe un fomento de la pequeña industria, ya que el gobierno ha desarrollado planes de mayor acceso a financiación, mediante entidades como Fosis o Sercotec, que han ayudado al crecimiento sostenido de las pequeñas empresas, logrando que el desempeño esté incluso sobre otras industrias. Sumado a lo anterior, la estabilidad de la economía nacional se encuentra en números positivos, con crecimientos cercanos al 3% y con buenas proyecciones hasta 2020, siendo este un escenario bastante favorable para el desarrollo del negocio por las facilidades de financiación y la opción de comprar al extranjero. Otra de las oportunidades a considerar, es el aumento exponencial del *ecommerce* año a año, siendo la ropa y calzado la preferida por los usuarios. Con esta oportunidad, se recomienda altamente focalizar el negocio en el canal digital. En cuanto al mercado, hoy existe una baja oferta de prendas de este tipo, son pequeñas tiendas las que los ofrecen y no logran

abastecer la alta demanda, por lo tanto, no existe una rivalidad entre competidores, lo cual es un panorama positivo para la tienda, ya que podrá crecer y aprender sin mayores presiones. Es más, la ropa no tiene un bien sustituto, sino que su competencia es la misma ropa. Y, finalmente, una de las principales oportunidades que se presentan en este mercado tiene relación con el comportamiento social: los malos hábitos alimenticios por la alta ingesta calórica sumado a la baja actividad física hacen presumir que las cifras de sobrepeso, por lo menos, se mantendrán, generando una clara oportunidad para la tienda dadas las tendencias actuales de sobrepeso.

Las amenazas vienen en primer lugar por parte del gobierno, el cual está desarrollando varias políticas y campañas en contra del sobrepeso, las que aún no tienen los resultados esperados y, para beneficio de la empresa, no se esperan resultados en el corto plazo, ya que son cambios de hábitos que toman un largo tiempo en presentar resultados. Al corto plazo, el escenario aún es positivo, pero se deben estar estudiando las tendencias y comportamientos de la sociedad en este ámbito. Otra de las posibles amenazas es el bajo gasto destinado a ropa y calzado respecto al gasto mensual de los hogares, representa solo el 3,7%, por lo tanto, se debe tener en cuenta este ítem y ofrecer productos que se diferencien del resto para capturar el bajo presupuesto. Otra amenaza a considerar es que en los quintiles de más bajos recursos los gastos superan sus ingresos, en consecuencia, se debe tener especial cuidado con la facilidad de venta de productos a cuotas sin una entidad bancaria de respaldo. En cuanto a proveedores nacionales, existe una baja oferta de ropa usada y nueva, dado el poder de negociación de proveedores, se recomienda comprar en el extranjero, accediendo a una mayor variedad de productos. A nivel de competencia, se observan bajas barreras de entrada al comercio online y además un bajo costo para el cliente de cambiarse de tienda, por lo tanto, se debe trabajar en un producto y servicio diferenciado que genere la preferencia por parte del cliente y se desarrolle una fidelización. Esta debe ser una estrategia desarrollada desde ahora, para estar preparados cuando aumente significativamente la competencia. Hoy la empresa ha desarrollado la fidelización, pero está al debe con el desarrollo de productos diferenciados.

## VIII ESTUDIO DE MERCADO

En el estudio de mercado se llevará a cabo una descripción de la oferta actual de la ropa plus *size*, se analizarán tiendas del *retail* y Pymes online dedicadas a la venta de este tipo de vestuario, con la finalidad de saber las características de la competencia: sus fortalezas y debilidades.

Luego, se realizará un análisis de la demanda, para lo cual se llevarán a cabo encuestas y entrevistas a clientas de la tienda y mujeres externas con tendencia al sobrepeso, para así tener una caracterización de la demanda, cuáles son sus preferencias y percepciones.

El estudio de mercado culmina con un estudio del mercado total y elección del mercado meta al cual apuntar en base a la información recolectada.

### 8.1 Análisis de la Oferta

El análisis de la oferta tiene como objetivo caracterizar las empresas que hoy están vendiendo ropa plus *size*. Se estudiarán los precios ofrecidos por la competencia, la variedad de los productos y la utilización de herramientas digitales para su venta. De esta forma, se podrá tener una visión global de qué se está ofreciendo hoy, para así tomar sus buenas prácticas y descartar las negativas.

En segundo lugar, se realizará un análisis de las tiendas Pymes dedicadas a la venta de este tipo de ropa a través de internet, que son la competencia más cercana al negocio. Se debe considerar que existe una alta cantidad de emprendimientos de este tipo, pero se focalizará en las que tienen una mayor presencia en las redes sociales.

#### 8.1.1 *Retail*

Este estudio del *retail* tiene como finalidad analizar las tiendas que hoy están ofreciendo vestuario plus *size*, mediante una selección de atributos para establecer una comparación entre ellos. Con esa información recopilada, tener una visión global permitiendo identificar fortalezas y debilidades del mercado. Para realizar el análisis del *retail*, en primer lugar, se identificaron las tiendas que ofrecen prendas plus *size* dentro del segmento de vestuario y calzado. Para su identificación se realizó una búsqueda a través de las páginas web de las tiendas, consultas a clientas y conversaciones con la dueña de El Armario. Gracias a estos procedimientos, se logró tener una visión de cuáles tiendas del *retail* están ofreciendo prendas plus *size*, entregando como resultado: Hites, Tricot, Corona, Fashion's Park, Johnson, Dijon y La Polar.

Ya teniendo identificadas las casas comerciales, se realizó un análisis de cada una de ellas en cuanto al precio de los productos, variedad ofrecida, diseños, nivel de talla plus *size*, página web o venta online. Estos atributos fueron seleccionados en conjunto con la dueña del negocio y el autor del informe basándose en las ventajas con las cuales se podrían diferenciar el vestuario y calzado respecto a su competencia. Para cada una de las grandes tiendas se realizó una breve descripción del atributo de acuerdo a lo observado y comentarios entregados por clientas que se encontraban físicamente en esos lugares.

Las casas comerciales visitadas están localizadas en el sector centro de Santiago, por el mayor flujo de visitas que tienen.

A continuación, se presenta el análisis realizado en tiendas del *retail*:

### ILUSTRACIÓN 17: "ESTUDIO MERCADO PLUS SIZE RETAIL 1"

Tienda	Precio	Variedad	Diseños	Nivel talla plus size	Página Web
	-Precio blusas \$13.000 -Precio pantalones \$15.000	-Presentan una amplia variedad de colores, pero no de estilos de prendas -Poseen inclusive ponchos con estilo	-Los diseños van acorde a las tendencias actuales, no se observan prendas antiguas o pasadas de moda -Estilos desde jóvenes a señoras -Mediana calidad en las telas	-Talla blusas hasta 3XL -Talla pantalones 44 hasta 54	-Estilo de la página acorde a tendencias actuales -Pero oferta en página web es bastante inferior que tiendas físicas -Filtros permiten buscar prendas por talla
	-Precio blusas \$15.000 -Precio pantalones \$16.000	-No tiene demasiada variedad, se centran en la señora semi formal -Segmento joven y adulto sin variedad	-Prendas con estilo, pero enfocado a la señora semiformal -Segmento joven y adulto sin estilo claro -Una calidad mediana dadas las telas y terminaciones	-Pantalones joven bajo nivel plus size, llegaban hasta talla 44 -Sección señoras con talla pantalones hasta 56 -Talla blusas hasta 3XL	-Estética de la página sobresaliente, estilo Dafiti -Oferta similar a lo observado en tienda -Prendas con un 50% de descuento plus size -Filtros permiten buscar por tallas
	-Precio blusas \$15.000 -Precio pantalones \$16.000	-Baja variedad y cantidad de prendas -Incluso habían prendas de otras secciones	-Prendas sin estilo definido, los cortes eran tradicionales rectos y sin pinzas -Prendas de estilo básico -Calidad de la tela y terminaciones son de mediana calidad	-Talla blusas hasta 2XL -Talla pantalones 44-50	-Estética deficiente de la página, letras pequeñas y malos contrastes de colores -Sin filtro para buscar por talla -Oferta de acuerdo a lo visto en tienda

Fuente: Elaboración propia en base a estudio en terreno y consultas a clientas de las tiendas.

## ILUSTRACIÓN 18: "ESTUDIO MERCADO PLUS SIZE RETAIL 2"

Tienda	Precio	Variedad	Diseños	Nivel talla plus size	Página Web
	-Precio blusas \$14.000 -Precio pantalones \$15.000	-Amplia variedad de prendas y colores -Amplia variedad de prendas para segmento joven, adulto y señora	-Los diseños observados van acorde a las tendencias actuales - Calce de las prendas realzan figura mujeres plus size -Terminaciones y telas de buena calidad	-Talla blusas hasta 4XL -Talla pantalones 42-56	-Estética sobria de la página, pero demasiado simple -No existen filtros para buscar por precio o por talla -Oferta de prendas está bajo lo presentado en tienda -Precios similares a observado en tienda
	-Precio blusas \$11.000 -Precio pantalones \$14.000	-Amplia variedad en las tallas pequeñas -Tallas grandes tenían baja variedad	-Diseños observados no son novedosos -Las prendas son anchas sin pinzas ni cortes que se adecuen al cuerpo -Buena calidad de las telas	-Talla blusas hasta 2XL -Talla pantalones 44-58	-Estilo página web llamativo, con una estructura intuitiva -Su página es un blog, no permite la compra online -Sólo informa de tendencias y ubicación de las tiendas
	-Precio blusas \$13.000 -Precio pantalones \$14.000	- Baja cantidad de prendas y por lo tanto baja variedad -Pero Amplia variedad en Jeans, tienen su marca propia Ricciardi	-Diseños son de estilo juvenil, que pueden ir desde polera roqueras hasta estampados para niñas -Prendas demasiado anchas, sin pinzas -Diseños jeans con estilo	-Talla blusas hasta 2XL -Talla pantalones 44-52	-La estética de la página no es sobresaliente, es desordenada en las secciones -No tiene filtros para elegir talla ni precio -Oferta de prendas acorde a lo visto en tienda
	-Precio blusas \$14.000 -Precio pantalones \$15.000	-Amplia variedad y cantidad en segmento adulta joven -Tiene marca propia Extralinda, reconocida por las mujeres	-Diseños acorde a las tendencias en el segmento juvenil, las prendas se adecuan al cuerpo -Diseños con estilos llamativos -Buena calidad de las telas	-Tallas blusas hasta 3XL -Talla pantalones 44-58	-Buena estructura y estética de la página -Baja oferta de productos de acuerdo a lo visto en tienda -Sin filtro para búsqueda por talla - Prendas con ofertas de hasta 70% plus size

Fuente: Elaboración propia en base a estudio en terreno y consultas a clientas de las tiendas.

Los principales hallazgos que se pueden extraer de la oferta de prendas plus *size* en el *retail* en base al estudio anterior son:

- En cuanto a los precios, estos se encuentran más o menos similares, las blusas van desde los \$11.000 en Johnson hasta los \$15.000 en Tricot y Corona. Por lo tanto, no existen diferencias sustanciales entre las tiendas en cuanto a precios. Los pantalones se observan que son \$3.000 más caros que las blusas en general.
- La variedad ofrecida por las tiendas es media-baja, las tiendas del *retail* están enfocadas en ofrecer prendas para mujeres con cuerpos más delgados. Los segmentos plus *size* son bastante más pequeños que el resto de la ropa, teniendo como resultado baja variedad. A medida que aumenta la talla, baja significativamente la variedad ofrecida. Y en cuanto al segmento objetivo del segmento plus *size*, las tiendas se enfocan en la mujer adulta joven.
- En general, los diseños que ofrecen hoy la mayoría de las tiendas son más bien pasados de moda, ya que no van acorde a las tendencias y estilos actuales de la temporada. En la mayoría de las casas comerciales los estilos están orientados a la adulta joven, salvo Tricot que se enfoca en prendas para la señora. Pero algo en común es que las prendas si bien podían llegar a colores o diseños llamativos, estas no se adecuaban al cuerpo, eran más bien prendas anchas. La única tienda que se está haciendo cargo de ofrecer productos que se adecúen al cuerpo es La Polar, quien tiene los diseños más llamativos del mercado.
- Pese a la baja variedad que presenta el mercado del *retail*, La Polar y Johnson logran llegar hasta tallas 58 para pantalones. Respecto a las blusas, llegan la mayoría hasta la talla 3XL, incluso hasta talla 4XL en La Polar.
- En las páginas web para la venta de productos online se observa que la mayoría de las tiendas tienen a la venta una bastante menor cantidad de prendas que las ofrecidas físicamente, y tienden a realizar descuentos significativos por este canal. Otra de las observaciones es que los filtros no facilitan la búsqueda de este tipo de ropa, por ejemplo, búsqueda por talla, solo Hites tiene habilitada la función. Otro hallazgo es que Johnson

no realiza ventas online de prendas, sino que su página es utilizada como un catálogo de productos para comprar en tiendas físicas.

Para complementar el estudio de los atributos de la competencia en el *retail*, se procedió a realizar una breve encuesta a clientas que se encontraban físicamente en cada una de las tiendas en el sector *plus size*. Fueron seleccionadas cinco personas al azar en cada una de las casas comerciales. Se les pidió que calificaran en una escala de 1 a 7 para cada uno de los atributos: precio, variedad, diseño, nivel de talla *plus size* y página web. En total, las encuestadas fueron 35, se debe considerar que esto es un complemento para tener una percepción de las consumidoras en cuanto al servicio ofrecido y profundizar el estudio anteriormente realizado.

A continuación, se presenta el puntaje asignado a cada sección:

**ILUSTRACIÓN 19: "EVALUACIÓN CLIENTAS RETAIL PLUS SIZE"**

Tienda	Precio	Variedad	Diseños	Nivel talla plus size	Página Web	Promedio
	3	4	3	6	5	4,2
	3	2	2	2	6	3,0
	2	1	2	3	3	2,2
	4	5	6	6	3	4,8
	5	3	4	5	3	4,0
	4	3	4	3	5	3,8
	4	6	6	7	6	5,8
<b>Promedio</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,9</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a clientas en tiendas.

La tienda mejor evaluada es La Polar, esto viene dado por la amplia variedad de prendas ofrecidas en su sección "Extralindas", que tiene tallas bastante más grandes en comparación al resto, ofrece una amplia variedad de productos y los diseños van acorde a las tendencias. Además, las prendas se adecúan a los cuerpos con sobrepeso, no haciendo que las consumidoras se vean con la vestimenta demasiado ancha.

Realizando una mirada global de la encuesta, en general las clientas tienen una percepción que las tiendas ofrecen tallas suficientemente grandes para mujeres talla grande. En segundo lugar, les parece medianamente útil la página web que tienen hoy las casas comerciales. Donde se obtuvo menor

puntaje es en la variedad ofrecida, que se explica por la baja cantidad de ropa que tienen las secciones plus *size*. Asimismo, los precios percibidos son altos, esto puede ser explicado porque las compradoras sienten que hay una baja variedad y los diseños tampoco van acorde a sus gustos, por lo tanto, tienen una menor disposición a pagar.

### 8.1.2 Pymes

El estudio de mercado de las Pymes plus *size* tiene como finalidad analizar las tiendas que hoy están ofreciendo este tipo de vestuario mediante una selección de atributos para establecer una comparación entre ellos. Y, a partir de esta información, tener una visión global del segmento, permitiendo identificar fortalezas y debilidades del mercado.

Este estudio estará enfocado en los negocios que venden en línea sus prendas, siendo esta la competencia más cercana a El Armario, ya que el 75% aproximadamente de sus ventas las realiza a través de este canal. La elección del segmento de competencia más cercana fue confirmada por la propietaria del emprendimiento, quien estuvo de acuerdo en que se enfocara en tiendas de venta online.

Para la selección, se realizó una búsqueda mediante consultas a clientas de El Armario, conocimiento de la dueña y principalmente a través de redes sociales. Se hizo una selección por medio de Facebook de los negocios plus *size* que tuvieran la mayor cantidad de seguidores. Se infiere que el nivel de seguidores es un parámetro que hoy se utiliza para determinar que esa organización tiene mayor popularidad en el mercado, ya que, si no se encuentra en redes sociales siendo una tienda online, es muy probable que no tenga mayor presencia en este.

A continuación, se presentan las tiendas seleccionadas de acuerdo a los seguidores en Facebook:

**ILUSTRACIÓN 20: "RANKING TIENDAS TALLA GRANDE PYME ONLINE"**

Tienda Talla Grande	# Me Gusta Facebook
Curvas XL	51.590
Closet XL Chile	40.108
Big Beauty Plus Size	30.331
Tallas grandes Chipie	16.239
V & G Moda Plus Size	9.461

Fuente: Elaboración propia en base a búsqueda en redes sociales.

Mientras que la tienda El Armario sólo cuenta con 300 me gusta en la red social Facebook.

Ya definidas las tiendas a evaluar, se procede a realizar la investigación de ellas en base a lo publicado en páginas web, redes sociales y consultas a clientas de la tienda.

### ILUSTRACIÓN 21: "ESTUDIO MERCADO PYMES ONLINE PLUS SIZE 1"

Tienda	Precio	Variedad	Diseños	Nivel talla plus size	Página Web/ Redes Sociales
<b>Curvas XL</b>	-Precio blusas \$18.000-\$20.000 -Precio Pantalones \$22.000-\$26.000 -Precio chaquetas \$18.000-\$25.000	-Amplia oferta de productos, enfocado en adulta joven -Son prendas nuevas importadas al extranjero	-Diseños llamativos, sexys, elegantes -Estilos acorde a las tendencias actuales -Las prendas se adecuan a los cuerpos	-Talla blusas hasta 4XL -Talla pantalones desde tallas 42 hasta 56, las tallas de mayor tamaño tiene menos oferta	-Sus ventas las realiza a través de página web -Página de fácil navegación con filtros de búsqueda por precio pero no talla -Opción de Transbank y transferencias -Envíos con Chilexpress
<b>Closet XL Chile</b>	-Precio blusas \$13.000-\$15.000 -Precio pantalones \$13.000-\$16.000	-Mediana variedad en los productos ofrecidos, está enfocado en la mujer adulta -Son prendas importadas nuevas al extranjero	-Los diseños de las prendas son orientados a la adulta joven Son diseños acorde a las tendencias	-Talla blusas hasta 3XL -Talla pantalones 40-52	-No tiene página web, vende a través de redes sociales -Tiene una alta actividad en la red respondiendo consultas -Realiza publicaciones regularmente -Envía por correo y también ofrece retiro en tienda -Ofrece pago de 3 a 6 cuotas
<b>Big Beauty Plus Size</b>	-Precio blusas \$12.000-\$14.000 -Precio pantalones \$13.000-\$17.000	-Ofrece prendas plus size a hombres y mujeres -Baja variedad para segmento adulto joven	-Los diseños sobrios, sin colores llamativos, está orientado a un público adulto	-Talla blusa hasta 3XL -Talla pantalon 40-50	-Vende sólo a través de redes sociales, Facebook -No detalla las prendas publicadas

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de páginas web, redes sociales y consultas a clientas.

## ILUSTRACIÓN 22: " ESTUDIO MERCADO PYMES ONLINE PLUS SIZE 2"

Tienda	Precio	Variedad	Diseños	Nivel talla plus size	Página Web/ Redes Sociales
<b>Tallas Grandes Chipie</b>	-Precio blusas \$8.000-\$13.000 -Precio pantalones \$9.000-\$15.000	-Existe una amplia variedad en cuanto a poleras con diferentes estilos y colores -Pero no hay variedad en otros tipos de prendas como pantalones	-Sus diseños están orientados a adultas jóvenes, son de colores llamativos -Pero diseños no son acorde a tendencias actuales -Las prendas son hechas en Chile	-Talla blusas hasta 3XL -Talla pantalones 38-54	-No sólo tiene presencia online, tiene tienda en Recoleta -La finalidad de la Fanpage es generar flujo en la tienda física -Publicaciones sólo con precio, sin detalle
<b>V &amp; G Moda Plus Size</b>	-Precio polera \$12.000-\$14.000 -Sin venta de pantalones	-Existe una amplia variedad de productos, pero enfocado a adultas-señora	-Los diseños están orientado a la adulta-señora, son estilos sobrios -Las prendas son olgadas, no resaltan la figura -Las prendas son usadas, importadas de USA y Europa	-Talla poleras hasta 5XL	-Sólo tiene actividad en redes sociales, no tiene tienda física -No se entrega nada de detalle de las prendas en la descripción -Los pagos son a través de transferencias

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de páginas web, redes sociales y consultas a clientas.

En base al análisis anteriormente expuesto, se presentan los principales hallazgos:

- En cuanto a los precios de las blusas, van desde \$8.000 hasta los \$20.000 y los pantalones van desde los \$9.000 hasta \$26.000. En comparación al *retail*, se puede decir que el rango de precios de las prendas es bastante superior. Si existen tiendas que tienen esos precios elevados, significa que existen clientas dispuestas a pagar esos precios, porque hoy no encuentran una oferta a su medida en el mercado.

- La oferta de productos es bastante variada, existen tiendas enfocadas en la mujer adulta (más señora) como Closet XL Chile y V&G Moda plus size, y las demás tienen una mayor variedad en el segmento adulta joven. La vestimenta vendida es casi toda importada, solo Tallas Grandes Chipie ofrece ropa hecha en Chile. Dada la amplia oferta que existe en portales para la importación de prendas, cada negocio va definiendo su estilo y tiene la opción de definir su línea, lo que le da bastante libertad y variedad. Se puede decir que los emprendimientos se están enfocando en ofrecer prendas a la mujer adulta joven y tienden a vender ropas nuevas en lugar de usadas. Este segmento al que apuntan se puede deber a que son las mujeres más jóvenes las que tienen una mayor actividad en internet.
- En cuanto a los diseños, solo dos tiendas, Curvas XL y Closet XL Chile, van acorde a las tendencias actuales, están al tanto de las tendencias y los diseños que les llama la atención a las chilenas, además sus productos se adecúan a los cuerpos de las mujeres con sobrepeso. No así las tres restantes, que ofrecen productos para segmento adulto con diseños más sobrios, sin resaltar el cuerpo de la persona.
- En cuanto al nivel de tallas plus *size*, se debe destacar que no bajan de las 3XL, y la tienda que importa ropa usada del extranjero llega a traer prendas 5XL, lo cual está muy por sobre el *retail*. En promedio, las tiendas online ofrecen prendas más grandes que las casas comerciales.
- Y en cuanto a las páginas web o redes sociales, la mayoría solo vende a través de redes sociales, donde realiza publicaciones de los productos y se comunica con los clientes para realizar el pago. Solo Curvas XL posee una página web para la venta de las prendas, tiene una estética al nivel del *retail* o superior y ofrece pago a través de Transbank. La mayoría de los emprendimientos falla en la publicación de los productos en redes sociales, ya que no tienen una descripción detallada, generando dudas en los clientes.

Para complementar el estudio de los atributos de la competencia en las tiendas Pymes online, se procedió a realizar una breve encuesta a consumidoras que participaban activamente en las redes sociales, y estuvieran dispuestas a ser consultadas. Esto se ejecutó a través de mensajes directos por Facebook. Fueron seleccionadas cinco personas al azar por tienda, pero que tuvieran una

activa participación en la red social de cada una de ellas. Se les pidió que calificaran en una escala de 1 a 7 para cada uno de los atributos: precio, variedad, diseño, nivel de talla plus *size* y página web/redes sociales. En total, las encuestadas fueron 25, se debe considerar que esto es un complemento para tener una percepción de las clientas en cuanto al servicio ofrecido y profundizar el estudio anteriormente realizado.

A continuación, se presentan los puntajes asignados:

**ILUSTRACIÓN 23: "EVALUACIÓN CLIENTAS PYMES ONLINE"**

Tienda	Precio	Variedad	Diseños	Nivel talla plus size	Página Web/ Redes Sociales	Promedio
Curvas XL	5	7	7	6	7	6,4
Closet XL Chile	4	6	5	5	6	5,2
Big Beauty Plus Size	5	5	4	5	5	4,8
Tallas Grandes Chipie	6	4	3	5	3	4,2
V & G Moda Plus Size	5	5	4	7	4	5,0
<b>Promedio</b>	<b>5,0</b>	<b>5,4</b>	<b>4,6</b>	<b>5,6</b>	<b>5,0</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a clientas de la tienda.

En base a la evaluación anteriormente expuesta, a continuación, se presenta una síntesis.

El negocio que presenta un puntaje sobresaliente es Curvas XL, que arroja un promedio de 6,4. Los atributos mejor valorados por las consumidoras de esta tienda fueron la alta variedad de prendas ofrecidas, los diseños que van acorde a las tendencias actuales y que se adecúan al cuerpo, no viéndose anchas con los productos. La página web desarrollada está al nivel del *retail* o incluso mejor que algunas, como Corona. El atributo valorado más bajo es el precio, ya que estos están incluso por sobre las casas comerciales, pero están dispuestas a pagar el precio por la variedad y diseño de la vestimenta, lo que el *retail* no ofrece.

