



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

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE ROPA PARA LA MUJER**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**LUIS GUILLERMO PALOMINO ANDRADE**

**PROFESOR GUIA:  
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
ANDREA DE JUAN KUNSTING**

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

## RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es el de diseñar de un plan de negocios para la creación de una nueva empresa comercializadora de ropa para la mujer que llevará por nombre New Fashion Retail.

La principal motivación del trabajo, radica en el deseo a futuro de materializar esta propuesta en un emprendimiento familiar. Aprovechar los años de experiencia, el know how y las redes de trabajo de uno de sus fundadores, y explotar las oportunidades y beneficios que genera la economía China.

En términos simples, se propone un modelo de negocio en el cual el desarrollo de productos y la comercialización se realizan en nuestro país y la fabricación de las prendas en China. Nuestro mercado objetivo son las mujeres entre 25 y 45 años de edad, que trabajan y que desean vestirse de manera casual.

La metodología utilizada se desarrolla en tres etapas. Una primera etapa de Investigación preliminar consistente en la recopilación de antecedentes a nivel de industria y a nivel de mercado. En una segunda etapa se desarrolla una Investigación de mercado consistente en la aplicación de una encuesta a mujeres de entre 25 y 45 años de edad con el propósito de conocer y entender su pensamiento en relación al vestuario femenino, marcas y sentimiento al comprar. A su vez, se llevarán a cabo visitas a locales comerciales y centros comerciales, donde se procederá a hacer observaciones no participativas a distintos actores que comercializan ropa femenina. La última etapa de desarrollo de caso consiste en la estructuración del negocio propiamente tal. En esta etapa se delinearán las distintas secciones del plan de negocio.

A partir del estudio de mercado podemos deducir que las consumidoras son decididas y empoderadas, utilizan las redes sociales y la internet, en general se informan, saben lo que quieren, se inclinan por productos que contengan un conjunto de atributos de su preferencia, desean ser atendidas, gustan de los servicios y en general la experiencia de compra les importa.

En términos de la evaluación financiera, el proyecto evaluado a una tasa de costo de capital de 12% generó un VAN de CLP\$ 774.785.413 y una TIR de 13%, por lo que, de acuerdo al criterio VAN el proyecto puro es rentable. Desde el punto de vista del inversionista el proyecto también es rentable dado que al realizar la evaluación, el VAN obtenido fue de CLP\$ 840.662.208 y la TIR obtenida es de 29.8%. Sin embargo, al evaluar la capacidad de pago, el proyecto arrojó que no posee dicha capacidad dado que el VAN obtenido fue de CLP\$ -48.778.139 y la TIR disminuyó a 10%.

Al realizar un análisis de sensibilidad, el proyecto se vuelve riesgoso a las variaciones que pueda sufrir tanto la demanda (reflejada en los ingresos) como a los costos fijos. Para cada uno de los casos la elasticidad del VAN calculada en términos absolutos es de 28,5% y 29.1% respectivamente.

Es recomendable realizar un estudio más detallado de manera de reducir la incertidumbre provocada por las estimaciones y además, se recomienda crear una marca propia que identifique y que transmita el concepto que se quiere desarrollar.

## DEDICATORIA

*A la memoria de mi querido abuelo*

## AGRADECIMIENTOS

*“Mis eternos agradecimientos a mis padres Luis y Priscila, a mi hermano Christian y a mi tía Ana. A ellos, por todo el apoyo y dedicación que me han dado siempre”*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
1.1 Antecedentes Generales .....	7
1.2 Justificación del Proyecto .....	7
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
2.1 Objetivo Principal .....	8
2.2 Objetivos específicos .....	8
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>8</b>
<b>4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....</b>	<b>9</b>
4.1 Antecedentes generales de la Industria del Retail.....	9
4.2 Antecedentes generales del mercado del vestuario femenino en Chile .....	10
<b>5. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>11</b>
5.1. Investigación Comercial.....	11
5.2. Mercado Potencial y Mercado Objetivo.....	28
5.3 Factores Claves de Éxito .....	29
<b>6. LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>31</b>
6.1 Visión y Misión.....	31
6.2 Estrategia Competitiva .....	31
6.3 Modelo de Negocio .....	31
<b>7. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>34</b>
7.1 Mapa de la experiencia del cliente.....	34
7.2 Productos.....	36
7.3 Puntos de ventas .....	37
7.4 Comunicaciones de marketing .....	38
7.5 Precio .....	40
<b>8. PLAN OPERACIONAL .....</b>	<b>40</b>
8.1 Procesos de Negocios.....	40
8.2 Localización y Layout .....	45
<b>9. ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>46</b>
9.1 Estructura societaria de la empresa.....	46

9.2 Estructura Organizacional .....	47
<b>10. PROYECCIONES FINANCIERAS.....</b>	<b>51</b>
10.1 Estado de resultados .....	51
10.2 Evaluación económica .....	51
10.3 Supuestos del Estado de Resultados y Flujos de Caja .....	56
10.4 Análisis de sensibilidad .....	57
<b>11. CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Antecedentes Generales**

El sector comercio se ha transformado en una parte integral de la estructura económica del país y se ha constituido como uno de los motores que impulsan el crecimiento. Esta creciente importancia del sector minorista se refleja en su contribución al PIB Nacional alcanzando en el año 2013 un 10,8%.

Las ventas realizadas por esta industria alcanzaron en el año 2013 un monto de CLP\$ 11.284.131 millones, 7,2% más comparado al año 2012. Este crecimiento fue mayor al PIB Nacional que alcanzó un 4.1% en año 2013.

Otro indicio de la importancia del papel que desempeña el sector comercio en la sociedad de hoy en día es su condición de empleadores. Se estima que alrededor del 42% de las empresas se desempeñan en el comercio, dando empleo al 19,7% de las personas en edad de trabajar (1.503.460 personas).

Además, un estudio reciente de la consultora A.T Kearney situó a nuestro país como el país emergente más atractivo para hacer negocios del retail a nivel mundial según el Índice de Desarrollo Global de Retail. Este estudio destaca que la estabilidad económica y política han ayudado a nuestro país a construir uno de los ambientes de retail más sofisticados de América Latina y que la inversión en infraestructura y su marco regulatorio permitirán que este sector crezca cerca del 13% en los próximos 4 años.

### **1.2 Justificación del Proyecto**

Desde un punto de vista económico, las buenas condiciones económicas imperantes en los últimos años en nuestro país ha permitido la inserción laboral de la mujer trayendo consigo un aumento en su poder adquisitivo. Por lo anterior, se ha ido generando una creciente tendencia de las consumidoras a preocuparse más por lo que usan –en términos de moda- y por la imagen que quieren proyectar. Por estas razones, el consumo en vestuario se ha transformado en uno de los principales motores del consumo local. De hecho, los consumidores chilenos están posicionados como uno de los principales compradores de ropa y zapatos de la región.

En general los consumidores nacionales desembolsaban USD\$ 346 por persona y esta cifra ha va en aumento. Esto se ve favorecido por un mayor PIB per cápita (USD\$ 15.732 para el año 2013 según cifras del Banco Mundial) y precios más accesibles.

En términos comerciales, China ofrece grandes posibilidades debido a sus bajos costos de manufactura y rebajas arancelarias. De hecho, el costo CIF promedio de una prenda de calidad media procedente de China fue de USD\$4,37 por prenda en el 2012.

Desde el punto de vista del emprendimiento, este proyecto también se justifica por el deseo a futuro de materializar esta propuesta en un negocio familiar. Aprovechar los

años de experiencia, el know how y las redes de uno de sus fundadores, y explotar las oportunidades y beneficios que genera la economía China.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Principal**

El objetivo del presente trabajo es el de *Diseñar un Plan de Negocios* orientado a la implementación de un nuevo negocio destinado a la venta de ropa femenina al detalle.

### **2.2 Objetivos específicos**

Para alcanzar el objetivo principal se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la Industria, la Competencia y los Clientes
- Desarrollar el Modelo de Negocio
- Formular la Estrategia de la empresa
- Elaborar los Planes de las Áreas Funcionales de: Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero

## **3. METODOLOGÍA**

La metodología a utilizar está compuesta de tres etapas:

Investigación preliminar → Investigación de mercado → Desarrollo del caso

La etapa de Investigación preliminar consiste en la recopilación de antecedentes a nivel de industria y a nivel de mercado. A nivel de industria, la recopilación de información tiene relación con la industria del retail propiamente tal, ventas y crecimiento son los principales datos a obtener. A nivel de mercado se recabará información relacionada al mercado del vestuario, consumo per cápita, cifras generales, competidores son los algunos de los datos a obtener. Las principales fuentes de información serán de tipo secundarias.

La etapa de Investigación de mercado consiste en llevar a cabo una encuesta a mujeres con el objetivo de conocer y entender su pensamiento en relación al vestuario femenino, marcas y sentimiento al comprar. Esto lo cual permite obtener datos de primera fuente en relación a investigaciones ya realizadas. De la misma manera, y para complementar la información se llevarán a cabo visitas a locales comerciales y centros comerciales, donde se procederá a hacer observaciones no participativas a distintos actores que comercializan ropa femenina, entre las empresas que destacan están: Falabella, Zara, H&M, Wados, todos ubicados dentro de la región metropolitana. Además se contempla la utilización de artículos de interés para la investigación.

La etapa de Desarrollo de caso consiste en la estructuración del negocio propiamente tal. En esta etapa y en conjunto con la información recabada, se comienzan a delinear las distintas secciones del plan de negocio: Análisis de la industria, Estudio de mercado, Plan de Marketing, Operaciones, Estructura Organizacional y Evaluación Económica.



Ésta etapa culmina con la redacción y presentación del plan de negocios. Distintas fuentes apoyarán el desarrollo de esta etapa, sobre todo en relación a los conceptos que serán aplicados.

#### 4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

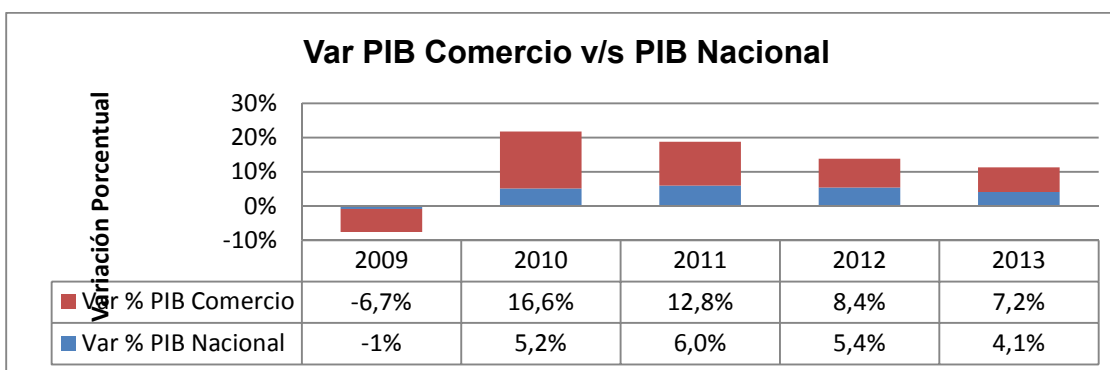
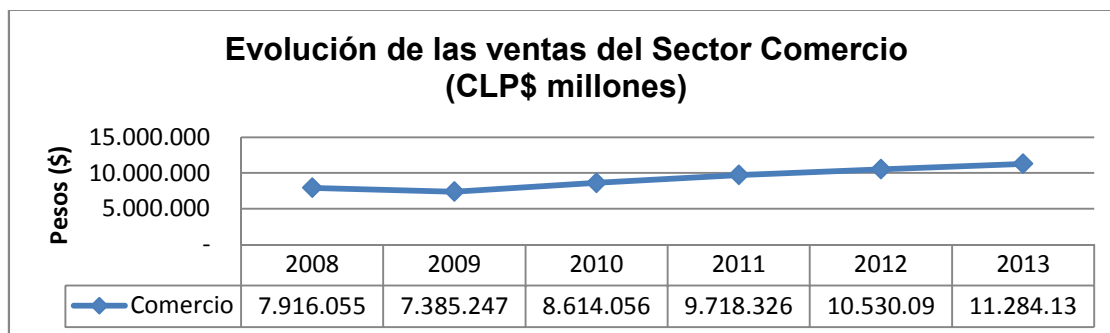
##### 4.1 Antecedentes generales de la Industria del Retail

El sector comercio se ha transformado en una parte integral de la estructura económica del país y se ha constituido como uno de los motores que impulsan el crecimiento. Esta creciente importancia del sector minorista se refleja en su contribución al PIB Nacional alcanzando en el año 2013 un 10,8%.

Las ventas para el año 2013 alcanzaron CLP\$ 11.284.131 millones (CLP\$ 11.3 billones), 7,2% más comparado al año 2012. Este crecimiento fue mayor al PIB Nacional que alcanzó un 4,1% en año 2013.

#### GRÁFICO 1

##### Evolución de las ventas del Sector Comercio y Variación PIB Comercio v/s PIB Nacional



*Fuente: Elaboración Propia*

Otro indicio de la importancia del papel que desempeña el sector comercio en la sociedad de hoy en día es su condición de empleadores. Se estima que alrededor del 42% de las empresas se desempeñan en el comercio, dando empleo al 19,7% de las personas en edad de trabajar (1.503.460 personas).

Un estudio reciente de la consultora A.T Kearney situó a nuestro país como líder en el Índice de Desarrollo Global de Retail<sup>1</sup>, que evalúa a los 30 países más atractivos para invertir en el área retail. El estudio puntualiza que los años de estabilidad económica y política han ayudado a nuestro país a construir uno de los ambientes de retail más sofisticados de América Latina y que la inversión en infraestructura y su marco regulatorio permitirán que este sector crezca cerca del 13% en los próximos 4 años. Además, se destaca que nuestro país posee uno de los mercados de comercio electrónico más desarrollado del mundo, ya que 7 de cada 10 personas hicieron entre dos y seis transacciones en 2013.

Sobre este último punto, la Cámara de Comercio de Santiago (CCS)<sup>2</sup> señala que en Chile, el comercio basado en internet, sobrepasa los 3 millones de clientes y que la expansión a tasas cercanas del 30% haría duplicar esa cifra.

En términos de ventas, el canal de internet (e-commerce) generó ventas que alcanzaron los US\$ 1.582 millones en el año 2013.

#### **4.2 Antecedentes generales del mercado del vestuario femenino en Chile**

El dinamismo del retail a nivel global se ve reflejado en el consumo de vestuario en nuestro país. De hecho, los consumidores chilenos están posicionados como uno de los principales compradores de ropa y zapatos de la región.

En materia de gasto, los chilenos desembolsaban USD\$ 346 por persona y esta cifra ha ido en aumento. Esto se ve favorecido por un mayor PIB per cápita (USD\$ 15.732 para el año 2013 según cifras del Banco Mundial<sup>3</sup>) y precios más accesibles.

Esto a traído consigo cambios en la forma de atraer y retener a los consumidores. Nuevas estrategias de marketing enfocadas a abrir nuevos canales de compra, generar experiencias de compra y diferenciación son algunas respuestas a éstos cambios.

En materia de importaciones, nuestro mercado del vestuario es abastecido por países como China, India y Vietnam. Sin embargo, de los tres, China es el principal importador. De los USD\$ 2.322 millones que se importaron en el 2013, el 78% correspondió a China<sup>4</sup>.

Estos niveles de importación han posicionado a nuestro país como el principal receptor de ropa proveniente china de América Latina, según reportes de la China Chamber of Commerce for Import and Export of Textil and Apparel.

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.df.cl/>

<sup>2</sup> Fuente: <http://www.lasegunda.com/>

<sup>3</sup> Fuente: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

<sup>4</sup> Fuente <http://www.economiaynegocios.cl/>

Las importaciones desde el país asiático se ven fuertemente favorecidas debido a su manufactura de bajo costo, preferencias arancelarias producto de tratados de libre comercio y el aumento de la demanda interna.

En general, las prendas importadas no requieren de una certificación previa, sólo deben cumplir determinados requisitos para su comercialización. El textil debe cumplir el Reglamento de Rotulación y Símbolos para el Cuidado de los Textiles; Rotulación de Tejidos y Rotulación del Vestuario.

En términos de precio, el precio medio de la importación de ropa de mujer desde China fue de USD\$4,37 por prenda en el año 2012. Sin embargo, los precios de venta al público varían dependiendo la calidad de la ropa, del punto de venta y de su localización.

Por lo general, los precios más competitivos son ofrecidos por los grandes operadores debido a su presencia en el mercado y su poder de mercado para ajustar los precios.

Los márgenes sobre los costos (mark-up) pueden llegar a ser muy altos, a modo de ejemplo, un producto que puede costar USD\$ 3 su fabricación, puede llegar a comercializarse en una tienda especializada por un precio al público de USD\$ 80. Esto quiere decir, un mark-up de USD\$ 77.

## 5. ESTUDIO DE MERCADO

### 5.1. Investigación Comercial

Con el propósito de conocer los gustos, preferencias y percepciones que tienen las mujeres al momento de comprar su vestuario se llevó a cabo una encuesta entre los días 24 de Septiembre 2014 y el 5 de Octubre del 2014 (ver Anexo1 para el detalle de la encuesta). La forma de aplicación de esta encuesta fue a través de correo electrónico, utilizándose la plataforma Google Form. En la tabla 6.1 siguiente se exponen las principales características de la investigación realizada.

**TABLA 5.1**

**Ficha técnica de la Investigación Comercial**

Objetivo principal	Conocer los gustos, preferencias y percepciones que tienen las mujeres al momento de comprar ropa.
Objetivos secundarios	¿Existe búsqueda de información?, ¿Qué importancia se le dan a ciertos atributos del producto?, ¿Cuál es la importancia del precio?, ¿Son las consumidoras sensibles al precio?, ¿Cuál es su disposición a pagar?, ¿Cuál es su pensamiento respecto a la experiencia de compra?, ¿Qué beneficios esperan recibir?, ¿Cómo son percibidas algunas marcas del mercado?, ¿Cuál es el grado de aceptación de las redes sociales?, etcétera.
Ámbito de geográfico	Santiago

Tamaño de la muestra	30 consumidoras
Forma de aplicación	Vía correo electrónico
Plataforma tecnológica	Google Form
Período de recogida de la información	24 de Septiembre 2014 -5 de Octubre 2014
Promedio de edad de las encuestadas	36 años

*Fuente: Elaboración propia*

### **Características de la muestra**

Durante la aplicación de la encuesta fueron consultadas 30 personas de sexo femenino cuyas edades se encuentran entre los 25 y 45 años de edad, la edad promedio de este grupo es de 36 años. El 37% de la muestra son casadas y con hijos.

En relación a su ocupación, el 80% se encuentran empleadas a tiempo completo y el ingreso se encuentra mayoritariamente entre los \$800.000 - \$1.500.000 mensuales (33% de la muestra), esto al ser comparado con los grupos socioeconómico<sup>5</sup>, la muestra arroja que el 30% pertenecen al GSE ABC1, el 47% al C2, el 16% al C3, 7% al D y 0% al E. En cuanto al dinero que destinan en compras de vestuario, se les consultó a las mujeres encuestadas directamente sobre este punto. Con la información entregada se calculó el valor promedio, lo que resultó que en promedio las mujeres destinan \$85.667 mensuales en compras de vestuario. En el Anexo 2 se presentan los gráficos obtenidos de las características de la población encuestada.

### **Margen de error y nivel de confianza de la muestra**

Mediante la tabla 5.2 siguiente podemos determinar el margen de error y el nivel de confianza que alcanzó la encuesta que se llevó a cabo por el período de dos semanas.

#### **TABLA 5.2**

**Tamaños de muestra requeridos dados el margen de error deseado y el nivel de confianza**

<sup>5</sup> Fuente ADIMARK

Margen de Error (%)	Nivel de Confianza					Z asoc
	90%	95%	98%	99%	99,9%	
	-1,645	-1,960	-2,326	-2,576	-3,290	
1,00%	6764	9604	13530	16587	27068	
2,00%	1691	2401	3382	4147	6767	
3,00%	752	1067	1503	1843	3008	
4,00%	423	600	846	1037	1692	
5,00%	271	384	541	663	1083	
6,00%	188	267	376	461	752	
7,00%	138	196	276	339	552	
8,00%	106	150	211	259	423	
9,00%	84	119	167	205	334	
10,00%	68	96	135	166	271	
15,00%	30	43	60	74	120	
20,00%	17	24	34	41	68	

*Fuente: Christian Willat H. Guía para desarrollar Business Plans*

Dado que se encuestaron 30 personas, mediante la tabla podemos inferir que el margen de error (E) alcanzado es de un 15% y que el nivel de confianza fue del 90% (Z = 1.645).

Para comprobar la validez de la tabla, se utilizará la fórmula para calcular el tamaño de una muestra proporcional para una población conocida, esto es:

$$n = \frac{Pob. \times Z^2 \times p \times q}{E^2 \times (Pob. - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde: Pob es el tamaño de la población calculada en el punto 5.2 que se presenta más abajo y que tiene un valor de 1.001.373, Z es un parámetro estadístico cuyo valor depende del nivel de confianza aceptado, en nuestro caso para un nivel de confianza del 90% el valor de Z es de 1,645, p es la probabilidad de éxito que tiene un valor de 0,5 (50%), q es la probabilidad de fracaso y tiene un valor de 0,5 (50%) y E es el margen de error aceptado expresado como decimal y que en nuestro caso tiene un valor de 0,15 (15%).

Por lo tanto, el valor correspondiente al tamaño de la muestra de acuerdo a lo señalado en el párrafo anterior es de 30,066. Valor similar al extraído de la tabla 5.2.

En general, las encuestas utilizan un nivel de confianza entre 95% (Z=1,96) y 90% (Z=1,645), esto quiere decir, que mientras mayor sea el nivel de confianza, mayor será la confiabilidad que tendrán los resultados. A su vez el error aceptado fluctúa entre el 5% y el 10%, lo que quiere decir que mientras menor margen de error, mayor será la validez de los resultados. Sin embargo, aumentar el nivel de confianza y reducir el error implica necesaria aumentar el tamaño de la muestra<sup>6</sup>.

