



TIENDA DE ACCESORIOS DE MODA ÑUSTA

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Fredy Villablanca M.
Profesor Guía: Arturo Toutin D.

Santiago, Junio 2019

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio.....	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1. Industria	6
2.2. Competidores	6
2.3. Clientes	7
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	8
3.1. Modelo de Negocios.....	8
IV. Plan de Marketing.....	10
4.1. Objetivos de Marketing	10
4.2. Estrategia de Segmentación	10
4.3. Marketing Mix	10
V. Plan de Operaciones.....	12
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de operaciones.....	12
5.2. Flujo de operaciones.....	13
5.3. Plan de desarrollo e implementación	16
5.4. Dotación.....	17
VI. Equipo del Proyecto	18
6.1. Equipo Gestor	18
6.2. Estructura Organizacional	18
6.3. Incentivos y Compensaciones	19
VII. Plan Financiero	20
7.1. Tabla de supuestos	20
7.2. Estimación de Ingresos.....	20
7.3. Plan de Inversiones.....	22
7.4. Proyección de Estado de Resultado	23
7.5. Proyección de Flujo de Caja con cierre al 5 ^{to} año.....	23
7.6. Cálculo de Tasa de Descuento.....	23
7.7. Evaluación Financiera del Proyecto	24
7.8. Valor Residual.....	24
7.9. Balance Proyectado	25

7.10.	Capital de Trabajo	25
7.11.	Fuentes de Financiamiento	25
7.12.	Ratios Financieros.....	26
7.13.	Análisis de Sensibilidad	26
VIII.	Riesgos Críticos.....	27
IX.	Propuesta Inversionista	28
X.	Conclusiones.....	29
	Bibliografía.....	30
	Anexos	32
1.	Resultados Investigación de Mercado.....	32
2.	Macroentorno	35
3.	Análisis PESTEL.....	38
4.	Fuerzas de Porter.....	39
5.	Caracterización	43
6.	Mapa ubicación de la tienda	46
7.	CANVAS	47
8.	Análisis FODA.....	60
9.	Matriz RSE.....	62
10.	Productos.....	63
11.	Plano tienda.....	66
12.	Estrategias de Operaciones	67
13.	Descripción del proceso fabricación y compra de accesorios artesanales	70
14.	Carta Gantt	71
15.	Perfiles de Cargos	72
16.	Tarifas Transbank.....	76
17.	Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado.....	78
18.	Estados financieros	79
19.	Estados de resultado con donación	82

Resumen Ejecutivo

La presente corresponde a la Parte II del Plan de Negocios “Tienda de accesorios de moda Ñusta”, en el cual se analiza la oportunidad de llevar a cabo una tienda de accesorios de moda inspirados en pueblos originarios clásicos y contemporáneos, utilizando diferentes tipos de materiales de alta calidad para su confección, realizada por artesanos y/u orfebres en Chile para la marca Ñusta y por una fábrica en Asia para la marca Asiri. Además, integrado por una oferta de servicios de personalización de productos a través de impresiones 3D, asesoría de imagen, arriendo de un selecto surtido de accesorios y la posibilidad de recompra de productos, ambos de la marca Ñusta, el delivery y la garantía de los accesorio, todo en un solo lugar

Sobre la oportunidad de negocio, se evaluó desde sus tres dimensiones. La deseabilidad es develada por las investigaciones de mercado realizadas, a entender, encuestas, observaciones en terreno, investigación en la web y entrevistas, determinando que existe un segmento de mercado que actualmente no está siendo satisfecho por los competidores actuales de la industria de accesorios. Este segmento está compuesto por 27.356 mujeres aproximadamente que están dispuesta a gastar en promedio entre \$5.001 y \$30.000 mensuales en accesorios, lo que en términos monetarios corresponde a mercado mensual de M\$ 136.807 – M\$ 820.680.

En relación con la factibilidad, se determinó mediante la investigación de mercado que no existen restricciones tecnológicas ni legales para realizar la implementación de la tienda de accesorios Ñusta, lo anterior es complementado con los conocimientos de administración de los emprendedores y las alianzas estratégicas que logren con artesanos y/u orfebres que puedan materializar los diseños de accesorios inspirados de pueblos originarios creados por el diseñador de accesorios de la tienda.

Finalmente, realizada la evaluación financiera la oportunidad es viable dado que genera un VAN de M\$ 85.573, evaluado a 5 años, Los principales ratios financieros son positivos desde el segundo año, sin perjuicio que en el primer año estos son negativos sólo por el efecto de la depreciación y amortización. Lo anterior considerando un escenario conservador.

I. Oportunidad de Negocio

La tienda de accesorios para mujeres Ñusta, busca satisfacer el deseo de verse y sentirse bien de un segmento de mujeres mediante una amplia variedad de accesorios inspirados en diseños de pueblos originarios clásicos y contemporáneos, utilizando diferentes variedades de materiales de alta calidad para su confección, realizada por artesanos y/u orfebres en Chile para la marca Ñusta y por una fábrica en Asia para la marca Asiri. Además, integrado por una oferta de servicios de personalización de productos a través de impresiones 3D, asesoría de imagen, arriendo de un selecto surtido de accesorios y la posibilidad de recompra de productos, ambos de la marca Ñusta, el delivery y la garantía de los accesorio, todo en un solo lugar. Lo anterior, es resultado de la investigación de mercado, encuestas, expuesto en el [anexo N°1](#) y de la información obtenida del reporte de Nielsen sobre consumidores “POCKETS OF GROWTH” Latinoamérica de 2017, el “Informe de Principales Resultados VIII Encuesta de Presupuestos Familiares de junio de 2018”, del INE, entre otros.

A su vez, del análisis financiero, expuesto en detalle en el capítulo VII del presente, se determinó que el ingreso a esta industria mediante la tienda Ñusta es viable, dado su VAN positivo y la apropiabilidad de esta idea de negocio por parte de los emprendedores, entre otros indicadores. La evaluación financiera se sustenta de la información recopilada en la web, tales como la estructura de costos, encuestas realizadas a personal de las empresas de la industria, investigaciones en terrenos con artesanos, entre otras fuentes.

Del mismo modo, se concluyó que esta idea de negocio es factible dado las entrevistas realizadas a artesanos, con los cuales se pueden formar alianzas estratégicas para la producción de los accesorios inspirados en pueblos originarios, los conocimientos de administración de los emprendedores, la disponibilidad de recursos para llevar a cabo la tienda y del análisis del macroentorno de la industria y del análisis PESTEL expuestos en el presente.

Expuesto lo anterior, se considera que la tienda Ñusta es un verdadera oportunidad de negocio, deseable, viable y factible de implementar.

Lo anteriormente descrito, es sólo un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo, el cual se encuentra íntegro en la Parte I del Plan de Negocios

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

Las expectativas macroeconómicas de los participantes del retail de la economía nacional, son levemente pesimistas para la competencia bajo el modelo de competencia actual en la industria, sin embargo quienes puedan diferenciarse de su competencia observaran condiciones favorables, tal como se expone en el [anexo N°2](#).

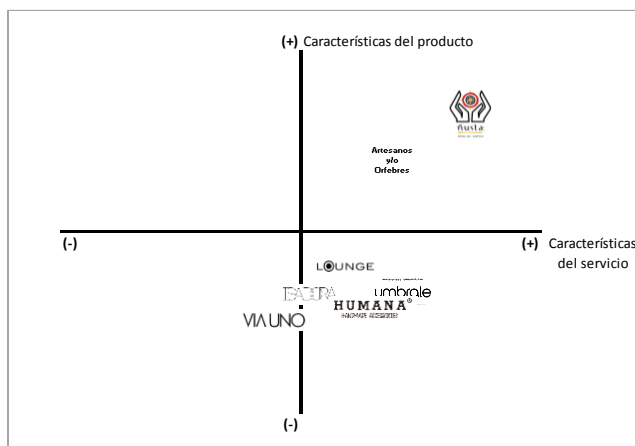
Del mismo modo el análisis PESTEL expuesto en el [anexo N°3](#), se concluyó que existen oportunidades atractivas en los ámbitos social, tecnológico y ecológico, dado que los competidores no han explotado dichas oportunidades, dado sus estrategias de comercialización.

Ahora bien, en lo relativo al análisis competitivo de la industria – 6 Fuerzas de Porter, se coligió que el atractivo de esta industria es medio, dado el análisis de cada una de las fuerzas expuesto en el [anexo N°4](#), y dependerá de la estrategia de productos del nuevo entrante, el beneficio que pueda obtener, el cual será mayor con productos diferenciados como los de la Tienda Ñusta.

2.2. Competidores

En la actualidad en la industria de accesorios de moda coexisten tres grandes grupos, el primero está conformado por las grandes cadenas de retail y sus marcas propias, el segundo está formado por empresas de accesorios de menor tamaño que presentan un modelo similar de competencia al primero, por costos y con productos homogéneos, y el tercero está conformado por artesanos y orfebres independientes, quienes compiten a través de productos diferenciados, muy especializados según sus habilidades y tradiciones. Se exponen mayores detalles sobre la caracterización de los competidores en el [anexo N°5](#):

Para una mejor comprensión del posicionamiento que se quiere alcanzar con la tienda Ñusta, se muestra a continuación el mapa de posicionamiento relativo que se se elaboró con información obtenida de las investigaciones de mercado para el presente plan de negocios. Los ejes escogidos son: Características del producto: diseño exclusivo, origen de fabricación, duración del producto, customización; y Características del servicio: asesoría de imagen, asesoría de la calidad del producto, arriendo de accesorios, recompra de accesorios.



Fuente: Elaboración propia

2.3. Clientes

Las clientas de la tienda Ñusta son mujeres trabajadoras de entre 18 y 50 años que viven en la Región Metropolitana, principalmente viven, trabajan o transitan por las comunas de Santiago, Ñuñoa, Providencia, Las Condes y Vitacura, que pertenecen a los grupos socioeconómicos C1a, C1b, C2 y C3, cuentan con ingresos, son muy preocupadas y dedicadas por su presentación personal, valoran las culturas originarias, y consideran los productos inspirados en pueblos originarios como un arte o estilo de vida.

La determinación del mercado se realizó considerando las variables de segmentación, como la edad, la comuna, gustos, además de la frecuencia de compra, canales por donde compran, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Determinación del Mercado Meta		
a)	Mercado: mujeres región metropolitana 18-50 años (100%; Censo 2017)	1.628.114
b)	Mujeres que viven en las comunas de Ñuñoa Providencia Las Condes, Vitacura y Santiago	425.403
c)	Mujeres que viven en otras comunas	1.202.711
d)	Mujeres que viven en Ñuñoa Providencia Las Condes, Vitacura y Santiago (60% * b)	255.242
e)	Mujeres que viven en otras comunas (40% * c)	481.084
f)	Sub total (d + e)	736.326
g)	Mercado Potencial (66% * f)	485.975
h)	Mujeres que compran una vez al mes (40% * g)	194.390
i)	Mujeres que compran cada 3 meses (29% * g)	140.933
J)	Sub total (h+1/3*i)	241.368
k)	Mujeres que compran en las grandes tiendas (77,6% * j)	187.301
l)	Mujeres que no se cambian de las tres tiendas (90% * k)	168.571
m)	Mercado total para el resto de los competidores (j - l)	72.797
n)	Mujeres que compran en una tienda ubicada en una avenida (21% * m)	15.287
Ñ)	Mujeres que compran en Internet (5% * j)	12.068
o)	Mercado meta (Ñ+ n)	27.356

Fuente: Elaboración propia

Lo anteriormente descrito, es sólo un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo, el cual se encuentra íntegro en la Parte I del Plan de Negocios.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1. Modelo de Negocios

Socios Clave	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Mercado Meta
<ul style="list-style-type: none"> - Agente inmobiliario - Artesanos y/u orfebres - Socio en el exterior - Proveedores asiáticos - Agencia de aduanas 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de un local y arriendo - Diseñar el interior de la tienda - Diseñar e implementar sitio Web - Contratar servicios de publicidad - Contratar community manager - Realizar alianzas con artesanos y/u orfebres - Gestionar convenio con empresa de Delivery - Contratar Diseñador de accesorios - Contratar vendedores - Implementar club de beneficios - Postventa 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia línea de accesorios de pueblos originarios: - Clásicos - Contemporáneos - Masivos - Customizados - Materiales diversos - Ubicación de la tienda - Sitio Web transaccional - Despacho a Domicilio - Retiro en tienda - Videos de la confección de accesorios - Club de beneficio - Arriendo de accesorios - Recompra de accesorios - Posventa - Atención personalizada y asesoría de imagen 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales - Publicidad en espacios públicos - Tienda física (autoservicio o personalizada) -Tienda Web - Google AdWords - Club de beneficios - Postventa 	<ul style="list-style-type: none"> - Mujeres trabajadoras. - 18 a 50 años - De la Región XIII - De las comunas de Santiago, Ñuñoa, Providencia, Las Condes y Vitacura. - GSE C1a, C1b, C2 y C3. - Comprometidas con el medio ambiente y culturas originarias.
	<p style="text-align: center;">Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda física centro-oriente - Diseño interior de la tienda - Sitio web transaccional - Vendedora y asesoría de imagen - Diseñador de joyas y uso de impresora 3D - Amplio mix de accesorios de diseño de pueblos originarios - Alianza con artesanos y/u orfebres - Convenio con empresa de Delivery - Community manager 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda física centro oriente - Tienda Web transaccional - Redes sociales - Espacios públicos - Delivery 	
Estructura de Costos		Fuente de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> - Arriendo - Gastos comunes - Remuneraciones - Servicios básicos - Servicios informáticos - Patentes - Mercadería (local o importada) - Aporte a una fundación de niños - Gastos de recompra y arriendo (limpieza y reparación) - Delivery (porcentaje para la empresa externa) - Materias primas para la fabricación 3D 		<ul style="list-style-type: none"> - Venta de accesorios femeninos de una amplia variedad - Venta de accesorios fabricados en 3D - Venta de accesorios provenientes de la recompra - Ingresos provenientes de la línea de accesorios para arriendo 		

Fuente: Elaboración propia

El CANVAS anterior es un resumen del modelo de negocio explicado en el [anexo N°7](#)

Del análisis de las actividades y recursos claves del CANVAS anterior, se determinó la Ventaja Competitiva de la Tienda Ñusta, la cual consiste en la ubicación y ambientación de la tienda, una amplia variedad de accesorios exclusivos inspirados en pueblos originarios, la costumización de accesorios, la atención personalizada con asesoría de imagen, la alianza estratégica con los artesanos y orfebres, los servicios de arriendo y recompra de accesorios, los videos con la fabricación de los accesorios y la responsabilidad con una fundación.

De lo anterior se desprende que la estrategia competitiva adoptada por Ñusta es el enfoque por diferenciación, ya que la competencia por este segmento de mercado es menor y es posible satisfacer el deseo de diferenciación obtenido de la investigación de mercado. Lo anterior, es posible considerando los análisis expuestos anteriormente sobre la economía e industria chilena y del análisis FODA del [anexo N°8](#).

Por otra parte, los factores críticos de éxito identificado para la tienda Ñusta son la extensión de línea de productos inspirados en pueblos originarios la personalización de accesorios, y su disponibilidad en un solo lugar, en una de las principales avenidas comerciales del sector centro oriente de Santiago.

Ñusta ingresará al mercado mediante el canal presencial y web, con una amplia variedad de productos inspirados en pueblos originarios y servicios. Lo cual se dará a conocer mediante publicidad en los alrededores de la tienda y por las redes sociales. Fidelizando a los cliente mediante el club Ñusta donde acumularan puntos por sus compras los que podrán ser canjeados por productos o donados a una fundación. En una segunda etapa se considerará tener canales presenciales y/o web en Chile y en el extranjero.

Tal como se señaló anteriormente, la tienda Ñusta considera entregar a una fundación que trabaje con niños un 1% de las utilidades del periodo para su labor (el [anexo N°19](#) muestra los estados financieros considerando esta donación y su efecto en ellos). Junto a lo anterior se ha realizado una evaluación de las prácticas en RSE, que le permiten conocer el estado de responsabilidad social identificando a quienes impacta o pudieran verse afectados por sus propias actividades, para mayor detalle al respecto ver [anexo N°9](#).

Lo anteriormente descrito, es sólo un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo, el cual se encuentra íntegro en la Parte I del Plan de Negocios.

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing de Ñusta, participación de mercado, posicionamiento, satisfacción del cliente y fidelización tienen como objetivo lograr la viabilidad de esta oportunidad de negocio, satisfaciendo los deseos del segmento de mercado, mediante una marca fuerte, y accesorios y servicios de calidad que iguales o superen las expectativas del segmento de mercado.

De lo anterior, se puede señalar que se espera una participación para el primer año de 2% del mercado meta y que este aumente en un 20% el segundo año, un 30% el tercer año, un 39% el cuarto año y un 46% el quinto año.

4.2. Estrategia de Segmentación

De la investigación de mercado se determinaron las variables de segmentación siguientes:

Variable de segmentación	Necesidad del cliente	Beneficio de los productos y servicios
Género femenino.	Necesidad de verse y sentirse bien, autoestima, valorarse.	Accesorios de pueblos originarios para aquellas que deseen usarlos.
Edad demográfica 18 a 50.	Verse bellas para los demás, están preocupadas acerca de lo que dicen las demás personas sobre ellas. Y desean productos diferenciados.	Productos inspirados en pueblos originarios de distintos materiales y atención personalizada.
Geográfica: Santiago, Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura.	Contar con una tienda próxima a su lugar de trabajo y/o domicilio.	Tienda ubicada en una avenida comercial en las comunas del centro oriente de la capital y de fácil acceso.
Clase social: Trabajadoras GSE C1a, C1b, C2 y C3.	Quieren verse bellas y diferentes, y pueden hacerlo.	Productos inspirados en pueblos originarios de distintos materiales y personalizados, con distintos tipos de servicios. Presencial o en la Web.
Estilo de vida psicográfico: Preocupadas y dedicadas por su presentación personal, en equilibrio con el medio ambiente y culturas originarias.	Un estilo integral que las haga destacar, respetando el medio ambiente y solidarizando con culturas originarias.	Variedad de productos diferenciados, personalizados, clásicos y contemporáneos, sustentables, incorporando asesoría de imagen.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Marketing Mix

Producto ¹ / Servicio	Descripción
Accesorios Ñusta	Accesorios inspirados en pueblos originarios clásicos Accesorios inspirados en pueblos originarios contemporáneos
Accesorios Asiri	Accesorios inspirados en pueblos originarios masivos
Accesorios customizados	Accesorios impresos en 3D
Arriendo de accesorios	Accesorios Ñusta
Recompra de accesorios	Accesorios Ñusta
Asesoría de imagen	Atención profesional y asesoría de imagen
Garantía	Garantía para todos accesorios y servicios
Delivery	Envío a domicilio

Fuente: Elaboración propia

¹ Para una mejor comprensión de los accesorios ver imágenes de éstos en [anexo N°10](#).

La estrategia de precios adoptada por Ñusta es mediante margen, es decir, se sumará un margen estándar al costo de cada grupo de productos. Para la marca Asiri será de un 500% y para la marca Ñusta de un 200%.

En lo relativo a la estrategia de plaza, tal como se mencionó anteriormente, la tienda Ñusta contará con un canal presencial, [anexo N°6](#) y [anexo N°11](#), además de presencia en el canal web, en los cuales venderá al por menor, de manera directa al su segmento de clientes, permitiendo el retiro en tienda o delivery. Inicialmente, la cobertura de la tienda es la región metropolitana.

A su vez, la estrategia de promoción será de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado en el cual 55% de las encuestadas le gustaría informarse a través de las redes sociales, acerca de las novedades en accesorios, al 49% en espacios públicos y al 48% en las tiendas. Dado lo anterior, cada uno de estos medios de comunicación tendrá su importancia para hacer conscientes al segmento de mercado, hacerlas probar la experiencia de la tienda Ñusta y que recuerden y finalmente repitan la compra.

Lo anteriormente descrito, es sólo un resumen de los aspectos más relevantes de este capítulo, el cual se encuentra íntegro en la Parte I del Plan de Negocios.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de operaciones

La estrategia de operaciones de Ñusta estará basada en dimensiones competitivas que entrega su propuesta de valor, por lo que se establecieron diferentes dimensiones para cada una de las líneas de productos y servicios, tales como calidad, velocidad de entrega, confiabilidad de la entrega, velocidad para introducir nuevos accesorios, precio, y capacidad de la empresa para responder a incrementos o decrementos de la demanda. Además, se implementarán otras actividades de gestión y de apoyo a la propuesta de valor, como son las labores administrativas propias de la empresa y las relacionadas con terceros, como artesanos y/u orfebres y delivery. Lo anterior estará en armonía con el tamaño de las operaciones y escala o alcance de la tienda y los proveedores. En relación a los proveedores es un mercado atomizado con pequeños competidores, distintos productos y calidades, de difícil acceso, que no cuentan con economías de escala. En cuanto a la tienda, en un principio será solo un canal presencial que podrá atender a una cantidad limitada de clientas en un tiempo determinado manteniendo la calidad del servicio, que posteriormente puede crecer a nuevas tiendas. Para mayor detalle de las estrategias de operaciones y otras actividades de gestión que generan valor para las clientas referirse al [anexo N°12](#).

