



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE ROPA CORPORATIVA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DULIO AMÉRICO HUANCAPAZA ALARCÓN

PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GERARDO DIAZ RODENAS
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN

SANTIAGO DE CHILE
2016

RESUMEN

La empresa HD es una Pyme del rubro textil. Tiene dos unidades de negocios. La unidad de bordados-estampados y la unidad de negocio de maquinaria. Con la finalidad de lograr un crecimiento de la empresa se busca crear una nueva unidad de negocios y la forma elegida es crecer con una estrategia de *diversificación relacionada*. Esta nueva unidad de negocios es la comercialización de ropa corporativa, enfocada a las empresas del rubro gastronómico. La justificación del proyecto surge debido a que en la actualidad la ropa corporativa se ha convertido en una importante herramienta para las empresas, pues con ellos logran responder a la creciente necesidad de enfrentar la competencia en su rubro; es decir, son capaces de potenciar su imagen de marca y posicionarla en el mercado y también debido al alto crecimiento que ha experimentado la industria de la ropa corporativa en general.

La metodología aplicada para este estudio empieza con un estudio del mercado de ropa corporativa en Chile utilizando información, tanto primaria como secundaria, seguido de un análisis PEST, Porter y FODA. También se hacen planes de marketing, plan de operaciones y plan financiero para llevar a cabo el proyecto.

La estrategia recomendada es la diferenciación, porque además de entregar el producto, se crea valor para el cliente al proporcionarle el servicio de personalización a diferencia de la competencia. La elaboración de este informe muestra el crecimiento sostenido de un 24% anual del mercado de ropa corporativa. Se estima que la demanda del primer año será de 39.600 prendas el cual se consideró tomando referencia el promedio de ventas actual de empresas uniformes de trabajo. La inversión inicial del proyecto alcanza a \$120.392.040, donde se incluye la maquinaria, equipos textiles y computacionales y capital de trabajo.

De acuerdo a los estados financieros proyectados se obtuvo un ingreso por ventas el primer año por un monto de \$482.217.120, acompañado de un flujo de efectivo neto de \$23.492.098, un VAN positivo de \$323.612.859 y una TIR de 66,6%. El periodo de recuperación de la inversión es de 2,5 años. Por lo tanto el proyecto es factible.

Se recomienda implementar el proyecto, debido a que el análisis utilizando los indicadores fue evaluado de manera positiva.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE GRÁFICOS.....	6
INDICE DE TABLA.....	7
1. Introducción.....	8
1.1 Justificación del proyecto.....	8
1.2 Objetivo General.....	9
1.3 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Metodología.....	9
1.5 Resultados esperados.....	9
2. Descripción de la Empresa HD.....	10
2.1 Situación actual.....	10
2.2 Unidad de maquinaria textil.....	11
3. Sector Textil.....	14
3.1 Subsectores Textiles.....	14
3.2 Industria textil en Chile.....	15
3.3 Variación del mercado de la Industria textil.....	19
4. Estudio de Mercado.....	20
4.1 Oferta.....	20
4.2 Demanda.....	21
4.2.1 Rubro Gastronómico.....	21
4.2.2 Empresas en general.....	23
4.3 Tamaño de Mercado.....	23
4.4 Competidores.....	24
4.4.1 Ropa Gastronómica.....	24
4.5 Encuesta.....	28
4.6 Segmentación.....	29
4.7 Segmento Objetivo.....	33
5. Análisis Estratégico.....	33
5.1 Análisis del Entorno.....	33
5.1.1 Político.....	33
5.1.2 Económico.....	35
5.1.3 Social.....	37

5.1.4 Tecnológico	37
5.1.5 Conclusión del Análisis del macroentorno.....	38
5.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	39
5.2.1 Intensidad de rivalidad entre Competidores.....	39
5.2.2 Amenaza de Nuevos Participantes.	41
5.2.3 Poder de Negociación de los Clientes.	42
5.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores.	43
5.2.5 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.	43
5.2.6 Conclusiones del Análisis de la Industria	43
5.4 Análisis FODA	45
5.4.1 Conclusión del análisis FODA.....	49
5.5 Factores Críticos.....	49
5.6 Cadena de Valor.....	50
5.7. Estrategia.....	52
5.7.1 Misión	52
5.7.2 Visión.....	52
5.7.3 Valores	52
5.7.4 Objetivo organizacional	52
5.7.5 Estrategia Competitiva.....	52
6. Plan de Marketing	53
6.1 Objetivos	53
6.2 Target.....	53
6.3 Insight	53
6.4 Propuesta de Valor.....	54
6.5 Posicionamiento.....	54
6.6 Imagen de Marca	54
6.7 Marketing Mix	56
6.7.1 Producto.....	56
6.7.2 Promoción.....	59
6.7.3 Plaza.....	62
6.7.4 Precio	63
7. Plan de Operaciones.....	67
7.1 Cadena de suministro	67

7.2 Estructura de la cadena de valor.....	68
7.3 Localización	69
7.4 Layout de la Fábrica	71
7.5 Flujo de producción	72
7.6 Proveedor Internacional.....	75
8. Plan Organizacional.....	76
9. Plan Financiero.....	78
9.1 Inversión Inicial.....	78
9.2 Proyección de Ventas	81
9.3 Flujos de Caja y Análisis de Rentabilidad.....	82
9.4 Análisis de Sensibilidad	83
10. Conclusiones	85
11. Bibliografía	87
12. Anexos.....	88

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa estratégico de la empresa HD.....	13
Gráfico 2: Cadena de valor de la industria textil.....	15
Gráfico 3: Evolución de índice de producción de prendas de vestir en Chile.....	16
Gráfico 4: Producción y Ventas Físicas Sector Textil, Prendas de Vestir, Cueros.....	16
Gráfico 5: Importaciones y exportaciones de Textiles y Confección de prendas de Vestir.....	17
Gráfico 6: Importaciones Industriales.....	17
Gráfico 7: Exportaciones Industriales.....	18
Gráfico 8: Variación de la Producción nacional del sector textil	19
Gráfico 9: Crecimiento Ventas de Uniformes de Trabajo 2005-2012	20
Gráfico 10: Crecimiento de Número de empresas de Uniformes de Trabajo 2005-2012.....	21
Gráfico 11: Crecimiento del Número de empresas de gastronomía en el periodo 2005-2013.....	22
Gráfico 12: Crecimiento del Número de estudiantes de gastronomía en el periodo 2005-2014..	22
Gráfico 13: Crecimiento del Número Total de empresas en Chile en el periodo 2005-2013.....	23
Gráfico 14: Tamaño de Mercado	24
Gráfico 15: Foto del portal web	25
Gráfico 16: Comercio Exterior de Julin Serra	27
Gráfico 17: Escenarios de la industria Textil.....	44
Gráfico 18: Análisis de la Cadena de Valor.....	50
Gráfico 19: Porcentaje de respuestas a la marca propuesta	55
Gráfico 20: Imagen de marca	56
Gráfico 21: Chaquetas.....	57
Gráfico 22: Poleras piqué.....	57
Gráfico 23: Pecheras	58
Gráfico 24: Porcentaje de productos requeridos.....	58
Gráfico 25: Imagen de marca y mensaje.....	60
Gráfico 26: Bosquejo de los canales de distribución	62
Gráfico 27: Cadena de suministro de ropa gastronómica.....	67
Gráfico 28: Mapa de MIT/SLOAN (Charles H. Fine).....	68
Gráfico 29: Localización de principales competidores en Santiago	69
Gráfico 30: Layout Fábrica nivel 1	71
Gráfico 31: Layout Fábrica nivel 2	72
Gráfico 32: Flujo de Producción e Información.....	74

INDICE DE TABLA

Tabla 1: Personal de la empresa	10
Tabla 2: Evolución de índices de rentabilidad de la empresa	11
Tabla 3: Variación del Mercado Textil en Chile (2004-2012)	20
Tabla 4: Línea de productos	25
Tabla 5: Cuadro Comparativo de Competidores directos.....	27
Tabla 6: Categoría de empresas.....	30
Tabla 7: Segmentación por beneficios.....	31
Tabla 8: Segmentación por características personales y psicológicas (conductuales)	32
Tabla 9: Segmentación por Factores Situacionales	32
Tabla 10: Atractivo de la industria de ropa corporativa	44
Tabla 11: Escalas de la Matriz FODA	46
Tabla 12: Matriz FODA (Parte 1)	47
Tabla 13: Matriz FODA (Parte 2)	47
Tabla 14: Definición del Negocio donde participa la empresa	53
Tabla 15: Línea de productos.....	59
Tabla 16: Mix de Promoción	61
Tabla 17: Precios de competidores directos	64
Tabla 18: Costo de producción de competidores directos.....	64
Tabla 19: Precio de productos.....	66
Tabla 20: Calificación de factores para Localización de Fábrica.....	70
Tabla 21: Valores de arriendo de Locales.....	79
Tabla 22: Remuneraciones del personal	79
Tabla 23: Maquinaria y equipos textiles.....	80
Tabla 24: Tabla de inversiones	81
Tabla 25: Capital de trabajo.....	81
Tabla 26: Ingresos por Ventas	82
Tabla 27: Flujos de caja a 5 años.....	82
Tabla 28: Variación en el Volumen de Ventas.....	83
Tabla 29: Variación en el Precio	83
Tabla 30: Variación en la Tasa de Descuento.....	84

1. Introducción

En marzo de 2007 se formó la empresa *HD*. Esta es una Pyme del rubro textil con sede en Santiago de Chile y que actualmente tiene dos unidades de negocio:

- Prestación de servicios de bordado-estampado, cuyo segmento objetivo son organizaciones que requieren identificar con su logotipo corporativo los uniformes del personal.
- Y también, la comercialización de maquinaria textil, unidad focalizada en máquinas bordadoras industriales y cuyo segmento objetivo son microempresas de confección del rubro textil.

Con el entusiasmo de crear una nueva unidad de negocios y con el objetivo de expandir el ámbito de potenciales clientes, se toma la decisión de incursionar en el rubro de comercialización de ropa enfocado en el rubro gastronómico, entendiendo que este nuevo desafío no es ajeno a la experiencia desarrollada por la empresa, pues esta nueva actividad se sitúa en el mismo sector industrial.

Debido a la marcada tendencia a la disminución en la producción nacional en este rubro, este plan de negocios busca combinar importaciones con fabricación nacional permitiendo la reducción de costos y el aumento de las utilidades. Sin embargo, la estrategia no tendrá su foco en la adopción de bajos costos, sino la diferenciación para capturar el valor de por vida del cliente¹.

El segmento de mercado determinado para elaborar este estudio son empresas del rubro gastronómico de cualquier tamaño que valoran la calidad y la variedad de diseños y que necesitan posicionar su imagen a través del logotipo en la ropa de trabajo de sus integrantes.

1.1 Justificación del proyecto

La justificación del proyecto surge, por un lado, debido a que en la actualidad el uso de ropa con identificación corporativa por parte de las empresas se ha convertido en una importante herramienta para éstas, pues con ellos logran responder a la creciente necesidad de diferenciarse de la competencia en su rubro; es decir, son capaces de potenciar su imagen de marca y posicionarla en el mercado. El alto crecimiento sostenido del 24% anual del mercado de ropa de trabajo es un buen incentivo para tomar una buena decisión al respecto.

En la actualidad en el mercado no existe una empresa con una consciencia de marca sólida en la mente de los consumidores y que destaque de la competencia, lo que abre una oportunidad para que una nueva empresa pueda consolidarse como líder en el mercado de ropa gastronómica.

¹ Valor de por vida del cliente es el monto de todas las compras, y recomendaciones, que el cliente podría realizar durante su vida. Kotler&Armstrong, Fundamentos de Marketing.

1.2 Objetivo General

El objetivo general de este informe es diseñar un plan de negocios para una empresa del rubro textil llamada *HD*, agregando una unidad de fabricación y comercialización de ropa corporativa enfocado en el rubro gastronómico que sea rentable y sustentable en el tiempo.

1.3 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos se busca:

- Analizar la situación externa e interna para conocer la realidad en la cual opera la organización.
- Identificar los intereses y preferencias de los potenciales clientes.
- Estudiar a los competidores para identificar sus propuestas de valor.
- Determinar los factores críticos en la elección del producto.
- Lograr posicionar a la empresa en el mercado de ropa gastronómica.
- Ser un proveedor de ropa confiable y versátil y que el cliente lo perciba.
- Desarrollar planes de marketing, de operaciones y de recursos humanos acorde a los requerimientos de la empresa.
- Desarrollar un plan financiero para determinar la factibilidad del proyecto y la forma de financiamiento.

1.4 Metodología

La metodología que se utilizará comienza con un estudio del ambiente por medio de un análisis externo que revele las oportunidades y amenazas (utilizando la herramienta PEST), un análisis de la industria (aplicando el enfoque de Michael Porter) para determinar su atractivo y un análisis interno para detectar las fortalezas y debilidades de la empresa (a través de la herramienta FODA).

Después de lo anterior, a través de un análisis de la cadena de valor y marketing estratégico, se decide la estrategia a implementar.

Finalmente se realiza un conjunto de planes conformado por: Un plan de marketing táctico para determinar las actividades de marketing a realizar, un plan de operaciones a partir del análisis de la cadena de valor utilizando el mapa de MIT/SLOAN (Charles Fine); un plan de recursos humanos para definir los perfiles requeridos y las políticas de capacitación e incentivos; y un plan financiero para determinar la factibilidad y el nivel de rentabilidad del negocio, utilizando indicadores como el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno).

1.5 Resultados esperados

En términos generales, el resultado esperado es diseñar un plan de negocios que permita crear una nueva unidad de negocios que conlleve el crecimiento de la empresa

HD a través de una diversificación relacionada. Esta nueva unidad de negocios consiste en la comercialización de ropa para el sector gastronómico, actividad que no es ajeno a la empresa; todo lo contrario, puede apalancar mucho de su experiencia en el nuevo negocio. Este proyecto pretende además ayudar a la empresa a pasar de la categoría de pequeña a mediana empresa.

2. Descripción de la Empresa HD

Este análisis se realiza con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de la compañía que sumados al análisis del ambiente externo busca obtener el modelo de negocios y la estrategia que se requiere para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

2.1 Situación actual

Se presenta un informe con las definiciones estratégicas existentes actualmente en materia de misión, visión y objetivos organizacionales.

- **Tipo de empresa:** *HD* es una pequeña empresa de servicios y venta de maquinaria textil, además de venta de repuestos y servicio técnico especializado.
- **Tamaño.** Total personal propio de *HD*

Tabla 1: Personal de la empresa

	2012	2013
Total Personal Propio	10	12

Fuente: Elaboración propia con datos de internos de la empresa.

- **Productos y/o Servicios.** La primera unidad de negocios se dedica a la prestación de servicios de personalización de ropa corporativa e industrial por medio del bordado o estampado. La segunda unidad de negocios de la empresa vende bordadoras industriales, dirigido a clientes de tipo industrial. Además provee de servicios de post venta que incluyen repuestos y servicio técnico, dentro de los que se encuentra mantención correctiva, mantención preventiva, mantención proactiva, capacitación y otros.
- **Tipos de Clientes.** La unidad de bordados y estampados tiene como clientes a empresas de diferentes tamaños y rubros como agricultura, servicios públicos, edificación, etc. *HD* Maquinarias enfoca su estructura comercial a empresas de confección de ropa. Derivado de esta realidad y del catálogo de productos ofrecido, el esquema de clientes que se puede observar es el siguiente:
 - Pymes prestadoras de servicio de personalización corporativa.
 - Empresas de confección de ropa de distinta categoría.

