

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PROYECTO DE NEGOCIO UPCYCLING TEXTIL
BY GLORIA

Katherine Garcés Puebla – Evelyn Jorquera - Anabel Urbina

PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERIA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROFESOR GUÍA: CLAUDIA SCHERMAN BADIA.

OCTUBRE – 2025

SANTIAGO – CHILE

Anexo #1:

Autorización de publicación


Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital, con el fin de disseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- Si usted como autor o autores deciden autorizar. El documento estará disponible en texto completo.
- Si usted como autor o autores deciden usar embargo. Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- Si usted como autor o autores deciden no autorizar. Se creará un documento con datos básicos portada, tabla de contenido y resumen (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

 EVELYN JORQUERA		
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses _1 año _2 años	No autorizo

Título	
Nombres del o los integrantes	Katherine Garcés Puebla – Evelyn Jorquera – Anabel Urbina
Carrera o programa	Ingeniería en Administración de empresas.
Profesor guía	Claudia Scherman Badia

fecha: 28 de Noviembre 2025

Índice

Introducción	6
Historia de By Gloria	6
1. Capítulo I: Descripción general del proyecto	7
1.1. Descripción del problema	7
1.2 Descripción de la necesidad y oportunidad	8
1.3 Descripción de la propuesta de solución innovadora	8
1.4 Justificación del proyecto	9
1.5 Propuesta de valor	10
1.6. Objetivo	
1.6.1 Objetivo General	10
1.6.2. Objetivos Específicos	11
1.7. Alcance y limitaciones	11
1.8. Descripción del Negocio	12
1.8.1. Visión	12
1.8.2. Misión	12
1.8.3. Valores	12
1.9. Descripción del servicio	13
1.9.1 Funcionamiento del servicio	13
1.9.2 Ventajas del modelo	13
2. Capítulo II: Análisis del proyecto	
2.1. Análisis del Macroentorno Modelo PESTEL	14
2.1.1. Factores Políticos	14
2.1.2. Factor Económico	15
2.1.3. Factor Social	17
2.1.4. Factor Tecnológico	18
2.1.5. Factores Ecológicos	19
2.1.6. Factores Legales	20
2.2 Análisis del microentorno 5 fuerzas de Porter	21
2.2.1. Amenaza de nuevos competidores	21

2.2.2. Rivalidad entre competidores existentes	22
2.2.3. Poder de negociación de los clientes	22
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores	22
2.2.5. Amenaza de productos sustitutos	23
2.3 Análisis interno - Aplicación del modelo de cadena de valor	24
2.3.1. Actividades Primarias	24
2.3.2. Actividades de Apoyo	24
2.4 Análisis situacional estratégico – FODA	
2.4.1. Fortalezas	25
2.4.2. Oportunidades	26
2.4.3. Debilidades	26
2.4.4. Amenazas	27
2.5. Ventajas competitivas tangibles e intangible	
2.5.1. Tangibles	27
2.5.2. Intangibles	28
2.6. Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio	28
3. Capítulo III: Investigación de Mercado	
3.1.1. Objetivo General de la Investigación de Mercado	31
3.1.2. Objetivos Específicos de la Investigación de Mercado	31
3.2. Metodología de la Investigación	31
3.3. Forma de aplicación del método	31
3.4. Tipo de muestreo	32
3.5. Tamaño de la muestra	32
3.6. Estimación de la demanda	32
3.7. Instrumentos	32
3.8. Resultados	32
3.9. Conclusiones de la Investigación de Mercado.	34
4. Estrategia de Marketing	
4.1. Objetivo General	35
4.2. Segmentación y Perfil del Público Objetivo	35

4.3. Metas Cuantificables de la Estrategia	36
4.4. Plan de Marketing Detallado y KPIs	36
4.5. Presupuesto y Estrategias de Optimización	37
5. Capítulo V: Plan de operaciones.	
5.1. Mapa de procesos de la empresa	38
5.2. Actividades de implementación - Carta Gantt	41
5.3. Presupuesto de operaciones	42
6. Capítulo VI: Plan de Recursos Humanos	
6.1. Estructura Organizacional de la Empresa	42
6.2. Estructura Legal de la Empresa	43
6.3. Perfiles de Cargo	44
6.4. Políticas de la Empresa	45
6.5. Presupuesto de Recursos Humanos	46
7. Capítulo VII: Plan Financiero	
7.1 Objetivos financieros	47
7.2 Inversión inicial año (0)	47
7.3 Proyecciones de ingresos	48
7.4 Costos (fijos y variables)	48
7.5 Gastos de administración	50
7.6 Ventas	51
7.7 Punto de equilibrio	51
7.8 Capital de trabajo	52
7.9 Depreciación de activos (inversiones)	53
7.10 Valor de desecho	53
7.11 Estructura patrimonial con apalancamiento	54
7.12 Tasa de descuento	55
7.13 Flujo proyecto puro	55
7.14 Cálculo de indicadores VAN, TIR, Payback u otros indicadores	56
7.15 Análisis de sensibilidad: - Escenario optimista, realista y pesimista	56

8. Capítulo VIII: Conclusiones	
8.1 Modelo de Canvas (propuesta)	59
8.2 Conclusiones.....	61
9. Bibliografías.....	63

Introducción

La industria textil es una de las más influyentes en la economía global, pero también una de las que genera mayor impacto ambiental debido al consumo acelerado y la producción masiva de prendas (Fundación Ellen MacArthur, n.d.).

Frente a este escenario, en los últimos años ha surgido un creciente interés por prácticas de consumo responsable, entre ellas la reutilización y el rediseño de vestuario, conocidas como parte de la moda circular. Este enfoque busca disminuir los residuos textiles y otorgar una nueva vida a las prendas a través de la creatividad y la innovación.

En este contexto nace el proyecto By Gloria, un emprendimiento local que se sustenta en la experiencia de su fundadora, quien por más de cuatro décadas ha trabajado en costuras, reparaciones y confección de prendas. A partir de esta base, la iniciativa busca dar un giro hacia el upcycling, ofreciendo servicios de transformación creativa y personalización de vestuario. El propósito es responder a la necesidad de consumidores que valoran tanto la exclusividad como la sostenibilidad en sus elecciones de moda.

La pertinencia de este proyecto radica en su capacidad de combinar tradición artesanal con una propuesta creativa, generando valor económico y social desde un taller doméstico con proyección de crecimiento. Además, contribuye a un cambio cultural que fomenta el cuidado del medioambiente y la valoración de la ropa como recurso.

Este proyecto presenta la propuesta de By Gloria como un modelo de negocio que busca posicionarse en la ciudad de Concepción, mediante el estudio de mercado, el diseño de su plan estratégico y la evaluación de su viabilidad en el contexto actual.

Historia de By Gloria

By Gloria es una propuesta de negocio liderada por Gloria, una mujer de 60 años que ha dedicado más de 40 años de su vida a la costura tradicional, oficio conocido como costurera. Aprendió este arte desde muy pequeña, por necesidad, gracias a su madre, quien le enseñó a manejar la máquina de coser. Desde entonces, confeccionaba ropa para sus hermanos y para ella misma.

Madre de tres hijos, Gloria enfrentó dificultades económicas que la impulsaron a emprender desde su hogar. Comenzó su camino en la costura con una antigua máquina Singer, guardada en una caja de madera con pedales, que pertenecía a su suegra. Con el tiempo, su madre le regaló una máquina Singer eléctrica, que la acompañó durante 20 años.

En 2024, decidió postular al concurso “Ayudas Técnicas con Financiamiento Municipal para Personas con Discapacidad Residentes en la Comuna de Concepción”, organizado por la Municipalidad de dicha localidad. Gloria tiene hipoacusia congénita, con una pérdida auditiva del 80% en ambos oídos, y posee su credencial de discapacidad, por lo que cumplía con los requisitos para participar.

Postuló, fue seleccionada y ganó el fondo, lo que permitió adquirir una nueva máquina de coser, ya que la anterior había dejado de funcionar tras dos décadas de uso y no era posible repararla por falta de repuestos.

Hoy, Gloria quiere formalizar su negocio y dar un paso más allá. Hoy busca dar un giro y darse la oportunidad de sacar provecho a todos sus conocimientos de moda y ajuste.

Quiere aportar a la disminución de residuos textiles, y dedicarse a la moda desde la vereda del upcycling el cual consiste en un proceso de transformar productos de deshechos en nuevos objetos. Incorporar el concepto de moda circular, dar una segunda vida a la ropa en desuso, incorporando accesorios o detalles únicos a gusto del cliente.

By Gloria nace con el propósito de transformar prendas comunes en piezas originales y con identidad. Cada prenda intervenida representa una nueva oportunidad de crear, reutilizar y conectar emocionalmente con quienes buscan un consumo más consciente y personalizado.

Capítulo I: Descripción general del proyecto

1.1. Descripción del problema

El modelo de consumo actual en la industria del vestuario se caracteriza por su ritmo acelerado, lo que ha derivado en una acumulación excesiva de prendas desechadas antes de completar su ciclo de vida útil. En el contexto local, la mayoría de las personas

que requieren ajustes o modificaciones en su ropa acuden a servicios de costura tradicionales, los cuales se enfocan, en su mayoría, en reparaciones básicas como dobladillos o cierres. Estos servicios, sin embargo, no ofrecen alternativas que incorporen diseño, creatividad o personalización, limitando así la posibilidad de resignificar y transformar las prendas existentes en piezas únicas. Este fenómeno refleja una desconexión entre las necesidades actuales de los consumidores y la oferta disponible, especialmente en lo que respecta a propuestas que integren sostenibilidad, identidad y expresión personal en el vestuario cotidiano.

1.2 Descripción de la necesidad y oportunidad

En los últimos años, ha emergido un creciente interés por parte de los consumidores hacia prácticas de consumo más conscientes, que promuevan la reutilización, el diseño exclusivo y la sostenibilidad ambiental. En este contexto, se observa una necesidad no satisfecha de servicios que no solo reparen, sino que también transformen y personalicen las prendas, otorgándoles un nuevo valor estético y simbólico. La oportunidad radica en desarrollar un modelo de servicio que combine creatividad, sostenibilidad y una atención personalizada, posicionándose como una alternativa innovadora en la ciudad de Concepción. Esta propuesta se distingue por transformar las prendas, permitiendo no solo la extensión de la vida útil de las prendas, sino también su resignificación como objetos de expresión individual.

1.3 Descripción de la propuesta de solución innovadora.

La propuesta consiste en ampliar y resignificar el servicio tradicional de costura, integrando la personalización creativa de prendas a partir de técnicas de diseño textil y reutilización. A través de este modelo, la emprendedora Gloria recibirá prendas que los clientes deseen transformar y, mediante la incorporación de accesorios decorativos y técnicas de confección, generará piezas únicas que respondan a los gustos, necesidades y estilo personal de cada usuario. Adicionalmente, se desarrollarán prendas bajo el enfoque de upcycling, las cuales serán exhibidas tanto en el taller como en plataformas digitales, con el propósito de visibilizar el valor estético y ambiental de la transformación

textil.

Esta solución propone una ruptura con el paradigma tradicional de la costura, al integrar diseño, creatividad y sostenibilidad en un solo servicio. La innovación del proyecto radica en articular la artesanía textil con una mirada contemporánea, orientada tanto al desarrollo creativo como al compromiso con el medio ambiente y la economía circular.

1.4 Justificación del proyecto.

El presente proyecto surge como respuesta a la necesidad urgente de alternativas sostenibles frente al consumo masivo de vestuario y a las limitaciones que presentan los servicios de costura tradicionales. En Chile, el sector textil enfrenta un desafío ambiental significativo: el consumo per cápita de textiles alcanza los 32 kilogramos anuales, lo que se traduce en una generación estimada de más de 572 mil toneladas de residuos textiles cada año a nivel nacional. Esta cifra representa aproximadamente el 7 % de los residuos sólidos urbanos per cápita, lo cual evidencia la urgencia de implementar modelos circulares, tales como el upcycling, que permitan reducir el impacto ambiental de la industria (MMA, 2025a).

Desde el punto de vista económico, el proyecto es altamente viable, ya que no requiere una inversión inicial elevada y puede ser desarrollado desde el entorno doméstico. Esto permite reducir costos fijos asociados a infraestructura, facilitando una implementación gradual y escalable según la demanda del mercado.

En términos sociales, la iniciativa promueve el empoderamiento femenino y la valorización del oficio artesanal, al demostrar que la costura combinada con creatividad e innovación puede constituirse en una fuente legítima de desarrollo personal, profesional y económico. Así, se reconoce y reivindica el rol de las mujeres como agentes de cambio dentro de un modelo productivo más justo y sostenible.

El enfoque integral del proyecto centrado en la personalización, la sostenibilidad y la cercanía con el cliente posiciona a By Gloria como un modelo de negocio con alto potencial de crecimiento. Su propuesta de valor combina impacto ambiental positivo, viabilidad económica y pertinencia social, ofreciendo un servicio de transformación de prendas que no solo prolonga su vida útil, sino que también genera una conexión

emocional con cada creación, aportando exclusividad y sentido de pertenencia a través de la ropa.

1.5. Propuesta de valor

By Gloria ofrece un servicio de transformación y personalización de prendas, dando nueva vida a la ropa que los clientes ya poseen mediante la transformación creativa y artesanal. Cada prenda es intervenida para convertirse en una pieza exclusiva que refleja estilo y personalidad en el usuario, al mismo tiempo que promueve la moda circular y un consumo más sostenible. Además, el emprendimiento genera valor agregado a través de confecciones propias, disponibles en su taller y redes sociales, reforzando su compromiso con la creatividad, la calidad y la sostenibilidad.