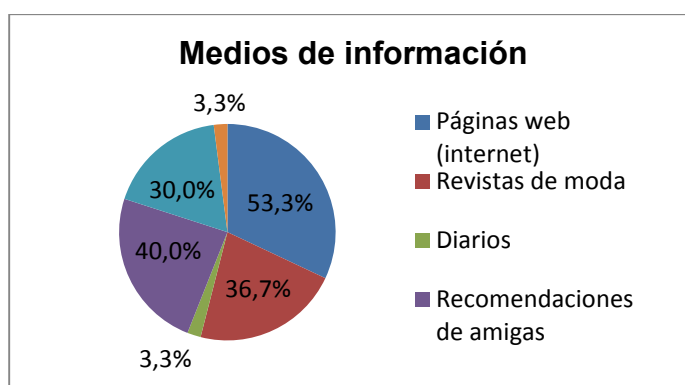
<sup>6</sup> <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-una-encuesta/>

## Resultados obtenidos

*Búsqueda de información:* En general podemos mencionar que sí existe un interés notorio por parte de las encuestadas por mantenerse informadas en temas relacionados con la moda. Se utilizan distintos medios para conseguir esa información, sin embargo unos prevalecen por sobre otros, los tres principales medios por los cuales las encuestadas obtienen información son: como primera opción está internet con un 53,3% de las menciones, la segunda opción más valorada son las recomendaciones de las amigas con 40% y la tercera opción son las revistas de moda con un 36,7%. (Ver Gráfico 5.1).

### GRÁFICO 5.1

#### Medios de Información



*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.*

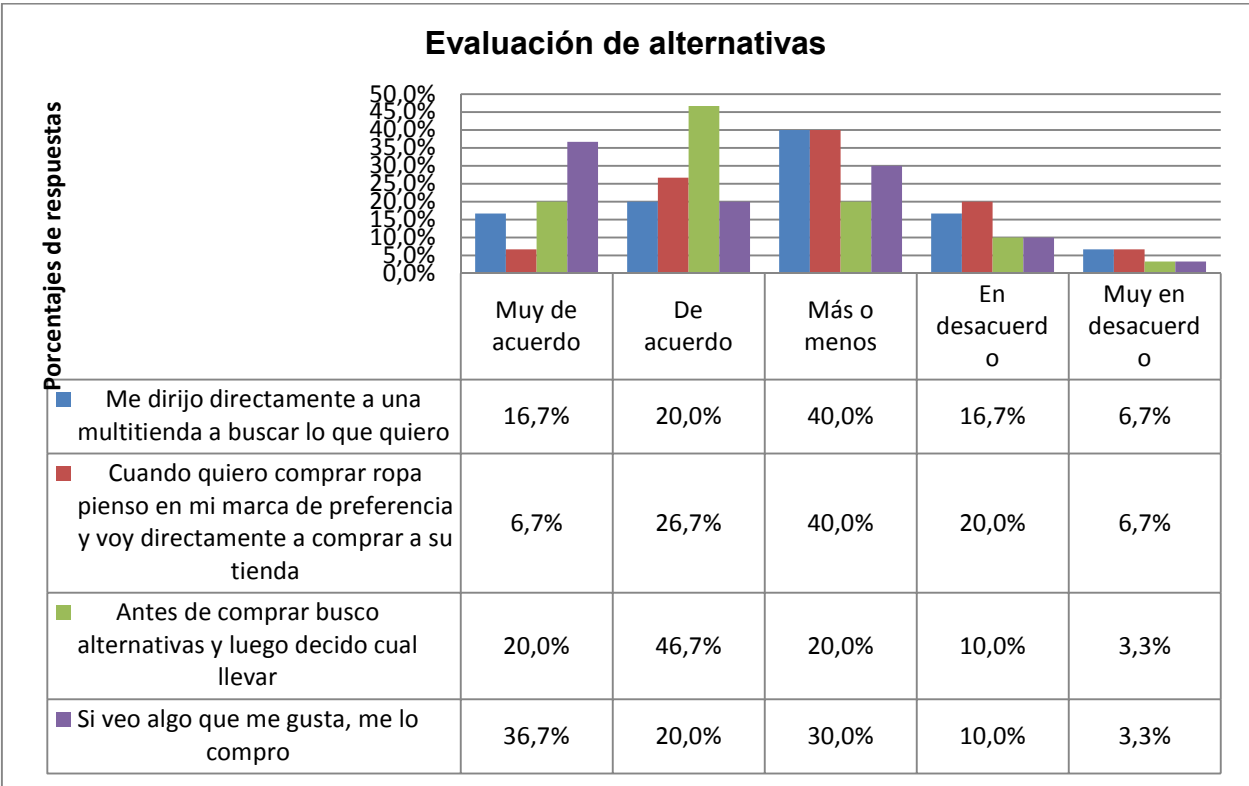
*Evaluación de alternativas:* Cuando salen de compra, primeramente buscan alternativas antes de decidir que comprar, es decir “vitrinean” ya que el 46,7% indicó que está de acuerdo con que “antes de comprar busco alternativas y luego decido que llevar”. Sin embargo, si dentro de esa búsqueda ven algo que les gusta, se lo compran sin mayores reparos (36,7% de las respuestas). Bajo ese escenario, la marca no es un factor decisivo a la hora de comprar, ya que el 40% de las respuestas indicó que no necesariamente piensan en su marca de preferencia cuando quieren comprar ropa. Las multitiendas tampoco son alternativa principal a la hora de comprar, debido a que el 40% está más o menos de acuerdo con dirigirse a comprar directamente a una de ellas. (ver Gráfico 5.3)

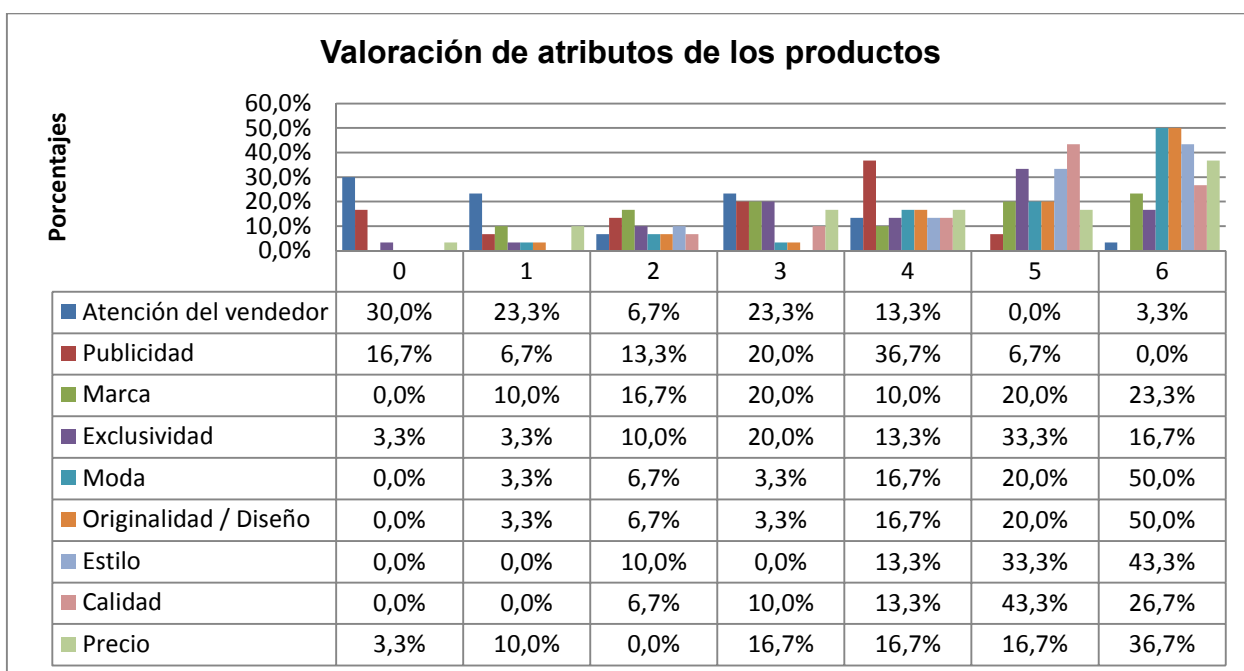
*Valoración de atributos de los productos:* Para conocer cuáles son los atributos que ellas más valoran al momento de comprar una prenda de vestir, se ideó una lista con nueve atributos que debían valorar en una escala de 0 a 6. Los atributos o características considerados fueron los siguientes: precio, calidad, estilo, originalidad, moda, exclusividad, marca, publicidad y la atención del vendedor. Los resultados arrojan que los atributos que mayor importancia tienen para la encuestadas a la hora de elegir una prenda son: Originalidad / Diseño y Moda con un 50% cada uno, seguido con el Estilo de la prenda con un 43,3% de las preferencias y recién en el cuarto lugar viene la variable Precio con un 36,7%. Un elemento llamativo es que la variable Calidad no

alcance una nota máxima de 6 en esta evaluación. Otro elemento que es llamativo tiene relación con la variable Marca que nuevamente no es un elemento importante dentro de la evaluación lo que se condice con el resultado obtenido en el ítem anterior evaluación de alternativas. La Publicidad tampoco es un elemento que inflencie o que gatille una compra, la nota máxima alcanzada por esta variable es de 4 solamente con 36,7% de las respuestas. La atención que preste el vendedor es otra variable que no tiene mucha atención por parte de las consumidoras dado que mayoritariamente recibió calificación de cero por el 30% de las encuestadas.

**GRÁFICO 5.2**

**Evaluaciones de alternativas y valoración de atributos de productos.**





*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.*

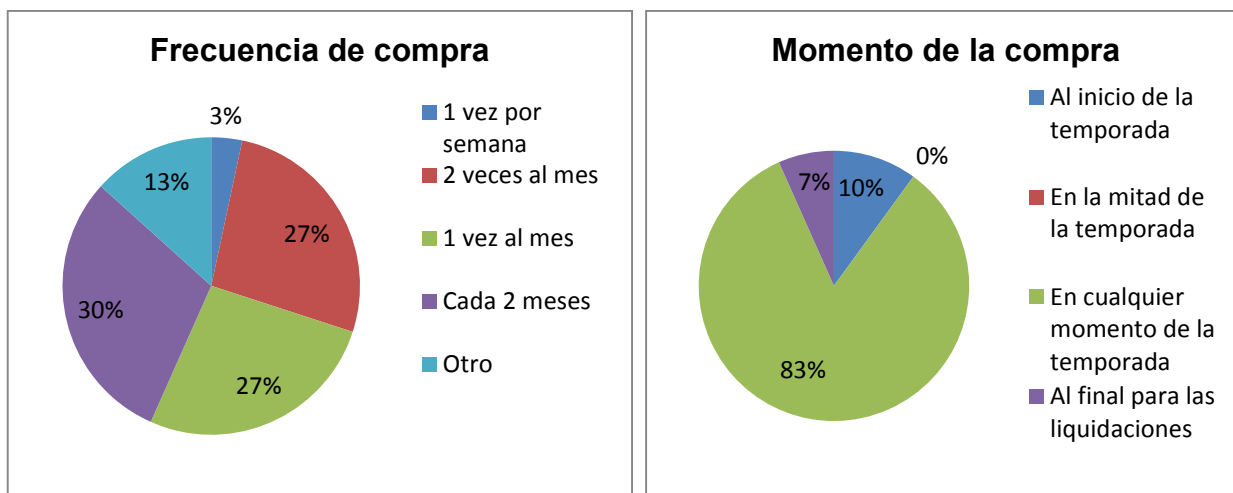
**Frecuencia de compra:** En relación con la frecuencia de sus compras o ritmo de consumo, un 30% de las encuestadas respondió que compran cada 2 meses. Sin embargo, existen otros dos grupos importantes mujeres. El primer grupo de ellas son las que reconoce que sus salidas son de dos veces al mes, con un 26,7% de las respuestas y el segundo grupo son las que reconocen que compran una vez al mes, también con 26,7% de las respuestas.

**Momento de la temporada en que compran:** Al consultárseles si prefieren algún momento de la temporada para comprar, el 83% de las mujeres respondió que compran “en cualquier momento de la temporada”.



### GRAFICO 5.3

#### Frecuencia y temporalidad de la compra



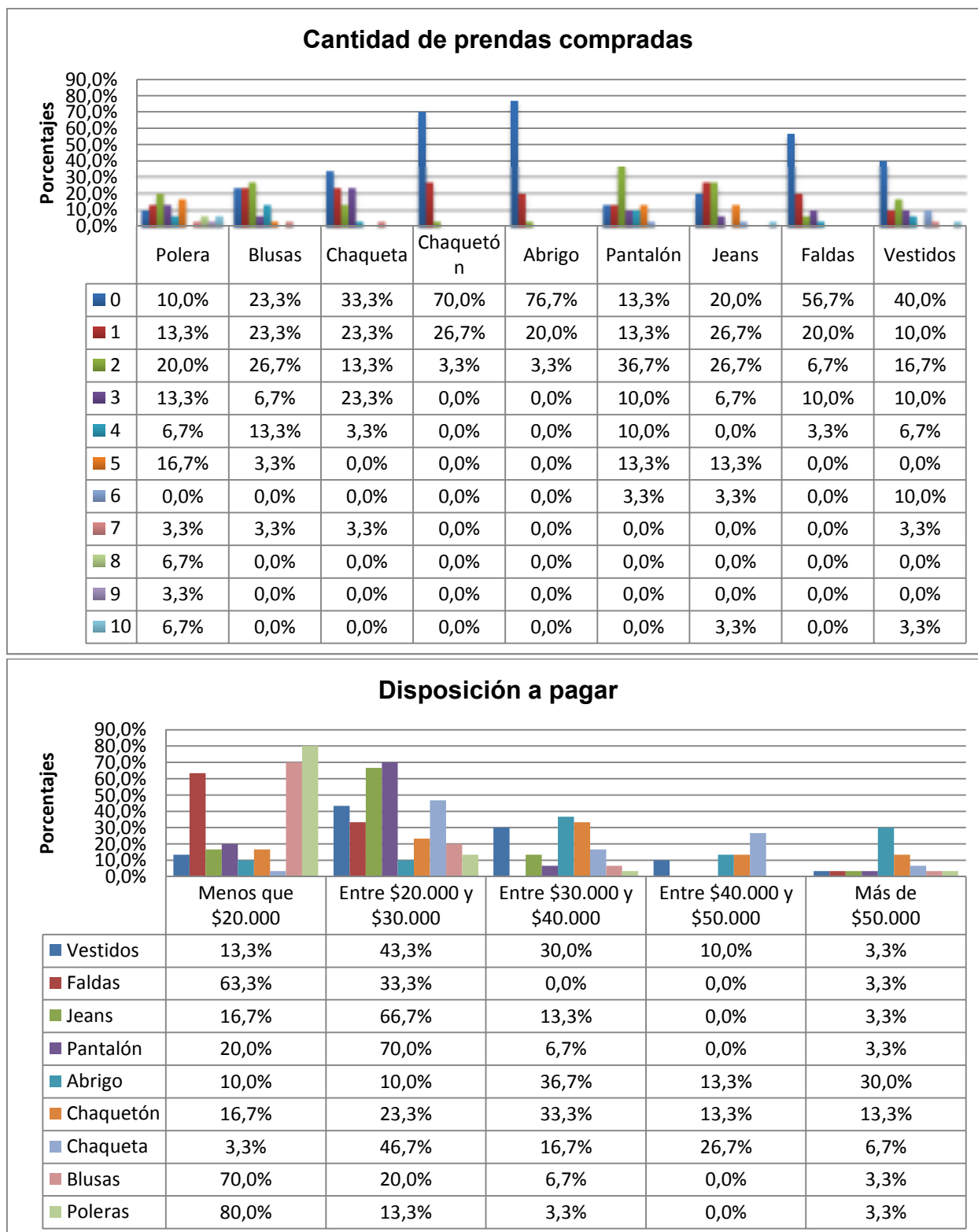
*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.*

**Cantidad de prendas compradas:** La configuración del closet de las consumidoras es una variable importante de considerar si se quiere saber cuáles son las prendas que utilizan o qué tipo de prendas que compran. Para determinar lo anterior, se les consultó a las encuestadas cuáles han sido las prendas que han comprado en el último período de seis meses y en qué cantidades. Los resultados a esta pregunta arrojaron que las poleras son las prendas preferidas, entre 2 y 5 poleras son las respuestas de mayor porcentaje, 20% y 16,7% respectivamente. Las blusas son otra prenda de mayor presencia en el closet de la mujer, 26,7% de las encuestadas admitió haber comprado al menos 2 de estas prendas en el último tiempo, pantalones y jeans también acaparan la atención. Ver el gráfico 6.5 adjunto en la siguiente página, para mayor detalle de respuestas.

**Disposición a pagar:** En lo que respecta a la disposición a pagar por los productos, las consultadas respondieron que han estado dispuestas a pagar menos de \$20.000 pesos por poleras, blusas y faldas, entre \$20.000 y \$30.000 pesos por chaquetas, pantalón, jeans y vestidos y entre \$30.000 y \$40.000 pesos por chaquetones y abrigos (ver figura 6.5).

## GRÁFICO 5.4

### Cantidad de prendas compradas y Disposición a pagar



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

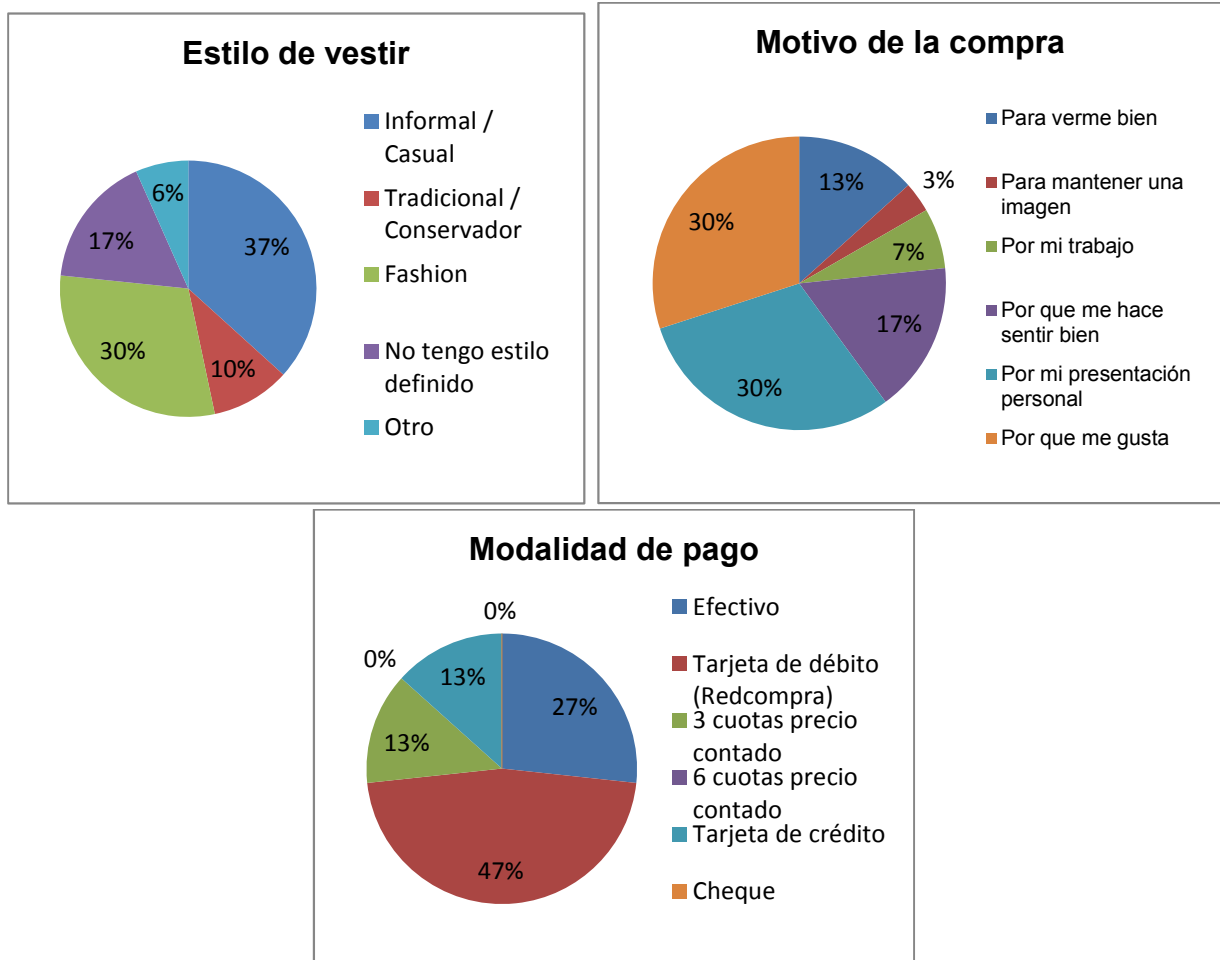
*Estilo de vestir:* El estilo de vestir es un elemento importante por cuanto define y/o transmite rasgos de la personalidad de la mujer y en general de cualquier persona. Las respuestas a esta pregunta dio como resultado que los estilos de mayor preponderancia entre las encuestadas son los Informal / Casual con un 37% de las respuestas y el estilo Fashion con un 30% de las respuestas. Éstas respuestas están en relación directa con los resultados obtenidos con la pregunta relacionada con los atributos de los productos valorados por la mujeres. Recordemos que las variables fashion y estilo son dos atributos altamente valorados por las encuestadas.

*Motivo de la compra:* Al consultar a las encuestadas que las motiva a realizar la una compra la presentación personal en conjunto por el hecho de sólo gustarles comprar son las alternativas mayor valoradas con un 30% de las preferencias para cada una de ellas.

*Modalidad de pago:* Con un 47% de las respuestas, las tarjetas de débito se transforman en el principal medio de pago utilizado por las mujeres, seguido del pago en efectivo con el 27% de las preferencias (ver figura 6.6).