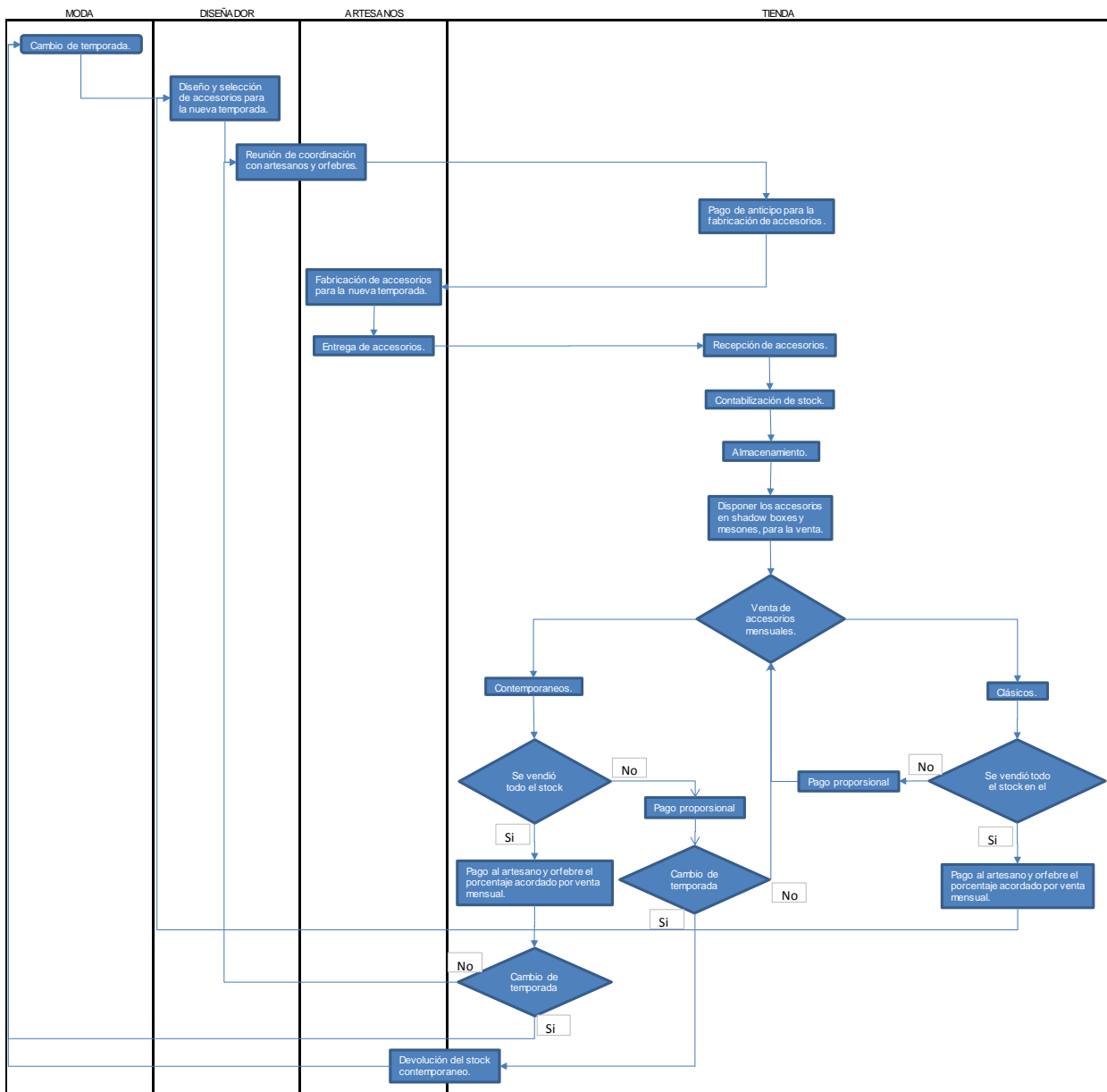
La siguiente cadena de valor esquematiza y resume las actividades estratégicamente relevantes que crean valor para las clientas:



Fuente: Elaboración propia

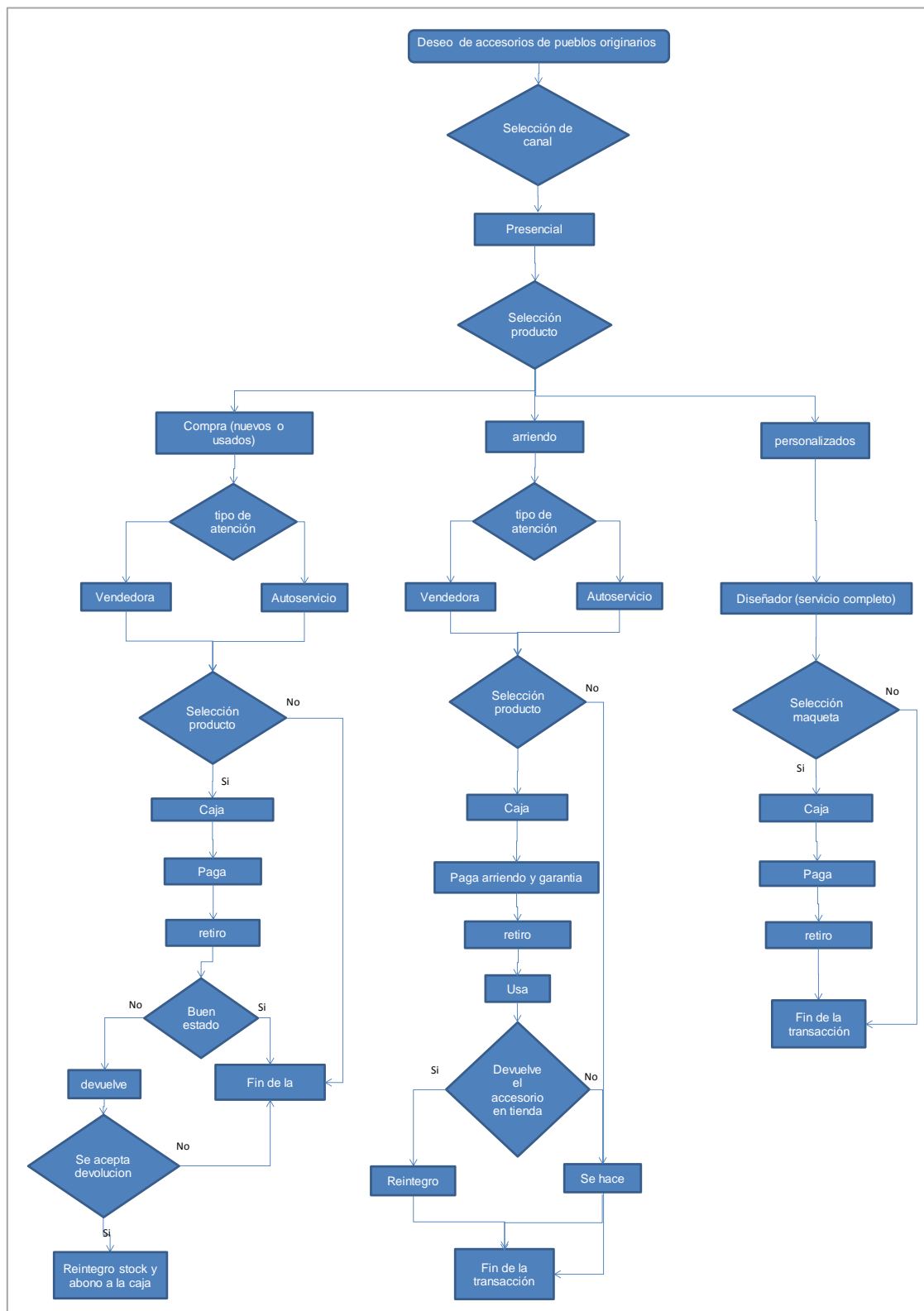
5.2. Flujo de operaciones

Flujo de fabricación y compra de Accesorios Artesanales (descripción anexo N°13)



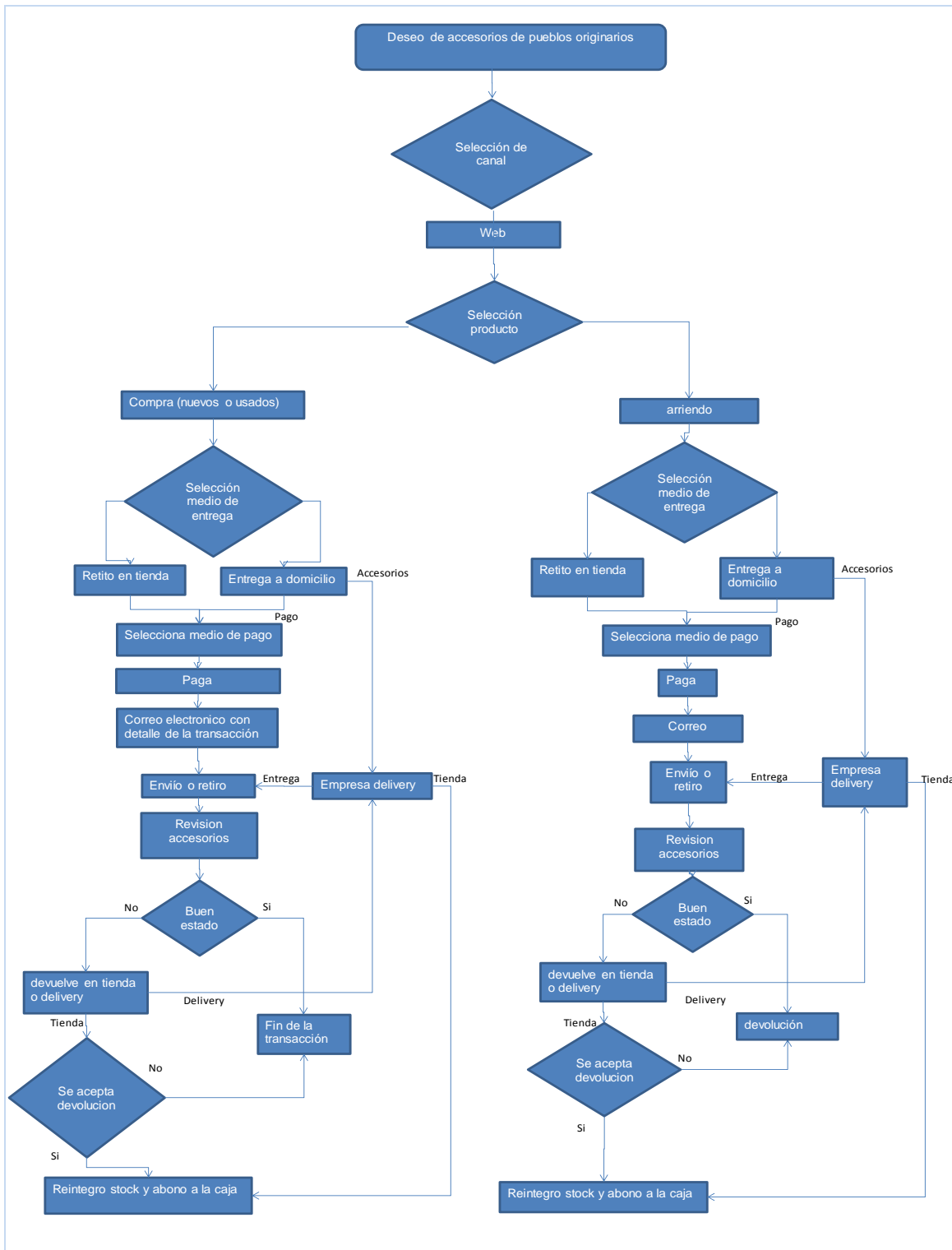
Fuente: Elaboración propia

Flujo de Ventas Canal Presencial



Fuente: Elaboración propia

Flujo de Ventas Canal Web



Fuente: Elaboración propia

5.3. Plan de desarrollo e implementación

A continuación, se detalla el plan de desarrollo de actividades necesarias para la implementación del negocio. Para una mejor comprensión ver Carta Gantt [anexo N°14](#).

Actividades	Duración	Comienzo	Fin
Plan de Negocios	180	26-01-2019	25-07-2019
Elaboración del plan	120	26-01-2019	26-05-2019
Revisión del plan	30	26-05-2019	25-06-2019
modificación del plan	25	25-06-2019	20-07-2019
Aprobación del plan	5	20-07-2019	25-07-2019
Creación de la empresa	1	25-07-2019	26-07-2019
Creación de la empresa	1	25-07-2019	26-07-2019
Capital del proyecto	15	26-07-2019	10-08-2019
Elección de fuente de financiamiento	3	26-07-2019	29-07-2019
Evaluación de opciones	1	29-07-2019	30-07-2019
Solicitud de financiamiento	1	30-07-2019	31-07-2019
Obtención de recursos	10	31-07-2019	10-08-2019
Alianzas	35	31-07-2019	04-09-2019
Artesanos y Orfebres	30	31-07-2019	30-08-2019
Empresa Delivery	5	30-08-2019	04-09-2019
Tienda	54	22-08-2019	15-10-2019
Búsqueda de agente inmobiliario	3	22-08-2019	25-08-2019
Arrendar local	30	25-08-2019	24-09-2019
Patente municipal	10	24-09-2019	04-10-2019
Contratación servicio de Telefonía e Internet	2	29-09-2019	01-10-2019
Búsqueda de diseñador de interiores	5	19-09-2019	24-09-2019
Creación del diseño	5	24-09-2019	29-09-2019
Implementación del diseño interior del local	15	29-09-2019	14-10-2019
Recepción de mercadería	30	09-09-2019	09-10-2019
Búsqueda de una agencia de publicidad	5	04-10-2019	09-10-2019
Implementación de la publicidad	5	09-10-2019	14-10-2019
Búsqueda de una agencia de modelos	5	03-10-2019	08-10-2019
Elección de la modelo	1	08-10-2019	09-10-2019
Compra PC e impresora de boletas	2	08-10-2019	10-10-2019
Compra software de ventas	2	08-10-2019	10-10-2019
Implementación software de ventas	1	11-10-2019	12-10-2019
Compra e instalación impresora 3D	2	08-10-2019	10-10-2019
Compra insumos para impresora 3D	2	08-10-2019	10-10-2019
Contratación de un medio de pago electrónico	1	11-10-2019	12-10-2019
Compra de artículos de oficina y limpieza	1	12-10-2019	13-10-2019
Sitio web	31	14-09-2019	15-10-2019
Inscripción nic Chile	1	14-09-2019	15-09-2019
Creación sitio web	30	15-09-2019	15-10-2019
Arriendo de Hosting	1	13-10-2019	14-10-2019
Implementación sitio web	1	14-10-2019	15-10-2019
RRHH	76	26-07-2019	10-10-2019
Búsqueda de diseñador	4	26-07-2019	30-07-2019
Contratación diseñador	1	30-07-2019	31-07-2019
Búsqueda personal de venta	4	24-09-2019	28-09-2019
Contratación personal de venta	1	28-09-2019	29-09-2019
Inducción y capacitación	10	30-09-2019	10-10-2019
Búsqueda de un Contador	1	26-07-2019	27-07-2019
Contratación Contador	1	27-07-2019	28-07-2019
Plan de marketing	35	23-08-2019	27-09-2019
Implementar plan de comunicación	35	10-09-2019	15-10-2019
Creación redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter)	30	15-09-2019	15-10-2019
Contactar a clientes	30	15-09-2019	15-10-2019
Apertura del local		15-10-2019	15-10-2019
Apertura del local		15-10-2019	15-10-2019

Fuente: Elaboración propia

5.4. Dotación

El equipo será conformado por una vendedora, un diseñador/a y un administrador que trabajarán en sistema de turnos para cumplir con los horarios establecidos en la ley. En el caso del Community Manager y el Contador, estos serán prestadores de servicios externos. En una primera etapa el horario de atención de la tienda será de lunes a viernes desde las 10:00 a 20:00 horas, incluyendo una hora de colación para el personal, y sábados desde las 10:00 a 14:00 horas, cumpliendo la jornada laboral legal de 45 horas semanales.

El reclutamiento, selección y contratación del personal será responsabilidad de los emprendedores.

Las capacitaciones, para quienes lo requieran, serán realizadas en una institución de educación superior externa, de costo de la empresa o SENCE.

En una futura etapa de crecimiento o escalamiento se considera aumentar la dotación de personal en la tienda o nuevas tiendas.

Para mayor amplitud respecto de los perfiles de cada uno de los cargos ver [anexo N°15](#).

VI. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo Gestor

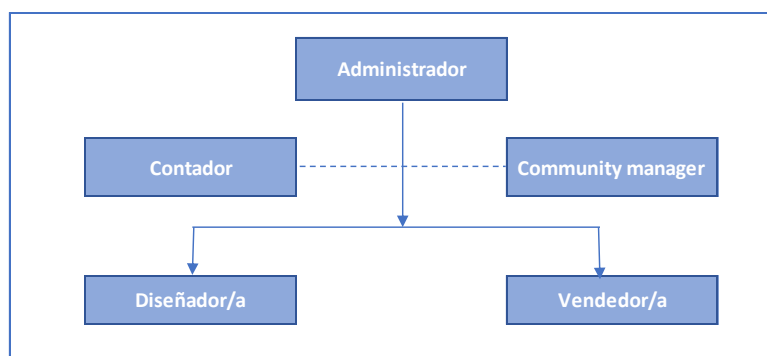
El equipo del proyecto está conformado por 2 emprendedores estudiantes de MBA, los cuales poseen networking en los ámbitos financieros e inmobiliario, y competencias claves en administración de empresas y personas. Dentro de las capacidades como emprendedores se consideran relevantes la formación en las áreas comerciales, financieras, marketing y economía, además de la trayectoria profesional en empresas privadas y el sector público. La apropiabilidad de la oportunidad de negocio se genera por el estudio y seguimiento de las tendencias de la industria desde hace cinco años, y la observación de cómo ha crecido vertiginosamente el mercado en la ciudad de Santiago (mall, estaciones de metro, paseos peatonales, etc.). Sumado a las alianzas estratégicas que se puedan generar con artesanos y/u orfebres dados los conocimientos referentes a la obtención de fondos concursables, generando una relación mutuamente beneficiosa.

En cuanto a los roles de los emprendedores uno será Administrador y el otro socio.

6.2. Estructura Organizacional

El diseño organizacional adoptado por Ñusta es la Estructura Simple, dado que es una empresa que está naciendo y solo cuenta en una primera etapa con tres empleados. Además, posee bajo nivel de departamentalización, y la autoridad se encuentra radicada en una sola persona, entregándole mayor flexibilidad, simpleza y economía a la gestión.

En la medida que la escalabilidad se vaya generando, se estudiarán otros esquemas organizacionales que sea acorde a la necesidad del crecimiento. A continuación, la estructura organizacional de Ñusta:



Fuente: Elaboración propia

6.3. Incentivos y Compensaciones

A continuación, se detallará las compensaciones e incentivos que se le entregarán al equipo de Ñusta:

- Vendedora:

A la vendedora se le remunerará con un sueldo base bruto ascendente a \$301.000, más una remuneración variable de hasta \$100.000, de acuerdo al sobrecumplimiento que obtenga de su meta mensual de ventas, más una asignación de colación ascendente a \$60.000, y una asignación de movilización de \$38.400.

- Diseñador/a:

Al Diseñador/a se le remunerará con un sueldo base bruto ascendente a \$301.000, más una remuneración variable de hasta \$180.000, de acuerdo al sobrecumplimiento que obtenga de su meta mensual de ventas, más una asignación de colación ascendente a \$60.000, y una asignación de movilización de \$38.400. La diferencia en la remuneración variable viene dada por la responsabilidad del Diseñador/a que tiene al establecer los accesorios que se dispondrán para la venta en cada una de las temporadas.

- Administrador:

El Administrador en la primera etapa de la tienda será uno de los emprendedores y tendrá una remuneración base bruta ascendente a \$700.000.

- Socios:

En el caso de que se generen utilidades y se decida retirarlas, se repartirán de acuerdo al aporte de capital de cada uno de los socios.

La recién expuesta estructura de compensaciones se definió en base a la naturaleza de la industria, en donde las personas que realizan funciones de venta tienen una remuneración base más comisiones, en función de la venta. Los montos descritos se encuentran acorde al mercado de la región y están en línea con los valores de Ñusta.

VII. Plan Financiero

7.1. Tabla de supuestos

- Impuesto a la renta de primera categoría 27%.
- El Índice de Precios al Consumidor estimado anual para los 5 próximos años 3%.
- El impuesto al Valor Agregado IVA 19%.
- Tipo de cambio \$680.
- Premio por liquidez (conservador) 3%.
- Premio por Startup 3%.
- Costos TRANSBANK²:
 - Operaciones tarjetas de débito 1,49% por transacción.
 - Operaciones tarjetas de crédito 2,95% por transacción.
 - Arriendo P.O.S. UF 0,19 mensual.
- La Depreciación será de acuerdo a la nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado [anexo n°17](#).
- El 1% de las utilidades se donará a una entidad ligada a niños.
- El reajuste de los precios de los egresos e ingresos será de acuerdo a la variación del IPC.
- La duración del proyecto es a cinco años.
- Las transacciones de pago con tarjetas de débito y crédito son del 35%, según el Banco Central.
- La participación de mercado será de un 2% del mercado meta el primer año, para luego aumentar en 1% anual, de acuerdo a lo descrito en el plan de Marketing.

7.2. Estimación de Ingresos

Según datos del INE en su “Informe de Principales Resultados VIII Encuesta de Presupuestos Familiares de junio de 2018”, el gasto promedio en prendas de vestir y calzado (que incluye los accesorios) para el periodo es de \$38.690 mensuales, en las capitales regionales.

Dado los antecedentes de la investigación de mercado, cada una de las tiendas de las tres grandes cadenas o principales actores atiende al mes 2.500 personas aproximadamente.

² [anexo N°16](#)

Considerando que esta es una pequeña empresa, y que los tres grandes actores se reparten gran parte del mercado, se aspira a una cuota de mercado mensual del 2% del mercado meta (27.356 mujeres) para el primer año equivalente a 547 personas mensuales aproximadamente.

Por otro lado, de las encuestas realizadas se determinó que las mujeres gastan en promedio en la compra de accesorios un monto cercano a los \$25.000. Sin perjuicio de lo anterior, se estimó un monto de \$15.000, equivalente al 62.5% menos, para la evaluación financiera del proyecto, dado que se trata de un nuevo proyecto.

Para los siguientes cuatro años se espera un mayor crecimiento anual dadas las capacidades de la empresa, el conocimiento obtenido, las nuevas líneas de productos, el boca a boca, los objetivos de marketing establecidos, el posicionamiento, la satisfacción del cliente y fidelización, apoyados por las estrategias del plan de marketing.

La proyección se realizará a cinco años dada la velocidad de los cambios tecnológicos, los factores económicos, y la inestabilidad socioeconómica de países latinoamericanos, que pueden repercutir en la economía y sociedad chilena.