Elementos clave de la propuesta de valor:

- **Personalización total:** Cada prenda es adaptada según el estilo, preferencias y necesidades del cliente.
- **Valor emocional y creativo:** Se genera una conexión personal y estética única al prolongar la vida útil de prendas existentes.
- **Sostenibilidad y economía circular:** Se reduce el desperdicio textil al fomentar la reutilización creativa.
- **Experiencia y profesionalismo:** La trayectoria de Gloria garantizará calidad, técnicas especializadas y atención personalizada.
- **Exclusividad:** Cada intervención será única, imposible de replicar en masa, diferenciando el servicio frente a alternativas de reparación tradicionales o compra de ropa nueva.

1.6 Objetivo

1.6.1. Objetivo General.

Analizar el mercado local de transformación y personalización de prendas mediante upcycling, con el fin de definir una estrategia que permita consolidar y posicionar el emprendimiento en Concepción.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Identificar el perfil y necesidades del público objetivo, incluyendo preferencias de diseño y disposición a pagar, mediante encuestas.
- Evaluar la aceptación del concepto de upcycling y determinar la propuesta de valor que diferencie los servicios frente a la oferta local.
- Definir estrategias de comunicación y precios, que permitan posicionar el emprendimiento de manera atractiva y coherente con la sostenibilidad y exclusividad del servicio.

1.7 Alcance y limitaciones

El proyecto tiene como alcance, el diseño y desarrollo de un modelo de negocio para Gloria, enfocado en la moda circular a través del servicio de transformación y personalización de prendas. Este modelo considera la recepción de prendas de clientes, la asesoría personalizada, la intervención creativa con accesorios y detalles diferenciadores, así como la creación de piezas propias que serán exhibidas y comercializadas en el taller y en plataformas digitales, lo que permite llegar a diversos clientes de Concepción y de otras regiones del país.

El ámbito de aplicación se circunscribe a la ciudad de Concepción como mercado inicial, abarcando el análisis de la propuesta de valor, la investigación de mercado, el plan de operaciones y el análisis financiero-necesarios para su implementación.

En cuanto a las limitaciones, se establece que la producción será artesanal y personalizada, por lo que la capacidad de atención dependerá directamente del tiempo y recursos de la fundadora. Además, el proyecto se iniciará con una inversión reducida y un taller de pequeña escala, lo que limita el volumen de prendas que se pueden intervenir en el corto plazo. Otro aspecto que considerar es que no se abordará la producción industrial ni la comercialización internacional en esta etapa inicial, ya que el modelo está diseñado para consolidarse primero en el mercado nacional con un enfoque sostenible.

Descripción del Negocio

1.8.1 Visión

La visión de By Gloria es consolidarse como una empresa reconocida en Concepción y la región por su aporte a la moda circular, ofreciendo alternativas responsables y exclusivas frente al consumo masivo de vestuario. A mediano y largo plazo, se proyecta como un taller que inspire a más personas a optar por prácticas de consumo consciente, fortaleciendo la economía circular y la innovación textil en Chile.

1.8.2. Misión

La misión By Gloria es transformar y personalizar prendas a través del upcycling, entregando piezas únicas que reflejen la identidad de cada cliente. El emprendimiento busca contribuir a la sostenibilidad ambiental al reducir los residuos textiles, al mismo tiempo que revaloriza el oficio de la costura como una práctica artesanal y creativa, generando un impacto positivo en la comunidad local.

1.8.3. Valores

Los valores que guían el accionar de *By Gloria* son:

- **Sostenibilidad:** compromiso con la reducción de residuos textiles y la promoción de un consumo responsable.
- **Creatividad:** innovación constante en el diseño y transformación de prendas.
- **Exclusividad accesible:** elaboración de piezas únicas que combinan estilo y autenticidad, a precios coherentes con el mercado local.
- **Cercanía con el cliente:** construcción de relaciones basadas en la co-creación, el diálogo y la confianza.
- **Responsabilidad social:** apoyo a la economía local, rescate del oficio de la costura y coherencia ética en la relación con clientes y proveedores.

1.9. Descripción del servicio.

By Gloria es un emprendimiento basado en la experiencia y habilidades de su fundadora en el oficio de la costura, especializada en reparaciones, ajustes y confección básica. El negocio cambiará a un servicio innovador de personalización de prendas, mediante el cual los clientes podrán transformar y alargar la vida útil de la ropa que ya poseen, así como también convertirlas en piezas únicas y renovadas, evitando su descarte y agregando valor estético y creativo.

1.9.1. Funcionamiento del servicio:

- **Recepción de prendas:** Los clientes llevan la ropa que desean transformar.
- **Asesoría personalizada:** Gloria orientará sobre posibles ajustes, rediseños y combinaciones creativas a gusto del cliente.
- **Transformación de la prenda:** Se aplicarán técnicas de costura para crear piezas únicas.
- **Prendas propias de By Gloria:** Además de personalizar prendas de clientes, Gloria confeccionará diseños que se exhibirán en su taller y redes sociales, ampliando la oferta y reforzando su identidad de marca.
- **Entrega final:** La prenda personalizada se entregará a la cliente lista para su uso con un estilo renovado y creativo.

1.9.2. Ventajas del modelo:

- No requiere gran inversión inicial, ya que se aprovechan las herramientas y accesorios disponibles.
- Fomenta la sostenibilidad y economía circular al prolongar la vida útil de las prendas.
- Ofrece un valor creativo y emocional, transformando la relación del cliente con su ropa.
- Posiciona a By Gloria como un referente en personalización y transformación de prendas dentro de la comunidad.

2. Capítulo II: Análisis del proyecto.

2.1. Análisis del Macroentorno (Modelo PESTEL)

El análisis PESTEL permite comprender el entorno externo en el que se desarrollará By Gloria, identificando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en su desempeño. Esta herramienta facilita reconocer oportunidades y amenazas del contexto, ofreciendo una mirada integral. Gracias a ello, es posible alinear la propuesta de valor con las tendencias actuales y anticipar desafíos estratégicos.

2.1.1. Factores Políticos

En 2025 se logró incluir formalmente el sector textil dentro del alcance de la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (REP), consolidando un avance relevante en la gestión de residuos y el impulso a la economía circular en Chile. Esta incorporación marca un hito para la industria textil, alineándose con los compromisos de sostenibilidad y reducción de residuos.

Paralelamente, Chile se encuentra en un escenario político en evolución hacia el desarrollo sostenible, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU, en particular el ODS 12, sobre consumo y producción responsable. En este contexto, el sector textil comienza a posicionarse en la Estrategia Nacional de Economía Circular para un Chile sin Basura 2040 (Ministerio del Medio Ambiente, 2021), que busca reducir residuos y fomentar la reutilización en industrias intensivas en desecho, como la moda. Ministerio del Medio Ambiente de Chile (2021). Estrategia Nacional de Economía Circular para un Chile sin Basura 2040.

En el Senado se discute la creación de una nueva institucionalidad de prospectiva y desarrollo sostenible, con visión al año 2040. Su propósito es establecer marcos de planificación estratégica de largo plazo, vinculando políticas de ciencia, innovación y desarrollo productivo bajo criterios de sostenibilidad, lo cual impactará directamente a sectores como el textil y la moda circular. Senado de la República de Chile (2025). Avanza nueva institucionalidad de prospectiva y desarrollo sostenible.

Paralelamente, se encuentra en tramitación un proyecto de simplificación regulatoria con enfoque ambiental, que incluye incentivos tributarios para pymes y la modernización de la gestión pública. Aunque no está focalizado en la industria textil, este tipo de medidas podría generar un entorno más favorable para emprendimientos sostenibles. Diario Constitucional (19 de abril de 2025).

Otro tema en discusión es la lucha contra el greenwashing (uso engañoso de mensajes de sostenibilidad en marketing). En el Senado se ha planteado una normativa que obligue a las empresas a transparentar la información ambiental en la comunicación de sus productos. Esto impacta directamente en el posicionamiento de marcas emergentes en moda circular, ya que aumenta la necesidad de autenticidad y credibilidad.

Finalmente, dentro de la estrategia textil nacional se proyecta reducir en un 30 % el consumo de ropa al año 2040 y aumentar en un 60 % los empleos formales asociados a la economía circular. Universo MOLA (26 de junio de 2023). Esto implica un fuerte incentivo para emprendimientos que se dediquen a la reparación, reutilización y valorización de prendas.

2.1.2. Factor Económico

La economía chilena atraviesa una etapa de transformación estructural hacia modelos más sostenibles, donde la economía circular comienza a consolidarse no solo como una estrategia ambiental, sino también como un motor emergente de dinamización productiva y generación de empleo. Este nuevo enfoque impulsa actividades alineadas con tendencias de consumo consciente y producción responsable.

Según el estudio “Caracterización de empleos verdes en Chile y en la Región Metropolitana”, elaborado por el Observatorio Laboral RM y el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, más de 2 millones de trabajadores en el país, equivalente al 23,4% de la población ocupada, se desempeñan en empleos con potencial verde. Sectores tradicionales como la manufactura, la construcción y la agricultura están incorporando prácticas sostenibles, lo que exige nuevas competencias técnicas y abre espacio para modelos de negocio innovadores basados en reutilización, reparación y rediseño.

No obstante, los emprendimientos de upcycling textil enfrentan barreras económicas estructurales. Entre ellas destacan los altos costos operativos asociados a la recolección, clasificación y transformación de textiles, además de la limitada demanda del consumidor por productos reciclados. Estudios citados por la Fundación Ellen MacArthur advierten que, si el porcentaje de textiles reutilizables cae por debajo del 45%, el modelo de negocio se torna económicamente inviable, lo que representa un riesgo especialmente considerando la alta presencia de prendas de baja calidad derivadas del fast fashion.

A esto se suma que gran parte del poliéster reciclado utilizado actualmente proviene de botellas PET y no de residuos textiles, reflejando la debilidad estructural del reciclaje textil. Además, más del 80% de la ropa recolectada con fines de reutilización es exportada, dejando fuera del circuito económico nacional una valiosa fuente de materias primas y oportunidades de desarrollo local. Esta realidad limita la creación de valor agregado en Chile y afecta la consolidación de modelos productivos de proximidad basados en la economía circular.

Para que el upcycling textil evolucione desde una práctica marginal a una alternativa económicamente sostenible, es fundamental la articulación de políticas complementarias que incluyan incentivos fiscales, acceso a formación técnica especializada, inversión en infraestructura para el reciclaje y apoyo a la formalización de estas iniciativas dentro del mercado nacional.

En este sentido, existen diversas fuentes de financiamiento público y privado en Chile que apoyan emprendimientos y proyectos orientados a la sustentabilidad y la innovación ambiental. Instituciones como CORFO y SERCOTEC ofrecen líneas de financiamiento, subsidios y programas de capacitación destinados a pymes que incorporan prácticas de economía circular. Además, hay iniciativas de fondos regionales y privados que facilitan el acceso a capital para negocios verdes, aunque aún persisten barreras relacionadas con requisitos de garantía y complejidad administrativa para micro emprendedores.

El acceso efectivo a estas fuentes de financiamiento resulta clave para superar las barreras económicas estructurales y potenciar la formalización y escalabilidad de los emprendimientos en el sector textil circular.

2.1.3. Factor Social.

En los últimos años, especialmente tras la pandemia, se ha consolidado una tendencia social hacia prácticas de consumo más responsables, éticas y sostenibles. En Chile, 7 de cada 10 consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor por productos o servicios que demuestren un compromiso auténtico con la sostenibilidad. Esta inclinación es aún más marcada en la población joven, especialmente entre los 18 y 34 años, que valora no solo el impacto ambiental de sus decisiones de compra, sino también la originalidad, la historia del producto y su vinculación con valores personales. GfK Chile (2024). Tendencias de consumo responsable en Chile.

La artesanía textil y los productos hechos a mano han adquirido un renovado valor cultural en la sociedad chilena. Según Statista (2024), el 52% de los consumidores latinoamericanos prefieren productos que representen identidad cultural, autenticidad y cercanía. Esta preferencia abre oportunidades para la confección personalizada y para productos únicos que transmitan una narrativa emocional y estética, diferenciándose del modelo impersonal de la moda rápida.

Otro elemento social relevante es la creciente demanda por propuestas que representen la diversidad corporal, de género y de estilo, aspectos frecuentemente ignorados por la industria tradicional. Este cambio cultural abre oportunidades para modelos de negocio inclusivos que se adapten a distintas morfologías, expresiones y gustos, entregando soluciones únicas en un mercado que aún muestra limitaciones en estos ámbitos.

Asimismo, se observa un aumento del emprendimiento femenino desde el hogar, impulsado por la necesidad de compatibilizar el trabajo remunerado con las labores de cuidado. Según el Ministerio de Economía de Chile (2023), el 55% de las mujeres emprendedoras desarrollan sus negocios en entornos informales y muchas de ellas lo hacen a partir de saberes heredados o habilidades prácticas. La formalización de este tipo de emprendimientos representa una oportunidad para revalorizar oficios tradicionales, fortalecer la autonomía económica de las mujeres y fomentar redes de colaboración en torno al diseño sostenible y la economía circular.

2.1.4. Factor Tecnológico.

En el contexto chileno, la tecnología y la digitalización representan un pilar fundamental para el desarrollo de microemprendimientos, especialmente aquellos vinculados a la creatividad, la personalización y la sostenibilidad. Según el informe Digital 2025 – Chile, elaborado por We Are Social y Hootsuite, el 92% de los usuarios de internet en el país utilizan redes sociales, y el 65% sigue al menos una cuenta de emprendimiento o marca local. Esta alta penetración digital convierte plataformas como Instagram, TikTok y Facebook en canales estratégicos para el posicionamiento de iniciativas orientadas a la moda sostenible y la economía circular.

