



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

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA QUE CONFECCIONA Y  
COMERCIALIZA PRODUCTOS DE DECORACIÓN Y CUBRIMIENTO DE  
VENTANAS”**

**MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**JORGE ESTEBAN HOFFMANN VÁSQUEZ**

PROFESOR GUÍA  
JORGE SAMUEL CARIKEO MONTOYA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN  
JUAN RAMÓN DÍAZ GONZÁLEZ  
MARIO LEONARDO MEDINA GALLARDO

SANTIAGO DE CHILE  
ENERO 2010

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: JORGE HOFFMANN VÁSQUEZ  
FECHA: 19/01/10  
PROF. GUÍA: SR. JORGE CARIKEO

## PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA QUE CONFECCIONA Y COMERCIALIZA PRODUCTOS DE DECORACIÓN Y CUBRIMIENTO DE VENTANAS

El presente trabajo de título corresponde al desarrollo de un plan de negocios para una microempresa confeccionadora y comercializadora de productos de decoración y cubrimiento de ventanas, llamada TEXTURAS con frase secundaria “para tu hogar”, la cual se orienta, como lo afirma la frase, a las personas propietarias de viviendas que desean decorar y cubrir sus espacios interiores. La justificación del proyecto surge desde el alto crecimiento inmobiliario que se ha observado en las ciudades de Santiago, Concepción y Viña del Mar, lo que ha implicado un gran número de proyectos nuevos a cubrir en estas ciudades, así como también de una motivación personal del alumno, de querer ver un emprendimiento familiar convertido en un empresa consolidada en el mercado.

La metodología utilizada para llevar a cabo el proyecto, es la que se aplica a un plan de negocios adecuada para las características particulares de este proyecto. En una primera etapa se realizó el análisis de la industria mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter, continuando con el análisis del medio interno en la situación actual, a través del método de la cadena de valor, para luego poder concluir el capítulo con el análisis FODA. En el plan comercial se definieron las decisiones estratégicas y tácticas del marketing apoyado por el estudio de mercado realizado previamente, dónde se realizaron entrevistas y se aplicó una encuesta a los potenciales clientes, lo cual permitió establecer las características relevantes de comportamiento y hábitos de éstos. El plan de recursos humanos se desarrolló definiendo al personal necesario para llevar a cabo el negocio, el perfil necesario para cada cargo y las tareas que éstos deben realizar. Para el plan operacional se distinguieron los procesos y actividades más importantes, definiendo la participación del personal en éstos. Por último, se proyectaron los ingresos y flujos futuros para realizar un flujo de caja y obtener los indicadores financieros para poder concluir la evaluación del proyecto.

Como resultado se obtuvo que la estrategia sugerida es la diferenciación, en cuanto al servicio de asesoría e instalación, ya que esto permite hacer una distinción con la competencia directa existente. Se logró generar un set de productos, fabricados por TEXTURAS y empresas proveedoras, que cubren la mayoría de las opciones hoy existentes en el mercado en cuestión. El mecanismo de promoción se basará en el marketing directo, por medio de los ganchos comerciales, quienes recomiendan los servicios de la empresa y mediante el marketing más tradicional, por medio de publicaciones en revistas de decoración, portales web de decoración, portales web de gestión inmobiliaria y buscadores (Google). La estructura organizacional definida, que permite lograr adecuarse a los requerimientos actuales y futuros, cuenta con 18 funcionarios como personal fijo.

Los procesos productivos se han estandarizado de manera que se realicen en forma más eficiente, logrando de esta forma entregar un servicio de alta calidad. La evaluación del escenario normal sin financiamiento, arroja un VPN cercano a 26,5 millones, una TIR igual a 32,5%, un período de recuperación de capital de 3,6 años y el IVAN igual a 0,57. Para el proyecto financiado bajo los requerimientos de los dueños del negocio los indicadores muestran un VPN cercano a 29,4 millones, una TIR de 42%, el PRC es de 3,43 años y el IVAN es de 0,63. Las variables a sensibilizar fueron las tasas de descuento requeridas y en ingreso total, caracterizado por el movimiento de la demanda de proyectos y el precio promedio que se paga por éstos.

Bajo los resultados obtenidos es aconsejable realizar el proyecto, ya que, éste fue evaluado positivamente en la mayoría de los análisis realizados. Finalizando se deja abierta la posibilidad de replicar el modelo, ocupado en las tres ciudades de desarrollo del negocio, en otras regiones del país, procurando no desalinearse el enfoque de la estrategia elegida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mis padres, Tamara y Jorge, por el amor y apoyo incondicional que me entregan día a día. Les agradezco todas sus enseñanzas, su paciencia y la dedicación que me dieron en todo momento.

Pamelita, te agradezco por el amor y cariño que me entregas. Gracias por estar siempre cuando lo necesité.

A mi Tía Lucia y abuelos, Filomena y Germán, muchas gracias por todo el apoyo en mis años universitarios, por el cariño y sus consejos.

Gracias Moni por tu amor, comprensión y alegría.

Y por último quiero agradecer a todos los que han caminado junto a mí en estos últimos años, familia y amigos, para todos ustedes...

¡Muchas Gracias!

## INDICE

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	2
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	3
<b>CAPÍTULO II. OBJETIVOS GENERALES .....</b>	<b>3</b>
2.1 OBJETIVOS .....	3
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO.....</b>	<b>4</b>
3.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	4
3.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	5
3.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	5
3.3 ANÁLISIS INTERNO .....	12
3.3.1 Misión .....	12
3.3.2 Visión.....	12
3.3.3 Compromisos .....	12
3.3.4 Análisis de la Cadena de Valor .....	13
3.4 FODA .....	15
3.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO .....	16
<b>CAPITULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>18</b>
4.1 MERCADO TOTAL.....	18
4.2 MERCADO POTENCIAL.....	18
4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	20
4.4 ENCUESTA.....	21
4.5 MERCADO META.....	27
<b>CAPITULO V. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>29</b>
5.1 MARKETING ESTRATÉGICO .....	29
5.2 MARKETING TÁCTICO .....	32
5.2.1 Productos.....	32
5.2.2 Plaza.....	32
5.2.3 Promoción.....	33
5.2.4 Precio.....	34
5.2.5 Personas.....	36
5.2.6 Planta (Evidencia Física).....	36
5.2.7 Procesos.....	37
5.3 MÉTODO DE VENTAS.....	37
5.4 POLÍTICA DE GARANTÍAS.....	38
<b>CAPITULO VI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>39</b>
6.1 ROLES CLAVES Y RESPONSABILIDADES.....	39
6.2 REMUNERACIONES .....	42
<b>CAPITULO VII. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>44</b>
7.1 PROCESOS RELACIONADOS A LA ATENCIÓN AL CLIENTE .....	44
7.2 PROCESOS RELACIONADOS A LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA.....	45
7.3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	53
<b>CAPITULO VIII. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>55</b>
8.1 INVERSIÓN.....	55
8.2 DEMANDA .....	56
8.3 INGRESOS.....	57
8.4 EGRESOS.....	58
8.5 FINANCIAMIENTO.....	60
8.6 RESULTADO E INDICADORES ANÁLISIS FINANCIERO.....	60

8.7	ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO .....	61
8.8	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	61
8.9	CONCLUSIONES PLAN FINANCIERO .....	63
	<b>CAPITULO IX. CONCLUSIONES.....</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXO 1. Informe Producción y Ventas Físicas del Sector Textil, Prendas de Vestir y Cueros.....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXO 2. Subsectores asociados a el Sector Textil, Prendas de Vestir y Cueros.....</b>	<b>69</b>
	<b>ANEXO 3. Títulos asociados al grupo 1721 “Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir” .....</b>	<b>69</b>
	<b>ANEXO 4. Lista de las principales empresas proveedoras de Telas, materia prima para la confección de cortinajes.....</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXO 5. Lista de principales empresas proveedoras de Sujeciones para productos de decoración y cubrimiento de ventanas.....</b>	<b>72</b>
	<b>ANEXO 6. Promedio histórico de recambio de productos de cubrimiento y decoración de ventanas.....</b>	<b>72</b>
	<b>ANEXO 7. Análisis de competencia.....</b>	<b>73</b>
	<b>ANEXO 8. Encuesta realizada a consumidores potenciales.....</b>	<b>77</b>
	<b>ANEXO 9. Resultados de encuesta realizada a consumidores potenciales.....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO 10. Estrategias comerciales, Líneas de Productos y Precios.....</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXO 11. Mapa Socioeconómico de Chile.....</b>	<b>90</b>
	<b>ANEXO 12. Bosquejo Taller de confección y Local de ventas.....</b>	<b>91</b>
	<b>ANEXO 13. Lista de los proyectos inmobiliarios atractivos para la generación de ganchos comerciales.....</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXO 14. Ganchos Comerciales.....</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXO 15. Flyer promocional.....</b>	<b>94</b>
	<b>ANEXO 16. Bosquejo Sitio Web.....</b>	<b>95</b>
	<b>ANEXO 17. Difusión en medios escritos e Internet.....</b>	<b>96</b>
	<b>ANEXO 18. Política de incentivos para Vendedores.....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXO 19. Sistema Interno de Manejo de Información (Intranet).....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXO 20. Informe de recepción de trabajo.....</b>	<b>102</b>
	<b>ANEXO 21. Multiplicadores de telas por productos.....</b>	<b>102</b>
	<b>ANEXO 22. Uso de Máquina recta y Overlock .....</b>	<b>103</b>
	<b>ANEXO 23. Análisis de costos de viajes y encomiendas a Concepción y viña del Mar. .</b>	<b>103</b>
	<b>ANEXO 24. Plan de inversiones.....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXO 25. Estimación de márgenes .....</b>	<b>106</b>
	<b>ANEXO 26. Dotación de la empresa .....</b>	<b>110</b>
	<b>ANEXO 27. Detalle de costos fijos.....</b>	<b>110</b>
	<b>ANEXO 28. Detalle de costos variables.....</b>	<b>111</b>
	<b>ANEXO 29. Flujos de caja.....</b>	<b>114</b>

## INDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS.

### FIGURAS

Figura N° 1. Análisis de la Cadena de Valor.....	14
Figura N° 2. Isologotipo de TEXTURAS.....	30
Figura N° 3. Organigrama.....	43
Figura N° 4. Procesos, actividades y flujos de información en un ciclo productivo. ....	52

### GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Intención de renovación de productos .....	24
Gráfico N° 2. Importancia de productos de cubrimiento y decoración de ventanas. ....	25
Gráfico N° 3. Método de búsqueda de productos .....	25
Gráfico N° 4. Importancia de atributos de productos.....	26
Gráfico N° 5. Disposición a pagar.....	26
Gráfico N° 6. Demanda periodo de evaluación .....	57
Gráfico N° 7. Análisis de Punto de Equilibrio .....	61

### TABLAS

Tabla N° 1. Resumen 5 Fuerzas de Porter.....	12
Tabla N° 2. Mercado Potencial .....	20
Tabla N° 3. Proyectos de decoración por plaza.....	28
Tabla N° 4. Proyectos totales mercado meta por plaza .....	28
Tabla N° 5. Remuneraciones por cargo.....	42
Tabla N° 6. Tiempo de costura estimado por producto promedio. ....	47
Tabla N° 7. Tiempo de planchado estimado por producto promedio.....	48
Tabla N° 8. Tareas a realizar por tipo de sujeción. ....	49
Tabla N° 9. Plan de inversiones .....	56
Tabla N° 10. Demanda primer año .....	56
Tabla N° 11. Detalle demanda periodo de evaluación .....	57
Tabla N° 12. Ingresos por ventas periodo de evaluación.....	58
Tabla N° 13. Bonos pagados a los decoradores según ingresos proyectados.....	59
Tabla N° 14. Bonos pagados a ganchos comerciales según ingresos proyectados .....	59
Tabla N° 15. Condiciones de Crédito.....	60
Tabla N° 16. Indicadores proyecto sin financiamiento.....	61
Tabla N° 17. Indicadores proyecto con financiamiento .....	62
Tabla N° 18. Indicadores escenarios con variación de Ingresos.....	62

# **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

## **1.1 ANTECEDENTES GENERALES**

El presente informe muestra el trabajo desarrollado para el proyecto de título, el cual consiste en el desarrollo de un plan de negocios para una empresa que confecciona y comercializa productos de decoración y cubrimiento de ventanas.

El proyecto es desarrollado para una pequeña empresa familiar inmersa en la industria de la decoración de interior, desde hace más de tres años. Este emprendimiento surge cuando el matrimonio, formado por Tamara Vásquez Vergara y Jorge Hoffmann Torres, actuales dueños del negocio, decide abrir un local de ventas para comercializar los productos fabricados por ella, en aquel tiempo en un pequeño taller ubicado la casa del matrimonio. Los productos que se comercializaban en ese entonces, estaban relacionados con el acabado textil, destacando productos como: cortinas, cenefas y ropa de cama. Después de la decisión de abrir el primer punto de ventas, el negocio ha ido tomando distintos rumbos bajo el mando conjunto de ambos dueños.

En los últimos años, dado el ciclo económico que atraviesa el país, el mercado nacional textil ha ido cambiando. Muchos proveedores, productores de telas nacionales, han tenido que cambiar sus estrategias debido a la entrada masiva de productos y materias primas importadas principalmente desde Asia. Al mismo tiempo, la competencia en la industria de la comercialización de productos para la decoración interior de ventanas en distintas ciudades del país ha crecido de acuerdo a la explosión demográfica que han experimentado éstas en los últimos años, lo que ha provocado un aumento sustancial en los espacios interiores nuevos a decorar y es por este aumento, que nuevos emprendedores han apostado por este rubro.

Para poder hacer frente a la actual situación, se considera relevante la aplicación de una herramienta de gestión, como un forma de identificar riesgos, oportunidades y definir las acciones que la empresa debe desarrollar para permanecer y proyectar su participación en la industria.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Este emprendimiento se caracterizó por no contar con una planificación estratégica en sus inicios, que diera un soporte técnico a las decisiones que se tomaban. La apertura del local de ventas se desencadenó por la visualización de una oportunidad, pero sin un estudio estratégico de factibilidad que respaldara aquella decisión. La empresa ha logrado sostenerse en el tiempo y ha mantenido un crecimiento continuo y lento en comparación con el promedio de la industria.

Si bien existe un consenso, un código tácito, que dirige las decisiones de los dueños de la empresa, no existe un plan de negocios que sostenga la continuación del negocio y que dé las directrices para encausar las decisiones que se toman.

Debido a la situación antes descrita, se han suscitado diversos problemas dentro de esta microempresa. Los principales problemas tienen relación con la difusa definición del mercado al que se dirigen, una identidad poco clara y la baja planificación estratégica que se observa en su gestión.

Por otro lado, la microempresa ha visto un marcado aumento en la demanda de sus productos en el último año, lo que ha implicado que ciertos procesos que daban resultado anteriormente, no estén cumpliendo el objetivo que persiguen en el presente. Dentro de los problemas más recurrentes que se han suscitado debido a la situación antes mencionada se destacan: estancamientos en algunas etapas de producción, fallos en los plazos de entregas, problemas de recolección de materias primas, problemas en el control de calidad, problemas con los incentivos en el personal y ambiguas definiciones de roles dentro de la compañía.

### **1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

La finalidad última del proyecto es el desarrollo de un plan de negocios para una empresa confeccionadora y comercializadora de productos de decoración y cubrimiento de ventanas, el cual está dirigido a distintos tipos de clientes, entre ellos: particulares (dueños de viviendas) y organizaciones (privadas y gubernamentales). Para determinar el segmento de mercado que se abordará, los productos y servicios finales, se realizó en una primera instancia, entrevistas a personas vinculadas a la industria, con el fin de poder determinar, en base a juicios expertos, cuáles serían los más atractivos en términos de factibilidad y retornos, a lo cual se adiciona el uso de una encuesta de tal manera de validar los juicios y lograr la definición final.

La empresa tendrá como función principal la comercialización de productos de cubrimiento y decoración de ventanas personalizados para cada cliente. El servicio personalizado comienza con la asesoría al cliente, en el lugar donde se utilizarán los productos, facilitando y ayudando la elección de un producto que satisfaga todas las necesidades y requerimientos del cliente. Para aquello la empresa dispondrá de todas las herramientas necesarias para el correcto desarrollo de esa tarea, partiendo por personal calificado en tópicos de decoración de interior capaces de asesorar al cliente, hasta el uso de tecnologías para el apoyo a esta gestión.

El plan de negocios busca posibilitar el crecimiento de este emprendimiento. Es por lo anterior, que éste considera la ampliación del desarrollo del negocio a la ciudad de Viña del Mar y Concepción; y considera además una reestructuración, normando los roles de todos los cargos dentro de la empresa.

Si bien la empresa se desenvuelve en una industria competitiva, la diferenciación en la calidad de la asesoría y de los productos ofertados es la gran ventaja a la que apuesta esta microempresa. La especialización del personal que hoy posee la empresa, tanto en la confección de productos como en la instalación de éstos, es una ventaja importante y se constituye hoy en día como una de las barreras de entrada más fuertes en este mercado.



## **1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La motivación principal para la realización de esta Memoria, es contribuir a la generación de una estrategia de negocios que posibilite el crecimiento de este emprendimiento. Para este objetivo es necesario poner al servicio de éste, todas las herramientas académicas aprendidas en el estudio de la carrera de Ingeniería Civil Industrial realizada por el alumno.

Se espera que este trabajo resuelva los problemas planteados anteriormente, en relación a la planificación estratégica y los problemas internos que se han suscitado en la microempresa.

## **CAPÍTULO II. OBJETIVOS GENERALES**

### **2.1 OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios para una empresa que confecciona y comercializa productos para la decoración y cubrimiento de ventanas.

#### **Objetivos Específicos**

- Determinar la situación interna y externa del negocio a nivel de la decoración interior de ventanas desde una perspectiva estratégica.
- Elaborar un plan de marketing para lograr posicionar a la empresa con una identidad clara de calidad en servicio y dedicación exclusiva al cliente.
- Elaborar un plan operacional para la empresa que se ajuste a las necesidades requeridas.
- Desarrollar un plan de recursos humanos para la empresa.
- Desarrollar un plan financiero para el desarrollo del negocio, que verifique la forma de financiamiento y la factibilidad de éste.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO.**

### **3.1 ANÁLISIS EXTERNO.**

Para el análisis de esta particular industria es necesario, en un primer paso, dar a conocer la situación actual de la industria manufacturera de productos textiles en el país.

El sector de la industria nacional asociado a la fabricación y/o preparación de productos textiles y cuero, se ha caracterizado por contar con una baja considerable en la producción y ventas físicas totales en la última década. Se puede apreciar de los informes de Producción y Ventas Físicas realizados por la SOFOFA<sup>1</sup> que la producción nacional ha caído un 30% desde el año 2003 al año 2008. Los informes de las principales organizaciones industriales y textiles concuerdan en que las importaciones de productos, principalmente desde Asia, han sido la principal causa de la contracción de producción nacional y han reducido las posibilidades de expansión de los productores nacionales, y en muchos casos, han gatillado el cierre de éstos.

El análisis del sector en su totalidad muestra una gran diferencia en relación a lo acontecido en el subsector asociado al producto “Cortinaje Textil” o “Cortinas de telas”<sup>2</sup> que posee indicadores disímiles a la industria textil analizada en su conjunto. Para el subsector particular asociado al cortinaje y sus derivados, productos que confecciona la microempresa, se ha apreciado un notable crecimiento en la producción nacional, llegando a aumentar 3,5 veces la producción desde el año 2003 hasta el año 2008. La situación para las ventas físicas del subsector no se aleja de lo ocurrido con la producción, se ha mostrado al alza, y tomando como base el año 2002 se observa una triplicación de las ventas hasta el año 2008.

La diferencia que se observa en el análisis global de la industria y el análisis particular de los productos de cubrimiento y decoración de ventanas, se debe principalmente a que la apertura comercial que ha mostrado el país en los últimos años no ha tocado de igual forma a todas las empresas productoras o confeccionistas de productos textiles. Los tratados de libre comercio (TLC) firmados la última década y en particular los tratados con Asia, han generado que los principales productores nacionales de telas hayan tenido que modificar sus estrategias, en la mayoría de los casos, parando su producción y dejándola a empresas extranjeras o decidiendo finalmente importar directamente. La confección de los productos de cubrimiento y decoración de ventanas en el país aún es realizada mayormente en talleres nacionales. Si bien, existen productos importados, éstos por lo general no poseen una buena calidad de costura y tampoco de material, son muy estándares y no customizados.

---

<sup>1</sup> SOFOFA (Sociedad de Fomento Fabril) es la asociación gremial de las empresas del sector industrial Chileno. Datos históricos de Producción y Ventas Físicas del sector en Anexo 1.

<sup>2</sup> Subsector asociado a “Cortinaje Textil” y “Cortinas de telas” tiene nomenclatura 172 según el Instituto Nacional de Estadísticas. Específicamente el grupo 1721 titulado como “Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir”. Las estadísticas asociadas a este grupo se pueden observar en Anexo 3.

La apertura comercial ha generado una mayor competencia y oferta en lo referente a la gran mayoría de productos del sector textil, pero para el caso particular del “Cortinaje Textil”, la mayor oferta se observa en las materias primas que se ocupan para la confección de estos productos, que hoy en día difícilmente son producidas en Chile y existe una tendencia progresiva a la importación.

Existe otra característica para la curva de ventas de productos de decoración de interior de hogares, y particularmente la venta de productos que tienen por objetivo la decoración y cubrimiento de ventanas, que es la relación que existe con el movimiento del rubro inmobiliario. Mientras más ventanas nuevas existen en el mercado, más productos para cubrirlas se venden, sin contabilizar el recambio de productos en viviendas antiguas. El crecimiento en los últimos años del rubro inmobiliario en el país, puede explicar el movimiento de la curva de ventas del subsector 172, donde se observan peaks de ventas en los años 2005 y 2007. El impacto que se observa particularmente en el primer semestre del año 2009, se debe en gran parte a la crisis mundial que ha tocado muy de cerca al sector industrial e inmobiliario, donde se ha apreciado un baja considerable en la venta de viviendas.

## **3.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **3.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.**

El análisis externo de la industria de la producción y comercialización de productos para la decoración y cubrimiento de ventanas se efectuó mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter<sup>3</sup>. Este análisis tiene por objetivo captar los factores claves que definen el futuro a largo plazo de la industria. Particularmente se identificaron los aspectos relevantes de la conducta de los competidores y se caracterizaron las formas de proceder de los distintos involucrados en esta industria.

Este análisis consta de 5 fuerzas, que según Porter son las fuerzas que conforman la estructura de una industria y son estas fuerzas las que determinan precios, costos y requerimientos de inversión, con los cuales se puede explicar la rentabilidad esperada de largo plazo de la industria. A continuación se expone el resultado del análisis realizado.

#### **Intensidad de rivalidad entre competidores.**

Los competidores de la industria en el país se pueden clasificar según distintas variables como por ejemplo: tamaño de la empresa, localización de sus puntos de ventas, tipo de estrategia comercial que siguen, segmento de consumidores al que se enfocan, atributos de los productos que comercializan, entre otras variables relevantes dentro de sus características particulares.

Para comenzar y simplificar la explicación se ha decidido segmentar la competencia en dos grupos. Por un lado se encuentran los competidores que producen y comercializan

---

<sup>3</sup> Michael Eugene Porter, economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard creador del modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

sus productos. Y por el otro lado, se encuentran los competidores que sólo comercializan productos y la producción de éstos es tarea de empresas externas.

Para los productos textiles, específicamente para el cortinaje tenemos de los dos agentes antes mencionados.

Dentro del grupo de las empresas que confeccionan y comercializan sus productos tenemos dos clasificaciones: talleres pequeños y empresas medianas.

- **Talleres pequeños:** Este tipo de taller se caracteriza por contar con no más de 3 personas, dedicándose a la confección de cortinas y otros tipos de acabados textiles, como por ejemplo: fabricación de buzos, ropa de colegio, hechuras de bastas, cierres y arreglos en general. Existe una gran brecha entre la calidad de los productos que ofrecen talleres de esta envergadura y talleres más grandes con maquinaria especializada, con experiencia y dedicados sólo a confección de un solo grupo de productos en particular, ya que éstos cuentan con personal especializado para realizar un trabajo profesional. Los talleres pequeños trabajan a pedido y no mantienen stock. Poseen clientes de todo tipo, ya sea clientes finales e intermedios. La mayoría de sus clientes intermedios son talleres medianos que derivan parte de su producción en ellos, generalmente en los meses de mayor demanda.

Las barreras de salida son bajas, dado que los contratos de arriendo en general son por tiempos reducidos y se renuevan año a año, o en muchos casos, estos talleres se encuentran en el mismo domicilio particular del dueño. Además el personal es reducido y de bajo costo, lo que significa que las indemnizaciones a la hora de cerrar son bajas y la maquinaria no es especializada, por lo tanto, se podría ocupar para cualquier tipo de confección. No se conoce con precisión la cantidad de pequeños talleres existentes debido a la poca publicidad y bajo reconocimiento en el mercado de éstos. Sólo por estadísticas recopiladas de entrevistas a expertos en el tema, se estima que el número de talleres de este tipo no debe ser inferior a la centena en la Región Metropolitana. Existe una característica que se repite muy a menudo en este tipo de emprendimientos y radica en que el dueño del negocio, casi en la totalidad de los casos es una mujer emprendedora, que tiene como oficio la costura y ha aprovechado sus conocimientos técnicos sobre el rubro para montar un mini taller y ofrecer sus servicios a empresas intermedias de mayor tamaño, o clientes finales. Sus esfuerzos en marketing por lo general son muy bajos.

- **Empresas medianas:** dentro de esta segmentación caen todas las empresas que confeccionan y comercializan sus productos. Dentro de este segmento de empresas existen microempresas, como también Pymes<sup>4</sup>. La lista de empresas que caen dentro de esta segmentación es larga y se pueden destacar por la calidad de productos que ofrecen, la promoción en Web y local de ventas

---

<sup>4</sup> El Ministerio de Economía clasifica las empresas de acuerdo al nivel de ventas. Considera como Empresas Pequeñas a las que venden entre UF2.400 y UF25.000 al año y como Empresas Medianas las que venden más de UF25.000 al año, pero menos que UF100.000. Esto implica que en términos de anuales se define como PYMES a las empresas que se encuentran en el rango de UF2.400 y UF100.000.

establecido. La estructura de costos que poseen es mucho mayor, cuentan con maquinaria y herramientas especializadas para la confección de cortinajes. Estas empresas poseen mayores barreras de salida ya que poseen activos más difíciles de liquidar y relaciones estratégicas con otros negocios.

Dentro del grupo de las empresas que sólo comercializan sus productos tenemos dos clasificaciones: empresas que se han expandido verticalmente y empresas que se han horizontalmente.

- **Empresas expandidas verticalmente.** Principalmente dentro de estas empresas se encuentran algunas manufactureras e importadoras de telas. Existen empresas de variados tamaños y se caracterizan por externalizar la producción de cortinajes a talleres dedicados especialmente a la confección de éstos. Se han expandido verticalmente, ya que a la venta de telas para diferentes propósitos, le han agregado la venta de cortinajes, que es un producto que utiliza como materia prima telas. Las barreras de salida de este negocio para estas empresas son bajas debido a que el cierre de esta unidad negocios en particular implica sólo cerrar el o los tratos adquiridos con las empresas que confeccionan, cumpliendo las cláusulas preestablecidas. Por lo general, el negocio principal de estas empresas es la venta de telas.  
Destacan dentro de este grupo: Fabrics, Textinsa, Telas Chantilly, Texfina, entre otras.
- **Empresas expandidas horizontalmente.** Estas empresas se caracterizan por haber agregado dentro de su gama de productos de decoración, el producto “cortinaje”. Suelen ser empresas dedicadas a la decoración de interiores o tiendas de departamento, como las grandes empresas de retail nacional. Se destacan por ser distribuidores de productos y tener un alto poder de negociación frente a sus proveedores. Las barreras de salida para esta área de negocio en aquellas empresas son bajas, debido a que el cierre de esta unidad de negocios implica solo cerrar un trato con la empresa proveedora, cumpliendo las cláusulas preestablecidas.

Por las características de los competidores y la rivalidad existente se puede concluir que la fuerza “Intensidad de rivalidad entre competidores” es media alta. Un detallado análisis de cada grupo de empresas competidoras se puede observar en el capítulo IV, Análisis de Mercado.

### **Amenaza de ingreso de nuevos participantes.**

Para analizar las amenazas del ingreso es necesario conocer las barreras de entradas que existen en esta industria que, por cierto, serán diferentes para los distintos segmentos de empresas que participan en esta industria.

Para entrar a competir como un taller pequeño, no existirían grandes barreras de entradas. Desde el punto de vista reglamentario, sólo se necesitarían los documentos normales como iniciación de actividades. En cuanto al capital necesario para iniciar un taller pequeño de costura se puede argumentar que no es elevado debido a que las

maquinarias necesarias para emprender un proyecto de esa magnitud se pueden obtener de segunda mano y a precios comparativamente más bajos que una maquinaria nueva y el número de maquinaria a comprar no es grande debido a la envergadura del taller. En relación a los costos fijos se observa que no son altos debido a que la mano de obra para estos talleres no es demasiado calificada y sus sueldos no son elevados (en general es variable ya que se paga por pieza/paño o producto confeccionado), la mayoría de estos talleres pagan muy bajos arriendos o no pagan debido a que sus dueños ocupan sus mismos domicilios para armar un taller. Este tipo de taller no cuenta con altos gastos publicitarios, ni con altos gastos asociados a la gestión interna y ventas. Se puede concluir que la amenaza de nuevos participantes en este segmento es alta.

Para entrar a competir como una empresa mediana dedicada exclusivamente a fabricación de cortinajes las barreras de entrada se hacen algo más fuertes. Desde el punto de vista reglamentario, se necesitarían documentos normales como iniciación de la empresa y patente municipal para poder contar con un local de ventas establecido.

En cuanto al capital necesario para iniciar una empresa mediana dedicada exclusivamente a la fabricación de cortinajes se puede observar que la inversión inicial toma importancia debido a que se requieren maquinarias específicas para la confección de cortinajes, se requiere inversión en publicidad, inversión para poner en marcha el local de ventas. Los costos fijos son parte importante debido a que la mano de obra para estas empresas es un poco más calificada técnicamente, tanto en sus equipos de operaciones (equipo de confección y equipo de instalación) como en sus equipos de ventas. La confección de cortinajes está en un rubro donde existe dificultad para encontrar costureras calificadas que sepan confeccionar los diferentes tipos de cortinas. La especialización y efectos de aprendizaje de la mano de obra necesarios para contar con productos de calidad, hacen que el reclutamiento y la capacitación del personal sea una barrera de entrada importante. Las economías de escala en la producción no son tan claras, si bien la producción de una unidad más tiene un menor costo a medida que se producen más unidades, la cantidad de producción máxima está limitada por la capacidad del taller y la estandarización de los procesos de producción es complicada de lograr, debido a la personalización y diferencia entre cada producto. La identificación de marca en los productos de decoración de ventanas no es un atributo muy importante para los clientes, el costo de cambio de los compradores es bajo (sólo tiempo invertido en cotizar), el producto tiene un recambio promedio de 6 años<sup>5</sup>. Se puede concluir que la amenaza de nuevos participantes en este segmento es media.

Para entrar a competir en el segmento de las empresas que sólo comercializan existen otros tipos de barreras de entradas. Para las empresas que se expanden verticalmente, las barreras de entradas son bajas, debido a que la confección de los productos puede ser externalizada a talleres de costura y se pueden aprovechar los bajos costos que tendrían para ellos las telas, generando algún grado de ventaja en cuanto a los precios que pueden manejar. Debido a que existe una amplia gama de talleres que realizan confecciones a pedido, la externalización de este servicio es atractiva para este tipo de empresas, ya que pueden delegar la actividad a estos talleres no siendo necesario para

---

<sup>5</sup> Dato estimado por de la encuesta realizada. El detalle de esta se puede revisar en el capítulo IV Análisis de Mercado.

ellos armar un taller propio de confección. Las dificultades para estas empresas se suceden por el lado de la logística necesaria para realizar un servicio completo, que hace necesaria la construcción de equipos especializados para efectuar las cotizaciones y para la realización de la instalación de productos.

Las barreras de entradas para comercializar productos de decoración y cubrimiento de ventanas para una empresa expandida horizontalmente, ya sea una empresa de decoración o una tienda por departamentos, son bajas. Estas empresas pueden externalizar el servicio de confección, y a la vez, aprovechar sus mismos canales de ventas para ofertar diferentes productos de decoración. Las dificultades, al igual que las empresas expandidas verticalmente donde la venta de productos de decoración y cubrimiento de ventanas no es el negocio principal, están en la logística necesaria para realizar el servicio completo (asesoría e instalación).

Con la información disponible se puede argumentar que la amenaza de ingresos de nuevos participantes en el segmento de productores y comercializadores es media. La posibilidad de entrada de empresas sólo comercializadoras es media-alta.

### **Amenaza de productos sustitutos.**

Los productos de decoración y cubrimiento de ventanas, por simplicidad para su explicación, se han dividido en dos categorías que se describen a continuación.

- Primera Categoría. La principal característica de estos productos es la protección visual que entregan, protegiendo los espacios interiores de las miradas que provienen desde el exterior. Estos productos cuentan con una característica importante que es la decoración que logran en los espacios interiores en los cuales se usan. Otras características de estos productos tienen relación con la protección que generan en diversos ámbitos. En un primer lugar generan protección solar, protegiendo de los rayos UV<sup>6</sup>. En segundo lugar generan protección térmica, aislando el ambiente interior de las condiciones climáticas externas. En tercer lugar generan protección auditiva, aislando el ambiente interior del ruido externo. Dentro de esta gama de productos se encuentran: cortinas de género, cortinas de aluminio, cortinas de madera, cortinas de totora y cortinas de PVC.
- Segunda Categoría. Difieren de los productos anteriores en que no poseen todas las características antes mencionadas, por ende, no sustituyen directamente a los productos de primera categoría, sólo sustituyen ciertas características de éstos. A continuación se detallarán los productos sustitutos que se pueden encontrar y sus características principales.

---

<sup>6</sup> Rayos UV (radiación ultravioleta), es la radiación electromagnética cuya longitud de onda está comprendida aproximadamente entre los 400 nm ( $4 \times 10^{-7}$  m) y los 15 nm ( $1,5 \times 10^{-8}$  m). Su nombre proviene de que su rango empieza desde longitudes de onda más cortas de lo que los humanos identificamos como el color violeta

- Vidrios espejos y vidrios polarizados. Estos productos se caracterizan por entregar protección visual, protegiendo los espacios interiores de las miradas que provienen del exterior. No poseen la característica decorativa que si poseen los productos de primera categoría. En cuanto a la protección que entregan se puede observar que existen diferentes tipos de estos productos que varían en los rangos de protección que entregan. La protección que entregan consiste en protección de los rayos UV, protección del ruido externo y Aislamiento térmico del clima externo.
- Vitrales y vidrios decorativos. Estos productos se destacan por su característica decorativa. Generalmente poseen una protección visual que protege parcialmente los espacios interiores de las miradas que provienen del exterior. En cuanto a la protección que entregan se puede observar que existen diferentes tipos de estos productos que varían en los rangos de protección que entregan.
- Cortinas aislantes exteriores. Estos productos se destacan por su característica aislante, protegiendo térmicamente y auditivamente del ambiente exterior. A la vez entrega protección de los rayos UV. Estos productos no poseen la característica decorativa que si poseen los productos sustitutos de primera categoría.

La amenaza de que los productos sustitutos de segunda categoría, reemplacen a los productos de primera categoría es baja.

### **Poder de negociación de los proveedores**

En la industria nacional existen muchos proveedores de telas, que es el principal elemento que se ocupa en la fabricación de productos de decoración de interiores. La variedad de telas que se ocupa para la confección de cortinas, por lo general, son géneros, mezcla en su composición de poliéster y algodón, que la gran mayoría de las importadoras de telas comercializan. Una tabla detallada de los proveedores nacionales dedicados a la venta de telas se encuentra en Anexo 4.

Existe una cantidad importante de proveedores de insumos para la confección de productos, históricamente situados en las calles céntricas de Santiago, como: Rosas y Bandera.

Los proveedores de las sujeciones para los productos de cubrimiento y decoración de ventanas, tales como rieles, barras, abrazaderas y accesorios son más reducidos. Se puede observar una lista de las principales empresas que comercializan estos productos en Anexo 5.

No existe una gremialización dentro de este rubro, que pueda manejar los intereses como agrupación, lo que contribuye a minimizar el poderío que poseen los proveedores para negociar. Sumando a lo anterior que el costo de cambio de proveedor es bajo para todos los insumos y elementos que se ocupan en la confección. Debido a los TLC's la



competencia en el rubro cada día crece. En conclusión se puede asegurar que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **Poder de negociación de los compradores.**

En esta industria se observan distintos tipos de clientes finales e intermedios. Los clientes finales se pueden clasificar en personas naturales y organizaciones (privadas y gubernamentales). Existen también clientes intermedios, donde resaltan las empresas que solo comercializan los productos, dejando la producción de estos a otras empresas. Dentro de este grupo, se encuentran las grandes tiendas de retail nacional y algunas empresas de decoración de interior.