Haciendo una vista general del mercado, el atributo mejor evaluado es el nivel de plus *size*, ya que las tallas de las prendas ofrecidas son en promedio mayor a las de las casas comerciales. Posteriormente, el atributo más valorado es la variedad ofrecida, ya que estas tiendas al dedicarse a la oferta de prendas solo plus *size*, tienen una mayor variedad de productos y *stock*.

En cuanto a las páginas web/redes sociales, solo Curvas XL posee una página web, los demás emprendimientos utilizan solo redes sociales para publicar sus productos. En cuanto a las publicaciones de las tiendas, muchas de ellas no realizan una descripción detallada de su mercadería, generando dudas por parte del cliente. La página web es una herramienta poderosa que hoy las pequeñas tiendas online no utilizan.

En síntesis, el *retail* tiene una baja variedad y diseños desactualizados de prendas plus *size*, la mayoría no se encuentra acorde a las tendencias actuales, en respuesta a ello han aparecido tiendas especializadas en línea para satisfacer la demanda de diseños actualizados. Estos nuevos negocios están ofreciendo productos a través de internet, con una mayor variedad y diseños que van acorde a los gustos de las chilenas, teniendo una buena aceptación. Inclusive, existen emprendimientos con precios bastante superiores a las casas comerciales y existe disposición a pagar, porque no encuentran esos diseños de prendas en otros lugares del mercado.

No obstante, las tiendas Pymes online aún en generar plataformas propias para ofrecer sus productos, hoy lo realizan solo a través de redes sociales. El principal problema de ofrecer exclusivamente productos en redes sociales, es que no se genera una diferenciación respecto a la competencia en la experiencia de compra, en la navegación realizada por el cliente. Solo pueden realizar sus ventas a través de transferencias, el cual es un proceso que se debe estar atendiendo uno a uno, identificando a las clientas para asociar la prenda con la transferencia realizada. También no es posible aplicar un botón de pago para ofrecer pago en cuotas, porque no existe la opción en redes sociales. Así, el tener una página web permite personalizar la experiencia de compra del consumidor, diseñar a medida cada una de las secciones creando una diferencia respecto a la competencia y de esta forma obtener la preferencia por parte de quienes demandan este tipo de vestuario.

## 8.2 Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda tiene como finalidad caracterizar a las clientas que están buscando prendas de estilo plus *size* en el mercado, pudiendo identificar cuáles son los segmentos que más compran, cuáles son sus preferencias de canales de compra e identificar las necesidades insatisfechas hoy en el mercado.

Para llevar a cabo este estudio, se realizó una encuesta vía mail a compradoras de El Armario y en grupos de redes sociales de Santiago dedicados a la venta de este tipo de vestuario, para así no solo tener la percepción del mercado de Valparaíso. Desde esta encuesta se obtendrá información de su frecuencia de

compra, dinero gastado y los segmentos en que más compran. Para complementar este estudio, se realizarán entrevistas a clientas de la tienda El Armario y también mujeres ubicadas en Santiago de características plus *size*, estas entrevistas tienen la finalidad de profundizar aún más los conocimientos respecto a este segmento, por ejemplo: el medio por el cual prefieren comprar, cuáles son sus preferencias y qué es lo que valoran.

En base al levantamiento de la información se espera poder identificar las necesidades de las consumidoras, falencias del mercado y segmentos a los cuales apuntar como tienda.

### 8.2.1 Encuesta de Mercado

El objetivo de la encuesta de mercado es poder identificar a las clientas ubicadas en el sector de Valparaíso y Santiago, de esta forma obtener una muestra representativa del sector. Para llevar esto a cabo, se hizo envío de encuestas a las compradoras de El Armario, que se ubican en la región y también en grupos de Facebook dedicados a la venta de ropa plus *size* en Santiago. Se espera obtener información de frecuencia de compra, dinero destinado a las compras, entre otros, y así poder identificar las preferencias de este segmento.

A continuación, se detalla todo el proceso de formulación e implementación de la encuesta:

En primer lugar, se estimó como universo total las mujeres de 15 a 65 años ubicadas en la Región de Valparaíso y Santiago. El total de mujeres entre esas edades en las regiones son 3.186.056<sup>54</sup> y de estas un 63%<sup>55</sup> tiene probabilidad de presentar problemas de sobrepeso, por lo tanto, el universo total se reduce a 2.007.215.

Se escogió la Región de Valparaíso porque la tienda El Armario se ubica en la comuna de Valparaíso, y gracias a la ayuda de la dueña con la difusión, se pudo obtener una gran cantidad de respuestas. En segundo lugar, se encuentra Santiago por ser la capital nacional, por lo tanto, posee una mayor densidad poblacional. En cuanto a la elección del rango de edad de 15 a 65 años con el cual se definió este segmento, es debido a que corresponden al de mujeres con cierta libertad económica para elegir y comprar prendas de vestir.

---

<sup>54</sup> [https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO\\_2017&lang=esp](https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2017&lang=esp)

<sup>55</sup> <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/01/19/840790/FAO-Chile-es-pais-con-mas-sobrepeso-en-Sudamerica.html>

Una vez determinado el universo de la muestra, se procede a establecer la cantidad de encuestas necesarias para que cuente con un nivel de confianza suficiente.

De acuerdo a los datos entregados, se aplica una encuesta, con un universo de más de 100.000 personas, por lo que se aplicará la fórmula de universo infinito, que se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

Se detallan cada uno de los parámetros a continuación:

$$Z = \text{Nivel de confianza } 95\% = 1,96$$

$$e = \text{Márgen de error} = 5\%$$

$$p = \text{probabilidad de éxito} = 50\%$$

Realizando el reemplazo de los valores en la ecuación:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{0,05^2}$$
$$n = 384,16$$

Por lo tanto, para una muestra de universo por sobre 100.000 personas, se necesitan al menos 385 respuestas.

Posterior a la definición de la cantidad de respuestas necesarias, se procede a diseñar el estudio. Este diseño de encuesta se realizó en conjunto con el autor del informe y la dueña de la tienda El Armario, para de esta forma poder desarrollar preguntas de interés para ambas partes.

La encuesta constó de 10 preguntas que se detallan a continuación:

Indique su rango de edad:

15-22 años.

23-30 años.

31-45 años.

45-65 años.

Indique su género

Mujer.

Hombre.

¿Usted se considera una mujer de talla grande?

Sí.

No.

¿Usted ha comprado en tiendas especializadas en tallas grandes?

Sí.

No.

¿Cuál de las siguientes tiendas usted conoce?

La Polar.

El Armario.

Extra Lindas.

Todas.

Ninguna.

¿Cuál es la frecuencia de compra que tiene en cualquiera de dichas tiendas?

1 vez al mes.

2 a 3 veces al mes.

4 a 7 veces al mes.

1 vez al semestre.

1 vez al año.

¿Cuál es el monto que usted considera gastó por cada compra?

0 a 15.000.

16.000 a 30.000.

31.000 a 50.000.

No tengo presupuesto restringido.

Depende de las circunstancias.

¿Ha comprado alguna vez en El Armario?

Sí.

No.

No lo conozco.

No lo sé.

Si usted ha comprado en El Armario, ¿ha estado satisfecha con la relación producto/precio?

Sí.

No.

Antes sí, ahora es más caro.

No me he fijado en eso.

¿Podría indicar cuál es la razón por la que ha comprado en El Armario?

No encuentro ropa en ningún lugar.

Por la calidad de las prendas.

La atención es excelente.

Me lo recomendaron.

Son los únicos que conozco.

Todas poseen respuesta de selección, la idea de definir así la encuesta era para tener respuestas cerradas y así fuera más fácil el análisis y procesamiento de los datos. En cambio, respuestas abiertas habrían significado mayor trabajo para el análisis y clasificación de las respuestas.

Luego de la definición de la encuesta, se procedió a definir el canal de difusión. La plataforma elegida fue Google Form, la razón fue principalmente porque esta no tiene un límite de recepción de esta herramienta, es gratuita y su difusión es solo a través de un link. En cambio, existen plataformas que tienen límite para este tipo de estudio y si deseas más respuestas, se debe pagar, como es el caso de Qualtrics.

Se debía llegar a un total de 385 respuestas por lo menos, dado el tamaño del universo definido, para lo cual fue necesario llegar a una gran cantidad de mujeres que presentaran algún nivel de sobrepeso. La difusión en la Región de Valparaíso estuvo a cargo de la dueña de El Armario, quien mediante una exhaustiva campaña realizó publicaciones de la encuesta en el *fanpage* de Facebook de la tienda y además hizo envío directo del link a través de mails a las clientas.

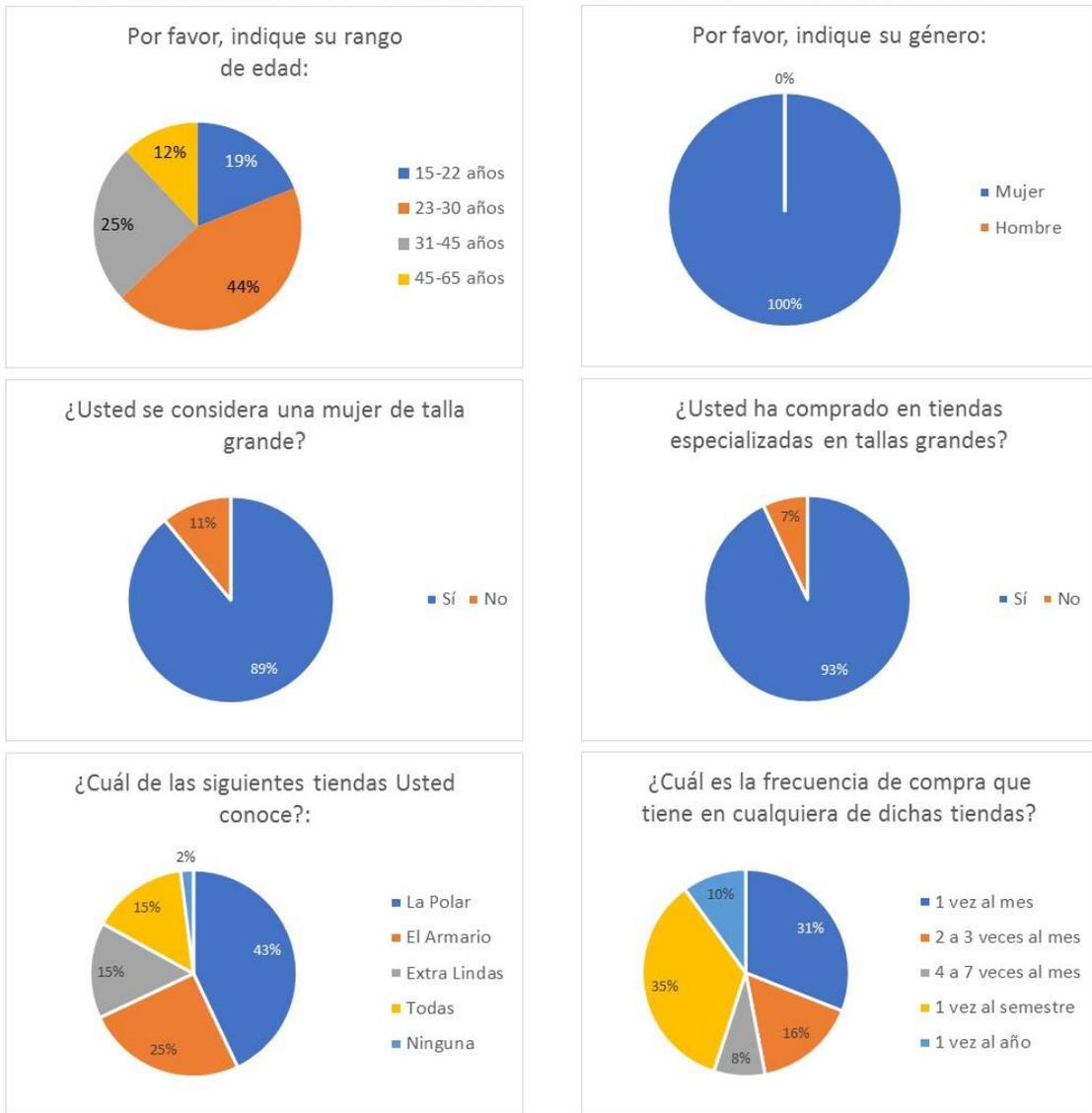
La difusión en Santiago estuvo a cargo del autor del informe. Para esto, se realizó una búsqueda de grupos en Facebook de la Región Metropolitana en donde se difundieran prendas plus *size*. El grupo elegido fue Bellas en Tallas Grandes, por ser el grupo con mayor cantidad de integrantes en Santiago, con más de 18.000 miembros. Luego se les solicitaba a las integrantes, mediante una publicación en el grupo, que por favor contestaran la encuesta, que esta correspondía a un estudio de mercado de ropa talla grande, donde se obtuvo una contestación positiva por parte de las integrantes del grupo.

En todo momento, desde la publicación hasta el cierre de la encuesta, tanto el autor del informe como la dueña de la tienda tenían acceso en todo momento de los resultados obtenidos. Esta fue una medida para transparentar el trabajo realizado tanto por parte de la propietaria, como para el autor del informe.

Se realizó una extracción de la información cuando se lograron 390 respuestas en total.

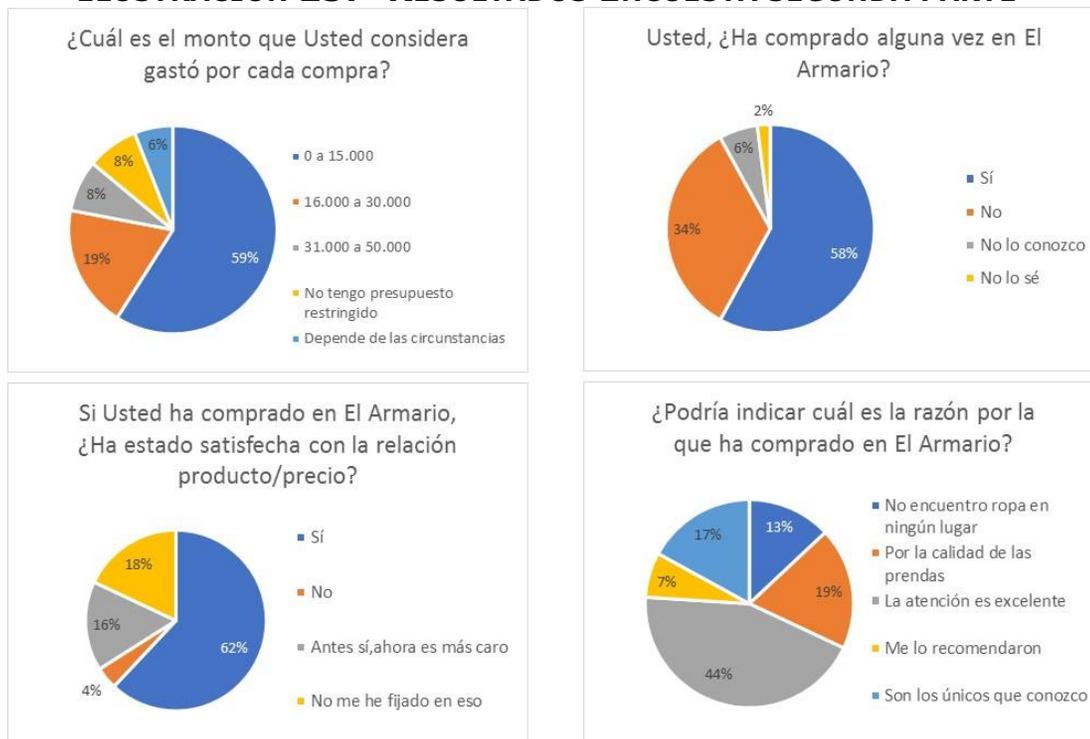
A continuación, se representan gráficamente los resultados obtenidos:

## ILUSTRACIÓN 24: "RESULTADOS ENCUESTAS PRIMERA PARTE"



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

## ILUSTRACIÓN 25: "RESULTADOS ENCUESTA SEGUNDA PARTE"



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta de mercado.

Se detalla a continuación una síntesis de los principales resultados:

Un 44% de las entrevistadas se encuentran en el rango de edad de entre 23-30 años, luego les sigue el grupo de entre 31-45 años que son un 25%, y finalmente un 19% corresponde al grupo de entre 15-23 años. Por lo tanto, se puede decir que un 79% de las encuestadas se encuentra entre los 15-45 años. Dados los canales en que se difundió la herramienta exploratoria (internet), puede ser la razón por la cual los segmentos más jóvenes tuvieron una mayor presencia. Por lo tanto, a simple vista, las mujeres que mayor actividad tienen en la compra de prendas plus size corresponden a mujeres adultas jóvenes.

En cuanto al sexo de los encuestados, un 100% de estos fueron mujeres, por consiguiente, se logró llegar al público deseado.

Para sorpresa del estudio, un 11% de las encuestadas no se considera mujer talla grande, pese a que la difusión de esta se realizó en grupos especializados que venden o publican artículos dedicados a la mujer con estas características. En conversaciones con la dueña del local, comentó que esto podría ser explicado porque existen mujeres que no necesariamente son de contextura

gorda, sino que su cuerpo es más alto que el común de las chilenas; por ello, deben buscar hormas más anchas que solo se encuentran en prendas plus *size*. Sin embargo, este porcentaje es bastante bajo respecto al 90% restante que sí se consideraron talla grande.

De todas las mujeres encuestadas, un 93% dice haber comprado en tiendas especializadas en tallas grandes, ya fuera física o virtual, siendo este un número bastante grande, por lo tanto, la mayoría de las mujeres no solo conocen el *retail*. En cuanto a reconocimiento de marca, un 43% dice conocer la tienda La Polar, debido a su amplia oferta y diseños de prendas plus *size* que ha desarrollado durante los últimos años.

Esto confirmaría la información presentada en el estudio de las casas comerciales, donde La Polar tiene una oferta bastante más variada y con diseños acordes a las tendencias actuales.

En cuanto a la frecuencia de compra de prendas, un 31% dice hacerlo una vez al mes, luego un 16% dice comprar de dos a tres veces, y un 8% de cuatro a siete veces al mes. Por lo tanto, se puede decir que un 55% de las encuestadas dice comprar al menos una vez al mes, llegando incluso a comprar hasta siete prendas.

Y en cuanto al monto gastado en cada una de las compras, un 59% de las encuestadas dice gastar entre \$0 a \$15.000, un 19% dice gastar entre \$16.000 a \$30.000. Este es un punto a considerar para la asignación de precios de los productos, idealmente no deberían sobrepasar los \$30.000, porque actualmente, dados los resultados de la encuesta, no existe mucha disposición a pagar por vestimenta que supere ese precio. Se debe considerar que la disposición a pagar viene muy de la mano con el producto ofrecido, es decir, si este cumple con las expectativas del cliente y si se diferencia de la competencia, entonces es muy probable que exista una mayor predisposición a desembolsar más dinero que por uno que no cumple sus expectativas.

Como gran parte de las encuestadas eran de la tienda El Armario, la dueña quiso conocer cuál es la percepción de las clientas respecto a su negocio, y destinó preguntas exclusivas para ellas. A continuación, se entregan los principales resultados:

Un 58% de las encuestadas dice haber comprado en El Armario, lo cual es un número bastante grande para representar el segmento de Valparaíso. En cuanto a la satisfacción de las clientas, un 62% dijo encontrarse satisfecha en

la relación de precio/calidad de los productos ofrecidos, lo que da cuenta que gran parte está conforme con las prendas que se entregan. Y, finalmente, se les consultó la razón por la cual han comprado en el Armario, donde un 44% de ellas dijo comprar porque la atención es excelente, lo que da cuenta de la relación que establece la propietaria con sus clientas, estando atenta a cada duda que tienen, tratando de dar solución a cualquier problema que se presente. Pero un no despreciable 17% dice que son los únicos que conocen y un 13% dice que no encontró ropa en ningún lugar, estas son personas que no les queda otra opción y pueden ser susceptibles a irse si llegara a existir mayor competencia en la venta de prendas plus *size*, ya que no eligieron por voluntad propia la tienda. Por lo tanto, se debe trabajar en la fidelización de este segmento.

### 8.2.2 Entrevistas

Para complementar la encuesta de mercado anteriormente descrita, se desarrollaron entrevistas a clientas de la tienda El Armario y a mujeres que se identificaban a sí mismas como talla grande, tanto en la Región de Valparaíso como en Santiago. La finalidad de estas es poder analizar en mayor profundidad a las mujeres de este segmento, indagar en sus preferencias, qué piensan hoy del mercado en cuanto a la oferta y cuáles son sus preferencias. Pero, a diferencia de la encuesta, en este caso las entrevistadas tienen plena libertad de responder abiertamente, pudiendo expresar su opinión. Sus respuestas serán fundamentales para la elaboración del plan de negocio de El Armario.

Para la realización de las entrevistas, en primer lugar, se definió en conjunto con la dueña de la tienda un número de 20 entrevistas a mujeres con claros rasgos de sobrepeso. También se decidió mantener el rango de edad entre 15 y 65 años como en la encuesta. Los sectores donde se realizaron las entrevistas fueron en Valparaíso y Santiago.

Luego de definir los sectores a los cuales apuntará la entrevista, se procedió a diseñarla en conjunto con la empresaria. A continuación, se presentan las 12 preguntas realizadas:

Edad y comuna de residencia

¿Se considera una mujer de talla grande?

¿Cuál es la frecuencia de compra de ropa?

¿Cuál es su gasto promedio por cada compra?

¿Prefiere comprar ropa en tienda física u online? ¿Por qué?

¿Qué te motiva a elegir una prenda y comprarla?

¿Qué esperas de una prenda de calidad plus *size*?

¿Estaría dispuesta a pagar más de \$5.000 en una prenda?, ¿cuánto estaría dispuesta a pagar? Y si fuera una prenda nueva, ¿cuánto estaría dispuesta a pagar?

¿Qué factores valoras más en cuanto a calidad de una prenda: material, diseño, calce, exclusividad terminaciones u otro? Priorice.

¿Qué características debería tener una página web para que compraras una prenda?

¿Prefieres comprar ropa plus *size* de segunda mano o nueva?

¿Qué otros productos te gustaría hubiera en una tienda plus *size* online?

Luego de definida la entrevista, se procedió a realizar la identificación y búsqueda de las posibles consultadas, las cuales pertenecerían a Valparaíso y Santiago. En primer lugar, la propietaria hizo una selección de las clientas más representativas: que compraran frecuentemente, estuviesen al tanto de los nuevos productos y, por supuesto, que estuvieran dispuestas a ser entrevistadas en un mayor detalle.

Luego, el autor del informe se encargó de buscar mujeres de talla grande en la ciudad de Santiago. Estas fueron ubicadas en diferentes sectores, unas fueron contactadas a través de redes sociales en grupos dedicados a la venta de ropa plus *size*. En "Bellas en Tallas Grandes", con más de 18.000 integrantes, fue escogida para una selección de las mujeres que presentaban una actividad constante mes a mes sobre las publicaciones de las prendas. Por otro lado, el autor del informe hizo visitas a tiendas del *retail* que tuvieran secciones dedicadas a la venta de ropa plus *size*, y dentro de estas identificó mujeres con esas características que estuviesen dispuestas a ser entrevistadas.

Todas las consultadas fueron grabadas en audio para no perder ningún detalle de lo expuesto y así poder acceder a la entrevista completa en cualquier momento.

Luego de realizadas las 20 entrevistas, se entregan los principales resultados obtenidos:

En primer lugar, se hace una identificación de las personas mediante preguntas simples y cortas, sin mayor detalle, para tener una idea de las características individuales de cada una.

Del total de mujeres, doce correspondieron a la comuna de Santiago y ocho de la Región de Valparaíso. No se tenía una meta numérica por región, esas fueron las mujeres que aceptaron acceder al cuestionario. En cuanto a la edad, un 50% tenían entre 25-35 años y un 20% entre 35-45 años. Cuando se les preguntó si ellas se sentían talla grande, un 100% dijo sentirse identifica con este segmento, por lo tanto, se logró llegar al objetivo buscado. Al momento de indagar respecto a su frecuencia de compra, más de un 50% dijo comprar al menos una vez al mes y un 20% dijo comprar más de una vez al mes prendas de vestir, siendo el gasto promedio de \$18.000 en casi todas. Por consiguiente, se logró llegar a entrevistar a mujeres activas en cuanto a la compra de productos adultas jóvenes con una alta disposición a comprar.

Posteriormente, de identificar a las clientas, se realizaron las preguntas más abiertas. A continuación, se presenta una síntesis de las respuestas obtenidas:

Cuando se les preguntó dónde preferían comprar las prendas, un 90% dijo que optaba por comprar prendas a través de una tienda online, porque les da vergüenza ir a una tienda física. Ya tener que dirigirse a una sección plus *size*, las hacía sentirse discriminadas y observadas por el resto. La razón de elección de una tienda online es porque les permite elegir en la comodidad de su casa, sin sentir la presión social.

