



“Tailored” Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Carlos Mencía Guzmán
Profesor Guía: Arturo Toutín Donoso**

Santiago, Diciembre 2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Índice de contenidos	I
Índice de cuadros	IV
Índice de gráficos	V
Resumen ejecutivo	1
1. Oportunidad de negocio	2
2. Análisis de la industria, competidores, clientes	5
2.1. Industria	5
2.1.1. Análisis PESTEL	6
2.1.2. Análisis Cinco Fuerzas de Porter	7
2.2. Competidores	7
2.2.1. Venta de ropa online	7
2.2.2. Empresas que personalizan ropa	8
2.2.3. Empresas internacionales	9
2.2.4. Mapa de posicionamiento	9
2.3. Clientes	10
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	12
3.1. Modelo de negocio	12
3.1.1. Segmentos de mercado	13
3.1.2. Propuesta de valor	13
3.1.3. Canales	14
3.1.4. Relaciones con clientes	15
3.1.5. Fuentes de ingresos	16
3.1.6. Recursos clave	16
3.1.7. Actividades clave	17

3.1.8. Asociaciones clave	17
3.1.9. Estructura de costos	18
3.2. Descripción de la empresa	18
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global	20
3.3.1. Ventaja competitiva	20
3.3.2. Factores críticos de éxito	21
3.3.3. Estrategia genérica	22
3.3.4. Estrategia de crecimiento	23
3.4. Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad	24
4. Plan de marketing	26
4.1. Objetivos de marketing	26
4.1.1. Market share	26
4.1.2. Tasa de conversión	26
4.1.3. Posicionamiento	26
4.1.4. Índice de recompra	27
4.1.5. Tabla resumen de objetivos de marketing	27
4.2. Estrategia de segmentación	27
4.2.1. Arquetipo de clientes	27
4.2.2. Usuarios e influenciadores	28
4.3. Estrategia de producto	29
4.4. Estrategia de precio	31
4.5. Estrategia de distribución	32
4.6. Estrategia de comunicación y ventas	32
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	34
4.8. Presupuesto de marketing y cronograma de ejecución	35
5. Plan de operaciones	37

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	37
.....	37
5.2. Flujo de operaciones	37
5.3. Plan de desarrollo e implementación	37
5.4. Dotación	37
6. Equipo del proyecto	38
6.1. Equipo gestor	38
6.2. Estructura organizacional	38
7. Plan financiero	39
7.1. Proyección de Estados de Resultados	39
7.2. Proyección de flujo de caja	39
7.3. Ratios financieros	39
8. Riesgos críticos	
.....	40
9. Propuesta inversionista	41
10. Conclusiones	42
11. Bibliografía	43
12. Anexos	45
Anexo 01: Evolución venta comercio electrónico online – Chile	45
Anexo 02: Resultados encuesta online – Preferencias y deseabilidad	46
Anexo 03: Análisis Pestel – Industria textil	50
Anexo 04: Análisis Cinco Fuerzas de Porter – Industria textil	52
Anexo 05: Lienzo Propuesta Valor – Personalización de vestimenta	53
Anexo 06: Lienzo Propuesta Valor – Comercialización de artes y diseños	54
Anexo 07: Estructura de costes	55
Anexo 08: Dimensionamiento de tamaño de mercado	56
Anexo 09: Cadena de valor	57
Anexo 10: Flujo de operaciones internas	58
Anexo 11: Diagrama operaciones (DOP) – Producción polera personalizada ..	59

Anexo 12: Simulación Plataforma Digital y Plataforma de Diseño	61
Anexo 13: Plan de desarrollo e implementación	62
Anexo 14: Descripción de cargos	63
Anexo 15: Proyección de Estado de Resultados a 5 años	69
Anexo 16: Capital de trabajo	73
Anexo 17: Proyección Flujo de Caja a 5 años	74
Anexo 18: Proyección de Estado de Resultados al infinito	75
Anexo 19: Proyección Flujo de Caja al infinito	78
Anexo 20: Balance General a 5 años	79
Anexo 21: Estrategia de salida	80
Anexo 22: Imagen corporativa Tailored	81

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 – Segmentos – Industria Textil	5
Cuadro N° 02 – Comparativo de Competidores por Clase	7
Cuadro N° 03 – Modelo Canvas	12
Cuadro N° 04 – Análisis VRIO	21
Cuadro N° 05 – Matriz de Responsabilidad Social de Stakerholder	24
Cuadro N° 06 – Tabla Resumen de Objetivos de Marketing	27
Cuadro N° 07 – Segmentación de Clientes	29
Cuadro N° 08 – Portafolio de Prendas y Accesorios Disponibles	30
Cuadro N° 09 – Estrategia de Precio	31
Cuadro N° 10 – Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	35
Cuadro N° 11 – Presupuesto de Marketing	35
Cuadro N° 12 – Presupuesto de Marketing Año 1	36

Cuadro N° 13 – Cronograma de Principales Actividades de Marketing Año 1	
.....	36
Cuadro N° 14 – Proyección Estados de Resultados (CLP)	39
Cuadro N° 15 – Flujo de Caja (CLP)	39
Cuadro N° 16 – Principales Ratios Financieros	
.....	39
Cuadro N° 17 – Riesgos Críticos	40
Cuadro N° 18 – Esquema Participación Inversionista	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 – Mapa de Posicionamiento Competitivo	
.....	10
Gráfico N° 02 – Mapa de Posicionamiento Competitivo- <i>Tailored</i>	34
Gráfico N° 03 – Estructura Organizacional Estimada para Operación	38

RESUMEN EJECUTIVO

La industria textil, o la también llamada industria de la moda, es una industria de dimensiones significativas, valorizada a nivel mundial en 2.500 miles de millones de dólares por año, compuesta por varios segmentos, y sujeta a constantes transformaciones gatilladas por el cambio de preferencias de las personas.

En Chile, el mercado de la moda también crece de manera importante y sostenida, situándose así como el país número 1 en consumo de ropa a nivel Latinoamérica.

Este crecimiento evidenciado a nivel local e internacional, acompañado de muchas más alternativas de vestuario (y de sus respectivos precios de compra), ha permitido que miles de personas accedan a vestimenta antes considerada como inaccesible; sin embargo, ha desencadenado en paralelo, la reducción de alternativas para modificar o personalizar ropa, otrora lideradas por sastres, costureros y diseñadores/modistas.

Producto de este contexto, que reúne una clara solidez de la industria de la moda, la fuerte expansión del E-Commerce de vestuario y accesorios, y la existencia de un mercado no atendido de ropa personalizada, nace *Tailored*, una solución digital cuyo principal propósito es el de otorgarle a todas las personas plena capacidad para personalizar su propia vestimenta, ofreciéndoles beneficios novedosos para el rubro, a la par de una experiencia memorable durante toda la travesía.

Esta oportunidad de negocio es corroborada por una investigación de mercado realizada en diversos ámbitos de interés relacionados: deseabilidad y disposición de compra de los potenciales clientes mediante encuestas aplicadas; tendencias de la industria textil y del comercio electrónico; principales actores del rubro de personalización de vestimenta; y la manera en la que hoy se satisface la necesidad a cubrir.

Finalmente, en términos financieros, la materialización de esta propuesta significará una inversión de \$162,2 MM CLP. En base a los indicadores financieros evaluados, se estima que el negocio generará un retorno atractivo, puesto se logró alcanzar en el horizonte de evaluación a 5 años, un VAN de \$90,8 MM CLP, una TIR de un 28%, y un payback de 3,6 años

1. Oportunidad de negocio

La industria textil o industria de la moda, está relacionado con aspectos básicos y ciertamente necesarios de toda persona, como son el hecho de materializar sus gustos, exteriorizar su personalidad y estilo, y proyectar su autoimagen a través de la forma en la que se viste.

Actualmente, dentro de ella es posible identificar diversos segmentos, cada uno con su propio enfoque y estrategia, que en conjunto, han permitido que esta industria genere en promedio 2.500 miles de millones de dólares por año¹. Si bien ha sido impactada por la reciente crisis sanitaria global derivada del Covid-19 (expertos a mediados del 2020 preveían pérdidas mayores a 1,5 MM USD a nivel mundial), muchas corporaciones han sabido captar las oportunidades brindadas por esta contingencia, acelerando algunas tendencias ya encaminadas como la migración hacia los canales digitales (E-Commerce como base de los modelos de negocio), y la reducción de vendedores (vendedor/m²), dando paso a la cultura de autoatención, por mencionar sólo algunos ejemplos.

En cuanto al ámbito local, el mercado de vestuario en Chile también crece de manera sólida y sostenida. Entre los años 2003 y 2018, la importación de vestuario y accesorios en este país aumentó en un 650%, alcanzado el valor histórico de importación de 3.265 MM USD, producto del crecimiento exponencial de la tendencia del Fast Fashion² y de los menores costos asociados a la producción textil en países extranjeros³. A consecuencia de esto último, y a pesar del bajísimo volumen de producción local, actualmente Chile es el país número uno en cuanto a consumo de ropa entre los países de Latinoamérica⁴. Respecto a los hábitos de consumo de los hogares pertenecientes a las capitales de las regiones, el presupuesto destinado a la compra de prendas de vestir y calzado ha ido en aumento en los últimos años (80% de

¹ Aranda. (2020, 23 febrero). Esta es la gran amenaza que acecha al mundo de la moda. Forbes.
<https://forbes.es/empresas/61773/esta-es-la-gran-amenaza-moda/>

² Tendencia que considera a todas aquellas colecciones de ropa alineadas a las últimas tendencias de la moda, y que son fabricadas de manera rápida y a bajo costo, con una estimación corta de su período durabilidad y uso

³ Fashion Revolution. (2019, 1 enero). La importación de vestuario y calzado en Chile en los últimos alcanza el 650% en los últimos quince años.

<https://www.fashionrevolution.org/chile-blog/la-importacion-de-vestuario-y-calzado-en-chile-en-los-ultimos-alcanza-el-650-en-los-ultimos-quince-anos/>

⁴ Radio UC. (2019, 14 mayo). Fast Fashion: Chile es el mayor consumidor de ropa en Latinoamérica.
<http://www.radiouc.cl/fast-fashion-chile-es-el-mayor-consumidor-de-ropa-en-latinoamerica/>

crecimiento de consumo de ropa entre el año 2013 y 2017⁵), alcanzando los 38.690 CLP por mes y por hogar en el año 2020⁶.

Como se mencionó, una de las tendencias que actualmente está cobrando más fuerza en esta industria, es la llamada “digitalización de la moda”; ésta considera varios aspectos relevantes para lo que se podría denominar “su modernización”, como lo son el manejo de data en tiempo real (especialmente lo que respecta al inventario en detalle), nuevas estructuras y nuevos tiempos (exigencias del cliente) dentro de las tiendas físicas, aplicativos y plataformas web con alto nivel de experiencia para el cliente, y por supuesto, el E-Commerce propiamente dicho⁷. Para profundizar y dimensionar el tremendo fenómeno del E-Commerce, solo en Chile, la venta por este medio cerró el año 2019 en 6.079 MM USD (+17% vs 2018)⁸, con proyecciones para los años 2020 y 2021 de 9.400 y 12.000 MM USD respectivamente, consolidando así un crecimiento ininterrumpido de este rubro desde el año 1999 (Anexo 01). Siguiendo esta línea, vestuario y calzado representó el 2,3% respecto a todo el comercio online en el año 2015, situándose en un 6,5% en el 2019 (equivalente a 395 MM USD). Sólo la categoría vestuario, aumentó su ritmo de crecimiento de un 37% en el 2018, a un 43% al cierre del 2019⁹, consolidándose así como la categoría más importante del comercio electrónico¹⁰.

Ahora bien, este crecimiento consistente de la industria de la moda, sumado al fenómeno del Fast Fashion, le ha permitido a miles de personas acceder a vestimenta antes “inalcanzable” (visto desde la perspectiva de exclusividad y capacidad adquisitiva), pero en paralelo, también ha reducido paulatinamente las alternativas disponibles (antes masivas) para personalizar, diseñar o modificar a gusto las prendas de vestir, como sastres, costureros y diseñadores/modistas que atienden directamente al usuario final. A ello se le debe sumar otras variables como el tiempo ocupado en esta

⁵ Mellado, Claudia. (2017, 7 enero). Moda: el diseño chileno en los tiempos del retail. El Mostrador.

<https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2017/01/07/moda-el-diseno-chileno-en-los-tiempos-del-retail/>

⁶ BCI. (2020, 13 febrero). Cuáles son los mayores gastos de los hogares en Chile. Con Letra Grande.

<https://www.conletragrande.cl/educacion-financiera/cuales-son-los-mayores-gastos-de-los-hogares-en-chile>

⁷ Economipedia. (2019, 8 octubre). La de la industria de la moda: Las claves de su rentabilidad.

<https://economipedia.com/cultura/la-de-la-industria-de-la-moda-las-claves-de-su-rentabilidad.html>

⁸ Cámara Comercio Santiago. (s. f.-b). Ventas de Comercio Electrónico superaron levemente los US\$ 6.000 millones en 2019.

Recuperado 10 de febrero de 2021, de

<https://www.ccs.cl/2020/02/27/ventas-comercio-electronico-superaron-levemente-us6000-millones-2019/>

⁹ Cámara Comercio Santiago. (2020, 13 julio). Evento: FASHION ONLINE 2020.

https://www.youtube.com/watch?v=MBaRat2s2Bo&feature=emb_logo

¹⁰ Logistec. (2019, 15 diciembre). Industria de la moda: ¿la niña bonita del e-commerce chile?

<https://www.revistalogistec.com/ecommerce-2/2507-industria-de-la-moda-la-nina-bonita-del-e-commerce-chile>

actividad (la personalización), las distancias físicas involucradas, la limitación en cuanto a la disponibilidad de diseños (artes y estampados), y la dependencia de una tercera persona para realizar la personalización propiamente dicha, lo que finalmente ha generado la existencia de un nicho de mercado no atendido, o atendido de manera parcial.

Gracias a este contexto, conformado por la solidez que evidencia la industria de la moda, la rápida y sostenida expansión del E-Commerce de vestuario, y la existencia de un mercado significativo y no atendido de ropa personalizada, se puede concluir en la existencia de una atractiva oportunidad de negocio a explotar.

La investigación de mercado realizada, afianzada en el análisis de las principales tendencias de la industria textil y del comercio electrónico, en la información relevante de empresas del rubro de personalización de vestimenta, y en el estudio de la manera en la que se satisface hoy la necesidad, permitió validar y sustentar esta oportunidad.

Para corroborar este hallazgo, se realizó además una encuesta a 215 personas¹¹ pertenecientes al segmento objetivo de cliente. Los resultados fueron contundentes: Por lo menos un 90% de los encuestados respondió haber comprado alguna vez ropa por internet, y casi un 49% mencionó que lo hace con una frecuencia menor a los 3 meses. En esta misma línea, más del 35% de los participantes afirmó que su gasto mensual en ropa comprada vía online supera los 30.000 CLP; esta cifra guarda perfecta relación con los 38.690 CLP antes mencionados, referidos al presupuesto promedio mensual por hogar destinado a la compra de prendas de vestir y calzado. Por último, un 52% declaró haber adquirido alguna vez ropa personalizada, mientras que un increíble 82% declaró no haberlo hecho, pero que estaría dispuesto a hacerlo; cifra verdaderamente alentadora (Anexo 02).

Es así que se plantea materializar esta oportunidad de negocio bajo la dirección de 2 profesionales que juntos reúnen más de 20 años de experiencia en diversos rubros y áreas: Franco Dalmazzo, que goza de amplio conocimiento en la gestión de empresas y management, conocimiento adquirido en diversos cargos gerenciales de compañías multinacionales, y Carlos Mencía, con sólida base en el manejo de negocios a nivel

¹¹ Población-Target objetivo: 8.468.442 personas (Residentes en Chile, entre 18 a 60 años de edad). Nivel de confianza: 95%. Margen de error: 7%. Tamaño de muestra representativa (teórico): 196 registros. Tamaño de muestra real (encuestados): 215 registros

corporativo, y profundo entendimiento sobre la realidad de los países LATAM, lo cual es ideal para la eventual escalabilidad del proyecto.

2. Análisis de la industria, competidores, clientes

2.1. Industria

La industria textil fue una de las primeras industrias en desarrollarse en el mundo, con sus inicios en la antigua Europa; sus avances han sido agigantados desde aquellos procesos artesanales hasta las grandes corporaciones multinacionales que hoy conocemos. Esta industria está conformada principalmente por 4 segmentos, cada uno con sus variables características:

Cuadro N° 01 – Segmentos - Industria Textil

<i>Segmento</i>	<i>Precio</i>	<i>Exclusividad</i>	<i>Masividad</i>	<i>Nivel de Industrialización</i>	<i>Ejemplos Representativos</i>
<i>Exclusivo de lujo</i>	Muy Alto	Muy Alto	Bajo	Bajo	Louis Vuitton Mont Blanc, Gucci, Vogue, Chanel
<i>Diseñadores reconocidos (Moda de autor)</i>	Alto	Alto	Bajo	Medio	Versace. Hugo Boss, Giorgio Armani
<i>Premium</i>	Medio	Medio	Medio	Alto	Lacoste, Mango, GAP, Tommy Hilfiger
<i>Fast Fashion / Fashion Retail</i>	Bajo	Bajo	Alto	Alto	HM, ZARA, Forever 21, Puma, Adidas

Fuente: Elaboración propia

El enfoque de *Tailored* es, en gran medida, el mercado conformado por los segmentos Fashion Retail, Premium y Diseñadores reconocidos, segmentos en los cuales es posible identificar las siguientes características:

- Grandes corporaciones (con sus diversas marcas) controlan gran parte del mercado.
- Poseen procesos altamente industrializados que generan bajos costos de producción.
- Existencia de economías de localización, con grandes centros de producción en Asia y África.
- Intervienen múltiples intermediarios entre la producción y el cliente final.

Tailored se enfocará específicamente en el subsegmento E-Commerce de los 3 segmentos anteriormente descritos.

Dado el contexto anterior, a continuación se destacan las actuales tendencias de la industria textil:

- Migración hacia canales digitales, dejando el E-Commerce como base de los modelos de negocio. Las nuevas tecnologías revolucionan la administración logística y el transporte.
- En las tiendas físicas, se disminuye la cantidad de vendedores por m², dando paso al servicio de autoatención; junto a ello, el diseño de experiencias de consumo se transforma en el principal vehículo de fidelidad de marca.
- Aumenta el modelo de tiendas de especialidad que venden solo un segmento de vestuario.
- Las estrategias de inversión hacen foco en elevar la eficiencia y la productividad, eliminando los intermediarios entre productores y consumidores.
- Exploración de nuevas materias primas de carácter sostenible. Por ejemplo, la elaboración de cuero a partir de vegetales, algodón orgánico, plástico biodegradable, entre otros.

Desde la perspectiva del consumidor, es posible identificar que las principales tendencias están vinculadas a gustos e intereses:

- Consumidores informados, empoderados y exigentes. Representan el centro de gravedad del retail moderno.
- El cuidado del medio ambiente cobra cada vez más importancia como decisor de compra; los segmentos Ecofriendly¹² y Animal Free¹³ crecen año a año.
- Se prefieren colores extrovertidos y diseños que anteriormente estaban fuera de cualquier esquema (influencia de la moda asiática y de los movimientos musicales urbanos-latinos).
- Se aprecia una migración de la compra de ropa de baja calidad hacia una de mejor calidad, siempre manteniendo la importancia en el diseño.

2.1.1. Análisis PESTEL

A fin de entender el macro contexto de la industria en la que se focalizará *Tailored*, se presenta un análisis de la misma bajo el modelo PESTEL (Anexo 03). Como conclusión de esta análisis, se puede afirmar que la empresa se desarrollará en un entorno

¹² Concepto vinculado al respecto y cuidado del medio ambiente

¹³ Hace referencia a la no participación ni intervención animales

propicio para su creación y crecimiento. Las principales amenazas y riesgos identificados son transversales a todas las empresas, y podrán ser mitigados aplicando estrategias corporativas.

2.1.2. Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Para entender y dimensionar su atractivo, se presenta el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de la industria del E-Commerce de vestuario (Anexo 04). Este análisis nos permite concluir que la industria es actualmente atractiva debido a su baja rivalidad competitiva, lo que finalmente da luces de la buena oportunidad de inversión y rentabilidad antes mencionados. No obstante, se debe considerar que a medida que el mercado y potenciales compradores se familiaricen con *Tailored*, la Amenaza Nuevos Competidores podría convertirse en un eje mucho más relevante, dado el interés que evidenciarán las demás empresas relacionadas al rubro.