Para el primer grupo de clientes finales, conformado por clientes que buscan principalmente decorar sus espacios personales y cubrir sus instancias íntimas de las miradas del exterior, la concentración es nula y la posibilidad de que éstos sustituyan los productos de primera categoría, explicados anteriormente, por los de segunda categoría es baja. La integración vertical hacia atrás es poco probable, debido a la dificultad que existe en la confección de los productos y dada la alta oferta existente. Un punto importante y relevante es que las empresas contribuyen altamente a la satisfacción del cliente debido a la personalización de los productos que comercializan, que no sólo cubren y decoran ventanas, sino que generan espacios interiores. Si bien puede existir un tipo de negociación con el cliente, que está dado por la oferta existente que hace que el cliente pueda tener opciones, aun así esta negociación tiene un tope. El segmento de clientes para el cual está diseñado este negocio, se caracteriza por sacrificar algo de precio, a cambio de las comodidades que entrega una empresa que genera un servicio completo, asesoría e instalación de los productos. En conclusión el poder de negociación de este primer grupo de clientes finales, para el cual está diseñado el negocio, es medio bajo.

El segundo segmento de clientes finales son las organizaciones privadas o gubernamentales, que cada cierto tiempo cotizan para ornamentar nuevos espacios o renovar los productos en sus dependencias. En general estos tipos de clientes cotizan grandes cantidades de productos y buscan ornamentar sus espacios con colores institucionales. Los canales para llegar a estos clientes no son los mismos que para llegar al primer grupo de clientes finales, para el caso de las organizaciones gubernamentales se participa por intermedio de Chile Compra<sup>7</sup>. Estos clientes poseen un nivel de negociación superior al primer grupo debido a las cantidades que cotizan, donde el volumen es la carta con que ellos pueden negociar. El poder de negociación es medio.

Para el caso de los clientes intermedios, el poder de negociación que tienen éstos sobre las empresas que confeccionan y producen es más alto debido a que ellos cuentan con canales de venta masivos, y este hecho por sí solo, genera poder. El cambio de proveedor o taller para ellos no reporta grandes costos. En conclusión este grupo de clientes posee un poder de negociación alto.

---

<sup>7</sup> Chile Compra: Sistema de Compras y Contratación de bienes y servicios del Sector Público.  
[www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)

Se concluye que el poder de la fuerza para el segmento donde se quiere competir, es medio bajo.

La siguiente tabla se resume las 5 fuerzas de Porter.

Tabla N° 1. Resumen 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Poder de la Fuerza					Atractivo de la industria
	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-Alto	Alto	
Poder negociador de los proveedores	X					Alto
Poder negociador de los clientes		X				Medio-alto
intensidad de competencia				X		Medio-bajo
Amenaza de productos sustitutos	X					Alto
Amenaza de nuevos participantes			X			Medio

### 3.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como objetivo identificar los factores que determinan la posición que va a adoptar el negocio, con la finalidad de obtener ventajas competitivas con respecto a la competencia, las que además, deben ser sostenibles en el largo plazo.

Para comenzar con este análisis, primero es necesario definir la misión, la visión del negocio y los compromisos a adoptar con todos los involucrados en éste.

#### 3.3.1 Misión

“Entregar un servicio personalizado de asesoría, con expertos en decoración de interiores, apoyando y orientando las decisiones de cada cliente en relación a los productos de decoración y cubrimiento de ventanas para sus espacios interiores. El servicio de asesoría será respaldado con la entrega de un producto, que cumpla con todas las exigencias de nuestros clientes en cuanto a su diseño, calidad y a la decoración que entrega al espacio interior”.

#### 3.3.2 Visión

“Ser una empresa en constante crecimiento y con presencia en distintas ciudades del país, distinguida por proporcionar un servicio de calidad a sus clientes, que incluye la asesoría e instalación de sus productos. A la vez ser distinguida como una empresa vanguardista en temas de creación de nuevos productos y utilización de telas”.

#### 3.3.3 Compromisos

Reconociendo que la generación de este plan de negocios se realiza bajo la base de los valores y objetivos que la empresa posee, se detallan los compromisos que se han

adoptado con los distintos agentes que participan dentro de este plan de negocio y el objetivo que persiguen los dueños.

### **Dueños.**

El objetivo que persigue la realización de este proyecto, es la generación de un plan de negocios que posibilite el posicionamiento de este emprendimiento en distintas ciudades del país, posibilitando el crecimiento de la empresa, y encasillando a esta dentro del grupo de empresas catalogadas como PYMES en el mediano plazo

### **Clientes.**

La empresa se compromete a mejorar la calidad del servicio y de los productos ofertados día tras día. De la misma forma, la empresa se compromete a estar a la vanguardia en moda y tendencias para posibilitar una asesoría de mejor calidad. Luego de cada venta y posterior instalación del producto, se realizará una pequeña encuesta a cada cliente para conocer el grado de satisfacción en relación al cumplimiento de lo acordado en el contrato de venta y de esta forma incrementar el grado de satisfacción de los clientes.

### **Proveedores.**

La empresa se compromete a mantener un estrecho vínculo y generar canales de comunicación eficientes con cada empresa proveedora, para visualizar en conjunto las oportunidades que se generan en el mercado. La empresa se compromete a ser un aliado y contribuir al crecimiento de cada empresa proveedora. El indicador sobre el cumplimiento de este acuerdo, se logrará por medio de reuniones periódicas con cada proveedor, donde se tratarán temas de esta índole.

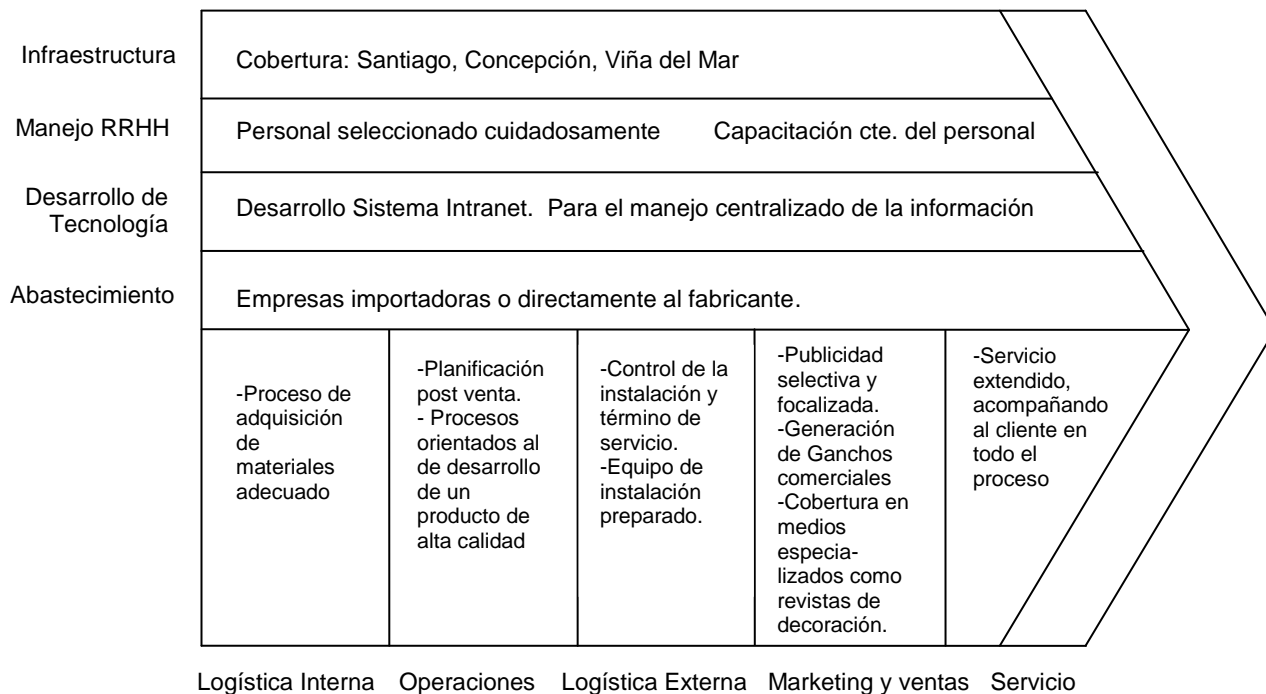
### **Trabajadores.**

La empresa se compromete a ser justa y velar por el cumplimiento de todos los compromisos adquiridos con cada trabajador. En relación al clima laboral, la empresa se compromete a estar en constante evaluación sobre éste y tomar las acciones necesarias para su mejoramiento en caso de ser necesario. Se mantendrán conversaciones periódicas con los jefes de cada equipo de trabajo para saber cuáles mejoras se pueden hacer al negocio y al clima laboral, desde el punto de vista de los trabajadores.

#### **3.3.4 Análisis de la Cadena de Valor**

Para la determinación de las fortalezas y debilidades que presentará la empresa dentro de la industria, se realizó un análisis de la cadena de valor. Estudio que tiene por fin determinar cuáles son las actividades que generan mayor valor para empresa, con lo cual se identificó las ventajas competitivas, por sobre los competidores. El análisis de la cadena de valor se realizó mediante una comparación de las empresas que ofrecen productos y servicios similares, debido a que la competencia directa es relevante.

Figura N° 1. Análisis de la Cadena de Valor.



El análisis interno de la industria determinó que los factores claves para que la empresa logre una ventaja competitiva que perdure en el tiempo son los siguientes:

**Cobertura:** se debe desarrollar la gestión del negocio en tres plazas: Santiago, Concepción y Viña del Mar. Esto permitirá diferenciar el servicio de la competencia directa en cada plaza, que sólo tienen un radio de acción local. La confección de productos estará centralizada en Santiago, de esta forma, se podrán lograr volúmenes mayores de producción y economías de escala.

**Personal calificado:** es de suma importancia contar con el personal calificado en todos los equipos de la empresa. Debido al diseño del proceso de atención, los decoradores que asesoran y venden los productos, son los que tendrán relación directa con los clientes y serán quienes tendrán la responsabilidad de cerrar los tratos. Por lo anterior, los decoradores son de suma importancia para la empresa. Para los equipos operativos de la empresa (E. instaladores y E. de confección) el personal debe ser constantemente capacitado, para lograr la entrega de un producto de alta calidad.

**Desarrollo de intranet:** el desarrollo de una herramienta que apoye la gestión administrativa interna, permitirá marcar una diferencia importante con todos los competidores, tanto directos como indirectos. El desarrollo de esta herramienta permitirá a los decoradores realizar las cotizaciones de manera ágil y eficiente, ya que éstas podrán ser realizadas en línea mediante un notebook, ingresando los parámetros necesarios para cada producto (ancho, alto, tela elegida, especificaciones para la sujeción, etc.) y de esta manera se obtendrá una cotización instantánea. Por otro lado, la intranet permitirá manejar toda la información necesaria para las operaciones de la empresa (órdenes de trabajo) de todos los equipos en las distintas plazas.

Los beneficios directos que reportará esta herramienta son:

- 1) posibilidad de realización de subcotizaciones sin incurrir en un mayor tiempo destinado a la elaboración de la cotización.
- 2) posibilidad de guardar información de clientes, estadísticas de cotizaciones y proyectos.
- 3) Controlar estados de evolución de cada proyecto.
- 4) Posibilidad de cierre de tratos en la misma visita de asesoría.
- 5) Centralización de información, mayor control y claridad de la información.
- 6) Generar eficiencia en la transmisión de información (minimización de errores por causa humana)

**Abastecimiento:** se deberá contar con estrategias de abastecimiento que permitan contar con la materia prima (para la confección de productos) de la manera más rápida posible, debido a que, la mayoría de éstos serán comprados una vez vendido el producto. Es importante generar lazos comerciales con las empresas que ofrezcan mejores precios, mayor variedad de telas e información clara sobre el stock de telas que poseen semanalmente.

### 3.4 FODA

#### Amenazas

- Posibilidad de reemplazo de productos de primera por los de segunda categoría.
- Imitación por parte de la competencia, del formato de asesoría y atención al cliente ocupado por la empresa.
- Alza de la tendencia a importar productos terminados desde otras latitudes, principalmente Asia, en cuanto a cantidad y calidad, afectando el nicho de consumidores potenciales de la empresa.
- Posibilidad de copia de productos y mejoramiento de éstos por parte de la competencia.

#### Fortalezas

- Base de datos de clientes antiguos del segmento meta, potenciales clientes en futuras temporadas (recambio de productos).
- Diferenciación del sistema de asesoría al cliente en el lugar de uso de los productos, ocupando material multimedia (notebooks para mostrar catalogo on-line), cotizando instantáneamente y ocupando muestrarios de telas y productos en miniatura.
- Equipo de trabajo especializado y con años de experiencia. Actual dotación de taller de confección y taller de instalación en Santiago.
- Uso de tecnologías de información para apoyar la gestión administrativa de la empresa. Simplifica y clarifica el estado de cada proyecto, genera eficiencia en la transmisión de datos y entre los distintos equipos en la empresa.

- Dueños con años de experiencia en el rubro, encargados de alinear los productos a las tendencias actuales, novedades y requerimientos de los consumidores.
- Relaciones comerciales existentes con algunas empresas fabricantes de productos de primera categoría.

### **Debilidades**

- El proceso de cotización y ventas tiene costos importantes, al igual que el traslado y despacho de productos al lugar de instalación.
- Actual modelo del negocio sugiere mucha importancia al desarrollo del sitio web de la empresa. Se estima que el 80% de los clientes no tendrá contacto con el local de ventas, por ende, la cara visible de la empresa para este tipo de clientes es el sitio web y el decorador que realiza la cotización.
- Debido al que el recambio de productos de decoración es lento y toma en promedio 6 años, el desafío diario es ir a buscar siempre nuevos clientes.
- Dificultad logística para ampliar los servicios a regiones más alejadas y ampliar el radio cobertura dentro de cada plaza debido a los costos que esto implica.

### **Oportunidades.**

- Generar estrategias comerciales y alianzas junto a empresas fabricantes de productos de primera categoría. Aprovechar los mismos canales de ventas para comercializar tanto productos confeccionados internamente, como productos fabricados por otras empresas.
- Aprovechar el grado de apertura comercial del país, para generar lazos comerciales con empresas textiles nacionales y de otras latitudes.
- Generar diferenciación por el modelo de negocios que se propone (asesoría y productos de calidad e instalación).

## **3.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO**

Se puede concluir del análisis realizado a la industria y particularmente a la empresa, que existen diferentes características que marcarán el éxito futuro del negocio.

En primer lugar se encuentran amenazas provenientes desde la industria, que deben ser corregidas por la empresa en la medida que ésta pueda. Existen amenazas que la empresa no puede corregir por completo, pero si puede generar estrategias para minimizar su impacto. Dentro de estas amenazas se encuentra la posibilidad de imitación del modelo de negocios y de los productos confeccionados, que será afrontada mediante una estrategia de posicionamiento como una empresa de vanguardia, en constante renovación de productos y marcando pautas en moda.

Por otro lado se encuentran las debilidades, que nacen del modelo de negocios que se propone. La debilidad más importante que se vislumbra, es costo del proceso de

cotización del producto para la empresa. El proceso de cotización, que contiene costos asociados de transporte, no necesariamente desencadena una compra futura. Por ende, existe una cuota de incertidumbre en la razón entre los costos totales del proceso de cotización y los proyectos ganados. Para mantener esta relación en el equilibrio deseado, se tienen que tomar medidas para mejorar la eficiencia de decoradores en el día a día. Es por esto, que el modelo está diseñado para que el decorador cuente con la mayor cantidad de herramientas (intranet, material multimedia, muestrarios) para posibilitar la concreción del mayor número de proyectos posibles. Otro desafío para la empresa, nace debido a la particularidad de los productos que se comercializan, que dice relación con la búsqueda de nuevos clientes día tras día, debido a que la lealtad de los clientes sólo se verá en promedio dentro de seis años más (tiempo promedio de recambio de productos). Por esto, se ha diseñado una estrategia de marketing anexa a las convencionales, que llegará directo al cliente donde el espacio interior se decore por primera vez.

Las principales fortalezas de la empresa han nacido en respuesta a amenazas o debilidades que se han observado en la industria, las que se deben mantener y potenciar en el tiempo. Para esto, la empresa tomará las medidas necesarias como mantener el grupo humano antiguo y capacitar a los nuevos integrantes de la empresa, transmitiendo conocimientos tácitos y explícitos; de la misma manera la empresa buscará potenciar las relaciones con los proveedores y compañías amigas, invirtiendo tiempo en el análisis de posibilidades y generación de estrategias que beneficien a las dos partes. El uso de tecnologías es parte fundamental, clave del éxito futuro y la diferenciación con la competencia, es por esto, que la empresa generará relaciones comerciales con una destacada empresa de consultoría y soluciones tecnológicas.

Luego de estudiar las características que presenta la industria se muestran como oportunidades de negocio, el ser una empresa especializada temas de venta de productos de decoración y cubrimiento de ventanas, orientada a entregar más que un producto un servicio integral, de asesoría e instalación, y de esta forma, diferenciarse de la competencia y generar una sensación de servicio de alta calidad.

## **CAPITULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO**

En este capítulo se revisa cómo se comporta el mercado. En una primera etapa, se analiza y define el mercado total y potencial. Luego se analizan las características de la competencia directa e indirecta.

En este análisis de mercado se incluye el resultado de una encuesta aplicada a un grupo de potenciales clientes de la ciudad de Santiago, con el objetivo de conocer el perfil de los consumidores y sus características particulares.

Se finaliza el capítulo con la declaración del mercado meta, que es la base para la generación del plan de marketing que se muestra en el capítulo posterior.

### **4.1 MERCADO TOTAL**

El mercado para un producto o servicio consiste en aquellos consumidores que tienen un interés real en el producto. El grado de interés dependerá de la aproximación o similitud entre las necesidades los consumidores y las habilidades del producto o servicio.

Al analizar en forma detenida quienes conformarían este grupo, se puede argumentar que el espectro es bastante amplio. Todos los hogares, empresas e instituciones deben cubrir sus espacios interiores, utilizando algún producto para este fin. Al entrar como una empresa dedicada exclusivamente a la confección y comercialización productos de cubrimiento y decoración para ventanas, comercializando un alto porcentaje de productos de primera categoría existentes en el mercado, se genera una alta posibilidad de contar con un producto que se acomode a las necesidades y requerimientos de cada consumidor.

El mercado total se constituye por todas las empresas, instituciones y personas naturales que desean cubrir sus instancias personales, con productos de cubrimiento y decoración de ventanas.

### **4.2 MERCADO POTENCIAL**

El mercado potencial se conforma por todos los entes del mercado total que además de desear los productos y servicios de la empresa están en condiciones de adquirirlos.

Del amplio mercado total que existe para los productos de cubrimiento y decoración de ventanas, se ha decidido analizar sólo el caso de las personas naturales, que desean decorar sus viviendas, debido a que el modelo de negocios está diseñado para capturar la atención de este tipo de consumidores. Las instituciones, tanto privadas como gubernamentales, no son el foco de la empresa, por lo menos en una primera etapa, debido a que este tipo de clientes basan sus decisiones principalmente en la minimización de costos, y a la vez, éstos poseen un poder más alto de negociación frente a la empresa. Por lo anteriormente descrito, es que la empresa solo analizará el mercado desde el atractivo de los clientes particulares.



Para poder clasificar el mercado potencial se debe, en primer lugar, realizar una segmentación multiatributos que involucre diferentes tipos de variables de segmentación con el objetivo de identificar grupos objetivos más pequeños y mejor definidos.

Las variables que se han tomado en cuenta para esta segmentación, tienen principal relación con el juicio experto de los dueños de la empresa, los cuales han podido conocer el mercado durante los años previos, pudiendo diferenciar cuales son los segmentos más atractivos y que están dispuestos a contactar a la empresa. En apoyo a este juicio, estas variables se relacionan con los resultados obtenidos en la encuesta realizada que se exponen en el siguiente ítem.

Las variables de segmentación que se ocupan como base se detallan a continuación.

#### **Variables geográficas:**

- 1) Zona de residencia: se reconoce que el desarrollo del negocio tendrá diferentes costos según la estrategia que adopte en relación a la plaza del negocio. El negocio solo se desarrollará en tres ciudades del país, estas son: Santiago, Concepción, Viña del mar. Sólo alcanzando el radio urbano de cada ciudad.

#### **Variables Demográficas:**

- 2) Grupo socioeconómico: se reconoce una diferencia en la disposición a pagar por este tipo de productos y servicios (instalación de productos), desde un grupo socioeconómico a otro. El mercado potencial lo comprenden los grupos socioeconómicos clasificados como ABC1 y C2. La empresa considera que una disposición a pagar por un proyecto sobre \$400.000 pesos genera márgenes atractivos para la empresa, por lo cual, son estos tipos de proyectos a los cuales la empresa desea llegar. Del resultado de la encuesta se puede observar que las personas que viven en las comunas asociadas históricamente a la clasificación socioeconómica ABC1 y C2 en sus hogares muestran promedios de disposición a pagar superiores a los \$400.000 pesos.

#### **Variables Psicológicas:**

- 3) Gusto por la decoración: esta variable de segmentación dice relación con la visión que las personas tienen de los productos que la empresa comercializa para decoración en el hogar. Debido a que el negocio está orientado a asesorar al cliente, con respecto a las posibilidades de productos, telas y texturas para cada ambiente en su hogar, es importante que éste valore el servicio, tanto de asesoría como de instalación de los productos. Según los resultados obtenidos de la encuesta, sólo un 7% de los encuestados dice que las cortinas en el hogar son sólo funcionales, mientras que el resto de los encuestados dan algún grado de importancia decorativa a los productos de cubrimiento de ventanas.

Se ha calculado el mercado potencial de los consumidores que deciden redecorar sus espacios interiores con productos de cubrimiento y decoración de ventanas, esto quiere decir, que se ha considerado en el análisis a todos los hogares que ya tienen productos de cubrimiento y decoración de ventanas, pero que renovarán sus productos. Para el cálculo del mercado se debió estimar el tiempo de renovación histórica de los productos, el cual se muestra en el Anexo 6.

Tabla N° 2. Mercado Potencial

CIUDADES	ABC1 + C2	Habitantes Potenciales ABC1+ C2	N° de Habitantes por Hogar	N° de hogares potenciales por año
Santiago	29,8%	1.617.720	3,7	53.045
Viña del Mar	36,9%	105.878	2,9	4.428
Concepción	33,2%	71.732	3,5	2.476

El número de habitantes potenciales ABC1 + C2, se ha calculado en base a datos de Censo 2002 realizado por el INE y los datos obtenidos de la encuesta realizada. Éstos arrojan que un 93% de los consumidores de productos de cubrimiento de ventanas da algún grado de importancia a la decoración que producen éstos en el hogar. De la misma forma un 78% de los consumidores están dispuestos a pagar sobre \$400.000 pesos por los productos de cubrimiento y decoración de ventanas para todo su hogar. El número de habitantes por hogar se ha estimado de los datos del Informe “CHILE: Ciudades, Pueblos, Aldeas y Caseríos”, realizado por el INE. El número de hogares potenciales por año se ha calculado bajo el supuesto de que cada 6 años se renuevan los productos de decoración y cubrimiento de ventanas en el hogar. Se realizó una distribución uniforme entre los seis años, donde cada año renueva el 16,6% del total de hogares ABC1 y C2.

El número de potenciales clientes considera tanto a los que redecoran sus espacios interiores anualmente, como a los nuevos consumidores en cada región que decoran sus nuevas viviendas por primera vez.

#### 4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Se ha analizado a la competencia, directa e indirecta, en relación a los aspectos importantes que generan ventajas competitivas en el negocio y que caracterizan a las empresas del rubro.

Las características que se buscaron en cada competidor fueron:

- Productos que ofrecen. Tipos, modelos y alternativas que exhiben.
- Precios a los cuales comercializan.
- Procedencia de materias primas.
- Calidad de sitio web (sólo para la competencia directa)
- Proceso de cotización cursado.

Se analizó la competencia directa, que se refiere a las empresas que poseen como negocio principal la comercialización de productos para la decoración y cubrimiento de ventanas. En el análisis de las características se incluyó un estudio sobre la calidad de sus sitios webs, dada la importancia de éstos en la comunicación con los consumidores actualmente.

En una segunda etapa de análisis, se estudiaron las empresas que no poseen como negocio principal la comercialización de productos de cubrimiento y decoración de ventanas. Dentro de éstas se encuentran las empresas textiles que se han expandido verticalmente, que ofrecen productos de cubrimiento y decoración de ventanas confeccionados con géneros, pero que declaran como su negocio principal la comercialización de telas. Otros grupos de empresas son las que se han expandido horizontalmente, donde resaltan las empresas que comercializan distintos tipos de productos de decoración y las grandes tiendas del retail nacional.

El detalle del análisis de la competencia se puede ver en Anexo 7.

## **4.4 ENCUESTA**

### **4.2.1 Enfoque de la encuesta**

La encuesta se ha realizado con un enfoque de investigación descriptiva. Este enfoque tiene el objetivo de proporcionar una fotografía exacta de algún aspecto del medio ambiente del mercado. La principal ventaja que se observa de este tipo de investigación es que permite tener hipótesis tentativas y especulativas sin estudiar su naturaleza causal.

### **4.2.2 Investigación cualitativa**

Al comienzo de la etapa de análisis de mercado se realizaron entrevistas personales a individuos relacionados con el medio en cuestión, principalmente con el ambiente de la decoración de interiores y la venta de productos de cubrimiento y decoración de ventanas. La finalidad de este proceso previo, fue profundizar en los detalles que tienen relación con la comercialización de estos productos. Junto con la experiencia de los dueños de la empresa, estas entrevistas lograron determinar aspectos a considerar con mayor atención al momento de realizar la encuesta para la etapa cuantitativa.

Se sostuvieron entrevistas con: Ana María Berrios O. (Ejecutiva Comercial Flexalum<sup>8</sup>), Viviana Cortes (Ejecutiva Comercial Fabrics<sup>9</sup>), y conversaciones informales con administradores del Portal Inmobiliario<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Flexalum, ([www.flexalum.cl](http://www.flexalum.cl)) Marca de empresa Holandesa Hunter Douglas.

<sup>9</sup> Fabrics. ([www.fabrics.cl](http://www.fabrics.cl)) Empresa nacional dedicada a la venta de géneros y artículos de decoración.

<sup>10</sup> Portal Inmobiliario. ([www.portalinmobiliario.cl](http://www.portalinmobiliario.cl)). Portal Web dedicado a la entrega de información inmobiliaria.

### 4.2.3 Selección de la muestra

La selección del tamaño adecuado de la muestra tiene que estar alineado a la confiabilidad que se desea del estudio de mercado y, por supuesto, al costo de realización de la encuesta.

Para la selección del número de la muestra se recurrió a teoremas estadísticos, que guiaron el proceso de cálculo del número de encuestados.

La fórmula para el cálculo quedó dada de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2}{e^2}$$

Donde:

$n$  = Cantidad de encuestas

$Z$  = Nivel de confianza

$\sigma$  = Desviación estándar de la muestra

$e$  = Error muestral

Se determina el tamaño de la muestra considerando un nivel de confianza de un 95%, un error muestral bajo el 10% y utilizando el método de la máxima varianza, que entrega un valor de ésta igual a 0,5. Con estos valores el número total de encuestas a realizar se calcula de la siguiente manera:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5^2}{0,1^2} = 96$$

### 4.2.4 Construcción de la encuesta

La encuesta final se genera luego de un proceso de iteración donde se ajusta paso a paso los detalles y el sesgo que ésta puede contener.

El objetivo principal que persigue la realización de esta encuesta es conocer e identificar tendencias en el mercado potencial y conocer el perfil de los consumidores. Los principales datos que se desean recolectar están relacionados a: hábitos de compra, reconocimiento de productos, métodos de búsqueda de productos, fines para los cuales se ocupa el producto, empresas que conocen los potenciales clientes, precios a los cuales están dispuesto a comprar, flexibilidad a plazos de entrega, entre otros datos.

La investigación de carácter estructurado, incluye una pregunta de tipo abierta y preguntas de tipo cerradas, de selección múltiple y de escala de clasificación.

Al realizar la encuesta vía e-mail, se decide que ésta no debe durar más de 5 minutos en promedio, ya que, puede generar algún tipo de aburrimiento y posible no respuesta por parte del encuestado. El cuestionario finalmente consta de 15 preguntas.

El cuestionario en su totalidad se puede ver en Anexo 8.

#### **4.2.5 Aplicación de la encuesta**

La encuesta se aplica a personas que se declaran en busca o dueños recientes (no más de seis meses) de viviendas en la Región Metropolitana. El fin de encuestar a este tipo de consumidores principalmente, es recolectar datos de personas que en un futuro cercano deban tomar decisiones en relación a la compra de productos que la empresa comercializa. El método de recolección de las encuestas fue por vía e-mail, realizando la encuesta en una plataforma web dedicada a la gestión de recolección de datos de encuestas vía e-mail<sup>11</sup>.

#### **4.2.6 Análisis de la encuesta**

Los resultados importantes se describen a continuación. Para observar el detalle de los resultados obtenidos de la encuesta, ir a la sección Anexo 9.

#### **Perfil de encuestados**

La encuesta se realiza a 44 hombres y 52 mujeres, todos con residencia en la Región Metropolitana. Las edades se concentraron en mayor porcentaje en el segmento entre los 35 y 44 años con un 40% de total. El 85% de los encuestados se encuentran dentro de los segmentos que cubren entre 25 y 54 años de edad.

#### **Reconocimiento de productos de cubrimiento y decoración de ventanas existentes**

El producto más conocido es “Cortina de género con pinzas” con 77 preferencias. Es seguido en orden decreciente de preferencias por: Persianas de Aluminio (63), Cortina de género “Store” (60), Persianas de Madera (51), Cortina de género con presillas (48), Cortina de género Ojetillada (44), Cortina de Madera (44), cortinas de Totorá (33), Cortina Roller (32), Cortinas Verticales (32), Cortina de género plisada (22), Panel Japonés (11).

Cabe destacar que sólo 4 productos del total de los mencionados son conocidos por más del 50% de los encuestados. El campo que fue dejado en blanco para que los encuestados nombrarán otro tipo de productos que conociesen fue dejado en blanco por todos los encuestados. Estos datos son relevantes ya que permiten reafirmar la hipótesis preexistente generada por parte de los dueños del negocio, que consiste en la inexistencia de un alto grado de conocimiento de las opciones de productos para la decoración y cubrimiento de ventanas.

---

<sup>11</sup> Información sobre la plataforma web en [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com)

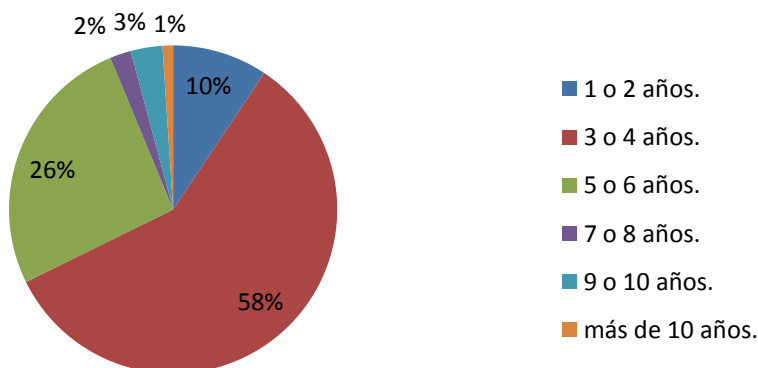
## ¿Quién toma la decisión de compra sobre artículos de decoración en el hogar?

Tanto las mujeres encuestadas, como los hombres, declaran en su mayoría compartir la elección de sus productos de decoración del hogar con su marido o esposa respectivamente. La diferencia entre ambos radica en el porcentaje que cada uno de éstos da a cada alternativa. Un 59% de los hombres encuestados declaro tomar la decisión junto a su mujer, mientras que solo el 40% de las mujeres declaró compartir la decisión con sus maridos. Al mismo tiempo un 29% de las mujeres encuestadas, contra un 23% de los hombres, declaran tomar las decisiones ellos mismos. Estas dos diferencias se explican, según los dueños de la empresa, principalmente a que las decisiones de compra de productos de decoración en el hogar aún son mayormente tomadas por la mujer de éste.

La respuesta “Tomo la decisión apoyado en los conocimientos del vendedor” obtuvo porcentajes significativos de elección de los encuestados, para las mujeres un 21% y para los hombres un 14%.

## ¿Cada cuánto se renovarán los productos de cubrimiento y decoración de ventanas en el hogar?

Gráfico N° 1. Intención de renovación de productos

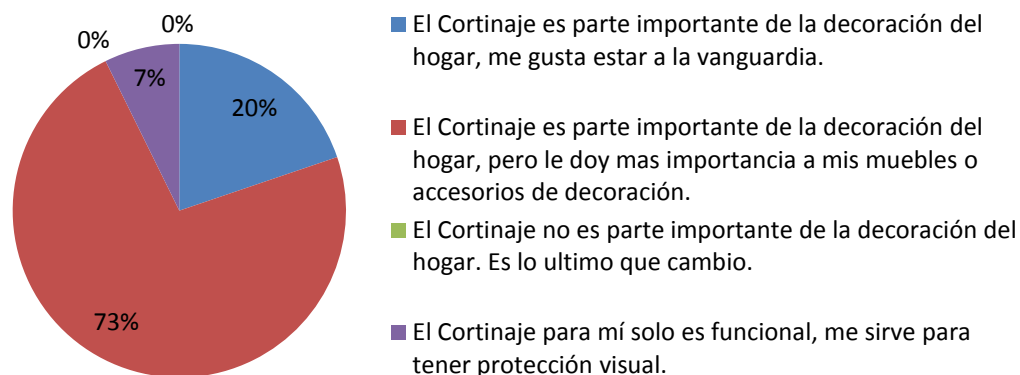


Al tabular los resultados de la pregunta: ¿Cada cuántos años le gustaría cambiar el cortinaje de su hogar? Se observa que el 58% de los encuestados, deposita su preferencia entre “3 o 4 años”, seguido por la preferencia “5 o 6 años” con un 26% de los encuestados” y por “1 o 2 años” con un 10%. Se puede concluir que a los encuestados en promedio les gustaría cambiar sus productos de cubrimiento y decoración de ventanas aproximadamente cada 4 años. Es importante mencionar que esta pregunta tenía el objetivo de conocer una intención, en este caso de renovación del producto por parte de los encuestados y no perseguía conocer la realidad de recambio histórica de éstos. Para conocer sus tiempos históricos de renovación de productos para cubrimiento y decoración de sus ventanas se formula otra pregunta, donde el resultado es: “5 o 6 años” (58% del total de encuestados), “3 o 4 años” (17%),

“7 o 8 años” (11%), “9 o 10 años” (8%), “1 o 2 años” (5%), “Más de 10 años” (1%). Se puede concluir que el tiempo promedio ponderado es 5,6 años<sup>12</sup>.

## Importancia de los productos de cubrimiento y decoración de ventanas en el hogar

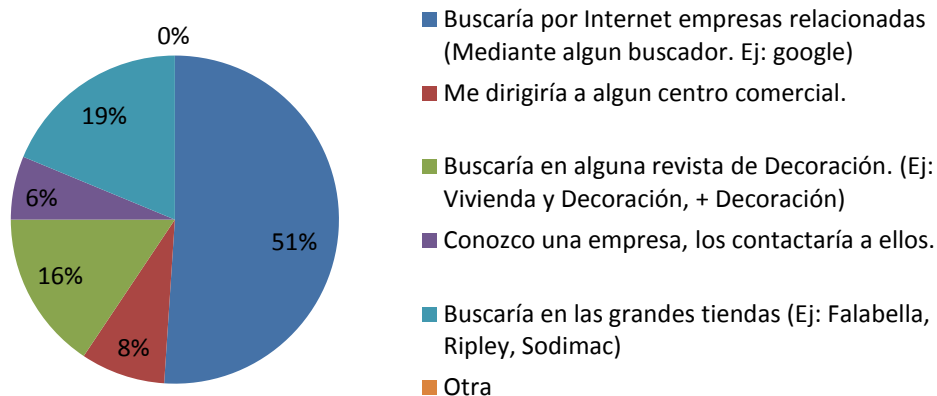
Gráfico N° 2. Importancia de productos de cubrimiento y decoración de ventanas.



El 93% de los encuestados da algún grado de importancia a los productos de decoración y cubrimiento de ventanas para la decoración interior del hogar. Mayoritariamente, un 73% de los encuestados, declara que estos productos son parte importante de la decoración, pero dan más importancia a los muebles o accesorios de decoración dentro del hogar. Un 20% de los encuestados, les gusta estar a la vanguardia en el tema del cortinaje. Cerrando la lista, el 7% de los encuestados declaran que los productos de decoración y cubrimiento de ventanas sólo poseen un componente funcional, relacionando al cortinaje sólo con la característica de cubrimiento que éstas generan a las instancias personales de los consumidores.