Dado lo anterior, a continuación, se muestra la tabla con la estimación de ingresos para los primeros cinco años por la línea de productos y canal de venta:

Estimación ingresos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos por venta en tienda Ñusta	18.711.504	23.127.419	30.967.614	44.336.333	66.672.977
Ingresos por venta en tienda Asiri	74.846.016	92.509.676	123.870.456	177.345.332	266.691.910
Total Ingresos por venta en tienda	93.557.520	115.637.095	154.838.070	221.681.665	333.364.887
Ingresos por venta en web Ñusta	1.406.880	1.738.904	2.328.392	3.333.559	5.013.006
Ingresos por venta en web Asiri	5.627.520	6.955.615	9.313.568	13.334.235	20.052.023
Total Ingresos por venta en web	7.034.400	8.694.518	11.641.960	16.667.794	25.065.029
Ingresos por venta Ñusta	20.118.384	24.866.323	33.296.006	47.669.892	71.685.983
Ingresos por venta Asiri	80.473.536	99.465.290	133.184.024	190.679.567	286.743.933
Total Ventas netas	100.591.920	124.331.613	166.480.030	238.349.459	358.429.916
Crecimiento		124%	134%	143%	150%

Fuente: Elaboración propia

7.3. Plan de Inversiones³

PLAN DE INVERSIONES EN ACTIVO NO CORRIENTE													
ITEM	Cantidad	Valor unitario bruto \$	Valor total \$	N° en nómina de bienes raíces según actividad. Activos genéricos SII	Vida útil- Dep. acelerada	Depreciación anual	Depreciación año 1	Depreciación año 2	Depreciación año 3	Depreciación año 4	Depreciación año 5	Valor libro año 5	Valor de mercado año 5
Caja de seguridad	1	500.000	500.000	23	2	250.000	250.000	250.000					
Mesón de atención	1	1.000.000	1.000.000	16	3	333.333	333.333	333.333	333.333				
Mostradores	2	600.000	1.200.000	16	3	400.000	400.000	400.000	400.000				
Shadow boxes	8	1.200.000	9.600.000	16	3	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000				
Instalación Eléctrica (Halogenus metálicos)	1	1.500.000	1.500.000	8	3	500.000	500.000	500.000	500.000				
Pantalla Led	1	150.000	150.000	28	2	75.000	75.000	75.000					
Equipo de audio	1	150.000	150.000	28	2	75.000	75.000	75.000					
Cuadros	3	150.000	450.000	8	3	150.000	150.000	150.000	150.000				
Decoración	1	11.000.000	11.000.000	8	3	3.666.667	3.666.667	3.666.667	3.666.667				
Cámaras de vigilancia	4	400.000	1.600.000	7	2	800.000	800.000	800.000					
pc	1	1.200.000	1.200.000	3	1	1.200.000	1.200.000						
Impresora común	1	100.000	100.000	3	1	100.000	100.000						
Impresora 3D	1	2.625.000	2.625.000	15	5	525.000	525.000	525.000	525.000	525.000	525.000		
Letrero marca tienda	1	1.000.000	1.000.000	20	3	333.333	333.333	333.333	333.333				
Totales			32.075.000			11.608.333	11.608.333	10.308.333	9.108.333	525.000	525.000		

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE INVERSIONES ACTIVO INTANGIBLE										
ITEM	Cantidad	Valor unitario bruto \$	Valor total \$	Vida útil	Amortización	Amortización año 1	Amortización año 2	Amortización año 3	Amortización año 4	Amortización año 5
Página Web	1	1.500.000	1.500.000	5	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000

Fuente: Elaboración propia

³ Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado [anexo N° 17](#)

7.4. Proyección de Estado de Resultado⁴

Estado de resultados	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas netas	100.591.920	124.331.613	166.480.030	238.349.459	358.429.916
Costo de ventas	25.605.216	31.648.047	42.376.735	60.670.771	91.236.706
Margen de contribución	74.986.704	92.683.566	124.103.295	177.678.688	267.193.210
Gastos de Administración y Ventas	69.929.253	72.928.756	76.119.526	79.711.455	84.297.162
EBITDA	5.057.451	19.754.810	47.983.769	97.967.233	182.896.048
Depreciación	11.608.333	10.308.333	9.108.333	525.000	525.000
Amortización	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
EBIT	-6.850.882	9.146.477	38.575.435	97.142.233	182.071.048
Otros gastos no operacionales					
Otros ingresos no operacionales					
Utilidad neta antes de impuesto	-6.850.882	9.146.477	38.575.435	97.142.233	182.071.048
Impuesto a la renta		2.469.549	10.415.368	26.228.403	49.159.183
Utilidad después de impuesto	-6.850.882	6.676.928	28.160.068	70.913.830	132.911.865

Fuente: Elaboración propia

7.5. Proyección de Flujo de Caja con cierre al 5^{to} año⁵

Flujo de caja	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad después de impuesto		-6.850.882	6.676.928	28.160.068	70.913.830	132.911.865
Depreciación		11.608.333	10.308.333	9.108.333	525.000	525.000
Amortización		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Inversión en activo fijo	-32.075.000					
Gastos puesta en marcha	-26.003.501					
Inversión en capital de trabajo	-14.139.848					
Flujo neto puro activos	-72.218.349	5.057.451	17.285.262	37.568.401	71.738.830	133.736.865
Recuperación del capital de trabajo						14.139.848
Valor desecho activos						
Flujo neto puro activos + valores residuales	-72.218.349	5.057.451	17.285.262	37.568.401	71.738.830	147.876.713

Fuente: Elaboración propia

7.6. Cálculo de Tasa de Descuento

Tasa de descuento del proyecto a 5 años		
Parámetro	Valor	Fuente
Tasa libre de Riesgo (Rf)	3,60%	BCP 5 años
Beta patrimonial sin deuda (B)	0,75	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
Premio por riesgo de mercado (pm)	6,94%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
Premio por liquidez (PL)	3%	U. de Chile
Premio por Startup (PS)	3%	U. de Chile
Tasa de descuento del proyecto	14,81%	$Rf+B*(pm)+PL+PS$
Costo Capital	14,81%	

Fuente: Elaboración propia

Tasa de descuento del proyecto al infinito		
Parámetro	Valor	Fuente
Tasa libre de Riesgo (Rf)	4,48%	BCP 30 años
Beta patrimonial sin deuda (B)	0,75	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
Premio por riesgo de mercado (pm)	6,94%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
Premio por liquidez (PL)	3%	U. de Chile
Premio por Startup (PS)	3%	U. de Chile
Tasa de descuento del proyecto	15,69%	$Rf+B*(pm)+pl+ps$
Costo Capital	15,69%	

Fuente: Elaboración propia

⁴ [anexo N° 18](#)

⁵ [anexo N° 18](#)

7.7. Evaluación Financiera del Proyecto

Evaluación Financiera	
VAN	85.573.069
TIR	21,98%
PAYBACK	3 años y 9 mes
IR	1,2

Fuente: Elaboración propia

Punto de Equilibrio Tienda	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingreso	93.557.520	115.637.095	154.838.070	221.681.665	333.364.887
Unidades vendidas	6.237	7.485	9.730	13.525	19.746
Precio	15.000	15.450	15.914	16.391	16.883
Costo Variable	25.290.937	31.259.598	41.856.601	59.926.096	90.116.863
Costo variable unitario	4.055	4.177	4.302	4.431	4.564
Costo Fijo	64.424.495	66.832.229	69.074.696	71.146.937	73.281.345
Punto de equilibrio en unidades	5.886	5.928	5.949	5.949	5.949

Fuente: Elaboración propia

Punto de Equilibrio On Line	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingreso	7.034.400	8.694.518	11.641.960	16.667.794	25.065.029
Unidades vendidas	328	394	512	712	1.039
Precio	21.429	22.071	22.734	23.416	24.118
Costo Variable	2.428.275	2.967.490	3.929.453	5.564.617	8.278.746
Costo variable unitario	7.397	7.533	7.673	7.817	7.966
Costo Fijo	3.390.763	3.517.486	3.635.510	3.744.576	3.856.913
Punto de equilibrio en unidades	242	242	241	240	239

Fuente: Elaboración propia

7.8. Valor Residual

Para calcular el valor residual se asume que a partir del año 6 Ñusta no crece y la tasa de descuento del proyecto es de 15.69%, tal cual se indica en el numeral 7.6.

Flujo de caja	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6 - inf
Utilidad después de impuesto	-	-6.850.882	6.676.928	28.160.068	70.913.830	132.911.865	132.911.865
Depreciación	-	11.608.333	10.308.333	9.108.333	525.000	525.000	525.000
Amortización	-	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Inversión en activo fijo	- 32.075.000	-	-	-	-	-	-
Gastos puesta en marcha	- 26.003.501	-	-	-	-	-	-
Inversión en capital de trabajo	- 14.139.848	-	-	-	-	-	-
Flujo neto puro activos	- 72.218.349	5.057.451	17.285.262	37.568.401	71.738.830	133.736.865	133.736.865
Valor terminal	-	-	-	-	-	852.641.794	852.641.794
Recuperación del capital de trabajo	-	-	-	-	-	14.139.848	-
Valor desecho activos	-	-	-	-	-	-	-
Flujo neto puro activos + valores residuales	- 72.218.349	5.057.451	17.285.262	37.568.401	71.738.830	1.000.518.507	-

Fuente: Elaboración propia

7.9. Balance Proyectado⁶

Balance	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Activos					
Activos corrientes	19.197.299	36.482.561	74.050.962	145.789.792	279.526.657
Activos no corrientes	21.666.667	11.058.333	1.650.000	825.000	-
Total Activos	40.863.966	47.540.894	75.700.962	146.614.792	279.526.657
Pasivos					
Patrimonio					
Capital	47.714.848	47.714.848	47.714.848	47.714.848	47.714.848
Gastos puesta en marcha	-	-	-	-	-
Utilidad del ejercicio	- 6.850.882	6.676.928	28.160.068	70.913.830	132.911.865
Utilidades retenidas	-	- 173.954	27.986.114	98.899.944	231.811.809
Total pasivos y patrimonio	40.863.966	47.540.894	75.700.962	146.614.792	279.526.657

Fuente: Elaboración propia

7.10. Capital de Trabajo

Se determinó el capital de trabajo por medio del método del déficit acumulado máximo, el cual considera los flujos de ingresos y egresos proyectados mensualmente para determinar el déficit acumulado máximo y así obtener el monto de capital de trabajo necesario para la operación, el cual se da en el quinto mes y asciende al monto de \$14.139.848.

Mes	1	2	3	4	5	6
Ingresos	2.011.838	3.017.758	4.023.677	5.029.596	6.035.515	8.047.354
Egresos	6.339.542	6.595.594	6.851.646	7.107.699	7.363.751	7.875.855
Saldos	-4.327.704	-3.577.837	-2.827.970	-2.078.103	-1.328.236	171.499
Saldo Acumulado	-4.327.704	-7.905.540	-10.733.510	-12.811.612	-14.139.848	-13.968.349

7	8	9	10	11	12
10.059.192	11.065.111	11.065.111	12.071.030	13.076.950	15.088.788
8.387.959	8.644.012	8.644.012	8.900.064	9.156.116	9.668.220
1.671.233	2.421.100	2.421.100	3.170.967	3.920.834	5.420.568
-12.297.117	-9.876.017	-7.454.917	-4.283.951	-363.117	5.057.451

Fuente: Elaboración propia

7.11. Fuentes de Financiamiento

El financiamiento será aportado en un 100% por los socios, sin crédito ni financiamiento externo, debido a que en la actualidad es difícil encontrar financiamiento dado los requisitos existentes tales como, pertenecer a la industria mínimo por un período no inferior a un año, generar ventas, y que los socios cuenten con un patrimonio de a lo menos el 100% del monto que se está solicitando.

⁶ [anexo N°18](#)

7.12. Ratios Financieros

Ratios Financieros	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Margen Bruto	74,55%	74,55%	74,55%	74,55%	74,55%
Margen Operacional	-6,81%	7,36%	23,17%	40,76%	50,80%
Margen de Utilidad	-6,81%	5,37%	16,91%	29,75%	37,08%
ROA	-16,77%	14,04%	37,20%	48,37%	47,55%
ROE	-16,77%	14,04%	37,20%	48,37%	47,55%
ROI	-9,49%	9,25%	38,99%	98,19%	184,04%
EBITDA	5.057.451	19.754.810	47.983.769	97.967.233	182.896.048
Margen EBITDA	5,03%	15,89%	28,82%	41,10%	51,03%

Fuente: Elaboración propia

7.13. Análisis de Sensibilidad

Escenario N°	Actual	Valor actual	Supuesto	Valor supuesto		Mínimo VAN
1	El ticket promedio es de:	\$15.000	sí disminuye a:	\$11.345	el VAN es de:	104.417
2	El año 1 la participación de M° es:	2%	sí disminuye a:	1,51%	el VAN es de:	688.854
3	La participación de M° en el año 2 crece un:	120%	sí disminuye a:	27,0%	el VAN es de:	487.660
4	La participación de M° en el año 3 crece un:	130%	sí disminuye a:	29,0%	el VAN es de:	370.647
5	La participación de M° en el año 4 crece un:	139%	sí disminuye a:	31,0%	el VAN es de:	1.059.388
6	La participación de M° en el año 5 crece un:	146%	sí disminuye a:	85,0%	el VAN es de:	171.090
7	El costo de venta de la línea Asiri es:	20%	si aumenta a:	42,0%	el VAN es de:	3.177.976
8	El costo de venta de la línea Nusta es:	50%	si aumenta a:	141,0%	el VAN es de:	369.053
9	La participación en las ventas de Asiri es	80%	sí disminuye a:	20,0%	el VAN es de:	1.305.361

Fuente: Elaboración propia

VIII. Riesgos Críticos

Riesgo	Tipo	Interno/ Externo	Impacto	Plan de Mitigación
No contar con un local en la ubicación adecuada.	Estratégico	Interno	Alto	Realizar la apertura de la tienda solo cuando el local cumpla las condiciones de ubicación, costo y espacio necesarios, según el plan de negocio.
No cumplir las metas de venta.	Marketing	Interno	Alto	Control diario y semanal del nivel de ventas para realizar acciones correctivas que permitan volver al cauce de la planificación de ventas.
Déficit de flujo de caja.	Financiero	Interno	Alto	Control diario y semanal del nivel de flujo de ingresos para realizar acciones que permitan hacer frente a los compromisos financieros, tales como disminuir costos, gastos o aumento de capital.
No encontrar en el mercado un diseñador/a con conocimientos en tecnología 3D.	RRHH	Interno	Medio	Disponer de un plan de capacitación adecuado con el proveedor de tecnología.
Excesiva dependencia del Diseñador/a.	Estratégico	Interno	Alto	Capacitación de los socios en tendencias de la moda y diseños de accesorios.
Poder negociador de los proveedores: que no cumplan lo acordado, eleven costos, que se encuentren a grandes distancias de la operación.	Operacional	Externo	Medio	Lograr acuerdos con una cantidad de proveedores suficiente que permita tener una rápida respuesta ante cualquier eventual problema.
Que los competidores igualen el proyecto.	Mercado	Externo	Medio	Disponer de alternativas rápidas para ampliar las líneas de productos.
Que la economía nacional y global experimenten un retroceso, generando cesantía, y disminución en el ingreso real.	Mercado	Externo	Medio	Contar con un plan financiero sólido que permita soportar las bajas de ingresos (aumento de capital). Plan de control y reducción de costos y gastos que permita reducir precios y realizar ofertas a las clientas. Convenio con proveedores para intercambio de servicios.
Que se genere una tendencia que invite a lo simple y las mujeres dejen de usar accesorios.	Mercado	Externo	Alto	Incorporar nuevas líneas de productos de pueblos originarios, tales como pañuelos, bufandas, gorros, carteras, productos de belleza, etc.

Fuente: Elaboración propia

IX. Propuesta Inversionista

La estrategia de financiamiento será a través de recursos propios tal cual se detalla en el [numeral 7.11](#). Sin embargo, se considera la alternativa de incorporar un inversionista que posea know how en la industria de accesorios de moda para mujeres con el objetivo que aporte no solo recursos financieros sino ideas y técnicas que faciliten la implementación de las distintas estrategias que se describen en el presente plan de negocio.

Se ofrecerá al inversionista acceder a una parte de la propiedad mínima ascendente al 5% con un máximo de 30%, con el objetivo de que los socios fundadores mantengan el control en la toma de decisiones. Por otro lado, la toma de decisiones y la repartición de utilidades será según la estructura societaria.

La siguiente tabla muestra la estructura societaria mínima:

Nombre	% Participación	Monto de la inversión (\$)
Inversionista	5%	3.610.917
Marco Álvarez	47,5%	34.303.716
Fredy Villablanca	47,5%	34.303.716
Inversión inicial	100%	72.218.349

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla muestra la estructura societaria máxima:

Nombre	% Participación	Monto de la inversión (\$)
Inversionista	30%	21.665.505
Marco Álvarez	35%	25.276.422
Fredy Villablanca	35%	25.276.422
Inversión inicial	100%	72.218.349

Fuente: Elaboración propia

X. Conclusiones

El escenario macroeconómico económico en la industria de accesorios en Chile presenta oportunidades para aquellos competidores que decidan entrar con un enfoque en diferenciación dado que los competidores actuales no están satisfaciendo dicha necesidad.

Siendo ello así, la tienda Ñusta de accesorios de moda inspirados en pueblos originarios, integrado por una amplia oferta de servicios y todo en un solo lugar, cuenta con un modelo de negocio, basado en sus ventajas competitivas, derivadas de sus actividades y recursos claves, capaz de satisfacer la demanda de un segmento de clientes compuesto por 27.356 mujeres aproximadamente que están dispuesta a gastar en promedio entre \$5.001 y \$30.000 mensuales en accesorios.

Para lograr lo anterior, Ñusta cuenta con un plan de marketing con el cual se busca alcanzar una participación inicial de un 2% inicialmente y posteriormente creciente, el posicionamiento de la marca, la satisfacción y la fidelización de las clientas.

Ahora bien, el plan de operaciones de la tienda Ñusta es de un alcance y tamaño de operaciones pequeño, iniciando la operación con una tienda física y un sitio web, integrado por un equipo compuesto por un administrador, un diseñador y un vendedor, los cuales serán responsables de satisfacer la demanda por accesorios del segmento de mercado, mediante los accesorios artesanales chilenos, los accesorios importados en una pequeña escala, ambos inspirados en pueblos originarios y servicios innovadores en la industria.

En relación con la evaluación financiera, el proyecto requiere una inversión inicial de M\$72.218, correspondientes a la inversión en activos, gastos de puesta en marcha e inversión en capital de trabajo, la cual será recuperada en el noveno mes del tercer año de vida, a su vez el VAN del proyecto evaluado a 5 años de M\$85.573. Por su parte, el ROE es positivo del segundo al quinto y aumenta de un 14,04% a un 47,55%, es menester señalar que los ratios del primer año son negativos sólo por los efectos de depreciación y amortización, es decir el proyecto presenta EBITDA positivo todo el periodo de evaluación. Luego, se evaluaron distintos escenarios y riesgos que pudiesen afectar la cantidad demandada, los precios, los costos y la participación, estableciéndose planes de acción para su mitigación.

Finalmente, expuesto todo lo anterior, existe la factibilidad de implementar la tienda de Ñusta de acuerdo a este plan de Negocios.

Bibliografía

Banco Central de Chile, informativo diario de operaciones financieras nacionales; Tasas bonos en pesos. <https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/main.aspx>.

Banco Central, Indicadores de comercio exterior primer trimestre 2018, págs. 57 a 59.

Banco Central, Informe de Política Monetaria diciembre 2018, págs. 27 a 42.

Banco Central, Resultados de la Encuesta sobre créditos bancarios del tercer trimestre del 2018, págs. 1 a 4.

C. Maquieira V. Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica, primera edición 2015. Capítulo 4 "Modelo de Valoración de Inversión"; págs. 100 a 135.

Centro de estudios del retail (CERET), informe de Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile, 2011; págs. 6 a 14.

Diario estrategia, Resultados 2017: Tres grandes del Retail concentraron el 94% de las ganancias y 95% de los ingresos del sector, 2018.

El Mercurio, Pequeño y mediano comercio concentran menos de un 15% del mercado de consumo, 2018.

El Observador, ¿Qué porcentaje se llevan las apps por la comida que pedís por delivery?, 2018.

Feller Rate, CENCOSUD S.A. Informe de clasificación, junio 2018, págs. 1 a 10.

Feller Rate, Ripley Chile S.A. Informe de clasificación, junio 2018, págs. 1 a 7.

Feller Rate, SACI Falabella Informe de clasificación, agosto 2018, págs. 1 a 8.

Fuente Estudios Damoradan.

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.

Icare, Indicador Mensual de Confianza Empresarial, 2018. págs. 5-6-13-16-17.

Instituto Nacional de Estadísticas, Entrega final CENSO 2017, 2017. <https://www.censo2017.cl/>.

Instituto Nacional de Estadísticas, Informe de Principales Resultados VIII Encuesta de Presupuestos Familiares de junio de 2018, 2018. págs. 21 a 29.

M360.cl, ¡Prepárate! Estas son las tendencias en moda que marcarán este verano, 2017.

N. Sapag, R. Sapag y J. Sapag. Preparación y Evaluación de Proyectos, sexta edición 2014, capítulos 12, 13, 14 y 15.

Nielsen, POCKETS OF GROWTH Latino América, 2017, págs. 4, 18 a 20.