2.2. Competidores

El escenario competitivo supone desafíos importantes y a la vez oportunidades a captar; dicho lo anterior, este apartado se analizará en base a las empresas dedicadas a la venta de ropa online, las dedicadas a la venta de ropa personalizada, y a empresas internacionales que operan de manera exitosa en el rubro.

Cuadro N° 02 – Comparativo de Competidores por Clase

<i>Clase Competidor</i>	Venta Ropa Online	Empresas que Personalizan Ropa	Empresas Internacionales
<i>Nivel/Descripción</i>	Empresas departamentales o marcas de ropas	Empresas tradicionales que personalizan ropa (sastres y/o modistas)	Personalizan ropa mediante plataformas virtuales
<i>Accesibilidad</i>	Alto	Bajo	Medio
<i>Personalización</i>	Bajo	Alto	Alto
<i>Conocimiento del mercado</i>	Alto	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia

2.2.1. Venta de ropa online

La venta de ropa online gana cada vez más terreno debido a las restricciones de movimiento y a la facilidad que implica su adquisición. Existen actores con fuerte posicionamiento en este ámbito; dicho ello, es posible clasificar a la competencia dentro de las siguientes categorías:

- Tiendas departamentales: Falabella, Ripley, Paris, La Polar, Dijon, entre otros.

- Páginas de marca: Zara, Mango, HM, North Face, Puma, entre otros.
- Independientes, a través de sitios de Marketplace: MercadoLibre, Linio, Yapo, entre otros.
- Independientes, a través de redes sociales: Facebook, Instagram, TikTok, entre otros.

Ninguna de estas categorías satisface la necesidad de adquirir vestuario personalizado; no obstante, sí cubren la necesidad de compra online de vestuario.

2.2.2. Empresas que personalizan ropa

Si bien hoy en día es poco accesible contratar los servicios de un sastre o un modista, aún existen diversos talleres de confección que se dedican a la misma actividad, ubicados principalmente en Santiago. El proceso es bastante anticuado e involucra acudir físicamente y en reiteradas ocasiones al taller. La mayoría de veces, la personalización se materializa sólo a través de cambios en el tamaño de las prendas.

Por otra parte, existen algunas empresas que ofrecen servicios más enfocados a la personalización en sí de vestimentas, tales como Flexfit¹⁴ y Marca2¹⁵; sin embargo, sus propuestas de valor se basan principalmente en satisfacer las necesidades de empresas (vestimenta para laborar y merchandising), equipos deportivos y otros grupos similares. Además de ello, no brindan accesibilidad ni autonomía para el proceso de personalización, que a su vez, es bastante limitado; atienden bajo condición de cantidad mínima de pedido, y manejan tiempos de entrega bastante variables, y en ciertas situaciones, extensos.

Adicional a lo anterior, existe una empresa que ha innovado en el rubro llamada “Gustore”¹⁶. A través de su página web, uno puede realizar un diseño web que luego se estampará en una polera.

Al hacer un análisis en comparación a *Tailored*, es posible identificar las siguientes debilidades: Página web solo permite realizar el estampado de poleras, sin la opción de personalizar material de confección ni otros elementos; plataforma difícil de utilizar y de interfaz no intuitiva; cantidad limitada de diseños.

¹⁴ Flexfit Chile. <https://www.flexfit.cl>

¹⁵ Marca (n.d.). Productos personalizados y funcionales. Pedidos empresas: adhesivos y+. <https://marca2.cl>

¹⁶ Gustore (n.d.). <https://www.gustore.cl>

2.2.3. Empresas internacionales

La moda personalizada cobra cada vez más fuerza. En distintos países se han creado/operan plataformas similares a la solución planteada; a continuación algunas de las más relevantes:

- Spreadshirt: *spreadshirt.es* | Fundada en 2002 en Leipzig, Alemania. En la actualidad es uno de los líderes mundiales entre las plataformas de comercio electrónico para la impresión a demanda de ropa y accesorios. Algunas de sus cifras: 133 MM USD anuales en venta, 5,5 Millones de impresiones, más de 750 trabajadores, presencia en más de 15 países (Europa y Norteamérica).
- Threadless: *threadless.com* | Inició su operación en el año 2000, con base en Chicago, EEUU. Solo se dedicaba al diseño de poleras; hoy trabaja en la línea completa de vestuario, accesorios y decoración. Se centra en hacer competir a través de votación diseños enviados por sus diseñadores asociados; el ganador percibe el 20% de los ingresos vinculados a la venta. Algunas de sus cifras: +1000 diseñadores asociados, 100 empleados, 50 MM USD anuales en venta.
- iTailor: *itailor.com* | Cuenta con más de 40 años de experiencia ofreciendo trajes y camisas a la medida y personalizables. Posee más de 460 sastres calificados y asociados en Asia, lo que le permite brindar una oferta de calidad y amplia de productos.

La existencia de casos de éxito con base en propuestas de personalización, representan un aliciente bastante promisorio para el desarrollo futuro del negocio.

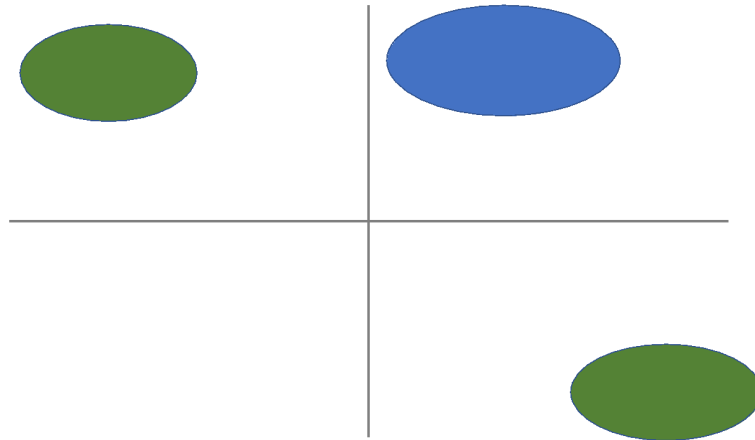
2.2.4. Mapa de posicionamiento

Con el propósito de visualizar el posicionamiento buscado por *Tailored* respecto a la competencia, se desarrolla un Mapa de Posicionamiento Competitivo, que considera las siguientes variables:

- Nivel de personalización: Refiere al nivel de personalización que se puede alcanzar en una prenda de vestir o accesorio.
- Acceso al servicio: Refiere al nivel de acceso que puede tener un potencial cliente al contratar el servicio de personalización. Las variables influyentes son las del tiempo invertido en personalizar una prenda, el costo involucrado y la facilidad para lograr la personalización.

A mayor acceso al servicio, mayor es la facilidad del cliente para contratar el servicio.

Gráfico N° 01 – Mapa de Posicionamiento Competitivo



Fuente: Elaboración propia

2.3. Clientes

Si bien cualquier persona puede ser un posible cliente para este mercado, se ha segmentado un grupo específico para llevar a cabo las estrategias de marketing y atención al cliente. Los clientes son todas aquellas personas que comprarán prendas de vestir y accesorios personalizados a través de la página web o la aplicación móvil, estando dispuestos a pagar por dicho producto y por el valor agregado que representa para ellos. El segmento al que se apunta es el siguiente: hombres y mujeres entre los 18 y 60 años de edad; residentes en Chile; rango socioeconómico Alto y Media-Alto; emplean frecuentemente tecnología; interés en su manera de vestir y la imagen que proyectan.

Según el censo realizado en el año 2017, en Chile existen 10.654.833 personas en el rango de edad de 18 a 60 años. Además, según la Asociación Investigadores de Mercado / Adimark, un 7% pertenece al grupo socioeconómico ABC1. Por otro lado, en base a la investigación de mercado realizada, se sabe que un 82% de las personas tiene intención de personalizar su vestimenta. Analizando las cifras anteriores, se puede concluir en lo siguiente:

$$10.654.833 \times 7\% \times 81,9\% = \mathbf{610.841 \text{ personas del grupo objetivo}}$$

Rango edad
18-60 años

NSE
ABC1

Intención
de
personaliza
r

Adicional a la segmentación anterior, *Tailored* se enfocará en aquellos grupos de personas alineadas con la propuesta de valor, en específico: ‘Personas que tengan sus propias tendencias en cuanto a vestuario y utilicen frecuentemente la tecnología en su día a día. Que gusten de imponer tendencias e influenciar a su entorno a través de sus actos y conductas’.

Profundizando en los intereses y gustos de este grupo objetivo, podemos enlistar algunas de sus características:

- Personas con gusto por el buen vestir y que transmitan sus gustos con el resto a través del vestuario.
- Personas que compren frecuentemente ropa y accesorios y se mantengan actualizados constantemente de tendencias de moda
- Personas que gusten del concepto de la ropa sin marca
- Personas que este altamente digitalizadas utilizando aplicaciones digitales para resolver las necesidades del día a día.

Usuarios e influenciadores

El usuario está conformado por todos los grupos de interés interesados en proponer y aportar diseños propios para su uso dentro de la plataforma. Dicho lo anterior, los grupos de interés-objetivo son:

- Diseñadores de profesión
- Comunidades (Artistas, Indígenas, otros)
- Aficionados al arte, entre otros

Los clientes y usuarios podrán pertenecer a una comunidad que les permitirá involucrarse de manera activa en el proceso de elaboración, aprobación y disponibilidad de diseños, ganando dinero y otros beneficios en dicho proceso.

El grupo objetivo es bastante atractivo para desarrollar la propuesta de negocio.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocio

Para explicar a detalle el modelo de negocio propuesto, se profundizará en el Modelo Canvas de *Tailored*.

Cuadro N° 03 – Modelo Canvas

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con proveedores • Alianzas con diversos grupos de interés • Aparatos del Estado que fomenten la conformación de más alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión mediante marketing digital (incluye SEM, SEO, ADS) • Desarrollo y manejo de comunidad digital • Relacionamiento con grupos de interés objetivo • Medición de satisfacción de cliente • Producción, manufactura, logística y control de calidad • Fomento de la creatividad, innovación y adaptabilidad dado naturaleza de la industria 	<p><u>Personalización de vestimenta y accesorios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalización total de vestimenta y accesorios + Gran catálogo de diseños • Plataforma 100% digital: Facilita un proceso autónomo, fácil, y rápido • Participación en comunidad activa: Beneficios diferenciados (descuentos, promociones...) + Posibilidad de percibir ingreso económico disponibilizando diseños propios <p><u>Comercialización de diseños</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de percibir ingreso económico disponibilizando diseños propios • Promoción gratuita de diseños • Proceso ágil y digitalizado • Protección ante riesgo de plagio <p><u>Sustentabilidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuidado del medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-servicio • Comunidad activa • Creación colectiva <p>*RRSS representarán plataforma base para lograr nivel de relacionamiento deseado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que buscan personalizar su vestimenta y accesorios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hombres y mujeres entre los 18 y 60 años de edad ○ Residentes en Chile ○ Rango socioeconómico Alto y Media-Alto ○ Emplean frecuentemente la tecnología ○ Interés por su manera de vestir y la imagen que proyectan • Grupos de interés que buscan generar ingresos a través de la comercialización de sus artes y diseños: <ul style="list-style-type: none"> ○ Diseñadores de profesión ○ Comunidades <ul style="list-style-type: none"> - Artistas - Indígenas ○ Aficionados al arte ○ Entre otros
Recursos Clave			Canales	
<p><u>Físicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico en ubicación clave • Equipos para la producción • Insumos para la producción • Plataforma digital <p><u>Intelectuales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos de contenido multimedia • Marca valorizada <p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Principalmente los relacionados a la estrategia digital <p><u>Logísticos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Operador logístico para la entrega de los productos <p><u>Económicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión requerida 			<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web • Aplicación móvil • Otros canales digitales • Instancias dedicadas a grupos de interés • Servicio de atención al cliente <p>*Otros medios tradicionales</p>	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Activos <ul style="list-style-type: none"> ○ Equipos para la producción ○ Plataforma digital ○ Derechos multimedia y derechos de autor vinculados a los diseños a disponibilizar • Costos de explotación y costos variables • Gastos operacionales • Gastos no operacionales (*sujeto a la existencia de préstamo bancario) 		<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos generados por la venta de prendas y accesorios personalizados 		

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Segmentos de mercado

Personalización de vestimenta y accesorios

Tailored atenderá al segmento del mercado de vestuario conformado por personas que comparten la necesidad de personalizar a gran nivel su vestimenta y/o accesorios. Principalmente hombres y mujeres entre los 18 y 60 años de edad, residentes en Chile, de rango socioeconómico Alto y Medio-alto (grupos socioeconómicos AB, C1A, C1B¹⁷) y que dentro de su estilo de vida, estén familiarizados y/o prioricen el uso de la tecnología.

Comercialización de diseños

Por otro lado, *Tailored* también se enfocará en diversos grupos de interés (que no serán necesariamente los mismos clientes) que buscan comercializar sus artes y diseños: Diseñadores de profesión, estudiantes de diseño, comunidades (indígenas, de artistas, etc.) y aficionados al arte.

Para ambos grupos, se diseñará una propuesta de valor a medida e independiente.

3.1.2. Propuesta de valor

Personalización de vestimenta y accesorios

La propuesta de valor dirigida a este segmento, consistirá en brindarles a través de una plataforma digital, la capacidad para personalizar su vestimentas y accesorios, pudiendo seleccionar gran cantidad de variables relacionadas al color base, material, tamaño, y estampado (a través de un catálogo de diseños prácticamente infinito), brindando así una experiencia de total control y flexibilidad respecto a los requerimientos y deseos a materializar. Además, podrán realizar este proceso de manera autónoma, fácil, y rápida, eliminando a la par las distancias físicas involucradas, tanto en la selección como en la personalización, compra y recepción de los productos. Por último, podrán ser parte de la comunidad de *Tailored*, que les permitirá involucrarse de manera activa en el proceso de elaboración, aprobación y disponibilización de diseños, y en la que podrán ganar dinero publicando sus propios diseños en la plataforma, siempre y cuando estos sean comprados por otros clientes. (Anexo 05)

¹⁷ Ingreso prom. mensual del hogar: AB - \$6,5 MM CLP, C1A - \$2,7 MM CLP, C1B – \$2,0 MM CLP. GfK Chile. (2019). Estilo de vida de los grupos socioeconómicos de Chile. Estilo de vida de los grupos socioeconómicos de Chile. https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf

Comercialización de diseños

A través de la comunidad, los grupos de interés antes mencionados podrán proponer, comercializar y promocionar sus diseños y artes, teniendo la posibilidad de percibir un ingreso económico (a través del pago de regalías), si estos son aprobados y posteriormente comprados por los clientes. El proceso (registro, propuesta-aprobación-promoción-comercialización de diseños y pago respectivo) será ágil y digitalizado, reduciendo así los tiempos involucrados. Finalmente, como medida de protección ante el riesgo de copia de sus propuestas, se facilitará un mecanismo de denuncia de plagio (Anexo 06).

La comunidad digital jugará un rol clave dentro del modelo de negocio, puesto que además de asegurar la disponibilidad de diseños y generar un marketing orgánico (boca a boca), representará la plataforma base para la captación, relacionamiento y fidelización de los diversos grupos de interés. Esto último sin duda será un factor diferenciador frente a los principales actores del mercado, dada la exclusividad a la que apunta *Tailored* en relación a la comercialización de los diseños propuestos por los grupos de interés mencionados.

El cuidado del medio ambiente, a través de la ejecución de iniciativas en pro del mismo, y del cumplimiento de las normativas vigentes aplicables al sector, representará otro pilar fundamental de esta propuesta de valor. Con lo anterior, clientes y usuarios tendrán la seguridad del rol que desempeñará *Tailored* como empresa sustentable y de influencia positiva para su entorno.

3.1.3. Canales

Canales propios serán desarrollados para la comunicación, interacción, venta, entrega y postventa, fomentando una mayor cercanía al cliente y permitiendo la generación de mayores márgenes de operación en comparación a la utilización de canales de terceros.

El principal canal de contacto con los clientes y usuarios será la plataforma web, en la que estos podrán personalizar y comprar su vestimenta, monitorear el estado de su despacho y visualizar el pago de sus regalías producto de la comercialización de sus diseños, por nombrar algunos ejemplos. Dicho lo anterior, una aplicación móvil será desarrollada como complemento al canal web con el fin de asegurar el alcance

deseado, aprovechando así la tendencia de crecimiento de uso de los dispositivos móviles en Chile, y su gran participación en las formas de conexión a la internet¹⁸.

Al tratarse *Tailored* de una solución 100% digital, la utilización de otros canales digitales, como las redes sociales (principalmente Instagram y Facebook dado el arquetipo definido de los clientes-objetivo), también será clave para comunicar adecuadamente la propuesta de valor, abordando los segmentos objetivo de manera bastante precisa, para finalmente direccionar toda oportunidad de venta a la plataforma web; la participación de los llamados influencers¹⁹ (por ejemplo un diseñador o artista reconocido que recomiende *Tailored*) será importante dado el rol relevante que hoy en día juegan en las redes sociales.

También se considerará la creación de instancias adecuadas (presencial y/o virtual) dedicadas a la comunicación e interacción con los grupos de interés (seminarios, webinars, etc.).

Todo lo anterior será complementado con un canal directo y transversal de atención al cliente, a través de un call center y chat (en página web y redes sociales).

3.1.4. Relaciones con clientes

Uno de los principales pilares de *Tailored* reside en el hecho de poder personalizar la vestimenta sin la intervención ni dependencia de otra persona; dicho ello, la relación a mantener con clientes y usuarios se basará en el Autoservicio, dentro del cual se les brindará todas las facilidades y herramientas adecuadas para satisfacer su necesidad de manera excepcional.

Así mismo, la comunidad de *Tailored*, permitirá fortalecer la relación y los lazos de cercanía con todos los clientes, usuarios y potenciales clientes, además de facilitar una instancia para la resolución de dudas e incidentes, proporcionar consejos, promocionar productos, entre otros.

Por último y no menos importante, se mantendrá en todo momento un enfoque colaborativo y ligado a la Creación Colectiva (cocreación), en donde se incentivará la colaboración de todos los miembros para crear valor de manera conjunta. Por nombrar

¹⁸ Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. (2020). Especial Análisis Tráfico Internet Enero-Diciembre 2020. https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2021/09/PPT_Series_DICIEMBRE_2020_V0.pdf

¹⁹ Persona que destaca en una red social u otro canal de comunicación y expresa opiniones sobre un tema concreto que ejercen una gran influencia sobre muchas personas que la conocen

un ejemplo, incentivando la originalidad e imaginación de la comunidad para la creación y comercialización de sus propios diseños.

Las redes sociales mencionadas, representarán la plataforma base para lograr este gran nivel de relacionamiento, que abarcará inclusive la fase de postventa (consultas y reclamos, cambios y devoluciones, y cualquier acción de fidelización)

3.1.5. Fuentes de ingresos

Los ingresos serán generados a partir de la venta de la vestimenta y de los accesorios personalizados. Cada tipo de vestimenta/accesorio tendrá un precio de venta determinado independientemente a las características de la personalización deseada; sobre ello, se realizará un recargo variable en base a la ubicación de entrega indicada. La compra en base a volumen relevante podrá significar un descuento sobre los precios iniciales. La constante investigación de mercado aportará en gran medida a la fijación/actualización de los precios del servicio. Los diferentes métodos de pago disponibles es otro punto importante a destacar.

3.1.6. Recursos clave

Los recursos clave para cumplir con la promesa de la propuesta de valor, lograr la logística necesaria, alcanzar el nivel de relación deseado con los clientes y generar los ingresos estimados, se resumen de la siguiente manera:

Físicos: Destacan las instalaciones físicas requeridas para la operación de las diversas áreas; los equipos necesarios para el proceso de producción y desde luego, la materia prima requerida para la elaboración de los productos.

Por otro lado, será imprescindible disponer de la plataforma digital, que a grandes rasgos soportará (desde un punto de vista tecnológico) el proceso de personalización propiamente dicho, el punto central de interacción con los clientes, y la operación de la comunidad digital.

Intelectuales: En este punto se incluye la amplia base de contenido multimedia (variedad de diseños y artes) con sus respectivos registros de derechos de autor. También será necesario forjar a *Tailored* como una marca altamente valorizada, vinculada a la modernidad y a la transformación de la moda, y que transmita sentido de libertad y empoderamiento a sus clientes.

Por último, es importante mencionar los recursos clave vinculados a la inversión necesaria para la puesta en marcha de la operación, los vinculados a la logística requerida (entrega de los productos a través de un operador logístico) y los de índole humano, especialmente los vinculados a la estrategia digital del negocio, como un responsable del área de marketing, un Community Manager y un embajador de la marca, entre otros.