La motivación para comprar un producto se puede dividir en dos partes de acuerdo al canal: a través de una tienda física o de una tienda en línea. En el caso de la tienda física, las entrevistadas lo que más valoraron es la asesoría por parte de la vendedora, que esta les ofrezca una amplia gama de productos para poder elegir lo que buscan, que no se sientan juzgadas en ningún momento por su talla, y además que la asesoría mantenga su distancia sin ser invasiva. Como otro punto, que la tienda tenga una amplia variedad de prendas a ofrecer, que sean acorde a las tendencias y se ajusten al cuerpo. Para el caso de una tienda online, lo principal que las motiva a comprar es la presentación de la imagen del producto, que este se vea claramente, que pueda verlo en diferentes ángulos, que exista un detalle de todas las

dimensiones. De igual manera, que la página sea de fácil navegación, que pueda filtrar por talla y por precio.

Lo que esperan de la calidad de la prenda plus *size*, es que esta sea buena, ya que la dimensión de la tela es mayor a las prendas de talla normal. Las prendas también deben mantener su forma inicial y que a medida que esta se vaya utilizando, no vaya perdiendo su forma ni tampoco pierda sus colores originales.

En cuanto a la consulta de disposición a pagar por las prendas, un 90% dijo estar dispuesta a pagar más de \$5.000, precio actual de las prendas usadas ofrecidas por la tienda. Para sorpresa, estarían dispuestas a pagar hasta \$9.000 por ropa usada de una buena calidad. Y cuando se les preguntó por prendas nuevas, estas en promedio estarían dispuestas a pagar hasta \$23.000 en promedio, independiente del canal utilizado. Eso sí, si cumple con los estándares de calidad y diseños que ellas esperan.

Cuando se les pidió priorizar los factores de calidad, las entrevistadas ubicaron en primer lugar el diseño; en segundo lugar, el calce y, en tercer lugar, el material del cual está hecha la prenda. Con esto se da cuenta de lo valorado que es por parte de las clientas el diseño. Ahí es donde debe enfocarse la tienda, debe esforzarse en buscar diseños acordes a los gustos de las chilenas.

Cuando se les preguntó por las características que debía tener la página web de una tienda plus *size*, en primer lugar, comentan que debe tener imágenes de calidad de los productos ofrecidos, que las usuarias puedan navegar a través de ellos. Que exista un detalle acabado de todas las dimensiones. Que exista la opción de valorar las compras y dejar comentarios del vestuario adquirido. En resumen, una página que les permita navegar fácilmente entre los productos e interactuar entre las usuarias.

En cuanto a la pregunta de preferencia de prendas usadas o nuevas, un 90% dijo estar indiferente si la calidad y presentación usada era buena. Pero si la prenda usada se nota demasiado usada, o parece ser de varias temporadas anteriores, prefieren la prenda plus *size* nueva. Se debe considerar en este punto que los productos usados generalmente son de temporadas anteriores, entonces parece difícil lograr cambiar esa realidad. Aquí, por lo tanto, es recomendable ver la evolución y rentabilidad del vestuario de segunda mano, ya que es difícil que vayan con diseños acordes a las tendencias actuales.

Cuando se les preguntó por productos adicionales online, un 50% dijo que les gustaría que vendieran ropa interior de talla grande, lo cual se presenta como una oportunidad de ampliar las prendas ofrecidas por la tienda.

### 8.3 Mercado Total, Objetivo y Meta

En esta sección del informe se procederá a definir el mercado al cual debería enfocarse El Armario, en base a las condiciones actuales de mercado, cuál es el segmento específico al cual debería apuntar la tienda. Para esto, en primer lugar, se definirá un mercado total, luego un mercado objetivo y finalmente un mercado meta bastante más acotado y específico.

La idea de identificar claramente el mercado meta es utilizar de manera eficiente los recursos de la empresa, al tener un mercado más acotado los esfuerzos se focalizan, ya que disminuyen los esfuerzos en generar varias campañas o administrar varios tipos de productos. Y, además, se va adquiriendo a través del tiempo un mayor conocimiento de ese cliente.

#### 8.3.1 Mercado Total

El mercado total se definió en conjunto con la dueña de la tienda y el autor del informe, este apuntará a mujeres con sobrepeso de entre 15 a 65 años, sin importar su nivel socioeconómico. Esto es para tener una visión completa de cuántas son las mujeres que se encuentran en condición de sobrepeso, pero en las tres principales regiones del país. Este mercado total estará ubicado en tres regiones a nivel nacional: región de Valparaíso, Metropolitana y del Biobío. La razón de la elección de estas tres zonas, en primer lugar, es porque son las que tienen una mayor concentración de personas<sup>56</sup>, por lo tanto, deberían ser consideradas por cualquier negocio nacional. Asimismo, la elección de la Región de Valparaíso fue por la ubicación actual de la tienda, ya que esta tiene presencia en el sector; la elección de Santiago fue por ser la capital nacional y, en tercer lugar, la Región del Biobío, porque es la región con mayor densidad poblacional en el sur de Chile. Es así que se pretende tener presencia en las principales regiones del país. Se debe acotar que esta es una visión a mediano-corto plazo para que la tienda tenga una mayor presencia a nivel nacional, no se debe descartar en un futuro a todo Chile.

Dado que un 63% de las mujeres chilenas presentan índices de sobrepeso, a continuación se presentan las cifras del mercado total, correspondiendo a un 63% de las mujeres en un rango de edad de entre 15 a 65 años.

---

<sup>56</sup> <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/poblacion/censos/censo-2017-las-regiones-con-mayor-poblacion-en-chile/2017-09-01/205447.html>

### ILUSTRACIÓN 26: "MERCADO TOTAL"

	Mujeres 15-65 años	% con sobrepeso	Mercado Total
Región de Valparaíso	633.169	63%	398.896
Región Metropolitana	2.552.887	63%	1.608.319
Región del Bío Bío	555.193	63%	349.772
<b>Total</b>	<b>3.741.249</b>	<b>63%</b>	<b>2.356.987</b>

Fuente: Censo 2017.

Por lo tanto, el mercado total al que podría apuntar la tienda, sería de más de 2 millones de potenciales clientas.

#### 8.3.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo no debe ser tan amplio como el mercado total, se deben aplicar ciertos filtros y así ir descubriendo el mercado al cual debe destinar esfuerzos como negocio. Para ello, se utilizará información obtenida desde el análisis estratégico y del estudio de mercado. La definición de los filtros y sus montos fueron definidos en conjunto con propietaria y el autor del informe, en base al análisis de este.

En primer lugar, no se apuntará a los segmentos económicos más altos porque en base al estudio PEST son los segmentos más bajos los que tienen mayor tendencia a padecer sobrepeso, dado que tienen una mayor ingesta calórica y realizan una menor cantidad de actividad física, lo cual desencadena en una mayor probabilidad de presentar sobrepeso. Otro argumento que dio la dueña de la tienda, es que los segmentos más altos económicamente si bien pueden comprar en tiendas del *retail* o Pymes plus *size*, en caso de no encontrar prendas que sean de su gusto puede mandar a hacerlas a modistas, lo cual significa un precio bastante mayor por unidad; mientras que los estratos socioeconómicos más bajos no pueden mandar a confeccionarlas, ya que no tienen los medios. Por lo tanto, no apuntará a los niveles socioeconómicos más altos.

Se focalizará entonces al estrato medio bajo, que comprende las clases C2, C3 y D. Una caracterización de estos segmentos es que van desde personas que llegaron a la educación media, hasta algunos que poseen estudios universitarios. Por consiguiente, no corresponden a segmentos demasiado bajos que no tienen mayor poder adquisitivo, ya que tienen al menos estudios de educación media.

En cuanto a la edad, el segmento de 15 a 65 años es demasiado amplio, se está abarcando desde adolescentes hasta adultos mayores. Es por esto que la

tienda se propondrá apuntar al segmento adulto joven, ya que en las encuestas y entrevistas de mercado fueron los segmentos que mayor presencia tuvieron, y son quienes tienen una mayor presencia en el mercado online, que es donde podría dirigirse el negocio. Además, según el estudio PEST, cerca de un 22% de los chilenos están comprando online, y de estos, un 56% compran ropa y calzado, por lo tanto, multiplicando estos porcentajes se obtiene que un 12,3% compran ropa y calzado en línea. Así que se tomará este filtro también para aplicarlo al mercado objetivo. Se aplicará este filtro igualmente para todas las regiones, ya que no se identificó una diferenciación por región.

Así, en conjunto con la microempresaria se definió como objetivo el segmento de mujeres adultas jóvenes con sobrepeso de entre 20 a 40 años, que compran productos online y que pertenezcan a los segmentos C2, C3 y D.

A continuación, se presenta una tabla resumen, donde se detallan cada uno de los filtros aplicados para llegar al mercado total.

**ILUSTRACIÓN 27: "MERCADO OBJETIVO"**

Región	Mujeres 20-40 años	Compra online	% con sobrepeso	% C2	% C3	%D	Mercado Objetivo
Valparaíso	277.191	12,3%	63,0%	12,1%	26,1%	38,3%	16.459
Metropolitana	1.185.700	12,3%	63,0%	14,1%	27,3%	31,3%	66.905
Bío Bío	243.014	12,3%	63,0%	8,0%	21,0%	42,9%	13.562
<b>Total</b>							<b>96.925</b>

Fuente: Censo 2017, Asociación de Investigadores de Mercado<sup>57</sup>.

Para su cálculo, en primer lugar, se multiplicaron las mujeres de 20 a 40 años por el 12,3%, así se obtienen las mujeres que compran online, estas se multiplican por el 63% obteniéndose aquellas con sobrepeso que compran con esta modalidad. Y, finalmente, se realiza una suma de los porcentajes de los tres niveles socioeconómicos para multiplicarlo por las mujeres con sobrepeso que compran en línea.

Así se obtiene un mercado objetivo de 96.925, que corresponde a mujeres de 20 a 40 años que compran online, con índices de sobrepeso y que pertenecen a los segmentos C2, C3 y D.

<sup>57</sup> AIM, Informe Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica, 2018.

### 8.3.3 Mercado Meta

El mercado meta es el último nivel de la escala de la selección del mercado a apuntar, este es el segmento en cual deben destinar sus esfuerzos. El mercado objetivo entrega un número cerrado del segmento a capturar.

En base a las expectativas de la dueña de la tienda y la información presentada, se establecerán las cifras del mercado meta mediante la toma de decisión consensuada de la empresaria y el autor del informe, con la idea de hacer crecer lo más posible el negocio de venta de ropa.

En primer lugar, la Región de Valparaíso es donde actualmente se encuentra el local, donde ya se encuentra actualmente un grupo de clientas fidelizadas. Es por ello que se definió como meta llegar a un 7% del mercado objetivo. Para el caso de Santiago, si bien hoy no tiene mayor participación en este mercado, es rico en cantidad de personas y permite estar al tanto de las tendencias que se replicarán a nivel nacional, dado que es la capital del país. Se pretende abarcar un 2% de este universo. Finalmente, la Región del Biobío se encuentra bastante más alejada de Valparaíso, por lo tanto, al corto plazo no se definió como prioridad para la tienda, se fijó como objetivo un 1% del mercado objetivo.

A continuación, se presenta un resumen de mercado total, mercado objetivo y meta para cada una de las regiones.

**ILUSTRACIÓN 28: "MERCADO TOTAL, OBJETIVO Y META"**

Región	Mercado Total	Mercado Objetivo	Mercado Meta
Valparaíso	398.896	16.459	1.152
Metropolitana	1.608.319	66.905	1.338
Bío Bío	349.772	13.562	136
Total	2.356.987	96.925	2.626

Fuente: Censo 2017, Análisis PEST, Informe Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica.

La idea de fijar este mercado objetivo en conjunto con la propietaria del negocio es establecer una meta a abarcar en un corto plazo. Se espera lograr concretar este número dada la baja competencia existente en el mercado de las Pymes dedicadas a la venta de ropa de estas características, y a la falta de oferta de productos acordes a diseños actuales por parte del *retail*. Debido a que no se aprecia mayor competencia actualmente, se espera que sea posible lograr las metas presentadas, ya que existe una demanda insatisfecha.

## IX MODELO DE NEGOCIO

En esta sección, se construye un Modelo de Negocios Canvas, mediante la metodología propuesta por Alex Osterwalder<sup>58</sup>. Cada una de las definiciones son construidas según la información obtenida de las conversaciones con la dueña de la empresa, el estudio estratégico, estudio de mercado y las percepciones del autor del informe. Acompañado además de las características de la compañía, la situación actual en la que se encuentra en el mercado, la estrategia comercial que se espera desarrollar en el futuro y el proceso iterativo de discusión con la propietaria del negocio. En base a lo anterior, se definió que este será un Modelo de Negocios orientado a lograr captar nuevos clientes, ofrecer productos con diseños acordes a las tendencias y aumentar significativamente las ventas.

### 9.1 Segmento de clientes

A continuación, se describe el segmento al cual apuntará la tienda El Armario en base a lo ya descrito en el estudio de mercado.

Se focalizará al segmento adulto joven, mujeres que estén entre los 20 y 40 años con claros rasgos de sobrepeso. Estas personas se encuentran en los inicios de la vida laboral, por lo que se espera tengan cierta independencia económica para comprar sus prendas. Fueron además las que mayor participación tuvieron en las encuestas y entrevistas de mercado, lo que marca un precedente de su alta actividad en el segmento *plus size*.

El segmento socioeconómico al cual pertenecerá el público objetivo serán C3, C2 y D. Estos corresponden al nivel socioeconómico medio bajo, se caracterizan por mujeres que lograron llegar a la educación media, hasta algunas mujeres que cursan estudios universitarios. Dentro de estos segmentos, se ubica un 74% de la población<sup>59</sup>, por lo tanto, es un segmento bastante masivo. Además, en base al estudio PEST, este grupo son los que menos actividad física realizan y mayor ingesta calórica tienen, lo que desencadena en una mayor probabilidad de padecer sobrepeso.

Pero no se abarcará a todo el país, se apuntará a las regiones con mayor densidad poblacional: Valparaíso, porque es donde actualmente se encuentra la tienda y ya tienen un conocimiento del sector; Metropolitana, porque es la principal región del país y, finalmente, a la Región del Biobío, porque es la que mayor densidad poblacional tiene en el sur de Chile.

---

<sup>58</sup> Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, "Generación de Modelos de Negocios", 2011.

<sup>59</sup> AIM, 2018, Informe Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica

Otras características del segmento de clientas, es que serán mujeres activas comprando productos a través de internet, y especialmente comprando vestuario y calzado, ya que hoy la tienda vende cerca de un 75% de sus productos a través de este canal. Y se espera, dadas las tendencias de crecimiento del *ecommerce* a nivel nacional, fomentar ese medio.

En resumen, del segmento cliente será mujer adulta joven de entre 20-40 años, de las regiones de Valparaíso, Metropolitana o del Biobío que tengan tendencias de sobrepeso, que pertenezcan a los segmentos C3/C2/D, y que sea activa comprando online vestuario y calzado.

## 9.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el sello distintivo de la empresa, es decir, la razón por la cual un potencial cliente elige comprar un producto a una determinada organización y no a otra de similares características. En base al estudio de mercado realizado, se pudo observar que en el nacional el *retail* no ofrece diseños que sean del gusto de las clientas y, si bien están apareciendo Pymes que están importando prendas talla grande, estas no dan abasto a la amplia demanda que existe. Asimismo, en base a las encuestas se pudo observar que las compradoras están prefiriendo los canales web para realizar la compra de estas prendas porque les da vergüenza su cuerpo. El *retail* tiene plataformas, pero no ofrecen todos los productos que se observan en tienda, sumado a que, para la búsqueda, muchos no tienen la opción de talla ni de precio. Por su parte, la gran mayoría de las pequeñas tiendas online ni siquiera tiene página web, venden solo por redes sociales.

En base a las falencias observadas del mercado, es que la tienda El Armario será el encargado de ofrecer prendas con diseños acordes a las tendencias actuales, de buena calidad a sus clientas adultas jóvenes que se sienten bellas y quieren demostrarlo a través de su ropa. Para esto, se dispondrá de una página web de fácil navegación, con la opción de filtrar por talla, estilo y precio; además de contar con una detallada descripción de los productos a ofrecer.

**Nota:** En conjunto con la dueña de la tienda se decidió enfocar el negocio a la venta de ropa nueva importada, dejando de lado la ropa usada. La razón de esta decisión, en primer lugar, es porque existe una baja oferta en el mercado nacional de prendas plus size usadas, las importadoras de ropa usada no priorizan este tipo de prenda, lo que puede ocasionar quiebres de *stock*. Sumado a lo anterior, estas prendas usadas, que son de segunda mano, debían pasar un proceso previo de lavado, planchado y en algunos casos hasta de costura, lo que implicaba un mayor gasto y demora en la publicación de la prenda. Otro punto en contra de las prendas usadas, es que no se puede hacer

una elección de estas, ya que se venden por paquetes. Además, se dificultaba aún más ofrecer productos con diseños acordes a las tendencias actuales, ya que generalmente son de temporadas anteriores y según las encuestas las clientas valoran bastante que el diseño vaya acorde a las tendencias actuales. En cambio, al comprar productos nuevos, se puede hacer una selección definiendo el estilo de la tienda, que será orientada al público adulto joven, no siendo necesario hacer un procesamiento previo de la ropa para su publicación, ya que se encuentra lista para ser vendida. Por lo tanto, se espera agilizar significativamente la entrega de productos y que estos sean diferenciados de la competencia.

### 9.3 Canales de Distribución

Los canales de distribución hacen referencia a la manera en que la empresa hace llegar la propuesta de valor a cada uno de los segmentos de clientes elegidos.

Dadas las preferencias expuestas en el estudio de mercado, las mujeres de talla grande prefieren comprar a través de canales online, por lo que la empresa se definió como solamente online. Es por ello que los principales canales de distribución serán los que se encuentran en línea.

En primer lugar, se encuentran las redes sociales como Facebook e Instagram. A través de ellos, se estarán publicando las nuevas prendas ofrecidas por el negocio, dando a conocer las nuevas tendencias e informando de aquellas que se encuentren disponibles. La finalidad de las redes sociales es generar flujo hacia la página web, que es donde se concreta la venta.

Otro medio donde se expondrá la tienda es mediante publicidad en el buscador de Google, ya que este corresponde al buscador más utilizado a nivel mundial, con más de 1.800 millones de visitas al mes, seguido por Bing con 500 millones de visitas<sup>60</sup>. Mediante la elección de palabras claves que el cliente tipee en el buscador, aparecerá o no publicidad de la página, la publicidad debe capturar la atención para que la clienta visite el sitio web y se concrete una compra.

El canal principal de interacción con el cliente será la página web de la tienda, que es donde se presentarán los productos con un amplio detalle y una fácil navegación.

Ya cuando la clienta concreta una compra, se deberá hacer envío del producto, que se realizará a través de una empresa de encomienda.

---

<sup>60</sup> <https://www.envista.es/top-10-buscadores-nivel-mundial-2017/>

Los otros canales corrientes para establecer comunicación con las clientas serán a través de contacto telefónico, Whatsapp, correos y redes sociales. Estos canales serán utilizados para dar repuesta en caso de que existan dudas. Se debe tener en cuenta que hoy el negocio presenta alta satisfacción en este ámbito y se espera se mantenga.

**Nota:** El negocio actualmente tiene una tienda física donde ofrece sus prendas, pero ella está generando solo un 15% de las ventas. En base a las preferencias de las clientas en las entrevistas realizadas en el estudio de mercado, es que se definió en conjunto con la dueña optar por dejar de vender en tienda física, ya que las clientas prefieren realizar las compras a través de internet, porque se sienten menos juzgadas.

#### 9.4 Relación con el Cliente

La relación con el cliente es el tipo de comunicación que espera tener la empresa con el cliente y lograr fidelización por parte de este.

Se pueden establecer dos tipos de relaciones:

En primer lugar, está el cliente, o mejor dicho un potencial cliente, que está en búsqueda de ropa talla grande y no tiene conocimiento de la página web, o no la tiene interiorizada aún, pero sí es activo en las redes sociales de la tienda preguntando, participando en promociones y concursos. Por consiguiente, se debe trabajar activamente en la estética y detalle de los productos publicados, que sean llamativos. De igual manera, lograr que lo ofrecido llame su atención y se concrete una visita a la página.

En segundo lugar, se encuentran los clientes ya más fidelizados, que ya han concretado compras en la página web. Estas clientas que han quedado satisfechas con las compras, se espera sigan las redes sociales, pero participarán mayormente en el sitio web realizando búsquedas de productos con estilos diferenciados. Por lo tanto, para este cliente se debe, en primer lugar, desarrollar una página web de fácil uso, con un amplio detalle de los productos. Se debe desarrollar una relación de confianza y cercanía, por ejemplo, en caso que existan problemas en los envíos o productos, dar solución al cliente en lugar de buscar culpables. Para esto, se debe buscar una empresa de envío de encomiendas que permita realizar un seguimiento de la mercadería.

## 9.5 Actividades Claves

Las actividades claves para obtener una tienda que entregue un producto diferenciado y una mayor valoración por parte de las clientas son las siguientes:

En primer lugar, la mantención de la página web, esta debe estar actualizada con el *stock* disponible. No puede suceder que se esté publicando un producto que dice listo para enviar y que no esté en bodega para despacho. Para esto, se debe hacer una revisión y cuadratura constante entre *stock* disponible y productos publicados. En el estudio de mercado se demuestra el interés por parte de las clientas en una página de fácil acceso, que se presenten claramente lo disponible y que además sea el principal canal de comunicación con los clientes, por lo tanto, debe mantenerse actualizado constantemente.

Otra actividad con alta importancia, es el envío de productos a clientas, ya que se trata de un *ecommerce*, que este llegue a destino. Para que este proceso sea óptimo, se deben tener ordenadas cada una de las prendas, por color, talla, tipo, etc., que sea fácil la recolección para el armado del paquete, así minimizar el tiempo de envío. Posterior a ello, se debe realizar una revisión del correcto armado del producto para después realizar el despacho. Como consecuencia de este proceso, se debe confirmar por parte del cliente la recepción del paquete.

Y, finalmente, otra de las actividades claves que debe realizar la dueña de la tienda, es la elección de prendas acordes a las tendencias actuales, ya que el diseño es uno de los factores diferenciadores según el estudio de mercado, ellas valoran significativamente que estas vayan acorde a las tendencias actuales. Debe estar accediendo a portales chinos constantemente para estar al tanto de la disponibilidad de envío de productos y no generar quiebres de *stock*.

## 9.6 Aliados Claves

Los asociados claves dentro del proceso productivo de la tienda son principalmente sus proveedores de prenda talla grande, específicamente con los negocios que venden este tipo de vestuario en China, por la distancia es difícil una negociación directa con ellos. Por lo tanto, como no se tiene una relación fidelizada, es necesario tener varias tiendas que proveedoras. Es por ello que se deben estar buscando mercados para así diversificar y no generar quiebres de *stock*.

En cuanto al envío de productos a las regiones elegidas, se debe buscar una empresa de encomienda que se adecúen sus precios para pequeñas empresas. Se debe tener una relación cercana con la organización para poder llevar un

seguimiento de los envíos realizados, para lo cual se analizarán las empresas que actualmente ofrecen este servicio y hacer la elección más conveniente.

### 9.7 Estructura de Costos

La estructura de costos de la tienda se basa principalmente en el precio de compra de las prendas al extranjero, costos de envío a regiones, generación de campañas en redes sociales, publicidad en Google, actualización de página web, gastos básicos de mantención de la bodega y personal de planta. El detalle de los costos se encontrará en el plan de operaciones.

### 9.8 Estructura de Ingresos

Los ingresos que la empresa obtendrá se derivan de la venta de prendas de vestir plus *size*: poleras, blusas, pantalones, vestidos, chaquetas y blazers. Para cada uno de ellos, se establecerán precios en base a lo observado en el estudio de mercado y los costos variables como precio de compra en portales chinos, costos de envío, entre otros. La venta de las prendas será solo al detalle, sin dar la opción de vender al por mayor, ya que la tienda tiene como cliente objetivo mujeres individuales. En el plan de Marketing se detalla el plan de ventas esperado para el primer año de funcionamiento.

### 9.9 Recursos Claves

Dentro de los recursos claves de la tienda, el principal es el desarrollo de la página web, que esté desarrollada bajo los estándares de los tiempos actuales, una estética sobresaliente, que permita una fácil navegación. Esto es en base a las entrevistas realizadas a las clientas, que dijeron preferir el canal web, y también porque actualmente las pequeñas empresas online no están desarrollando sitios web, lo que podría ser un factor diferenciador respecto a la competencia.

Otro de los recursos claves es tener un lugar con capacidad para el almacenamiento del vestuario importado. Debe tener un espacio considerable para el ordenamiento de los productos y que su recolección sea fácil y rápida para su despacho, ya que la tienda será exclusivamente en línea, por lo que se debe destacar en la rapidez y eficiencia de entrega de los productos.