P. Kotler y K. Keller, Dirección de marketing, decimocuarta edición, 2012, capítulos 2, 4, 8, 9, 12, 14 y 15.

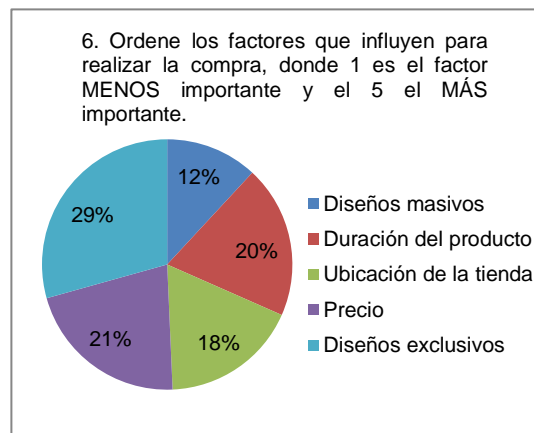
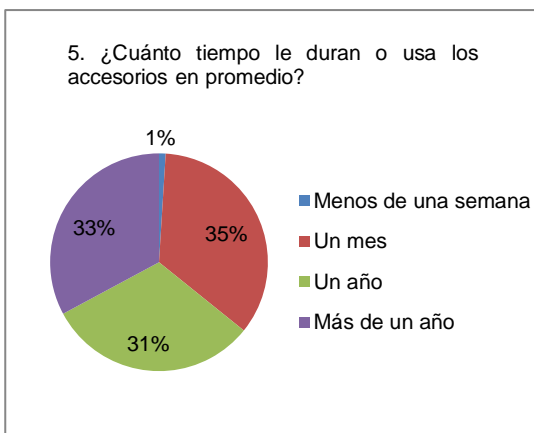
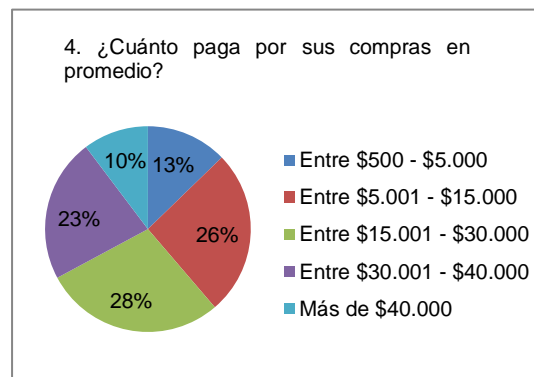
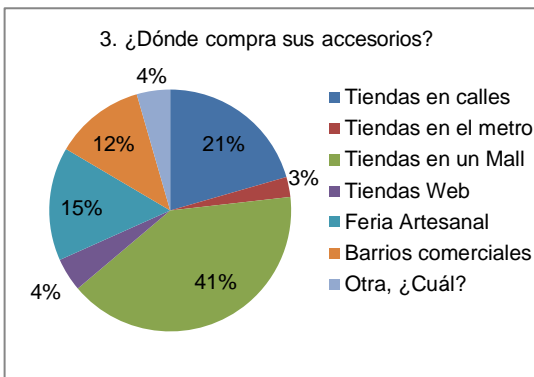
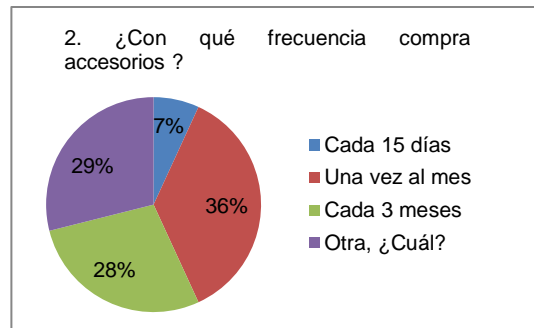
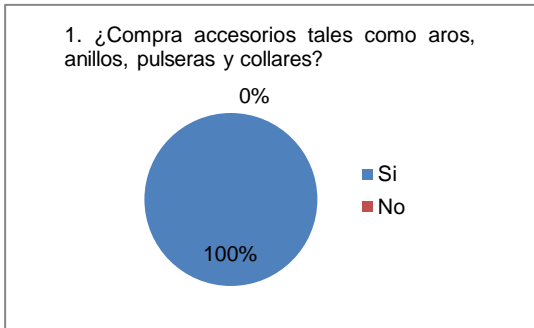
R. Chase, F. Jacobs y N. Aquilano. Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros, duodécima edición 2009., capítulo 2.

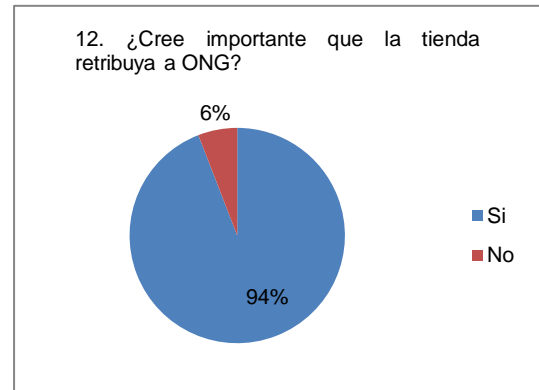
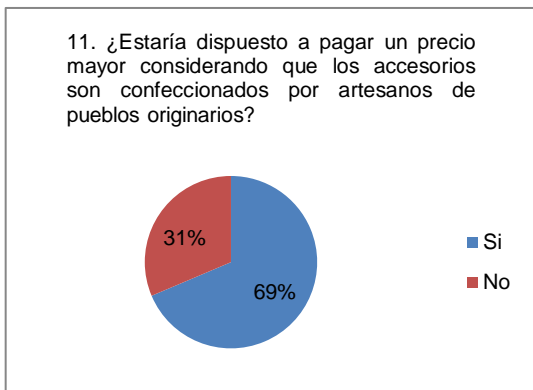
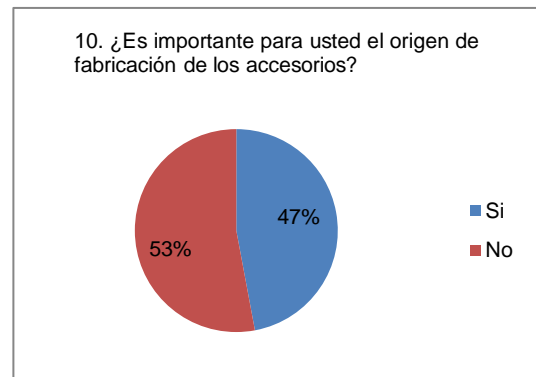
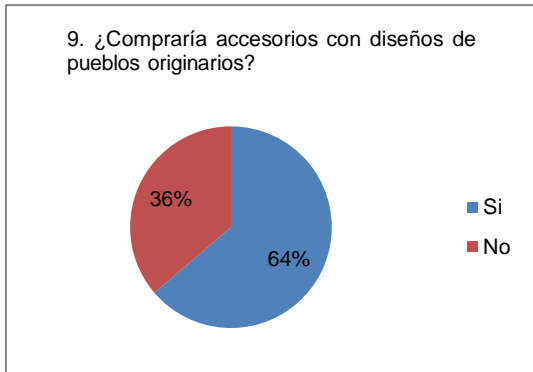
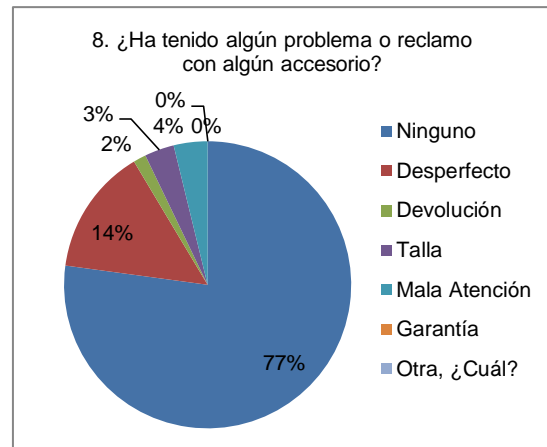
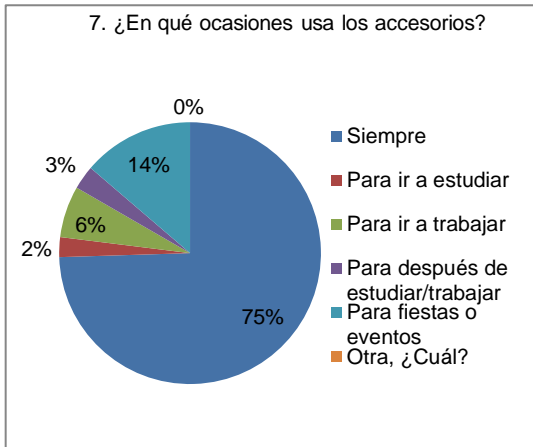
Ripley S.A., Presentación Credicorp Capital XVI Andean Investor Conference Lima, 2018, pág. 8.

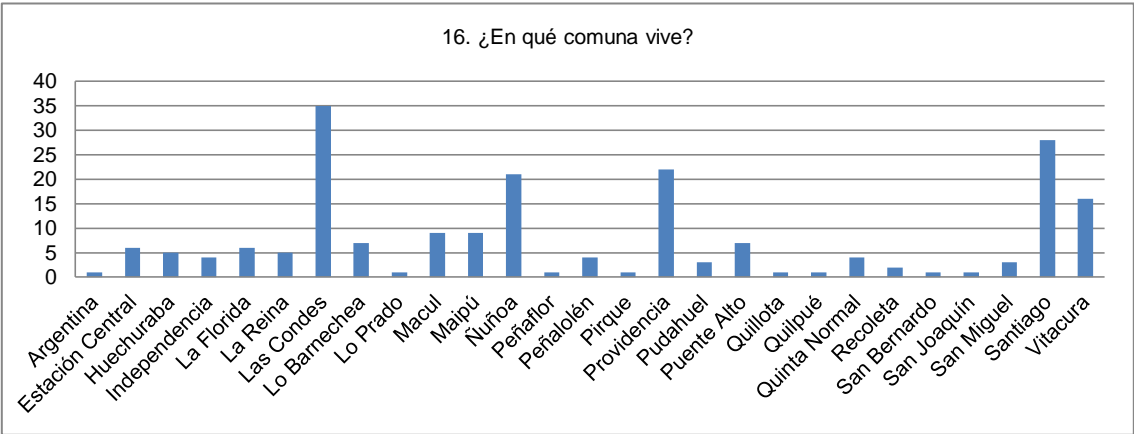
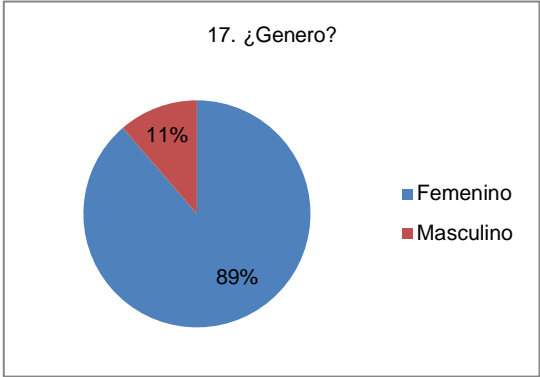
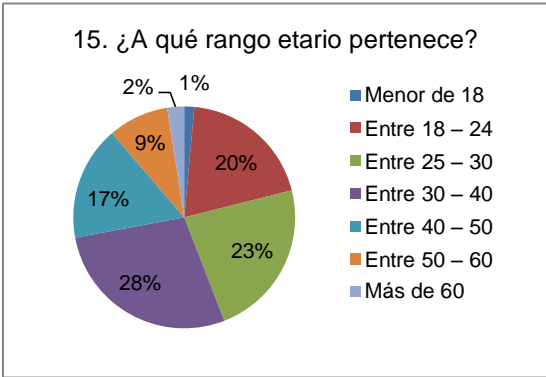
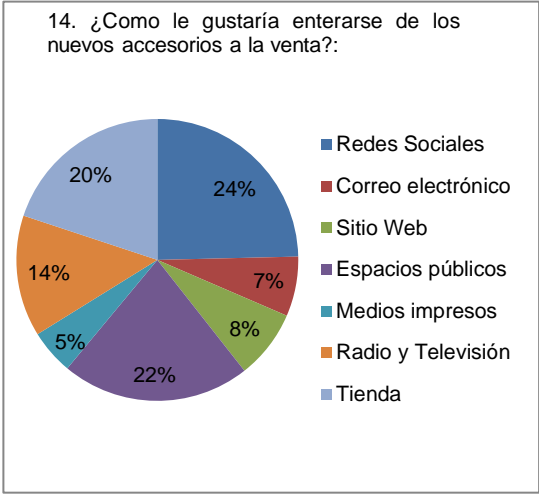
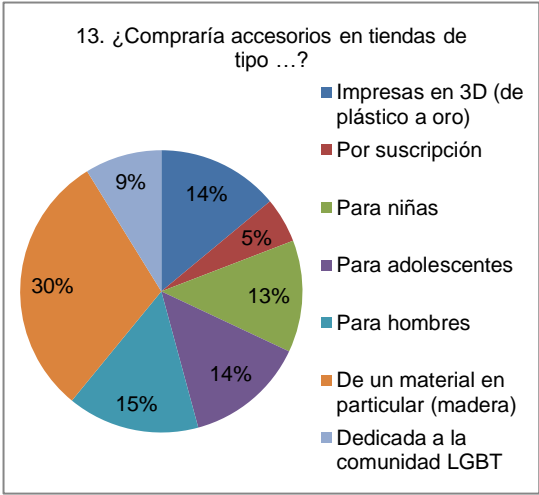
S. Robins y T. Judge. Comportamiento Organizacional decimoséptima edición 2017, capítulo 15.

Anexos

1. Resultados Investigación de Mercado







2. Macroentorno

Del análisis macroeconómico del Informe de Política Monetaria diciembre 2018 del Banco Central, el consumo privado mostró una tasa de crecimiento real anual de 3,8% en el tercer trimestre, manteniendo su mayor impulso que en años previos. El consumo privado habitual continuó creciendo a tasas anuales similares en el tercer trimestre. En particular, en la parte de servicios aumentaron todas las partidas, en tanto que, en la de bienes no durables (2,2%; 2,1% en promedio en el primer semestre) sobresalió la mayor demanda de alimentos, así como de vestuario y calzado.

En esta misma línea, varios antecedentes señalan que el consumo volverá a crecer a tasas similares a la expansión del PIB, y que las importaciones de este tipo de bienes se encuentran en niveles elevados, mientras las colocaciones de consumo, junto con las comerciales, se han recuperado este año. Lo anterior, se condice con lo reportado por la Encuesta de Crédito Bancario (ECB) del tercer trimestre, que da cuenta de una demanda crediticia que en general se ha fortalecido, incluida la de los hogares. Por otro lado, las perspectivas del comercio medidas por el Indicador mensual de Confianza Empresarial se mantienen optimistas, mientras las expectativas acerca de la situación futura personal se encuentran entre sus valores más altos en varios años.

Ahora bien, en el caso de que ocurriese un escenario en que el consumo sea menos dinámico de lo previsto en el escenario base durante el 2019, el crecimiento sería de un punto porcentual menor al proyectado, lo que de todos modos constituye crecimiento.

En cuanto al análisis industrial, el Informe de Percepciones de Negocios de noviembre de 2018 del Banco Central menciona que, en el comercio, los entrevistados del retail señalan que si bien los niveles de ventas han mostrado alguna mejora a lo largo del año, las cada vez más habituales políticas de descuentos, promociones y precios de liquidación han mantenido, y en algunos casos reducido, los ticket promedio de venta, por ello las ventas de vestuario y calzado han debido focalizarlas en marcas propias, pues poseen mejores márgenes.

Por otro lado, el retail da cuenta de ventas mixtas, encontrándose la mayoría por debajo de lo previsto. Varios señalan ventas por un menor ticket promedio, en lo que se conjuga una caída de las visitas de turistas argentinos y la preferencia por artículos de precio más bajo.

Por otra parte, el informe señala que el canal de ventas por internet cada vez está cobrando mayor relevancia frente al presencial. Por esto, algunos entrevistados han destinado mayores recursos para agregar esta plataforma de ventas o para introducir mejoras tecnológicas tendientes a reforzar este canal.

En cuanto a los costos, la gran mayoría de los entrevistados no indica grandes cambios en el valor de los insumos, aunque indican incrementos en el precio del petróleo y sus derivados. Respecto del tipo de cambio, más allá de algunos casos puntuales, sus movimientos no se han reflejado en ajustes de precio. Así, los precios de venta siguen contenidos. Además, de acuerdo con los entrevistados, la competencia continúa elevada, los inventarios se mantienen altos en algunos sectores y existe capacidad ociosa para aumentar las ventas o la producción. Agregan que las plataformas digitales también ejercen presión a la baja en los precios con el fin de volverse más competitivos, a la vez que facilita la entrada de nuevos actores en los mercados.

Ahora bien, en cuanto a los ingresos, según los datos entregados por la VIII Encuesta de Presupuesto Familiares, la cual muestra información sobre el gasto promedio de los hogares según zona de estimación, da cuenta de que el gasto promedio de los hogares en el Gran Santiago (excluyendo arriendo imputado) es de \$1.243.155.

En lo relativo al consumo, el reporte de Nielsen sobre consumidores “POCKETS OF GROWTH” Latinoamérica de 2017 señala que más del 30% de los Millennials y Generación X, están más preocupados acerca de lo que dicen las demás personas, y que compran productos Premium para sentirse bien y exitosos. 5 de cada 10 están más abiertos a la innovación, en tanto que el 50% de los Baby Boomers y la Generación Silenciosa están más inclinados a pagar un poco más por productos que puedan ayudarlos a ser más saludables. Sin embargo, esto varía en cada país.

Según el referido reporte, los Millennials que se encuentran entre los 21 a 34 años, están demandando productos para el cuidado del cabello 35%, higiene dental 34%, desodorantes 33%, cuidados corporales 31% y cosméticos 30%. La Generación X que se encuentran entre los 35 a 49 años, están demandando productos para higiene dental 35%, cuidado del cabello 34% y cuidado corporal 34%. De lo anterior se infiere que el concepto de apariencia física es muy relevante para nuestro segmento de clientes.

Según el sitio Moda 360, con información de Google Trends, 3.9 millones de búsquedas se realizan mensualmente en Chile sobre la moda. Moda es un concepto amplio que se entiende como outfit -o sea, ropa, calzado y accesorios-. Para la oportunidad de negocio, este informe se centra en los accesorios, ya que estos son todo para cerrar de manera perfecta un look. Las búsquedas en Google que se generan desde los smartphones lo confirman, creciendo 30% año a año e impulsando fuertemente el crecimiento de la categoría y, junto a los relojes, suman casi 70% de las búsquedas. Según el sitio, los accesorios más buscados son joyería, relojes, óptica, carteras y bolsos.

Las personas al realizar sus búsquedas no discriminan por tienda o marca. El 66% de las búsquedas de accesorios se hacen sin mencionar una marca por lo que es difícil establecer un líder claro.

3. Análisis PESTEL

ÁMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD	CONCLUSIÓN
Político	<ul style="list-style-type: none"> - En la actualidad Chile posee estabilidad política. - Soporte político para la globalización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con la normativa legal chilena con los países con los cuales se hacen negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen las condiciones para crear y desarrollar negocios. - Aprovechar las ventajas arancelarias con otros países. 	<p>En el ámbito político, económico y legal se aprecia estabilidad en el corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, en los últimos años han surgido nuevas fuerzas políticas más radicalizadas que de incrementar su participación en alguno de los tres poderes la estabilidad política podría verse deteriorada.</p>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Existe estabilidad económica (inflación controlada, bajo desempleo, banca regulada, balance estructural) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con la normativa económica (SII, Tesorería, Aduana, Municipalidad). - Cumplir con la normativa laboral (Dirección del Trabajo, AFP'S, Salud). 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo privado estable y creciente. - Fuerza laboral migrante de países de la región. - Plataforma para el resto de la región. 	
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Un consumidor más educado y exigente en términos de: sus derechos, calidad de los productos o servicios, calidad en la atención, beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser responsable socialmente e incorporar a las comunidades que participan en el negocio, clientes y trabajadores. - Customizar los productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Migración (existe un sector de mujeres que se preocupa de su belleza presionando a que la demanda aumente. Mayor aprecio por lo originario) - Se valora el emprendimiento. 	<p>En la actualidad el cliente se ha vuelto más exigente lo que genera una obligación para la empresa conocerlo y entenderlo, para hacer de sus gustos y preferencias una guía que sirva de carta de navegación en el desarrollo de los productos actuales y nuevos.</p>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Que las ventas se desarrollen principalmente por Internet. - Obsolescencia y deterioro de maquinarias. - Productos no sean hipoalergénicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con los recursos humanos y técnicos que permitan el desarrollo eficiente de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Customizar diseños. - Incorporar tecnología de punta. - Amplia variedad de proveedores y productos en Chile y el extranjero. 	<p>Dada la naturaleza de la empresa, la tecnología no es una ruta crítica o factor determinante en el negocio. No obstante, se incorporará uso de tecnología para facilitar la customización de los productos.</p>
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Productos de origen animal no sean demandados. - Uso sustentable de los recursos naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> - En ausencia de normativa legal, la empresa debe autorregularse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el respeto con el medio ambiente, detallando en las etiquetas de los productos el origen y tratamiento de las materias primas. 	<p>Para la empresa es de mucha importancia estar involucrada en el ámbito ecológico, dada la relevancia que han tomado en la sociedad temas tales como el maltrato a los animales, la explotación minera, y los territorios de pueblos originarios.</p>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de uso de suelo. - Cambios a la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N°19.628) - Cambios a la Ley de Protección de los Derechos de los Consumidores (Ley N°19.496) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con todo lo legal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar los conocimientos para obtener beneficios a través de los programas de financiamiento público, para los proveedores. 	<p>Cumplir y mantenerse al día con las normativas del país y aprovechar las instancias concursables que ofrece el Estado chileno, para los emprendimientos.</p>

Fuente: Elaboración propia

4. Fuerzas de Porter

a) Rivalidad entre los competidores

De las investigaciones de mercado se determinó que la rivalidad entre los competidores en la industria de accesorios para mujeres es alta. Se encuentra dominada por tres grandes actores, Lounge asociado con Falabella, Umbrale a CENCOSUD (Paris y Johnson), e Isadora a Ripley; cuyos resultados en 2017 concentraron el 94% de las ganancias y 95% de los ingresos del sector según indica el diario Estrategia en su edición del 03/04/2018, el que es coincidente con los informes de clasificación de las sociedades SACI Falabella, Ripley Chile S.A. y CENCOSUD S.A. de Feller Rate Clasificadora de riesgo 2018.

Por otro lado, en la actualidad los accesorios de moda vendidos por estas tres grandes cadenas de retail y el grupo de tiendas seguidor de menor tamaño (Tatiene, Humana y Vía Uno) y pequeños empresarios, son productos homogéneos con baja diferenciación tanto en diseño (materiales y formas) como en precio. Los formatos de tiendas presentan sus productos agrupados en simples paneles de lamas, sin resaltar las características de cada uno de ellos. La publicidad se realiza principalmente en la misma tienda y redes sociales, incorporan modelos desconocidas que poseen características de “belleza” actual. El servicio entregado se materializa a través de autoservicio.

Dentro del 5% restante de los actores se encuentran tiendas de menor tamaño (Tatiene, Humana y Vía Uno) y pequeños artesanos y/u orfebres independientes que satisfacen una demanda residual dado la especificidad de su trabajo, a entender, accesorios de un pueblo originario en específico o material diferenciador, no apreciándose escalabilidad en ellos.