En este escenario, los emprendimientos pueden beneficiarse del uso intensivo de contenido visual y narrativas auténticas, aprovechando recursos como publicaciones del tipo “antes y después”, storytelling centrado en la historia del cliente o del producto, y la creación de comunidades digitales en torno a valores como la circularidad, la identidad y la sostenibilidad. Estas estrategias, propias del marketing relacional y emocional, permiten aumentar el alcance, fidelizar clientes y construir marcas con propósito.

La tecnología, además, no solo contribuye a la promoción, sino también a la profesionalización de la operación del negocio. Herramientas accesibles como formularios de Google, WhatsApp Business, Instagram Shopping, Canva, MercadoPago o catálogos online permiten mejorar la experiencia del cliente a bajo costo, facilitando procesos como la solicitud de servicios, el agendamiento de citas, la visualización de productos, el pago digital y el seguimiento de pedidos. Su implementación fortalece la percepción de profesionalismo y confianza, elementos clave en la toma de decisiones del consumidor actual.

Para mejorar la eficiencia productiva, es clave incorporar tecnología física vinculada al rubro textil. La adquisición de maquinaria básica como una overlock semiprofesional, planchas industriales o herramientas de confección representa una inversión inicial fundamental. Según proveedores nacionales, una máquina overlock de gama media puede costar entre \$300.000 y \$500.000 CLP (MaquinasparaConfeccion.cl, 2025). Esta inversión, si bien es significativa para emprendimientos en etapa inicial, se compensa con la posibilidad de ofrecer mejores terminaciones, reducir tiempos de producción y aumentar el volumen de trabajo sin comprometer la calidad.

Cabe destacar que al trabajar con materia prima reutilizada (ropa usada), los costos de insumos son considerablemente menores en comparación con emprendimientos de confección tradicional, lo cual permite redirigir recursos hacia mejoras tecnológicas graduales, asegurando un crecimiento sostenible.

2.1.5. Factores Ecológicos.

La industria de la moda es reconocida como una de las más contaminantes a nivel mundial. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), representa entre el 8% y el 10% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero y genera aproximadamente 92 millones de toneladas de residuos textiles cada año. La Fundación Ellen MacArthur señala que la producción textil libera más gases contaminantes que el transporte marítimo y los vuelos internacionales combinados, lo que refleja el impacto desproporcionado del sector sobre el medio ambiente.

En Chile, el escenario no es distinto. Se estima que cada persona desecha en promedio 7,5 kilogramos de ropa al año, gran parte de la cual termina en vertederos o en zonas de acumulación ilegal, como el conocido desierto de Atacama, donde toneladas de textiles sin tratamiento adecuado generan contaminación del suelo y de los cursos de agua. Además, la producción de prendas implica un uso intensivo de recursos naturales: fabricar una sola camiseta de algodón puede requerir hasta 10.000 litros de agua, lo que agrava la presión sobre ecosistemas frágiles en un país que enfrenta estrés hídrico en gran parte de su territorio. Revista Verde (2023). Consumo textil en Chile.

Otro aspecto ambiental crítico es la generación de micro plásticos. Las prendas fabricadas con fibras sintéticas, como poliéster o nylon, liberan microfibras plásticas en cada ciclo de lavado, las cuales terminan en ríos, mares y finalmente en la cadena alimentaria. Según la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), aproximadamente el 35% de los micro plásticos presentes en los océanos proviene de textiles sintéticos, lo que convierte a la moda en una de las principales fuentes de contaminación marina.

La acumulación de residuos textiles y la sobreexplotación de recursos naturales generan impactos directos en la biodiversidad, la calidad del aire y el agua, además de contribuir al cambio climático global. Frente a este escenario, surge la necesidad de promover prácticas ambientales más responsables, tales como la reutilización, la reparación y la

prolongación del ciclo de vida de las prendas, que permiten reducir la huella ecológica asociada a la moda rápida.

El factor ambiental en el ámbito textil está marcado por un alto nivel de impacto negativo, pero también por una creciente presión social y científica para reducir los residuos, limitar el consumo de recursos naturales y mitigar las emisiones derivadas del sector.

2.1.6. Factores Legales.

Desde el punto de vista legal, el sector textil en Chile se encuentra regulado por un marco normativo que abarca aspectos laborales, tributarios, de consumo y medioambientales, todos relevantes para la formalización y operación de micro, pequeñas y medianas empresas (pymes).

En primer lugar, la Ley N° 21.015 sobre Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad, promueve su integración laboral en el país, estableciendo obligaciones y beneficios para empresas que contraten a estas personas, así como acceso a programas de apoyo y financiamiento en algunos municipios y gobiernos regionales.

En materia tributaria, los emprendimientos vinculados a la confección y transformación de prendas deben inscribirse ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) bajo el código de actividad económica 141100: “Confección de prendas de vestir (excepto prendas de piel)”. Esta inscripción habilita la emisión de boletas, facturación electrónica y el acceso a fondos estatales para microempresas, además de la obtención de la patente municipal que corresponde a la comuna donde se desarrolla la actividad.

La propiedad intelectual es otro aspecto legal fundamental. El registro de marca ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) otorga derechos exclusivos de uso, protegiendo la identidad comercial y permitiendo diferenciar productos y servicios en el mercado.

En relación a las normativas laborales, cualquier emprendimiento que decida contratar trabajadores deberá cumplir con el Código del Trabajo y la normativa previsional vigente, lo que implica formalizar contratos, realizar cotizaciones obligatorias y garantizar condiciones de seguridad en el entorno laboral.

En el ámbito comercial, cobra relevancia la Ley N.º 19.496 sobre Protección de los Derechos de los Consumidores, especialmente en lo relativo a transparencia, cumplimiento de garantías, publicidad veraz y regulación del comercio electrónico, cada vez más utilizado por pymes para la comercialización de productos y servicios.

Finalmente, en lo referente al impacto ambiental, la Ley N.º 20.920 sobre Responsabilidad Extendida del Productor (REP) establece un marco normativo para la gestión de residuos, incorporando desde 2025 a los textiles como producto prioritario. Esta regulación obliga a importadores y productores a responsabilizarse por la recolección, reciclaje y valorización de los desechos textiles, lo que influirá directamente en la operación y competitividad del sector.

2.2 Análisis del microentorno.

5 fuerzas de Porter

Con el fin de comprender el entorno competitivo en el que se inserta By Gloria, resulta pertinente aplicar el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, herramienta que permite identificar las presiones externas que inciden en la industria y que pueden afectar la viabilidad del negocio. Este análisis ofrece una visión integral de factores como la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de clientes y proveedores, así como la existencia de productos sustitutos. A partir de esta evaluación será posible reconocer las oportunidades y amenazas que enfrenta el emprendimiento, orientando el diseño de estrategias para fortalecer su diferenciación y posicionamiento en el mercado de la moda circular.

2.2.1. Amenaza de nuevos competidores – Nivel: Media

El oficio de costurera tradicional tiene barreras económicas de entrada bajas, ya que cualquier persona con conocimientos básicos de costura puede iniciar un negocio similar. Sin embargo, la propuesta de By Gloria, enfocada en transformar de manera personalizada y creativa, requiere experiencia, habilidades técnicas avanzadas y un sello distintivo que refleje creatividad y profesionalismo. Este factor constituye una barrera de entrada frente a competidores que carezcan de formación especializada o de un estilo

propio. Además, el contexto normativo, como la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor y la Política Nacional de Economía Circular, incentiva la formalización y la trazabilidad de los servicios, dificultando el ingreso a actores informales o sin acceso a asesoría técnica y financiamiento. Por tanto, By Gloria se posiciona con ventaja al ofrecer un servicio diferenciado y profesional en un nicho emergente.

2.2.2. Rivalidad entre competidores existentes – Nivel: Media

El mercado de la costura tradicional en Chile es amplio, con numerosos talleres y costureras informales que brindan servicios de reparación y ajustes básicos a bajo costo. Sin embargo, muy pocos incorporan elementos de personalización, creatividad y valor emocional en sus intervenciones. La rivalidad se mantiene en un nivel medio, pero puede intensificarse en la medida que otros actores reconozcan las oportunidades asociadas a la personalización y la moda circular. La consolidación de By Gloria como referente en este segmento depende de la diferenciación continua de sus servicios, la calidad del trabajo y la fidelización de sus clientes.

2.2.3. Poder de negociación de los clientes – Nivel: Alto

Los clientes del sector poseen diversas alternativas: acudir a costureras de barrio, comprar ropa nueva de bajo costo en retail, o adquirir prendas usadas sin intervención. Esta abundancia de opciones aumenta su poder de negociación. No obstante, el servicio de By Gloria se distingue por ofrecer personalización, exclusividad y un valor emocional derivado de la transformación de sus propias prendas. Este enfoque permite fidelizar a clientes conscientes de la sostenibilidad, dispuestos a pagar un valor adicional por un servicio que combina técnica, creatividad y cuidado ambiental.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores – Nivel: Bajo

Los insumos básicos de costura, como hilos, cierres, botones y telas, son ampliamente accesibles en el mercado, lo que limita la capacidad de los proveedores de imponer condiciones. Adicionalmente, el modelo de By Gloria se beneficia de que muchas prendas provienen directamente de los clientes, reduciendo la dependencia de materias primas externas. En los casos de intervenciones más sofisticadas o especializadas, podría

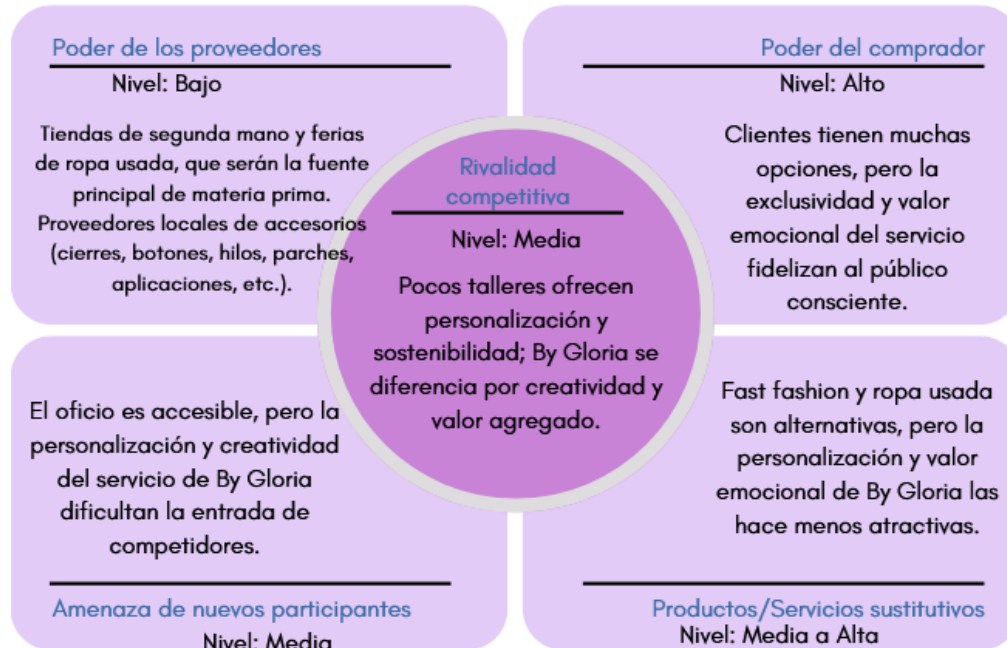
incrementarse la necesidad de insumos específicos, lo que recomienda diversificar proveedores especializados y establecer alianzas estratégicas con éstos o fundaciones de recolección textil.

2.2.5. Amenaza de productos sustitutos – Nivel: Media a Alta

Los principales sustitutos incluyen la compra de prendas nuevas en tiendas de fast fashion, ropa usada de segunda mano o prendas descartadas sin intervención. Aunque estas opciones representan alternativas económicas y accesibles, carecen del valor emocional, estético y sostenible que proporciona el servicio de By Gloria. Su propuesta de valor radica en rescatar prendas existentes, transformarlas de manera personalizada y generar un vínculo emocional con el cliente, atendiendo tanto a la identidad personal como a la conciencia ambiental. Esto mitiga parcialmente la presión de los sustitutos y refuerza la competitividad del negocio en su nicho.



Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Elaboración Propia

2.3 Análisis interno.

Aplicación del modelo de cadena de valor.

Cadena de Valor – By Gloria

En By Gloria, cada etapa de la cadena de valor está pensada para dar una nueva y larga vida a las prendas, desde la recepción hasta la entrega, asegurando un servicio creativo, sostenible y con un acabado de calidad. El valor se potencia con la personalización y la atención cercana al cliente, lo que diferencia al negocio de la compra de ropa masiva y lo convierte en una alternativa atractiva para quienes buscan exclusividad y moda consciente.

2.3.1. Actividades Primarias:

- **Logística interna:** Recepción de prendas de clientes, clasificación según estado y tipo de transformación requerida.
- **Operaciones:** Proceso de rediseño y personalización.
- **Logística externa:** Entrega de prendas terminadas, embalaje sustentable y coordinaciones de retiro/entrega.
- **Marketing y ventas:** Difusión en redes sociales, participación en ferias locales, promoción de moda circular y sostenibilidad.
- **Servicio posventa:** Ajustes adicionales, recomendaciones de cuidado de las prendas y fidelización con clientes.

2.3.2. Actividades de Apoyo:

- **Infraestructura de la empresa:** Taller básico de costura y espacio físico funcional.
- **Gestión de recursos humanos:** Capacitación en técnicas de upcycling, valorización del oficio de costura y empoderamiento femenino.
- **Desarrollo tecnológico:** Uso de redes sociales, Google Forms para encuestas, plataformas digitales de venta.
- **Abastecimiento:** Compra de insumos y accesorios (lentejuelas, parches, plumas, cierres, hilos) para enriquecer el servicio de personalización.