### GRÁFICO 5.5

**Estilo de vestir, motivo de las compras y modalidades de pago**

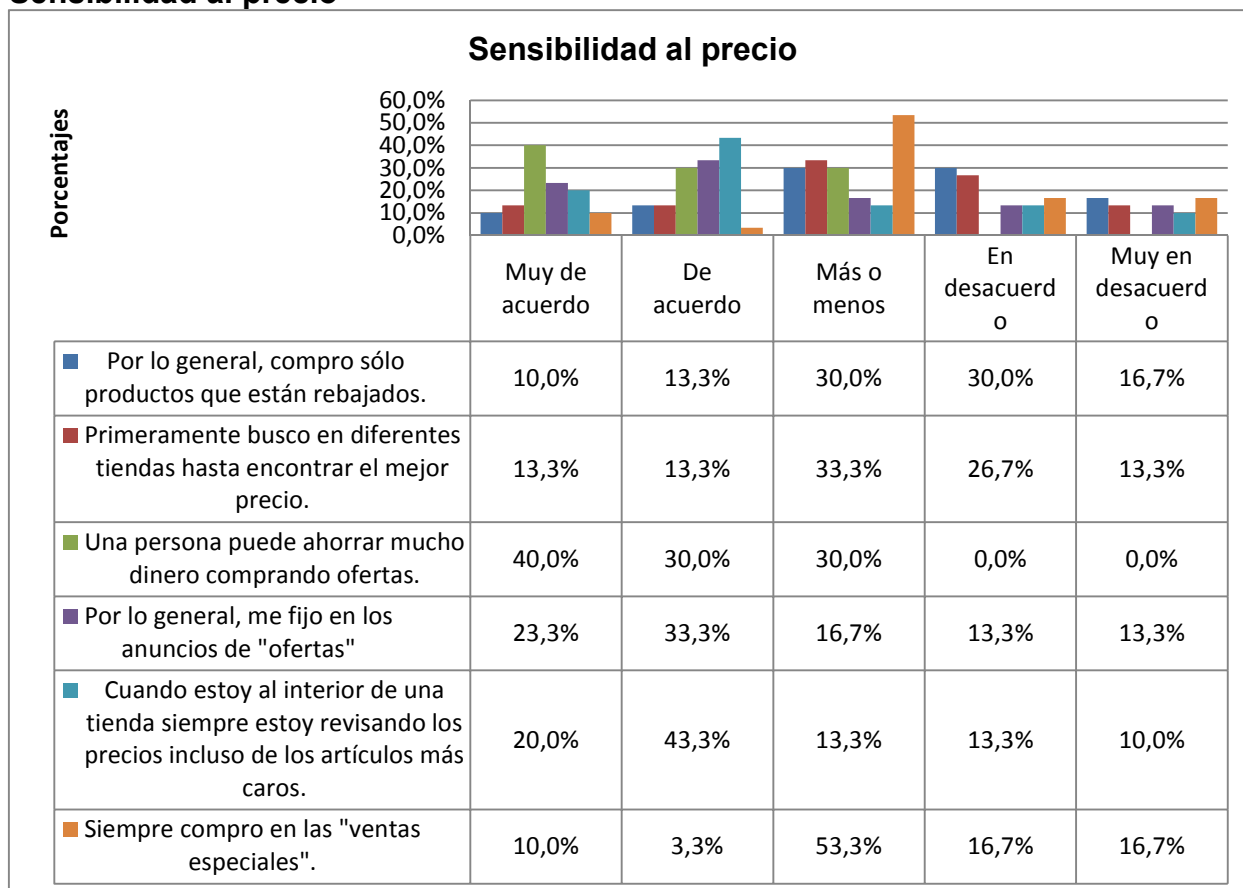


*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.*

**Sensibilidad al precio:** En general la mayoría de las encuestadas no están preocupadas de las rebajas, ventas especiales o por buscar el mejor precio. El 30% de las encuestadas respondió que estaba más o menos de acuerdo con comprar sólo productos rebajados y otro 30% que estaba en desacuerdo con ese mismo ítem. Esto concuerda con el hecho de que ellas compran en cualquier momento de la temporada. En esa misma línea se encuentran las ventas especiales de productos ya que el 53,3% de las encuestadas respondió que estaban más o menos de acuerdo con dicho ítem. Sin embargo, los anuncios de ofertas que se encuentran al interior de la tienda llaman la atención de las consumidoras, el 20,3% y el 33,3% de las encuestadas reconocen estar muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente con que se fijan en los anuncios de las ofertas, reconociendo a su vez que con las ofertas se puede ahorrar dinero, donde el 40% respondió estar de acuerdo en ese punto. Otro aspecto importante a destacar, es que cuando vitrinean, no lo hacen buscando precio, debido a que el 33,3% respondió que estaba más o menos de acuerdo con la afirmación de que primeramente buscan diferentes tiendas hasta encontrar el mejor precio. Este hecho concuerda de que el precio es el cuarto atributo más valorado a la hora de elegir un producto (ver gráfico 5.6).

## GRÁFICO 5.6

### Sensibilidad al precio



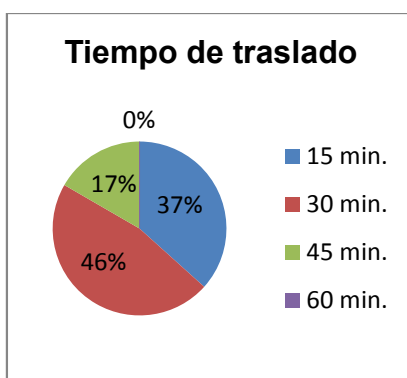
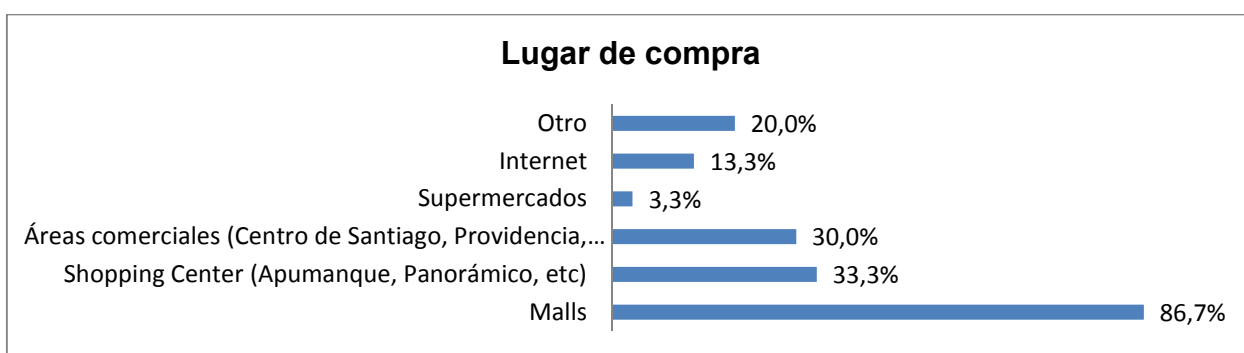
*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.*

*Lugar donde compran:* Al analizar el lugar donde compran preferentemente las consumidoras, los malls llevan la delantera. Del 100% de las encuestadas, el 86.7% reconoce que compran en los dichos establecimientos, seguidos de los shopping center como el Apumanque o el Panorámico con un 33,3% de las preferencias. La tercera opción considerada son las áreas comerciales como el Centro de Santiago, Providencia o Patronato con el 30%.

*Tiempo de traslado:* En relación a los tiempos consumidos en trasladarse a sus lugares preferidos para comprar el 47% las consultadas respondieron que el tiempo de traslado es de 30 minutos.

## GRÁFICO 5.7

### Lugar de compra y tiempo de traslado



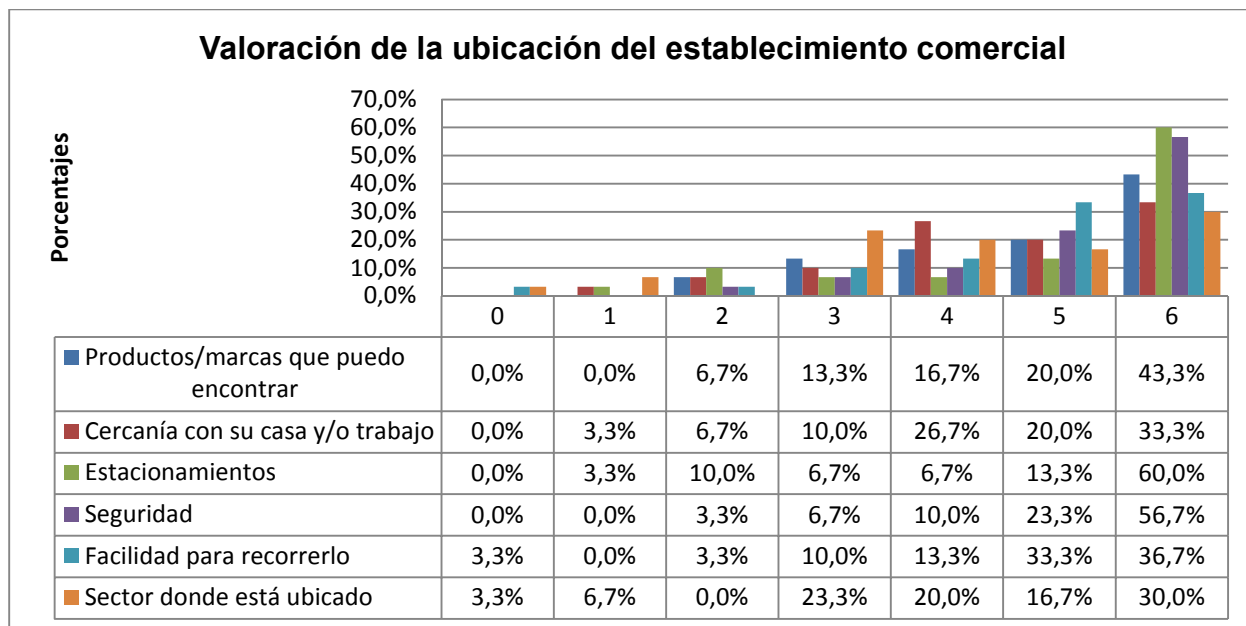
*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.*

*Atributos del lugar de compra:* La elección del lugar donde compran las consumidoras se explica por ciertos atributos que éstos presentan en favor de la comodidad y/o la experiencia de compra que ofrecen. Por ésta razón se ideó una lista con seis atributos para que fueran evaluados por las consumidoras, éstos son: variedad de productos y/o marcas, cercanía, estacionamientos, seguridad, la facilidad para recorrerlos y el sector dónde se ubican. Al pedirles a las consumidoras que evaluaran con una nota desde 0 a 6 éstos atributos, el resultado fue que en gran mayoría los atributos fueron evaluados con nota máxima de seis. Dos ellos cobran relevancia por el porcentaje alcanzado, los estacionamientos donde el 60% de las encuestadas los evaluó con nota 6 y la

seguridad donde el 56,7% evaluó con nota 6 éste ítem. En la figura 6.9 se muestra el resultado obtenido de ésta consulta.

### GRÁFICO 5.8

#### Valoración de las características de la ubicación del establecimiento comercial



*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.*

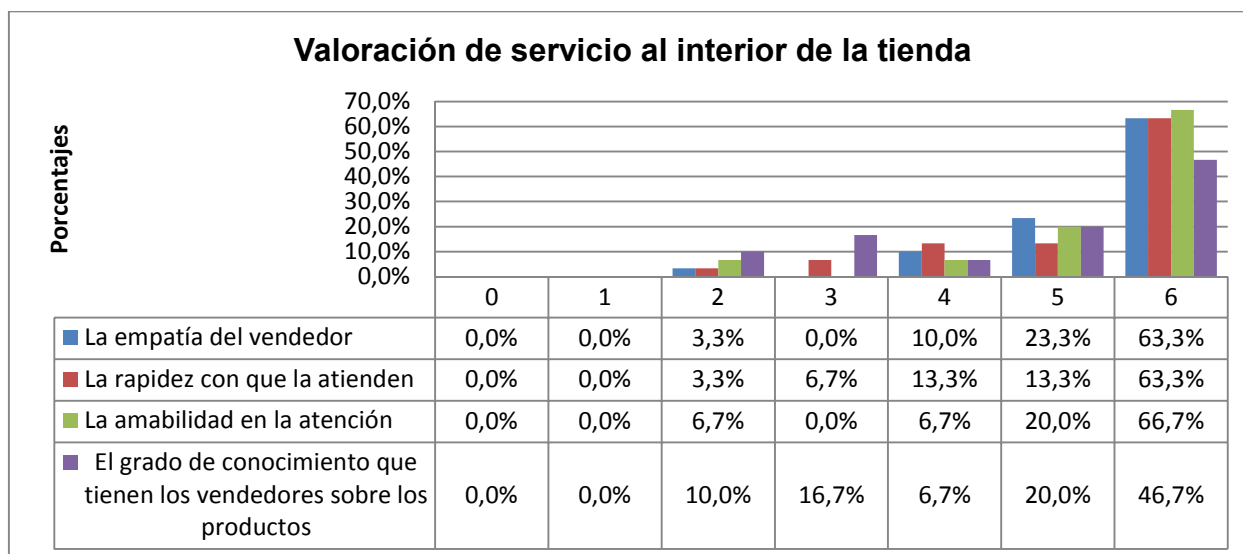
**Servicialidad al interior de la tienda:** La servicialidad con que la fuerza de venta atiende a las clientas al interior de la tienda son rasgos importantes y considerados por las consumidoras. De un listado de cuatro elementos considerados para que fueran evaluados con una nota que iba de cero a seis, todos resultaron con una alta calificación. La amabilidad del vendedor, la empatía y la rapidez son los tres rasgos mayormente valorados con una nota seis. En el gráfico 6.10 se muestran los resultados de ésta evaluación.

**Beneficio deseados:** Uno de los aspectos importantes a considerar son los beneficios que los clientes desean obtener. Para determinar cuáles son estos beneficios se ideó una lista con seis beneficios mayormente utilizados por la industria del retail, los que se muestran en el gráfico. El resultado a esta consulta indica que las tarjetas de descuento o gift card tienen la mayor preferencia con un 73,3%, las siguen los descuentos instantáneos en cada compra con un 40%, y la tercera opción son los descuentos por acumulación de puntos con un 33,3% de las preferencias.

**Complementos deseados:** Otro elemento consultado es el que tiene relación con los complementos al vestuario que desean las consumidoras tener en el punto de venta. Dentro de las opciones consultadas, las tres principales opciones elegidas fueron: en primer lugar están los zapatos con el 90% de las preferencias, seguidos por las carteras y los accesorios y bijouterie con un 60% para cada uno (Gráfico 6.11).

## GRÁFICO 5.9

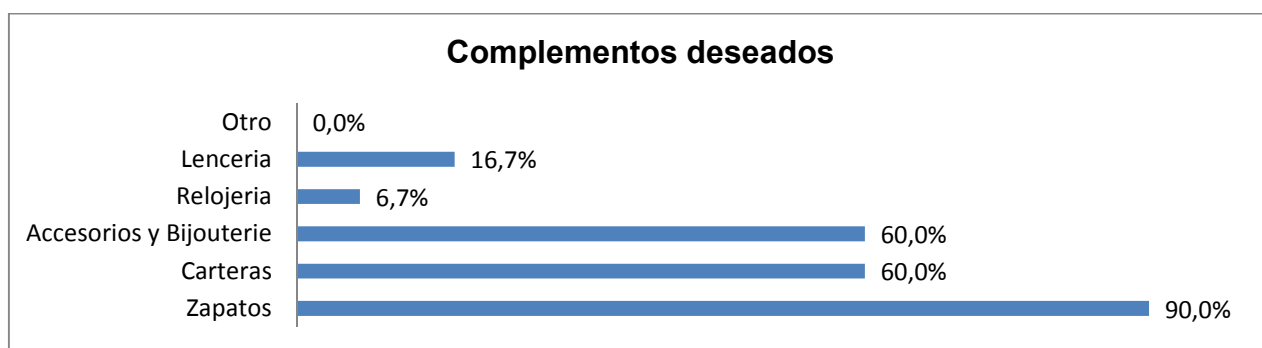
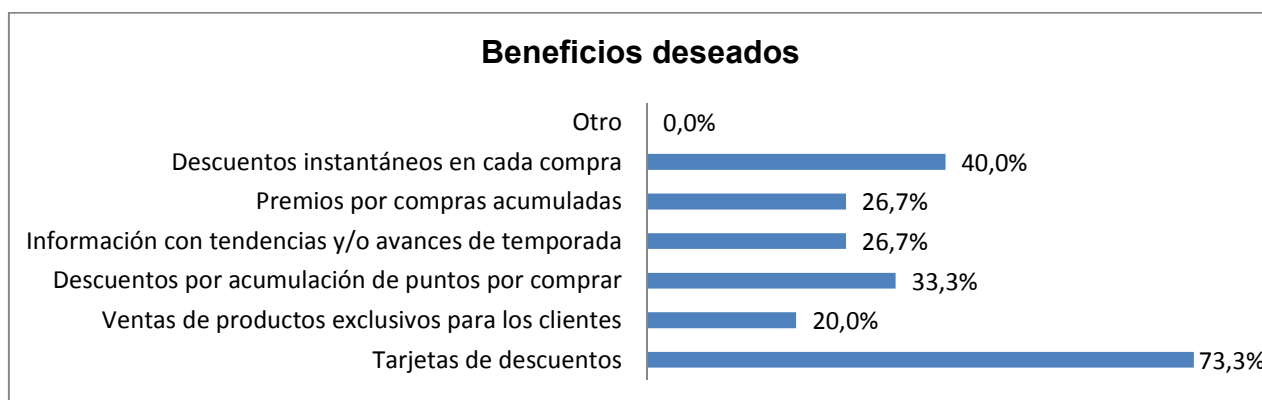
### Valoración del servicio al interior de la tienda



*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.*

## GRÁFICO 5.10

### Beneficios y complementos deseados por las consumidoras

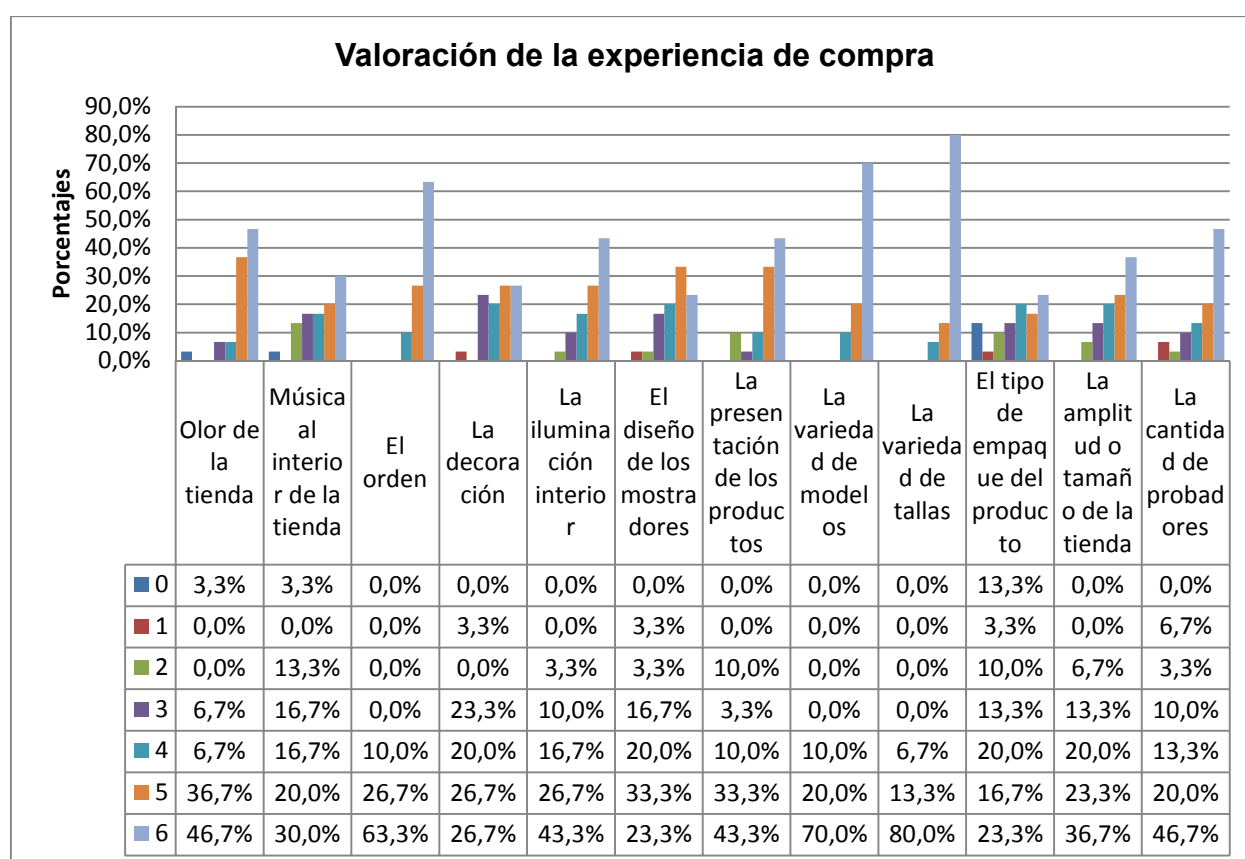


*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.*

**Experiencia de compra:** En los últimos años la experiencia de compra a cobrado notoria importancia dentro de la industria del retail. Su importancia radica en que la experiencia de compra percibida por el cliente refleje emocionalmente el sentido que la tienda-como-marca desea aportar a sus clientes<sup>7</sup>. Referido a lo anterior, se ideó una lista de manera que las encuestadas evaluaran con una nota (de cero a seis) algunos elementos relacionados de la experiencia de compra. Los resultados fueron categóricos. Todos elementos en consulta fueron importantes destacando el orden de la tienda (63,3% calificó con nota máxima), y nuevamente aparecen la variedad de tallas y de productos. Éstos últimos fueron evaluados con nota máxima de 6 por el 80% y el 70% de las encuestadas respectivamente. (Ver gráfico 6.12)

## GRÁFICO 5.11

### Experiencia de compra



*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.*

**Comunidades on-line<sup>8</sup>:** Las comunidades on-line son espacios virtuales que se centran en la comunicación y la interacción para generar contenido impulsado por los propios miembros, en función de los intereses y objetivos de la comunidad. Los principales beneficios son: mayor fidelidad de los miembros, auto ampliación del boca a boca,

<sup>7</sup> <http://www.thecustomerexperience.es/capitulos/capitulo6.html>

<sup>8</sup> Fuente: <http://es.slideshare.net/Simplycit/comunidades-online-2959594>.