- **Misión y Visión.** Se detectó que actualmente la empresa no posee misión, visión y objetivos organizacionales declarados explícitamente, lo que indica que en esta compañía no se concedió la importancia que corresponde a la planificación estratégica y por lo tanto no conoce los beneficios que se obtienen con la formulación explícita de la estrategia.
- **Desempeño (financiero y cualitativo).** $ROE = \text{VENTAS}/(\text{ACTIVOS} - \text{PASIVOS})$
En la siguiente tabla se muestra los indicadores de desempeño para los años 2010 al 2013.

Tabla 2: Evolución de índices de rentabilidad de la empresa

AÑO	ROS	ROE	ROA
2010	17,3%	54,7%	33,4%
2011	13,1%	61,0%	65,4%
2012	13,7%	71,7%	53,6%
2013	19,8%	80,3%	65,6%

Fuente: Elaboración propia con datos de internos de la empresa.

Estos ratios se calcularon en base a los datos contables de la empresa. De su análisis es posible determinar que muestra un comportamiento excepcional, sin embargo cabe señalar que estos datos no reflejan la realidad exacta de la empresa debido a que al hacer el análisis se detectó que no se registraron completamente todos los datos involucrados, como por ejemplo los gastos en remuneraciones de personal a tiempo parcial y comisiones de vendedores, etc. Por lo que este análisis sirve como un marco de referencia.

2.2 Unidad de maquinaria textil.

El siguiente análisis se hace para la unidad de comercialización de maquinaria textil y se utiliza el modelo delta.

- **Estándar propietario.** No aplica, ya que tienen acceso todos los competidores a la venta de los mismos productos
- **Liderazgo en costo.** Sin duda, el cliente prefiere costos más bajos del mercado, pero también para él es muy importante tener un apoyo y asesoría en el proceso de compra, “*el cliente no va y compra de inmediato*”. Revisa precios de los productos y también valora que exista un buen servicio de postventa. Por lo que esta opción no es viable.
- **Redefinición de la experiencia.** El cliente valora espacios de relaciones y de apoyo para decidir por el producto que necesita a fin de satisfacer las necesidades reales que tiene respecto a la maquinaria que necesita. El estrechamiento de relaciones es muy importante en esta industria y los clientes buscan quién pueda mantener una relación de largo plazo y les guíe mediante una retroalimentación continua. Esta es

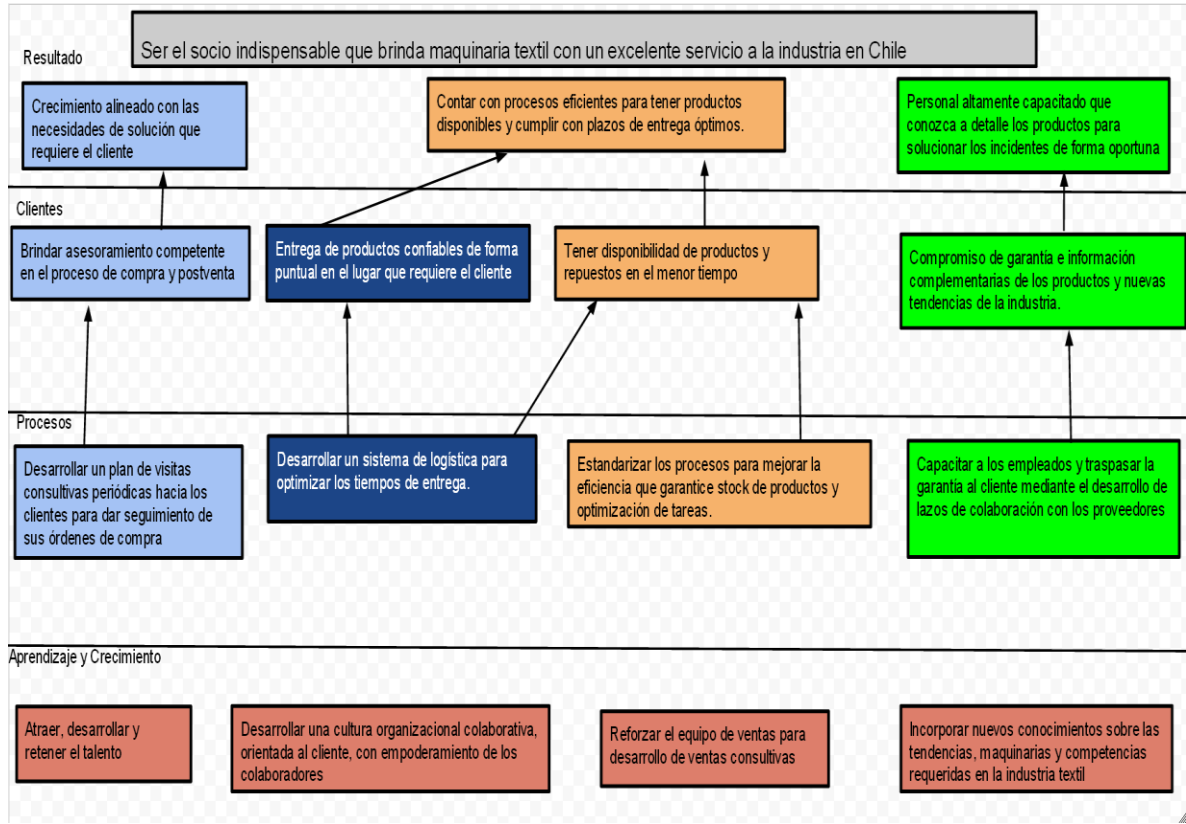
la opción más viable dado que la empresa sabe cómo guiar al cliente para escoger la mejor opción y acompañarlo en todo el proceso de compra.

- **Amplitud horizontal.** La empresa brinda la maquinaria textil y el servicio al cliente. Esto se puede considerar como la entrega de una solución completa a lo que requiere el cliente. Pero, dado que no es fabricante directo no puede dar una solución más integral y diferencial a cada cliente. La empresa solo vende determinada maquinaria sobre la cual tiene experiencia, y es experta. Se podría buscar una posición dominante con el producto ofrecido, pero los competidores podrían brindar el mismo producto, por lo tanto, aquí el valor agregado que se ofrece es el servicio de acompañar al cliente antes y después de la compra.
- **Diferenciación de funcionalidades.** El producto es un commodity, de manera que no hay cómo diferenciarlo en características o funcionalidades. No es una opción viable.
- **Integración con el cliente.** Para realizar una integración con el cliente.
- **Canal exclusivo.** Los productos ofrecidos no tienen canales exclusivos, son visibles para todo cliente.
- **Mercado dominante.** Los clientes potenciales buscan un proveedor de estos productos en ciertas zonas, pero también aceptan que los vendedores vayan a sus instalaciones a ofrecer los productos, por lo que realizar publicaciones sólo implica costos y prácticamente ninguna llegada al cliente potencial.

En el siguiente gráfico se muestra un mapa estratégico de la unidad de maquinarias de la empresa *HD*.

Gráfico 1: Mapa estratégico de la empresa HD

Unidad de negocio maquinaria textil



Fuente: Elaboración propia

3. Sector Textil

Con la finalidad de establecer el alcance del proyecto se consideró apropiado aclarar algunos conceptos y luego analizar la industria textil nacional.

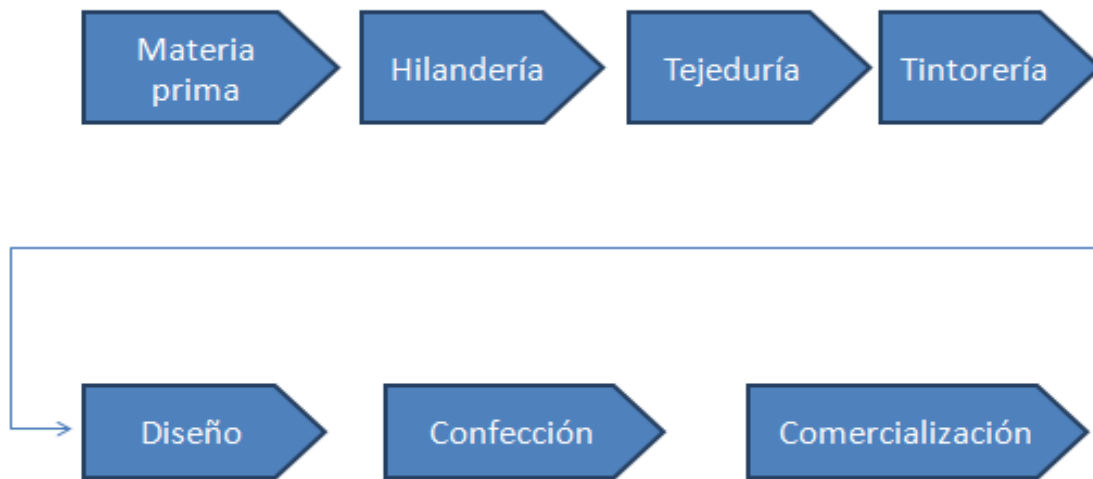
Es el sector de la economía dedicado a la producción de trapos, tela, hilo, fibra y productos relacionados. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente, en las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil.

3.1 Subsectores Textiles

Los subsectores textiles son siete y se muestran en el gráfico N° 2. A continuación se describen brevemente:

1. **Producción de fibras.** Se refiere a las materias primas básicas de toda producción textil. Dependiendo de su origen, las fibras son generadas por la agricultura (algodón), la ganadería, la química y la petroquímica.
2. **Hilandería.** Es el proceso de convertir las fibras en hilos.
3. **Tejeduría.** Es el proceso de convertir hilos en telas.
4. **Tintorería.** Comprende el teñido de las telas mediante procesos químicos o físicos.
5. **Diseño.** Se refiere a la preparación de moldes de los diferentes modelos o tallas de ropa. Puede realizarse de manera manual o a través de un computador.
6. **Confección.** Es la fabricación de ropa y otros productos textiles a partir de telas, hilos y accesorios.
7. **Comercialización.** En esta etapa el producto llega al consumidor final.

Gráfico 2: Cadena de valor de la industria textil



Fuente: Elaboración propia

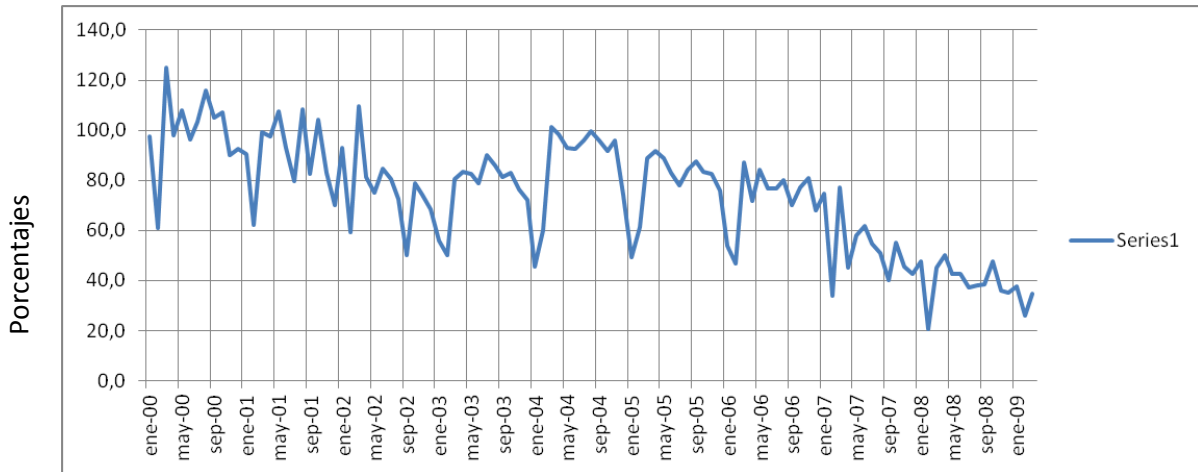
Tomando en cuenta el gráfico anterior las actividades de la empresa *HD* estarán enmarcadas en las tres últimas etapas que son: el diseño, la confección y comercialización de ropa para la industria gastronómica.

3.2 Industria textil en Chile.

Durante la última década, la producción y ventas físicas totales de prendas de vestir en la industria nacional han experimentado una tendencia a la baja. Según los informes de Producción y Ventas Físicas realizados por la SOFOFA², la producción disminuyó en más del 50% desde el año 2000 al año 2008 como se muestra en el siguiente gráfico.

² SOFOFA: Sociedad de Fomento Fabril

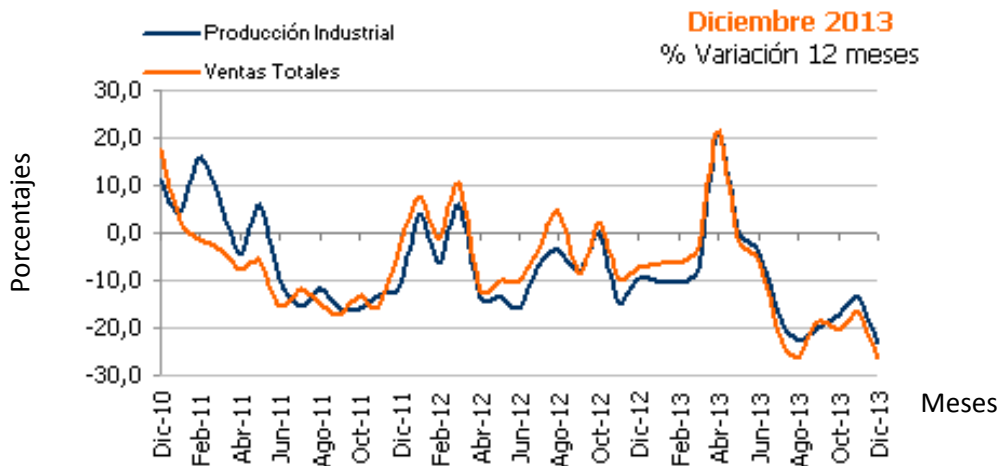
**Gráfico 3: Evolución de índice de producción de prendas de vestir en Chile
(Índices respecto al año 2000=100%)**



Fuente: Sofofa

También se puede observar que la actividad en esta industria sigue una tendencia estacional con una disminución de la demanda en la temporada de invierno.

