



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE BYAMERICAN, UNA
MARCA DE ROPA AMERICANA, QUE ENTREGA LA POSIBILIDAD DE
AJUSTAR Y/O REDISEÑAR PRENDAS A SUS CLIENTES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

LUIS IGNACIO GUTIÉRREZ GUZMÁN

**PROFESORA GUÍA:
KARINA CISTERNA MUÑOZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JAIME ZUÑIGA CASTRO
KARLA CARRASCO JOFRÉ**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial
POR: Luis Gutiérrez Guzmán
FECHA: 28/09/2020
PROFESOR GUÍA: Karina Cisterna Muñoz

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE BYAMERICAN, UNA MARCA DE ROPA AMERICANA, QUE ENTREGA LA POSIBILIDAD DE AJUSTAR Y/O REDISEÑAR PRENDAS A SUS CLIENTES

La elaboración del presente plan de negocios tiene la finalidad de analizar la viabilidad económica de implementar la marca byAmerican, la cual trabaja con ropa reciclada y da la posibilidad de ajustar y/o personalizar las prendas a sus clientes. Dicha marca se ubicará en Santiago de Chile con una tienda física ubicada en las dependencias del Costanera Center.

El mercado de ropa mundial alcanzó un valor de casi US\$ 758.4 mil millones en 2018, habiendo crecido a una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) de 7.5% desde 2014, esto según un estudio de The Business Research Company (2019). Con esto de puntapié inicial, sumado al estudio y análisis completo del mercado realizado en el presente trabajo es que se puede aseverar que este mercado entrega un gran espacio para trabajar y comenzar un emprendimiento, identificando de esta forma las principales oportunidades y amenazas que ofrece el ambiente.

Ya planteado el análisis externo se procedió a diseñar el plan estratégico que permitirá a byAmerican definir su identidad y el plan de acción que permitirá alcanzar los objetivos deseados, explicando de forma detallada cada uno de los procesos que conformarán a la marca.

Con esto último claro se definió el segmento objetivo de la empresa, el cual se enfoca en su mayoría en mujeres y hombres que viven en Santiago de Chile, en las comunas de mayores recursos de la región según el INE, los que poseen un nivel alto de ingresos perteneciendo a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2, con edades entre 23 y 40 años, siendo profesionales con estudios superiores universitarios o técnicos, que ya han comenzado su vida laboral.

Luego se estableció la estimación de demanda que vivirá la empresa para sus primeros cinco años de funcionamiento, construyendo a partir de esto el plan de marketing, ventas, RRHH y operacional enfocándose en determinar cómo lograr cubrir la demanda a través de un plan bien estructurado.

Finalmente, se realizaron proyecciones de ventas para los primeros 5 años de funcionamiento, obteniendo un VAN de \$772.613.488, por lo cual la inversión produciría ganancias para la empresa por encima de la rentabilidad exigida, además la TIR calculada es de 2,01% siendo positiva y dentro de los márgenes recomendables por los expertos, por lo que sumado al VAN positivo son indicadores de que el negocio presenta una buena oportunidad en una economía estable. Determinando de esta manera que el negocio planteado es económicamente viable.

AGRADECIMENTOS

Termino esta memoria con gran emoción al pensar en todos los años de mi vida que significaron lograr cumplir con esta meta, hoy soy una persona mejor, que desea seguir aprendiendo y superarse.

Hoy agradezco a mi familia el entregarme los valores y las vivencias personales para lograr cumplir este sueño.

Hago hincapié en lo mejor que me entrego el comenzar y terminar esta carrera y eso fue conocer a mi mejor amiga, MI MEJOR AMIGA, que espero conservar el resto de mi vida, la mejor persona que pude haber conocido, la cual estuvo en los mejores y peores momentos, sin ella hoy yo no estaría cumpliendo este sueño. Macarena Victoria Osorio Arévalo eres y espero que seas lo mejor que hay y que haya en mi vida y espero que siga siendo así. Hoy hago un salud por cumplir contigo una vida juntos, cuenta conmigo para todo y en todo momento. Por cumplir más risas y buenos momentos. Por cumplir más tristezas y corazones rotos..... aunque espero que estos sean pocos jajajaja, por compartir viajes y nuevas aventuras. Por vivir una vida juntos y siempre estar el uno para el otro. Y solo te recuerdo que espero que, aunque te enamores recuerdes que tienes un amigo, el cual siempre estará para ti.... En las buenas y en las malas, yo seré tu mejor amigo bb.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS	2
	2.1 Objetivo General	2
	2.2 Objetivos Específicos	2
3.	MARCO CONCEPTUAL	2
	3.1 Plan de Negocio.....	2
	3.2 El Análisis Cualitativo.....	3
	3.3 Modelo Canvas.....	3
	3.4 Estimación de Demanda con Embudo de Ventas	4
	3.5 Flujo de Caja.....	4
	3.6 Análisis FODA.....	4
	3.7 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	4
4.	METODOLOGÍA	5
	4.1 Análisis del mercado de la moda	5
	4.2 Validación del problema y Modelo de negocio.....	5
	4.3 Plan de Marketing, Plan de Producción y Plan de personas.....	7
	4.4 Marco Regulatorio	7
	4.5 Análisis Crítico.....	7
	4.6 Análisis financiero	8
	4.7 Conclusiones.....	8
5.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	9
	5.1 Niveles de la Industria de la Moda.....	9
	5.2 Tamaño y Crecimiento Mundial del Mercado de la Moda	10
	5.3 Grandes Exponentes en la Industria de la Moda	10
	5.4 Contaminación en el Mercado de la Moda	11
	5.5 Mercado de la Moda en Chile.....	12
	5.6 E-Commerce en Chile	14
	5.7 Mercado de la Ropa Americana en Chile.....	15
	5.8 Innovación en el Sector de Ropa Reciclada.....	17
	5.8.1 Innovación en el Extranjero	17
	5.8.2 Innovación en Chile.....	19
6.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	20
	6.1 Validación del Negocio	21
	6.1.1 Validación por Fuentes Primarias Cuantitativas	21
	6.1.2 Validación por Fuentes Primarias Cualitativas	22
	6.2.2 Validación por Fuentes Secundarias	24

6.2 Hipótesis Validadas	26
6.3 Proyecto a Desarrollar	27
6.2 Estructura ideológica.....	28
6.2.1 Misión.....	28
6.2.2 Visión	28
6.2.3 Experiencia byAmerican	28
6.4 Modelo de Negocio.....	29
6.4.1 Segmento de Clientes.....	29
6.4.2 Propuesta de Valor	30
6.4.3 Canales	31
6.4.4 Relación con los Clientes.....	32
6.4.5 Flujo de Ingresos	33
6.4.6 Recursos Clave	33
6.4.7 Actividades Clave	33
6.4.8 Socios Clave	34
6.4.9 Estructura de Costos	34
7. PLAN DE MARKETING	36
7.1 Segmentación.....	36
7.1.1 Segmentación geográfica.....	36
7.1.2 Segmentación demográfica.....	36
7.1.3 Segmentación psicográfica	36
7.2 Tamaño del Mercado Actual y Mercado Potencial.....	37
7.3 Estimación de la demanda.....	37
7.3.1 Embudo de Ventas.....	38
7.4 Marketing Mix	41
7.4.1 Producto.....	41
7.4.2 Precio.....	42
7.4.3 Plaza	43
7.4.4 Promoción	43
7.5 Plan de Ventas.....	45
7.5.1 Fuerza de Ventas	45
7.5.2 Capacitación de los Colaboradores	46
8. PLAN DE PRODUCCIÓN	47
8.1 Proveedores	47
8.1.1 Ecoeleganza.....	47
8.1.2 Fardo	48
8.2 Precio del proveedor	48
8.3 Pedido al proveedor	49
8.4 Lavandería	49
8.5 Servicio de Sastrería.....	50
8.6 Gestión de Stocks	51
8.6.1 Sistemas de gestión de Stocks	52
8.6.2 Enterprise Resource Planning (ERP)	53
8.6.3 Cronología de pedidos	54
8.6.4 Protocolo de subida de productos al sistema	54

8.7	Descripción de Procesos	55
8.7.1	Procesos de producción.....	55
8.7.2	Estimación de Lead times.....	57
8.7.3	Proceso de operación interna (Bodega y Tienda).....	58
8.7.4	Proceso de ajuste y/o personalización de prendas	59
8.8	Tienda	59
8.8.1	Diseño de Tienda.....	59
8.8.2	Plano de Tienda.....	60
8.8.3	Mobiliario	60
8.8.4	Horario de atención de la tienda	61
8.9	Oficina y Bodega	61
9.	PLAN DE PERSONAS	62
9.1	Organigrama	63
9.2	Definición de perfiles para cada puesto de trabajo	63
9.2.1	Gerente General	63
9.2.2	Jefe Logístico y de Marketing	64
9.2.3	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	64
9.2.4	Jefe de Tienda y encargado del Marketing Digital.....	64
9.2.5	Modistas.....	65
9.2.6	Vendedores.....	65
9.3	Horario laboral	65
9.4	Capacitaciones.....	66
10.	MARCO REGULATORIO	66
10.1	Norma Sanitaria	66
10.2	Garantía	67
10.3	Etiquetado.....	67
10.4	Taller de sastrería.....	67
10.5	Patente	68
11.	ANÁLISIS CRÍTICO	68
11.1	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	68
11.1.1	Poder de negociación de los compradores.....	68
11.1.2	Poder de negociación de los proveedores.....	69
11.1.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes	69
11.1.4	Rivalidad de la competencia	70
11.1.5	Amenaza de productos sustitutos	70
11.2	Análisis FODA	71
11.2.1	Fortalezas	71
11.2.2	Oportunidades	72
11.2.3	Debilidades	72
11.2.4	Amenazas	72
12.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	73
12.1	Inversiones requeridas y financiación	73

12.2 Gastos.....	77
12.3 Proyección de ventas	79
12.4 Estado de Flujos económicos y financieros proyectado a 5 años	83
12.5 Tasa de descuento – Modelo CAPM	83
12.6 VAN y la TIR.....	84
12.7 Análisis de sensibilidad	84
12.7.1 Pesimista	84
12.7.2 Intermedio	85
12.7.3 Optimista.....	86
13. CONCLUSIONES	87
14. BIBLIOGRAFÍA	89
15. ANEXOS	91

1. INTRODUCCIÓN

El mercado de la moda es uno de los más grandes del mundo, abalado por la necesidad básica que tienen las personas de utilizar ropa, pero con el pasar de los años esto ha ido evolucionando. “Hoy la ropa es algo que no sólo sirve para vestir el cuerpo, abrigarse o cubrirse, ha evolucionado a la par del ser humano y con ello se ha convertido en un medio de expresión con el que se tiene la oportunidad de mostrar al mundo lo que una persona es y piensa” (Aparicio, 2017). La moda actualmente es un fenómeno social, cultural y generacional que impacta y se transforma al complejo ritmo del pensamiento colectivo.

Los consumidores ya no se contentan con las soluciones que el mercado tradicional les entrega y han comenzado a necesitar otro tipo de propuestas que lleguen a transformar la ya revolucionada industria de la moda. Opciones nuevas han emergido que han llegado a aliviar dolores existentes entre los consumidores, siendo uno de los más potentes el Fast Fashion o “Moda Rápida” que ha logrado consolidar a esta industria como una de las más atractivas para los consumidores, los cuales acceden a prendas económicas, pero de menor calidad con la premisa de utilizarlas un reducido número de veces para luego desecharlas y volver a comprar más. Logrando de esta forma consolidar a esta industria como una de las más rentables y atractivas en cuanto a márgenes y utilidades. Sin embargo, el mismo concepto que está generando estos altos márgenes de ganancias también está provocando que esta industria se haya convertido en una de las menos sustentables, siendo la segunda más contaminante, sólo después de la industria del petróleo (Sánchez, 2016).

Ahora si se piensa en un sector dentro de esta industria que no contribuya a crear más ropa, sino que utilice la ya existente para generar ganancias, se llega a la llamada venta de ropa americana, sector del mercado en donde se vende ropa exportada desde lugares como EE. UU y Europa, de buena calidad y que es muy valorada por quienes buscan tener prendas originales, las cuales se pueden conseguir a precios más alcanzables que en el retail o en las boutiques.

Los consumidores de ropa americana compran estos productos dado que saben que estas prendas son piezas únicas y exclusivas, que no encontrarán en otro lugar y que les brinda la ventaja de asegurarse de que nadie tendrá una pieza en su colección igual que la de ellos. Pero estos consumidores han expresado que el comprar este tipo de productos también tiene sus desventajas como lo es encontrar algo que les gusta, pero que no es de su talla o que su diseño no alcance el 100% de su capacidad, generando una dolencia en el consumidor que hasta el momento podría no tener una respuesta efectiva.

Pensando en todo lo anterior es que la presente tesis busca crear un nuevo concepto que juegue dentro del mercado de ropa americana, llegando a innovar y refrescar una industria de la misma forma como lo hizo el Fast Fashion, pero al mismo tiempo sin contribuir a seguir contaminando más al producir nuevas prendas. Creando una nueva idea de consumo, una en que la moda circular toma la delantera no haciéndose cargo de todos los problemas que el Fast Fashion ha impuesto dentro de la sociedad, sino que utilizándolo a su favor y aportando a no seguir contaminando al utilizar las prendas que la industria de la moda va desechando.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

El objetivo general es desarrollar un plan de negocios para la creación de byAmerican, una tienda de ropa americana, que entrega la posibilidad de ajustar y/o rediseñar la ropa a sus clientes, contando para estos efectos con todo el semestre otoño 2020.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la industria y la competencia existente mediante el desarrollo de un análisis de mercado para comprender cómo funciona el rubro en el que la empresa se desenvolverá.
- Definir la idea de negocio y la estructura ideológica de la empresa.
- Validar la idea de negocio utilizando fuentes primarias y secundarias.
- Determinar el modelo de negocio de la empresa.
- Determinar los planes sobre los que se trabajará para dar forma al modelo de negocio.
- Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el negocio mediante un estudio de mercado, utilizando la herramienta cinco Fuerzas de Porter y análisis FODA.
- Evaluar la factibilidad económica del lanzamiento de la marca, mediante un análisis financiero.

3. MARCO CONCEPTUAL

El presente trabajo tiene como referencia el marco conceptual de un plan de negocios, para de esta manera lograr crear un negocio que logre enfrentar un mercado altamente competitivo respaldado de una estructura sólida.

Con este objetivo la estructura del marco conceptual consta de los siguientes puntos:

3.1 Plan de Negocio

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios se utilizará para guiar la estructura del negocio, ya que muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. De esta forma, ayudará a visualizar como deben operar las distintas áreas del negocio o empresa para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados de la forma más eficiente posible; esto es, producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos.

Para el desarrollo del plan de negocios se utilizarán como fuentes de estudio el texto “Crear un plan de negocios, Harvard Business Press/Serie Pocket Mentor”. El cual aporta los conocimientos necesarios para entender un plan de negocios, qué es, para qué sirve y cuáles son sus objetivos.

3.2 El Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo es un proceso dinámico y creativo que se alimenta, fundamentalmente, de la experiencia directa de los investigadores en los escenarios estudiados, por lo que esta etapa no se puede delegar. Los datos son a menudo muy heterogéneos y provienen tanto de entrevistas (individuales y en grupo), como de observaciones directas, de documentos públicos o privados, de notas metodológicas, etc., cuya coherencia en la integración es indispensable para recomponer una visión de conjunto. Aunque todos los datos son importantes, se precisa de una cierta mirada crítica para distinguir los que van a constituir la fuente principal de la teorización (por ejemplo, un relato biográfico) de los que sólo aportan información complementaria o ilustran los primeros (ej. cartas, fotografías, etc.).

Este análisis se utilizará para revelar y validar la existencia de dolores y requerimientos existentes en el mercado a los cuales dar ayuda creando un modelo de negocio que llegue a innovarlo.

Para realizar este análisis se trabajará con la metodología de Huberman y Miles, los que proponen tres subprocesos vinculados entre sí para realizarlo, siendo el primero la reducción de datos, orientada a su selección y condensación. Seguida de la presentación de datos, orientada a facilitar la mirada reflexiva del investigador y la elaboración y verificación de conclusiones.

3.3 Modelo Canvas

El modelo Canvas es una herramienta estratégica empresarial, que se utilizará para analizar de manera visual el modelo de negocio para de esta forma aumentar sus probabilidades de éxito. Esta metodología se sustenta en 9 pilares, los cuales son la definición del segmento de clientes y la relación con estos, la propuesta de valor donde se indica lo que se ofrece al consumidor, identificación de los canales que darán a conocer a la empresa, definición de las vías de ingresos de la compañía, analizar los principales costes que enfrentará la implementación y establecer las asociaciones, recursos y actividades clave ya que, son los pilares fundamentales en los que se debe sustentar la empresa para lograr sus objetivos.

Su creación se apoyará en el texto modelo de negocios INNOVA/CORFO, el cual aporta los conocimientos básicos para saber cómo crear y estructurar un modelo de negocios.

3.4 Estimación de Demanda con Embudo de Ventas

El embudo de ventas es la forma en que una empresa planea y establece procesos para ponerse en contacto con los diferentes usuarios y así llegar a cumplir un objetivo final, el cual para el presente trabajo será el determinar la demanda de clientes. El embudo de conversión presenta cuatro niveles por los que van pasando el total de clientes, comenzando por el Target, el que hace referencias a la totalidad del mercado potencial que cumple con las características establecidas por la segmentación de clientes, para luego pasar a los Leads, concepto que se refiere a aquellas personas con quienes se espera concretar una venta, para esto es necesario guiarse por la localización del negocio, los canales de venta y el flujo promedio que tienen los negocios de similares características, por lo que se recomienda tener información actualizada de estos puntos para poder crear un buen filtro.

El siguiente paso son los Prospectos, a los cuales se llega una vez que se ha logrado despertar el interés de los Leads, dado que estos comparten la visión y propuesta del respectivo negocio. El cuarto paso son los Clientes, los cuales son todos aquellos Prospectos que consumen uno o más productos/servicios de los que dispone el negocio, siguiendo los parámetros establecidos por la consultora PointsPeak Marketing.

3.5 Flujo de Caja

El flujo de caja es un informe financiero que se utilizará con la idea de ordenar los ingresos y egresos de efectivo que tiene la empresa durante un tiempo definido, es decir, para ayudar a conocer la liquidez del negocio. Permitiendo realizar análisis de sensibilidad y escenarios.

3.6 Análisis FODA

Esta herramienta se utilizará para detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del proyecto. Las Fortalezas y Debilidades son factores internos o propios. Las Oportunidades y Amenazas, externos. Esto con el objetivo de concretar un análisis crítico del proyecto que ayude a diseñar estrategias para la toma de decisiones y la acción.

3.7 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Este modelo se basa en la realización de un análisis que señala cómo usar la estrategia competitiva y determina la rentabilidad que se puede tener en el mercado a largo plazo. Estas 5 fuerzas son:

- Rivalidad competitiva: Esta fuerza permite saber cómo es la competencia actual en el mercado, lo cual está determinado por el número de competidores presentes y lo que cada uno puede hacer.

- Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza permite saber la potencia que tiene el proveedor de una empresa y el poder que tiene sobre el potencial de elevar sus precios.
- Poder de negociación de los clientes: Esta fuerza analiza el poder del consumidor y la forma en que esto puede afectar el precio y la calidad.
- Amenaza de nuevos participantes: Esta fuerza permite saber qué tan fácil es para los distintos competidores unirse al mercado en el que se participa.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Esta fuerza analiza la facilidad de los consumidores para cambiar de producto o servicio de una empresa a otra.

Este modelo se utilizará con el objetivo de obtener un análisis crítico que apoyado con el FODA logren ayudar a anteponerse a situaciones que pueden poner en riesgo al proyecto.

4. METODOLOGÍA

La estructura elegida para exponer el plan de negocios del proyecto a desarrollar está integrada principalmente por dos metodologías, siendo la primera el Modelo de negocios Canvas y la segunda el Flujo de caja del proyecto. Además, se separará el plan de trabajo en varias etapas, en las que el flujo de caja será una de ellas, mientras que el modelo de negocios será construido en su conjunto.

4.1 Análisis del mercado de la moda

Tiempo por emplear: Semana 1 y semana 2

En esta etapa se espera obtener un entendimiento más profundo del mercado de ropa americana con el fin de identificar las principales fuerzas que impactan en la industria, utilizando para este objetivo fuentes de información secundaria.

Para lograr dicho objetivo se responderán interrogantes del tipo:

- ¿Qué empresas dominan el mercado de la moda?
- ¿Qué empresas dominan el mercado de ropa americana?
- ¿Qué tan grande es el mercado y cuál es el tamaño de las empresas dentro de este?
- ¿Qué competencia existe dentro del mercado?

4.2 Validación del problema y Modelo de negocio

Tiempo por emplear: Semana 3 y semana 4

Para lograr este objetivo se trabajará en responder preguntas de investigación del siguiente tipo:

- ¿Es la falta de tallas un problema para los consumidores de ropa americana?
- ¿Los consumidores desean poder personalizar algunas de sus prendas?
- ¿Qué soluciones existen dentro de este mercado?
- ¿Existen soluciones innovadoras dentro del mercado fuera de solo vender los productos?
- ¿Qué acciones han tomado tanto los consumidores como el retail para solucionar estos problemas?
- ¿Las tiendas de ropa americana han adoptado nuevas formas innovadoras para solucionar este problema?
- ¿Existe interés de las tiendas de ropa americana en querer innovar en la forma en que hacen negocios?
- ¿Existe algún nicho de mercado que aún no está siendo cubierto por la competencia?
- ¿El nicho de mercado es lo suficientemente grande para mantener un negocio?

Para obtener las respuestas a las preguntas anteriores se procederá a corroborar el problema encontrado con los usuarios de este tipo de producto. Para esto se realizarán entrevistas a consumidores de ropa reciclada para poder dilucidar si el problema encontrado es relevante para ellos, para posteriormente interpretar todas sus respuestas utilizando técnicas de análisis cualitativo. Para realizar este análisis se trabajará con la metodología de Huberman y Miles, los que proponen tres subprocesos vinculados entre sí para realizarlo:

- **La reducción de datos**, orientada a su selección y condensación y se realiza bien anticipadamente (al elaborar el marco conceptual, definir las preguntas, seleccionar los participantes y los instrumentos de recogida de datos), o una vez recolectados mediante la elaboración de resúmenes, codificaciones, relación de temas, clasificaciones, etc. Se trabajará con los consumidores de ropa reciclada preguntándoles las interrogantes ya descritas para poder resolver las dudas y levantar la información. El fin de estas entrevistas es saber si el problema detectado es común entre los consumidores de este tipo de productos.
- **La presentación de datos**, orientada a facilitar la mirada reflexiva del investigador a través de presentaciones concentradas, como pueden ser resúmenes estructurados, sinopsis, croquis, diagramas, etc. Para este punto se tomará todas las respuestas ya revisadas y se trabajará en como representarlas de forma gráfica para poder presentarlas en el trabajo.
- **La elaboración y verificación de conclusiones**, en la que se utilizan una serie de tácticas para extraer significados de los datos, como pueden ser la comparación/contraste, el señalamiento de patrones y temas, la triangulación, la búsqueda de casos negativos, etc.

Finalmente, al combinar los resultados de las entrevistas con los antecedentes levantados tras el análisis de mercado es que se podrá definir el modelo Canvas de la empresa, con sus nueve partes, las cuales son segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes.

4.3 Plan de Marketing, Plan de Producción y Plan de personas

Tiempo por emplear: Semana 5 a semana 9

En esta esta sección se trabajará en responder interrogantes del tipo:

- ¿Cuáles son las principales actividades que están involucradas en la venta del producto?
- ¿Cuáles son las principales actividades establecidas antes de poner en venta el producto?
- ¿Existen actividades que no involucren ganancias para la empresa, pero que sean importantes para su funcionamiento?
- ¿Cómo funciona el proceso de venta de los productos?
- ¿Cuántas personas se necesitan dentro del proceso para que este sea llevado a cabo?
- ¿Qué competencias deben tener dichas personas?

De esta forma se estudiará todos los procesos relevantes a lo largo de la cadena productiva con el fin de identificar cada una de las fases necesarias y de esta forma definir qué áreas son relevantes y el número de personas involucradas, con sus respectivas funciones y competencias específicas.

4.4 Marco Regulatorio

Tiempo por emplear: Semana 10

En esta esta sección se trabajará en responder interrogantes del tipo:

- ¿Existe un marco regulatorio para la ropa americana en Chile?
- ¿Qué derechos tienen los clientes?
- ¿Es legal modificar ropa de otras marcas?

De esta forma se podrá saber cómo se debe proceder para poder actuar bajo todas las normas legales sin caer en riesgos ante ninguna institución gubernamental, que puedan afectar tanto al negocio como a nuestros clientes.

4.5 Análisis Crítico

Tiempo por emplear: Semana 11

En esta esta sección se trabajará en responder interrogantes del tipo:

- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del negocio?
- ¿Qué amenazas externas hacen peligrar al negocio?
- ¿Cuáles son las características que darán ventaja al negocio frente a sus competidores?

Para este cometido se utilizarán las 5 Fuerzas de Porter y el análisis FODA para de esta forma comprender tanto las amenazas del mercado como las fortalezas del negocio obteniendo una visión más amplia del panorama al que se enfrenta la solución planteada, pudiendo prevenir los problemas y superar a la competencia.

4.6 Análisis financiero

Tiempo por emplear: Semana 12 a semana 14

En esta esta sección se trabajará en responder interrogantes del tipo:

¿Cuál es la inversión inicial que se requiere?

¿Cuál es el capital de trabajo?

¿El negocio es viable?

¿Cuáles son los escenarios más complicados?

Al responder dichas interrogantes se realizará un Flujo de caja para los primeros cinco años de operación. En dicho flujo de caja se detallarán, los tipos de servicios y productos a entregar con sus respectivos valores, además de cantidades, costos e inversión inicial. Finalmente, el Flujo de caja se utilizará para realizar un análisis de sensibilidad y los escenarios optimista, intermedio y pesimista de la puesta en marcha del negocio, para de esta forma determinar cuáles son las condiciones que hacen al proyecto viable.

4.7 Conclusiones

Tiempo por emplear: Semana 15

Finalmente, con el objetivo de sintetizar los resultados obtenidos se entregarán las principales conclusiones que se obtuvieron a partir del trabajo realizado.

5. ANÁLISIS DE MERCADO

5.1 Niveles de la Industria de la Moda

Antes de comenzar a hablar sobre el nivel de ventas y crecimiento de esta industria, es importante entender cuáles son los niveles en que esta se subdivide, esto con la finalidad de comprender de mejor manera en que nivel o niveles del mercado la idea de negocio a crear estará trabajando.

Los niveles que integran el mercado de la moda en la actualidad basándose en investigación de fuentes secundarias son:

Niveles de la Industria de la Moda	Niveles	Descripción	Ejemplos
	Alta Costura	También conocida como haute couture, es el nombre que reciben las prendas que son confeccionadas a medida, que en su mayoría son elaboradas a mano y con materiales de alta calidad con grandes detalles y acabados.	Christian Dior, Frank Sorbier, Jean Paul Gaultier.
	Prêt-à-porter	Este término hace referencia a “ropa lista para llevar”, la cual se puede encontrar en tallas estándares. En este nivel de mercado se sigue un modelo de venta y exposición más masivo que se encuentra en la alta costura, encontrando precios más asequibles, siendo además más fáciles de usar y de comprar.	Ralph Lauren, Galvan, Krizia.
	Las supermarcas de lujo	Estas son las grandes firmas de moda que no solo se dedican a la venta de sus colecciones de ropa, sino que han diversificado su catálogo de productos comercializando entre otras cosas maquillaje, perfumes y accesorios. Por lo general son compañías globales que destinan grandes cantidades de sus presupuestos en publicidad y cuyas colecciones prêt-à-porter son tan solo una parte de su negocio.	Louis Vuitton, Gucci, Prada.
	Marcas y diseñadores medianos	En este nivel se hallan aquellas marcas y diseñadores que se encuentran firmemente establecidos, con buenos resultados de ventas y beneficios, pero que no cuentan con el poder que tienen las supermarcas. Muchas de estas marcas se comercializan tanto en tiendas propias como en el comercio minorista normal.	Karyn Coe y Matías Hernán.

Diseñadores independientes/Boutique	Como su nombre lo indica se refiere a todos aquellos diseñadores que gestionan su marca de forma independiente, siguiendo sus propias reglas de negocio, y alejadas de las demás partes del mercado.	AdeAntonio.
Las cadenas de gran distribución	Corresponden a todas esas marcas que tienen un alcance masivo y de mayor crecimiento dentro del rubro de la moda. Esta sección está integrada por marcas de rápida reacción, ya que son capaces de responder velozmente ante las tendencias presentadas en las diferentes pasarelas del mundo.	Zara, H&M y GAP
Tiendas de ropa americana	Corresponden a todas esas marcas de ropa reciclada que se dedican a su venta al por menor a su público objetivo.	Orange Blue, Bow y Nostalgic

Tabla 1: Niveles de la Industria de la Moda. Elaboración Propia.

5.2 Tamaño y Crecimiento Mundial del Mercado de la Moda

Según un estudio de The Business Research Company (2019) el mercado mundial de ropa y vestuario alcanzó un valor de casi US\$ 758.4 mil millones en 2018, habiendo crecido a una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) de 7.5% desde 2014, y se espera que crezca a una TCAC de 11.8% llegando a casi US\$ 1,182.9 mil millones para 2022 (**The Business Research Company, 2019**).

Existen cuatro categorías principales de productos para el mercado de ropa y calzado. Estos son, ropa de mujer, ropa de hombre, ropa deportiva y ropa para niños. La ropa de mujer fue la categoría más vendida en el mundo a partir de 2017, con ventas de aproximadamente US\$ 643 mil millones. Solo en los Estados Unidos se generaron US\$ 115 mil millones en ventas de ropa de mujer, y alrededor de US\$ 86 mil millones en ventas de ropa de hombre (**Statista, 2020**).

Además, se menciona que hay un mercado próspero para ropa usada o de segunda mano a través de tiendas vintage, tiendas de segunda mano o consignaciones. En este mercado de reventa de ropa el valor aumentó de US\$ 20 mil millones a US\$ 24 mil millones entre 2017 y 2018 (**Statista, 2020**).

5.3 Grandes Exponentes en la Industria de la Moda

Según Fashionunited “Louis Vuitton Moët Hennessy, un conglomerado de lujo francés es actualmente la compañía de moda más grande del mundo. Con ingresos que alcanzaron los US\$ 46,07 mil millones en 2017. La compañía opera en formas de tiendas independientes para marcas de moda como Louis Vuitton, Fendi y Dior. LVMH no solo representa la moda de alta gama,

sino que ofrece todos los aspectos de un estilo de vida de lujo, desde champán (Moët) hasta veleros (Royal Van Lent)” (**Fashionunited, 2018**).