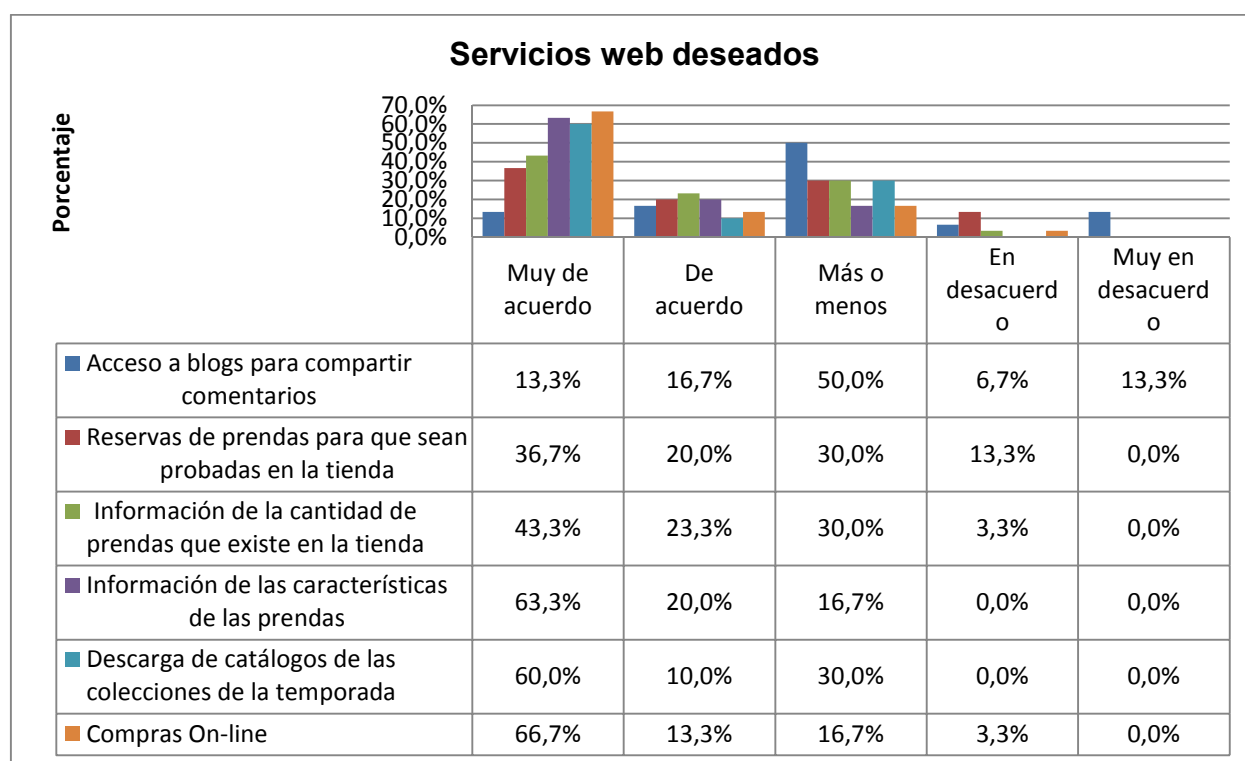


feedback de mejor calidad y más filtros personales sobre el contenido. Al consultar sobre este punto, del 100% de las encuestadas el 90% de ellas respondieron de que sí estarían dispuestas a pertenecer a una comunidad on-line, mientras que el 10% respondió que no.

**Servicios web deseados:** Al consultárseles que beneficios o servicios les gustaría recibir a través de una página web de la marca, las principales opciones elegidas por las encuestadas están: Compras on-line con un 66,7% de las preferencias, en segundo lugar está la información de las características de las prendas con un 63,3% de las preferencias, las descargas de los catálogos de las colecciones de la temporada con un 60% de las respuestas. El inventario de las prendas en la tienda es un servicio también valorado por encuestadas con un 43,3% y las reservas de prendas de manera on-line para luego ser probadas en la tienda tienen un 36,7% de las preferencias.

## GRÁFICO 5.12

### Servicios web deseados

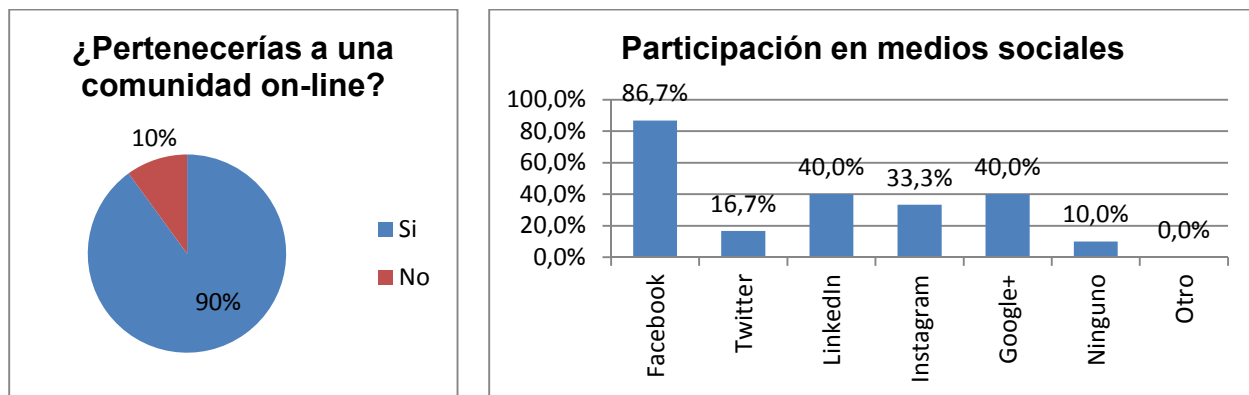


*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.*

**Medios sociales:** La participación en los medios sociales por parte de las consumidoras es un elemento a destacar. Facebook es el medio social de mayor preferencia por parte de las encuestadas con un 86,7%, Google+ y LinkedIn se ubican en la segunda posición con un 40% y en tercera opción se encuentra Instagram con un 33,3% de las preferencias.

## GRÁFICO 5.13

### Medios sociales



*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.*

*Propuestas de valor percibidas por los clientes:* En los últimos años en nuestro país existe una gran competencia en materia de moda. Existen diversos grupos que pueden catalogarse como: las grandes tiendas o tiendas por departamento, las fast fashion, las tiendas de marcas propias nacionales.

Las tiendas por departamento por lo general apuntan a un público transversal de todas las edades, operan con gran cobertura, distribuyen gran cantidad de confección textil y se encuentran entre los principales importadores. El principal exponente de esta categoría es Falabella.

El segundo grupo competitivo de importancia son las Fast Fashion, que aparecieron en nuestro país en el año 1997 con la apertura de la primera tienda Zara. Ésta marca apunta a un público femenino entre 18 y 40 años, que son conscientes de la moda. H&M es otro exponente de este grupo, su público objetivo es transversal y fashionista, conscientes del presupuesto.

Dentro de las marcas nacionales está Wados que apunta a la mujer joven-adulta, más clásica en su forma de vestir y con toques de moda.

Los sistemas de valor de cada una de los operadores de venta de ropa considerados se presenta en la tabla 6.2.

Para conocer cómo se perciben las propuestas de valor de los cuatro operadores de venta de ropa por parte de las consumidoras, se eligieron once atributos que debían ser valorados con una nota de cero a seis. Éstos atributos son: precio, calidad percibida, moda, variedad de productos, variedad de tallas, las colecciones, el grado de exclusividad, la durabilidad, la ubicación de las tiendas, los descuentos / ofertas y la experiencia de compra. En base a la valoración obtenida se determinó el valor medio para cada atributo y se construyeron distintas gráficas de propuestas de valor de los

cuatro operadores de venta de ropa considerados. El gráfico 6.15 adjunto presenta las gráficas obtenidas con las propuestas de valor percibidas por las compradoras.

**TABLA 5.3**

**Sistema de Valor**

Sistema de Valor	Falabella	Zara	H&M	Wados
Diseños	Staff de diseñadores	Diseño propios con staff de diseñadores	Realiza diseños propios y de diseñadores reconocidos	Staff de diseñadores.
Compras	Proveedores de productos terminados.	Proveedores de materias primas y de productos terminados	Compra a proveedores sus productos terminados	Proveedores de materias primas y de productos terminados.
Manufatura	Producción externalizada.	Integrado verticalmente. Flexibilidad y rapidez Controla todo el proceso	No cuenta con fábricas propias. La fabricación de las prendas es externalizada.	Una parte es fabricada en Chile y la otra la externaliza.
Logística	Centros de distribución para abastecer sus tiendas.	Centros de distribución para abastecer sus tiendas	Centros de distribución para abastecer sus tiendas.	Centros de distribución local
Marketing	Rostros publicitarios. Campaña en los medios, especialmente televisión.	No utiliza rostros publicitarios. No hace publicidad en los medios. Utiliza sus tiendas como publicidad.	Utiliza rostros de celebridades en su publicidad.	Sin publicidad significativa.

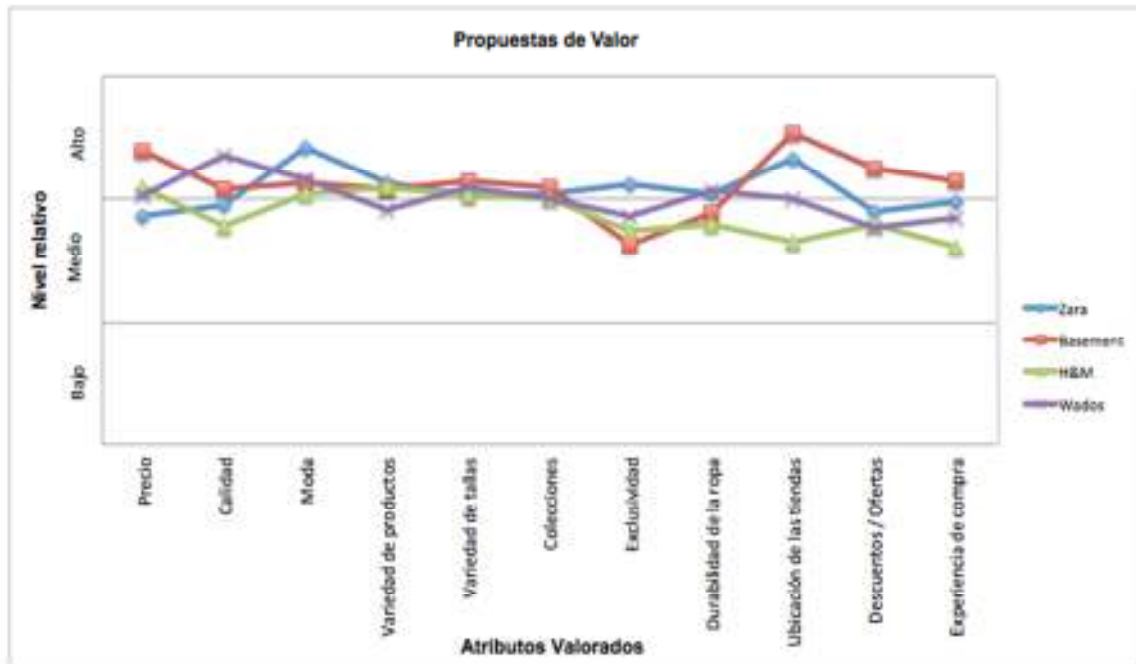
*Fuente: Elaboración propia*

El nivel relativo se determinó en rango de valores, de esta manera el nivel relativo se considera bajo cuando el valor obtenido se encuentra entre 0 y 2, el nivel relativo se considera medio cuando el valor obtenido se encuentra entre 2 y 4 y se considera alto cuando el valor obtenido se encuentre entre 4 y 6.

En relación a la gráfica obtenida, se observa que en términos de precio Basement es percibido como la marca de más alto precio y Zara la de menor, sin embargo en términos de calidad, Basement cae y Wados aparece como la marca de mayor calidad percibida. El grupo de las Fast Fashion se ubican como las menor evaluadas. En cuanto a moda, Zara tiene la delantera. En relación a los atributos como variedad de productos, de tallas y cantidad de colecciones la diferencia entre las marcas es mínima. La exclusividad es un atributo altamente valorado por la consumidoras, según lo obtenido con anterioridad. Sobre este punto Zara es percibida como una marca superior, seguramente influenciado por la gran variedad de colecciones que lanza durante el año, Basement obtiene la última posición. En relación a la ubicación de las tiendas, Basement es la numero uno, debido a que se encuentra presente en la mayoría de los malls y centros comerciales, H&M es la menos valorada en este ítem debido a que está presente solo en un solo mal capitalino. En términos de oferta y/o descuentos Basement es percibida como la mejor, calificación que se repite en lo que respecta a la experiencia de compra.

## GRÁFICO 5.14

### Análisis de Propuestas de Valor



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

## 5.2. Mercado Potencial y Mercado Objetivo

De manera de poder estimar el mercado total, mercado potencial y mercado objetivo de nuestro negocio, han sido utilizadas las siguientes variables de segmentación: sexo, edad, tasa de ocupación femenina en Santiago.

Los cálculos correspondientes al mercado potencial y mercado objetivo se realizaron por medio de las siguientes fórmulas:

$$\text{Mercado potencial} = \text{Mercado total} \times \% \text{ de mujeres entre 25 y 45 años} \times \text{Tasa de ocupación femenina}$$

$$\text{Mercado objetivo} = \text{Mercado potencial} \times \text{Market share}$$

**Mercado Total:** En base a las cifras a cifras del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) sobre las proyecciones de la población 2015, en Santiago habitan 7.314.176 personas de las cuales 3.578.730 (48.9%) son hombres y 3.735.446 (51.5%) son mujeres.

**Mercado Potencial:** Del total de las 3.735.446 mujeres que habitan en la región metropolitana, el 31.8% se encuentra en el rango etario de los 25 y 45 años, lo que da un total de 1.188.452 mujeres.

En relación a las tasas de ocupación femenina en la Región Metropolitana, éstas fueron obtenidas de la “Encuesta de Ocupación y Desocupación en el Gran Santiago” del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile<sup>9</sup>.

**TABLA 5.4**  
**Mercado potencial**

Rango etario	Qty de hab.	Tasa de ocupación (%)	# de compradores en el mercado	market share (%)	Total Clientes
25-29	310.183	83,0%	257.451,9	0,030%	77
30-34	295.614	86,8%	256.593,0	0,030%	77
35-39	270.534	82,3%	222.649,5	0,030%	67
40-45	312.121	84,8%	264.678,6	0,030%	79
<b>Totales</b>	<b>1.188.452</b>		<b>1.001.373</b>		<b>300</b>

*Fuente: Elaboración propia basado en cifras del INE y del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile.*

**Mercado Objetivo:** Si se considera una cuota de mercado del 0.03% aplicable a cada rango etario considerado, obtenemos un valor de 300 mujeres como mercado objetivo.

### 5.3 Factores Claves de Éxito

Basados en el marco conceptual propuesto por Robert Grant se determinan los “factores claves de éxito” para nuestra empresa

- **Combinar diferenciación con bajos costos**

Aun cuando existe gran variedad en términos de prendas de vestir y estilos, a partir de nuestra investigación podemos decir que existen ciertos atributos asociados a la personalidad de las consumidoras que son muy valorados. Atributos como originalidad, diseño y estilo son elementos valorados y que hacen que las consumidoras busquen para diferenciarse dentro de su entorno. Sin embargo, esa diferenciación, no necesariamente tiene que venir con un alto precio.

Desde el punto de vista de los retailers, éstos sobreviven creando valor para los clientes, desarrollando productos y servicios diferenciados al menor costo posible. Zara y H&M son dos casos emblemáticos en nuestro país.

Como lo expresa el profesor Guillermo D’Andrea<sup>10</sup> existe una nueva trinidad en el retail: 1) consumidor buscador de valor, 2) retailer de valor y 3) China.

<sup>9</sup> [http://www.microdatos.cl/doctos\\_noticias/Informe\\_Junio2014.pdf](http://www.microdatos.cl/doctos_noticias/Informe_Junio2014.pdf)

<sup>10</sup> Claves de la rentabilidad minorista y estrategias de retailing. En <https://es.scribd.com/>

- **Coordinación de la cadena de abastecimiento.**

En general, el negocio de la comercialización de moda en el retail (fashion retail) está basado en la coordinación de las operaciones que integran la cadena de valor de las empresas.

Por ejemplo, todas las empresas estudiadas anteriormente (ver tabla 5.2), deben necesariamente coordinar sus respectivas cadenas de manera de lograr entregar al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto, en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor costo posible. Siendo el cliente final el que definirá todos los procesos hacia atrás<sup>11</sup>.

- **Presencia on-line.**

El 90% de nuestras encuestadas indican que aceptan pertenecer a una comunidad online, además participan de los medios sociales (facebook, linkedin, google+, etc), y 67% de ellas compraría en internet por nombrar algunos datos.

Otro estudio indica que el 22% de la población realiza compras electrónicas y que las transacciones por ésta vía van en los dos mil millones de dólares. Éste aumento del comercio online se ha dado tanto por cambios en los consumidores y las tiendas. “Los usuarios tienen más experiencia como usuarios conectados y menor tiempo disponible para salir a comprar”<sup>12</sup>.

Desde el mundo de las grandes cadenas, la apuesta está en el canal online por ejemplo Fallabella invertirá USD\$1.000 millones en desarrollo logístico y en plataformas tecnológicas para su e-commerce.

La nueva arena competitiva se está desarrollando a través de internet. El comercio electrónico es conocido y entendido por las consumidoras, por lo que debe existir una combinación entre el canal on-line y el off-line.

Para grandes, medianos y pequeños comercios, las ventas por internet dejaron de ser una moda y se convirtieron en una necesidad para los consumidores, por tres motivos principales: comodidad, oportunidad y precios convenientes<sup>13</sup>.

- **Experiencia de compra.**

La experiencia es una respuesta interna y emocional de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una marca. Una experiencia se da cuando alguien

---

<sup>11</sup> <http://archivosuai.eclass.cl/comunidad/articulo/41115/la-cadena-de-suministros-una-vision-global>

<sup>12</sup> <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/11/659-602864-9-uno-de-cada-cinco-chilenos-compra-por-internet.shtml>

<sup>13</sup> <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2014/02/911301/por-que-el-retail-chileno-esta-poniendo-sus-fichas-online-comercio-por-internet>

se acerca a las instalaciones de una empresa y compra (contacto directo), pero también se da cada vez que los consumidores escuchan de esa marca, usan sus productos o reciben un servicio<sup>14</sup> (contacto indirecto).

Pasar de relaciones transaccionales a vincular emocionalmente al cliente es uno de los desafíos que tiene el retail a futuro.

Su importancia radica en que como técnica, puede incrementar y potenciar las ventas. De hecho, se ha transformado en columna vertebral de la estrategia comercial de muchas empresas tales como: Starbucks o Apple.

## **6. LA ORGANIZACIÓN**

### **6.1 Visión y Misión**

Visión *Enfocaremos nuestros esfuerzos para estar siempre vigentes en las tendencias de la moda y para entender los gustos y preferencias de nuestros clientes en términos de moda.*

Misión *Nuestra misión es comercializar nuestros diseños a la mujer de hoy.*

### **6.2 Estrategia Competitiva**

Nuestra empresa se esforzará para competir de manera diferente dentro de la industria. Buscaremos esas diferencias a través del desarrollo de nuestros propios productos y entregando una experiencia de compra que satisfaga lo que buscan nuestros clientes.

### **6.3 Modelo de Negocio**

Entendido como el mecanismo por medio del cual la empresa genera ingresos y beneficios, el modelo de negocio será una representación de cómo la empresa crea, captura y entrega valor a sus clientes. La herramienta de mayor utilización es el lienzo de Alexander Osterwalder la que se compone de los siguientes nueve módulos: clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costos.

### **Segmento de Mercado**

Con la información obtenida de nuestro estudio de mercado se han podido percibir ciertas similitudes en los gustos, percepciones y preferencias en relación a la compra de vestuario. Esta información ha sido utilizada para elaborar un perfil de clientes que sería representativo del segmento objetivo de nuestra empresa.

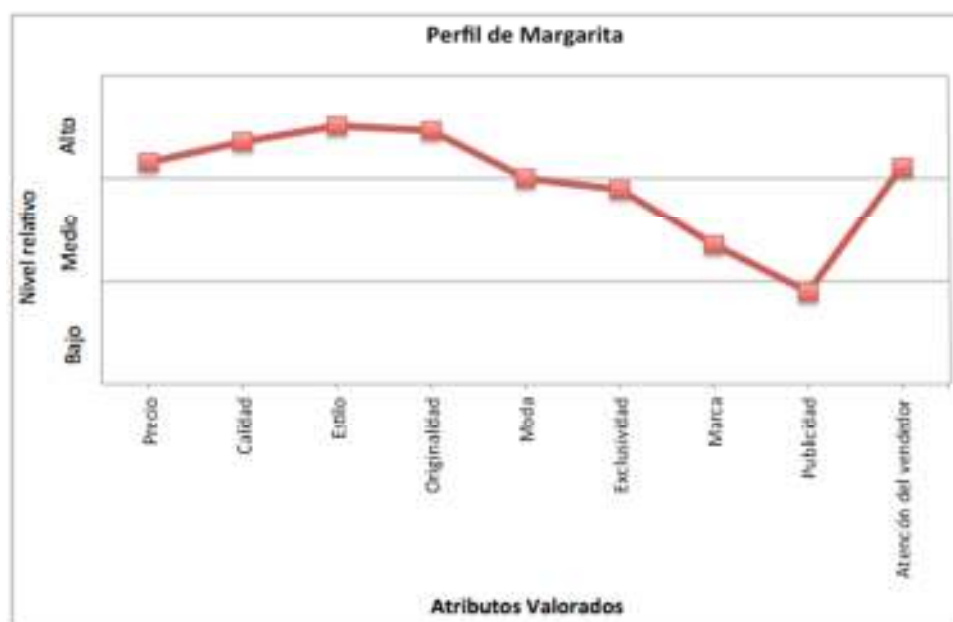
---

<sup>14</sup> Fuente: José Miguel Gómez L. La Calidad del servicio, la satisfacción del cliente y experiencia del consumidor.