En cuanto a la competencia de artesanos y/u orfebres no se aprecia una estrategia de competición clara, más bien están focalizados en satisfacer a sus segmentos de clientes según los atributos de sus productos, los cuales acceden a ellos principalmente por el boca a boca, por la ocasión u oportunidad que el comprador lo encuentre, y en contados casos a través de internet. En cuanto a los costos, estos se mantienen constantes dado que son materiales no nobles, y difícilmente experimenten aumento que afecte la productividad. Lo más relevante en algunos casos se circunscribe al arriendo del local. No existen mayores barreras de entrada o de salida más allá de las emocionales dado lo que los accesorios representan para ellos.

b) Amenaza Nuevos Competidores

De la investigación de mercado se determinó que las barreras a la entrada son bajas. No se aprecia lealtad a una marca específica en las grandes tiendas. Se observan economías de escala. En cuanto a los costos e inversión son similares entre ellos, pero diferente al grupo de actores pertenecientes al 5%. No existe una diferenciación en los productos. El canal de distribución es amplio, directo, indirecto, Web.

Por otra parte, entre los artesanos y/u orfebres no existen economías de escala, los costos e inversión son similares entre ellos, pero diferentes al segmento líder que conforman el 95%, a excepción del costo en arriendo, sujeto a la ubicación. Existe una diferenciación en los productos de acuerdo a las destrezas del artesano y/u orfebre y el material en que trabaje, el canal de distribución es directo y poco desarrollado. Con relación a los temas legales no existen impedimentos para el desarrollo de una empresa de esta naturaleza.

c) Poder de Negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Para el caso del grupo líder de empresas y el grupo seguidor, de productos no diferenciados, dado que sus principales proveedores son empresas de origen chino e indio cuyos mercados son atomizados, muy competitivos y de precios bajos, estos no pueden ejercer algún grado de poder ya que los actores de este grupo pueden cambiarse fácilmente de proveedor con mejores condiciones comerciales.

Por otra parte, el poder de negociación de los proveedores en el grupo de los artesanos y/u orfebres es medio o bajo, dependiendo de la especificidad de su trabajo. Sin embargo, en esta industria los competidores son los mismos que los productores, es decir están integrados hacia adelante, con poca capacidad para desarrollar una estrategia ad hoc que les permita escalar sus negocios. Cada uno está especializado en su producto según los materiales y su cultura. Aquellos consultados en la observación de campo señalaron que están abiertos a oportunidades de colaboración. A pesar de ello las experiencias a esta fecha no han sido satisfactorias dado que el socio competidor no genera un valor agregado a la relación, solo revende los accesorios concentrándose en la venta de sus productos, replicando el mismo modelo de negocio, sin estrategia definida.

d) Amenaza de productos y Servicios Sustitutos

De la investigación de mercado se concluyó que existe una amplia gama de productos sustitutos, compuestos por una parte por empresas que disponen de una amplia red de locales comerciales visibles y accesibles con productos y precios estandarizados, tales como el grupo líder, que demuestran trabajar en segmentos de clientes específicos los cuales conocen ampliamente y poseen estrategias para desarrollar estos segmentos y escalar sus negocios. También la industria está compuesta por otros participantes que no poseen estas características y su objetivo es satisfacer la demanda residual.

Por otra parte, el cliente de estos sustitutos no manifiesta lealtad de marca a excepción de una tienda dirigida al segmento prejuvenil (Todomoda). Además, se determinó que el 83% de las encuestadas considera importante los diseños exclusivos a la hora de comprar. Es relevante señalar que los productos sustitutos son masivos, de baja diferenciación y estandarizados.

e) Poder de Negociación de los Clientes

De la investigación de mercado se determinó que: existen muchos competidores, no existen compras en grandes cantidades de productos como tampoco alguna que genere un porcentaje representativo de las ventas y que dependa de un solo comprador, actualmente la comunicación con los clientes es escasa y no por los medios que ellos señalan en la encuesta, quienes principalmente desean conocer la oferta de productos a través de redes sociales y en la propia tienda. Sumado a lo anterior las encuestadas señalaron que los clientes desean mayormente diferenciarse, no existiendo lealtad de marca, ni atención personalizada.

f) Creación de Valor Complementadores

De la investigación de mercado, se puede señalar que la creación de valor de parte de los complementadores a esta industria son empresas que se dedican a la fabricación de accesorios de moda complementarios como carteras, bolsos, zapatos, mantas, sombreros, vestuario, etc. Para el caso de artesanos y/u orfebres también podrían ser las industrias de perfumería y bellezas nativas, de origen natural y fabricado en base a plantas nativas, como por ejemplo canelo, laurel, palo de pimiento, etc.

Respecto a las barreras de entrada y salida de la industria, en ambos casos son bajas dado que es una industria altamente competitiva y no existen restricciones al ingreso, no son

necesarias economías de escala, la inversión en capital no necesariamente es alta, existe libre acceso a los canales de distribución, y no existe ningún tipo de proteccionismo. En cuanto a las barreras de salida los bienes no son específicos para esta industria, los costos de liquidación o cierre son bajos, los competidores pueden absorber los activos y productos, y no existen impedimentos legales para materializar lo antes mencionado.

En resumen, la rivalidad de los competidores en la industria no es atractiva dada la alta competencia, y al alto grado de concentración de empresas de retail que participan en esta y otras industrias de sustitutos y complementadores.

Acercas de la amenaza de nuevos competidores, esta industria no es atractiva dada las bajas barreras de entrada y salida existentes.

Sobre el poder de negociación de los proveedores, la industria es atractiva dado que existen muchos competidores facilitando a estos mismos acceder a condiciones comerciales favorables ya sean de precios o variedades de productos.

Referente a la amenaza de productos y servicios sustitutos, el atractivo de esta industria es medio dado que no existe una sustitución perfecta, es decir, sustitutos no tan cercanos por ejemplo un pañuelo a un collar.

Por otra parte, sobre el poder de negociación de los clientes, la industria es medianamente atractiva dado que ningún cliente representa un elevado porcentaje de las compras, pero por otro lado no existe lealtad de marca. Sin embargo, los clientes buscan productos diferenciados los cuales no se encuentran en las ofertas de las empresas líderes de la industria.

Finalmente, la creación de valor de los complementadores es atractiva porque existe una amplia variedad de productos complementarios relacionados con la moda y estilos de vida para la mujer, permitiendo a los participantes de la industria ampliar su portafolio de productos.

5. Caracterización

Respecto al primer grupo, éste se compone de la siguiente manera: Lounge asociado a Falabella, Umbrale a CENCOSUD (Paris y Johnson), e Isadora a Ripley, las cuales poseen el 77,6% de participación de mercado, con un 34,7%, 24,5% y 18,4% respectivamente, según indica “Presentación Credicorp Capital XVI Andean Investor Conference Lima”, de Ripley.

Estas empresas importan sus productos desde China e India, previa selección realizada por una profesional que observa las tendencias en las principales capitales del mundo de la moda.

En lo concerniente a Falabella y CENCOSUD, estos forman parte de los principales actores del sector retail en Latinoamérica, con presencia en 5 países y con esquema de multiformato. En el caso de Falabella registra los niveles de márgenes y ventas por metro cuadrado más altos, tanto del segmento de tiendas por departamento como del mejoramiento del hogar en Chile. Por su parte, CENCOSUD, presenta mejores resultados asociados principalmente al segmento supermercado, seguido de los Centros Comerciales y tiendas de mejoramiento del hogar.

En cuanto a Ripley con su matriz Ripley Corp., también participa en el negocio de tiendas por departamentos, servicios financieros y centros comerciales en Chile y Perú.

Como se puede apreciar estas tres grandes cadenas de retail participan en el segmento de tiendas por departamentos, el cual presenta una baja capacidad de diferenciación, debido a que existe una rápida reacción de los competidores y una estrategia de ventas similar (lanzamientos, ofertas especiales, liquidaciones de temporadas, etc.). Dado lo anterior, los factores que permiten generar una diferenciación relativa entre ellos son: el posicionamiento de la marca, marcas propias, ubicación de los locales de venta, eficiencia operacional, cobertura geográfica, disponibilidad de créditos a los consumidores, entre otros.

Los segmentos clientes objetivos de las principales tiendas de la industria se enmarcan en el estilo de vida de las mujeres, tal como se expone a continuación:

Lounge: Ofrecer accesorios para las mujeres que buscan complementar su tenida y personalizar su estilo con diseños, texturas y colores diferentes. Nuestra esencia es relajada, libre y femenina.

Umbral: Entregar un sello propio, incitándolas a vestir de forma entretenida y original.

Isadora: Ofrecer a la mujer de hoy una colección siempre renovada de accesorios de moda, inspirados en las últimas tendencias a nivel global, con atención al diseño y a la calidad del producto, y con precios accesibles.

Los segmentos socioeconómicos objetivos de las compañías anteriormente mencionadas son: C1a, C1b, C2 y C3; donde comercializan marcas consolidadas a nivel mundial con un alto grado de fidelización, logrando obtener una demanda más estable. Además, el desarrollo de diferentes conceptos de tiendas con formatos especializados ha permitido abarcar un gran número de consumidores y de todos los segmentos socioeconómicos.

En el segundo grupo de tiendas se encuentran las que siguen a las grandes cadenas de retail, tales como Humana, la cual cuenta con 28 corners al interior de tiendas Paris, y Vía Uno, que cuenta con 27 tiendas en algunas ciudades del país. Estas empresas, al igual que las del primer grupo, presentan una baja capacidad de diferenciación, y una estrategia de ventas similar. Del mismo modo, los factores que permiten generar una diferenciación relativa entre ellos son: el posicionamiento de la marca, marcas propias, ubicación de los locales de venta, eficiencia operacional.

Los segmentos clientes objetivos de estas tiendas de la industria se enmarcan en el estilo de vida de las mujeres, tal como se expone a continuación:

Humana: Ofrecer a las mujeres que entienden y disfrutan de los accesorios como un must en sus vidas, diseños, texturas, detalles y colores hacen que se muevan por la vida como si se levantarán así de lindas cada día.

Vía Uno: Entrega productos de las tendencias más importantes destacando el uso de color, estampados, combinaciones de materiales. Cada colección es hermosa y aporta variedad de alternativas a la hora de armar su estilo.

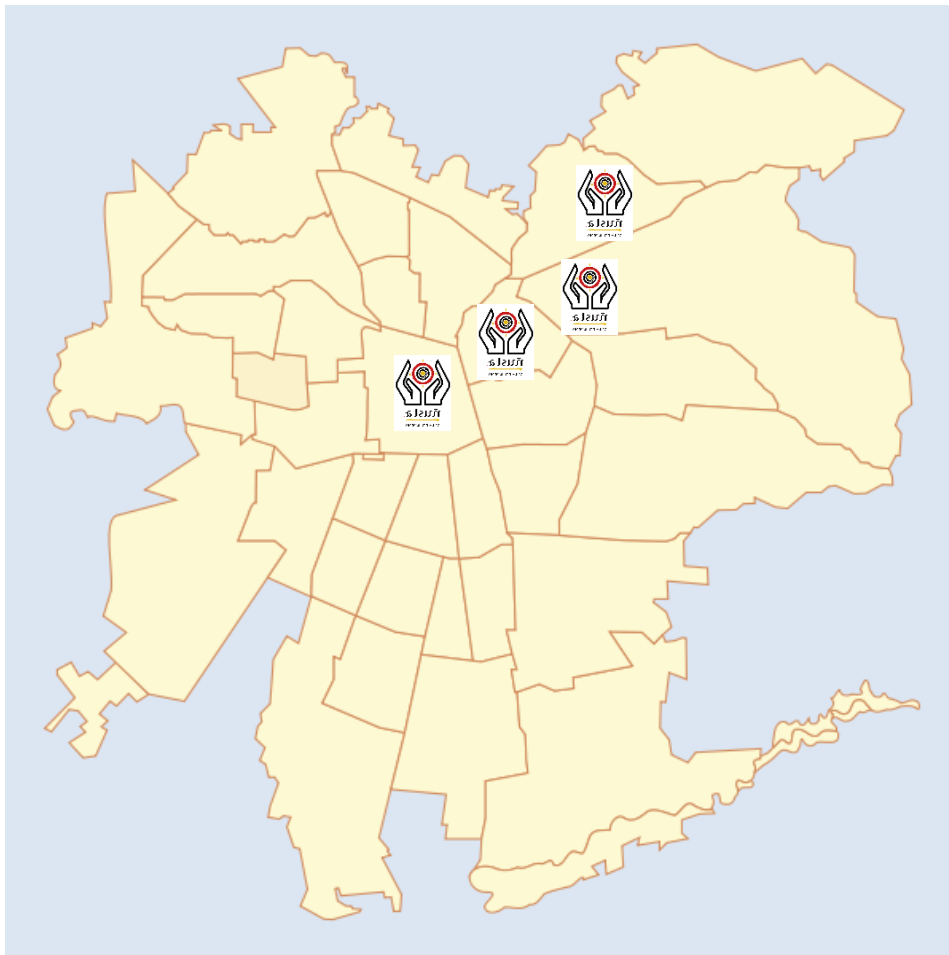
En este grupo se atiende a un segmento socioeconómico específico comercializando marcas propias y locales, nuevas o consolidadas a nivel nacional con un menor grado de fidelización que el grupo anterior. Además, la menor capacidad de acceder a recursos limita el desarrollo de diferentes conceptos de tiendas. Esto unido al menor alcance geográfico, lo que merma sus posibles clientes y la posibilidad de abarcar más segmentos socioeconómicos.

Finalmente, el tercer grupo congrega a los artesanos y/u orfebres independientes que satisfacen una demanda residual dado la especificidad de su trabajo, a entender, accesorios de un pueblo originario en específico o material diferenciador, no apreciándose escalabilidad en ellos.

“La baja participación de mercado por parte de este segmento se debe precisamente a las dificultades que tienen para acceder a él, a las fuentes de financiamiento, a que no cuentan con la infraestructura necesaria, a la falta de equipos técnicos y de profesionales, a la ausencia de tecnología y a carencias en capacitación”, señala Veragua en el diario El Mercurio el jueves 22 de febrero de 2018. Luego, añade que “otra de las grandes causas de la baja participación de las empresas de menor tamaño, en general, se debe a la competencia desleal que les afecta como consecuencia de las ventas callejeras e informales que se practican periódicamente en la mayoría de las ciudades de nuestro país y que el gremio ha venido denunciando en forma reiterada”.

6. Mapa ubicación de la tienda

La tienda Ñusta está ubicada en una de las siguientes comunas: Santiago, Providencia, Las Condes o Vitacura, como se aprecia en el mapa:



7. CANVAS

7.1. Mercado meta - clientes:

Las clientas usuarias de la tienda Ñusta son mujeres de entre 18 y 50 años que viven en la Región Metropolitana principalmente en las comunas de Santiago, Ñuñoa, Providencia, Las Condes y Vitacura, que pertenecen a los grupos socioeconómicos C1a, C1b, C2 y C3, cuentan con ingresos, son muy preocupadas y dedicadas por su presentación personal, responsables con el medio ambiente y con culturas originarias, consideran los productos cuyo origen es de pueblos originarios como un arte, un estilo de vida que las lleva a conectarse con sus raíces, para sacar su mejor provecho y todo aquello que desean transmitir y representar, manteniendo el equilibrio de lo que son y lo que desean llegar a ser.

7.2. Relación con los clientes:

Se les dará a conocer la Empresa y la oferta de productos a través de redes sociales, espacios públicos y en la tienda. La atención en la tienda será mediante autoservicio, y para aquellas que la requieran personalizado. Se implementará un sitio Web transaccional para compras online, para aquellas clientas amantes de la tecnología, con opción de retiro en tienda o a través del servicio de delivery punto a punto, entregado por una empresa externa, y se contratará el servicio de posicionamiento de Google para que el sitio aparezca primero en búsquedas relacionadas. Los productos estarán centrados en sus deseos y necesidades, no en las habilidades de los artesanos y/u orfebres.

En una primera etapa, la empresa utilizará las redes sociales y anuncios en espacios públicos cercanos a la tienda para hacerlas conscientes, exhibiendo fotografías de una modelo ancla con accesorios con diseños de pueblos originarios (diseños exclusivos) y el nombre de la marca.

En una segunda etapa, la empresa utilizará principalmente las imágenes en la tienda y la experiencia de compra.

En una tercera etapa, la empresa enfocará sus esfuerzos en redes sociales y espacios públicos cercanos a la tienda para que la recuerden y repitan la compra. Finalmente, la empresa desarrollará un programa de acumulación de puntos para fidelizarlas y les comunicará las acciones de responsabilidad social empresarial con una fundación de niños.

Se potenciará la comunicación bidireccional en las redes sociales y en la tienda entre la empresa y sus clientes.

La postventa consistirá en cambio de productos dentro de los 30 días presentando la boleta de venta y en el mismo estado de conservación al momento de la compra.

7.3. Canales de distribución:

Comunicación de la propuesta de valor a través de promoción intensiva en redes sociales, espacios públicos y en la misma tienda. Las clientas podrán comprar los productos presencialmente y a través del sitio Web. Las compras en el sitio Web tendrán entrega en tienda y delivery punto a punto mediante una empresa externa. La Postventa será simple y enfocada solo a la devolución de productos defectuosos en la tienda, previa presentación de la boleta de venta, y en un máximo de 30 días. Se consultará mediante encuestas a las clientas para evaluar la Propuesta de Valor. Las clientas reconocerán en redes sociales, a través de publicidad, y por el boca a boca de la experiencia vivida.

7.4. Propuesta de valor:

Satisfacer los deseos de verse atractivas para ellas mediante accesorios de moda con diseños de pueblos originarios nuevos o provenientes de la opción de recompra, arriendo o impresión 3D, diferenciados de la moda tradicional y masiva, en un solo lugar y entregando apoyo a una fundación de niños.

Los productos (aros, anillos, pulseras, collares, tobilleras, colgantes, torques, brazaletes, pinches y broches) integran los diseños de pueblos originarios, contemporáneos y clásicos, de variedad de materiales en su confección, fabricados por artesanos y/u orfebres locales priorizando las mejores materias primas y cuidando cada detalle en la fabricación, para diferenciarse de la moda tradicional y masiva de accesorios, logrando transmitir la fuerza y nobleza de la mujer latinoamericana.

Además, se contará con un diseñador que posea las competencias para trabajar en conjunto con artesanos y/u orfebres en la fabricación de los productos customizados, mediante la utilización de tecnología 3D.

Las líneas de productos serán tan amplias como nuestras clientas lo necesiten, incorporando accesorios de distintos pueblos originarios, tanto de estilos clásicos y contemporáneos y de diferentes materiales.

Según la investigación de mercado los montos de inversión inicial son abordables con recursos propios y deuda. Sin embargo, dado los conocimientos referentes a la obtención de fondos públicos y privados concursables, se considera importante realizar alianzas estratégicas con artesanos y/u orfebres locales en una primera instancia que permitan la obtención de estos, como capital de trabajo que permita al artesano y/u orfebre producir la cantidad de accesorios solicitados, incluso mayor, y a la empresa disponer de productos para la venta sin obligatoriedad de contar con los recursos financieros disponibles en dicho momento.

Se entregará atención profesional personalizada con un “asesor de moda”, para aquellas clientas que lo requieran. Este poseerá conocimientos de imagen personal, espíritu de servicio, transmitirá entusiasmo y alegría por servir a nuestras clientas guiándolas para lograr alcanzar el estilo que mejor les acomode.

Existirá la opción de arriendo de ocasión, para que logren encontrar los accesorios que les permita sorprender y sentirse más atractivas para ellas.

Se dispondrá de un “Mercado de Accesorios usados” en los canales presencial y Web que permitirá a nuestras clientas volver a vender aquellos accesorios de alta gama comprados en la tienda, y que dejaron de usar, que no necesitan o les dejaron de gustar. Las clientas tendrán que dejar el accesorio en la tienda contra entrega de certificado de recepción y acuerdo de precio con el diseñador; posteriormente será sometido a un proceso de limpieza y ajuste, para luego ser exhibido en el mostrador de la tienda y en el menú del sitio Web asignado para estos efectos. Una vez vendido el accesorio y transcurridas 48 horas, se transferirá a la clienta dueña el valor descontada la comisión.

En el canal presencial los accesorios en exposición serán exhibidos en shadow boxes, cada uno de estos tendrá asignado un pueblo originario, y serán distribuidos armoniosamente en los muros laterales. Se incorporará mostradores con vidrios en el centro de manera de facilitar el desplazamiento entregando una cómoda experiencia de compra. La iluminación de la tienda será mediante halogenuros metálicos, los cuales proporcionan un tipo de luz idóneo

para espacios expositivos, y que reproduce fielmente los colores naturales de los objetos que ilumina. Además, contará con un mesón en la parte trasera de la tienda que es menos visible y se ubicarán los accesorios que estarán disponibles para arriendo, la caja registradora, y el espacio para la maquina 3D y el diseñador. Se ambientará con música alusiva a lo natural y relajado, aromatizada con olores que evoquen la naturaleza.

El sitio Web contará en el home con el logotipo de la empresa en su centro superior, y al costado derecho el carro de compra. Bajo este se situará el menú que incorpora los nombres de cada uno de los pueblos originarios de los cuales se venderán los accesorios. Luego un menú que disponga productos para materializar el concepto de responsabilidad social, permitiendo aportar a una fundación de niños parte de las ganancias obtenidas de estas ventas. Antes del último menú se dispondrá del menú asignado al “Mercado de Accesorios Usados”. Al último estará la opción de “ingresar”, aquí podrán registrarse las clientas para crear su propia sesión y luego podrán ingresar con su clave personal, donde encontrarán promociones según su estilo y tendencia de compra. Bajo este menú se dispondrán las imágenes y características de los productos según pueblo originario hayan seleccionado previamente en el menú. En el extremo inferior se dispondrá información relacionada con: quienes somos, trabaja con nosotros, inscríbete para recibir nuestro newsletter, condiciones de uso, política de privacidad, ubicación de la tienda, cambios y devoluciones, formas y costos de envío, retiro en tienda, sigue tu pedido, forma de pago, recupera tu boleta, contacto, teléfono, horario, alternativas de pago, puntos (programa de fidelización). Por último, se dispondrán videos que muestren la forma de trabajar en la fabricación de los productos en “Así Trabajamos”.

También existirá la opción de Recompra para aquellos accesorios que dejan de usar, que no necesitan, o les dejó de gustar, al precio acordado con nuestro diseñador, para luego de su limpieza y adecuación volver a venderlos.

El newsletter será el responsable de informar de los nuevos productos, las promociones, noticias de interés, ofrecerá los servicios de arriendo, recompra, cómo participar de la campaña de solidaridad con una fundación de niños. Podrán obtenerlo todas aquellas clientas que nos dejen la dirección de su correo electrónico en el espacio habilitado para estos efectos.