La segunda posición dentro del mercado de la moda la ocupa la marca estadounidense de estilo de vida y atletismo Nike. En 2017, los ingresos de Nike ascendieron a US\$ 34,4 mil millones, con un valor de mercado de casi US\$ 105 mil millones. Los productos de Nike se encuentran disponibles en todo el mundo, siendo el mercado de Estados Unidos el más grande, con 46% de los ingresos totales y Europa occidental el segundo, con un 19% (**Fashionunited, 2018**).

El tercer lugar lo ocupa el gigante español de la moda rápida Inditex, con un valor de mercado de casi US\$ 92 mil millones. Inditex posee marcas como Zara, Pull & Bear y Stradivarius. La compañía española está valorada en US\$ 81 mil millones y sus ingresos anuales en 2017 fueron de US\$ 27,4 mil millones. Inditex tiene tiendas en todas las ciudades importantes de Europa, que también representan la mayoría de los ingresos de la compañía (**Fashionunited, 2018**).

5.4 Contaminación en el Mercado de la Moda

La revista de la escuela de periodismo de la Universidad de Chile explica muy bien la problemática ambiental producida por la industria de la moda en su artículo “*Del maniquí a la basura: el alto impacto ambiental de la moda desechable*”, y todo esto lo logra con tan solo el siguiente párrafo.

“Cada año se usan, aproximadamente, 70 millones de barriles de petróleo para el proceso de confección de ropa en el mundo. La fibra tarda 200 años en descomponerse. El agua que se ocupa para producir solo una prenda es la misma cantidad que bebe un ser humano entre 10 y 20 años. Al año, en el planeta se producen 62 millones de toneladas de ropa debido al fast fashion, la moda del comprar, lucir y botar. El 85% de estas prendas terminan en vertederos y basurales produciendo más contaminación del aire y el suelo” (**Freire, 2019**).

Todo lo anteriormente descrito pasa todos los días en una sociedad que como explica Pablo Galaz, director de Fashion Revolution Chile “Ha sido criada para relacionarse con los precios. Solo nos interesa saber cómo me queda el producto y cuánto me cuesta, no el proceso por el que pasó para llegar a mí”.

La industria de la moda es líder en índices de contaminación ambiental a nivel global, solo después de la industria petrolera. Llegar a ser líder en lo que a contaminación se refiere no ocurrió de un día para otro, sino que le tomo décadas, en las cuales además de cambiar esta industria para peor hizo que el consumidor evolucionara en un ser sin consciencia que solo saciaba su sed de consumismo comiendo todo lo que la industria le proveyera,

Toda esta vorágine de consumismo recayó en el Fast Fashion, concepto que se refiere a “una tendencia utilizada por los minoristas de la moda para trasladar las propuestas de las grandes casas de diseño, desde las pasarelas a sus tiendas capturando alguna tendencia, lo más rápido posible. Se trata de una estrategia para recrear las tendencias presentadas en Fashion Week, manufacturando prendas muy rápido y a un bajo costo para que el consumidor promedio tenga la oportunidad de adquirir prendas con estilo a un precio accesible” (**ESME escuela de moda y empresa, 2020**).

La pionera en implementar el modelo de Fast Fashion o de “moda rápida” fue la tienda de la empresa Inditex, “Zara”. Luego se unieron otras como H&M y Forever 21. “El funcionamiento de este modelo significaba vender colecciones con diseños innovadores a low cost, pero de manera proliferada. Las colecciones de ropa serían desechables para fomentar el consumismo excesivo. Este modelo aún está vigente en las tiendas. Los productos llegan cada semana para dar la ilusión de una obsolescencia percibida: la ropa que ya no se encuentra en la tienda pasó de moda, creando la sensación de ansiedad por conseguir algo nuevo” (**Freire, 2019**).

“En la actualidad el consumidor se ha dado cuenta que todas estas decisiones empresariales han comenzado a impactar negativamente en su día a día, se ha vuelto un consumidor más informado, el cual se denomina consumidor consciente”, esto según el estudio de Fundación Acción. Este tipo de consumidor quiere cambiar sus hábitos de compra, solo faltan iniciativas que lleguen a solucionar estos problemas (**Acción Empresas, 2019**).

5.5 Mercado de la Moda en Chile

Según FashionUnited, el valor del mercado nacional en la industria de la moda en el país fue de US\$ 5,66 mil millones el 2017, siendo el segmento de ropa de mujer el que registro mayores ventas con un total de US\$ 3 mil millones, equivalentes al 53% del valor total de la industria. Se estima que para 2020 este alcance los US\$ 6,13 mil millones (**Statista, 2019**).

Este mercado es dominado por grandes tiendas departamentales, entre las cuales destacan Falabella, Paris y Ripley, con el 86% del negocio de las multitiendas en Chile (**RetailAmerica, 2015**), además de ser las tres primeras empresas importadoras del país (**ICEX, 2017**).

Ganancias 2017	
Falabella	\$ 509.593,5
Cencosud	\$ 439.988,7
Ripley Corp.	\$ 85.843,2
Empresas Tricot	\$ 18.635,4
Empresas Hites	\$ 13.378,2
Empresas La Polar	\$ 6.603,8

Tabla 2: Ganancias año 2017 de los principales grupos de tiendas comerciales de Chile. Elaboración Propia con información del SVS.

Estas tres compañías se dirigen a un segmento medio-alto, donde compiten con empresas internacionales como H&M o Zara, entre otras. Sin embargo, el mercado también cuenta con empresas nacionales que se enfocan hacia un segmento medio-bajo como La Polar, Tricot y Fashion's Park (**ICEX, 2017**).

Chile se caracteriza por tener una población numerosa y en crecimiento, en edad laboral y juvenil, en donde el aumento de salarios, conciencia sobre el deporte y la forma física, impulsan las ventas en el sector minorista de ropa (**GlobalData, 2017**).

El país se posiciona como el más consumista de la región, con un promedio anual de 37,2 nuevas prendas por persona, seguidos por Brasil con 11,2, México con 10,6, Argentina con 10,1 y Colombia con 8,5 (**Euromonitor International, 2018**). Al igual que en otros países de la región de América del Sur, los consumidores chilenos muestran una preferencia por comprar en grandes almacenes que constituyen el 41,9% del canal de distribución (**MarketLine, 2018**).

Consumo LATAM N° de prendas	
Chile	37,2
Brasil	11,2
México	10,6
Argentina	10,1
Colombia	8,5

Tabla 3: Consumo anual de prendas por persona LATAM. Elaboración Propia con información del Euromonitor International.

Hoy en día el consumidor chileno es un ente responsable que se está comenzando a informar e interesar cada vez más por los productos y servicios que adquiere, importándoles no tan solo el valor de estos, sino que además la calidad y el proceso que haya detrás de estos, tanto en el trato con los trabajadores como con el medio ambiente. Esto se ve reflejado en un estudio desarrollado por la fundación ACCIÓN en el que se declara que el 66% de los encuestados cree que es este tipo de consumidor responsable (**Acción Empresas, 2019**). Además, se destaca que el 16% de los

chilenos cree que “generar una economía social y medioambientalmente responsable” es uno de los temas más importantes que debe resolver el país en la actualidad (**Acción Empresas, 2019**).

5.6 E-Commerce en Chile

En el año 2000, el eCommerce representaba el 0,1% de las ventas en casas comerciales, sin embargo, para el año 2020, se proyecta que sean el 9,5% del comercio del retail total, es decir, un 950% más, lo que evidentemente trae consigo otros retos para empresas y emprendedores involucrados en este negocio (**CCS, 2019**).

En el año 2019 se vivió un quiebre en el crecimiento de los mercados, desencadenado por el estallido social que comenzó el 18 de octubre del mismo año. Gracias a estos hechos el comercio electrónico chileno alcanzó a recaudar solo US\$ 6,07 mil millones (**CCS, 2020**), cifra que se ubica por primera vez en la historia por debajo de la proyección previa de la CCS, que rondaba los US\$ 7 mil millones. Esto además de ocurrir por el ya mencionado estallido social, también se vio agravado por la fuerte depreciación del peso, que se agudizó durante los últimos meses del 2019 (**CCS, 2020**).

De todas formas en términos reales, las ventas online aumentaron un 25% en 2019 (vs la proyección inicial en torno al 30%) (**CCS, 2020**), afectadas por dos meses cuyo dinamismo cayó claramente por debajo de la media: octubre, con un crecimiento de tan solo 8%, y noviembre, con un 4% (**CCS, 2020**), gráfico 1.

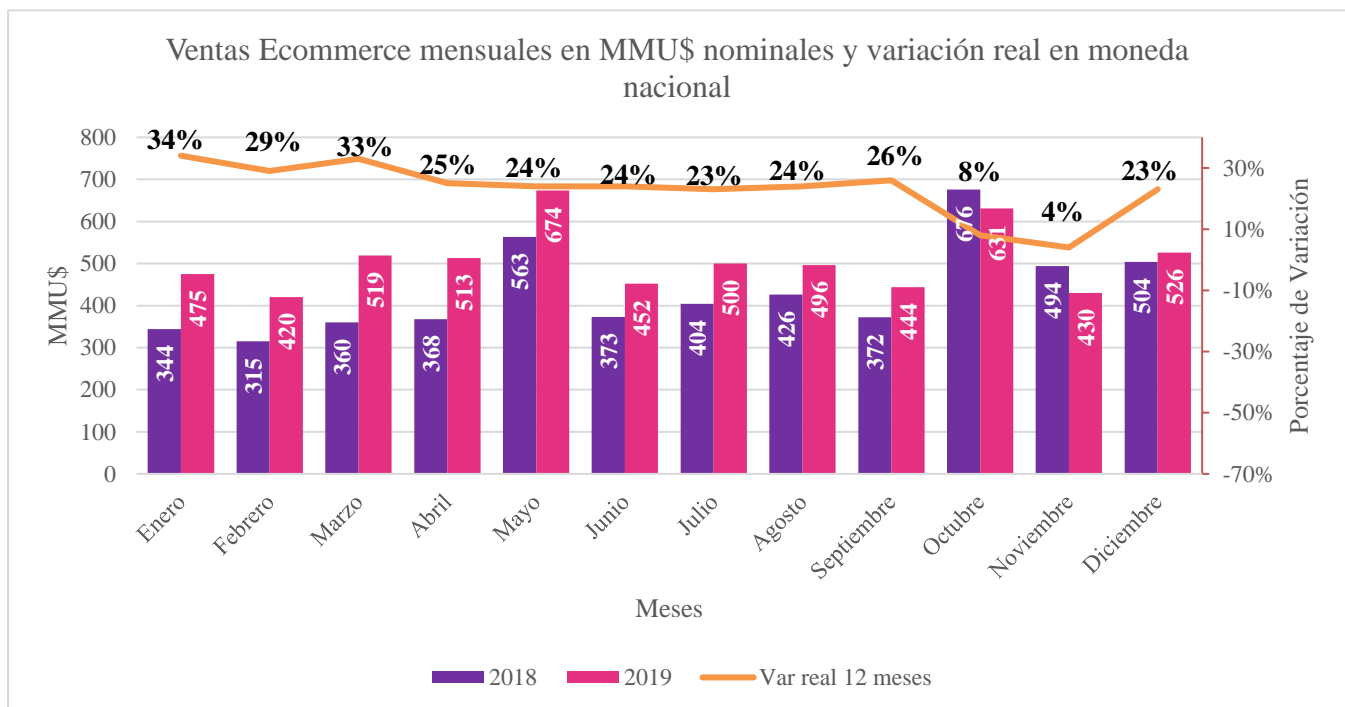


Gráfico 1: Ventas Ecommerce mensuales en MMU\$ nominales y variación real en moneda nacional (fuente CSS).

A partir del 18 octubre del 2019 se puede ver como el eCommerce comenzó a ganar terreno sobre las ventas minoristas, pasando de un 5,8% del total en 2018 a un 7,4% en 2019. De acuerdo con el INE, el año pasado las ventas del comercio minorista disminuyeron un 1,7%, mientras el formato electrónico, pese a su desaceleración, siguió creciendo a tasas de dos dígitos (CCS, 2020).

De acuerdo con datos entregados por la base de clientes de Ecomsur los ingresos por eCommerce aumentaron un 502% durante abril, en comparación con el mismo mes del año anterior. De esta manera, continúa fortaleciéndose la curva ascendente que se está observando desde marzo de este año, alcanzando un incremento del 145% en los ingresos, en comparación con el mes anterior, donde el crecimiento había sido en torno al 85% (RetailAmerica, 2020).

Según la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), el comercio online ha triplicado sus resultados en plena crisis sanitaria, logrando pasar de un 6% de participación en las ventas de marzo, a un 16% en abril. Esto se ha reforzado por la caída sostenida de un 20% de las tiendas físicas, por lo que el ecommerce ha incrementado sus ventas en un 150% en abril, versus igual mes en 2019 (CSS, 2020).

Ahora el hecho de que las ventas por este medio vayan en aumento también hace que las empresas deban comenzar a trabajar sobre un nuevo desafío, el despacho y toda la logística que se desencadena por el mismo. Este desafío nace del hecho de que el 60% de los consumidores del eCommerce prefieren el despacho a domicilio por sobre el retiro en tienda (CCS, 2019), lo que implica una problemática logística en una ciudad como Santiago, que debe enfrentar distancias cada vez más extensas, largas horas de traslado de un punto a otro y cientos de puntos de congestión en distintas horas del día.

5.7 Mercado de la Ropa Americana en Chile

La participación de mercado de las empresas que se dedican a este rubro no es conocida, por lo que se presume que los grandes exponentes dentro de esta son los que tienen mayor exposición dentro del territorio nacional. Entre los actores que destacan dentro de este sector se encuentran Nostalgic, Orange Blue y Bow, siendo las marcas más conocidas.

“Dentro de este mercado el consumo, en tanto, es transversal. Se concreta en ferias libres a bajos precios y en tiendas que ofrecen exclusividad, tenidas para ocasiones importantes, disfraces y tallas especiales muy grandes o pequeñas” (Montiel, 2014).

“Las marcas que se han posicionado en el mercado local de segunda mano se ubican principalmente en calle Bandera de Santiago Centro, Providencia, Ñuñoa y Las Condes. Valparaíso y Concepción sobresalen en regiones. Entre sus innovaciones están el uso de canales de venta online para mayoristas, garantías de cambio de prendas y aplicación del concepto “ropa reciclada” vinculado al cuidado ambiental y la responsabilidad social” (Montiel, 2014).

“Bajos costos aseguran la victoria y algunos locales impulsan líneas de productos (como Fashion y Premium), mientras que otros presentan una selección variada de prendas y accesorios. Además, las grandes ocasiones y los cambios de estación en muchos casos son aliados, dado la gama de productos que ofrecen como, por ejemplo, ropa deportiva (esquí en invierno, surf en verano) y vestidos de novia y fiesta” (Montiel, 2014).

“Aunque hay excepciones, la gran mayoría de la mercadería es efectivamente de segunda mano. Esto porque es clave en esta industria la máxima reducción de costos de inventario y transporte. Lotes compactos poco seleccionados facilitan la tarea para quienes emprenden en el rubro” (Montiel, 2014).

“Los comerciantes que en vez de vender ropa nueva optan por la usada, se diferencian y encuentran mejores márgenes en artículos de marca o de nicho. Sin embargo, tienen que renovar permanentemente sus estrategias comerciales por tendencias como: reducciones de costos de la manufactura asiática, acortamiento de temporadas de la industria tradicional y el desarrollo de los outlets” (Montiel, 2014).

“Según el INE el consumo de ropa de segunda mano es una de las causas del mejoramiento en la vestimenta durante la última década, junto al incremento de la ropa y los zapatos importados, los Tratados de Libre Comercio y las caídas en el precio del dólar” (Montiel, 2014).

Según Carolina Montiel con apoyo el profesor Marcel Goic de la Universidad de Chile “En Chile hay cadenas de ropa usada que anualmente importan más de cinco toneladas de ropa y que han ganado más de 100.000 clientes” (Montiel, 2014). “Por su parte, tiendas medianas ubicadas en buenos sectores pueden facturar unos \$5 a \$7 millones mensuales. La otra cara de la moneda es la industria textil nacional que atraviesa una caída en las ventas de un 14% (Intech). Si bien es esperable su positivo repunte, la situación deja más espacio a las importaciones low cost” (Montiel, 2014).

De esta misma forma, en Chile actualmente han comenzado a surgir un gran número de tiendas de ropa reciclada, pero que no solo se dedican a la venta de esta desde la perspectiva tradicional, sino que han optado por darle nueva vida al negocio agregando el servicio de personalización definida preventa de la ropa, es decir, que antes de que la prenda se encuentre a la venta dentro de sus tiendas, estas pasan por un proceso de reacondicionamiento en el que pueden ser cortadas, estampadas y hasta fusionadas con otras prendas y de esta forma crear un nuevo artículo con un valor mayor al original.

5.8 Innovación en el Sector de Ropa Reciclada

5.8.1 Innovación en el Extranjero

I. Ramonalisa

Ubicada en la provincia de Quebec, Canadá, esta tienda ofrece productos sustentables y éticamente producidos, con la consigna de fabricarlos a la medida de cada clienta. Las prendas son elaboradas en Montreal, evitando el uso de subcontrato de otros talleres en el extranjero, para de esta forma saber de primera mano que los trabajadores no sean explotados en el proceso de manufacturación. Ramonalisa considera el trato con los trabajadores de la industria textil un pilar fundamental en el proceso de creación de sus productos.

Enlace: https://www.ramonalisa.ca/store/c1/Featured_Products.html

II. Humana

Humana es una Fundación Española con 28 locales en 4 ciudades de dicho país. Esta fundación funciona con la donación de españoles que dejan las prendas que no utilizan en sus contenedores, para que luego Humana las tome y las procese para su posterior venta en sus tiendas, promoviendo con ello la protección del medio ambiente y de esta forma haciendo posibles sus programas de cooperación y ayuda social.

Enlace: <https://www.humana-spain.org/>

III. Savers

Savers es un minorista global de segunda mano con fines de lucro que ofrece ropa, accesorios y artículos para el hogar de gran calidad y poco uso. Se basa en su modelo patentado llamado **Rethink Reuse** de compra, reventa y reciclaje, brindando a sus clientes una forma inteligente de comprar y manteniendo más de 700 millones de libras de productos usados fuera de los vertederos cada año. Además, ayudan a más de 100 organizaciones sin fines de lucro comprando sus productos donados, proporcionándoles una fuente de ingresos para ayudar a apoyar sus programas y servicios comunitarios. Savers es un conglomerado que comprende marcas como Savers (en EE. UU. Y Australia), Value Village (en EE. UU. Y Canadá), Unique (en EE. UU.) Y Village des Valeurs (en Quebec).

Enlace: <https://www.savers.com/>

IV. Americanvintage

American Vintage Genuine Clothing es una empresa española que nace en Cádiz en el 2015, con el ideal de acercar a todo tipo de público la moda americana de los años 70,80 y 90. Originalidad, calidad y los mejores precios en prendas únicas que difícilmente volverán a repetirse, es la consigna que les entregan a sus clientes.

Además, toman el compromiso de ofrecer un producto de alta calidad, sin desperfectos y a precios asequibles, todo esto mezclando lo vintage con lo actual, para que sus clientes creen look con personalidad y contribuyendo a una moda más sostenible.

Enlace: <http://americanvintage.es/>

V. Vinted

Vinted es una empresa española creada el 2008 por dos amigos y que ahora se encuentra en más de 11 países de la Unión Europea y EEUU. Vinted tiene por lema el “Si no te lo pones, véndelo” y cree en el valor de los productos de segunda mano. Esta empresa trabaja de forma online, ofreciendo a sus clientes la posibilidad de comprar o vender sus productos en su plataforma.

Enlace: <https://www.vinted.es/>

	Ramonalisa	Humana	Savers	American vintage	Vinted	byAmerican
Productos Sustentables	X	X	X	X	X	X
Producto con producción Ética	X	X	X	X		X
Fabricación a Medida	X					X
Trabaja con productos de segunda mano		X	X	X	X	X
Tienda Física	X	X	X	X		X
Ecommerce				X	X	X
Acepta Ropa de Terceros		X	X		X	X

Tabla 4: Tabla comparativa iniciativas internacionales vs byAmerican. Elaboración Propia.

5.8.2 Innovación en Chile

I. Angora Vintage

Angora es una pequeña empresa que trabaja principalmente con ventas en instagram, pero además proporciona un espacio físico para que sus clientes puedan ir a ver sus productos en su showroom ubicado en Barrio Lastarria. Angora se dedica a confeccionar ropa a partir de prendas de segunda mano, creando nuevos looks para sus clientes.

Enlace: https://www.instagram.com/angora_vintage/

II. Unique Bazaar

Esta tienda entrega la posibilidad de comprar ropa y además vender aquello que las mujeres ya no desean en tu clóset en un mismo espacio. Se especializan en la venta de ropa de mujer seleccionada cuidadosamente y su showroom se renueva de manera mensual creando colecciones de más de 1200 unidades que son consistentes en estilo y calidad. Esta tienda declara que es la única que utiliza este modelo de negocios en el país, aunque es un modelo ya comprobado en el extranjero.

Enlace: <https://www.instagram.com/bazar.unique/?hl=es>

III. Feriaferio

Feriaferio es una empresa que funciona mediando una página web que da la posibilidad de comprar o vender productos a sus consumidores. Si un cliente desea vender solo debe subir una foto de su producto de forma gratuita, y si logra concretar la venta por medio de la plataforma debe pagar un 20% de comisión.

Enlace: <https://www.feriaferio.cl/>

IV. Vestua

Vestua es una empresa que actúa mediante una página web en donde brinda un servicio completo para que sus clientes puedan desocupar sus closets. Vestua se encarga de todo, desde retirar las prendas desde el mismo lugar de residencia del cliente, hasta su venta. Para esto tiene filtros rigurosos, como el tipo de producto que recibe y las marcas y al concretar una venta se le paga al cliente un porcentaje según el valor del producto que va de un 10% a un 60% del valor total de cada prenda.

Enlace: <https://www.vestua.com/>

V. 12NA

Docena es una plataforma creativa que tiene el reciclaje textil como eje central. Cuenta con dos tiendas físicas en Valparaíso y una página web. Su trabajo toma múltiples formatos, desde la producción de ropa con prendas de segunda mano, hasta el desarrollo de workshop y talleres, así como instalaciones y productos audiovisuales.

Enlace: <https://docena.net/>

	Angora Vintage	Unique Bazaar	Feriaferio	Vestua	12NA	byAmerican
Productos Sustentables	X	X	X	X	X	X
Producto con producción Ética	X	X			X	X
Fabricación a Medida						X
Trabaja con productos de segunda mano	X	X	X	X	X	X
Tienda Física	X	X			X	X
Ecommerce			X	X	X	X
Acepta Ropa de Terceros		X	X	X		

Tabla 5: Tabla comparativa iniciativas nacionales vs byAmerican. Elaboración Propia.

6. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Con el objetivo de validar la existencia de una oportunidad de negocio dentro del mercado de la ropa reciclada es que se trabajará en levantar tanto en fuentes primarias como secundarias información que apoye la creación de un modelo de negocio que pueda ayudar a un segmento de clientes a obtener soluciones a sus problemas que el mercado actual aún no logra subsanar con las propuestas existentes.

6.1 Validación del Negocio

6.1.1 Validación por Fuentes Primarias Cuantitativas

I. Tamaño de la Muestra

Para hallar el tamaño de la muestra, se tuvo en cuenta la fórmula de población infinita. Lo anterior, ya que el tamaño del mercado es mayor a 100.000 personas. Se tomará el valor de $p=0,5$ por el criterio de la varianza máxima.

$$n = \frac{p * (1 - p) * z^2}{e^2} = \frac{0,5 * (1 - 0,5) * 1,96^2}{0,07^2} = 196$$

Siendo:

p = Proporción de respuesta según la categoría

e = Margen de error (7%)

z = 1,96 para un nivel de confianza de 95%

II. Resultados

En una primera aproximación se decidió establecer si el aventurarse dentro del rubro de la moda era un acierto, para esto se procedió a realizar una encuesta a 203 personas, de las cuales el 60% corresponde a mujeres y el 40% restante a hombres. Esta encuesta se realizó tanto de forma presencial como con un formato online, en las cuales se les solicitaba entregar una valoración con una nota de 1 a 10 a la pregunta ¿Qué tan importante es para ti la ropa en tu vida?, obteniendo los resultados expuestos en el gráfico 2, esto con el objetivo de esclarecer si este mercado es realmente importante para los consumidores en su día a día.

Para verificar que la muestra fuera representativa se realizó la encuesta en lugares en los que se pueden encontrar consumidores de ropa reciclada. De forma presencial los esfuerzos fueron dirigidos a encuestar a consumidores en Barrio Bandera, lugar en donde existen muchas tiendas que se dedican a vender este tipo de productos, preguntando a las personas que salían de las tiendas, para de esta forma estar seguro de que ellos eran potenciales consumidores. Esta parte del trabajo tuvo una duración de un día. Por otro lado, la encuesta en su formato online se realizó en páginas de Facebook que se dedican a la compra y venta de este tipo de productos, con publicaciones en sus respectivos muros solicitándoles responder a esta interrogante, encontrándose la encuesta disponible durante 5 días.

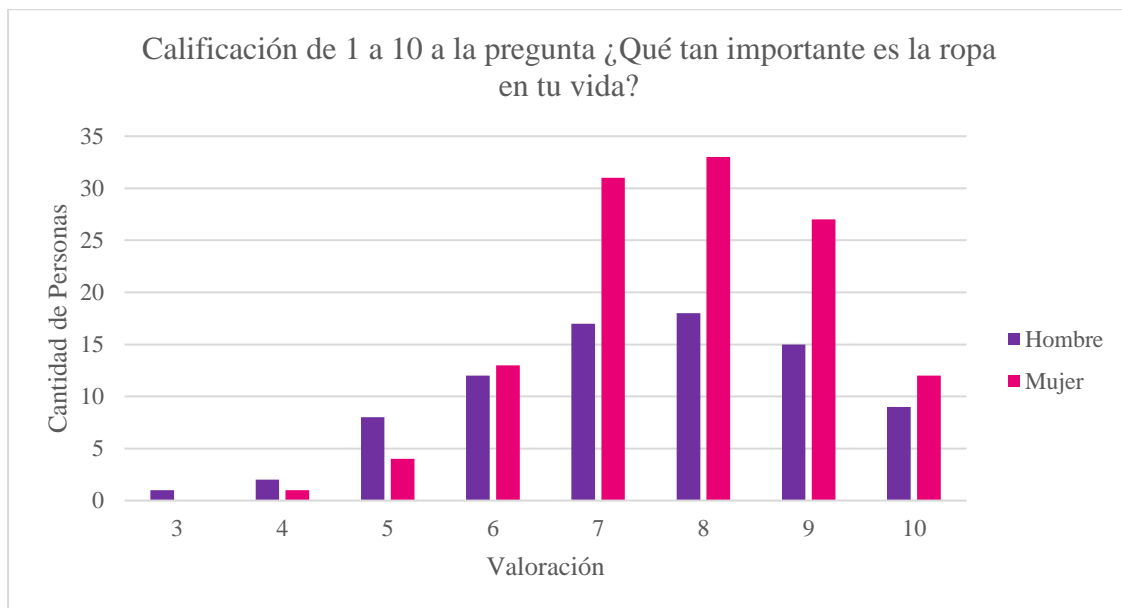


Gráfico 2: Calificación de 1 a 10 a la pregunta ¿Qué tan importante es la ropa en tu vida?, hombres en morado y mujeres en rosado. Fuente elaboración propia.

En el gráfico anterior se puede observar que tanto mujeres como hombres entregan en su mayoría una valoración positiva sobre 5, correspondiente a un 92% de la muestra total, lo cual refleja que este mercado es altamente valorado por los consumidores y por tanto es un buen lugar en donde posicionarse con un nuevo modelo de negocio que entregue un producto y/o servicio innovador que solucione problemas que la competencia aún no logra subsanar.

6.1.2 Validación por Fuentes Primarias Cualitativas

El negocio por plantear se basa en dar solución a los problemas identificados por los consumidores de ropa reciclada. Para lograr capturar sus insight y dolores se realizaron ocho entrevistas en profundidad, siendo seleccionados solo consumidores activos de ropa americana. Estas personas se obtuvieron al consultar en Instagram por hábitos de consumo de este tipo de productos y se entrevistó a las primeras ocho personas que respondieron al llamado que cumplían con las características buscadas, encontrándose entre estos tres hombres y cinco mujeres. De dichas entrevistas se obtuvieron los siguientes puntos comunes a destacar.

III. Insights

1. Todos comunicaron que compran ropa americana porque son piezas únicas y exclusivas.
2. Los aspectos más importantes para los entrevistados son la calidad y el precio de las prendas.
3. 7 de los 8 entrevistados compran la prenda sin importar la talla y la ajustan por su cuenta.

4. 5 de los entrevistados compran ropa americana con una frecuencia de 1 vez por semana y 2 una vez por mes.
5. Las personas se dan el trabajo de arreglar las prendas que compran de forma externa, esto puede ser utilizando un servicio de modista o haciéndolo a mano y con esto nace el dolor del punto 2 que se expresa en el siguiente apartado.

IV. Dolores

1. Todos los entrevistados comunicaron que el mayor problema que tienen es que la talla no sea la suya.
2. 6 de los 8 entrevistados mencionaron la dificultad que tiene para ellos el arreglar la ropa por su cuenta ya que, a veces no queda como ellos lo desean y pueden llegar a perder la prenda.
3. 4 de los entrevistados explican que ellos compran ropa americana ya que, no encuentran ropa de su talla en las tiendas de retail normal, dado que sus cuerpos no siguen las medidas estándar, y que es en estos lugares en donde ellos pueden encontrar lo que necesitan, aunque se encuentran limitados por los diseños que están en tienda, que pueden no ser de sus gustos.

Además, en una entrevista al diario La Tercera, María Lorena Iriarte, fundadora de El Costurero de Maryló, expone su creencia en la importancia y relevancia que tiene para el futuro entender y empezar a aplicar el *upcycling*. “No solo prefiriendo marcas que lo implementen en las prendas nuevas que venden, sino haciéndolo nosotros mismos, transformando las prendas que ya no usamos”.