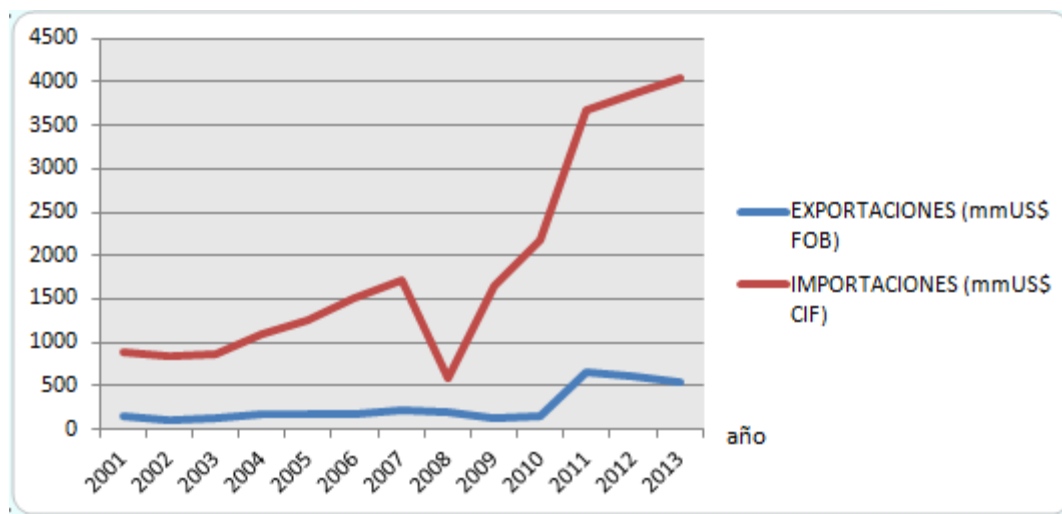
Gráfico 4: Producción y Ventas Físicas Sector Textil, Prendas de Vestir, Cueros



Fuente: Sofofa

Sin embargo, las importaciones en este sector crecieron, principalmente desde Asia, lo que está impulsado por los acuerdos comerciales que Chile tiene con diferentes países, como China, y que permitieron el fomento de las importaciones en este rubro.

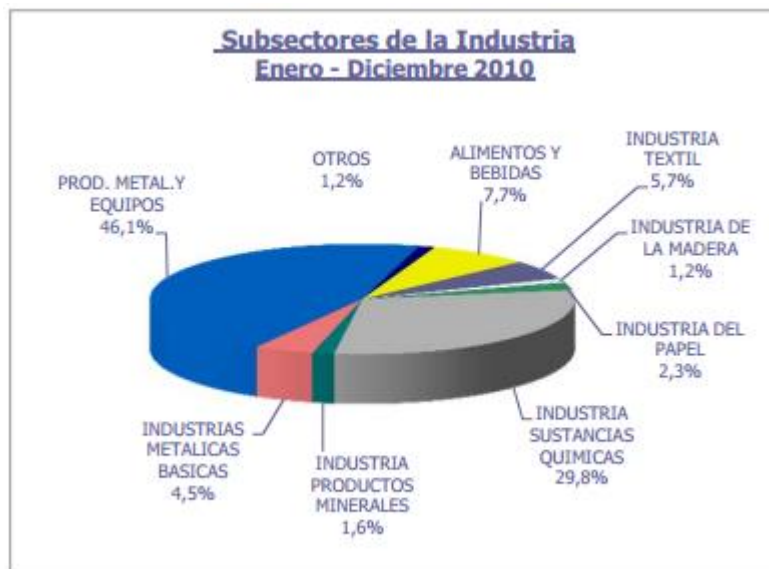
Gráfico 5: Importaciones y exportaciones de Textiles y Confección de prendas de Vestir



Fuente: Elaboración propia en base a datos del banco central

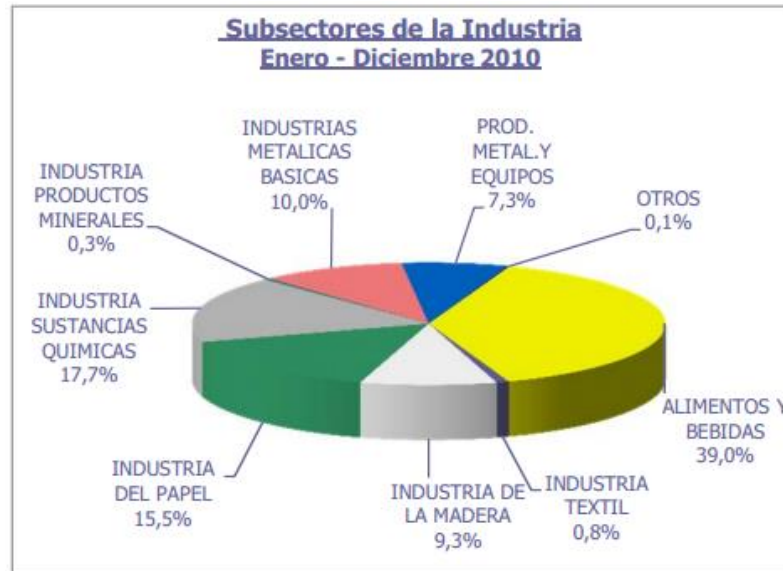
Dentro de las importaciones de la industria en general, el sector textil sólo tiene una participación mínima del 5,7% de las importaciones industriales y un 0,8% de las exportaciones tal como se muestra en las gráficos 6 y 7 respectivamente.

Gráfico 6: Importaciones Industriales



Fuente: SOFOFA

Gráfico 7: Exportaciones Industriales



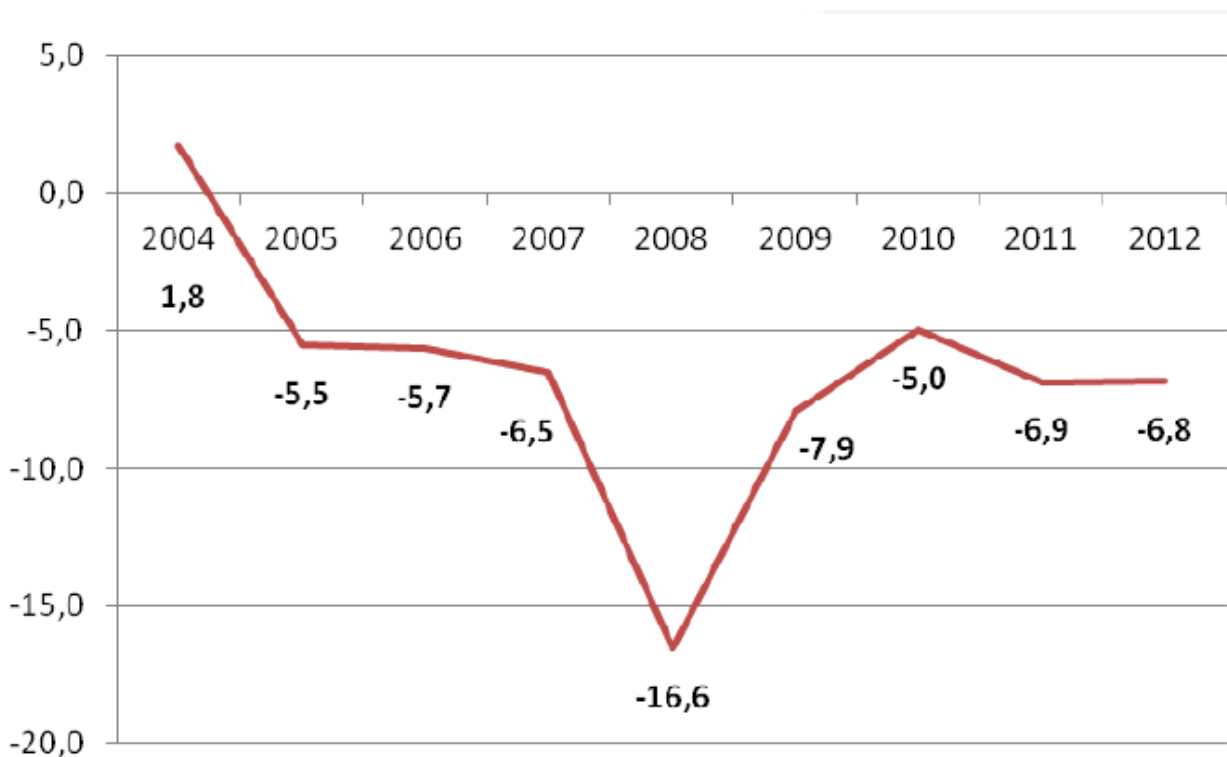
Fuente: SOFOFA

La característica principal que define a la producción nacional de ropa viene dada por una constante caída desde la década de los ochenta del siglo pasado, que obliga a competir a los productores nacionales con importaciones con arancel cero. Según datos del Instituto Textil de la Confección en Chile, actualmente, hay una reconversión de fabricación neta nacional a importación desde países asiáticos, que hoy representa aproximadamente el 70% del total comercializado. Teniendo en cuenta el total de importaciones procedentes de otros países y la producción nacional, ésta última sólo representa el 10% de las necesidades del mercado.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas, el sector emplea aproximadamente a 100.000 personas. Según cifras del Banco Central, la producción nacional en 2011, disminuyó en 6,9%, con respecto al año anterior y; en 2012, disminuyó un 6,8%, con respecto al 2011. En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de variación de la producción con respecto al año anterior.

Gráfico 8: Variación de la producción nacional del sector textil

(Porcentaje de variación en 12 meses)



Fuente: SOFOFA

Actualmente la producción nacional se concentra en un grupo reducido de grandes, y medianas empresas, con volúmenes relativamente altos de producción y una gran cantidad de microempresas subcontratistas que trabajan sobre pedidos específicos de determinadas prendas que no se pueden importar debido a que tiene características no estandarizadas como talla, modelo y especificaciones técnicas de tela.

3.3 Variación del mercado de la Industria textil

El sector textil ha generado ingresos por ventas decrecientes. La industria textil nacional en general mueve aproximadamente US\$2.500 millones anuales. La mayor caída fue en 2008 con un 19,9% respecto al año anterior.

Tabla 3: Variación del mercado textil en Chile (2004-2012)

Año	Variación %
2004	0,2
2005	-1,2
2006	-4,5
2007	-8,4
2008	-19,9
2009	-8,6
2010	-6,8
2011	-9,4
2012	-3,2

Fuente: SOFOFA

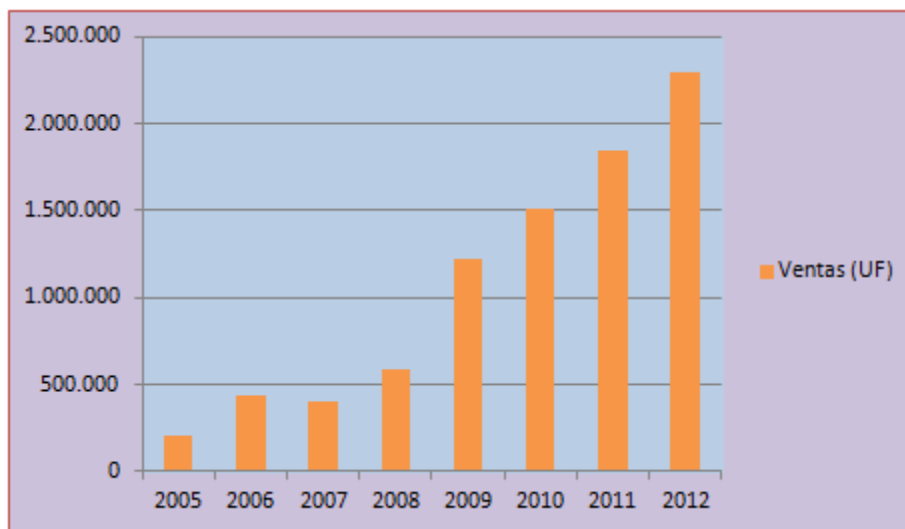
4. Estudio de Mercado

En este capítulo se describe el mercado. En una primera instancia la oferta y la demanda existente, luego se describe el tamaño de mercado.

4.1 Oferta

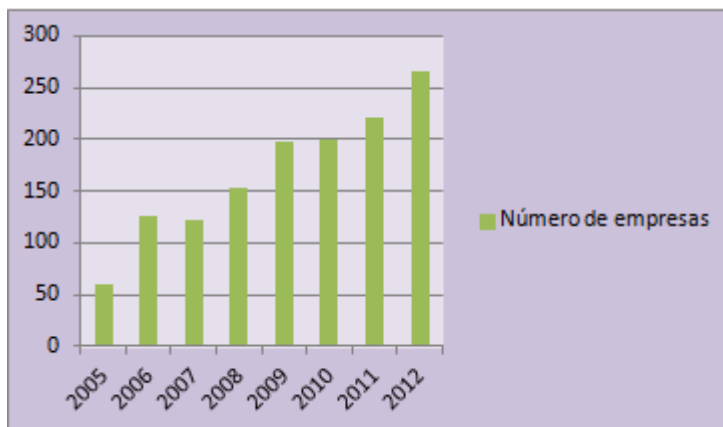
Según datos del Servicio de Impuestos Internos el sector de la ropa de trabajo en Chile estaba formado en 2012 por 265 empresas y que produjeron UF2.291.783, un 24% más que en 2011, según se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 9: Crecimiento ventas de uniformes de trabajo 2005-2012



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Servicio de Impuestos Internos

Gráfico 10: Crecimiento de número de empresas de uniformes de trabajo 2005-2012



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Servicio de Impuestos Internos

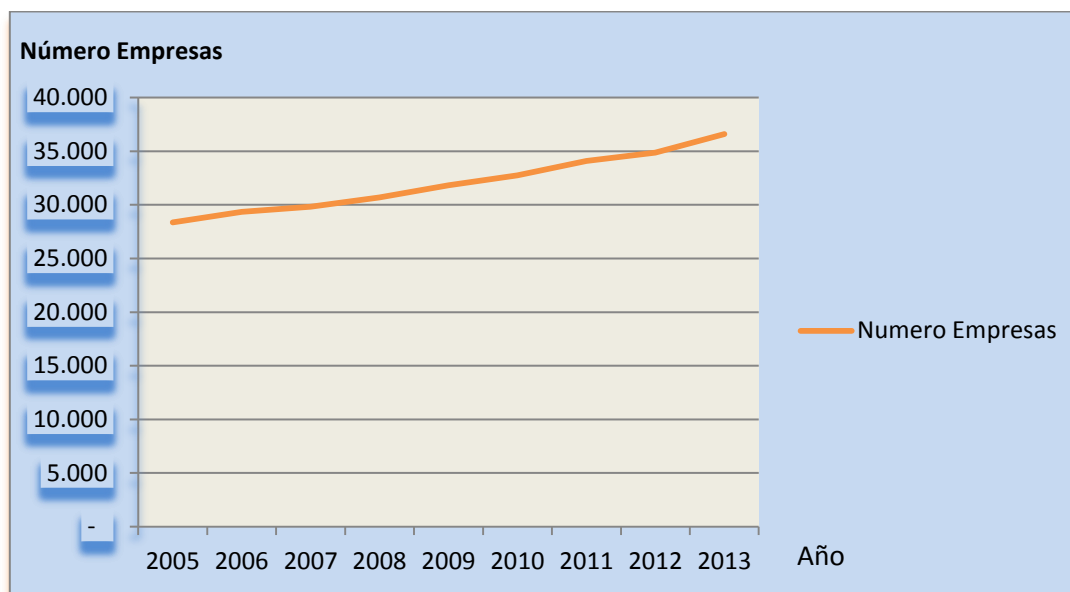
4.2 Demanda

La demanda proviene de las empresas que compran el producto para usarlo en el desempeño de su propio negocio y que quieren resaltar su imagen de marca.

4.2.1 Rubro Gastronómico

El mercado gastronómico está conformado por el número de restaurantes y otros establecimientos que expenden comidas y ha tenido un crecimiento sostenido. En el 2005 estaba formado por 28.378 llegando a 36.592 en 2013 como se muestra en el gráfico. La tabla completa se muestra en el anexo B.