3.1.7. Actividades clave

Como primera actividad clave se identifica la difusión de *Tailored* a través de una estrategia de marketing digital (considera SEM, SEO y ADS), necesaria para comunicar la propuesta de valor y fundamental para la captación de potenciales clientes y usuarios. También se identifica la conformación y manejo de la comunidad digital, que jugará un rol muy importante en la amplia disponibilidad de diseños, captación de grupos de interés, resolución de dudas e incidentes, y fidelización y fortalecimiento de la relación con los clientes y usuarios. Para cumplir con las promesas referidas a las características, calidad y plazos de entrega de los productos, será necesario velar por la excelente ejecución de las actividades relacionadas a la producción, manufactura, logística y control de calidad, principalmente. Finalmente, fomentar la creatividad, la innovación y la adaptabilidad será clave dado el cierto grado de volatilidad que presenta la industria de la moda.

3.1.8. Asociaciones clave

En este ámbito, será pertinente la conformación de acuerdos con diversos proveedores a fin de asegurar la calidad de los insumos, reducir el riesgo de desabastecimiento y claramente, optimizar los costos asociados a los procesos de *Tailored*; este último punto considera a los proveedores textiles (telas e insumos necesarios para la producción), proveedores logísticos (distribución y entrega de productos), y proveedores tecnológicos (disponibilidad de plataforma digital).

Así mismo, se destaca nuevamente la importancia de la formación de alianzas con diversos grupos de interés, puesto serán parte del proceso de cocreación de valor de *Tailored*, repercutiendo directamente en el abastecimiento de los diseños y en la promoción orgánica de la empresa (marketing boca a boca).

Dicho lo anterior, también será importante considerar el acercamiento a diversos aparatos del Estado que podrían actuar como facilitadores para la conformación de más alianzas estratégicas, como por ejemplo, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (CONADI) y su papel vinculado a los grupos indígenas del país.

3.1.9. Estructura de costos

Se considera como activos de la empresa los diversos equipos requeridos para la producción, la plataforma digital de personalización, y los derechos multimedia y derechos de autor vinculados a los diseños a disponibilizar. Los costos y gastos involucrados se agruparán dentro del esquema mostrado en el Anexo 07.

3.2. Descripción de la empresa

Tailored nace con el propósito de poder otorgarle a miles de personas la capacidad de personalizar su propia vestimenta y accesorios, brindándoles una experiencia memorable en cada tramo de su travesía. Este servicio de personalización será realidad gracias a la operación de una plataforma 100% digital, sobre la cual también tendrán lugar los procesos de compra, entrega y postventa, además de representar el punto de contacto por excelencia con todos los clientes y usuarios.

La propuesta de valor de *Tailored* se sustenta en brindarle a los clientes la capacidad de personalizar a un gran nivel (color base, material, tamaño y estampado) amplia variedad de productos, de manera autónoma, simple e intuitiva, teniendo además acceso a un catálogo infinito de diseños para todo gusto o requerimiento. Otro punto clave de esta propuesta, refiere a la oportunidad que tendrán tanto clientes como usuarios (grupos de interés), de formar parte de la comunidad digital de *Tailored*, con la cual podrán acceder a beneficios diferenciados (campañas personalizadas, descuentos, promociones, etc.), y generar ingresos económicos proponiendo y disponibilizando diseños propios, siempre y cuando estos sean aprobados y finalmente comprados por otros clientes; todo aquello realizable de manera ágil y digitalizada, facilitando además mecanismos de denuncia de plagio y validación constante de derechos de autor.

Es a través de esta propuesta diferenciada e innovadora, que *Tailored* apunta a revolucionar la industria de la moda en Chile, con miras de expansión regional en el largo plazo, entregando al cliente beneficios concretos y a la vez novedosos en el

rubro, y otorgándole por primera vez total control y autonomía respecto a su decisión de cómo realmente le gustaría vestir.

En línea con lo anterior, a continuación se define la Misión, Visión, Principios y Valores de *Tailored*:

Misión

Trabajar día a día para que las personas tengan la oportunidad de expresar su verdadero estilo, personalidad e identidad a través de su vestimenta, facilitándoles una solución innovadora que les permita personalizarlas en todo aspecto, sin límites de por medio.

Visión

Marcar un antes y un después en la industria de la moda, logrando que todas las personas tengan plena libertad y empoderamiento para vestir como realmente lo desean, sin depender de nadie, sin obstáculos, sin dificultades.

Principios

Cultura de innovación y adaptabilidad: Ante una industria en constante movimiento y de necesidades cambiantes, este principio será básico para mantener una posición de liderazgo en la nueva industria de la moda a conformar, buscando constantemente nuevas soluciones (no estrictamente tecnológicas) para poder cumplir con la misión.

Orientación al cliente: Todos los esfuerzos de *Tailored* deberán estar enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios, buscando constantemente nuevas y mejores soluciones para dicho fin.

Cultura de calidad: Enfocada a todo ámbito (proveedores, materiales, producto, etc.). Clave para lograr la confianza y la fidelización de los clientes y usuarios, y la posterior expansión regional a la que se apunta.

Responsabilidad social: Será un deber contribuir con el desarrollo de aquella sociedad que permitirá llevar a cabo el proyecto. La inclusión y participación de las comunidades indígenas, es un ejemplo concreto de esta búsqueda de desarrollo y retribución para con la comunidad.

Cuidado del medio ambiente: Principio que busca fomentar el respeto y el cuidado del medio ambiente en todos los niveles jerárquicos de *Tailored*, con el fin de lograr un

impacto positivo en el mismo, en base al cumplimiento de buenas prácticas y normativas vigentes.

Valores

Creatividad: Invitación a analizar y buscar nuevas y mejores maneras de hacer y satisfacer, buscando así crear más valor para el cliente interno, el cliente externo y la sociedad.

Responsabilidad: Asumir las consecuencias de cada acción y cómo éstas impactan en el entorno de *Tailored*. Imprescindible para buscar oportunidades de mejora y crear un ciclo continuo de progreso y perfeccionamiento.

Excelencia: La orientación hacia la excelencia en el trabajo del día a día, será clave para cumplir con la promesa de valor de cara al cliente, permitiendo a la vez lograr la imagen deseada como empresa de primer orden, pionera en la transformación de la industria de la moda.

Equidad: Se buscarán condiciones justas y sin distinción para todos los colaboradores de *Tailored* (en cuanto a trato, remuneración y otros ámbitos esenciales). Será clave para mantener la motivación de la organización y la armonía entre todos los procesos y áreas de la misma.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global

Para describir la estrategia de crecimiento de la empresa, primero se analizará la ventaja competitiva y los factores críticos de éxito de la misma.

3.3.1. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de *Tailored*, se sustentará en aquellos recursos y capacidades que le permitirán marcar distancia respecto a otros actores del mercado, diferenciando finalmente su servicio de cara al cliente. Dicho lo anterior, dentro de los principales recursos a destacar, se identifica a la plataforma digital, una sólida propuesta tecnológica que representará el punto de contacto por excelencia con el cliente (desde el proceso de pre-compra hasta el de postventa), y que además será imprescindible para materializar el producto final y demás ámbitos claves (la entrega, por ejemplo) considerando todas las exigencias y deseos de los clientes. Otro recurso relevante es el compendio de contenido multimedia (diseños) con sus respectivos registros de derechos de autor. Desde luego, el capital humano también se considera dentro del

grupo de principales recursos, además de las instalaciones, equipos para la producción e insumos necesarios.

Dentro de las capacidades relevantes, se identifica la capacidad de innovación; será fundamental dado que la solución ofrecida se basa en la plataforma digital antes mencionada, y además facilitará la búsqueda y materialización de nuevos servicios o servicios complementarios para cubrir de mejor manera las necesidades cambiantes de los clientes y usuarios de *Tailored*, más aún al desarrollarse en la industria ciertamente volátil de la moda. En línea con lo anterior, la capacidad de adaptación al cambio y la de establecer buenas relaciones con clientes y usuarios, también serán relevantes para el éxito de la empresa.

A continuación se desarrolla un análisis VRIO para dimensionar las ventajas competitivas (VC) proporcionadas por los recursos y capacidades antes nombrados, así como la sostenibilidad de las mismas.

Cuadro N° 04 – VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organización)

Recurso / Capacidad		Valioso (Aporta a la Misión y Visión)	Raro (VS principales jugadores industria)	Inimitable (O muy difícil de imitar)	Organización (Materializar y sostener VC)	Ventaja Competitiva	Ventaja Competitiva Sostenible
Recurso	Plataforma 100% digital	●	●	●	●	□	□
	Catálogo multimedia de diseños, derechos autor	●	●	●	●	□	□
	Capital humano	●	○	○	●	□	
Capacidad	Innovación	●	●	●	●	□	□
	Adaptación al cambio	●	○	○	●	□	
	Construcción de buenas relaciones con clientes/usuarios	●	○	○	●	□	

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Factores críticos de éxito

Uno de los principales factores necesarios para asegurar el éxito de *Tailored* en el mercado, será el alto nivel de calidad que deberá mantener el servicio; esto último abarca gran cantidad de ámbitos, como la solidez y disponibilidad de la plataforma digital, el cumplimiento de la promesa de entrega (tiempo aceptado, ubicación deseada, otras exigencias), y un excelente soporte al cliente, antes, durante y después a la compra, entre otros.

Adicional a ello, un segundo factor crítico a considerar será la buena calidad (considera los acabados) del producto propiamente dicho (prendas/accesorios personalizados), lo que involucrará proveedores, materiales, insumos y el personal vinculado al tratamiento y modificación de la vestimenta.

Así mismo, dadas las preferencias altamente cambiantes en esta industria, un portafolio variado, de disponibilidad elevada, actualizado a las últimas tendencias y en constante renovación, será crucial para superar satisfactoriamente este fenómeno.

Por último, una marca reconocida, valorada, a la que los clientes le atribuyan conceptos de libertad y empoderamiento en cuanto a la manera de cómo vestirse, será también importante para abrirse paso en la industria.

En resumidas cuentas, la calidad del servicio, la calidad del producto, la amplitud y frescura del portafolio, y una marca verdaderamente valorada por los clientes, serán factores esenciales para lograr el crecimiento y la madurez del negocio, fungiendo también como pilares sólidos para un eventual escalamiento de *Tailored* a otros países de la región.

3.3.3. Estrategia genérica

La estrategia a adoptar para lograr el crecimiento antes comentado, será la estrategia de diferenciación. La misma permitirá aprovechar la oportunidad de negocio identificada, colocando a disposición de clientes y usuarios un servicio pionero en el mercado de la moda en Chile, integral, basado en una plataforma 100% digital, que los acompañará durante toda su interacción y experiencia (personalización de vestimenta, compra, entrega, soporte, grado de satisfacción, etc.) con *Tailored*. Cabe recordar que además de la plataforma digital, este servicio contará con el catálogo infinito de diseños y la comunidad digital, lo que fortalecerá aún más su condición de servicio diferenciado, que proveerá beneficios “novedosos” para este mercado (personalización a gran nivel, autonomía, accesibilidad, generación de ingreso económico, bioseguridad, ahorro de tiempo, entre otros).

Además de la utilización de estos recursos, para asegurar que la diferenciación sea sostenible a lo largo del tiempo, será necesario explotar también las capacidades antes descritas de *Tailored*, particularmente la de la innovación, dado que el servicio se desempeñará sobre una solución digital, es decir, optimizable continuamente a lo largo

del tiempo, y que existirá un factor relevante de preferencias frecuentemente cambiantes de las personas, debido a la naturaleza de la industria.

3.3.4. Estrategia de crecimiento

Para ingresar al mercado, al tratarse *Tailored* de un servicio digital, se apelará en primera instancia a una campaña agresiva de marketing digital, la que permitirá comunicar adecuadamente la propuesta de valor y procurar una captación de potenciales clientes lo más directa y eficiente posible, a través de redes sociales y marketing de búsqueda. En esta primera etapa, también se colocará especial foco en el desarrollo de la comunidad digital de *Tailored*, dado su potencial para la captación orgánica de nuevos clientes producto del proceso de creación y promoción de diseños propios, generando además un importante efecto de marketing boca a boca. En paralelo, y tal como se describió en las actividades claves, se iniciará con la presentación y relacionamiento con los grupos de interés objetivo, que tomarán un rol protagónico dentro de la comunidad.

Desde un ámbito más táctico, se implementarán programas de descuentos que serán otorgados por la realización de una primera compra o por recomendar el servicio, por ejemplo. Se espera que esto último también genere un marketing orgánico relevante para la penetración en el mercado.

La segunda etapa, la de crecimiento propiamente dicho, estará marcada por la ampliación del portafolio de productos disponibles para personalizar (vestimenta y accesorios), añadiendo a la gama elementos personalizados relacionados al hogar, tales como floreros, fundas de cojines, cortinas de baño, individuales, fundas de computadoras, por nombrar sólo algunos.

En esta fase también se pretende potenciar significativamente la plataforma de personalización, a través de la inclusión de la variable “diseño”, es decir, brindándole a los clientes la capacidad de confeccionar su vestimenta a máximo detalle, considerando medidas exactas, elementos específicos, tipo de bordado, entre otros.

Por último, en la etapa de madurez del negocio, ya gozando de clientes fidelizados, buena participación de mercado, y rentabilidad sostenida, se espera escalar la operación a otros países de la región LATAM.

3.4. Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad

Para este apartado, se empleará el modelo de Matriz de Responsabilidad Social de Stakeholder, con el que se busca plasmar las expectativas de cada grupo de interés, así como la estrategia a emplear para el cumplimiento de las mismas.

Cuadro N° 05 – Matriz de Responsabilidad Social de Stakerholder

Principal Ámbito Sostenibilidad	Stakeholder	Rol en la empresa	RS	Estrategia	Principales Acciones
Económico	Propietarios	Proveer los recursos necesarios para la conformación y operación de <i>Tailored</i>	Maximizar la rentabilidad respecto a la inversión realizada	Involucrar a los propietarios en la alta dirección de la empresa (nivel estratégico)	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar en la mesa directiva del negocio - Compartir indicadores claves de gestión, resultados y sostenibilidad - Involucrar en la gestión de RSE (objetivos, resultados...)
	Gobierno	Normar, regular y proteger la actividad de la empresa	Cumplir con las obligaciones impuestas	Cumplir adecuadamente con las diversas obligaciones apuntando a lograr compensaciones e incentivos del Estado	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con todas obligaciones exigidas (ejm.: Impuestos, remuneraciones y beneficios, etc.) - Formar alianzas/acuerdos de cooperación con entidades públicas
	Proveedores	Asegurar el suministro de los insumos necesarios para la correcta operación de la empresa	Cumplir con las obligaciones adquiridas y fomentar el desarrollo y crecimiento conjunto	Conformar asociaciones claves para mayor beneficio mutuo	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer acuerdos/contratos/negociaciones que impliquen mayor beneficio conjunto - Establecer políticas para potenciar la dinámica y la operatividad entre ambas partes (ejm.: Política de pago, política de entregas, etc.) - Transferir conocimientos: Inducción, capacitación, objetivos compartidos, entre otros - Promover el actuar bajo los principios y valores de la empresa
Social	Clientes	Consumir y recomendar el servicio ofrecido	Otorgar un servicio de primer nivel, que cumpla con los estándares y beneficios prometidos (calidad, tiempos, resolución problemas...)	Conocer las necesidades y puntos de dolor de los clientes. Invitarlos a proponer mejoras y nuevas soluciones para sus requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Calcular NPS: Lealtad, satisfacción y recomendación de los clientes - Calcular KPIs afines: Tasa de reclamos, tasa de devoluciones, entre otros - Desarrollar campañas que fomenten la cocreación de nuevas soluciones - Disponibilizar canales de comunicación con el cliente - Promover el actuar bajo los principios y valores de la empresa

	Colaboradores	Orientar esfuerzos para contribuir al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de <i>Tailored</i>	Ofrecer un trabajo justo y bajo las condiciones adecuadas, promoviendo a la par su desarrollo personal y laboral	Mantener foco constante en potenciar las condiciones laborales y en el desarrollo de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Conformar área para la protección/desarrollo del personal - Calcular e-NPS: Clima laboral, satisfacción y motivación de los colaboradores - Adoptar normas vinculadas a cond. adecuadas de trabajo - Implementar programas de desarrollo personal y laboral (coaching, capacitación...) - Promover el actuar bajo los principios y valores de la empresa
	Comunidad	Participar en el proceso de creación de valor de la empresa	Promover su desarrollo social y económico	Involucrar a las comunidades en la creación de valor de <i>Tailored</i> (Ejm: Disponibilizando diseños), retribuyéndoles económicamente el aporte generado	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir y trabajar de manera conjunta con diversas comunidades (indígena, reos...) - Representar una vía intermedia entre dichas comunidades y grupos de interés - Conformar alianzas con empresas de ideales similares de desarrollo - Promover el actuar bajo los principios y valores de la empresa
Medio Ambiente	Entes Regulatorios (Ejm: MMA, SMA...)	Velar por el cumplimiento de las normativas y lineamientos brindados respecto a la protección y mejora del medio ambiente	Promover el cuidado y lograr un impacto positivo en el medio ambiente	Cumplir adecuadamente con las diversas obligaciones, apuntando a convertir a <i>Tailored</i> en una empresa/marca sustentable (Económico <input type="checkbox"/> Medio Ambiente), logrando a la par asegurar la competitividad a lo largo del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar constantemente sobre normas y lineamientos vigentes aplicables a la ind. textil - Cumplir con la Normativa Ambiental vigente: Manejo adecuado de insumos, normas de emisión de ruido, olores, gases contaminantes, residuos (sólidos/líquidos), normas de calidad de agua/aire, entre otros²⁰ - Lograr conciencia y sentido de responsabilidad con el medio ambiente para todos los niveles de la empresa (capacitaciones, campañas, políticas, etc.)

Fuente: Elaboración propia

Dicho lo anterior, *Tailored* apunta a convertirse en una empresa/marca sostenible, generando valor a través de una gestión que permita satisfacer conjuntamente los ámbitos Económico, Social y Medio Ambiental..

²⁰ Snifa - Sistema Nacional de Información de Fiscalización Ambiental. (s. f.). Normativa Ambiental. Normativa Ambiental. Recuperado 1 de octubre de 2021, de <https://snifa.sma.gob.cl/Instrumento/NormativaAmbiental>

4. Plan de marketing

4.1. Objetivos de marketing

4.1.1. Market share

Tailored espera atender entre el 0,1% y 0,2% del mercado potencial el primer año, lo que equivale a ventas de entre 500 y 700 MM CLP por año (Anexo 08). Posteriormente, se buscará incrementar la participación de mercado en 1% año a año.

Market share (%) = Volumen vta. empresa (\$) / Volumen vta. mercado (\$) ≥ 0,1% - 0,2%

Para alcanzar el objetivo, se realizará un trabajo sistemático basado en el desarrollo de marketing digital y publicidad, conformación de comunidades de usuarios y seguidores, además del establecimiento de asociaciones claves con los diferentes grupos de interés.

4.1.2. Tasa de conversión

El objetivo de la plataforma digital será el de promover la compra de las prendas de vestir y accesorios que estarán a disposición de los clientes; dicho lo anterior, con el fin de medir la asertividad del cierre de ventas en la página web, se establecerá el indicador de tasa de conversión.

Tasa conversión (%) = Cant. transacciones / (Cant. visitas – Cant. visitas-rebote) ≥ 3%

4.1.3. Posicionamiento

Tailored buscará convertirse una marca que imponga tendencia y que transmita a sus clientes, usuarios, seguidores y público en general, la importancia del ser único, de la exploración de la creatividad, de la singularidad y de un cierto modo, de la rebeldía que uno genera al momento de crear sus propias reglas. Para lo anterior se deberá lograr un destacado posicionamiento, midiendo el avance a través de objetivos concretos:

Visitas a la web

Las campañas de marketing buscarán que la página web (+ aplicación móvil) genere visitas del orden de 100.000 registros al mes; esto último sin considerar las visita-rebote:

Visitas a la web = Cantidad de visitas - Cantidad de visitas-rebote ≥ 100.000 mes

Diseñadores activos

Las campañas de marketing también buscarán fomentar el crecimiento de la comunidad de diseñadores; se estima obtener al menos a 300 diseñadores activos cada mes (un diseñador activo es un usuario que al menos presenta un diseño al mes).

Diseñadores activos ≥ 300 mes

Seguidores en redes sociales

Tailored desarrollará una fuerte estrategia de posicionamiento en redes sociales, por lo que se establecerá un indicador que mida la cantidad de seguidores mes a mes (con enfoque en el crecimiento de estos). El objetivo es que la red de seguidores crezca un 5% todos los meses.

Seguidores RRSS = Cant. seguidores mes actual / Cant. seguidores mes anterior $\geq 5\%$

Interacciones de seguidores en redes sociales

Se establecerá un indicador que mida la interacción en dichas plataformas con el fin de medir la actividad y dinamismo de la comunidad. El objetivo es alcanzar al menos un 20% en este indicador.