También es indispensable que el diseño de las campañas en las redes sociales sea de una estética llamativa, para lo cual se debe buscar plataformas con plantillas acordes al estilo del negocio. Que logre captar la atención del público. Otra actividad clave es el dar respuesta a las clientas, hoy la dueña de la tienda tiene un conocimiento de los gustos y ha logrado un buen desempeño en la atención entregada a sus clientas, así lo demuestra la buena evaluación

obtenida en la encuesta realizada. Se debe mantener el trato cercano con estas y así generar una cualidad diferenciadora respecto a la competencia.

## X PLAN DE MARKETING

El plan de marketing tiene la finalidad de lograr llegar al mercado que se estableció como meta y así poder entregar la propuesta de valor definida del negocio. El mercado objetivo son mujeres con sobrepeso de 20 a 40 años ubicadas en las regiones de Valparaíso, Metropolitana y del Biobío, que son activas en la compra de prendas de vestir a través de internet, ya que es el canal preferido según el estudio de mercado. Para llegar a ellas será necesario definir estrategia de publicidad, canales de comunicación, productos a ofrecer y precios, para finalizar con un plan de venta a corto plazo enfocado en el crecimiento de las ventas de la tienda.

### 10.1 Marketing Estratégico

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localiza nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de ejecución que consiga lograr los objetivos buscados<sup>61</sup>.

En base a lo anterior y a los estudios del mercado realizados, es que la estrategia de El Armario será ofrecer prendas de ropa plus size, orientados a un público adulto joven que utiliza internet para comprar vestuario. Las barreras de entrada de nuevos participantes son bastante bajas. Es por ello que se debe ofrecer productos con diseños acordes a los gustos de las clientas, enfocados en las tendencias actuales, con diseños únicos, generando una diferenciación respecto a la competencia en los productos ofrecidos.

El objetivo principal de la tienda es aumentar sus ventas. Para lograrlo, se desarrollará una estrategia de marketing orientada a la publicidad de la página web, en la que se ofrecerán productos con diseños de acuerdo a las tendencias actuales, que logren capturar la atención de las clientas y se concrete en una venta.

---

<sup>61</sup> <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>

### 10.1.1 Segmentación y Targeting

La segmentación hace referencia al grupo de clientes que se pretende abarcar, al cual se le ofrece la propuesta de valor establecida por la empresa. En el caso de El Armario, este corresponde a las mujeres con sobrepeso, de 20 a 40 años, de las regiones de: Valparaíso, Metropolitana y del Biobío, de los segmentos C3/C2 y D, activas en la compra de vestuario por internet. Esto fue definido en base al estudio de mercado y de acuerdo con la dueña de la tienda, ya que este segmento presenta una alta actividad actualmente en el mercado de la ropa plus *size*, además de estar en una edad laboral activa, considerando que también son los estratos socioeconómicos más numerosos en el país.

Pero no se abarcará el 100% de este universo, que corresponde a 96.925 mujeres, sino que se enfocará en un 7% en Valparaíso, ya que la propietaria se encuentra en esa ciudad. Un 2% de la Metropolitana y un 1% del Biobío. Esto se traduce en un mercado meta de 2.626 personas.

Dadas las características del estudio de mercado, en que se observa una baja variedad y diseños ofrecidos por parte del *retail* y también por parte de las Pymes, es que se siente una sensación de no satisfacción por parte de los clientes en cuanto a la oferta de productos plus *size*. Por lo tanto, la estrategia estará enfocada en capturar la atención de esos clientes insatisfechos, que no sienten una fidelización a las tiendas actuales. Es por eso que, en teoría, esos clientes al ofrecerles un producto de mejores características, deberían elegir esa tienda por los bajos costos de cambiarse. Para ello es necesario generar la publicidad de la tienda, es decir, flujo hacia la página web, que estará a cargo de Google Adwords y las redes sociales, donde se mostrará claramente la diferenciación de los productos respecto a la competencia.

### 10.1.2 Posicionamiento y Propuesta de Valor

El posicionamiento hace referencia a la imagen que ocupa la empresa en la mente de los clientes. Este aspecto se construye en base a la percepción del consumidor en la empresa y la comparación con la competencia.

La estrategia de posicionamiento en el mercado identificado, se basará en que la organización ya tiene un conocimiento previo de este, ya cuenta con un segmento de mercado fidelizado y posee un conocimiento ya de las mujeres de Valparaíso que padecen de sobrepeso. Esto se justifica por la alta evaluación obtenida por parte de las clientas de la tienda en la encuesta de

mercado, quienes evaluaron positivamente el servicio que hoy entrega el negocio.

En base al conocimiento del mercado en Valparaíso, la baja variedad de diseños de productos plus *size* que presenta hoy el universo, es que se define la propuesta de valor en función a las falencias detectadas del mercado y el previo conocimiento de este.

En función de lo anterior y la nueva propuesta de negocio, es que se enfocará en vender prendas nuevas con diseños llamativos al público plus *size* a través de internet. Se presenta la propuesta de valor según la perspectiva de Steven Blanck "XYZ", que plantea que se ayuda a "X" para hacer "Y" haciendo "Z"<sup>62</sup>.

**"Se ofrece a la mujer adulta joven chilena con sobrepeso una amplia variedad de prendas de vestir, enfocadas en las tendencias actuales para que se sienta bella y a la moda. Las cuales estarán disponibles en una página web con todo el detalle sin tener que moverte de tu hogar".**

Los atributos que se destacan de la propuesta de valor son:

- El cliente es el centro del negocio: las clientas son las que definen los productos que se presentarán en la página, serán sus gustos y diseños los que mayor peso tendrán, para lo cual se debe estar analizando los productos que mayor aceptación han tenido e ir importando más productos de esas características.
- Una página web estética, intuitiva y fácil de navegar: Esto debe ser fundamental, ya que en base a las entrevistas realizadas las clientas prefieren este canal para comprar prendas de vestir y tienen altos estándares en cuanto a las funcionalidades del sitio. Que esta tenga una amplia aplicación de filtros y descripción de los productos. Esta será una ventaja competitiva fuerte respecto a la competencia, ya que el *retail* si bien tiene página, esta no es de fácil navegación ni intuitiva y, por otro lado, las Pymes no están desarrollando sitios web, están focalizadas en las redes sociales.
- Una amplia variedad de producto: Esto para responder al mercado actual del *retail*, que ofrece una baja variedad en comparación a las secciones de ropa normal. Esta será una ventaja respecto a la competencia.

---

<sup>62</sup> <http://torgronsund.com/2011/11/29/7-proven-templates-for-creating-value-propositions-that-work/>

## 10.2 Marketing Táctico

El marketing táctico corresponde a la acción y aplicación de las ideas expuestas en el marketing estratégico. En primer lugar, se hará una definición del producto a ofrecer y se fijarán los precios de estos. Luego se definirán las plazas de comunicación con el cliente y finalmente se determinará cuál será la publicidad a desarrollar.

### 10.2.1 Producto

Actualmente la tienda vende prendas de ropa usada, pero dadas las entrevistas realizadas en el estudio de mercado, en que las mujeres buscan prendas que vayan acorde a las tendencias y estilos actuales, es difícil lograrlo comprando productos de segunda mano. Además, estas prendas requerían un procesamiento de lavado y planchado al menos. Por lo tanto, se decidió solo ofrecer ropa nueva importada desde China, liberando recursos de personal que procesará la vestimenta, buscando agilizar también los tiempos de entrega y ofreciendo productos que vayan acorde a las tendencias actuales.

Las prendas nuevas serán elegidas en portales chinos, se hará énfasis en que el estilo vaya acorde a las tendencias actuales, que sea usable por el público chileno. No servirá traer mercadería a bajo precio y que no sea del gusto de las clientas, es clave el conocimiento de los gustos desarrollado por la dueña del negocio. Asimismo, que en la página sean publicados los productos, deben estar todos los detalles para que posteriormente esa misma información sea publicada en la página web de El Armario.

A continuación, se detallan los grupos de productos que ofrecerá la tienda.

#### **Polera/Blusa**

Las poleras y blusas serán importadas directamente desde exportadores de China, se debe ver las tendencias actuales del mercado para hacer la selección de estas.

A continuación, se presenta polera y blusa tipo:

### ILUSTRACIÓN 29: "PRENDA POLERA/BLUSA"



Fuente: Portal AliExpress.

### Pantalón/Faldas

En cuanto a los pantalones, se enfocará al ofrecimiento de *jeans*, ya que en Chile son los pantalones preferidos por las mujeres. Las faldas serán de estilo cuerpo completo, ya que, por recomendaciones de las propias clientas y dueña de la tienda, prefieren ese estilo de falda las mujeres de talla grande.

A continuación, pantalón y falda tipo:

### ILUSTRACIÓN 30: "PRENDA PANTALÓN/FALDA"



Fuente: Portal AliExpress.

### Blazers/Chaquetas

Los blazers y chaquetas no se encontraron masivamente visualizados con modelos talla grande, pero, pese a ello, se encuentran tallas sobre 2XL en los portales, así que es posible traer productos de talla grande de ese estilo desde China. Su elección también será en base al conocimiento adquirido por la

dueña de la tienda y las mismas recomendaciones recibidas por parte de las clientas.

A continuación, se presentan blazer y chaqueta tipo a vender:

### **ILUSTRACIÓN 31: "PRENDA BLAZERS/CHAQUETAS"**



Fuente: Portal AliExpress.

#### **10.2.2 Precio**

El precio de las prendas estará definido, en primer lugar, por la disposición a pagar de los clientes, para lo cual se tomará como referencia el rango de precios ofrecidos hoy en la competencia, como es el *retail* y las Pymes online, lo cual se encuentra en el estudio de mercado realizado.

En primer lugar, para la fijación de los precios de las Poleras/Blusas, se tomó como referencia lo recopilado en el estudio de mercado de las tiendas del *retail* y de las Pymes online, obteniéndose un rango de precios de \$8.000 hasta \$20.000. Los \$8.000 corresponden a tiendas que vendían productos de segunda mano, pero los productos ofrecidos por El Armario serán nuevos, por lo tanto, se fijará un precio mayor a este. Mientras que los \$20.000 corresponden al precio promedio de CurvasXL, que es la única tienda Pyme con página web. Los \$20.000 están bastante por sobre los precios del *retail* y también de la disposición a pagar por las clientas. Por lo tanto, se definió un precio promedio de \$15.000 por las poleras/blusas, ya que se encuentra más cercano a los precios de las casas comerciales y la disposición a pagar de las encuestadas.

Para el caso de los pantalones, se realizó el mismo ejercicio que en el segmento anterior, se observaron los precios de la competencia del estudio de mercado donde se obtuvieron precios desde \$9.000 hasta \$26.000. Se repite el mismo patrón, los \$9.000 corresponden a prendas usadas y los \$26.000 al precio de la tienda CurvasXL. Como se pretende apuntar a un segmento de nivel socioeconómico medio bajo, se dejará en \$20.000 promedio por pantalón. Los pantalones en general tienen un precio mayor a las poleras/blusas, por lo que debían tener un precio mayor.

Y para fijar el precio de las chaquetas/blazers, se hizo un análisis en específico de la Pyme online CurvasXL, ya que en las demás tiendas no se observaron mayormente prendas de este tipo. Los precios de la tienda en este tipo de productos van desde \$18.000 hasta \$25.000. Otra razón de la elección, es porque parece ser la competencia más cercana de El Armario, al ser la única Pyme con página web. Pero presenta precios superiores al *retail* y demás Pymes, por lo tanto, la estrategia será elegir precios bajo este negocio, ya que se apunta a niveles socioeconómicos medios bajos. El precio promedio será de \$20.000 para chaquetas/blazers.

Por consiguiente, el rango de precios promedio irán de los \$15.000 hasta los \$20.000. Las entrevistadas en el estudio de mercado dijeron gastar hasta \$18.000 en cada compra y gastarían más si se tratara de una prenda de su gusto. Por lo tanto, se considera este rango de precios acorde a la disposición a pagar de las clientas.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los precios de las prendas.

**ILUSTRACIÓN 32: "PRECIO PRENDAS"**

Producto	Precio
Polera/Blusa	\$ 15.000
Pantalón/Falda	\$ 20.000
Blazer/Chaqueta	\$ 20.000

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de mercado.

### 10.2.3 Plaza

La plaza es el medio a través del cual el producto o servicio llega a los consumidores.

Dada las características del negocio, que está orientado a la venta de productos a través de un canal web, se utilizará el mismo medio para su distribución. Esto debido a las respuestas entregadas por parte de las

entrevistadas, quienes desean una web de fácil navegación con una amplia descripción de los productos y con varios filtros de búsqueda como tallas y precios. En la misma línea, el estudio de mercado realizado a las páginas web del *retail*, en donde no se publican todos los productos y la navegación no es intuitiva, no poseen todos los filtros necesarios para ubicar las prendas de características plus *size*. Es por ello que la página web de El Armario se hará cargo de suplir estas falencias encontradas en el mercado, creando una página web que cumpla con las expectativas de las clientas.

Por lo tanto, Dafiti será una referencia para la tienda, en cuanto a la estética, ya que es una tienda exclusivamente de venta de ropa online y que ha tenido bastante aceptación por parte de las chilenas, presentando un crecimiento de un 20% en 2017, superando los 3.300 millones de dólares<sup>63</sup>. También se tomará como referencia a AliExpress, por ser uno de los mayores *ecommerce* chinos que venden al por menor.

En la página web se expondrán los productos a vender, destacarán los atributos diferenciadores de las prendas respecto a la competencia en cuanto a diseños, variedades y descripción de estas. Esta página debe tener una navegación intuitiva con varias opciones de filtros de búsqueda y navegación dentro de la imagen. El detalle de las funcionalidades de la página y su costo se presentarán en el plan operacional.

La tienda no contará con sucursal física de venta de productos, ya que se enfocará en el comercio online. La tienda actual se utilizará como bodega de almacenamiento y centro de distribución.

En cuanto al envío de los productos, estará a cargo de una empresa de encomienda con presencia nacional, se realizarán los envíos dentro de Valparaíso, Santiago y también al Biobío. La empresa debe poder entregar un seguimiento en tiempo real de los paquetes enviados, lo cual le brindará menor incertidumbre al cliente.

La empresa seleccionada y su costo se detallan en el Plan Operacional.

#### 10.2.4 Publicidad

Dado que el negocio se trata de un *ecommerce*, es que la publicidad debe estar enfocada a través de internet. La finalidad de la publicidad es dar a conocer la página, que esto se traduzca en visitas y finalmente se concrete en una venta. Hoy, las principales herramientas que existen para generar flujo a las páginas

---

<sup>63</sup> <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/e-commerce/item/3052-dafiti-y-linio-entre-los-top-25-e-commerce-en-chile-dos-experiencias-dignas-de-contar>

webs son Google Adwords y redes sociales. A continuación, se entrega una breve descripción de estas herramientas.

El principal canal que se utilizará para publicitar la tienda será Google Adwords. Google Adwords es la plataforma de pago por clic de Google cuyos anuncios de texto aparecen tanto arriba como debajo de los resultados de búsqueda. Genera aproximadamente el 20%<sup>64</sup> de todos los clics en una búsqueda cualquiera, y es un canal de adquisición de clientes usado por grandes empresas. Adwords está considerado el canal por excelencia del *inbound* marketing. El *inbound* marketing es cuando el usuario está buscando un producto o servicio y es propio del marketing digital; el otro tipo de marketing, *outbound*, es cuando la empresa muestra el servicio o producto sin que el usuario haya pedido verlo.

En Google se realizan un 92% de todas las búsquedas en el mundo, por lo tanto, se debe posicionar la página en ese medio.

La manera más rápida de posicionar el sitio es mediante publicidad, la otra forma es orgánica, es decir, que se debe generar una página de calidad que sea reconocida y referenciada por otras páginas, lo que requiere mucho más tiempo y conocimiento.

Por lo tanto, para desarrollar este tipo de publicidad para la tienda se deberán diseñar campañas seleccionando palabras claves asociadas al sobrepeso y que contengan un mensaje relevante que cause un impacto en la persona que está leyendo el anuncio y, por ende, visite la página.

En el Plan Operacional se entregarán detalles de cómo implementar una campaña a través de este medio y sus costos asociados.

En cuanto a las redes sociales, serán utilizadas por la tienda para publicar semanalmente los productos que tiene disponible el negocio. A través de este medio, a diferencia de Google Adwords, la usuaria que sigue por Facebook o por Instagram ya tiene un conocimiento de la tienda, por lo que se logra llegar directamente al público plus *size*. La herramienta de comunicación se utilizará para llamar la atención de las clientas, mostrando fotos de los productos, una descripción detallada de estos y finalmente un *link* que las lleve directamente a la página web e ingresen a la sección donde se encuentra el producto que estaban visualizando. Para llevar a cabo las campañas, es necesario generar fotos de calidad de los productos y un detalle de las prendas, ya que según el estudio de mercado se encontraron bastantes falencias en las Pymes en cuanto a la calidad de las imágenes publicadas y baja descripción de los productos en

---

<sup>64</sup> <https://www.kolau.es/adwords/como-funciona-google-adwords>

los pies. En el Plan de Operaciones se presenta una campaña tipo que debería realizar El Armario en redes sociales.

#### 10.2.5 Plan de Ventas

El presente plan de ventas es una proyección esperada de la evolución de las ventas en base al estudio de mercado desarrollado y tendencias que se observan en el mercado de la ropa y calzado chileno.

En primer lugar, se establece que los mercados objetivos de la tienda serán las regiones de Valparaíso, Metropolitana y del Biobío. Actualmente, la tienda tiene presencia solo en el mercado de Valparaíso, donde hoy está enfocada a la venta de prendas usadas plus *size*, vendiendo aproximadamente 360 prendas mensualmente a \$5.000. Pero de acuerdo a lo definido en el plan de negocio, la tienda cambiará su rumbo y se enfocará en la venta de prendas nuevas, por lo tanto, con la dueña se definió vender solamente durante los tres primeros meses estas prendas e ir bajando las cantidades, para luego dar paso a la venta de las prendas nuevas al cuarto mes.

Se asumirá que un 70% de las clientas actuales de la tienda sigan comprando las nuevas prendas, ya que, según la encuesta realizada, un 59% realizaban compras en rangos de \$0 a \$15.000 al menos 1 vez al mes, encontrándose en el rango de precios definido para las poleras/blusas. Además, según la misma encuesta, un 44% de las clientas de El Armario presentaban un alto índice de satisfacción con el servicio que actualmente se les ofrece. Es por esto que se espera que gran parte de las compradoras se mantengan en la tienda al inicio del cuarto mes, donde se dejará de vender ropa usada.

Dadas las condiciones actuales del mercado, en que existe una alta insatisfacción por parte de las compradoras en cuanto a la oferta de prendas de vestir; en que el *retail* no ofrece diseños ni una amplia variedad y las Pymes no han desarrollado mayormente canales web, es que la concreción de las ventas de la tienda El Armario estará fuertemente condicionada por la publicidad, y así la página sea reconocida y visitada. Al ingresar, podrán observar la diferencia respecto a la competencia, con productos acordes a las tendencias actuales que no encuentran en el *retail* y con una plataforma de fácil navegación. Es lo que la mujer de talla grande está buscando, por lo que hay que generar publicidad para que lleguen a ella.

Por ello, la estimación de la venta de prendas estará basada en la capacidad de generación de publicidad a través de Google Adwords, que esta sea

visualizada por las posibles clientas en el buscador de Google, genere flujo a la página y se concreten las compras.

Para comenzar la publicidad, se definió en conjunto con la propietaria una inversión inicial de \$1.000.000 destinado a la generación de campañas a través de Google Adwords para todas las regiones. Para estimar cuántas ventas podrían ser originadas por este canal, se utilizó su plataforma Keywordplanner<sup>65</sup>, que estima los posibles clics que obtendría la página, incluyendo además los costos asociados a este, para ello es necesario solamente entregar las palabras claves de una campaña.

Las palabras buscadas fueron: "Talla grande". Según Keywordplanner, estas palabras podrían aparecer en 1.850 búsquedas (lo que se llama impresiones), y en solo el 5,3% de ellas las personas harían clic direccionándolas a la página, es decir, 100 visitas al sitio en el plazo de un mes con un costo total de \$32.000.

Pero no todas las visitas se convertirán en compras, un alto porcentaje dejará la página y no comprará, es por ello que se trabajará en la estética del sitio y que los productos ofrecidos sean de diseños llamativos, para lograr que un 10% de las visitas por medio de Google Adwords se conviertan en una venta. Así con \$32.000 se podrían concretar 10 ventas, es decir, \$3.200 sería el costo aproximado de una venta por Google Adwords en base a los supuestos presentados anteriormente.

Si se asume que cada negocio hecho a través de Google Adwords tienen un costo de \$3.200, con una inversión de \$1.000.000, se lograrían aproximadamente 313 nuevas ventas al cuarto mes.

Para estimar el porcentaje de compra por cada uno de los tipos de ropa, se utilizará la herramienta Google Trends<sup>66</sup>, que indica el porcentaje de búsqueda de palabras para un grupo de palabras. Se buscaron las palabras: polera, blusa, pantalón y chaqueta, ya que según la dueña de la tienda son representativos de los grupos de prendas de vestir. Se analizaron las búsquedas en Google de los últimos 4 años, obteniéndose los siguientes resultados: 33% de poleras, un 33% a pantalones y 34% en chaquetas. La razón de la elección de esta herramienta para distribuir la venta de ropas, es que el negocio es *ecommerce*, por lo tanto, toma una importante relevancia lo que los usuarios están buscando a través del buscador de Google.

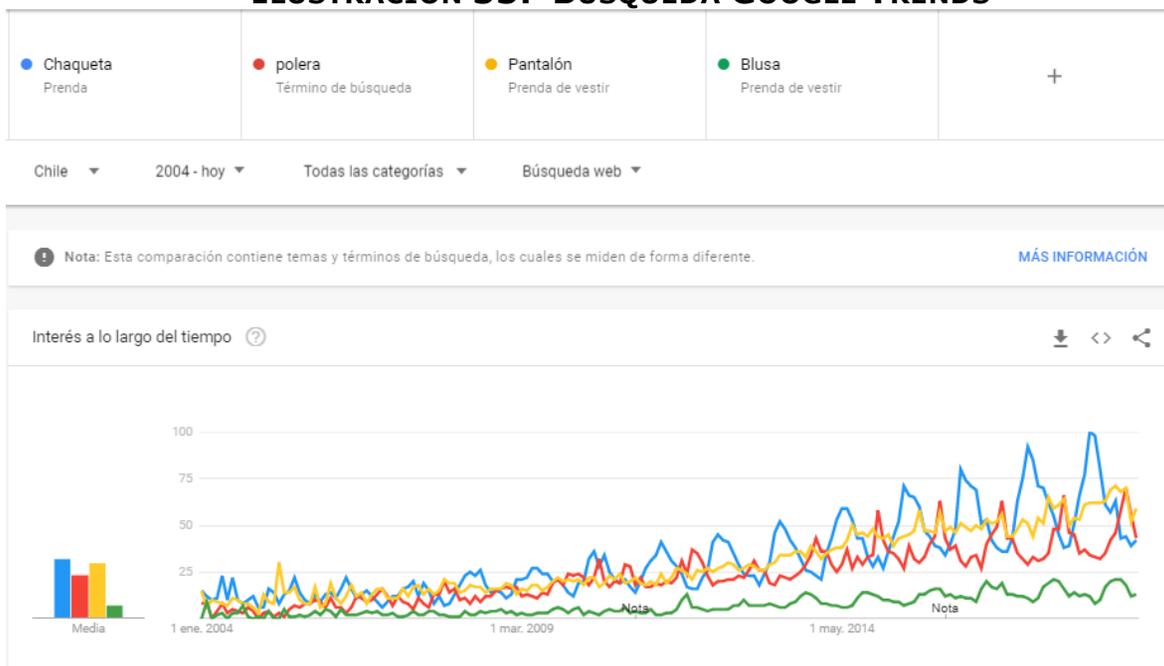
---

<sup>65</sup> <https://ads.google.com/aw/keywordplanner/plan/keywords>

<sup>66</sup> <https://trends.google.es/trends/explore?date=all&geo=CL&q=%2Fm%2F032b3c,polera,%2Fm%2F07mhn,%2Fm%2F02sb4j>

A continuación, se presenta la búsqueda realizada en Google Trends:

### ILUSTRACIÓN 33: "BÚSQUEDA GOOGLE TRENDS"



Fuente: Google Trends<sup>67</sup>.

Luego, para la distribución de las ventas por cada una de las regiones se tomará como referencia el mercado meta total, que corresponde a 2.297 potenciales clientes, donde un 44% corresponden a Valparaíso, un 51% a Santiago y un 5% a Biobío. Para el caso del cuarto mes, los esfuerzos estarán principalmente focalizados en la Región Metropolitana y de Biobío, donde se debe llegar a esos mercados en que no hay clientas aún, las campañas de Adwords deberán estar fuertemente localizadas en esos sectores.

Para el caso de Valparaíso, ya contaría con una base de 126 clientas (un 70% de las 180 clientas actuales), por lo tanto, de las potenciales 313 nuevas clientas adquiridas por Google Adwords, 67 corresponderán a Valparaíso, 224 a Santiago y 23 a la Región del Biobío. La razón de esta estrategia es equilibrar la presencia en los mercados de acuerdo al mercado meta propuesto, así al cuarto mes se lograría abarcar un 17% del mercado meta propuesto por cada una de las regiones.