## Búsqueda de productos.

Gráfico N° 3. Método de búsqueda de productos

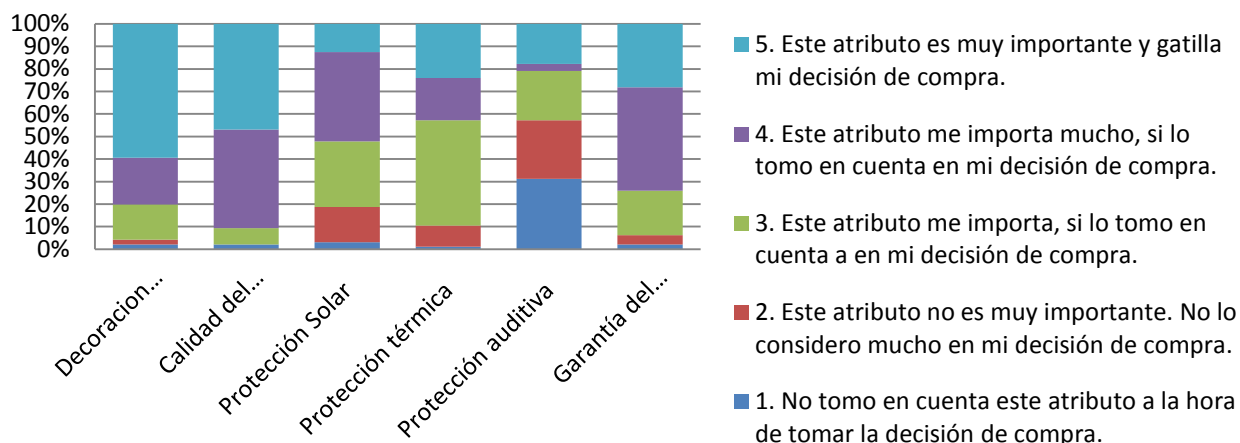


<sup>12</sup> Calculo de tiempo promedio ponderado se detalla en Anexos 6.

En relación a los métodos de búsqueda de productos, existe una marcada tendencia hacia la búsqueda por internet, mediante algún tipo de buscador. Más de la mitad de los encuestados declara que haría una búsqueda por este medio. La opción de buscar en las grandes tiendas (Ej: Falabella, Ripley, Sodimac) y realizar la búsqueda en revistas de decoración también son opciones que concentran porcentajes importantes, 19% y 16% respectivamente.

## Importancia de los atributos del producto

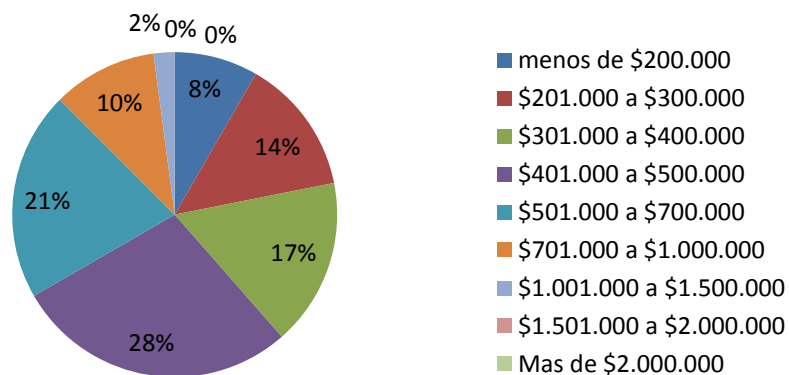
Gráfico N° 4. Importancia de atributos de productos.



El atributo “Decoración (armonía con el ambiente)” es el que más pesa en la decisión de compra de productos de decoración y cubrimiento de ventanas en los consumidores. En segundo lugar de importancia se ubica el atributo “Calidad del producto”, que se asocia a la calidad de los materiales ocupados y de las terminaciones de cada producto. En tercer lugar se ubica el atributo “Garantía del producto”. Es seguido por los atributos “Protección solar” y “Protección térmica”. El atributo “Protección Auditiva” no se muestra como un atributo importante a la hora de tomar la decisión de compra, éste se ubica en el final de la lista de importancia para los consumidores.

## Disposición a pagar

Gráfico N° 5. Disposición a pagar.





Al preguntar por la disposición a pagar, se decide hacerlo por la disposición a pagar por los productos para el cubrimiento y decoración de todas las ventanas del hogar. Esto se realiza para simplificar el estudio y ocupando como base que lo realmente necesario para la empresa es saber cuánto están dispuestos a pagar los consumidores por un proyecto entero (vestimiento de todo el hogar), más que por un producto en particular. Los resultados muestran que existen porcentajes distintos para los distintos rangos. Se logra apreciar que existe una concentración de las elecciones mayoritariamente entre los 300 mil y los 700 mil pesos (66%). El rango que obtuvo la mayoría de las elecciones, un 28%, fue el rango entre 400 mil y 500 mil pesos. El 22% declaró una disposición a pagar inferior a los 300 mil pesos. Un 12% declara una disposición a pagar por sobre los 700 mil pesos.

#### **4.5 MERCADO META**

La empresa define el mercado meta como un subconjunto del mercado potencial, definido por las variables antes explicadas, formando así el siguiente nicho:

Zona de residencia: Santiago, Viña del Mar, Concepción.

Disposición a Pagar: Sobre los 400 mil pesos, por todos los productos para el hogar.

Característica Socioeconómica: ABC1, C2.

Característica Psicográfica: Gusto por la decoración.

El tamaño del mercado meta se define tomando en cuenta las características propias de la empresa, las particularidades del mercado, la competencia y los resultados de la encuesta. En base a lo anterior, se concluye cual es la parte del mercado potencial que la empresa puede captar.

Para la Región Metropolitana, debido a la gran competencia existente y las características propias de la empresa, se estima que se podría llegar a un 2% del mercado potencial de hogares que redecoran sus espacios interiores, lo que implicaría realizar un crecimiento en dotación de equipos de trabajos. Para el caso de regiones, Concepción y Viña del Mar, la situación es diferente debido a que la competencia directa está menos desarrollada que en Santiago. Se estima que para las Plazas de Concepción y Viña del Mar, se puede alcanzar un 4% del mercado potencial de hogares que redecoran sus espacios interiores, sin necesidad de tener que ampliar la dotación de equipos de trabajo en ambas plazas.

La estrategia comercial, como se verá más adelante, no solo está diseñada para captar a las personas que redecoran sus hogares, también ésta contempla la captación de personas que decoran sus hogares por primera vez. La estimación de proyectos anuales por este concepto se relaciona a la cantidad de ganchos comerciales por plaza y la efectividad que éstos logren.

Estimando la cantidad de ganchos por plaza y la efectividad promedio que lograrán se llega al siguiente resultado.

Tabla N° 3. Proyectos de decoración por plaza

Plaza	N° de ganchos comerciales	Efectividad promedio mensual	Promedio proyectos mensuales	Total proyectos anuales
Santiago	15	2	30	360
Concepción	10	2	20	240
Viña del Mar	10	2	20	240
Total	35	2	70	840

El mercado meta total, se calcula sumando los proyectos de decoración y redecoración. El resultado se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 4. Proyectos totales mercado meta por plaza

Plaza	Total proyectos decoración anuales	Total proyectos de redecoración anuales	Total
Santiago	360	530	890
Concepción	240	177	417
Viña del Mar	240	99	339
Total	840	807	1.647

Cabe señalar que para el desarrollo del proyecto en base a los resultados del mercado meta, éste debe ser dotado de personal y maquinaria para el taller de confección, para de esta forma, poder satisfacer la demanda.

## **CAPITULO V. PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing tiene por objetivo especificar cómo se lograrán los objetivos planteados en un principio para la empresa, desde el punto de vista estratégico. Este capítulo da cuenta de las acciones necesarias para lograr posicionar a la empresa en el segmento deseado y captar la atención del nicho particular de clientes que se desea.

### **5.1 MARKETING ESTRATÉGICO**

#### **5.1.1 Nombre e imagen corporativa de la empresa.**

El nombre que se ha escogido para la empresa está fundado en base al estudio de mercado, desde el punto de vista cualitativo, y a la decisión de los actuales dueños de la empresa, que desean llevar a cabo este proyecto.

El nombre e imagen de la marca deben transmitir lo que la empresa desea generar en la mente de los consumidores. Para la creación del logo de la imagen fue necesario buscar apoyo en los conocimientos de una diseñadora gráfica, con años de experiencia en la creación de iconos para empresas.

Para la empresa es esencial transmitir los siguientes conceptos sobre la marca:

- Expertis, vanguardia y color: ser reconocida como una empresa especialista la confección y comercialización de productos de cubrimiento y decoración de ventanas, que ofrece una amplia variedad de productos, diferentes en diseños, materias primas y colores.
- Eficiencia: ser reconocida como una empresa que facilita el proceso de cotización al cliente, asesorándolo en el mismo lugar donde quiere hacer uso del producto. Optimización de tiempo y recursos.
- Calidad de servicio: brindar un servicio personalizado de asesoría, orientado a acompañar al cliente en la decisión del cortinaje<sup>13</sup> de su hogar.

Si bien el mercado total de los productos de cubrimiento y decoración de ventanas es bastante amplio, el modelo particular de este negocio orienta su gestión de marketing hacia los hogares de estratos socio-económicos altos, principalmente ABC1 y C2. Debido al nivel de exigencia de los potenciales clientes, el foco de atención de la empresa deberá estar centrado en el nivel del servicio (tanto en la asesoría como en la instalación del producto) y en la calidad de los productos ofrecidos.

Se ha decidido renombrar a la empresa, ya que el nombre y la imagen corporativa antigua no cumplen con las exigencias que se imponen a ésta. Para evitar que este cambio genere alguna pérdida en relación a los lazos ya construidos con los clientes antiguos, la situación será informada a todos vía publicidad mailing.

---

<sup>13</sup> Cortinaje: se llamará cortinaje desde ahora en adelante, para simplificar los términos, para referirse a todos los productos de cubrimiento y decoración para ventanas.

El nombre corporativo escogido es “TEXTURAS”, el cual quiere dar a conocer y resaltar los objetivos planteados anteriormente. Una de las acepciones de Textura es, según el Diccionario de la Lengua Española, “la disposición y orden de los hilos en una tela” la que presenta una directa relación con el negocio y los productos que se comercializan. Existen 2 conceptos importantes dentro de esta acepción que apoyan al desarrollo de marca, la disposición y la tela, la disposición relacionada con el orden del proceso y el trato de excelencia que se da a los clientes y las telas que son la materia prima con que se confeccionan la mayoría de los productos comercializados.

La marca se constituye en compañía de una frase secundaria que tiene por objetivo posicionarla en un determinado contexto. “Para tu hogar” es la frase que dirige el mensaje de una manera cercana y amigable al usuario.

Figura N° 2. Isologotipo de TEXTURAS.



### 5.1.2 Estrategia Genérica.

Tomando en consideración los resultados que se obtuvieron en el análisis estratégico de la industria y los resultados de la investigación de mercado efectuada, se genera la estrategia más adecuada para entrar a competir en el mercado.

La estrategia seleccionada se basa en la diferenciación de la competencia directa bajo tres pilares fundamentales:

- Servicio de asesoría. Diferenciarse por la calidad de la asesoría brindada, comenzando por los decoradores (vendedores), que asesoran con muestras de productos, muestrarios de telas y recursos multimedia generando una asesoría atractiva para el cliente y realizando una cotización eficiente desde el punto de vista de la empresa.
- Ofrecer una amplia gama de productos. Los productos que se estén comercializando en el mercado y que la empresa no pueda confeccionar, se intentarán incluir a los productos ofrecidos por la empresa mediante estrategias comerciales con los fabricantes de aquel producto. La empresa se encuentra en constante análisis de tendencias y se visualiza periódicamente la creación de nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Servicio de instalación. La instalación es un servicio que la empresa entrega, donde se manejan todos los detalles de ésta, desde los más gruesos, como la

instalación de las sujeciones (barras, rieles, maderos), hasta los detalles más finos, como lo es la etapa del colgado y acomodo final de los productos.

Para lograr esta diferenciación se coloca especial atención en demostrar que la empresa cuenta con el personal calificado para la realización de las tareas planteadas.

### **5.1.2 Estrategia de posicionamiento.**

La estrategia de posicionamiento tiene como objetivo ubicarse en la mente de los consumidores como la empresa desea ser vista, para consolidar el objetivo principal del proyecto, desde el punto de vista de los dueños, que es el aumento en las ventas en el mercado potencial, posibilitando el crecimiento de la empresa. Para lograr el objetivo es necesario posicionarse en la mente de nuestros potenciales clientes e imaginarnos cuál es la mejor posición que deberíamos ocupar, desde un punto de vista de largo plazo.

La estrategia de posicionamiento está ligada a la estrategia genérica que se escogió. Por lo cual, el principal objetivo es resaltar y hacer ver a los clientes que la empresa posee características que la hace diferentes de las empresas competidoras.

Si bien la empresa quiere ser reconocida por diferenciarse bajo 3 pilares fundamentales, el mensaje que se debe dar a conocer tiene que ser sobresimplificado, para poder posicionarse en la mente de un público cada día más sobrecomunicado.

El mensaje que comprende los tres pilares fundamentales descritos en la estrategia genérica, es el siguiente:

“Ser una empresa que acompaña al cliente en todo el proceso de adquisición de los productos para la decoración y cubrimiento de ventanas en su hogar, desde la elección de éstos, hasta su instalación y posterior mantención en el tiempo”.

Existen mensajes que se quieren dar a conocer a los consumidores, pero sin duda, bajo el concepto del mensaje general descrito anteriormente.

Los mensajes secundarios para los consumidores serían:

- Viste tu hogar con productos hechos para ti, a tu propia medida y gusto. “Personaliza la decoración de tu hogar”.
- Decide junto a un experto en diseño, que te asesora sobre texturas, diseños y colores. ¡No te equivoques!
- Luego del término del proceso de instalación, la satisfacción del cliente en cuanto al costo/beneficio del producto final cumplirá con las exigencias preexistentes. ¡Calidad es lo primero!

## 5.2 MARKETING TÁCTICO

### 5.2.1 Productos.

Las líneas de productos que se comercializarán se han clasificado en siete categorías. Se explica sencillamente en qué consiste cada línea de productos.

- Línea Texturas Géneros: Son productos que ocupan como insumo principal para su elaboración géneros. Existen modelos fabricados por la empresa y por empresas proveedoras. Los géneros difieren en su diseño, composición y calidad, siendo generalmente mezclas de porcentajes de algodón y poliéster.
- Línea Texturas Aluminio: Son productos que ocupan como insumo principal para su elaboración aluminio. Existen solo modelos de productos fabricados por empresas proveedoras. Destacan las persianas horizontales.
- Línea Texturas Madera: Son productos que ocupan como insumo principal para su elaboración madera. Existen modelos de productos solo fabricados por empresas proveedoras. Destacan las cortinas Hangaroa.
- Línea Texturas PVC: Son productos que ocupan como insumo principal para su elaboración PVC (Polivinyl Cloruro). Existen modelos de productos solo fabricados por empresas proveedoras. Destacan las cortinas verticales de PVC.
- Línea Texturas Motorizadas: Son productos que poseen sistemas motorizados de apertura y cierre. Existen modelos de productos motorizados, fabricados solo por empresas proveedoras.
- Sujeciones: Son los soportes que deben tener algunos productos para su correcta instalación. Existen variados tipos de sujeción, fabricados por empresas proveedoras. Dentro de este grupo encontramos rieles de distintas composiciones, preferentemente aluminio, y barras, de metal y madera.
- Accesorios: son productos que acompañan al producto principal, dándole pequeños detalles para una mejor visualización del producto final.

Cada Línea de productos contiene distintas categorías de productos. Una lista detallada de los productos y categorías de productos se muestran en Anexo 10.

### 5.2.2 Plaza.

Esta variable del mix comercial hace referencia a la distribución del producto-servicio. Se ha decidido analizar el negocio en 3 particulares plazas debido a:

- Concentración existente de potenciales clientes en las plazas en cuestión. Hogares que pertenecen a la clasificación socioeconómica ABC1 y C2<sup>14</sup>.
- Por la cantidad de proyectos inmobiliarios en las regiones en cuestión. Proyectos actualmente construidos en etapa de venta y proyectos en construcción.

Las plazas que se han considerado para la realización del diseño del negocio son: Santiago, Viña del Mar y Concepción.

---

<sup>14</sup> El detalle de la Clasificación socioeconómica por regiones, se muestra en Anexo 11.

El modelo de ventas que posee la empresa, donde el decorador visita al cliente en su propio domicilio, desliga al local de ventas de la importancia que tendría utilizar el tradicional método de ventas, donde el cliente es quien se acerca a la empresa a buscar el producto. Es por esto, que no existe necesidad de poseer un local de ventas de grandes magnitudes para cada plaza en la cual se desee actuar. Aunque se sabe que la existencia de un local de ventas, genera confianza en los clientes y ésta puede influir en su decisión de compra final. Tomando en consideración lo anterior, el negocio si contará con 3 locales de ventas, uno por plaza. El Local de Santiago será de una amplitud mayor a los de regiones<sup>15</sup>.

Entonces el negocio se aplicará en tres ciudades del país, con un solo taller de confección que estará ubicado en Santiago. Para un inicio del negocio se contempla por cada plaza un administrador (secretaria), un decorador y un equipo de instalación.

### **5.2.3 Promoción.**

A continuación se describen las acciones particulares que se seguirán para promocionar los servicios-productos que la empresa ofrece:

- “Ganchos comerciales”: serán quienes realizarán el primer contacto con el cliente, recomendando a la empresa. En una primera instancia se contactarán a vendedores de departamentos y casas de los proyectos inmobiliarios más atractivos para la empresa<sup>16</sup>. Ellos serán quienes recomendarán los servicios y productos de la empresa. Estas personas no serán empleados de la empresa y el incentivo para ellos se genera por la ganancia que obtendrán por cada proyecto que recomienden y se apruebe. La variación de las ganancias irá entre un 5% y 7% del valor neto del proyecto. El porcentaje que recibirá cada gancho variará según el nivel de éxito que obtengan sus recomendaciones en promedio los meses anteriores<sup>17</sup>. El sistema está diseñado para que el gancho no necesariamente deba dedicar horas extras para recomendar a la empresa, éste puede ocupar las mismas horas que dedica a la venta de departamentos, ya que, es justo en sus horas de trabajo cuando está en contacto con los potenciales clientes para la empresa. Para reconocer cual gancho es el que ha realizado el contacto, la empresa proporcionará a cada uno de ellos tarjetas promocionales, las cuales serán repartidas y contendrán un incentivo para el cliente que posee la tarjeta (descuentos o regalos) y según su numeración poder saber quién es el gancho<sup>18</sup> que ha recomendado la empresa.
- Soporte gráfico impreso: se generan flyers y volantes<sup>19</sup> que serán distribuidos en lugares estratégicos, para dar a conocer la empresa y los productos y servicios de ésta.

---

<sup>15</sup> El bosquejo del taller de Confección y local de ventas para Concepción, Viña del Mar y Santiago se puede ver Anexo 12.

<sup>16</sup> La lista de los proyectos inmobiliarios más atractivos para la empresa se pueden ver en Anexo 13.

<sup>17</sup> La política de porcentaje de incentivos para los Ganchos comerciales se detalla en Anexo 14.

<sup>18</sup> La tarjeta de descuento que será repartida por los Ganchos comerciales se muestra en Anexo 14.

<sup>19</sup> Flyer promocional en Anexo 15.

- Soporte web: La empresa tendrá un sitio Web<sup>20</sup>, que será donde publicite sus productos y servicios, haciendo alusión a su particular modelo, donde se resaltarán la calidad tanto de la asesoría como la instalación del producto. El sitio web contendrá información técnica de los productos y servicios, también tendrá una sección de novedades y tendencias, que agregará valor a la página. El sitio web tendrá el mismo formato que se pretende tenga el negocio, en otras palabras, se pretende que éste refleje el servicio de ayuda y asesoría que la empresa brinda a sus clientes por intermedio del área de soluciones, FAQs, Novedades y Tendencias.
- Difusión en medios escritos e internet. El sitio web se publicitará en Google Adwords, El Portal Inmobiliario y la revista + Decoración del Diario La Tercera. El detalle de cada medio se muestra en Anexo 17.

#### 5.2.4 Precio.

Los precios se calculan tomando en consideración características propias del producto y basándose en una estrategia que pretende tener precios competitivos con la competencia directa de la empresa.

La fórmula para el cálculo del precio variará en primer lugar, si es que el producto se confecciona en la empresa o si éste lo provee una empresa externa.

Para el caso de los productos que se confeccionan en la empresa, el cálculo del precio dependerá de:

- Metros de tela a ocupar. Dado por las especificaciones de cada producto (ancho, alto y multiplicador de la tela).
- Precio a público de la tela a ocupar (insumo elegido por el cliente). Estos precios varían entre los \$1.200 hasta los \$25.000 el metro lineal. Influidos de manera sustancial en el valor final del producto. La diferencia de precios se debe principalmente a la diferencia de diseño, calidad y composición de las telas.
- Precio de confección de paño del tipo de producto. Este depende de la complejidad de hechura del producto y el tiempo necesario para su confección.
- Numero de paños a confeccionar. Este dependerá de las especificaciones del producto en particular y el ancho del metro lineal de tela a ocupar (ancho del rollo)

Por ejemplo, para el producto “Cortina Americana Tres pinzas” el precio queda dado por la siguiente fórmula:

$$\text{Precio} = \text{Mts de tela a ocupar} * \text{precio tela} + \text{N}^\circ \text{ de paños a confeccionar} * \text{precio por paño}$$

<sup>20</sup> Bosquejo inicial Sitio web, se muestra en Anexo 16.



El valor del precio de paño para este producto es de \$3.000 y el multiplicador es de 2.5. Si el producto es de 2,5 metros de ancho, 2 metros de alto y el cliente elige una tela de \$3.500 el metro lineal, el precio queda dado por:

$$\text{Precio} = 12 * \$3.500 + 5 * 3000 = \$57.000$$

Según sea necesario al precio del producto se le suma el precio de las abrazaderas, sujeciones y accesorios que el cliente elija.

Para el caso de los productos que son comprados a empresas proveedoras, los precios quedan definidos según las estrategias comerciales que se tengan en conjunto. Existen dos tipos de estrategias:

- Empresa proveedora define precio final a público. Esto quiere decir, que cada distribuidor que comercializa los productos de esta empresa deben poseer los mismos precios a público, porque es un requerimiento del proveedor. El margen de utilidad del producto queda dado por el nivel de ventas que la empresa alcanza. Los distribuidores de primera categoría alcanzan descuentos mayores que un distribuidor de un nivel menor. Existen rangos de ventas que hacen situarse como un distribuidor determinado. Existen otros tipos de descuentos que van asociados a la envergadura de un proyecto. El rango de descuento (margen de utilidad) varía entre el 27% y el 45%, según el nivel de ventas que se alcance.
- Empresa proveedora define el precio final a distribuidores. Esto quiere decir que cada distribuidor tiene un precio de costo del producto. El distribuidor coloca el precio final del producto según las estimaciones que éste crea pertinente. Para este caso se decide colocar precios que compitan con la competencia directa. Los márgenes de estos productos varían desde 30% hacia arriba.

La empresa posee servicios que también son cobrados, como por ejemplo, la instalación de los productos, el lavado de cortinajes y la mantención de la sujeción y mecanismos.

Si bien existe una fórmula de cálculo que determina el precio a cobrar, detallada en Anexo 10, el decorador tendrá la facultad de realizar descuentos por proyectos y productos particulares, dependiendo de los objetivos que se persigan en ese momento, por ejemplo: liquidación de telas, discontinuación de productos, entre otras situaciones que surjan. El decorador puede manejar la situación de los descuentos y atenciones, hasta el tope que la empresa defina.

## **7 P's**

Para este negocio en particular la descripción y definición del marketing extendido es fundamental, debido a que si bien la intención es vender un producto, esta venta se logra por medio de la entrega de un servicio.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitándole a éstos sorpresas desagradables y sorprendiéndolos favorablemente en relación a sus expectativas preexistentes.

### **5.2.5 Personas**

Para cumplir el objetivo de entregar un servicio de calidad a los clientes, el personal de la empresa es fundamental, siendo la selección del personal y capacitación de éste clave para lograr ventajas competitivas.

La selección de los decoradores es vital para el éxito del proyecto, debido a que éstos tendrán la responsabilidad de asesorar al cliente y manejar todo el proceso de ventas. Un aspecto clave es el manejo que muestren los decoradores, tanto en relación a las especificaciones técnicas de cada producto, como al entendimiento cabal de los conceptos de decoración de espacios interiores. Es necesario que el decorador sea una persona de buen gusto, que maneje distintos estilos de decoración y que sepa sobre teoría del color. Todo lo anterior para poder asesorar al cliente de la mejor forma posible.

La secretaria será la persona de la empresa que tendrá el primer contacto con el cliente, ya sea vía telefónica o vía e-mail o personalmente en el local de ventas. Esta persona al igual que los decoradores, debe tener un conocimiento técnico de todos los productos y nociones sobre los distintos estilos de decoración. Debe mantener un trato gentil con los clientes y saber ayudar o solucionar cualquier problema que a éstos se les presente.

Por último, los instaladores, aunque no tendrán interrelación directa con el cliente, éstos si irrumpirán en sus espacios íntimos, como lo es el hogar. Es por esto que la manera en que se comporten dentro del espacio interior marcará un detalle importante que puede ser considerado por los clientes en una futura compra. Es vital que el equipo de instalación sea provisto de todos los accesorios y herramientas necesarias para generar una correcta instalación. La limpieza post instalación juega un papel complementario al servicio, por consiguiente es responsabilidad del equipo de instalación dejar el ambiente tal cual se encontró previo a la instalación del producto.

### **5.2.6 Planta (Evidencia Física).**

La evidencia física o planta hace referencia al ambiente o atmósfera creada al momento de entregar el servicio, el cual tiene como objetivo facilitar la relación entre el cliente y la empresa.

Para el caso particular de este negocio el ambiente es proporcionado por el cliente, debido a que el proceso de cotización se hace en el lugar donde el cliente ocupará los productos, que en la mayoría de los casos será el hogar. Esto entre otras cosas genera que el cliente se sienta a gusto y relajado, ya que está desenvolviéndose en un espacio habitual y cotidiano.

Por otro lado, la atmósfera se complementa con cada detalle que aporte sutilmente el decorador en el momento de la cotización.

Al momento de terminar la asesoría, se entrega al cliente un documento que lleve el detalle de lo acordado para respaldar el proceso de cotización.

### **5.2.7 Procesos.**

Esta variable del marketing mix está relacionada con la manera en que se brinda el servicio. Es clave que los distintos actores de la empresa trabajen en conjunto para verificar que lo planeado se está cumpliendo en forma eficiente, para así satisfacer las necesidades de los clientes dadas sus expectativas y de esta manera mantener la diferenciación con respecto a los competidores.

Se estandariza al máximo nivel aquellas tareas más recurrentes con el fin de evitar las fallas en los servicios brindados. Se evalúa el trato que tiene el personal con los clientes, la tasa de falla en las tareas programadas y se analiza aquellos puntos que no están funcionando bien. Todo esto tiene como objetivo realizar mejoras continuas en el servicio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. Al tener una preocupación mayor por la calidad del servicio se aumenta la probabilidad de que los clientes queden satisfechos al máximo y recomienden a TEXTURAS o vuelvan a confiar en la asesoría de la empresa en un futuro.

## **5.3 MÉTODO DE VENTAS**

El método de ventas a utilizar por la empresa para lograr las ventas esperadas para las futuras temporadas, es la visita y asesoría en terreno por parte de los decoradores a los potenciales consumidores que se contactan con la empresa vía telefónica, vía e-mail, mediante la página web o directamente en el local de ventas de la empresa.

La misión del decorador es:

- Saber responder todas las dudas con respecto a la fabricación y los materiales usados para la fabricación o confección de los productos. A la vez es necesario que el decorador maneje las especificaciones técnicas de cada producto y de los materiales ocupados en su fabricación.
- Atender a los clientes de la mejor forma posible, siendo simpáticos y ofreciendo todas las opciones de productos adecuados para su caso en particular.
- La asesoría por parte del decorador debe ser sutil, manejando las situaciones con los clientes. El cliente es el que decide, puede hacer uso de los conocimientos del decorador sólo si lo desea.
- Preocuparse de tomar las medidas correctamente de las ventanas y realizar todos los apuntes para que el equipo de instalación no tenga ningún tipo de problema el día de la instalación.
- Hacerse cargo del pago del abono correspondiente a cada proyecto aceptado y gestionar la entrega del saldo.

La efectividad de cada decorador se medirá en términos generales por:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de ventas realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de cotizaciones realizadas}}$$

El decorador debe estar por sobre un cierto nivel de efectividad, deseado por la empresa, para cada período de evaluación. Este índice será tomado en cuenta a la hora de evaluar la continuidad de cada vendedor.

Un incentivo para el decorador viene por medio de la remuneración variable que éste obtenga por cada proyecto que venda. El porcentaje variable representa alrededor de un 5 a 7% del proyecto, porcentaje que variará según el grado de efectividad que logró cada vendedor<sup>21</sup>.

#### 5.4 POLÍTICA DE GARANTÍAS

La empresa ha definido la siguiente política de garantías.

- 1) Todos los productos confeccionados por la empresa tienen una garantía de 2 años. La garantía responde a los siguientes sucesos:
  - a. Si el producto no cumple con las especificaciones pactadas al momento de aceptar la cotización, se confeccionará nuevamente el producto.
  - b. Si un cliente tiene cualquiera de los siguientes problemas se actuará de la siguiente forma:
    - i. Costuras descocidas: Se retirará el producto y se mandará a coser nuevamente.
    - ii. Rotura de tela. La garantía no contempla reparar roturas de telas que sean producto de un mal uso. Se analizará el caso y dependiendo de si el problema fue de fábrica, la empresa se hará responsable por el cambio del producto.
    - iii. Desteñido de telas: la empresa no se hace responsable por el desteñido de la tela. Las características de cada tela serán informadas al cliente, para que éste tenga claro las condiciones de lavado y planchado de los cortinajes.
    - iv. Problemas con la sujeción del producto. Si existe algún tipo de problema de sujeción, como caída de rieles o barras, desprendimiento de soportes o algún otro problema relacionado, la empresa se hará responsable de la reparación de la sujeción.
- 2) Todos los productos fabricados por empresas exteriores contarán con al menos 2 años de garantía de parte del fabricante, siendo ésta una exigencia de la empresa. La garantía consiste en la reparación o fabricación de un nuevo producto por parte de la empresa proveedora, si y sólo si el producto presenta fallas en los mecanismos que no hayan sido responsabilidad del cliente. Si existe algún problema en relación a la instalación del producto, la empresa se hará cargo de solucionar el problema.

---

<sup>21</sup> La política de incentivos para cada vendedor se muestra en Anexo 18.

## **CAPITULO VI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

En este capítulo se describe al equipo humano de TEXTURAS que sustenta el desarrollo del negocio. El personal, como se menciona en secciones anteriores, ha de ser seleccionado cuidadosamente para cada uno de los cargos, a los cuales si es necesario, se les inducirá una vez contratados y capacitará a lo largo del tiempo para lograr que los servicios y productos que ofrece la empresa sean tal como ésta lo desea.

### **6.1 ROLES CLAVES Y RESPONSABILIDADES**

#### **Dueños de TEXTURAS.**

Los dueños de TEXTURAS, el Matrimonio formado por Tamara Vásquez Vergara y Jorge Hoffmann Torres, son los encargados de liderar el proyecto. Ambos tienen roles y responsabilidades dentro del negocio. Se encargan de realizar las tareas de reclutamiento del personal (decoradores, costureras e instaladores). También son los encargados de seleccionar a los ganchos comerciales. Cada uno tendrá un cargo dentro de la empresa.

#### **Gerente General**

El Gerente General es el encargado de realizar las acciones comerciales de la empresa, de administración financiera y de la supervisión de tres áreas de la empresa.

Las actividades principales de este cargo son las siguientes:

- Llevar a cabo la estrategia comercial para llegar al mercado meta.
- Llevar las finanzas de la empresa.
- Fijar las metas de ventas para el área de Ventas.
- Mantenerse en comunicación permanente y periódica con los proveedores, negociando los costos de insumos y productos. A la vez, es el encargado de visualizar, junto con éstos, las oportunidades que genera el mercado.
- Hacerse cargo de seleccionar al personal requerido para hacer posible la realización del negocio y evaluar su desempeño.
- Tratar diariamente con los jefes de cada área (Gerente de Ventas, Jefe de E. de Instalación y Jefa de Taller) para solucionar los problemas que se presenten.
- Manejar a los ganchos comerciales, actualizando sus estadísticas y pagos.
- Mantener la administración de la Intranet de la empresa.
- Realizar los pagos y comisiones a los empleados de la empresa.

El cargo de Gerente General será ocupado por Jorge Hoffmann Torres.

#### **Contabilidad**

La contabilidad de la empresa se externaliza y se contrata a honorarios. El Gerente General es el encargado de relacionarse con el contador. El objetivo de la empresa es

mantener un comportamiento adecuado en términos legales y poseer una estrategia óptima que minimice el pago de impuestos.

### **Diseñador**

El diseñador es el encargado de realizar la papelería comercial de la empresa, esto quiere decir, que es quién realiza los flyers promocionales, tarjetas de descuentos, actualizaciones de imágenes para el sitio web, entre otras actividades ligadas principalmente a la promoción de la empresa. El diseñador se contrata a honorarios, debido a que estas acciones no necesariamente se realizan mensualmente.

Perfil: Diseñador Gráfico.

### **Ganchos**

Los ganchos son las personas que tienen como misión, como se advierte en su nombre, “enganchar” a los potenciales clientes con TEXTURAS. Estos ganchos recomiendan los servicios y productos de la empresa, y al mismo tiempo, reparten tarjetas promocionales con descuentos o regalos para que los potenciales clientes se contacten con TEXTURAS. Los servicios de éstos son recompensados mediante un porcentaje de cada proyecto aceptado que haya sido recomendado por ellos.

Perfil: Vendedor de viviendas (departamentos y casas) de proyectos inmobiliarios.

### **Secretaria**

La secretaria es la encargada de canalizar los distintos requerimientos de los clientes, así como facilitar la comunicación entre los distintos funcionarios de la empresa. Las actividades más recurrentes de este cargo son:

- Recepcionar en el local de ventas, los llamados de clientes y proveedores. Administrar estos llamados para hacer eficiente la relación empresa-cliente y empresa- proveedor.
- Agendar visitas a los clientes por parte de los decoradores.
- Realizar órdenes de compra y gestionar el despacho/retiro de las materias primas, insumos y productos fabricados por los proveedores.
- Apoyar labores administrativas propias de cada aérea.

### **Jefe de Ventas**

Las actividades principales de este cargo son las siguientes:

- Revisar constantemente muestrarios de decoradores.
- Verificar disponibilidad de telas en el mercado para cada proyecto.
- Tratar diariamente con los decoradores solucionando problemas que se puedan suceder.
- Ingresar órdenes de compra (géneros, productos finalizados) y órdenes de trabajos (Taller de Confección y Equipo de Instalación) a la intranet.
- Verificar de la efectividad de ventas de cada decorador.
- Llevar las estadísticas de las ventas y pagos.

- Recomendar a ganchos comerciales para la empresa para generar oportunidades.
- Verificar el cumplimiento de metas ventas.

Este cargo será desempeñado por Tamara Vásquez Vergara.

### **Decoradores**

Los decoradores son el pilar principal del modelo de negocios que se propone para TEXTURAS. Estos son quienes mantienen la relación directa con cada cliente de la empresa, en una primera instancia, asesorándolo y luego solucionando cualquier duda que éstos tengan.

Las actividades de los decoradores son las siguientes:

- Ingresar datos de cada cliente, previa a la asesoría y cotización de productos. Datos relacionados con sus intereses respecto a los productos de decoración del hogar. Datos que serán utilizados para direccionar publicidad en un futuro.
- Realizar la asesoría y cotización de productos en el mismo lugar de uso de éstos.
- Mantener un promedio de ventas con, al menos, la efectividad mínima requerida por la empresa (0,6)
- Recaudar abonos y saldos de los proyectos realizados.

### **Jefe Taller de Confección**

La Jefa de Taller es una costurera, que además de compartir labores de confección y producción junto a las demás costureras, es la jefa de grupo. Las actividades de ésta son las siguientes:

- Diseñar nuevos modelos, junto con los decoradores
- Planificar la producción.
- Asignar tareas a realizar a cada costurera.
- Verificar el cumplimiento de las tasas mínimas de producción.
- Realizar el último Control de calidad de los productos confeccionados.
- Controlar el inventario y generar las de órdenes de compra de insumos para el taller de confección.

Perfil: Costurera con años de experiencia en el rubro. Dominio computacional: Nivel Usuario.

### **Costureras.**

Las costureras son parte fundamental del éxito que pueda tener la empresa, debido a que son especializadas y no es fácil reemplazar una de ellas. Las tareas de éstas son las siguientes:

- Cortar telas de acuerdo a las necesidades de cada producto
- Confeccionar productos según especificaciones propias de cada uno de éstos.
- Realizar control de calidad posterior a la confección.
- Realizar el planchado de cada producto.

- Realizar el empaquetamiento final del producto y despacho a bodega.

### **Jefe de Equipo de Instalación**

El Jefe del Equipo de Instalación comparte las labores de instalación junto a su ayudante. El jefe es quien lidera la instalación de un proyecto. Las actividades de éste son las siguientes:

- Planificar la preparación de las sujeciones.
- Asignar las tareas a realizar.
- Realizar la instalación de los proyectos junto a su ayudante.
- Evaluar el desempeño del ayudante.
- Controlar el inventario y generar las órdenes de compra de insumos para el equipo de Instalación (herramientas, accesorios).