Asimismo, se realizó una entrevista a Elvia Palma, fundadora de Ancora Vintage en donde ella explica, que “hoy en día existen iniciativas en el país que ya entregan parte de la solución a estos consumidores, iniciativas que van desde emprendimientos que hacen rediseños de las prendas antes de su venta (Lo cual es lo que ella hace), diseñadores que modifican ropa reciclada creando nuevas e innovadoras prendas y cursos en los que se les enseña a los consumidores a reeditar sus prendas favoritas ellos mismos”. Es por esta razón que en su opinión “una solución que mezcle todas estas variables en su modelo de negocio da un paso más en hacer que el cliente se comprometa con el medio ambiente y les brinda un servicio que ya solicitan a un mercado que aún no les entrega una respuesta concreta”.

Dada toda la información anterior byAmerican ve una oportunidad de negocio al entregar el servicio de ajuste y/o personalización de las prendas que los clientes compran en sus establecimientos. Este servicio nace como conclusión de las entrevistas realizadas y las opiniones expresadas por expertos en el tema, más la observación de la forma de consumo de estos productos por parte de los clientes en las jornadas de entrevistas realizadas en el mes de septiembre del 2019.

6.2.2 Validación por Fuentes Secundarias

El mercado de ropa de segunda mano es uno que se encuentra en crecimiento y que en los próximos años aumentará su valor y posicionamiento dentro del mercado. Según el informe elaborado por ThredUp, con información provista por GlobalData se prevé que el mercado de segunda mano, que actualmente está valorado en US\$ 24 mil millones crezca hasta los US\$ 51 mil millones en cinco años (Gráfico 3) y se espera que tenga un valor de US\$ 64 mil millones para 2028, una cifra 1,5 veces mayor que el valor previsto del mercado de la moda rápida o fast fashion, de US\$ 44 mil millones (ThredUp, 2019).

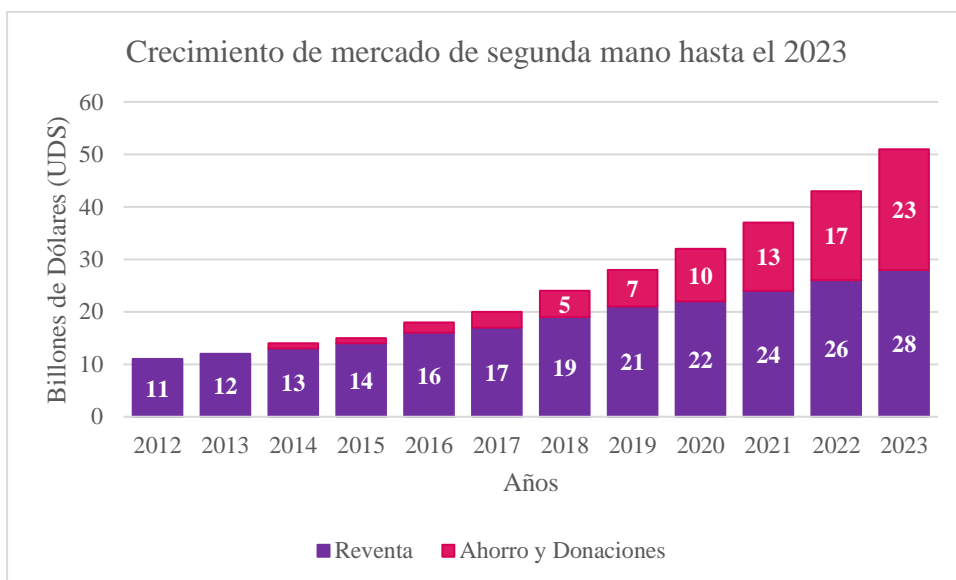


Gráfico 3: Crecimiento del mercado de segunda mano hasta el 2023. Fuente ThredUp.

Estas proyecciones optimistas están abaladas por el creciente interés de los consumidores. En el informe se explica que un 64% de las mujeres afirman haber comprado o haber estado dispuestas a comprar productos de segunda mano en 2018, frente a un 52% en 2017 y un 45% en 2016 (Gráfico 4). Lo que denota el comportamiento al alza que ha tenido este sector del mercado en los últimos años alrededor del mundo. De igual forma, un total de 56 millones de mujeres habrían comprado productos de segunda mano en 2018, en comparación con 44 millones en 2017 (ThredUp, 2019).

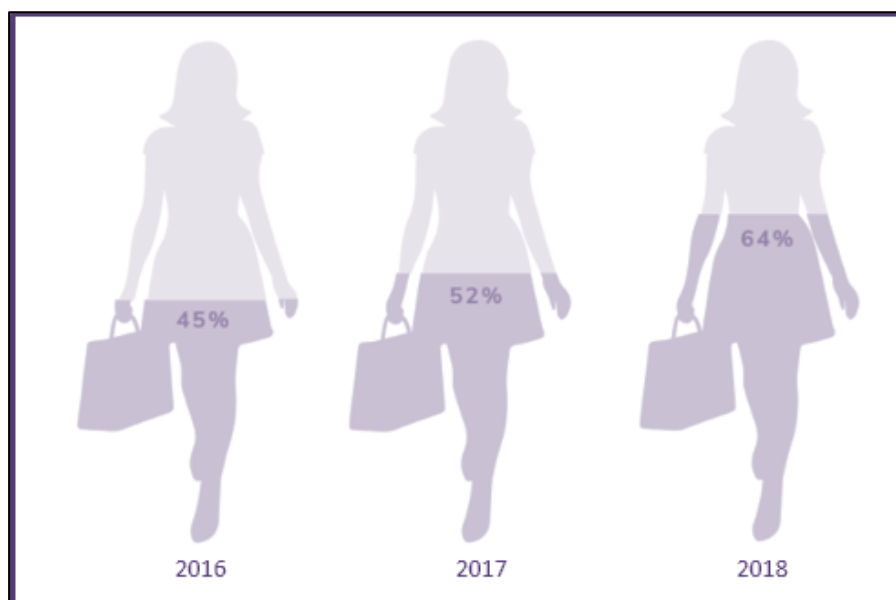


Gráfico 4: Porcentaje de mujeres que compraron ropa de segunda mano entre el 2016 y el 2018. Fuente ThredUp.

Además, se menciona que en general, el 51% de los consumidores manifestó que esperaba gastar más en productos de segunda mano en los próximos cinco años. A medida en que los consumidores cambian sus hábitos de gasto, se proyecta que los grandes perdedores sean los grandes almacenes, ya que el 39% de los encuestados planea gastar menos en estos lugares (ThredUp, 2019).

Según ThredUp este rápido crecimiento en el sector es una respuesta a la creciente demanda de sostenibilidad ecológica entre los consumidores, una tendencia particularmente frecuente entre los compradores más jóvenes. De hecho, según el informe de la plataforma, el porcentaje de consumidores que prefieren comprar productos de marcas amigables con el medio ambiente aumentó del 57% en 2013 al 72% en 2018, mientras que el 59% de los consumidores ahora espera que los minoristas ofrezcan prendas que sean éticas y sostenibles (ThredUp, 2019).

En esta temática Chile no se queda atrás ya que, según una encuesta de Fundación Acción en su estudio “Conscientes: una mirada al nuevo consumismo actual” el 16% de los chilenos cree que “generar una economía social y medioambientalmente responsable” es uno de los temas más importantes que debe resolver el país en la actualidad (Acción Empresas, 2019).

Ahora, gracias a este mismo estudio es que se puede saber que los clientes que se consideran consumidores conscientes creen que la característica principal a destacar en un producto es su calidad, categoría que un 68% de los encuestados evaluó con un “muy importante”, seguida por el precio con un 61% y un 45% para los productos que haya sido producido sin dañar el medio ambiente (Acción Empresas, 2019).

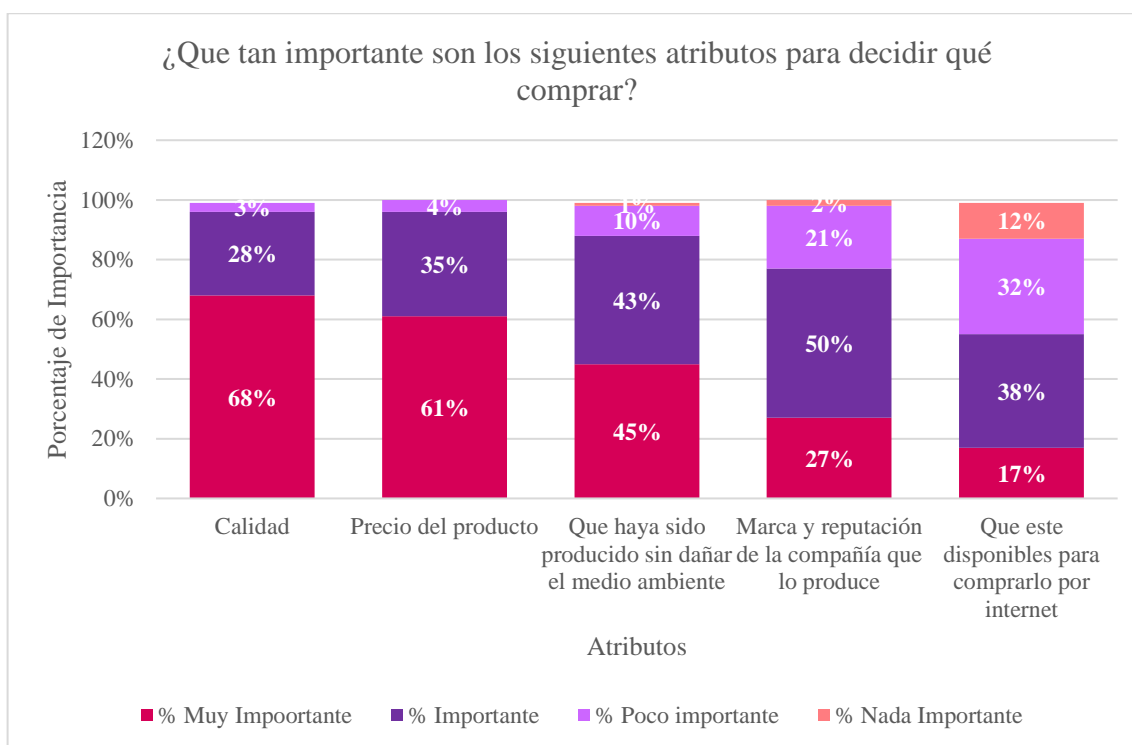


Gráfico 5: ¿Qué tan importante son los siguientes atributos para decidir qué producto comprar? Fuente Fundación ACCIÓN.

Por su parte, el aceptar donaciones de ropa de los clientes es un modelo de negocios ya utilizado y por tanto probado por empresas tanto en el extranjero como el Chile. De todas formas, en el país la mayoría de las compañías que reciben ropa de sus clientes funcionan a través de internet y solo se conoce una que lo hace de forma presencial, la cual declara que por el momento es la única que lo hace en el país.

6.2 Hipótesis Validadas

Las Hipótesis que se validaron con la información antes planteada son:

“Como consumidor de ropa americana compro una prenda, aunque esta no sea de mi talla y me doy el trabajo de ajustarla y/o rediseñarla por mi cuenta ya que, quiero que esta esté a mi medida o de la forma que yo deseo”

“Existe espacio en el mercado para una tienda que brinde el servicio de ajuste y/o rediseño de prendas, entregando un producto único, exclusivo y de calidad hecho a la medida del cliente”

“Como consumidor de ropa creo que es fundamental que se creen nuevas propuestas de negocio que lleguen a innovar en una industria altamente contaminante, entregando productos más amigables con el medio ambiente”

6.3 Proyecto a Desarrollar

Se trabajará en la creación de la marca byAmerican, la cual se especializará en venta de ropa americana de calidad premium, comprando para este objetivo solo fardos seleccionados con la categoría “Premium”.

Además, byAmerican contará con los servicios de ajuste y personalización de prendas, entregando a sus clientes la consigna de “Moda a tu medida”. Estos servicios implicarían un valor agregado que hasta el momento ninguna tienda en el mercado estaría cubriendo y que por consecuencia distinguiría a la empresa dentro de la industria de venta de ropa americana.

Se desea lograr que byAmerican sea un espacio amigable con el cliente, para que este entre a la tienda y sea libre de crear los más alocados looks que tenga en su mente. Tomando productos y combinándolos con telas disponibles y hablando con los modistas para lograr crear los conjuntos que tiene en su mente. En otras palabras, byAmerican quiere instaurarse como la juguetería de las personas que aman la moda.

La tienda por implementar será una boutique, con miras a convertirse en una cadena de gran distribución, la cual contará con tres sectores importantes, los cuales son:

1. Un sector de venta de ropa, en el cual se encuentre el stock presentado a los clientes.
2. Un sector en donde se hacen los arreglos de las prendas, en el que se encuentran los modistas y al que debe ir el cliente que desea arreglar sus productos.
3. Un sector en donde se encuentren prendas rotas o de menor calidad, con el objetivo de utilizar sus telas para los posibles arreglos y personalización de las prendas.

Igualmente, la solución contempla una plataforma virtual desde la cual el cliente pueda verificar parte del stock de productos que se encuentra en bodega, el cual será presentado con fotos de calidad profesional, además de poder comprarlos o querer hacerlo, sin embargo de querer arreglar las prendas deberá asistir presencialmente hasta el local ya que, el servicio planteado contempla la interacción modista/cliente y cree que esta es de vital importancia para poder crear el producto que el cliente desea y así lograr un sello de alta calidad en el trabajo entregado al cliente.

Para byAmerican los pilares fundamentales serán la calidad y exclusividad de sus productos, alcanzando ambas con una propuesta que llegue a impactar el mundo de los consumidores con

lujo a un precio asequible y con productos que desean ayudar a disminuir la contaminación instaurada por la industria de la moda.

Con esta última consigna es que byAmerican quiere ayudar a reducir la contaminación provocada por la industria de la moda aportando a un consumo más responsable de la ropa, enseñando a sus clientes que las prendas pueden tener una segunda oportunidad de uso y que solo falta tener ganas de hacer un cambio para transformar toda una industria.

6.2 Estructura ideológica

6.2.1 Misión

ByAmerican se compromete a entregar un producto innovador y responsable con el medio ambiente a un público que gusta de la ropa y que desea poder expresar su creatividad a través de esta. Trabajamos para entregarte prendas únicas con grandes diseños y a precios competitivos, siempre preocupándonos de la calidad de los productos comercializados. Nuestra atención es personalizada garantizando una gran experiencia de compra a nuestros clientes con servicios que hasta el día de hoy no existen en el mercado.

6.2.2 Visión

Apoyándonos de las nuevas tendencias del mercado y cómo ha evolucionado la forma en la que se consumen los productos, byAmerican espera que para el 2025 la marca sea un referente dentro de la industria de ropa reciclada, encontrándose dentro de los líderes de este mercado al beneficiarse del giro innovador dentro del negocio. Para byAmerican las personas son importantes, es por esta razón que siempre velará por entregar el mejor servicio a sus clientes y un gran ambiente laboral para todos sus colaboradores.

6.2.3 Experiencia byAmerican

Para byAmerican es de gran importancia el generar un ambiente agradable para el cliente, que haga que este desee visitar la tienda continuamente. Para lograr este objetivo es que se implementarán ciertos estándares que todos sus colaboradores deberán seguir, los cuales son:

- Asesorar a los clientes con respecto a lo que se puede y lo que no se puede hacer con las prendas.
- Ser cercanos y amables con los clientes, para lograr que este se sienta cómodo dentro de la tienda.

- Ayudar al cliente solo si este lo solicita (Vendedores), la idea es que el cliente no se sienta incomodo, sino que se sienta libre de ver a su gusto y comprar si lo desea.
- Los modistas deberán hacer parte del proceso creativo a los clientes, entregándoles su opinión profesional, para lograr aterrizar las ideas que pueden tener los clientes y dejar a estos últimos satisfechos.

Además de los esfuerzos de los colaboradores, en tienda se tendrán herramientas que ayuden a crear el ambiente propicio para que el cliente se sienta cómodo y con ganas de comprar los productos en tienda y utilizar los servicios de sastrería. Estos implementos serán:

- Música en todo momento a un volumen moderado.
- Un aroma a lavanda predominará en la tienda en todo momento.
- El diseño dentro de la tienda será acogedor, con un diseño en madera que haga sentir al cliente en un entorno sustentable, combinándolo con colores llamativos que contrasten y entreguen un ambiente elegante que se encuentre de moda.
- Fuera de los vestidores los clientes se encontrarán con cámaras que les permitirán sacarse fotos y compartirlas con sus amistades, colocándoles diferentes fondos y utilizando los hashtags byAmerican.
- Al comprar en tienda se les entregará una bolsa elaborada con prendas recicladas con la marca byAmerican estampada.
- Por fuerza de compra, las prendas de mujeres ocuparán un 60% de la tienda, mientras que la de hombres ocupará el 40% restante.
- Un espacio en la tienda tendrá telas y prendas rotas que los clientes podrán usar para modificar sus prendas y así hacer crecer su creatividad.

6.4 Modelo de Negocio

6.4.1 Segmento de Clientes

ByAmerican parte de la base de atender al mismo tipo de público que ya consumen los productos de la competencia directa, es decir los clientes de Bow, Orange Blue y Nostalgic, además de aquellos clientes que optan por productos más amigables con el medio ambiente. Es por esta razón que byAmerican contempla dos tipos de clientes los cuales pueden o no estar relacionados. El primero, son todos aquellos que les importa adquirir un producto de calidad, sustentable y producido éticamente, es decir un consumidor consciente. Y el segundo, son todos aquellos amantes de la moda, los cuales saben lo que quieren y desean obtener un servicio con las características descritas, ayudándoles en su tarea de ser únicos, creativos y destacar frente al resto.

El segundo tipo de consumidor va desde el cliente que desea una mejora creativa de su estilo hasta aquellos que salen de lo común y no siguen patrones, los que generan nuevas tendencias y buscan nuevas formas de innovar a través de sus prendas, logrando presentar su identidad creativa a través de estas.

Además, por el tipo de producto y servicio que se desea tener en tienda, los precios de estos podrían resultar elevados para una parte de la población y por lo tanto el segmento de clientes a trabajar debe tener un alto poder adquisitivo.

Por todo lo anteriormente explicado es que los dos tipos de clientes antes mencionados comparten características geográficas y demográficas, siendo mujeres y hombres que viven en Santiago de Chile, los cuales en su mayoría habitan en las comunas de mayores ingresos, siendo estas Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Santiago, San Miguel, Macul y La Florida. Además, poseen un nivel alto de ingresos perteneciendo a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2, con ingresos promedio por hogar que van de los \$6.452.000 pesos a los \$1.360.000 pesos. Asimismo, dado que se desea atender a un público joven con una propuesta innovadora es que en su mayoría los clientes tienen entre 23 y 40 años y son profesionales con estudios superiores universitarios o técnicos, que ya han comenzado su vida laboral.

6.4.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor que byAmerican le entrega a su cliente es un lugar en donde pueda encontrar las herramientas para lograr expresar su personalidad a través de la ropa. ByAmerican es la juguetería de los amantes de la moda y quiere ayudar a sus clientes a encontrar todo lo que les guste, combinando lo mejor de la ropa reciclada sin que la talla sea un obstáculo a la hora de decidir si comprar el producto o no.

Es por esta razón que además de vender ropa reciclada de la forma convencional byAmerican cuenta con el servicio de ajuste y/o personalización de las prendas, con la consigna de que todo el trabajo elaborado por los modistas es de calidad. Al vender ropa reciclada y seleccionada de fardos Premium se quiere alcanzar la exclusividad de los productos que combinados con el servicio de sastrería harán que cada prenda no pueda ser igual a otra ya existente en el mercado.

Todas las plataformas de byAmerican contarán con diseños que hagan pensar en moda y sostenibilidad, para de esta forma entregar espacios en los que ambos segmentos de clientes se encuentren a gusto y deseen ser parte de la familia byAmerican.

Además, se creará publicidad que inspire a las personas a ser parte de un nuevo movimiento que ya se encuentra en el mercado y que ha llegado para revolucionarlo. Es por esta razón que byAmerican inspirará a sus clientes a lograr ser un consumidor consciente entregando información de los procesos detrás de la industria de la moda en comparación con los procesos utilizados por la marca.

Los puntos por destacar de esta marca además de la calidad, y que le agregarán valor extra a la propuesta son:

- Contar con un servicio rápido, en el cual el pedido se entregue en un plazo máximo de una semana dependiendo de la dificultad que tenga el ajuste o personalización de la prenda.
- El valor de venta de la prenda tendrá ya predispuesto una parte del posible arreglo a realizar, por lo que el cliente de optar a arreglar la prenda en el local estará obteniendo un valor menor al del mercado y con garantía de que lo que se le entregue será de calidad.
- Se contará con un espacio en donde se encuentren prendas rotas para que sus telas puedan ser utilizadas como parte de la confección de las nuevas prendas.
- La compañía contará con la certificación de empresa tipo B, con el objetivo de indicar a los clientes de que byAmerican es una marca que además de perseguir un propósito comercial, también contempla como importante su propósito social, lo cual ayudará a que el cliente que es más consiente medio ambientalmente se sienta a gusto al comprar productos byAmerican.
- Se entregarán bolsas confeccionadas a partir de los mismos retazos de ropa sobrantes y de ropa que por defecto no pueda ser utilizada por alguna razón para la venta en ningún punto del local. Dichas bolsas serán confeccionadas por internas de la cárcel de Mujeres, otorgándoles un trabajo pagado dentro del Sistema penitenciario y otorgando valor social al proyecto, cumpliendo los estándares de ser empresa tipo B.
- El valor del arreglo no podrá ser mayor al precio original de la prenda.
- Los pedidos podrán ser enviados a través de algún servicio de entrega si el cliente lo desea.
- El desafío será que el cliente salga con una sonrisa al vivir la experiencia byAmerican y con el conocimiento de que su producto será el que él desea.

6.4.3 Canales

Esta solución propone tres tipos de canales, los cuales serán los mismos para ambos tipos de clientes. Estos son:

- Una tienda física que tenga el espacio suficiente para poder plantear todos los puntos mencionados en la propuesta de solución.
- Una página web en la que los clientes puedan revisar las prendas que aún no llegan a tienda, ya que están en bodega y comprarlas de querer hacerlo.
- Redes sociales (Instagram), medio por el cual se mostrará parte del catálogo disponible en tienda, además de hacer concursos y entregar información.

El canal que se prevé será el más importante será el físico, esto por los servicios que se están pensando entregar a los consumidores, además de que se espera que sea el que genere mayores ganancias.

Además, ya que byAmerican apunta a un público joven que sabe utilizar medios digitales y que gusta de comprar e interactuar con sus marcas favoritas a través de ellas, la página web y el perfil de Instagram serán de gran importancia, ya que son los medios que estarán más cercanos a los posibles consumidores informándoles de todo lo que ocurre en la tienda e invitándoles a vivir la experiencia byAmerican.

4.3.4 Relación con los Clientes

I. Relación de tipo transaccional

La relación en tienda se basará en dos grandes puntos, los cuales son:

- Autoservicio: El cliente elige una prenda, la compra sin necesitar arreglos y se retira de la tienda.
- Personalización: El cliente elige una prenda y con la decisión de personalizarla se dirige al vendedor, el cual tomará su orden y le dirá las cosas que se pueden hacer y las que no, para que luego esa orden este mejor concretada y él cliente pueda trabajar con el modista de forma más expedita.

Vía página web el cliente podrá visualizar solo parte de los productos que se encuentran en bodega y que aún no han llegado a tienda, además de poder comprar las prendas que estén en ese catálogo, pero de querer algún ajuste o personalización de ésta deberá dirigirse a la tienda, para de esta forma lograr entregar la calidad de servicio que se contempla en la propuesta de solución.

II. Relación de tipo informativa

El cliente en tienda contará con el apoyo de todos los colaboradores, dígame vendedores y modistas para asesorarse en todo lo necesario para tomar su decisión de arreglo de prenda y posterior compra del producto.

Además, tanto vía mail como por RRSS se entregará información a los consumidores de posibles arreglos, ideas y nuevas tendencias que podrían ser de su interés. Con este objetivo en mente vía mail se trabajará en una propuesta personalizada que entregue ideas y proponga productos que puedan ser de interés para el cliente, la cual trabajará con la información que se levante de este al momento de ingresar su información al sistema y sugerir cuáles son sus temas preferidos dentro del mundo de la moda. Por su parte, el cliente por redes sociales podrá ver parte del catálogo de productos, participar en encuestas, concursos, mantenerse informados de todo lo que pasa en la tienda y obtener información acerca de las nuevas tendencias del mundo de la moda y los

posibles arreglos que una prenda puede tener para transformarse en un nuevo producto que llegue a impactar en su guarda ropas.

La única diferencia que habrá en la relación con los dos segmentos de clientes será en la forma de hacer publicidad, enfocándose en cada uno de ellos y en su forma de consumo, pero de igual forma se trabajará en encontrar un equilibrio que haga que ambos se sientan cómodos y atraídos hacia la propuesta de byAmerican,

6.4.5 Flujo de Ingresos

Las fuentes de ingresos de byAmerican serán todos los ingresos generados por la venta de productos tanto en tiendas como en las ventas online. Además, de los ingresos por el ajuste y/o rediseño de las prendas que se hagan en la tienda.

Los clientes podrán pagar mediante pago en dinero físico, tarjetas de crédito, tarjetas de débito o giftcard compradas en el mismo local.

6.4.6 Recursos Clave

Los recursos claves para byAmerican serán el capital humano y los servicios que éstos presten a los clientes, la totalidad de insumos que se necesiten para el servicio de ajuste y rediseño de prendas, los productos a vender, los insumos necesarios para presentar los productos que se venden al público, la tienda, página web y RRSS.

6.4.7 Actividades Clave

A nivel de tienda las actividades clave serán la venta de ropa reciclada, el ajuste de las prendas y la creación conjunta entre el vendedor, el modista y el cliente para poder personalizar y/o ajustar el producto y que el cliente quede satisfecho, además de la constante capacitación al personal para lograr la mejor atención para el cliente.

Tanto para la página web como para las RRSS se necesitará actualización diaria para mantener informados y entretenidos a los posibles consumidores, además de realizar actividades publicitarias de difusión de la marca. Asimismo, se consideran como una actividad clave a todas las imágenes y fotos que se necesiten para dar a conocer a la marca y mostrar los productos a los clientes en RRSS y página web.

A nivel operacional será vital el desarrollar un lazo de confianza con los proveedores de la ropa que se tendrá en tienda, para de esta forma lograr conseguir los mejores precios y productos.

6.4.8 Socios Clave

Entre estos se encontrarán los proveedores de la ropa de fardos Premium, la entidad dueña del local en arriendo, los servicios de envío para entregas a domicilio, el servicio de lavandería, el servicio de red compra y B Lab al otorgar el certificado de empresa tipo B.

I. Certificación como Empresa B

Las empresas tipo B buscan, además de generar rentabilidad financiera, un impacto social y/o medioambiental en la sociedad. Estos valores deben estar arraigados desde la base del proyecto de byAmerican, es por esta razón que la marca buscará desde el inicio del emprendimiento, el operar con los más altos estándares de desempeño y transparencia con los colaboradores de la organización, los proveedores y la comunidad.

Para cumplir con la certificación B, se debe postular después de 12 meses funcionando y añadir especificaciones especiales a los estatutos de la empresa, además de considerar una cuota de USD\$500 anual para empresas con ventas hasta USD\$499,999.

El estar certificada como Empresa B permite no solo acceder a una red de empresas de triple impacto en Chile y en el mundo, sino que contribuye a entregar un claro mensaje de los objetivos de la empresa y sus valores a los potenciales consumidores.

Las empresas B, no son perfectas, son empresas que asumen el compromiso de generar un impacto socioambiental positivo y lo consideran en todas las decisiones al interior de la compañía.

6.4.9 Estructura de Costos

La estructura de costos estará compuesta por costos fijos y variables. Dentro de los costos fijos se tendrá el arriendo del local, los sueldos de los trabajadores, mantención de las maquinas, servicio de ERP, papelería a utilizar, los servicios básicos como agua y luz, costos por los insumos utilizados para el arreglo de las prendas, los gastos en publicidad, costos por transporte y el costo asociado a la creación de las bolsas para la venta de los productos. Entre los costos variables, se encuentran la compra de fardos de ropa, el servicio de lavandería para todos los productos que se vendan en tienda, las comisiones para el equipo de trabajo en tienda por cumplimiento de metas y los costos de venta.

MODELO CANVAS

<p style="text-align: center;">Socios Clave</p> <p>Entre estos se encontrarán los proveedores de la ropa de fardos Premium, la entidad dueña del local en arriendo, los servicios de envió para entregas a domicilio, el servicio de lavandería, el servicio de red compra y B Lab al otorgar el certificado de empresa tipo B.</p>	<p style="text-align: center;">Actividades Clave</p> <p>En tienda: Venta de ropa reciclada, ajuste y/o personalización de las prendas y capacitación del personal. En página web y RRSS: Actualización diaria de la información y realización de actividades publicitarias de difusión de la marca. En operación: Desarrollar un lazo de confianza con los proveedores de ropa.</p>	<p style="text-align: center;">Propuesta de Valor</p> <p>La experiencia byAmerican viene a innovar el mercado de la ropa, entregando a sus clientes un lugar donde pueden encontrar las herramientas para lograr expresar su personalidad a través de la ropa de forma amigable con el medio ambiente. ByAmerican es la juguetería de los amantes de la moda y quiere ayudar a sus clientes a encontrar todo lo que les guste, entregando productos exclusivos de la mejor calidad. La talla ya no será un problema a la hora de comprar ya que, se cuenta con un servicio de sastrería de alta calidad, con precios económicos comparando precio/calidad. El upcycling de la ropa es de gran importancia para byAmerican, es por esta razón que las bolsas que se les entregan a los clientes estarán hechas con todos los retazos de ropa sobrantes.</p>	<p style="text-align: center;">Relación con el Cliente</p> <p>Existen dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio: Elige, compra y se retira. - Personalización: Utiliza el servicio de sastrería. <p>Vía página web el cliente podrá comprar, pero no utilizar el servicio de sastrería.</p>	<p style="text-align: center;">Segmentos de Clientes</p> <p>Existen dos tipos de clientes, que pueden o no tener relación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumidor consciente. - Amantes de la moda. <p>Los dos tipos de clientes antes mencionados comparten características geográficas y demográficas, siendo mujeres y hombres que viven en Santiago de Chile, en comunas de altos recursos.</p> <p>Pertenecen a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2. Tienen entre 23 y 40 años y son profesionales con estudios superiores universitarios o técnicos, que ya han comenzado su vida laboral.</p>
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <p>El capital humano y sus servicios. La totalidad de insumos que se necesiten para el servicio de ajuste y rediseño de prendas. Los productos por vender. Los insumos necesarios para realizar los servicios. La tienda. Página web y RRSS.</p>		<p style="text-align: center;">Canales</p> <p>Existen tres tipos de canales, los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una tienda física - Una página web - Redes sociales 	
<p style="text-align: center;">Estructura de Costos</p> <p>La estructura de costos estará compuesta por costos fijos y variables. Dentro de los costos fijos se tendrá el arriendo del local, los sueldos de los trabajadores, mantención de las maquinas, servicio de ERP, papelería a utilizar, los servicios básicos como agua y luz, costos por los insumos utilizados para el arreglo de las prendas, los gastos en publicidad, costos por transporte y el costo asociado a la creación de las bolsas para la venta de los productos. Entre los costos variables, se encuentran la compra de fardos de ropa, el servicio de lavandería para todos los productos que se vendan en tienda, las comisiones para el equipo de trabajo en tienda por cumplimiento de metas y los costos de venta.</p>		<p style="text-align: center;">Flujo de Ingresos</p> <p>Las fuentes de ingresos de byAmerican serán todos los ingresos generados por la venta de productos tanto en tiendas como en las ventas online. Además, de los ingresos por el ajuste y/o rediseño de las prendas que se hagan en la tienda.</p> <p>Los clientes podrán pagar mediante pago en dinero físico, tarjetas de crédito, tarjetas de débito o giftcard compradas en el mismo local.</p>		

Tabla 6: Modelo Canvas del Negocio. Fuente: Elaboración Propia.