Interacciones seguidores RRSS = Cantidad interacciones / Cantidad seguidores $\geq 20\%$

4.1.4. Índice de recompra

Será vital lograr la tan ansiada fidelización de los clientes; el Índice de Recompra será un buen reflejo del grado de avance en este ámbito.

Índice de recompra = Cantidad recompra / Cantidad de transacciones $\geq 30\%$

4.1.5. Tabla resumen de objetivos de marketing

Cuadro N° 06 – Tabla Resumen de Objetivos de Marketing

CONCEPTO	Objetivo SMART
Market share	$\geq 0,1\% - 0,2\%$
Tasa de conversión	$\geq 3\%$
Posicionamiento: Visitas a la web	≥ 100.000 , mes
Posicionamiento: Diseñadores activos	≥ 300 , mes
Posicionamiento: Seguidores redes sociales	$\geq 5\%$
Posicionamiento: Interacción redes sociales	$\geq 20\%$
Índice de recompra	$\geq 30\%$

Fuente: Elaboración propia

4.2. Estrategia de segmentación

4.2.1. Arquetipo de clientes

Con el propósito de segmentar y agrupar a los clientes-objetivo de *Tailored*, se presenta el siguiente arquetipo: 'Personas que tengan sus propias tendencias en cuanto a vestuario y utilicen frecuentemente la tecnología en su día a día. Además, que gusten de imponer tendencias e influenciar a su entorno a través de sus actos y conductas'.

4.2.2. Usuarios e influenciadores

El usuario está conformado por todos los grupos de interés interesados en proponer y aportar diseños propios para su uso dentro de la plataforma. Dicho lo anterior, los grupos de interés-objetivo son:

- Diseñadores de profesión
- Comunidades (Artistas, Indígenas, otros)
- Aficionados al arte, entre otros

Los clientes y usuarios podrán pertenecer a una comunidad que les permitirá involucrarse de manera activa en el proceso de elaboración, aprobación y disponibilidad de diseños, ganando dinero y otros beneficios en dicho proceso.

Por otro lado, el grupo de influenciadores estará conformado también por todos los grupos de interés antes mencionados, puesto fomentarán el crecimiento orgánico de la plataforma al recomendar los productos y sus diseños. Así mismo, institutos o escuelas de diseño, asociaciones de diseñadores, o agremiaciones de comercializadores de vestuario, tendrán participación activa en este rol producto de eventuales convenios.

Por último, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (CONADI) también tendrá lugar en este apartado dada la participación de los grupos indígenas dentro de la comunidad. En base a la encuesta realizada dentro del contexto de la investigación del mercado, es posible intuir el comportamiento promedio que tendrán los potenciales clientes. En base a lo anterior, los clientes serán segmentados en tres grandes grupos (Ocasionales, Compradores frecuentes y Embajadores), en base a los siguientes criterios:

Cuadro N° 07 – Segmentación de Clientes

CONCEPTO	IDEAL	ÓPTIMO	BAJO
Frecuencia de compra vestuario online en Tailored	Una vez al mes o más	Cada dos o tres meses	Ocasionalmente
Monto (CLP) de compra vestuario online en Tailored, al mes	Más de \$30.000	Entre \$15.000 y \$30.000	Menos de \$15.000
Tipo de prenda que adquiere	Todo Tipo	1 o 2	1
Número de aspectos que personaliza en una prenda	Más de 3	Entre 1 a 3	Al menos 1
Valor agregado o preferencia de compra, si el diseño es elaborado por un grupo de interés en específico	Alto	Alto	Medio
Cantidad de referidos generados, por mes	Más de 1	1	Menos de 1

Fuente: Elaboración propia

Embajadores de marca

Los clientes clasificados como Embajadores, serán aquellos que alcancen al menos 3 criterios del segmento Ideal, y los 3 criterios restantes del segmento Óptimo. Se buscará fidelizar a los embajadores de marca haciéndolos partícipes de un grupo selecto, que goce de beneficios diferenciadores y reconocimiento a su rol dentro de la comunidad virtual.

Compradores frecuentes

Los clientes clasificados como Compradores Frecuentes, serán aquellos que alcancen sólo 2 de los criterios del segmento Ideal y al menos 2 criterios del segmento Óptimo. Con este segmento se buscará mantener una comunicación constante y ofrecer beneficios comerciales (promoción, descuento, otro) que permitan incentivar la compra.

Ocasionales

Los clientes catalogados como Ocasionales, serán aquellos que logren sólo 1 criterio del segmento Ideal, y el resto de criterios en el segmento Óptimo o Bajo. El objetivo

con este grupo será el de incentivar la compra impulsiva por medio de refuerzos alineados al cierre comercial.

4.3. Estrategia de producto

Dentro del portafolio de prendas y accesorios disponibles, los clientes podrán elegir (en una primer estadio del proyecto) entre poleras, polerones, vestidos, gorros, y bolsos.

Cuadro N° 08 – Portafolio de Prendas y Accesorios Disponibles

Polera	Polerón	Vestido	Gorro	Bolsón
				

Fuente: Elaboración propia

Comunidad Tailored

Será conformada por los clientes y otros grupos de interés, como diseñadores de profesión, estudiantes de diseño, comunidades (indígenas, de artistas, etc.) o aficionados al arte. Cada miembro de la comunidad podrá:

- Proponer y recomendar diseños propios, teniendo la posibilidad de percibir un ingreso económico (a través del sistema de pago de regalías) si estos son aprobados y posteriormente adquiridos por los clientes.
- Participar en el proceso de aprobación (mediante sistema de votación popular) de los diseños propuestos por otros miembros. Esto les permitirá participar en sorteos y acumular puntos, es decir, pertenecer a un programa de fidelización.
- Gozar de promociones, reconocimiento profesional y otros beneficios.

Aspectos distintivos

Los aspectos distintivos se fundamentan sobre 3 ejes, interdependientes entre sí:

- Personalización total de prendas de vestir y accesorios

Los clientes podrán lograr, un alto nivel de personalización y diseño, que brinda total control sobre las exigencias a materializar: color de la prenda, material, tamaño, accesorios, y estampado.

El cliente puede diseñar de manera autónoma, eliminando la dependencia respecto a una tercera persona (profesional del arte, modista, sastre o similar). La plataforma además le brindará rapidez (eliminando las distancias físicas), y facilidad de uso a través de una interfaz intuitiva que no requiere capacitación previa.

- Universo de diseños para todo gusto o requerimiento

Los clientes dispondrán de un catálogo ilimitado de diseños para las diversas prendas que podrán adquirir. La variedad de los diseños es otro aspecto a destacar: diseños precargados (disponibilizados por *Tailored*), diseños realizados por otros clientes y elegidos para ser parte del catálogo, diseños realizados por diseñadores independientes, diseños realizados por comunidades indígenas, artistas, entre otros.

- Comunidad de participación activa

Los clientes y usuarios podrán pertenecer a una comunidad que les permitirá involucrarse de manera activa en el proceso de elaboración, aprobación y disponibilidad de diseños, ganando dinero y otros beneficios en dicho proceso.

4.4. Estrategia de precio

La estrategia de precio introductorio estará definida considerando el precio promedio actual de productos relacionados en el mercado, adicionando un incremento de entre el 5% y 10% sobre dicho precio. Esta definición está sustentada en la investigación de mercado realizada, en la que un 83% de los encuestados respondió estar dispuesto a pagar por lo menos un 5% adicional respecto al precio del producto sin personalizar.

Así mismo, los precios de cara al cliente final tendrán una variabilidad moderada según los atributos de personalización seleccionados (composición de la tela base, tamaño de la prenda, cantidad y dimensiones de los estampados). Para efectos de facilitar el análisis de viabilidad del proyecto, se presenta el precio promedio de venta de cada producto a comercializar:

Cuadro N° 09 – Estrategia de Precio

PRODUCTO	Polera	Polerón	Vestido	Gorro	Bolsón
----------	--------	---------	---------	-------	--------

PRECIO (CLP)	\$25.990	\$45.990	\$45.990	\$17.990	\$18.990
-------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia

A un nivel más táctico, esta estrategia estará complementada por diversas promociones y campañas; por citar solo algunas:

- Descuentos promocionales: Primera compra, fechas relevantes (ejm.: Navidad), entre otros
- Descuentos por referidos (recomendación del servicio)
- Descuento por volumen de compra (idealmente sobre 3 prendas)

Por último, el costo de despacho será adicionado sobre los precios anteriormente indicados.

4.5. Estrategia de distribución

Los canales de venta serán la página web y la aplicación móvil; esta última permitirá el acceso a las redes sociales a través de smartphones, actividad clave para la comercialización de las prendas.

Para realizar la distribución de los productos, se generarán alianzas con proveedores líderes en servicio de courier. En el acuerdo se definirán las tarifas, cobertura, plazos de respuesta, forma de trabajo y demás aspectos relevantes. En la industria local se pueden identificar proveedores importantes con los que eventualmente se buscaría lograr la asociación clave: Correos de Chile, Chilexpress, Bluexpress y Starcken.

4.6. Estrategia de comunicación y ventas

Tailored nace de la unión de tres palabras:

- “Tailor”: Palabra en inglés que significa “sastre”
- “Tailored”: Palabra en inglés que significa “a la medida”. El objetivo es transmitir a los clientes que el producto adquirido está hecho efectivamente a la medida, según sus gustos y preferencias
- “Red”: Su objetivo es denotar el concepto de “redes comunitarias” así como todo el ámbito digital

Con lo anterior se busca hacer alusión a la base del negocio, entregar la propuesta de valor (hecho a la medida) y hacer alusión a las redes de comunidades que concentrará la empresa. El logo corporativo se puede apreciar en el Anexo 22.

La marca desarrollará una fuerte estrategia de comunicación y ventas para transmitir la propuesta de valor, generar interés por parte de potenciales clientes, incrementar la comunidad de usuarios, y gatillar la acción de compra. Así mismo, la comunicación buscará transmitir dos conceptos claves:

- Posibilidad de personalizar tus prendas de forma fácil y accesible
- Posibilidad de generar ingresos creando tus propios diseños

Dentro de dichos conceptos, se detallan algunos ejemplos alineados con los valores corporativos, y que buscarán generar una fuerte llamada a la atención de los clientes:

- ¡Personaliza todo! ¡Gorros, Poleras, Vestidos...!
- ¡Para que elegir si puedes crear, en *Tailored* lleva tus sueños a tus prendas!
- ¡Haz tus propias reglas, usa lo que quieras e impone tu propia tendencia!

Marketing digital

Tailored operará sobre una plataforma digital, complementada por una comunidad virtual, por lo que el marketing digital será clave para lograr los objetivos propuestos. Las principales herramientas a utilizar serán las redes sociales y marketing de búsqueda (SEM, SEO y ADS).

La estrategia promocional en las redes sociales se desarrollará potenciando la creatividad y cercanía con la comunidad, con la ayuda de influencers y diversos mensajes captadores de atención enfocados a los segmentos definidos.

Cabe mencionar que las redes sociales representarán un canal de venta, soporte y atención para los clientes, logrando así que su experiencia digital sea excepcional (serán gestionadas por un Community Manager dedicado, tercerizado)

Medios tradicionales

También se desarrollará una estrategia en medios tradicionales para complementar el posicionamiento digital:

- Radio: Transmisión de mensajes comerciales para incentivar el ingreso a la plataforma web
- Vía pública: Cierre de acuerdos con empresas de publicidad para la instalación de puntos visuales dentro de las principales ciudades
- Folletos: Entrega segmentada de folletos en lugares específicos con alta concentración de personas pertenecientes a los grupos objetivo

Instancias dedicadas a grupos de interés

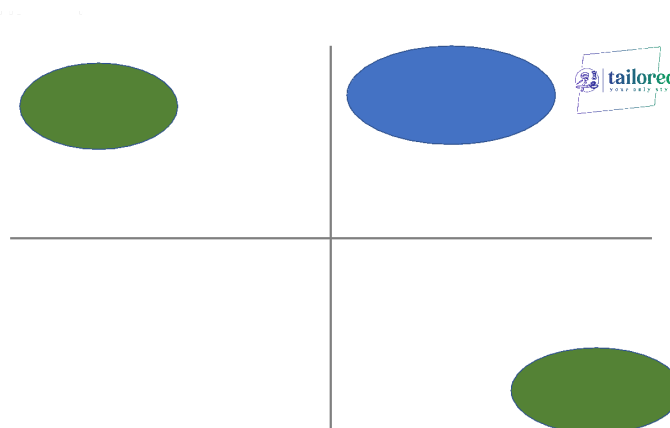
La comunidad de *Tailored* representa un elemento claramente diferenciador respecto a posibles competidores. Esta comunidad será de participación activa, por lo que se apuntará a fomentar constantemente su crecimiento y dinamismo. Para lo anterior, será esencial el contacto cercano y constante con todos los grupos de interés: seminarios web con invitados atingentes a los grupos objetivos, exposiciones presenciales, participación en ferias de diseño y eventos de moda, y otros.

Referidos

Tailored fomentará la invitación a amigos o conocidos a utilizar el servicio a través de la facilitación de descuentos; esta acción incentivará el crecimiento exponencial del número de clientes y la red, potenciando también la actividad y el dinamismo de esta última. Las campañas de referidos serán agresivas y prologadas inicialmente, pero la situación irá cambiando paulatinamente a medida que la marca vaya tomando relevancia.

Es a través de la ejecución de estas estrategias, que se apunta a lograr el posicionamiento deseado:

Gráfico N° 02 – Mapa de Posicionamiento Competitivo-*Tailored*



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, se puede observar que la propuesta de *Tailored* es mucho más robusta en cuanto al nivel de acceso al servicio y al nivel de personalización de la prenda,

incluso superior a la de las Empresas Internacionales, debido a que estas poseen un menor nivel de acceso producto de la distancia involucrada, demora en la entrega, e idioma, principalmente.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para estimar la demanda (unidades y CLP), se consideraron los resultados obtenidos de la encuesta, el dimensionamiento del mercado y los objetivos de las campañas de marketing descritos anteriormente (Market share y tasa de conversión).

En específico, para estimar la venta del Año 1, se consideró el nivel esperado de tráfico de la página web (en base a las estrategias de marketing) aplicando sobre este una tasa de conversión de 1,4%. Esto último equivale a 1.380 prendas vendidas al mes, es decir, 46 prendas por día (aproximadamente 2 prendas por hora).

Cuadro N° 10 – Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Prenda	Ventas (M CLP)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Polera	\$ 119.541.896	\$ 138.668.599	\$ 160.855.575	\$ 186.592.467	\$ 216.447.262
Polerón	\$ 114.890.721	\$ 133.273.237	\$ 154.596.955	\$ 179.332.468	\$ 208.025.662
Vestido	\$ 76.593.814	\$ 88.848.825	\$ 103.064.637	\$ 119.554.978	\$ 138.683.775
Gorro	\$ 52.382.101	\$ 60.763.237	\$ 70.485.355	\$ 81.763.011	\$ 94.845.093
Bolsón	\$ 42.558.211	\$ 49.367.525	\$ 57.266.328	\$ 66.428.941	\$ 77.057.572
Total	\$ 405.966.743	\$ 470.921.422	\$ 546.268.849	\$ 633.671.865	\$ 735.059.364
Prendas (unidades)	16.560	19.044	21.901	25.186	28.964

Fuente: Elaboración propia

4.8. Presupuesto de marketing y cronograma de ejecución

El siguiente presupuesto contempla la inversión requerida para el desarrollo de todas las actividades expuestas en el plan de marketing.

Cuadro N° 11 – Presupuesto de Marketing

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campaña marketing digital ADS	\$ 36.000.000	\$ 37.080.000	\$ 38.192.400	\$ 39.338.172	\$ 40.518.317
Eventos grupos de Interés	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Marketing de referidos	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Publicidad en otros medios tradicionales	\$ 12.000.000	\$ 12.360.000	\$ 12.730.800	\$ 13.112.724	\$ 13.506.106
TOTAL	\$ 60.000.000	\$ 61.800.000	\$ 63.654.000	\$ 65.563.620	\$ 67.530.529

Fuente: Elaboración propia

La gestión del primer año será crucial, por lo que se amplía el análisis a través de un presupuesto mensualizado para este periodo.

Cuadro N° 12 – Presupuesto de Marketing Año 1

Item de Gasto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Campaña marketing digital ADS	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000
Eventos Grupos de Interes	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Marketing de referidos	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Publicidad en otros medios tradicionales	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
Total Gasto Marketing	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000

Fuente: Elaboración propia

En complemento a lo anterior, se presenta un cronograma con las principales actividades de marketing a ejecutar en el Año 1:

Cuadro N° 13 – Cronograma de Principales Actividades de Marketing Año 1

Item de Gasto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Campaña marketing digital ADS	Enfoque en el lanzamiento de la			Enfoque en Crecimiento de las Redes Sociales Mediante				Enfoque en				
Eventos Grupos de Interes	Eventos en Universidades para conseguir			Eventos en Otros Grupos de Interes								
Marketing de referidos	Campaña Permanente de Referidos											
Publicidad en otros medios tradicionales	Publicidad en la vía Publica						Publicidad en Prensa + Radio + TV					

Fuente: Elaboración propia

5. Plan de operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Con miras a cumplir a totalidad con la propuesta de valor planteada, será necesario asegurar la correcta ejecución de todas las actividades involucradas. Para ello, la empresa operará en el marco de 5 áreas-eje: el Área de Operaciones (abastecimiento, producción y control de calidad, despacho), el Área de Sistemas (continuidad operacional de la plataforma digital), el Área de Finanzas y Personas (administración de recursos humanos, asignación y control de presupuesto, pago de remuneraciones y asignación de beneficios, cumplimiento de normativas de ley), y el Área de Marketing y Postventa (estrategia de marketing, análisis de mercado, estimación de la demanda).

La representación gráfica del Plan de Operaciones, se aprecia en el Anexo 09.

5.2. Flujo de operaciones

El flujo de operaciones tanto internas como externas, se detalla en la Parte II del Plan de Negocios.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plazo contemplado para concluir con la implementación de la empresa es de 1 año. El plan de implementación y desarrollo abarca un conjunto de 19 actividades, que considera desde la identificación de la oportunidad de negocio, hasta el inicio propiamente dicho de las operaciones (Anexo 13).

5.4. Dotación

Finalmente, *Tailored* se apalancará en una estructura organizacional de tipo funcional; dicho lo anterior, la dotación necesaria para el inicio de las operaciones en el Año 1, estará conformada por 9 colaboradores, alcanzando los 14 colaboradores en el Año 5 de operación, a la par del crecimiento y desarrollo planteado para el negocio. En el Anexo 14, se describe cada cargo involucrado.

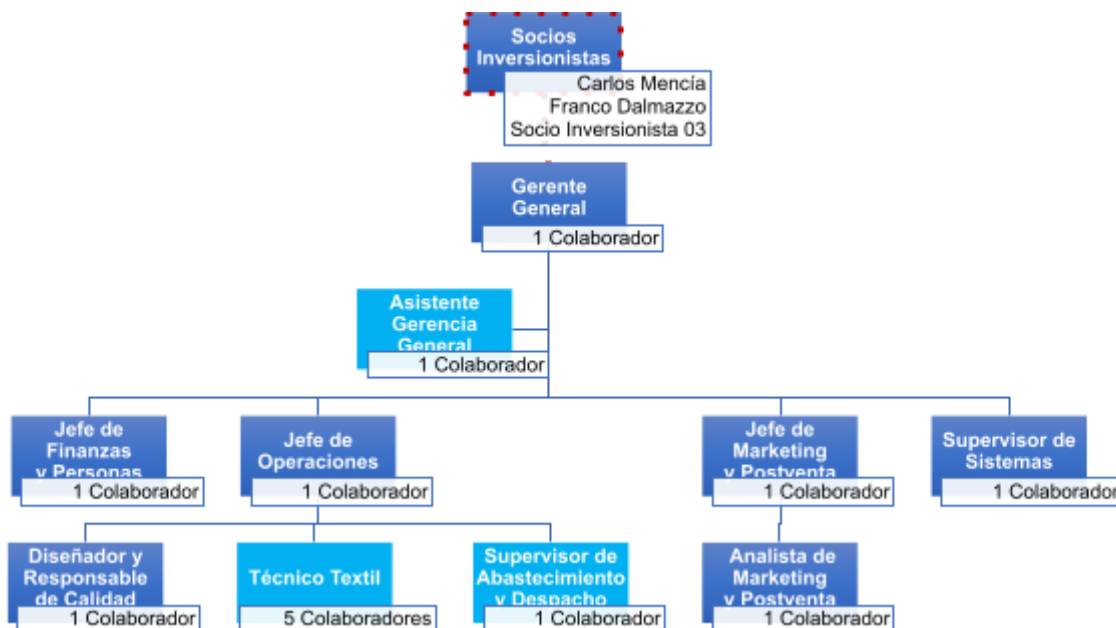
6. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor está conformado por 2 profesionales que juntos reúnen más de 20 años de experiencia laboral. Franco Dalmazzo, Magíster en Administración de Empresas de la Universidad de Chile, con vasta experiencia en la implementación de nuevos negocios, experiencia que será aplicada en el gerenciamiento, el plan comercial y la optimización de los procesos de *Tailored*. Y Carlos Mencía, también Magister en Administración de Empresas de la Universidad de Chile; con habilidades en el manejo de negocios a nivel corporativo. Su expertise será volcado principalmente en la elaboración de la estrategia de crecimiento y escalabilidad de la empresa.