La postventa consiste en proceder con el cambio del producto dentro de los 30 días presentando la boleta de venta y en el mismo estado de conservación al momento de la compra.

Ñusta quiere participar del desarrollo de la educación y cultura de pueblos originarios y para eso se desarrollan alianzas estratégicas, con una visión de largo plazo, con comunidades indígenas presentes en el ámbito local, entregando un porcentaje de las ganancias obtenidas de la venta de los productos que ellos mismos fabricarán para este fin y que serán puestos a la venta en la tienda y en el sitio Web.

Existirá un Programa de fidelización consistente en la asignación de puntos por compras realizadas, los cuales se irán entregando en la sesión o cuenta personal de cada una de nuestras clientas. Con estos puntos, podrán realizar canje de productos, hacer aportes a una fundación de niños, por ahora.

En el menú “Así Trabajamos” se mostrará el trabajo dedicado de los artesanos y/u orfebres en la fabricación de los productos vigentes publicados.

En cuanto a la actualización de los diseños de los accesorios, el diseñador será el responsable en una primera instancia, de evaluar las diferentes tendencias que se avecine según sea la temporada revisando sitios Web relacionados, para cada una de las líneas de productos decidiendo las cantidades a confeccionar ya sea por artesanos y/u orfebres locales o directamente a través de importadores.

En la actualidad existe una amplia oferta de artesanos y/u orfebres quienes están capacitados para confeccionar los productos clásicos y contemporáneos. Esta amplia oferta reduce el riesgo de potenciales problemas de no cumplimiento de los acuerdos de producción. En general los artesanos y/u orfebres fabrican los accesorios de pueblos originarios clásicos, manteniendo stock en sus inventarios permitiendo moverse rápidamente en busca de uno alternativo en el caso de que el artesano proveedor deje de cumplir los acuerdos. En cuanto a los accesorios contemporáneos al ser diseños exclusivos del diseñador, también entrega la capacidad de reaccionar a tiempo para mitigar los riesgos en la fabricación y la posible falla en la producción.

7.5 Actividades claves:

- a) Obtención de clave única en el Registro Civil.
- b) Creación la empresa en <https://www.tuempresaenundia.cl/VD/Default.aspx>
- c) Validación la empresa ante un Notario Público.
- d) Realización Iniciación de actividades, obtención de RUT validación de domicilio en SII.
- e) Obtención certificado digital en Chilecompra para facturar desde el SII.
- f) Giro:

Actividades	Código	Categoría	Afecta IVA
VENTA AL POR MENOR DE CALZADO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS	477101	Primera	Si
VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS Y ACCESORIOS DE VESTIR EN COMERCIOS ESPE	477102	Primera	Si
OTROS SERVICIOS DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO N.C.P.	521009	Primera	Si
VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE JOYERÍA, BISUTERÍA Y RELOJERÍA EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS	477394	Primera	Si
FABRICACIÓN DE JOYAS Y ARTÍCULOS CONEXOS	321100	Primera	Si
FABRICACIÓN DE BISUTERÍA Y ARTÍCULOS CONEXOS	321200	Primera	Si
VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS EN PUESTOS DE VENTA Y MERCADOS (INCLUYE FERIAS)	478900	Primera	Si

- g) Inscripción el dominio en nic.cl.
- h) Contratación de un diseñador de interiores que diseñe la tienda incorporando los conceptos aborígenes o de pueblos originarios en fachada muros y muebles, creando un ambiente diferenciado de la competencia, que invite a las clientas a sentirse acogidas, escuchadas y entendidas.
- i) Selección por parte de los emprendedores de un mix de canciones con música alusiva a lo natural y relajado. También seleccionarán una colección de olores que evoquen la naturaleza, para aromatizar el ambiente interior, según sea la temporada, y los gustos y preferencias de las clientas.
- j) Contratación de un diseñador Web que diseñe y cree el sitio Web, según lo descrito anteriormente en la propuesta de valor.

k) Contratación un diseñador de joyas que materialice el concepto de pueblos originarios en los diseños de los accesorios clásicos y contemporáneos; entendiendo por clásico los accesorios comunes y de más tradición, y los contemporáneos aquellos en los cuales deberá plasmar toda su creatividad, considerando los materiales adecuados para que los artesanos y/u orfebres logren el acabado y el espíritu de los pueblos originarios en la fabricación de los productos. También deberá interpretar los deseos y gustos de las clientas customizando los accesorios que ellas desean en la impresora 3D. Paralelamente deberá anticipar los cambios en la moda según la investigación que realice de las distintas tendencias que se avecinan según la temporada. Por otro lado, deberá seleccionar los accesorios que se encuentren dentro del marco de pueblos originarios y que son fabricados en el extranjero y poseen características de bisutería. Por último, evaluará el estado de los accesorios que forman parte del concepto “Mercado de accesorios usados”.

l) Contratación de una vendedora que posea experiencia en la venta de accesorios de moda para mujeres, dentro de sus características personales deberá ser optimista, perseverante, empática, segura de sí misma, honesta, saber escuchar, organizada, y que cuente con capacidad para comunicar. Deberá conocer bien la empresa, el segmento mercado que atiende, sus productos, la competencia, y en general deberá conocer el mercado de accesorios de moda para la mujer. Deberá poseer conocimientos de manejo de valores, transacciones bancarias y cuadratura de caja. Además, será capacitada en asesoría de imagen, para guiar a las clientas y lograr sacar el máximo provecho de sus atributos de belleza. También realizará labores de limpieza en aquellos accesorios que forman parte del concepto “Mercado de accesorios usados”.

m) Implementación del servicio de postventa, el que consiste en proceder con el cambio del producto dentro de los 30 días presentando la boleta de venta y en el mismo estado de conservación al momento de la compra.

n) La relación con los proveedores artesanos y/u orfebres será bajo el concepto de negociación “ganar ganar”, es decir, se les ofrecerá la alternativa de asesorarlos en la obtención de fondos concursables públicos y privados que permitan la obtención de éstos, como capital de trabajo que facilite al artesano y/u orfebre producir la cantidad de accesorios solicitados, incluso mayor, y a la empresa disponer de productos para la venta sin

obligatoriedad de contar con los recursos financieros disponibles en dicho momento. Por otro lado, los artesanos y/u orfebres podrán ampliar el alcance de sus productos.

ñ) Presentación del proyecto en instituciones financieras para evaluar la mejor alternativa de financiamiento.

o) Contratación de los servicios de un agente inmobiliario que cuente con estudios de afluencia de público en distinto sectores objetivos en donde, según la investigación, es óptimo la instalación de la tienda.

p) La confección del newsletter, en una primera etapa, será de responsabilidad de todo el equipo constituido por el diseñador, vendedora y emprendedores, el cual informará de los nuevos productos, las promociones, noticias de interés, ofrecerá los servicios de arriendo, recompra, cómo participar de la promoción de solidaridad con una fundación de niños, y podrán acceder a él todas aquellas clientas que dejen la dirección de su correo electrónico, en el espacio habilitado para estos efectos.

q) Donación de un porcentaje de las ganancias obtenidas de la venta de los productos seleccionados a una institución ligada niños.

r) Desarrollo de un programa de fidelización a través de la obtención de puntos que les permitirá a las clientas canjearlos por nuevos productos o donarlos.

s) Grabación de un artesano fabricando un producto, para así mostrar el proceso artesanal de la fabricación de los productos, con el objetivo de generar cercanía entre las clientas y el artesano.

t) Celebración de un convenio comercial con una empresa de delivery para la entrega de productos comprados a través del sitio Web.

u) Contratación de Google para aparecer primero en las búsquedas de Internet.

v) Utilización de las redes sociales y despliegue anuncios en espacios públicos cercanos a la tienda para hacerlos conscientes, exhibiendo fotografías de una modelo ancla con accesorios con diseños de pueblos originarios (diseños exclusivos) y el nombre de la marca. En las redes sociales se utilizará Facebook para dar a conocer la marca, ganar visibilidad, fidelizar clientes y comunicar promociones. En Twitter se conocerá lo que se dice de la

marca y se podrá dialogar con las clientas. En Instagram se darán a conocer los productos, se ganará visibilidad y se captarán nuevas clientas.

7.6 Recursos claves:

La ubicación de la tienda se encontrará en las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes, Ñuñoa o Vitacura, debido a que la investigación arrojó que el 98% de las mujeres encuestadas vive en la región metropolitana, de ellas el 60% vive en las comunas de Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura y Santiago, y el 38% restante vive en las demás comunas de la región.

La distribución de la tienda exhibirá los accesorios en shadow boxes, cada uno de estos tendrán asignado a un pueblo originario y serán distribuidos armoniosamente en los muros laterales. También habrá mostradores con vidrios en el centro de manera de facilitar el desplazamiento entregando una cómoda experiencia de compra. La iluminación de la tienda será mediante halógenos metálicos, los que generan un tipo de luz idónea para espacios expositivos que reproduce fielmente los colores naturales de los objetos que ilumina. Contará con un mesón en la parte trasera de la tienda que es menos visible y se ubicarán los accesorios que estarán disponibles para arriendo, la caja registradora, y el espacio para la impresora 3D y el diseñador. Se ambientará con música alusiva a lo natural y relajado, aromatizada con olores que evoquen la naturaleza.

La atención será entregada por una vendedora, la cual será seleccionada por los dueños y capacitada formalmente en conocimientos de asesoría de imagen personal, de requerirse. Dentro de sus características personales más relevantes deberá poseer espíritu de servicio, transmitiendo entusiasmo y alegría por servir a las clientas guiándolas para lograr alcanzar el estilo que mejor les acomode.

El Diseñador deberá poseer conocimientos de moda y confección de accesorios para mujeres, innovador con una amplia capacidad para reinventarse y no ser presa fácil de lo pasajero de las tendencias. Deberá ser sensible y metódico con el objetivo de hacer coincidir sus diseños con las necesidades y deseos de las clientas. Deberá poseer conocimientos actualizados de tecnología para liderar la customización que las clientas requieran con el objetivo de agregar valor a los productos. Entre las herramientas que deberá dominar se encuentra la tecnología 3D.

Comprar una impresora 3D que permita la customización de los productos.

Contar con una variedad o amplitud de productos de pueblos originarios clásicos y contemporáneos, de distintos materiales, de fabricación local o extranjera. En una primera etapa contaremos con los siguientes accesorios: aros, anillos, pulseras, collares, tobilleras, colgantes, torques, brazaletes, pinches y broches. Para tales efectos las alianzas estratégicas con artesanos y/u orfebres permitirán integrar y llevar a cabo en la misma tienda la amplitud de productos de la primera etapa y de las siguientes.

Se contratará un diseñador Web para que confeccione el sitio y pueda plasmar en él el concepto de pueblos originarios, integrándolo con medios de pago que faciliten la compra, logrando un alto grado de usabilidad.

Se contratará los servicios de una empresa de Delivery para la entrega de los productos vendidos a través del sitio Web.

Se contratarán los servicios de un contador.

Detalle curso de capacitación workshop de asesoría de imagen:

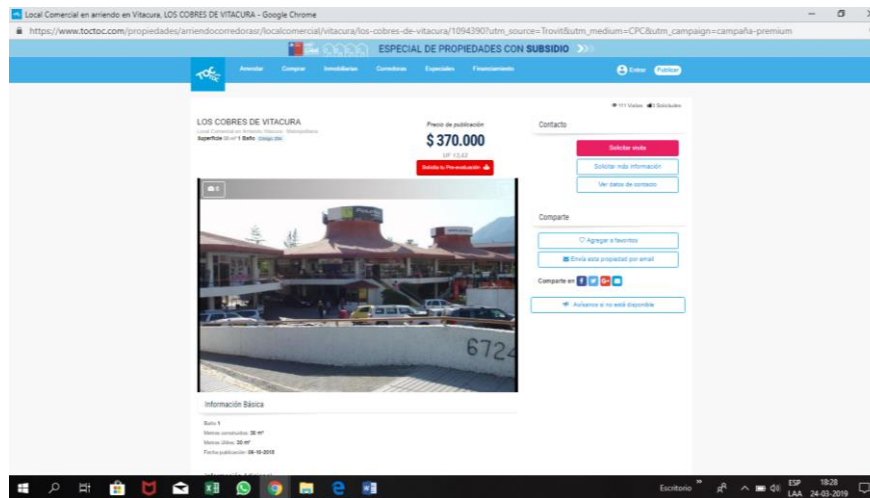
www.institutocreate.d/html/curso_taller.html						
DECORACIÓN HOGAR-TEXTIL	10 meses	abril 11	jueves 10 a 14 horas	Solicita Información		
PAISAJISMO	10 meses	abril 12	viernes 10:30 a 13:30 horas	Solicita Información		
FOTOGRAFÍA	10 meses	abril 12	viernes 10:30 a 13:30 horas	Solicita Información		
ARTE E ILUSTRACIÓN	10 meses	abril 12	viernes 10:30 a 13:30 horas	Solicita Información		
Trio de Costuras (costura básica, uso y manejo máquinas de coser y compostura básica)	2 meses	abril 18	jueves 19 a 21 horas	2 cuotas de \$70.000	Gratis	
Diseño y fichas técnicas por computación	2 meses	mayo 7	martes 17 a 19 horas	2 cuotas de \$75.000	\$28.000-Incluye Libro y Certificación	
Pantaletas y Calzones	1 mes	mayo 8	miércoles 19 a 21 horas	\$75.000	Gratis	
ASESORÍA DE IMAGEN	9 meses	mayo 10	mi y vi 10:30 a 13:30 horas	Ver detalles		
Corte y Confección Femenino	5 y 10 meses	mayo 11	sábado 9 a 13 horas	Ver detalles		
DISEÑO DE CALZADO	7 meses	mayo 16	jueves 10:30 a 13:30 horas	Ver detalles		
WorkShop de Asesoría de Imagen Ver más	1 mes	mayo 22	miércoles 19 a 21 horas	\$138.000 20% de dcto. alumnos y ex-alumnos	Incluye Libro "Paleta de colores" y Certificación	

Ejemplo de impresoras 3D

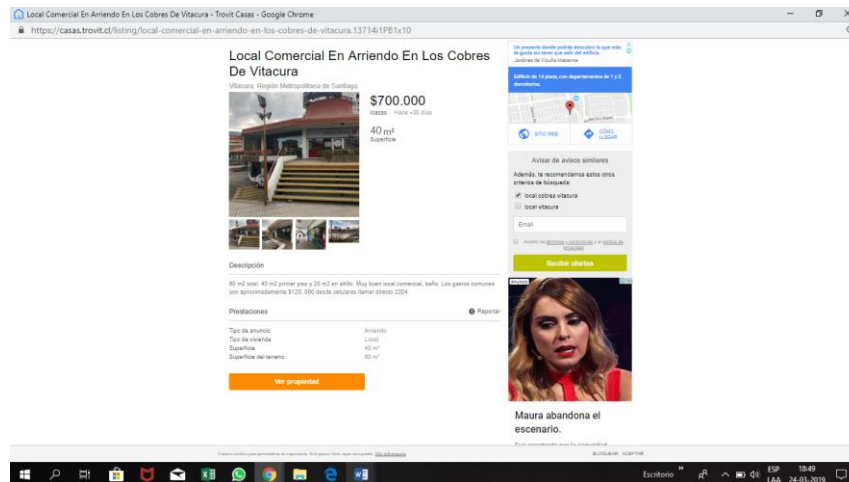


Ejemplos de arriendo de local:

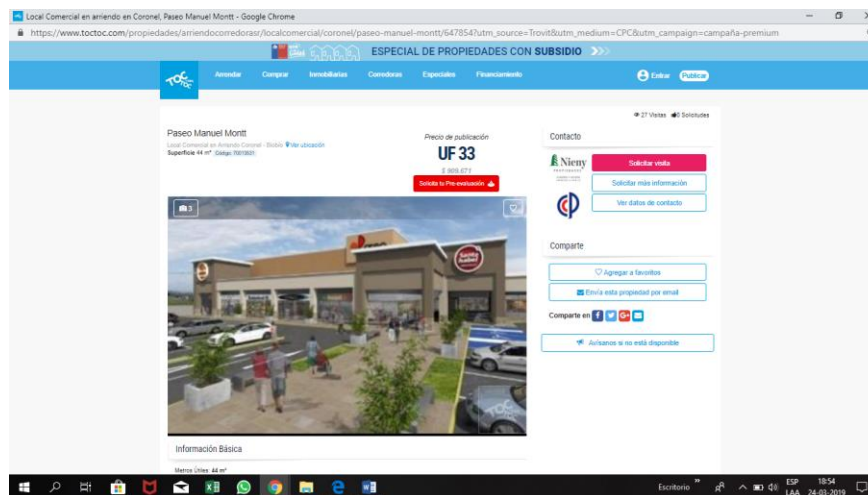
- Comuna: Vitacura
- Sector: Los Cobres de Vitacura
- Metros²: 30
- Renta de Arrendamiento: UF13,42 (370.000)
- Gasto Común \$50.000
- Valor UF al 25/03/2019 \$27.565,76



- Comuna: Vitacura
- Sector: Los Cobres de Vitacura
- Metros²: 40 primer piso, 20 altillo
- Renta de Arrendamiento: UF25,39 (\$700.000)
- Gasto común: \$120.000
- Valor UF al 25/03/2019 \$27.565,76



- Comuna: Providencia
- Sector: Manuel Montt
- Metros²: 44
- Renta de Arrendamiento: UF33,00 (\$910.000)
- Gasto común: \$110.000
- Valor UF al 25/03/2019 \$27.565,76



7.7 Relaciones Claves:

Artisanos y/u orfebres que fabriquen accesorios inspirados en pueblos originarios de Latinoamérica y que evalúen el estado de los accesorios al momento de entregar el servicio de recompra. Diseñador de joyas y accesorios para el proceso de fabricación en 3D. Artisanos y/u orfebres y diseñador trabajarán en conjunto para la amplitud de línea de

productos según los deseos de las clientas. Personal con conocimiento en “asesoría de imagen” que sea facilitador entregando asesoría en las características de los productos que mejor se adaptan a los gustos y deseos de las clientas. Proveedor asiático. Agencia de aduanas para la exportación de productos. En la etapa de expansión se contará con un agente inmobiliario que facilite la obtención de locales con ubicación estratégica. En la etapa de internacionalización se contará con un socio relacionado con la industria de accesorios y moda para la penetración del mercado europeo y norte americano.

7.8 Flujos de ingresos:

Venta de productos de una amplia variedad, y fabricados en 3D a través de la tienda física y el sitio Web. Venta de productos provenientes de la recompra, e ingresos provenientes de la línea de productos para arriendo.

7.9 Estructura de costos:

Costos fijos (arriendo, gastos comunes, remuneraciones, servicios básicos, servicios informáticos, patentes, contador, entre otros). Gastos de compra en mercadería (local o importada). Aporte a una fundación de niños. Gastos de recompra y arriendo (limpieza y reparación), delivery (porcentaje para la empresa externa). Costos de materias primas para la fabricación 3D.

8. Análisis FODA

Fortalezas

- Tienda de accesorios de moda con diseños de pueblos originarios clásicos y contemporáneos, de diferentes variedades de materiales en su confección, fabricados por artesanos y/u orfebres chilenos priorizando las mejores materias primas. También podrán encontrar la alternativa de arriendo, para aquellas ocasiones que lo ameritan, customización para ajustar los accesorios a sus gustos y deseos mediante tecnología 3D, y reventa para aquellos accesorios de alta gama que ya dejaron de usar o les dejaron de gustar.
- Conocimiento de administración de empresa (de las áreas funcionales).
- Integración de una oferta atomizada.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Pasión por emprender.
- Determinación y persistencia.
- Autoestima.
- Presencia online.
- Adaptabilidad al cambio.
- Responsabilidad social empresarial.
- Propuesta diferenciadora de la presentación de los productos.
- Calidad de los productos y su imagen.
- Enfoque en el cliente.

Oportunidades

- Industria con competidores y productos homogéneos.
- Enfoque en venta.
- Las clientas valoran la diferenciación.
- La competencia no integra servicios de arriendo, recompra y customización.
- Artesanos y/u orfebres con poca organización y desconocimientos de estrategias de negocio.
- Bajo poder de negociación de los proveedores.

Debilidades

- No ser conocidos en el mercado.
- Dependencia de proveedores atomizados y especializados (poca confianza en la delegación de la producción).
- Poca confianza en el personal de la tienda.
- Poca experiencia en el rubro.
- Una sola tienda.
- No existen economías de escala.
- Mucha competencia en la industria de accesorios de moda.

Amenazas

- Los principales competidores podrían imitar el modelo.
- Clientas no son fieles a una marca.
- Que los artesanos y/u orfebres se organicen y agrupen.
- La ubicación de la tienda no sea la apropiada.
- Los valores de arriendo se escapen de lo presupuestado.
- Que la moda sea no usar accesorios.
- Que el servicio de atención presencial y el delivery no sean bien valorados, o no sean prestados adecuadamente.

9. Matriz RSE

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De Impacto +	De Impacto -	
Personal	Cumplimiento de metas de venta.	Alto	Alto	Alta Motivación por atender y asesorar a las clientas, que lo requieran, en la búsqueda, comparación y selección de los accesorios adecuados que permitan sacar el máximo provecho de sus atributos y seguridad. Uso de sus conocimientos de las tendencias que se avecinan para implementarlas en los accesorios fabricados por los artesanos y/u orfebres y en los personalizados.	Personal con bajos niveles de motivación implicaría accesorios y servicios de menor calidad derivando en incumplimiento de las metas de venta.	Campañas comerciales complementarias de venta, para los meses de mayor demanda, entregando algún beneficio adicional al bono de cumplimiento de venta. Capacitación formal en las áreas relacionadas con la moda y atención de clientes.
Propietarios	Maximizar la utilidad del ejercicio, y la satisfacción de ver un "hijo" crecer.	Alto	Alto	Involucramiento activo, a nivel estratégico y funcional.	Bajo compromiso en los procesos claves del negocio.	Reuniones periódicas de trabajo que permitan determinar planes de acciones preventivos y correctivos, e incrementar lazos o compromisos que fortalezcan la relación humana.
Comunidad	Retribuir con parte de la utilidad a la comunidad representada para todos los efectos en una fundación de niños.	Alto	Media	Realizar la donación anual según lo comprometido, y comunicarla a las clientas para se hagan partícipes de esta iniciativa.	No cumplir el compromiso de la donación.	Comunicar de forma transparente a las clientas al momento de la compra que están aportando a la Una fundación de niños.
Proveedores	Alianzas estratégicas, trato justo, un colaborador más.	Alto	Alto	Trabajo en conjunto, pago oportuno, asesoría en obtención de fondos, difusión de sus trabajos.	Poco profesionalismo en las relaciones contractuales.	Comunicación continua y transparente, respetando programas de pago y difusión.
Gobierno	Cumplimiento de leyes.	Alto	Alto	Cumplimiento oportuno de los pagos de remuneración, salud, AFP, AFC, patente, derechos, e impuestos.	Incumplimiento a la normativa legal.	Pago oportuno de las obligaciones a los servicios centralizados y coordinación con el municipio.
Clientes	Proveer una variada colección de accesorios de moda de pueblos originarios, integrando servicios distintivos, con atención al diseño y a la calidad del producto, para sacar el mayor provecho de su belleza.	Alto	Alto	Renovar cada 4 meses, según la temporada, las tendencias y las preferencias de las clientas, la colección de accesorios.	No contar con una adecuada variedad y cantidad de productos, no realizar la actualización correspondiente y no entregar los servicios integrados.	Seguimiento de las tendencias, las preferencias de las clientas, actualizarse constantemente y cumplir con las expectativas generadas por la entrega de los servicios comprometidos.