7. PLAN DE MARKETING

7.1 Segmentación

La segmentación divide el mercado en grupos con características y necesidades homogéneas para establecer una propuesta de valor diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo, con el fin de entender las necesidades, intereses y preferencias de estos. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente los esfuerzos de la compañía.

Las variables de segmentación de mercado se encuentran agrupadas en variables geográficas, demográficas y psicográficas.

7.1.1 Segmentación geográfica

ByAmerican se localizará en Santiago de Chile, esta decisión se debe a que dicha ciudad es el principal motor económico del país y en ella habitan 7.112.808 personas según datos del INE en el último censo realizado en el año 2017, lo que equivaldría cerca del 40,5 % de la población total del país. ByAmerican dirige su propuesta de valor a las personas que viven en las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Santiago, San Miguel, Macul y La Florida ya que, estas son las que albergan a la población con mayores recursos dentro de la región metropolitana, según datos del INE.

7.1.2 Segmentación demográfica

ByAmerican destina su propuesta de valor a personas pertenecientes a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2, con ingresos promedio por hogar que van de los \$6.452.000 pesos a los \$1.360.000 pesos. Dichos clientes son mujeres y hombres con edades entre los 23 y 40 años, que viven en Santiago de Chile y son profesionales con estudios superiores universitarios o técnicos, y han comenzado su vida laboral. Dichas personas pertenecen al 33,6% de los hogares del Gran Santiago, según un estudio elaborado por el AIM (AIM, 2018).

7.1.3 Segmentación psicográfica

ByAmerican orienta su propuesta de valor hacia un público adulto joven con edades que rondan entre los 23 y 40 años, los cuales en la actualidad en su mayoría representan la generación denominada millennials. Estos consumidores son profesionales con sueldos sobre los \$700.000 pesos chilenos, a los cuales les gusta la moda y han comenzado a notar que se debe comenzar a hacer un cambio en la forma en que se consumen los productos para de esta forma dejar de contaminar el medio ambiente. En el último tiempo estos clientes han comenzado a tener hábitos

de consumos más responsables siendo atraídos por propuestas novedosas y que tienen el plus de ser amigables con el medio ambiente.

7.2 Tamaño del Mercado Actual y Mercado Potencial

De acuerdo a la segmentación de clientes antes mencionado, tomando en primera instancia la totalidad de personas que viven en Chile de 17.574.003, según cifras del Censo 2017, se procede solo a tomar a las personas que habitan en la Región Metropolitana, con un total de 7.112.808 (INE, 2017), para luego filtrar por los que viven en las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Santiago, San Miguel, Macul y La Florida, llegando a un total de 1.925.507 personas (INE, 2017). Luego tomando solo las personas que tienen entre 23 y 40 años se llega a las 629.259 personas (INE, 2017). Finalmente, filtrando por sus grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2, el mercado potencial de byAmerican consta de un total de 263.894 personas (AIM, 2019).

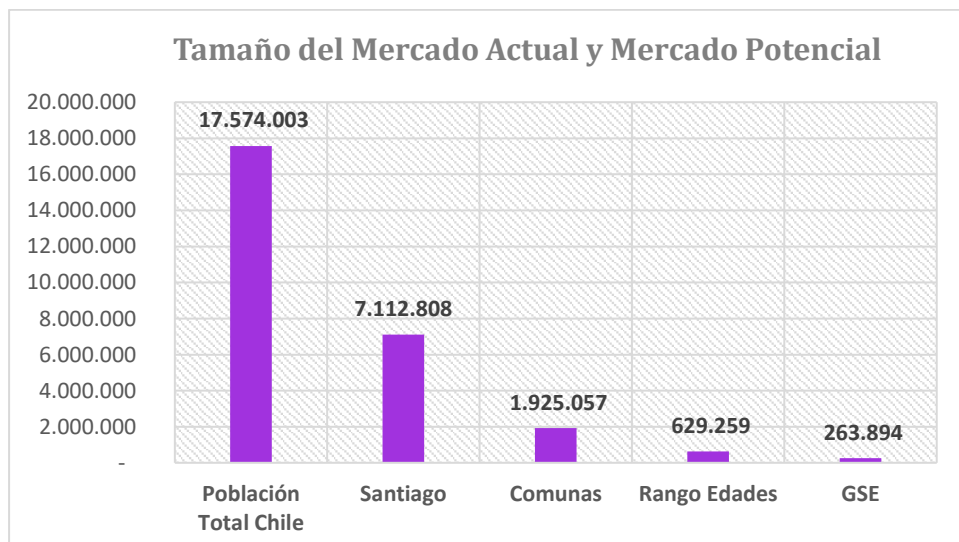


Gráfico 6: Tamaño del mercado actual. Fuente: Elaboración propia.

7.3 Estimación de la demanda

Según datos entregados por un estudio realizado por el Centro de Encuestas La Tercera “el 34% de las chilenas que visitan un centro comercial reconoce que compra ropa por lo menos una vez al mes (un 8% lo hace una vez por semana)” (Centro de Encuestas La Tercera, 2012). En tanto según datos de Scope Market, publicados por publímetro, “el 9% de los chilenos afirma comprar vestuario masculino más de una vez al mes” (Scope Market, 2016).

Adicionalmente, los flujos de visita del centro comercial Costanera Center rondan entre los 3.200.000 a las 3.400.000 personas por año, según datos de Georesearch, por lo cual en promedio se alcanza un total de 275.000 visitas mensuales. En cuanto al género, el sexo femenino

predomina levemente con un 52,61%, entregando, un total de 144.678 mujeres y de 130.323 hombres por mes.

Flujos de Visitas al Centro Comercial por año		
Costanera Center	3.200.000 a 3.400.000	
Flujos de Visitas al Centro Comercial por Mes		
Costanera Center	275.000	
Flujos de Visitas al Centro Comercial por Mes		
Hombre	47,4%	130.323
Mujer	52,6%	144.678

Tabla 6: Visitas al anuales y mensuales Costanera Center. Fuente: Elaboración propia.

Ahora filtrando dichos flujos por el porcentaje de mujeres y de hombres que aseguran comprar una vez al mes (34% y 9% respectivamente), seguido por su pertenencia a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2, los cuales equivalen al 64,26% de las personas que comprar en el Costanera Center (**Georesearch, 2017**), sumado a que 40,3% equivale a personas entre los 23 y 40 años (**Georesearch, 2017**), se determina que 189.439 personas son potenciales clientes del negocio.

Flujos de Visitas por Centro Comercial al año		
	Mujeres	Hombres
Costanera Center	144.678	130.323
Compra 1 vez al mes	49.190	11.729
GSE	31610	7.537
Edad	12.747	3.039
Anual	152.966	36.473
	Total	189.439

Tabla 7: Estimación de potenciales clientes. Fuente: Elaboración propia.

7.3.1 Embudo de Ventas

I. Target

El target es el mercado potencial de byAmerican, el cual fue definido como “Mujeres y hombres, entre los 23 y 40 años, laboral y socialmente activas con ingresos que los posicionan entre los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2 y que habitan en las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Santiago, San Miguel, Macul y La Florida. El número de personas que conforman dicho mercado es de 263.894 personas, según

datos extraídos del INE (Instituto Nacional De Estadísticas) y el AIM (Asociación de Investigadores de Mercado).

II. Leads

Son todas aquellas personas con quienes se espera concretar una venta, es por esta razón que byAmerican considera como lead a todos los consumidores de ropa que frecuentan el Costanera Center que cumplen con las características planteadas para el mercado potencial, y que manifiestan que consumen prendas por lo menos una vez al mes, llegando a las 189.439 personas al año. ByAmerican planea llegar a dichos consumidores a través de la promoción de sus productos y servicios, logrando de esta manera que las personas conozcan y visiten la tienda. Los canales por los que se espera hacer promoción son, la página web, RRSS y publicidad programada y pagada en Instagram.

III. Prospectos

Ahora una vez que se ha logrado despertar el interés de los leads, pasan a ser prospectos todas aquellas personas que al ver la promoción de los productos y los servicios de byAmerican por los medios anteriormente mencionados comparten la visión y propuesta de negocio, que va de la mano con una moda más sustentable. Por ende, son prospectos todas aquellas personas que se identifiquen a sí mismos como consumidores conscientes, los cuales según datos de Fundación Acción (**Acción Empresas, 2019**), corresponderían al 66% de la población chilena actual, llegando a las 125.030 personas al año.

IV. Clientes

Finalmente, los prospectos se convierten en clientes al consumir uno o más productos/servicios disponibles en la tienda o página web. Para garantizar el mayor número de conversiones posible por parte de los clientes, se les acompañará a lo largo de toda su experiencia de compra, es por esta razón que el cliente en todo momento contará con la ayuda y asesoría de los vendedores en la tienda, entregando toda la información y ayuda que este necesite.

Una vez el prospecto se convierte en cliente es necesario hacer que éste se convierta en un cliente recurrente para garantizar la recompra de los productos en las tiendas. Ahora según un estudio de Rare Consulting, la fidelización de los clientes se puede lograr al entregarles un producto o servicio innovador que los haga parte en el proceso de construcción del producto entregándoles la opción de personalizar lo que compran, punto que es un eje central de la propuesta de negocio de byAmerican. En dicho estudio se plantea que la personalización es la prioridad más alta al conducir a índices de lealtad del orden del 54% para la Generación Z, del 52% para los Millennials, 48% para la Generación X y 40% para los Baby Boomers (**Rare Consulting, 2017**).

Por todo lo anteriormente mencionado y dado que byAmerican en la actualidad apunta solo a la generación Millennials, es que se espera captar un 52% de los prospectos lo que nos da como resultado un total de 65.016 personas.

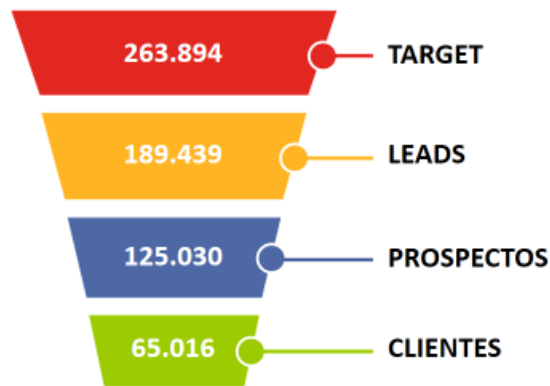


Figura 1: Embudo de ventas. Fuente: Elaboración Propia.

Ahora, al consultar esta estimación con dueños de startups, aconsejaron el seguir una estimación de demanda pesimista sobre el número obtenido, el cual estuviera entre el 15% y 25%, para poder saber si en una mala posición el negocio seguiría siendo una oportunidad. Es por esta razón que se tomará como supuesto que solo el 15% de los 65.016 clientes calculados compran en la tienda durante el primer año. Para los años siguientes se espera aumentar el número de clientes del embudo de ventas en un 15% por año, y de éstos se planea aumentar en un 10% el porcentaje de personas que compran en la tienda para el segundo y tercer año alcanzando un 25% y 35% respectivamente.

De acuerdo con lo anterior, se detallará el número de clientes aproximados en los cinco primeros años.

ESTIMACIÓN DE CLIENTES ANUALES PARA LA TIENDA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad clientes que compran en la cadena de tiendas	65.016	71.517	78.669	86.536	95.189
% de estimada de cliente que se espera que realicen la compra	15%	25%	35%	45%	55%
	9.752	17.879	27.534	38.941	52.354

Tabla 8: Supuesto para estimación de clientes cinco primeros años. Fuente: Elaboración propia.

7.4 Marketing Mix

En esta sección se procederá a definir los productos/servicios, la estrategia de precios, promoción y la ubicación/plaza en donde se encontrará byAmerican, todo esto con el objetivo de posicionar a la marca dentro del mercado.

7.4.1 Producto

Los productos que se vendan tanto en tienda como en internet serán obtenidos de la compra de fardos de ropa. Un fardo corresponde a un bloque de prendas que se vende por kilos y que se encuentran agrupados en forma compacta en una bolsa de plástico gruesa, para evitar que la ropa se deteriore.

ByAmerican planea tener dentro de su catálogo de productos, todo tipo de prendas, tanto de uso superior como inferior, los cuales se enlistan a continuación.

	Uso	Mujer	Hombre
1	Superior	Blusas	Camisas
2		Chaquetas	Chaquetas
3		Parkas	Parkas
4		Polerones	Polerones
5		Sweaters	Sweaters
6		Poleras	Poleras
7		Abrigos	Abrigos
8	Inferior	Vestidos	Pantalones
9		Faldas	Shorts
10		Pantalones	
11		Shorts	

Tabla 9: Lista de prendas que se tendrán en tienda. Fuente: Elaboración propia.

Dichas prendas corresponden a la categoría de ropa americana o de segunda mano, es decir, estas prendas pueden haber sido utilizadas con anterioridad o pueden corresponder a un stock no vendido de sus líneas de moda correspondientes. ByAmerican solo trabajará con prendas que correspondan a la categoría de fardo Premium, en los cuales se pueden encontrar prendas solo de marcas reconocidas en el mundo de la moda, en perfectas condiciones o con poco desgaste.

Además, de la venta de vestuario byAmerican contará con servicio de modista, el cual ayudará a los clientes a ajustar y/o personalizar las prendas que compren en la tienda si estos lo desean.

Para dicho servicio se contará con telas, botones, parches y prendas rotas que los clientes podrán utilizar para personalizar sus prendas.

7.4.2 Precio

Para lograr fijar el valor final de sus productos byAmerican tomará como base el valor de los productos que tienen otras empresas dentro del mismo nicho de mercado (Precios con IVA), pero que no tienen presencia dentro de las instalaciones del Costanera Center, entre las que destacan Orange Blue, Nostalgic y Bow al ser empresas que venden una calidad de productos cercana a la que se desea tener en tienda.



Figura 2: Principales competidores dentro de la industria de ropa reciclada.

	Uso	Producto	Nostalgic/ Orange Blue/ Bow	byAmerican	Precio sin IVA
1	Superior	Blusas/Camisas	17.900	19.900	16.723
2		Chaquetas	45.900	49.900	41.933
3		Poleras	14.900	15.900	13.361
4		Parkas	49.900	54.900	46.134
5		Polerones	24.900	26.900	22.605
6		Abrigos	45.900	49.900	41.933
7		Sweaters	24.900	26.900	22.605
8	Inferior	Vestidos	29.900	31.900	26.807
9		Faldas	24.900	26.900	22.605
10		Pantalones	19.900	21.900	18.403
11		Shorts	17.900	19.900	16.723

Tabla 10: Lista de precios promedio de la competencia y byAmerican. Fuente: Elaboración propia.

De esta forma los precios de byAmerican serán un 10% mayores a los de dichas empresas, decisión tomada basándose en que el 53% de los chilenos estaría dispuesto a pagar un 10% más sobre un producto responsable o sostenible con el medio ambiente (**Acción Empresas, 2019**) y de esta misma forma un 43% de los consumidores estarían dispuestos a pagar el mismo porcentaje si un negocio les ofrece una experiencia individual y personalizada (**PWC Chile, 2019**), puntos en los cuales byAmerican construye su modelo de negocio. Los valores presentados en la tabla 7 reflejan un aproximado del 10% sobre los precios de la competencia,

para poder redondear los precios terminando en .900, siendo estos precios los finales al considerar el valor del IVA dentro del mismo, además se presentan los valores sin IVA, los cuales serán utilizados dentro del flujo de caja del proyecto.

Por otra parte, el valor de los productos vendidos tanto en tienda como en la página web contendrá dentro de sí un porcentaje (20%) del valor del posible arreglo de la prenda, para que de esta forma el costo del arreglo sea conveniente para el cliente.

De todas maneras, el valor del arreglo puede ser de mayor valor al de la competencia, ya que el mercado de la sastrería es uno que contempla gran desigualdad de valores, dependiendo de a donde se dirija la persona a buscar su arreglo, pero para diferenciarse del resto, byAmerican entregara una garantía de calidad por sus productos, para que de esta forma el cliente pueda estar seguro de que lo que él está consumiendo va a cumplir sus expectativas.

7.4.3 Plaza

ByAmerican contará con dos canales de venta, siendo el de mayor importancia la tienda física, seguida por la página web. La tienda física estará emplazada en el centro comercial Costanera center ubicado en Avenida Providencia 2425, Providencia – Santiago de Chile ya que, es un establecimiento que cumple con atender al nicho de mercado al que se desea llegar y que aporta elementos que hacen que la propuesta de valor de la marca se potencie, como el contar con otras tiendas de ropa a su alrededor y un gran flujo de público, el cual está documentado gracias al trabajo de Georesearch. Cabe destacar que este centro comercial es un ícono ya que, cuenta con una de las torres más altas de Latinoamérica lo que conlleva a la visita de muchos turistas, los cuales también son potenciales clientes a los que se podría llegar.

En la página web de la marca con dirección www.byamerican.cl, se encontrará toda la información relacionada con la tienda y con su proyecto de moda circular. En la plataforma virtual se podrán comprar parte del catálogo de productos expuestos en tienda, aunque para poder concretar el servicio de arreglo de las prendas se deberá concurrir a la tienda física, para lograr entregar el servicio de calidad que se desea sin incurrir en errores que hagan que el cliente pueda no quedar conforme con su producto.

7.4.4 Promoción

La promoción es un componente muy importante dentro del plan de trabajo de cualquier empresa y para byAmerican no es diferente. El mundo en la actualidad gira entorno a plataformas digitales y estos serán grandes aliados a la hora de llegar al público objetivo, presentando el estilo de vida byAmerican, lujo exclusivo, piezas únicas, todo al alcance de tus manos, con el lema “moda a tu medida”.

Los principales medios en los que se planea hacer promoción son:

I. Marketing online

El marketing online representa todas las acciones que byAmerican planea utilizar en internet con el fin de aumentar la visibilidad y reconocimiento de la marca, siendo la más importante de estas, el optimizar el SEO de la página web de la empresa, para posicionarla entre los primeros lugares de los principales buscadores de internet, además, del SEM en los primeros años de funcionamiento para poder establecer la marca ante los ojos de los consumidores de forma temprana.

II. Página Web

Se creará una página web, para la cual se utilizará el dominio www.byamerican.cl, en la que se podrá encontrar toda la información de la marca, tanto la dirección de la tienda, sección de compra de productos y todo lo que considera el estilo de vida byAmerican, mezclando moda de alta calidad con consciencia medio ambiental. Además, en esta se detallarán todos los servicios disponibles con sus respectivos rangos de precio, dependiendo de los materiales que se deseen ocupar y lo que se desee hacer con las prendas compradas.

III. Google

Como ya se mencionó se optimizarán los motores de búsqueda, en los que destaca Google al ser el más conocido y utilizado a nivel mundial. Para lograr dicho objetivo se utilizarán palabras claves de cola larga que tengan poca competencia, como “Marca de ropa sustentable”. Pero además se recurrirá a utilizar Google Ads, pagando por publicidad y por utilizar los primeros lugares con palabras clave de cola corta como lo son “Ropa” o “Moda sustentable”, las cuales tienen mayor competencia dentro del buscador.

IV. Instagram

El 39% de los millennials cuenta con un perfil en Instagram y lo actualiza un 18% más que el resto de la comunidad, según el Estudio del Observatorio de Redes de la consultora The Cocktail Analysis, es por esta razón que es de suma importancia el tener una cuenta en instagram, en la cual se trabajará en estrategias que hagan que el consumidor objetivo quiera ser parte de la experiencia byAmerican, utilizando herramientas como concursos, videos mostrando la tienda y fotos de las prendas que se pueden conseguir en ella. Hoy es de vital importancia que el público se sienta parte de un negocio e Instagram es una herramienta que hace de esta labor más sencilla.

V. Historias, recuerdos y fotos con Instagram

Para hacer que la experiencia byAmerican sea aún más potente un elemento innovador que se desea integrar es el colocar un monitor con cámara dentro de la tienda, la cual se encontrará fuera de los probadores en donde los clientes podrán subir las fotos de las prendas que se están probando, a sus redes sociales de forma inmediata. Los clientes podrán colocar un fondo de pantalla a elección, entre los cuales se encontrarán diferentes espacios dentro de la tienda, el centro comercial Costanera Center y la ciudad de Santiago. Estas imágenes se podrán ir subiendo a nuestras redes sociales post verificación de imagen apropiada, dando la opción para etiquetarse a sí mismo, amigos y familiares. Esta medida planea ser un precursor para conseguir seguidores al utilizar el marketing del boca a boca, además de hacer que el ir a comprar a byAmerican sea una experiencia que nadie se desee perder.

VI. E-mail Marketing

Esta es una estrategia efectiva para poder fidelizar a los clientes, y byAmerican la utilizará cuando comience a contar con la base de datos de sus clientes. Estos datos se obtendrán de dos formas, una al comprar por internet y la otra al responder una encuesta de calidad de servicio en tienda. Todo esto tiene como objetivo el enviar a los clientes e-mails informativos, previa autorización, con mensajes promocionales, que incluyan ofertas, eventos a realizar y productos disponibles, además por este medio se enviarán mensajes de felicitación por el cumpleaños e incluso por el aniversario del cliente con la tienda, con el fin de dejar en el consumidor el mensaje de que él es importante para byAmerican.

VII. Boca a boca

El marketing del boca a boca se produce cuando un cliente satisfecho por un producto o servicio habla de su experiencia con otras personas y estas comienzan a querer consumir el mismo producto o servicio. Esta es una de las formas de promoción más importantes a la hora de conseguir nuevos clientes y es por esto que gran parte de los recursos humanos de la marca irán en post de poder brindar a los consumidores la mejor experiencia posible.

7.5 Plan de Ventas

7.5.1 Fuerza de Ventas

En tienda se contará con tres vendedores, esta decisión se basa en mantener un número mínimo de trabajadores en tienda que permitan cumplir con el buen funcionamiento de esta, cumpliendo con jornadas laborales de 45 horas semanales como lo estipula la ley. Estos vendedores asesorarán a los clientes en lo que se puede hacer con sus respectivas prendas si es que el consumidor lo solicita. La experiencia byAmerican implica entregar un servicio cercano, que

haga sentir a los clientes acompañados, pero solo si este lo requiere, como ya se ha explicado el cliente debe sentirse con el poder de tomar lo que le guste y combinarlo y moldearlo a su figura como él estime conveniente.

Además, se contará con tres modistas en tienda, los cuales se preocuparán de hacer que lo que el cliente desea se vuelva realidad, siempre entregando su opinión profesional, guiando al cliente en lo que se puede hacer y cómo se puede hacer. Su servicio será cercano, amable y deberá hacer sentir al cliente parte fundamental dentro del proceso productivo.

El ayudar al cliente a cumplir sus sueños de moda será un punto vital para poder lograr la fidelización de este último, logrando que desee volver a vivir la experiencia byAmerican y que se lo comunique a su círculo cercano, para que ellos también lo deseen vivir.

Por lo anteriormente descrito es que se vuelve importante el entregar capacitación a todos los colaboradores en tienda, para que sepan actuar su rol dentro del proceso de compra, logrando generar la experiencia byAmerican con los estándares que la marca desea alcanzar.

7.5.2 Capacitación de los Colaboradores

La capacitación de los colaboradores combinará tanto habilidades blandas como duras, para cumplir tal objetivo a los vendedores se les hará una breve capacitación sobre las tendencias de la moda, para que puedan ayudar de mejor forma a los clientes, pero se hará más hincapié en enseñarles los estándares que manejará la marca en lo que se puede y lo que no se puede hacer con los productos. En lo que respecta a habilidades blandas es necesario que todos los colaboradores sepan cómo tratar a los clientes, para que estos vivan la experiencia byAmerican de la mejor manera.

Tanto a los vendedores como a los modistas se les deberá capacitar en:

- Lograr que el cliente se sienta especial.
- Lograr adaptarse a las diferentes formas de pensar de los clientes, para poder tolerar las posibles dificultades que puedan surgir con algunos clientes con personalidades difíciles.
- Siempre estar atento a escuchar y responder a los clientes de forma atenta y cordial, procurando que este se sienta parte del proceso de creación.
- Ser cálido y cercano al desempeñar sus funciones con los clientes, con el objetivo de que estos se sientan cómodos dentro de la tienda.
- Ser empáticos con los clientes.
- No presentar compartimientos asfixiantes con los clientes, para que estos últimos no se sientan incómodos dentro de las instalaciones de la marca.

8. PLAN DE PRODUCCIÓN

8.1 Proveedores

ByAmerican dentro de su modelo de negocio contempla como eje central el vender ropa americana, para lograr este objetivo se necesita comprar prendas en fardos de clasificación Premium, esto último dado que se desea solo vender productos de calidad y de buenas marcas. Con este objetivo en mente es que selecciono a cuatro posibles proveedores para determinar cuáles de estos serían considerados finalmente como proveedores de byAmerican.

	Ecoeleganza	Fardo	Expofardo	Conor Premium
Basta Experiencia en el Mercado	X	X		
Rápido Tiempo de entrega	X	X	X	
Productos categoría Premium	X	X	X	X
Productos sin prensar	X			
Prendas Sanitizadas	X	X	X	X
Confiabilidad	X			
Precio Competitivo	X	X		X
Se pueden revisar los productos	X			

Tabla 11: Tabla de comparación de proveedores. Fuente: Elaboración propia.

Dado los resultados expuestos en la tabla 11 se tomó la decisión de que los dos principales proveedores de byAmerican serán Ecoeleganza y Fardo. Estos proveedores se seleccionaron al ver su catálogo de productos, su prestigio, su trayectoria y sus precios.

8.1.1 Ecoeleganza

Ecoeleganza se ubica en cinco de abril 3717, Estación Central y trabaja con ropa italiana seleccionada, la cual es entregada en sacos transparentes con toda la ropa limpia, doblada y ordenada. Además, las prendas son sanitizadas por proceso certificado bajo norma ISO 9001, por Bureau Veritas.

Esta empresa se preocupa por cuidar la calidad de las telas, lanas y accesorios por lo cual transporta todos sus fardos desde Italia sin prensar. Esto, además, evita el alto costo del planchado previo a la exhibición en tienda.

Los fardos que se obtengan de Ecoeleganza pertenecerán a sus calidades crema, extra y grado A, siendo la crema el de mejor calidad, con ropa semi nueva y algunas prendas con etiqueta, la extra-ropa en perfecto estado, buena y con poco desgaste y la perteneciente al grado A ropa en un buen estado y con poco desgaste. Además, Ecoeleganza hace entrega de los productos al siguiente día hábil luego de efectuada la compra.

8.1.2 Fardo

Fardo se ubica en Jotabeche 134, Estación Central y es parte del Grupo Meicys, quien tiene más de 30 años de experiencia en el mercado de las importaciones de ropa reciclada en Chile.

Es la empresa líder del mercado en categoría Premium o Primera Calidad. Su abastecimiento de contenedores es diario y cuenta con un proceso propio de producción; ordenado, tecnológico, sistemático y directo desde el país de origen, ya sea EE. UU, Europa o Asia. Su mayor cualidad es manejar altos volúmenes, con los que pueden obtener productos que son escasos en grandes cantidades, manteniendo siempre su calidad e innovación, así como un gran espectro de productos. Además, Fardo hace entrega de los productos al siguiente día hábil luego de efectuada la compra.

8.2 Precio del proveedor

En la tabla 12 se pueden identificar tanto los valores por cada fardo de ropa comprado a los proveedores, como la cantidad de productos que vienen en cada uno de ellos. El valor presentado considera el valor con IVA. Los links de dichos productos se encontrarán en el anexo A.

Producto	Cantidad x Fardo	% Mujer	% Hombre	Precio x Fardo	Proveedor
Parkas	33	25	8	140.000	Ecoeleganza
Vestidos/Faldas	110	110	0	150.000	Ecoeleganza
Abrigos Mujer	33	33	0	140.000	Ecoeleganza
Abrigos Hombre	20	0	20	75.000	Ecoeleganza
Sweater Mujer	85	85	0	75.000	Ecoeleganza
Sweater Hombre	60	0	60	75.000	Ecoeleganza
Polerón	65	45	20	125.000	Ecoeleganza
Chaqueta Tela Mujer	70	70	0	65.000	Ecoeleganza
Chaqueta de Mezclilla	25	15	10	60.000	Fardo
Blusas/Poleras	200	200	0	75.000	Fardo
Camisas Hombre	90	0	90	101.500	Fardo
Chaquetas Tela Hombre	60	0	60	111.000	Fardo
Poleras Hombre	80	0	80	76.000	Fardo
Pantalones Mujer	80	80	0	210.000	Fardo

Shorts Mujer	80	80	0	74.250	Fardo
Pantalones Hombre	35	0	35	77.000	Fardo
Shorts Hombre	55	0	55	57.000	Fardo

Tabla 12: Lista de precios de los proveedores por fardo. Fuente: Elaboración propia.

8.3 Pedido al proveedor

El pedido mensual para el primer año que se realizará a los proveedores se detalla en la tabla 13. Para mantener un stock de productos adecuado en el primer año, se necesitan pedir mensualmente 32 fardos, en los cuales habrá aproximadamente un total de 1885 prendas por un valor de \$3.099.750 pesos.