2.4 Análisis situacional estratégico. FODA

El análisis FODA permitió evaluar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de By Gloria. Entre las fortalezas destacan la experiencia de más de 40 años en costura, la personalización creativa de prendas y la atención cercana a los clientes, elementos que diferencian la propuesta y generan valor agregado.

Las oportunidades se centran en el creciente interés por la moda circular, la alta aceptación del upcycling y el uso de redes sociales como canal principal para atraer y fidelizar clientes, además de la disposición de los consumidores a pagar por servicios de personalización.

Por otra parte, se identificaron debilidades como la capacidad productiva limitada, la dependencia del marketing digital y la necesidad de fortalecer el posicionamiento de marca. Asimismo, existen amenazas asociadas a la competencia del fast fashion, talleres tradicionales y el desconocimiento parcial del concepto de upcycling.

2.4.1. Fortalezas.

By Gloria presenta fortalezas significativas que le otorgan ventajas competitivas en el mercado de la moda circular. La fundadora cuenta con más de 40 años de experiencia en costura, ajustes y confección, lo que respalda la calidad del servicio y genera confianza en los clientes. La propuesta de valor se basa en la transformación creativa y personalización de prendas, ofreciendo resultados exclusivos que reflejan el estilo y las preferencias de cada cliente.

Otra fortaleza clave es la optimización de los recursos operativos, ya que el taller funciona desde el hogar, reduciendo los costos fijos y permitiendo mantener un modelo financiero flexible y sostenible. Además, la atención personalizada genera cercanía con los clientes y promueve relaciones de fidelización. Finalmente, la marca proyecta una imagen alineada con la sostenibilidad, la exclusividad y el consumo responsable, lo que hoy es altamente valorado por el mercado.

2.4.2. Oportunidades.

El análisis de la investigación de mercado y las tendencias actuales revela múltiples oportunidades para By Gloria. En primer lugar, existe un alto nivel de aceptación de la moda circular y el upcycling, respaldado por los resultados de la encuesta, donde el 86% de los participantes expresó interés en dar una segunda vida a sus prendas. Además, el 81% está dispuesto a pagar entre \$5.000 y \$20.000 CLP por los servicios de personalización, lo que confirma la viabilidad económica del modelo de negocio.

Por otra parte, el 90% de los encuestados indicó que prefiere recibir información y contratar servicios a través de redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok, lo que abre oportunidades para implementar estrategias de marketing digital efectivas y de bajo costo. Asimismo, existen fondos y programas estatales como SERCOTEC y CORFO que apoyan emprendimientos sostenibles. Finalmente, los cambios culturales en los hábitos de consumo evidencian que cada vez más personas valoran la originalidad, la exclusividad y los productos hechos a mano, lo que fortalece la propuesta diferenciada de By Gloria.

2.4.3. Debilidades.

Entre las principales debilidades identificadas, destaca la capacidad productiva limitada, ya que, al tratarse de un taller artesanal, la producción depende únicamente de la fundadora. Esto restringe los volúmenes de trabajo y puede afectar los tiempos de entrega. Además, By Gloria es una marca nueva en el mercado, por lo que aún no cuenta con un posicionamiento consolidado y deberá invertir en estrategias de visibilidad y marketing digital para atraer clientes.

Otra debilidad importante es la alta dependencia de las redes sociales como canal principal de venta y comunicación. Aunque representan una gran oportunidad, también exigen una gestión constante, generación de contenido atractivo y campañas publicitarias efectivas. A esto se suman los recursos financieros iniciales limitados, que podrían ralentizar la adquisición de maquinaria y accesorios especializados. Finalmente, la oferta de servicios está enfocada principalmente en la personalización y transformación de

prendas, por lo que la diversificación de productos o talleres formativos será clave para el crecimiento a futuro.

2.4.4. Amenazas.

El entorno competitivo de By Gloria presenta diversas amenazas externas. Una de las principales es la existencia de talleres de costura tradicionales e informales que ofrecen servicios a precios más bajos, así como la fuerte presencia del fast fashion y el retail, que atraen a consumidores con prendas nuevas y económicas. Además, los productos sustitutos, como la compra de ropa de segunda mano o prendas low-cost, podrían reducir la demanda de servicios de personalización.

Por otro lado, la dinámica cambiante de las tendencias de moda obliga a innovar constantemente para mantener la relevancia en el mercado. Asimismo, aún existe un desconocimiento parcial del concepto de upcycling entre ciertos consumidores, lo que puede dificultar la adopción de estos servicios. Esto exige que By Gloria implemente estrategias educativas y de comunicación para dar a conocer los beneficios de la moda circular y destacar su propuesta de valor.

2.5. Ventajas competitivas tangibles e intangibles

Ventajas competitivas de By Gloria

2.5.1. Tangibles:

- Taller equipado con máquinas de costura y un stock inicial de accesorios (parches, lentejuelas, plumas, etc.) que permiten transformar y personalizar prendas de forma creativa.
- Variedad de diseños confeccionados por Gloria, que se ofrecen como inspiración o como prendas listas para la venta.
- Bajo requerimiento de inversión inicial, lo que permite mantener costos controlados y destinar recursos a mejoras y promoción.

2.5.2. Intangibles:

- Propuesta pionera en Concepción al integrar formalmente el servicio de transformar prendas dentro del marco de la moda circular.
- Trayectoria y experiencia de Gloria, que aportan confianza, conocimiento y excelencia en cada trabajo.
- Cercanía y trato personalizado con los clientes, generando vínculos de confianza y fidelización.
- Imagen de sostenibilidad y compromiso ambiental, altamente valorada por los consumidores actuales.
- Exclusividad en cada prenda, ya que ninguna intervención puede ser replicada en masa.

2.6. Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio.

El Modelo Canvas de By Gloria refleja cómo el negocio crea valor a través del servicio de rescatar, personalizar prendas y la venta de confecciones propias, combinando creatividad, personalización y sostenibilidad. Los clientes reciben asesoría personalizada y participan en el rediseño de sus prendas, mientras se promueve la moda circular y se reducen los residuos textiles.

El negocio opera desde un taller físico y mediante canales digitales, aprovechando redes sociales para promocionar y vender. Sus recursos clave incluyen la experiencia de Gloria, materiales y accesorios, y la presencia digital, mientras que sus actividades principales son la transformación de prendas, creación de diseños propios y gestión del marketing. La estructura de costos se centra en insumos, mantenimiento y promoción, y las fuentes de ingreso provienen del servicio de personalización y venta de piezas. Este modelo permite ofrecer un servicio diferenciador, atractivo y sostenible, con alto potencial de fidelización.

1. Segmentos de Clientes

- Personas conscientes del medioambiente y la moda sostenible.
- Jóvenes y adultos que valoran la exclusividad y personalización en sus prendas.
- Clientes interesados en dar nueva y larga vida a ropa que ya poseen.
- Compradores de piezas manufacturadas por Gloria (venta directa o online).

2. Propuesta de Valor

- Servicio de personalización y transformación de prendas adaptadas al estilo y preferencias del cliente.
- Confecciones propias de Gloria, que combinan creatividad, sostenibilidad y moda circular.
- Experiencia personalizada y profesional que asegura calidad artesanal y resultados únicos.
- Conexión emocional con el cliente a través de la valorización de prendas existentes y la reducción de residuos textiles.

3. Canales

- Taller físico en Concepción.
- Redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook) para promoción y contacto directo.
- Venta y asesoría a través de plataformas digitales, con alcance a otras regiones.
- Exhibición de prendas confeccionadas en redes y el taller.

4. Relación con los Clientes

- Asesoría personalizada en el diseño y transformación de prendas.
- Seguimiento cercano del proceso creativo y entrega de la prenda.
- Generación de experiencias únicas y conexión emocional con cada cliente.
- Fidelización a través de contenido educativo y creativo sobre moda circular.

5. Fuentes de Ingresos

- Pago por servicios de personalización y transformación de prendas.

- Venta de prendas de confección propia de Gloria.

6. Recursos Clave

- Habilidad y experiencia de Gloria en costura y diseño.
- Taller equipado con máquinas básicas y accesorios.
- Materiales para transformación de prendas.
- Presencia digital (redes sociales y plataformas de venta online).
- Conocimiento en moda circular y tendencias de upcycling.

7. Actividades Clave

- Recepción y evaluación de prendas a transformar.
- Asesoría personalizada y co - creación con el cliente.
- Transformación de prendas mediante técnicas de costura y accesorios decorativos.
- Creación y exhibición de diseños confeccionados por Gloria.
- Gestión de redes sociales, marketing digital y atención al cliente.

8. Socios Clave

- Proveedores de accesorios y materiales creativos.
- Recicladores textiles o fundaciones para obtención de materia prima.
- Plataformas digitales de venta y promoción.
- Redes locales de emprendimiento y asociaciones de moda sostenible.

9. Estructura de Costos

- Insumos y accesorios para personalización.
- Costos de mantenimiento del taller y máquinas.
- Marketing digital y gestión de redes sociales.
- Capacitación y actualización en técnicas de upcycling.
- Gastos operativos básicos (electricidad, agua, transporte).

3. Capítulo III: Investigación de Mercado.

3.1.1. Objetivo General de la Investigación de Mercado.

Analizar el mercado local de transformación y personalización de prendas mediante upcycling, con el fin de definir una estrategia que permita consolidar y posicionar el emprendimiento By Gloria en la ciudad de Concepción.

3.1.2. Objetivos Específicos de la Investigación de Mercado.

- Identificar el perfil y necesidades del público objetivo, considerando preferencias de diseño y disposición a pagar, a través de encuestas aplicadas.
- Evaluar la aceptación del concepto de upcycling y determinar la propuesta de valor que permita diferenciar los servicios frente a la oferta local existente.
- Definir estrategias de comunicación y precios que posibiliten el posicionamiento del emprendimiento de manera atractiva y coherente con los principios de sostenibilidad y exclusividad del servicio.

3.2. Metodología de la Investigación.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo y descriptivo, utilizando encuestas estructuradas con preguntas cerradas, lo que permitió obtener información medible y comparable sobre hábitos de compra, disposición de pago, frecuencia de consumo y nivel de conocimiento respecto al upcycling.

3.3. Forma de aplicación del método.

Se empleó el método CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing), aplicando encuestas en línea a través de Google Forms. Esta herramienta permitió llegar a un público amplio de potenciales clientes, principalmente urbanos, con acceso a internet y activos en redes

sociales. La principal ventaja de este método fue la rapidez, bajo costo y facilidad para analizar los datos recolectados.

3.4. Tipo de muestreo.

Se aplicó un muestreo intencional, dirigido a personas con mayor probabilidad de demandar servicios de personalización y transformación de prendas, residentes en el área urbana de Concepción y alrededores, con interés en consumo responsable, moda sostenible y exclusividad.

3.5. Tamaño de la muestra

La encuesta fue respondida por un total de 57 participantes, dentro del rango proyectado de entre 50 y 100 personas.

3.6. Estimación de la demanda.

De acuerdo con los resultados, el 85,9% de los encuestados manifestó mucho o algo de interés en dar una segunda vida a sus prendas, lo que confirma una alta aceptación del servicio y una proyección de demanda significativa en el mercado local.

3.7. Instrumentos.

- Encuesta estructurada en Google Forms (Anexo I).
- Base de datos de respuestas en formato PDF/Excel (Anexo II).

3.8. Resultados

Perfil de los encuestados por edad

La mayor proporción de participantes corresponde a los rangos de 36 a 45 años (38,6%), 26 a 35 años (29,8%) y 46 a 60 años (28,1%), mientras que solo un 3,5% corresponde a jóvenes entre 18 y 25 años. Esto indica que el público objetivo principal de By Gloria son

adultos jóvenes y adultos en edad laboral activa, con mayor estabilidad económica y capacidad adquisitiva.

Interés en el upcycling textil

El 56,1% de los encuestados manifestó mucho interés en dar una segunda vida a sus prendas y el 29,8% algo de interés, lo que en conjunto representa un 85,9% de aceptación. Solo un 12,3% mostró poco interés y un 1,8% ningún interés. Este dato confirma la viabilidad y proyección de demanda del modelo de negocio.

Motivaciones para considerar el upcycling

El principal motivo identificado es el cuidado del medioambiente (54,8%), seguido por el interés en tener prendas únicas y originales (26,2%) y el apoyo a la economía local (11,9%). Estos resultados refuerzan que el público objetivo busca alternativas sostenibles y exclusivas, en sintonía con la propuesta de By Gloria.

Servicios de mayor interés

Los encuestados señalaron como servicios más demandados: ajustes de tallas (62%), reparaciones básicas como cierres y botones (58%), transformación de prendas (55%) y personalización con bordados o parches (47%). Esto refleja que existe un interés tanto en servicios prácticos o básicos como en opciones creativas de valor agregado.

Disposición de pago

El 81% de los encuestados indicó estar dispuesto a pagar entre \$5.000 y \$20.000 CLP por un servicio de personalización o transformación de prendas, rango que coincide con la estrategia de precios proyectada.

Canales de comunicación preferidos.

El 89% de los encuestados declaró preferir las redes sociales (Instagram y Facebook) como principal canal de contacto e información sobre los servicios de By Gloria. En menor medida se mencionaron páginas web y tiendas físicas.

3.9. Conclusiones de la Investigación de Mercado.

Los resultados de la investigación permiten concluir que existe un alto nivel de aceptación hacia el upcycling, ya que un 85,9% de los encuestados manifestó mucho o algo de interés en dar una segunda vida útil a sus prendas. Este dato nos confirma la viabilidad del modelo de negocio, en un contexto donde los consumidores están abiertos a nuevas alternativas de consumo responsable. Asimismo, el 81% de los participantes declaró estar dispuesto a pagar entre \$5.000 y \$20.000 por un servicio de personalización o transformación, lo que demuestra que la política de precios planteada es coherente con la capacidad adquisitiva y expectativas del mercado local, asegurando de esta forma la sostenibilidad económica del emprendimiento. En este sentido, la disposición de pago validada junto al alto nivel de aceptación del concepto constituye un respaldo clave para la consolidación de la propuesta de valor.