Según el director de la Cámara de Comercio de Santiago, las *ecommerce* tuvieron un aumento del 30% en ventas durante el año 2018<sup>68</sup>, si se mantiene

<sup>67</sup><https://trends.google.es/trends/?geo=ES>

<sup>68</sup><http://www.ecommerceccs.cl/el-dulce-momento-del-ecommerce-en-chile-seguira-en-2019-proyectan-ventas-por-us6-500-millones/>

este crecimiento durante 2019, representaría un crecimiento del 2,5% mensual. Este número corresponde a una estimación a nivel nacional de todas las *ecommerce*, pero se espera que este número sea superior al promedio nacional para el caso de la tienda, ya que el sector de vestuario y calzado es el más visitado respecto a las demás categorías según el análisis PEST. Además, se realizarán campañas en Google Adwords, que se espera se conviertan en ventas, complementado por el diseño de una página web acorde a las necesidades manifestadas en el estudio de mercado por parte de las clientas. Por lo tanto, se fijará un crecimiento mensual del 3% en las ventas.

A continuación, se presenta la proyección de ventas durante el primer año. Estas están presentadas en unidades vendidas mensualmente.

### ILUSTRACIÓN 34: "PLAN DE VENTAS"

Mercado	Mercado Meta	Prenda	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Valparaíso	1.152	Ropa Usada	180,0	100,0	100,0	-								
		Poleras/Blusas				63,6	65,5	67,4	69,5	71,5	73,7	75,9	78,2	80,5
		Plantalones/Faldas				63,6	65,5	67,4	69,5	71,5	73,7	75,9	78,2	80,5
		Blazers/Chaquetas				65,5	67,5	69,5	71,6	73,7	75,9	78,2	80,5	83,0
		<b>Ventas Totales</b>	<b>180,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>192,6</b>	<b>198,4</b>	<b>204,3</b>	<b>210,5</b>	<b>216,8</b>	<b>223,3</b>	<b>230,0</b>	<b>236,9</b>	<b>244,0</b>
		<b>% Mercado Meta</b>	<b>15,6%</b>	<b>8,7%</b>	<b>8,7%</b>	<b>16,7%</b>	<b>17,2%</b>	<b>17,7%</b>	<b>18,3%</b>	<b>18,8%</b>	<b>19,4%</b>	<b>20,0%</b>	<b>20,6%</b>	<b>21,2%</b>
67														
Santiago	1.338	Poleras/Blusas				73,8	76,0	78,3	80,7	83,1	85,6	88,2	90,8	93,5
		Plantalones/Faldas				73,8	76,0	78,3	80,7	83,1	85,6	88,2	90,8	93,5
		Blazers/Chaquetas				76,1	78,3	80,7	83,1	85,6	88,2	90,8	93,5	96,4
		<b>Ventas Totales</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>223,7</b>	<b>230,4</b>	<b>237,3</b>	<b>244,5</b>	<b>251,8</b>	<b>259,3</b>	<b>267,1</b>	<b>275,1</b>	<b>283,4</b>
				<b>% Mercado Meta</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>16,7%</b>	<b>17,2%</b>	<b>17,7%</b>	<b>18,3%</b>	<b>18,8%</b>	<b>19,4%</b>	<b>20,0%</b>
Bío Bío	136	Poleras/Blusas				7,5	7,7	7,9	8,2	8,4	8,7	8,9	9,2	9,5
		Plantalones/Faldas				7,5	7,7	7,9	8,2	8,4	8,7	8,9	9,2	9,5
		Blazers/Chaquetas				7,7	7,9	8,2	8,4	8,7	8,9	9,2	9,5	9,8
		<b>Ventas Totales</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>22,7</b>	<b>23,4</b>	<b>24,1</b>	<b>24,8</b>	<b>25,5</b>	<b>26,3</b>	<b>27,1</b>	<b>27,9</b>	<b>28,7</b>
				<b>% Mercado Meta</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>16,7%</b>	<b>17,2%</b>	<b>17,7%</b>	<b>18,3%</b>	<b>18,8%</b>	<b>19,4%</b>	<b>20,0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Nota:** El plan de ventas está fuertemente condicionado por la inversión inicial en campañas publicitarias en Google Adwords, por lo tanto, si se invierte una mayor cantidad inicial en campañas, es probable que el mercado abarcado inicialmente sea mayor, pero manteniendo la tasa de crecimiento del 3%.

## XI PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones tiene como finalidad detallar los procesos que se deben llevar a cabo en el negocio para lograr su viabilidad. El plan que se presenta a continuación se divide en tres partes. En la primera parte se detallan las acciones iniciales necesarias que se deben llevar a cabo durante los tres primeros meses, para lograr al cuarto ya tener presencia en todos los mercados propuestos; en la segunda parte se detallan los procesos que se deben desarrollar constantemente en el negocio para lograr una entrega óptima del producto a los clientes. En la última parte se detallan los costos asociados a cada uno de los procesos descritos.

### 10.1 Acciones Iniciales

Dado que se definió en conjunto con la dueña de la tienda enfocar el negocio a un *ecommerce* que venda solamente ropa nueva plus *size*, es necesario establecer las acciones iniciales para comenzar a operar con este nuevo enfoque de negocio en un periodo de tres meses. Este límite de plazo se definió en conjunto con la propietaria como suficiente para comenzar a operar en todos los mercados. A continuación, se presentan las principales acciones a desarrollar y cómo deben ser implementadas.

#### 10.1.1 Desarrollo de la Página Web

La primera tarea a realizar será el desarrollo de la página web, donde ya se tiene una idea de las funcionalidades que debería tener esta como mínimo de acuerdo a lo investigado en el estudio de mercado. El sitio tendrá la opción de búsqueda a través de filtros como precio y talla. La imagen de la prenda debe ser clara, se debe poder navegar a través de las imágenes y entregar una descripción detallada de la prenda a ofrecer.

Dado que la dueña de la tienda no tiene conocimientos de programación web, será necesaria la contratación de un servicio externo que se encargue del diseño del sitio. Se recomienda contratar directamente los servicios a un estudiante programador en lugar de una empresa dedicada al diseño de páginas web, ya que los precios están sobre los \$600.000 para este tipo de trabajos, para un sitio de mediana categoría según visualchile<sup>69</sup>, y corresponden a plataformas sin mayor personalización. Por ello, el autor del informe consultó a un estudiante de ingeniería en computación de la Universidad de Chile, de 6to año de carrera, y estableció que podría programar la página por el costo de \$500.000 con la personalización que desee el cliente,

---

<sup>69</sup> <https://www.visualchile.cl/precios.php#>

lo que permitirá una mayor libertad en el diseño del sitio. El tiempo estimado para su realización sería de tres meses.

Para que esta página web cumpla con las funcionalidades que definieron los clientes, se tomará como referencia el estilo de diseño de la página de AliExpress, por ser el mayor portal de venta de productos chinos y también Dafiti, por ser el principal *ecommerce* de venta de vestuario y calzado chileno.

A continuación, se detallan las funcionalidades que debería tener la plataforma, estas fueron definidas en base al estudio de mercado de acuerdo a las preferencias presentadas por las entrevistadas. Todas estas funcionalidades deberán ser transmitidas al diseñador. Para tener un mejor desarrollo del trabajo, se deben proponer reuniones semanales para ir revisando el avance y este vaya acorde a lo que se solicitó inicialmente.

- **Barra principal:** La barra principal debe contener una sección de inicio, productos y contacto. Estas serán las secciones iniciales a las cuales accederá el cliente cuando acceda a la tienda.
- **Sección inicio:** Esta será la pestaña de inicio de la página web, se debe presentar a grandes rasgos lo que es la tienda, cuáles son sus secciones de productos para que las clientas se hagan una idea de todo lo que pueden encontrar en la tienda online. Al seleccionar el tipo de productos, deberá direccionar a esa sección específica y mostrar todo lo ofrecido en esa sección. También, sumado a lo anterior, se debe dar una descripción de la tienda, sus orígenes, quiénes son, cuál es su misión y valores con la idea de generar una cercanía con las clientas que sepan desde donde partió la tienda. La sección de inicio es fundamental, ya que da una idea general de lo que ofrece el negocio, debe ser llamativa y capturar la atención del visitante para que se logren concretar ventas.
- **Sección productos:** En la sección productos se deben presentar todas las secciones de productos ofrecidas por la tienda, las cuales corresponden a: poleras/blusas, pantalones/faldas y blazers/chaquetas. Además de la selección de la sección del tipo de prendas, en la parte superior se debe habilitar una barra de búsqueda de productos donde la visitante pueda seleccionar la talla y el rango de precio que estime conveniente. Estos filtros fueron los analizados en el estudio de mercado, los que corresponden a los principales utilizados para buscar un tipo vestuario específico: primero, seleccionar el tipo de prenda, la talla y el precio que está dispuesto a pagar.
- **Contacto:** En esta sección se debe presentar toda la información de contacto de la empresa, donde se incluye el número de contacto, mail,

redes sociales y WhatsApp. Esta sección es para que la cliente se comunique directamente con la tienda y así resolver cualquier duda que tenga.

El diseño de la página, como se ha comentado, debe estar orientada a la estética de AliExpress y de Dafiti por ser íconos del *ecommerce*, en China y Chile respectivamente. A continuación, se presenta una visualización del tipo de las prendas en AliExpress.

**ILUSTRACIÓN 35: "VISUALIZACIÓN PÁGINA WEB TIPO"**



Gamiss verano de las mujeres Plus tamaño 5XL frío hombro Floral superposición vestido de la correa de espagueti de manga corta estampado Floral, Vestido de playa, traje

Ver nombre original del producto en inglés

★★★★★ 4,9 (54 votos) | 127 vendidos

Precio: US \$33.31 / unidad

Oferta: **US \$15.66** / unidad **-53%** Termina en 3 días

Aún más descuentos en la app

Color: 

Tamaño: L XL XXL XXXL 4XL 5XL [Sizing info](#)

Envío: **US \$3.56 a Chile** vía AliExpress Standard Shipping    
Tiempo de entrega: 20-31 días 

Cantidad:  unidad (480 unidades disponible)

Precio total: Depende de las propiedades del producto que selecciones

[Comprar ahora](#) [Añadir a la cesta](#)

Q. Sitúa el cursor encima para hacer zoom

Fuente: AliExpress.

En la sección de la izquierda se pueden seleccionar varios ángulos de visualización del producto y al pasar el cursor sobre la imagen principal se obtiene un zoom de la imagen seleccionada. En la parte de la derecha, se debe presentar el nombre completo del producto, el precio, los colores disponibles y las tallas en que se encuentra. Finalmente, se debe entregar la opción de añadir a cesta o comprar directamente la prenda.

De la mano con lo anterior, se debe agregar además una descripción detallada del producto, ya que esto fue solicitado por parte de las entrevistadas en el estudio de mercado. Para cada una de las tallas, se debe presentar las medidas en cm para busto, cintura y longitud. A continuación, se presenta un detalle tipo que entregan las tiendas en AliExpress. Esto no será difícil de conseguir, ya que cada una de las tiendas chinas entrega una descripción detallada para todos sus productos.

### ILUSTRACIÓN 36: "DESCRIPCIÓN PRODUCTO"

**Descripción del producto:**

¡Deslizarse a través de su día sensación de sueño como puede ser en este maxivestido floral vibrante! Media manga fluida con hombros fríos, escote en V con tirantes finos ajustables, falda superpuesta y un cinturón de lazo atable que todo contribuye a la calidad etérea de este vestido de Estilo Hawaiano fluido, Y a tu capacidad para girar cabezas.

Gráfico de tamaño							
Nuestro tamaño	Ajuste el tamaño de nosotros	Busto		Cintura		Longitud	
		Cm	Pulgadas	Cm	Pulgadas	Cm	Pulgadas
L	14	112	44,13	97	38,22	128	50,43
1X	16	118	46,49	103	40,58	129	50,83
2X	18	124	48,86	109	42,95	130	51,22
3X	20	130	51,22	115	45,31	131	51,61
4X	22	136	53,58	121	47,67	132	52,01
5X	24	142	55,95	127	50,04	133	52,4

**ESTILO:**Bohemio  
**Material:**Poliéster Spandex  
**Silueta:**Una línea  
**Vestidos de longitud:**Longitud del tobillo  
**Forma del cuello:**Correa de espagueti  
**Longitud de La Manga:**La mitad de mangas  
**Tipo de patrón:**Floral  
**Con cinturón:**Sí  
**Temporada:**Verano  
**Peso:**0,3600 kg  
**Contenido del paquete:**1 x vestido 1 x cinturón

Fuente: AliExpress.

Una de las ventajas de los productos comprados por AliExpress, es que todas las secciones de tiendas que venden sus productos tienen el mismo estilo de presentación, los cuales permiten visualizar desde varios ángulos las prendas y tienen además un detalle acabado de las medidas para cada una de las tallas. Por lo tanto, las imágenes y descripción de los productos serán contenido listo para ser replicado en la página de El Armario.

En base a las características anteriormente expuestas, el desarrollador tendrá los lineamientos para desarrollar, complementado por una revisión semanal de los avances por parte de la dueña de la tienda. El contenido debería ser entregado completamente la semana 10, lo cual incluirá también la carga de todos los productos comprados en China. De esta forma, se podrán tener dos semanas de prueba de la página y cerciorarse que todas las secciones tengan un buen funcionamiento.

Y, finalmente, el desarrollador de la página debe implementar una funcionalidad para los administrativos, que permita mediante un simple formulario cargar nuevas prendas al sitio. En este se deberán entregar las características de las prendas, incluyendo imágenes. Asimismo, también se debe habilitar la opción de dar de baja productos. La idea de esto es que no sea necesario estar contactando al desarrollador por pequeños cambios, sino que solo en el caso de que se necesiten cambios estructurales en la página.

### 10.1.2 Desarrollo de Campañas en Google Adwords

Como se comentó anteriormente en el plan de ventas, las campañas de Google Adwords serán el principal medio para adquirir nuevos clientes a la página web del negocio. El desarrollo de las campañas a través de este medio deberá ser dirigido por la propietaria y el encargado de temas administrativos, ya que no es necesario conocimiento de programación ni tampoco técnico. Los tres primeros meses deben estar enfocados en utilizar eficientemente la inversión de \$1.000.000 destinado a publicidad, que pueden transformarse en 313 nuevas ventas.

Para lograr el desarrollo de las campañas en Google Adwords, el autor del informe, en base a sus conocimientos adquiridos de este tipo de publicidad, prestará asesoría a la propietaria de la tienda durante los tres primeros meses para la implementación de campañas a través de este canal. Esta asesoría será sin fines de lucro y estará enfocada en enseñar cómo crear, administrar y seguir campañas desarrolladas en Google Adwords.

Para esto, se detalla a continuación un manual de cómo desarrollar una campaña en Google Adwords:

- Primero, se debe acceder a la página web de Google Adwords: [www.google.com.cl/adwords](http://www.google.com.cl/adwords), se debe acceder con el correo de Gmail de la tienda. Luego se debe ingresar la dirección a la cual se quieren direccionar los visitantes, luego de dar clic en el anuncio, es decir, a la página web del negocio.
- Posteriormente se debe fijar un presupuesto diario que destinará a esa campaña. Por ejemplo, para una campaña de 30 días se tiene un presupuesto de \$200.000, por lo tanto, el presupuesto diario será de \$6.667. Así es bastante fácil mantenerse en el presupuesto, ya que este es fijado desde un inicio. Pero avanzada la campaña, se puede optar a ir variándolo del fijado inicialmente.
- Luego del presupuesto, se debe elegir un público objetivo al cual apuntará esa campaña, para ello Google permite elegir el país completo, por región o por ciudad, lo cual es bastante útil ya que la tienda El Armario tiene como mercado objetivo solo algunas regiones. De esta forma, cada una de las campañas se pueden localizar en diferentes sectores.
- Ya habiendo elegido las locaciones de la campaña, se procede a elegir las palabras claves para generar la publicidad. Esto es lo más importante del proceso, ya que esas palabras cuando sean escritas por una posible

cliente en el navegador, se mostrará el anuncio. Para ir creando las palabras claves se debe hacer la pregunta: ¿Cómo quieres que los clientes te encuentren?, ¿a través de qué interrogantes? Algunas palabras claves podrían ser: "ropa talla grande", "ropa xl", "polera xl", "pantalón xl", "polera talla grande", "blusa talla grande", "pantalón talla grande", "chaqueta grande", "vestido talla grande", "tienda talla grande", entre otros. Se recomienda agregar 15 palabras claves por campaña.

- Se recomienda utilizar la herramienta keywordplanner, en la cual al entregarle ciertas palabras claves genera una proyección de costos, posibles impresiones y clic que potencialmente se podrían obtener de la campaña. Por lo tanto, esta herramienta será de bastante ayuda para la gestión del presupuesto. A continuación, un ejemplo de las palabras claves "ropa talla grande".

### ILUSTRACIÓN 37: "KEYWORDPLANNER"

Tu plan puede generar 11 clics por 1,6 mil CLP usando CPC máximos personalizados

Clics	Impresiones	Coste	CTR	CPC medio	Posic. media
11	160	1,6 mil CLP	7,0 %	150 CLP	1

Presupuesto diario: 75 CLP

Fuente: Google Adwords.

- Luego de elegir las palabras claves, se debe diseñar el anuncio que aparecerá en el buscador. Este anuncio se compone de 5 elementos: el título, la URL de la página, primera línea descriptiva y segunda línea descriptiva. El título debería contener al menos alguna de las palabras claves, para generar una relación entre lo buscado y el anuncio, por ejemplo "Tienda Talla Grande". En la primera línea descriptiva se puede mostrar el amplio rango de tallas que posee la tienda, por ejemplo: "Poleras desde XL hasta 5XL". En la segunda línea de acción se puede hacer un llamado a la acción de la persona que está realizando la búsqueda, por ejemplo "Visítanos con solo 1 clic". A continuación, se presenta un anuncio tipo elaborado por el autor del informe:

### ILUSTRACIÓN 38: "DISEÑO CAMPAÑA GOOGLE ADWORDS"

Tienda Talla Grande | Moda Mujer  
 Anuncio elarmario16.wixsite.com  
 Poleras desde XL hasta 5XL. Visítanos con sólo 1 click!

Fuente: Elaboración propia, Google Adwords.

- Luego de diseñar la campaña, se deben agregar los datos de facturación, desde donde será extraído el dinero de la campaña diseñada. Se deben

ingresar datos personales y de la cuenta bancaria. Tiene la opción de pagar por medio de tarjeta de débito o por tarjeta de crédito. Se recomienda utilizar la tarjeta de débito, para no tener problemas con la fecha de facturación y posibles cobros por el atraso en el pago.

- Ya definido el medio de pago, se puede acceder a un panel de visualización de la campaña, la sección de anuncios y extensiones, donde se puede observar un resumen de la campaña con la cantidad de clics, impresiones y costo total. Esto es muy útil para realizar un seguimiento de la efectividad de las campañas realizadas, donde se puede editar en cualquier momento el texto mostrado y las palabras claves utilizadas.

Para cada una de las regiones se deben desarrollar diferentes campañas, de acuerdo al mercado meta que representa esa región. Para los tres primeros meses, dado que Valparaíso ya tiene un mercado base de 126 clientas, es que el destino de presupuesto en Google Adwords debe estar enfocado en la Región Metropolitana y del Biobío. El presupuesto que se debe destinar a cada región es de 21% a la región de Valparaíso, 72% a la región Metropolitana y 8% a la región del Biobío. Para lograr una equidad al cuarto mes en el porcentaje de mercado meta abarcado, lo que corresponderá a un 17% del mercado meta propuesto. Esto tiene como finalidad equiparar la presencia en los mercados de acuerdo al mercado meta propuesto.

### 10.1.3 Desarrollo de Campañas en Redes Sociales

Las redes sociales son para las *ecommerce* una forma de interactuar con sus seguidores, mostrando los productos que ofrece la tienda y de esta forma despertar su interés para que visiten la página. Para ello, es indispensable que las publicaciones tengan una imagen llamativa, precio y una descripción detallada de las prendas, lo cual fue altamente solicitado por parte de las mujeres encuestadas en el estudio de mercado. Por ello, durante los tres primeros meses de reformulación del negocio, se debe aprender a cómo diseñar publicaciones llamativas de los productos y generar flujo hacia la página web.

Para diseñar campañas en redes sociales se recomienda utilizar la herramienta Canva ([www.canva.com](http://www.canva.com)), que es una página de internet que entrega plantillas gratuitas con llamativos diseños para la creación de *posts*, contenido de redes sociales o presentaciones en Power Point.

A continuación, se entrega un diseño tipo de una publicación de prenda de ropa para la tienda elaborado por el autor del informe. El autor del informe ayudará a la dueña de la empresa en la utilización de la herramienta.

### ILUSTRACIÓN 39: "POSTS TIPO REDES SOCIALES"



Fuente: Elaboración propia, diseño Canva e imágenes Aliexpress.

El detalle de las prendas de sus medidas por cada una de las tallas debe ser publicada en una imagen adjunta a la publicación. El detalle se obtiene directamente desde el portal de venta de ropa china, lo cual fue presentado anteriormente en el diseño de la página web.

Así, al tener definidas las plantillas a utilizar, lo único que debe ir haciendo la dueña del negocio es ir cambiando las imágenes, precios y descuentos. Se recomienda realizar publicaciones semanalmente para mantener a las clientas informadas de las nuevas prendas que están llegando a la tienda. No se requiere mayor conocimiento de diseño, ya que estos en gran parte están predefinidos en la página web Canva.

#### 10.1.4 Incorporar Pago Online

Dado que la tienda se trata de una *ecommerce*, es indispensable desarrollar un método de pago a través de la página web, el que pueda dar acceso a comprar productos tanto con tarjeta de débito como tarjetas de crédito. Hoy la empresa está funcionando solo con transferencias bancarias, lo cual es un proceso bastante lento para el comprador y no permite la compra de productos en cuotas.

Los costos de implementar un botón de pago como Webpay de manera particular, tiene costos elevados, por ejemplo: por pagos con la tarjeta de crédito la comisión es de 2,5% + IVA del valor de la transacción, y tarjeta de crédito es 1,49% + IVA del valor de la transacción<sup>70</sup>. Por lo tanto, en respuesta a las condiciones actuales del mercado, en que existen altos costos por la implementación del pago online, es que han aparecido opciones alternativas

<sup>70</sup> <https://www.emagenic.cl/Khipu-o-WebPay>

con menores costos de implementación de estas herramientas. Uno de ellos es [www.pagaya.cl](http://www.pagaya.cl), una plataforma de pago hecha para emprendedores, ya que busca utilizar la tarjeta de crédito y débito entre personas. A través de esta plataforma se puede comprar o pagar en cuotas a personas naturales sin la intervención de empresas o casas comerciales.

¿Cómo funcionaría para El Armario?, en la página web de la tienda, cuando el cliente ya haya seleccionado el producto que desea comprar y sabe cuál es el precio de este, habrá un link que dirija a la página de PagaYa.cl, en esta página se debe simular el monto a pagar y seguir los pasos establecidos. Para pagar el producto, lo único que necesita la cliente es una tarjeta de crédito (en caso de pagar en cuotas) o débito (si cancela el monto total), el mail, rut del vendedor y una descripción del producto que se está pagando. Luego de ello, llegará una notificación al mail de El Armario con la solicitud del pago, que debe aceptar. Una vez aceptado, la compradora puede realizar el pago en el número de cuotas que desee o por medio de una tarjeta de débito.

A diferencia de Webpay, esta plataforma tiene un costo de 4,99% del monto total de la transacción incluyendo el IVA, lo cual es bastante más barato. Este monto será pagado por la tienda, sin costo alguno para la cliente.

Otro de los beneficios de habilitar el pago de cuotas a través de tarjetas de crédito, independientes del número de cuotas establecidas por la cliente, es que la tienda El Armario recibirá el 100% del total del pago, sea por débito o crédito. En el caso de realizar el pago en cuotas, la entidad bancaria realiza el abono completo del pago del producto, y es la misma entidad quien gestiona el pago de las cuotas, por lo tanto, no se corre el riesgo de no pago del producto.

#### 10.1.5 Elección de Proveedores de Ropa China

Los nuevos productos que se ofrecerán en la tienda corresponderán a prendas nuevas importadas desde China. La razón de esta decisión es poder seleccionar las prendas a vender por parte de la tienda una a una, de esta forma ofrecer productos con diseños llamativos, acordes a las tendencias actuales y que se adecúen a los cuerpos de las mujeres de talla grande. Esto con la idea de diferenciarse del *retail*, dado que no se está haciendo cargo y los productos ofrecidos no son del gusto de las consumidoras según el estudio de mercado realizado. Por ello, la estrategia de la tienda será ofrecer productos acordes a las tendencias actuales, con estilos afines a los gustos de las adultas jóvenes chilenas con sobrepeso. Para ello, será indispensable el conocimiento actual que tiene la dueña de la tienda, quien ya conoce las preferencias de este segmento de clientes, y será quien hará la elección de las prendas a vender.