Producto	Cantidad Fardo	Cantidad a Comprar	Precio Final	Proveedor
Parkas	2	66	280.000	Ecoeleganza
Vestidos/Faldas	2	220	300.000	Ecoeleganza
Abrigos Mujer	3	99	420.000	Ecoeleganza
Abrigos Hombre	2	40	150.000	Ecoeleganza
Sweater Mujer	2	170	150.000	Ecoeleganza
Sweater Hombre	2	120	150.000	Ecoeleganza
Polerón	2	130	250.000	Ecoeleganza
Chaqueta Mujer	2	140	130.000	Ecoeleganza
Chaqueta de Mezclilla	5	125	300.000	Fardo
Blusas/Poleras	1	200	75.000	Fardo
Camisas Hombre	1	90	101.500	Fardo
Chaquetas Hombre	2	120	222.000	Fardo
Poleras Hombre	1	80	76.000	Fardo
Pantalones Mujer	1	80	210.000	Fardo
Shorts Mujer	1	80	74.250	Fardo
Pantalones Hombre	2	70	154.000	Fardo
Shorts Hombre	1	55	57.000	Fardo
Total	32	1885	3.099.750	

Tabla 13: Cantidad de fardos a solicitar al proveedor y total a pagar. Fuente: Elaboración propia.

8.4 Lavandería

Luego de comprar los fardos a cada uno de los proveedores se llevarán todos los productos a lavandería, en donde serán lavados y planchados. El valor por kilogramo de ropa a lavar es de 3950 pesos con IVA, mientras que el valor por el planchado varía dependiendo de la prenda, encontrándose dichos precios en la tabla 14.

Producto	KG	Planchado	Cantidad	Total
Parkas	70	1.490	66	98.340
Vestidos/Faldas	80	1.190	220	261.800
Abrigos Mujer	135	2.290	99	226.710
Abrigos Hombre	70	2.290	40	91.600
Sweater Mujer	100	1.190	170	202.300
Sweater Hombre	70	1.190	120	142.800
Polerón	70	1.190	130	154.700
Chaqueta Tela Mujer	60	1.190	140	166.600
Chaqueta de Mezclilla	100	1.390	125	173.750
Blusas/Poleras	45	1.190	200	238.000
Camisas Hombre	36	1.290	90	116.100
Chaquetas Tela Hombre	50	1.190	120	142.800
Poleras Hombre	20	1.190	80	95.200
Pantalones Mujer	45	1.390	80	111.200
Shorts Mujer	25	890	80	71.200
Pantalones Hombre	50	1.390	70	97.300
Shorts Hombre	25	890	55	48.950

Tabla 14: Lista de precios de lavandería por planchado de productos. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los precios por cada pedido realizado se exponen en la tabla 15, entregando un valor final de \$6.590.800 pesos incluyendo el IVA, por servicio de lavandería.

Precios Lavandería	
Precio por Lavado	4.151.450
Precio por planchado	2.439.350
Total Lavandería	6.590.800

Tabla 15: Precio de Lavandería. Fuente: Elaboración propia.

8.5 Servicio de Sastrería

El servicio de sastrería trabajará bajo lineamientos establecidos para que el cliente tenga certeza del valor del arreglo antes de pedir la asistencia del modista. Los valores de los ajustes de prendas son estándar y se encuentran en el anexo B, estableciendo los precios de la competencia y el valor byAmerican, con un descuento del 20%, el cual estará ya integrado al valor de la prenda, más el tiempo estimado para la realización del arreglo.

Para el caso de la personalización de prendas, byAmerican establecerá rangos de precios para tres tipos de categorías, siendo estas menor, media y mayor. En la tabla 16 se explica lo que conlleva cada uno de estos tipos y su respectivo precio, el cual será un porcentaje del valor original de la prenda, ya que por lineamientos de la empresa el valor de una personalización no excederá dicho valor del producto. Luego, el modista tendrá el trabajo de saber en qué categoría estará el arreglo pedido por el cliente y establecerá el precio final por el mismo.

Personalización	Detalle	Rango de Precio
Menor	En esta categoría se encuentran todos aquellos arreglos que sean de rápida realización y que necesiten pasar por máximo dos máquinas para su realización. Ejemplos de esto es el cortar mangas, colocar botones, agregar parches, desgastar la prenda y recortar largos en tela simple.	20%-30% del valor original de la prenda.
Media	En esta categoría se encuentran los arreglos que sean de complejidad media, que necesiten pasar por hasta 3 máquinas para poder completar el trabajo o que impliquen un trabajo manual del modista. Ejemplos de esto serian, desteñir una prenda, cortar prendas con forro interior o un cambio completo a una prenda simple.	31%-50% del valor original de la prenda.
Mayor	En esta categoría se encuentran los arreglos más complejos, debido al material utilizado, el número de arreglos distintos a realizar, el tipo de arreglo que conlleva a utilizar el trabajo a mano, que la prenda deba pasar por más de 3 máquinas para completar el arreglo o un cambio completo a una prenda compleja.	51%-80% del valor original de la prenda.

Tabla 16: Categorías, detalle y rango de precio de las personalizaciones. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, todas las personalizaciones que se hagan irán quedando en la base de datos de la empresa para que con el tiempo los clientes puedan ir sacando ideas y la categoría de precios pueda evolucionar de las tres mencionadas a una lista de precios estándar por arreglo.

8.6 Gestión de Stocks

El inventario de la empresa se entenderá como todos los productos obtenidos desde la compra de fardos a los proveedores. Estos productos se encontrarán en una bodega de la compañía a la espera de ser transportados a tienda para su posterior venta.

8.6.1 Sistemas de gestión de Stocks

Se utilizará el sistema de revisión continua ya que, este sistema se ajusta más a los requerimientos de la empresa. Este sistema consiste en actualizar el stock, registrando de forma inmediata cada movimiento (recepción o venta). Existe un conocimiento perfecto del nivel de existencias en cada momento.

Este sistema se gestionará por medio del uso de una ERP. Los pedidos se realizarán automáticamente cada vez que el número de productos llegue al punto del stock de seguridad (Lo que se estima ocurra los días 30 dentro del itinerario), para de esta manera no caer en riesgo de no poder satisfacer la demanda al tener un stock insuficiente, lo que puede provocar pérdida de ventas, de imagen de marca y/o de confianza por parte de los clientes.

La idea de byAmerican es siempre mantener en tienda un número fijo de cada uno de los productos, para mantener un orden adecuado que permita visualizar todas las prendas y que estas armonicen con el espacio. De todas maneras, todos los productos que se tengan tanto en tienda como en bodega se tendrán contabilizados dentro del stock de productos.

En la tabla 17 se pueden visualizar el número total de prendas a tener en tienda, presentando un número fijo de cada una de ellas, para esto se procedió a obtener una relación entre el número total de prendas a tener en stock luego de la reducción del 10% por posibles mermas (1697 productos), esto último debido a que Fardos explica que dentro de cada uno de sus fardos de ropa pueden existir mermas, aunque ese porcentaje disminuye al hablar de la categoría premium la cual se va a trabajar. Por su parte Ecoeleganza no menciona que pueda haber mermas dentro de sus fardos de ropa, ya que ellos hacen una preselección de productos antes de la venta al público. Es por esta razón que la capacidad total de prendas a tener en tienda (1113 productos), obteniendo un resultado de 66%, por lo que se alinee dicho porcentaje con la mayoría de las categorías de productos obteniendo los resultados expuestos.

Producto	Cantidad a tener en Tienda	Cantidad Total	Porcentaje
Parkas	39	59	66%
Vestidos/Faldas	124	198	63%
Abrigos Mujer	59	89	66%
Abrigos Hombre	24	36	66%
Sweater Mujer	101	153	66%
Sweater Hombre	71	108	66%
Polerón	77	117	66%
Chaqueta Mujer	83	126	66%
Chaqueta de Mezclilla	74	113	66%
Blusas/Poleras	119	180	66%

Camisas Hombre	53	81	66%
Chaquetas Hombre	71	108	66%
Poleras Hombre	48	72	66%
Pantalones Mujer	48	72	66%
Shorts Mujer	48	72	66%
Pantalones Hombre	42	63	66%
Shorts Hombre	33	50	66%
Total	1113	1697	66%

Tabla 17: Cantidad total de productos y cantidad de productos a tener en tienda. Fuente: Elaboración propia.

8.6.2 Enterprise Resource Planning (ERP)

El ERP por utilizar por byAmerican será Defontana, el cual opera a través de un servicio Cloud (Web) por lo que sólo es necesario ingresar por cualquier navegador (Chrome, Firefox, Internet Explorer) para poder trabajar, sin instalar nada. De esta forma se evita el necesitar adquirir computadores con requerimientos específicos, servidores, licencias e ingenieros que hagan mantenciones, etc

Defontana ERP brinda completa automatización en optimizar los complejos procesos de negocio como contabilidad, pago de remuneraciones y proveedores, el manejo de inventario y los ciclos comerciales entre muchos otros.

El Software ERP Defontana tiene la característica de ir extendiendo sus funciones a medida que crecen los requerimientos de la empresa. Esto quiere decir que se puede comenzar con sólo algunos módulos básicos para después pasar a módulos mucho más complejas con el tiempo.

Además, Defontana permite la capacitación de los empleados a través de su plataforma de e-Learning con reforzamiento con talleres presenciales, asimismo cuenta con una serie de cursos gratuitos (Opera con Defontana y FullTraining) que se llevan a cabo todas las semanas y a los cuáles se puede inscribir a través de la sección “Capacitación” del mismo sitio.

El valor por pagar por el servicio es de 2,1 UF + IVA por usuario de forma mensual. ByAmerican contratará el servicio de Defontana para tres usuarios, para que tanto el jefe de Logística como el Finanzas, más el Gerente General tengan acceso al servicio para poder gestionar sus respectivas labores.

8.6.3 Cronología de pedidos

En el día 1 se hace el retiro de los productos al proveedor, para luego llevarla a lavandería en donde se entrega luego de 4 días hábiles, posterior a ese punto se trabaja en subir todas las prendas al sistema de gestión de stock utilizando para este trabajo 7 días más, entonces para todo este proceso se han utilizado en total 12 días. Luego se lleva el 66% de los productos a la tienda, tomando como prioridad todos los SKU que se crea generarán mayor tracción de compra dentro de la línea actual de venta, para luego hacer un nuevo retiro de productos todos los días 30 dentro del itinerario, para de esta forma terminar de vender la mayoría de los productos para el día 42, reponiendo los faltantes con la nueva orden entrante de productos que ya pasaron el proceso de lavado, planchados y registro.

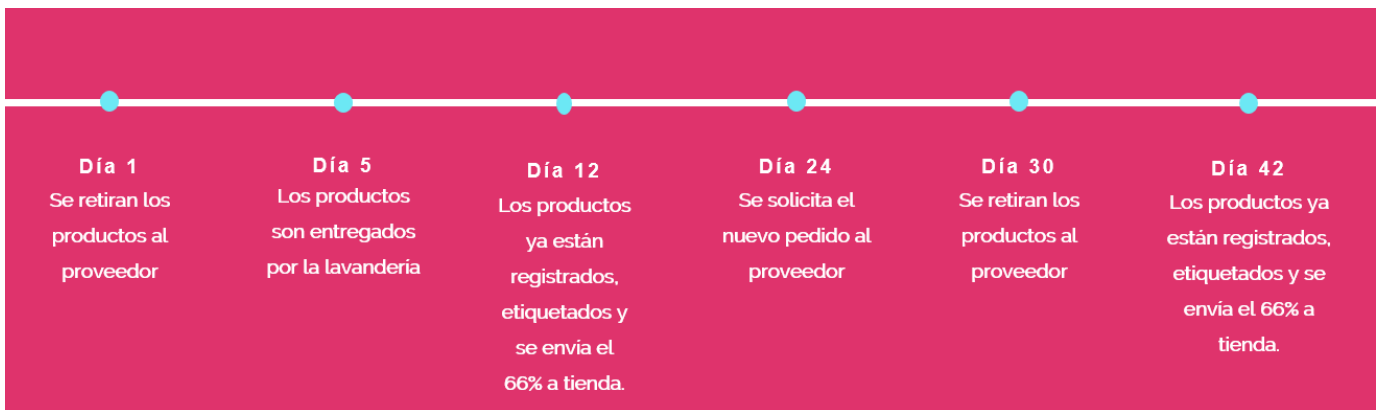


Figura 3: Cronología de pedidos al proveedor. Elaboración Propia.

Para este plan se tiene en cuenta que se tiene un trato con los proveedores para que tengan los productos preparados para el retiro todos los días 30 del itinerario, teniendo como base informarle si es que el pedido se debe adelantar o atrasar el día 24, para de esta forma lograr que estos logren responder a la demanda que se tenga en tienda.

8.6.4 Protocolo de subida de productos al sistema

Luego de que los productos lleguen a bodega desde la lavandería se procederá a seguir el siguiente protocolo para su ingreso al sistema:

- 1) Los productos serán ordenados por categoría.
- 2) Al hacer dicho orden se separará el 10% de los productos con merma del 90% que se venderá en tienda.
- 3) Luego por categoría se irán ingresando cada uno de los productos al sistema, colocando todas sus especificaciones (Talla, precio, color, etc).
- 4) Luego se procederá a etiquetar cada uno de ellos, identificándolos con un código de barras que entrega el sistema.

- 5) Finalmente, se colgarán en las dependencias de la bodega, seleccionando el 66% de las prendas que ira a la tienda, dando prioridad a todos los SKU que se crea generarán mayor tracción de compra dentro de la línea actual de venta.

Del total de prendas que se registrarán (1697 prendas), el 66% irá a tienda (1113 prendas), quedando un total de 584 prendas en bodega, de las cuales se les procederá a sacar fotos profesionales al 50% de ellas para poder mostrarlas en la página web de la empresa. Esta última tarea no se cuenta dentro de los 7 días en que se deben subir los productos al sistema, por lo que este trabajo tendrá 7 días más de plazo y estará a cargo del Jefe de Logística y Marketing, en conjunto con el Jefe de Tienda.

8.7 Descripción de Procesos

8.7.1 Procesos de producción

I. Compra de Fardo

El proceso comienza con la compra de fardos de calidad Premium a los proveedores ya mencionados, verificando la calidad del pedido al momento de la compra, para luego transportarlo al servicio de lavado externo.

II. Servicio de Lavado Externo

En este punto las prendas serán sacadas de los fardos, para proceder a su lavado y planchado, evitando de esta forma posibles malos olores, manchas y arrugas de las prendas.

III. Bodega Temporal

Al llegar las prendas a bodega estas serán divididas entre prendas que podrán ir directamente a la tienda y las que servirán para hacer las bolsas con las que se entregarán los productos comprados, las cuales tendrán el logo de byAmerican para lograr promocionar la marca.

Debido a que se compran fardo de categoría Premium previo trabajo de selección y contacto cercano con el proveedor se hace el supuesto de que el 90% de las prendas podrán ser enviadas directamente a tienda, mientras que el 10% restante se utilizará para hacer bolsas.

IV. Bolsas de Tela Reciclada

El 10% de las prendas serán utilizadas para hacer bolsas con las que entregar los productos a los clientes. Estas bolsas también estarán compuestas por prendas de menor calidad obtenidas por la compra de fardos de calidad baja, de retazos sobrantes de los arreglos que se hagan en tienda y del porcentaje del inventario que nunca se pueda vender, para que de esta forma las bolsas no representen un costo elevado para la marca y además se logre la utilización de todos los sobrantes haciendo hincapié en el upcycling de ropa. Dichas bolsas serán confeccionadas por internas de la cárcel de Mujeres, otorgándoles un trabajo pagado dentro del Sistema penitenciario y otorgando valor social al proyecto, cumpliendo los estándares de ser empresa tipo B.

V. Proceso de Inventario y Toma de Fotos

El 90% de los productos pasarán a ser inventariados y la mitad de que se queden en bodega serán fotografiados. Para esta última tarea se utilizarán colgadores y maniqués para modelar las prendas que serán publicados en la página web de la empresa.

VI. Exhibición en Tienda

Del 90% de las prendas que se pueden enviar a la tienda, se enviarán el 66% de ellas para llenar la capacidad total de la tienda de 1113 prendas. Además, se tendrá siempre un número exacto de cada una de las prendas y se renovará siempre que sea necesario. Luego de que una prenda cumpla 3 meses sin poder ser vendida, esta se enviara a bodega, en donde será publicado en la pagina web de la empresa para lograr su venta. De no venderse la prenda en un plazo de 3 meses esta finalmente será utilizada en la producción de las bolsas de la tienda.

VII. Opción de Personalización o Ajuste de Prendas

Al momento de querer adquirir una prenda en tienda el cliente podrá elegir entre llevarse la prenda de forma directa o poder hacerle un ajuste y/o personalización a está ayudándose del servicio de sastrería.

VIII. Compra en Efectivo o Transbank

Finalmente, el cliente se deberá acercar a la caja y seleccionar su forma de pago, pudiendo ser esta en efectivo o Transback. Al finalizar su compra el cliente recibirá una bolsa de la marca y se le entregará su producto.

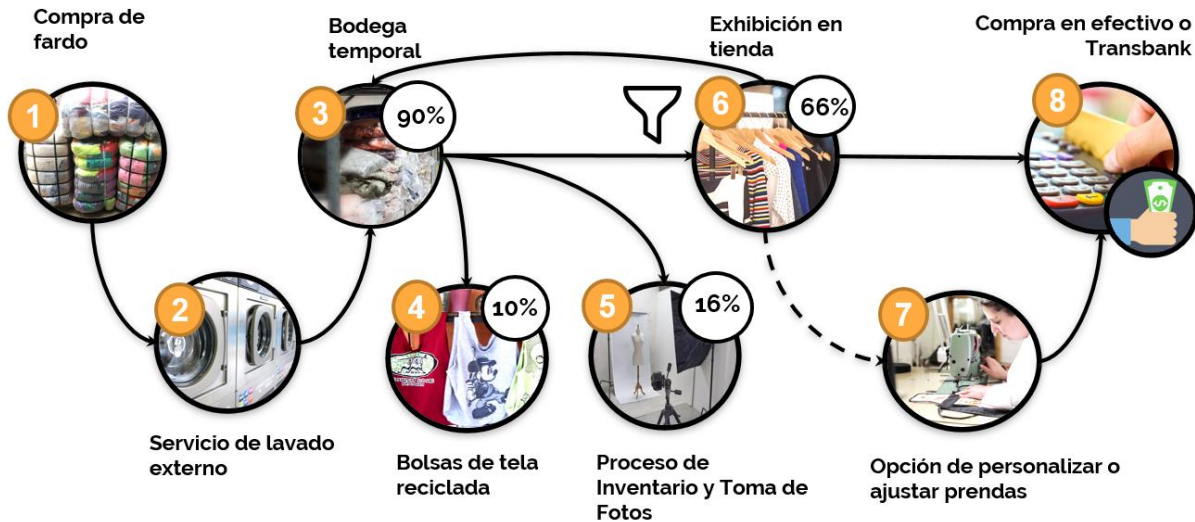


Figura 4: Proceso de producción. Fuente: Elaboración Propia.

8.7.2 Estimación de Lead times

I. Lead time por reposición de prendas en tienda

Considerando que se quiere tener siempre un stock determinado de cada prenda, la reposición de estas será diaria, llevando los productos de bodega a tienda a primera hora de cada día.

II. Lead time por ajuste de prendas

El tiempo de espera estimado para estos casos dependerá de cuantas personas deseen ocupar el servicio al mismo tiempo y del tipo de producto, pero ira desde 30 minutos a 2 horas, ya que, el ajuste de productos no presenta tantas dificultades a la hora de su realización. Además, gracias a que la tienda se encuentra ubicada en un centro comercial, dicho espacio proporcionará panoramas para los clientes, haciendo más llevadera la espera.

III. Lead time por personalización de prendas

Este dependerá principalmente del tipo de personalización que desee el cliente, pero en cualquier caso el tiempo máximo que se tardará en realizar los arreglos solicitados será de 7 días, entregando el producto en las manos del cliente en dicho plazo máximo y dando las opciones de retirar en tienda o recibir el producto en su hogar.

IV. Lead time por compra a proveedores

Los proveedores al encontrarse en la comuna de Estación Central hacen entrega de los productos a las siguientes 24 horas de efectuada la compra. De todas formas, dado el trato cercano que se desea tener con estos, las compras se realizarán de forma presencial para verificar que la calidad del producto sea la especificada.

V. Lead time lavandería

El tiempo que se demora una lavandería especializada es de 4 días hábiles, luego de ser entregada la carga, la cual será lavada y planchada.

VI. Lead time por subir el catálogo de productos al sistema

El tiempo que se empleará para subir los productos entregados de la lavandería al sistema será de una semana. En este proceso se codificarán y etiquetarán todos los productos y se seleccionarán los que se quedarán en bodega y los que se irán a tienda. En este proceso trabajarán tres personas, por lo que deberán subir 26 prendas por hora, utilizando la mitad de sus horas hombre de esa semana en dicha labor.

8.7.3 Proceso de operación interna (Bodega y Tienda)

En esta sección se describirá el proceso interno de funcionamiento de la empresa desde que llega la ropa de la lavandería hasta que se encuentra disponible para la venta en tienda.



Figura 5: Proceso de operación interna. Fuente: Elaboración Propia.

8.7.4 Proceso de ajuste y/o personalización de prendas

En esta sección se describirá el proceso de ajuste y/o personalización de prendas desde el momento que el cliente escoge una prenda para modificar hasta que dicha prenda le es entregada.



Figura 6: Proceso de ajuste y/o personalización de prendas. Fuente: Elaboración Propia.

8.8 Tienda

8.8.1 Diseño de Tienda

ByAmerican utilizará un diseño tipo boutique ya que, es uno de los diseños de flujo libre más utilizados. Un diseño de flujo libre rechaza los patrones y estilos de diseño típicos comúnmente utilizados para influir en el comportamiento de los clientes. En este tipo de diseños, la intención no es llevar al cliente a usar patrones de diseño, pantallas o señalización predecibles.

Los clientes se sienten menos apurados en este entorno creativo, teniendo más libertad para interactuar con la mercancía y navegar por su cuenta, y es por esta razón que este diseño es sofisticado en su simplicidad.

En este tipo de tiendas la mercadería se encuentra separada por categorías, para de esta forma motivar a los clientes a interactuar más íntimamente con artículos similares en áreas semi-separadas creadas por paredes, exhibidores de mercancías y accesorios. Este diseño estimula la curiosidad de los clientes logrando que se aventuren a recorrer todos los pasillos de la tienda y se sientan más interesados en la propuesta que se les está ofreciendo.

8.8.2 Plano de Tienda

Se contará con una tienda de 50 metros cuadrados en la que destacarán los sectores expuestos en el ítem de solución propuesta, más el sector de probadores. Estos se pueden apreciar en el siguiente layout:



Figura 8: Plano de la tienda. Fuente: Elaboración Propia.

La tienda contará con cuatro sectores importantes, los cuales son:

1. Un lugar de venta de ropa, en el cual se encuentre el stock presentado a los clientes.
2. Un lugar en donde se hacen los arreglos de las prendas, en el que se encuentran los modistas y al que debe ir el cliente que desea arreglar sus productos.
3. Un lugar en donde se encuentren prendas rotas o de menor calidad, con el objetivo de utilizar sus telas para los posibles arreglos y personalización de las prendas.
4. Probadores de ropa.

8.8.3 Mobiliario

El mobiliario en tienda además de aportar con su diseño elegante y moderno cumple la función de contener todos los productos que se venderán a los clientes, entregando una capacidad máxima de prendas a tener en tienda de forma ordenada y simple para que el cliente pueda buscar rápidamente lo que le gusta. En la tabla 18 se puede observar que gracias a todo el mobiliario que se encontrará en tienda la capacidad máxima es de 1113 productos en tienda.

Mobiliario	Cantidad	Medidas (Mts)	Material	Largo	Prendas x Metro	Nº de prendas
Estante	4	3,5 x 2 x 0,5	Metal/Madera	3,5	25	350
Estante	4	1 x 2 x 0,5	Metal/Madera	1	25	100
Estante	5	2 x 1,5 x 0,5	Metal/Madera	2	25	250

Colgador Largo	4	3,5	Metal	3,5	25	350
Maniquí	5	0,5 x 1,8 x 0,5	Acrílico	0,5	5	12
Colgador Redondo	1	1,5 diámetro	Madera	1,5	30	45
Mesa Redondo	2	0,5 diámetro	Madera	0,5	6	6
						1113

Tabla 18: Cantidad y medida de mobiliario en tienda. Fuente: Elaboración propia.

8.8.4 Horario de atención de la tienda

El horario de la tienda se regirá de acuerdo con las normas del centro comercial Costanera Center, con funcionamiento normal de lunes a domingo, comenzando labores desde las 10:00 am hasta el cierre a las 9:00 pm.

8.9 Oficina y Bodega

La oficina de la empresa y la bodega se encontrarán en el mismo edificio en arriendo, estando en el primer y segundo piso, respectivamente. En dicha oficina trabajarán tanto el Gerente General, como el Jefe de Logística/Marketing y el Jefe de Administración/RRHH. La oficina se encontrará en 108 Dardignac, comuna de Recoleta, Región Metropolitana y tendrá un valor de 32 UF (Actualmente \$918.867 pesos) mensuales¹.

La bodega de la empresa será de 40 metros cuadrados, para albergar todos los productos antes de que se lleven a tienda. En dicha bodega se tendrán siete estantes con capacidad triple de prendas como se detalla en la tabla 19, siendo la capacidad máxima de la bodega de 1950 prendas. Las prendas se mantendrán colgadas, para de esta forma evitar que se arruguen. Además, en este espacio se dispondrá de un computador con un sistema de etiquetado, para subir todos los productos al sistema una vez lleguen desde la lavandería.

Mobiliario	Cantidad	Medidas (Mts)	Material	Largo	Prendas x Metro	Nº de prendas
Estante	6	7,5 x 3 x 0,5	Metal	7,5	25	1125
Estante	6	4 x 3 x 0,5	Metal	4	25	600
Estante	9	1 x 1,5 x 0,5	Metal	1	25	225
						1950

Tabla 19: Cantidad y medida de mobiliario en bodega. Fuente: Elaboración propia.

¹ https://www.goplacit.com/cl/propiedad/arriendo/oficina/santiago/6439026-oficina?utm_source=Mitula&utm_medium=CPC&utm_campaign=Chiletodoslosanuncios

El layout de la bodega es el siguiente:

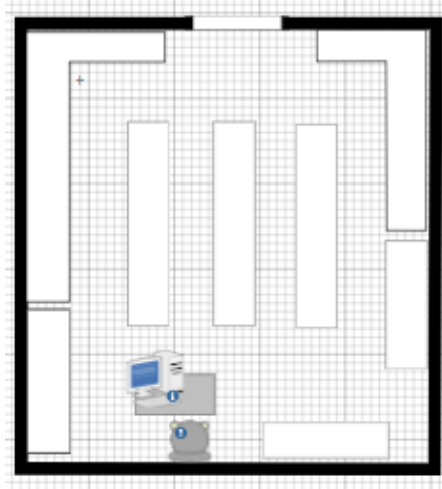


Figura 9: Plano de la bodega. Fuente: Elaboración Propia.

9. PLAN DE PERSONAS

ByAmerican contará con un total de diez colaboradores a lo largo de su cadena logística, separados entre áreas administrativas y tienda. En tienda se contará con un equipo de siete personas, mientras que el área administrativa estará integrada por tres, los cuales son:

- Gerente General.
- Jefe Logístico y de Marketing.
- Jefe Administrativo y de Recursos Humanos.

Los puestos en tienda son:

- Jefe de Tienda y encargado del Marketing Digital.
- Tres Vendedores.
- Tres Modistas.

9.1 Organigrama

ByAmerican es dirigida por un Gerente General, el cual es la máxima autoridad dentro de la empresa y tiene a su cargo a todos los demás colaboradores. Luego le siguen los analistas que se encargan del plan Logístico/Marketing y del plan Administrativo/Recursos Humanos.

En tienda lidera el jefe de tienda, el cual tiene a su cargo a tres vendedores y tres modistas en turnos rotativos. Esta trata directamente con el analista administrativo y de recursos humanos.

Con este estructural organizacional se busca potenciar al funcionamiento de la empresa, para que esta sea eficiente y logre capturar la experiencia byAmerican dándoles a sus trabajadores un ambiente sano y cómodo en el cual se puedan desenvolver y desarrollarse.

De esta manera, el organigrama de la empresa tiene la siguiente forma:

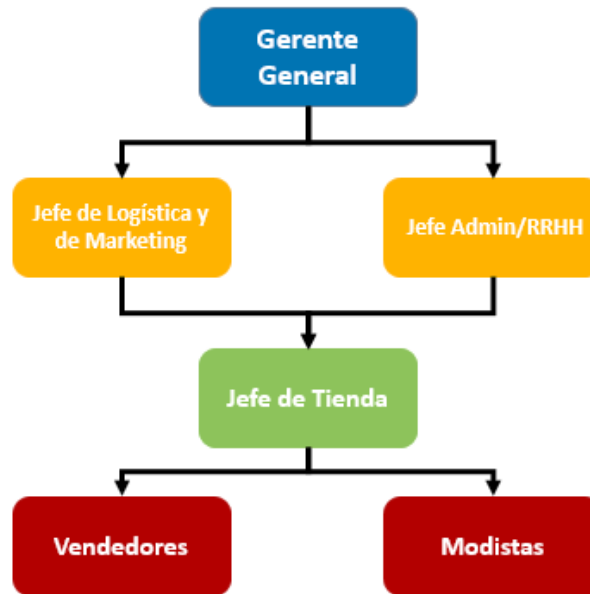


Figura 10: Organigrama de byAmerican. Fuente: Elaboración propia.

9.2 Definición de perfiles para cada puesto de trabajo

9.2.1 Gerente General

- Nivel de Estudio: Profesional Universitario
- Experiencia Laboral: Industria de Retail/Áreas Comerciales
- Compensación Económica: \$2.400.000 pesos bruto

- Disponibilidad: Tiempo Completo
- Personas Requerida: 1

Competencias, habilidades y funciones del cargo se encuentran en anexo C.

9.2.2 Jefe Logístico y de Marketing

- Nivel de Estudio: Profesional Universitario áreas a fines con el cargo
- Experiencia Laboral: Industria de Retail/Logística/ Comercio
- Compensación Económica: \$2.000.000 pesos bruto
- Disponibilidad: Tiempo Completo
- Personas Requerida: 1

Competencias, habilidades y funciones del cargo se encuentran en anexo C.

9.2.3 Jefe Administrativo y de Recursos Humanos

- Nivel de Estudio: Profesional Universitario áreas a fines con el cargo
- Experiencia Laboral: Industria de Retail/Logística/ Áreas Comerciales
- Compensación Económica: \$2.000.000 pesos bruto
- Disponibilidad: Tiempo Completo
- Personas Requerida: 1

Competencias, habilidades y funciones del cargo se encuentran en anexo C.