6.2. Estructura organizacional

Gráfico N° 03 – Estructura Organizacional Estimada para Operación



Fuente: Elaboración propia

La estructura indicada en el gráfico anterior, será la adecuada para iniciar con la operación del negocio, siempre en el marco de las 5 áreas-eje antes mencionadas. A la par del crecimiento deseado y los objetivos trazados, dicha estructura será reforzada (especial foco en el Área de Operaciones), incrementándose desde los 9 colaboradores en el Año 01, hasta los 14 colaboradores en el Año 05.

7. Plan financiero

Para evaluar la viabilidad de *Tailored*, se realizó la proyección de sus principales estados financieros:

7.1. Proyección de Estados de Resultados

Cuadro N° 14 – Proyección Estados de Resultados (CLP)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de ingresos	\$ 405.966.743	\$ 470.921.422	\$ 546.268.849	\$ 633.671.865	\$ 735.059.364
Total costo de ventas	\$ 178.277.713	\$ 191.045.111	\$ 205.370.658	\$ 221.487.331	\$ 239.664.625
Margen contribución	\$ 227.689.030	\$ 279.876.311	\$ 340.898.191	\$ 412.184.534	\$ 495.394.739
Total gastos de administración y finanzas	\$ 237.201.840	\$ 244.317.895	\$ 251.647.432	\$ 259.196.855	\$ 266.972.761
EBITDA	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 89.250.759	\$ 152.987.679	\$ 228.421.978
Total depreciación	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000
EBIT	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 70.350.759	\$ 134.087.679	\$ 209.521.978
Otros ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 70.350.759	\$ 134.087.679	\$ 209.521.978
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 15.821.019	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934
Utilidad después de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044

Fuente: Elaboración propia

7.2. Proyección de Flujo de Caja

Cuadro N° 15 – Flujo de Caja (CLP)

Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuesto	\$	-28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044
Depreciación	\$	18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000
Inversión Total Activos	\$	-94.500.000				
Inversión en capital de trabajo	\$	-67.717.984				
Flujo neto puro activos	\$	-162.217.984	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 73.429.741	\$ 116.784.006
Valor residual					\$	-
Recuperación del capital de trabajo					\$	67.717.984
Valor desecho activos					\$	4.800.000
Flujo neto puro activos + valores residuales	\$	-162.217.984	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 73.429.741	\$ 116.784.006
						\$ 244.369.028

Fuente: Elaboración propia

7.3. Ratios financieros

Cuadro N° 16 – Principales Ratios Financieros

Ratio Financiero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso total (CLP)	\$ 405.966.743	\$ 470.921.422	\$ 546.268.849	\$ 633.671.865	\$ 735.059.364
Margen bruto (%)	56,09%	59,43%	62,40%	65,05%	67,40%
Margen operacional (%)	-7,00%	3,54%	12,88%	21,16%	28,50%
Margen utilidad (%)	-7,00%	3,54%	9,98%	15,45%	20,81%
ROA (%)	-21,23%	11,07%	26,60%	32,32%	33,55%
ROE (%)	-21,23%	11,07%	26,60%	32,32%	33,55%
ROI (%)	-17,52%	10,27%	33,62%	60,34%	94,29%
EBITDA (CLP)	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 89.250.759	\$ 152.987.679	\$ 228.421.978
Margen EBITDA (%)	-2,34%	7,55%	16,34%	24,14%	31,08%

Fuente: Elaboración propia

Los análisis complementarios y las principales conclusiones de la evaluación, se profundizan en la Parte II del Plan de Negocios y en la sección de anexos.

8. Riesgos críticos

Se presenta la relación de los riesgos críticos identificados y plan de mitigación asociado.

Cuadro N° 17 – Riesgos Críticos

Riesgo Crítico	Tipo	Plan de Mitigación
Inadecuada prestación de servicio: Error de calidad	Operacional (Interno)	- Control de calidad como parte del flujo de operación (Área de Operaciones) - Fijación de estándar mínimo de calidad para insumos adquiridos
Inadecuada prestación de servicio: Retraso entrega	Operacional (Interno)	- Utilización de herramientas de control y planificación de producción y entregas - Fijación de Acuerdo Nivel Servicio (SLA) con proveedor de despacho - Plan de mejora continua de procesos involucrados

		- Inventario de productos de alta rotación
Inadecuada prestación de servicio: Cargos/Pagos erróneos	Operacional (Interno)	- Conciliación de cuentas - Utilización de software administrativo para soporte de la actividad
Inoperatividad de plataforma digital	Operacional (Externo)	En conjunto con partner tecnológico: - Fijación de Acuerdo Nivel Servicio (SLA) ante incidentes relacionados - Ejecución de planes de revisión/prueba de correcta operatividad - Monitoreo constante de servidores. Definición de servidor de respaldo - Respaldo recurrente de código fuente y datos
Inoperatividad equipos para el proceso de prod.	Operacional (Interno)	- Adquisición de equipos con cobertura de garantía - Diseño y ejecución de plan de mantenimiento de equipos - Definición de empresas para tercerización de producción de manera temporal
Aumento costos de insumos clave (Considera efecto tipo cambio)	Funcional (Externo)	- Contrato-proveedor con fijación de costos de los insumos, además de cláusulas razonables de salida - Definición de proveedores e insumos sustitutos - Inventario de insumos clave de alta rotación
Baja demanda	Funcional (Externo)	- Constante monitoreo de variables de marketing establecidas - Constante analítica de mercado: Nuevos competidores, precios del mercado - Fijación de estructura de costos flexible ante escenarios de baja/alta demanda
Cambio de normativas	Funcional (Externo)	- Actualización continua sobre aspectos legales y normativas regulatorias/afectantes a la operatividad del negocio
Déficit de liquidez	Funcional (Interno)	- Adecuado control financiero y contable - Adecuado control de inventario - Exploración constante de alternativas de crédito bancario - Contrato-proveedor con apertura para renegociación (términos pago, plazos)

Fuente: Elaboración propia

El Anexo 21 contiene la estrategia de salida del negocio.

9. Propuesta inversionista

Se ofrecerá a un tercer inversionista la posibilidad de adquirir el 33,3% de la propiedad de la empresa en base a la siguiente valoración:

Cuadro N° 18 – Esquema Participación Inversionista

Fuente de Financiamiento	CLP
Inversionista 01 - Carlos Mencía	\$ 54.072.661
Inversionista 02 - Franco Dalmazzo	\$ 54.072.661
Inversionista 03	\$ 54.072.661
Total	\$ 162.217.984

Fuente: Elaboración propia

Producto de su participación, el nuevo inversionista tendrá la facultad de obtener dividendos de acuerdo a su porcentaje de participación dentro de la sociedad, además de participar activamente en los directorios de *Tailored*.

10. Conclusiones

Existe un escenario propicio para explotar una real oportunidad de negocio vinculada al mercado de la moda en Latinoamérica, producto de la solidez por la que atraviesa esta

industria, el vertiginoso crecimiento del comercio electrónico, y la existencia de un mercado atractivo y no atendido de vestimenta personalizada.

En el mercado de Chile, si bien existen empresas que se dedican a la venta de vestuario en línea, estas no cubren la necesidad de personalización de dicho vestuario. Esta industria tampoco evidencia la existencia de plataformas con espíritu de cocreación vinculadas a actividades de elaboración de prendas y/o diseños, ni alguna que permita generar beneficios económicos para sus clientes y/o usuarios.

Todo lo anterior propicia la concepción de *Tailored*, una solución 100% digital, de interfaz intuitiva, rápida y amigable, cuyo principal propósito es el de brindarle a todas las personas la oportunidad de expresar su verdadero estilo, personalidad e identidad a través de su vestimenta, permitiéndoles personalizarla en todo aspecto, sin límites de por medio.

En base a la investigación de mercado realizada, y al plan de operaciones esquematizado, se logra demostrar tanto la deseabilidad del servicio a ofrecer, como la factibilidad de la puesta en marcha de esta propuesta de negocio.

Dentro del ámbito financiero, bajo un horizonte de evaluación a 5 años, y en base a la obtención de ratios bastante alentadores, también se logra demostrar el alto grado de viabilidad de esta propuesta, destacando un VAN que asciende a los \$90,8 MM CLP, una TIR de un 28%, y un payback equivalente a 3,6 años. La inversión total requerida para la implementación y la puesta en marcha, asciende a los \$162,2 MM CLP, cifra bastante razonable para un proyecto de esta envergadura.

BIBLIOGRAFÍA

Aranda. (2020, 23 febrero). Esta es la gran amenaza que acecha al mundo de la moda. Forbes. <https://forbes.es/empresas/61773/esta-es-la-gran-amenaza-moda>

Fashion Revolution. (2019, 1 enero). La importación de vestuario y calzado en Chile en los últimos alcanza el 650% en los últimos quince años.

<https://www.fashionrevolution.org/chile-blog/la-importacion-de-vestuario-y-calzado-en-chile-en-los-ultimos-alcanza-el-650-en-los-ultimos-quince-anos/>

Radio UC. (2019, 14 mayo). Fast Fashion: Chile es el mayor consumidor de ropa en Latinoamérica.

<http://www.radiouc.cl/fast-fashion-chile-es-el-mayor-consumidor-de-ropa-en-latinoamerica/>

Mellado, Claudia. (2017, 7 enero). Moda: el diseño chileno en los tiempos del retail. El Mostrador.

<https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2017/01/07/moda-el-diseno-chileno-en-los-tiempos-del-retail/>

BCI. (2020, 13 febrero). Cuáles son los mayores gastos de los hogares en Chile. Con Letra Grande.

<https://www.conletragrande.cl/educacion-financiera/cuales-son-los-mayores-gastos-de-los-hogares-en-chile>

Economipedia. (2019, 8 octubre). La de la industria de la moda: Las claves de su rentabilidad.

<https://economipedia.com/cultura/la-de-la-industria-de-la-moda-las-claves-de-su-rentabilidad.html>

Cámara Comercio Santiago. (s. f.-b). Ventas de Comercio Electrónico superaron levemente los US\$ 6.000 millones en 2019. Recuperado 10 de febrero de 2021, de <https://www.ccs.cl/2020/02/27/ventas-comercio-electronico-superaron-levemente-us6000-millones-2019/>

Cámara Comercio Santiago. (2020, 13 julio). Evento: FASHION ONLINE 2020.

https://www.youtube.com/watch?v=MBaRat2s2Bo&feature=emb_logo

Logistec. (2019, 15 diciembre). Industria de la moda: ¿la niña bonita del e-commerce chile?

<https://www.revistalogistec.com/ecommerce-2/2507-industria-de-la-moda-la-nina-bonita-del-e-commerce-chile>

GfK Chile. (2019). Estilo de vida de los grupos socioeconómicos de Chile. Estilo de vida de los grupos socioeconómicos de Chile.

https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf

Pérez. (2017, 16 mayo). OBS Business School.

<https://www.obsbusiness.school/blog/tecnicas-de-gestion-de-inventarios-que-debes-conocer>

LarrainVial. (s. f.). Indicadores de Mercado. Recuperado 10 de junio de 2021, de

<http://larrainvial.finmarketlive.cl/www/index.html?mercado=chile>

Aswath Damodaran. (s. f.). Betas by Sector (US): Healthcare Support Services. Betas by Sector (US). Recuperado 10 de junio de 2021, de

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

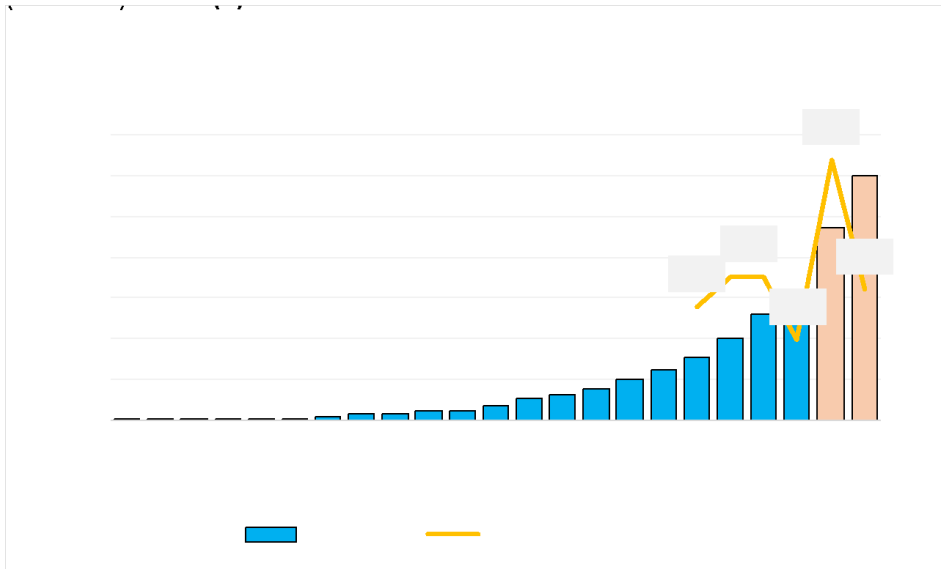
Aswath Damodaran. (s. f.-b). Country Default Spreads and Risk Premiums. Recuperado 10 de junio de 2021, de

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

ANEXOS

ANEXO 01

EVOLUCIÓN VENTA COMERCIO ELECTRÓNICO ONLINE – CHILE



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago. Fuente: Elaboración propia

ANEXO 02

RESULTADOS ENCUESTA ONLINE – RECONOCIMIENTO PREFERENCIAS Y DESEABILIDAD

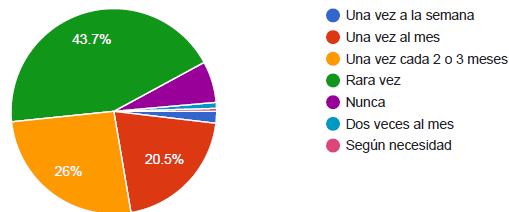
Encuesta Tesis MBA - Universidad de Chile

215 responses

[Publish analytics](#)

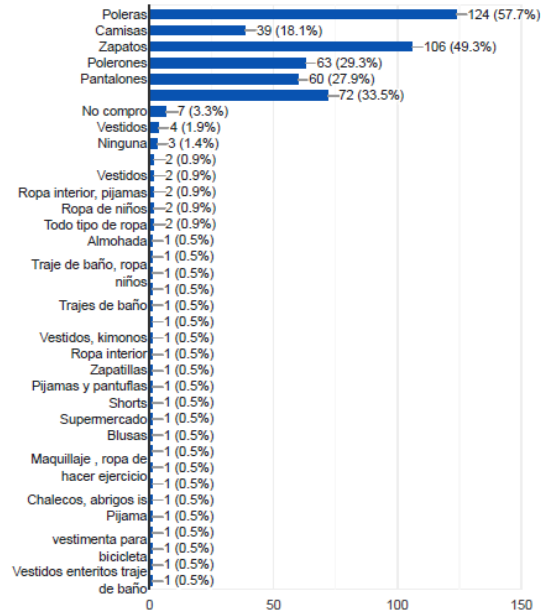
¿Cada cuanto compra ropa a través de Internet?

215 responses



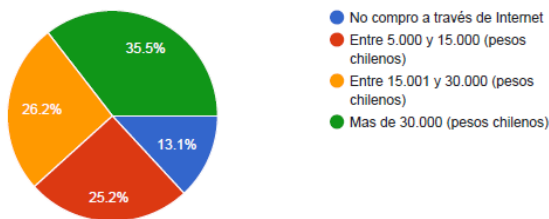
¿Que tipo de ropa usualmente compra a través de internet? (puede seleccionar más de una)

215 responses



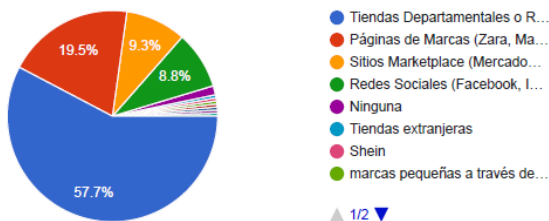
¿Cuanto es su gasto mensual de ropa a través de Internet?

214 responses

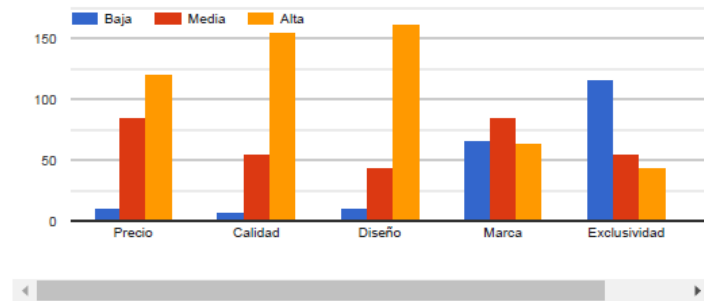


¿Cuando compra por internet cuál es la opción que más utiliza?

215 responses

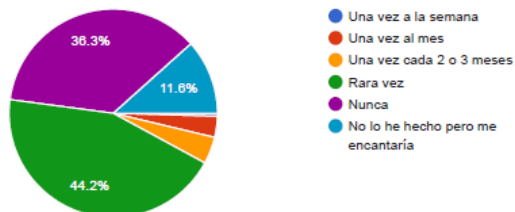


Favor indicar el nivel de importancia que le da a los siguientes elementos al momento de comprar ropa.



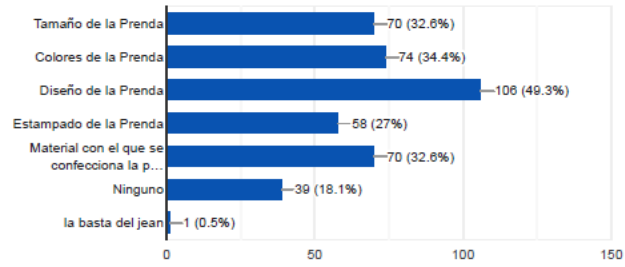
¿Qué tan frecuente compra ropa personalizada o estampada de acuerdo a su gusto?

215 responses

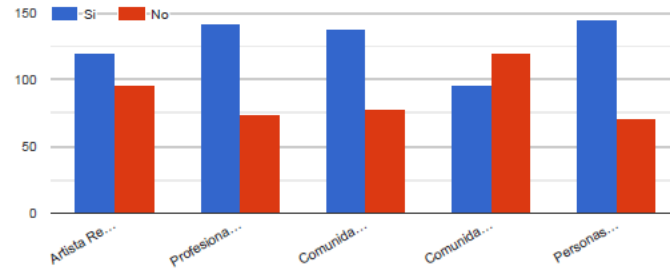


¿Qué aspectos le gustaría personalizar en su ropa?