*Perfil: Margarita, la mujer actual.* Margarita tiene 38 años de edad, felizmente casada y tiene una hija de 13 años. Trabaja en un prestigioso sector de Santiago. Destina alrededor de CLP\$ 100.000 mensuales de su sueldo en comprar ropa. El principal medio de pago que utiliza son las tarjetas bancarias. Cuando compra a crédito lo hace en 3 cuotas para aprovechar el no pago de intereses. La compra de vestuario la realiza principalmente porque cuida de su presentación personal, aunque también reconoce que lo hace porque le gusta. Siempre trata de informarse en temas de moda, ya sea intercambiando datos con sus amigas o a través de internet. No siente preferencias por ninguna marca en especial y compra una prenda cuando esta le gusta, al respecto ella dice: “si veo algo que me gusta y me queda bien, me lo compro, y si tengo que pagar un poco más lo hago”. (ver gráfico 7.1)

## GRÁFICO 7.1

### Perfil de Margarita



*Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de la encuesta.*

### Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor está en ofrecer “vestuario femenino, de diseños propios, que estén a la moda, a precios competitivos y con una calidad más que aceptable”

### Relaciones con el Cliente

Dado que nuestra propuesta está centrada en nuestras clientas, la satisfacción de ellas es también foco de atención. Con el propósito de generar relaciones a largo plazo ofreceremos, en términos de atención al público, amabilidad y atención oportuna como características distintivas de servicio.



Beneficios tales como las tarjetas de descuento, que pueden ser entregadas físicamente en la tienda o pueden ser enviadas vía e-mail. Y los descuentos por acumulación de puntos.

A su vez, se creará una comunidad on-line para que nuestra empresa pueda ofrecer servicios adicionales relacionados tales como: envío de boletines, promociones u descuentos y obtener retroalimentación por parte de nuestras clientas.

### **Modelo de Ingresos**

Nuestra principal fuente de flujos de ingresos serán los provenientes de la venta de los diferentes productos ofrecidos en la tienda y a través de internet. Nuestros clientes pagaran un precio fijo por unidad y recibirán su producto a cambio.

### **Recursos Claves**

Los recursos permiten a la empresa crear y ofrecer nuestra propuesta de valor, llegar a nuestros clientes y establecer relaciones con ellos. Para nuestra empresa los principales recursos requeridos son los siguientes:

- Staff de diseñadores.
- Distribución y logística.
- Tecnologías de Información.
- Tiendas propias y página web.
- Recursos financieros.

### **Actividades Claves**

Las actividades claves son las acciones más importantes que debe emprender la empresa para tener éxito, y que son necesarias para crear y ofrecer nuestra propuesta de valor, llegar a nuestros clientes y establecer relaciones con ellos. Las actividades más importantes para la empresa son las siguientes:

- Desarrollo de productos
- Compras
- Control de calidad
- Control de Costos
- Almacenamiento
- Control de inventarios
- Distribución
- Retail Mix

### **Asociaciones Claves**

Nuestra red de partners o proveedores estará constituida por:

- Proveedores de productos terminados de bajo costo
- Proveedores de telefonía e internet
- Proveedores de software para el retail.

### **Modelo de Egresos**

El Modelo de egresos de este proyecto está determina por tres ítems: Costos de las ventas, costos fijos, inversión (capex) y capital de trabajo.

Dado nuestro enfoque comercial los costos de las ventas corresponden a las compras en mercaderías, remuneraciones variables del área de ventas, costos variables de distribución y logística.

Los costos fijos corresponden a los costos de estructura de la empresa: sueldos, arriendo de oficinas, arriendos de local comercial, etc.

En términos de capex, éstos corresponden a desembolsos a realizar: equipos computacionales, mobiliario, camioneta, etc.

## **7. PLAN DE MARKETING**

### **7.1 Mapa de la experiencia del cliente**

Como anticipáramos en el estudio de mercado, la experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa.

Una herramienta útil para el diseño y análisis de la experiencia del cliente es el llamado mapa de la experiencia del cliente. Éste mapa corresponde a un diagrama en el cual se muestran los pasos de extremo a extremo que sigue el cliente al relacionarse con nuestra empresa (ya sea a través de un servicio o un producto, etc.).

El mapa en sí, está dividido en emociones (positivas, negativas y neutras), momentos de verdad y puntos de contacto. Los momentos de la verdad o momentos claves son puntos determinantes a la hora de que el cliente decida pasar a la siguiente fase y los puntos de contacto son esos puntos donde se producen los momentos de verdad.

En nuestro caso algunas experiencias positivas detectadas en la encuesta tienen relación con: la disposición a atender, la música ambiente, la iluminación, el olor de la tienda, el saludo amable, empatía de la vendedora, etc. Las experiencias negativas son: incertidumbres, falta de variedad de productos, la espera en la caja, etc.

Para el caso de los momentos de verdad tenemos, antes de llegar a la tienda, el momento de entrar, el proceso de compra en sí, la salida y la conclusión.

Los puntos de contacto son los medios (por ejemplo internet), la oficina, la entrada a la tienda, el subproceso de atención de cliente, el pago, etc.

Utilizando algunos datos obtenidos de la encuesta, se ha elaborado un mapa de experiencia del cliente tal como el que se muestra en la tabla 7.1.



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la encuesta y de varias fuentes consultadas, principalmente internet.*

---

## 7.2 Productos

Un equipo de diseño estará a cargo del desarrollo de los distintos productos (prendas). El mix de productos que ofreceremos estarán compuestos por: jeans, poleras, chaquetas, pantalones y blusas. Éstos son productos que tienen mayor uso y forman parte importante en la conformación del closet de nuestras clientas.

En relación al tallaje de las prendas, se utilizarán dos escalas de tallas, las numéricas y las alfabéticas. Las tallas numéricas serán desde la talla 36 al 46 y las tallas alfabéticas serán desde la XS a la L y estarán ubicadas en el centro superior de la espalda de las prendas de manera que sean visible para las consumidoras. (ver tabla 8.1).

**TABLA 7.1**

### Tallaje de prendas

Prenda	Talla
Pantalón	36 al 46
Chaquetas	36 al 46
Jeans	36 al 46
Blusas	XS al L
Poleras	XS al L

*Fuente: Elaboración propia.*

---

A su vez, a cada prenda se le adosará una etiqueta que indica la composición de la tela, la simbología de lavado y su procedencia. Ésta será cocida en el lado izquierdo de la prenda en un lugar donde no incomode. (ver figura 8.1).

**FIGURA 7.1**

### Fotografía representativa de una etiqueta



*Fuente: Internet*

---

Las prendas desarrolladas y combinadas serán parte de dos líneas de estilos distintos: La Línea Casual y La línea Work.

La línea casual está pensada para mujeres que buscan prendas que tengan una combinación de moda con líneas simples. Conceptualmente forman un look que puede servir tanto para trabajar como para salir de compras.

La línea work es una línea pensada para la mujer que trabaja. Conceptualmente tiene un look ejecutivo. El diseño se caracteriza por ser de líneas simples, una combinación de sastrería y moda.

Además, nuestra oferta será complementada con zapatería, carteras, accesorios y bijouterie.

En relación a las temporadas, la temporada primavera-verano abarca desde principios de septiembre hasta finales de febrero y la temporada otoño-invierno abarca desde principios de marzo hasta finales de agosto.

## **FIGURA 7.2**

### **Fotografías representativas de las líneas casual y work**

---



Línea casual



Línea work

*Fuente: Internet.*

---

### **7.3 Canales de ventas**

Nuestros productos estarán a disposición de nuestras clientas a través de los siguientes canales de ventas:

- Tienda Física
- Tienda Virtual

#### **Tienda Física**

La tienda deberá tener una superficie al menos de 50m<sup>2</sup> cuya distribución deberá dotar al establecimiento de personalidad, de un estilo con aires minimalistas de líneas simples y con ambientes adaptados para resaltar la exhibición de las prendas mediante las vitrinas, los percheros y el resto del mobiliario.

Siempre procurando obtener su máximo aprovechamiento, dado que la mayor parte de la superficie del local deberá estar destinado a la tienda.

El ingreso de la tienda se hará a través de un solo acceso de manera de poder controlar la experiencia del cliente, además se deberá conseguir la máxima funcionalidad cuidando al mismo tiempo de todos los detalles estéticos, tales como: la iluminación, el orden y olor al interior de la tienda, incluso el cómo se presentan los productos, debido a que generan emociones positivas las clientas, además de transmitir la imagen que quiera para el negocio.

Por otro lado, es fundamental que todos los elementos del establecimiento permitan que los artículos queden expuestos ordenadamente y de modo que toda persona que ingrese a la tienda pueda apreciar la variedad que se está ofreciendo.

### **Tienda Virtual**

Nuestra página web se caracterizará por ser un sitio amigable y de fácil manejo. Contará con una página inicial la que estará dividida en tres secciones: encabezado, sección media y sección de acceso a información. En el encabezado se ubica el logo de la empresa (marca), búsqueda y link que permitan la navegación hacia los nuevos artículos, las colecciones, calzado y accesorios. La sección media mostrará fotografías de las prendas y promociones que se vayan lanzando durante las temporadas, la sección final estará compuesta por links que deriven a entregar información a nuestras clientas.

Cada prenda contará con la información necesaria sobre el producto: características técnicas, información de inventario en tienda, reservas de prendas y opción de compra.

Para realizar la compra se deberá estar previamente registrada. Este registro permitirá crear una cuenta de usuario con su respectiva contraseña.

Siendo usuario se permitirá la descarga de catálogos, reservas de prendas, envío de información vía e-mail, etc.

Para contar con transacciones seguras se contará con servicio de web pay.

### **7.4 Comunicaciones de marketing**

El equipo directivo trabajará para obtener buenas críticas y la aceptación por parte de nuestras clientas. Es por ello que nuestro plan comunicacional

#### **Promociones**

En términos de las promociones, se realizarán promociones de lanzamiento a las clientas que se encuentren inscritas en nuestra comunidad, además se realizarán ofertas de término de temporadas.

Se repartirán en cada un número limitado de tarjetas de descuento que podrán ser utilizadas al comprar una determinada cantidad.

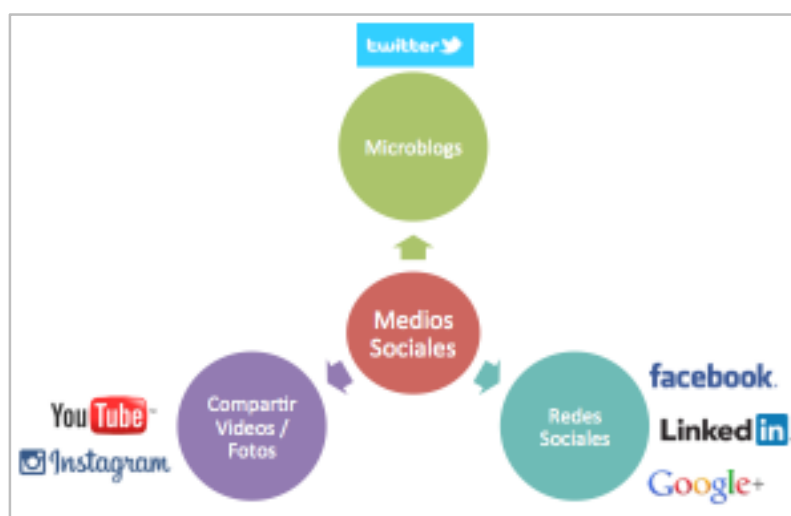
Otro mecanismo promocional será el uso de los descuentos por acumulación de puntos y descuentos instantáneos.

### Plan de medios sociales

Nuestro plan de medios sociales contempla la utilización de microblogs, redes sociales y redes donde se comparten fotos y videos (ver figura 8.3).

#### FIGURA 7.4

#### Plan de Medios Sociales



*Fuente: Elaboración propia*

**Microblogs:** como Twitter ayudará al desarrollo de las promociones especiales, ofrecer descuentos o acceso exclusivo a contenidos a los nuestros clientes. Crear redes de colaboración.

**Redes sociales:** Se crearán perfiles en Facebook, LinkedIn y Google+ con el propósito de crear un entorno de comunicación donde se permite la interacción con nuestros clientes.

**Medios para compartir fotos y videos:** A través de Youtube se podrán compartir videos promocionales de nuestra empresa, con Instagram se compartirán fotos de nuestros productos, a su vez se permitirá a los propios usuarios compartir sus publicaciones mostrando cómo usan los productos de la marca. Haciendo que ellos mismos sean los que hacen la publicidad.

En general con el uso de los medios sociales nos permitirá tener una relación más cercana, como a su vez obtener retroalimentación por parte de nuestros clientes.

No se utilizarán rostros publicitarios.

## 7.5 Precio

Puesto que somos una empresa nueva, los precios de los productos serán fijados de modo que se cubran los costos relacionados con el desarrollo, las ventas y el soporte, así como para generar flujo de efectivo para el crecimiento y el desarrollo en el futuro del negocio.

La tabla 8.3 siguiente muestra la lista de precios referenciales de venta al público de la empresa. Sin embargo, estos precios pueden variar debido a factores como la calidad de las telas, diseño, etc.

**TABLA 7.3**

### Precios referenciales

Prenda	Precio
Pantalón	\$7.990-\$19.990
Chaquetas	\$21.990-\$32.990
Jeans	\$12.990-\$24.990
Blusas	\$12.990-\$16.990
Poleras	\$4.990-\$12.990

*Fuente: Elaboración propia basado en investigación no participativa en malls*

La modalidad de pago serán en efectivo, redcompra y tarjetas de crédito tales como Visa, Mastercard.

## 8. PLAN OPERACIONAL

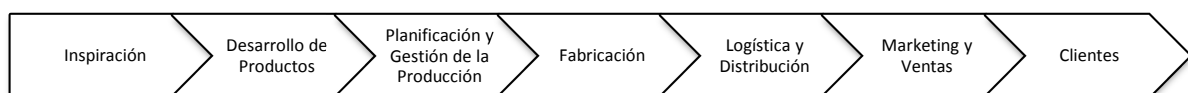
### 8.1 Procesos de Negocios

Los procesos de negocios son un conjunto de actividades fundamentales y necesarias para poner a disposición de los clientes finales el o los productos (bienes o servicios) propios de la organización y que resultan de valor para ellas.

Los distintos procesos de los cuales la organización planea hacerse cargo, exceptuando la fabricación de prendas que será tercerizada a China, se muestran en la figura 8.1.

**FIGURA 8.1**

### Procesos de Negocios



*Fuente: Elaboración propia*



*El proceso de Inspiración:* Es la etapa en la cual las diseñadoras de cada línea realizan un viaje buscando inspiración y tendencias. El principal destino será Nueva York, donde el período de permanencia será de cinco días. La información obtenida durante este viaje será cruzada con la información obtenida del proceso de análisis de necesidades.

*El proceso de desarrollo de productos:* estará a cargo de las diseñadoras que estamparán creativamente los criterios técnicos de cada línea de productos. En esta etapa se contemplan las siguientes tareas:

- Diseño de las prendas
- Prototipado
- Confección de muestras

*Proceso de planificación y gestión de la producción:* en este proceso se determinan las cantidades de productos a fabricar, considerando los requerimientos técnicos del área de diseño y marketing.

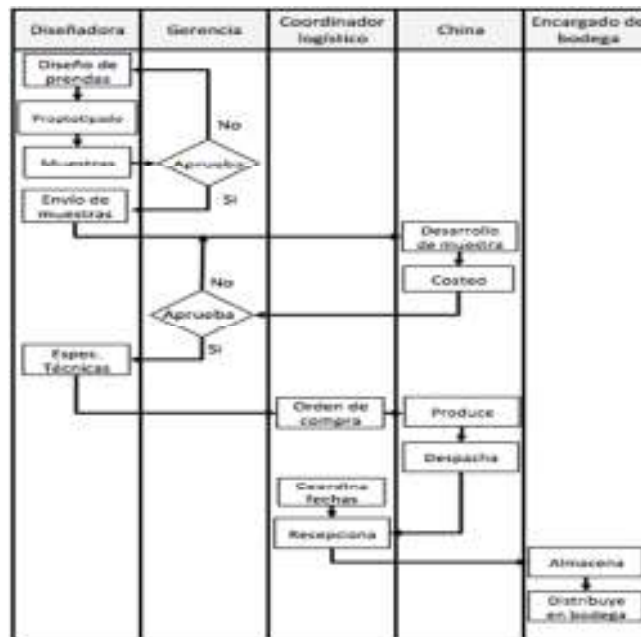
*El proceso de fabricación de las prendas* es un proceso externalizado. El principal proveedor de productos terminados es China, por lo que la colaboración y la coordinación son fundamentales.

*El proceso de logística y distribución* tiene relación con la recepción, almacenamiento y distribución de la prendas.

En la figura 8.2 se muestra un diagrama de flujo de los procesos de diseño, fabricación y logística.

**FIGURA 8.2**

**Diagrama de flujo de los procesos de diseño, fabricación y logística**



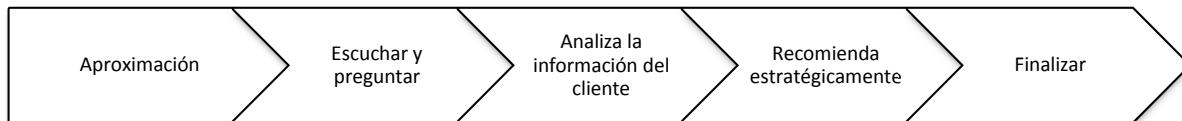
*Fuente: Elaboración propia*

## Proceso de venta en tienda

Toda vez que una cliente llega a la tienda la vendedora inicia el proceso de atención al cliente, los subprocesos asociados al proceso de ventas se muestran en la figura 8.3.

### FIGURA 8.3

#### Subprocesos de atención de clientes y ventas



*Fuente: Adaptado a partir de Luis Lara. Por qué unas tiendas venden y otras no y de Tiendas Apple: La excelencia en diseño traslada al punto de venta. Blog en <http://elespectadordigital.com/tiendas-apple/>*

Recordemos que los atributos de la atención cliente fueron altamente valorados por las encuestadas. Amabilidad, empatía rapidez en la atención y grado de conocimiento aparecen en cada subproceso de la figura anterior. A continuación se describen cada uno de ellos.

**Aproximación:** Aquí es donde la vendedora aborda al cliente con un trato amable y cálido. Saluda con una sonrisa y pregunta, por ejemplo, ¿En qué puedo ayudarle?

**Escuchar y preguntar:** Aquí la vendedora pregunta para entender cuál es la necesidad del cliente. Muestra empatía e indaga mediante preguntas abiertas, haciendo hablar a la cliente. Las posibles preguntas a realizar: ¿Qué anda buscando?, ¿Qué necesita? O ¿Cuáles son sus preferencias?.

**Analiza la información del cliente:** Después de que la cliente ha facilitado toda la información necesaria, el vendedor iniciará su estrategia comercial.

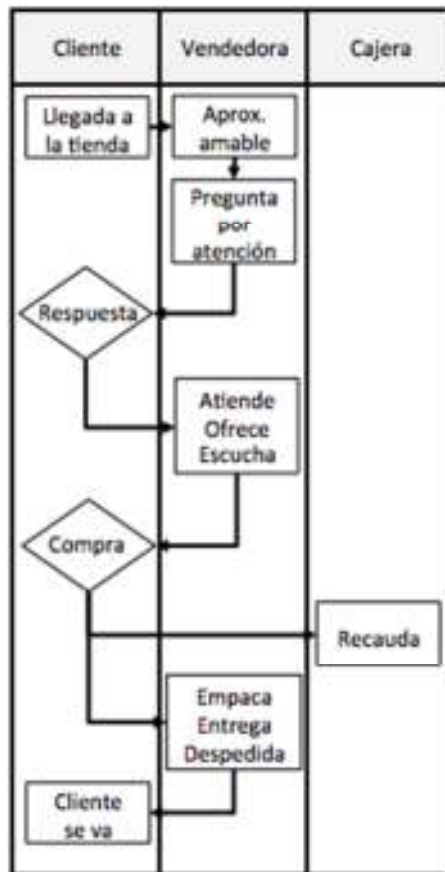
**Recomienda estratégicamente:** Debido al grado de conocimiento que tiene la vendedora sobre los productos, está en condiciones de dar respuestas sinceras a lo que la cliente busca.

**Finalizar:** Aun cuando la venta no se ha realizado, el proceso termina con una despedida cordial y una invitación a volver. Una posible despedida podría ser: ¡Muchas gracias por venir, que tenga un buen día, vuelva pronto!.

En la figura 8.4 siguiente, se muestra el diagrama de flujo de la atención al cliente y venta en la tienda.

**FIGURA 8.4**

**Diagrama de flujo de atención de clientes y venta off-line**



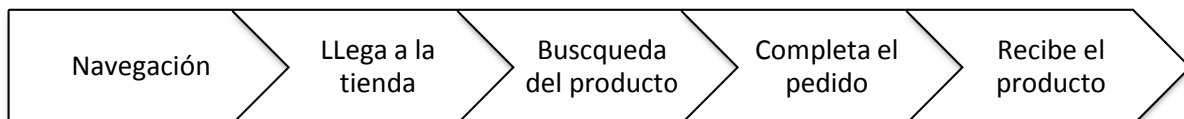
*Fuente: Elaboración propia*

### Proceso de venta online

El proceso de venta online se muestra en la figura 8.5.