9.2.4 Jefe de Tienda y encargado del Marketing Digital

- Nivel de Estudio: Profesional Universitario áreas a fines con el cargo
- Experiencia Laboral: Retail/ Marketing Digital
- Compensación Económica: \$1.000.000 pesos +1% de ventas mensual bruto
- Disponibilidad: Tiempo Completo
- Personas Requerida: 1

Competencias, habilidades y funciones del cargo se encuentran en anexo C.

9.2.5 Modistas

- Nivel de Estudio: Profesional Universitario áreas a fines al cargo
- Experiencia Laboral: Diseño de Modas
- Compensación Económica: \$650.000 pesos +1% de ventas mensual bruto
- Disponibilidad: Tiempo Completo
- Personas Requerida: 3

Competencias, habilidades y funciones del cargo se encuentran en anexo C.

9.2.6 Vendedores

- Nivel de Estudio: Media completa o Instituto Profesional
- Experiencia Laboral: Retail/Diseño de Modas
- Compensación Económica: \$450.000 pesos +1% de ventas mensual bruto
- Disponibilidad: Tiempo Completo
- Personas Requerida: 3

Competencias, habilidades y funciones del cargo se encuentran en anexo C.

9.3 Horario laboral

9.3.1 Horario laboral personal administrativo

El área administrativa seguirá el horario común de trabajo de este tipo de áreas, el cual es de lunes a viernes de 8:00 am a 18:00 pm, con colación de una hora. Ya que para subir los productos al sistema se necesita de siete días el jefe de logística y marketing dentro de esa semana deberá trabajar de lunes a domingo entre las 8 am a 18 pm y se les devolverán los dos días extras dentro de las semanas siguientes.

9.3.2 Horario laboral personal tienda

El horario de la tienda se regirá de acuerdo con las normas del centro comercial Costanera Center, con funcionamiento normal de lunes a domingo, comenzando labores desde las 10:00 am hasta el cierre a las 9:00 pm. Para completar las 45 horas laborales de cada uno de los trabajadores se seguirá un sistema de turnos dando jornadas de trabajo de nueve horas, incluido la hora de almuerzo, más dos días libres a la semana como lo estipula de ley. Dicho sistema será

responsabilidad del jefe de tienda, el cual deberá hacer la planificación de turnos de forma mensual.

Dada la logística para subir las prendas al sistema, un vendedor y el jefe de tienda ayudarán al jefe de logística y Marketing a realizar el proceso durante una semana, por lo que sus horarios funcionarán entre la bodega y la tienda en dicha semana utilizando 23 horas y 22 horas, respectivamente para dichos trabajos. Tanto los turnos de vendedores, jefe de tienda y modistas se encuentran en el anexo D y consideran una hora de almuerzo dentro del mismo.

9.4 Capacitaciones

Las capacitaciones sobre la experiencia byAmerican estarán a cargo del Gerente General, quien será el responsable de enseñar a todos los demás miembros del equipo todo lo relacionado con la misión y visión de la empresa, explicando el ambiente que se desea crear en tienda y la experiencia que se trabajará en entregar a los clientes. Estas capacitaciones se enfocarán principalmente en los asesores, modistas y jefe de tienda, quienes serán la cara visible de la empresa, entregándoles herramientas sobre cómo atender adecuadamente al público, además de instruir en cuanto a los objetivos y metas de la empresa. Esta capacitación se realizará antes de abrir al público con el fin de que los colaboradores estén preparados una vez inicien las operaciones.

En cuanto a las capacitaciones para los jefes de área, también serán responsabilidad del Gerente General instruyéndoles en el trabajo que se espera en cada uno de ellos en sus respectivos cargos. Por semestre se realizará una capacitación a los colaboradores en tienda con el fin de reforzar los conocimientos y de levantar información de cómo ha sido su experiencia en la empresa y recomendaciones que ellos puedan dar para mejorar la experiencia byAmerican.

10. MARCO REGULATORIO

10.1 Norma Sanitaria

ByAmerican se registrará bajo la norma sanitaria establecida por ley por el gobierno de Chile en el decreto 2389, en donde se estipulan todos los cuidados que los proveedores de ropa usada deben seguir para poder importar productos de este tipo al país. Además, ya que estas empresas importadoras están obligadas por ley a cumplir dichas normas byAmerican solo se cerciorará de la calidad de los productos entregados a la hora de hacer el pedido y de su posterior paso por la lavandería antes de ser puestos a la venta.

10.2 Garantía

Las marcas de ropa que venden prendas de segunda mano por ley no están obligadas a otorgar garantía por los productos, sin embargo, el proveedor debe anunciar que se trata de ropa de segunda selección y esto lo debe informar de manera visible, mediante carteles, en los propios artículos o en sus envoltorios. De lo contrario, la empresa estaría infringiendo la ley de protección de los derechos del consumidor por falta de información. Además, si la empresa ofrece garantía de forma voluntaria, esta vuelve obligatoria, y aunque el cliente no tenga derecho a usar dicha garantía, prevalecerá el derecho a la calidad de los productos.

ByAmerican entregará garantía por sus productos solo si estos pasan por el servicio de sastrería de la marca, con un plazo máximo de seis meses luego de compra de la prenda. Esta decisión es tomada ya que, uno de los sellos diferenciadores de la marca es la calidad del trabajo de sastrería a realizar, entregándole de esta forma tranquilidad al cliente de que el producto comprado cumplirá con sus expectativas.

10.3 Etiquetado

Las compañías de ropa tienen derecho sobre todos sus diseños, pero al vender una prenda ésta pasa a ser propiedad del consumidor, y por tanto este tiene derecho a hacer lo que desee con dicha prenda, por lo que modificarla es posible sin caer en problemas legales. De todas maneras, lo que no se puede hacer es cambiar la etiqueta que contiene la marca de un producto, adueñándose de su propiedad intelectual vendiéndola como un producto propio sin serlo.

Para no tener problemas legales con las marcas de ropa byAmerican no cambiará las etiquetas de los productos modificados, sino que agregará una nueva etiqueta con la marca de la empresa que representará que dicha prenda fue modificada en byAmerican.

10.4 Taller de sastrería

Respecto del taller de reacondicionamiento de prendas, las máquinas deben cumplir con la norma 4/2003, para Instalaciones de Consumo en Baja Tensión, que tiene como fin la fijación de las condiciones mínimas de seguridad que toda instalación eléctrica de consumo en Baja Tensión debe cumplir, de manera de salvaguardar a las personas que operan o hacen uso de dichas instalaciones, así como preservar el medio ambiente en que han sido construidas. En esta norma destaca la obligación de implementar iluminación de emergencia, considerando el aumento de las construcciones en altura en un país sísmico como Chile y protecciones diferenciales, para limitar los accidentes por contacto directo e indirecto con la corriente.

10.5 Patente

La patente municipal es el permiso para emprender cualquier actividad comercial con local fijo o con movilidad. Esta patente la otorga la municipalidad de la zona en donde se instalará el negocio, en este caso la municipalidad de providencia, presentándoles todos los documentos que acrediten el negocio. Las patentes tienen una vigencia anual y los municipios en su mayoría dan la posibilidad de pagarla en dos cuotas semestrales.

11. ANÁLISIS CRÍTICO

En esta sección se busca aportar una mirada crítica al modelo de negocios planteado, entender sus principales amenazas y los desafíos que se deberán enfrentar para un crecimiento sostenible.

11.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Este análisis entrega una mirada general del entorno en el que se desenvuelve el negocio utilizando las 5 fuerzas de Porter.

11.1.1 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación que tienen los clientes de byAmerican en tienda es medio, ya que pueden dirigirse a otros establecimientos de ropa reciclada para encontrar precios un poco más bajos, pero no encontrarán en otro lugar una tienda en donde el paso a poder personalizar o ajustar una prenda sea más cómodo que en byAmerican. Además, de tener precios altamente competitivos, los arreglos son más baratos que en la competencia si se compara precio/calidad, con una garantía de hasta seis meses por cualquier arreglo hecho por la marca.

La experiencia de compra también es un punto que se debe tener en cuenta, ya que en tienda éste es el principal motivador de compra y fidelización de clientes, donde el pilar fundamental son todos los colaboradores que están preparados para asesorar a los clientes acerca de las tendencias de la moda, con alto nivel de comunicación y educación.

Por otra parte, los clientes que compran de forma online tienen un poder de negociación alto, dada la cantidad de ofertas que se encuentran en internet y tiendas de moda internacionales, pudiendo comparar precios y elegir la opción que más les convenga con mayor facilidad. En resumen, el poder de los clientes es medio-alto.

11.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Se considera que el poder de negociación que tienen los proveedores planteados para los primeros años de funcionamiento es medio-alto ya que, aunque existe mucha oferta de fardos de otros proveedores en el país, pocos tienen la calidad y experiencia de Ecoeleganza y Fardo. Además, de la comodidad que trae el tener al proveedor de los productos dentro del país para la logística de abastecimiento de la empresa. Además, se debe tener en consideración que el éxito de byAmerican se podrá alcanzar ayudándose de sus proveedores, para lograr obtener los mejores productos y de esta forma obtener la calidad y exclusividad que se menciona a lo largo del modelo de negocio.

Con el pasar de los años, cuando la marca logre posicionarse en el mercado y aumentar su nivel de ventas, de existir algún problema con los proveedores y no encontrar un buen proveedor en el país, existe la posibilidad de ir directamente al país de donde se desee importar ropa reciclada y hablar con los proveedores locales.

Las ventajas de abastecer el negocio por importación directa son los costos de adquisición que se pueden lograr por compra por volumen, obteniendo un mix de productos que agreguen valor para el cliente con marcas de prestigio. La desventaja se refiere a las condiciones de compra en términos de cumplimiento con los volúmenes exigidos para la importación, ya que para lograr acuerdos con los proveedores y que los precios de importación sean convenientes se necesita comprar grandes volúmenes de ropa.

Por todo lo anterior se concluye que el poder de negociación de los Proveedores de byAmerican es medio-alto.

11.1.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

El mercado de ropa reciclada tiene un alto potencial para el ingreso de nuevos competidores que deseen innovar, ya que los actores más relevantes de esta industria no centran sus esfuerzos en este tema, sino que enfocan sus fuerzas en entregar un ambiente con productos lo más parecido al retail normal.

Es por esta razón que aún hay espacio para desarrollar nuevas propuestas. En este sector de la industria existen participantes que han logrado una importante curva de aprendizaje del negocio gracias a todos sus años de experiencia en el rubro, la cual será una barrera de entrada gracias a que muchos de los procesos que byAmerican propone para su funcionamiento podrían estar mejor optimizados al tener la experiencia de dichos competidores. Asimismo, el capital de trabajo es una barrera que crea gran dificultad para ingresar a competir directamente con las principales empresas de la industria, siendo un punto a tener en cuenta al momento de empezar a trabajar, colocando metas claras y realistas para poder crecer y que no afecten la entrada al mercado por una planeación poco realista.

Al funcionar el modelo de negocio de byAmerican siempre existirá el riesgo de que las otras compañías de ropa reciclada pasen a querer incorporar servicios de sastrería dentro de sus locales, por lo que byAmerican debe trabajar en generar una experiencia de compra y un servicio de sastrería de calidad que sean difíciles de imitar.

Asimismo, si llegase a implementarse este modelo de negocio entre los competidores, el mercado se vería beneficiado, atrayendo a más personas a comprar productos de segunda mano y por tanto aumentando la demanda. Por lo tanto, la amenaza de entrada de nuevos participantes es media.

11.1.4 Rivalidad de la competencia

El mapa de competición directa de byAmerican abarca todas las marcas que vendan en mayor o menor medida ropa reciclada, siendo los exponentes más grandes y con mayor experiencia en este mercado Orange Blue, Nostalgic y Bow. Para poder competir con todas estas marcas byAmerican debe poder diferenciarse entregando un producto, servicio o experiencia de compra distinta a sus competidores. Es por esta razón que dichos competidores solo rivalizan con byAmerican en el tipo de producto, pero el servicio de sastrería dentro de una tienda de ropa se escapa de lo que existe en el mercado, marcando una ventaja que, de ser potenciada, mostrada al cliente y asimilada por este hará que byAmerican pueda sobresalir dentro de este rubro.

Debido a que existe la posibilidad de que la competencia quiera copiar el nuevo modelo de negocio, es importante que byAmerican trabaje a la par en entregar también una experiencia de compra innovadora para sus clientes, que hagan que estos sean fieles a la marca y la elijan por sobre la competencia.

Por todas estas razones es que, en un principio la rivalidad con la competencia será media-baja, pero luego si el modelo de negocio es imitado subiera a media-alta y será trabajo de byAmerican el haber potenciado su experiencia de compra para que esta rivalidad se mantenga a la larga como media.

11.1.5 Amenaza de productos sustitutos

Se consideran como sustitutos de producto cualquier tienda que venda ropa americana y tiendas que se dedique a manipular y rediseñar dichas prendas, mientras que en el ítem servicio de sastrería se consideran sustitutos los locales y personas naturales que se dedican a hacer arreglos de sastrería. Los clientes preferirán estos negocios en comparación según su disponibilidad a pagar. Dado lo anterior, la amenaza de sustitutos es media-alta, debido a que estos servicios son buenos sustitutos a la hora de querer arreglar una prenda por su cuenta, pero dependerá de la calidad del trabajo el que pueda amenazar al modelo de negocios de byAmerican.



Figura 11: Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

11.2 Análisis FODA

Su objetivo consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que la empresa será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades.

11.2.1 Fortalezas

Una de las principales fortalezas de byAmerican es el entregar un servicio novedoso dentro del mercado, lo que puede atraer tanto a consumidores actuales de ropa reciclada, como a nuevos clientes que aún tienen la creencia errada de que este tipo de ropa esta solo constituido por prendas usadas y sucias. Además, dado que se quiere consolidar al negocio dentro de la industria, se tratará de conseguir productos con altos estándares de calidad, acompañados de una atención personalizada tanto de los vendedores como de los modistas.

La flexibilidad y la personalización del servicio es otra de sus fortalezas, la cual representa la mayor innovación al comparar modelos de negocios similares dentro del mercado.

11.2.2 Oportunidades

La primera oportunidad que se presenta es llegar a tender a un público que aún no tiene una solución dentro de las opciones que existen en el mercado. Además, el mercado en el que se desea trabajar tiene un alto potencial de desarrollo, lo que representa una alta oportunidad de crecimiento para la empresa de hacer las cosas bien.

Dentro del mercado de ropa americana aún existen pocos competidores, en comparación con el retail normal, lo que significa una gran oportunidad para ingresar con un producto y servicio innovador.

11.2.3 Debilidades

Entre las principales debilidades de byAmerican se encuentran el ser una marca nueva en el mercado, entrando a competir con empresas ya posicionadas. Además, de carecer de una curva de aprendizaje en el mercado chileno, que dichas marcas ya tendrían debido a sus años de experiencia. Asimismo, debido a las distintas marcas enfocadas en un amplio espectro de clientes, existe una alta competitividad en el mercado, lo que provoca que de no dar a entender la experiencia byAmerican o que los precios sean percibidos como muy elevados pueda provocar una fuga de clientes hacia otras propuestas con productos sustitutos.

11.2.4 Amenazas

La principal amenaza va de la mano con las pocas barreras a nuevos competidores y lo replicable del negocio. Por otro lado, empresas con mayores recursos podrían interesarse en ofrecer un servicio similar y, gracias a su poder y experiencia, posicionarse en los primeros lugares del mercado.

Además, se debe considerar la nueva realidad que se vive en la actualidad y como ésta afectará al retail post pandemia, lo que puede provocar que muchos de los clientes potenciales de la marca decidan seguir comprando de forma online hasta que los riesgos de contraer Covid-19 sean más bajos, por lo que el modelo de negocios presentado se vería gravemente afectado al considerar que el servicio de sastrería a prestar es una de las mayores cualidades que distinguen a la marca de la competencia y que de no hacerlo de forma presencial puede llevar a que los productos entregados no sean el resultado esperado por los clientes, provocando que la marca no sea bien valorada y poniendo al negocio en peligro de fracasar.

<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <p>Una de las principales fortalezas de byAmerican es el entregar un servicio novedoso dentro del mercado, lo que puede atraer tanto a consumidores actuales de ropa reciclada, como a nuevos clientes que aún tienen la creencia errada de que este tipo de ropa está solo constituido por prendas usadas y sucias. Además, dado que se quiere consolidar al negocio dentro de la industria, se tratará de conseguir productos con altos estándares de calidad, acompañados de una atención personalizada tanto de los vendedores como de los modistas. La flexibilidad y la personalización del servicio es otra de sus fortalezas, la cual representa la mayor innovación al comparar modelos de negocios similares dentro del mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <p>La primera oportunidad que se presenta es llegar a tender a un público que aún no tiene una solución dentro de las opciones que existen en el mercado. Además, el mercado en el que se desea trabajar tiene un alto potencial de desarrollo, lo que representa una alta oportunidad de crecimiento para la empresa de hacer las cosas bien. Dentro del mercado de ropa americana aún existen pocos competidores, en comparación con el retail normal, lo que significa una gran oportunidad para ingresar con un producto y servicio innovador.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <p>Entre las principales debilidades de byAmerican se encuentran el ser una marca nueva en el mercado, entrando a competir con empresas ya posicionadas. Además, de carecer de una curva de aprendizaje en el mercado chileno, que dichas marcas ya tendrían debido a sus años de experiencia. Asimismo, debido a las distintas marcas enfocadas en un amplio espectro de clientes, existe una alta competitividad en el mercado, lo que provoca que de no dar a entender la experiencia byAmerican o que los precios sean percibidos como muy elevados pueda provocar una fuga de clientes hacia otras propuestas con productos sustitutos.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <p>La principal amenaza va de la mano con las pocas barreras a nuevos competidores y lo replicable del negocio. Por otro lado, empresas con mayores recursos podrían interesarse en ofrecer un servicio similar y, gracias a su poder y experiencia, posicionarse en los primeros lugares del mercado. Además, se debe considerar la nueva realidad que se vive en la actualidad y como ésta afectará al retail post pandemia, lo que puede provocar que muchos de los clientes potenciales de la marca decidan seguir comprando de forma online hasta que los riesgos de contraer Covid-19 sean más bajos, por lo que el modelo de negocios presentado se vería gravemente afectado al considerar que el servicio de sastrería a prestar es una de las mayores cualidades que distinguen a la marca de la competencia y que de no hacerlo de forma presencial puede llevar a que los productos entregados no sean el resultado esperado por los clientes, provocando que la marca no sea bien valorada y poniendo al negocio en peligro de fracasar.</p>

Figura 12: Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

12. ANÁLISIS FINANCIERO

12.1 Inversiones requeridas y financiación

Para concretar la implementación del plan de negocios propuesto en primer lugar es necesario adquirir los equipos electrónicos, mobiliario y artículos de oficina que se van a utilizar a lo largo de todo el proceso productivo de la empresa. Los locales en donde se ubicarán la tienda, la oficina y la bodega serán rentados. Además, dentro de la inversión inicial se considerarán las mejoras locativas, decoración y los gastos de constitución de la empresa.

Asimismo, se considerará el capital de trabajo que cubrirá los dos primeros meses de salarios, alquileres, servicios públicos, teléfono e internet, un remanente por posibles imprevistos, transporte de mercancía y el dinero necesario para poder comprar el inventario inicial a tener en tienda.

Las cotizaciones del mobiliario y el equipo electrónico se encontrarán en el anexo E.

Mobiliario	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Estantes Tienda	1	\$ 5.150.000	\$ 5.150.000
Maniqués	5	\$ 79.990	\$ 399.950
Silla	8	\$ 68.390	\$ 547.120
Mesones	2	\$ 250.000	\$ 500.000
Muebles de almacenamiento	3	\$ 300.000	\$ 900.000
Escritorio	4	\$ 79.990	\$ 319.960
Total Mobiliario			\$ 7.817.030

Tabla 20: Cotización Mobiliario. Fuente: Elaboración propia.

Equipos Electrónicos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Aspiradora	1	\$ 99.990	\$ 99.990
Máquina recta	2	\$ 349.990	\$ 699.980
Maquina overlock	2	\$ 279.990	\$ 559.980
Plancha	2	\$ 107.910	\$ 215.820
Computador Escritorio	3	\$ 339.990	\$ 1.019.970
Notebook	3	\$ 299.990	\$ 899.970
Etiquetadora	1	\$ 114.990	\$ 114.990
Impresora de Facturación	2	\$ 81.990	\$ 163.980
Caja Registradora	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Lector de código de barras	2	\$ 47.990	\$ 95.980
Total Equipos Electrónicos			\$ 4.320.660

Tabla 21: Cotización de Equipos electrónicos. Fuente: Elaboración propia.

Depreciación	Costo	Vida útil (Años)	
Mobiliario	\$ 7.817.030	6	\$ 1.302.838
Equipos Electrónicos	\$ 4.320.660	6	\$ 720.110
Total depreciación anual			\$ 2.022.948

Tabla 22: Depreciación. Fuente: Elaboración propia.

Inversión	
Mobiliario	\$ 7.817.030
Equipos Electrónicos	\$ 4.320.660
Mejoras Locativas	\$ 20.000.000
Software ERP	\$ 1.720.867
Publicidad	\$ 10.000.000
	\$ 43.858.557

Tabla 23: Inversión. Fuente: Elaboración propia.

Capital de Trabajo	
Inventario Inicial (2 meses)	\$ 6.199.500
Salarios (2 meses)	\$ 21.400.000
Arriendo (2 meses)	\$ 11.837.734
Lavandería (2 meses)	\$ 13.181.600
Servicios Agua, Luz (2 meses)	\$ 580.000
Internet y Teléfono (2 meses)	\$ 440.000
Capacitación Inicial	\$ 200.000
Remanente	\$ 20.000.000
Transporte de mercancía	\$ 3.000.000
Total Capital de Trabajo	\$ 76.838.834

Tabla 24: Capital de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la inversión se contará con \$20.000.000 de pesos para las mejoras locativas a hacer en la tienda, los cuales también contienen el pago a arquitecto y contratistas. Asimismo, la empresa contará con un remanente de \$20.000.000 de pesos por si se presenta cualquier problema no previsto al crear la tienda.

Para concretar la implementación de byAmerican se utilizará dos tipos de recursos financieros. En primer lugar, se contará con el capital entregado por CORFO semilla, el cual cubrirá el 25% del total requerido, mientras que el otro 75% se cubrirá con un crédito solicitado al Banco Estado. A continuación, se detalla el monto a financiar y sus condiciones.

Financiamiento	
Concepto	Costo
Inversión Total	\$ 43.858.557
Capital de Trabajo	\$ 76.838.834
Necesidad Financiera Total	\$120.697.391
Recursos Propios (21%)	\$ 25.000.000
Financiamiento (79%)	\$ 95.697.391

Tabla 25: Financiamiento. Fuente: Elaboración propia.

Condiciones de Financiamiento	
Préstamo Bancario	\$ 97.697.391
R. anual	13,98%
R. mensual	1,17%
Plazo	36
Cuota	\$ 3.200.566

Tabla 26: Condiciones de Financiamiento. Fuente: Banco Estado.

A continuación, se presenta la tabla de intereses, amortización y cuotas del préstamo bancario a 3 años:

Mes	Saldo Inicial	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Final
0	\$ 95.697.391				
1	\$ 93.616.484	\$ 2.080.907	\$ 1.119.659	\$ 3.200.566	\$90.415.918
2	\$ 91.511.231	\$ 2.105.253	\$ 1.095.313	\$ 3.200.566	\$88.310.665
3	\$ 89.381.346	\$ 2.129.885	\$ 1.070.681	\$ 3.200.566	\$86.180.780
4	\$ 87.226.542	\$ 2.154.804	\$ 1.045.762	\$ 3.200.566	\$84.025.976
5	\$ 85.046.526	\$ 2.180.016	\$ 1.020.551	\$ 3.200.566	\$81.845.960
6	\$ 82.841.004	\$ 2.205.522	\$ 995.044	\$ 3.200.566	\$79.640.438
7	\$ 80.609.678	\$ 2.231.326	\$ 969.240	\$ 3.200.566	\$77.409.112
8	\$ 78.352.245	\$ 2.257.433	\$ 943.133	\$ 3.200.566	\$75.151.679
9	\$ 76.068.400	\$ 2.283.845	\$ 916.721	\$ 3.200.566	\$72.867.834
10	\$ 73.757.834	\$ 2.310.566	\$ 890.000	\$ 3.200.566	\$70.557.268
11	\$ 71.420.235	\$ 2.337.599	\$ 862.967	\$ 3.200.566	\$68.219.669
12	\$ 69.055.286	\$ 2.364.949	\$ 835.617	\$ 3.200.566	\$65.854.719
13	\$ 66.662.666	\$ 2.392.619	\$ 807.947	\$ 3.200.566	\$63.462.100
14	\$ 64.242.053	\$ 2.420.613	\$ 779.953	\$ 3.200.566	\$61.041.487
15	\$ 61.793.119	\$ 2.448.934	\$ 751.632	\$ 3.200.566	\$58.592.553
16	\$ 59.315.533	\$ 2.477.587	\$ 722.979	\$ 3.200.566	\$56.114.966
17	\$ 56.808.958	\$ 2.506.574	\$ 693.992	\$ 3.200.566	\$53.608.392

18	\$ 54.273.057	\$ 2.535.901	\$ 664.665	\$ 3.200.566	\$51.072.491
19	\$ 51.707.485	\$ 2.565.571	\$ 634.995	\$ 3.200.566	\$48.506.919
20	\$ 49.111.897	\$ 2.595.589	\$ 604.978	\$ 3.200.566	\$45.911.331
21	\$ 46.485.940	\$ 2.625.957	\$ 574.609	\$ 3.200.566	\$43.285.374
22	\$ 43.829.259	\$ 2.656.681	\$ 543.885	\$ 3.200.566	\$40.628.693
23	\$ 41.141.495	\$ 2.687.764	\$ 512.802	\$ 3.200.566	\$37.940.929
24	\$ 38.422.285	\$ 2.719.211	\$ 481.355	\$ 3.200.566	\$35.221.719
25	\$ 35.671.259	\$ 2.751.025	\$ 449.541	\$ 3.200.566	\$32.470.693
26	\$ 32.888.047	\$ 2.783.212	\$ 417.354	\$ 3.200.566	\$29.687.481
27	\$ 30.072.271	\$ 2.815.776	\$ 384.790	\$ 3.200.566	\$26.871.705
28	\$ 27.223.550	\$ 2.848.721	\$ 351.846	\$ 3.200.566	\$24.022.984
29	\$ 24.341.500	\$ 2.882.051	\$ 318.516	\$ 3.200.566	\$21.140.934
30	\$ 21.425.729	\$ 2.915.771	\$ 284.796	\$ 3.200.566	\$18.225.163
31	\$ 18.475.844	\$ 2.949.885	\$ 250.681	\$ 3.200.566	\$15.275.278
32	\$ 15.491.445	\$ 2.984.399	\$ 216.167	\$ 3.200.566	\$12.290.879
33	\$ 12.472.129	\$ 3.019.316	\$ 181.250	\$ 3.200.566	\$ 9.271.563
34	\$ 9.417.487	\$ 3.054.642	\$ 145.924	\$ 3.200.566	\$ 6.216.921
35	\$ 6.327.105	\$ 3.090.382	\$ 110.185	\$ 3.200.566	\$ 3.126.539
36	\$ 3.200.566	\$ 3.126.539	\$ 74.027	\$ 3.200.566	\$ -

Tabla 27: Pago de préstamo bancario Banco Estado a 3 años. Fuente: Elaboración propia.

Gastos Financieros	
Año 1	\$ 11.764.688,34
Año 2	\$ 7.773.792,95
Año 3	\$ 3.185.075,22
Amortización	
Año 1	\$ 26.642.105,44
Año 2	\$ 30.633.000,83
Año 3	\$ 35.221.718,57

Tabla 28: Consolidado anual, gastos financieros y Amortización. Fuente: Elaboración propia.

12.2 Gastos

Entre los principales gastos de byAmerican se encontrarán los generados por salarios (bruto), servicios públicos como la luz y el agua, teléfono e internet, capacitación de los vendedores y modistas, arrendamiento de local, oficina y bodega, artículos de oficina, papelería, transporte de mercancía y marketing. A continuación, se detallarán los gastos generados por todos estos ítems:

Arriendos	Mts2	Costo Mensual	Costo Anual
Costanera Center	50	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Oficina y Bodega	82	\$ 918.867	\$ 11.026.404
Total Arriendos		\$ 5.918.867	\$ 71.026.404

Servicios Públicos	Costanera Center	Oficina y Bodega	Costo Mensual	Costo Anual
Agua	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 50.000	\$ 600.000
Luz	\$ 200.000	\$ 40.000	\$ 240.000	\$ 2.880.000
Teléfono e Internet	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 110.000	\$ 1.320.000
Total Servicios Públicos			\$ 400.000	\$ 4.800.000

Gastos de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Duración
Página Web portal	\$ 450.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	Mantenición mensual
Gastos Publicidad	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	Campañas mensuales
Total Gasto Anuales	\$ 3.450.000	\$ 2.150.000	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000	

Cargos	Gerente General	Jefe Logístico y de Marketing	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	Jefe de Tienda/ Marketing Digital	Vendedores	Modistas.
Salarios	\$ 2.400.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 450.000	\$ 650.000
Isapres (7%)	\$ 168.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 70.000	\$ 31.500	\$ 45.500
AFP (10,31%)	\$ 247.440	\$ 206.200	\$ 206.200	\$ 103.100	\$ 46.395	\$ 67.015
Salario Líquido	\$ 1.984.560	\$ 1.653.800	\$ 1.653.800	\$ 826.900	\$ 372.105	\$ 537.485
Seguro de accidentes	\$ 184.564	\$ 153.803	\$ 153.803	\$ 76.902	\$ 34.606	\$ 49.986
% por ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 522.367	\$ 522.367	\$ 522.367
Número de Cargos	1	1	1	1	3	3
Total Salarios	\$ 2.584.564	\$ 2.153.803	\$ 2.153.803	\$ 1.599.269	\$ 3.020.920	\$ 3.667.061
Total Salarios Mensuales	\$ 15.179.421					
Total Salarios en 1 año	\$ 182.153.046					

Tablas 29: Detalles de costos fijos. Fuente: Elaboración propia.