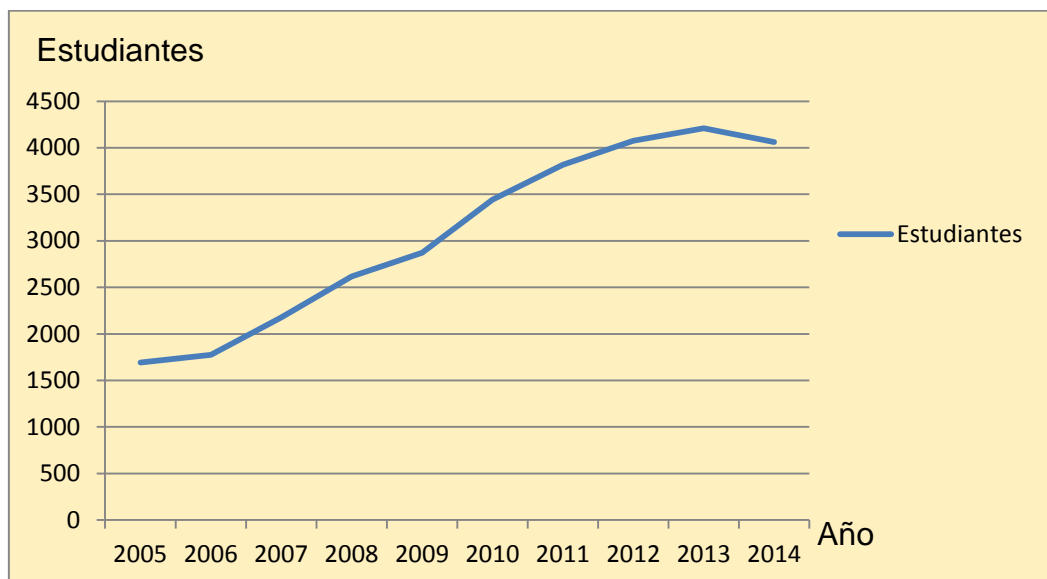
Gráfico 11: Crecimiento del número de empresas de gastronomía en el periodo 2005-2013



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Servicio de Impuestos Internos

También hay que considerar los estudiantes de gastronomía de las distintas entidades educativas del país como institutos profesionales y liceos Municipales que requieren de indumentaria gastronómica para llevar a cabo sus talleres de cocina durante sus estudios.

Gráfico 12: Crecimiento del número de estudiantes de gastronomía en el periodo 2005-2014

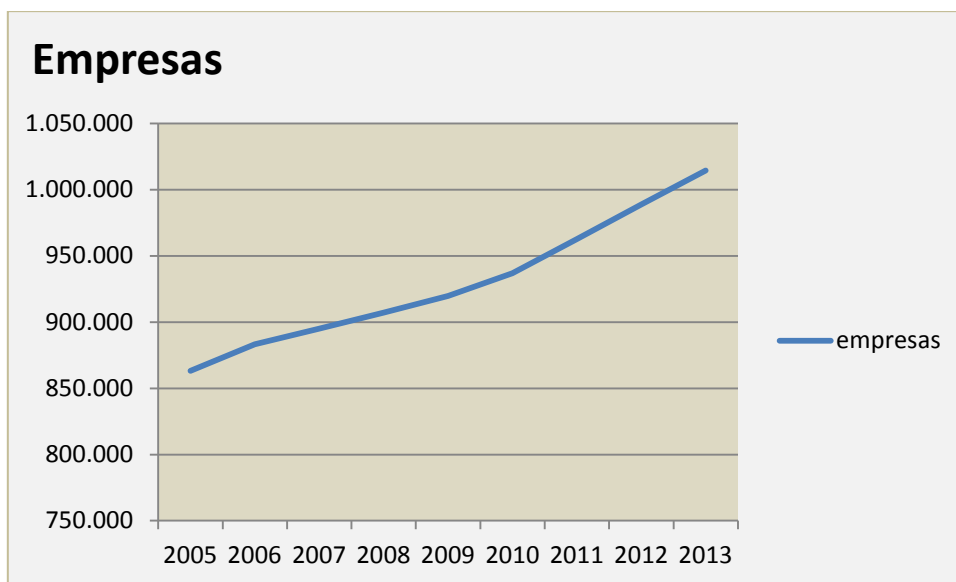


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Comisión Nacional de Educación

4.2.2 Empresas en general

El número de empresas y la cantidad de trabajadores en Chile como se ve en el gráfico N° 13, está en continuo ascenso y por tanto sus requerimientos respecto a ropa corporativa también aumentan.

Gráfico 13: Crecimiento del número total de empresas en Chile en el periodo 2005-2013



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Servicio de Impuestos Internos

4.3 Tamaño de Mercado

El mercado total está conformado por todas las empresas de la industria gastronómica que requieren comprar ropa para sus trabajadores así como particulares interesados en comprar indumentaria para cocina.

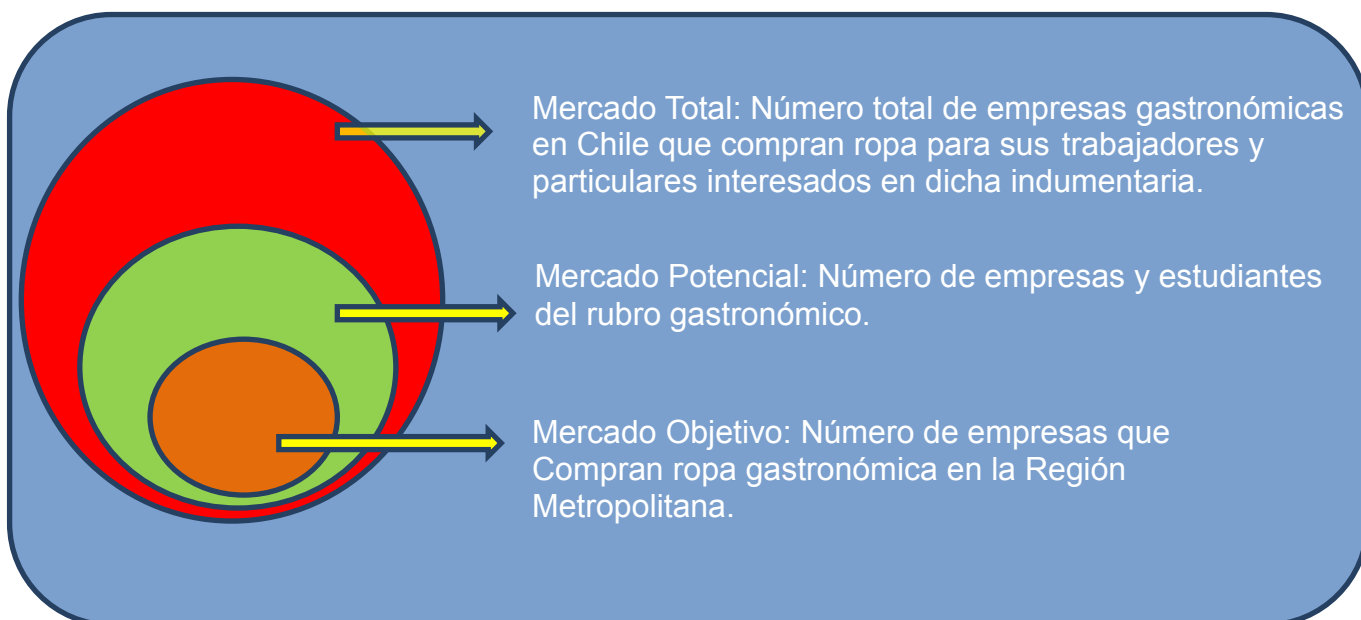
El número de empresas del rubro gastronómico del país que compran ropa para sus trabajadores, en el año 2013 eran 36.592 establecimientos en total con 235.142 trabajadores, como se muestra en el gráfico N° 14, de los cuales el 30% se encuentra en la región metropolitana y está conformado por 11.000 restaurantes y 70.542 trabajadores.

En el periodo 2009-2013 el promedio de crecimiento de trabajadores de las empresas de gastronomía es 3,6% anual. Considerando este valor, la proyección para el 2016 es 261.463 trabajadores y de acuerdo a la encuesta realizada el gasto promedio por trabajador es \$111.504 al año, por lo que el mercado total es de \$29.154.080.294

Por otro lado, el número de estudiantes de gastronomía en el 2013 fue de 4209. Considerando el crecimiento de 7,6% registrado en el periodo 2010-2014, el número de estudiantes de gastronomía proyectado para el 2016 es de 4704, y tomando en cuenta la encuesta realizada el consumo promedio anual por estudiante es de \$78.000, lo que

determina que el mercado representado por el total de estudiantes es de \$ 366.912.000.

Gráfico 14: Tamaño de Mercado



Fuente: Elaboración propia

4.4 Competidores

4.4.1 Ropa Gastronómica

PHALABI

La razón social es Plácido Halabi y Compañía Limitada, RUT 77.829.750-7. Es una empresa familiar fundada en 1957, pertenece a la categoría Pyme y se dedica principalmente a la confección y comercialización de uniformes para varias industrias, también comercializa tortas y postres. Partió como un pequeño kiosko ubicado en pleno centro de Santiago y ahora es una empresa con una amplia gama de productos y con locales en Mall Alto las Condes y Parque Arauco. Tiene importaciones desde China que en el año 2012 ascendieron a US\$155.043. No registra exportaciones.

Actualmente su plaza es Santiago con despacho a regiones. Están trabajando para exportar a mercados internacionales en el corto plazo.

Las siguientes líneas de producto fueron definidas para atender a varios segmentos de la industria.

Gráfico 15: Foto del portal web



Fuente: Portal Web de Phalabi

Tabla 4: Líneas de productos

Nombre	Descripción	Sitio web
La Casa del Delantal	Es el nombre original de la empresas que engloba a las otras líneas de productos.	www.lacasadeldelantal.cl
Ropa Corporativa y Publicitaria	Ropa para empresas de otro rubros con la finalidad de mejorar su imagen corporativa.	www.ropapublicitaria.cl
Boutique del Chef	Indumentaria Gastronómica	www.laboutiquedelchef.cl
Ropa Clinica	Indumentaria para el sector Salud (Hospitales y Clínicas).	www.ropasclinicas.cl
Ropa Educación	Ropa Para el sector Educación: Tenida para profesor de laboratorios, escolares y párvulos	www.ropaeducacion.cl
Crema y Chocolate	Tortas y postres a pedido.	www.cremaychocolate.cl

Fuente: Portal Web de Phalabi

La dirección es:

Casa Matriz: Dardignac 284. Recoleta,

Sucursal 1: Dominica 289. Recoleta. Tiene estacionamientos para clientes. Teléfono: 02-27325354 El horario de Atención es de lunes a viernes de 9am a 6pm.

Sucursal 2: Av. Kennedy 9001. Local 133. Las Condes. Santiago. Teléfono 02-2 2131017.

Sucursal 3: Av. Kennedy 5413. Local 692. Las Condes. Santiago. Teléfono 02-2 2010056.

Sucursal 4: Monjitas 843. Local 18. Santiago Centro. Santiago. Teléfono 02-2 6399299.

Julin Serra.

Es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de vestuario profesional desde 1937, su razón social es *Julio Sierra y Compañía Limitada* Rut. 84.345.800-9 Está registrada en el SII con Giro de Fabricación de Prendas de Vestir Textiles y Similares. Está en la categoría de Pyme. Importa productos principalmente materia prima (Tejido plano) de Brasil³. Sin embargo, éstas disminuyeron con el transcurso de los años. Sus exportaciones son mínimas.

La casa matriz está en Santiago. Cuenta con dos sucursales en Santiago y con una en Viña del Mar.

Casa matriz: Calle San Antonio 459, Santiago. Teléfonos: 02-26381917, 02- 26331722.

Sucursal 1: Diagonal Cervantes 684, Santiago. Telefono 0056-2- 26384140.

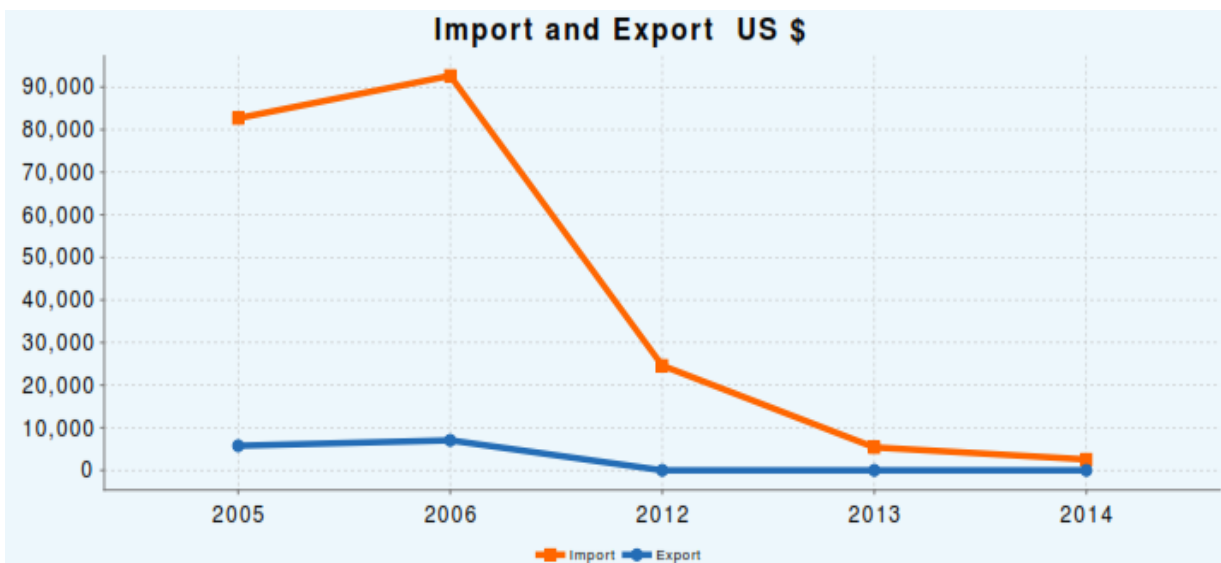
Sucursal 2: Alonso de Cordoba 2788, Vitacura. Teléfono 0056-2-29356414.

Sucursal 3: Av. Valparaíso 311, Viña del Mar. Chile. Teléfono 0056-32-2713911

³

http://www.guiaexport.cl/rc/company/results_company_mbr.asp?meco_code=300010643&acti_code=647&code2=0&lang=esp&social=

Gráfico 16: Comercio exterior de Julin Serra



Fuente: Portal Web de Julin Serra

Tabla 5: Cuadro comparativo de competidores directos.

VARIABLES	Phalabi	Julín Serra
Descripción General	Experiencia de 58 años. Confeccionista e importador. Tamaño Pyme.	Experiencia de 22 años. Importa y confecciona. Tiene 2 divisiones.
Producto	Manufactura propia, tiene taller de confección especializado. Tiene stock de productos. Delantales Uniformes ropa publicitaria.	Confecciona y Comercializa Ropa Gastronómica y médica. Importa materia prima.
Plaza	Oficinas en Santiago.	Sucursales en Santiago y Viña del Mar.
Fortalezas y debilidades	Amplia experiencia. Fuertes en ventas. Marca débil. Buena reputación. Utiliza redes Sociales, publicidad en páginas amarillas.	Foco en la venta al sector médico y gastronómico. Ocupan varios canales de venta. Utiliza redes sociales. Facebook e Instagram..

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Encuesta

Con la finalidad de conocer los gustos y preferencias de los consumidores se ha realizado una encuesta de manera presencial. Se ha intentado obtener la mayor cantidad de muestra posible. Se ha ofrecido incentivos a los participantes, para persuadirlos a participar en la encuesta y mejorar la calidad de sus respuestas.