Pero previo a la elección de las prendas, es necesario llevar a cabo una identificación de los posibles proveedores. Para ello, con ayuda del autor del informe, se hizo una búsqueda de las principales tiendas plus *size* ubicadas en el portal AliExpress, los productos ofrecidos, precios promedio ofrecidos, costos de envío y tiempos de envío. De esta forma se pretende ayudar a la dueña de la tienda en la búsqueda de prendas, para no tener que estar buscando mes a mes en el portal los negocios que venden prendas plus *size*, sino que tener una pauta de precios, nombres y qué prendas ofrecen.

A continuación, se presenta una tabla resumen de la información recolectada de los principales proveedores de ropa plus *size* desde China:

### ILUSTRACIÓN 40: "PROVEEDORES ROPA PLUS SIZE 1"

Tienda	Prenda	Precio por prenda (\$US)	Costo de envío (\$US)	Talla máxima
KM Kiss Milk	Blusa	14	0	7XL
	Chaqueta	18	0	6XL
	Jean	21	0	6XL
	Vestido	16	0	6XL
Vintacy	Vestido	18	2,5	4XL
	Blusa	17	2,1	5XL
	Chaqueta	18	6	6XL
TC July	Jean	11,5	6,4	7XL
Lonelyshow Official	Vestido	17	1,3	7XL
	Chaqueta	15	1,36	4XL
i show Tienda	Blusa	10	2,1	5XL
OLMO Store	Jean	13	2,8	7XL
	Vestido	14	2,8	5XL
	Chaqueta	10,9	1,7	5XL
	Blusa	11	0,86	5XL
Fanspanty	Vestido	14	1,1	6XL
	Blusa	12	1	6XL
	Chaqueta	17	1,2	5XL
	Blazer	17,9	1,1	5XL
	Jean	17	1,15	6XL
Azulina	Polera	11	2,6	5XL
	Blusa	14	1,7	5XL
	Chaqueta	17	6,6	5XL
	Vestido	13	2,8	5XL
	Jean	17	3,5	5XL
YTL	Polera	21	0,5	4XL
	Blusa	15	0,4	8XL
	Vestido	22	0,5	8XL
Cacncut	Vestido	14	1,3	6XL
	Polera	8	1,4	6XL
	Blusa	10	1,3	5XL
	Jean	14	1,3	6XL
Promedio	<b>Blusa</b>	<b>12,88</b>	<b>1,18</b>	
	<b>Polera</b>	<b>13,33</b>	<b>1,50</b>	
	<b>Vestido</b>	<b>16,00</b>	<b>1,54</b>	
	<b>Jean</b>	<b>15,58</b>	<b>2,53</b>	
	<b>Chaqueta</b>	<b>15,98</b>	<b>2,81</b>	
	<b>Blazer</b>	<b>17,90</b>	<b>1,10</b>	

Fuente: AliExpress.

Desde esta tabla, la propietaria de la tienda puede observar qué productos ofrece cada proveedor, sus costos asociados y un promedio general de costo

de prenda y de envío por tipo. Además, se puede observar la talla máxima en cada una de ellas, lo que da una idea del nivel de plus *size* que tiene la tienda y así establecer si eso es lo necesario para el negocio.

En cuanto a los tiempos de envío, todas tienen un tiempo estimado de entrega de 20 a 31 días.

Los productos deben ser solicitados a más tardar a fines del segundo mes, esto con la idea de tener todo disponible para la venta a partir de fines del tercer mes. Las proporciones de compra de las prendas se basarán en las tendencias de búsquedas según Google Trends, como se comentó anteriormente, un 33% corresponderá a Blusas/Poleras, un 33% pantalones/vestidos y un 34% a chaquetas/blazers. Sumando un total de 439 prendas.

#### 10.1.6 Elección de Proveedor de Despacho

Uno de los mayores desafíos para el *ecommerce* chileno es lograr una óptima y eficiente entrega de productos, que estos lleguen en perfectas condiciones y a tiempo. Esta es una manera de diferenciarse de la competencia y ganar la confianza de los compradores.

Hoy en Chile existen empresas tradicionales dedicadas al envío de productos como Correos de Chile, Chilexpress y Starken. Una de las ventajas de estas empresas es que tienen presencia a nivel nacional, pero dentro de sus desventajas son la alta cantidad de reclamos en cuanto a pérdida de paquetes y maltrato de estos<sup>71</sup>. También se puede incluir como desventaja el hecho de tener que ir hasta sus oficinas a entregar los paquetes para ser despachado, y en caso de solicitar retiro en dependencias de la tienda se realiza un cobro adicional.

Es por ello que han comenzado a aparecer nuevos emprendimientos dedicados al envío de productos, donde algunos ofrecen un seguimiento en tiempo real de las entregas, retiro de encomienda sin cobro adicional, entre otros. Algunos de ellos son: Shipit, Shippify, Envíame, Muvsmart y Todo Va.

La tienda El Armario realizará entregas a regiones, por lo tanto, se necesita un proveedor que no solo tenga presencia en Santiago. Shipit, entre las nuevas empresas, es la única que tiene presencia a nivel nacional, las demás solo operan en Santiago.

Se recomienda utilizar Shipit para la tienda, ya que ofrecen el servicio de retirar el producto en la propia entidad y lo despachan el mismo día. En su propia plataforma comparan los precios y tiempos de: Chilexpress, Correos de Chile y Starken, dando la opción de elegir entre cualquiera de ellos. Además,

---

<sup>71</sup> <https://jumpseller.cl/learn/shipping-companies-chile/>

cabe destacar que no realizan un cobro adicional por el retiro en tienda de los productos.

En base a lo anterior, se recomienda fuertemente la utilización de esta plataforma para realizar el envío de productos, ya que significaría una liberación de recursos dedicados a la entrega de productos en las oficinas de algún *courier*.

Realizando una cotización para enviar una prenda promedio de 0,3 Kg, con ninguna de sus dimensiones superiores a los 59 cm, entonces la prenda se encuentra en el rango de cobro de 0 a 1 kg<sup>72</sup>.

Así, el costo de envío a la región de Valparaíso sería de \$3.300, región Metropolitana sería de \$2.400 por prenda y el envío a la región del Biobío sería de \$3.600<sup>73</sup>.

Por lo tanto, durante los tres primeros meses se debe aprender acabadamente la forma de operar de la compañía, estudiar la forma de ubicar las prendas en los estantes de la tienda para agilizar la entrega de productos a Shipit, así optimizar la entrega de los productos a los clientes y generar una diferenciación respecto a la competencia.

#### 10.1.7 Vender Últimas Prendas Usadas

La tienda actualmente vende solamente prendas de ropa usada americana, las cuales son compradas en el mercado nacional en formato de fardos de más de 100 prendas cada uno. La oferta en el mercado nacional es baja, solo el 1% de la ropa importada por el proveedor es de tipo plus *size* y, además, al tratarse de prendas vendidas en fardos, no permite la selección al detalle. Por lo tanto, no se puede hacer una elección, imposibilitando a la dueña definir el estilo de los productos a ofrecer. Es por ello que se decidió en conjunto con la propietaria enfocarse a la venta de ropa nueva plus *size* importada desde China. De esta forma se tendrá una mayor cantidad de proveedores y además se podrán elegir los productos al detalle para el negocio.

La idea es seguir vendiendo durante los tres primeros meses, pero ir disminuyendo la cantidad vendida hasta llegar a 0 al cuarto mes.

A continuación, se detalla el plan a seguir:

- Primero se comprarán 360 prendas el primer mes (que es aproximadamente lo que vende mensualmente), luego 200 prendas el segundo mes, 200 prendas el tercer mes y 0 prendas al cuarto mes. La estrategia es ir bajando la cantidad vendida para ir enfocando los esfuerzos en las acciones necesarias para vender las prendas nuevas.

---

<sup>72</sup> [https://www.notetop.cl/\\_iserv/dlfiles/dl.php?ddl=precios-shipit-siva.xlsx](https://www.notetop.cl/_iserv/dlfiles/dl.php?ddl=precios-shipit-siva.xlsx)

<sup>73</sup> [https://www.notetop.cl/\\_iserv/dlfiles/dl.php?ddl=precios-shipit-siva.xlsx](https://www.notetop.cl/_iserv/dlfiles/dl.php?ddl=precios-shipit-siva.xlsx)

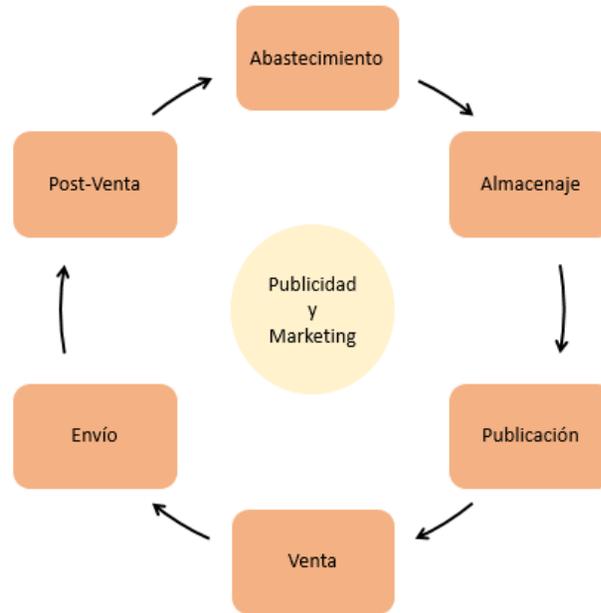
- Existen actualmente 180 clientas que compran mensualmente ropa usada en la tienda, y aproximadamente cada una compra dos unidades. Esta aclaración es porque en el plan de venta aparece una venta de 180 el primer mes, ello corresponde al número de clientas que compran y se asumirá que para el caso de las nuevas cada una de las clientas comprará una prenda al mes, dado que los precios aumentarán significativamente desde los \$5.000 llegando hasta los \$20.000.
- Durante los primeros tres meses se seguirán solicitando los servicios de lavado, planchado y costura para todos los productos usados, lo cual corresponde a un costo variable por prenda. Los otros costos variables son el precio de compra al proveedor. Por lo tanto, solo esos costos variarán durante los tres primeros meses, los cuales se detallan en la sección de costos operacionales.
- Para llevar a cabo la disminución de las ventas, solo es necesario bajar la cuota comprada de prendas por parte de la dueña del local, quien ya tiene conocimiento en el tema, por lo tanto, se espera que no presente problemas en implementarlo.

## 10.2 Procesos Operacionales

Los procesos de negocio son las acciones necesarias que se deben llevar a cabo para lograr una efectiva entrega del producto al cliente. En este caso se tratarán los procesos de una *ecommerce* dedicada a la venta de ropa plus size.

A continuación, se presenta un mapa de proceso del negocio:

#### ILUSTRACIÓN 41: "MAPA PROCESO DEL NEGOCIO"



Fuente: Elaboración propia en base a nuevo plan de negocio.

El proceso de la tienda se considerará cíclico, ya que mes a mes las nuevas prendas adquiridas vuelven a pasar por el mismo proceso dentro de la tienda. En primer lugar, se encuentra el abastecimiento, luego el almacenaje, la publicación, la venta, el envío y la postventa. Pero adicionalmente se encuentra la publicidad y el marketing, este proceso no se ubicó en una etapa específica, ya que debe ser ejecutado en todo momento, su finalidad es generar flujo hacia la página y no estará focalizado en una prenda en particular.

A continuación, se detalla cada una de las etapas del proceso operacional.

##### 10.2.1 Abastecimiento

El proceso de abastecimiento consiste en realizar una selección de las prendas nuevas chinas, las cuales se encuentran en el portal AliExpress. Para llevarlo a cabo, la dueña dispondrá de una lista de las principales tiendas dedicadas a la venta de ropa plus *size*, con sus precios promedio, costos de envío y tipos de prendas disponibles. Esta lista fue ya elaborada en conjunto con el autor del informe y se presentó anteriormente. Esta es una lista inicial que deberán ir analizando, actualizando los precios y también agregando tiendas en caso que aparezcan más.

En este proceso, es fundamental que la elección de los productos sea del gusto de las clientas, que vayan acorde a las tendencias actuales, esto en base a los comentarios de las características de las prendas entregados por las clientas en el estudio de mercado. Es por ello que la propietaria debe estar atenta a

las tendencias del mercado para hacer la elección correcta de la vestimenta, se considera que ya posee un cierto conocimiento de los gustos de este segmento por su experiencia vendiendo ropa de este tipo por más de dos años. Los tiempos de entrega de los productos son entre 20 a 30 días, por lo tanto, se deben realizar los pedidos con un mes al menos de anticipación.

En cuanto al despacho de los productos desde China, estos llegarán directamente a las dependencias de la tienda, en la misma página informan el costo del envío.

### 10.2.2 Almacenaje

Luego de que los productos fueron solicitados a través del portal AliExpress y son enviados hasta dependencias de la tienda, es necesario almacenarlos. Se dispondrá de un espacio de 7x4x2 metros para bodega y de esta un 80% aproximado será ocupado por repisas. Si se estima un tamaño de 30x30x5 cm promedio por cada unidad, entonces existe una capacidad potencial para 9.956 prendas.

El proceso de almacenaje tiene como finalidad realizar la recepción y clasificación de los productos. Por lo tanto, luego de la recepción es necesario llevar a cabo un ordenamiento: en primer lugar, se clasifica la ropa por tipo, luego se debe clasificar por el estilo, por color y finalmente se deben agrupar por las diferentes tallas. Así, establecer un orden claro al interior de la bodega, identificando en cada sector el tipo de prendas y características de ellas.

Para identificar las secciones de la bodega, se dispondrán pequeños carteles con el tipo de prenda, estilo, color y talla para identificar de manera rápida dónde se encuentran o detectar si existe o no *stock* del producto.

Este proceso es de bastante importancia para el proceso de envío, ya que, al tenerlos de forma ordenada, se hace más rápida la búsqueda de cualquier pieza.

### 10.2.3 Publicación

Luego que las prendas son recepcionadas en la bodega, es necesario ir actualizando los productos ofrecidos en la página web. Como se comentó anteriormente, durante los tres primeros meses en conjunto con el desarrollador de la página se publicarán las prendas que serán encargadas a China, pero posteriormente se dispondrá de un formulario de carga de productos en la página web, donde se podrá detallar el producto que se va a publicar: tipo, color, estilo, todo el detalle de las tallas, permitiendo también la carga de imágenes. Toda la información necesaria para la carga se encuentra directamente en los portales de ropa chinos, por lo tanto, no presenta un desafío de conocimiento de programación.

El proceso de publicación culmina con la actualización de las prendas disponibles para que las clientas puedan comprar sin problema.

#### 10.2.4 Venta

A las potenciales clientas que se encuentran visitando la página web, luego que eligen un producto para comprarlo, les aparecerá la opción de comprar, indicando la cantidad y lugar de envío. Luego de ingresar esta información, el cliente será direccionado a la plataforma de pago PagaYa. Esta plataforma permite pagar con tarjetas de débito o de crédito. Para realizar el pago a través de este medio, el cliente primero debe ingresar el monto a pagar, el mail de la tienda y proceder ingresando sus datos. Luego que se concreta el pago, llega una notificación al mail de la tienda con la confirmación del pago del cliente.

#### 10.2.5 Envío

Luego que se confirma la venta del producto por parte de la plataforma PagaYa, es necesario realizar el proceso de envío del producto. En primer lugar, se clasificarán las prendas vendidas y se deberán ir agrupando por destino, ya sea Región de Valparaíso, Metropolitana o del Biobío, así se hará más fácil el proceso para cuando llegue la empresa de encomienda. La entidad que estará a cargo del envío de los paquetes será Shipit, quienes van directamente hasta las dependencias del local a retirar los productos. Las solicitudes de envío de encomiendas deben ser solicitadas a través de su página web, y esto estará a cargo del mismo personal de la tienda. Durante el mismo día realizan el retiro de la mercadería.

Ellos trabajan directamente con *couriers* como Correos Chile y Chilexpress para hacer los despachos, su modelo de negocio es ser un intermediario entre los *couriers* y personas que desean enviar encomiendas.

A través de su plataforma se puede hacer un seguimiento de los productos enviados, si este llegó o no a destino, así se puede informar al cliente en caso de consultas.

En cuanto a los tiempos, luego de retirar los paquetes Shipit, tardan entre uno a dos días para que llegue hasta dependencias del cliente.

#### 10.2.6 Postventa

Luego que el producto es enviado, es indispensable estar al tanto de cómo fue la recepción de los productos. Por ello, en la página existirá una sección de contacto (mail, Whatsapp, teléfono) con la tienda en caso que exista algún reclamo por la prenda o disconformidad, estos deben ser analizados y se debe buscar la solución siempre enfocado en el cliente.

En caso de devolución de productos, donde efectivamente haya existido un error por parte de la tienda, se hará uso de la misma aplicación Shipit para hacer la devolución y envío de la correcta. Estos costos correrán por parte de El Armario.

De esta forma, al dar respuesta de forma clara se espera generar confianza y fidelización por parte de los consumidores.

### 10.2.7 Publicidad y Marketing

Y finalmente se encuentra el proceso de publicidad y marketing, este proceso no está ubicado en una parte específica, ya que se debe realizar en todo momento. Su finalidad es generar el reconocimiento de la tienda.

En primer lugar, la principal herramienta de publicidad que se utilizará será Google Adwords. Se detalló anteriormente los pasos que se deben realizar para publicar una campaña. La efectividad de estas depende del dinero disponible, elección de palabras claves y diseño del *banner*. Por lo tanto, se deben elegir palabras relevantes para aparecer en las primeras posiciones, también diseñar los *banners* de acuerdo a las palabras claves y que haga sentido lo que está viendo con lo que está buscando con el fin de generar flujo hacia la página web.

También se deben realizar campañas en redes sociales, para lo cual se utilizará la plataforma [www.canva.com](http://www.canva.com) que permite crear *posts* de forma gratuita. Semanalmente se posteará contenido llamativo, con las nuevas prendas ofrecidas o descuentos que llamen la atención. De la mano con los *posts*, también se deben responder algunas dudas de los clientes, pero siempre estará enfocada en incentivar la visita del sitio web.

## 10.3 Costos Operacionales

Los costos operacionales son los costos en los que incurre una empresa en el desarrollo de la propia actividad del negocio. Estos están divididos en costos fijos y costos variables. Los costos fijos serán iguales mes a mes, independiente de los niveles de producción; en cambio los costos variables tienen una relación directa con el volumen de productos transados. En ambos costos es indispensable tenerlos identificados en el negocio para evaluar si los ingresos están cubriendo o no los gastos, es por ello que a continuación se presenta un detalle de los costos fijos y costos variables de El Armario.

### 10.3.1 Costos Fijos

A continuación, se detallan los costos fijos en que incurre la empresa:

En primer lugar, se encuentra el arriendo del local. Se mantendrá el arriendo actual en la galería ubicada en Valparaíso, ya que cuenta con un amplio espacio

para almacenaje de prendas. La tienda tiene una dimensión de 7x8 metros y la mitad será destinada al almacenaje de vestuario, así el costo mensual del arriendo se mantiene en \$100.000.

En segundo lugar, se encuentra la luz, agua e internet. Para calcular su costo promedio mensual se realizó un análisis de los pagos realizados durante el año 2018, obteniéndose un gasto promedio de \$20.000 en luz, \$15.000 agua y \$25.000 en internet.

Y, en tercer lugar, se encuentra el pago de los sueldos, que corresponden al administrativo y la dueña del local. El sueldo del administrativo es de \$550.000 y el de la dueña \$600.000.

Así, el total de los gastos fijos son de \$1.310.000 mensuales.

A continuación, se presenta una tabla resumen de los costos fijos de la tienda:

**ILUSTRACIÓN 42: "COSTOS FIJOS"**

Costos Fijos Mensuales	Monto	
Arriendo Local	\$	100.000
Luz	\$	20.000
Agua	\$	15.000
Internet	\$	25.000
Sueldo Administrativo	\$	550.000
Sueldo Dueña	\$	600.000
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>1.310.000</b>

Fuente: Datos financieros El Armario.

### 10.3.2 Costos Variables

Los costos variables tienen una relación directa con la cantidad de prendas vendidas. A mayor cantidad de prendas vendidas, estos aumentan, y si se vende una menor cantidad, estos costos también bajan. A continuación, se detallan todos los costos asociados a las prendas ofrecidas.

En primer lugar, se presentan los costos variables asociados a las prendas usadas, ya que son las que actualmente vende la tienda y se planea seguir vendiéndolas durante los primeros tres meses del proyecto, para dar paso al cuarto mes a la venta de los productos nuevos.

Las prendas usadas se compran por fardo, estos tienen un costo de \$75.000 y traen aproximadamente 150 unidades de tipo plus size. Por lo tanto, el costo sería de \$500. El costo del fardo incluye el despacho del producto hasta la región de Valparaíso.

El servicio de lavado, planchado y costura lo realiza personal externo a la empresa, que trabaja por prenda terminada. El contrato actual establece un

pago de \$700 por pieza procesada. Este trabajo lo realizan actualmente vecinas de la dueña del negocio.

Posterior al procesamiento de los productos, existe el proceso de envasado, para lo cual se utilizan bolsas plásticas de embalaje y tienen un costo de \$40 cada una.

Actualmente la tienda realiza envíos a través de Chilexpress, pero el pago corre por cuenta de la clienta.

Así, los costos variables por prenda de ropa usada totales corresponden a \$1.240.

A continuación, se presenta una tabla resumen con la información anteriormente descrita.

#### **ILUSTRACIÓN 43: "COSTOS VARIABLES PRENDA USADA"**

<b>Costos variables prenda usada</b>	<b>Monto por prenda</b>
Precio prenda usada	\$ 500
Lavado, planchado y costura	\$ 700
Bolsa envasado	\$ 40
Envío prenda	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 1.240</b>

Fuente: Información financiera El Armario.

Ya habiendo detallado los costos variables por prenda hasta el tercer mes, se procede a detallar los costos variables a partir del cuarto mes.

En primer lugar, se encuentran los costos de compra y envío de las prendas observados en AliExpress. Para estimar su valor, se hará uso de la información expuesta anteriormente en la sección de elección de los proveedores, donde se entregan los precios observados por cada una de las tiendas para cada tipo de prenda ofrecida. Más adelante, se entrega el detalle. El tipo de cambio utilizado fue de \$641, que corresponde al promedio del peso del dólar durante 2018<sup>74</sup>.

Posteriormente, se encuentra el costo de la utilización de la plataforma de PagaYa para efectuar el pago online, que incluye la opción para cancelar en cuota. Esta cobra una comisión del 4,99% del valor de venta de la prenda. Por lo tanto, para la blusa de \$15.000, la comisión a pagar es de \$749, para los pantalones y chaquetas que tienen un costo de \$20.000, el costo será de \$998. Luego se encuentran los costos variables que son iguales para todas las prendas independientes de su tipo.

La bolsa de envasado tiene un costo de \$40, se mantiene la que actualmente compra la propietaria del negocio.

<sup>74</sup> [http://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/dolar/dolar2018.htm](http://www.sii.cl/valores_y_fechas/dolar/dolar2018.htm)

Los envíos de los productos estarán a cargo de la empresa de encomienda Shipit, que ofrece el servicio de retiro de productos en las mismas dependencias sin costo adicional. El precio del envío de encomiendas hacia Santiago es de \$2.400; envíos a la región del Biobío, \$3.600 y dentro de la región de Valparaíso, \$3.300.

Y el último de los costos variables se encuentra en el presupuesto destinado a la publicidad a través de Google Adwords. Esta será la principal herramienta utilizada por la empresa para generar flujo hacia la página web y concretar en compras. Como se detalló en el plan de ventas, el costo aproximado de concretar una venta a través de este medio es de \$3.200 aproximadamente. Por cada prenda vendida, se destinarán gastos de \$400, que corresponden al 13% del costo estimado de una venta a través de Google Adwords (\$3.200). Con este monto se puede sostener el crecimiento del 3% de las ventas mensuales y además entrega un margen de 10% para adquirir nuevos clientes si durante ese mes no se logra igualar la venta del mes anterior, o también puede ser utilizado en caso que las campañas de Google Adwords aumenten sus costos.