**FIGURA 8.5**

**Subprocesos ventas online**



*Fuente: <http://www.maderagarden.es/content/1-proceso-de-venta-online>*

El proceso de venta online se inicia toda vez que el cliente llega la tienda virtual por medio de la navegación en la web o a través de la introducción directa de la dirección en internet.

Ya estando en la tienda tiene la posibilidad de revisar el catálogo que presenta las características de los distintos productos ofrecidos. Si el cliente ha elegido adquirir un producto este es enviado al carro de compras. En esta instancia, existe la posibilidad de pagar inmediatamente el producto o seguir seleccionando.

Si el cliente decide pagar por los artículos que han sido incluidos en carro de compras, se le solicitará el correo y la clave de acceso. Si el cliente es nuevo en la compra de nuestra tienda online se solicitará registrarse como nuevo usuario.

Estando en el subproceso de completación de pedido, se le presentará para su aprobación un informe con la compra, el que incluye, precio de cada producto, valor total de la compra, etc.

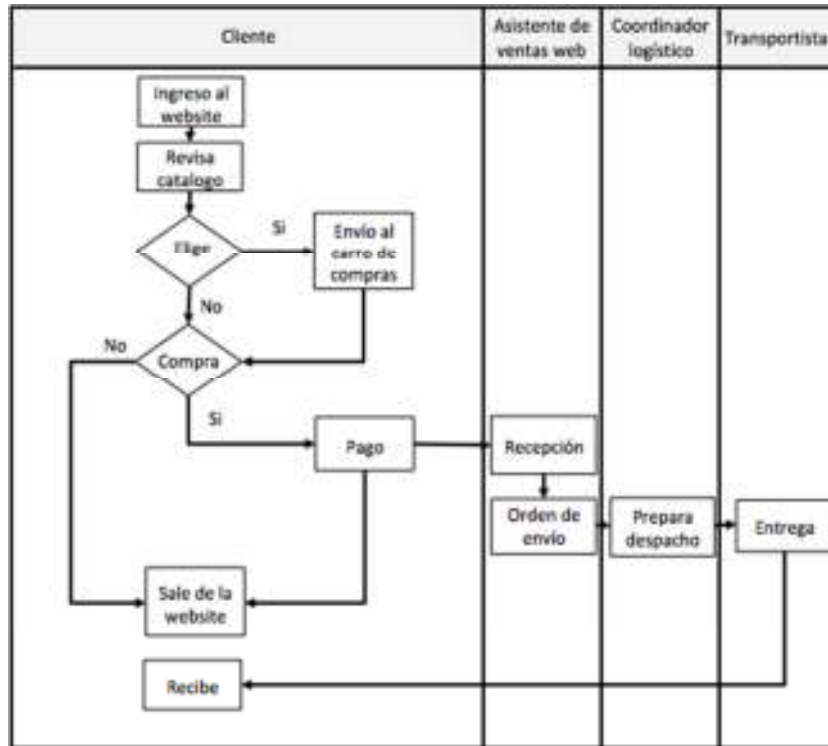
Si la compra es aprobada se le solicitará la elección del medio de pago, por lo general tarjeta de crédito bancaria.

Realizada la transacción recibe la solicitud de compra y genera una orden de envío que es recepcionada por el operador logístico, el cual, preparará el futuro despacho. La entrega estará a cargo del transportista.

El diagrama de flujo correspondiente a la venta online se presenta en la figura 8.6.

**FIGURA 8.6**

**Diagrama de flujo venta online**



Fuente: Elaboración propia

## 8.2 Localización y Layout

Nuestra tienda estará ubicada en el Centro Comercial Apumanque que está ubicado en la comuna de Las Condes.

El centro comercial cuenta con una superficie aproximada de 40.000 m<sup>2</sup>, los que se distribuyen en las siguientes áreas principales<sup>15</sup>:

Locales comerciales	20.161 m <sup>2</sup>
Áreas comunes	7.819 m <sup>2</sup>
Estacionamiento público tercer nivel	6.300 m <sup>2</sup>
Estacionamiento privado subterráneo	6.400 m <sup>2</sup>
Bodegas	3.700 m <sup>2</sup>

Cuenta con 370 locales comerciales que pueden variar en función de las divisiones o fusiones de éstos. Sus horarios de funcionamiento son:

Lunes a Sábado	10:00 am a 21:00 pm ininterrumpidamente
Domingos y festivos	11:00 am a 21:00 pm ininterrumpidamente

<sup>15</sup> <http://www.apumanque.cl/wp-content/uploads/2009/11/Manual-para-nuevos-operadores-Apumanque.pdf>

El costo promedio de arriendo es de UF 2 por metro cuadrado. Es visitado por algo más de 12.000.000 de personas anuales<sup>16</sup>.

En relación al layout de la tienda, este será de flujo libre tal como se muestra en la siguiente figura 8.7. Este tipo de disposición permite dar al establecimiento personalidad, con estilo particular y una diversidad de ambientes adaptados a los productos expuestos. Es la forma que goza de mayor creatividad y, por ello, resulta especialmente indicada para comprar de forma agradable y placentera<sup>17</sup>.

## FIGURA 8.7

### Layout tipo de una tienda de ropa de diseño de flujo libre



Fuente: Internet. (<http://prof.usb.ve/nbaquero/Layout.pdf>)

## 9. ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Desde un punto de vista estratégico el área de recursos humanos se debe centrar en alinear la estrategia y prácticas propias del área con la estrategia del negocio.

### 9.1 Estructura societaria de la empresa<sup>18</sup>

La empresa se constituirá legalmente como una Sociedad Anónima Cerrada debido a que este tipo de estructura societaria presenta ciertos beneficios para el desarrollo de la actividad comercial de la empresa. A saber:

- Permite la incorporación de terceros que no necesariamente participarán de la administración de la empresa, pero que aportarán recursos en dinero.
- Limitan la responsabilidad de sus socios hasta el monto de los aportes que está representado por el capital.

<sup>16</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=92170>

<sup>17</sup> Tomado de María Dolores De Juan Vigaray. COMERCIALIZACION Y RETAILING. Distribución Comercial Aplicada.

<sup>18</sup> Fuente: <http://www.clasejecutiva.cl/blog/2011/06/anonima-limitada-o-por-acciones/>

- Las participaciones pueden ser cedidas sin mayores formalidades,
- Existe la regla de la mayoría para aprobar materias de normal administración y también la opción de aumento de capital con facilidad.

Los pasos a realizar para la constitución de la sociedad son los siguientes:

1. Redacción de la escritura de la sociedad, con asesoría de un abogado
2. Otorgamiento en notaría de escritura pública de constitución de la sociedad.
3. Inscripción en el Registro de Comercio de un extracto de la escritura social.
4. Publicación de dicho extracto en el Diario Oficial.
5. Presentación ante el SII del formulario de Inscripción al Rol Único Tributario (RUT) y Declaración de Inicio de Actividades.

## 9.2 Estructura Organizacional

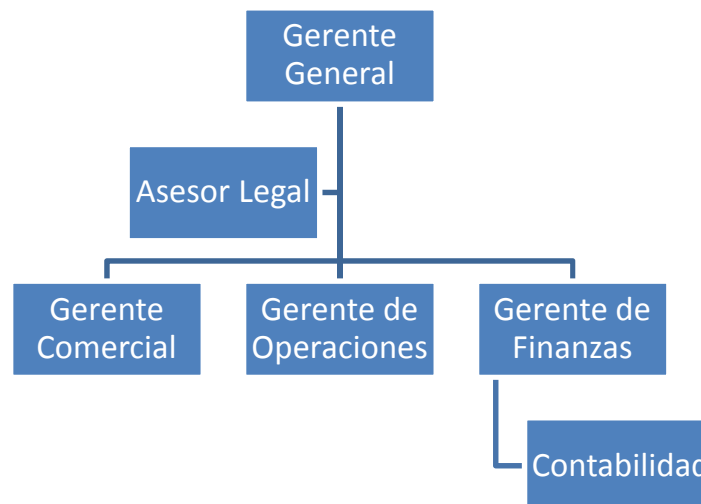
La manera en que funcionará la empresa serán representados por medio de organigramas. Se inicia la exposición con el organigrama gerencial donde se describen los cargos de responsabilidades superiores para luego detallar cada uno de los organigramas de las distintas gerencias, esto es gerencia comercial, gerencia de operaciones.

### Estructura gerencial

A continuación se presenta el organigrama a nivel gerencial. En la figura 9.1 se presenta la estructura propuesta para este nivel.

**FIGURA 9.1**

### Estructura Gerencial.



*Fuente: Elaboración propia*

Las funciones y responsabilidades de cada actor que actúa dentro de la estructura organizacional se describen a continuación:

*Gerente General:* Es el que actúa como Representante Legal de la empresa y es el responsable por el desempeño y los resultados de las operaciones, planifica, dirige y controla las actividades de la empresa en conjunto con los gerentes de otras áreas funcionales. Establece las estrategias generales que permiten alcanzar los objetivos propuestos para la empresa. Su objetivo es crear valor para la empresa.

*Gerente Comercial:* Es el encargado de las actividades de marketing y ventas de la empresa, con el objetivo de alcanzar las metas comerciales relacionadas con nuestro mercado objetivo. Confecciona el presupuesto de ventas, analiza las necesidades de nuestros clientes, prepara el marketing mix. Desarrolla, coordina y controla la gestión del área de desarrollo de productos y ventas.

*Gerente de Operaciones:* Es el responsable de las operaciones diarias de la empresa. Realiza la planificación, gestión y logística de los productos. Ejecuta y supervisa la importación de las prendas. Coordina la distribución, manejo de inventarios. Controla los costos operacionales coordinadamente con los otros gerentes de área.

*Gerente de Administración y Finanzas:* Es el responsable de la elaboración y el análisis de los estados financieros de empresa que serán presentados a la Gerencia General. Analiza los aspectos financieros relacionados con las inversiones a realizar tanto para el financiamiento de operaciones como decisiones de capex., elección de fuentes de fondos, control de costos, negociaciones con proveedores. También es el encargado de los temas administrativos que incumben al área de R.R.H.H.

*Asesor Legal:* Se encargará de todos los aspectos normativos legales que atañen el correcto funcionamiento de la empresa entre los que destacan: aspectos legales comerciales, laborales, de comercio internacional y outsourcing si fuere necesario. Elabora los contratos de todas las personas que trabajan en la empresa, como así la contratación de servicios externos prestados por terceros. Apoya en la resolución de conflictos entre trabajadores y la empresa. En caso de despidos, es el encargado de la elaboración de finiquitos y de supervisar el proceso de desvinculación del trabajador.

### **Estructura comercial**

El área comercial estará a cargo de llevar a cabo dos procesos de negocios el diseño de productos y la gestión de las ventas.

En el diseño de los productos, cada una de las líneas estará a cargo de dos diseñadoras. Cada una de ellas complementará su labor por medio de asistentes.

Las ventas estarán organizadas de acuerdo a los distintos canales de ventas propuestos: 1) canal off-line correspondiente a la venta en tienda y 2) canal on-line correspondiente a e-commerce.

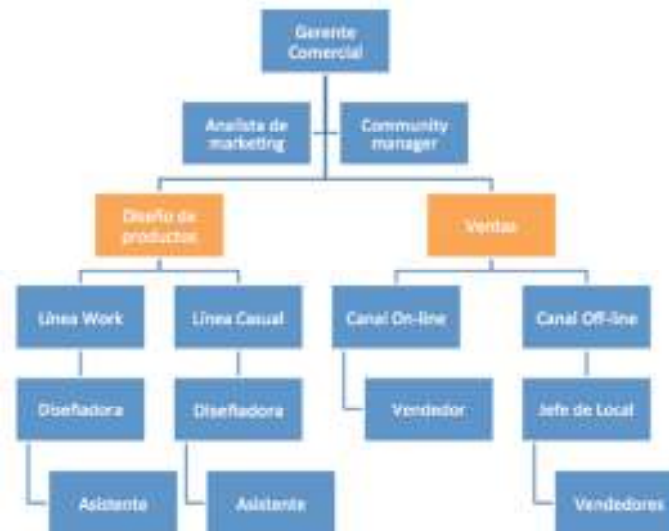


Existen dos cargos técnicos que ayudan a la gerencia comercial en la toma de decisiones: el analista de marketing y el community manager.

La estructura organizacional del área comercial se muestra en la figura 9.2.

## FIGURA 9.2

### Estructura organizacional área comercial



*Fuente: Elaboración propia*

Las funciones y responsabilidades de cada actor que actúa dentro de la estructura organizacional se describen a continuación:

*Diseñador(a) de vestuario:* Es el encargado(a) del diseño y desarrollo de productos de acuerdo a la línea de productos asignada. Desarrolla de patrones y prototipos y realiza la documentación técnica de los productos. Gestiona la línea considerando las variables de mercado y los recursos que se dispongan y los delineamientos del área comercial.

*Jefe de local:* Administra, gestiona y supervisa las actividades de ventas necesarias dentro del local. Se preocupa de los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de productos dentro del local a su cargo. Resuelve problemas y toma decisiones, apoya en campañas comerciales y supervisa a sus colaboradores en ventas.

*Vendedoras:* son las encargadas de la atención de las clientas.

*Analista de marketing:* Es el encargado de recopilar, seleccionar y analizar los datos relevantes provenientes del mercado, entregando a la gerencia comercial información que ayude a la toma de decisiones de marketing.

*Community manager*<sup>19</sup>: Es el responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online creando relaciones estables y duraderas con las clientes, las fans y, en general, cualquier interesado en la marca. Dentro de sus funciones está crear y gestionar perfiles en nombre de la empresa, procurando además de que éstos tengan uniformidad y que reflejen verdaderamente el espíritu de la empresa, escucha el ruido social generado por la empresa en las redes sociales, distribuye contenido en la web social con el propósito de conectar con el público objetivo y hacer ganar nuevos clientes, crea relaciones estables y duraderas y gestiona las crisis de reputación en la web.

## Estructura de operaciones

El área de operaciones está a cargo velar y de llevar a cabo el funcionamiento de los procesos de negocios de planificación y gestión de la producción, coordinar la fabricación externalizada, y la logística y distribución.

La estructura organizacional de área de operaciones se muestra en la figura 9.3

*Coordinador logístico*: Es el responsable de la coordinación y correcto funcionamiento de la logística, tanto de entrada como de salida de empresa. Es decir, coordina las entregas, reposición y salidas de los productos de la bodega, prepara los pedidos y transporte hacia la tienda.

*Transportista*: Es el responsable de distribuir la mercadería a la tienda y en caso de ser necesario de la entrega de vestuario producto de la venta on-line. Carga y descarga el vehículo asignado. Contará con la asistencia de un ayudante.

### FIGURA 9.3

#### Estructura organizacional área de operaciones



*Fuente: Elaboración propia*

<sup>19</sup> Para la descripción de este cargo fueron consultadas varias fuentes en internet.

## 10. PROYECCIONES FINANCIERAS

### 10.1 Estado de resultados

A continuación se presenta el estado de resultados

**TABLA 10.1**

#### Estado de resultados

Categoría	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		\$ 628.424.844	\$ 598.971.827	\$ 581.588.176	\$ 563.802.138	\$ 553.120.617	\$ 568.888.871	\$ 642.957.980	\$ 736.632.328	\$ 820.899.247	\$ 927.722.191
Costo de las ventas		\$ 77.296.159	\$ 67.242.559	\$ 66.584.344	\$ 111.400.535	\$ 125.682.804	\$ 142.247.343	\$ 168.739.497	\$ 205.639.632	\$ 251.248.254	\$ 311.936.739
Comisiones por ventas		\$ 1.344.133	\$ 1.744.839	\$ 1.971.891	\$ 2.238.811	\$ 2.517.653	\$ 2.844.347	\$ 3.214.780	\$ 3.639.763	\$ 4.139.365	\$ 4.738.651
<b>Margen bruto</b>		<b>\$ 250.094.368</b>	<b>\$ 259.984.429</b>	<b>\$ 293.032.041</b>	<b>\$ 341.978.792</b>	<b>\$ 379.338.161</b>	<b>\$ 423.897.081</b>	<b>\$ 470.003.703</b>	<b>\$ 541.274.184</b>	<b>\$ 613.699.618</b>	<b>\$ 691.818.693</b>
<b>% Margen bruto</b>		<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>
Gastos de desarrollo		\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 46.800.000	\$ 46.800.000	\$ 46.800.000	\$ 46.800.000	\$ 46.800.000	\$ 46.800.000	\$ 46.800.000	\$ 46.800.000
Gastos de marketing		\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000
Gastos de ventas		\$ 152.400.000	\$ 152.400.000	\$ 152.400.000	\$ 152.400.000	\$ 152.400.000	\$ 152.400.000	\$ 152.400.000	\$ 152.400.000	\$ 152.400.000	\$ 152.400.000
Gastos de operación		\$ 45.800.000	\$ 45.800.000	\$ 45.800.000	\$ 45.800.000	\$ 45.800.000	\$ 45.800.000	\$ 45.800.000	\$ 45.800.000	\$ 45.800.000	\$ 45.800.000
Gastos adm. y generales		\$ 68.340.000	\$ 67.308.000	\$ 67.308.000	\$ 67.308.000	\$ 67.308.000	\$ 67.308.000	\$ 67.308.000	\$ 67.308.000	\$ 67.308.000	\$ 67.308.000
<b>EBITDA</b>		<b>\$ 85.485.641</b>	<b>\$ 13.415.982</b>	<b>\$ 49.014.061</b>	<b>\$ 1.428.489</b>	<b>\$ 41.338.187</b>	<b>\$ 80.690.077</b>	<b>\$ 149.309.686</b>	<b>\$ 287.474.173</b>	<b>\$ 377.899.829</b>	<b>\$ 467.912.986</b>
Venta de activos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Valor libro		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación		\$ 4.226.180	\$ 4.226.180	\$ 4.226.180	\$ 4.226.180	\$ 4.226.180	\$ 4.226.180	\$ 4.226.180	\$ 4.226.180	\$ 4.226.180	\$ 4.226.180
<b>EBIT</b>		<b>\$ 81.259.461</b>	<b>\$ 9.189.802</b>	<b>\$ 44.787.881</b>	<b>\$ 1.428.489</b>	<b>\$ 37.112.007</b>	<b>\$ 76.463.897</b>	<b>\$ 145.083.506</b>	<b>\$ 283.248.000</b>	<b>\$ 373.673.649</b>	<b>\$ 463.706.806</b>
EST Acumulado		\$ 81.259.461	\$ 90.449.263	\$ 135.237.144	\$ 136.665.633	\$ 173.777.640	\$ 250.241.537	\$ 376.705.333	\$ 560.378.982	\$ 834.052.631	\$ 1.297.759.437
Base Imponible		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Beneficio neto</b>		<b>\$ 81.259.461</b>	<b>\$ 90.449.263</b>	<b>\$ 135.237.144</b>	<b>\$ 136.665.633</b>	<b>\$ 173.777.640</b>	<b>\$ 250.241.537</b>	<b>\$ 376.705.333</b>	<b>\$ 560.378.982</b>	<b>\$ 834.052.631</b>	<b>\$ 1.297.759.437</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 10.2 Evaluación económica

Para valorar el presente proyecto se utilizará el método del Valor Presente Ajustado (APV por sus siglas en inglés), el cual establece que el valor actual del proyecto (VAN) es igual al VAN de los Flujos de Caja Libre (FCL) del proyecto que es financiado en su totalidad con recursos propios (VAN(FCL)) más los efectos que produce el financiamiento de éste (VAN(FCD)). Lo anterior se expresa por la siguiente fórmula:

$$\text{VAN Ajustado} = \text{VAN(RP)} + \text{VAN(FCD)} \quad (\text{ec. 1})$$

#### Cálculo del Valor Actual Neto de los Recursos Propios

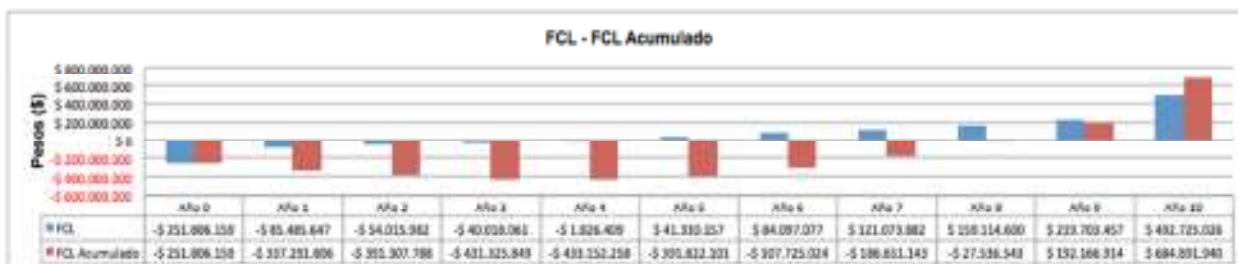
El valor actual neto de los recursos propios está compuesto por la suma del valor actual neto del Flujo de Caja Libre más el valor actual del valor terminal del proyecto. Lo anterior se representa en la siguiente fórmula:

$$\text{VAN(RP)} = \text{VAN(FCL)} + \text{VA(VT)} \quad (\text{ec. 2})$$

Los valores obtenidos para el flujo de caja libre se presentan en el gráfico 11.1 siguiente (insertar en anexo la tabla),

## GRÁFICO 10.1

### Flujo de Caja Libre



Fuente: Elaboración propia

Para obtener la rentabilidad del proyecto puro, tanto el VAN(FCL) como el VA(VT) son evaluados a la tasa de costo de capital sin deuda ( $k_0$ ) de 12%. Los flujos y los resultados de la evaluación se muestran en la siguiente tabla:

**TABLA 10.1**

### Flujos de caja libre, flujo de caja valor terminal y evaluación

Flujo de caja del proyecto año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Beneficio neto		\$ 90.211.878	\$ 17.947.274	\$ 64.245.211	\$ 8.021.502	\$ 17.121.984	\$ 31.870.486	\$ 128.431.221	\$ 168.134.600	\$ 228.703.457	\$ 281.318.887
(C) Depreciación		\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 4.526.190
(d) Valor libro		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(e) Inversión inicial	\$ 41.800.000										
(f) Inversiones de reemplazo		\$ 0	\$ 600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 20.000.000	\$ 5.000.000	\$ 0	\$ 20.000.000
(g) Capital de trabajo	\$ 225.338.139										
(h) Recuperación Cap. De Trab.											\$ 225.338.139
FCL	-\$ 251.806.158	-\$ 85.489.647	-\$ 54.015.981	-\$ 40.038.061	-\$ 1.826.409	\$ 41.330.257	\$ 84.097.077	\$ 121.073.882	\$ 158.114.600	\$ 239.703.457	\$ 481.725.038
FCL Acumulado	-\$ 251.806.158	-\$ 337.295.806	-\$ 391.307.788	-\$ 431.325.849	-\$ 433.152.258	-\$ 391.822.001	-\$ 307.725.024	-\$ 186.631.143	-\$ 27.536.543	\$ 292.166.914	\$ 684.891.943
WACC sin		12%									
VAN(FCL)	\$ 21.122.350										
TIR		13%									
(i) Valor terminal											\$ 2.287.887.221
FCVT		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.287.887.221
WACC sin		12%									
VA(VT)		\$ 752.663.063									

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que el VAN(FCL) corresponde a CLP\$ 22.122.350 y que la tasa interna de retorno es de un 13% y que el VA(VT) corresponde a CLP\$ 752.663.063.