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos					
Sueldos y Salarios	\$ 151.794.205	\$ 182.153.046	\$ 182.153.046	\$ 182.153.046	\$ 182.153.046
Servicios Públicos (Agua-Energía)	\$ 2.900.000	\$ 3.480.000	\$ 3.480.000	\$ 3.480.000	\$ 3.480.000
Internet y Teléfono	\$ 1.100.000	\$ 1.320.000	\$ 1.320.000	\$ 1.320.000	\$ 1.320.000
Patente Comercial	\$ 116.322	\$ 116.322	\$ 116.322	\$ 116.322	\$ 116.322
Capacitaciones de Asesores	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Arriendo Locales	\$ 59.188.670	\$ 71.026.404	\$ 71.026.404	\$ 71.026.404	\$ 71.026.404
Total de Gastos Administrativos por año	\$ 215.299.197	\$ 258.295.772	\$ 258.295.772	\$ 258.295.772	\$ 258.295.772
Otros Gastos					
Artículos de Oficina	\$ 150.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Papelería	\$ 80.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Producción de bolsas	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Transporte	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Insumos para arreglos	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Mantención de Maquinas	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Servicio de ERP	\$ -	\$ 1.720.867	\$ 1.720.867	\$ 1.720.867	\$ 1.720.867
Marketing y Ventas	\$ 3.450.000	\$ 2.150.000	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000
Total de Otros Gastos por año	\$ 13.680.000	\$ 13.960.867	\$ 12.960.867	\$ 12.960.867	\$ 12.960.867
Total Gastos por año	\$ 228.979.197	\$ 272.256.639	\$ 271.256.639	\$ 271.256.639	\$ 271.256.639

Tabla 30: Gastos consolidados del año 1 al 5. Fuente: Elaboración propia.

Del total de los gastos que se presentan ante la creación de byAmerican, el mayor porcentaje corresponde al ítem salarios, esto se debe a que se espera tener un personal bien remunerado para que de esta forma desempeñen sus labores profesionales de la mejor manera. Por otro lado, en el ítem de marketing se establece que para el primer año de funcionamiento habrá una mayor inversión, con la finalidad de dar a conocer la marca y en los años siguientes la inversión bajará paulatinamente ya que, se espera que con el transcurrir de los años la marca logre consolidarse en el mercado.

12.3 Proyección de ventas

Basándose en la estimación de demanda realizada, junto al valor de los productos a tener en tienda (sin IVA), se realizó la proyección de las ventas de los primeros cinco años de funcionamiento, obteniendo los resultados presentados en las tablas 31 a 35. Además, se consideró el valor promedio de los arreglos a tener en tienda, el cual es de \$9.277 pesos para la gran mayoría de productos, mientras que de \$2.455 pesos para los ítems blusas, camisas y poleras dado que estos son prendas más simples que no incurrir en gastos elevados para el cliente a la hora de tener que ser ajustados y/o personalizados.

Asimismo, se consideró el costo promedio para byAmerican por el arreglo de los productos, el cual sería de \$2.395 pesos para la mayoría de los productos, mientras que de \$545 pesos para las blusas, camisas y poleras, por la misma razón anterior.

Por otra parte, para la proyección de los ingresos se consideró que el 52% de los clientes de byAmerican optarían por utilizar algún servicio de customización entregados por la marca, esto basándose en el estudio de Rare Consulting que explica que este tipo de servicio conduce a dicha tasa de lealtad por parte del cliente al que apunta la marca (Millennials) (**Rare Consulting, 2017**).

Además, el porcentaje de ventas de cada uno de los ítems se obtuvo gracias a dos entrevistas realizadas a trabajadores de tiendas de ropa, quienes indicaron que dichos porcentajes corresponden a la realidad que se presentaba pre-pandemia en tiendas como Zara y Orange Blue.

Asimismo, los costos por productos se obtuvieron al dividir el precio por fardo por la cantidad de prendas presentes en estos, datos que se ya se presentaron anteriormente en esta memoria.

Finalmente, las ganancias obtenidas por las ventas de los productos al restar los costos de los ingresos se presentan en las siguientes tablas.

Proyección de Ventas Año 1												
Producto	Blásas/ Camisas	Chaquetas	Poleras	Parkas	Polerones	Abrigos	Chaqueta Mezclill	Sweaters	Vestidos	Faldas	Pantalones	Shorts
Precios de Ventas	\$ 16.723	\$ 41.933	\$ 13.361	\$ 46.134	\$ 22.605	\$ 41.933	\$ 31.509	\$ 26.605	\$ 26.807	\$ 22.605	\$ 18.403	\$ 16.723
% de Ventas Estimadas	10%	6%	12%	4%	8%	4%	10%	6%	12%	12%	8%	8%
% Estimado de Clientes	975	585	1170	390	780	390	975	585	1170	1170	780	780
Ingresos por venta de productos	\$ 16.308.817	\$ 24.536.661	\$ 15.636.101	\$ 17.996.555	\$ 17.636.109	\$ 16.357.774	\$ 30.728.608	\$ 15.567.640	\$ 31.371.677	\$ 26.454.163	\$ 14.357.766	\$ 13.047.054
Total de ingresos por Ventas Año 1	\$ 239.998.924											
% de ventas que se personalizan	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%
% Estimado de Clientes	507	304	609	203	406	203	507	304	609	609	406	406
Precio promedio por ajuste y/ personalización	\$ 2.465	\$ 9.277	\$ 2.465	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277
Ingresos por personalización de productos	\$ 1.250.053	\$ 2.822.737	\$ 1.500.064	\$ 1.881.825	\$ 3.763.649	\$ 1.881.825	\$ 4.704.562	\$ 2.822.737	\$ 5.645.474	\$ 5.645.474	\$ 3.763.649	\$ 3.763.649
Total de ingresos por personalización Año 1	\$ 39.445.699											
Total de Ingresos año 1	\$ 279.444.623											
Costo por Producto	\$ 752	\$ 1.390	\$ 950	\$ 4.242	\$ 1.923	\$ 3.996	\$ 2.400	\$ 1.066	\$ 1.364	\$ 1.364	\$ 2.413	\$ 982
Costo por Arreglo	\$ 545	\$ 2.395	\$ 545	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395
Costo por lavandería	\$ 2.079	\$ 2.883	\$ 2.178	\$ 5.679	\$ 3.317	\$ 7.676	\$ 4.550	\$ 3.494	\$ 2.626	\$ 2.626	\$ 3.612	\$ 2.124
Total Costo estimado anual	\$ 3.037.265	\$ 3.229.035	\$ 3.992.291	\$ 4.356.101	\$ 5.059.880	\$ 5.038.989	\$ 7.992.422	\$ 3.396.970	\$ 6.126.455	\$ 6.126.455	\$ 5.672.266	\$ 3.394.902
Total General de Costo estimado	\$ 57.423.028											
Total Ganancias	\$ 222.021.595											

Tablas 31: Detalle de Ingresos y Costos Variables por productos 1. Fuente: Elaboración propia.

Proyección de Ventas Año 2												
Producto	Blásas/ Camisas	Chaquetas	Poleras	Parkas	Polerones	Abrigos	Chaqueta Mezclill	Sweaters	Vestidos	Faldas	Pantalones	Shorts
Precios de Ventas	\$ 16.723	\$ 41.933	\$ 13.361	\$ 46.134	\$ 22.605	\$ 41.933	\$ 31.509	\$ 26.605	\$ 26.807	\$ 22.605	\$ 18.403	\$ 16.723
% de Ventas Estimadas	10%	6%	12%	4%	8%	4%	10%	6%	12%	12%	8%	8%
% Estimado de Clientes	1788	1073	2146	715	1430	715	1788	1073	2146	2146	1430	1430
Ingresos por venta de productos	\$ 29.899.498	\$ 44.983.878	\$ 28.666.186	\$ 32.993.684	\$ 32.332.866	\$ 29.989.252	\$ 56.335.782	\$ 28.540.674	\$ 57.514.741	\$ 48.499.299	\$ 26.322.572	\$ 23.919.598
Total de ingresos por Ventas Año 1	\$ 439.998.028											
% de ventas que se personalizan	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%
% Estimado de Clientes	930	558	1116	372	744	372	930	558	1116	1116	744	744
Precio promedio por ajuste y/ personalización	\$ 2.465	\$ 9.277	\$ 2.465	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277
Ingresos por personalización de productos	\$ 2.291.764	\$ 5.175.018	\$ 2.750.117	\$ 3.450.012	\$ 6.900.024	\$ 3.450.012	\$ 8.625.030	\$ 5.175.018	\$ 10.350.036	\$ 10.350.036	\$ 6.900.024	\$ 6.900.024
Total de ingresos por personalización Año 1	\$ 72.317.114											
Total de Ingresos año 1	\$ 512.315.142											
Costo por Producto	\$ 752	\$ 1.390	\$ 950	\$ 4.242	\$ 1.923	\$ 3.996	\$ 2.400	\$ 1.066	\$ 1.364	\$ 1.364	\$ 2.413	\$ 982
Costo por Arreglo	\$ 545	\$ 2.395	\$ 545	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395
Costo por lavandería	\$ 2.079	\$ 2.883	\$ 2.178	\$ 5.679	\$ 3.317	\$ 7.676	\$ 4.550	\$ 3.494	\$ 2.626	\$ 2.626	\$ 3.612	\$ 2.124
Total Costo estimado anual	\$ 5.568.319	\$ 5.919.897	\$ 7.319.200	\$ 7.986.185	\$ 9.276.446	\$ 9.238.146	\$ 14.652.774	\$ 6.227.778	\$ 11.231.833	\$ 11.231.833	\$ 10.399.154	\$ 6.223.987
Total General de Costo estimado	\$ 105.275.552											
Total Ganancias	\$ 407.039.591											

Tablas 32: Detalle de Ingresos y Costos Variables por productos 2. Fuente: Elaboración propia.

Proyección de Ventas Año 3													
Producto	Blusas/Camisas	Chaquetas	Poleras	Parkas	Polerones	Abrigos	Chaqueta Mezclilla	Sweaters	Vestidos	Faldas	Pantalones	Shorts	
Precios de Ventas	\$ 16.723	\$ 41.933	\$ 13.361	\$ 46.134	\$ 22.605	\$ 41.933	\$ 31.509	\$ 26.605	\$ 26.807	\$ 22.605	\$ 18.403	\$ 16.723	
% de Ventas Estimadas	10%	6%	12%	4%	8%	4%	10%	6%	12%	12%	8%	8%	
% Estimado de Clientes	2753	1652	3304	1101	2203	1101	2753	1652	3304	3304	2203	2203	
Ingresos por venta de productos	\$ 46.045.227	\$ 69.275.172	\$ 44.145.926	\$ 50.810.273	\$ 49.792.614	\$ 46.183.448	\$ 86.757.104	\$ 43.952.637	\$ 88.572.700	\$ 74.688.921	\$ 40.536.760	\$ 36.836.181	
Total de ingresos por Ventas Año 1	\$ 677.596.963												
% de ventas que se personalizan	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	
% Estimado de Clientes	1432	859	1718	573	1145	573	1432	859	1718	1718	1145	1145	
Precio promedio por ajuste y/o personalización	\$ 2.465	\$ 9.277	\$ 2.465	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	
Ingresos por personalización de productos	\$ 3.529.317	\$ 7.969.528	\$ 4.235.181	\$ 5.313.018	\$ 10.626.037	\$ 5.313.018	\$ 13.282.546	\$ 7.969.528	\$ 15.939.055	\$ 15.939.055	\$ 10.626.037	\$ 10.626.037	
Total de ingresos por personalización Año 1	\$ 111.368.356												
Total de Ingresos año 1	\$ 788.965.319												
Costo por Producto	\$ 752	\$ 1.390	\$ 950	\$ 4.242	\$ 1.923	\$ 3.996	\$ 2.400	\$ 1.066	\$ 1.364	\$ 1.364	\$ 2.413	\$ 982	
Costo por Arreglo	\$ 545	\$ 2.395	\$ 545	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	
Costo por lavandería	\$ 2.079	\$ 2.883	\$ 2.178	\$ 5.679	\$ 3.317	\$ 7.676	\$ 4.550	\$ 3.494	\$ 2.626	\$ 2.626	\$ 3.612	\$ 2.124	
Total Costo estimado anual	\$ 8.575.211	\$ 9.116.641	\$ 11.271.568	\$ 12.298.725	\$ 14.285.726	\$ 14.226.744	\$ 22.565.272	\$ 9.590.778	\$ 17.297.023	\$ 17.297.023	\$ 16.014.697	\$ 9.584.940	
Total General de Costo estimado	\$ 162.124.350												
Total Ganancias	\$ 626.840.969												

Tablas 33: Detalle de Ingresos y Costos Variables por productos 3. Fuente: Elaboración propia.

Proyección de Ventas Año 4													
Producto	Blusas/Camisas	Chaquetas	Poleras	Parkas	Polerones	Abrigos	Chaqueta Mezclilla	Sweaters	Vestidos	Faldas	Pantalones	Shorts	
Precios de Ventas	\$ 16.723	\$ 41.933	\$ 13.361	\$ 46.134	\$ 22.605	\$ 41.933	\$ 31.509	\$ 26.605	\$ 26.807	\$ 22.605	\$ 18.403	\$ 16.723	
% de Ventas Estimadas	10%	6%	12%	4%	8%	4%	10%	6%	12%	12%	8%	8%	
% Estimado de Clientes	3894	2336	4673	1558	3115	1558	3894	2336	4673	4673	3115	3115	
Ingresos por venta de productos	\$ 65.121.106	\$ 97.974.886	\$ 62.434.953	\$ 71.860.243	\$ 70.420.982	\$ 65.316.590	\$ 122.699.333	\$ 62.161.587	\$ 125.267.105	\$ 105.631.473	\$ 57.330.561	\$ 52.096.885	
Total de ingresos por Ventas Año 1	\$ 958.315.705												
% de ventas que se personalizan	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	
% Estimado de Clientes	2025	1215	2430	810	1620	810	2025	1215	2430	2430	1620	1620	
Precio promedio por ajuste y/o personalización	\$ 2.465	\$ 9.277	\$ 2.465	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	
Ingresos por personalización de productos	\$ 4.991.463	\$ 11.271.189	\$ 5.989.755	\$ 7.514.126	\$ 15.028.252	\$ 7.514.126	\$ 18.785.315	\$ 11.271.189	\$ 22.542.378	\$ 22.542.378	\$ 15.028.252	\$ 15.028.252	
Total de ingresos por personalización Año 1	\$ 157.506.675												
Total de Ingresos año 1	\$ 1.115.822.380												
Costo por Producto	\$ 752	\$ 1.390	\$ 950	\$ 4.242	\$ 1.923	\$ 3.996	\$ 2.400	\$ 1.066	\$ 1.364	\$ 1.364	\$ 2.413	\$ 982	
Costo por Arreglo	\$ 545	\$ 2.395	\$ 545	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	
Costo por lavandería	\$ 2.079	\$ 2.883	\$ 2.178	\$ 5.679	\$ 3.317	\$ 7.676	\$ 4.550	\$ 3.494	\$ 2.626	\$ 2.626	\$ 3.612	\$ 2.124	
Total Costo estimado anual	\$ 12.127.798	\$ 12.893.535	\$ 15.941.217	\$ 17.393.911	\$ 20.204.099	\$ 20.120.681	\$ 31.913.742	\$ 13.564.100	\$ 24.462.933	\$ 24.462.933	\$ 22.649.357	\$ 13.555.844	
Total General de Costo estimado	\$ 229.290.152												
Total Ganancias	\$ 886.532.228												

Tablas 34: Detalle de Ingresos y Costos Variables por productos 4. Fuente: Elaboración propia.

Proyección de Ventas Año 5												
Producto	Blusas/Camisas	Chaquetas	Poleras	Parkas	Polerones	Abrigos	Chaqueta Mezclilla	Sweaters	Vestidos	Faldas	Pantalones	Shorts
Precios de Ventas	\$ 16.723	\$ 41.933	\$ 13.361	\$ 46.134	\$ 22.605	\$ 41.933	\$ 31.509	\$ 26.605	\$ 26.807	\$ 22.605	\$ 18.403	\$ 16.723
% de Ventas Estimadas	10%	6%	12%	4%	8%	4%	10%	6%	12%	12%	8%	8%
% Estimado de Clientes	5235	3141	6282	2094	4188	2094	5235	3141	6282	6282	4188	4188
Ingresos por venta de productos	\$ 87.551.710	\$ 131.721.791	\$ 83.940.326	\$ 96.612.105	\$ 94.677.098	\$ 87.814.527	\$ 164.962.436	\$ 83.572.800	\$ 168.414.663	\$ 142.015.648	\$ 77.077.755	\$ 70.041.368
Total de ingresos por Ventas Año 1	\$1.288.402.226											
% de ventas que se personalizan	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%
% Estimado de Clientes	2722	1633	3267	1089	2178	1089	2722	1633	3267	3267	2178	2178
Precio promedio por ajuste y/ personalización	\$ 2.465	\$ 9.277	\$ 2.465	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277	\$ 9.277
Ingresos por personalización de productos	\$ 6.710.745	\$ 15.153.487	\$ 8.052.893	\$ 10.102.325	\$ 20.204.650	\$ 10.102.325	\$ 25.255.812	\$ 15.153.487	\$ 30.306.975	\$ 30.306.975	\$ 20.204.650	\$ 20.204.650
Total de ingresos por personalización Año 1	\$ 211.758.974											
Total de Ingresos año 1	\$ 1.500.161.200											
Costo por Producto	\$ 752	\$ 1.390	\$ 950	\$ 4.242	\$ 1.923	\$ 3.996	\$ 2.400	\$ 1.066	\$ 1.364	\$ 1.364	\$ 2.413	\$ 982
Costo por Arreglo	\$ 545	\$ 2.395	\$ 545	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395	\$ 2.395
Costo por lavandería	\$ 2.079	\$ 2.883	\$ 2.178	\$ 5.679	\$ 3.317	\$ 7.676	\$ 4.550	\$ 3.494	\$ 2.626	\$ 2.626	\$ 3.612	\$ 2.124
Total Costo estimado anual	\$ 16.305.151	\$ 17.334.642	\$ 21.432.081	\$ 23.385.147	\$ 27.163.289	\$ 27.051.138	\$ 42.906.254	\$ 18.236.179	\$ 32.889.055	\$ 32.889.055	\$ 30.450.802	\$ 18.225.080
Total General de Costo estimado	\$ 308.267.871											
Total Ganancias	\$ 1.191.893.329											

Tablas 35: Detalle de Ingresos y Costos Variables por productos 5. Fuente: Elaboración propia.

12.4 Estado de Flujos económicos y financieros proyectado a 5 años

En el siguiente estado financiero se puede observar cómo el negocio comienza con pérdidas de \$45.364.396 de pesos para el primer año, para luego presentar ganancias por \$47.485.857 de pesos para el segundo año, llegando a los \$744.300.189 de pesos para el quinto año.

Además, es importante mencionar que el impuesto sobre la renta a pagar al Servicio de impuestos internos (SII) por el proyecto es de 27%.

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas (+)	\$ -	\$ 279.444.623	\$ 512.315.142	\$ 788.965.319	\$ 1.115.822.380	\$ 1.500.161.200
Costo de ventas (-)	\$ -	-\$ 57.423.028	-\$ 105.275.552	-\$ 162.124.350	-\$ 229.290.152	-\$ 308.267.871
Gastos administrativos y otros	\$ -	-\$ 228.979.197	-\$ 272.256.639	-\$ 271.256.639	-\$ 271.256.639	-\$ 271.256.639
Depreciación (-)	\$ -	-\$ 2.022.948	-\$ 2.022.948	-\$ 2.022.948	-\$ 2.022.948	-\$ 2.022.948
Resultado operacional (1)	\$ -	-\$ 8.980.551	\$ 132.760.003	\$ 353.561.382	\$ 613.252.641	\$ 918.613.742
Ganancia/Pérdida de capital (+/-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 15.367.767
Ingresos financieros (+)	\$ 25.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Interés (-)	\$ -	-\$ 11.764.688	-\$ 7.773.793	-\$ 3.185.075	\$ -	\$ -
Pérdidas del ejercicio anterior (-)	\$ -	\$ -	-\$ 20.745.239	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado no operacional (2)	\$ 25.000.000	-\$ 11.764.688	-\$ 28.519.032	-\$ 3.185.075	\$ -	-\$ 15.367.767
Utilidad antes de impuestos (1+2)	\$ 25.000.000	-\$ 20.745.239	\$ 104.240.971	\$ 350.376.307	\$ 613.252.641	\$ 903.245.975
Impuesto a las empresas (-)	-\$ 6.750.000	\$ -	-\$ 28.145.062	-\$ 94.601.603	-\$ 165.578.213	-\$ 243.876.413
Utilidad después de impuestos	\$ 18.250.000	-\$ 20.745.239	\$ 76.095.909	\$ 255.774.704	\$ 447.674.428	\$ 659.369.562
Depreciación (+)	\$ -	\$ 2.022.948	\$ 2.022.948	\$ 2.022.948	\$ 2.022.948	\$ 2.022.948
Pérdidas del ejercicio anterior (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ganancia/Pérdida de capital (-/+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.367.767
Flujo operacional (3)	\$ 18.250.000	-\$ 18.722.291	\$ 78.118.857	\$ 257.797.652	\$ 449.697.376	\$ 676.760.277
Inversión fija (-)	-\$ 43.858.557	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor residual (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.068.845
Capital de trabajo (-)	-\$ 76.838.834	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación del capital de trabajo (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 61.471.067
Préstamos (+)	\$ 95.697.391	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones (-)	\$ -	-\$ 26.642.105	-\$ 30.633.001	-\$ 35.221.719	\$ -	\$ -
Flujo de capitales (4)	-\$ 25.000.000	-\$ 26.642.105	-\$ 30.633.001	-\$ 35.221.719	\$ -	\$ 67.539.912
Flujo de caja privado (3+4)	-\$ 6.750.000	-\$ 45.364.396	\$ 47.485.857	\$ 222.575.934	\$ 449.697.376	\$ 744.300.189

Tabla 36: Estado de flujos económicos y financieros proyectados a 5 años. Fuente: Elaboración propia.

12.5 Tasa de descuento – Modelo CAPM

La tasa de descuento del negocio calculada a partir de la ecuación 1 con los valores presentes en la tabla 37 es de 14,7%. Además, el beta retail utilizado de 1,28 sufrió un castigo del 25% dado que se trata de un nuevo proyecto por lo que es más sensible que uno ya establecido.

$$r_i = r_f + \beta_i(r_m - r_f)$$

Ecuación 1: Formula de tasa de descuento. Fuente: Elaboración propia.

Tasa de descuento		
R_f	Tasa libre de riesgo de Chile para 5 años	1,80%
R_m	Rendimiento Accionario de Chile	9,85%
β	Beta (Retail Store USA)	1,28
	Castigo 25%	1,6

Tabla 37: Parámetros para el cálculo de tasa de descuento. Fuente: Elaboración propia.

12.6 VAN y la TIR

El VAN del proyecto es positivo, mayor a 0 con un valor de \$772.613.488, por lo cual la inversión produciría ganancias para la empresa por encima de la rentabilidad exigida, mientras que la TIR calculada es de 2,01% siendo positiva y dentro de los márgenes recomendables por los expertos, por lo que sumado al VAN positivo son indicadores de que el negocio presenta una buena oportunidad en una economía estable.

	r	14,7%				
Año	0	1	2	3	4	5
$(1+r)^t$	1,00	1,15	1,32	1,51	1,73	1,98
$FC/(1+r)^t$	\$ -6.750.000	\$ -39.557.374	\$ 36.106.792	\$ 147.575.802	\$ 259.997.766	\$ 375.240.502
VAN	\$ 772.613.488					
TIR	2,01%					

Tabla 38: VAN y TIR del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

12.7 Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se realizaron tres escenarios distintos, los cuales son, el caso pesimista, intermedio y optimista, para de esta forma determinar cómo se comporta el VAN y la TIR en cada uno de ellos.

12.7.1 Pesimista

Para este caso se probó con una estimación de demanda más pesimista de la propuesta en un principio, partiendo con solo el 5% de los 65.016 clientes calculados gracias al embudo de conversión para el primer año.

Para los años siguientes se espera aumentar el número de clientes del embudo de ventas en un 15% por año, y de éstos se planea aumentar en un 5% el porcentaje de personas que compran en la tienda para el segundo y tercer año alcanzando un 10% y 15% respectivamente.

ESTIMACIÓN DE CLIENTES ANUALES PARA LA TIENDA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de clientes que compran en la cadena de tiendas	65.016	71.517	78.669	86.536	95.189
% de estimada de cliente que se espera que realicen la compra	5%	10%	15%	20%	25%
	3.251	7.152	11.800	17.307	23.797

Tabla 39: Estimación de clientes caso pesimista cinco primeros años. Fuente: Elaboración propia.

Dada esta nueva estimación de demanda la TIR sería de -0,39%, mientras que el VAN resultante sería negativo, con un valor de -\$462.329.360, por lo que la inversión produciría a pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida y se aconsejaría rechazar el proyecto.

	r	14,7%				
Año	0	1	2	3	4	5
$(1+r)^t$	1,00	1,15	1,32	1,51	1,73	1,98
$FC/(1+r)^t$	\$ -6.750.000	\$ -150.404.686	\$ -205.785.534	\$ -171.044.995	\$ -44.485.150	\$ 116.141.004
VAN	\$ -462.329.360					
TIR	-0,39%					

Tabla 40: VAN y TIR caso pesimista del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

12.7.2 Intermedio

En este caso se trabajó con Solver en excel para lograr determinar la demanda que haga que el VAN del proyecto sea 0, dado que este es el caso en que la inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas, por lo cual el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida y la decisión de seguir o no con el proyecto debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

ESTIMACIÓN DE CLIENTES ANUALES PARA LA TIENDA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de clientes que compran en la cadena de tiendas	65.016	71.517	78.669	86.536	95.189
% de estimada de cliente que se espera que realicen la compra	9%	13%	45%	20%	24%
	5.957	9.391	35.688	17.612	22.468

Tabla 41: Estimación de clientes caso intermedio cinco primeros años. Fuente: Elaboración propia.

Dada esta nueva estimación de demanda la TIR sería de 0,15%, mientras que el VAN resultante es igual a 0.

	r	14,7%				
Año	0	1	2	3	4	5
$(1+r)^t$	1,00	1,15	1,32	1,51	1,73	1,98
$FC/(1+r)^t$	\$ -6.750.000	\$ -124.342.762	\$ -173.241.573	\$ 134.708.692	\$ 49.574.676	\$ 120.050.967
VAN	\$ -					
TIR	0,15%					

Tabla 42: VAN y TIR del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

12.7.3 Optimista

Para este caso se probó con una estimación de demanda optimista, partiendo con un 25% de los 65.016 clientes calculados gracias al embudo de conversión para el primer año.

Para los años siguientes se espera aumentar el número de clientes del embudo de ventas en un 15% por año, y de éstos se planea aumentar en un 10% el porcentaje de personas que compran en la tienda para el segundo y tercer año alcanzando un 35% y 45% respectivamente.

ESTIMACIÓN DE CLIENTES ANUALES PARA LA TIENDA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de clientes que compran en la cadena de tiendas	65.016	71.517	78.669	86.536	95.189
% de estimada de cliente que se espera que realicen la compra	25%	35%	45%	55%	65%
	16.254	25.031	35.401	47.595	61.873

Tabla 43: Supuesto para estimación de clientes cinco primeros años. Fuente: Elaboración propia.

Dada esta nueva estimación de demanda la TIR sería de 10,62%, mientras que el VAN resultante sería positivo, con un valor de \$1.193.613.394, por lo cual la inversión produciría ganancias para la empresa por encima de la rentabilidad exigida.

	r	14,7%				
Año	0	1	2	3	4	5
$(1+r)^t$	1,00	1,15	1,32	1,51	1,73	1,98
$FC/(1+r)^t$	\$ -6.750.000	\$ 52.895.677	\$ 131.037.168	\$ 228.193.814	\$ 337.854.948	\$ 450.381.787
VAN	\$ 1.193.613.394					
TIR		10,62%				

Tabla 44: VAN y TIR del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

13. CONCLUSIONES

El proyecto nace de la oportunidad descubierta dentro del mercado de ropa reciclada, industria en auge que presenta diferentes tipos de negocios y que cuenta espacios para innovar llegando a una alta cantidad de clientes.

El negocio planteado a lo largo de memoria logra ser validado por fuentes primarias y secundarias que respaldan la implementación de la idea de negocio. Es importante el mencionar que el modelo de negocio planteado a lo largo de la memoria necesita de un país con una economía estable y creciente para funcionar, punto que en la actualidad se encuentra mermado dada la contingencia sanitaria mundial y la desaceleración de la economía chilena. Es por esta razón que todo el análisis establecido y las conclusiones a las que se puedan llegar estarán planteadas desde la base de funcionar en una economía pre pandemia y pre estallido social, dado que son hechos altamente relevantes que han provocado que la economía del país no sea la misma que antaño por lo que muchos emprendimientos se han visto forzados a cerrar sus puertas.

Ahora si se saca de la ecuación los hechos antes mencionados Chile es un país que presentaba una economía en auge, que ayudaba al crecimiento de las empresas del retail de la moda dado el alto consumo per cápita de ropa y calzado que presentan los chilenos, siendo los primeros dentro de la región en el consumo de estos productos con 37,2 prendas por persona al año, lo que denota una clara oportunidad para la entrada de un nuevo negocio que apunte a solucionar un dolor existente dentro de los consumidores de ropa.

Además, de la economía, para que el negocio pueda funcionar y creer en el mercado, byAmerican necesita poner todos sus esfuerzos en crear una experiencia de compra y una calidad en sus productos que hagan que la marca sea percibida por los clientes de manera positiva ayudando a aumentar la demanda de los consumidores con el correr de los años ya que, esta será la única manera de poder seguir funcionando y creciendo en el mercado. Es por esta razón que los esfuerzos colocados en el marketing de la empresa serán de vital importancia en los primeros años de funcionamiento, para dar a conocer la experiencia byAmerican y todo lo que el consumidor puede lograr utilizando los servicios que se desean prestar. Dentro de los principales

objetivos a lograr en este ámbito están el atraer, retener y fidelizar a la mayor cantidad de clientes potenciales posibles, para de esta manera lograr crecer de la forma predicha por la estimación de demanda declarada dentro del plan de marketing.

La selección del personal a tener en tienda debe ser cuidadosa ya que, ellos serán la cara visible de la empresa y por tanto los principales responsables de como los clientes percibirán a la marca, por lo que las capacitaciones a realizar por el Gerente General de byAmerican deben velar por dar a entender todos los puntos importantes que se desean conseguir y transmitir a los potenciales clientes.

Al realizar las cinco fuerzas de Porter sumado con el análisis FODA, se logró tener una mayor claridad de cómo funciona el mercado en el cual se insertaría el negocio y las oportunidades y amenazas que pueden impactarlo, teniendo que tener especial cuidado en trabajar la experiencia de compra a entregar al consumidor y la calidad de los productos a vender, para que de esta forma el modelo de negocios no sea fácil de imitar y por tanto byAmerican logre consolidarse con una base de clientes que la potencie y haga crecer sus márgenes con el correr de los años.