Perfil: Instalador con años de experiencia. Dominio computacional: Nivel Usuario

### **Ayudantes**

Los ayudantes están a la orden del Jefe del Equipo de Instalación. Las tareas de los ayudantes son las siguientes:

- Realizar las tareas de pre instalación, según orden el Jefe del Equipo.
- Embalar y clasificar cada sujeción.
- Depositar las sujeciones y accesorios una vez clasificados en la bodega de la empresa.
- Realizar la instalación del producto según lo ordene el Jefe del Equipo.
- Mantener el orden y la limpieza en el lugar de instalación.

## **6.2 REMUNERACIONES**

En la siguiente tabla se muestran las remuneraciones para las personas que hacen posible el desarrollo del negocio.

Tabla N° 5. Remuneraciones por cargo

Cargo	Remuneración Fija	Remuneración variable
Gerente General	1.000.000	0%
Jefa de Taller de Confección	350.000	0%
Costurera	250.000	0%
Jefe de Taller de Instalación	400.000	0%
Ayudante	300.000	0%
Jefe de Ventas	500.000	0%
Decorador	250.000	entre 5% y 7%
Secretaria	300.000	0%
Ganchos	0	entre 5% y 7%

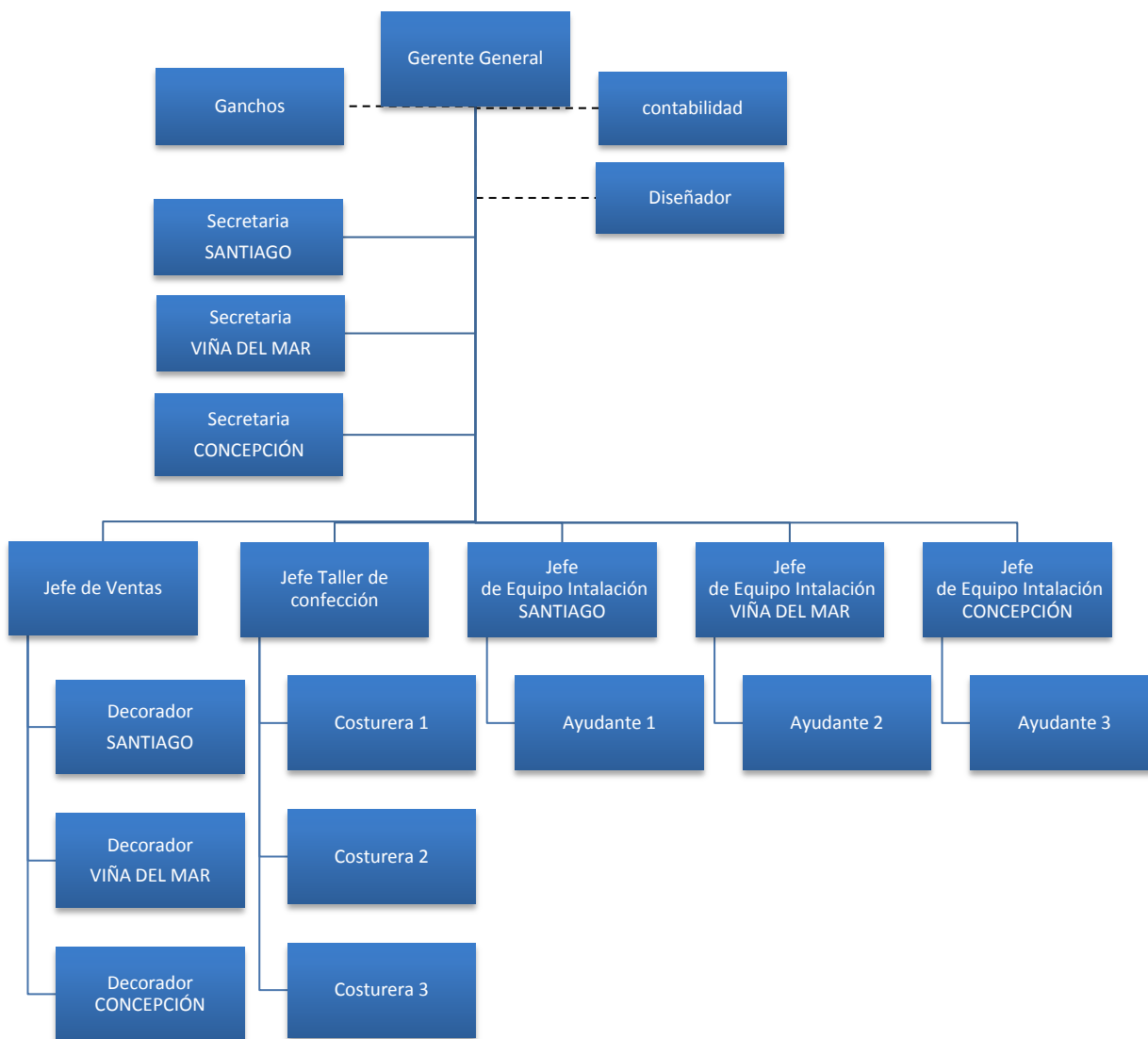
El porcentaje de remuneración variable de cada decorador está entre el 5% y el 7% de sus ventas. Los ganchos, debido a que se desea generar fuertes incentivos, ya que



éstos no son parte de los empleados de la empresa, tendrán una comisión por proyecto que ellos recomienden y sea aprobado. El porcentaje de esto variará entre 5% y 7%.

El organigrama diseñado para la empresa es el siguiente:

Figura N° 3. Organigrama



## **CAPITULO VII. PLAN DE OPERACIONES**

Dentro de la empresa existen diferentes procesos operativos, que se diferencian y clasifican en tres categorías, la primera se relaciona con los procesos existentes para la atención al cliente, el segundo con el proceso productivo y el tercero se relaciona con los procesos administrativos.

### **7.1 PROCESOS RELACIONADOS A LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

#### **Atención y recepción de clientes**

Esto se realiza cada vez que un cliente contacte a la empresa, ya sea vía telefónica, vía email o en la tienda de ventas. Los clientes son atendidos por la secretaria en regiones (Concepción y Viña del Mar). En Santiago si el contacto es vía e-mail o vía telefónica, la recepción la hace la secretaría, mientras que si el cliente llega directamente al local de ventas, el encargado de atender a los clientes es el Jefe de Ventas. Si los requerimientos del cliente son de temas administrativos, la secretaria será la encargada de solucionar el tema. La secretaría debe estar capacitada para generar cotizaciones, en particular las secretarias de regiones, que no contarán con la Jefa de Ventas en el local de ventas.

#### **Cotización**

Las cotizaciones son realizadas por el Jefe de Ventas (Santiago) y por las secretarias (regiones) en el local de ventas. Y por los decoradores en el lugar de uso del producto, es decir, en la visita al cliente calendarizada con anterioridad. Este proceso es realizado mediante un sistema de cotización online, diseñado exclusivamente para TEXTURAS, el cual permitirá realizar una cotización inmediata posterior al ingreso de medidas y requerimientos de cada producto. La cotización será entregada inmediatamente y siempre se mandará un respaldo del documento de cotización, en formato PDF, al e-mail de cada cliente.

El detalle del Sistema interno de manejo de información (Intranet) que permitirá la cotización ONLINE, se muestra en Anexo 19.

Se estima que el tiempo a emplear en la realización de las cotizaciones de cada proyecto, en el lugar de uso de los productos, varía entre los 30 minutos y 1 hora 30 minutos, según la envergadura del proyecto. El tiempo debe ser manejado por cada decorador, tomando en consideración la impresión que se debe dejar al cliente y la calendarización diaria de visitas agendadas para ese día. De esta forma se pretende dejar al cliente satisfecho con el tiempo ocupado en su asesoría, sin que éste genere perturbaciones en la calendarización de visitas fijadas. Esto último es muy importante debido a que la puntualidad es una característica apreciada por los consumidores, que genera una buena imagen, y a la vez, es una característica mínima que la empresa desea cumplir.

## **Declaración de Satisfacción**

Una vez realizada la entrega de productos y realización de los servicios se procede a evaluar la satisfacción del cliente. Este proceso se efectúa para cada cliente una vez terminado todas las etapas operativas de la empresa y de logística de salida. Este proceso consiste en la entrega de un cuestionario junto al documento de recepción conforme, en el mismo lugar de la instalación de los productos, que tiene como objetivo conocer el grado de satisfacción del cliente y las debilidades del proceso según los ojos de los mismos. El decorador que estuvo a cargo del proyecto del cliente, la semana posterior al término de éste, se contactará con él telefónicamente para saber de una manera más personal su evaluación del trabajo realizado y agradecer la confianza depositada en la empresa. Los documentos de Entrega conforme y encuesta de nivel de satisfacción se pueden ver en Anexo 20.

## **7.2 PROCESOS RELACIONADOS A LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA.**

### **Abastecimiento de materias primas y productos terminados**

El abastecimiento de materias primas se realiza mediante la compra de éstas a los productores nacionales e importadores<sup>22</sup> que la empresa ha seleccionado cuidadosamente en relación al logro de un equilibrio entre costos para la empresa, cantidad de materiales que ofrecen y confiabilidad de disposición de materiales. Las materias primas corresponden principalmente a telas para la confección de cortinas, barras y rieles para la sujeción de los productos e insumos, tanto del taller de confección como para el equipo de instalación.

El abastecimiento de productos terminados se realiza mediante la compra de éstos a productores nacionales y empresas extranjeras con presencia en Chile<sup>23</sup>. La empresa a seleccionado cuidadosamente en relación al logro de un equilibrio entre cantidad de productos a ofrecer, costos para la empresa, confiabilidad, calidad y garantías de productos. Los productos terminados corresponden principalmente a cortinas no fabricadas de telas, como: cortinas de madera, persianas de aluminio, cortinas de PVC, y otros productos que la empresa no confecciona en su propio taller.

El método de compra varía según proveedor, se estima que la mayoría de las condiciones son: pago contra entrega, pago semanalmente o pagos mensuales, pero con la mayoría de los proveedores existe flexibilidad de pagos hasta 60 días.

La gestión de la compra y posterior recepción de los productos y materias primas está a cargo de la secretaria, quién debe realizar los pedidos de cada proyecto el mismo día de venta de éste, para de esta forma, posibilitar la entrega del proyecto en los plazos acordados.

---

<sup>22</sup> Lista de proveedores de materias primas para la empresa en Anexo 12.

<sup>23</sup> Lista de proveedores de productos terminados para la empresa en Anexo12.

## Planificación de producción

La Jefa del Taller de Confección debe planificar la producción día a día. Producto de esta planificación se generan órdenes de trabajo para cada costurera, con las tareas que debe realizar en el día. Las variables para definir la prioridad serán:

1. Orden según fecha de entrega.
2. Considerando pedidos atrasados.
3. Dando prioridad a los productos que serán despachados a región.

Se ha definido, para clarificar el proceso de planificación, los siguientes conceptos:

- Estación de trabajo. Se define como el lugar en el cual trabaja una persona a cargo de una tarea específica. En el taller de confección de TEXTURAS existen 5 tipos de estaciones de trabajo: Corte, Recta, Overlock, Ojetillo, Plancha.
- Máquina: es la máquina ocupada para la realización de la tarea en cada estación de trabajo.

## Confección de productos.

La elaboración de los productos de cubrimiento y decoración de ventanas que la empresa confecciona, debe pasar por el siguiente proceso.

- Búsqueda de telas. Una de las costureras es la encargada de ir a la bodega a buscar la pieza de tela correspondiente para la confección del producto, previamente clasificada una vez ingresada a la bodega.
- Corte de material. El corte de las telas para la realización de un producto se realizará por una o dos costureras según lo indique la Jefa de Taller en la estación de corte. Para las piezas de género que están guardadas en rollos, sólo es necesario que una costurera realice el corte de la tela. Si las telas no están en rollos, su medición se hace más compleja, por lo que se destinarán dos costureras para el corte. Para la realización con éxito de esta etapa del proceso, se cuenta con un mesón de corte amplio y los instrumentos necesarios para el corte de las telas (tijeras y soportes de rollos). El tiempo de corte por producto depende de los paños que se deban cortar para la confección de éste.

El cálculo de paños a cortar por tipo de productos queda dado por la siguiente ecuación.

$$N^{\circ} \text{ de paños a confeccionar} = \frac{\text{Ancho} * \text{multiplicador producto}}{\text{Ancho de tela ocupada}}$$

Donde:

*Ancho* = Ancho del producto (metros que de ancho que el producto cubrirá)

*Multiplicador producto* = Número que multiplica al ancho, para dar cuenta del ancho total que se debe confeccionar. En Anexo 21 se detalla la tabla de multiplicadores por producto.

*Ancho de tela ocupada* = Cada tela viene en rollos de distintos anchos<sup>24</sup>.

Si el resultado de esta ecuación exhibe decimales, el resultado final queda dado por la aproximación al entero siguiente. El tiempo destinado al corte de los paños de un producto, dependerá de la cantidad de paños necesarios para su confección. Aproximadamente el corte de un paño es de 30 segundos.

- Costura de productos. Luego que se encuentren cortados los paños para la realización del producto, se procede a la unión de éstos. Una vez unidos los paños se procede a la confección del producto en cuestión, según los requerimientos particulares de éste. En este proceso se ocupan las máquinas rectas, que son ocupadas en todo el proceso de confección, y máquinas Overlock<sup>25</sup>, ocupadas mayormente para la unión y acabado de los paños.

El tiempo destinado a la confección de un producto dependerá de las características propias de éste y cuántas costureras trabajen en el producto.

A continuación se muestra una tabla de estimación de tiempos de costura de los productos confeccionados por TEXTURAS, tomando como base la confección de un producto promedio.

Tabla N° 6. Tiempo de costura estimado por producto promedio.

Productos	Características del productos		Tiempo 1 Costurera (minutos)	Tiempo 2 costureras* (minutos)	Porcentaje**
	Ancho (metros)	Alto (metros)			
2 pinzas	2,5	2,3	45	30	4%
3 pinzas normal	2,5	2,3	45	30	16%
2 pinzas tela gruesa	2,5	2,3	45	30	1%
3 pinzas tela gruesa	2,5	2,3	45	30	4%
entubado	2,5	2,3	20	no se puede	1%
Huíncha ojetillo	2,5	2,3	30	no se puede	1%
Ojetillo oxidado	2,5	2,3	20	no se puede	2%
presillas	2,5	2,3	60	45	4%
presillas con botón	2,5	2,3	120	90	2%
Romántico	2,5	2,3	150	105	2%
Tablón encontrado	2,5	2,3	45	30	2%
telón	2,5	2,3	30	15	4%
velo	2,5	2,3	30	no se puede	20%
Cenefa normal	3	0,35	45	no se puede	4%
Store con forro	1,6	1,5	80	45	16%
Store Sin Forro	1,6	1,5	80	45	16%

\*La referencia "no se puede", significa que ese producto no se puede trabajar con dos costureras, debido al proceso productivo particular del modelo.

\*\*Se muestra el porcentaje de unidades vendidas por producto del total de las unidades comercializadas en los últimos 6 meses.

<sup>24</sup> Casi la totalidad de los rollos de telas son fabricados en una medida, que históricamente ha sido 1,4 metros o 2,8 metros. Existen casos particulares, pero se estima que éstos no superan el 3% de las telas del mercado.

<sup>25</sup> La función que cumple cada máquina se muestra en Anexo 22.

## Control de calidad de productos.

Esta etapa está a cargo de la Jefa del Taller de Confección y es ejecutada una vez realizada la confección del producto. Si el control de calidad es aprobado, el producto está listo para seguir con los siguientes procesos operacionales. Si el control de calidad es rechazado, se analiza el problema y el producto es devuelto a la etapa anterior correspondiente (confección del producto). De existir algún problema que no se pueda solucionar, ya sea por daño del material o un mal corte, la situación será avisada a administración, quién se encarga de proporcionar la materia prima, de la forma más ágil posible.

## Planchado del producto.

Todos los productos deben ser cuidadosamente planchados. Para esto el taller de confección posee un mesón de planchado y planchas profesionales para la correcta realización de esta función. Esta labor la realiza una de las costureras designada por la Jefa de Taller. En caso que la ocasión lo amerite (sobre demanda o atrasos) se contratará personal part-time para las labores de planchado.

El tiempo destinado a la labor de planchado dependerá de las características propias del producto. En la siguiente tabla se muestra el tiempo de planchado de un producto promedio.

Tabla N° 7. Tiempo de planchado estimado por producto promedio.

Productos	Características del productos		Tiempo (minutos)
	Ancho (metros)	Alto (metros)	
2 pinzas	2,5	2,3	15
3 pinzas normal	2,5	2,3	15
2 pinzas tela gruesa	2,5	2,3	15
3 pinzas tela gruesa	2,5	2,3	15
entubado	2,5	2,3	15
Huincha ojetillo	2,5	2,3	15
Ojetillo oxidado	2,5	2,3	15
presillas	2,5	2,3	15
presillas con botón	2,5	2,3	15
Romántico	2,5	2,3	5
Tablón encontrado	2,5	2,3	15
telón	2,5	2,3	0
velo	2,5	2,3	15
Cenefa normal	3	0,35	1
Store con forro	1,6	1,5	10
Store Sin Forro	1,6	1,5	10

## Revisión de productos

Este control se realiza para verificar la correcta terminación del producto y verificar que no queden hilachas ni pelusas en éste.

## Embalaje de productos

Finalmente el producto es embalado en bolsas, particulares para cada tipo de producto, y es etiquetado con el número de proyecto y nombre del cliente. Luego los productos son depositados en la bodega.

## Preparación de sujeciones

Esta es una actividad que se realiza en paralelo a la confección de productos. Ésta será realizada por los equipos de instaladores respectivos en cada plaza. Las tareas que se desarrollan son todas las que tienen relación con la preparación anticipada de todas las sujeciones para los proyectos que se realizarán. La información y las órdenes de trabajo serán manejadas por el Jefe del Equipo de Instaladores por intermedio del sistema interno de manejo de información de la empresa (INTRANET). Las tareas que se realizan dependen de las características del tipo de sujeción para cada producto. En la tabla siguiente se muestran las tareas designadas a los tipos de sujeciones comercializadas a la fecha.

Tabla N° 8. Tareas a realizar por tipo de sujeción.

Sujeciones*	Tareas
Riel normal Piola	Poner deslizadores (1 cada 10 cm), topes (uno a cada extremo), tomas en el riel (1 cada 50 cm) y piolas tomando (Tomando en cuenta la altura de la cortina).
Riel doble T	Poner deslizadores (1 cada 10 cm), topes (uno a cada extremo) y tomas en el riel (1 cada 50 cm).
Fierro envejecido	Poner argollas (1 cada 10cm) y topes (uno a cada extremo).
Tubo Cromado	Poner argollas (1 cada 10cm) y topes (uno a cada extremo).
Barra de madera	Poner argollas (1 cada 10cm) y topes (uno a cada extremo).
Madero velcrado	Poner velcro a todo el madero.

\*Dentro de cada tipo de sujeción expuesta en la tabla, existen diferentes categorías, pero las tareas son las mismas.

Simultáneamente a la preparación de las sujeciones, el equipo de instaladores, se debe hacer cargo de recolectar los accesorios para cada proyecto, como por ejemplo: Abrazaderas de metal, topes de metal, tomas de cordones, entre otros.

## Embalaje de sujeciones.

La tarea culmina embalando y etiquetando cada sujeción y accesorio, con el nombre del cliente al cual va dirigido y el número de proyecto. Luego estos deben ser depositados en la bodega de cada plaza.

## **Despacho de productos y sujeciones a Concepción y Viña del Mar.**

El despacho a regiones está contemplado para ser realizado una vez a la semana. El día sábado se despachará a la ciudad de Viña del Mar y el día Domingo se despachará a la ciudad de Concepción. El sistema está diseñado para entregar el producto dándose un plazo máximo de 10 días hábiles en regiones.

La política es la siguiente:

- Todos los proyectos que sean vendidos en regiones, serán entregados la semana subsiguiente a su venta. Esto quiere decir que el taller de confección en Santiago tendrá los días restantes de la semana en la que se vendió el proyecto más la semana siguiente (hasta el día viernes) para terminar la confección de los productos del proyecto. De esta forma, la instalación de los productos comenzará a más tardar a 10 días hábiles post venta. De existir alguna situación anómala que implique atrasos en los plazos de confección y entrega, se analizará la forma de solucionar el problema, teniendo en consideración la realización de más viajes y la posibilidad de envíos mediante encomiendas.

## **Instalación de productos**

Los productos terminados y las sujeciones, ambas embaladas y etiquetadas, son retirados de la bodega el día de su instalación. A primera hora en la mañana, se carga el vehículo de la empresa con todos los productos y sujeciones que se deban instalar a lo largo del día.

Una vez que los productos están en el vehículo de la empresa, los instaladores concurren al lugar de instalación de los productos. Una vez en el lugar, los productos y sujeciones son descargadas y llevados al lugar de instalación. El equipo de instalación debe concurrir con las herramientas necesarias para una correcta instalación. Para este fin, a cada equipo de instalación, se le proporcionará una maleta con herramientas que contendrá: insumos (tornillos, tarugos, roscaldas, etc.), taladro y brocas, atornillador eléctrico, atornilladores, punto, nivel, marco de sierra, alicate, huincha de medir, entre otros. También se les proporciona elementos para el aseo y ornato de los lugares internos como paños de cubrir las superficies que no está permitido ensuciar, pala y mini escoba.

El tiempo que toma cada instalación depende de la envergadura del proyecto, las condiciones de instalación dadas en el mismo lugar de instalación de los productos y el personal que concorra a la instalación.

No existe un tiempo promedio para la realización de la instalación, por lo cual, cada día por la mañana, el Jefe de instalación debe informar el tiempo estimativo que demorará cada proyecto aceptado el día previo. De esta forma la administración conocerá la estimación del tiempo que se utilizará para la instalación a la hora de agendarla, de esta forma se podrá calendarizar las instalaciones de una mejor manera (minimizando tiempos muertos entre instalaciones).



## **Cobranza.**

La cobranza de los productos tendrá las siguientes políticas:

- 40% de anticipo.
- Saldo contra entrega.
- Para cancelar saldo, las posibilidades son las siguientes:
  - Efectivo.
  - Transferencia bancaria.
  - Cheque (hasta 3 cheques precio contado)
  - Tarjetas de crédito.

Los mismos decoradores son los encargados de gestionar el pago del anticipo y del saldo pendiente. Si el pago es en efectivo o mediante cheques, el decorador será quien deberá tener el pago, hasta que se reúna con el Jefe de Ventas. Si el pago es mediante transferencia bancaria, el decorador debe informar el tipo de pago a la administración para revisar el depósito. Si el Cliente quiere pagar mediante tarjetas bancaria (Transbank) deberá concurrir al local de ventas de la plaza.

## **Ingreso de pagos**

Todos los pagos deben ser informados a la administración central. Los pagos que se realicen con tarjeta de crédito o transferencia bancaria cierran el ciclo al mismo instante de ser pagados. Para el caso del pago en efectivo o cheque al día, este debe ser depositado por la secretaria de la plaza en la cuenta de la empresa del Banco Estado. Para los cheques que tienen fecha a plazo, éstos deben ser enviados a Santiago semanalmente con la camioneta que envía los productos a regiones y que después vuelve a Santiago. La administración en Santiago maneja las estadísticas y la contabilidad de las ventas de cada decorador. Junto al ingreso del pago se cierra el ciclo productivo.

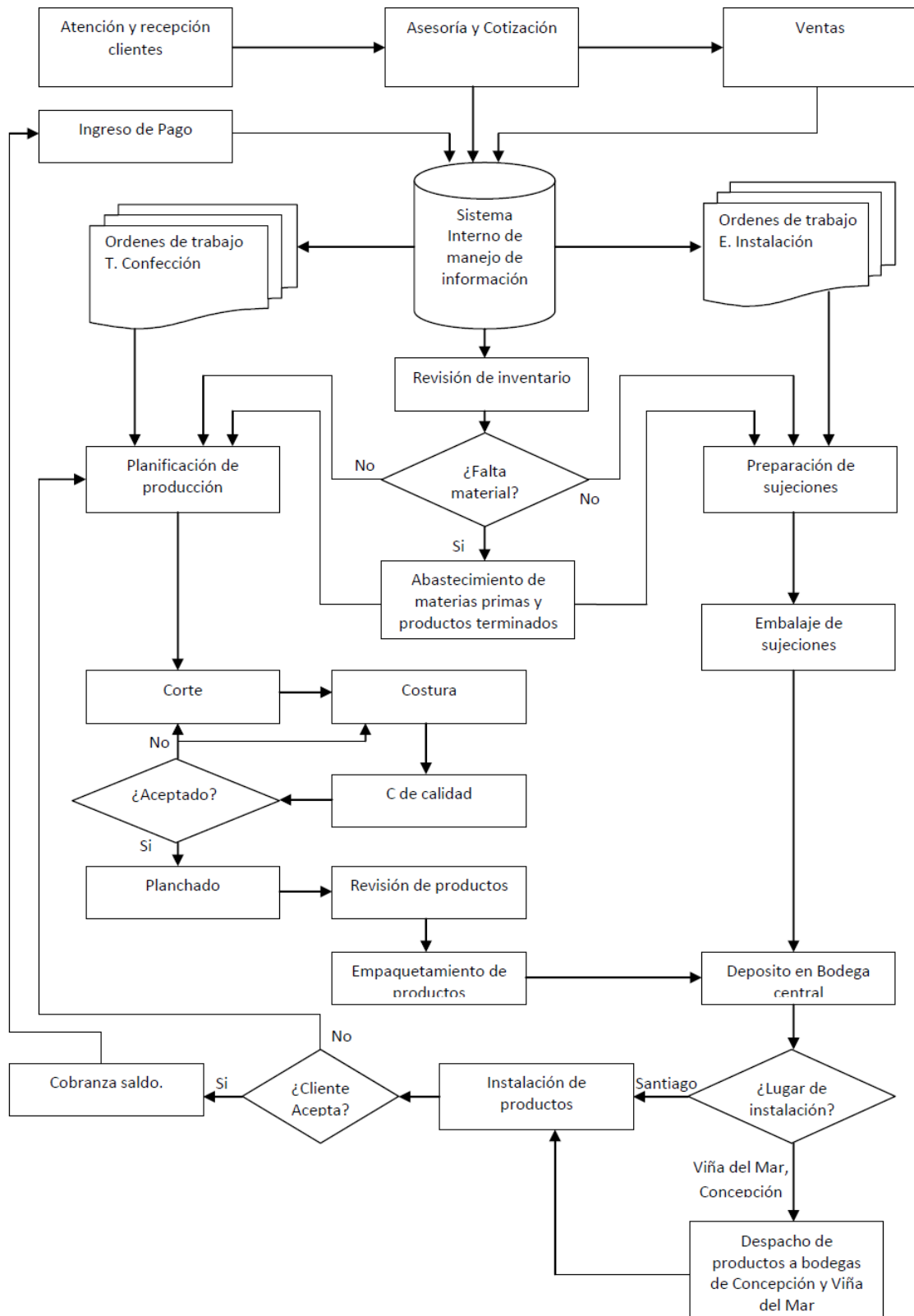
En la figura N°4 se muestra la visualización de los procesos, actividades y flujos de información en un ciclo productivo de la empresa. El ciclo no debe tomar más de 10 días hábiles en terminar.

Además de todos los procesos descritos anteriormente se llevan a cabo actividades que se realizan independientes del ciclo descrito. Éstas se muestran a continuación.

## **Mantenimiento de muestrarios de productos**

La mantención de los muestrarios está a cargo del Jefe de Ventas, el que vela porque cada decorador posea muestras de todas las telas que la empresa comercializa, catálogos y muestras de los productos que se comercializan. Para esto el Jefe de Ventas debe estar en constante comunicación con sus decoradores y con el Gerente General, quién es el encargado de la comunicación con los proveedores y quién gestiona el envío de catálogos de telas y productos con cada proveedor

Figura N° 4. Procesos, actividades y flujos de información en un ciclo productivo.



## **Mantenimiento de máquinas**

Las fallas detectadas son reparadas a la brevedad, para no influir de una manera perjudicial al logro de las metas impuestas en la planificación de la producción. Si la garantía de las máquinas ha expirado, existen talleres que podrían venir al mismo taller de confección de la empresa a solucionar el problema, debido a que las máquinas ocupadas son estándares.

Cada seis meses se realiza una mantención general de todas las máquinas del taller, para evitar posibles fallas que alteren el correcto desempeño del equipo de confección.

### **7.3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Existen tareas que se realizan cada determinado tiempo dentro de la empresa y que son responsabilidad del equipo administrativo.

#### **Reclutamiento de personal**

Para generar este proyecto es necesario que la empresa sea dotada de personal nuevo, tanto para su taller de confección, centralizado en la región metropolitana, como para los equipos en cada plaza. A continuación se detalla el personal requerido para el desarrollo del negocio.

- Decoradores. Reclutados en conjunto por el Gerente General y el Jefe de Ventas. Se deben reclutar decoradores para Santiago, Viña del Mar y Concepción.
- Ganchos. Reclutados por el Gerente General de la empresa, quien evalúa constantemente la efectividad de éstos. El Gerente General debe estar constantemente analizando la inclusión de nuevos ganchos para la empresa, ya que éstos trabajan sólo a comisiones y su desempeño y efectividad es relevante para la captación de nuevos clientes.
- Costureras. El reclutamiento está también a cargo del Gerente General, quien ocupa la opinión de la Jefa del Taller de Confección, que es la persona más experimentada en términos técnicos de costura. Las costureras nuevas serán entrenadas por las antiguas. Este entrenamiento toma un mes, donde las costureras antiguas enseñan la confección particular de cada producto. Luego de este período existe otro mes donde se evalúa el desempeño y se decide la continuación de estas costureras nuevas.
- Instaladores y ayudantes. El reclutamiento está también a cargo del Gerente General, quien apoya sus decisiones en las opiniones del Jefe del Equipo de Instalación, quien tiene experiencia en la instalación de los productos. Existe una capacitación por parte del Jefe de Instalación que ha operado en la empresa, durante los últimos años para que los equipos vayan adquiriendo conocimientos particulares de la instalación de cada producto.

## **Búsqueda de nuevos productos**

Cada decorador está constantemente en busca de nuevos productos para comercializar. Éstos recogen las consideraciones y requerimientos actuales de los consumidores y constantemente revisan revistas de decoración y sitios webs relacionados a la decoración, para que cada 3 meses se hagan propuestas en una reunión donde participarán los decoradores, el Jefe de Venta y el Gerente General de la empresa. Si las propuestas son atractivas se generan pruebas de productos que consisten en la confección del producto para comenzar a mostrarlo, para su posterior aceptación, modificación o eliminación.

## **Compra de piezas de géneros y sujeciones**

Si bien, la mayoría de las telas son compradas una vez realizada la venta, posterior a la elección de éstas por parte del cliente, mensualmente se analiza la opción de comprar géneros por piezas. La idea es comprar piezas de géneros enteras a precios más convenientes y mantener un stock en la empresa. La decisión está a cargo del Gerente General que es quién está en contacto con los proveedores y conoce las ofertas y oportunidades que se generan.

Las sujeciones de más demanda son compradas una vez cada dos meses y se realiza una estimación de la salida de éstas para cada mes. De esta forma se compra una cantidad que permite obtener mejores descuentos.

## **CAPITULO VIII. PLAN FINANCIERO**

### **8.1 INVERSIÓN**

Las inversiones requeridas se pueden agrupar en los siguientes ítems:

**Constitución de la Empresa:** La primera tarea para poder empezar con el negocio es la constitución legal de ésta como una sociedad. Los trámites asociados a esta etapa son: Iniciación de actividades y solicitud de Rut, compra de útiles para registros contables, timbrare de libros, facturas y boletas, obtención de permiso municipal para poder operar, constitución de la sociedad, legalización de la escritura, inscripción en el diario oficial e inscribir sociedad en el registro de comercio. El costo estimado de para la constitución de la empresa es de \$450.000.

**Vehículos.** Este ítem de inversión corresponde a los vehículos que harán posible el desarrollo del negocio. Para el desarrollo del negocio es necesario ocupar tres vehículos, particularmente 3 camionetas utilitarias, marca Citroën, modelo Berlingo. El costo estimado por este ítem de inversiones es \$27.270.000.

**Maquinaria:** estas corresponden a las máquinas necesarias para la operación del Taller de Confección. Las maquinarias son 4 maquinas rectas, 2 maquinas overlock, 2 planchas. También se necesitarán 2 mesones (para el cortar y planchar). El costo estimado para la inversión en maquinaria es \$2.169.800

**Sistema de Información interno (Intranet):** La creación del Sistema de información interno de la empresa (Intranet) tiene un valor de \$ 2.500.000

**Herramientas:** Éstas corresponden al set de utensilios que deberán cargar cada equipo de instalación. Cada set de herramientas contiene: taladro, brocas, atornillador eléctrico, atornillador manual, alicate, marco de sierra, entre otras. Cada set de herramientas cuesta \$900.000. La inversión total es de \$2.700.000.

**Mobiliario Local de ventas:** Se necesitará mobiliario para equipar el local de ventas del negocio. En este ítem se contemplan: un mesón escritorio, sillas y un sofá de descanso para cada local. Esto equivale a \$2.564.436.

**Equipamiento bodegas y local de ventas:** Cada local de ventas tendrá un computador escritorio e impresora. A la vez el taller de confección también será abastecido con un computador de escritorio e impresora. La inversión total es de \$1.999.881.

**Equipamiento Decoradores:** cada decorador deberá ser provisionado con un notebook y una maleta que llevará las muestras de productos y telas. La inversión en este ítem es de \$1.875. 783.

**Remodelación instalaciones:** para dejar las instalaciones de acuerdo a la imagen que se desea dar a los clientes se deberá remodelar los espacios. Lo cual consistirá en pintar

los locales, instalar nuevos sistema de iluminación, algunos detalles gráficos con el logotipo de la empresa y material de muestra del los proveedores. El monto requerido para esta inversión es de \$4.681.910.

Cabe destacar que durante la vida del proyecto también se necesitara renovar algunos de los activos al cumplir su vida útil. El plan de inversiones será el siguiente:

Tabla N° 9. Plan de inversiones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total inversión	46.410.410	0	0	2.799.800	0	0

El detalle de las inversiones, así como la vida útil de éstas se encuentra en el anexo 24.

## 8.2 DEMANDA

La demanda se ha calculado tomando en consideración el análisis de mercado realizado y el resultado es el siguiente para el primer año.

Tabla N° 10. Demanda primer año

Demanda	N° de proyectos de redecoración	Porcentaje de captación	Total anual proyectos de redecoración	Proyectos de decoración anuales	Total
Santiago	53.045	0,5%	265	144	409
Viña del Mar	4.428	2,5%	111	96	207
Concepción	2.476	2,5%	62	96	158

Existen 2 tipos de proyectos como se muestra en la tabla, los proyectos de redecoración, hogares que redecoran sus espacios interiores, que se han calculado bajo los supuestos mostrados en el análisis del mercado potencial. Para Santiago se estimado que el primer año la demanda será de un 0,5% del mercado potencial, debido alto nivel de competencia existente en la región metropolitana y por ser este el primer año de reconocimiento de la marca TEXTURAS. La estimación de captación de mercado potencial para el primer año en la ciudad de Viña del Mar y Concepción es de 2,5% del total de éste, debido a la menor competencia existente y a la campaña de marketing que se empleará en aquellas regiones, que incluye publicidad en internet, medios escritos y distribución de papelería.

Los proyectos de decoración mostrados en la tabla, se refiere al número de proyectos de decoración de viviendas nuevas, que son vendidos a clientes que decoran por primera instancia sus espacios interiores. El número anual se justifica con la estrategia de ganchos comerciales que la empresa tendrá con el fin de captar a este tipo de clientes. Se calcula que en promedio mensualmente se ganarán 12 proyectos en la ciudad de Santiago, 8 proyectos en concepción y 8 proyectos en Viña del Mar para el primer año.

El total de demanda para el primer año será de 774 proyectos.

Para los siguientes dos años se estima que exista un crecimiento, pero decreciente en el tiempo.

A continuación se muestra el gráfico y el detalle de la demanda estimada en el periodo de evaluación.

Gráfico N° 6. Demanda periodo de evaluación

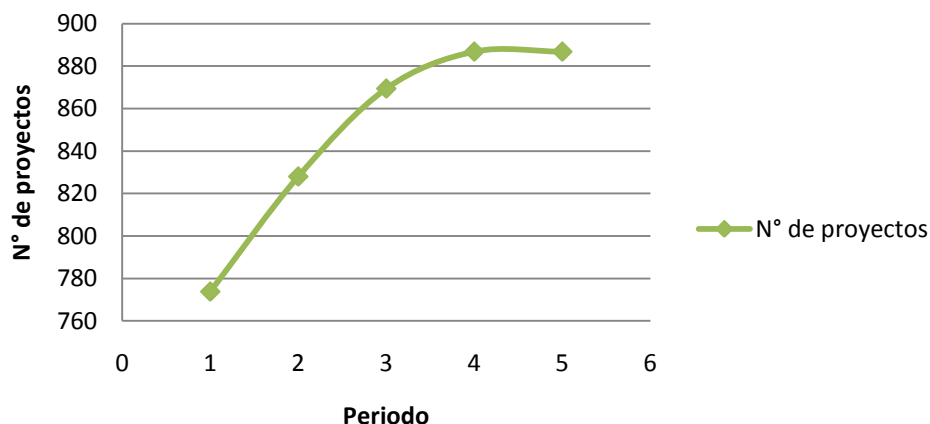


Tabla N° 11. Detalle demanda periodo de evaluación

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
N° de proyectos	774	828	869	887	887
Proyectos de decoración	336	360	377	385	385
Proyectos de redecoración	438	468	492	502	502

### 8.3 INGRESOS

Para proyectar los ingresos en el periodo de evaluación es necesario en una primera instancia estimar el precio promedio de un proyecto. Observando el estudio de mercado realizado, sabemos que el mercado potencial está estimado sobre la base de los consumidores que pagarían más de \$300.000 por los productos para cubrir las ventanas de todo su hogar. Se ha decidido estimar los ingresos tomando como precio promedio la cota inferior del rango con mayor elección en la encuesta realizada. El precio promedio que se estimo es de \$400.000 pesos.