Al reemplazar éstos valores en la ecuación obtenemos que el VAN(RP) es de CLP\$ 774.785.413. En la tabla 10.2 siguiente se muestran los resultados de la evaluación.

**TABLA 10.2**

### Resultados obtenidos para VAN(FC), VA(VT) y VAN(RP)

Ítem	Valor
VAN(FCL)	\$ 22.122.350
VA(VT)	\$ 752.663.063
VAN(RP) = VAN(FCL) + VA(VT)	\$ 774.785.413

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se desprende que la generación de valor desde la operación es de CLP\$ 774.785.413 y la TIR obtenida para el FCL es de 13%.

### **Cálculo del Valor Actual Neto del Financiamiento**

Para cuantificar el préstamo necesario para poder desarrollar el proyecto, se recurre a la siguiente ecuación:

$$V = D + P \text{ (ec. 3)}$$

Esta ecuación establece que la suma de los valores de mercado de los activos debe ser igual a la deuda a largo plazo más el patrimonio.

De este modo, la estructura de financiamiento estará configurada de acuerdo a lo indicado en la siguiente tabla:

**TABLA 10.3**  
**Estructura de financiamiento**

Concepto	Valor (\$)	%E	Capital	%D	Deuda
Inversión (CapEx)	\$ 31.600.000	100%	\$ 31.600.000	0%	\$ 0
Capital de trabajo	\$ 220.206.159	30%	\$ 66.061.848	70%	\$ 154.144.311
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 251.806.159</b>	<b>-</b>	<b>\$ 97.661.848</b>		<b>\$ 154.144.311</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La inversión requerida para el proyecto es de CLP\$ 251.806.159, los aportes de capital de la sociedad ascienden a \$ 97.661.848 cuyo monto corresponde al financiamiento del 100% de la inversión en activos (CapEx) y 30% del capital de trabajo. Los CLP\$ 154.144.311 restantes, correspondiente al 70% del capital de trabajo y serán financiados a través de un préstamo bancario con una tasa de 15% anual, la amortización de la deuda obtenida se realizará en un período de 10 años.

Los valores de la cuota, pago de intereses y amortizaciones se presentan en la siguiente tabla de desarrollo de la deuda:

**TABLA 10.3****Tabla de desarrollo de deuda**

<b>Inversión</b>	<b>\$ 251.806.159</b>
Porcentaje de deuda	61%
Prestamo (P)	\$ 154.144.311
Tasa de interés (i)	15,0%
Plazo (n)	10
Cuota (A)	\$ 30.713.572

Período	Saldo	Cuota	Interés	Amortización
0	\$ 154.144.311			
1	\$ 146.552.386	\$ 30.713.572	\$ 23.121.647	\$ 7.591.925
2	\$ 137.821.672	\$ 30.713.572	\$ 21.982.858	\$ 8.730.714
3	\$ 127.781.351	\$ 30.713.572	\$ 20.673.251	\$ 10.040.321
4	\$ 116.234.981	\$ 30.713.572	\$ 19.167.203	\$ 11.546.369
5	\$ 102.956.657	\$ 30.713.572	\$ 17.435.247	\$ 13.278.325
6	\$ 87.686.583	\$ 30.713.572	\$ 15.443.499	\$ 15.270.073
7	\$ 70.125.999	\$ 30.713.572	\$ 13.152.987	\$ 17.560.584
8	\$ 49.931.327	\$ 30.713.572	\$ 10.518.900	\$ 20.194.672
9	\$ 26.707.454	\$ 30.713.572	\$ 7.489.699	\$ 23.223.873
10	\$ 0	\$ 30.713.572	\$ 4.006.118	\$ 26.707.454

*Fuente: Elaboración propia*

Con los valores de la tabla anterior se construye el Flujo de Caja de la Deuda (FCD), el cuál se representa en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO 10.2****Flujo Caja de la Deuda**

*Fuente: Elaboración propia*

Para obtener el Valor Actual Neto de la deuda se descuenta el FCD a la tasa de la deuda (kd) de 15%. Con esto se obtiene que:

$$\text{VAN(FCD)} = \text{CLP\$ } 65.876.795$$

## Cálculo del Valor Presente Ajustado del proyecto y Flujo de Caja del Inversionista

El flujo de caja del inversionista (FCI) corresponde a la diferencia entre el flujo de caja de los activos (recursos propios) y el flujo de caja de la deuda. El resultado obtenido se presenta en el gráfico 10.3 (ver anexo 4 para mayor detalle)

### GRÁFICO 10.3

#### Flujo de Caja del Inversionista



Fuente: Elaboración propia

Aplicando la ecuación 1 se obtiene el VAN Ajustado para nuestro proyecto. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 10.4 siguiente.

### TABLA 10.4

#### Cálculo del Valor Actual Neto Ajustado del proyecto.

Ítem	Valor	Aporte
VAN(RP)	\$ 774.785.413	92%
VAN(FCD)	\$ 65.876.795	8%
VAN Ajustado = VAN(RP) + VAN(FCD)	\$ 840.662.208	100%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, el valor generado por el proyecto está representado por el valor obtenido del VAN Ajustado, cuyo valor es de CLP\$ 840.662.208. Según este resultado, es posible inferir que es posible invertir y emprender en este proyecto. La TIR obtenida es de 29,8%.

### Capacidad de pago del proyecto

Para evaluar la capacidad de pago del proyecto es necesario eliminar el valor de desecho y la recuperación del capital de trabajo en el flujo de caja libre del proyecto puro.

**TABLA 10.5**

**Flujo de caja para medir la capacidad de pago del proyecto.**

Flujo de caja capacidad de pago	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Resultados en caja		\$ 70.051.834	\$ 87.802.171	\$ 44.444.214	\$ 6.002.420	\$ 87.209.948	\$ 81.870.586	\$ 138.411.020	\$ 141.111.620	\$ 218.781.037	\$ 181.518.847
(+) Depreciación		\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 2.642.657	\$ 1.900.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
(-) Valor libro		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Incremento anual	\$ 21.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Incrementos de reemplazo		\$ 0	\$ 600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 10.000.000	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 10.000.000
(-) Capital de trabajo	\$ 200.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(+) Recuperación Cap. De Trab.											
VCI	\$ 210.000.000	\$ 85.485.041	\$ 54.911.883	\$ 40.918.091	\$ 1.829.480	\$ 41.930.157	\$ 84.899.697	\$ 123.073.667	\$ 159.114.600	\$ 209.789.457	\$ 272.518.867
VCI Acumulada	\$ 210.000.000	\$ 217.291.894	\$ 301.500.784	\$ 411.325.845	\$ 476.152.251	\$ 591.612.181	\$ 687.719.024	\$ 808.911.143	\$ 977.104.543	\$ 1.187.084.704	\$ 1.464.603.781
MANC unit		10%									
VAN@10%		\$ -48.778.139									
TIR		10%									

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, el VAN del proyecto es de CLP\$ -48.778.139 y la TIR es de 10% anual. Por lo que se deduce que el proyecto no tiene capacidad de pago. Para recuperar la inversión.

**10.3 Supuestos del Estado de Resultados y Flujos de Caja**

Las proyecciones financieras se basan en estimaciones actuales de la industria sobre, datos de investigación del mercado primario y secundario y estimaciones de

- **Horizonte de evaluación:** Para la evaluación económica se ha establecido un horizonte de evaluación de 10 años.
- **Ingresos por ventas:** Los ingresos han sido determinados a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Ingresos por ventas} = \text{mercado objetivo} \times \text{consumo medio mensual} \times 12 \text{ meses (ec. 1)}$$

Dónde: mercado objetivo corresponde al calculado en la sección 6.2 y cuyo valor es de 300 personas, el consumo medio mensual es el determinado por medio de la encuesta cuyo valor es de CLP\$ 85.667. Luego, reemplazando los valores en la ecuación anterior obtenemos los ingresos por ventas del año 1 de CLP\$ 308.824.635.

- **Crecimiento de las ventas:** se considera un crecimiento de las ventas de 13%.
- **Costo de las ventas:** Para determinar éste valor se utiliza la fórmula para calcular el margen sobre las ventas:

$$\text{Costo de las ventas} = \text{Ingresos} \times (1 - \text{margen sobre las ventas}) \text{ (ec. 5)}$$

Para efectuar los cálculos, se estimó un valor de 75% para el margen sobre las ventas a partir del análisis del canal de distribución.



Canales	Precio de compra (PC) (USD\$)	MSV (%)	Precio de venta (PV) (USD\$)	Mark-up PV - PC (USD\$)	% Mark-up
Fabricante	\$ 77.206.158,71	0%	\$ 77.206.158,71	\$ -	0%
Importador	\$ 77.206.158,71	0%	\$ 77.206.158,71	\$ -	0%
Distribuidor	\$ 77.206.158,71	0%	\$ 77.206.158,71	\$ -	0%
Retailer	\$ 77.206.158,71	75%	\$ 308.824.634,85	\$ 231.618.476,14	300%
Customer	\$ 308.824.634,85				

Mark-up del canal \$ 231.618.476,14  
 % Mark-up 300%

- **Inversión en activos fijos:** los desembolsos estimados por concepto de Capex llegan a un total de CLP\$ 31.600.000. En el anexo 5 el detalle considerado para la estimación del capex.
- **Capital de trabajo:** el capital de trabajo se fue determina por medio del método del Déficit acumulado máximo.
- **Valor terminal:** Siguiendo a Sapag<sup>20</sup>, el valor terminal es determinado tomando un flujo normal como promedio perpetuo para luego restarle la depreciación, como una forma de incorporar el efecto de las inversiones de reemplazo necesarias para mantener la capacidad productiva (y por tanto el flujo) también como un promedio anual perpetuo.

$$VT = \frac{(B - C)_k - DEP_k}{k_0} \quad (\text{ec. 6})$$

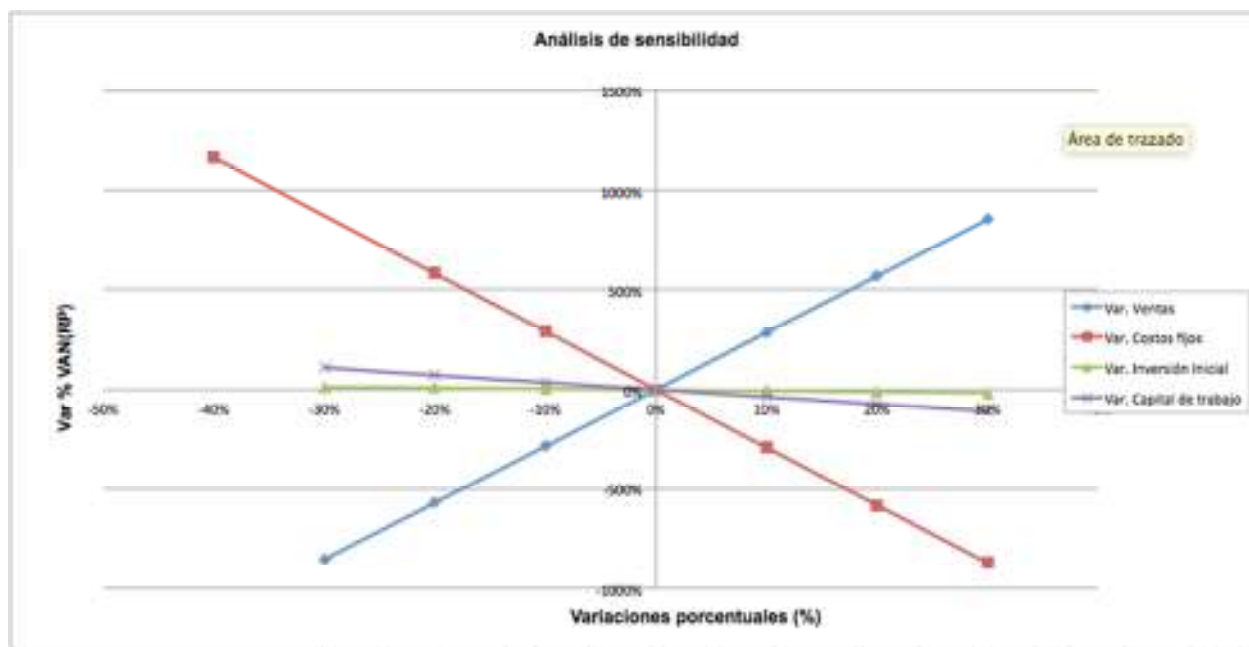
#### 10.4 Análisis de sensibilidad

Para llevar a cabo el análisis de sensibilidad se consideraron cuatro (4) variables: ventas, costos fijos (OpEx), Inversión en activos fijos (CapEx) y la inversión en Capital de trabajo. El rango de las variaciones oscila entre -30% y 30%. En el gráfico 11.4 adjunto se muestran los resultados obtenidos dadas las variaciones de las distintas variables:

<sup>20</sup> Nassir Sapag Chain. Preparación y evaluación de proyectos

## GRÁFICO 11.4

### Sensibilidad del VAN



Item	S3	S2	S1	Base	S1	S2	S3
Var. Ventas	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
VAN(RP)	\$ -412.702.805	\$ -256.905.458	\$ -101.105.308	\$ 54.688.841	\$ 210.485.989	\$ 366.283.138	\$ 522.080.288
Var. % VAN(RP)	-855%	-570%	-285%	0%	285%	570%	855%
Var. Costos fijos	-40%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
VAN(RP)	\$ 691.468.976	\$ 373.078.909	\$ 213.883.875	\$ 54.688.841	\$ -104.506.193	\$ -263.701.227	\$ -422.896.281
Var. % VAN(RP)	1164%	582%	291%	0%	-291%	-582%	-873%
Var. Inversión Inicial	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
VAN(RP)	63.153.127	60.331.698	57.510.269	\$ 54.688.841	\$ 51.867.412	\$ 49.045.984	\$ 46.224.555
Var. % VAN(RP)	15%	10%	5%	0%	-5%	-10%	-15%
Var. Capital de trabajo	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
VAN(RP)	113.672.633	94.011.369	74.350.105	\$ 54.688.841	\$ 35.027.577	\$ 15.366.313	\$ -4.294.952
Var. % VAN(RP)	108%	72%	36%	0%	-36%	-72%	-108%

Fuente: Elaboración propia

A su vez, para determinar cuán sensible es el VAN(RP) a las variaciones de esas variables se determinaron las distintas elasticidades mediante la siguiente ecuación:

$$E_{VAN,X} = \frac{\frac{\Delta VAN}{VAN_0}}{\frac{\Delta X}{X_0}} \quad (\text{ec. 4})$$

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

**TABLA 10.4****Cálculo de la elasticidad de VAN(RP)**

Variable	X0	X1	Van0	VAN1	(VAN1-VAN0)/VAN0	(X1-X0)/X0	Elasticidad
Ventas	\$308.824.635	\$339.707.098	\$ 54.688.841	\$ 210.485.989	2,85	0,10	28,5
Costos fijos	\$315.660.000	\$347.116.000	\$ 54.688.841	\$ 104.606.193	-2,01	0,10	-20,1
Inversión inicial	\$ 31.600.000	\$34.760.000	\$ 54.688.841	\$ 51.867.412	-0,05	0,10	-0,5
Capital de trabajo	\$220.206.159	\$242.226.775	\$ 54.688.841	\$ 35.027.577	-0,36	0,10	-3,6

*Fuente: Elaboración propia*

De la tabla anterior se desprende que las elasticidades: costos fijos, inversión inicial y capital de trabajo son negativas debido a que son costos, lo que quiere decir, que si un aumento porcentual en alguna de esas variables el VAN(RP) disminuye.

En términos absolutos, las variables ventas y costos fijos hacen que se presenten las mayores elasticidades del VAN(RP). Esto quiere decir, que si las ventas y los costos fijos varían un 1% el VAN(RP) varía 28,5% y 29,1% respectivamente. Las variables inversión inicial y capital de trabajo hacen que la elasticidad del VAN(RP) sea menor, 0,5% y 3,6%.

## 11. CONCLUSIONES

Luego de finalizar el presente trabajo podemos inferir lo siguiente:

- A pesar de que el mercado nacional es un mercado de tamaño reducido y dinámico, éste genera oportunidades debido al creciente poder de consumo de los consumidores. Sin embargo, esto último no es garantía de éxito debido a la competitividad existente.

La respuesta a esta competitividad está en la conjunción de diferenciación, bajos costos de producción y localización.

- A partir de la encuesta realizada se puede deducir que las consumidoras han alcanzado una gran sofisticación e independencia por cuanto utilizan el internet y participan en los medios sociales. Son decididas y saben lo que quieren.

Otro elemento a destacar, es la importancia de los atributos que tienen los productos para gatillar una compra. Esto nos lleva a pensar que las consumidoras eligen una serie de atributos de sus preferencias, que en su conjunto, si están incluidos en un producto terminan comprándolo. Si me gusta, lo compro pareciera ser el lema. Los datos obtenidos indican que los atributos de productos más asociados a su personalidad y con lo que quieren expresar, prevalecen incluso por sobre el precio.

Por otro lado, importancia tiene relación con la experiencia que experimentan al comprar. Por ejemplo, un elemento asociado a la tienda como la amplitud, genera una experiencia más o menos neutral. Sin embargo, el orden de la tienda, la variedad de modelos y la cantidad de tallas generan un alto nivel de experiencia positiva. En general, quieren ser atendidas, quieren servicio y quieren tener experiencia de compra. Porque independiente del canal de marketing utilizado, en estricto rigor, compran porque les gusta y lo disfrutan. Pero esto no es gratis, ellas también quieren tener beneficios.

Este empoderamiento de las consumidoras, hace replantear constantemente las distintas estrategias de marketing utilizadas. Propuestas diferenciadas y menos masificación. Las clientas tienen rostro, éste solo hecho genera un gran desafío a la empresa en términos comerciales.

- En términos financieros, el estudio se organizó de manera de poder evaluar la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad del inversionista y la capacidad de pago.

Desde el punto de vista de la rentabilidad del proyecto, al considerar todos los activos del proyecto, se puede inferir que el proyecto es rentable. De acuerdo al criterio del valor actual neto, el proyecto genera un VAN positivo cuyo valor es

CLP\$ 774.785.413 evaluado a un costo de capital 12%. La TIR obtenida en la evaluación es de 13%.

Sin embargo, al evaluar la capacidad de pago del proyecto eliminando del flujo de caja el valor terminal y la recuperación de trabajo, éste genera un VAN negativo de CLP\$ -48.778.139 y una TIR de 10% anual, que de acuerdo al criterio del VAN no es aconsejable de llevar cabo debido que los flujos operacionales no son capaces de cubrir la inversión.

Dado que el proyecto puro es rentable, pero sin capacidad de pago, se deberá acudir a la liquidación de los activos al final de la evaluación para que el proyecto cumpla con la condición mínima.

Desde el punto de vista del inversionista, la rentabilidad el proyecto financiado generó un VAN de CLP\$ 840.662.208 y una TIR de 29,8%.

Sin embargo, al realizar el análisis de sensibilidad, se pudo constatar de que existen dos variables críticas: ventas y costos fijos. En otras palabras, el proyecto se vuelve riesgoso a las variaciones que pueda sufrir tanto la demanda (reflejada en los ingresos por ventas) como a los costos fijos. Para cada uno de los casos la elasticidad del VAN calculada, en términos absolutos, es de 28,5% y 29.1% respectivamente.

- Se recomienda realizar un estudio más detallado de manera de reducir la incertidumbre provocada por las estimaciones y además, se recomienda crear una marca propia que identifique y que transmita el concepto que se quiere desarrollar.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BESARRATE RUBIO, EUGENIA. 2013. El Mercado de la Confección Textil y el Calzado en Chile. Estudio realizado bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile.
2. BUSINESS PLANS THAT WORK: A GUIDE FOR SMALL BUSINESS. 2011. Por Andrew Zacharakis "et al". 2ª ed. New York. McGraw Hill.
3. DE JUAN VIGARAY, Mª DOLORES. Comercialización y Retailing. Distribución Comercial Aplicada. 2005. 1ª ed. Madrid. Pearson Prentice Hall.
4. GILBERT, DAVID. 2003. Retail Marketing Management. 2ª ed. Londres. Pearson Education.
5. GHEMAWAT, PANKAJ. 2000. La Estrategia en el Panorama del Negocio. México. Prentice Hall.
6. GRANT, ROBERT M. 2010. Contemporary Strategy Analysis. 7ª ed. John Wiley & Sons Ltd.
7. LEHMANN, DONALD R. Y WINNER, RUSELL S. 2008. Analysis for Marketing Planning. 7ª ed. Boston. MacGraw Hill.
8. LEVY, MICHAEL y WEITZ, BARTON A. 2012. Retailing Management. 8ª ed. McGraw Hill.
9. MAQUEIRA VILLANUEVA, CARLOS. 2008. Finanzas Corporativas. 2ª ed. Editorial Andrés Bello.
10. SAPAG CHAIN, NASSIR y SAPAG CHAIN, REINALDO. 2014. Preparación y Evaluación de Proyectos. 6ª ed. México. McGraw Hill.