A continuación, se entrega una tabla resumen de todos los costos variables anteriormente descritos:

**ILUSTRACIÓN 44: "COSTOS VARIABLES POR PRENDA NUEVA"**

Costo variable por tipo de prenda nueva		Monto
Polera/Blusa	Precio compra China	\$ 8.400
	Costo envío desde China	\$ 860
	Comisión 4,99% venta internet	\$ 749
Pantalón/Falda	Precio compra China	\$ 10.122
	Costo envío desde China	\$ 1.302
	Comisión 4,99% venta internet	\$ 998
Blazer/Chaqueta	Precio compra China	\$ 10.860
	Costo envío desde China	\$ 1.253
	Comisión 4,99% venta internet	\$ 998
Todas las prendas	Envasado	\$ 40
	Publicidad Google Adwords	\$ 400
	Envío a Santiago	\$ 2.400
	Envío a Bío Bío	\$ 3.600
	Envío a Valparaíso	\$ 3.300
<b>Total Polera/Blusa</b>	<b>Envío a Santiago</b>	<b>\$ 12.848</b>
	<b>Envío a Bío Bío</b>	<b>\$ 14.048</b>
	<b>Envío a Valparaíso</b>	<b>\$ 13.748</b>
<b>Total Pantalón/Falda</b>	<b>Envío a Santiago</b>	<b>\$ 15.262</b>
	<b>Envío a Bío Bío</b>	<b>\$ 16.462</b>
	<b>Envío a Valparaíso</b>	<b>\$ 16.162</b>
<b>Total Blazer/Chaqueta</b>	<b>Envío a Santiago</b>	<b>\$ 15.951</b>
	<b>Envío a Bío Bío</b>	<b>\$ 17.151</b>
	<b>Envío a Valparaíso</b>	<b>\$ 16.851</b>

Fuente: Elaboración propia.

## XII PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El Plan de recursos humanos para este proyecto será más bien simple, ya que se mantendrá el personal actual de la tienda y no se contratarán nuevas personas.

Los cargos son: gerente de tienda y administrativo. A continuación, se detallan las funciones que deben desempeñar el personal de la tienda.

### 12.1 Gerente de Tienda

En primer lugar, se encuentra el gerente de tienda, que corresponde a la propietaria del negocio. Su principal función consiste en liderar, definir los lineamientos estratégicos que se deben seguir para aumentar las ventas y lograr una diferenciación y preferencia por parte de los clientes. Debe estar velando porque cada uno de los procesos se lleven a cabo para lograr un servicio diferenciador respecto a la competencia.

En cuanto a las tareas puntuales que debe desempeñar, se encuentran, en primer lugar, la elección de las prendas a importar mes a mes a China. Esta tarea la debe desempeñar la dueña del local, ya que tiene un conocimiento de los gustos de las mujeres con sobrepeso debido a la relación de cercanía que ha desarrollado con las clientas a lo largo de los tres años de vida que tiene el negocio. De la mano con lo anterior, será necesario estar al tanto también de las tendencias actuales del mercado, qué están ofreciendo a las mujeres tallas normales y tratar de buscar estilos similares para mujeres talla grande en las tiendas chinas. Para esto, se ayudará con la lista de tiendas que ofrecen prendas plus *size* que elaboró el autor del informe.

Los pedidos los debe realizar por lo menos un mes antes del mes que esperan vender, por los tiempos de envío.

Otra tarea que tendrá a cargo es confirmar las compras generadas a través de la plataforma PagaYa, estas confirmaciones estarán llegando al mail de la tienda y al aceptar el pago el cliente puede proceder a efectuar el pago. Posterior a confirmarlo, la propietaria debe informar al administrativo el producto comprado para que lo separe del resto de las que aún pueden ser vendidas.

Luego que se confirma la compra, la dueña de la tienda debe solicitar a través de la plataforma Shipit el despacho de la prenda, para que hagan su retiro al final del día de todas las enviadas. A través de la plataforma debe ingresar las características del paquete y el destino de este.

También se encuentra la tarea de desarrollar campañas a través de Google Adwords. Como se comentó en un inicio, el desarrollo de campañas en este medio será la principal publicidad de la página. Por lo tanto, debe realizar una selección de palabras que tengan una relación directa con el sobrepeso y así

aparecer en búsquedas. Además, deberá ir analizando el presupuesto destinado a cada operación y el efecto que están teniendo.

Y, finalmente, se encuentra la administración de las redes sociales, a través de este medio se establecerá contacto con la comunidad de la tienda, mostrando las nuevas tendencias, promociones y respondiendo a dudas que puedan tener. Para el desarrollo de campañas podrá utilizar la plataforma canva, que entrega plantillas llamativas y gratis, siendo necesario solo la descripción e imágenes de los productos.

## 12.2 Cargo Administrativo

Las funciones del administrativo tendrán que ver más bien con la administración de las prendas que se encuentran en dependencias de la tienda.

En primer lugar, se encuentra el orden de la bodega. A medida que la propietaria haga los pedidos a China, y estas vayan llegando a dependencias del local, el administrativo debe ir seleccionando cada una de ellas por tipo, talla, color u otra clasificación en sectores específicos. De esta forma, se mantendrá un orden y será bastante más fácil la recolección e identificación de la ropa para su envío.

Luego que se tienen los productos recepcionados y clasificados, es necesario realizar una actualización de los productos que se encuentran en la bodega, para lo cual utilizará el formulario de carga de producto que dejará disponible el desarrollador de la página. En él, podrá agregar una descripción del producto e imágenes claras que podrá obtener directamente de los portales de venta de ropa en China. También tendrá acceso a dar de baja prendas que no se encuentran actualmente en *stock*.

A medida que las ventas se van concretando, la propietaria le va informando de las vestimentas que están siendo vendidas y los destinos a las cuales deben ser enviadas. Con esta información, el administrativo comienza el proceso de embalaje de los productos en sus bolsas de encomienda, agregando detalles y la dirección de envío. Luego, las prendas son agrupadas de acuerdo a la región de destino, de esta forma al llegar la empresa de encomienda a buscar los paquetes, estos se encuentran listos y clasificados. El administrativo es el encargado de entregar los productos a enviar.

El envío de paquetes a través de Shipit le permite al consumidor ver en tiempo real el estado de envío del producto, lo que generará una mayor tranquilidad y seguridad del servicio.

Y, finalmente, otra de las funciones del administrativo es dar soporte a la dueña del negocio en la respuesta a consultas por parte de las compradoras en los diferentes canales, ya sea por mail, redes sociales o Whatsapp.

## XIII PLAN FINANCIERO

### 13.1 Proyección de Ingresos

En el Plan de Marketing se presentaron las proyecciones de venta estimadas durante el primer año, como también los precios de cada uno de los productos. En base a esa información previa, se presenta la proyección de ingresos durante el primer año por tipo de prenda y por región. Si se lleva a cabo una realización efectiva de las campañas a través de Google Adwords, una selección de prendas acorde a los gustos de las mujeres con sobrepeso y una página web de navegación intuitiva.

A continuación, se presentan las proyecciones de ingresos para el primer año:

**ILUSTRACIÓN 45: "INGRESO PRIMER AÑO"**

Mercado	Prenda	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Valparaíso	Ropa Usada	1.800.000	1.000.000	1.000.000									
	Poleras/Blusas				953.442	982.046	1.011.507	1.041.852	1.073.108	1.105.301	1.138.460	1.172.614	1.207.792
	Plantalones/Faldas				1.271.256	1.309.394	1.348.676	1.389.136	1.430.810	1.473.735	1.517.947	1.563.485	1.610.390
	Blazers/Chaquetas				1.309.779	1.349.073	1.389.545	1.431.231	1.474.168	1.518.393	1.563.945	1.610.863	1.659.189
	<b>Ingreso Total</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>3.534.478</b>	<b>3.640.512</b>	<b>3.749.728</b>	<b>3.862.220</b>	<b>3.978.086</b>	<b>4.097.429</b>	<b>4.220.352</b>	<b>4.346.962</b>	<b>4.477.371</b>
Santiago	Poleras/Blusas				1.107.376	1.140.597	1.174.815	1.210.059	1.246.361	1.283.752	1.322.265	1.361.933	1.402.791
	Plantalones/Faldas				1.476.501	1.520.796	1.566.420	1.613.413	1.661.815	1.711.669	1.763.020	1.815.910	1.870.387
	Blazers/Chaquetas				1.521.244	1.566.881	1.613.887	1.662.304	1.712.173	1.763.538	1.816.444	1.870.938	1.927.066
	<b>Ingreso Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.105.121</b>	<b>4.228.274</b>	<b>4.355.122</b>	<b>4.485.776</b>	<b>4.620.349</b>	<b>4.758.960</b>	<b>4.901.729</b>	<b>5.048.781</b>	<b>5.200.244</b>
Bío Bío	Poleras/Blusas				112.232	115.599	119.067	122.639	126.318	130.107	134.011	138.031	142.172
	Plantalones/Faldas				149.642	154.132	158.756	163.518	168.424	173.477	178.681	184.041	189.563
	Blazers/Chaquetas				154.177	158.802	163.566	168.473	173.528	178.733	184.095	189.618	195.307
	<b>Ingreso Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>416.051</b>	<b>428.533</b>	<b>441.389</b>	<b>454.630</b>	<b>468.269</b>	<b>482.317</b>	<b>496.787</b>	<b>511.691</b>	<b>527.041</b>
<b>Total</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>8.055.650</b>	<b>8.297.320</b>	<b>8.546.239</b>	<b>8.802.626</b>	<b>9.066.705</b>	<b>9.338.706</b>	<b>9.618.867</b>	<b>9.907.433</b>	<b>10.204.656</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a Plan de Marketing.

Se puede observar que a fines del año, la tienda podría estar percibiendo ingresos por sobre los 10 millones. Santiago y Valparaíso presentarán ingresos más o menos similares, alrededor de 5 millones al mes 12, esto debido a que la empresa se quiere enfocar principalmente en Valparaíso y Santiago.

### 13.2 Proyección de Costos

En base a la información de costos presentada en el plan de operación, a continuación se presenta una proyección de los costos durante el primer año de funcionamiento, diferenciando costos fijos y costos variables.

### 13.2.1 Costos Fijos

La meta de inflación anual del Banco Central es un 3%<sup>75</sup>, esto se traduce en que la meta del IPC anual también debe ser de un 3%, por tanto, el incremento de los costos fijos del proyecto deberían estar cercanos a este valor. Se tomará una posición conservadora de un 5%, para estar preparados en caso que los costos sean superiores al 3%, ya que los costos fijos no se pueden disminuir de un mes a otro y la tienda debe ser capaz de pagarlos.

**ILUSTRACIÓN 46: "COSTOS FIJOS"**

Costos Fijos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Arriendo Local	100.000	100.417	100.835	101.255	101.677	102.101	102.526	102.953	103.382	103.813	104.246	104.680
Luz	20.000	20.083	20.167	20.251	20.335	20.420	20.505	20.591	20.676	20.763	20.849	20.936
Agua	15.000	15.063	15.125	15.188	15.252	15.315	15.379	15.443	15.507	15.572	15.637	15.702
Internet	25.000	25.104	25.209	25.314	25.419	25.525	25.632	25.738	25.846	25.953	26.061	26.170
Sueldo Administrativo	550.000	552.292	554.593	556.904	559.224	561.554	563.894	566.244	568.603	570.972	573.351	575.740
Sueldo Dueña	600.000	602.500	605.010	607.531	610.063	612.605	615.157	617.720	620.294	622.879	625.474	628.080
<b>Total</b>	<b>1.310.000</b>	<b>1.315.458</b>	<b>1.320.939</b>	<b>1.326.443</b>	<b>1.331.970</b>	<b>1.337.520</b>	<b>1.343.093</b>	<b>1.348.689</b>	<b>1.354.309</b>	<b>1.359.952</b>	<b>1.365.618</b>	<b>1.371.308</b>

Fuente: Información financiera de la tienda y Banco Central.

Se puede observar que los costos fijos se mantengan estables pasando de \$1.310.000 al mes 1, hasta \$1.371.308 al mes 12. La mayor parte de los costos fijos vendrán por parte del sueldo de la dueña de la tienda y del administrativo, que son más de \$1.000.000.

### 13.2.2 Costos Variables

Los costos variables dependen directamente de la cantidad vendida de prendas, por lo tanto, están basados en la proyección de venta definida en el plan de marketing, donde se estimó un crecimiento del 3% mensual en las ventas.

A continuación, se presentan los costos variables asociados a cada región y por tipo de prenda.

<sup>75</sup> [https://www.bcentral.cl/documents/20143/32019/bcch\\_archivo\\_103632\\_es.pdf/31400085-27b2-0438-0d4a-3979b82886eb](https://www.bcentral.cl/documents/20143/32019/bcch_archivo_103632_es.pdf/31400085-27b2-0438-0d4a-3979b82886eb)

## ILUSTRACIÓN 47: "COSTOS VARIABLES"

Mercado	Prenda	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Valparaíso	Ropa Usada	446.400	248.000	248.000									
	Poleras/Blusas				873.862	900.078	927.081	954.893	983.540	1.013.046	1.043.437	1.074.741	1.106.983
	Plantalones/Faldas				1.027.333	1.058.153	1.089.898	1.122.595	1.156.273	1.190.961	1.226.690	1.263.491	1.301.395
	Blazers/Chaquetas				1.103.539	1.136.645	1.170.745	1.205.867	1.242.043	1.279.304	1.317.683	1.357.214	1.397.930
	<b>Costo Variable Total</b>	<b>446.400</b>	<b>248.000</b>	<b>248.000</b>	<b>3.004.735</b>	<b>3.094.877</b>	<b>3.187.723</b>	<b>3.283.355</b>	<b>3.381.856</b>	<b>3.483.311</b>	<b>3.587.811</b>	<b>3.695.445</b>	<b>3.806.308</b>
Santiago	Poleras/Blusas				948.505	976.960	1.006.269	1.036.457	1.067.551	1.099.578	1.132.565	1.166.542	1.201.538
	Plantalones/Faldas				1.126.754	1.160.557	1.195.373	1.231.235	1.268.172	1.306.217	1.345.403	1.385.766	1.427.338
	Blazers/Chaquetas				1.213.250	1.249.647	1.287.137	1.325.751	1.365.523	1.406.489	1.448.684	1.492.144	1.536.909
	<b>Costo Variable Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.288.509</b>	<b>3.387.165</b>	<b>3.488.779</b>	<b>3.593.443</b>	<b>3.701.246</b>	<b>3.812.283</b>	<b>3.926.652</b>	<b>4.044.452</b>	<b>4.165.785</b>
	Bío Bío	Poleras/Blusas				105.109	108.262	111.510	114.855	118.301	121.850	125.506	129.271
Plantalones/Faldas					123.174	126.870	130.676	134.596	138.634	142.793	147.077	151.489	156.034
Blazers/Chaquetas					132.213	136.179	140.264	144.472	148.807	153.271	157.869	162.605	167.483
<b>Costo Variable Total</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>360.496</b>	<b>371.311</b>	<b>382.450</b>	<b>393.924</b>	<b>405.741</b>	<b>417.914</b>	<b>430.451</b>	<b>443.365</b>	<b>456.666</b>
<b>Total</b>		<b>446.400</b>	<b>248.000</b>	<b>248.000</b>	<b>6.653.740</b>	<b>6.853.352</b>	<b>7.058.953</b>	<b>7.270.722</b>	<b>7.488.843</b>	<b>7.713.508</b>	<b>7.944.914</b>	<b>8.183.261</b>	<b>8.428.759</b>

Fuente: Elaboración propia en base a costos variables detallados en Plan de Operaciones.

### 13.3 Inversión

En cuanto a la inversión necesaria para llevar a cabo los nuevos lineamientos de la tienda, corresponden al desarrollo de la página web y las primeras campañas de Google Adwords para el cuarto mes. El fuerte se encontrará en generar campañas efectivas a través de Google Adwords, ya que la tienda ahora será 100% de venta online.

Para las primeras campañas se destinarán \$1.000.000, y el costo de la página web, que fue cotizada con un estudiante de Ingeniería Civil en Computación, será de \$500.000.

En cuanto a inversión en muebles u otros activos, no se necesitarán para la puesta en marcha del proyecto. Actualmente la tienda tiene suficientes estantes para el almacenaje de productos. De igual manera, cuenta con dos computadores para efectuar todo el proceso de venta, administración de página web y desarrollo de campañas a través de Google Adwords.

El método de financiación será a través de capitales propios, ya que la misma propietaria indicó que familiares podían facilitarle ese monto para hacer crecer el negocio.

### 13.4 Capital de Trabajo

Para realizar el cálculo del capital de trabajo necesario para llevar a cabo el proyecto, en primer lugar, se analizarán las utilidades operacionales mes a mes durante el primer año. De esta forma, se puede visualizar rápidamente el total de capital necesario.

Para el cálculo del capital de trabajo, se utiliza flujo de operación acumulado más negativo alcanzado durante el primer año de funcionamiento.

A continuación, se presentan los flujos operacionales para el primer año:

#### ILUSTRACIÓN 48: "FLUJOS OPERACIONALES"

Ítem	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	1.800.000	1.000.000	1.000.000	8.055.650	8.297.320	8.546.239	8.802.626	9.066.705	9.338.706	9.618.867	9.907.433	10.204.656
Costos Fijos	1.310.000	1.315.458	1.320.939	1.326.443	1.331.970	1.337.520	1.343.093	1.348.689	1.354.309	1.359.952	1.365.618	1.371.308
Costos Variables	446.400	248.000	248.000	6.653.740	6.853.352	7.058.953	7.270.722	7.488.843	7.713.508	7.944.914	8.183.261	8.428.759
<b>Utilidad Total</b>	<b>43.600</b>	<b>- 563.458</b>	<b>- 568.939</b>	<b>75.467</b>	<b>111.997</b>	<b>149.766</b>	<b>188.812</b>	<b>229.173</b>	<b>270.889</b>	<b>314.002</b>	<b>358.554</b>	<b>404.589</b>
<b>Utilidad Acumulada</b>	<b>43.600</b>	<b>- 519.858</b>	<b>- 1.088.798</b>	<b>- 1.013.331</b>	<b>- 901.334</b>	<b>- 751.568</b>	<b>- 562.757</b>	<b>- 333.584</b>	<b>- 62.695</b>	<b>251.307</b>	<b>609.861</b>	<b>1.014.450</b>

Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones de ventas y costos.

En base a la información anteriormente presentada, se puede observar que el flujo acumulado más negativo se logra al tercer mes, con un valor de \$1.088.798. Esto se debe a que se acordó con la propietaria bajar la venta de prendas usadas a 200 el mes 2 y mes 3, con la idea de poder trabajar en el desarrollo de la página web, diseño de campañas en Google Adwords y realizar la elección de prendas nuevas chinas.

Así, el capital de trabajo necesario para dar respuesta a las operaciones mes a mes durante el primer año será de \$1.088.798.

### 13.5 Flujo de Caja

Anteriormente se presentaron los ingresos y costos asociados para el primer año, pero para tener una mayor visión del alcance del negocio se realizará una proyección hasta el año 3.

Los supuestos para los años 2 y 3 serán los mismos supuestos utilizados para el año 1. Se mantendrá el crecimiento del 3% en las ventas mensuales y existirá un aumento del 5% en los costos fijos. Los costos variables por prenda se mantendrán igual a los del año 1.

El impuesto utilizado será de primera categoría, que tiene un valor de 27% según el SII<sup>76</sup>.

La inversión inicial será de \$1.500.000, los que serán destinados en el sitio web y publicidad. Estos no estarán afectos a depreciación, porque la depreciación tributaria afecta solamente a los bienes físicos del activo inmovilizado (los que no son destinados a la compra y venta en la empresa) y la página/publicidad, por sus características, no cumple con el requisito de ser un bien físico del tipo indicado, por lo cual no es un bien depreciable.

Asimismo, el capital de trabajo necesario será de \$1.088.798.

<sup>76</sup> [http://www.sii.cl/portales/renta/2016/cambio\\_tasas1categoria.htm](http://www.sii.cl/portales/renta/2016/cambio_tasas1categoria.htm)

Por lo tanto, el dinero necesario para dar inicio al proyecto en el mes 0 es \$2.588.798. Una parte será financiada por la propia dueña del negocio, los \$588.798 y los \$2.000.000 restantes serán financiados por aporte de un familiar de la propietaria, quien sería una especie de accionista.

A continuación, se presenta la proyección de flujo de caja acumulados anuales hasta el año 3:

**ILUSTRACIÓN 49: "FLUJO DE CAJA"**

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos Totales		85.638.203	149.169.529	212.680.080
Costos Fijos		16.085.301	16.908.255	17.773.314
Costos Variables		68.538.453	123.209.833	175.667.760
<b>Beneficio Neto</b>		<b>1.014.450</b>	<b>9.051.441</b>	<b>19.239.006</b>
(-) Pérdida Ejercicio Anterior		- 1.132.398	-	-
Utilidad Antes de Impuestos		- 117.948	9.051.441	19.239.006
Impuestos 1era Categoría (27%)		426.035	2.443.889	5.194.532
Utilidades después de Impuestos		- 543.983	6.607.552	14.044.474
(+) Pérdidas Ejercicio Anterior		1.132.398	-	-
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		<b>588.415</b>	<b>6.607.552</b>	<b>14.044.474</b>
Inversión (Web+Adwords)	- 1.500.000	-	-	-
Capital de Trabajo	- 1.088.798	-	-	-
Recuperación Capital de Trabajo		-	1.088.798	-
<b>Flujo de Caja de Capitales</b>	<b>- 2.588.798</b>	<b>-</b>	<b>1.088.798</b>	<b>-</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- 2.588.798</b>	<b>588.415</b>	<b>7.696.350</b>	<b>14.044.474</b>

Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones de plan de ventas.

Ya al primer año de implementación del proyecto se obtendrían flujos positivos, ya que solo los meses 2 y 3 generarían utilidades negativas. Ya al mes 4 se comenzaría con la venta de prendas nuevas y comenzaría a generar flujos positivos.

Al finalizar el año 3, la tienda lograría llegar al 40% del mercado meta, es decir, lograría vender 1.131 prendas mensuales.

Y al finalizar el año 3, la tienda lograría llegar a ingresos acumulados anuales por sobre los 14 millones.

Ya habiendo calculado el flujo de caja del proyecto, se procede a estimar una tasa de descuento para hacer el cálculo del valor presente.

La tasa de descuento se calculó en base a la fórmula de CAPM, el cual vincula linealmente la rentabilidad de cualquier activo financiero con el riesgo de mercado. Su fórmula es la siguiente:

$$\mathbb{E}(r_i) = r_f + \beta_i(\mathbb{E}(r_m) - r_f) + r_p$$

A continuación, se presentan los valores de cada uno de los parámetros:

$r_f$ : Corresponde a la tasa libre de riesgo, para realizar el cálculo de esta tasa se utilizará el promedio de tasa de interés de los bonos emitidos por el Banco Central a 5 años emitidos durante el año 2018<sup>77</sup>. Obteniéndose un valor de 4,07%.

$\beta_i$ : Beta del sector de prendas de vestir tiene un valor de 0,93<sup>78</sup>, en base a los estudios realizados por el reconocido profesor de finanzas corporativas, Aswath Damodara.

$r_m$ : Corresponde al rendimiento del mercado. Para su cálculo se tomará el rendimiento del IPSA, ya que este indicador representa la rentabilidad de las 40 empresas más transadas del mercado nacional. Según corredora MBI, el IPSA tendría un rendimiento durante 2019 de 12,5%<sup>79</sup>.

$r_p$  : Riesgo de país. Para su cálculo se utilizarán los informes entregados por el profesor Aswath Damodara, quien entrega un valor de 1%<sup>80</sup> de riesgo de país para Chile.

En base a los valores anteriormente entregados, haciendo el reemplazo en la fórmula, se obtiene un valor de la tasa de 12,9% para un proyecto de una empresa de vestuario, dadas las condiciones actuales del mercado.

---

<sup>77</sup> [https://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx?idCuadro=TPM\\_C1](https://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx?idCuadro=TPM_C1)

<sup>78</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>79</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=532258>

<sup>80</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

En base a la tasa de descuento de un 12,9%, se obtienen los siguientes resultados:

#### **ILUSTRACIÓN 50: "CÁLCULO VAN Y TIR"**

<b>Tasa Descuento</b>	12,9%
<b>VAN</b>	13.729.850
<b>TIR</b>	112,9%

Fuente: Elaboración propia en base a flujo de caja.

El valor presente del proyecto es positivo, es de \$13.729.850, por lo tanto, es recomendable realizarlo.

La TIR es la tasa de rendimiento interno, es la tasa de descuento en la que el valor presente del proyecto se convierte en 0, es decir, se encuentra indiferente entre realizarlo o no. El valor de la TIR es bastante bueno, tiene un valor por sobre el 100%, lo que indica que tiene una alta rentabilidad. Esto se puede justificar porque se trata de un proyecto donde no se requiere una gran inversión de activos, no es necesario invertir en activos fijos ni tampoco en la contratación de nuevo personal. La inversión se encuentra concentrada en activos intangibles, como lo son la página web y la publicidad. Estas en sí no tienen un alto costo asociado, el éxito del proyecto viene dado por la gestión en la generación de publicidad para captar nuevos clientes y en la gestión de entrega de los productos. Esto depende exclusivamente en la capacidad de generar campañas efectivas a través de Google Adwords y el diseño de una página web que sea del agrado de las clientas.

### **13.6 Análisis de Sensibilidad**

El análisis de sensibilidad tiene como finalidad analizar cómo varía el valor del proyecto para diferentes escenarios. Para ello se realizan variaciones de las principales variables que tienen incidencia directa en la rentabilidad del proyecto.