La estimación de los ingresos para los años de evaluación en el escenario normal del proyecto se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 12. Ingresos por ventas periodo de evaluación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Por ventas	309.523.538	337.813.990	361.798.783	376.415.454	383.943.763

El margen promedio de los productos que se confeccionan en la empresa es de 58,4%. Para los productos que son fabricados por empresas proveedores, el margen promedio es de 35%.

El cálculo del margen de cada producto confeccionado por la empresa se detalla en anexo 25.

## 8.4 EGRESOS

### Costos fijos

Entre los costos fijos figuran los siguientes ítems:

Insumos oficina: este costo corresponde a los materiales utilizados para las labores administrativas de la empresa. Como resmas de papel, tóner para impresoras, y lápices. Siendo el monto utilizado mensual es de \$ 93.300

Arriendo: se contempla las instalaciones necesarias para el funcionamiento en las 3 plazas. El costo mensual contempla una Local en Concepción, Local en Viña del mar y un taller de confección y local de ventas en Santiago. El valor total de arriendo es \$600.000 mensuales.

Remuneraciones: corresponde a los sueldos fijos de los funcionarios de la empresa. Los cuales se reajustan anualmente mediante el IPC. El total mensual es de \$6.350.000

Publicidad: Este ítem corresponde a los esfuerzos de marketing a realizar. Publicidad en medios especializados (Google Adwords, revista + decoración Diario La Tercera y Portal Inmobiliario) y también a la papelería utilizada para el marketing directo. El monto mensual destinado para este ítem es de \$1.112.634

Costos Intranet: Éste es el costo que corresponde a la mantención del sitio de Internet (dominio) y al Web Hosting necesario para poder tener en marcha el sistema de información interno. El costo anual es de \$50.545.

Mantención maquinas: El costo de mantención de las maquinas se realizará cada seis meses y tendrá un valor total de \$60.000

### Costos variables:

Bonos ventas: Para incentivar el desempeño de los decoradores de la empresa, se ha decidido optar por fijar el sueldo mediante una componente fija y otra variable. Los



ganchos comerciales también recibirán bonos por proyectos recomendados. Según la demanda proyectada para proyectos de decoración y redecoración, se llega al siguiente resultado.

Tabla N° 13. Bonos pagados a los decoradores según ingresos proyectados.

Porcentaje de comisión	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
5%	15.476.177	16.890.699	18.089.939	18.820.773	19.197.188
7%	21.666.648	23.646.979	25.325.915	26.349.082	26.876.063

Tabla N° 14. Bonos pagados a ganchos comerciales según ingresos proyectados

Porcentaje de comisión	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
5%	6.720.000	7.334.208	7.854.937	8.172.276	8.335.722
7%	9.408.000	10.267.891	10.996.911	11.441.187	11.670.010

Insumos de taller de confección: Para la confección de cada producto se necesitan insumos de confección, que varían según el tipo de producto y las características de éste (ancho, alto).

Insumos de instalación: para la instalación de las diferentes sujeciones de los productos, se requieren diferentes insumos, que varían para cada según el tipo de sujeción y el largo de la sujeción.

Costos por sujeción: Estos son los costos asociados al tipo de sujeción en el cual irán sujetos los productos.

Costo de Productos: estos corresponden a los costos asociados a la compra de los productos que no son confeccionados por TEXTURAS. El costo de estos productos tiene un promedio estimado del 65% del Precio final al consumidor.

Costo de transporte y despachos: Estos costos corresponden a los costos asociados al transporte de los productos y equipos de trabajo a los lugares de instalación de los proyectos. El costo estimado para el transporte y despacho al interior de cada plaza es de \$2.651.786. EL costo estimado de envío de productos desde la Ciudad de Santiago a las Plazas de Concepción y Viña del Mar se estima en \$6.480.000. El detalle del cálculo en anexo 23.

Costos Transbank: junto al pago fijo mensual de 0,9 uf, existirá un pago variable correspondiente, en el peor caso, al 2,5% del valor total de las compras realizadas mediante pago con tarjeta de crédito o débito. Se estima que alrededor de un 25% de los clientes preferirá pagar mediante este medio. El costo estimado para el primer año es de \$1.953.332

Otros: estos gastos corresponden a los servicios básicos, como la luz, agua, teléfono e internet considerado para la gestión en las tres plazas de desenvolvimiento del negocio. Se estima el costo anual en \$3.444.000

En anexos 27 y 28 se pueden observar los detalles de los costos fijos y variables respectivamente.

## 8.5 FINANCIAMIENTO

Para el financiamiento del proyecto se consideró una mixtura entre fondos aportados por los dueños de TEXTURAS, y por financiamiento bancario.

La estructura de financiamiento será de un 45,2% mediante un préstamo de una entidad bancaria (Banco Estado) y la otra parte será financiada por los dueños de la empresa.

El monto a ser financiado por los dueños de la empresa corresponde a \$25.410.410. El monto que se financiará mediante una entidad bancaria es de \$21.000.000 y será mediante un préstamo a 36 meses a una tasa mensual de 0,9%.

La estructura de financiamiento queda de la siguiente forma:

Tabla N° 15. Condiciones de Crédito.

Monto de Préstamo	21.000.000
Valor cuota	687.109
N° de cuotas	36
tasa mensual	0,9%
tasa anual	10,8%

## 8.6 RESULTADO E INDICADORES ANÁLISIS FINANCIERO

Los indicadores utilizados para el análisis son el VPN, la TIR, el periodo de recuperación de capital descontado y el IVAN.

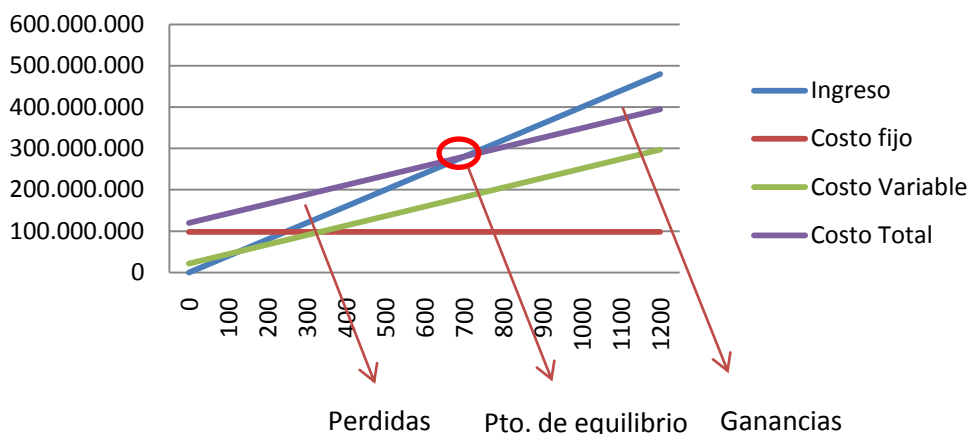
El proyecto para su escenario base y proyectado como normal, financiado 100% por los dueños del negocio genera un VPN igual a \$26.605.204, una TIR igual a 32.5%, bajo un horizonte de evaluación de 5 años. El periodo de recuperación de capital es 3,6 años y el IVAN es 0,57

Para el caso de realizar el proyecto con un sistema de financiamiento compartido se obtiene un VPN de \$29.325.169, una TIR de 41,9%. El PRC es de 3,43 años y el IVAN es de 0,63.

## 8.7 ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se refiere, para este caso, al número de proyectos que hacen posible que el costo total de un periodo se iguale al ingreso logrado en éste. En el gráfico siguiente se muestra el análisis de punto de equilibrio.

Gráfico N° 7. Análisis de Punto de Equilibrio



Bajo las condiciones del escenario normal, que equivale a mantener un precio promedio de \$400.000 por proyecto y pagos de comisiones al 7%, el punto de equilibrio se alcanza en 701 proyectos. Este valor significa llegar aproximadamente al 90% de la demanda estipulada para el escenario normal.

## 8.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se analizó el proyecto frente a diversas situaciones posibles, para lo cual se sensibilizó frente a cambios en la tasa de descuento, y al nivel de ingreso percibido.

### Tasa de descuento

Sin financiamiento: se analizó la sensibilidad del proyecto en 3 escenarios para la tasa de descuento del proyecto sin financiamiento. La siguiente tabla resume los resultados.

Tabla N° 16. Indicadores proyecto sin financiamiento.

Indicadores	15%	20%	25%
Van	26.605.204	17.053.643	9.252.557
TIR	32,5%	32,5%	32,5%
PRC	3,61	3,97	4,32
IVAN	0,57	0,37	0,20

Las tasas que se han escogido para el análisis, son más elevadas de lo normal, debido a la exigencia y rentabilidad que se le quiere pedir al proyecto.

Con financiamiento: para el mismo análisis anterior pero con financiamiento del proyecto, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla N° 17. Indicadores proyecto con financiamiento

Indicadores	15%	20%	25%
Van	29.325.169	21.194.325	14.634.657
TIR	41,9%	41,9%	41,9%
PRC	3,43	3,65	3,9
IVAN	0,63	0,46	0,32

Se puede observar que para el proyecto financiado los indicadores son mejores, esto se debe al efecto que genera el financiamiento en los flujos de caja.

## Ingreso

Se analizó el proyecto en base a las fluctuaciones del ingreso percibido. Las variables que influyen en estas fluctuaciones son el precio promedio por proyecto y la demanda.

Se evaluaron 3 escenarios distintos. El pesimista para un 15% de reducción de los ingresos, generado por una contracción en la demanda o por el descenso del precio promedio por proyecto. El escenario optimista, caracterizado por el aumento en un 15% en los ingresos, ya sea por el aumento de la demanda o el precio promedio por proyecto. El escenario normal es el escenario base sin financiamiento. En la siguiente tabla se detallan los resultados de los indicadores.

Tabla N° 18. Indicadores escenarios con variación de Ingresos.

Tasa	85%	100%	115%
Van	-33.987.985	26.605.204	84.174.780
TIR	-9,3%	32,5%	67,7%
PRC	Fuera de rango	3,61	1,91
IVAN	-0,73	0,57	1,81

Un aspecto relevante del análisis fue determinar la demanda que da el equilibrio al proyecto, es decir en la cual el VPN se hace igual a cero. Lo cual equivale al 93,55% de la demanda determinada para el escenario base.

## **8.9 CONCLUSIONES PLAN FINANCIERO**

Analizando detenidamente los indicadores que se obtuvieron de los flujos de caja proyectados para el horizonte de evaluación, se puede concluir que éstos son favorables para la mayoría de los casos. La evaluación del escenario proyectado como normal arrojó estimadores que hacen pensar que la realización del proyecto se justifica.

Al analizar el proyecto bajo distintas tasas de descuento, se observó que para todas éstas el resultado final coincidía en la decisión final que implica la realización del proyecto bajo las evaluaciones positivas de todos los indicadores.

Las variables que generan algún grado de incertidumbre es la demanda y el precio promedio por proyecto. Estas dos variables tienen un peso similar en la variabilidad que pueden aportar en el Ingreso final. La sensibilidad de los indicadores a la variabilidad del ingreso se puede apreciar en los resultados obtenidos, donde en el escenario pesimista, cuando el ingreso baja un 15% de la estimación del escenario normal, se observa un VPN -\$33.987.985 y en el escenario optimista, donde el ingreso supera un 15% al escenario normal, el VPN es \$ 84.174.780.

Para TEXTURAS es relevante mantener la demanda por sobre el punto donde el VPN se hace cero para el periodo de evaluación, lo que equivale a mantener la demanda por sobre el 93% de lo proyectado para el escenario normal.

El proyecto genera utilidades anuales si la demanda es mayor que el punto de equilibrio, lo que equivale aproximadamente al 90% de la demanda proyectada para el escenario normal (701 proyectos, primer periodo)

La forma más recomendable de realizar el proyecto es mediante el financiamiento compartido de éste, debido al apalancamiento que se produce en los flujos, que genera mejores indicadores en relación al proyecto financiado solamente con capital privado.

## **CAPITULO IX. CONCLUSIONES**

El presente plan de negocios nace de la iniciativa del alumno por contribuir al crecimiento de un emprendimiento familiar y por la motivación de llevar a cabo un proyecto de fortalecimiento de la microempresa. Para este motivo se debió crear una marca nueva de nombre TEXTURAS, con el fin de posicionar la empresa en el segmento deseado y ser reconocida como una empresa importante, diferente, y especializada en la asesoría e instalación de productos de decoración y cubrimiento de ventanas.

El proyecto busca posicionar a TEXTURAS en Santiago, Concepción y Vina del mar, donde se ha visto que las condiciones del mercado y la industria son propicias para el desempeño del negocio.

Para lograr los objetivos planteado por los actuales dueños de la empresa fue necesario identificar los factores claves que permitirán lograr el éxito deseado.

En Primer lugar se debe poseer una estrategia de promoción adecuada, efectiva, constante e intensa. Se ha desarrollado una estrategia promocional que ha puesto énfasis en la llegada a los potenciales clientes de forma directa. Esta ha sido desarrollada tomando en cuenta las actuales tendencias de búsqueda de productos por parte de los clientes y las formas más efectivas de llegar a éstos. La promoción incluye la recomendación vía ganchos comerciales, promoción en Sitios Webs, Patrocinio en Google Adwords, Revistas de decoración orientadas al segmento objetivo. El objetivo final que persigue la estrategia de promoción es posibilitar la captación de nuevos clientes, transformado aquello en ingresos para sustentar la operación del negocio.

En segundo factor clave dice relación con la generación de características que permitan diferenciarse del resto de la competencia. Se ha diseñado un modelo de negocios que posibilita la generación de diferencias con respecto a la competencia. Una de éstas radica en el servicio que se brindará. El Servicio debe ser totalmente personalizado, comenzando con la asesoría al cliente, que se realiza en el espacio que se desea decorar, por decoradores expertos. La finalidad de la empresa es acompañar al cliente en todo el proceso, desde la asesoría hasta la instalación de los productos, incluso hasta la mantención futura de sus productos.

El tercer factor clave se la entrega de productos con altos estándares de calidad, que se complementen al servicio entregado. Para lograr aquello la empresa consta con un equipo de confección con experiencia y relaciones comerciales con empresas de trayectoria y reconocidas por la calidad de sus productos.

Finalmente uno de las claves del éxito para toda empresa es lograr cumplir las expectativas de los clientes en relación al beneficio versus costo de los productos y servicios. El cumplimiento de las expectativas genera entre otras cosas lealtad del cliente y un factor importante es la publicidad boca oreja que éste pueda generar, recomendando la empresa a sus conocidos. Para lograr lo anterior se deben realizar evaluaciones continuas al servicio entregado, mediante encuestas que generen la

posibilidad de conocer las fortalezas y debilidades de la empresa desde el punto de vista del cliente y a la vez conocer el grado de satisfacción del cliente, para poder tomar decisiones que apunten a mejorar el servicio entregado. A la vez, se debe constantemente revisar las tendencias y elaborar nuevos productos para poseer la identidad de empresa vanguardista en moda.

Es importante destacar que si se desea lograr un crecimiento significativo, sobre 25% de la base estimada actualmente para el escenario normal, se debe realizar en primer lugar una nueva planificación del taller de confección. Comenzando con el cambio físico de éste, debido a que hoy se trabaja a capacidad máxima. Siguiendo por la dotación de personal y máquinas necesarias para lograr las nuevas metas. Los equipos de decoradores, en relación a la estimación realizada, aun tienen suficientes holguras para poder cotizar y asesorar a más clientes. Una situación similar se presenta en los equipos de instalación para cada plaza, para los cuales el logro de un crecimiento sobre el 15% de la demanda aun no implicaría la dotación de nuevo personal para estos equipos.

Del análisis del plan financiero se puede observar que para el escenario normal de proyección bajo un sistema de financiamiento compartido y evaluación plazo 5 años se obtuvo un VPN de \$29.325.169, una TIR de 41,9%. El PRC es de 3,43 años y el IVAN es de 0,63.

Se puede concluir el plan de negocios afirmando que los objetivos planteados en éste y por los dueños de la empresa en un comienzo se han cumplido.

Finalmente se aconseja la realización del proyecto, ya que a pesar que las sensibilidades del ingreso, debidas a la demanda y precio promedio del proyecto, conllevan riesgos (asociados a los casos pesimistas) se cree que la industria y mercado se presentan atractivos para los próximos años.

## BIBLIOGRAFIA

- Arnoldo C. Hax, Nicolás S. Majluf. 1997. Estrategia para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados, Dolmen.
- David Aaker, George S. Day. Investigación de Mercados, Mc Graw Hill, Segunda Edición.715 p.
- Gustavo Adolfo, Bopp Montero. 2007. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, Plan de negocios para una comercializadora de productos y servicios de Golf.
- Díaz Bordelón, Felipe Ignacio, Melzer Hermosilla, Christian Albert. 2003. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, Plan de negocios para una empresa confeccionadora de bikinis a pedido bajo en concepto multi-alternativa.
- Richard, brealy, Myers Stewart . 1998, Fundamentos de financiación empresarial, McGraw Hill.
- Hernández R., Fernández C., Baptista P. 2003. Metodología de la Investigación, 3ra. Edición, Mc Graw-Hill Interamericana.
- Adimark, “Mapa Socioeconómico de Chile, Nivel socioeconómico de los hogares del país basado en datos del Censo”
- Infome “Chile: Ciudades, Pueblos, Aldeas y Caseríos”. INE. 2005



## ANEXOS

### ANEXO 1. Informe Producción y Ventas Físicas del Sector Textil, Prendas de Vestir y Cueros.

#### Descripción del sector

Este sector incluye la fabricación y/o preparación de productos textiles y cuero, tales como, hiladura, tejeduría, acabado textil, confecciones, artículos de punto y ganchillo, adobo y teñido, cutido y fabricación de calzado y otros productos de cuero.

#### Comentarios relevantes

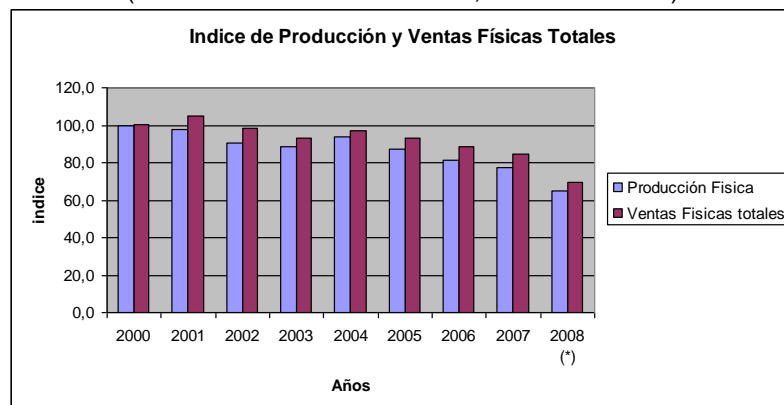
Las fuertes importaciones del sector han afectado considerablemente a las empresas medianas y pequeñas. Por esta razón, algunas empresas han bajado notoriamente su producción lo que incluso ha originado el cierre de algunas plantas. La fuerte competencia con los productos asiáticos ha motivado una fuerte reducción de los precios de los productos textiles.

CUADRO ANEXOS N°1  
TABLA DE PRODUCCION Y VENTAS FÍSICAS DEL SECTOR  
TEXTIL, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS  
(% Variación Promedio Anual, Año Base 2000)

Años	Producción Física		Ventas Físicas	
	Índice	Acumulado	Índice	Acumulado
2000	100		100	
2001	97,5	-2,5	104,9	4,9
2002	90,7	-7	98,1	-6,4
2003	88,7	-2,2	93	-5,2
2004	94	6	97	4,4
2005	87,5	-6,9	93,2	-3,9
2006	81,5	-6,9	88,5	-5,1
2007	77,5	-4,9	84,4	-4,6
2008 (*)	65,1	-16	69,5	-17,6

Fuente: Estudios SOFOFA.

**CUADRO ANEXOS N°2**  
**GRAFICO DE INDICE DE PRODUCCION Y VENTAS FÍSICAS DEL SECTOR**  
**TEXTIL, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS**  
 (% Variación Promedio Anual, Año Base 2000)



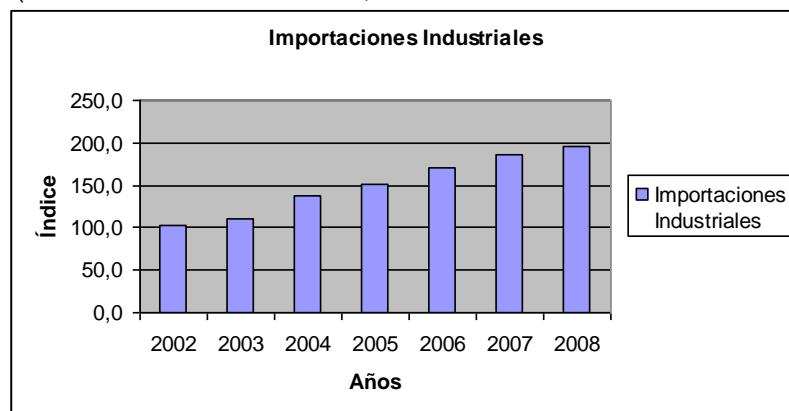
Fuente: Estudios SOFOFA.

**CUADRO ANEXOS N°3**  
**TABLA DE IMPORTACIONES INDUSTRIALES DEL SECTOR**  
**TEXTIL, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS**  
 (% Variación Promedio Anual, Año Base Febrero-Diciembre 2002)

Año	Producción Física	
	Índice	Acumulado
2002	102,7	
2003	110,3	7,4
2004	138,0	25,1
2005	151,8	10,0
2006	169,9	11,9
2007	186,1	9,6
2008	195,0	4,7

Fuente: Estudios SOFOFA.

**CUADRO ANEXOS N°4**  
**GRAFICO DE IMPORTACIONES INDUSTRIALES DEL SECTOR**  
**TEXTIL, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS**  
 (% Variación Promedio Anual, Año Base Febrero-Diciembre 2002)



Fuente: Estudios SOFOFA.

## **ANEXO 2. Subsectores asociados a el Sector Textil, Prendas de Vestir y Cueros.**

Los subsectores en los cuales se desglosa el sector Textil, Prendas de Vestir y Cueros se muestran a continuación:

CUADRO ANEXOS N° 5  
TABLA DE NOMENCLATURA SUBSECTORES ASOCIADOS AL SECTOR  
TEXTIL, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS

Nomenclatura	Nombre
171	Hilatura, tejedura y acabado de productos textiles
172	Fabricación de otros productos textiles
173	Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo
181	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
191	Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de manos, artículos de talabartería y guarnicionería
192	Fabricación de calzado

Fuente: Lista de nomenclatura INE.

## **ANEXO 3. Títulos asociados al grupo 1721 “Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir”**

A continuación se muestran los productos que entran en el subsector de nomenclatura 1721. Según información entregada por el INE (Instituto Nacional de estadísticas)

Subgrupo 1721. “Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir”

### **Inclusiones:**

En esta clase se incluye la fabricación, con tejidos no producidos en la misma unidad, de artículos confeccionados con cualquier tipo de material textil, incluso tejidos de punto y ganchillo. Se incluye la fabricación de artículos tales como: -Frazadas, mantas de viaje y toda clase de ropa de cama, paños de mesa y otros tipos de ropa blanca. Accesorios para el hogar, como cortinas, cenefas, visillos y sobrecamas. -Algunos artículos con relleno, como acolchados, edredones, cojines, pufes, almohadas y sacos para dormir. -Encerados, tiendas de campana, artículos para acampar, velas, toldos de protección contra el sol, fundas para automóviles, maquinas y muebles. -Banderas, gallardetes y estandartes. -Paños para desempolvar, paños de cocina, chalecos salvavidas, etc. -Paracaídas. La fabricación de tapices tejidos a mano se incluye en esta clase. También se incluye la fabricación de tejidos para mantas eléctricas."

### **Excusiones:**

"Exclusiones: Cuando los artículos abarcados por esta clase se fabrican en la misma unidad que produce los tejidos, la actividad se considera una actividad auxiliar de la tejedura, o sea, de la clase 1711 (Preparación e hilatura de fibras textiles; tejedura de productos textiles), la fabricación de tejidos de punto y ganchillo, esto es, de la clase 1730 (Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo) o la fabricación de otros productos textiles, o sea, de la clase 1729. La fabricación de artículos textiles para uso técnico se incluye en la clase 1729 (Fabricación de otros productos textiles n.c.p.)."

**CUADRO ANEXOS N° 6**  
**TABLA DE TITULOS ASOCIADOS A SUBGRUPO 1721**  
**FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO**  
**PRENDAS DE VESTIR.**

1721	CONFECCION DE BANDERAS BORDADAS Y BANDERINES.
1721	CONFECCION DE CORTINAS DE BAÑOS DE TELA
1721	CONFECCION DE CORTINAS DE TELA
1721	CONFECCION Y VENTAS DE PRODUCTOS DE DECORACION ( CORTINAS)
1721	CONFECCION Y VENTAS DE SABANAS Y CUBRECAMAS AL DETALLE
1721	FABRICA DE ARTICULOS DE CAMPING CARPAS VENTA AL DETALLE
1721	FABRICA DE ARTICULOS TEXTILES PARA EL HOGAR (MANTELES CORTINAS SABANAS)
1721	FABRICA DE SABANAS
1721	FABRICA DE ARTICULOS TEXTIL DE ACCESORIOS PARA EL HOGAR (CORTINAS DE BAÑO)
1721	FABRICA DE ARTICULOS PARA BEBE EN TELA PORTA BEBE MOISES
1721	FABRICA DE CARPAS DE GENERO
1721	FABRICA DE CARPAS DE TELA PARA EVENTOS
1721	FABRICA DE CARPAS PARA ACAMPAR TEXTIL
1721	FABRICA DE CARPAS PARA CAMIONES TEXTIL
1721	FABRICA DE CARPAS TEXTILES
1721	FABRICA DE CARPAS Y TOLDOS
1721	FABRICA DE CORTINAS
1721	FABRICA DE CORTINAS TELAS
1721	FABRICA DE ENCAJES TEXTIL
1721	FABRICA DE ENVASES TEXTILES SACOS DE HARINAS
1721	FABRICA DE FRAZADAS, SIN LA ELABORACION DEL TEJIDO
1721	FABRICA DE PERSIANAS Y CORTINAS DE GENERO
1721	FABRICA DE PLUMONES
1721	FABRICA DE PRENDAS DE VESTIR DE CAMA
1721	FABRICA DE PRENDAS DE VESTIR DE CAMA SABANAS PLUMONES
1721	FABRICA DE PRENDAS DE VESTIR DE CAMA Y CORTINAS
1721	FABRICA DE PRODUCTOS TEXTIL ALMOHADAS
1721	FABRICA DE PRODUCTOS TEXTILES CORTINAS CUBRECAMAS
1721	FABRICA DE PRODUCTOS TEXTILES FRAZADAS Y CHARLONES
1721	FABRICA DE PRODUCTOS TEXTILES PARA HOTELES Y HOSPITALES SABANAS CUBRECAMAS
1721	FABRICA DE PRODUCTOS TEXTILES PRENDAS DE VESTIR DE CAMA SABANAS CUBRECAMAS PLUMONES
1721	FABRICA DE SABANAS FRAZADAS PLUMONES CONFECCIONADOS DE MATERIAS TEXTILES
1721	FABRICA DE SABANAS PLUMONES COMPRA LA MATERIA PRIMA
1721	FABRICA DE TEXTILES, ACOLCHADOS.
1721	FABRICA DE TOLDOS, QUITASOLES TEXTIL
1721	FABRICA PAÑOS TEXTILES
1721	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS DE MATERIAS TEXTILES (PRODUCCION PAÑOS)
1721	FABRICACION DE BOLSAS DE GENERO
1721	FABRICACION DE CORTINAJES TEXTILES
1721	FABRICACION DE CORTINAS DE BAÑOS
1721	FABRICACION DE CORTINAS TEXTILES
1721	FABRICACION DE PERSIANAS Y CORTINAS DE GENERO
1721	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES PRENDAS DE VESTIR DE CAMA
1721	FABRICACION DE ROPA DE CAMA
1721	FABRICACION DE ROPA DE CAMA (PLUMONES, SABANAS, ETC.)
1721	FABRICACION DE ROPA DE CAMA (SABANAS, CORTINAS)
1721	FABRICACION DE ROPA DE CAMA (SABANAS, CUBRECAMAS)
1721	FABRICACION DE ROPA DE CAMA , SABANAS, CUBRECAMA, PLUMONES Y OTROS
1721	FABRICACION DE ROPA FINA DE CAMA
1721	FABRICACION DE SABANAS FUNDAS PARA HOSPITALES HOTELES
1721	FABRICACION DE TEXTIL (PARA EL HOGAR)
1721	FABRICACION DE TOALLAS (DE TEXTIL)
1721	FABRICACION DE TOLDO Y CARPAS PARA CAMIONES
1721	FABRICACION Y VENTAS DE PRODUCTOS DE DECORACION(CORTINAS)
1721	INDUSTRIA TEXTIL DE FRAZADAS, SOLO FABRICACION
1721	SOLO FABRICACION DE CORTINAS TEXTILES
1721	SOLO FABRICACION DE ROPA DE CAMA
1721	SOLO FABRICACION DE SERVILLETAS DE GENERO
1721	SOLO LA FABRICACION DE ROPA DE CAMA (SABANAS, FRASADAS, ETC.)

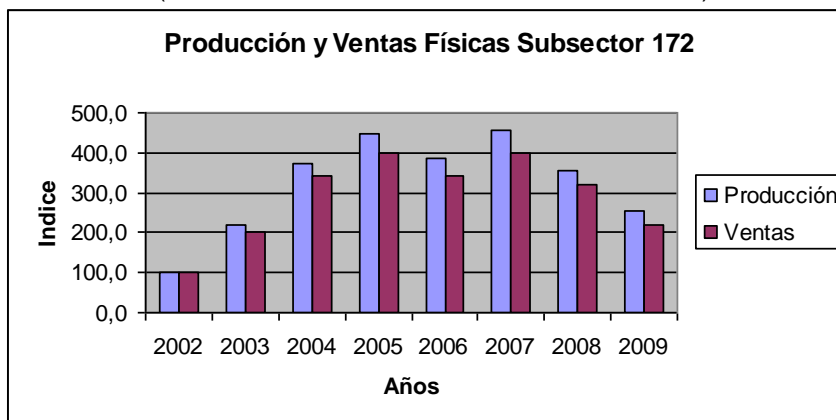
Fuente: Lista de Productos asociados a nomenclatura 1721, INE.

**CUADRO ANEXOS N°7**  
**TABLA DE PRODUCCION Y VENTAS FISICAS DEL SUBSECTOR 172**  
**FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES**  
 (% Variación Promedio Anual, Año Base 2002)

Año	Producción Física		Ventas Físicas	
	Índice	Acumulado	Índice	Acumulado
2002	100,0		100,0	
2003	218,4	118%	199,9	100%
2004	370,9	70%	340,5	70%
2005	449,5	21%	399,2	17%
2006	387,4	-14%	342,8	-14%
2007	456,8	18%	397,9	16%
2008	356,5	-22%	319,5	-20%
2009	253,4	-29%	219,4	-31%

Fuente: Estadísticas INE.

**CUADRO ANEXOS N°8**  
**GRAFICO DE PRODUCCION Y VENTAS FISICAS DEL SUBSECTOR 172**  
**FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES**  
 (% Variación Promedio Anual, Año Base 2002)



Fuente: Estadísticas INE.

**ANEXO 4. Lista de las principales empresas proveedoras de Telas, materia prima para la confección de cortinajes.**

**CUADRO ANEXOS N°9**  
**LISTA DE PRINCIPALES EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN TELAS PARA LA CONFECCION DE CORTINAJES.**

Nombre de Fantasía	Dirección Web	Productos
Textil crayling	www.dawabe.cl	Telas para diferentes propósitos
Giacotex	www.giacotex.cl	Telas para diferentes propósitos
grayde	www.grayde.cl	Telas para diferentes propósitos, Cortinajes, Tapicería.
Texfina	www.textfina.cl	Telas para diferentes propósitos, Cortinajes, Tapicería
Fabrics	www.fabrics.cl	Telas para diferentes propósitos, Cortinajes, Tapicería.
manufacturas Macul	www.manufacturasmacul.cl	Telas para diferentes propósitos.
Sumar	www.sumar.cl	Telas para diferentes propósitos, Ropa de Cama
abaly	www.telasabaly.cl	Telas para diferentes propósitos
chantilly	www.telaschantilly.cl	Telas para diferentes propósitos, Cortinajes, Tapicería.

Textinza	www.textinsa.cl	Telas para diferentes propósitos, Cortinajes, Tapicería
bordados Ferlissi	sin pagina	Telas para diferentes propósitos
ralun	sin pagina	Telas para diferentes propósitos
Granate	www.granate.cl	Telas para diferentes propósitos, Cortinajes, Tapicería.
strobel	www.strobel.cl	Telas para diferentes propósitos
Meriggi S.A.	www.meriggi.cl	Telas para diferentes propósitos, Cortinajes, Tapicería.
artela	www.artela.cl	Telas para diferentes propósitos
trama telas	www.tramatelas.cl	Telas para diferentes propósitos
textil waky	www.textilwaky.cl	Telas para diferentes propósitos
Textil Yargas	www.yargas.cl	Telas para diferentes propósitos
Comercial Alameda	www.comalameda.cl	Telas para diferentes propósitos
comercial Eurotex	www.eurotex.cl	Telas para diferentes propósitos

Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO 5. Lista de principales empresas proveedoras de Sujeciones para productos de decoración y cubrimiento de ventanas.

CUADRO ANEXOS N°10  
LISTA DE PRINCIPALES EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN SUJECIONES PARA PRODUCTOS DE CUBRIMIENTO Y DECORACIÓN DE VENTANAS.

Nombre de Fantasía	Sitio Web	Principales productos
Ferrato	www.ferrato.cl	Rieles y barras para cortinajes.
Metalhsa	www.metalhsa.cl	Rieles y barras para cortinajes.
Ferrum	www.jpqmontes.cl	Rieles y barras para cortinajes.
Barrusco	www.barrasparacortinajes.cl	Rieles y barras para cortinajes.

## ANEXO 6. Promedio histórico de recambio de productos de cubrimiento y decoración de ventanas.

CUADRO ANEXOS N°11  
PROMEDIO DE NUMERO DE AÑOS DE RECAMBIO DE PRODUCTOS.

Rangos	Elecciones	Promedio de rango
1 o 2 años	5	1,5
3 o 4 años	16	3,5
5 o 6 años	56	5,5
7 o 8 años	10	7,5
9 o 10 años	8	9,5
Más de 10 años.	1	11,5

Promedio	5,5625
----------	--------

Fuente: Encuesta Realizada a Potenciales Clientes.

## ANEXO 7. Análisis de competencia

La primera tabla muestra las empresas competidoras relevantes. Los datos que se recolectaron tienen relación con la cobertura que logran las empresas, los productos que comercializan, como realizan el proceso de cotización y los precios que manejan a público.

CUADRO ANEXOS N°12  
ANÁLISIS EMPRESAS MEDIANAS QUE CONFECCIONAN Y COMERCIALIZAN  
PRODUCTOS PARA LA DECORACIÓN INTERIOR DE VENTANAS.