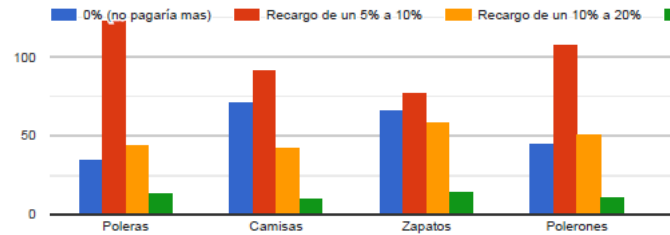
215 respuestas



Considera que una prenda tendría un valor agregado si fuera diseñada por:

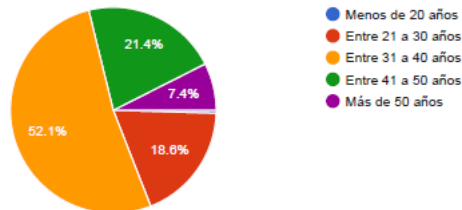


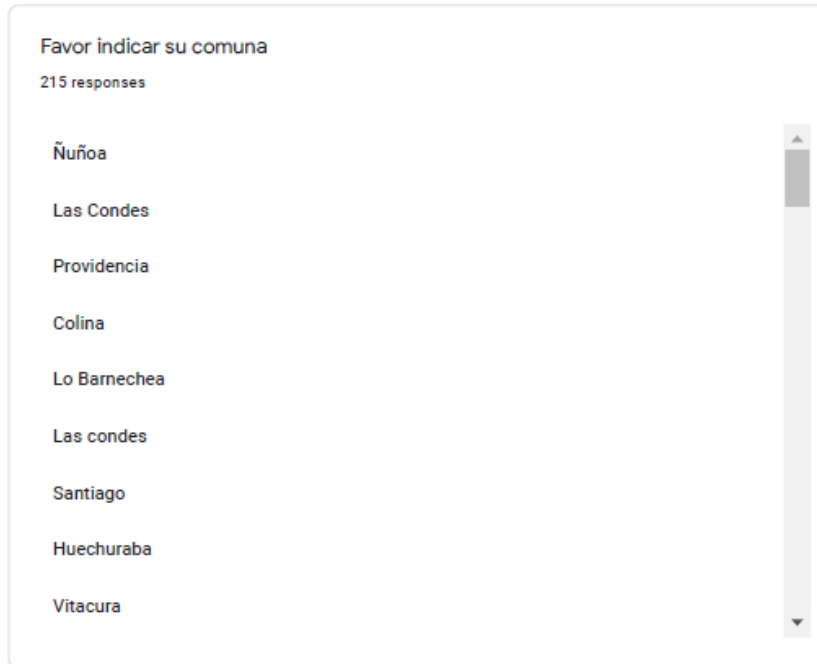
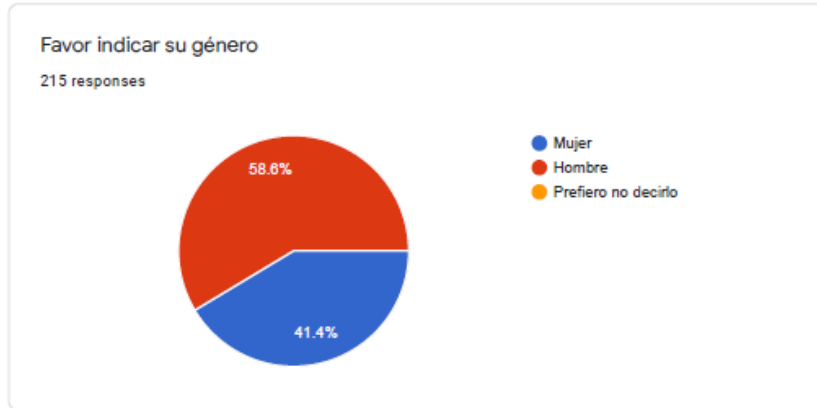
¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por ropa personalizada a tu gusto?



Favor indicar su Rango de Edad

215 respuestas

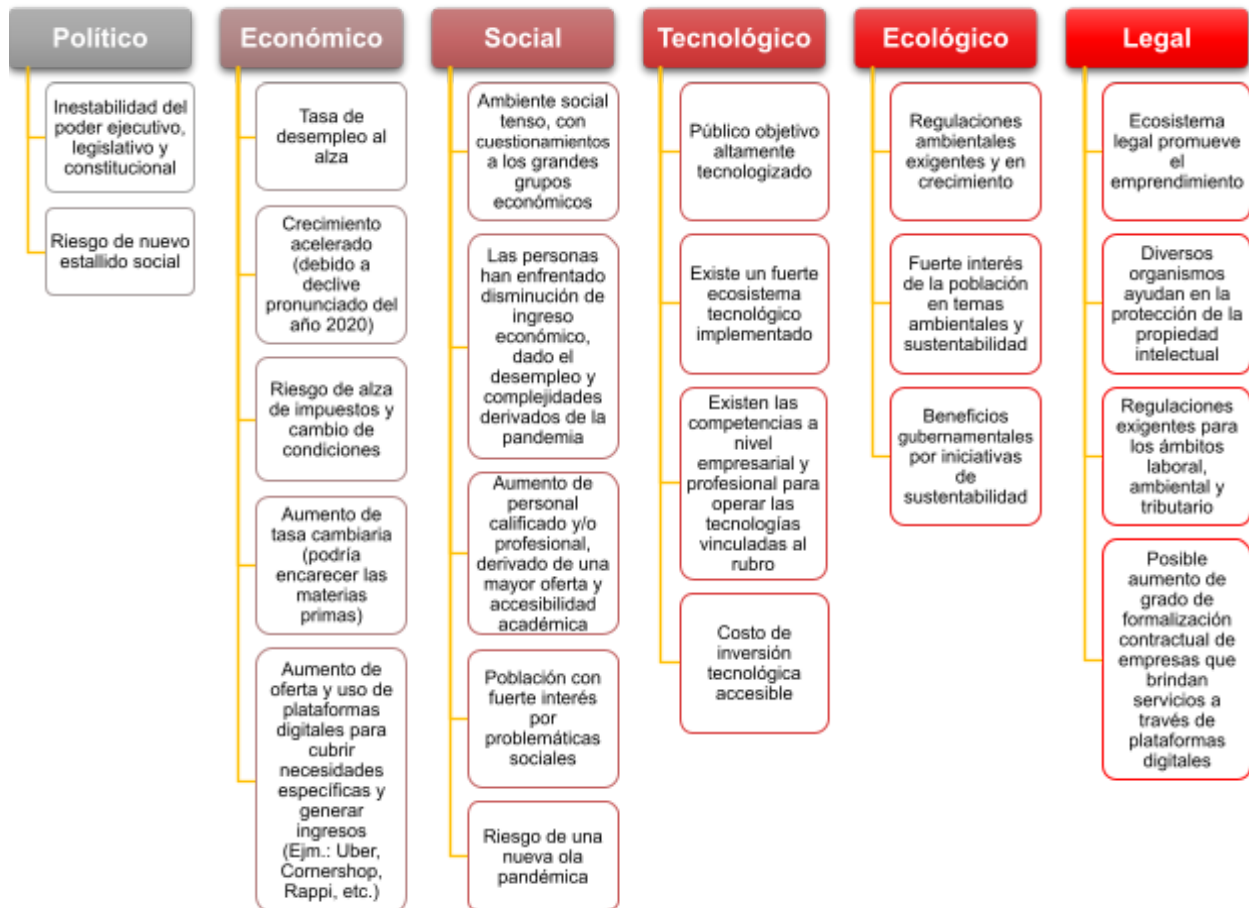




Fuente: Elaboración propia

ANEXO 03

ANÁLISIS PESTEL – INDUSTRIA TEXTIL



Fuente: Elaboración propia

Entendiendo el entorno en sus diversas dimensiones, y para lograr que la empresa se anticipe a las amenazas u oportunidades que puedan nacer de esta industria, es que se puede concluir y elaborar la siguiente estrategia:

- Político: Se debe evaluar de manera constante los cambios políticos y el entorno asociado a este ámbito para modificar las estrategias y formas de operación en virtud de los distintos acontecimientos sociales y sanitarios. Entre los puntos a tener en cuenta, se destacan: Contratar un seguro para la infraestructura y equipamiento, y presupuestar distintos escenarios respecto a posibles panoramas asociados al contexto sanitario.
- Económico: Dado el dinamismo de este ámbito, el objetivo es lograr que la empresa posea una estructura liviana, y que las inversiones sean escalonadas en el tiempo. Además de ello, se debe evaluar constantemente la evaluación/devaluación de la moneda local para las compras internacionales y realizar análisis con diferentes panoramas asociados a variables micro/macroeconómicas.
- Social: Se deberá desarrollar una estrategia de comunicación que empatee con las demandas sociales, además de apuntar a jugar un rol relevante en el desarrollo de la sociedad. Entre los puntos a tener en cuenta, están: generar iniciativas que faciliten la integración con las comunidades, ofrecer un plan de desarrollo laboral y aplicar los principios de la empresa vinculados al desarrollo de dichas comunidades.
- Tecnológico: Se deberá desarrollar una estrategia que se enfoque en los segmentos más tecnologizados, además de lograr acuerdos con empresas del rubro. En este punto es importante tener en cuenta el desarrollo de la plataforma digital sobre la que operará *Tailored*, que deberá caracterizarse (principalmente) por su fácil acceso y uso intuitivo.
- Ecológico: Se deberá considerar equipamiento/suministro alineado a un bajo impacto al medio ambiente. Entre los puntos a tener en cuenta se destacan: utilizar equipos de bajo consumo energético, emplear suministros con bajo impacto al medio ambiente, apuntar hacia el uso de energía renovable, y estar siempre al tanto de las nuevas regulaciones ambientales.

- **Legal:** Se deberán evaluar todas las instancias que legalmente influirán en el desarrollo de *Tailored*. Entre las acciones a tener en cuenta están: iniciar el proceso de patente intelectual, llevar a cabo estudios acerca de las regulaciones laborales, ambientales y tributarias. Por último, considerar el avance de la formalización contractual del trabajo vinculado a las plataformas digitales prestadoras de servicios.

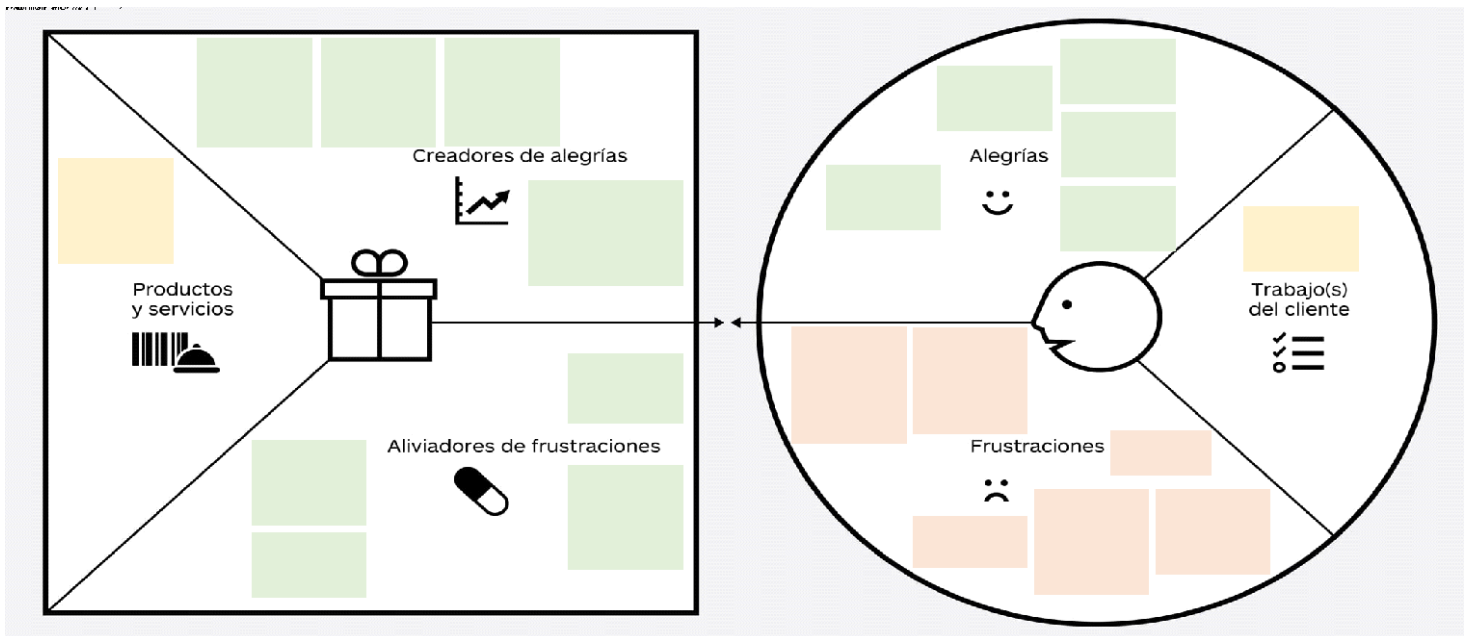
ANEXO 04

ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER - INDUSTRIA TEXTIL



Fuente: Elaboración propia

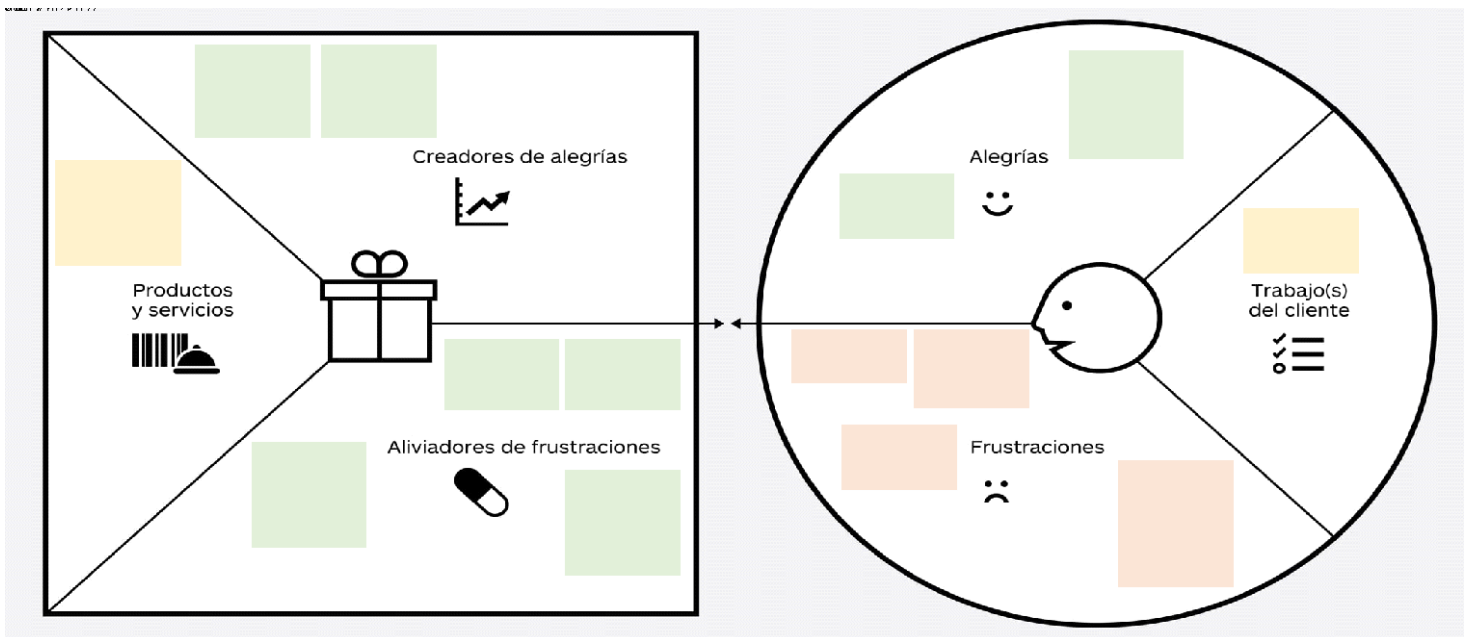
ANEXO 05
LIENZO PROPUESTA DE VALOR –
PERSONALIZACIÓN/DISEÑO DE VESTIMENTA/ACCESORIOS



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 06

LIENZO PROPUESTA DE VALOR – COMERCIALIZACIÓN DE ARTES Y DISEÑOS



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 07
ESTRUCTURA DE COSTES

Concepto	Detalle
Ingreso Explotación	
Costo Explotación	- Materia prima e insumos para la producción
Costo Variable	- Transporte para abastecimiento de materia prima e insumos - Transporte para despacho de productos
Margen Contribución	
<i>Gastos Operacionales</i>	
Marketing	- Campañas de marketing digital - Creación de instancias para la comunicación e interacción con grupos de interés
Remuneraciones	- Involucra a toda la estructura organizacional del negocio
Ocupación	- Arriendo de instalaciones físicas - Servicios generales: Suministro eléctrico, agua, gas, vigilancia
Gastos Generales	- Pago de regalías a clientes y usuarios (disponibilización de diseños y artes) - Mantenimiento de plataforma digital - Call center - Telefonía y redes
Provisiones & Depreciaciones	- Depreciación de equipos para la producción - Amortización de plataforma digital - Amortización de compra de derechos multimedia y derechos de autor
<i>Gastos No Operacionales</i>	
Gastos Financieros	- Amortización e intereses producto de préstamo bancario* *Se evaluará en instancias posteriores
Resultado Antes Impuestos	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 08

DIMENSIONAMIENTO DE TAMAÑO DE MERCADO

Año	Comercio Online - Total			Comercio Online - Vestuario y Calzado			Se aplica factor de 81,9% sobre [Comercio Online Vestuario y Calzado], producto de encuesta realizada	Comercio Online - Vestuario Personalizado** (MM USD)
	% vs Comercio Minorista Total	MM USD	% VAR vs Año Anterior	% vs Comercio Online Total	MM USD	% VAR vs Año Anterior		
2015	3,1%	\$2.480		2,3%	\$57			\$47
2016	4,0%	\$3.074	24,0%	2,6%	\$80	40,1%		\$65
2017	4,7%	\$4.000	30,1%	3,2%	\$128	60,2%		\$105
2018	5,8%	\$5.200	30,0%	4,5%	\$234	82,8%		\$192
2019	7,0%	\$6.079	16,9%	6,5%	\$395	69,0%		\$324
2020F*	16,0%	\$9.400	54,6%	6,5%	\$612	54,6%		\$501
2021F*	19,0%	\$12.000	27,7%	6,5%	\$781	27,7%		\$639

*Forecast

**Se aplica factor de 81,9% sobre Comercio Online - Vestuario y Calzado

Fuente: Cámara de Comercio de Santiago. Fuente: Elaboración propia

ANEXO 09
CADENA DE VALOR

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 10

FLUJO DE OPERACIONES INTERNAS-PERSONALIZACIÓN DE VESTIMENTA Y ACCESORIOS

Planificación

Gatilla el inicio de un nuevo flujo operacional. Contempla la planificación de compras (abastecimiento), la producción propiamente dicha, y la entrega de los productos.

Recepción y almacenaje

En este punto, gestionado por el Área de Producción, se verificarán las condiciones de los insumos recibidos (cantidad y especificaciones, por ejemplo), además de realizar el control de calidad respectivo.

Producción y embalaje

Considera la estimación de los insumos requeridos (para cumplir con la planificación), y todas las actividades a realizar para la transformación de los mismos, tales como corte y confección, estampado y embalaje. El producto deberá quedar listo para su entrega a cliente final.

Entrega del producto

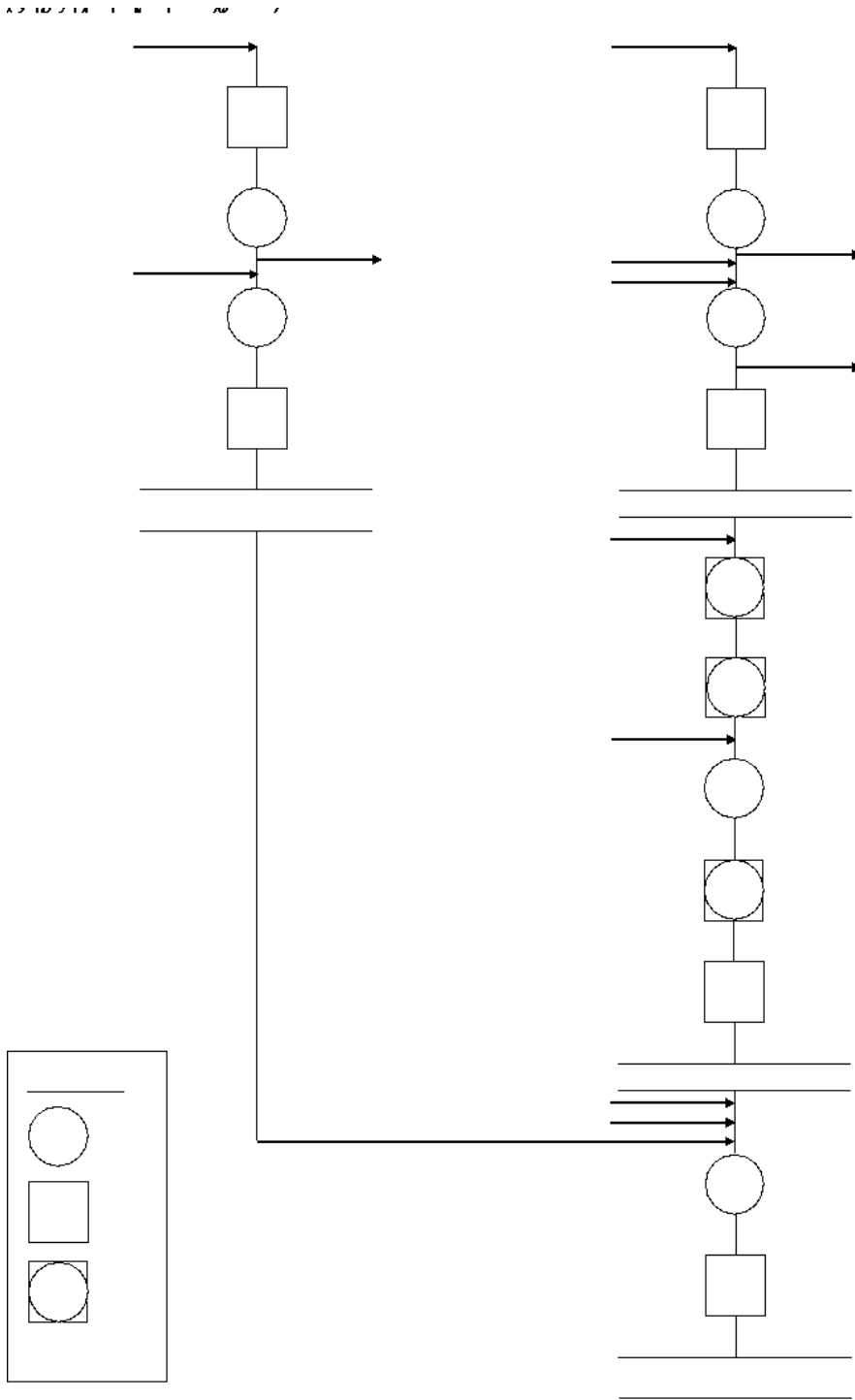
Considera la planificación de las entregas de los productos terminados. Contempla la contratación de un servicio externo de logística de entregas.