4.5.1 Resultados de la Encuesta

El número total de encuestados fueron 147, y su perfil está conformado por dueños o administradores de restaurantes, estudiantes de gastronomía y clientes que compraban productos en distintos locales de venta.

Las características demográficas de los encuestados fueron las siguientes: mayoritariamente hombres con un 62% de participación y mujeres con un 38%. Las edades se agruparon en cuatro grupos etarios: de 18 a 29 años, de 30 a 44, de 45 a 59 y de más de 60 años. El resultado muestra que la participación de las tres primeras categorías es de un 33% cada una y la última con un 1%.

Respecto a su condición laboral, el 37% de los entrevistados son empleados, el 26% estudiantes de carreras de gastronomía, el 20% dueños de restaurantes, el 9% son otros constituidos por amigos o familiares de estudiantes de gastronomía, el 5% son particulares que son compradores ocasionales que destinan el producto usualmente para regalo, y finalmente aparecen un grupo con un 3% corresponden a comerciantes intermediarios de Santiago y regiones.

El 25% asegura comprar solo una vez al año y corresponde en su mayoría a estudiantes, un 27% de los entrevistados dice comprar ropa en por lo menos dos veces al año, el 22% afirma comprar tres veces al año y corresponde en su mayoría a restaurantes, un 11% responde 4 veces en un año y corresponde a dueños de restaurantes y un 15% revela comprar más de cinco veces en un año y corresponde a restaurantes, cadenas de comida rápida y algunos comerciantes.

El gasto promedio anual observado es: promedio general, \$716.528; mediana, \$70.000, y el gasto promedio de estudiantes es \$78.000.

Al consultar dónde compró la última vez, curiosamente la gran mayoría, un 59%, no lo recordaba, el 28% mencionó *La Casa del delantal*, un 6% en Patronato, el 5% Saba Confecciones y un 2% Julín Serra.

En cuanto a los productos que más compra, en primer lugar fue mencionado “poleras” con un 18%, seguido de chaquetas 16% y pantalones con un 16%, luego delantales, uniformes completos y gorros todos con un 11% cada uno, un 5% respondieron que todo, y finalmente un 12% entre camisas, pecheras, mandiles y otros.

Respecto a la procedencia de los productos la mayoría, 78%, prefiere productos de fabricación nacional y el restante 22% mencionó importado.

El factor que determina la elección del producto es la calidad con 61% del total, seguido del precio con un 23%, el diseño con un 10%, la recomendación fue mencionada por un 6% de los encuestados y llama la atención que tan solo un 1% mencionó la marca como factor determinante.

A la consulta sobre qué medio prefiere al comprar, el 83% responde que lo hace de manera presencial y el 17% respondió vía online.

La opinión sobre la calidad de la ropa o los uniformes que actualmente utiliza, el 41% considera que es de muy buena calidad, el 33% encuentra que es de buena, el 23% aceptable y el 3% encuentra que es de mala calidad.

A la pregunta acerca de cuáles atributos eran más importantes a la hora de elegir un producto, donde la *calificación 1* corresponde a nada importante y *calificación 5* a muy importante, los atributos señalados como muy importante fueron calidad, atención al cliente y cumplimiento con un 52%, 46% y 45% respectivamente; rapidez en la entrega, 43%; precio, 35%; y variedad de modelos, 33%.

Cuando se consultó acerca de ropa con modelos exclusivos, el 25% considera que es muy interesante, seguido de un 49% al que le parece interesante; respecto al atributo de tela suave y agradable al contacto con la piel, el 70% lo consideró muy interesante seguido de un 37%, al que le pareció interesante.

A la pregunta. *¿Basándose en la anterior descripción, ¿Cuál es el grado de interés en que su empresa compre el nuevo producto a un precio razonable?*, los resultados fueron como sigue: el 34% asegura que lo compraría, el 45% probablemente lo compraría, el 20% pueda que sí o pueda que no, y el 1% probablemente no lo compre o seguro que no lo compraría.

A la consulta sobre la disposición a pagar por productos con un modelo exclusivo, que difiere de un producto estándar y que generalmente es importado, los resultados fueron de 20% para quienes están dispuestos a pagar hasta un 50% más sobre el precio del producto estándar, de 37% para quienes pagarían un 30% más, de 20% aquellos dispuestos a pagar un 10% más, y un 23% pagaría el mismo precio de un modelo estándar.

4.6 Segmentación

Se realiza una segmentación para responder con mayor efectividad a las necesidades y características de los clientes.

En este estudio, la segmentación se hace considerando la ropa de trabajo en general, para después identificar el sector más apropiado.

Las variables que se utilizan son como resultado de las entrevistas realizadas a clientes. Los factores y variables más importantes a considerar en la segmentación son:

a) Demográficas

- **Tamaño de la compañía:** El ministerio de economía clasifica a las empresas de acuerdo al nivel de ventas en:

Tabla 6: Categoría de empresas

Categoría	Ventas Anuales (UF)
Microempresas	Menos de 2.400
Pequeñas empresas	2.400 y 25.000
Medianas empresas	25.000 y 100.000
Grandes empresas	Más de 100.000

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ministerio de Economía

b) Beneficios buscado

Tomando en cuenta los beneficios buscados existen empresas que valoran de distinta manera atributos como precio, calidad, variedad de modelos y tiempo de entrega; en la siguiente tabla se describe estas características.

Tabla 7: Segmentación por beneficios

	Empresas que demandan ropa económica	Empresas que demandan ropa de calidad	Empresas que demandan ropa con t° de entrega cortos
Beneficios buscados	Precio bajo y mejor valor	Buen acabado, tela de calidad	Rapidez en la entrega y emergencias
Tipo de ropa	Ropa estándar	Ropa de marca reconocida	Ropa Estándar y modelos diferentes pero personalizados
Nivel de consumo de ropa	Fuerte	Ligero	Moderado
Características demográficas	Empresas grandes, instituciones gubernamentales.	Empresas, y Ejecutivos de rango medio alto de empresas. Empresas de Gastronomía, Minería	Empresas pequeñas, medianas, grandes, Agencias de eventos
Características psicográficas	Sensible a los precios, costo más bajo	Estatus, seguridad, comodidad, soporte y servicio	Poco sensible a los precios

Fuente: Elaboración propia.

La primera clasificación corresponde a empresas que demandan ropa económica según las encuestas corresponden al 50% de los participantes y califican al precio como un factor “muy importante”. Entre otras empresas pertenecen a esta categoría empresas del estado que en su criterio de evaluación asignan un 40% del puntaje total al precio, 30% para la calidad y 30% al tiempo de entrega de los productos. En el anexo E, se muestra el requerimiento para el Hospital Félix Bulnes.

El segundo grupo está conformado por empresas que valoran más la calidad del producto y resaltan en este estudio las empresas de gastronomía y que además tiene una mayor preferencia por productos nacionales, 78% versus 22% por productos importados.

El tercer grupo están formado por empresas que valoran más los menores tiempos de entrega y por esta razón pierden su poder de negociación. Lo conforman empresas de distintos rubros y tamaños, destacando las agencias de eventos y empresas intermediarias.

c) Características psicológicas

La siguiente tabla describe las características de comportamiento de clientes frente a varios factores. Por ejemplo, el riesgo de adquisición del producto disminuye cuando los pedidos son de menor volumen y la decisión de compra es inmediata; esto es propio de microempresas y Pymes. También se puede ver que la lealtad del cliente frente a productos estandarizados es baja, éstos solo buscan precio y el producto que generalmente adquieren es importado. Sin embargo los innovadores tienen mayor disposición a pagar por los productos.

Tabla 8: Segmentación por características personales y psicológicas (conductuales)

	Tolerancia al riesgo	Estilos de decisión del cliente	Nivel de lealtad del cliente	Innovadores
Características	Menor cuando los pedidos son de menor volumen	Pymes tiene decisión rápida	Es baja en productos estandarizados	Mayor disposición a pagar por productos sofisticados

Fuente: Elaboración propia.

d) Factores situacionales

Se consideró necesario incluir esta clasificación debido a que en el mercado se presentan con mucha frecuencia factores circunstanciales que determinan una decisión de compra. Estos factores se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 9: Segmentación por factores situacionales

	Urgencia	Modelos específicos	Volumen de pedidos
Características	Se precisa planificar la producción con horas extras u outsourcing	Debido a especificaciones técnicas o innovaciones	Outsourcing o manufactura internacional

Fuente: Elaboración propia.

Las instituciones gubernamentales no son el foco debido a que sus necesidades están basadas en la minimización de costos y tienen mayor poder de negociación frente al

proveedor. Tampoco se consideran los clientes particulares que adquieren productos en una proporción mínima, no significativa.

4.7 Segmento Objetivo

El segmento de mercado determinado para elaborar este estudio son empresas del rubro gastronómico ubicados en la Región Metropolitana, de cualquier tamaño que valoran la calidad y la variedad de diseños y que necesitan posicionar su imagen a través del logotipo en la ropa de trabajo de sus integrantes.

5. Análisis Estratégico

Para este plan de negocios, el entorno considerado para el análisis del ambiente, es Chile. Sin embargo, a nivel global hay un crecimiento en la venta de ropa corporativa debido a un aumento en la demanda de los países emergentes⁴.

5.1 Análisis del Entorno

5.1.1 Político

El Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, en la Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020, se enfoca en definir prioridades de política en los tres pilares fundamentales de la Estrategia Nacional de Innovación, enfatizando que el objetivo último es promover la innovación empresarial y la diversificación productiva, siendo la ciencia, la tecnología y el capital humano, factores fundamentales para lograr dicho objetivo en un horizonte de mediano y largo plazo.

En cuanto a los servicios financieros, el Consejo Nacional de Innovación recomienda perfeccionar el esquema tributario para eliminar distorsiones que afecten la competencia y acceso a crédito para las empresas, especialmente Pymes. Existe un panorama político favorable que fomenta el desarrollo del emprendimiento. Hay incentivos especiales como la Ley Navarino, que consiste en franquicias tributarias para empresas que inviertan y operen en las comunas de Cabo de Hornos, Porvenir, Primavera y Timaukel, leyes de comercio exterior, tratados de libre comercio (TLC), entre otros.

Según el informe *Doing Business 2012* del Banco Mundial, Chile es un país donde es más simple y económico iniciar un negocio. Los negocios en Chile se realizan en un entorno transparente, bien regulado y políticamente estable.

De manera general, las importaciones en Chile están gravadas con un arancel ad valorem⁵ de 6%, sin embargo, dependiendo del producto a importar y país de

⁴ http://www.strategyr.com/Workwear_Market_Report.asp Global Industry Analysts. Global Strategic Business Report.

⁵ Arancel ad valorem, quiere decir que esta tasa se aplica sobre el valor aduanero de los productos.

procedencia, existen variantes que modifican el régimen tributario aduanero. Luego de aplicar el impuesto aduanero, se calcula el impuesto interno que corresponde al impuesto al valor agregado (IVA) el que se calcula sobre el valor aduanero⁶ más los derechos de aduana.

Una de las variantes que modifican el régimen tributario aduanero son los acuerdos comerciales (TLC) que tiene Chile con un gran número de países, que permiten rebajar o eliminar el arancel del 6%. Precisamente, esto podría ser beneficioso para el rubro de ropa si se importan productos acabados o materia prima como telas de países con los que se tiene acuerdos comerciales como Bolivia, China, Ecuador, Perú, etc.

En cuanto al apoyo y fomento a las miPymes existe un amplio número de instituciones y programas que lo brindan, como CNR, CONAF, CORFO, ENAMI, FOSIS, INDAP, SENCE, SERCOTEC, PROCHILE, FOGAPE, Banco Estado. Las políticas de estas instituciones incluyen provisión de información, apoyo al emprendimiento, acceso a tecnología, acceso a mercados, financiamiento y capacitación de recursos humanos.

Existen varias leyes, decretos e instituciones que apoyan a las Pymes, como por ejemplo, el programa Chile emprende, ley de la empresa individual de responsabilidad limitada, ley sobre contratos administrativos y compras del sector público, más conocido como el portal de Chilecompra, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia⁷, y otros. Estas disposiciones legales crean un ambiente legal favorable para un emprendimiento y éste proyecto puede beneficiarse de estos programas.

En Chile existía un régimen proteccionista para el desarrollo de la industria textil nacional, que fue desmantelado en 1975 cuando el gobierno adoptó una nueva política liberal, lo que prácticamente obligó a las empresas nacionales competir en un nuevo escenario globalizado. El impacto fue de enormes proporciones, debiendo cerrar muchas fábricas textiles, y otras que se reconvirtieron en importadores⁸.

Según cifras de Prochile, el total de las exportaciones textiles alcanzaron a US\$ 544,7 millones en 2013, con una caída de 10% respecto el periodo anterior (estos datos se muestra en el Anexo A). Sin embargo, las importaciones del sector crecieron de manera sostenible, provenientes principalmente de Asia.

El proceso de creación de una empresa, antes de la actual legislación, para formar una sociedad comercial, se debía contratar a un abogado que redactara una escritura y llevar a una Notaría para su certificación, lograda la aprobación notarial debía ser publicada en el diario oficial. A continuación debía inscribirse en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces, para después acudir al Servicio de Impuestos Internos para solicitar autorización para la iniciación de actividades y obtener el RUT. Todo este proceso tomaba aproximadamente 8 días (muy difícilmente o en el mejor de los casos) hábiles y su costo superaba los \$250.000. Sin embargo, actualmente los emprendedores pueden ingresar al portal www.tuempresaenundia.cl

⁶ Valor aduanero, es el valor que comprende hasta el valor CIF (precio de los bienes puesto en puerto chileno antes de ingresar al país) de los productos.

⁷ www.ciglob.org Centro Internacional de Globalización y Desarrollo.

⁸ Memoria Chilena: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-100671.html>

del Ministerio de Economía, seleccionar el tipo de sociedad que quieren conformar y completar un formulario con las características de la misma, tales como identidad de los socios, razón social, giro y capital con que contará la empresa y finalmente obtener factura electrónica. El único requisito para aprovechar esta ley es contar con una firma electrónica, que no es más que un mecanismo electrónico para identificar a un usuario y que éste pueda hacer trámites a través de la web. Para obtener una firma electrónica existen varios proveedores de servicios de certificación de firma electrónica en el mercado. El costo es aproximadamente \$11.000 por un año.

La Ley 20659, que da pie a este nuevo escenario fue publicada el 8 de Febrero de 2013 y entro en vigencia el 2 de mayo del mismo año⁹.

5.1.2 Económico

En los últimos años se han experimentado fuertes alzas en los precios de los combustibles y fuentes de energía, lo que afecta directamente los costos de producción de empresas nacionales.

Uno de los puntos débiles es que la economía nacional depende principalmente de exportación de productos con escaso nivel de elaboración o valor agregado.

Según las proyecciones del Banco Central en su Informe de Política Monetaria (IPoM)¹⁰ de Junio 2013, a nivel externo, por el lado de la actividad, se observa una desaceleración de los países emergentes parcialmente compensada por un mayor crecimiento de algunos países desarrollados. En el plano externo, es posible que se dé una desaceleración más marcada del mundo emergente, motivada especialmente por un menor dinamismo de la economía China. La economía chilena se encuentra en buen pie para hacer frente al cambio de las condiciones internas y externas que se avecinan. Externamente, la situación para la economía chilena ha sido benigna por algún tiempo, con elevados términos de intercambio y condiciones de financiamiento externo muy favorables. Internamente, el avance del ciclo de inversión ha redundado en un fuerte dinamismo del empleo y el gasto, en un contexto de inflación contenida y TPM (Tasa de Política Monetaria)¹¹ en rangos neutrales. Las señales de los últimos meses indican que las condiciones externas e internas han comenzado a normalizarse.