Nombre de Fantasía	Dirección Sitio Web	Ubicación local de ventas	Área de cobertura	Principales productos	Proceso de cotización	Precios
Abdeel Confecciones	<a href="http://abdeelconfecciones.blogspot.com/">http://abdeelconfecciones.blogspot.com/</a>	Independencia	Santiago	Cortinas de género, cenefas, Stores.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
A-diseño	<a href="http://www.a-diseño.cl">www.a-diseño.cl</a>	Santiago	Santiago	Cortinas de género, Cenefas, Stores, Cortinas Roller, tapices, persianas, cortinas verticales, cortinas Plisadas	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Beldecor	<a href="http://www.beldecor.cl">www.beldecor.cl</a>	Las condes	Santiago	Cortinas de género, Persianas, Barras, Rieles, telas.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
BM decoración	<a href="http://www.bmdecoracion.com">www.bmdecoracion.com</a>	Santiago	Santiago	Cortinas de género, cenefas, Stores, cubrecamas, Tapizados	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Cordec	<a href="http://www.cordec.cl">www.cordec.cl</a>	Las condes	Santiago	Cortinas de género, persianas, rieles, barras, telas.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Cortinajes Cronfeldt	<a href="http://www.cronfeldt.cl">www.cronfeldt.cl</a>	No Tiene	Santiago	Cortinas de género, Persianas, Stores.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Cortinajes Grube	<a href="http://www.grube.cl">www.grube.cl</a>	Providencia	Santiago, Viña del mar	Cortinas de género, Persianas, Cortinas Verticales, Cortinas Plisadas, Rollers, Rieles.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Cortinajes mitzy	<a href="http://www.cortinajesmitzy.cl">www.cortinajesmitzy.cl</a>	Estación Central	Santiago	Cortinas de género, Stores, retapizados, cubrecamas, telas, cojines.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Cortinajes.cl	<a href="http://www.cortinajes.cl">www.cortinajes.cl</a>	Las condes	Santiago	Cortinas de género, stores, cenefas, retapizados, cubrecamas, cojines, barras, telas, persianas.	Tipo 2	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Cortinas alira	<a href="http://www.cortinasalira.cl">www.cortinasalira.cl</a>	Nuñoa	Santiago	Cortinas de género, stores, persianas, cubrecamas, tapizados, accesorios.	Tipo 2	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Cortinas.cl	<a href="http://www.cortinas.cl">www.cortinas.cl</a>	La Reina	Santiago	Cortinas de género, persianas, rollers, barras y rieles. Tapicería, lavado de cortinas.	Tipo 2	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Cortinas-cortinajes	<a href="http://www.cortinas-cortinajes.cl">www.cortinas-cortinajes.cl</a>	Santiago	Santiago	Cortinas de género, Cortinas de madera, stores, persianas. Accesorios y rieles.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
El taller de Jaime	<a href="http://www.eltallerdejaim.cl">www.eltallerdejaim.cl</a>	La Florida	Santiago	Cortinas de género, Cenefas, Stores, Barras, cubrecamas.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
María Luisa Schmidt	<a href="http://www.cortinajes.com">www.cortinajes.com</a>	Vitacura	Santiago	Cortinas de género, cenefas y abrazaderas, Cubrecamas y cojines, store, Tapizados.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)

Matices decoración	www.maticesdecoracion.cl	No Tiene	Santiago	Cortinas de género, Stores, Rollers, Persianas.	Tipo 2	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Patricia Peñafiel	www.cortinaspatriaciapenafiel.cl	Las condes	Santiago	Cortinas de género, Cortinas de madera, Rollers.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Paulina Marín Concha	www.paulinamarinoncha.cl	No Tiene	Santiago	Cortinas de género, Stores, Barras.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Prcortinajes	www.prcortinajes.cl	No Tiene	Santiago	Cortinas de género, Persianas, Stores, Rollers, Cortinas Verticales.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
RF cortinajes	www.rfcortinajes.cl	No Tiene	Santiago	Cortinas de género, Stores, Cubrecamas, Cojines, Pieceras, Fundas de sillones.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Clásica y moderna	www.clasicamoderna.cl	Concón	Viña del mar	Todo tipo de cortinas.	Tipo 2	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Mis cortinas	www.miscortinas.cl	viña del mar	Viña del mar	Cortinas de géneros, stores, cenefas.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Textil Halasa	www.textilhalasa.cl	viña del mar	Viña del mar	Cortinas de género, cenefas y abrazaderas, Cubrecamas y cojines, store, Tapizados.	Tipo 2	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Taller Susana Garcés	www.tallersusana garces.cl	viña del mar	Viña del mar	Telas, Confecciones, tapizados, persianas, Accesorios	Tipo 2	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Ecohome	www.ecohome.cl	vina del mar	Viña del mar	cortinas de interior, persianas de interior, toldos arquitectónicos	Tipo 2	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
decort	www.decort.cl	Concepción	Concepción	cortinas de géneros	Tipo 2	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Venesur	www.venesur.cl	Concepción	Concepción	Cortinas, persianas, cortinas metálicas, productos exteriores, otros.	Tipo 2	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Arte y Cortinaje	www.arteycortinajes.blogspot.com	Concepción	Concepción	Cortinas de género, Persianas, Barras, Rieles, telas.	Tipo 2	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Cortinajes Kuhn	www.cortinajeskuhn.cl	Concepción	Concepción	Cortinas de género, cenefas, Stores.	Tipo 2	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)
Art Textiles Sur	www.textilessur.cl	Concepción	Concepción	Cortinas, ropa industrial, stores, telas, barras, accesorios.	Tipo 3	Los precios varían según las características propias del producto(materia prima a ocupar, ancho y alto)

\*Proceso de cotización. Los procesos son distintos dependiendo de la empresa. Los procesos se han dividido en:

- Tipo 1 = solo en tienda comercial.
- Tipo 2 = en tienda comercial y por algún medio como (teléfono o email)
- Tipo 3 = Visita a domicilio, en tienda comercial y por algún otro medio (teléfono o email)

Para el cálculo de los precios, se estima que todos los competidores se manejan en un rango parecido, debido a la competencia y el desarrollo de la industria. La comparación de un mismo producto en dos empresas distintas, puede conllevar a un análisis erróneo, debido a que precio de un producto depende fuertemente del material que se escoja para su confección y es por lo mismo, que un si no es confeccionado en ambas empresas con el mismo género, son productos distintos. Por lo tanto si no estamos hablando de dos productos confeccionados con la misma tela y el mismo ancho y largo



del producto, la comparación puede llevar a errores. Los precios de las telas a público varían entre los \$1200 pesos el metro lineal (compuesta generalmente por una alta concentración de poliéster, cercana al 90% y muy poco algodón) hasta los \$25.000 pesos o más, que resultan ser telas con cualidades como: altos estándares de calidad, anti hongos e ignífugas. Con este tipo de producto se reafirma aun más la importancia que tiene el decorador en el proceso de cotización.

Se desarrolló un estudio de los Sitios Web de las empresas que medianas, competencia directa para la empresa. El análisis lo realizo en conjunto con una diseñadora gráfica, bajo 5 puntos de vista que a continuación se detallan:

1. Diseño Grafico: Armonización de colores, coherencia tipográfica, coherencia de estilo gráfico (ilustración, fotografía o iconografía), visualización (ordenado y claridad), presentación de animaciones.
2. Interfaz/usabilidad: Menú principal, distribución de contenidos, claridad en la navegación y interactividad.
3. Nivel de fotografía: calidad y cantidad.
4. Información de productos: Cantidad e importancia de la información.
5. Valor agregado: Definición de servicios, datos de interés, ofertas, información extra (novedades, tendencias).

La escala de nota de evaluación fue de 1 a 5, siendo 1 igual a “Pésimo” y 5 igual a “excelente”.

**CUADRO ANEXOS N°13**  
**ANALISIS SITIOS WEBS DE EMPRESAS MEDIANAS QUE CONFECCIONAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS PARA LA DECORACION INTERIOR DE VENTANAS.**

Empresa	Dirección Sitio Web	NOTA sitio Web	Diseño gráfico	Interfaz / Usabilidad	Nivel de fotografía	Información de Productos	Valor Agregado
Abdeel Confecciones	<a href="http://abdeelconfecciones.blogspot.com/">http://abdeelconfecciones.blogspot.com/</a>	1,8	2	1	3	1	2
A-diseño	<a href="http://www.a-diseno.cl">www.a-diseno.cl</a>	3,6	3	3	4	4	4
Beldecor	<a href="http://www.beldecor.cl">www.beldecor.cl</a>	3,6	4	4	4	3	3
BM decoración LTDA	<a href="http://www.bmdecoracion.com">www.bmdecoracion.com</a>	2,8	4	4	2	3	1
Cordec	<a href="http://www.cordec.cl">www.cordec.cl</a>	2,6	4	3	3	2	1
Cortinajes Cronfeldt	<a href="http://www.cronfeldt.cl">www.cronfeldt.cl</a>	4,6	5	5	4	4	5
Cortinajes Grube	<a href="http://www.grube.cl">www.grube.cl</a>	2,2	2	3	1	4	1
Cortinajes mitzy	<a href="http://www.cortinajesmitzy.cl">www.cortinajesmitzy.cl</a>	2	2	3	3	1	1
Cortinajes.cl	<a href="http://www.cortinajes.cl">www.cortinajes.cl</a>	2,4	2	3	3	3	1
Cortinas alira	<a href="http://www.cortinasalira.cl">www.cortinasalira.cl</a>	2,2	3	3	3	1	1
Cortinas.cl	<a href="http://www.cortinas.cl">www.cortinas.cl</a>	2,6	2	3	3	2	3
Cortinas-cortinajes	<a href="http://www.cortinas-cortinajes.cl">www.cortinas-cortinajes.cl</a>	2	2	2	3	2	1
El taller de Jaime	<a href="http://www.eltallerdejaimo.cl">www.eltallerdejaimo.cl</a>	2,2	2	3	4	1	1
María Luisa Schmidt	<a href="http://www.cortinajes.com">www.cortinajes.com</a>	2,2	3	3	3	1	1
Matices decoración	<a href="http://www.maticesdecoracion.cl">www.maticesdecoracion.cl</a>	2,4	3	3	3	2	1
Patricia Peñafiel	<a href="http://www.cortinaspatriciapenafiel.cl">www.cortinaspatriciapenafiel.cl</a>	2,6	3	4	1	4	1
Paulina Marín Concha	<a href="http://www.paulinamarinconcha.cl">www.paulinamarinconcha.cl</a>	2	2	3	3	1	1
Prcortinajes	<a href="http://www.prcortinajes.cl">www.prcortinajes.cl</a>	2,2	2	3	2	3	1
RF cortinajes	<a href="http://www.rfcortinajes.cl">www.rfcortinajes.cl</a>	1,8	2	3	2	1	1

A continuación se muestra el análisis de las empresas que no poseen como negocio principal y único la comercialización de productos de cubrimiento y decoración de ventanas.

**CUADRO ANEXOS N°14**  
**ANALISIS EMPRESAS RELEVANTES EXPANDIDAS VERTICALMENTE QUE COMERCIALIZAN PRODUCTOS PARA LA DECORACION INTERIOR DE VENTANAS.**

Nombre Fantasia	Dirección Web	Ubicación local de ventas	Principales productos	Proceso de cotización
Grayde	www.grayde.cl	Providencia	Telas para distintos propósitos, Cortinajes, tapicería.	Proceso 1
Texfina	www.texfina.cl	Macul	Telas para distintos propósitos, Cortinajes, tapicería.	Proceso 1
Fabrics	www.fabrics.cl	Santiago, viña del mar	Telas para distintos propósitos, Cortinajes, tapicería.	Proceso 1
Chantilly	www.telaschantilly.cl	Macul	Telas para distintos propósitos, Cortinajes, tapicería.	Proceso 1
Textinza	www.textinsa.cl	Macul	Telas para distintos propósitos, Cortinajes, tapicería.	Proceso 1
Granate	www.granate.cl	Estación central	Telas para distintos propósitos, Cortinajes, tapicería.	Proceso 1
Meriggi S.A.	www.meriggi.cl	Santiago centro	Telas para distintos propósitos, Cortinajes, tapicería.	Proceso 1
Ditego	www.ditego.cl	independencia	Telas para distintos propósitos, Cortinajes, tapicería.	Proceso 1

\*Proceso de cotización. Los procesos son distintos dependiendo de la empresa. Los procesos se han dividido en:

- Proceso 1 = solo en tienda comercial.
- Proceso 2 = en tienda comercial y por algún medio como (teléfono o email)
- Proceso 3 = Visita a domicilio, en tienda comercial y por algún otro medio (teléfono o email)

**CUADRO ANEXOS N° 15**  
**ANALISIS GRANDES EMPRESAS EXPANDIDAS HORIZONTALMENTE QUE COMERCIALIZAN PRODUCTOS PARA LA DECORACION INTERIOR DE VENTANAS.**

Nombre de Fantasia	Dirección web	Ubicación Local de ventas	Principales Productos	Proceso de cotización
Incal	www.incal.cl	san Joaquín	Colchones, Colchonetas, Muebles, Telas, Ropa de Cama	Proceso 1
Foled Cortinajes	www.foled.cl	san Joaquín	Muebles, Cortinajes, Pinturas, Decomurales, Piso Flotante, Iluminación	Proceso 1
Marbella atelier	www.marbellaatelier.cl/	Santiago	Muebles, tapizados.	Proceso 1
Palfon	www.palfon.cl	Nuñoa	Pinturas, Pisos flotantes, Alfombras, Persianas, Papeles murales, Instalación.	Proceso 1
AltaVista Decoración	www.altavistadecoracion.cl	Vitacura	Mallas de protección, Tapicería, Ropa de cama, Cortinas.	Proceso 1
Aspen	www.tiendaaspen.cl	Vitacura	Cortinajes, Murales, Tapices.	Proceso 1
Decoratta	www.decoratta.cl	Las condes	Cielos, Molduras, Alfombras, Persianas, Papel mural, Tapicería, Pisos, Cortinajes, Confección, retapizado.	Proceso 1
StyleHouse	www.stylehouse.cl	Las condes	Muebles, Tapizados, Cortinajes, Barras de hierro, fondos, Toldos, Cojinería.	Proceso 1
Lorna Carol	www.lornacarol.cl	La Reina	Alfombras cojines, peras, muebles de cuero	Proceso 1
Dianabeytia	www.dianabeytia.cl	Sin Local	Alfombras, Cojines, Pouf, Cortinas, Ropa de cama.	Proceso 4
Bellcotone	www.belcotton.cl	Las condes, Vitacura	Repisas, Camas, Muebles, Alfombras, Sillones, Telas, Cortinas.	Proceso 2
Diseña hogar	www.disenahogar.com/	Las condes	pisos flotantes, cortinas, persianas, alfombras	Proceso 2

\*Proceso de cotización. Los procesos son distintos dependiendo de la empresa. Los procesos se han dividido en:

- Proceso 1 = solo en tienda comercial.
- Proceso 2 = en tienda comercial y por algún medio como (teléfono o email)
- Proceso 3 = Visita a domicilio, en tienda comercial y por algún otro medio (teléfono o email)
- Proceso 4 = Ventas por internet.

## ANEXO 8. Encuesta realizada a consumidores potenciales.

1. Indique su sexo

Femenino

Masculino

2. Indique entre que rangos se encuentra su edad.

Menos de 25 años

entre 25 y 34 años

entre 35 y 44 años

entre 45 y 54 años

entre 55 y 64 años

más de 65 años.

3. Indique comuna en la que vive.

Lo Barnechea, Las Condes o Vitacura,  Huechuraba.

Peñalolen, La Reina, Ñuñoa o Providencia.

La Florida o Macul.

Santiago Centro.

Recoleta, Independencia, Quinta Normal o Conchalí.

Maipú, Cerrillos o Pudahuel.

La cisterna, San Joaquín o San Miguel.

Puente alto, Pirque o Cajón del Maipo.

Otra

Para la simplificación de los términos, de aquí en adelante se llamará indistintamente a cortinaje o conjunto de productos de decoración y cubrimiento de ventanas.

4. ¿Cuál o cuáles de los siguientes productos de decoración y cubrimiento de ventanas Ud. conoce?

Cortina de género con pinzas

Cortina de género "Store"

Cortina de género con presillas.

Cortina de género ojetillada

Cortina Roller

Panel Japonés

Cortina de género plisada

Persianas de madera

Cortinas de madera

Cortinas de totora

Persianas de aluminio

-Cortinas verticales

Las preguntas 5,6 y 7, solo deben ser contestadas si Ud. ha comprado productos para la decoración y cubrimiento de ventanas. (ej. algún producto mencionado en la pregunta anterior). Si Ud. no ha comprado productos, pase a la pregunta N° 8.

5. En relación a los artículos de decoración y cubrimiento para sus ventanas. ¿Cuándo fue la última vez que compró un producto de estos?

- Menos de seis meses
- Más de seis meses y menos de un año
- Más de un año y menos de dos años
- Más de dos años y menos de 5 años.
- Más de 5 años.

6. ¿Cuál es el nombre de la empresa donde compró por última vez?

- Especificar nombre de la empresa
- No lo recuerdo

7. ¿Cómo fue el proceso de cotización la última vez que compró un producto de decoración y cubrimiento para ventanas?

- Tomé las medidas de mis ventanas y me contacté con una empresa vía telefónica o vía e-mail y me realizaron una cotización.
- Tomé las medidas de mis ventanas y me dirigí al local de ventas de la empresa y ahí me realizaron una cotización.
- Un vendedor vino a mi hogar y tomó las medidas de mis ventanas, me asesoró y realizó una cotización.
- Otro.

8. En cuanto a la decisión de compra de los productos de decoración en su hogar. Indique la respuesta que más se asemeje a su caso.

- Yo solo tomo la decisión.
- Tomo la decisión junto a mi marido/esposa.
- Tomo la decisión junto a mis hijos u otro integrante de la familia (que no sea marido/esposa)
- Tomo la decisión apoyado en los conocimientos del vendedor.
- otro

9. Si usted tuviese que esperar por la confección o fabricación de su cortinaje, ya que este se fabrica de acuerdo a los requerimientos particulares de cada cliente. ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto/a a esperar por el producto?

- Hasta 2 días hábiles.
- entre 3 y 5 días hábiles.
- entre 5 y 7 días hábiles.
- entre 7 y 9 días hábiles.
- entre 10 y 12 días hábiles.
- más de 13 días Hábiles.

10. ¿Cada cuántos años se renueva el cortinaje en su hogar? Indique el rango de años en promedio.

- 1 o 2 años
- 3 o 4 años
- 5 o 6 años
- 7 o 8 años
- 9 o 10 años
- más de 10 años.

11. ¿Cada cuántos años le gustaría cambiar el cortinaje de su hogar? Indique el rango de años en promedio.

- 1 o 2 años.

- 3 o 4 años.
- 5 o 6 años.
- 7 o 8 años.
- 9 o 10 años.
- más de 10 años.

12. En relación con la respuesta anterior ¿Cuál es la respuesta que justifica su elección?

- El Cortinaje es parte importante de la decoración del hogar, me gusta estar a la vanguardia.
- El Cortinaje es parte importante de la decoración del hogar, pero le doy más importancia a mis muebles o accesorios de decoración.
- El Cortinaje no es parte importante de la decoración del hogar. Es lo último que cambio.
- El Cortinaje para mí solo es funcional, me sirve solo para poseer protección visual.
- Otro

13. Si en este momento Ud. tuviera que comprar productos de decoración y cubrimiento de ventanas para su hogar, ¿Cómo realizaría la búsqueda de los productos?

- Buscaría por Internet empresas relacionadas (Mediante algún buscador. Ej.: Google)
- Me dirigiría a algún centro comercial.
- Buscaría en alguna revista de Decoración. (Ej.: Vivienda y Decoración, + Decoración)
- Conozco una empresa, los contactaría a ellos.
- Buscaría en las grandes tiendas (Ej: Falabella, Ripley, Sodimac)
- Otra

14. En relación a los atributos de los productos de decoración y cubrimiento de ventanas. Indique cual es la importancia que usted le da a cada atributo a la hora de tomar la decisión de compra. Póngale nota (de 1 a 5) a cada atributo, donde:

1. No tomo en cuenta este atributo a la hora de tomar la decisión de compra.
2. Este atributo no es muy importante. No lo considero mucho en mi decisión de compra.
3. Este atributo me importa, si lo tomo en cuenta a en mi decisión de compra.
4. Este atributo me importa mucho, si lo tomo en cuenta en mi decisión de compra.
5. Este atributo es muy importante y gatilla mi decisión de compra.

- Decoración (armonía con el ambiente)
- Calidad del producto
- Protección Solar
- Protección térmica
- Protección auditiva
- Garantía del producto

15. En relación al Precio de estos productos. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por todo el cortinaje de su hogar?

- menos de \$200.000
- \$201.000 a \$300.000
- \$301.000 a \$400.000
- \$401.000 a \$500.000
- \$501.000 a \$700.000
- \$701.000 a \$1.000.000
- \$1.001.000 a \$1.500.000
- \$1.501.000 a \$2.000.000
- Más de \$2.000.000

## ANEXO 9. Resultados de encuesta realizada a consumidores potenciales.

P1			
Femenino		52	54%
Masculino		44	46%
	Total	96	100%

P2			
Menos de 25 años		7	7%
entre 25 y 34 años		25	26%
entre 35 y 44 años		38	40%
entre 45 y 54 años		18	19%
entre 55 y 64 años		7	7%
más de 65 años.		1	1%
	Total	96	100%

P3			
Lo Barnechea, Las Condes, Vitacura, Huechuraba.		7	7%
Peñalolen, La Reina, Ñuñoa, Providencia.		44	46%
La Florida, Macul.		12	13%
Santiago Centro.		11	11%
Recoleta, Independencia, Quinta Normal, Conchalí.		0	0%
Maipú, Cerrillos, Pudahuel.		3	3%
La cisterna, San Joaquin, San Miguel.		3	3%
Puente alto, Pirque, Cajón del Maipo.		11	11%
Otro (Por favor especifique)		5	5%
	Total	96	1

### Especificaciones

1.	Cerro Navia
2.	El Bosque
3.	Estación Central
4.	Isla de Maipo
5.	San Bernardo

P4			
Cortina de género con pinzas		77	80%
Cortina de género "Store"		60	63%
Cortina de género con presillas.		48	50%
Cortina de género ojetillada		44	46%
Cortina Roller		32	33%
Panel Japonés		11	11%
Cortina de género plisada		22	23%
Persianas de madera		51	53%
Cortinas de madera		44	46%
Cortinas de totora		33	34%
Persianas de aluminio		63	66%

Cortinas verticales	32	33%
Otro (Por favor especifique)	0	0%

P5		
Menos de seis meses	29	30%
Más de seis meses y menos de un año	9	9%
Más de un año y menos de dos años	7	7%
Más de dos años y menos de 5 años.	27	28%
Más de 5 años.	2	2%
Total	74	77%

P6		
Especificar nombre	33	34%
No lo recuerdo.	41	43%
Total	74	77%

P7		
Tomé las medidas de mis ventanas y me contacté con una empresa vía telefónica o vía e-mail y me realizaron una cotización.	7	7%
Tomé las medidas de mis ventanas y me dirigí al local de ventas de la empresa y ahí me realizaron una cotización.	33	34%
Un vendedor vino a mi hogar y tomó las medidas de mis ventanas, me asesoró y realizó una cotización.	34	35%
Total	74	77%

P8		
Yo solo tomo la decisión.	25	26%
Tomo la decisión junto a mi marido/esposa.	47	49%
Tomo la decisión junto a mis hijos.	5	5%
Tomo la decisión apoyado en los conocimientos del vendedor.	17	18%
Otro (Por favor especifique)	2	2%
Total	96	100%

#### Especificaciones

1.	Familia y vendedor.
2.	Familia entera y vendedor.

P9		
hasta 2 días hábiles.	2	2%
Entre 3 y 5 días hábiles.	16	17%
Entre 5 y 7 días hábiles.	44	46%
Entre 7 y 9 días hábiles.	12	13%
Entre 10 y 12 días hábiles.	20	21%
más de 13 días Hábiles.	2	2%
Total	96	100%

P10		
1 o 2 años	5	5%
3 o 4 años	16	17%
5 o 6 años	56	58%
7 o 8 años	10	10%
9 o 10 años	8	8%
más de 10 años.	1	1%
Total	96	100%

P11		
1 o 2 años.	9	9%
3 o 4 años.	56	58%
5 o 6 años.	25	26%
7 o 8 años.	2	2%
9 o 10 años.	3	3%
más de 10 años.	1	1%
Total	96	100%

P12		
El Cortinaje es parte importante de la decoración del hogar, me gusta estar a la vanguardia.	19	20%
El Cortinaje es parte importante de la decoración del hogar, pero le doy más importancia a mis muebles o accesorios de decoración.	70	73%
El Cortinaje no es parte importante de la decoración del hogar. Es lo último que cambio.	0	0%
El Cortinaje para mí solo es funcional, me sirve para tener protección visual.	7	7%
Otro (Por favor especifique)	0	0%
Total	96	100%

P13		
Buscaría por Internet empresas relacionadas (Mediante algún buscador. Ej: Google)	49	51%
Me dirigiría a algún centro comercial.	8	8%
Buscaría en alguna revista de Decoración. (Ej: Vivienda y Decoración, + Decoración)	15	16%
Conozco una empresa, los contactaría a ellos.	6	6%
Buscaría en las grandes tiendas (Ej: Falabella, Ripley, Sodimac)	18	19%
Otro (Por favor especifique)	0	0%
Total	96	100%

P14.1		
1. No tomo en cuenta este atributo a la hora de tomar la decisión de compra.	2	2%
2. Este atributo no es muy importante. No lo considero mucho en mi decisión de compra.	2	2%
3. Este atributo me importa, si lo tomo en cuenta a en mi decisión de compra.	15	16%
4. Este atributo me importa mucho, si lo tomo en cuenta en mi decisión de compra.	20	21%
5. Este atributo es muy importante y gatilla mi decisión de compra.	57	59%
Total	96	100%



P14.2

1. No tomo en cuenta este atributo a la hora de tomar la decisión de compra.	2	2%
2. Este atributo no es muy importante. No lo considero mucho en mi decisión de compra.	0	0%
3. Este atributo me importa, si lo tomo en cuenta a en mi decisión de compra.	7	7%
4. Este atributo me importa mucho, si lo tomo en cuenta en mi decisión de compra.	42	44%
5. Este atributo es muy importante y gatilla mi decisión de compra.	45	47%
Total	96	100%

P14.3

1. No tomo en cuenta este atributo a la hora de tomar la decisión de compra.	3	3%
2. Este atributo no es muy importante. No lo considero mucho en mi decisión de compra.	15	16%
3. Este atributo me importa, si lo tomo en cuenta a en mi decisión de compra.	28	29%
4. Este atributo me importa mucho, si lo tomo en cuenta en mi decisión de compra.	38	40%
5. Este atributo es muy importante y gatilla mi decisión de compra.	12	13%
Total	96	100%

P14.4

1. No tomo en cuenta este atributo a la hora de tomar la decisión de compra.	1	1%
2. Este atributo no es muy importante. No lo considero mucho en mi decisión de compra.	9	9%
3. Este atributo me importa, si lo tomo en cuenta a en mi decisión de compra.	45	47%
4. Este atributo me importa mucho, si lo tomo en cuenta en mi decisión de compra.	18	19%
5. Este atributo es muy importante y gatilla mi decisión de compra.	23	24%
Total	96	100%

P14.5

1. No tomo en cuenta este atributo a la hora de tomar la decisión de compra.	30	31%
2. Este atributo no es muy importante. No lo considero mucho en mi decisión de compra.	25	26%
3. Este atributo me importa, si lo tomo en cuenta a en mi decisión de compra.	21	22%
4. Este atributo me importa mucho, si lo tomo en cuenta en mi decisión de compra.	3	3%
5. Este atributo es muy importante y gatilla mi decisión de compra.	17	18%
Total	96	100%

P14.6

1. No tomo en cuenta este atributo a la hora de tomar la decisión de compra.	2	2%
2. Este atributo no es muy importante. No lo considero mucho en mi decisión de compra.	4	4%
3. Este atributo me importa, si lo tomo en cuenta a en mi decisión de compra.	19	20%
4. Este atributo me importa mucho, si lo tomo en cuenta en mi decisión de compra.	44	46%
5. Este atributo es muy importante y gatilla mi decisión de compra.	27	28%
Total	96	100%

P15

menos de \$200.000	8	8%
\$201.000 a \$300.000	13	14%
\$301.000 a \$400.000	16	17%
\$401.000 a \$500.000	27	28%
\$501.000 a \$700.000	20	21%
\$701.000 a \$1.000.000	10	10%
\$1.001.000 a \$1.500.000	2	2%
\$1.501.000 a \$2.000.000	0	0%
Más de \$2.000.000	0	0%
Total	96	100%

## ANEXO 10. Estrategias comerciales, Líneas de Productos y Precios.

En este anexo en una primera instancia se detalla en la Tabla XX.1 la lista de las empresas proveedoras con las respectivas condiciones comerciales pactadas con cada una de ellas, en relación al costo que tendrán los productos para la empresa, las condiciones de pago y el despacho y retiro de productos. En una segunda instancia se detallan las líneas de productos que la empresa ofrecerá en su lanzamiento. Se muestran las opciones genéricas de cada línea, entendiendo que la posibilidad de jugar con telas y colores en cada una de las opciones es grande. Se ha dejado fuera de este análisis el detalle de la línea Accesorios, debido a que existen más de 100 productos. Las categorías existentes dentro de la Línea Accesorios son: Abrazaderas, Terminales, Tomas de Cordón, Toma de Cortinas, Soportes con Diseño, Acabados, Accesorios personalizados. A continuación se muestran los productos que se ofrecerán dentro de cada línea de productos.

CUADRO ANEXOS N°16  
EMPRESAS PROVEEDORAS Y CONDICIONES COMERCIALES PACTADAS.

Razón Social	Nombre de Fantasia	Rubro	Productos	Precios*	Condiciones de Pago**	Despacho / Retiro de productos
José Moreno y Compañía Limitada	Chantilly	Tienda de Géneros	Telas	Precios de distribuidor	Hasta 90 Días / Cheque empresa	Despacho a domicilio (hasta 72 horas) o retiro inmediato en bodegas.
Bordados Ferlissi Limitada	Ferlissi	Bordados y venta de telas	Telas	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Despacho a domicilio (hasta 72 horas) o retiro inmediato en bodegas.
Víctor Dawabe Limitada	Textil Craylin	importadora, exportadora, distribuidora de telas	Telas	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Retiro en bodegas
Textil Industrial S.A.	Textinsa	Fabrica de tejidos	Telas	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Despacho a domicilio (hasta 72 horas) o retiro inmediato en bodegas.
Enrique Rojas e Hijos Limitada	Vixian	Diseño, fabricación y comercialización textiles	Telas	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Retiro en Local comercial
Oriana Selamé y compañía Limitada	Oriana Selamé	Ventas de Telas	Telas	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Retiro en Local comercial
Decoración Integral S.A.	Fabrics	Importación, exportación, venta de tapices y telas.	Telas	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Despacho a domicilio (hasta 72 horas) o retiro inmediato en bodegas.
Pedro Grayde e Hijos Limitada	Grayde Géneros	Térmicos, blackout, velos, tapices,	Telas	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Retiro en Local comercial

		cortinajes.				
Texfina S.A.	Texfina	Industria Textil.	Telas	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Retiro en Local Comercial
Linda Sabat y Compañía Limitada	Scarlett	Cordonería, Paquetería, materiales para cortinaje, perfiles de aluminio y accesorios	Rieles, accesorios de sujeciones.	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Retiro en Local comercial
Pablo Izurieta Peirano	Fibra Hogar	Importación, exportación, fabricación de textiles, persianas, cubreventanas.	Persianas aluminio y cortinas de telas.	Precio de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Despacho a domicilio (hasta 72 horas) o retiro inmediato en bodegas.
Persianas Andina Limitada	Flexalum	Fabrica de persianas	Persianas aluminio y cortinas de telas, Sistemas motorizados.	Precio de distribuidor	Hasta 90 Días / Cheque empresa	Despacho a domicilio (hasta 72 horas) o retiro inmediato en bodegas.
Industrias Mecánicas y plásticas Aluplast S.A.C.	Aluplast	Broches de Presión, Botones para Forrar,	Ojetillos, broches plásticos de metal, matrices para ojetillar.	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Retiro en Local comercial
Feltrex S.A.	Feltrex	Industria Textil	Napas y Rellenos.	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Despacho a domicilio (hasta 72 horas) o retiro inmediato en bodegas.
W.A. Jacob y Compañía Limitada	Jacob	Importadores, almacenes de maquinas de coser	Maquinas de coser y repuestos de maquinas de coser.	Descuento especiales por volumen.	Hasta 90 Días / Cheque empresa	Despacho a domicilio (Hasta 24 horas)
Saieg y Compañía Limitada	Saieg	Hilanderería	Hilos, agujas e insumos para la costura.	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Retiro en Local comercial
Cintas y etiquetas Nallar Limitada	Nallar	Producción de cintas y etiquetas impresas, venta de artículos textiles.	Cintas de géneros, hilos, accesorios de bordados	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Retiro en Local Comercial
Manufacturas Ferrato Limitada	Ferrato	Fabricación de barras y accesorios para cortinas	Barras, Terminales, Abrazaderas y Accesorios.	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Despacho a domicilio (hasta 72 horas) o retiro inmediato en bodegas.
Importadora Decobar y Compañía Limitada	Decobar	Importación, exportación, distribución materiales para cortinas y persianas	Barras, soportes, argollas, tubos, accesorios.	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Retiro en bodegas
Tito Yarad S.A	Tito Yarad	Importadora comercializadora, maquinaria, repuestos para confeccionar.	Accesorios y repuestos para maquinas de coser	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Despacho a domicilio (24 horas).
Metalúrgica Lino Henríquez S.A.	Metalhsa	fabricación comercialización y distribución e importación de productos metálicos	Accesorios cromados (tubos, soportes) y soportes de madera par cortinas.	Precios de distribuidor	Hasta 30 Días /cheque empresa	Despacho a domicilio (hasta 72 horas) o retiro inmediato en bodegas.

Fuente: Elaboración Propia.

\*Los Precios de Distribuidor, varían entre un 27% a un 45% en relación al precio que las empresas proveedores mantienen al publico general. El porcentaje se define según la política que tengan las empresas proveedoras. Existen también descuentos que son manejables, según la cantidad de productos que se compre. Para el caso de las empresas que proveen Telas, existen descuentos extras por comprar piezas enteras o por liquidar una partida de telas en particular.