Informe de stock, producción y entregas

Tarea esencial para calcular el cumplimiento de la planificación, calcular la rotación de los productos terminados, y considerando los nuevos pedidos, estimar la demanda y las órdenes de producción adicionales a incluir en un nuevo ciclo de planificación.

ANEXO 11

DIAGRAMA DE OPERACIONES (DOP) - PRODUCCIÓN DE POLERA PERSONALIZADA



Fuente: Elaboración propia

IMÁGENES REFERENCIALES

IMPRESORA TIPO DTG



PLANCHA DE TERMO-FIJACIÓN



EMPAQUE PARA ENTREGA



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 12

SIMULACIÓN PLATAFORMA DIGITAL Y PLATAFORMA DE DISEÑO

tailored
your only style

Diseñar
Hecho por ti

ESTRATEGIA MKT

RECOMIENDA*
UN AMIGO
+ Gánate \$10
+ UNA CAMISETA

Descarga nuestra nueva APP!

DISPONIBLE EN
Google Play

Instagram **Facebook**

Productos

Diseños

Texto

Cargar

Deshacer

Vista previa diseño

Información relevante de la compra

Asistencia

PV: Canal directo al Call Center

Producto a personalizar: Polera

Material: 100% algodón

Talla / Dimensiones: Small / 40 cm alto x ...

Color base: Naranja

Calificación de diseño seleccionado: 5,2

Precio (incluye IVA): \$25.990

Método de pago: Tarjeta Crédito

Fecha/Hora entrega: 01 Dic 21 / 08 – 12 h

...Otra información relevante...

Guardar - Ir a Pagar

PLATAFORMA DE DISEÑO

delante detrás dcha. izqda.

Maqueta base extraída de página web de empresa Spreadshirt. Elaboración propia

ANEXO 13

PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

N°	ACTIVIDAD	MES 01				MES 02				MES 03				MES 04				MES 05				MES 06				MES 07				MES 08				MES 09				MES 10				MES 11				MES 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Identificación o oportunidad de negocio	■	■																																														
2	Estudio preliminar de viabilidad, factibilidad y deseabilidad		■	■	■	■	■	■	■																																								
3	Conformación de socios-gestores									■	■	■	■																																				
4	Diseño plan de negocio									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																												
5	Gestión obtención de recursos financieros																	■	■	■	■	■	■	■	■																								
6	Búsqueda, establecimiento y adecuación de instalaciones físicas																					■	■	■	■	■	■	■	■																				
7	Estructura organizacional: Búsqueda, selección y reclutamiento																									■	■	■	■																				
8	Estructura organizacional: Comunicación estrategia. Inducción y capacitación																																																
9	Cumplimiento normativas legales y gestión de permisos. Pagos vinculados																									■	■	■	■																				
10	Constitución empresa																																																
11	Búsqueda y celebración de contrato con proveedores. Alianzas																																																
12	Búsqueda, desarrollo e implementación de plataforma digital																																																
13	Gestión adquisición derechos de autor (diseños a disponibilizar)																																																
14	Estrategia marketing: Idealización y desarrollo de concepto de campaña																																																
15	Estrategia marketing: Inicio plan de comunicación																																																
16	Estrategia marketing: Acercamiento y captación grupos de interés. Alianzas																																																
17	Adquisición de tecnología requerida																																																
18	Adquisición de insumos																																																
19	Inicio de operaciones																																																

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 14

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

1. Gerente General

Formación y experiencia requerida

Estudios en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Grado requerido de Magister en Administración de Empresas. Experiencia mínima de 5 años ejerciendo cargos similares.

Competencias relevantes

- Capacidad de organización y liderazgo
- Visión estratégica
- Habilidad analítica
- Excelente capacidad comunicativa

Responsabilidades

Asegurar la maximización del valor de *Tailored*. En concordancia con la estrategia definida por los socios, formular objetivos a corto, mediano y largo plazo, alineados a la misión y visión de la empresa, y en el marco de los principios y valores declarados. Brindar especial énfasis al control y cumplimiento del presupuesto establecido, así como a la obtención de los resultados propuestos. Administrar la estructura organizacional de la empresa.

2. Jefe de Operaciones

Formación y experiencia requerida

Estudios en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o Ingeniería Civil Industrial. Grado requerido de Profesional. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares, de preferencia en empresas del rubro textil.

Competencias relevantes

- Alta capacidad de organización y planificación
- Liderazgo de equipo de trabajo
- Habilidad para la negociación
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad analítica

Responsabilidades

Liderar el Área de Operaciones y asegurar el cumplimiento de los niveles requeridos de producción. Coordinar acciones necesarias con los proveedores de la empresa, además de negociar y establecer alianzas estratégicas con los mismos. Velar por la calidad de los productos elaborados.

3. Jefe de Marketing y Postventa

Formación y experiencia requerida

Estudios en Publicidad, Marketing o Marketing Digital. Conocimientos complementarios en gestión de atención al cliente. Grado requerido de Profesional. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares, de preferencia en lo concerniente a soluciones digitales.

Competencias relevantes

- Creatividad y mentalidad abierta a la innovación
- Facilidad para establecer relaciones públicas
- Orientación al cliente
- Habilidad para la negociación

Responsabilidades

Liderar el Área de Marketing y Postventa. Ejecutar y fortalecer constantemente el plan de marketing de *Tailored*; en concordancia con el mismo, iniciar con la idealización y desarrollo del concepto de campaña e iniciar con el plan de comunicación. Diseñar estrategias complementarias para el correcto posicionamiento de la marca, con especial énfasis en el desarrollo de los canales digitales (plataforma digital, comunidad digital, redes sociales). Generar acercamiento y establecer buenas relaciones y alianzas con los grupos de interés objetivo. Analizar constantemente el mercado y participar activamente en la fijación de precios de los productos. Gestionar todas las actividades relacionadas con la atención a los clientes y usuarios, incluyendo el diseño de políticas adecuadas para dicho fin.

4. Jefe de Finanzas y Personas

Formación y experiencia requerida

Estudios en Ingeniería Comercial o Contador Auditor. Conocimientos complementarios en gestión de personas. Grado requerido de Profesional. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares.

Competencias relevantes

- Alta capacidad de organización y planificación
- Principio de confidencialidad
- Gestión efectiva de relaciones interpersonales en todos los niveles de la empresa
- Conocimientos de legislación laboral y mejores prácticas en la gestión de personas
- Capacidad analítica

Responsabilidades

Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de la empresa, y participar activamente en la elaboración de estrategias para asegurar el cumplimiento de dicho presupuesto y la maximización de resultados. Elaborar los Estados Financieros de *Tailored*, además de cumplir con las normativas exigidas por ley. Evaluar y controlar proyectos de inversión propios de la estrategia de crecimiento propuesta. Gestionar todo el ámbito contable de la empresa. Desarrollar e implementar estrategias e iniciativas para la adecuada gestión de personas (proceso de selección, evaluación de rendimiento, reconocimiento, retención de personal, pago de nóminas, cumplimiento de normativas de ley, entre otros), alineadas con los principios y valores declarados.

5. Supervisor de Sistemas

Formación y experiencia requerida

Estudios en Ingeniería de Sistemas o Ingeniería Informática. Grado requerido de Técnico o superior. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares.

Competencias relevantes

- Alto grado de disponibilidad
- Habilidad para la negociación
- Familiarización con la tecnología y digitalización

Responsabilidades

Evaluar y seleccionar el partner tecnológico para el establecimiento y desarrollo de la plataforma digital de *Tailored*; así como administrar, mantener, potenciar y brindar continuidad operacional a dicha plataforma. Mantener comunicación fluida con partner tecnológico y proveedores afines, además de gestionar la negociación de contratos con dichos grupos.

6. Diseñador y Responsable de Calidad

Formación y experiencia requerida

Estudios en Diseño Gráfico o Diseño de Moda. Conocimientos complementarios en gestión de calidad. Grado requerido de Profesional. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares, de preferencia en empresas del rubro textil.

Competencias relevantes

- Creatividad y originalidad
- Versatilidad en cuanto a la elaboración de diseños
- Familiarización con herramientas tecnológicas de diseño
- Vocación hacia la excelencia
- Orientación al cliente

Responsabilidades

Diseñar los elementos gráficos que serán utilizados en la personalización de las prendas de vestir y accesorios. Aprobar y supervisar la línea estética de los productos, además de asegurar la calidad de los mismos, siempre en línea con el principio de Cultura de Calidad de la empresa.

7. Supervisor de Abastecimiento y Despacho

Formación y experiencia requerida

Estudios en Ingeniería Comercial o Ingeniería Civil Industrial. Grado requerido de Técnico o superior. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares, de preferencia en empresas del rubro textil.

Competencias relevantes

- Alta capacidad de organización y planificación
- Alta capacidad de negociación
- Facilidad para establecer buenas relaciones a largo plazo

Responsabilidades

Coordinar acciones necesarias con proveedores para el abastecimiento de los insumos y el despacho de los productos. Negociar y establecer alianzas estratégicas con dichos proveedores. Estimar y planificar el volumen de las compras y de los despachos de los productos terminados.

8. Técnico Textil

Formación y experiencia requerida

Estudios en Ingeniería Textil. Conocimientos complementarios en elaboración y confección de vestuario y textil. Grado requerido de Técnico. Experiencia mínima de 3 años ejerciendo cargos similares, obligatoriamente en empresas del rubro textil.

Competencias relevantes

- Responsabilidad, compromiso y disciplina
- Disposición para el trabajo en equipo
- Facilidad para la realización de trabajo manual
- Vocación hacia la excelencia
- Capacidad de resolución de problemas

Responsabilidades

Participar en la elaboración propiamente dicha de los productos comercializados. Velar por la correcta y eficiente utilización de los recursos disponibles. Proponer iniciativas para la optimización del proceso productivo.

9. Asistente Gerencia General y Administración

Formación y experiencia requerida

Estudios en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Grado requerido de Bachiller. Experiencia mínima de 2 años ejerciendo cargos similares.

Competencias relevantes

- Habilidad para la planificación y priorización de tareas
- Multitasking
- Flexibilidad y disponibilidad

Responsabilidades

Asistir al Gerente General, para contribuir al cumplimiento de sus responsabilidades y por ende, de los objetivos de la empresa.

10. Analista de Marketing y Postventa

Formación y experiencia requerida

Estudios en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Publicidad, Marketing o Marketing Digital. Grado requerido de Bachiller. Experiencia mínima de 2 años ejerciendo cargos similares.

Competencias relevantes

- Habilidad para la planificación y priorización de tareas
- Multitasking
- Flexibilidad y disponibilidad

Responsabilidades

Asistir al Jefe de Marketing y Postventa, para contribuir al cumplimiento de sus responsabilidades y de los objetivos del área.

ANEXO 15

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS A 5 AÑOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Polera	\$ 119.541.896	\$ 138.668.599	\$ 160.855.575	\$ 186.592.467	\$ 216.447.262	
Polerón	\$ 114.890.721	\$ 133.273.237	\$ 154.596.955	\$ 179.332.468	\$ 208.025.662	
Vestido	\$ 76.593.814	\$ 88.848.825	\$ 103.064.637	\$ 119.554.978	\$ 138.683.775	
Gorro	\$ 52.382.101	\$ 60.763.237	\$ 70.485.355	\$ 81.763.011	\$ 94.845.093	
Bolsón	\$ 42.558.211	\$ 49.367.525	\$ 57.266.328	\$ 66.428.941	\$ 77.057.572	
Total Ingresos	\$ 405.966.743	\$ 470.921.422	\$ 546.268.849	\$ 633.671.865	\$ 735.059.364	
Costo Ventas						
Costo Ventas: Insumos Tela + Accesorios						
Polera	\$ 12.479.456	\$ 14.476.169	\$ 16.792.357	\$ 19.479.134	\$ 22.595.795	
Polerón	\$ 7.907.699	\$ 9.172.931	\$ 10.640.600	\$ 12.343.096	\$ 14.317.992	
Vestido	\$ 7.531.142	\$ 8.736.125	\$ 10.133.905	\$ 11.755.330	\$ 13.636.182	
Gorro	\$ 3.950.059	\$ 4.582.068	\$ 5.315.199	\$ 6.165.631	\$ 7.152.132	
Bolsón	\$ 4.053.675	\$ 4.702.263	\$ 5.454.625	\$ 6.327.365	\$ 7.339.744	
Total Costo Ventas: Insumos Tela	\$ 35.922.032	\$ 41.669.557	\$ 48.336.686	\$ 56.070.556	\$ 65.041.845	
Costos Ventas: Personal Operativo						
Jefe de Operaciones	\$ 23.150.880	\$ 23.845.406	\$ 24.560.769	\$ 25.297.592	\$ 26.056.519	
Diseñador y Responsable de Calidad	\$ 21.350.880	\$ 21.991.406	\$ 22.651.149	\$ 23.330.683	\$ 24.030.604	
Técnico Textil	\$ 33.877.200	\$ 34.893.516	\$ 35.940.321	\$ 37.018.531	\$ 38.129.087	
Supervisor de Abastecimiento y Despacho	\$ 19.550.946	\$ 20.137.474	\$ 20.741.599	\$ 21.363.847	\$ 22.004.762	
Total Costo Ventas: Personal Operativo	\$ 97.929.906	\$ 100.867.803	\$ 103.893.837	\$ 107.010.652	\$ 110.220.972	
Costos Ventas: Otros Costos						
Comisión Tarjeta de Crédito	\$ 11.976.019	\$ 13.892.182	\$ 16.114.931	\$ 18.693.320	\$ 21.684.251	
Material de Embalaje	\$ 9.936.000	\$ 11.426.400	\$ 13.140.360	\$ 15.111.414	\$ 17.378.126	
Transporte Materias Primas	\$ 5.500.000	\$ 5.665.000	\$ 5.834.950	\$ 6.009.999	\$ 6.190.298	
Call Center Atención a Clientes	\$ 7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663	

Costos por Regalías a Clientes	\$ 9.813.756	\$ 10.108.169	\$ 10.411.414	\$ 10.723.756	\$ 11.045.469
Total Costo Ventas: Otros Costos	\$ 44.425.775	\$ 48.507.751	\$ 53.140.135	\$ 58.406.123	\$ 64.401.808
Total Costo Ventas	\$ 178.277.713	\$ 191.045.111	\$ 205.370.658	\$ 221.487.331	\$ 239.664.625
Margen de Contribución	\$ 227.689.030	\$ 279.876.311	\$ 340.898.191	\$ 412.184.534	\$ 495.394.739
Gastos de Administración Finanzas					
Arriendo Planta	\$ 36.000.000	\$ 37.080.000	\$ 38.192.400	\$ 39.338.172	\$ 40.518.317
Energía Eléctrica	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Agua	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Internet	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Gatos de oficina	\$ 2.400.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221
Hosting	\$ 540.000	\$ 556.200	\$ 572.886	\$ 590.073	\$ 607.775
Dominio	\$ 12.000	\$ 12.360	\$ 12.731	\$ 13.113	\$ 13.506
Campaña marketing digital	\$ 36.000.000	\$ 37.080.000	\$ 38.192.400	\$ 39.338.172	\$ 40.518.317
Eventos Grupos de Interés	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Marketing de referidos	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Publicidad en otros medios tradicionales	\$ 12.000.000	\$ 12.360.000	\$ 12.730.800	\$ 13.112.724	\$ 13.506.106
Remuneración Gerente General	\$ 43.550.880	\$ 44.857.406	\$ 46.203.129	\$ 47.589.222	\$ 49.016.899
Remuneración Jefe de Finanzas	\$ 23.150.880	\$ 23.845.406	\$ 24.560.769	\$ 25.297.592	\$ 26.056.519
Remuneración Jefe de Marketing	\$ 23.150.880	\$ 23.845.406	\$ 24.560.769	\$ 25.297.592	\$ 26.056.519
Remuneración Supervisor de Sistemas	\$ 19.550.880	\$ 20.137.406	\$ 20.741.529	\$ 21.363.774	\$ 22.004.688
Remuneración Analista de Marketing	\$ 14.870.880	\$ 15.317.006	\$ 15.776.517	\$ 16.249.812	\$ 16.737.306
Remuneración Asistente General	\$ 5.575.440	\$ 5.742.703	\$ 5.914.984	\$ 6.092.434	\$ 6.275.207
Total Gastos Admin y Finan	\$ 237.201.840	\$ 244.317.895	\$ 251.647.432	\$ 259.196.855	\$ 266.972.761
Total Egresos	\$ 415.479.553	\$ 435.363.006	\$ 457.018.090	\$ 480.684.186	\$ 506.637.386
EBITDA	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 89.250.759	\$ 152.987.679	\$ 228.421.978
Desarrollo Plataforma	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Infraestructura de habilitación de Planta	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Equipo de Corte	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000

Equipo de Estampado	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Máquinas de Cocer	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Computadores Diseño	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Computadores Oficina	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000
Muebles Oficina	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Derechos Multimedia	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Total Depreciación	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000
EBIT	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 70.350.759	\$ 134.087.679	\$ 209.521.978
	-7%	4%	13%	21%	29%

Otros gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 70.350.759	\$ 134.087.679	\$ 209.521.978
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 15.821.019	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934
Utilidad después de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044

Tabla auxiliar impuesto

Impuesto a la renta	\$ -	\$ 4.497.772	\$ 18.994.705	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934
Impuesto positivo	\$ -	\$ 4.497.772	\$ 18.994.705	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934
Impuesto negativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo anterior impuesto	\$ -	\$ -7.671.459	\$ -3.173.686	\$ -	\$ -
Impuesto acumulado	\$ -7.671.459	\$ -3.173.686	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta efectivo	\$ -	\$ -	\$ 15.821.019	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934

Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044	
Depreciación	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	
Inversión Total Activos	\$ -94.500.000					

Inversión en capital de trabajo	\$							
	-67.717.984							
Flujo neto puro activos	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-162.217.984	-9.512.810	35.558.416	73.429.741	116.784.006			171.851.044
Valor residual							\$	-
Recuperación del capital de trabajo							\$	67.717.984
Valor desecho activos								
Flujo neto puro activos + valores residuales	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-162.217.984	-9.512.810	35.558.416	73.429.741	116.784.006			239.569.028