El proyecto comienza con un flujo negativo para el primer año, lo cual es común para un modelo de negocio nuevo, pero para el segundo año se espera un flujo positivo de \$ 47.485.857 pesos, logrando llegar a los \$ 744.300.189 pesos para el quinto año. Además, al realizar este flujo se determinó que la factibilidad del negocio es positiva en la mayoría de los casos propuestos, siendo esta determinada tajantemente por la demanda de clientes. El VAN del proyecto es de \$772.613.488, por lo cual la inversión produciría ganancias para la empresa por encima de la rentabilidad exigida, mientras que la TIR es de 2,01%, siendo esta positiva y dentro de los márgenes recomendables por los expertos, por lo que sumado al VAN positivo son indicadores de que el negocio presenta una buena oportunidad en una economía estable.

Finalmente, el panorama económico actual del país y del mundo hacen que el implementar cualquier tipo de emprendimiento sea un riesgo, por lo que se aconsejaría seguir con el modelo de negocios planteado, pero una vez que la economía se estabilice y las cosas vuelvan a la normalidad, dado que el plan a implementar tiene puntos importantes que de no ser presenciales no entregarán los estándares de calidad que se desean tener y por tanto el éxito que la marca pueda alcanzar se verá afectado.

En conclusión, se consideran como cumplidos todos los objetivos propuestos para este trabajo de memoria. Se identificó una oportunidad de negocio en la venta de ropa reciclada, con un giro innovador al integrar en el mismo lugar un servicio de sastrería que ayude a que el cliente no vea afectada su decisión de compra por el hecho de no encontrar un producto de su gusto o talla. Por lo que, solo restaría poner el plan en marcha para determinar si el negocio puede ser escalable y sostenible en el tiempo.

14. BIBLIOGRAFÍA

- Acción Empresas. (2019). *CONSCIENTES: Una mirada al nuevo consumo actual*.
- AIM. (2018). *Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica*.
- AIM. (2019). *ACTUALIZACIÓN CLASIFICACIÓN GSE AIM Y MANUAL DE APLICACIÓN CHILE 2019*.
- Aparicio, T. (2017). *La psicología del vestir*. Obtenido de www.pulevasalud.com/ps/contenido.jsp%3FID%3D60547%26TIPO_CONTENIDO%3DArticulo%26ID_CATEGORIA%3D103889.
- CCS. (2019). *NOW! CHILE EN LA ECONOMÍA DEL FUTURO: INICIATIVA DE LA CCS PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS QUE DEPARAN LOS PRÓXIMOS AÑOS PARA EL ECOMMERCE*. CCS.
- CCS. (2020). *VENTAS DE ECOMMERCE SUPERARON US\$ 6.000 MILLONES EN 2019*. CCS.
- Centro de Encuestas La Tercera. (2012). *Revista Mujer*. Obtenido de http://www.revistamujer.cl/2012/10/14/01/contenido/19_4002_9.shtml/
- CSS. (2020). *Revistaemprende*. Obtenido de <https://revistaemprende.cl/ecommerce-crece-un-150-en-la-pandemia-el-desafio-pendiente-en-los-medios-de-pago/>
- ESME escuela de moda y empresa. (23 de abril de 2020). *esme*. Obtenido de <https://www.esme.es/fast-fashion/>
- Euromonitor International. (2018). *Panorama del retail en América Latina: crecimiento variado pero constante*.
- Fashionunited. (2018). *Fashionunited*. Obtenido de <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/>
- Freire, V. (septiembre de 2019). *doble espacio uchile*. Obtenido de <http://www.doble-espacio.uchile.cl/2019/10/02/del-maniqui-a-la-basura-el-alto-impacto-ambiental-de-la-moda-desechable/>
- Georesearch. (2017). Obtenido de <https://www.america-retail.com/chile/chile-georesearch-realiza-1er-estudio-sobre-flujo-de-masas-en-costanera-center/>
- GlobalData. (2017). *Clothing & Footwear Retailing in Chile, Market Shares, Summary & Forecasts to 2021*.
- ICEX. (2017). *El mercado de la confección textil y el calzado en Chile 2017*. ICEX España Exportación e Inversiones.
- INE. (2017). *Censo 2017*.
- MarketLine. (2018). *Apparel Retail in Chile*.
- Montiel, C. (2014). *única, Exclusiva, Sustentable: la ropa usada quiere marcar pauta en la moda local*. City, <https://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2014/10/REVISTA-CITY-Unica-exclusiva-sustentable.-La-ropa-usada-quiere-marcar-pauta-en-la-moda-local-Marcel-Goic.pdf>.
- PROCHILE. (2015). *Estudio de Mercado Diseño de Autor en Vestuario en Estados Unidos*. PROCHILE.
- PWC Chile. (4 de septiembre de 2019). *PWC*. Obtenido de <https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2019/Estudios-Las-cinco-tendencias-que-cambiaran-el-retail-en-2020.html>
- Rare Consulting. (2017). *Estadísticas de Fidelización de Clientes*. Obtenido de <https://pretii.lat/articulo/estadisticas-fidelizacion-clientes>
- RetailAmerica. (2015). Obtenido de <https://www.america-retail.com/weekly/falabella-cencosud-y-ripley-concentran-el-86-del-negocio-de-las-multitiendas-en-chile/>
- RetailAmerica. (2020). Obtenido de <https://www.america-retail.com/chile/chile-145-aumentan-los-ingresos-de-ecommerce-entre-marzo-y-abril/>

- Sánchez, C. (2016). *La industria textil, la segunda más contaminante del planeta*. Obtenido de www.xlsemanal.com/actualidad/20160913/cataclismo-la-fast-fashion.html
- Scope Market. (2016). *Publimetro*. Obtenido de <https://www.publimetro.cl/cl/diario-pyme/2016/07/06/quienes-que-frecuencia-compran-ropa-masculina.html>
- Statista. (2019). *Chile: apparel sales value 2016-2021*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/991936/apparel-sales-value-chile/>
- Statista. (21 de enero de 2020). *Global Apparel Market - Statistics & Facts*. Obtenido de <https://www.statista.com/topics/5091/apparel-market-worldwide/>
- The Business Research Company. (2019). *Clothing And Apparel Global Market Opportunities And Strategies To 2022*.
- ThredUp. (2019). *RESALE REPORT*.

15. ANEXOS

Anexo A: Links precio proveedores

Producto	Link
Parkas	https://www.ecoeleganza.com/product-page/itvgin-mixto-parka
Vestidos/Faldas	https://www.ecoeleganza.com/product-page/itvgin-dama-vestido-y-falda-1
Abrigos Mujer	https://www.ecoeleganza.com/product-page/itjvin-dama-abrigo-3-4
Abrigos Hombre	https://www.ecoeleganza.com/product-page/itjvin-hombre-abrigo
Sweater Mujer	https://www.ecoeleganza.com/product-page/itjvin-dama-sweater
Sweater Hombre	https://www.ecoeleganza.com/product-page/itirte-hombre-sweater-lana
Polerón	https://www.ecoeleganza.com/product-page/itcuin-mixto-buzo-poleron
Chaqueta Tela Mujer	https://www.ecoeleganza.com/product-page/itchin-dama-chaqueta-moderna
Chaqueta de Mezclilla	https://fardo.cl/embarques/892-fardo-ropa-mujer-hombre-chaqueta-mezclilla-oferta-25k.html
Blusas/Poleras	https://fardo.cl/fardos-ropa-xl/882-fardo-ropa-mujer-blusas-y-poleras-xl-premium-45k.html
Camisas Hombre	https://fardo.cl/hombre-fardos-ropa-americana/544-fardo-ropa-hombre-camisas-franela-premium-36k.html
Chaquetas Tela Hombre	https://fardo.cl/hombre-fardos-ropa-americana/23-fardo-ropa-chaquetas-invierno-hombre-premium-25k.html
Poleras Hombre	https://fardo.cl/hombre-fardos-ropa-americana/916-ropa-poleras-hombre-manga-corta-premium-20k.html
Pantalones Mujer	https://fardo.cl/ropa-americana-mujer/802-fardo-ropa-mujer-jardineras-mezclilla-45k.html
Shorts Mujer	https://fardo.cl/ropa-americana-mujer/182-fardo-ropa-shorts-mujer-premium-americano-25k.html
Pantalones Hombre	https://fardo.cl/inicio/344-fardo-ropa-jeans-hombre-premium-25k.html
Shorts Hombre	https://fardo.cl/hombre-fardos-ropa-americana/30-short-hombre-premium.html

Anexo B: Precio arreglos de prendas by American

Poleras, blusas, camisas, Polerones, Chaquetas, Abrigos y Parkas				
Arreglo	Precio original	Precio descto	Precio cliente	Tiempo (mins)
Hacer basta tradicional	\$ 4.400	\$ 3.520	\$ 3.500	30
Ajustar costado de manga corta	\$ 4.400	\$ 3.520	\$ 3.500	30
Ajustar costado de manga larga	\$ 5.600	\$ 4.480	\$ 4.000	30
Subir puños	\$ 4.400	\$ 3.520	\$ 3.500	30
Cortar manga simple	\$ 4.400	\$ 3.520	\$ 3.500	30
Cerrar polerón con cierre	\$ 8.000	\$ 6.400	\$ 6.000	40
Abrir polerón cerrado	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	40

Pantalones				
Arreglo	Precio original	Precio descto	Precio cliente	Tiempo (mins)
Pantalón Jeans ajustar tiro de espalda	\$ 6.900	\$ 5.520	\$ 5.000	30
Pantalón de tela ajustar tiro de espalda	\$ 5.600	\$ 4.480	\$ 4.000	30
Ajustar costado desde la cadera a basta	\$ 6.900	\$ 5.520	\$ 5.000	30
Ajustar desde rodilla a basta	\$ 5.600	\$ 4.480	\$ 4.000	30
Ajustar entrepierna	\$ 5.600	\$ 4.480	\$ 4.000	30
Colocar broche de Jeans	\$ 3.100	\$ 2.480	\$ 2.000	30
Cambio de cierre de pantalón	\$ 4.400	\$ 3.520	\$ 3.500	30
Basta tradicional	\$ 3.800	\$ 3.040	\$ 3.000	30

Faldas y vestidos				
Arreglo	Precio original	Precio descto	Precio cliente	Tiempo (mins)
Basta de falda tradicional a mano	\$ 6.900	\$ 5.520	\$ 5.000	30
Ajuste de costado desde cadera	\$ 5.600	\$ 4.480	\$ 4.000	30
Cambio de cierre invisible sin forro (corto)	\$ 5.600	\$ 4.480	\$ 4.000	30
Cambio de cierre invisible con forro (corto)	\$ 6.300	\$ 5.040	\$ 5.000	30
Vestido cambio de cierre invisible sin forro	\$ 8.100	\$ 6.480	\$ 6.000	30
Vestido cambio de cierre invisible con forro	\$ 9.400	\$ 7.520	\$ 7.500	30
Vestido ajustar hombros	\$ 5.600	\$ 4.480	\$ 4.000	30
Basta de vestido	\$ 6.900	\$ 5.520	\$ 5.000	40

Anexo C: Competencias, habilidades y funciones de cada cargo.

Gerente General

Competencias y habilidades

- Mostrar excelentes resultados de negocio y además debe estar preparado para enfrentar cualquier cambio organizacional, de estrategia o liderazgo que se pueda presentar en el negocio.
- Uso eficiente de todos los recursos disponibles (humanos, físicos, financieros y tecnológicos).
- Capacidad de negociación y toma de decisiones y buen manejo de grupos de interés.
- Alta capacidad de administración de equipos.
- Integridad moral y ética, además de tener una visión de negocio.
- Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otros.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Compromiso con el cargo y la empresa.
- Liderazgo.
- Pensamiento estratégico.
- Trabajo en equipo.
- Habilidad de negociación.

Funciones

- Responsable de administrar, liderar, coordinar, controlar y gestionar las funciones de planteamiento estratégico de byAmerican, al igual que establecer las políticas de operaciones del negocio estableciendo una interacción con todas las áreas de la empresa con el fin de lograr los objetivos establecidos.
- Determinar los niveles, cargos y funciones que desempeñan los responsables de área, así como del personal, en general.
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo y desarrollar estrategias generales para alcanzarlos.
- Control y gestión de inversiones de la empresa.
- Autorizar órdenes de compra.
- Aprobaciones de presupuestos e inversiones.
- Dirigir las actividades generales de la empresa.
- Realizar el pedido de inventario para reabastecer la tienda.
- Encargado de las capacitaciones sobre la experiencia byAmerican a todos los colaboradores.
- Encargado de verificar que todas las áreas y colaboradores estén cumpliendo con sus labores establecidas.
- Verificación de KPI de la empresa para verificar el correcto funcionamiento de la empresa.
- Contacto con proveedores y búsqueda continua del mejoramiento de todos los estabones de la empresa.

Jefe de Logística y de Marketing

Competencias y habilidades

- Mostrar excelentes resultados de negocio y además estar preparado para enfrentar cualquier cambio organizacional, de estrategia o liderazgo que se pueda presentar en el negocio.
- Uso eficiente de todos los recursos disponibles (humanos, físicos, financieros y tecnológicos).
- Capacidad de negociación y toma de decisiones y buen manejo de grupos de interés.
- Alta capacidad de administración de equipos.
- Integridad moral y ética, además de tener una visión de negocio.
- Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otros.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Compromiso con el cargo y la empresa.
- Liderazgo.
- Pensamiento estratégico.
- Trabajo en equipo.
- Habilidad de negociación.
- Capacidad de resolver problemas de manera efectiva.
- Proactivo y analítico.
- Comunicación efectiva.
- Orientación a la eficiencia siendo capaz de lograr resultados esperados.
- Conocer múltiples técnicas relacionadas con la comercialización y el mercadeo.
- Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.
- Capacidad de análisis de mercado y análisis estadístico.
- Actitud a la mejora continua.
- Habilidades de comunicación y marketing.
- Conocimiento del mercado.
- Compromiso con el cargo y la empresa.
- Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesite.

Funciones

- Responsable de administrar, liderar, coordinar, controlar y gestionar las funciones de planteamiento estratégico de byAmerican, al igual que establecer las políticas de operaciones del negocio estableciendo una interacción con las demás áreas de la empresa, además de tener conocimiento en las áreas a trabajar.
- Estar alineado con los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo y desarrollar estrategias generales para alcanzarlos.
- Encargado de la supervisión de la calidad de los productos entregados por los proveedores y clientes.
- Monitorear el cumplimiento efectivo de la realización de inventario para reabastecer la tienda.
- Planificar y ejecutar acciones de marketing.
- Desarrollar análisis del mercado, definiendo clientes, prospectos y estrategias para llegar a ellos (corto, mediano y largo plazo).
- Analizar y proponer nuevas exhibiciones de productos.
- Captar necesidades de los clientes y oportunidades de venta.
- Elaboración de promociones de ventas y servicios. Mantener base de datos de clientes actualizada. Identificación de alianzas comerciales.
- Recepción de pedidos de productos faltantes en tienda y entregar el pedido consolidado a realizar al Gerente General.
- Relación pedidos a proveedores.
- Encargado de subir todos los productos al sistema, con su respectiva etiqueta, contando par estos efectos con la ayuda del jefe de tienda y uno de los vendedores.

Jefe de Administración y de Recursos Humanos

Competencias y habilidades

- Capacidad de negociación y toma de decisiones y buen manejo de grupos de interés.
- Alta capacidad de administración de equipos.
- Integridad moral y ética, además de tener una visión de negocio.
- Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- Compromiso con el cargo y la empresa.
- Habilidad de negociación.
- Capacidad de resolver problemas de manera efectiva.
- Proactivo y analítico.
- Comunicación efectiva.
- Orientación a la eficiencia siendo capaz de lograr resultados esperados.
- Planear, organizar, dirigir y controlar ejercicios presupuestales.
- Manejo de office en un 100%.
- Identificación, análisis y solución de problemas, con el fin de mejorar procesos de manera eficiente.
- Alto nivel de transparencia y honradez.
- Tener la capacidad de realizar algo sin la necesidad de ser controlado o supervisado por otros.
- Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.
- Conocimientos en estados financieros, sistemas contables, en sistemas operativos y hoja de cálculo.
- Compromiso con el cargo y la empresa.
- Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesite.
- Orientación al cliente, identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Manejo de las tecnologías de la información y de comunicación, identificación, análisis y solución de problemas con el fin de mejorar procesos y conflictos de manera eficiente.
- Actitud de mejora continua.
- Ser una persona analítica y objetiva.

Funciones

- Propiciar el uso de los recursos financieros mediante el seguimiento y evaluación del presupuesto.
- Análisis de cuentas generadas del cierre contable mensual.
- Identificación de desviaciones presupuestales y hacer las observaciones pertinentes.
- Responsable de la preparación de los estados financieros.
- Controlar el presupuesto financiero de la marca.
- Responsable de desarrollar estrategias financieras que permitan la autonomía financiera y que fortalezcan el nivel de liquidez de la empresa a corto plazo.
- Presentar reportes financieros y contables a la gerencia general.
- Realizar autorías internas y contabilidad de la empresa.
- Analizar las cuentas que conforman los estados financieros y elaborar los informes correspondientes.
- Ejecutar las actividades necesarias para el desarrollo de los proyectos y programas relacionados con la gestión de recursos humanos, de acuerdo con las funciones, objetivos y metas definidas para todas las áreas de la cadena de tiendas.
- Responsable de la selección de personal.
- Coordinación de personal y nómina de la marca.
- Encargarse de las actividades de desvinculación.
- Gestión del clima laboral y motivación de los colaboradores.

Jefe de Tienda y encargado del Marketing Digital

Competencias y habilidades

- Habilidades administrativas y comerciales.
- Habilidades para determinar las necesidades y deseos de los clientes.
- Capacidad de negociación, toma de decisiones y buen manejo de grupos de interés.
- Alta capacidad de administración de equipos.
- Capacidad de análisis y seguimiento de los indicadores de gestión para establecer el volumen de ventas.
- Análisis del portafolio clientes y proyecciones de compra y venta.
- Capacidad de negociación y toma de decisiones y buen manejo de grupos de interés.
- Alta capacidad de administración de equipos.
- Integridad moral y ética, además de tener una visión de negocio.
- Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- Habilidad de negociación.
- Capacidad de resolver problemas de manera efectiva.
- Proactivo y analítico.
- Comunicación efectiva.
- Orientación a la eficiencia siendo capaz de lograr resultados esperados.
- Tener la capacidad de realizar algo sin la necesidad de ser controlado o supervisado por otros.
- Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.
- Compromiso con el cargo y la empresa.
- Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesite.
- Orientación al cliente, identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Actitud de mejora continua.
- Ser una persona analítica y objetiva.
- Capacidad de brindar buenas ideas en el momento en que se las necesita.

Funciones

- Supervisión de todas las cuestiones relacionadas con la operación y gestión de productos y servicios que se ofrecen.
- Gestión económico-financiera, seguimiento y control del presupuesto, planes económicos y financieros y control de stock.
- Organización y dirección de las tareas a desarrollar por los empleados de la tienda.
- Orientación al logro y cumplimiento de metas.
- Abrir y cerrar la tienda en los horarios establecidos.
- Atender personalmente a los clientes en caso de reclamos.
- Ofrecer al cliente servicios postventa.
- Dar apoyo a los vendedores en cuanto a la asesoría al cliente en caso de requerirse.
- Gestión de contenidos de mercadeo y ventas en la página web.
- Manejo de plataforma web y RRSS.
- Uso de técnicas de mercadeo digital.
- Creación de los contenidos de las promociones de ventas y servicios online.
- Actualización de los productos en la página web.
- Atención de pedidos online.
- Mercadeo online de atracción de clientes.
- Editar y actualizar los contenidos de la página web y redes sociales.
- Emailing con el fin de promocionar la marca.

Modista

Competencias y habilidades

- Conocer de diseño y confección.
- Creativo.
- Capacidad de análisis de las tendencias del mercado.
- Altamente orientado al mercado y a conocer las preferencias de los clientes.
- Conocer múltiples técnicas relacionadas con la comercialización y el mercado usando las tecnologías propias de internet.
- Actitud a la mejora continua.
- Habilidades de comunicación.
- Compromiso con el cargo y la empresa.
- Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita.
- Comunicación efectiva.
- Orientación a la eficacia siendo capaz de lograr los resultados esperados.
- Habilidad para generar y cultivar relación con los clientes.
- Habilidad de determinar las necesidades y deseos de los clientes.
- Sentido de responsabilidad.

Funciones

- Realizar los diseños deseados por los clientes.
- Sugerir tipos de arreglos y recomendar técnicas que los clientes no conozcan.
- Captar necesidades de los clientes y oportunidades de venta.
- Proporcionar información al jefe de tienda para la actualización de los productos de la página web.
- Permanecer atento a los cambios de la moda según las temporadas del año.

Vendedor

Competencias y habilidades

- Comunicación efectiva.
- Orientación a la eficacia siendo capaz de lograr los resultados esperados.
- Habilidad para generar y cultivar relación con los clientes.
- Habilidad de determinar las necesidades y deseos de los clientes.
- Sentido de responsabilidad.
- Ser proactivo.
- Alto nivel de transparencia y honradez.
- Trabajo en equipo y cooperación buscando buenas relaciones y buen ambiente laboral.
- Orientación al servicio atendiendo las necesidades de los clientes.
- Ser una persona entusiasta, dinámica y paciente.
- Capacidad de atender a todo lo que dicen los clientes además de comprender lo que ellos quieren en verdad.
- Ser empático.
- Creativo.
- Actitud a la mejora continua.
- Habilidades de comunicación.
- Compromiso con el cargo y la empresa.

Funciones

- Atención al cliente, asesoramiento, venta de productos y servicios.
- Mantenimiento de la limpieza y el orden de la tienda.
- Acompañamiento integral y personalizado durante el proceso de compra del cliente.
- Ayudar al cliente a expresar mejor su proceso creativo para poder conseguir que estos estén satisfechos con sus pedidos.
- Orientar al cliente en la búsqueda de productos.
- Cuidar Probadores y verificar que no se hurte ropa en la tienda.

Anexo D. Turnos de vendedores y jefe de tienda

	lunes 1	martes 2	miércoles 3	jueves 4	viernes 5	sábado 6	domingo 7	HH	
Semana 1	1 Vendedor	11:00 21:00	11:00 21:00	10:00 20:00	11:00 21:00	x	10:00 20:00	x	45
	2 Vendedor	10:00 20:00	10:00 20:00	x	10:00 20:00	10:00 20:00	x	10:00 20:00	45
	Tienda								
	3 Vendedor	x		13:00 18:00	x	16:00 21:00	15:00 21:00	15:00 21:00	22
	Jefe	13:00 18:00		16:00 21:00	x	x	12:00 18:00	12:00 18:00	22
	Bodega								
	3 Vendedor	x	8:00 18:00	8:00 13:00	x	11:00 16:00	11:00 15:00	11:00 15:00	23
	Jefe	8:00 13:00	8:00 18:00	11:00 16:00	x	x	8:00 12:00	8:00 12:00	23

	lunes 8	martes 9	miércoles 10	jueves 11	viernes 12	sábado 13	domingo 14	HH	
Semana 2	1 Vendedor	10:00 20:00	10:00 20:00	x	10:00 20:00	10:00 20:00	x	10:00 20:00	45
	2 Vendedor	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	x	x	45
	3 Vendedor	11:00 21:00	x	10:00 20:00	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	x	45
	Jefe	11:00 21:00	11:00 21:00	x	x	10:00 20:00	10:00 20:00	11:00 21:00	45

	lunes 15	martes 16	miércoles 17	jueves 18	viernes 19	sábado 20	domingo 21	HH	
Semana 3	1 Vendedor	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	x	x	45
	2 Vendedor	10:00 20:00	10:00 20:00	10:00 20:00	x	x	11:00 21:00	10:00 20:00	45
	3 Vendedor	11:00 21:00	11:00 21:00	x	11:00 21:00	11:00 21:00	x	11:00 21:00	45
	Jefe	10:00 20:00	x	11:00 21:00	10:00 20:00	10:00 20:00	10:00 20:00	x	45

	lunes 22	martes 23	miércoles 24	jueves 25	viernes 26	sábado 27	domingo 28	HH	
Semana 4	1 Vendedor	10:00 20:00	10:00 20:00	10:00 20:00	x	x	10:00 20:00	10:00 20:00	45
	2 Vendedor	11:00 21:00	11:00 21:00	x	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	x	45
	3 Vendedor	10:00 20:00	10:00 20:00	10:00 20:00	10:00 20:00	10:00 20:00	x	x	45
	Jefe	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	x	x	11:00 21:00	45

		lunes 1	martes 2	miércoles 3	jueves 4	viernes 5	sábado 6	domingo 7	HH
Semana 1	Modista 1	11:00 21:00	11:00 21:00	x	10:00 20:00	x	10:00 20:00	10:00 20:00	45
	Modista 2	10:00 20:00	10:00 20:00	10:00 20:00	x	10:00 20:00	x	10:00 20:00	45
	Modista 3	x	x	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	45

		lunes 8	martes 9	miércoles 10	jueves 11	viernes 12	sábado 13	domingo 14	HH
Semana 2	Modista 1	10:00 20:00	10:00 20:00	x	x	10:00 20:00	10:00 20:00	10:00 20:00	45
	Modista 2	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	x	x	45
	Modista 3	x	x	10:00 20:00	11:00 21:00	10:00 20:00	11:00 21:00	11:00 21:00	45

		lunes 15	martes 16	miércoles 17	jueves 18	viernes 19	sábado 20	domingo 21	HH
Semana 3	Modista 1	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	x	x	45
	Modista 2	10:00 20:00	10:00 20:00	10:00 20:00	x	x	11:00 21:00	10:00 20:00	45
	Modista 3	11:00 21:00	x	x	10:00 20:00	10:00 20:00	10:00 20:00	11:00 21:00	45

		lunes 22	martes 23	miércoles 24	jueves 25	viernes 26	sábado 27	domingo 28	HH
Semana 4	Modista 1	10:00 20:00	10:00 20:00	10:00 20:00	x	x	10:00 20:00	10:00 20:00	45
	Modista 2	11:00 21:00	x	x	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	11:00 21:00	45
	Modista 3	10:00 20:00	11:00 21:00	11:00 21:00	10:00 20:00	10:00 20:00	x	x	45

Anexo E. Cotización Mobiliario y Equipo Electrónico.

Mobiliario	Cotizaciones
Estantes Tienda	Cotización externa
Maniqués	https://articulo.mercadolibre.cl/MLC-435946878-maniquite-fibra-de-vidrio-_JM?matt_tool=72901550&matt_word&gclid=Cj0KCQjw9IX4BRCCARIsAOD2OB30r3Ea-AwwEZNKoznQyelMro1-3-kG9GXCKsTgco8ZCPpc936842caAiEhEALw_wcB&quantity=1
Silla	https://www.euromob.cl/producto/new-poltrona-alto-online/?gclid=Cj0KCQjw9IX4BRCCARIsAOD2OB3H-uCyabbt5ipaUNCp1nJivddgrYpEIRNjnfv_PiiYug28N4bkDcaAnapEALw_wcB
Mesones	Cotización externa
Muebles de almacenamiento	Cotización externa
Escritorio	https://articulo.mercadolibre.cl/MLC-526144674-escritorio-mobilfrank-2-cajones-rt3067-color-blancomadera-_JM?matt_tool=99775918&matt_word&gclid=Cj0KCQjw9IX4BRCCARIsAOD2OB1zhx8DG4nTN99BLEjOWbM5dYNsSktkHnkqVcLSnj5OH46DAMBfMOYaAjC5EALw_wcB&quantity=1&variation=55465165309

Equipos Electrónicos	Cotizaciones
Aspiradora	https://www.paris.cl/aspiradora-polvo-y-agua-thomas-th-1516-1500w-negra-124726999.html?gclid=Cj0KCQjw9IX4BRCCARIsAOD2OB2pH4R66UAfM-Xj-xRjFsAnXjk723MX1p02SZFvRQCmuzD0vxngfs0aAgEQEALw_wcB&gclsrc=aw.ds
Máquina recta	https://www.abcdin.cl/tienda/es/abcdin/maquina-industrial-singer-recta-si131c20c-blanco-crema-1141770?gclid=Cj0KCQjw9IX4BRCCARIsAOD2OB3GvoLeJf1Do8hcpFJRQqkAbfV3J_QSrb0Lak6g4D52SD0wylRd2N4aAkNXEALw_wcB
Maquina overlock	https://www.abcdin.cl/tienda/es/abcdin/maquina-overlock-brother-3534t-1125569?gclid=Cj0KCQjw9IX4BRCCARIsAOD2OB08DCCFEqzBS25nNKRyU5xCw6G2QQx6k_nllbXd95116a3R3n-XeFsaApdXEALw_wcB
Plancha	https://chilecostura.cl/plancha-silver-star-mod-es-94a
Computador Escritorio	https://simple.ripley.cl/aio-lenovo-330-a6-4gb-ram-500g-integrada-195-2000371737909p?gclid=Cj0KCQjw9IX4BRCCARIsAOD2OB2uPjTJnG6cG4CP7YxEp6l6mPbMx36bOEQwWicvYx2kvRUMALvER9MaApebEALw_wcB
Notebook	https://www.lider.cl/catalogo/product/sku/1037446
Etiquetadora	https://articulo.mercadolibre.cl/MLC-480107510-impresora-de-etiquetas-brother-qj-800-_JM?matt_tool=93955502&matt_word&gclid=Cj0KCQjw9IX4BRCCARIsAOD2OB1QeyGbw1CMYzY6mNW128UzOdfdeJNOUFxkT-DsSGNWppuA9I_H_30aAoKiEALw_wcB&quantity=1&variation=40578541052
Impresora de Facturación	https://simple.ripley.cl/impresora-termica-de-mpm00003164792?gclid=Cj0KCQjw9IX4BRCCARIsAOD2OB0lc3aQLDZ3v3D5wWqxezUVLjZf4UmAdtgUbTQbFFoYXMxQEL1niEwaAhsREALw_wcB
Caja Registradora	https://www.linio.cl/p/maquina-registradora-sam4s-modelo-nr-520rb-48-teclas-ynjb31?adjust_t=1zira0_f1h7ws&adjust_google_network=u&adjust_google_placement=&adjust_campaign=chl-senum-spla&adjust_adgroup=97746410561&utm_term=appliances&gclid=Cj0KCQjw9IX4BRCCARIsAOD2OB3n951U_W-w47ikgdsrRTE5AJGY6K_V3zkCTemCqzJCLIAkAeC-ig4aAkxSEALw_wcB
Lector de código de barras	https://simple.ripley.cl/lector-codigo-barra-mpm00003163496?gclid=Cj0KCQjw9IX4BRCCARIsAOD2OB03H1QqG2AylGfHtKvqWMYy-V_EABb00-8hADEN2uh_R4-d_WsXQcgaAqEqEALw_wcB