\*\*Las empresas por lo general, dan flexibilidades de pagos. Todas aceptan 30 días precio contado. Existen Empresas proveedoras como lo es el caso de Persianas Andina LTDA, que incentivan el pago previo mediante una escala de descuento (junto al pedido, junto al despacho, semanalmente)

**CUADRO ANEXOS N° 17**  
**LINEA DE PRODUCTOS Y FORMULAS DE PRECIOS.**

Producto	Línea	Categoría	Marca	Parámetros para Cálculo	Precio
Persianas de Aluminio Micopersiana 16	Línea texturas Aluminio	Persianas	Flexalum	Ancho, Alto, Color	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Persianas de Aluminio Mini Mini 25	Línea texturas Aluminio	Persianas	Flexalum	Ancho, Alto, Color	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Persianas de Aluminio Minipersiana 25	Línea texturas Aluminio	Persianas	Flexalum	Ancho, Alto, Color	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Persiana de aluminio Micopersiana 16 fibras	Línea texturas Aluminio	Persianas	Flexalum	Ancho, Alto, Color	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Persiana de aluminio minipersiana 25 fibras	Línea texturas Aluminio	Persianas	Flexalum	Ancho, Alto, Color	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
2 pinzas	Línea texturas géneros	Cortinas	Texturas	Ancho, Alto, Tela a ocupar, Abrazadera (si, no)	N de paños a ocupar =Aproximar((ancho*Multiplicador Producto) / Ancho Tela) Metros de Tela a ocupar = (N de paños a ocupar * (alto + 0.4)) + (si abrazadera = si; 0.8; si abrazadera = no; 0) PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) +( N de paños a ocupar * Precio Paño Producto) + ( si abrazadera = si; Precio Confección Abrazadera; si abrazadera = no; 0)
3 pinzas normal	Línea texturas géneros	Cortinas	Texturas	Ancho, Alto, Tela a ocupar, Abrazadera (si, no)	N de paños a ocupar =Aproximar((ancho*Multiplicador Producto) / Ancho Tela) Metros de Tela a ocupar = (N de paños a ocupar * (alto + 0.4)) + (si abrazadera = si; 0.8; si abrazadera = no; 0) PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) +( N de paños a ocupar * Precio Paño Producto) + ( si abrazadera = si; Precio Confección Abrazadera; si abrazadera = no; 0)
3 pinzas tela gruesa	Línea texturas géneros	Cortinas	Texturas	Ancho, Alto, Tela a ocupar, Abrazadera (si, no)	N de paños a ocupar =Aproximar((ancho*Multiplicador Producto) / Ancho Tela) Metros de Tela a ocupar = (N de paños a ocupar * (alto + 0.4)) + (si abrazadera = si; 0.8; si abrazadera = no; 0) PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) +( N de paños a ocupar * Precio Paño Producto) + ( si abrazadera = si; Precio Confección Abrazadera; si abrazadera = no; 0)
entubado	Línea texturas géneros	Cortinas	Texturas	Ancho, Alto, Tela a ocupar, Abrazadera (si, no)	N de paños a ocupar =Aproximar((ancho*Multiplicador Producto) / Ancho Tela) Metros de Tela a ocupar = (N de paños a ocupar * (alto + 0.4)) + (si abrazadera = si; 0.8; si abrazadera = no; 0) PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) +( N de paños a ocupar * Precio Paño Producto) + ( si abrazadera = si; Precio Confección Abrazadera; si abrazadera = no; 0)
Huincha ojettillo	Línea texturas géneros	Cortinas	Texturas	Ancho, Alto, Tela a ocupar, Abrazadera (si, no)	N de paños a ocupar =Aproximar((ancho*Multiplicador Producto) / Ancho Tela) Metros de Tela a ocupar = (N de paños a ocupar * (alto + 0.4)) + (si abrazadera = si; 0.8; si abrazadera = no; 0) PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) +( N de paños a ocupar * Precio Paño Producto) + ( si abrazadera = si; Precio Confección Abrazadera; si abrazadera = no; 0)
Ojettillo oxidado	Línea texturas géneros	Cortinas	Texturas	Ancho, Alto, Tela a ocupar, Abrazadera (si, no)	N de paños a ocupar =Aproximar((ancho*Multiplicador Producto) / Ancho Tela) Metros de Tela a ocupar = (N de paños a ocupar * (alto + 0.4)) + (si abrazadera = si; 0.8; si abrazadera = no; 0) PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) +( N de paños a ocupar * Precio Paño Producto) + ( si abrazadera = si; Precio Confección Abrazadera; si abrazadera = no; 0)
presillas	Línea texturas géneros	Cortinas	Texturas	Ancho, Alto, Tela a ocupar, Abrazadera (si, no)	N de paños a ocupar =Aproximar((ancho*Multiplicador Producto) / Ancho Tela) Metros de Tela a ocupar = (N de paños a ocupar * (alto + 0.4)) + (si abrazadera = si; 0.8; si abrazadera = no; 0) PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) +( N de paños a ocupar * Precio Paño Producto) + ( si abrazadera = si; Precio Confección Abrazadera; si abrazadera = no; 0)
presillas con botón	Línea texturas géneros	Cortinas	Texturas	Ancho, Alto, Tela a ocupar, Abrazadera (si, no)	N de paños a ocupar =Aproximar((ancho*Multiplicador Producto) / Ancho Tela) Metros de Tela a ocupar = (N de paños a ocupar * (alto + 0.4)) + (si abrazadera = si; 0.8; si abrazadera = no; 0) PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) +( N de paños a ocupar * Precio Paño Producto) + ( si abrazadera = si; Precio Confección Abrazadera; si abrazadera = no; 0)
Romántico	Línea texturas géneros	Cortinas	Texturas	Ancho, Alto, Tela a ocupar, Abrazadera (si, no)	N de paños a ocupar =Aproximar((ancho*Multiplicador Producto) / Ancho Tela) Metros de Tela a ocupar = (N de paños a ocupar * (alto + 0.4)) + (si abrazadera = si; 0.8; si abrazadera = no; 0) PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) +( N de paños a ocupar * Precio Paño Producto) + ( si abrazadera = si; Precio Confección Abrazadera; si abrazadera = no; 0)
Tablón	Línea	Cortinas	Texturas	Ancho, Alto,	N de paños a ocupar =Aproximar((ancho*Multiplicador Producto) / Ancho Tela)

encontrado	texturas géneros			Tela a ocupar, Abrazadera (si, no)	Metros de Tela a ocupar = (N de paños a ocupar * (alto + 0.4)) + (si abrazadera = si; 0.8; si abrazadera = no; 0) PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) + (N de paños a ocupar * Precio Paño Producto) + ( si abrazadera = si; Precio Confección Abrazadera; si abrazadera = no; 0)
telón	Línea texturas géneros	Cortinas	Texturas	Ancho, Alto, Tela a ocupar, Abrazadera (si, no)	N de paños a ocupar =Aproximar((ancho*Multiplicador Producto) / Ancho Tela) Metros de Tela a ocupar = (N de paños a ocupar * (alto + 0.4)) + (si abrazadera = si; 0.8; si abrazadera = no; 0) PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) + (N de paños a ocupar * Precio Paño Producto) + ( si abrazadera = si; Precio Confección Abrazadera; si abrazadera = no; 0)
velo	Línea texturas géneros	Cortinas	Texturas	Ancho, Alto, Tela a ocupar, Abrazadera (si, no)	N de paños a ocupar =Aproximar((ancho*Multiplicador Producto) / Ancho Tela) Metros de Tela a ocupar = (N de paños a ocupar * (alto + 0.4)) + (si abrazadera = si; 0.8; si abrazadera = no; 0) PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) + (N de paños a ocupar * Precio Paño Producto) + ( si abrazadera = si; Precio Confección Abrazadera; si abrazadera = no; 0)
Cenefa normal	Línea texturas géneros	Cenefas	Texturas	Ancho, Modelo, Tela a ocupar	Metros de Tela a ocupar = largo + codo derecho + codo izquierdo + 0.2 PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) +( Metros de tela a ocupar * Precio Confección Cenefa normal)
Cenefa drapeada	Línea texturas géneros	Cenefas	Texturas	Ancho, Tela a ocupar	Metros de Tela a ocupar = (largo + codo derecho + codo izquierdo + 0.2)*Multiplicador Producto PRECIO = (Metros de tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) +( Metros de tela a ocupar * Precio Confección Cenefa drapeada)
Store con forro	Línea texturas géneros	Stores	Texturas	Ancho, Alto, Tela a ocupar, Tipo de forro (BlackOut, Trevira)	Metros de Tela a ocupar = (aproximado entero mayor (ancho / Ancho Tela - 0.05)) * (alto + 0.2) PRECIO = (Metros de Tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) +( Ancho *alto* Precio Confección m2 Producto) + Metros de tela a ocupar * (si tipo de forro = blackout; Precio Blackout; si tipo de forro = trevira; Precio Trevira)
Store Sin Forro	Línea texturas géneros	Stores	Texturas	Ancho, Alto	Metros de Tela a ocupar = (aproximado entero mayor (ancho / Ancho Tela - 0.05)) * (alto + 0.2) PRECIO = (Metros de Tela a ocupar * VALOR TELA PUBLICO) +( Ancho *alto* Precio Confección m2 Producto)
Cortina celular 3/8 Flex	Línea texturas géneros	Celulares	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
cortina celular 3/4	Línea texturas géneros	Celulares	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
cortina celular 3/4 Black-Out	Línea texturas géneros	Celulares	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
cortina celular 3/4 dos paños	Línea texturas géneros	Celulares	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Plisada Mardigras	Línea texturas géneros	Plisadas	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Plisada Sorbet	Línea texturas géneros	Plisadas	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Plisada Paraiso	Línea texturas géneros	Plisadas	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Plisada Crepe Metalizado	Línea texturas géneros	Plisadas	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Plisada Corsica	Línea texturas géneros	Plisadas	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Plisada Black-Out	Línea texturas géneros	Plisadas	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Enrollable Solarview 3%	Línea texturas géneros	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Enrollable Solarview 5%	Línea texturas géneros	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Enrollable Brisa	Línea texturas géneros	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Enrollable	Línea texturas	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor

Morocco	géneros			ocupar	
Cortina Enrollable Pimá	Línea texturas géneros	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Enrollable Carina	Línea texturas géneros	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Enrollable Carina Black-out	Línea texturas géneros	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Vertical Caribe 89	Línea texturas géneros	Verticales	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Vertical Solar 89	Línea texturas géneros	Verticales	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Vertical Sonata 89	Línea texturas géneros	Verticales	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Vertical Caribe 127	Línea texturas géneros	Verticales	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Vertical 89 fibras	Línea texturas géneros	Verticales	Persianas Izurieta	Ancho, Alto, Color	Precio = Precio fijado por Texturas (aprox 35% sobre precio de Costo)
Roller Screen fibras	Línea texturas géneros	Enrollable	Persianas Izurieta	Ancho, Alto, Color	Precio = Precio fijado por Texturas (aprox 35% sobre precio de Costo)
Persiana Econativa 25	Línea texturas Madera	Persianas	Flexalum	Ancho, Alto, Tela de madera	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Persiana Econativa 25 con cinta decorativa	Línea texturas Madera	Persianas	Flexalum	Ancho, Alto, Tela de madera	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Persiana Econativa 50	Línea texturas Madera	Persianas	Flexalum	Ancho, Alto, Tela de madera	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Persiana Econativa 50 con cinta decorativa	Línea texturas Madera	Persianas	Flexalum	Ancho, Alto, Tela de madera	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Hangaroa	Línea texturas Madera	Cortinas	Aun no cerrado el trato.	Ancho, Alto, Tela de madera	Precio = Precio fijado por Texturas (aprox 35% sobre precio de Costo)
Cortina Enrollable Solarview 3%	Línea texturas motorizadas	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Enrollable Solarview 5%	Línea texturas motorizadas	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Enrollable Brisa	Línea texturas motorizadas	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Enrollable Morocco	Línea texturas motorizadas	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Enrollable Pimá	Línea texturas motorizadas	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Enrollable Carina	Línea texturas motorizadas	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Enrollable Carina Black-out	Línea texturas motorizadas	Enrollable	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
Cortina Vertical PVC Liso 89	Línea texturas PVC	Verticales	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor

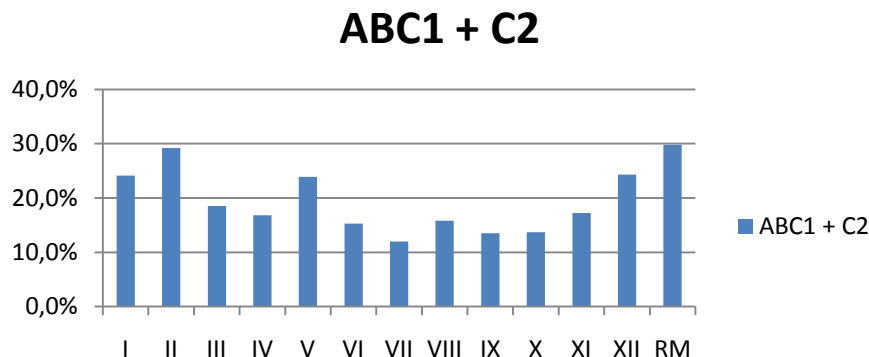
Cortina Vertical PVC Perforado 89	Línea texturas PVC	Verticales	Flexalum	Ancho, Alto, Tela a ocupar	Precio = Precio Final Consumidor Fijado por Proveedor
riel normal Piola	Sujeción	Riel	Scarlett, Alar	Ancho	Precio = Ancho* Precio metro lineal producto
riel doble T	Sujeción	Riel	Scarlett, Alar	Ancho	Precio = Ancho* Precio metro lineal producto
Fierro envejecido simple 3/4"	Sujeción	Fierros	Ferrato, Decobar	Ancho	Precio = Ancho* Precio metro lineal producto
Fierro envejecido doble 3/4"	Sujeción	Fierros	Ferrato, Decobar	Ancho	Precio = Ancho* Precio metro lineal producto
Fierro envejecido simple 1"	Sujeción	Fierros	Ferrato, Decobar	Ancho	Precio = Ancho* Precio metro lineal producto
Fierro envejecido doble 1"	Sujeción	Fierros	Ferrato, Decobar	Ancho	Precio = Ancho* Precio metro lineal producto
Fierro envejecido simple 1 1/4"	Sujeción	Fierros	Ferrato, Decobar	Ancho	Precio = Ancho* Precio metro lineal producto
Fierro envejecido doble 1 1/4"	Sujeción	Fierros	Ferrato, Decobar	Ancho	Precio = Ancho* Precio metro lineal producto
Fierro envejecido simple 1 1/2"	Sujeción	Fierros	Ferrato, Decobar	Ancho	Precio = Ancho* Precio metro lineal producto
Fierro envejecido doble 1 1/2"	Sujeción	Fierros	Ferrato, Decobar	Ancho	Precio = Ancho* Precio metro lineal producto
Madero velcrado store	Sujeción	Madero	Decobar	Ancho	Precio = Ancho* Precio metro lineal producto

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO 11. Mapa Socioeconómico de Chile.

Los principales resultados del estudio “Mapa Socioeconómico de Chile” realizado por Adimark en el año 2004 se muestran a continuación. El análisis se realizó con la antigua segmentación de regiones (13 Regiones), en base a los resultados obtenidos en el último censo realizado.

CUADRO ANEXOS N°18  
GRAFICO PORCENTAJE POR REGION DE POBLACIÓN ABC1 Y C2.



Fuente: Mapa Socioeconómico de Chile.

CUADRO ANEXOS N°19  
PORCENTAJES SOCIOECONOMICOS POR COMUNA.  
PRIMERAS 12 COMUNAS, ORDENADAS DE MAYOR A MENOR % ABC1

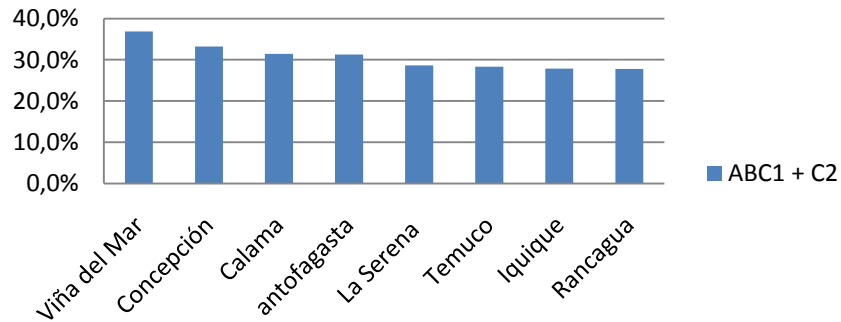
COMUNSA DEL GRAN SANTIAGO	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	58,6%	28,5%	9,8%	2,8%	0,3%
Las Condes	48,6%	30,7%	12,9%	6,8%	0,9%
Lo Barnechea	43,2%	14,3%	14,0%	22,2%	6,3%
La Reina	40,6%	26,5%	16,5%	13,7%	2,7%
Providencia	35,9%	38,3%	18,2%	7,0%	0,6%
Ñuñoa	28,7%	35,1%	20,0%	14,5%	1,8%
San Miguel	16,1%	26,2%	26,1%	26,4%	5,2%
Macul	11,9%	26,0%	25,8%	29,9%	6,5%
La Florida	11,7%	25,0%	26,5%	30,5%	6,2%
Peñalolén	11,1%	14,0%	21,3%	41,1%	12,5%
Huechuraba	9,8%	11,0%	20,9%	44,6%	13,7%
Santiago	9,7%	31,7%	29,3%	24,4%	4,9%

Fuente: Mapa Socioeconómico de Chile.



CUADRO ANEXOS N° 20  
 GRAFICO PRIMERAS 8 CIUDADES, ORDENADAS DE MAYOR A MENOS % ABC1 + C2

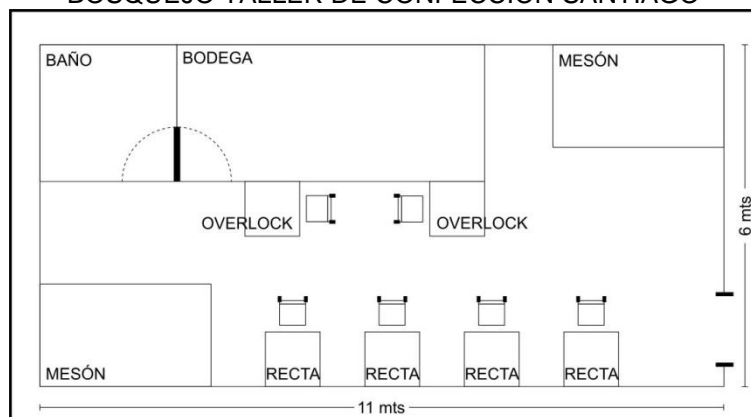
### ABC1 + C2



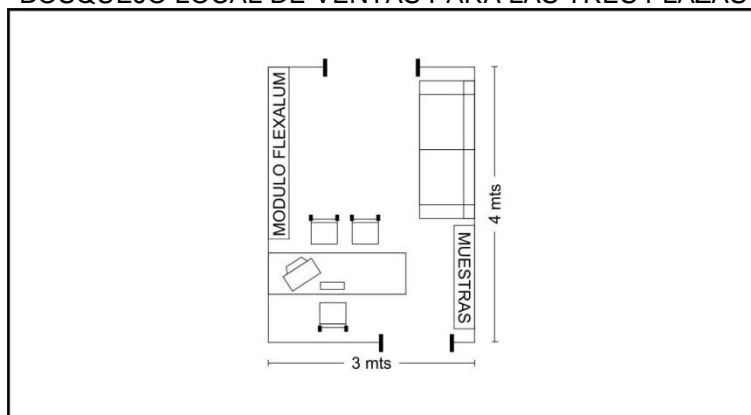
Fuente: Mapa Socioeconómico de Chile.

### ANEXO 12. Bosquejo Taller de confección y Local de ventas.

CUADRO ANEXOS N° 21  
 BOSQUEJO TALLER DE CONFECCIÓN SANTIAGO



CUADRO ANEXOS N° 22  
 BOSQUEJO LOCAL DE VENTAS PARA LAS TRES PLAZAS



**ANEXO 13. Lista de los proyectos inmobiliarios atractivos para la generación de ganchos comerciales.**

CUADRO ANEXOS N° 23  
LISTA DE PROYECTOS ATRACTIVOS EN VIÑA DEL MAR

Nombre de Proyecto	Desde Ufs	Tipo de vivienda
Condominio Viña Club	2485	Departamento
Alto Libertad	2778	Departamento
Los Castaños	3114	Departamento
Edificio Miramar Reñaca	3491	Departamento
Jardines de Renaca	3890	Departamento
Edificio Boulevard del sol II	1255	Departamento
Edificio Viana	1512	Departamento
Concepto Aquamar	1520	Departamento
Edificio Bicentenario I	1585	Departamento
Edificio Sevilla	1910	Departamento
Mirador Bahía	1990	Departamento
Edificio Jardín del Mar	2600	Departamento
Edificio 2 norte	2667	Departamento
Edificio Huillinco	2760	Departamento
Edificio vía Oriente	2985	Departamento
Altos de Villanelo	3381	Departamento
Edificio Murano	3500	Departamento
Edificio Barlovento	3951	Departamento
Edificio Stella Maris	4550	Departamento
Edificio Don Santiago	4882	Departamento
Edificio Atlantis	7950	Departamento
Altos en Viña	3115	casas
Condominio Terraverde	4810	casas

CUADRO ANEXOS N° 24  
LISTA DE PROYECTOS ATRACTIVOS EN CONCEPCION

Nombre del Proyecto	Desde Ufs	tipo de vivienda
Proyecto Valle Noble	2120	casas
Condominio Torreones	2686	casas
Edificio espacio Mayor	1000	departamento
Edificio Castellón	1190	departamento
Andalú	1278	departamento
Edificio Chacabuco	1410	departamento
Concepto Urbano	1420	departamento
Edificio Concepto & Estilo Concepción	1430	departamento
Edificio Parque Ecuador	2686	departamento
Edificio Don Alberto	2741	departamento

**CUADRO ANEXOS N° 25  
LISTA DE PROYECTOS ATRACTIVOS SANTIAGO**

Nombre del Proyecto	Tipo de vivienda
Edificio Román Díaz - Román Díaz 720, Providencia	departamento
Edificio Plaza Capitanes - Los Capitanes 1450, Providencia	departamento
Edificio Urbano Plus - Avda. Manquehue Sur 567, Las Condes	departamento
Ezequias Allende 2377 - Ezequias Allende 2377, Providencia	departamento
Edificio Araucaria - Av. Padre Hurtado 1321, Las Condes	departamento
Núcleo Urbano Iberoamérica - Apoquindo 5000 Esquina La Gloria, Las Condes	departamento
Edificio Pontevedra - Pontevedra 1101, Las Condes	departamento
Parque Las Lilas - El Bosque 1050 Esq. Eliodoro Yañez, Providencia	departamento
Edificio Vista Oriente - El Arcángel 5148, Vitacura	departamento
Edificio Jardín Colonial - Av. Cristóbal Colón 4647, Las Condes	departamento
Edificio Casa Kennedy - Av. Kennedy 7301, Las Condes	departamento
Chacra Los Olmos - Nicanor Plaza 2377, La Reina	departamento
Edificio Las Hortensias - Las Hortensias 2759, Providencia	departamento
Edificio Los Leones Park - Los Leones 1841, Providencia	departamento
Edificio Al Manara - Av. Santa María 0206, Providencia	departamento
Edificio Miguel Claro 1454 - Miguel Claro 1454, Providencia	departamento
Espacio Lyon - Ricardo Lyon 2256, Providencia	departamento
Edificio Marcel Duhaut III - Marcel Duhaut 2956, Providencia	departamento
Edificio Jade - Tobalaba 1853, Providencia	departamento
Niveau - Las Verbenas 9000, Las Condes	departamento
Edificio Boulevard Lyon - Ricardo Lyon 505, Providencia	departamento
Edificio Ámbar - Tobalaba 1665, Sv: Tobalaba 1745, Providencia	departamento
Barrio Alpino - Av. La Dehesa 4695 Esquina Berna, Lo Barnechea	casas
Condominio TerraNova - Carlos Silva Vildósola 9611, La Reina	casas
Condominio Amapola - Av. Quebrada De Macul 7900, Peñalolén	casas
Condominio El Santuario - Camino Del Paisaje, La Florida	casas

**ANEXO 14. Ganchos Comerciales.**

**CUADRO ANEXOS N° 26  
POLITICA DE INCENTIVOS PARA "GANCHOS".**

Tipo de categoría	Incentivo para el "Gancho"	Requisito para pertenecer a la categoría
Gancho Optimo	7 % sobre el neto de cada proyecto recomendado.	Más de 5 proyectos aceptados (Promedio dos meses anteriores)
Gancho Base	5% sobre el neto de cada proyecto recomendado	Menos de 5 Proyectos aceptados (Promedio dos meses anteriores)

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO ANEXOS N° 27  
TARJETA DE DESCUENTO QUE SERÁ REPARTIDO POR LOS “GANCHOS”



**ANEXO 15. Flyer promocional.**

CUADRO ANEXOS N° 28  
TIRO FLYER PROMOCIONAL



CUADRO ANEXOS N° 29  
RETIRO FLYER PROMOCIONAL



ANEXO 16. Bosquejo Sitio Web.

CUADRO ANEXOS N° 30  
BOSQUEJO SITIO WEB WWW.TEXTURAS.CL





## ANEXO 17. Difusión en medios escritos e Internet.

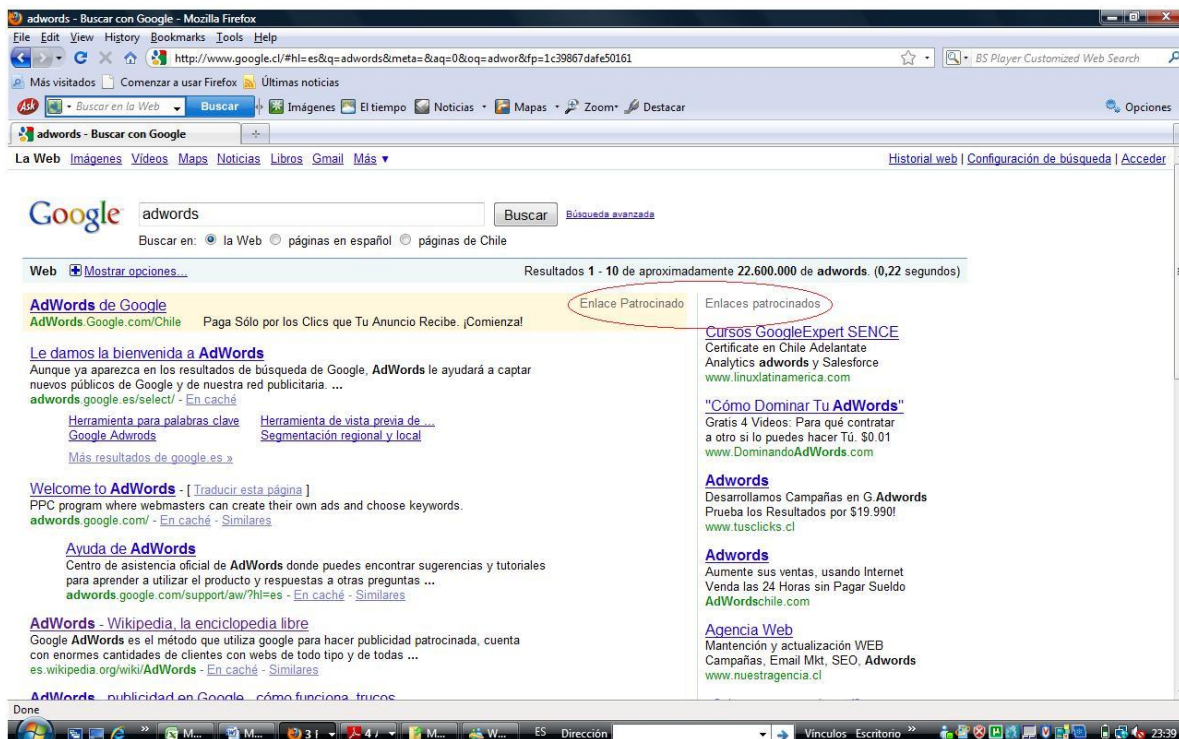
### Google AdWords.

Google AdWords es el método que utiliza Google para hacer publicidad patrocinada, cuenta con enormes cantidades de clientes con webs de todo tipo y de todas partes del mundo. Los anuncios se muestran de forma relevante en los resultados de la búsqueda del usuario. AdWords no solo aparece en el buscador Google, sino también en las patrocinadas por AdSense si el contenido de dichas webs se relacionan con el de la web del cliente. Google Adwords brinda un método de publicidad inteligente para el cliente, puesto a que el costo de las campañas publicitarias es "un espejo" del tráfico ganado en la web gracias a Google.

El sistema comienza con la creación de las campañas por parte del cliente, que luego elige las palabras claves, que son aquellos términos relacionados con su negocio.

Cuando los usuarios realicen una búsqueda en Google introduciendo una de sus palabras clave, el anuncio puede aparecer del lado derecho de los resultados de la búsqueda. De esta manera, la publicidad se mostrará únicamente a un público que ya está interesado en el producto o servicio en cuestión.

CUADRO ANEXOS N° 31  
EJEMPLO DE PATROCINIO GOOGLE ADWORDS.



## Portal Inmobiliario.

El Portal Inmobiliario (www.portalinmobiliario.com) es la mayor y más importante vitrina inmobiliaria del país. Es líder en el rubro de la entrega de información inmobiliaria con más de 50 mil vistas únicas al mes, con 972 proyectos inmobiliarios en desarrollo a nivel nacional. La publicación se desarrolla en la sección de Hogar y Decoración

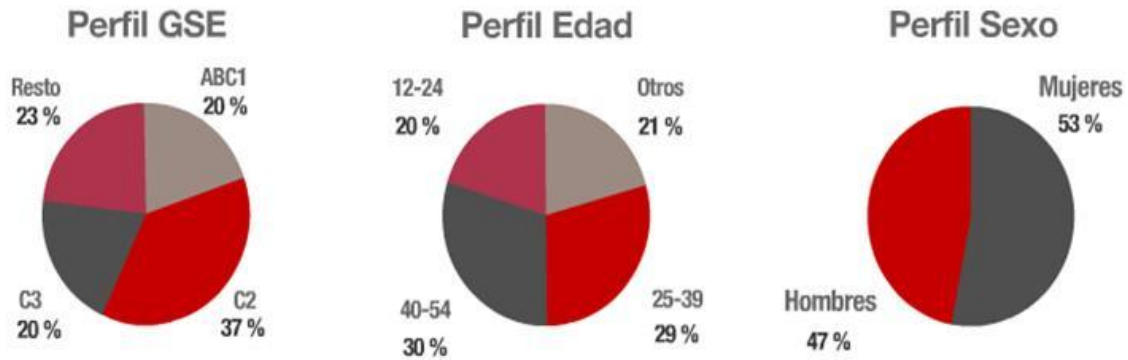
### CUADRO ANEXOS N° 32 EJEMPLO DE PUBLICACIÓN PORTAL INMOBILIARIO.

The screenshot displays the website 'portal inmobiliario.com' in a Mozilla Firefox browser window. The page is titled 'Portal inmobiliario.com: Productos y servicios para el hogar - Mozilla Firefox' and shows the URL 'http://www.portalinmobiliario.com/Productos/Default.aspx'. The navigation menu includes 'Propiedades Nuevas', 'Propiedades Usadas', 'Financiamiento', 'Diario Inmobiliario', and 'Hogar y Decoración'. The 'Decoración' section is highlighted, listing various home decor items such as 'Accesorios decoración', 'Alfombras', 'Bandejas y tablas', 'Cajines', 'Cortinas y persianas', 'Cristal, porcelana y cerámica', 'Cuadros, esculturas y arte', 'Espejos', 'Lámparas e iluminación', 'Loza y vajilla', 'Mantelería y accesorios', 'Percheros y paragueros', 'Plantas y arreglos florales', 'Relojes decorativos', 'Revisiteros', 'Telas y tapices', and 'Velas y candelabros'. Other sections visible include 'Fotos e ideas' with a gallery of room photos, 'Producto destacado' featuring a 'Horno eléctrico Multifuncional Digital' for \$59.990, and 'Destacamos' with items like 'Sofá Kubus 3' for \$1.199.900 and 'Lámpara de madera' for \$34.000. The browser's taskbar at the bottom shows the system tray with the date 'sábado, 16 de enero de 2010' and the time '23:58'.

## Revista + Decoración

Revista líder en decoración y Estilo, que aborda temáticas desde lo práctico hasta el ensueño, desde lo local a la tendencia internacional, incorporando temáticas complementarias en diseños de productos, objetos y espacios, que aportan al estilo de vida de las personas. El grupo objetivo son las mujeres entre 25 y 54 años, y en forma creciente hombres, del GSE ABC1 y C2.

CUADRO ANEXOS N° 33  
 PERFIL CLIENTES REVISTA MAS DECORACIÓN.



**ANEXO 18. Política de incentivos para Vendedores.**

CUADRO ANEXOS N° 34  
 POLITICA DE INCENTIVOS PARA "DECORADORES".

Tipo de categoría.	Incentivo	Requisito
Vendedor TOP	7 % sobre el neto de cada proyecto recomendado.	Efectividad por sobre 0,85
Vendedor Base.	5% sobre el neto de cada proyecto recomendado	Efectividad menor a 0,85

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO 19. Sistema Interno de Manejo de Información (Intranet)**

1. Presentación del Sistema

El sistema desarrollado tiene por objetivo el ayudar a Texturas a centralizar sus procesos en una sola plataforma Web, la cual es accesible vía Internet desde cualquier lugar del mundo, optimizando de esta manera el trabajo dentro de la organización.

La utilización de la intranet permite automatizar muchos procesos, mejorando de esta manera la trazabilidad y comprensión de estos mismos, ahorrando a los usuarios mucho tiempo y brindando comodidad.

Además el sistema cuenta con muchas herramientas que permiten no solo mantener una buena organización y control de las actividades por hacer, sino también permite el guardar archivos, enviar y recibir mensajes entre los usuarios, entre otras cosas.



El sistema es extensible, por lo que si Ud. La empresa necesita alguna funcionalidad nueva, esta se puede agregar sin ninguna complicación, ahorrando esfuerzos ya que no se necesita la instalación de parches ni cambio de hardware.

## 2. Estructura del Sistema

El sistema se basa en contratos, entidad que reúne con conjunto de usuarios, con diferentes privilegios, y un conjunto de funcionalidades. Cada contrato es totalmente independiente entre sí, y se puede parametrizar con las funcionalidades que requiera el cliente.

Las funcionalidades siguen la estructura de módulos, submódulos y funcionalidades. Los módulos son conceptos diferentes entre sí, que a su vez se dividen en submódulos, para que estos últimos tengan asociadas las funcionalidades del sistema. Un ejemplo de esto es el módulo de Ventas, con el submódulo Clientes y la funcionalidad Crear Cliente.

Los usuarios tienen diferentes privilegios entre sí. Estos privilegios se definen a nivel de Módulo, definiendo los accesos a los submódulos y funcionalidades según corresponda. Un ejemplo es el caso del módulo de Ventas, donde existen los privilegios de Jefe de Ventas, Decorador y Administrador.

## 3. Requisitos Mínimos

Los requisitos mínimos para el Servidor son:

- Conexión a Internet
- Dirección IP válida en el servidor
- Conexión a la red local.
- Sala de Equipos adecuada al tipo de equipo a instalar.

Los requisitos mínimos para los usuarios son:

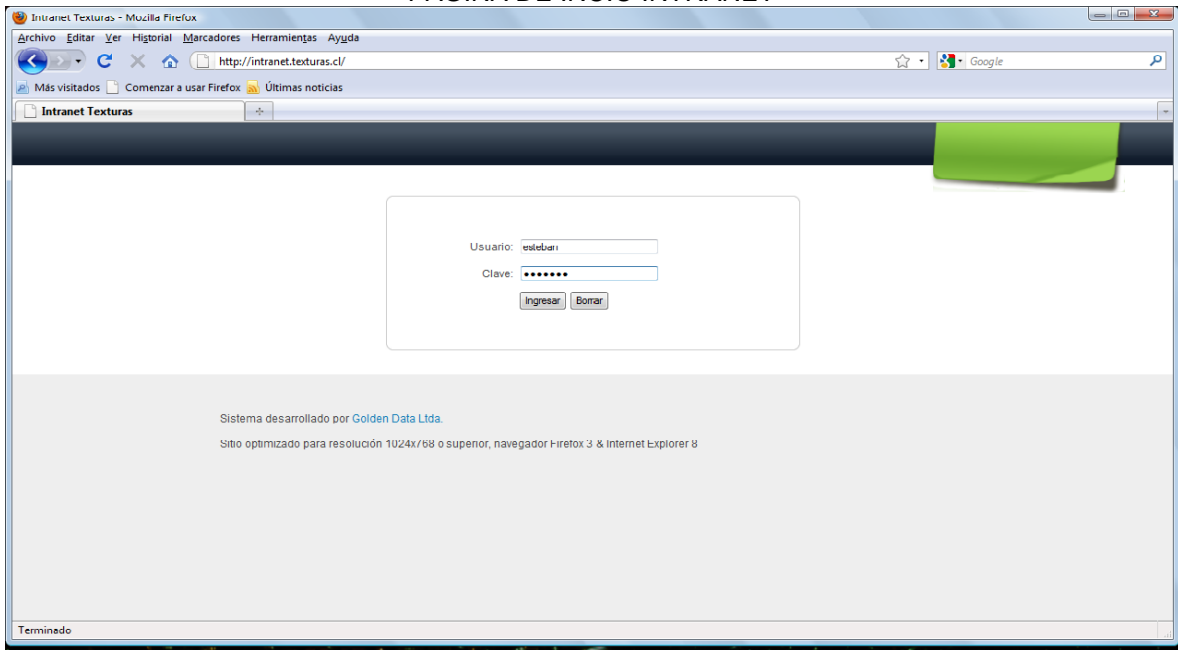
- Navegador Web actual (Mozilla Firefox, Internet Explorer 7 o superior, Opera, etc.)
- Conexión a Internet o Red Local según corresponda.

## 4. Tecnología Usada

Datos técnicos propios de la tecnología empleada para el desarrollo del sistema:

- Servidor web: Apache 2.2
- Lenguaje Servidor: PHP
- Lenguaje Cliente: Javascript
- Diseño Grá.co: CSS
- Base de datos relacional: MySQL
- Framework AJAX: JQuery

CUADRO ANEXOS N° 35  
PAGINA DE INICIO INTRANET



## CUADRO ANEXOS N° 36 PANTALLA 2. CREANDO UNA COTIZACION

Intranet Texturas - Mozilla Firefox
http://intranet.texturas.cl/index\_general.php#modulos/ventas/proyectos/crear\_cotizacion

Inicio Escritorio Ventas Desarrollo Webmaster Inventario Salir

 Tamara Vasquez  
 Cargo: Gerente Comercial  
 Contrato: intranet\_texturas Intranet Texturas  
 Ultimo ingreso: 27 de Noviembre, 2009 18:08:00

Ventas > Proyectos > Crear Cotizacion

Crear Cotizacion Crear Proyecto Ver Proyectos

### Proyectos

### Crear Cotización

**Cabecera de la Cotización**

Proyecto: 3 - Proyecto casa Maria Eugenia - Maria Angelica Guzman

Contacto: Ninguno

Usar Cotización:

Vendedor: Tamara Vasquez

Descripción: Proyecto para casa de Maria Angelica Guzman

Subcotizaciones: 1

Requiere Autorización: No

**Detalle de la Cotización**

Subcotización 1

Eliminar Subcotización

Descripción:

Moneda:  Pesos    Mostrar Descuento:  Si  No    Sumar Precio Total:  Si  No

Tipo Descuento:  Individual  Global    Precios Individuales:  Si  No    Mostrar IVA:  Si  No

Modelo	Marca	Descripción	Parámetros	P. Unit	Desc. Unit	Sub Total
cortina americana 3 pinzas <a href="#">Eliminar producto</a>	Texturas	Cortina_americana_3_pinzas cortinas	Cantidad:	1		
			Pieza:	1		
			N° ventana:	1		
			Ancho:	3.5		
			Alto:	2.3		
			N° de hojas:	2		
			Tipo de Tela:	Tela Roma		
			Precio de tela:	4500		
			Observación:	La cortina llega al suelo.		
			Plazo de entrega especial:	4 días		
			Subtotal Neto	105,910		
			Desc 0.00 %	0		
			Total Neto	105,910		
			IVA (19%)	20,123		
			Total Cotización	126,033		

¿Cuál es la Subcotización Principal?: 1

**Condiciones Comerciales**

**Buscador de Productos**

Buscador: cor

Cortina_americana_3_pinzas Texturas	<b>\$5,962.800</b>	<a href="#">Agregar subcotizacion 1</a>
cortina americana 3 pinzas cortinas		
Ojetillo Oxidado Texturas	<b>\$5,000.000</b>	<a href="#">Agregar subcotizacion 1</a>
Ojetillo Oxidado Cortina ojetilla, ojetillos mas grandes y oxidados.		
Persianas Flexalum	<b>\$2,000.000</b>	<a href="#">Agregar subcotizacion 1</a>
Cortina Carina 89 Cortina carina 89		

Sistema desarrollado por Golden Data Ltda.