10. Productos



• LÍNEA CONTEMPORÁNEA ÑUSTA •

01	Anillos Ñusta Mapuche		06	Brazaletes Ñusta Aimara	
02	Collar Ñusta Ona		07	Colgantes Ñusta Quechua	
03	Aros Ñusta Selknam		08	Pulsera Ñusta Diaguita	
04	Tobillera Ñusta Mapuche		09	Pinches Ñusta Mapuche	
05	Brazaletes Ñusta Quechua		10	Broche Ñusta Mapuche	





• LÍNEA CLÁSICA ÑUSTA •

01

Colgante Ñusta
Aimara



06

Broche Ñusta
Aimara



02

Collar Ñusta
Selknam



07

Tobillera Ñusta
Diaguita



03

Aros Ñusta
Ona



08

Torque Ñusta
Diaguita



04

Pinches Ñusta
Mapuches



09

Anillo Ñusta
Mapuche



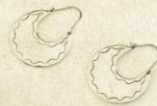
05

Pulsera Ñusta
Quechua



10

Aros Ñusta
Mapuche





LÍNEA ASIRI

01

Aros Asiri
Mapuche



06

Broche Asiri
Mapuche



02

Collar Asiri
Quechua



07

Brazalete
Asiri Ona



03

Pulsera Asiri
Aimara



08

Anillo Asiri
Rapa Nui



04

Tobillera Asiri
Rapa Nui



09

Torque Asiri
Aimara



05

Colgante Asiri
Rapa Nui

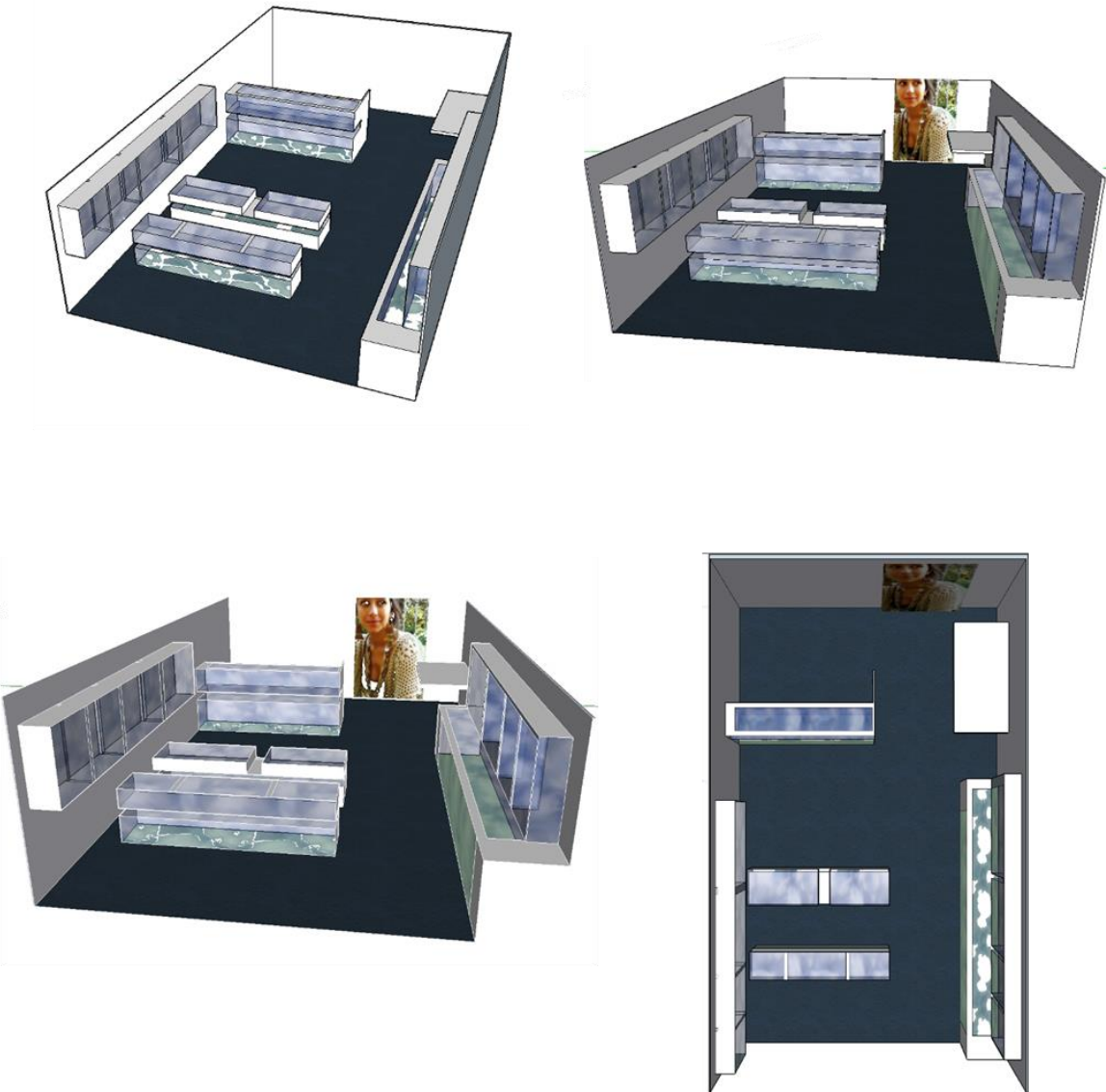


10

Pinche Asiri
Quechua



11. Plano tienda



12. Estrategias de Operaciones

12.1 Estrategia de operaciones para la propuesta de valor

La estrategia de operaciones de Ñusta estará basada en dimensiones competitivas que entrega la propuesta de valor, dadas las opciones que tienen las clientas hoy en día, y que establecen la posición de la empresa en el mercado.

En cuanto a los accesorios de pueblos originarios clásico, contemporáneos, y personalizados la primera dimensión es la calidad del diseño, entendiendo por esto el conjunto de características que poseen los accesorios tales como formas, materiales, duración, y fiabilidad, dado los gustos y deseos de las clientas.

Con relación a la calidad del proceso de fabricación llevado a cabo por artesanos y/u orfebres, los accesorios que se dispondrán a la venta en la tienda no tendrán defectos, en caso contrario serán devueltos al proveedor.

La segunda dimensión se relaciona con la velocidad de entrega, entendiendo por esto la capacidad de la empresa para entregar los accesorios con rapidez, es decir, el stock de accesorios que estén disponibles para la compra en la tienda y en el sitio web podrán ser retirados en la tienda al instante de la compra, y en caso de ser solicitado el despacho a domicilio. El tiempo de entrega será en el transcurso del día a través de la empresa de delivery.

La tercera dimensión consiste en la confiabilidad de la entrega, que hace mención de la capacidad de la empresa para suministrar los accesorios. La empresa venderá solo los productos disponibles que disponga para la entrega ya sea en la tienda física o en el sitio web, salvo los accesorios personalizados que serán elaborados en el momento por el diseñador en la tienda.

La cuarta dimensión se refiere a la velocidad para introducir nuevos accesorios, ampliando la variedad de acuerdo a los estudios que se realizarán previos a los cambios de temporada, tal como se señala en el plan de marketing.

En cuanto a los accesorios de pueblos originarios masivos la primera dimensión es el precio, razón por la cual la tienda dispondrá accesorios de origen asiático con precios más económicos que los accesorios clásicos, contemporáneos y personalizados, con el objetivo

de hacer a la empresa más competitiva con relación a los competidores más grandes de la industria.

Por tanto, la segunda dimensión a los accesorios de pueblos originarios masivos se relaciona con la velocidad de entrega, es decir, el stock de accesorios que estén disponibles para la compra en la tienda y en el sitio web podrán ser retirados en la tienda al instante de la compra, y en caso de ser solicitado el despacho a domicilio. El tiempo de entrega será en el transcurso del día a través de la empresa de delivery.

Por ende, la tercera dimensión de la confiabilidad de la entrega. La empresa venderá solo los productos disponibles que disponga para la entrega ya sea en la tienda física o en el sitio web.

Ahora bien, para el caso de los accesorios de pueblos originarios masivos la cuarta dimensión corresponde a afrontar los cambios de la demanda, entendiendo por esto la capacidad de la empresa para responder a incrementos o decrementos de la demanda, dado que son accesorios de fabricación industrial la empresa puede modificar la cantidad en stock con mayor facilidad y un menor costo y rapidez, para hacer frente a estos cambios

La quinta dimensión para el caso de los accesorios de pueblos originarios, la variedad será ampliada de acuerdo a los estudios que se realizarán previos a los cambios de temporada, tal como se señala en el plan de marketing.

En cuanto a la dimensión de calidad asociada al arriendo y a la recompra, los accesorios serán sometidos a una evaluación para luego un proceso de limpieza que los deje en óptimas condiciones para su utilización. Para el caso de la atención, la calidad estará dada por los conocimientos técnicos en moda que posea la vendedora y el diseñador, que sean empáticos, que sepan escuchar, y que posean habilidades para el trato de las clientas. Para el caso de la post venta los productos la dimensión de calidad vendrá dada por el visado de los accesorios que cumplan con los requisitos establecidos para proceder con la devolución, si corresponde, y la entrega de un trato adecuado a las clientas. Para el caso del empaquetado y el etiquetado la dimensión de calidad vendrá dada por el diseño para protegerlo y preservarlo adecuadamente durante el almacenamiento, entrega o transporte a nuestras clientes. Así mismo, la dimensión de calidad del proceso para la venta, arriendo, recompra, atención, post venta, empaquetado y etiquetado, vendrá dada por el servicio de atención que entrega la vendedora y el diseñador.

La dimensión de la velocidad en la entrega de los servicios antes mencionados consistirá en que la vendedora y el diseñador tendrán una actitud atenta hacia las clientas, evitando exponer actitudes de distracción o de desinterés, como por ejemplo el uso del celular.

Por otro lado, en cuanto a la entrega a domicilio la dimensión de calidad estará dada por la entrega de los accesorios en buenas condiciones y en los tiempos establecidos. La calidad en el proceso estará contenida en el contrato firmado con la empresa de delivery.

12.2 Otras actividades de gestión y de apoyo a la propuesta de valor

Con respecto a los proveedores, se les exigirá que cumplan con las dimensiones competitivas mencionadas en el punto anterior para el mix de productos tales como calidad, velocidad de entrega, confiabilidad de la entrega y precio, según corresponda para cada línea de productos. Los proveedores de Ñusta serán mayormente tercerizados, pues los productos personalizados serán de fabricación propia. Esta decisión se basa en la flexibilidad que ella otorga para optimizar los costos, evitando tener capacidad ociosa o quiebres de stock.

Por otra parte, el proceso de recepción y almacenaje, en una primera etapa, será en la misma tienda según los niveles de venta, y será responsabilidad de los emprendedores administrarlo.

En cuanto al marketing, en una primera etapa, los emprendedores serán responsables de llevar a cabo la implementación y control del plan de marketing descrito anteriormente.

Acerca de las ventas, éstas serán realizadas por la vendedora y el diseñador respetando las dimensiones competitivas, dependiendo del producto o servicio, mencionadas en el punto anterior.

Otro punto corresponde a la administración, la cual incorpora la ejecución de actividades tales como la selección de los proveedores, contratación de los colaboradores, plan de marketing, plan financiero, plan de operaciones, contrato con la empresa de delivery, gestión de arriendo, capacitación, gestión legal, gestión de compras y gestión del canal web, de acuerdo a como se expone en cada uno de los capítulos de este plan de negocio. Será responsabilidad de los emprendedores, no así la gestión contable y la de community manager que serán externalizados.

13. Descripción del proceso fabricación y compra de accesorios artesanales

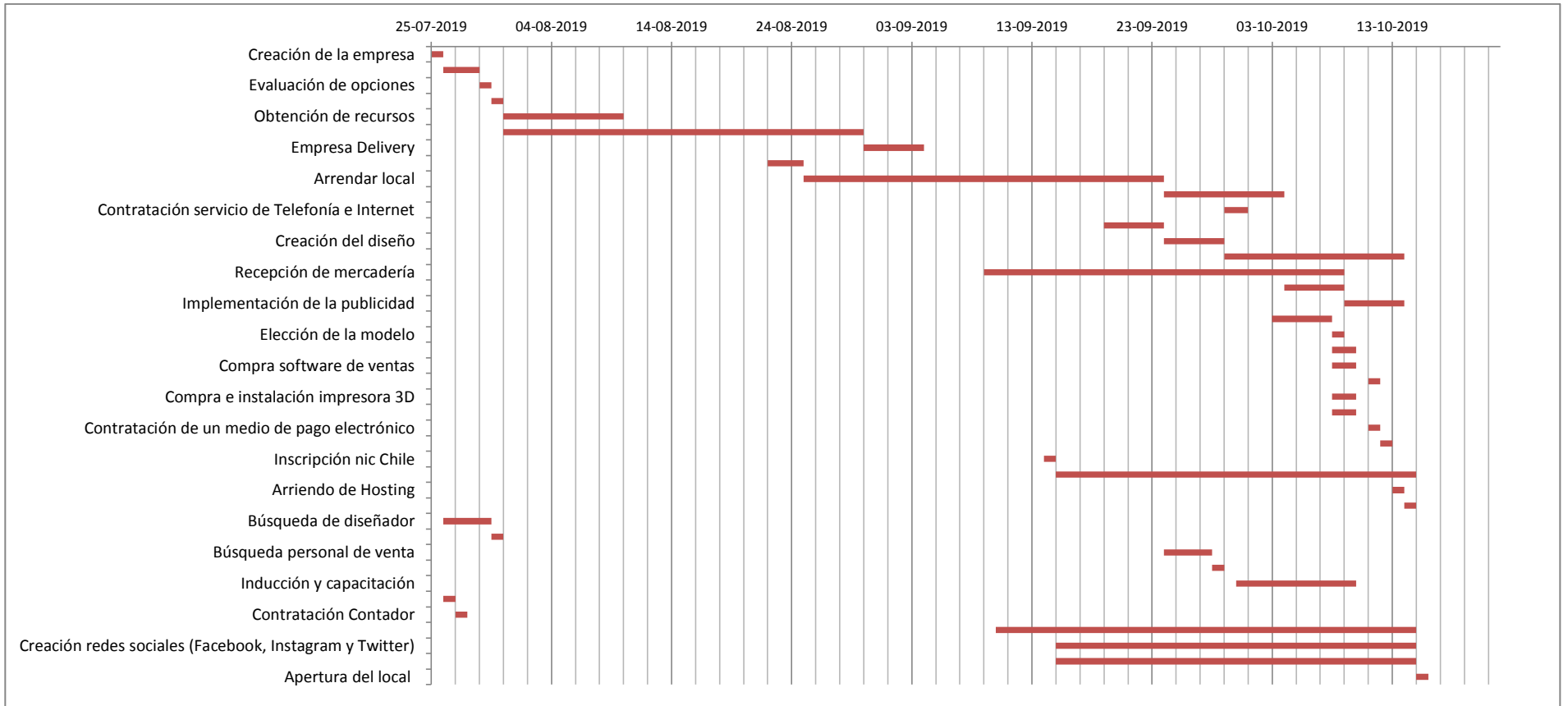
Para el caso de los accesorios bajo la marca Ñusta el proceso parte con un mes de anticipación al cambio de temporada de la moda, el diseñador diseña y selecciona los accesorios para la nueva temporada, luego viene una reunión de coordinación con los artesanos para la fabricación, se acuerda el pago del anticipo por los accesorios de la temporada, una vez realizado el pago los artesanos comienzan la fabricación de los accesorios, los cuales son entregados a Ñusta transcurrido un mes aproximadamente. Ñusta por su parte recepción, revisa, almacena y dispone los accesorios en los shadow boxes y mesones habilitados para la venta. Comienza el proceso de venta de la temporada. Finalizado el mes, o en el transcurso de este, en el caso de que haya quiebres de stock, se audita cada una de las líneas de productos para establecer lo vendido y el stock disponible, y así determinar el pago correspondiente a los artesanos por la cantidad total de productos vendidos, se procede a realizar el pago y solicitar las reposiciones de accesorios necesarios para hacer frente a la demanda de la temporada que se está viviendo.

Para el caso de los accesorios de la línea contemporánea que no se vendieron en la temporada son entregados a los artesanos, en espera que el ciclo se repita.

Los artesanos con los cuales se conversó y que están dispuestos a trabajar para Ñusta se encuentran en parte del litoral central de la V región y en las afueras de la ciudad de Chillán, región XVI de Ñuble, y no cuentan con locales propios de venta.

Para el caso de los accesorios bajo la marca Asiri el proceso consiste en importar accesorios desde China y/o India, con diseños de pueblos originarios para cada una de las distintas temporadas, a costos menores.

14. Carta Gantt



15. Perfiles de Cargos

PERFIL DE CARGO: Vendedora	
<u>I. Antecedentes Generales</u>	
Nombre del Cargo	VENDEDORA
Dependencia	ADMINISTRADOR
Jefe Directo	ADMINISTRADOR
Remuneración	Base bruto \$301.000, más variable de hasta \$100.000, colación \$60.000, Movilización \$38.400
Cargo que lo reemplaza	Diseñador
Cargos que supervisa	No supervisa
<u>II. Requisitos Formales</u>	
Estudios Requeridos	Poseer Título o estar estudiando una carrera Técnico Profesional del área de la moda, cuidado personal.
Estudios de Capacitación	Computación nivel medio: procesador de texto (Word), y planillas de cálculo (Excel). Curso Workshop de asesoría de imagen, Instituto CREATE
Trayectoria Laboral	Experiencia mínima 1 año
Experiencia	En el ámbito moda y accesorios para mujer y excelentes habilidades sociales
<u>III. Objetivos del Cargo</u>	
Personal de ventas con excelente capacidad de atención, capaz de asesorar a las clientas que lo requieran en la búsqueda, comparación y selección de los accesorios más adecuados para lograr sacar el máximo provecho de sus atributos y seguridad.	
<u>IV. Principales Funciones</u>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar el cumplimiento de metas comerciales. 2. Recepción de mercadería y mantención de stock. 3. Gestionar la venta directamente a las clientas de la tienda. 4. Asegurar una excelente atención a las clientas. 5. Apoyar la mantención de los productos en exhibición y el stock adecuado. 6. Velar por el correcto funcionamiento de la tienda, cumpliendo en todo momento con los protocolos de cargo full time. 7. Manejo de valores, transacciones bancarias, cuadratura de caja. 8. Limpieza de los accesorios. 9. Limpieza de la tienda. 10. Gestión de post venta. 11. Participa en la confección del Newsletter mensual. 	
<u>V. Características del Entorno</u>	
Equipo de Trabajo:	El equipo de trabajo está conformado por 1 vendedora, 1 diseñador y 1 Administrador responsable de ejercer el liderazgo para el cumplimiento de objetivos y desarrollar entre sus integrantes la colaboración, en contraposición a trabajar separada e individualmente.
Superior Directo	Administrador
<u>VI. Competencias</u>	
Competencias Personales: Optimista, perseverante, empática, segura de sí misma, honesta, saber escuchar, organizada, con capacidad para comunicar, y conocimientos del rubro.	
PERFIL DE CARGO: Diseñador/a	
<u>I. Antecedentes Generales</u>	
Nombre del Cargo	DISEÑADOR
Dependencia	ADMINISTRADOR
Jefe Directo	ADMINISTRADOR
Remuneración	Base bruto \$301.000, más variable de hasta \$180.000, colación \$60.000, Movilización \$38.400
Cargo que lo reemplaza	Vendedora
Cargos que supervisa	No supervisa
<u>II. Requisitos Formales</u>	
Estudios Requeridos	Diseño de joyas
Estudios de Capacitación	Computación nivel medio: procesador de texto (Word), y planillas de cálculo (Excel) y software de diseño con uso de impresora 3D Curso Workshop de asesoría de imagen, Instituto CREATE
Trayectoria Laboral	Experiencia mínima 1 año
Experiencia	En el ámbito moda y accesorios para mujer y excelentes habilidades sociales
<u>III. Objetivos del Cargo</u>	
Personal de diseño que conozca las tendencias que se avecinan para poder implementarla en accesorios fabricados por los artesanos y/u orfebres además de los accesorios personalizados con tecnología 3D en la tienda.	