En cuanto al perfil del consumidor, se identificó que la mayoría corresponde a adultos entre 26 y 45 años (68,4%), residentes del área urbana de Concepción, con hábitos de compra frecuentes y una marcada afinidad hacia la moda sostenible y personalizada. Dentro de sus motivaciones, destacan el cuidado del medioambiente (54,8%), la búsqueda de prendas únicas y originales (26,2%) y el apoyo a la economía local (11,9%), lo que fortalece directamente el posicionamiento de By Gloria como un taller sustentable y creativo. Los servicios más demandados fueron los ajustes de tallas, reparaciones básicas, transformación de prendas y personalización, lo que abre oportunidades para diversificar la oferta y responder a múltiples necesidades de los clientes. Finalmente, se evidenció que el canal digital es prioritario, ya que el 89% de los encuestados prefiere redes sociales como medio de contacto, lo cual orienta la estrategia de marketing hacia una presencia activa en plataformas como Instagram y Facebook. En síntesis, los hallazgos revelan un mercado receptivo y en expansión, con consumidores dispuestos a

pagar por servicios de moda circular, lo que otorga a By Gloria una oportunidad real de consolidarse como referente local en sostenibilidad, creatividad y exclusividad.

4. Estrategia de Marketing

4.1. Objetivo General

El objetivo principal es dar a conocer el taller By Gloria como un local en moda sostenible y upcycling textil dentro de la ciudad de Concepción, destacándose por la creación de prendas únicas a partir de ropa reciclada entregada por clientes o adquirida en ferias locales. Se busca fortalecer una imagen de marca coherente con valores de sustentabilidad, creatividad y consumo responsable, fomentando una comunidad de clientes leales y conscientes.

A su vez, se plantea incrementar de manera sostenida la visibilidad del taller tanto en entornos digitales como presenciales, con el fin de captar clientes alineados con los principios de la economía circular y la reutilización creativa. Para ello se implementarán estrategias de bajo costo, centradas en la optimización de redes sociales y la colaboración con actores locales del sector, en línea con las tendencias observadas en el estudio de mercado.

4.2. Segmentación y Perfil del Público Objetivo.

Para maximizar la efectividad de las acciones de marketing, se ha definido un perfil claro del público objetivo que cumpla con las siguientes características:

- **Compromiso con la sostenibilidad:** Personas que valoran la moda circular, el reciclaje, la personalización de prendas y el consumo ético.
- **Edad:** Principalmente adultos jóvenes entre 26 y 45 años (68,4%), segmento que concentra hábitos de compra frecuentes y mayor poder adquisitivo.
- **Ubicación geográfica:** Residentes de la zona urbana y semiurbana de Concepción, con acceso a internet y disposición para participar en ferias locales.
- **Intereses generales:** Moda sostenible, exclusividad, diseño alternativo, reciclaje textil y prácticas de “hazlo tú mismo” (DIY).

- **Canales de comunicación preferidos:** Redes sociales como Instagram y Facebook (89% de preferencia), además de espacios presenciales como ferias de emprendimiento y moda sustentable.

4.3. Metas Cuantificables de la Estrategia.

Se establecen objetivos medibles para facilitar el seguimiento y evaluación del impacto de la estrategia:

- **Seguidores digitales:** Incrementar en 150 seguidores la comunidad de Instagram y Tik Tok en un plazo de tres meses, enfocándose en usuarios activos y afines al perfil definido.
- **Ventas:** Alcanzar la venta de al menos 300 piezas únicas elaboradas mediante upcycling en los primeros seis meses, asegurando una rotación constante del inventario.
- **Alianzas estratégicas:** Formalizar al menos tres colaboraciones con marcas locales, influencers o líderes de opinión del sector sustentable para potenciar el alcance y la credibilidad del taller.
- **Satisfacción del cliente:** Mantener un índice mínimo del 90% de satisfacción a través de encuestas o Net Promoter Score (NPS), garantizando la calidad y experiencia positiva.

4.4. Plan de Marketing Detallado y KPIs.

Se propone un plan de marketing integral basado en acciones concretas y seguimiento riguroso de indicadores clave:

- **Creación de contenido visual:** Desarrollo de material audiovisual que muestre el proceso de transformación de prendas (antes y después), resaltando la creatividad y el impacto ambiental positivo.
- **Publicación de tutoriales y testimonios:** Compartir videos cortos que expliquen técnicas de upcycling y mostrar opiniones reales de clientes para generar confianza y conexión emocional.

- **Transmisiones en vivo:** Realizar lives mensuales donde se exhiba el taller, el trabajo artesanal y se interactúe directamente con la audiencia para resolver dudas y fortalecer la comunidad.
- **Participación en ferias y eventos:** Asistencia activa en ferias, Exposiciones de moda sostenible y mercados locales para acercar el producto al cliente final y aumentar la presencia de marca.
- **Colaboraciones y alianzas:** Establecer acuerdos con otras iniciativas sustentables para intercambio de difusión, aprovechando sinergias para ampliar el público objetivo.

4.5. Presupuesto y Estrategias de Optimización

El presupuesto destinado al marketing será ajustable y enfocado en la autogestión, optimizando recursos.

En el primer año se contempla un monto fijo, que se irá incrementando de acuerdo los precios manejados en el mercado.

Se contempla solo un pequeño monto para participación en ferias y exposiciones locales.

Se busca optimizar recursos mediante:

- Uso de herramientas gratuitas para la creación y gestión de contenido, como Canvas.
- Implementación de estrategias de trueque y colaboración con otras marcas o colectivos para minimizar costos.
- Potenciación del alcance a través de alianzas con ONGs, universidades y colectivos ambientales, buscando difusión gratuita y posicionamiento en eventos relacionados con la sustentabilidad.
- Priorización de marketing digital para reducir gastos logísticos y aumentar la efectividad medible de las campañas.

CONCEPTO	VALOR MENSUAL
Honorarios apoyo marketing digital	\$ 45.000
Publicidad en Instagram y facebook	\$ 20.833
Ferias / Expo (Eventual)	\$ 8.334
TOTAL MKT	\$ 74.167

Fuente: Elaboración Propia.

5. Capítulo V: Plan de operaciones.

5.1. Mapa de procesos de la empresa.

El mapa de procesos se estructura en actividades primarias y de apoyo:

Actividades primarias: recepción o selección de prendas, diagnóstico, diseño, confección, control de calidad, empaque, entrega o venta, y seguimiento postventa.

Actividades de apoyo: administración, abastecimiento de insumos, gestión de recursos humanos y uso de herramientas digitales.

Estas actividades se representan en dos flujogramas diferenciados:

Transformación de prendas de clientes

- Recepción de prenda → El cliente entrega la prenda en el taller.
- Clasificación y diagnóstico → Se revisa el estado y factibilidad de transformación.
- Diseño conjunto → Se acuerdan ajustes, estilo y personalización con el cliente.
- Transformación artesanal → Ajustes de talla, reparaciones o procesos de upcycling.
- Control de calidad → Revisión de costuras, acabados y detalles.
- Empaque sostenible → Presentación con embalaje simple y ecológico.
- Entrega → Retiro en taller o despacho.
- Postventa → Seguimiento y fidelización.

Flujograma By Gloria cliente trae la prenda



Elaboración Propia.

Creación de prendas propias

- Selección de prendas base → Compra en ferias o recepción de donaciones.
- Clasificación de materiales → Elección de telas y partes aprovechables.
- Diseño creativo → Definición de estilos exclusivos y sostenibles.
- Confección artesanal → Transformación y elaboración de la prenda.
- Control de calidad → Revisión de acabados.
- Empaque sostenible → Preparación para venta.
- Comercialización → Venta en redes sociales, ferias o taller físico.
- Postventa → Contacto y fidelización de clientes.

Flujograma By Gloria Creación propia



Elaboración Propia.

Estos flujogramas permiten visualizar de manera clara y ordenada cómo se desarrollan las operaciones en cada caso.

Los procesos de apoyo garantizan que las operaciones se desarrollen de manera fluida y eficiente. Entre ellos destacan la compra de insumos (hilos, cierres, parches), la gestión administrativa (control de gastos, coordinación de pedidos) y la mantención de equipos (máquinas de coser y herramientas de trabajo). Aunque estos procesos no son visibles para el cliente final, resultan indispensables para asegurar la calidad y la continuidad del servicio.

En conjunto, este mapa de procesos evidencia cómo By Gloria articula sus recursos estratégicos, operativos y de apoyo para cumplir con su propuesta de valor: ofrecer prendas únicas, sostenibles y personalizadas, orientadas a un público cada vez más consciente del medioambiente y la economía circular.

5.2. Actividades de implementación - Carta Gantt.

La puesta en marcha de By Gloria requiere organizar las actividades de manera ordenada y secuencial, de modo que se asegure una correcta habilitación del taller y un inicio operativo coherente con la estrategia definida. Para ello, se elaboró una Carta Gantt que distribuye las principales tareas de implementación en un horizonte de doce meses, incorporando tanto la fase de formalización como la de operación efectiva.

Las actividades incluyen la constitución legal de la empresa, la habilitación del espacio de trabajo, la adquisición de maquinaria e insumos básicos, la contratación y capacitación de personal de apoyo, el diseño e implementación de la estrategia digital, la participación en ferias locales (cuatro durante el primer año) y la consolidación de alianzas estratégicas con actores del ecosistema sostenible.

El objetivo de esta planificación es optimizar los recursos, reducir riesgos y asegurar un avance progresivo que permita al emprendimiento posicionarse en el mercado con una base sólida. La Carta Gantt funciona, además, como herramienta de control y monitoreo, ya que facilita medir el cumplimiento de plazos, evaluar el avance real frente a lo planificado y realizar ajustes cuando sea necesario.

En el siguiente cuadro se presenta la planificación de actividades para el período inicial de implementación del taller:

En el siguiente cuadro se presenta la planificación de actividades para el período inicial de implementación del taller:

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Habilitación del taller (orden, equipos)						
Compra y Organización de insumos						
Diseño de procesos internos (mapa de flujo)						
Creación de contenido digital inicial						
Lanzamiento en redes sociales						
Participación en ferias locales						
Implementación de sistema de registro de ventas						
Campañas digitales de difusión						
Evaluación y ajustes						

Fuente: Elaboración Propia.

5.3. Presupuesto de operaciones.

El presupuesto de operaciones de By Gloria considera todos aquellos gastos necesarios para asegurar el correcto funcionamiento del taller en su etapa inicial y durante el primer año de actividades. Este presupuesto integra tanto los costos fijos como los variables, incluyendo arriendo, servicios básicos, insumos de costura, gastos administrativos y apoyo de mano de obra.

La planificación financiera busca optimizar recursos y mantener un equilibrio entre calidad y eficiencia, destinando montos a los rubros indispensables para sostener la operación del emprendimiento. Dado el carácter de negocio emergente, se priorizan gastos esenciales, evitando inversiones elevadas y privilegiando estrategias de autogestión y aprovechamiento de herramientas de bajo costo.

En el siguiente cuadro se presenta la estimación de los gastos básicos mensuales del año 1.

	CONCEPTO	VALOR
1	Luz	\$ 120.000
2	Arriendo	\$ 100.000
3	Agua	\$ 100.000
4	Transporte	\$ 40.000
	TOTAL GASTOS BASICOS	\$ 360.000

Fuente: Elaboración Propia

6. Capítulo VI: Plan de Recursos Humanos

6.1. Estructura Organizacional de la Empresa.

La estructura organizacional de By Gloria se define bajo un modelo simple, flexible y funcional, propio de un emprendimiento en etapa inicial, pero que considera todas las funciones necesarias para asegurar su crecimiento y consolidación. Si bien actualmente la mayoría de los roles son asumidos por la fundadora, el organigrama se ha diseñado

con un enfoque funcional, representando las principales áreas del negocio más allá de las personas específicas que las desempeñan.

De esta manera, By Gloria contempla las siguientes áreas:

- **Dirección General:** encargada de la toma de decisiones estratégicas, definición de lineamientos y supervisión de todas las áreas.
- **Área Operativa (Taller de Upcycling y Costura):** incluye la recepción de prendas, diagnóstico y diseño, confección y transformación, control de calidad y entrega final al cliente.
- **Área de Marketing y Ventas:** responsable de la gestión de redes sociales, creación de contenido, participación en ferias y atención a clientes.
- **Área de Administración y Finanzas:** encargada de la gestión de proveedores, control de gastos, trámites legales y tributarios.
- **Área de Apoyo y Alianzas:** orientada a la generación de colaboraciones con emprendedores, colectivos, ONGs y ferias locales para fortalecer la visibilidad de la marca.

Este modelo permite mantener claridad en las responsabilidades, optimizar recursos financieros y proyectar una estructura escalable que facilite incorporar personal en la medida en que aumente la demanda.

6.2. Estructura Legal de la Empresa

La figura jurídica elegida para By Gloria es la Sociedad por Acciones (SpA), debido a que otorga mayor flexibilidad para la incorporación de nuevos socios o inversionistas en el futuro, y al mismo tiempo permite que la fundadora mantenga el control de la empresa desde su etapa inicial.

Las ventajas de la SpA en este caso son:

- Responsabilidad limitada al capital aportado.
- Facilidad en la constitución y gestión administrativa.
- Adaptabilidad a escenarios de crecimiento, ya que posibilita sumar accionistas sin necesidad de modificar completamente la sociedad.