En primer lugar, se encuentra la efectividad en el aumento de las ventas proyectadas. Un escenario pesimista es que no se logre casi un aumento mes a mes de las ventas, se estimará un crecimiento de solo un 0,3% mensual; el escenario normal corresponde al analizado en la sección de flujo de caja con un aumento del 3% mensual y con un escenario optimista se podría fijar con un aumento en las ventas de un 5%.

A continuación, se presentan los valores del VAN y TIR para los diferentes casos del crecimiento de las ventas.

**ILUSTRACIÓN 51: "SENSIBILIDAD VENTAS"**

	% Variación Venta	VAN	TIR
<b>Pesimista</b>	+0,3%	- 1.562.729	-30,4%
<b>Normal</b>	+3,0%	13.729.850	112,9%
<b>Optimista</b>	+5,0%	32.234.526	194,7%

Fuente: Elaboración Propia en base a flujo de caja.

El único escenario en que el valor del proyecto es negativo, es en el pesimista, el aumento de ventas mensuales es muy cercana a 0. Por lo tanto, el proyecto no es viable si no existe un aumento porcentual mes a mes. Se debe hacer énfasis en lograr llegar al 3% mensual.

Otra de las variables que incide en el valor del proyecto, son los costos variables. En el escenario normal, no se asumió un aumento ni disminución en este tipo de costos. Los costos variables en su gran parte corresponden a los precios de compra y envío de prendas de China, las cuales están valorizadas en dólares, representando aproximadamente un 70% de los costos variables por prenda, según la tabla presentada en el Plan Operacional.

Si se analiza el valor del dólar durante el año 2018, a enero 2018 tuvo un valor de 608,27 CLP, y terminó en diciembre con un valor de 696,5 CLP<sup>81</sup>, por lo tanto, tuvo un aumento de 14,5% anual, lo que correspondería a un aumento mensual promedio de 1.2%. Pero este aumento de 1.2% solo afectaría a un 70% de los costos variables, es decir, aumentarían 0.84% mensualmente. Esto se asumiría para un escenario pesimista, y para uno optimista se definirá una disminución de un 0.84% mensual. Estos supuestos serán aplicados solo para el primer año, ya que desde 2015 hasta 2019 (4 años) no se observa una tendencia al alza o la baja con claridad<sup>82</sup>, por consiguiente, dadas las condiciones actuales, no sería muy real ampliar la tendencia más allá de un año.

A continuación, se presenta el valor del dólar desde 2015 a la fecha.

<sup>81</sup> [https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/Series/MOV\\_SC\\_TC1](https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_TC1)

<sup>82</sup> [https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/Series/MOV\\_SC\\_TC1](https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_TC1)

### ILUSTRACIÓN 52: "VALOR DÓLAR 2015-2019"



Fuente: Banco Central.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con el VAN y la TIR para los diferentes escenarios:

### ILUSTRACIÓN 53: "SENSIBILIDAD DÓLAR"

	% Variación Costos Variables	VAN	TIR
<b>Pesimista</b>	+0,84%	- 2.192.747	- indefinido
<b>Normal</b>	0,0%	13.729.850	112,9%
<b>Optimista</b>	-0,84%	28.118.297	+indefinido

Fuente: Flujo de caja y Banco Central.

En base a la tabla anteriormente expuesta, se observa que el proyecto es altamente sensible a fluctuaciones en los costos variables, representados principalmente por la compra de la ropa china en dólares. Si existe un aumento mensual de un 0.84% durante un año, no es recomendable realizar el proyecto. Mientras que una baja en los precios de los productos comprados tendría un efecto altamente positivo en el valor del mismo.

Los valores de las TIR se indefinieron, porque en el escenario pesimista es muy inviable (muy negativa), y en el optimista es sumamente viable (muy positiva) si se logran reducir los costos variables.

El precio de los productos es un determinante para la viabilidad del proyecto, por lo tanto, se deben estar estudiando las tendencias de los precios, y si estos se mantienen al alza durante mucho tiempo, podría tener efectos bastante negativos como se presentó anteriormente.

Y, finalmente, se encuentran los costos fijos, para un escenario normal se definió un aumento de un 5% anual, que corresponde a un aumento superior

a la meta de inflación del Banco Central. Se definirá un escenario pesimista con un aumento de un 7% anual y uno optimista con un aumento de un 3% anual. Estas tasas llevadas a aumentos mensuales, serían 0,42% normal, 0,58% pesimista y 0,25% optimista.

A continuación, se presenta una tabla con los valores de VAN y TIR correspondientes.

**ILUSTRACIÓN 54: "SENSIBILIDAD COSTOS FIJOS"**

	<b>% Variación Costos Fijos</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
<b>Pesimista</b>	+0,58%	12.892.470	107,1%
<b>Normal</b>	+0,42%	13.729.850	112,9%
<b>Optimista</b>	+0,25%	14.536.844	118,5%

Fuente: Elaboración propia en base a flujo de caja.

Para el caso de los costos fijos, se puede observar que para todos los escenarios planteados el proyecto es viable, esto se debe principalmente a que la empresa no es intensiva en costos fijos, sino que es intensiva en activos circulantes, los que corresponden a la ropa china. Por lo tanto, la empresa tiene una alta tolerancia a la variación de los costos fijos.

## XIV CONCLUSIONES

### Conclusiones Análisis Estratégico y Estudio de Mercado

El Análisis Estratégico se basa en los estudios PEST, PORTER y Perfil de Capacidades Internas, desde los cuales se obtienen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.

Las principales fortalezas detectadas de la empresa vienen dadas por el conocimiento del segmento *plus size* que ha adquirido la propietaria de la tienda durante los años de funcionamiento, lo cual ha generado fidelización de un grupo de clientas. Esto es una ventaja respecto a nuevas empresas que quieran entrar al mercado. Otra fortaleza que presenta la tienda es el desarrollo de la página web, la cual es una clara fortaleza respecto a las demás Pymes ya que trabajan principalmente a través de redes sociales.

En cuanto a las debilidades presentadas por la empresa, se encuentra en primer lugar el no desarrollo de estrategias a largo plazo de la empresa, lo que ha generado una empresa que da respuesta mes a mes a la demanda en base a sus capacidades sin generar crecimiento, ya que no genera planes de inversión ni operacionales para aumentar su capacidad. De la mano con lo anterior, existe un miedo a crecer mediante deuda, lo cual desarrollándose controladamente puede generar resultados positivos para la empresa. Y finalmente, otra de las debilidades detectadas se encuentra el no conocimiento de marketing digital, realiza publicaciones sólo en redes sociales, mientras que con publicidad en el buscador de Google podría llegar a una mayor cantidad de personas y generar un flujo significativo a la página.

Las oportunidades del negocio vienen dadas por los tratados de libre comercio con Asia, Europa y Norteamérica que ha firmado Chile, lo cual es una oportunidad para la empresa para comprar directamente en el extranjero productos nuevos o usados. Mientras que en el mercado nacional es escasa la oferta al por mayor de prendas talla grande. Otra de las oportunidades fuertes del mercado es el aumento exponencial del *ecommerce* año a año, siendo la ropa y calzado la preferida por los usuarios, es por ello que se recomienda fuertemente focalizar el negocio en el canal digital. También los hábitos alimenticios se presentan como una oportunidad para el negocio, ya que Chile se caracteriza por una alta ingesta calórica a lo cual se le suma una baja actividad física lo que hace presumir que las cifras de sobrepeso se mantendrán o aumentarán en los próximos años.

Las amenazas vienen dadas en primer lugar por parte del gobierno, el cuál está desarrollando varias políticas y campañas en contra del sobrepeso, las cuales no han tenido los resultados esperados y tampoco se espera tengan resultados en el corto plazo, ya que los cambios de hábitos toman bastante tiempo en surgir efectos. Otra amenaza es que los quintiles de más bajos

recursos sus gastos superan sus ingresos y son los que mayores índices de sobrepeso presentan, por lo tanto, se debe tener cuidado en las facilidades de pago, que esta sea respaldada por una entidad bancaria. Y una de las principales amenazas en la baja oferta de prendas de ropa en el mercado nacional, por lo tanto, para disminuir esa amenaza se recomienda fuertemente comprar directamente en el extranjero, de esta forma poder elegir las prendas a vender y generar una diferenciación en el diseño respecto a la competencia.

En el mercado existen dos tipos de entidades que ofrecen prenda talla grande: el *retail* y tiendas Pymes *online*.

En el *retail* se encuentran grandes tiendas como Hites, Tricot, Corona, Fashion's Park, Johnson, Dijon y La Polar. Estas tiendas tienen secciones dedicadas a la venta de tallas grandes, pero presentan en general una variedad mediana-baja, ya que están focalizados en la venta de prendas para mujeres con cuerpos normales delgados, a medida que aumenta la talla baja significativamente la variedad ofrecida. Además, los diseños ofrecidos son más bien pasados de moda, ya que no va acorde a las tendencias actuales. La tienda que mejor evaluación tiene por parte de las clientas es La Polar con su sección Extralindas, ya que ofrece diseños acordes a las tendencias y ofrece mayor variedad respecto a la competencia, pero no logra dar abasto a la amplia demanda.

En cuanto a las tiendas Pymes, se puede decir que existe una oferta más variada, existen tiendas enfocadas a la mujer más adulta (señora) y otras más enfocadas en las prendas para jóvenes. Pero pese a abarcar un mayor rango sólo dos tiendas tienen diseños acordes a las tendencias actuales y que se adecuen a los cuerpos de las chilenas. Pero se debe destacar que las tallas grandes son bastante superiores al *retail*. Una de las falencias observadas es que no tienen páginas web, sino que venden principalmente a través de las redes sociales por lo tanto deben estar atendiendo una a una las clientas y entregando los datos para realizar las transferencias, lo cual es bastante engorroso y lento.

En cuanto al estudio de la demanda, de las encuestadas se logra concluir que un 55% dice comprar al menos una vez al mes llegando incluso a comprar hasta 7 veces al mes, lo cual da cuenta de la alta disposición a comprar, y el dinero gastado por compra está por sobre los \$15.000 pesos por compra, lo cual da una pauta de la disposición a pagar por prendas.

Otro hallazgo es que las mujeres entrevistadas comentaron que preferían comprar las prendas en tiendas *online*, porque de esta forma les da menos vergüenza realizar las compras que en tiendas físicas, ya que se sentían discriminadas y observadas por el resto. Lo cual abala fuertemente el desarrollo de una tienda en línea 100%. Los factores que más valoran de los productos en primer lugar se encuentra el diseño de las prendas, en segundo lugar, el calce y en tercer lugar el material del cual está hecho. Es

indispensable estar al tanto de las tendencias para satisfacer la demanda de las clientas. Se debe realizar una elección acorde a las tendencias actuales y así ser preferidos respecto a la competencia.

El mercado objetivo al cual debe apuntar será la región de Valparaíso, Metropolitana y BíoBío. Serán las mujeres adultas jóvenes desde los 20 a 40 años, con tendencias al sobrepeso, que realicen compras online y que pertenezcan a los niveles socioeconómicos medios bajos que comprenden los segmentos C2, C3 y D. Llegando a un total de 96.925 potenciales clientas. Mientras que el mercado meta será un 7% de Valparaíso porque ya tiene un conocimiento del mercado, un 2% de Santiago por la amplitud del mercado y un 1% del BíoBío porque se encuentra bastante más alejado. Lo cual se traduce en un total de 2.626 mercado objetivo, que se pretenden abarcar en un mediano plazo.

### Conclusiones Canvas y Planes funcionales

La tienda actualmente tiene una tienda física y además vende *online*, pero la propuesta de plan de negocio se enfoca solamente en la venta a través de internet. Esto se basa en el aumento exponencial del *ecommerce* y en las preferencias de compra presentadas por las mismas clientas en las encuestas realizadas.

En cuanto a los productos ofrecidos, se dejarán de vender prendas usadas, ya que dado el formato de compra en fardos es bastante difícil realizar la elección de las prendas. Y el foco de la tienda debe estar en ofrecer productos que vayan acorde a las tendencias actuales con diseños llamativos que generen una diferenciación respecto a la competencia. Es por ello que se debe focalizar en la compra de prendas nuevas en el extranjero ya que existe una mayor oferta, permitiendo elegir los productos a gusto.

Los grupos de productos ofrecidos serán Poleras/Blusas, Pantalón/Falda y Blazers/Chaqueta que costarán \$15.000, \$20.000 y \$20.000 respectivamente. Lo cual fue definido en base a las encuestas y entrevistas de mercado.

La publicidad estará fuertemente focalizada en Google Adwords, por lo tanto, es indispensable estar adquiriendo conocimiento de la herramienta para una correcta gestión de ella y lograr los resultados esperados.

El plan de ventas se basa en un crecimiento del 3% mensual, condicionado a la inversión inicial en campañas Google Adwords, llegando a un 21% del mercado objetivo al término del mes 12.

Para llevar a cabo el plan de operaciones, es necesario realizar acciones iniciales para desarrollar el plan de negocio propuesto. Primero se deberá desarrollar una página web de acuerdo a las expectativas de los clientes, para lo cual se deberá trabajar codo a codo para su formulación junto al estudiante de computación, que cada una de las funcionalidades estén acorde a lo solicitado.

Segundo se encuentra el desarrollo de campañas en Google Adwords, para lo cual será indispensable el compromiso en asistir y comprender las

capacitaciones para desarrollar campañas, estas son pilar fundamental de la proyección de ventas, si no se desarrollan de manera adecuada puede no lograrse el crecimiento esperado.

En tercer lugar, se encuentran el desarrollo de campañas en redes sociales, para lo cual se utilizará Canvas, el cual permitirá desarrollar contenido llamativo para genera flujo hacia la página.

Luego se encuentra el incorporar pago online, si se quiere estar acorde a los estándares actuales, no se puede seguir con transferencias, es por ello que se debe desarrollar esta herramienta mediante la plataforma pagaya.cl.

Se debe tener una base de proveedores de ropa talla grande, con todos los detalles de los precios por prendas y costos de envío, de esta forma agilizar la elección de prendas a comprar mes a mes, la cual se debe actualizar constantemente.

Un elemento diferenciador de las tiendas que venden por internet viene dado por la óptima entrega de los productos, que cumpla con los tiempos establecidos, es por ello que se debe realizar una elección del proveedor que permita un seguimiento en todo momento de la entrega para generar confianza por parte del cliente. La empresa elegida fue Shipit, por los bajos costos, retiros en dependencias de la empresa y por el seguimiento que permite realizar de los envíos

Y finalmente, la última actividad inicial a realizar se encuentra la de vender las últimas prendas usadas, que se realizará durante los primeros tres meses y tiene como finalidad generar ingresos a la tienda. Esta tiene como finalidad bajar la cantidad de prendas vendidas para liberar recursos y focalizarse en el nuevo plan de negocio, además permitirá generar ingresos a la tienda.

Los procesos fundamentales del negocio serán: abastecimiento, almacenaje, publicación, venta, envío, postventa y publicidad y marketing. Publicidad y marketing no se encuentra en una etapa en específico ya que es un proceso que se realiza constantemente y es transversal a todos.

En cuanto al plan de recursos humanos, no se contratará más personal que el que se encuentra actualmente en la tienda: Gerente de tienda y Administrativo. Los cuales tendrán tareas más bien similares. Gerente de tienda estará focalizado en la venta de las prendas, publicidad Google Adwords y en la elección de prendas a vender. Mientras que el administrativo estará encargado de la recepción, almacenaje y entrega de productos a la empresa de encomienda, por lo tanto, deberá llevar un registro detallado del inventario que entra y sale de la bodega.

## Plan Financiero

Las principales inversiones iniciales del negocio vienen dadas por las campañas en Google Adwords, que corresponde a \$1.000.000 y por otro lado se encuentra el desarrollo de la página web, que asciende a \$500.000. No se necesitará inversión en inmuebles ni activos físicos. Esta es una de las

principales razones de la viabilidad del negocio, ya que no requiere una gran inversión inicial, y además estos activos no se devalúan en el tiempo.

El crecimiento de las ventas se proyecta en un 3% mensual, de esta forma al fin del año 3 lograría llegar a un 40% del mercado objetivo propuesto y lograría ingresos acumulados anuales por sobre los 14 millones.

La tasa de descuento para el proyecto se obtiene de la fórmula del CAPM, el cual entrega un valor de 12,9%, con el cual se obtiene un VAN de \$13.729.850 y una TIR de 112,9% por lo tanto el proyecto es altamente rentable realizarlo. Ya que no se requiere realizar una alta inversión en activos fijos de alto costos, ya se cuenta con la tienda, no se requiere contratar más personal, el crecimiento de las ventas viene dadas por el desarrollo de campañas en Google Adwords, las cuales no tienen altos costos asociados, sino que dependen de la correcta gestión de las campañas.

En cuanto a la sensibilidad del proyecto, si las ventas están alrededor de un crecimiento del 0,3% mensual entonces el proyecto no es viable ya que se obtiene un VAN negativo -\$1.562.729, es decir que durante los 3 años no logra pagar la inversión inicial. En cambio, si las ventas llegan a un crecimiento de un 5% mensual en un escenario optimista, entonces el VAN llega a \$32.234.526 siendo altamente rentable. Por lo tanto, para el proyecto es necesario tener un crecimiento significativo mes a mes, para lo cual es indispensable el desarrollo de las campañas en Google Adwords.

En cuanto a la sensibilidad de los costos variables si existe un aumento del 0,84% de los costos variables durante 1 año entonces el VAN es -\$2.192.747 y la TIR se define negativa mientras que con una disminución de 0,84% en los costos variables se logra un VAN de \$28.1118.927 lo cual es bastante positivo para el proyecto. Por lo tanto, el proyecto es bastante sensible a los costos variables, se debe estar atento a un aumento sostenido de los precios del dólar o de las prendas en China, ya que podrían tener un efecto bastante negativo en los ingresos de la tienda.

Y finalmente se encuentra la sensibilidad del proyecto en cuanto a los costos fijo, para los escenarios pesimistas de un aumento de un 7% anual, de obtiene un VAN de \$12.892.470, lo cual indica que el proyecto tiene una alta tolerancia a fluctuaciones en costos fijos, esto se debe a que el proyecto es intensivo en costos variables que vienen dados por el precio de compra de las prendas chinas y por los costos de envío.

## XV BIBLIOGRAFÍA

Adimark.cl. (2018). GFK | Adimark. [online] Available at: <http://www.adimark.cl/es/estudios/archivo.asp> [Accessed 11 Oct. 2018].

BBC News Mundo. (2017). ¿Es realmente México el país más obeso del mundo? [online] Available at: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43664557> [Accessed 13 Oct. 2018].

BBC News Mundo. (2016). Mercado de la moda brasileño crece en tallas grandes. [online] Available at: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/03/130324\\_sociedad\\_moda\\_plu\\_s\\_size\\_gordas\\_brasil](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/03/130324_sociedad_moda_plu_s_size_gordas_brasil) [Accessed 20 Nov. 2018].

Best.aliexpress.com. (2018). [online] Available at: <https://best.aliexpress.com/> [Accessed 10 Dec. 2018].

Cámara de Comercio de Santiago, (2018). Tendencias del Comercio Electrónico en Chile [online] Available at: <https://www.ccs.cl/estudios/docs/LEVER-ECD2018-CCS.pdf> [Accessed 14 Oct. 2018].

Centre, R. (2017). Instituto Nacional de Estadísticas | REDATAM Procesamiento y diseminación. [online] Redatam-ine.ine.cl. Available at: [https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO\\_2017&lang=esp](https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2017&lang=esp) [Accessed 15 Nov. 2018].

Centre, R. (2017). Instituto Nacional de Estadísticas | REDATAM Procesamiento y diseminación. [online] Redatam-ine.ine.cl. Available at: [https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO\\_2017&lang=esp](https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2017&lang=esp) [Accessed 10 Dec. 2018].

Comparaonline.cl. (2019). Crédito de Consumo. [online] Available at: <https://www.comparaonline.cl/credito-consumo> [Accessed 18 Dec. 2018].

Creswell, J. (2008). Mixed Methods Research: State of the Art. University of Michigan.

Economiaynegocios.cl. (2018). EyN: La ruta de la ropa usada: desde EE.UU. al mercado nacional. [online] Available at: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=70417> [Accessed 5 Jul. 2018].

Emol.com. (2017). Chile es el país con más sobrepeso en Sudamérica. [online] Available at: <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/01/19/840790/FAO-Chile-es-pais-con-mas-sobrepeso-en-Sudamerica.html> [Accessed 19 Dec. 2018].

Fao.org. (2017). FAO/OPS: sobrepeso afecta a casi la mitad de la población de todos los países de América Latina y el Caribe salvo por Haití | FAO. [online] Available at: <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/463396/> [Accessed 19 Nov. 2018].

Fardoschile.com. (2018). fardo surtido plus size mujer. [online] Available at: [https://www.fardoschile.com/index.php?id\\_product=190&controller=product](https://www.fardoschile.com/index.php?id_product=190&controller=product) [Accessed 28 Dec. 2018].

Google Trends. (2019). Google Trends. [online] Available at: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2013-01-01%202018-12-30&geo=CL&q=plus%20size,talla%20grande> [Accessed 23 Dec. 2018].

Grønsund, T. (2011). 7 Proven Templates for Writing Value Propositions That Work. [online] Tor on Tech. Available at: <http://torgronsund.com/2011/11/29/7-proven-templates-for-creating-value-propositions-that-work/> [Accessed 10 Dec. 2018].

Grandio, X. (2018). Cómo compramos online: el 22% de los chilenos ha comprado en eCommerce en el último año (Adimark, 2018). [online] Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. Available at: <https://marketing4ecommerce.cl/compramos-online-los-chilenos/> [Accessed 18 Nov. 2018].

Ine.cl. (2018). EPF. [online] Available at: <http://www.ine.cl/estadisticas/ingresos-y-gastos/epf?categoria=Principales%20Resultados> [Accessed 14 Nov. 2018].

Ine.cl. (2017). Segunda entrega resultados Censo 2017: Chile presenta mayor nivel educativo, creciente inmigración y aumento de hogares unipersonales.

[online] Available at: <http://www.ine.cl/prensa/2018/05/04/segunda-entrega-resultados-censo-2017-chile-presenta-mayor-nivel-educativo-creciente-inmigraci%C3%B3n-y-aumento-de-hogares-unipersonales> [Accessed 16 Nov. 2018].

Ine.cl. (2017). Encuesta Presupuestos Familiares. [online] Available at: <http://www.ine.cl/docs/default-source/ingresos-y-gastos/epf/viii-epf/principales-resultados/sintesis-de-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=4> [Accessed 30 Oct. 2018].

Indexmundi.com. (2018). Chile Distribución por edad - Población. [online] Available at: [https://www.indexmundi.com/es/chile/distribucion\\_por\\_edad.html](https://www.indexmundi.com/es/chile/distribucion_por_edad.html) [Accessed 13 Sep. 2018].

Investors.falabella.com. (2018). Información Financiera, S.A.C.I. Falabella. [online] Available at: <https://investors.falabella.com/Spanish/informacion-financiera/default.aspx> [Accessed 2 Sep. 2018].

Kolau.es. (2017). Plataforma de Marketing para PYMEs - Kolau. [online] Available at: <https://www.kolau.es/adwords/como-funciona-google-adwords> [Accessed 19 Dec. 2018].

Latercera.com. (2018). Cómo nacen, viven y mueren las empresas en Chile | La Tercera. [online] Available at: <https://www.latercera.com/noticia/como-nacen-viven-y-mueren-las-empresas-en-chile/> [Accessed 6 Jul. 2018].

No soy fashionista. (2016). Cómo es el plus size en el retail chileno: Parte I – El inicio de la exploración. [online] Available at: <http://nosoyfashionista.cl/2016/04/26/como-es-el-plus-size-en-el-retail-chileno-parte-i-el-inicio-de-la-exploracion.html> [Accessed 13 Dec. 2018].

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation. Frankfurt: Campus.

Research, C. (2017). Opportunity in the US Plus-Size Apparel Market - Coresight Research. [online] Coresight Research. Available at: <https://coresight.com/research/opportunity-us-plus-size-apparel-market/> [Accessed 18 Nov. 2018].

Revista Logistec, (2019). Estrategia Logistica [online] Available at: <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/3104-mercado-de-la-moda-el-nuevo-impulso-para-el-comercio-electronico-chileno> [Accessed 13 Nov. 2018].

Revista Logistec. (2018). Dafiti y Linio entre los top 25 ecommerce en Chile. [online] Available at: <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/e-commerce/item/3052-dafiti-y-linio-entre-los-top-25-e-commerce-en-chile-dos-experiencias-dignas-de-contar> [Accessed 13 Dec. 2018].

Sii.cl. (2019). Sii | Servicio de Impuestos Internos. [online] Available at: [http://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/dolar/dolar2018.htm](http://www.sii.cl/valores_y_fechas/dolar/dolar2018.htm) [Accessed 16 Dec. 2018].

The Observatory of Economic Complexity. (2016). Import origins of Ropa Usada to Chile (2016). [online] Available at: [https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree\\_map/hs92/import/chl/show/6309/2016/](https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/import/chl/show/6309/2016/) [Accessed 30 Sep. 2018].