IV. Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento de las tendencias para su implementación 2. Personalizar los accesorios con tecnología 3D, según gustos y deseos de las clientas. 3. Garantizar el cumplimiento de metas comerciales. 4. Recepción de mercadería y mantención de stock. 5. Gestionar la venta directamente a las clientas de la tienda. 6. Asegurar una excelente atención a las clientas. 7. Apoyar la mantención de los productos en exhibición y el stock adecuado. 8. Velar por el correcto funcionamiento de la tienda, cumpliendo en todo momento con los protocolos de cargo full time. 9. Manejo de valores, transacciones bancarias, cuadratura de caja. 10. Limpieza de los accesorios. 11. Limpieza de la tienda. 12. Gestión de post venta. 13. Participa en la confección del Newsletter mensual. 	
V. Características del Entorno	
Equipo de Trabajo:	El equipo de trabajo está conformado por 1 vendedora, 1 diseñador y 1 Administrador responsable de ejercer el liderazgo para el cumplimiento de objetivos y desarrollar entre sus integrantes la colaboración, en contraposición a trabajar separada e individualmente.
Superior Directo	Administrador
VI. Competencias	
Competencias Personales:	
Creativa, curiosa, optimista, perseverante, empática, segura de sí misma, honesta, saber escuchar, organizada, con capacidad para comunicar, y conocimientos del rubro.	
PERFIL DE CARGO: Administrador	
I. Antecedentes Generales	
Nombre del Cargo	ADMINISTRADOR
Dependencia	SOCIEDAD
Jefe Directo	SIN
Remuneración	Base bruto \$700.000
Cargo que lo reemplaza	Vendedora y Diseñador
Cargos que supervisa	Vendedora y Diseñador
II. Requisitos Formales	
Estudios Requeridos	Ingeniero en Ejecución en Administración de Empresa o similar
Estudios de Capacitación	Computación nivel medio: procesador de texto (Word), y planillas de cálculo (Excel) y software de diseño con uso de impresora 3D Curso Workshop de asesoría de imagen, Instituto CREATE
Trayectoria Laboral	Experiencia mínima 1 año
Experiencia	Administración de tiendas de retail
III. Objetivos del Cargo	
Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las metas contempladas, mediante la ejecución de las actividades de administración.	
IV. Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar el correcto funcionamiento de la tienda 2. Administración del personal 	
V. Características del Entorno	
Equipo de Trabajo:	El equipo de trabajo está conformado por 1 vendedora, 1 diseñador y 1 Administrador responsable de ejercer el liderazgo para el cumplimiento de objetivos y desarrollar entre sus integrantes la

	colaboración, en contraposición a trabajar separada e individualmente.
Superior Directo	Sociedad
<u>VI. Competencias</u>	
Competencias Personales: Responsable, ordenado, creativo, curioso, optimista, perseverante, empático, líder, saber escuchar, organizado, con capacidad para comunicar, capacidad de negociación.	
PERFIL DE CARGO: Community Manager (Externo)	
I. Antecedentes Generales	
Nombre del Cargo	COMMUNITY MANAGER
Dependencia	ADMINISTRADOR
Jefe Directo	ADMINISTRADOR
Remuneración	Base bruto \$150.000
Cargo que lo reemplaza	Ninguno
Cargos que supervisa	Ninguno
<u>II. Requisitos Formales</u>	
Estudios Requeridos	Marketing y tecnología
Estudios de Capacitación	No aplica
Trayectoria Laboral	Experiencia mínima 1 año
Experiencia	Administrar redes sociales
<u>III. Objetivos del Cargo</u>	
Posicionar la marca en las distintas redes sociales	
IV. Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de las redes sociales (Facebook, Twitter, e Instagram) 2. Contenido del sitio web 3. Gestionar Google AdWords 	
<u>V. Características del Entorno</u>	
Equipo de Trabajo:	El equipo de trabajo está conformado por 1 vendedora, 1 diseñador y 1 Administrador responsable de ejercer el liderazgo para el cumplimiento de objetivos y desarrollar entre sus integrantes la colaboración, en contraposición a trabajar separada e individualmente.
Superior Directo	ADMINISTRADOR
<u>VI. Competencias</u>	
Competencias Personales: Conocimientos de SEO, experiencia en Social Media, Orientación a la atención a las clientes, maestro en las herramientas de gestión de medios sociales, creativo, con habilidades de redacción, y excelente ortografía.	
PERFIL DE CARGO: Contador/a (Externo)	
I. Antecedentes Generales	
Nombre del Cargo	CONTADOR
Dependencia	ADMINISTRADOR
Jefe Directo	ADMINISTRADOR

Remuneración	Base bruto \$100.000
Cargo que lo reemplaza	Ninguno
Cargos que supervisa	Ninguno
II. Requisitos Formales	
Estudios Requeridos	Contabilidad
Estudios de Capacitación	No aplica
Trayectoria Laboral	Experiencia mínima 1 año
Experiencia	Llevar la contabilidad de PYMES
III. Objetivos del Cargo	
Confeccionar los registros contables y tributarios	
IV. Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Confeccionar libros 2. Registro de facturas 3. Pago de IVA, declaración renta 4. Pago de imposiciones 5. Otras labores contables 	
V. Características del Entorno	
Equipo de Trabajo:	El equipo de trabajo está conformado por 1 vendedora, 1 diseñador y 1 Administrador responsable de ejercer el liderazgo para el cumplimiento de objetivos y desarrollar entre sus integrantes la colaboración, en contraposición a trabajar separada e individualmente.
Superior Directo	ADMINISTRADOR
VI. Competencias	
Competencias Personales: Honesto, responsable, ordenado, leal,	

16. Tarifas Transbank

Retail General

TASA DE COMISIÓN MÁXIMA 1,49%, descuentos hasta llegar al 0,30%

Comprende todas las actividades no contenidas en las categorías de Supermercados y Alimentación, Recurrencia Diaria y en Combustible.

		Vale Promedio UF/Transacción	Hasta 0,24	Más de 0,24	Más de 0,47	Más de 0,75	Más de 1,13	Más de 1,50	Más de 2,26	Más de 3,29	Más de 5,00
Número de Transacciones Promedio mensual			hasta	hasta	hasta	Hasta	hasta	hasta	hasta	hasta	
Desde	Hasta		0,47	0,75	1,13	1,50	2,26	3,29	5,00		
0		10	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49
Más de	10	15	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49
Más de	15	23	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,47
Más de	23	34	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,4
Más de	34	51	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,34
Más de	51	76	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,28
Más de	76	114	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,45
Más de	114	171	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,4	1,18
Más de	171	214	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,35	1,12
Más de	214	267	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,31	1,08
Más de	267	334	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,27	1,04
Más de	334	417	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,48	1,22	0,98
Más de	417	521	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,43	1,18	0,94
Más de	521	652	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,39	1,15	0,9
Más de	652	815	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,34	1,11	0,85
Más de	815	1,018	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,3	1,07	0,81
Más de	1,018	1,273	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,26	1,04	0,77
Más de	1,273	1,591	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,21	1	0,73
Más de	1,591	1,989	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,17	0,97	0,69
Más de	1,989	2,486	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,14	0,94	0,65
Más de	2,486	3,108	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,1	0,9	0,61
Más de	3,108	3,885	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,46	1,06	0,87	0,57
Más de	3,885	4,856	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,43	1,03	0,84	0,53
Más de	4,856	6,070	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,38	0,99	0,81	0,49
Más de	6,070	7,588	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,33	0,96	0,78	0,45
Más de	7,588	9,485	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,29	0,93	0,75	0,41
Más de	9,485	11,382	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,25	0,9	0,72	0,37
Más de	11,382	13,658	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,21	0,87	0,69	0,33
Más de	13,658	16,389	1,49	1,49	1,49	1,49	1,47	1,17	0,84	0,66	0,3
Más de	16,389	19,667	1,49	1,49	1,49	1,49	1,44	1,13	0,81	0,63	0,3
Más de	19,667	23,601	1,49	1,49	1,49	1,49	1,41	1,09	0,79	0,6	0,3
Más de	23,601	28,321	1,49	1,49	1,49	1,49	1,38	1,06	0,76	0,57	0,3
Más de	28,321	33,985	1,49	1,49	1,49	1,49	1,35	1,02	0,74	0,54	0,3
Más de	33,985	40,782	1,49	1,49	1,49	1,49	1,32	0,99	0,72	0,51	0,3
Más de	40,782	48,938	1,49	1,49	1,49	1,49	1,28	0,96	0,7	0,48	0,3
Más de	48,938	58,726	1,49	1,49	1,49	1,49	1,24	0,92	0,68	0,45	0,3
Más de	58,726	70,471	1,49	1,49	1,49	1,49	1,2	0,89	0,66	0,42	0,3

Más de	70,471	84,566	1,49	1,49	1,49	1,49	1,16	0,86	0,64	0,39	0,3
Más de	84,566	101,479	1,49	1,49	1,49	1,46	1,12	0,84	0,62	0,36	0,3
Más de	101,479	121,775	1,49	1,49	1,49	1,41	1,08	0,81	0,61	0,33	0,3
Más de	121,775	146,129	1,49	1,49	1,49	1,37	1,05	0,79	0,59	0,3	0,3
Más de	146,129	175,355	1,49	1,49	1,49	1,32	1	0,77	0,58	0,3	0,3
Más de	175,355	210,426	1,49	1,49	1,49	1,28	0,98	0,75	0,56	0,3	0,3
Más de	210,426	252,512	1,49	1,49	1,49	1,24	0,95	0,73	0,54	0,3	0,3
Más de	252,512	303,014	1,49	1,49	1,49	1,2	0,92	0,71	0,53	0,3	0,3
Más de	303,014	363,617	1,49	1,49	1,49	1,16	0,89	0,69	0,51	0,3	0,3
Más de	363,617	436,340	1,49	1,49	1,49	1,12	0,86	0,67	0,49	0,3	0,3
Más de	436,340	523,608	1,49	1,49	1,49	1,08	0,83	0,65	0,47	0,3	0,3
Más de	523,608	628,330	1,49	1,49	1,49	1,02	0,8	0,63	0,45	0,3	0,3
Más de	628,330	753,996	1,49	1,49	1,45	0,99	0,77	0,61	0,43	0,3	0,3
Más de	753,996	904,795	1,49	1,49	1,4	0,95	0,74	0,59	0,41	0,3	0,3
Más de	904,795	1.085.754	1,49	1,49	1,36	0,92	0,72	0,58	0,39	0,3	0,3
Más de	1.085.754	1.302.905	1,49	1,49	1,31	0,89	0,7	0,56	0,37	0,3	0,3
Más de	1.302.905	1.563.486	1,49	1,49	1,27	0,86	0,68	0,54	0,36	0,3	0,3
Más de	1.563.486	1.876.183	1,49	1,49	1,23	0,84	0,66	0,53	0,34	0,3	0,3
Más de	1.876.183	2.251.420	1,49	1,49	1,19	0,81	0,64	0,51	0,32	0,3	0,3
Más de	2.251.420	2.701.703	1,49	1,49	1,15	0,79	0,62	0,49	0,3	0,3	0,3
Más de	2.701.703		1,49	1,49	1,11	0,77	0,6	0,47	0,3	0,3	0,3
PORCENTAJE DE COMISIÓN											

17. Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado

NÓMINA DE BIENES SEGUN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACCELERADA
A.- ACTIVOS GENÉRICOS		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entresijos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisionales.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camionetas de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopidora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1

18. Estados financieros

Estado de Resultados

Estado de resultados	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos por venta en tienda Nusta	18.711.504	23.127.419	30.967.614	44.336.333	66.672.977
Ingresos por venta en tienda Asiri	74.846.016	92.509.676	123.870.456	177.345.332	266.691.910
Total Ingresos por venta en tienda	93.557.520	115.637.095	154.838.070	221.681.665	333.364.887
Ingresos por venta en web Nusta	1.406.880	1.738.904	2.328.392	3.333.559	5.013.006
Ingresos por venta en web Asiri	5.627.520	6.955.615	9.313.568	13.334.235	20.052.023
Total Ingresos por venta en web	7.034.400	8.694.518	11.641.960	16.667.794	25.065.029
Ingresos por venta Nusta	20.118.384	24.866.323	33.296.006	47.669.892	71.685.983
Ingresos por venta Asiri	80.473.536	99.465.290	133.184.024	190.679.567	286.743.933
Total Ventas netas	100.591.920	124.331.613	166.480.030	238.349.459	358.429.916
Costo por venta de accesorios Nusta	9.848.160	12.172.326	16.298.744	23.334.912	35.091.041
Costo por venta de accesorios Asiri	15.757.056	19.475.721	26.077.991	37.335.859	56.145.665
Costo por venta de accesorios	25.605.216	31.648.047	42.376.735	60.670.771	91.236.706
Margen de contribución	74.986.704	92.683.566	124.103.295	177.678.688	267.193.210
Diseñador/a	3.612.000	3.720.360	3.831.971	3.946.930	4.065.338
Vendedora	3.612.000	3.720.360	3.831.971	3.946.930	4.065.338
Comisiones	3.360.000	3.460.800	3.564.624	3.671.563	3.781.710
Colación	1.440.000	1.483.200	1.527.696	1.573.527	1.620.733
Movilización	921.600	949.248	977.725	1.007.057	1.037.269
Arriendo (UF100)	33.078.912	34.071.279	35.093.418	36.146.220	37.230.607
Gastos comunes	1.653.946	1.703.564	1.754.671	1.807.311	1.861.530
Delivery	940.499	1.128.599	1.467.179	2.039.379	2.977.493
Gastos de ventas	48.618.957	50.237.410	52.049.255	54.138.917	56.640.017
Administrador	8.400.000	8.652.000	8.911.560	9.178.907	9.454.274
Contador	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Community manager	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Mantenedor web	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Agua	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
Luz	2.160.000	2.224.800	2.291.544	2.360.290	2.431.099
Telefonía	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Alarma	384.000	395.520	407.386	419.607	432.195
Aire acondicionado	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Seguros	420.000	432.600	445.578	458.945	472.714
nic	9.950	10.249	10.556	10.873	11.199
Dominio Internet	120.000	123.600	127.308	131.127	135.061
Mantenimiento Software contable	100.000	103.000	106.090	109.273	112.551
mantención maquinas	180.000	185.400	190.962	196.691	202.592
mantención edificio	180.000	685.400	955.962	984.641	1.014.180
materiales de oficina	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531
Google AdWords	260.000	267.800	275.834	284.109	292.632
Agencia de modelo	400.000	412.000	424.360	437.091	450.204
Agencia de publicidad	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Volantes	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Afiche tienda	480.000	494.400	509.232	524.509	540.244
Anuncios en la web	700.000	721.000	742.630	764.909	787.856
Videos	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Patentes	100.000	103.000	106.090	109.273	112.551
Arriendo POS Transbank	62.850	64.735	66.677	68.678	70.738
Transbank tienda	965.981	1.193.953	1.598.703	2.288.863	3.441.992
Transbank online	207.515	256.488	343.438	491.700	739.418
Gastos administrativos	21.310.296	22.691.345	24.070.272	25.572.538	27.657.145
Gastos de Administración y Ventas	69.929.253	72.928.756	76.119.526	79.711.455	84.297.162
EBITDA	5.057.451	19.754.810	47.983.769	97.967.233	182.896.048
Caja de seguridad	250.000	250.000	-	-	-
Mesón de atención	333.333	333.333	333.333	-	-
Mostradores	400.000	400.000	400.000	-	-
Shadow boxes	3.200.000	3.200.000	3.200.000	-	-
Instalación Eléctrica (Halogenus metálicos)	500.000	500.000	500.000	-	-
Pantalla Led	75.000	75.000	-	-	-

Equipo de audio	75.000	75.000	-	-	-
Cuadros	150.000	150.000	150.000	-	-
Decoración	3.666.667	3.666.667	3.666.667	-	-
Cámaras de vigilancia	800.000	800.000	-	-	-
pc	1.200.000	-	-	-	-
Impresora común	100.000	-	-	-	-
Impresora 3D	525.000	525.000	525.000	525.000	525.000
Letrero marca tienda	333.333	333.333	333.333	-	-
Depreciación	11.608.333	10.308.333	9.108.333	525.000	525.000
Página Web	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Amortización	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
EBIT	-6.850.882	9.146.477	38.575.435	97.142.233	182.071.048
Otros gastos no operacionales	-	-	-	-	-
Otros ingresos no operacionales	-	-	-	-	-
Utilidad neta antes de impuesto	-6.850.882	9.146.477	38.575.435	97.142.233	182.071.048
Impuesto a la renta	-	2.469.549	10.415.368	26.228.403	49.159.183
Utilidad después de impuesto	-6.850.882	6.676.928	28.160.068	70.913.830	132.911.865

Flujo de caja

Flujo de caja	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad después de impuesto	-	6.850.882	6.676.928	28.160.068	70.913.830	132.911.865
Depreciación	-	11.608.333	10.308.333	9.108.333	525.000	525.000
Amortización	-	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Caja de seguridad	- 500.000	-	-	-	-	-
Mesón de atención	- 1.000.000	-	-	-	-	-
Mostradores	- 1.200.000	-	-	-	-	-
Shadow boxes	- 9.600.000	-	-	-	-	-
Instalación Eléctrica (Halogenus metálicos)	- 1.500.000	-	-	-	-	-
Pantalla Led	- 150.000	-	-	-	-	-
Equipo de audio	- 150.000	-	-	-	-	-
Cuadros	- 450.000	-	-	-	-	-
Decoración	- 11.000.000	-	-	-	-	-
Cámaras de vigilancia	- 1.600.000	-	-	-	-	-
pc	- 1.200.000	-	-	-	-	-
Impresora común	- 100.000	-	-	-	-	-
Impresora 3D	- 2.625.000	-	-	-	-	-
Letrero marca tienda	- 1.000.000	-	-	-	-	-
Inversión en activo fijo	- 32.075.000	-	-	-	-	-
Pintura	- 600.000	-	-	-	-	-
Mano de obra	- 9.500.000	-	-	-	-	-
Creación empresa	- 150.000	-	-	-	-	-
Diseñador/a de planta (2 meses)	- 602.000	-	-	-	-	-
Administrador (2 meses)	- 1.400.000	-	-	-	-	-
Colación (2 meses)	- 120.000	-	-	-	-	-
Movilización incorpora viajes de coordinación	- 200.000	-	-	-	-	-
Contador (2 meses)	- 200.000	-	-	-	-	-
Capacitación	- 276.000	-	-	-	-	-
Arriendo (UF100) + mes de garantía	- 5.513.152	-	-	-	-	-
Agua (1 meses)	- 20.000	-	-	-	-	-
Luz (1 meses)	- 180.000	-	-	-	-	-
Telefonía (1 meses)	- 30.000	-	-	-	-	-
Alarma (1 meses)	- 32.000	-	-	-	-	-
Aire acondicionado (1 meses)	- 30.000	-	-	-	-	-
Gastos comunes (1 meses)	- 137.829	-	-	-	-	-
Dominio Internet (1 meses)	- 8.333	-	-	-	-	-
Seguros	- 35.000	-	-	-	-	-
Compra de Software contable	- 500.000	-	-	-	-	-
materiales de oficina	- 60.000	-	-	-	-	-
NIC	- 9.950	-	-	-	-	-
Afiche vía pública para la partida	- 4.700.000	-	-	-	-	-
Gestor inmobiliario	- 99.237	-	-	-	-	-
Patentes	- 100.000	-	-	-	-	-
Confección Pagina Web	- 1.500.000	-	-	-	-	-
Gastos puesta en marcha	- 26.003.501	-	-	-	-	-
Inversión en capital de trabajo	- 14.139.848	-	-	-	-	-
Flujo neto puro activos	- 72.218.349	5.057.451	17.285.262	37.568.401	71.738.830	133.736.865
Recuperación del capital de trabajo	-	-	-	-	-	14.139.848
Valor desecho activos	-	-	-	-	-	-
Flujo neto puro activos + valores residuales	- 72.218.349	5.057.451	17.285.262	37.568.401	71.738.830	147.876.713

Balance Proyectado

Activos corrientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo anual	14.139.848	14.139.848	14.139.848	14.139.848	14.139.848
Caja anual	5.057.451	17.285.262	37.568.401	71.738.830	133.736.865
Saldo anterior caja	-	5.057.451	22.342.713	59.911.114	131.649.944
Total caja anual	5.057.451	22.342.713	59.911.114	131.649.944	265.386.809
Total anual activos corrientes	19.197.299	36.482.561	74.050.962	145.789.792	279.526.657
Activos No corrientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos No corrientes	33.575.000	33.575.000	33.575.000	33.575.000	33.575.000
Depreciación y amortización	- 11.908.333	- 22.516.667	- 31.925.000	- 32.750.000	- 33.575.000
Total activos no corrientes	21.666.667	11.058.333	1.650.000	825.000	-
Total activos	40.863.966	47.540.894	75.700.962	146.614.792	279.526.657
Capital					
Activo no corriente	33.575.000	33.575.000	33.575.000	33.575.000	33.575.000
Capital de trabajo	14.139.848	14.139.848	14.139.848	14.139.848	14.139.848
Capital total	47.714.848	47.714.848	47.714.848	47.714.848	47.714.848
Utilidad del ejercicio	- 6.850.882	6.676.928	28.160.068	70.913.830	132.911.865
Utilidades retenidas					
Utilidad del ejercicio	- 6.850.882	6.676.928	28.160.068	70.913.830	132.911.865
Utilidad del ejercicio anterior	-	- 6.850.882	- 173.954	27.986.114	98.899.944
Utilidades retenidas	- 6.850.882	- 173.954	27.986.114	98.899.944	231.811.809
Total pasivos y patrimonio	40.863.966	47.540.894	75.700.962	146.614.792	279.526.657

19. Estados de resultado con donación

Estado de resultados	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas netas	100.591.920	124.331.613	166.480.030	238.349.459	358.429.916
Costo de ventas	25.605.216	31.648.047	42.376.735	60.670.771	91.236.706
Margen de contribución	74.986.704	92.683.566	124.103.295	177.678.688	267.193.210
Gastos de Administración y Ventas	69.929.253	72.928.756	76.119.526	79.711.455	84.297.162
EBITDA	5.057.451	19.754.810	47.983.769	97.967.233	182.896.048
Depreciación	11.608.333	10.308.333	9.108.333	525.000	525.000
Amortización	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
EBIT	-6.850.882	9.146.477	38.575.435	97.142.233	182.071.048
Otros gastos no operacionales	-	-	-	-	-
Otros ingresos no operacionales	-	-	-	-	-
Utilidad neta antes de impuesto	-6.850.882	9.146.477	38.575.435	97.142.233	182.071.048
Impuesto a la renta	-	2.469.549	10.415.368	26.228.403	49.159.183
Utilidad después de impuesto	-6.850.882	6.676.928	28.160.068	70.913.830	132.911.865
Donación 1%	-	66.769	281.601	709.138	1.329.119
Rebaja de impuestos	-	33.385	140.800	354.569	664.559
Impuesto con rebaja	-	2.436.164	10.274.567	25.873.834	48.494.624
Utilidad después de impuesto	-	6.710.313	28.300.868	71.268.399	133.576.424
Utilidad después de impuesto y donación	-6.850.882	6.643.544	28.019.267	70.559.261	132.247.306