Pasos legales iniciales:

- Constitución de la empresa en el Registro de Empresas y Sociedades (RES).
- Inscripción en el Servicio de Impuestos Internos (SII) para la obtención del RUT.
- Declaración de inicio de actividades bajo el código económico 141100 – Fabricación de prendas de vestir.
- Habilitación de facturación electrónica.
- Registro de la marca By Gloria en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI).
- La empresa se registrará por las normativas del Código del Trabajo, la Ley N.º 16.744 sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, la Ley N.º 17.336 sobre Propiedad Intelectual y la normativa tributaria vigente del SII.

6.3. Perfiles de Cargo

Con el fin de garantizar el cumplimiento de las funciones críticas del taller, se definen los siguientes perfiles de cargo:

a) Dirección General (Fundadora)

- **Funciones:** dirección estratégica, administración de recursos, supervisión de operaciones, gestión de ventas, representación legal.
- **Competencias:** liderazgo, planificación, visión estratégica, habilidades de comunicación y conocimiento en moda sostenible.
- **Requisitos:** experiencia en costura y transformación textil, manejo de redes sociales y nociones de gestión administrativa.

b) Área Operativa (Ayudante de Taller / Apoyo eventual)

- **Funciones:** apoyo en costura y personalización, preparación de insumos, terminaciones, empaques y despachos.
- **Competencias:** habilidad manual, orientación al detalle, proactividad y compromiso con la calidad.
- **Requisitos:** educación media completa, experiencia básica en costura o talleres textiles.

c) Área de Marketing y Ventas (colaboración parcial o externa)

- **Funciones:** gestión de redes sociales, creación de contenido digital, atención a clientes, campañas de fidelización.
- **Competencias:** creatividad, manejo de herramientas digitales, comunicación efectiva.
- **Requisitos:** experiencia en marketing digital o diseño gráfico.

d) Área de Administración y Finanzas (apoyo eventual)

- **Funciones:** control de gastos, compras de insumos, relación con proveedores, trámites legales y tributarios.
- **Competencias:** organización, manejo de planillas, responsabilidad.
- **Requisitos:** estudios técnicos o experiencia en administración básica.

6.4. Políticas de la Empresa.

Las políticas internas de By Gloria se orientan a garantizar la sostenibilidad del negocio, la ética laboral y el compromiso social:

- **Política de Calidad:** todas las prendas deben cumplir con estándares de confección, terminaciones y presentación.
- **Política Ambiental:** fomentar la reutilización de materiales, minimizar desechos y priorizar prácticas sostenibles.

- **Política de Transparencia:** claridad en costos, tiempos de entrega y comunicación con clientes.
- **Política de Equidad y Bienestar Laboral:** respeto mutuo, trato justo y conciliación personal-familiar.
- **Política de Seguridad e Higiene:** condiciones seguras en el taller, afiliación a mutualidad y cumplimiento de la Ley 16.744.
- **Política de Responsabilidad Social:** establecer vínculos con la comunidad local y apoyar la economía circular.

6.5. Presupuesto de Recursos Humanos.

En su etapa inicial, By Gloria funcionará con una estructura ajustada, optimizando los recursos humanos. La fundadora recibirá remuneración fija, junto a dos ayudantes. Mientras que el apoyo en marketing tendrá asignaciones parciales.

Durante el primer año una de los cargos de ayudante se considera a tiempo parcial, para luego el segundo año colaborar a tiempo completo.

Presupuesto mensual proyectado:

Estructura Año 1

CARGO	SUELDO BASE	AFP	SALUD	AFC	TOTAL INGRESOS	TOTAL TRIBUTABLE	SIS	TOTAL COSTO EMPRESA
Costurera	\$ 650.000	\$ 84.500	\$ 45.500	\$ 19.500	\$ 500.500	\$ 500.500		\$ 650.000
Ayudante	\$ 539.000	\$ 70.070	\$ 37.730	\$ 16.170	\$ 415.030	\$ 415.030	\$ 10.133	\$ 549.133
Ayudante Part time (Solo Año 1)	\$ 269.500	\$ 35.035	\$ 18.865	\$ 8.085	\$ 207.515	\$ 207.515	\$ 5.067	\$ 274.567
								\$ 1.473.700

Estructura Año 2

CARGO	SUELDO BASE	AFP	SALUD	AFC	TOTAL INGRESOS	TOTAL TRIBUTABLE	SIS	TOTAL COSTO EMPRESA
Costurera	\$ 650.000	\$ 84.500	\$ 45.500	\$ 19.500	\$ 500.500	\$ 500.500		\$ 650.000
Ayudante	\$ 539.000	\$ 70.070	\$ 37.730	\$ 16.170	\$ 415.030	\$ 415.030	\$ 10.133	\$ 549.133
Ayudante (Desde Año 2)	\$ 539.000	\$ 70.070	\$ 37.730	\$ 16.170	\$ 415.030	\$ 415.030	\$ 10.133	\$ 549.133
								\$ 1.748.266

Fuente: Elaboración Propia.

Capítulo 7: Plan Financiero.

By Gloria busca la viabilidad económica y financiera del emprendimiento a través del cálculo de indicadores clave como VAN, TIR y Payback. El análisis incluye evaluación de sensibilidad con escenarios optimista, conservador y pesimista para proporcionar una visión integral del potencial de inversión.

7.1 Objetivos Financieros

- Evaluar la rentabilidad del capital invertido.
- Determinar el período de recuperación de la inversión.
- Establecer la capacidad del proyecto para generar valor económico agregado.

7.2 Inversión Inicial

Para concretar la implementación del plan de negocios propuesto es necesario adquirir los equipos electrónicos y artículos de costura que se van a utilizar a lo largo del proceso productivo del taller. Además, dentro de la inversión inicial se considerará el inventario MP inicial para 3 meses.

- Stock inicial MP (materia prima): By Gloria se basa en utilizar MP como ropa usada para la creación de nuevas prendas.

Concepto	Costo Unitario	Cantidad	Valor
Maquina Coser Recta	\$ 259.990	2	\$ 519.980
Maquina Overlock	\$ 269.990	2	\$ 539.980
Plancha Industrial	\$ 129.990	1	\$ 129.990
*Stock inicial MP	\$ 700.000		\$ 700.000
Tijeras de Costura	\$ 36.340	5	\$ 36.340
Set agujas	\$ 40.000	11	\$ 40.000
Cintas metricas	\$ 4.780	2	\$ 4.780
Descosedores	\$ 6.000	5	\$ 6.000
Hilos	\$ 30.000	15	\$ 30.000
Dedales	\$ 49.000	10	\$ 49.000
Tizas Sastre	\$ 23.900	10	\$ 23.900
Insumos Varios	\$ 100.000		\$ 100.000
TOTAL INVERSION			\$ 2.179.970

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Ingresos.

Los ingresos se proyectan en cinco años:

- Incluye Inversión Inicial y Préstamo Bancario.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ 1.200.000	\$ 2.298.350	\$ 5.008.442	\$ 8.780.694	\$ 13.273.432
FEBRERO	\$ 1.400.000	\$ 2.456.936	\$ 5.238.830	\$ 9.061.676	\$ 13.552.174
MARZO	\$ 1.800.000	\$ 2.626.465	\$ 5.479.816	\$ 9.351.650	\$ 13.836.769
ABRIL	\$ 2.000.000	\$ 2.807.691	\$ 5.731.888	\$ 9.650.903	\$ 14.127.342
MAYO	\$ 2.000.000	\$ 3.001.421	\$ 5.995.554	\$ 9.959.732	\$ 14.424.016
JUNIO	\$ 2.000.000	\$ 3.208.520	\$ 6.271.350	\$ 10.278.443	\$ 14.726.920
JULIO	\$ 2.000.000	\$ 3.429.907	\$ 6.559.832	\$ 10.607.353	\$ 15.036.185
AGOSTO	\$ 2.100.000	\$ 3.666.571	\$ 6.861.584	\$ 10.946.788	\$ 15.351.945
SEPTIEMBRE	\$ 2.100.000	\$ 3.919.564	\$ 7.177.217	\$ 11.297.086	\$ 15.674.336
OCTUBRE	\$ 2.100.000	\$ 4.190.014	\$ 7.507.369	\$ 11.658.592	\$ 16.003.497
NOVIEMBRE	\$ 2.100.000	\$ 4.479.125	\$ 7.852.708	\$ 12.031.667	\$ 16.339.571
DICIEMBRE	\$ 2.150.000	\$ 4.788.185	\$ 8.213.933	\$ 12.416.681	\$ 16.682.702

INVERSION	\$ 2.179.970				
PRESTAMO	\$ 15.000.000				
	\$40.129.970	\$40.872.750	\$77.898.522	\$126.041.265	\$179.028.888

Fuente: Elaboración propia

7.4 Costos Fijos

By Gloria presenta una estructura de costos marcada por una alta proporción de gastos fijos, principalmente en sueldos de personal y gastos básicos.

AÑO 1		
CONCEPTO	MONTO MENSUAL INICIAL	MONTO ANUAL
GASTOS BASICOS	\$ 360.000	\$ 4.320.000
REMUNERACIONES	\$ 1.473.700	\$ 17.684.398
MARKETING	\$ 74.167	\$ 890.000
		\$ 22.894.398

Fuente: Elaboración propia

- Se muestran proyecciones de gastos fijos a 5 años, desglosados en 3 ítems: Gastos básicos, remuneraciones y marketing.

- Se proyecta una inflación de 6% anual en gastos básicos y remuneraciones.

GASTOS BASICOS

	PROYECCION A 5 AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ 360.000	\$ 381.600	\$ 404.496	\$ 428.766	\$ 454.492
FEBRERO	\$ 360.000	\$ 381.600	\$ 404.496	\$ 428.766	\$ 454.492
MARZO	\$ 360.000	\$ 381.600	\$ 404.496	\$ 428.766	\$ 454.492
ABRIL	\$ 360.000	\$ 381.600	\$ 404.496	\$ 428.766	\$ 454.492
MAYO	\$ 360.000	\$ 381.600	\$ 404.496	\$ 428.766	\$ 454.492
JUNIO	\$ 360.000	\$ 381.600	\$ 404.496	\$ 428.766	\$ 454.492
JULIO	\$ 360.000	\$ 381.600	\$ 404.496	\$ 428.766	\$ 454.492
AGOSTO	\$ 360.000	\$ 381.600	\$ 404.496	\$ 428.766	\$ 454.492
SEPTIEMBRE	\$ 360.000	\$ 381.600	\$ 404.496	\$ 428.766	\$ 454.492
OCTUBRE	\$ 360.000	\$ 381.600	\$ 404.496	\$ 428.766	\$ 454.492
NOVIEMBRE	\$ 360.000	\$ 381.600	\$ 404.496	\$ 428.766	\$ 454.492
DICIEMBRE	\$ 360.000	\$ 381.600	\$ 404.496	\$ 428.766	\$ 454.492
TOTAL GASTOS BASICOS	\$ 4.320.000	\$ 4.579.200	\$ 4.853.952	\$ 5.145.189	\$ 5.453.900

REMUNERACIONES

	PROYECCION A 5 AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ 1.473.700	\$ 1.748.266	\$ 1.853.162	\$ 1.964.352	\$ 2.082.213
FEBRERO	\$ 1.473.700	\$ 1.748.266	\$ 1.853.162	\$ 1.964.352	\$ 2.082.213
MARZO	\$ 1.473.700	\$ 1.748.266	\$ 1.853.162	\$ 1.964.352	\$ 2.082.213
ABRIL	\$ 1.473.700	\$ 1.748.266	\$ 1.853.162	\$ 1.964.352	\$ 2.082.213
MAYO	\$ 1.473.700	\$ 1.748.266	\$ 1.853.162	\$ 1.964.352	\$ 2.082.213
JUNIO	\$ 1.473.700	\$ 1.748.266	\$ 1.853.162	\$ 1.964.352	\$ 2.082.213
JULIO	\$ 1.473.700	\$ 1.748.266	\$ 1.853.162	\$ 1.964.352	\$ 2.082.213
AGOSTO	\$ 1.473.700	\$ 1.748.266	\$ 1.853.162	\$ 1.964.352	\$ 2.082.213
SEPTIEMBRE	\$ 1.473.700	\$ 1.748.266	\$ 1.853.162	\$ 1.964.352	\$ 2.082.213
OCTUBRE	\$ 1.473.700	\$ 1.748.266	\$ 1.853.162	\$ 1.964.352	\$ 2.082.213
NOVIEMBRE	\$ 1.473.700	\$ 1.748.266	\$ 1.853.162	\$ 1.964.352	\$ 2.082.213
DICIEMBRE	\$ 1.473.700	\$ 1.748.266	\$ 1.853.162	\$ 1.964.352	\$ 2.082.213
TOTAL REMUNERACIONES	\$ 17.684.398	\$ 20.979.197	\$ 22.237.949	\$ 23.572.226	\$ 24.986.559

MARKETING

CONCEPTO	PROYECCION A 5 AÑOS				
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Honorarios apoyo marketing digital	\$ 540.000	\$ 600.000	\$ 660.000	\$ 720.000	\$ 840.000
Publicidad en Instagram y facebook	\$ 250.000	\$ 255.000	\$ 260.000	\$ 270.000	\$ 280.000
Ferias / Expo	\$ 100.000	\$ 110.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 140.000
TOTAL MKT	\$ 890.000	\$ 965.000	\$ 1.040.000	\$ 1.120.000	\$ 1.260.000

Fuente: Elaboración propia

7.5 Costos Variables

Los costos variables iniciales corresponden al 50% de las ventas, cubriendo materia prima para cada prenda.

Se muestra la distribución de los costos variables asociados a la producción y personalización de los distintos productos ofrecidos por By Gloria. Los pantalones y blusas representan la mayor proporción del costo variable total, lo que refleja su peso en el volumen de ventas.

Los servicios de personalización, que incluyen desde modificaciones menores hasta cambios mayores en prendas, presentan costos variables menores, pero con un aporte significativo al portafolio, dado su valor agregado.