El entorno económico de Chile es estable y existe un consenso en lo relativo al mantenimiento de los grandes equilibrios macroeconómicos. Debido a la ausencia de grandes desequilibrios en la economía y a la solidez financiera del país, Chile obtiene la calificación crediticia AA en largo plazo y A en el corto plazo, según *Standars and Poors*, la más alta de la región, sin embargo, queda aún trabajar para desarrollar otros sectores para sus exportaciones, ya que dependen en un 40% de las exportaciones de cobre.

⁹ Ley 20659: Constitución de empresas en 1 día <http://www.economia.gob.cl/constitucion-de-empresas-en-1-dia/>

¹⁰ IPoM: Informe de Política Monetaria, informe sobre los principales factores que afectan la inflación realizado por el Banco Central cuatro veces al año,

¹¹ TPM: Tasa de Política Monetaria, es el valor de una tasa de interés de referencia que el Banco Central de Chile determina a través de sus reuniones de política Monetaria.

En los últimos años Chile ha seguido una política de apertura económica, transformándose en una economía donde el comercio internacional tiene una importante participación. Según los informes de Política Monetaria del Banco Central, Chile ha mantenido altas tasas de crecimiento, registrando un PIB del 5,2% en 2010, 6% en 2011 y 5,6% en 2012. Sin embargo, el crecimiento del periodo 2013 ha sido de 4,1%, con cierta desaceleración, en el que año 2014 logró un crecimiento de tan sólo un 1,9%, con una proyección para el 2015 entre 2,5 y 3,5%. La inflación en el 2014 fue de 4,6%, una de las más altas de los últimos años y se proyecta que se mantendrá sobre 4,0% anual en el 2015, lo que puede traer un aumento de los costos de operación y de endeudamiento, y una disminución en el capital de trabajo y volúmenes de venta. Sin embargo, estará en torno a 3% durante el 2016, lo que es una buena señal para el emprendimiento, considerando que las tasas de interés serán más bajas y se podrá obtener un mejor financiamiento bancario.

El rápido crecimiento económico de Chile ha disminuido considerablemente desde mediados del 2013 y se prevé una recuperación modesta en el corto plazo. La disminución del precio del cobre y una menor demanda de China han mermado los términos de intercambio, la confianza empresarial y la de los inversionistas. Una recuperación moderada se espera para el periodo de 2015 y 2016 impulsada principalmente por una política monetaria de apoyo, una política fiscal expansiva y una demanda externa más fuerte¹².

Desde 2010, Chile es parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Este organismo agrupa a países con buen desempeño económico y con regímenes democráticos donde los derechos humanos están protegidos y tienen una legislación laboral moderna. El pertenecer a la OCDE conlleva a un reconocimiento internacional, el cual se puede traducir en mayores inversiones extranjeras en los países miembros, es como una garantía de que sus instituciones funcionan correctamente.

Desde 2012 es miembro del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), foro multilateral creado con el propósito de consolidar el crecimiento y prosperidad de los países del Pacífico, donde se tratan temas de intercambio comercial, coordinación económica y cooperación entre sus miembros¹³.

Respecto al tema laboral, el ingreso mínimo mensual para los trabajadores es de \$225.000, la tasa de desempleo durante los años 2011, 2012 y 2013 fue en promedio 6,1%. En 2014 registró 6,39%, que muestra que la tasa de empleo se ha mantenido a pesar de la desaceleración económica.

Todo lo anterior muestra que Chile se encuentra en un escenario económico favorable con buenas condiciones para atraer la inversión extranjera y con un nivel bajo de desempleo, que lo hace atractivo para emprender un nuevo negocio textil.

¹² OECD: Resumen del pronóstico económico de Chile <http://www.oecd.org/economy/chile-economic-forecast-summary.htm>

¹³ APEC: http://es.wikipedia.org/wiki/Foro_de_Cooperaci%C3%B3n_Econ%C3%B3mica_Asia-Pac%C3%ADfico

5.1.3 Social

Según el último censo, realizado en el año 2012, Chile tiene una población de 16.634.603 habitantes, con una cantidad de mujeres ligeramente mayor a los hombres y de los cuales la Región Metropolitana concentra a casi la mitad del total (40,2%). La tasa de natalidad ha experimentado una notable baja desde 2009. Sin embargo, según el Registro Civil de Chile, en el año 2013 se observó un incremento de los nacimientos en un 1,35% respecto al año anterior. Según el sociólogo Luis Gajardo, este incremento podría ser explicado por el aumento de inmigrantes en Chile¹⁴. La tasa de mortalidad indica un leve ascenso para situarse en 5,51/1000 en 2012¹⁵, debido fundamentalmente al progresivo envejecimiento de la población. Chile es uno de los países con crecimiento de la población más lento de América Latina. Se estima que la población en el 2020 estará en torno a 18.549.095 habitantes y en el 2030, 19.587.121¹⁶.

Las condiciones sociales de la población han mejorado ostensiblemente con respecto a las dos décadas anteriores, en gran medida gracias al crecimiento económico y a políticas sociales sensibles con la realidad de la población chilena. El país ha alcanzado un nivel de empleo cercano al de pleno empleo.

La población, en general, tiene mejores niveles de ingreso que el resto de América Latina, lo que deriva en que exista mayor concurrencia a restaurantes que incrementa el crecimiento del rubro gastronómico. Además existe un aumento en la diversidad de la oferta gastronómica lo que satisface el gusto de los consumidores.

Según datos del Servicio de Impuestos Internos, el número de restaurantes crece de manera sostenida. En el 2005 existían 28.378 restaurantes o establecimientos que expendían comida y en el 2013 llegaron a 36.592. Por otro lado, en el mismo periodo, el número de empleados del sector pasó de 163.808 a 235.142 trabajadores.

Además el uso de uniformes en restaurantes es una parte importante de la imagen de la empresa identificando su marca. Todo esto muestra que el entorno es favorable y existe una oportunidad para este plan de negocios de ropa corporativa enfocado en el rubro gastronómico.

5.1.4 Tecnológico

En cuanto al aspecto tecnológico, un estudio realizado por Nokia¹⁷ indica que Chile tiene un alto nivel de avance como plataforma tecnológica a nivel mundial. El estudio señala que Chile conservó su tercera posición entre los 25 países emergentes y la primera de América Latina, con un puntaje de 6,06 después de Malasia (7,14) y Sud

¹⁴ <http://www.emol.com/noticias/nacional/2014/02/15/644988/nacimientos-aumentan-por-primer-vez-desde-2009-y-expertos-lo-atribuyen-a-inmigrantes.html> expertos-lo-atribuyen-a-inmigrantes.html

¹⁵ INE: www.ine.cl

¹⁶ INR: <http://palma.ine.cl/demografia/menu/EstadisticasDemograficas/DEMOGRAFIA.pdf>

¹⁷ Connectivity Scorecard 2010: <http://www.onecommunity.org/wp-content/uploads/2010/04/TheConnectivityReport2010.pdf>

África (6,18). El estudio tiene como objetivo medir el nivel de uso de las TICs¹⁸ en el desarrollo del país. El uso de los beneficios de las TICs mejora el desempeño de las empresas.

Los Tratados de Libre Comercio con diferentes países, como USA y China, permiten acceder a equipos con tecnología libre de aranceles, lo que deriva en un aumento de la producción.

En materia de Ciencia y Tecnología específicamente en inversión en investigación y desarrollo (I+D), Chile comparado con los países de la OCDE, se encuentra en último lugar, con un gasto concentrado en el sector universitario y una participación baja del sector privado¹⁹. Sin embargo, según el informe del Foro Económico Mundial, Chile es el líder en el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicaciones en la región²⁰.

Se puede ver a diario que la población chilena tiene una cultura muy intensa en el uso de la tecnología. El uso frecuente de tabletas y celulares inteligentes (smartphones), mayormente de última generación, se puede apreciar en los distintos medios de transporte, lugares de trabajo, de esparcimiento, etc. Existen sistemas de transporte que funcionan con tarjetas electrónicas y sistemas de telepeaje, con cobro posterior, en autopistas de alta velocidad.

El 62% de los chilenos tiene, en sus hogares, acceso propio y permanente a internet, que es un 12% menos que el promedio de la OCDE, pero 27% más que el promedio de Sudamérica. También destaca el estudio que los usos más frecuentes son el uso de redes sociales en un 79.3%, correo electrónico (78,3%) y Música y Películas (42,2%). También se resalta un aumento sostenido de dispositivos móviles desde 2010 hasta el primer trimestre de 2014. Chile pasó de 19 a 51,8 dispositivos de acceso a internet por cada 100 habitantes²¹.

Refiriéndose a empresas textiles no hay mucha oferta en cuanto software especializado para puntos de venta. Las empresas de tecnología suministran software standard a diversas industrias, por lo que las empresas textiles, sobretodo Pymes, se adaptan al software.

5.1.5 Conclusión del Análisis del macroentorno

Los factores políticos y legales vigentes en Chile son favorables a la inversión extranjera, pudiendo considerarse como uno de los ambientes más favorables de la región y a nivel mundial para hacer negocios. Lo mencionado anteriormente favorece el desarrollo de la economía nacional en todos sus sectores y, por ende, un ambiente favorable para nuevos emprendimientos.

¹⁸ TICs: Tecnologías de Información y Comunicaciones

¹⁹ CONICYT: <http://www.conicyt.cl/regional/files/2014/04/Encuentro-CONICYT-GORES-OCDE.pdf>

²⁰ Emol Tecnología: <http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2014/04/23/656703/chile-es-lider-regional-en-uso-de-tecnologias-de-informacion-y-comunicacion.html>

²¹ Subtel: Encuesta Nacional de Acceso y Uso de Internet en 2014 <http://www.subtel.gob.cl/noticias/5411-encuesta-nacional-sobre-uso-y-acceso-de-internet>

El proceso de creación de nuevos negocios es fácil, expedito y barato.

Chile es un país con una economía estable con el poder adquisitivo más alto de Latinoamérica. Lo anterior crea un ambiente favorable para nuevos emprendimientos

En cuanto a la industria textil comparado con la producción nacional tiene un elevado porcentaje de importaciones impulsado por los precios bajos y provenientes principalmente de Asia. Esta es una condicionante que obliga a tomar en cuenta las importaciones como una parte importante de la nueva unidad de negocios para estar en una situación competitiva favorable.

Existen organismos y programas de apoyo implementados por el gobierno que fomentan nuevos emprendimientos lo que abre una oportunidad más para aprovechar.

El crecimiento sostenido de restaurantes en Chile abre otra oportunidad para establecer un negocio de venta de ropa gastronómica.

5.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para el análisis de la industria de comercialización y producción de ropa corporativa se utilizó el enfoque de las 5 fuerzas de Porter²². Con este análisis se espera determinar el atractivo de la industria y los factores claves para el buen desempeño de la empresa en el largo plazo.

5.2.1 Intensidad de rivalidad entre Competidores.

La Industria Textil es una industria fragmentada donde ninguna empresa tiene una gran participación en el mercado que permita influir profundamente en los resultados. Está formada por un gran número de empresas grandes, medianas y pequeñas, todas de propiedad privada, que no amenazan con represalias. No hay una compañía dominante con suficiente poder para regular los acontecimientos. La lucha entre los competidores principalmente se basa en los precios provocando una intensa rivalidad que deriva en una disminución de precios y esto, a su vez, crea un recorte en las ganancias.

En una industria madura como la de la ropa corporativa el producto es percibido como un commodity, donde la capacidad de infraestructura es similar entre los competidores. Sin embargo se hizo una clasificación de los competidores tomando en cuenta sus características operacionales en tres grupos: Primero, los competidores que fabrican y comercializan los productos íntegramente en territorio nacional, segundo, los competidores que importan los productos de otros países y tercero, competidores que solo se dedican a la comercialización de los productos y el proceso de fabricación lo encargan a un tercero utilizando talleres de confección independientes.

En el grupo de empresas que fabrican y comercializan sus productos se pueden distinguir microempresas, Pymes, y grandes empresas.

²² Michael E. Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard creador del modelo de las 5 Fuerzas de Porter para determinar la intensidad en una industria.

- Las microempresas son talleres pequeños concentrados principalmente en las comunas de Recoleta, Independencia y Santiago. No mantienen stock de productos sino que confeccionan a pedido. Sus clientes son muy diversos, desde intermediarios hasta clientes finales. La mayoría de sus clientes intermediarios son otros talleres o empresas que derivan su producción principalmente en los meses de mayor demanda. La calidad de los productos de estos talleres es inferior a la de talleres más grandes que tienen recursos humanos y maquinaria especializada. No se tiene certeza del número de talleres existentes, porque incluso los hay informales que trabajan en sus domicilios particulares. No poseen ninguna estrategia de marketing. Sus barreras de entrada y de salida son bajas porque las pocas máquinas que poseen se pueden liquidar de manera fácil vendiéndola a otros talleres o a personas particulares.
- Las Pymes, son empresas establecidas de manera formal y se destacan por la calidad de sus productos; cuentan con local de ventas y tienen publicidad, generalmente, a través de portales web. Tienen un área de confección más organizada con maquinarias especializadas que en caso de cierre, son más difíciles liquidar, por lo tanto, tienen mayores barreras de salida.
- Las grandes empresas, son muy pocas y destacan por la calidad superior de sus productos, cuentan con un área de confección especializada y tienen locales de ventas. Sus esfuerzos de marketing son mayores, sin embargo, no son intensos. Algunas usualmente van a ferias del sector ofreciendo sus productos, convirtiéndose en el segmento que tiene mayores barreras de entrada y salida.

En el grupo de empresas que importan productos de otros países se pueden distinguir medianas y grandes empresas que importan productos estandarizados principalmente de China, tienen locales propios, algunas están ubicadas en el barrio Patronato en la comuna de Recoleta y bodegas en ubicaciones cercanas a sus locales de venta. Sus clientes son intermediarios o clientes finales, y que además aprovechan las tecnologías de información para gestionar sus productos y recursos. Presentan precios al por mayor y al detalle, llevando registro de la operaciones de sus clientes para otorgar precios más bajos a mayores volúmenes de ventas. Mantienen stock de sus productos aunque es muy común que tengan quiebres de stock en su inventario. Cabe señalar que estas empresas solo comercializan ropa corporativa, no la producen. Sus productos a pesar de ser estandarizados tienen un nombre de marca y utilizan un marketing pero con poca intensidad para posicionar sus productos. También se la puede clasificar en empresas que importan productos de calidad con un precio mayor y productos de calidad inferior a un precio menor. Algunas de estas empresas ampliaron su línea de productos de ropa corporativa a la venta de calzado de seguridad.

Los competidores que solamente se dedican a la comercialización de los productos y el proceso de fabricación lo encargan a un tercero son vendedores intermediarios independientes que visitan a empresas para ofrecer sus productos, donde, tanto la fabricación y la personalización con los logos corporativos lo realizan en un taller externo. Al externalizar todo el proceso, tienen la desventaja de depender de terceros, situación que muchas veces deriva en un incumplimiento en sus pedidos.