Terminado

## ANEXO 20. Informe de recepción de trabajo.

### CUADRO ANEXOS N° 37 DOCUMENTO INFORME DE RECEPCION DE TRABAJO



Nombre cliente: \_\_\_\_\_  
Nombre de quien recibe: \_\_\_\_\_  
Responsable proyecto: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_ Equipo de Instalación \_\_\_\_\_

Indique los productos que fueron Instalados en su hogar:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Le solicitamos que realice una revisión general del producto que se le está haciendo entrega:

- 1) ¿Recibió los productos en el plazo acordado?
- 2) ¿Recibió el producto a la hora acordada?
- 3) ¿dejaron limpio una vez finalizada la instalación?
- 4) ¿Recibió la totalidad de los productos solicitados a la empresa?

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma

## ANEXO 21. Multiplicadores de telas por productos.

### CUADRO ANEXOS N° 38 MULTIPLICADORES DE TELA POR PRODUCTO.

Productos	Multiplicador
2 pinzas	2.3
3 pinzas normal	2.5
2 pinzas tela gruesa	2.5
3 pinzas tela gruesa	2.7
entubado	2.3
Huinchas ojete	2.5
Ojete oxidado	2.0
presillas	2.3
presillas con botón	2.3
Romántico	3.0
Tablón encontrado	2.3
telón	1.0
velo	2.7
Cenefa normal	1.0
Store con forro	1.0
Store Sin Forro	1.0

## ANEXO 22. Uso de Máquina recta y Overlock

### Máquina de Coser recta

Una máquina de coser es un dispositivo mecánico o electromecánico que sirve para unir tejidos usando hilos. Las máquinas de coser rectas hacen una puntada característica, usando normalmente dos hilos. Estas maquinas solo pueden dar puntadas rectas o en patrones. Incluyen medios para arrastrar, sujetar y mover la tela bajo la aguja de coser para formar el patrón de la puntada. La mayoría de las máquinas de coser caseras y algunas industriales usan una puntada de dos hilos llamada puntada de pespunte.

### Máquina de Coser Overlock.

Las Maquinas Remalladoras, también llamadas Overlock, son las que sirven para hacer remates de tela de todo tipo. Se reconoce fácilmente por su aspecto de cadeneta (con todos los hilos del mismo color) al final de las prendas o en los remates interiores. Llegan a alcanzar velocidades de 8500 rpm.

Son muy útiles porque al mismo tiempo que realizan el remate final de una tela pueden cortar el sobrante, por lo que siempre deja unos finales muy limpios y preparados para el trabajo posterior. Son particularmente útiles con el punto y las telas elásticas, como la lycra, en las que el acabado es muy limpio y nada costoso de obtener.

La complejidad que se puede observar de este tipo de maquinas es enhebrar los hilos. Generalmente se usan 4 hilos de algodón (todos del mismo color) si es para costuras internas que no van a verse. Los dos primeros hilos se enhebran de forma muy parecida a una máquina de coser tradicional (recta), por delante y pasándose finalmente por una aguja cada uno. Los hilos 3 y 4 son un poco más complejos, ya que hay que pasarlos por dentro de la máquina. En la parte inferior delantera hay una caja que se descubre para ello, por la que se pasan las hebras de forma que actúen de canilla (o hilo inferior) a la hora de la costura.

## ANEXO 23. Análisis de costos de viajes y encomiendas a Concepción y viña del Mar.

El costo de viaje estimado a Concepción es de \$90.000 pesos, entre costo de bencina, peajes y pagos del chofer. Para la ciudad de Vina del mar el costo es de \$ 45000.

La tabla que se muestra a continuación detalla los costos de envío de encomiendas a Concepción y Viña del Mar.

CUADRO ANEXOS N° 39  
TABLA DE ENCOMIENDAS.

Cuidad de destino	Plazo de entrega	Rango de kilos					Kg. Adicional
		Hasta 1,5	Hasta 3	Hasta 6	hasta 10	hasta 15	
Viña del Mar	DHS	2920	3360	4830	6370	6850	390
Concepción	DHS	2920	3660	5170	6660	7070	400

\*Los valores de cotización de CHILEXPRESS. Valores IVA incluido.

Se puede concluir que para la ciudad de Viña del Mar, si el envío es menor a 100 kilos, es óptimo enviar mediante encomienda. De ser mayor la cantidad de kilos que se debe enviar la mejor opción es realizar el viaje en un vehículo de la empresa.

Para la ciudad de Concepción, si la cantidad a enviar no supera los 210 kilos el envío óptimo es mediante encomienda. De ser mayor la cantidad de kilos que se debe enviar la mejor opción es realizar el viaje en un vehículo de la empresa.

## ANEXO 24. Plan de inversiones.

CUADRO ANEXOS N°40  
INVERSION EN VEHICULOS

Vehículos	cantidad	vida útil	Precio	Cotizado por
Citroën berlingo	3	7	27.270.000	APC AutoGroup

CUADRO ANEXOS N° 41  
INVERSION EN MAQUINAS

Maquinas	Cantidad	Costo unitario	Vida útil	Cotizado por	Total
Maquina Recta	4	330.000	15	Tito Yarad LTDA	1.320.000
Maquina Overlock	2	300.000	15	Tito Yarad LTDA	600.000
Plancha	2	49.900	3	Falabella	99.800
mesones	2	75.000	7	Sodimac	150.000
Total					2.169.800

CUADRO ANEXOS N° 42  
INVERSION EN INTRANET

Sistema de información interno	Cotizado por	Vida útil	Precio
Intranet	Golden Data LTDA	10	2.023.000
Sitio Web	Golden Data LTDA	10	477.000
Total			2.500.000

CUADRO ANEXOS N° 43  
INVERSION EN VEHICULOS

Herramientas	Cantidad	Precio unitario	vida útil	Total
Set de herramientas	3	900.000	3	2.700.000

**CUADRO ANEXOS N° 44  
INVERSION EN MOBILIARIO LOCALES DE VENTAS**

Mobiliario Local de ventas	cantidad	precio unitario	vida útil	total
Sillas	9	64.974	7	584.766
escritorio	3	199.990	7	599.970
sofá de descanso	3	459.900	7	1.379.700
<b>Total</b>				<b>2.564.436</b>

**CUADRO ANEXOS N° 45  
INVERSION EN EQUIPAMIENTO BODEGAS**

Equipamiento de Bodegas	cantidad	precio unitario	vida útil	Cotizado por	total
Hp Pavilion slimline PC, HP Pavilion Monitor LCD 18.5	4	459.980	6	Ripley	1.839.921
Samsung Impresora ML-1640	4	39.990	6	Falabella	159.960
<b>Total</b>					<b>1.999.881</b>

**CUADRO ANEXOS N° 46  
INVERSION EN EQUIPAMIENTO DE DECORADORES**

Equipamiento de decoradores	Cantidad	Precio unitario	vida útil	cotizado por	total
Notebook	4	403045,86	6	DELL	1.612.183
maletas	4	65900	3	Falabella	263.600
<b>total</b>					<b>1.875.783</b>

**CUADRO ANEXOS N°47  
INVERSION EN REMODELACION DE INSTALACIONES**

Remodelación Instalaciones	Cantidad	Precio unitario	Vida útil	Total
Pintura	3	80000		240.000
iluminación	3	150000	3	450.000
Módulos Flexalum	3	1.330.637	7	3.991.910
<b>total</b>				<b>4.681.910</b>

CUADRO ANEXOS N° 48  
FACHADA MODULO FLEXALUM



### **ANEXO 25. Estimación de márgenes**

Para estimar los márgenes de los productos que Texturas comercializa se ha recurrido al desarrollo de un análisis interno de precios y costos de materias primas e insumos. Se ha calculado para cada producto el margen que este entrega bajo la confección mediante tres diferentes telas, de precios diferentes, que comienzan en un valor bajo a público (1990), un valor medio (3490) y un valor alto (4990). Es importante destacar que el rango de promedio de éstas varía desde los \$1200 pesos el metro, hasta los \$25.000 pesos. Se ha estimado el análisis bajo el precio promedio (medio) de ventas históricas que es de \$3490.

Los costos variables por cada producto se han calculado y se muestran en los siguientes cuadros:



**CUADRO ANEXOS N° 49**  
**COSTOS VARIABLES PARA PRODUCTO CON VALOR TELA \$1.990 (PRECIO A PUBLICO)**

Producto	Precio final	Costo materia prima y confección.	Costo ponderado sujeción	Costo instalación	Costo total	Margen
2 pinzas	39.434	12.841	6.221	141	19.202	51,3%
3 pinzas normal	47.457	12.876	6.221	141	19.237	59,5%
2 pinzas tela gruesa	39.434	12.876	6.221	141	19.237	51,2%
3 pinzas tela gruesa	47.457	15.983	6.221	141	22.344	52,9%
entubado	34.034	12.318	10.757	178	23.253	31,7%
Huíncha ojeteillo	37.794	13.381	10.757	178	24.316	35,7%
Ojeteillo oxidado	72.122	26.318	10.757	178	37.253	48,3%
presillas	46.818	12.721	10.757	178	23.656	49,5%
presillas con botón	52.818	15.321	10.757	178	26.256	50,3%
Romántico	73.350	16.040	6.221	141	22.402	69,5%
Tablón encontrado	47.457	12.721	10.757	178	23.656	50,2%
telón	17.148	6.345	0	0	6.345	63,0%
velo	36.230	15.983	6.221	141	22.344	38,3%
Cenefa normal	23.424	2.217	5.628	61	7.906	66,2%
Store con forro	31.249	3.410	438	287	4.136	86,8%
Store Sin Forro	26.183	3.410	438	287	4.136	84,2%

**CUADRO ANEXOS N° 50**  
**COSTOS VARIABLES PARA PRODUCTO CON VALOR TELA \$3.490 (PRECIO A PUBLICO)**

Producto	Precio final	Costo materia prima y confección	Costo ponderado sujeción	Costo instalación	Costo total	Margen
2 pinzas	56.834	22.153	6.221	141	28.514	49,8%
3 pinzas normal	68.907	22.188	6.221	141	28.549	58,6%
2 pinzas tela gruesa	56.834	22.188	6.221	141	28.549	49,8%
3 pinzas tela gruesa	68.907	27.623	6.221	141	33.984	50,7%
entubado	51.434	21.630	10.757	178	32.565	36,7%
Huíncha ojeteillo	55.194	22.693	10.757	178	33.628	39,1%
Ojeteillo oxidado	88.322	35.630	10.757	178	46.565	47,3%
presillas	66.618	22.033	10.757	178	32.968	50,5%
presillas con botón	72.618	24.633	10.757	178	35.568	51,0%
Romántico	95.850	27.680	6.221	141	34.042	64,5%
Tablón encontrado	68.907	22.033	10.757	178	32.968	52,2%
telón	25.548	11.001	0	0	11.001	56,9%
velo	46.730	27.623	6.221	141	33.984	27,3%
Cenefa normal	27.324	3.090	5.628	61	8.779	67,9%
Store con forro	33.799	4.962	438	287	5.688	83,2%
Store Sin Forro	28.733	4.962	438	287	5.688	80,2%

**CUADRO ANEXOS N° 51**  
**COSTOS VARIABLES PARA PRODUCTO CON VALOR TELA \$4.990 (PRECIO A PUBLICO)**

Producto	Precio final	Costo materia prima y confección	Costo ponderado sujeción	Costo instalación	Costo total	Margen
2 pinzas	74.234	31.513	6.221	141	37.874	49,0%
3 pinzas normal	90.357	31.548	6.221	141	37.909	58,0%
2 pinzas tela gruesa	74.234	31.548	6.221	141	37.909	48,9%
3 pinzas tela gruesa	90.357	39.323	6.221	141	45.684	49,4%
entubado	68.834	30.990	10.757	178	41.925	39,1%
Huinchu ojetillo	72.594	32.053	10.757	178	42.988	40,8%
Ojetillo oxidado	104.522	44.990	10.757	178	55.925	46,5%
presillas	86.418	31.393	10.757	178	42.328	51,0%
presillas con botón	92.418	33.993	10.757	178	44.928	51,4%
Romántico	118.350	39.380	6.221	141	45.742	61,4%
Tablón encontrado	90.357	31.393	10.757	178	42.328	53,2%
telón	33.348	15.681	0	0	15.681	53,0%
velo	57.230	39.323	6.221	141	45.684	20,2%
Cenefa normal	31.224	3.968	5.628	61	9.657	69,1%
Store con forro	36.349	6.522	438	287	7.248	80,1%
Store Sin Forro	31.283	6.522	438	287	7.248	76,8%

El Precio final, es el precio promedio ponderado que paga el cliente por el producto, con su debida sujeción e instalación del éste. El cálculo de precio es una ponderación del producto con los distintos tipos de sujeción que se puede instalar cada producto, que depende de la elección del cliente, se ha ponderado bajo la elección histórica de para cada sujeción. Por ejemplo, para el producto “2 pinzas” la elección de la sujeción puede ser: riel normal piola, riel doble t, fierro envejecido o barra de madera. Históricamente la decisión ha sido 30% para riel normal piola, 30% para riel doble t, 35% para fierro envejecido y un 5% para barra de madera. De esa forma se pondera el valor del producto.

El costo ponderado de sujeción se calcula de una manera análoga al precio, ponderando por el factor histórico de elección de sujeción al costo de éste.

Promediando los márgenes por producto para cada valor de tela (\$1990, \$3490, \$4990) y ponderando por porcentaje histórico de elecciones históricas por producto se puede llegar a concluir el margen ponderado final de los producto confeccionados por TEXTURAS. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

**CUADRO ANEXOS N° 52  
MARGEN PROMEDIO POR PRODUCTO**

Producto	Participación histórica	margen promedio
2 pinzas	4,0%	50,0%
3 pinzas normal	16,1%	58,7%
2 pinzas tela gruesa	0,8%	50,0%
3 pinzas tela gruesa	4,0%	51,0%
entubado	0,8%	35,8%
Huincha ojetillo	0,8%	38,5%
Ojetillo oxidado	1,6%	47,4%
presillas	4,0%	50,3%
presillas con botón	0,4%	50,9%
Romántico	2,4%	65,1%
Tablón encontrado	4,0%	51,8%
telón	4,0%	57,6%
velo	20,2%	28,6%
Cenefa normal	4,0%	67,7%
Store con forro	16,1%	83,3%
Store Sin Forro	16,1%	80,4%
Total Ponderado		58,4%

Se concluye que el margen ponderado según elecciones históricas de los productos confeccionados por TEXTURAS es de 58,4.

Se estima según las proyecciones de ventas que la relación entre las ventas de productos que se confeccionan en la empresa y los productos fabricados por proveedores, será de la siguiente forma en los próximos 5 años.

**CUADRO ANEXOS N° 53  
PORCENTAJE DE VENTAS PROVENIENTES POR PRODUCTOS FABRICADOS POR  
TEXTURAS Y EMPRESAS PROVEEDORAS.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos confeccionados por TEXTURAS	65%	65%	65%	65%	65%
Productos confeccionados por Proveedores	35%	35%	35%	35%	35%

Esto quiere decir que para el primer año se estima que la proporción de ventas de producción externa sea de 35% del total de productos vendidos y para los siguientes años quede constante. La razón 65%/35% es la que la TEXTURAS desea mantener en el tiempo, debido a que la empresa pondrá mayor esfuerzo en la venta de productos propios, ya que con estos texturas obtienen márgenes mayores.

## ANEXO 26. Dotación de la empresa

La empresa está dotada para confeccionar, según las preferencias deducidas desde la base histórica de ventas de la empresa, las siguientes cantidades de productos en su primer año.

CUADRO ANEXOS N° 54  
PORCENTAJE DE VENTAS DE UNIDADES DE PRODUCTOS TEXTURAS-PROVEEDORES.

Producto	Unidades diarias	Unidades semanales	Unidades mensuales
2 pinzas	1,4	6,9	29,7
3 pinzas normal	5,5	27,6	118,9
2 pinzas tela gruesa	0,3	1,4	5,9
3 pinzas tela gruesa	1,4	6,9	29,7
entubado	0,5	2,3	9,9
Huincha ojetillo	0,4	1,8	7,8
Ojetillo oxidado	0,9	4,6	19,7
presillas	1,1	5,6	24,0
presillas con botón	0,1	0,3	1,4
Romántico	0,3	1,7	7,1
Tablón encontrado	1,4	6,9	29,7
telón	2,7	13,6	58,5
velo	9,1	45,4	195,1
Cenefa normal	1,8	9,1	39,0
Store con forro	3,7	18,7	80,5
Store Sin Forro	3,7	18,7	80,5

Se estima que en promedio cada proyecto lleva 9 productos confeccionados TEXTURAS, por lo cual la empresa estaría en condiciones de cubrir 82 proyectos mensuales. Esto genera una capacidad anual de 984 proyectos.

## ANEXO 27. Detalle de costos fijos.

CUADRO ANEXOS N° 55  
COSTOS DE OFICINA

Costo de oficina mensual	Cantidad	Costo Unitario	Total
Resma de papel	3	2000	6000
Tóner Impresora	1,5	55000	82500
Lápices bic	20	150	3000
Destacadores	6	300	1800
total			93300

**CUADRO ANEXOS N° 56  
DETALLE DE COSTOS POR REMUNERACIONES**

Cargo	Cantidad	Remuneración Fija	Total fijo
Gerente General	1	1.000.000	1000000
Jefa de Taller de Confección	1	300.000	300000
Costurera	3	200.000	600000
Jefe de taller de instalación	3	300.000	900000
Instalador	3	250.000	750000
Jefe de Ventas	1	300.000	300000
Decorador	3	250.000	750000
Secretaria	3	250.000	750000
Ganchos	35	0	0
<b>Total mensual</b>			<b>5.350.000</b>

**CUADRO ANEXOS N° 57  
COSTOS POR PUBLICIDAD**

Costos de Publicidad	Mensual
Patrocinio Google Adwords	300.000
Portal Inmobiliario	50.022
+ decoración	612.612
Papelería	150.000
<b>Total</b>	<b>1.112.634</b>

**ANEXO 28. Detalle de costos variables.**

Los costos de variables se han calculado en base a un producto promedio, desarrollado para una ventana estándar. Las medidas de cada producto se detalla en el siguiente cuadro.

**CUADRO ANEXOS N° 58  
MEDIDAS DE PRODUCTOS ESTANDARES**

Producto	ancho	alto
2 pinzas	2,5	2,3
3 pinzas normal	2,5	2,3
2 pinzas tela gruesa	2,5	2,3
3 pinzas tela gruesa	2,5	2,3
entubado	2,5	2,3
Huincha ojeteillo	2,5	2,3
Ojeteillo oxidado	2,5	2,3
presillas	2,5	2,3
presillas con botón	2,5	2,3
Romántico	2,5	2,3
Tablón encontrado	2,5	2,3
telón	2,5	2,3
velo	2,5	2,3
Cenefa normal	3,0	0,4
Store con forro	1,6	1,5
Store Sin Forro	1,6	1,5

**CUADRO ANEXOS N° 59**  
**COSTOS DE INSUMOS DE TALLER DE CONFECCION POR PRODUCTO.**

Costos de insumos	hilo	ganchos aguja	entretela plástico	varilla de fibra de vidrio	velcro	huincha ojetillo	Ojetillo Oxidado	botón	ojetillo mogul	Napa	piola	Total
2 pinzas	30	120	402,5	0	0	0	0	0	0	0	0	553
3 pinzas normal	30	120	437,5	0	0	0	0	0	0	0	0	588
2 pinzas tela gruesa	30	120	437,5	0	0	0	0	0	0	0	0	588
3 pinzas tela gruesa	30	120	472,5	0	0	0	0	0	0	0	0	623
entubado	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30
Huincha ojetillo	30	0	0	0	0	1062,5	0	0	0	0	0	1.093
Ojetillo oxidado	30	0	0	0	0	0	14000	0	0	0	0	14.030
presillas	30	0	402,5	0	0	0	0	0	0	0	0	433
presillas con botón	30	0	402,5	0	0	0	0	2600	0	0	0	3.033
Romántico	35	120	525	0	0	0	0	0	0	0	0	680
Tablón encontrado	30	0	402,5	0	0	0	0	0	0	0	0	433
telón	25	120	0	0	0	0	0	0	56	0	0	201
velo	30	120	472,5	0	0	0	0	0	0	0	0	623
Cenefa normal	25	0	0	0	240	0	0	0	0	800	0	1.065
Store con forro	30	0	0	1000	128	0	0	0	0	0	204	1.362
Store Sin Forro	30	0	0	1000	128	0	0	0	0	0	204	1.362

**CUADRO ANEXOS N° 60**  
**COSTOS DE INSUMOS DE INSTALACION POR TIPO DE SUJECION.**

Insumos	tarugos	tornillos	cáncamos abiertos	Cornamusa	Total
riel normal Piola	29	81	7	0	117
riel doble T	29	81	7	0	117
Fierro envejecido (promedio ponderado)	45	126	7	0	178
Madero velcrado store	19	54	14	200	287
Madero velcrado cenefa	16	45	0	0	61
Barra de madera (promedio ponderado)	45	126	7	0	178
tubo cromado	45	126	7	0	178

**CUADRO ANEXOS N° 61**  
**COSTOS DE TRANSPORTE Y DESPACHO INTERNO.**

Plaza	Kilometraje mensual	Costo
Santiago	2500	80.357
Viña del mar	1875	60.268
Concepción	2500	80.357
Total mensual		220.982
Total Anual		2.651.786

**CUADRO ANEXOS N° 62  
COSTOS DE DESPACHO DE PRODUCTOS A REGIONES.**

Despachos de productos a región	N° de viajes mensuales	Costo unitario	total
Viña del Mar	4	90.000	360.000
Concepción	4	45.000	180.000
Total mensual			540.000
Total Anual			6.480.000

**CUADRO ANEXOS N° 63  
COSTOS DE DESPACHO DE PRODUCTOS A REGIONES.**

	Costo mensual
Luz	75.000
agua	27.000
Teléfono	140.000
internet	45.000
total	287.000
Total anual	3444000

**CUADRO ANEXOS N° 64  
COSTOS POR TIPO DE SUJECION.**

Sujeciones	Costo sujeción	tomas	topes	deslizadores	argollas 3/4	Bastones	Piola	escuadras	velcro	soporte	cáncamos cerrados	Total
riel normal Piola	1.338	175	240	99	0	0	230	750	0	0	0	2.832
riel doble T	1.125	175	200	480	0	1.300	0	750	0	0	0	4.030
Fierro envejecido (promedio ponderado)	2.750	0	1.160	0	3.300	0	0	0	0	2.610	0	9.820
Madero velcrado store	293	0	0	0	0	0	0	0	128	0	18	438
Madero velcrado cenefa	549	0	0	0	0	0	0	0	549	4.530	0	5.628
Barra de madera (promedio ponderado)	5.526	0	1.680	0	6.000	1.300	0	0	0	0	0	14.506
tubo cromado	1.385	0	54	0	600	0	0	0	0	630	0	2.669

## ANEXO 29. Flujos de caja.

### CUADRO ANEXOS N° 65 ESCENARIO NORMAL SIN FINANCIAMIENTO.

	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		309.523.538	337.813.990	361.798.783	376.415.454	383.943.763

Costos Fijos (-)		-98.041.749	-100.002.584	-102.002.635	-104.042.688	-106.123.542
arriendo		-7.200.000	-7.344.000	-7.490.880	-7.640.698	-7.793.512
Remuneraciones		-76.200.000	-77.724.000	-79.278.480	-80.864.050	-82.481.331
Costos de oficina		-1.119.600	-1.141.992	-1.164.832	-1.188.128	-1.211.891
Costos de publicidad		-13.351.604	-13.618.636	-13.891.009	-14.168.829	-14.452.205
Costos Intranet		-50.545	-51.556	-52.587	-53.639	-54.712
mantención de taller de confección		-120.000	-122.400	-124.848	-127.345	-129.892
Costos variables (-)		-200.081.872	-217.438.168	-232.197.759	-241.301.498	-246.127.152
Bonos por ventas		-31.074.648	-33.914.870	-36.322.826	-37.790.268	-38.546.074
C. productos confeccionados por Texturas		-83.619.537	-91.262.362	-97.741.990	-101.690.767	-103.724.582
C. productos No confeccionados por TEXTURAS.		-70.416.605	-76.852.683	-82.309.223	-85.634.516	-87.347.206
Costo de despachos y transporte		-3.093.750	-3.155.625	-3.218.738	-3.283.112	-3.348.774
Despachos de productos a región		-6.480.000	-6.609.600	-6.741.792	-6.876.628	-7.014.160
Otros		-5.397.332	-5.643.027	-5.863.190	-6.026.207	-6.146.355
Ganancia/perdida de capital (+)		0	0	0	0	0
Depreciación (-)		-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908
Perdida periodo anterior (-)		0	0	0	0	0
Resultado antes de impuesto		4.395.010	13.368.330	20.593.481	24.066.360	24.688.162
Impuestos (-)		-747.152	-2.272.616	-3.500.892	-4.091.281	-4.196.987
Utilidad después de impuestos		3.647.859	11.095.714	17.092.589	19.975.079	20.491.174
Ganancia/perdida de capital (-)		0	0	0	0	0
Depreciación (+)		7.004.908	7.004.908	7.004.908	7.004.908	7.004.908
Perdida periodo anterior (+)		0	0	0	0	0
Flujo de caja operacional		10.652.766	18.100.622	24.097.497	26.979.987	27.496.082

Inversión total	-46.410.410			-2.799.800		
Valor residual de activos						14.010.671
Prestamos						
Amortizaciones						
Flujo de capital	-46.410.410	0	0	-2.799.800	0	14.010.671

flujo de caja	-46.410.410	10.652.766	18.100.622	21.297.697	26.979.987	41.506.753
---------------	-------------	------------	------------	------------	------------	------------



CUADRO ANEXOS N° 66  
ESCENARIO NORMAL CON FINANCIAMIENTO.

	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		309.523.538	337.813.990	361.798.783	376.415.454	383.943.763

Costos Fijos (-)		-98.041.749	-100.002.584	-102.002.635	-104.042.688	-106.123.542
arriendo		-7.200.000	-7.344.000	-7.490.880	-7.640.698	-7.793.512
Remuneraciones		-76.200.000	-77.724.000	-79.278.480	-80.864.050	-82.481.331
Costos de oficina		-1.119.600	-1.141.992	-1.164.832	-1.188.128	-1.211.891
Costos de publicidad		-13.351.604	-13.618.636	-13.891.009	-14.168.829	-14.452.205
Costos Intranet		-50.545	-51.556	-52.587	-53.639	-54.712
mantención de taller de confección		-120.000	-122.400	-124.848	-127.345	-129.892
Costos variables (-)		-200.081.872	-217.438.168	-232.197.759	-241.301.498	-246.127.152
Bonos por ventas		-31.074.648	-33.914.870	-36.322.826	-37.790.268	-38.546.074
C. productos confeccionados por Texturas		-83.619.537	-91.262.362	-97.741.990	-101.690.767	-103.724.582
C. productos No confeccionados por TEXTURAS.		-70.416.605	-76.852.683	-82.309.223	-85.634.516	-87.347.206
Costo de despachos y transporte		-3.093.750	-3.155.625	-3.218.738	-3.283.112	-3.348.774
Despachos de productos a región		-6.480.000	-6.609.600	-6.741.792	-6.876.628	-7.014.160
Otros		-5.397.332	-5.643.027	-5.863.190	-6.026.207	-6.146.355
Ganancia/perdida de capital (+)		0	0	0	0	0
Depreciación (-)		-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908
Perdida periodo anterior (-)		0	0	0	0	0
Resultado antes de impuesto		4.395.010	13.368.330	20.593.481	24.066.360	24.688.162
Impuestos (-)		-747.152	-2.272.616	-3.500.892	-4.091.281	-4.196.987
Utilidad después de impuestos		3.647.859	11.095.714	17.092.589	19.975.079	20.491.174
Ganancia/perdida de capital (-)		0	0	0	0	0
Depreciación (+)		7.004.908	7.004.908	7.004.908	7.004.908	7.004.908
Perdida periodo anterior (+)		0	0	0	0	0
Flujo de caja operacional		10.652.766	18.100.622	24.097.497	26.979.987	27.496.082

Inversión total	-46.410.410			-2.799.800		
Valor residual de activos						14.010.671
Prestamos	21.000.000					
Amortizaciones		-6.282.243	-6.995.339	-7.722.417		
Flujo de capital	-25.410.410	-6.282.243	-6.995.339	-10.522.217	0	14.010.671

flujo de caja	-25.410.410	4.370.523	11.105.283	13.575.280	26.979.987	41.506.753
---------------	-------------	-----------	------------	------------	------------	------------

**CUADRO ANEXOS N° 67**  
**ESCENARIO OPTIMISTA INGRESO (15% AUMENTO).**

	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		355.952.069	388.486.088	416.068.600	432.877.772	441.535.327

Costos Fijos (-)		-98.041.749	-100.002.584	-102.002.635	-104.042.688	-106.123.542
arriendo		-7.200.000	-7.344.000	-7.490.880	-7.640.698	-7.793.512
Remuneraciones		-76.200.000	-77.724.000	-79.278.480	-80.864.050	-82.481.331
Costos de oficina		-1.119.600	-1.141.992	-1.164.832	-1.188.128	-1.211.891
Costos de publicidad		-13.351.604	-13.618.636	-13.891.009	-14.168.829	-14.452.205
Costos Intranet		-50.545	-51.556	-52.587	-53.639	-54.712
mantención de taller de confección		-120.000	-122.400	-124.848	-127.345	-129.892
Costos variables (-)		-228.138.668	-248.059.356	-264.993.051	-275.421.720	-280.929.778
Bonos por ventas		-35.735.845	-39.002.101	-41.771.250	-43.458.809	-44.327.985
C. productos confeccionados por Texturas		-96.162.467	-104.951.717	-112.403.289	-116.944.382	-119.283.269
C. productos No confeccionados por TEXTURAS.		-80.979.096	-88.380.585	-94.655.607	-98.479.693	-100.449.287
Costo de despachos y transporte		-3.093.750	-3.155.625	-3.218.738	-3.283.112	-3.348.774
Despachos de productos a región		-6.480.000	-6.609.600	-6.741.792	-6.876.628	-7.014.160
Otros		-5.687.510	-5.959.728	-6.202.376	-6.379.096	-6.506.302
Ganancia/perdida de capital (+)		0	0	0	0	0
Depreciación (-)		-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908
Perdida periodo anterior (-)		0	0	0	0	0
Resultado antes de impuesto		22.766.744	33.419.241	42.068.006	46.408.456	47.477.100
Impuestos (-)		-3.870.347	-5.681.271	-7.151.561	-7.889.438	-8.071.107
Utilidad después de impuestos		18.896.398	27.737.970	34.916.445	38.519.019	39.405.993
Ganancia/perdida de capital (-)		0	0	0	0	0
Depreciación (+)		7.004.908	7.004.908	7.004.908	7.004.908	7.004.908
Perdida periodo anterior (+)		0	0	0	0	0
Flujo de caja operacional		25.901.305	34.742.878	41.921.353	45.523.926	46.410.900

Inversión total	-46.410.410			-2.799.800		
Valor residual de activos						14.010.671
Prestamos						
Amortizaciones						
Flujo de capital	-46.410.410	0	0	-2.799.800	0	14.010.671

flujo de caja	-46.410.410	25.901.305	34.742.878	39.121.553	45.523.926	60.421.572
---------------	-------------	------------	------------	------------	------------	------------

**CUADRO ANEXOS N° 68**  
**ESCENARIO PESIMISTA INGRESO (15% DISMINUCION).**

	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		263.095.008	287.141.891	307.528.966	319.953.136	326.352.198

Costos Fijos (-)		-98.041.749	100.002.584	102.002.635	104.042.688	106.123.542
arriendo		-7.200.000	-7.344.000	-7.490.880	-7.640.698	-7.793.512
Remuneraciones		-76.200.000	-77.724.000	-79.278.480	-80.864.050	-82.481.331
Costos de oficina		-1.119.600	-1.141.992	-1.164.832	-1.188.128	-1.211.891
Costos de publicidad		-13.351.604	-13.618.636	-13.891.009	-14.168.829	-14.452.205
Costos Intranet		-50.545	-51.556	-52.587	-53.639	-54.712
mantención de taller de confección		-120.000	-122.400	-124.848	-127.345	-129.892
Costos variables (-)		172.025.075	186.816.980	199.402.467	207.181.276	211.324.525
Bonos por ventas		-26.413.451	-28.827.640	-30.874.402	-32.121.728	-32.764.163
C. productos confeccionados por TEXTURAS		-71.076.606	-77.573.008	-83.080.692	-86.437.152	-88.165.895
C. productos No confeccionados por TEXTURAS.		-59.854.114	-65.324.780	-69.962.840	-72.789.338	-74.245.125
Costo de despachos y transporte		-3.093.750	-3.155.625	-3.218.738	-3.283.112	-3.348.774
Despachos de productos a región		-6.480.000	-6.609.600	-6.741.792	-6.876.628	-7.014.160
Otros		-5.107.154	-5.326.327	-5.524.004	-5.673.317	-5.786.408
Ganancia/perdida de capital (+)		0	0	0	0	0
Depreciación (-)		-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908
Perdida periodo anterior (-)		0	-6.971.816	0	0	0
Resultado antes de impuesto		-13.976.724	-13.654.396	-881.044	1.724.264	1.899.224
Impuestos (-)		0	0	0	-293.125	-322.868
Utilidad después de impuestos		-13.976.724	-13.654.396	-881.044	1.431.139	1.576.356
Ganancia/perdida de capital (-)		0	0	0	0	0
Depreciación (+)		7.004.908	7.004.908	7.004.908	7.004.908	7.004.908
Perdida periodo anterior (+)		0	6.971.816	0	0	0
Flujo de caja operacional		-6.971.816	322.327	6.123.863	8.436.047	8.581.263

Inversión total	46.410.410			-2.799.800		
Valor residual de activos						14.010.671
Prestamos						
Amortizaciones						
Flujo de capital	46.410.410	0	0	-2.799.800	0	14.010.671

flujo de caja	46.410.410	-6.971.816	322.327	3.324.063	8.436.047	22.591.935
---------------	------------	------------	---------	-----------	-----------	------------

CUADRO ANEXOS N° 69  
 ESCENARIO DE EQUILIBRIO VPN = 0 (DEMANDA 93,068%)

	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		288.067.367	314.396.724	336.718.891	350.322.335	357.328.781

Costos Fijos (-)		-98.041.749	-100.002.584	-102.002.635	-104.042.688	-106.123.542
arriendo		-7.200.000	-7.344.000	-7.490.880	-7.640.698	-7.793.512
Remuneraciones		-76.200.000	-77.724.000	-79.278.480	-80.864.050	-82.481.331
Costos de oficina		-1.119.600	-1.141.992	-1.164.832	-1.188.128	-1.211.891
Costos de publicidad		-13.351.604	-13.618.636	-13.891.009	-14.168.829	-14.452.205
Costos Intranet		-50.545	-51.556	-52.587	-53.639	-54.712
mantención de taller de confección		-120.000	-122.400	-124.848	-127.345	-129.892
Costos variables (-)		-187.115.891	-203.287.096	-217.041.961	-225.533.406	-230.043.698
Bonos por ventas		-28.920.553	-31.563.892	-33.804.928	-35.170.647	-35.874.060
C. productos confeccionados por TEXTURAS		-77.823.030	-84.936.055	-90.966.515	-94.641.563	-96.534.394
C. productos No confeccionados por TEXTURAS.		-65.535.326	-71.525.255	-76.603.548	-79.698.331	-81.292.298
Costo de despachos y transporte		-3.093.750	-3.155.625	-3.218.738	-3.283.112	-3.348.774
Despachos de productos a región		-6.480.000	-6.609.600	-6.741.792	-6.876.628	-7.014.160
Otros		-5.263.231	-5.496.670	-5.706.441	-5.863.125	-5.980.011
Ganancia/perdida de capital (+)		0	0	0	0	0
Depreciación (-)		-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908	-7.004.908
Perdida periodo anterior (-)		0	0	0	0	0
Resultado antes de impuesto		-4.095.180	4.102.136	10.669.387	13.741.333	14.156.634
Impuestos (-)		696.181	-697.363	-1.813.796	-2.336.027	-2.406.628
Utilidad después de impuestos		-3.399.000	3.404.773	8.855.591	11.405.306	11.750.006
Ganancia/perdida de capital (-)		0	0	0	0	0
Depreciación (+)		7.004.908	7.004.908	7.004.908	7.004.908	7.004.908
Perdida periodo anterior (+)		0	0	0	0	0
Flujo de caja operacional		3.605.908	10.409.681	15.860.499	18.410.214	18.754.914

Inversión total	-46.410.410			-2.799.800		
Valor residual de activos						14.010.671
Prestamos						
Amortizaciones						
Flujo de capital	-46.410.410	0	0	-2.799.800	0	14.010.671

flujo de caja	-46.410.410	3.605.908	10.409.681	13.060.699	18.410.214	32.765.585
---------------	-------------	-----------	------------	------------	------------	------------