PRODUCTO	% PONDERADO	\$ VENTA	\$ COSTO	\$ VTA PON	\$ COT PON
Blusas	30%	21.000	10.500	6.300	3.150
Pantalón	50%	27.000	13.500	13.500	6.750
Vestidos	10%	25.000	12.500	2.500	1.250
Personalización menor de prendas	2%	10.000	5.000	200	100
Personalización media de prendas	2%	15.000	7.500	300	150
Personalización mayor de prendas	6%	25.000	12.500	1.500	750
TOTAL	100%	\$ 123.000	\$ 61.500	\$ 24.300	\$ 12.150

Fuente: Elaboración propia.

7.6 Gastos Administración

En el inicio del proyecto está contemplado los cargos de Costurera, ayudante de costurera y ayudante part time. Para luego incorporarse a tiempo completo.

Se proyecta una inflación de 6% anual.

CARGO	SUELDO BASE	AFP	SALUD	AFC	TOTAL INGRESOS	TOTAL TRIBUTABLE	SIS	TOTAL COSTO EMPRESA
Costurera	\$ 650.000	\$ 84.500	\$ 45.500	\$ 19.500	\$ 500.500	\$ 500.500		\$ 650.000
Ayudante	\$ 539.000	\$ 70.070	\$ 37.730	\$ 16.170	\$ 415.030	\$ 415.030	\$ 10.133	\$ 549.133
Ayudante Part time (Solo Año 1)	\$ 269.500	\$ 35.035	\$ 18.865	\$ 8.085	\$ 207.515	\$ 207.515	\$ 5.067	\$ 274.567
								\$ 1.473.700

CARGO	SUELDO BASE	AFP	SALUD	AFC	TOTAL INGRESOS	TOTAL TRIBUTABLE	SIS	TOTAL COSTO EMPRESA
Costurera	\$ 650.000	\$ 84.500	\$ 45.500	\$ 19.500	\$ 500.500	\$ 500.500		\$ 650.000
Ayudante	\$ 539.000	\$ 70.070	\$ 37.730	\$ 16.170	\$ 415.030	\$ 415.030	\$ 10.133	\$ 549.133
Ayudante (Desde Año 2)	\$ 539.000	\$ 70.070	\$ 37.730	\$ 16.170	\$ 415.030	\$ 415.030	\$ 10.133	\$ 549.133
								\$ 1.748.266

Fuente: Elaboración propia.

7.7 Ventas

Se presentan las ventas proyectadas a 5 años.

- Crecimiento mensual de 6,9% en 2do año.
- Crecimiento mensual 4,5% en el año 3.
- Crecimiento mensual 3 y 2% en el cuarto y quinto año respectivamente.

CRECIMIENTO	PROYECCION VENTAS A 5 AÑOS				
	AÑO 1	6,9% AÑO 2	4,5% AÑO 3	3,0% AÑO 4	2,0% AÑO 5
ENERO	\$ 1.200.000	\$ 2.298.350	\$ 5.008.442	\$ 8.780.694	\$ 13.273.432
FEBRERO	\$ 1.400.000	\$ 2.456.936	\$ 5.238.830	\$ 9.061.676	\$ 13.552.174
MARZO	\$ 1.800.000	\$ 2.626.465	\$ 5.479.816	\$ 9.351.650	\$ 13.836.769
ABRIL	\$ 2.000.000	\$ 2.807.691	\$ 5.731.888	\$ 9.650.903	\$ 14.127.342
MAYO	\$ 2.000.000	\$ 3.001.421	\$ 5.995.554	\$ 9.959.732	\$ 14.424.016
JUNIO	\$ 2.000.000	\$ 3.208.520	\$ 6.271.350	\$ 10.278.443	\$ 14.726.920
JULIO	\$ 2.000.000	\$ 3.429.907	\$ 6.559.832	\$ 10.607.353	\$ 15.036.185
AGOSTO	\$ 2.100.000	\$ 3.666.571	\$ 6.861.584	\$ 10.946.788	\$ 15.351.945
SEPTIEMBRE	\$ 2.100.000	\$ 3.919.564	\$ 7.177.217	\$ 11.297.086	\$ 15.674.336
OCTUBRE	\$ 2.100.000	\$ 4.190.014	\$ 7.507.369	\$ 11.658.592	\$ 16.003.497
NOVIEMBRE	\$ 2.100.000	\$ 4.479.125	\$ 7.852.708	\$ 12.031.667	\$ 16.339.571
DICIEMBRE	\$ 2.150.000	\$ 4.788.185	\$ 8.213.933	\$ 12.416.681	\$ 16.682.702
TOTAL	\$ 22.950.000	\$ 40.872.750	\$ 77.898.522	\$ 126.041.265	\$ 179.028.888

Fuente: Elaboración propia

7.8 Punto de Equilibrio.

El análisis de punto de equilibrio muestra que la empresa debe vender entre unidades 157 y 228 mensuales, o entre 1884 y 2732 unidades anuales, para cubrir sus costos totales en el período proyectado. Esto brinda un indicador claro sobre los volúmenes mínimos de venta necesarios para asegurar la viabilidad financiera.

Costo Fijo Ponderado: \$12.150

Precio Venta Ponderada: \$24.300

Año	Promedio CF Mensuales	P.E. Mensual (Unidades)	Costos Fijos Anuales (CF)	P.E. Anual (Unidades)
AÑO 1	\$ 1.907.866	157	\$ 22.894.398	1884
AÑO 2	\$ 2.315.179	191	\$ 27.782.149	2287
AÑO 3	\$ 2.455.515	202	\$ 29.466.178	2425
AÑO 4	\$ 2.604.312	214	\$ 31.251.748	2572
AÑO 5	\$ 2.766.638	228	\$ 33.199.653	2732

	PROYECCION TOTAL DE COSTOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ 2.373.700	\$ 2.834.762	\$ 3.028.848	\$ 3.230.979	\$ 3.501.638
FEBRERO	\$ 2.083.700	\$ 2.489.762	\$ 2.628.848	\$ 2.780.979	\$ 2.941.638
MARZO	\$ 1.933.700	\$ 2.344.762	\$ 2.488.848	\$ 2.640.979	\$ 2.801.638
ABRIL	\$ 1.833.700	\$ 2.234.762	\$ 2.368.848	\$ 2.510.979	\$ 2.661.638
MAYO	\$ 1.833.700	\$ 2.234.762	\$ 2.368.848	\$ 2.510.979	\$ 2.661.638
JUNIO	\$ 1.833.700	\$ 2.234.762	\$ 2.368.848	\$ 2.510.979	\$ 2.661.638
JULIO	\$ 1.833.700	\$ 2.234.762	\$ 2.368.848	\$ 2.510.979	\$ 2.661.638
AGOSTO	\$ 1.833.700	\$ 2.234.762	\$ 2.368.848	\$ 2.510.979	\$ 2.661.638
SEPTIEMBRE	\$ 1.833.700	\$ 2.234.762	\$ 2.368.848	\$ 2.510.979	\$ 2.661.638
OCTUBRE	\$ 1.833.700	\$ 2.234.762	\$ 2.368.848	\$ 2.510.979	\$ 2.661.638
NOVIEMBRE	\$ 1.833.700	\$ 2.234.762	\$ 2.368.848	\$ 2.510.979	\$ 2.661.638
DICIEMBRE	\$ 1.833.700	\$ 2.234.762	\$ 2.368.848	\$ 2.510.979	\$ 2.661.638
COSTO VTA	\$ 22.894.398	\$ 27.782.149	\$ 29.466.178	\$ 31.251.748	\$ 33.199.653

Fuente: Elaboración propia

7.9 Capital de trabajo

El cuadro muestra la estructura financiera necesaria para implementar el proyecto By Gloria. La inversión total asciende a \$2.179.970, mientras que el capital de trabajo requerido es de \$18.844.084, sumando un desembolso total de \$21.024.054 que asegura tanto la adquisición de activos como la operación eficiente del taller durante la etapa de arranque y considerando que el capital de trabajo calculado incluye las necesidades financieras para mantener la operación durante 5 años, el monto refleja no solo el ciclo operativo inicial sino también un respaldo para cubrir variaciones en gastos operativos proyectados en ese horizonte.

Concepto	Valor (\$)
Inversión Total	2.179.970
Capital de Trabajo	18.844.084
Total Necesario	21.024.054

Fuente: Elaboración propia

7.10 Depreciación

La depreciación sigue estrictamente la Tabla del SII, aplicando vida útil diferenciada.

Se considera una depreciación lineal de 5 años para los equipos electrónicos y 2 años para la plancha industrial.

INVERSION	VALOR UN	CANTIDAD	TOTAL	AÑOS VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquina Coser Recta	\$ 259.990	2	\$ 519.980	5	\$103.996	\$103.996	\$103.996	\$103.996	\$103.996
Maquina Overlock	\$ 269.990	2	\$ 539.980	5	\$107.996	\$107.996	\$107.996	\$107.996	\$107.996
Plancha Industrial	\$ 129.990	1	\$ 129.990	2	\$ 64.995	\$ 64.995			
TOTAL INVERSION			\$1.189.950	Total Depreciacion Anual	\$276.987	\$276.987	\$211.992	\$211.992	\$211.992

Fuente: https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

Elaboración propia.

7.11 Valor de desecho.

Definición: El valor monetario que se puede recuperar de los activos del proyecto una vez finalizado el período de evaluación ya sea por:

- Venta de los activos
- Valor contable residual después de depreciación
- Valor presente de flujos futuros si el proyecto continúa

Fuente: Understanding Salvage Value: Definition, Calculation, and Examples

Valor de desecho total: **\$0**

Justificación:

- Las máquinas se deprecian completamente en 5 años según tabla SII.
- Los activos menores se consideran totalmente depreciados.
- No se proyecta valor de reventa significativo para equipos textiles usados durante 5 años.

Alternativa: Si el negocio continúa operando después del año 5, se podría calcular un valor de desecho basado en la perpetuidad de flujos futuros, pero el análisis se limita al horizonte de 5 años con valor residual cero.

7.12 Estructura Patrimonial con apalancamiento.

CONCEPTO	MONTO	% TOTAL SOBRE LOS ACTIVOS
ACTIVOS		
INVERSION INICIAL	\$ 2.179.970	10%
CAPITAL DE TRABAJO	\$18.844.084	90%
TOTAL ACTIVOS	\$21.024.054	100%
PASIVOS Y PATRIMONIO		
DEUDA BANCARIA	\$15.000.000	71%
PATRIMONIO	\$ 2.179.970	10%
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$17.179.970	82%

Elaboracion propia

La estructura financiera del proyecto es altamente apalancada, con la Deuda Bancaria de \$15.000.000 representando el 71% de la financiación. Este alto endeudamiento inyecta un riesgo financiero elevado, haciendo que el proyecto sea muy sensible a la tasa de interés y al flujo de caja.

El Patrimonio es bajo (10%), lo que magnifica el apalancamiento, impulsando un alto retorno potencial.

La inversión se centra en el Capital de Trabajo (82%), asegurando una alta flexibilidad operativa.

Justificación de Saldo: La diferencia de \$3.844.084 se asume como Flujo Negativo de Caja al inicio del proyecto (capital faltante), que deberá ser cubierto con ventas operacionales futuras, aumentando la presión financiera inicial.

Préstamo	15.000.000	
Tasa interés anual	30,76%	0,308
Plazo	5	Años

Año	Deuda	Cuota	Interés	Amortización	Deuda
0					\$ 15.000.000
1	\$ 15.000.000	\$ 6.248.583	\$ 4.614.000	\$ 1.634.583	\$ 13.365.417
2	\$ 13.365.417	\$ 6.248.583	\$ 4.111.202	\$ 2.137.381	\$ 11.228.036
3	\$ 11.228.036	\$ 6.248.583	\$ 3.453.744	\$ 2.794.839	\$ 8.433.197
4	\$ 8.433.197	\$ 6.248.583	\$ 2.594.051	\$ 3.654.532	\$ 4.778.666
5	\$ 4.778.666	\$ 6.248.583	\$ 1.469.918	\$ 4.778.666	\$ -

Fuente: Elaboración propia

7.13 Tasa de descuentos.

La tasa de descuento del negocio calculada a partir de la ecuación 1 con los valores presentes en la tabla es de 14,3%.

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

Ecuación 1: Formula de tasa de descuento.

CONCEPTO	DATOS	FORMULA	MONTO
TASA LIBRE DE RIESGO	BANCO CENTRAL	Rf	5,58%
TASAS DE MERCADO	IPSA	Rm	18%
BETA PURO INDUSTRIA	BETA	B	0,7
		Ke	14,3%

Parámetros para el cálculo de la tasa de descuento.