Observando las características de los competidores se puede concluir que la intensidad de la rivalidad entre competidores es alta.

5.2.2 Amenaza de Nuevos Participantes.

Los nuevos participantes son compañías que actualmente no fabrican ropa corporativa pero cuentan con la capacidad para hacerlo y que, si lo deciden, podrían entrar en la industria. Sin embargo, es necesario conocer las barreras de entrada para determinar el nivel de amenaza de competidores potenciales.

Además estas barreras son diferentes dependiendo a qué tipo de segmentos se quiere dirigir el nuevo participante.

En el caso de ingresar como una microempresa, las barreras de entrada son bajas debido a que los recursos necesarios para emprender el negocio no son elevados, en cuanto a las maquinarias, existen en el mercado empresas que venden máquinas usadas a precios muy bajos y, para formar un taller pequeño, no se requieren muchas máquinas, por lo que el capital total necesario también es bajo. Además, los trámites para realizar sus actividades en forma legal en la actualidad se pueden hacer de manera rápida, sobre todo ahora que el Ministerio de Economía promueve la creación de empresas en un día²³.

Debido a que los pagos de arriendo que tienen este tipo de empresas son bajos y en muchos casos funcionan en domicilios particulares de sus dueños. No tienen gastos de publicidad ni arriendo por locales de venta; los empleados “trabajan a trato” (ganan por la cantidad de prendas confeccionadas, es decir, su remuneración es variable). Por lo tanto la amenaza de nuevos participantes en este segmento es alta.

En el caso de las Pymes (presente proyecto) las barreras de entrada son mayores debido a que requieren de puntos de venta establecidos, esto, implica tramitar el inicio de actividades en el Servicio de Impuestos Internos y la patente comercial en la municipalidad de la comuna respectiva. La inversión en capital es más elevada, debido principalmente a: La mayor cantidad de equipos y maquinarias necesarios para contar con un taller especializado, los gastos en que se incurren para la puesta en marcha, el personal reclutado debiera tener cierto grado de calificación técnica en el oficio o requiere de cierto tipo capacitación, y gastos en publicidad. Por todo lo anterior, el grado de amenaza de ingreso a nuevos participantes en este segmento es media-baja.

En el segmento de grandes empresas la inversión inicial necesaria es mayor como consecuencia de los mayores recursos que genera la necesidad de contar con talleres especializados para su línea de producción los cuales requieren de equipos y maquinarias más sofisticados que implican mayor desembolso para su adquisición. En este tipo de empresas es muy difícil aplicar economías de escala, debido, principalmente a la personalización de los productos que las empresas requieren y porque los volúmenes de producción son bajos comparado con otros países. El grado de amenaza de ingreso a este sector por parte de nuevos participantes es de calificación media.

²³ La nueva ley permite constituir empresas en 24 horas, esta ley fue aprobada por el Congreso Nacional el 23 de Enero de 2013, permitiendo iniciar una empresa en un sólo trámite y a costo cero, basada en un sistema totalmente electrónico.

En el segmento de empresas importadoras las principales desventajas son: Un capital necesario más elevado, mayor gasto para contar con canales de venta establecidos, mayores costos en marketing, gastos en tecnologías de información para tener un sistema de cadena de suministro óptimo para evitar la acumulación de inventarios y quiebres de stock, y desembolso para establecer una alianza con el proveedor extranjero. La intensidad de amenaza de entrada en este segmento es media-alta

En el caso de los intermediarios, el único recurso que requieren es el capital de trabajo. La producción es externalizada o los productos son comprados a empresas importadoras para luego personalizarlos en talleres externos. Se concluye que las barreras de entrada son bajas.

En general, no hay impedimento en el acceso a los canales de distribución, sin embargo, en el sector Patronato existen ciertas dificultades en cuanto a la disponibilidad de locales comerciales, pues ha aumentado la demanda de los mismos. Tampoco hay regulaciones legales o normativas que impidan o limiten la entrada a nuevos participantes.

5.2.3 Poder de Negociación de los Clientes.

Los clientes están fragmentados, las ventas no están concentradas, el cliente obtiene pocos beneficios y, por lo tanto, la sensibilidad al costo y a la calidad del servicio es alta y en general los costos de cambio son bajos. Existen dos tipos de clientes: Los clientes finales y los intermediarios. Los clientes finales son organizaciones privadas o gubernamentales de distinto tamaño que usualmente compran ropa corporativa. Los intermediarios son personas naturales o empresas que solo comercializan productos dejando la producción a talleres de confección externos o compran la ropa a los importadores.

En el caso de los clientes finales, el volumen de compra es variable, dependiendo del tamaño de la compañía y el número de empleados que posee, por lo que cotizan pequeñas cantidades o miles de productos. El poder de negociación es mayor mientras mayor es la cantidad de productos que requiere.

Los canales para llegar a estos clientes son varios; en el caso de las empresas privadas se puede llegar a través de vendedores o estas empresas licitan sus compras a través de sus propios portales web. Por otro lado, las organizaciones gubernamentales licitan sus requerimientos a través del portal de compra estatal llamado "Chile Compra" (sistema de compras y contratación de bienes y servicios del sector público). El poder de negociación de este tipo de clientes es medio-alto.

Para los clientes intermediarios el costo de cambio de proveedor es muy bajo debido a que ellos conocen el mercado, identifican a distintos proveedores de materia prima y tienen fácil acceso a diversos talleres. Este tipo de clientes tiene una alta probabilidad de integración hacia atrás, entonces se puede decir que el poder de negociación de este tipo de clientes es alto.

5.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores.

El principal elemento de la materia prima utilizada en la fabricación de ropa corporativa es la tela, luego se utilizan varios insumos como cierres, hilos, botones, etc. En el mercado existen una gran cantidad de proveedores disgregados y la mayor parte de la materia prima que ofrecen es importada. Estos proveedores están ubicados, principalmente, en las comunas de Independencia y Recoleta en la capital del país. Por todo lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

5.2.5 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.

Los productos sustitutos directos de ropa corporativa fabricada en Chile o importada de Asia son aquellos de marcas muy posicionadas, como NorthFace, Columbia, Cat, Norhtland y Tommy Hilfiger, entre otros, que con sus líneas de productos limitan el rendimiento potencial del sector, imponiendo un techo a los precios que pueden cobrarse en él.

Si bien estas marcas internacionales no tienen una línea exclusiva de ropa corporativa, sus productos, previa personalización con sus logos corporativos, pueden ser utilizados por las empresas usuarias finales para potenciar su imagen corporativa. Cabe señalar que los productos de estas compañías internacionales son de buena calidad y tienen buen desempeño.

Se puede decir que la amenaza de los productos sustitutos es baja.

5.2.6 Conclusiones del Análisis de la Industria

En la siguiente tabla se puede observar un resumen de las 5 fuerzas de Porter, donde las fuerzas principales que afectan a la industria de ropa corporativa son dos; por un lado los competidores, porque la rivalidad es fuerte, y por otro, los clientes, porque su poder de negociación es importante. La amenaza de nuevos participantes es moderada. Pero, hay que destacar que el poder de negociación de los proveedores, y la amenaza de productos sustitutos es baja.

Tabla 10: Atractivo de la industria de ropa corporativa

Fuerza	Intensidad				Atractivo
	Baja	Media-baja	Media-alta	Alta	
Intensidad de rivalidad entre Competidores				x	Bajo
Amenaza de Nuevos Participantes		x			Medio-alto
Poder de Negociación de los Clientes			x		Medio-bajo
Poder de Negociación de los Proveedores	x				Alto
Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	x				Alto

Fuente: Elaboración propia con enfoque de Michael PORTER.

Para las pretensiones de la empresa *HD*, las posibles implicaciones estratégicas de las cinco fuerzas competitivas se ilustran en la gráfico 17, donde se muestra que claramente estamos ante un escenario poco interesante y de rentabilidad baja, por lo tanto, la industria de ropa corporativa es poco atractiva pero con estabilidad.

Gráfico 17: Escenarios de la industria textil.

		BARRERAS DE SALIDA	
		BAJA	ALTA
BARRERAS DE ENTRADA	ALTA	Rentabilidad alta Mejor escenario	Rentabilidad alta con posible inestabilidad, riesgoso
	BAJA	Rentabilidad baja, estable	Peor escenario

Fuente: PORTER, Michael.- Estrategia Competitiva

Una opción que se deriva del análisis anterior puede ser aumentar la diferenciación de los productos utilizando nuevos tipos de servicios o haciendo modificaciones a los mismos. El desafío de *HD* consiste en sortear la fragmentación para convertirse en una de las empresas más exitosas del mercado, aunque tan solo pueda obtenerse una

modesta participación en el mercado. Se buscará neutralizar el poder de los clientes, especializándose mediante el tipo de producto, tipo de cliente y tipo de pedido.

5.4 Análisis FODA

Con la información actual del mercado, recolectada hasta este punto, se hace un análisis de las principales fuerza internas y externas que afectan a la empresa y a la industria de ropa corporativa enfocada en la industria gastronómica. Este estudio se hace en base a cuatro categorías: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- **Fortalezas.** La empresa *HD* ya tiene una experiencia en el rubro textil, específicamente en servicios de personalización de ropa y comercialización de maquinaria textil, esto le ha dado acceso a proveedores internacionales de materia prima para sus productos, y además, tiene la posibilidad de acceso financiero ya que *HD* es una empresa vigente y precisamente se quiere utilizar estos recursos para potenciar su nueva unidad de negocios. Por otro lado, al disponer de una fábrica en Santiago, tendrá una ventaja sobre los competidores importadores en superar el tiempo de repuesta al cliente. Se tendrá amplios catálogos online que mostrarán las diferentes características de los productos. También, el tener una plataforma online, es un beneficio que el cliente puede valorar al hacer cotizaciones o emitir órdenes de compra directamente vía web desde la comodidad de su oficina o de su casa, ahorrando tiempo, recurso que es muy importante para los clientes. Además habrá una sección para recibir la retroalimentación del cliente para mejorar su nivel de satisfacción.
- **Debilidades.** Al ser el producto un commodity es muy difícil lograr una clara diferenciación del mismo, y al ser una Pyme, los recursos financieros son limitados. Todo lo anterior, puede mermar la capacidad de competir de la empresa *HD*. Los precios son elevados comparados con productos estándar, lo que resta competitividad. Además, la falta de conocimiento y experiencia específica de la industria de ropa, hace que *HD* no tenga el know-how necesario para la fabricación y comercialización del producto. Otro punto negativo es la falta de consciencia de marca por parte de los consumidores quienes podrían mostrar cierta resistencia hacia el producto debido a la desconfianza y riesgo que conlleva adquirir un nuevo producto.
- **Oportunidades.** Se quiere aprovechar el aumento de demanda en el uso de ropa por parte de las empresas. Además, existe la posibilidad de posicionar una nueva marca en la mente de los consumidores e instalar puntos de venta en las principales regiones del país y para así ganar mayor participación de mercado.
- **Amenazas.** Las principales amenazas provienen de los clientes, puesto que en su mayoría, son sensibles al precio y también la amenaza de los competidores que tienen estrategias basadas en costos. También, hay que tomar en cuenta el mal desempeño de una empresa aliada, que en este caso podría ser un taller de confecciones externo, que no cumpla con los compromisos en el tiempo programado. Existe un descalce financiero en los plazos de pago a proveedores y cobro a clientes, por ejemplo, en el caso de instituciones gubernamentales los plazos de pago son en promedio a treinta días, y algunas empresas privadas inclusive superan este periodo.

Matriz FODA

Con la finalidad de cuantificar el análisis, se realiza una matriz FODA de tal manera que se pueda sintetizar la información relevante relacionada con la empresa *HD* disponible hasta ahora y así ayudar seleccionar la estrategia más adecuada.

Esta matriz cuantifica la magnitud de cada elemento de la matriz, donde “M” significa magnitud y se refiere a cuánto afecta dicho elemento a la empresa, “I” se refiere a la importancia que se le asigna a ese elemento. Para tener el efecto total de cada elemento se multiplica el valor asignado a la magnitud por la importancia asignada de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 11: Escalas de la Matriz FODA

Fortalezas y Oportunidades		Debilidades y Amenazas	
Escala	Magnitud	Escala	Magnitud
-1	baja	1	baja
-2	media	2	media
-3	alta	3	alta

Fuente: Elaboración propia en base a enfoque de Ferrel&Hartline. Estrategia de Marketing.

Las calificaciones otorgadas a cada factor en las tablas siguientes tienen base en el estudio previo realizado de la empresa y del sector.

Tabla 12: Matriz FODA (Parte 1)

Fortalezas.	M	I	R	Oportunidades.	M	I	R
Años de experiencia en el rubro textil (siete).	3	3	9	Posibilidad de obtener apoyo del gobierno a través de CORFO.	2	2	4
Experiencia en importaciones, costo más bajo de materia prima.	2	2	4	Se buscará el posicionamiento de una marca propia.	3	3	9
Fuerza de trabajo capacitada y motivada.	2	2	4	Mercado en crecimiento.	3	3	9
Alianzas con otras empresas.	2	3	6	Posibilidad de incrementar participación de mercado.	3	3	9
Posibilidad de acceso financiero.	2	2	4	Baja diferenciación y especialización de los competidores.	3	2	6
Acceso a Proveedores internacionales.	3	1	3	Apertura de mercados extranjeros, posibilidad de instalar una fábrica en Perú.	3	2	6
Propuesta de valor: Innovación de producto; centrada en estilo, diseño, exclusividad y personalizado.	3	3	9	Debido a la tendencia los innovadores probarán estos productos cuando estén disponibles.	3	1	3

Según la tabla anterior, en cuanto a las fortalezas los mayores puntajes obtenidos corresponden a la experiencia de la empresa *HD* en el rubro y la propuesta de valor que consiste en las características del producto y el servicio de personalización que ofrecerá la empresa, destacando también las alianzas que pueden establecerse con otras empresas para desarrollar el producto, especialmente con microempresas de confección en la Región Metropolitana.

Se puede ver que existen tres factores que sobresalen con puntajes elevados que son, el desarrollo de una marca propia, el crecimiento del mercado y una posibilidad de ganar participación en el mismo.

Tabla 13: Matriz FODA (Parte 2)

Debilidades				Amenazas			
Recursos financieros limitados.	-3	2	-6	Estrategia de competidores con enfoque en costos.	-3	3	-9
Línea de productos restringida.	-2	2	-4	Mal desempeño de una empresa aliada.	-3	2	-6
Distribución limitada al inicio.	-1	2	-2	Tipos de cambio de moneda, ejemplo apreciación del dólar.	-1	2	-2
Posicionamiento de mercado e imagen de marca débil.	-3	2	-6	El mercado textil es un mercado maduro.	-3	1	-3
Atención al cliente no estandarizado.	-2	2	-4	No se podrá fabricar en escala, debido a los bajos volúmenes de demanda.	-2	2	-4
Baja capacidad productiva.	-2	2	-4	El ciclo comercial: habrá un descalce financiero producto de los plazos de cobro y pago.	-2	1	-2
Poca experiencia en venta de ropa gastronómica.	-2	2	-4	Alta rotación de operarios en el rubro.	-2	2	-2
Diferenciación débil del producto.	-3	3	-9	Alto poder de negociación de los clientes.	-3	2	-6
Categoría de empresa pequeña.	-2	2	-4	Lealtad de los clientes con los competidores actuales.	-2	2	-4
Alianzas con empresas débiles (pymes)	-3	2	-4	Mayoría de clientes son sensibles al precio.	-3	3	-9
Costo arriba del promedio en salarios para evitar la rotación de empleados.	-3	2	-6	Recesión económica	-3	2	-6
Precio mayor que producto estándar.	-3	3	-9				

Las mayores debilidades se presentan en el precio del producto y en la diferenciación que hay que conseguir para transmitir el valor hacia el cliente. También son importantes los recursos financieros limitados, salario de trabajadores arriba del promedio y una imagen de marca débil, sin embargo este factor se puede trabajar para convertir en fortaleza.