## ANEXOS

### Anexo 1. INVESTIGACIÓN COMERCIAL

#### Gustos, preferencias y percepciones que tienen las mujeres al momento de comprar ropa

La siguiente encuesta tiene como propósito conocer los gustos, preferencias y percepciones que tienen las mujeres al momento de comprar su vestuario. Por lo que, a continuación se le formularán preguntas relacionadas, por ejemplo, con la búsqueda de información, la importancia de ciertos atributos, precios, su disposición a pagar, experiencia de compra, beneficios esperados, su percepción sobre algunas marcas del mercado, etcétera.

1. ¿En qué medios de comunicación busca información antes de salir de compras?  
(Puedes elegir 3 alternativas como máximo)

- a) Páginas web (internet)
- b) Revistas de moda
- c) Diarios
- d) Recomendaciones de amigas
- e) Generalmente no me informo
- f) Otro: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Si veo algo que me gusta, me lo compro					
Antes de comprar busco alternativas y luego decido cual llevar.					
Cuando quiero comprar ropa pienso en mi marca de					

preferencia y voy directamente a comprar a su tienda						
Me dirijo directamente a una multitienda a buscar lo que quiero.						

3. Indicar, por favor, el grado de importancia que usted le da a los siguientes atributos y/o características al momento de comprar una prenda de vestir. Donde 6 representa en máximo grado de importancia que le da al atributo y 0 el mínimo.

	0	1	2	3	4	5	6
Precio							
Calidad							
Estilo							
Originalidad / Diseño							
Moda							
Exclusividad							
Marca							
Publicidad							
Atención del vendedor							

4. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras de ropa?

- a) 1 vez por semana
- b) 2 veces al mes
- c) 1 vez al mes
- d) Cada 2 meses
- e) Otro: \_\_\_\_\_

5. Preferentemente, ¿En qué momento de la temporada compra su ropa?

- a) Al inicio de la temporada
- b) En la mitad de la temporada
- c) En cualquier momento de la temporada
- d) Al final para las liquidaciones

6. Si usted hiciera un recuento de las prendas de vestir que te ha comprado en el último tiempo, por ejemplo los últimos seis meses, ¿Qué cantidad de cada una de las prendas que se encuentran en la lista compró?



	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poleras											
Blusas											
Chaqueta											
Chaquetón											
Abrigo											
Pantalón											
Jeans											
Faldas											
Vestidos											

7. ¿Cómo definiría usted, el estilo que tiene para vestir?

- a) Informal / Casual
- b) Tradicional / Conservador
- c) Fashion
- d) No tengo estilo definido
- e) Otro: \_\_\_\_\_

8. En general, ¿Cuál es la razón o motivo por la que usted compra su ropa?

- a) Para verme bien
- b) Para mantener una imagen
- c) Por mi trabajo
- d) Porque me hace sentir bien
- e) Por mi presentación personal
- f) Porque me gusta

9. ¿Cuál es la modalidad de pago que utiliza con frecuencia al comprar su ropa?

- a) Efectivo
- b) Tarjeta de débito (Redcompra)
- c) 3 cuotas precio contado
- d) 6 cuotas precio contado
- e) Tarjeta de crédito
- f) Cheque

10. ¿Cuál es su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Siempre compro en las "ventas especiales".					
Cuando estoy al interior de					

una tienda siempre estoy revisando los precios incluso de los artículos más caros.					
Por lo general, me fijo en los anuncios de "ofertas"					
Una persona puede ahorrar mucho dinero comprando ofertas.					
Primeramente busco en diferentes tiendas hasta encontrar el mejor precio					
Por lo general, compro sólo productos que están rebajados					

11. Favor indicar, ¿Cuál es el valor promedio - en dinero - de su consumo mensual en ropa?

\$. \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es el máximo precio que has estado dispuesta a pagar por una prenda de vestir?

	Menos que \$20.000	Entre \$20.000 y \$30.000	Entre \$30.000 y \$40.000	Entre \$40.000 y \$50.000	Más de \$50.000
Poleras					
Blusas					
Chaqueta					
Chaquetón					
Abrigo					
Pantalón					
Jeans					

Faldas					
Vestidos					

13. Preferentemente, ¿En qué lugar compra su ropa?  
(Puede elegir 3 alternativas como máximo)

- a) Malls
- b) Shopping Center (Apumanque, Panorámico, etc)
- c) Áreas comerciales (Centro de Santiago, Providencia, Patronato)
- d) Supermercados
- e) Internet
- f) Otro: \_\_\_\_\_

14. En general, ¿Cuánto tiempo utiliza para trasladarse a algún lugar para comprar su ropa?

- a) 15 min.
- b) 30 min.
- c) 45 min.
- d) 60 min.

15. En relación a la ubicación del establecimiento, valore el grado de importancia que tiene para usted cada una de las características que se indican en la siguiente lista. Donde 6 es el máximo grado de importancia y 0 el mínimo.

	0	1	2	3	4	5	6
Sector dónde está ubicado							
Facilidad para recorrerlo							
Seguridad							
Estacionamiento							
Cercanía con su trabajo y/o casa							
Productos / marcas que puedo encontrar							

16. En relación al servicio al interior de la tienda, valore el grado de importancia que tiene para usted cada una de las características que se indican en la siguiente lista. Donde 6 es el máximo grado de importancia y 0 el mínimo.

	0	1	2	3	4	5	6
El grado de conocimiento que tienen los vendedores sobre los							

productos							
La amabilidad en la atención							
La rapidez con que la atienden							
La empatía del vendedor							

17. ¿Aceptarías pertenecer a la comunidad de una marca on-line?

- a) Si
- b) No

17.a. ¿Podrías indicar cuál es el motivo por el cuál no aceptarías pertenecer a una comunidad de marca on-line?

(Responder solamente en caso de que su respuesta en la pregunta 17 fuese negativa)

Respuesta: \_\_\_\_\_

18. ¿Cuál de los siguientes beneficios le gustaría recibir en caso de asociarse a una comunidad de marca?

- a) Tarjetas de descuento
- b) Ventas de productos exclusivos para los clientes
- c) Descuentos por acumulación de puntos por comprar
- d) Información con tendencias y/o avances de temporada
- e) Premios por compras acumuladas
- f) Descuentos instantáneos en cada compra
- g) Otro: \_\_\_\_\_

19. ¿Con qué elementos adicionales complementa sus compras de ropa ?

- a) Zapatos
- b) Carteras
- c) Accesorios y Bijouterie
- d) Relojería
- e) Lencería
- f) Otro: \_\_\_\_\_

20. En relación a la experiencia de compra en una tienda, valore el grado de importancia que tiene para usted cada una de las características que se indican en la siguiente lista. Donde 6 es el máximo grado de importancia y 0 el mínimo.

	0	1	2	3	4	5	6
Olor de la tienda							
Música al interior de la							

tienda							
El orden							
La decoración							
La iluminación Interior							
El diseño de los mostradores							
La presentación de los productos							
La variedad de los modelos							
La variedad de tallas							
El tipo de empaque del producto							
La amplitud o tamaño de la tienda							
La cantidad de probadores							

21. ¿En qué medios sociales participas?  
(Puedes elegir hasta 3 alternativas)

- a) Facebook
- b) Twitter
- c) LinkedIn
- d) Instagram
- e) Google+
- f) Ninguno
- g) Otro: \_\_\_\_\_

22. En el caso de acceder a la página web de una marca, ¿Cuál sería su grado de acuerdo o desacuerdo con los servicios on-line que se encuentran en la lista siguiente?

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Compras On-line					
Descarga de					

catálogos de las colecciones de la temporada					
Información de las características de las prendas					
Información de la cantidad de prendas que existe en la tienda					
Reservas de prendas para que sean probadas en la tienda					
Acceso a blogs para compartir comentarios					

23. Si tiene en mente algún servicio que no aparece en lista anterior, favor indicar en el siguiente recuadro:

--

24. En relación a una marca como Zara, valore en la siguiente escala, donde 6 es el máximo grado de presencia del atributo y 0 el mínimo.

	0	1	2	3	4	5	6
Precio							
Calidad							
Moda							
Variedad de productos							
Variedad de tallas							
Colecciones							
Exclusividad							
Durabilidad de la ropa							
Ubicación							

de las tiendas							
Descuentos / ofertas							
Experiencia de compra							
Ubicación de las tiendas							

25. Pensando en una marca de Falabella como por ejemplo Basement, valore en la siguiente escala, donde 6 es el máximo grado de presencia del atributo y 0 el mínimo.

	0	1	2	3	4	5	6
Precio							
Calidad							
Moda							
Variedad de productos							
Variedad de tallas							
Colecciones							
Exclusividad							
Durabilidad de la ropa							
Ubicación de las tiendas							
Descuentos / ofertas							
Experiencia de compra							
Ubicación de las tiendas							

26. En relación a una marca como H&M, valore en la siguiente escala, donde 6 es el máximo grado de presencia del atributo y 0 el mínimo.

	0	1	2	3	4	5	6
Precio							
Calidad							
Moda							
Variedad de productos							
Variedad de tallas							

Colecciones							
Exclusividad							
Durabilidad de la ropa							
Ubicación de las tiendas							
Descuentos / ofertas							
Experiencia de compra							
Ubicación de las tiendas							

27. En relación a una marca como Wados, valore en la siguiente escala, donde 6 es el máximo grado de presencia del atributo y 0 el mínimo.

	0	1	2	3	4	5	6
Precio							
Calidad							
Moda							
Variedad de productos							
Variedad de tallas							
Colecciones							
Exclusividad							
Durabilidad de la ropa							
Ubicación de las tiendas							
Descuentos / ofertas							
Experiencia de compra							
Ubicación de las tiendas							

28. Si lo desea puede evaluar una marca de su preferencia que no haya aparecido anteriormente.  
(Ingresar marca de su preferencia en el recuadro)

--



29. En relación a la marca de su elección, valore en la siguiente escala, donde 6 es el máximo grado de presencia del atributo y 0 el mínimo.

	0	1	2	3	4	5	6
Precio							
Calidad							
Moda							
Variedad de productos							
Variedad de tallas							
Colecciones							
Exclusividad							
Durabilidad de la ropa							
Ubicación de las tiendas							
Descuentos / ofertas							
Experiencia de compra							
Ubicación de las tiendas							

30. ¿Qué edad tiene?

31. ¿Cuál es tu estado civil?

- a) Soltera
- b) Soltera con hijos
- c) Casada sin hijos
- d) Casada con hijos
- e) Otro: \_\_\_\_\_

32. ¿Cuál es su ocupación?

- a) Estudiante
- b) Dueña de casa
- c) Trabajadora tiempo parcial
- d) Trabajadora tiempo completo
- e) Otro: \_\_\_\_\_

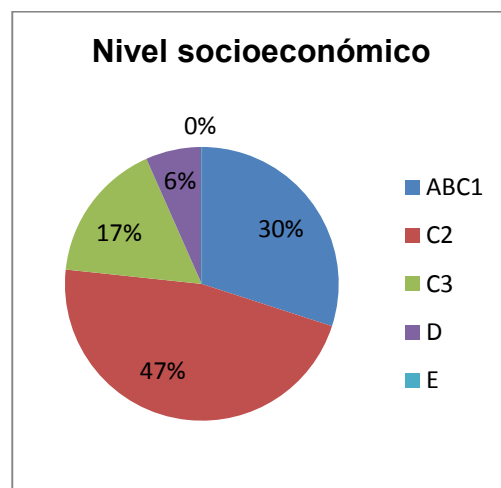
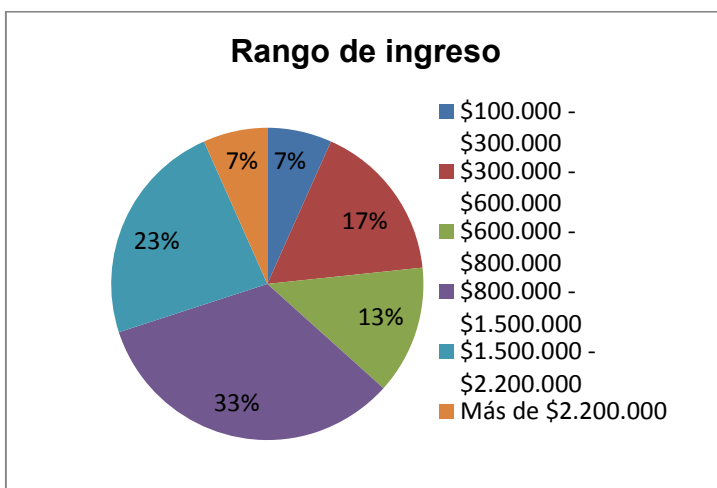
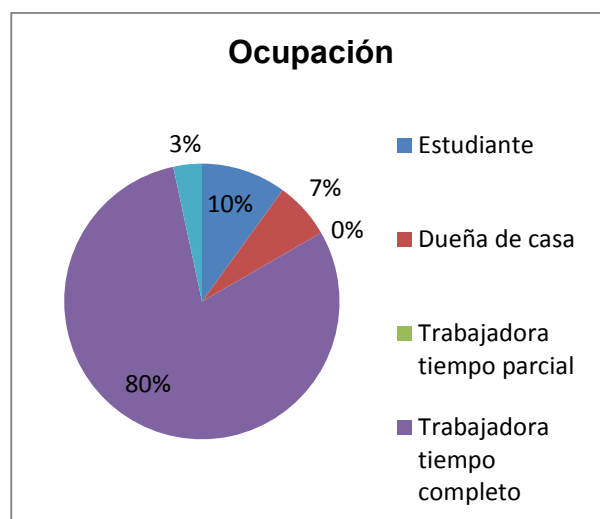
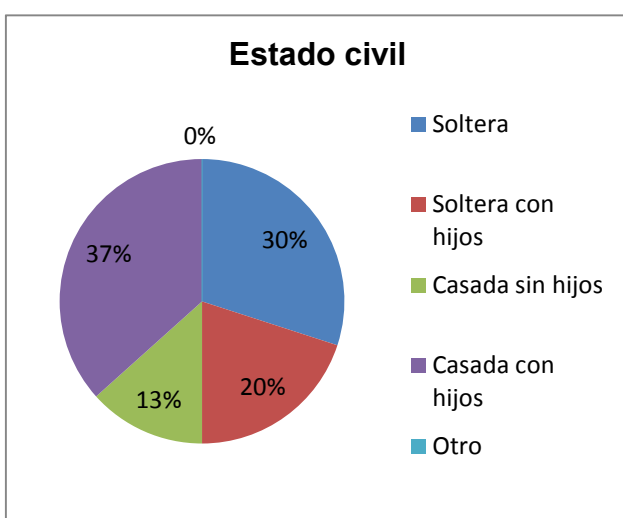
33. ¿Cual de las siguientes opciones representa su ingreso mensual?

- a) \$100.000 – \$300.000

- b) \$300.000 – \$600.000
- c) \$600.000 – \$800.000
- d) \$800.000 – \$1.500.000
- e) \$1.500.000 – \$2.200.000
- f) Más de \$2.200.000

34. Si quieres, puedes dejar algún comentario y/o sugerencia

## Anexo 2. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA



### Anexo 3. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PURO

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	\$ 308.834.635	\$ 348.971.837	\$ 394.338.176	\$ 445.602.139	\$ 503.530.417	\$ 568.989.371	\$ 642.937.930	\$ 726.542.528	\$ 820.983.057	\$ 927.732.153	
Costo de las ventas	\$ 77.206.159	\$ 87.242.939	\$ 98.584.544	\$ 111.400.535	\$ 125.882.604	\$ 142.247.343	\$ 160.739.497	\$ 181.633.632	\$ 203.248.264	\$ 231.930.539	
Comisiones por ventas	\$ 1.548.123	\$ 1.744.859	\$ 1.971.691	\$ 2.228.011	\$ 2.517.652	\$ 2.844.947	\$ 3.214.790	\$ 3.632.713	\$ 4.104.965	\$ 4.638.611	
Margen Bruto	\$ 230.074.353	\$ 259.984.049	\$ 293.781.941	\$ 331.973.594	\$ 375.130.161	\$ 423.897.082	\$ 479.003.702	\$ 541.274.184	\$ 611.639.828	\$ 691.153.005	
% Margen Bruto	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	
Gastos de desarrollo	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 46.800.000
Gastos de marketing	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000
Gastos de ventas	\$ 132.400.000	\$ 152.400.000	\$ 132.400.000	\$ 132.400.000	\$ 132.400.000	\$ 132.400.000	\$ 152.400.000	\$ 152.400.000	\$ 152.400.000	\$ 152.400.000	\$ 152.400.000
Gastos de operación	\$ 43.800.000	\$ 43.800.001	\$ 43.800.002	\$ 43.800.003	\$ 43.800.004	\$ 43.800.005	\$ 45.800.005	\$ 45.800.007	\$ 45.800.008	\$ 45.800.009	\$ 45.800.009
Gastos adm. y generales	\$ 69.360.000	\$ 67.200.000	\$ 67.200.000	\$ 67.200.000	\$ 67.200.000	\$ 67.200.000	\$ 67.200.000	\$ 67.200.000	\$ 67.200.000	\$ 67.200.000	\$ 67.200.000
<b>EBITDA</b>	<b>- \$ 85.483.647</b>	<b>- \$ 33.415.982</b>	<b>- \$ 40.018.061</b>	<b>- \$ 1.826.409</b>	<b>\$ 41.330.157</b>	<b>\$ 90.097.077</b>	<b>\$ 145.203.696</b>	<b>\$ 207.474.177</b>	<b>\$ 277.839.820</b>	<b>\$ 357.352.996</b>	
Venta de activos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Valor libro	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación	\$ 4.526.190	\$ 4.526.190	\$ 4.226.190	\$ 4.226.190	\$ 4.226.190	\$ 4.226.190	\$ 4.226.190	\$ 2.643.857	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
<b>EBT</b>	<b>- \$ 90.011.838</b>	<b>- \$ 37.842.173</b>	<b>- \$ 44.244.251</b>	<b>- \$ 6.052.600</b>	<b>\$ 37.103.966</b>	<b>\$ 85.870.886</b>	<b>\$ 142.970.839</b>	<b>\$ 206.474.177</b>	<b>\$ 276.839.820</b>	<b>\$ 356.352.996</b>	
EBT Acumulado	\$ 90.011.838	\$ 52.169.665	\$ 8.925.492	\$ 2.872.892	\$ 40.978.858	\$ 126.849.744	\$ 270.020.583	\$ 476.494.760	\$ 753.334.580	\$ 1.109.687.576	
Base Tributable	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Beneficio neto</b>	<b>- \$ 90.011.838</b>	<b>- \$ 37.842.173</b>	<b>- \$ 44.244.251</b>	<b>- \$ 6.052.600</b>	<b>\$ 37.103.966</b>	<b>\$ 85.870.886</b>	<b>\$ 142.970.839</b>	<b>\$ 206.474.177</b>	<b>\$ 276.839.820</b>	<b>\$ 356.352.996</b>	
<b>Flujo de caja del proyecto puro</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Beneficio neto	\$ 90.011.838	\$ 37.842.173	\$ 44.244.251	\$ 6.052.600	\$ 37.103.966	\$ 85.870.886	\$ 142.970.839	\$ 206.474.177	\$ 276.839.820	\$ 356.352.996	
(+) Depreciación	\$ 4.526.190	\$ 4,526,190	\$ 4,226,190	\$ 4,226,190	\$ 4,226,190	\$ 4,226,190	\$ 4,226,190	\$ 2,643,857	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
(+) Valor libro	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Inversión en activos fijos	\$ 31.600.000										
(-) Inversiones de reemplazo											
(-) Capital de trabajo	\$ 220.206.159										
(+) Recuperación Cap. De Trab.											
<b>FCI</b>	<b>- \$ 251.806.159</b>	<b>- \$ 85.483.647</b>	<b>- \$ 54.015.982</b>	<b>- \$ 40.018.061</b>	<b>- \$ 1.826.409</b>	<b>\$ 41.330.157</b>	<b>\$ 84.097.077</b>	<b>\$ 121.073.082</b>	<b>\$ 159.114.600</b>	<b>\$ 219.703.457</b>	<b>\$ 492.723.026</b>
<b>FCI Acumulado</b>	<b>- \$ 251.806.159</b>	<b>- \$ 337.291.806</b>	<b>- \$ 391.307.789</b>	<b>- \$ 431.325.849</b>	<b>- \$ 433.532.258</b>	<b>- \$ 391.822.101</b>	<b>- \$ 307.723.024</b>	<b>- \$ 186.651.143</b>	<b>- \$ 27.536.543</b>	<b>\$ 132.166.954</b>	<b>\$ 684.891.940</b>
WACC sd	12%										
WACC(FCL)	\$ 22.132.350										
THR	13%										
(+) Valor Terminal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.317.637.225
FCVT	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.317.637.225
WACC sd	12%										
VA(NV)	\$ 752.661.063										



## Anexo 5. BALANCE DE ACTIVOS FIJOS

Item	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)	Vida útil contable (años)	Vida útil técnica (años)	Valor de desecho
<b>Oficinas centrales</b>			<b>\$ 13.100.000</b>			
Mesa diseño	2	\$ 200.000	\$ 400.000	7	7	-
Sillas diseño	2	\$ 50.000	\$ 100.000	7	7	-
Escritorios	5	\$ 200.000	\$ 1.000.000	7	7	-
Sillas escritorio	5	\$ 40.000	\$ 200.000	2	2	-
Percheros	10	\$ 40.000	\$ 400.000	2	2	-
Desktop de diseño	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000	6	6	-
Laptops	10	\$ 400.000	\$ 4.000.000	6	6	-
Monitores	10	\$ 100.000	\$ 1.000.000	6	6	-
Camioneta	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	7	7	-
<b>Tienda</b>			<b>\$ 18.500.000</b>			
Remodelación	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	10	10	-
Caja registradora	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	6	6	-
Mobiliario tienda	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	7	7	-
Servidores	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	6	6	-
<b>Total CapEx</b>			<b>\$ 31.600.000</b>			