Fuentes:

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TM_S_15/T311

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_ESTADIST_MACRO/MN_EST_MACRO_IV/PE_M_INDBUR/PEM_INDBUR

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

7.14 Flujo puro.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		22.950.000	40.872.750	77.898.522	126.041.265	179.028.888
COSTOS		-11.475.000	-20.436.375	-38.949.261	-63.020.632	-89.514.444
MARGEN COMERCIAL		11.475.000	20.436.375	38.949.261	63.020.632	89.514.444
COSTOS FIJO		-4.320.000	-4.579.200	-4.853.952	-5.145.189	-5.453.900
RRHH		-17.684.398	-22.237.949	-23.572.226	-24.986.559	-26.485.753
MKT		-890.000	-965.000	-1.040.000	-1.120.000	-1.260.000
OTROS COSTOS		0	0	0	0	0
DEPRECIACION		-276.987	-276.987	-211.992	-211.992	211.992
TOTAL COSTOS		-23.171.385	-28.059.136	-29.678.170	-31.463.740	-32.987.661
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-11.696.385	-7.622.760	9.271.092	31.556.892	56.526.783
PERDIDA ARRASTRE			-11.696.385	-19.319.145	-10.048.053	0
BASE TRIBUTARIA		-11.696.385	-19.319.145	-10.048.053	21.508.839	56.526.783
IMPUESTO 25%		0	0	0	5.377.210	14.131.696
MARGEN DESPUES DE IMPUESTOS		-11.696.385	-19.319.145	-10.048.053	16.131.629	42.395.087
DEPRECIACION		276.987	276.987	211.992	211.992	-211.992
PERDIDA ARTR		0	11.696.385	19.319.145	10.048.053	0
INVERSION	- 2.179.970					
CAPITAL DE TRABAJO	- 18.844.084					18.844.084

7.14 Cálculo de indicadores VAN, TIR, Payback u otros indicadores

TOTAL FLUJO	- 21.024.054	-11.419.398	-7.345.773	9.483.084	26.391.674	42.183.095
FLUJO ACUMULADO	- 21.024.054	-32.443.452	-39.789.226	-30.306.142	-3.914.468	38.268.628

<u>VAN</u>	\$ -4.430.536
<u>TIR</u>	20%

<u>PAYBACK</u>	
<u>AÑOS</u>	<u>MESES</u>
5	2

<u>WACC</u>	25,2%
-------------	-------

<u>IVAN</u>	-0,21
-------------	-------

- Los resultados indican que, bajo las proyecciones y costos actuales, el proyecto no es financieramente rentable en su forma pura, ya que el Valor Actual Neto (VAN) es negativo.
- Un VAN negativo indica que el valor presente de los flujos de caja futuros generados por el proyecto es menor que la inversión inicial.
- El proyecto no alcanza la rentabilidad mínima exigida.
- Plazo de Recuperación: 5 años y 2 meses.
- El proyecto no es aceptable desde una perspectiva de creación de valor (VAN < 0 y TIR < WACC).
- Se tomó la decisión de reestructurar el proyecto, con un apalancamiento.
- Se considera postular a fondos concursables de instituciones como Corfo y Sercotec. Sin embargo, hasta contar la certeza, se ha decidido no incluir esta variable en los análisis.

7.15 Análisis de sensibilidad

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

PESIMISTA

Para este caso se probó con una estimación de venta más pesimista, con una baja de un -12,12% en promedio respecto al escenario base (conservador).

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION	- 2.179.970					
CAPITAL DE TRABAJO	- 20.975.790					20.975.790
PRESTAMO (CAPITAL)	15.000.000	-1.634.583	-2.137.381	-2.794.839	-3.654.532	-4.778.666
TOTAL FLUJO	- 8.155.760	-17.842.981	-15.254.487	731.492	23.208.291	31.786.648
FLUJO ACUMULADO	- 8.155.760	-25.998.740	-41.253.227	-40.521.736	-17.313.445	14.473.203

<u>VAN</u>	\$ -4.410.031
<u>TIR</u>	9%
<u>PAYBACK</u>	
<u>AÑOS</u>	<u>MESES</u>
5	9

<u>Ke</u>	14,3%
-----------	-------

<u>IVAN</u>	0,54
-------------	------

Dada esta nueva estimación de demanda la TIR sería de 9%, mientras que el VAN resultante sería negativo, con un valor de -\$4.410.031 por lo que la inversión produciría a pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida y se aconsejaría rechazar el proyecto.

CONSERVADOR

Para este caso se probó con una estimación de venta más moderada, con un aumento de un 14,42% en promedio respecto al escenario pesimista.

Dada esta nueva estimación de demanda la TIR sería de 27%, mientras que el VAN resultante sería positivo, con un valor de \$11.214.601 por lo que la inversión produciría ganancias por sobre de la rentabilidad exigida y dentro del tiempo proyectado, se aconsejaría aprobar el proyecto.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION	- 2.179.970					
CAPITAL DE TRABAJO	- 18.844.084					18.844.084
PRESTAMO (CAPITAL)	15.000.000	-1.634.583	-2.137.381	-2.794.839	-3.654.532	-4.778.666
TOTAL FLUJO	- 6.024.054	-17.667.981	-13.594.356	6.029.340	31.381.950	43.391.529
FLUJO ACUMULADO	- 6.024.054	-23.692.035	-37.286.392	-31.257.052	124.898	43.516.427

VAN	\$11.214.601
TIR	27%

PAYBACK	
AÑOS	MESES
4	9

Ke	14,3%
-----------	-------

IVAN	1,86
-------------	------

OPTIMISTA

Para este caso se probó con una estimación de venta más Optimista de, con un aumento de un 9,1% promedio respecto al escenario conservador.

Dada esta nueva estimación de demanda la TIR sería de 35%, mientras que el VAN resultante sería positivo, con un valor de \$20.271.011 por lo que la inversión produciría ganancias por sobre de la rentabilidad exigida, se aconsejaría aprobar el proyecto.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION	- 2.179.970					
CAPITAL DE TRABAJO	- 18.677.682					18.677.682
PRESTAMO (CAPITAL)	15.000.000	-1.634.583	-2.137.381	-2.794.839	-3.654.532	-4.778.666
TOTAL FLUJO	- 5.857.652	-17.147.981	-13.963.341	8.014.885	35.620.263	55.461.997
FLUJO ACUMULADO	- 5.857.652	-23.005.633	-36.968.973	-28.954.088	6.666.175	62.128.172

VAN	\$20.271.011
TIR	35%

PAYBACK	
AÑOS	MESES
4	8

Ke	14,3%
-----------	-------

IVAN	3,46
-------------	------

Capítulo VIII: Conclusiones

8.1 Propuesta modelo Canvas.

El primer modelo Canvas de By Gloria representó una aproximación inicial al proyecto, destacando la idea central de transformar prendas mediante upcycling y posicionarse en redes sociales como principal canal de venta. Sin embargo, este esquema se presentaba de manera más general, con una propuesta de valor aún poco diferenciada, un segmento de clientes limitado y sin mayor desarrollo de aliados estratégicos o proyección de ingresos diversificados.

En contraste, el modelo Canvas final muestra una evolución significativa, pues integra los resultados de la investigación de mercado y el análisis estratégico realizado en la tesis. El segmento de clientes se amplió para abarcar a distintos grupos etarios y motivacionales; la propuesta de valor se consolidó en torno a la exclusividad, sostenibilidad y confecciones propias; y los canales se diversificaron, incluyendo tanto la venta digital como la participación en ferias locales y el taller físico. Asimismo, se fortalecieron los bloques de relación con clientes, recursos y actividades clave, además de incorporar socios estratégicos vinculados a la economía circular.

El segundo modelo Canvas es más completo, coherente y realista, ya que refleja la maduración del proyecto desde una idea general hasta una propuesta empresarial sustentada en datos, análisis de entorno y planificación operativa.

Modelo Canvas Final de By Gloria

1. Segmentos de clientes

- Adultos entre 26 y 60+ años interesados en moda sostenible.
- Consumidores que valoran exclusividad y personalización.
- Clientes preocupados por el medioambiente y el consumo responsable.
- Personas que buscan dar nueva vida a sus prendas.

2. Propuesta de valor

- Transformación y personalización de prendas en piezas únicas.
- Moda circular que prolonga la vida útil de la ropa.
- Conexión emocional y estética con cada cliente.

- Confecciones propias que combinan creatividad, sostenibilidad y calidad artesanal.

3. Canales.

- Taller físico en Concepción.
- Redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok).
- Participación en ferias y exposiciones de moda sostenible.

4. Relación con clientes

- Asesoría personalizada y co-creación del diseño.
- Comunicación cercana vía digital y presencial.
- Generación de confianza a través de experiencias y testimonios.
- Fidelización mediante contenido educativo sobre moda circular.

5. Fuentes de ingresos

- Servicios de personalización y transformación de prendas.
- Venta de prendas confeccionadas por By Gloria.

6. Recursos clave

- Experiencia de más de 40 años en costura.
- Taller equipado con maquinaria básica y accesorios.
- Presencia digital consolidada.
- Conocimientos en sostenibilidad y tendencias de upcycling.

7. Actividades clave

- Transformación creativa de prendas.
- Creación de prendas propias.
- Marketing digital y participación en ferias.
- Gestión administrativa y relación con clientes.

8. Socios clave

- Proveedores de insumos y accesorios.
- Fundaciones y recicladores textiles.
- Plataformas digitales de venta.
- Actores locales de moda sostenible y economía circular.

9. Estructura de costos

- Insumos para personalización.
- Costos fijos de operación del taller.
- Marketing digital y participación en ferias.
- Mantenimiento de maquinaria y herramientas.

8.2 Conclusiones Finales Proyecto de negocio By Gloria.

El proyecto By Gloria demuestra la viabilidad de un modelo de negocio basado en la moda circular y el upcycling, respondiendo a una problemática ambiental y social relevante: la acumulación de residuos textiles y la necesidad de alternativas sostenibles en el consumo de vestuario. La propuesta integra tradición artesanal, sostenibilidad y creatividad, lo que le otorga un carácter diferenciado frente a la costura tradicional y el fast fashion.

El análisis PESTEL evidenció un contexto favorable para el desarrollo de la iniciativa, especialmente por el avance de políticas públicas vinculadas a la economía circular y el creciente interés social hacia el consumo responsable. A nivel económico, se identificaron oportunidades de financiamiento público y privado, lo que fortalece la viabilidad del negocio. Por su parte, las 5 Fuerzas de Porter y el FODA confirmaron que, si bien existen amenazas ligadas a la competencia del retail y talleres tradicionales, las fortalezas y oportunidades de By Gloria como la experiencia, la personalización y la creciente demanda por prendas únicas superan las debilidades y constituyen una base sólida para su consolidación.

La investigación de mercado validó de manera empírica el potencial de la propuesta: un 85,9% de los encuestados manifestó interés en dar una segunda vida a sus prendas y un 81% declaró estar dispuesto a pagar entre \$5.000 y \$20.000 CLP por los servicios ofrecidos. Estos resultados confirman la aceptación del concepto y la coherencia de la estrategia de precios proyectada, reforzando la sostenibilidad económica y el posicionamiento esperado.

El plan de operaciones, recursos humanos y marketing aportaron lineamientos claros para la gestión eficiente del taller. Se propone una estructura organizacional flexible, la elección de una Sociedad por Acciones (SpA) como figura legal para facilitar el crecimiento futuro, y un plan de marketing enfocado en redes sociales y ferias locales. Estas estrategias aseguran la visibilidad de la marca, la fidelización de clientes y la construcción de una comunidad en torno a valores de sostenibilidad y creatividad.

By Gloria constituye un emprendimiento con alto potencial de éxito en el mercado local, que no solo ofrece valor económico y social, sino que también se alinea con tendencias globales de sostenibilidad y consumo consciente. Su consolidación permitirá generar un impacto positivo en la comunidad, al reducir los residuos textiles, promover la moda circular y visibilizar el oficio de la costura como un motor de innovación y desarrollo sostenible.

Bibliografía

Fundación Ellen MacArthur. (n.d.). A new textiles economy: Redesigning fashion's future.

Ministerio del Medio Ambiente (MMA). (2021). Estrategia Nacional de Economía Circular para un Chile sin Basura 2040.

<https://g5noticias.cl/2025/01/28/un-ano-estancada-en-el-senado-que-significa-y-como-podria-impactar-la-ley-de-greenwashing-en-chile/>

Diario Constitucional. (2025, 19 de abril). Senado aprueba proyecto de simplificación regulatoria con foco en inversión, incentivos tributarios y gestión ambiental.

SERCOTEC. (2025). Capital Semilla Emprende Economía Circular, Los Lagos 2025.

Diario Constitucional. (2025, 19 de abril). Senado aprueba proyecto de simplificación regulatoria con foco en inversión, incentivos tributarios y gestión ambiental.

Fundación Ellen MacArthur. (n.d.). A new textiles economy: Redesigning fashion's future. (Citación conceptual de impacto y economía circular).

GfK Chile. (2024). Tendencias de consumo responsable en Chile. (Fuente de datos sobre disposición a pagar por sostenibilidad).

Ministerio del Medio Ambiente (MMA). (2021). Estrategia Nacional de Economía Circular para un Chile sin Basura 2040.

Ministerio del Medio Ambiente (MMA). (2025a, 24 de junio). Es oficial: Ministerio del Medio Ambiente declara a los textiles como producto prioritario de la Ley del Reciclaje.

Ministerio del Medio Ambiente (MMA). (2025b, 4 de julio). Resolución Exenta N° 3914/2025: Declara a los textiles como productos prioritarios de la Ley N° 20.920. Diario Oficial.

Revista Verde. (2023). Consumo textil en Chile.

Senado de la República de Chile. (2025). Avanza nueva institucionalidad de prospectiva y desarrollo sostenible.

Shakeel, M., Rameez, A. M., & Khan, M. (2020). Innovación en la Captura de Valor Sostenible: Estrategias de modelos de negocio circulares en moda. Revista Académica.

Universo MOLA. (2023, 26 de junio). Estrategia textil nacional proyecta reducir consumo de ropa al año 2040.

Anexo #1:

Autorización de publicación


Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital, con el fin de disseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- Si usted como autor o autores deciden autorizar. El documento estará disponible en texto completo.
- Si usted como autor o autores deciden usar embargo. Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- Si usted como autor o autores deciden no autorizar. Se creará un documento con datos básicos portada, tabla de contenido y resumen (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

 EVELYN JORQUERA		
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses _1 año _2 años	No autorizo

Título	
Nombres del o los integrantes	Katherine Garcés Puebla – Evelyn Jorquera – Anabel Urbina
Carrera o programa	Ingeniería en Administración de empresas.
Profesor guía	Claudia Scherman Badia

fecha: 28 de Noviembre 2025