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 16 CAPITAL DE TRABAJO

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cantidad de Prendas												
Distribución de la Venta	0%	0%	6%	7%	10%	10%	10%	11%	11%	11%	12%	13%
Polera	-	-	308	400	520	547	547	602	602	602	657	712
Poleón	-	-	167	217	283	297	297	327	327	327	357	396
Vestido	-	-	111	145	188	198	198	216	216	216	236	258
Otro	-	-	195	253	329	346	346	381	381	381	416	450
Bolsón	-	-	150	195	254	267	267	293	293	293	320	347
Total Cantidad Prendas	0	0	932	1,211	1,574	1,656	1,656	1,822	1,822	1,822	1,987	2,153
Precios Sin IVA												
Polera	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840	21.840
Poleón	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647
Vestido	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647	38.647
Otro	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118	15.118
Bolsón	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958	15.958
Ingresos												
Polera	0	0	6.724.232	8.741.501	11.363.951	11.954.190	11.954.190	13.149.609	13.149.609	13.149.609	14.345.027	15.540.446
Poleón	0	0	6.462.603	8.401.384	10.921.799	11.489.072	11.489.072	12.637.979	12.637.979	12.637.979	13.789.887	14.935.794
Vestido	0	0	4.308.402	5.800.923	7.281.199	7.659.391	7.659.391	8.425.320	8.425.320	8.425.320	9.191.298	9.957.196
Otro	0	0	2.948.493	3.930.491	4.979.673	5.239.210	5.239.210	5.762.031	5.762.031	5.762.031	6.285.952	6.809.873
Bolsón	0	0	2.393.699	3.112.099	4.046.690	4.255.821	4.255.821	4.681.403	4.681.403	4.681.403	5.108.995	5.532.667
Total Ingresos	0	0	22.835.629	29.886.318	38.992.214	40.596.674	40.596.674	44.656.342	44.656.342	44.656.342	49.176.009	52.775.677
Costo Ventas												
Costo Ventas: Insumos												
Polera	\$ -	\$ -	\$ 701.999	\$ 912.560	\$ 1.189.328	\$ 1.247.946	\$ 1.247.946	\$ 1.372.740	\$ 1.372.740	\$ 1.372.740	\$ 1.497.535	\$ 1.622.329
Poleón	\$ -	\$ -	\$ 444.808	\$ 579.251	\$ 751.726	\$ 790.770	\$ 790.770	\$ 869.847	\$ 869.847	\$ 869.847	\$ 948.924	\$ 1.028.001
Vestido	\$ -	\$ -	\$ 423.627	\$ 560.715	\$ 715.929	\$ 753.114	\$ 753.114	\$ 828.426	\$ 828.426	\$ 828.426	\$ 903.737	\$ 979.048
Otro	\$ -	\$ -	\$ 222.191	\$ 288.848	\$ 375.502	\$ 395.006	\$ 395.006	\$ 434.506	\$ 434.506	\$ 434.506	\$ 474.007	\$ 513.508
Bolsón	\$ -	\$ -	\$ 228.019	\$ 296.425	\$ 385.352	\$ 405.368	\$ 405.368	\$ 445.904	\$ 445.904	\$ 445.904	\$ 486.441	\$ 526.978
Total Costo Ventas:	\$ -	\$ -	\$ 2.020.614	\$ 2.626.799	\$ 3.414.838	\$ 3.592.203	\$ 3.592.203	\$ 3.951.423	\$ 3.951.423	\$ 3.951.423	\$ 4.310.644	\$ 4.669.864
Costo Ventas: Personal												
Jefe de Operaciones	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240
Diseador y	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240	\$ 1.779.240
Técnico Textil	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480	\$ 2.258.480
Supervisor de	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240
Total Costo Ventas:	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200	\$ 7.596.200
Costo Ventas: Otros												
Comisión Tarjeta de	\$ -	\$ -	\$ 673.851	\$ 875.746	\$ 1.138.470	\$ 1.197.602	\$ 1.197.602	\$ 1.317.362	\$ 1.317.362	\$ 1.317.362	\$ 1.437.122	\$ 1.556.882
Materiales de Embalaje	\$ -	\$ -	\$ 558.900	\$ 726.570	\$ 944.541	\$ 993.600	\$ 993.600	\$ 1.092.960	\$ 1.092.960	\$ 1.092.960	\$ 1.192.320	\$ 1.291.680
Transporte Materiales	\$ -	\$ -	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Call Center/Atención a	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Costos por Regalías a	\$ -	\$ -	\$ 549.585	\$ 714.461	\$ 928.799	\$ 977.040	\$ 977.040	\$ 1.074.744	\$ 1.074.744	\$ 1.074.744	\$ 1.172.448	\$ 1.270.152
Total Costo Ventas: Otros	\$ 600.000	\$ 1.100.000	\$ 2.882.136	\$ 3.416.777	\$ 4.111.810	\$ 4.268.242	\$ 4.268.242	\$ 4.585.066	\$ 4.585.066	\$ 4.585.066	\$ 4.901.890	\$ 5.218.714
Total Costo Ventas	\$ 8.196.200	\$ 8.696.200	\$ 12.478.336	\$ 13.639.778	\$ 15.122.862	\$ 15.456.650	\$ 15.456.650	\$ 16.132.687	\$ 16.132.687	\$ 16.132.687	\$ 17.398.734	\$ 18.714.578
Margen de Contribución	\$ -8.196.200	\$ -8.696.200	\$ 10.336.677	\$ 16.046.540	\$ 23.469.361	\$ 25.140.024	\$ 25.140.024	\$ 28.523.645	\$ 28.523.645	\$ 28.523.645	\$ 31.777.275	\$ 34.061.100
Gastos de Administración Financas												
Ariendo Planta	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Energía Eléctrica	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Agua	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Internet	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Gastos de oficina	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Hosting	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Dominio	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Campaña marketing	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Eventos Grupos de	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Marketing de referidos	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Publicidad en otros	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Remuneración Gerente	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240	\$ 3.629.240
Remuneración Jefe de	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240
Remuneración Jefe de	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240	\$ 1.929.240
Remuneración	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240	\$ 1.629.240
Remuneración Analista	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240	\$ 1.239.240
Remuneración	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200	\$ 19.302.200
Total Costo Ventas: Otros	\$ 27.498.400	\$ 27.998.401	\$ 31.801.152	\$ 32.941.978	\$ 34.425.062	\$ 34.758.850	\$ 35.688.091	\$ 36.364.137	\$ 36.364.138	\$ 36.622.619	\$ 39.298.664	\$ 39.974.710
Total Egresos	\$ 27.498.400	\$ 27.998.401	\$ 31.801.152	\$ 32.941.978	\$ 34.425.062	\$ 34.758.850	\$ 35.688.091	\$ 36.364.137	\$ 36.364.138	\$ 36.622.619	\$ 39.298.664	\$ 39.974.710
Saldo	\$ -27.498.400	\$ -27.998.401	\$ -9.965.623	\$ -3.265.660	\$ 4.167.161	\$ 5.837.824	\$ 4.908.583	\$ 8.292.205	\$ 8.292.204	\$ 6.033.723	\$ 9.417.345	\$ 12.800.967
Saldo Acumulado	\$ -27.498.400	\$ -55.496.801	\$ -64.462.324	\$ -67.717.984	\$ -63.560.823	\$ -57.712.999	\$ -52.804.416	\$ -44.512.210	\$ -36.220.006	\$ -30.186.283	\$ -20.788.938	\$ -7.967.971
Concepto												
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ 22.835.629	\$ 29.886.318	\$ 38.992.214	\$ 40.596.674	\$ 40.596.674	\$ 44.656.342	\$ 44.656.342	\$ 44.656.342	\$ 49.176.009	\$ 52.775.677
Egresos	\$ 27.498.400	\$ 27.998.401	\$ 31.801.152	\$ 32.941.978	\$ 34.425.062	\$ 34.758.850	\$ 35.688.091	\$ 36.364.137	\$ 36.364.138	\$ 36.622.619	\$ 39.298.664	\$ 39.974.710
Saldo	\$ -27.498.400	\$ -27.998.401	\$ -9.965.623	\$ -3.265.660	\$ 4.167.161	\$ 5.837.824	\$ 4.908.583	\$ 8.292.205	\$ 8.292.204	\$ 6.033.723	\$ 9.417.345	\$ 12.800.967
Saldo Acumulado	\$ -27.498.400	\$ -55.496.801	\$ -64.462.324	\$ -67.717.984	\$ -63.560.823	\$ -57.712.999	\$ -52.804.416	\$ -44.512.210	\$ -36.220.006	\$ -30.186.283	\$ -20.788.938	\$ -7.967.971

ANEXO 17

PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS

Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuesto	\$	-28.412.810 \$	16.658.416 \$	54.529.741 \$	97.884.006 \$	152.951.044
Depreciación	\$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000
Inversión Total Activos	\$	-94.500.000				
Desarrollo Plataforma Digital(Página Web + APP + C	\$	-35.000.000				
Infraestructura de habilitación de planta	\$	-25.000.000				
Equipo de corte	\$	-10.000.000				
Equipo de estampado	\$	-10.000.000				
Equipos de cocer	\$	-4.000.000				
Computadores diseño	\$	-1.500.000				
Computadores oficina	\$	-3.200.000				
Muebles oficina	\$	-800.000				
Derechos multimedia	\$	-5.000.000				
Inversión en capital de trabajo	\$	-67.717.984				
Flujo neto puro activos	\$	-162.217.984 \$	-9.512.810 \$	35.558.416 \$	73.429.741 \$	116.784.006 \$
Valor residual					\$	-
Recuperación del capital de trabajo					\$	67.717.984
Valor desecho activos					\$	4.800.000
Flujo neto puro activos + valores residuales	\$	-162.217.984 \$	-9.512.810 \$	35.558.416 \$	73.429.741 \$	116.784.006 \$
						244.369.028

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 18

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS AL INFINITO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 + Inf
Ingresos							
Polera	\$ 119.541.896	\$ 138.668.599	\$ 160.855.575	\$ 186.592.467	\$ 216.447.262	\$ 216.447.262	
Polerón	\$ 114.890.721	\$ 133.273.237	\$ 154.596.955	\$ 179.332.468	\$ 208.025.662	\$ 208.025.662	
Vestido	\$ 76.593.814	\$ 88.848.825	\$ 103.064.637	\$ 119.554.978	\$ 138.683.775	\$ 138.683.775	
Gorro	\$ 52.382.101	\$ 60.763.237	\$ 70.485.355	\$ 81.763.011	\$ 94.845.093	\$ 94.845.093	
Bolsón	\$ 42.558.211	\$ 49.367.525	\$ 57.266.328	\$ 66.428.941	\$ 77.057.572	\$ 77.057.572	
Total Ingresos	\$ 405.966.743	\$ 470.921.422	\$ 546.268.849	\$ 633.671.865	\$ 735.059.364	\$ 735.059.364	
Costo Ventas							
Costo Ventas: Insumos Tela + Accesorios							
Polera	\$ 12.479.456	\$ 14.476.169	\$ 16.792.357	\$ 19.479.134	\$ 22.595.795	\$ 22.595.795	
Polerón	\$ 7.907.699	\$ 9.172.931	\$ 10.640.600	\$ 12.343.096	\$ 14.317.992	\$ 14.317.992	
Vestido	\$ 7.531.142	\$ 8.736.125	\$ 10.133.905	\$ 11.755.330	\$ 13.636.182	\$ 13.636.182	
Gorro	\$ 3.950.059	\$ 4.582.068	\$ 5.315.199	\$ 6.165.631	\$ 7.152.132	\$ 7.152.132	
Bolsón	\$ 4.053.675	\$ 4.702.263	\$ 5.454.625	\$ 6.327.365	\$ 7.339.744	\$ 7.339.744	
Total Costo Ventas: Insumos Tela	\$ 35.922.032	\$ 41.669.557	\$ 48.336.686	\$ 56.070.556	\$ 65.041.845	\$ 65.041.845	
Costos Ventas: Personal Operativo							
Jefe de Operaciones	\$ 23.150.880	\$ 23.845.406	\$ 24.560.769	\$ 25.297.592	\$ 26.056.519	\$ 26.056.519	
Diseñador y Responsable de Calidad	\$ 21.350.880	\$ 21.991.406	\$ 22.651.149	\$ 23.330.683	\$ 24.030.604	\$ 24.030.604	
Técnico Textil	\$ 33.877.200	\$ 34.893.516	\$ 35.940.321	\$ 37.018.531	\$ 38.129.087	\$ 38.129.087	
Supervisor de Abastecimiento y Despacho	\$ 19.550.946	\$ 20.137.474	\$ 20.741.599	\$ 21.363.847	\$ 22.004.762	\$ 22.004.762	
Total Costo Ventas: Insumos Tela	\$ 97.929.906	\$ 100.867.803	\$ 103.893.837	\$ 107.010.652	\$ 110.220.972	\$ 110.220.972	
Costos Ventas: Otros Costos							
Comisión Tarjeta de Crédito	\$ 11.976.019	\$ 13.892.182	\$ 16.114.931	\$ 18.693.320	\$ 21.684.251	\$ 21.684.251	
Material de Embalaje	\$ 9.936.000	\$ 11.426.400	\$ 13.140.360	\$ 15.111.414	\$ 17.378.126	\$ 17.378.126	
Transporte Materias Primas	\$ 5.500.000	\$ 5.665.000	\$ 5.834.950	\$ 6.009.999	\$ 6.190.298	\$ 6.190.298	
Call Center Atención a Clientes	\$ 7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663	\$ 8.103.663	
Costos por Regalías a Clientes	\$ 9.813.756	\$ 10.108.169	\$ 10.411.414	\$ 10.723.756	\$ 11.045.469	\$ 11.045.469	

Total Costo Ventas: Otros Costos	\$ 44.425.775	\$ 48.507.751	\$ 53.140.135	\$ 58.406.123	\$ 64.401.808	\$ 64.401.808
Total Costo Ventas	\$ 178.277.713	\$ 191.045.111	\$ 205.370.658	\$ 221.487.331	\$ 239.664.625	\$ 239.664.625
Margen de Contribución	\$ 227.689.030	\$ 279.876.311	\$ 340.898.191	\$ 412.184.534	\$ 495.394.739	\$ 495.394.739
Gastos de Administración Finanzas						
Arriendo Planta	\$ 36.000.000	\$ 37.080.000	\$ 38.192.400	\$ 39.338.172	\$ 40.518.317	\$ 40.518.317
Energía Eléctrica	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053	\$ 6.753.053
Agua	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611	\$ 1.350.611
Internet	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611	\$ 1.350.611
Gatos de oficina	\$ 2.400.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221	\$ 2.701.221
Hosting	\$ 540.000	\$ 556.200	\$ 572.886	\$ 590.073	\$ 607.775	\$ 607.775
Dominio	\$ 12.000	\$ 12.360	\$ 12.731	\$ 13.113	\$ 13.506	\$ 13.506
Campaña marketing digital	\$ 36.000.000	\$ 37.080.000	\$ 38.192.400	\$ 39.338.172	\$ 40.518.317	\$ 40.518.317
Eventos Grupos de Interés	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053	\$ 6.753.053
Marketing de referidos	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053	\$ 6.753.053
Publicidad en otros medios tradicionales	\$ 12.000.000	\$ 12.360.000	\$ 12.730.800	\$ 13.112.724	\$ 13.506.106	\$ 13.506.106
Remuneración Gerente General	\$ 43.550.880	\$ 44.857.406	\$ 46.203.129	\$ 47.589.222	\$ 49.016.899	\$ 49.016.899
Remuneración Jefe de Finanzas	\$ 23.150.880	\$ 23.845.406	\$ 24.560.769	\$ 25.297.592	\$ 26.056.519	\$ 26.056.519
Remuneración Jefe de Marketing	\$ 23.150.880	\$ 23.845.406	\$ 24.560.769	\$ 25.297.592	\$ 26.056.519	\$ 26.056.519
Remuneración Supervisor de Sistemas	\$ 19.550.880	\$ 20.137.406	\$ 20.741.529	\$ 21.363.774	\$ 22.004.688	\$ 22.004.688
Remuneración Analista de Marketing	\$ 14.870.880	\$ 15.317.006	\$ 15.776.517	\$ 16.249.812	\$ 16.737.306	\$ 16.737.306
Remuneración Asistente General	\$ 5.575.440	\$ 5.742.703	\$ 5.914.984	\$ 6.092.434	\$ 6.275.207	\$ 6.275.207
Total Gastos Admin y Finan	\$ 237.201.840	\$ 244.317.895	\$ 251.647.432	\$ 259.196.855	\$ 266.972.761	\$ 266.972.761
Total Egresos	\$ 415.479.553	\$ 435.363.006	\$ 457.018.090	\$ 480.684.186	\$ 506.637.386	\$ 506.637.386
EBITDA	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 89.250.759	\$ 152.987.679	\$ 228.421.978	\$ 228.421.978
						\$ -
	0	0	0	0	0	
Desarrollo Plataforma	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Infraestructura de habilitación de Planta	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Equipo de Corte	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000

Equipo de Estampado	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Máquinas de Cocer	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Computadores Diseño	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Computadores Oficina	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000
Muebles Oficina	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Derechos Multimedia	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Total Depreciación	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000	\$ 18.900.000

EBIT	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 70.350.759	\$ 134.087.679	\$ 209.521.978	\$ 209.521.978
-------------	-----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

-7% 4% 13% 21% 29% 29%

Otros gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 70.350.759	\$ 134.087.679	\$ 209.521.978	\$ 209.521.978
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 15.821.019	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934	\$ 56.570.934
Utilidad después de impuesto	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044	\$ 152.951.044

Tabla auxiliar impuesto

Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 4.497.772	\$ 18.994.705	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934	\$ 56.570.934
Impuesto positivo	\$ -	\$ -	\$ 4.497.772	\$ 18.994.705	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934	\$ 56.570.934
Impuesto negativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo anterior impuesto	\$ -	\$ -	\$ -7.671.459	\$ -3.173.686	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto acumulado	\$ -	\$ -7.671.459	\$ -3.173.686	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.821.019	\$ 36.203.673	\$ 56.570.934	\$ 56.570.934

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 19

PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA AL INFINITO

Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	+ Inf
Utilidad después de impuesto	0 \$	-28.412.810 \$	16.658.416 \$	54.529.741 \$	97.884.006 \$	152.951.044 \$	152.951.044 \$
Depreciación	0 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$	18.900.000 \$
Inversión Total Activos	\$ -94.500.000						
	0 \$ -35.000.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -25.000.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -10.000.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -10.000.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -4.000.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -1.500.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -3.200.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -800.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	0 \$ -5.000.000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Inversión en capital de trabajo	\$ -67.717.984 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Flujo neto puro activos	\$ -162.217.984 \$	-9.512.810 \$	35.558.416 \$	73.429.741 \$	116.784.006 \$	171.851.044 \$	171.851.044 \$
Valor residual	\$ - \$	- \$	- \$	- \$	- \$	1.450.954.441 \$	- \$
Recuperación del capital de trabajo	\$ - \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Valor desecho activos	\$ - \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Flujo neto puro activos + valores residuales	\$ -162.217.984 \$	-9.512.810 \$	35.558.416 \$	73.429.741 \$	116.784.006 \$	1.622.805.485 \$	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 20

BALANCE GENERAL A 5 AÑOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes	\$ -9.512.810	\$ 26.045.606	\$ 99.475.346	\$ 216.259.352	\$ 388.110.396
Capital de trabajo	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984
Activos no corrientes	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000
Depreciación acumulada	\$ -18.900.000	\$ -37.800.000	\$ -56.700.000	\$ -75.600.000	\$ -94.500.000
Total activos	\$ 133.805.175	\$ 150.463.590	\$ 204.993.331	\$ 302.877.336	\$ 455.828.380
Capital	\$ 162.217.984	\$ 162.217.984	\$ 162.217.984	\$ 162.217.984	\$ 162.217.984
Utilidad del ejercicio	\$ -28.412.810	\$ 16.658.416	\$ 54.529.741	\$ 97.884.006	\$ 152.951.044
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 133.805.175	\$ 150.463.590	\$ 204.993.331	\$ 302.877.336
Total pasivos y patrimonio	\$ 133.805.175	\$ 150.463.590	\$ 204.993.331	\$ 302.877.336	\$ 455.828.380

Activos corrientes					
Inversión en capital de trabajo anual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo anterior	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984
Capital de trabajo anual	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984	\$ 67.717.984
Caja anual	\$ -9.512.810	\$ 35.558.416	\$ 73.429.741	\$ 116.784.006	\$ 171.851.044
Saldo anterior caja	\$ -	\$ -9.512.810	\$ 26.045.606	\$ 99.475.346	\$ 216.259.352
Total caja anual	\$ -9.512.810	\$ 26.045.606	\$ 99.475.346	\$ 216.259.352	\$ 388.110.396
Total anual activos corrientes	\$ 58.205.175	\$ 93.763.590	\$ 167.193.331	\$ 283.977.336	\$ 455.828.380

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 21

ESTRATEGIA DE SALIDA

En caso se decidiera por no continuar con la operación de *Tailored*, se optaría por una estrategia de salida basada en la venta del negocio, a un valor razonable de mercado, que permita como mínimo cubrir los pasivos contraídos.

En un escenario extremo, si no se percibiera un interés real del mercado por adquirir la empresa, sólo sería factible ejecutar una estrategia de liquidación de activos. Con lo recaudado, la prioridad para el cumplimiento de las obligaciones económicas, iniciaría con los colaboradores, continuaría con los proveedores y las otras partes interesadas, para finalmente culminar con los socios-inversionistas.

ANEXO 22

IMAGEN CORPORATIVA TAILORED



Fuente: Elaboración propia