En cuanto a las amenazas destaca la estrategia de bajo costo de competidores y un buen porcentaje de los clientes son sensibles al precio. Los otros factores que son amenazas importantes son el mal desempeño de una empresa aliada, el poder de negociación de los clientes y una recesión económica.

5.4.1 Conclusión del análisis FODA.

Las debilidades que se encontraron son típicas de una Pyme, y en este caso son: La falta de recursos y la inexperiencia administrativa, sin embargo, sobresalen el precio mayor que tendrá el producto y su diferenciación que debe ser percibido por el cliente. No obstante, considerando su tamaño (Pyme), se puede destacar su agilidad y flexibilidad para implantar políticas de cambio, y esto puede favorecer para abarcar nichos de mercado que no resultan atractivos para empresas más grandes. Y las principales fortalezas radican en: Lograr la diferenciación del producto y la experiencia de la empresa en el rubro.

En las amenazas resalta la estrategia de bajos precios que pueden adoptar los competidores. Sin embargo, aparecen muy buenas oportunidades. Una de estas oportunidades interesantes, tomando en cuenta que no existen marcas fuertes que estén consolidadas en el mercado, es posicionar una marca aprovechando el crecimiento de la industria, acompañado de una importante participación de mercado.

Se sugiere, entonces, una *estrategia de diferenciación*.

5.5 Factores Críticos

Los factores claves que determinan la ventaja competitiva sostenible en el tiempo son:

- **Ubicación.** Las instalaciones de la fábrica deben estar ubicadas cerca de los locales de venta, y éstos deben estar situados en un lugar estratégico con fácil acceso y alta afluencia de público.
- **Recursos Humanos.** Primeramente se pondrá énfasis en la selección cuidadosa del personal que se contratará el cual debiera tener perfil para trabajar en equipo, algunos de ellos deberán ser especialistas y otros desarrollarán en forma individual, varias actividades de acuerdo a las necesidades del momento.
- **Tecnologías de Información.** Implantación de tecnologías como ERP, para mejorar la gestión interna. Crear una plataforma online de tal forma que el cliente pueda realizar cotizaciones en línea. Contar con información en tiempo real necesaria para generar órdenes de producción. Con agilidad y eficiencia; se buscará lograr, además, el mejor tiempo de respuesta al cliente.

- **Alianzas.** Se sugiere buscar alianzas con proveedores nacionales e internacionales para obtener la materia prima de manera rápida y económica, todo esto a través de programas de abastecimiento revisados y mejorados periódicamente. También se consideran alianzas con Pymes nacionales de confección.
- **Marketing.** Es uno de los pilares del negocio porque se trata de una nueva empresa y se pretende posicionar una marca.
- **Diferenciación.** Se buscará una diferenciación ya sea de productos o servicios para distinguirse de la competencia.

En resumen, una buena ubicación podría ser el barrio Patronato en la comuna de Recoleta debido a que tiene mucha afluencia de potenciales clientes que suelen comprar ropa y requerir servicios de personalización con el logo su compañías. Respecto al personal, se sugiere que tenga el perfil adecuado para desarrollar varias actividades. Las remuneraciones del personal deberán ser superiores al promedio para así retenerlos y crear un ambiente laboral agradable y productivo. Las alianzas nacionales son necesarias principalmente para labores de externalización. En cuanto al marketing, por la importancia de este factor, el presupuesto a destinar debiera ser significativo y superior al promedio de la competencia.

5.6 Cadena de Valor

En esta sección se realiza una descripción de las principales actividades que se realizan en la empresa desde el diseño hasta la entrega del producto al cliente. Estas actividades se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 18: Análisis de la Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia.

Actividades primarias:

- La logística interna debe caracterizarse principalmente por dos factores: La velocidad para tener stock de productos cuando se necesiten y la flexibilidad ante cambios en el entorno.
- Las materias primas serán transformadas en productos mediante fabricación en instalaciones propias o enviadas a terceros, no obstante, hay actividades que dada su importancia son críticas, como por ejemplo, el diseño, para las cuales se sugiere que sean realizadas dentro de las instalaciones de la empresa. Otra actividad importante es el fuerte nivel de control de calidad que debiera existir sobre la producción dentro y fuera de la empresa, que implica, según sea el caso, trabajar en conjunto con la empresa externa.
- El producto terminado será almacenado en las bodegas de la empresa, distribuirlos a los locales de venta o enviado directamente al cliente, con el objetivo de reducir los tiempos de entrega y también los costos.
- Con marketing y ventas se dará a conocer el producto y la marca, vinculando a figuras reconocidas de la industria, utilizando diversos medios, tanto en locales de venta como vía online.
- La última etapa será para brindar al cliente un excelente servicio de postventa, para lo cual se necesita personal bien entrenado para atender los requerimientos de los clientes, como por ejemplo, las garantías de los productos.

Actividades de apoyo:

- Por otro lado, en lo que se refiere a las actividades de apoyo se tiene la infraestructura que comprende los locales de venta inicialmente ubicados en Santiago (porque es aquí donde se encuentra la mayor concentración de clientes potenciales). Las labores de administración, planificación y finanzas estarán a cargo de la gerencia. La contabilidad será realizada por una empresa externa.
- En cuanto a los recursos humanos, se buscará personal con un perfil flexible que pueda adaptarse a los cambios. Una vez contratado debe ser capacitado y motivado para ofrecer un mejor servicio al cliente.
- Las tecnologías de información serán muy importantes para gestionar el negocio, y abarcan desde diseño del producto hasta el servicio de postventa; y también, para coordinar e intercambiar información con los socios comerciales. Habrá una bodega donde se almacenara tanto la materia prima como el producto terminado.
- En una primera etapa la adquisición de materiales será en el mercado nacional buscando relaciones con proveedores locales, y posteriormente se buscará un proveedor internacional para importar las materias primas más utilizadas. Para aquellos productos que pueda requerir el cliente y *HD* no confeccione, se recurrirá a adquirirlos a terceros y así satisfacer las necesidades del cliente.

De acuerdo a las actividades que se desarrolla en la empresa *HD* se puede observar tres factores que resaltan, en primer lugar el marketing que debe tomarse como un factor muy importante y destinarse el presupuesto apropiado, en segundo término, el punto débil de la cadena es el recurso humano que debe ser reforzado mediante políticas y acciones adecuadas. El tercer factor de gran importancia se refiere a que la

producción propia o externa debiera tener procesos tales que permitan que la buena calidad del producto final sea percibida por el cliente.

5.7. Estrategia

5.7.1 Misión

“Ayudar a las empresas a mejorar su imagen a través de su indumentaria y encuentre en nosotros el socio ideal”

5.7.2 Visión

Tener una participación dominante en el mercado y estar en el Top of Mind²⁴ a la hora de buscar ropa gastronómica en el 2020 y además ser reconocida como una empresa pionera en creación de nuevos diseños.

5.7.3 Valores

- **Honestidad.** Asesorar al cliente respecto al producto que realmente necesita.
- **Compromiso.** Promesa de entregar el producto o servicio con la calidad esperada por el cliente y en el plazo estipulado.
- **Servicio.** Apoyar al cliente en la post venta. Envío del producto donde el cliente lo necesita. Procurar estar donde el cliente está, para darle a conocer lo que ofrecemos.
- **Respeto y cuidado de los trabajadores.** Generar un buen clima laboral.

5.7.4 Objetivo organizacional

- Desarrollo de relaciones a largo plazo con el cliente con la finalidad de alcanzar su fidelidad, más que lograr sólo la compra de un producto.
- Entregar a los clientes lo que necesitan y generar de esta forma mayores ganancias.
- Enfoque en el proceso de generar soluciones más integrales para los clientes.
- Empoderar a los empleados que están cerca de los clientes para que ellos sean quienes transmitan cómo la empresa quiere ayudarles.
- Retroalimentación del Know How de *HD* en base a la información obtenida con estrecha relación con el cliente.

5.7.5 Estrategia Competitiva

Tomando en cuenta las estrategias genéricas, una estrategia de bajo coste no es viable, debido a los bajos volúmenes de producción y ausencia de economías de escala al no existir una demanda masiva, el producto es personalizado.

Una estrategia genérica de diferenciación resulta más apropiada a esta realidad. Esta estrategia se dirige a un segmento que valora la calidad, modelos exclusivos y menor tiempo de respuesta, y que resulta más apropiado para la empresa *HD* dado los

²⁴ TOP of Mind. Apuntes de clase. Se refiere a la marca o producto que surge primero en la mente del consumidor al pensar en una industria en específico.

actuales recursos con que dispone. Por lo tanto, se brindará el mejor servicio a este segmento en particular, implementando estrategias funcionales para este objetivo, por ejemplo, se tendrá una capacidad de producción con holgura suficiente para asegurar un tiempo de desarrollo menor y un ajuste rápido a los cambios en la demanda de cada temporada.

Se buscará el posicionamiento de la marca “Cotani” en la mente de los consumidores ofreciendo una propuesta de valor diferente y ropa, no masiva, personalizada, que resalte la imagen corporativa del cliente.

6. Plan de Marketing

Se describe las actividades necesarias para posicionar a la empresa en el segmento objetivo.

6.1 Objetivos

- Ganar participación de mercado hasta llegar a un 5% del mercado objetivo.
 - Lograr una consciencia de marca hasta alcanzar un 10% en el segmento objetivo.
- El grado de cumplimiento de estos objetivos será evaluado al término del primer año de operación.

Tabla 14: Definición del Negocio donde participa la empresa

Empresa	Definición de producto	Definición de mercado
HD	Ropa gastronómica	Vestir a las empresas para mejorar su imagen corporativa

Fuente: Elaboración propia

6.2 Target

El segmento objetivo determinado está constituido por: “Aquellas empresas del rubro gastronómico ubicadas en la región metropolitana, que buscan irradiar una buena imagen corporativa mediante el uso de ropa de trabajo confeccionada con materiales de calidad, en modelos exclusivos y personalizadas con su logotipo, para distinguirse de la competencia”.

6.3 Insight

Un “Insight” es una herramienta clave para identificar una necesidad, construir un posicionamiento y desarrollar un producto. Es un descubrimiento profundo sobre las motivaciones, frustraciones y deseos del consumidor que permite hacer una conexión

relevante entre su vida y la experiencia con una marca o producto que produce la reacción emocional del tipo “esta marca/producto me entiende”²⁵.

Tomando en cuenta el resultado del estudio de mercado realizado para este proyecto, podríamos interpretar los deseos y frustraciones de los consumidores en el siguiente “Insight”.

“Usar ropa de trabajo es tan importante que da una buena impresión al cliente, pero con tantos modelos iguales que en otras empresas, me gustaría encontrar algo diferente para distinguirme de la competencia”.

6.4 Propuesta de Valor

La propuesta de valor está sustentada por beneficios de carácter tanto emocional como funcional.

- El beneficio emocional es vestir con variedad de modelos de ropa de calidad superior.
- El beneficio económico es que disponga de ropa ya personalizada con el logo de la empresa o institución, sin necesidad de recurrir a una tercera empresa, ahorrando así tiempo y dinero.

6.5 Posicionamiento.

El posicionamiento es la imagen del producto en la mente de las personas en el segmento objetivo que, idealmente, lo diferencia de la competencia.

El posicionamiento buscado para la empresa declarado explícitamente es:

“Para empresas que buscan proyectar confianza entre sus clientes y diferenciarse de sus competidores y que tienen poco tiempo para dedicar al proceso de compra “Cotani” es la ropa que resaltará la imagen de su empresa porque es de calidad superior, con modelos exclusivos y con el menor tiempo de entrega”.

6.6 Imagen de Marca

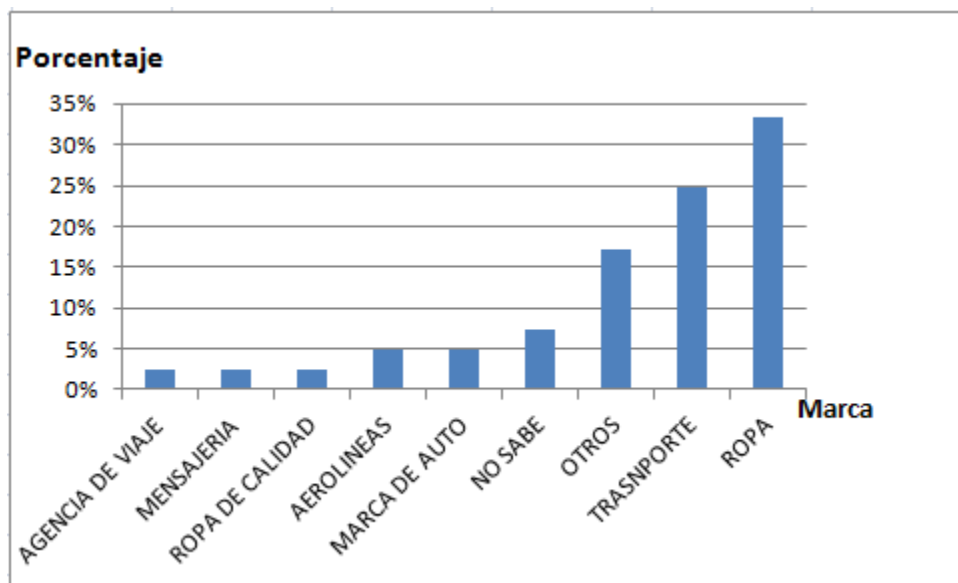
Una marca identifica una familia de productos, diferenciándolos del resto de la competencia, genera una serie de asociaciones en la mente del cliente que aumentan o disminuyen el valor percibido del producto.

El nombre de marca elegido es “Cotani”, una palabra de procedencia italiana que, es fácil de recordar. Fue escogida con la intención de provocar cierta asociación de ideas con la prestigiosa marca de ropa “Armani”.

²⁵ Apuntes de clase. MBA Ingeniería Industrial. Curso Gestión Comercial II

Los resultados de la encuesta realizada apoyan la elección de este nombre para la marca. En el gráfico siguiente se observa que de los 81 encuestados, el 33% relacionó “Cotani” con una marca de ropa, y un 2% lo asoció específicamente con ropa de calidad, es decir, un 35% de los encuestados asoció “Cotani” con una marca de ropa.

Gráfico 19: Porcentaje de respuestas a la marca propuesta



Fuente: Elaboración propia.

La marca “Cotani” cumple con varios requisitos que le dan identidad única y reconocimiento del segmento objetivo.

- La personalidad de marca irradia una imagen de sofisticación en el vestir.
- Es informativo, los encuestados lo relacionan con ropa.
- Es fácil de recordar, el nombre es corto y su escritura es clara y sencilla.
- Es única no existe marca con ese nombre.

Con la finalidad de comunicar con eficacia la imagen de marca, como también con el objetivo de aumentar la facilidad para ser recordado por el cliente, se decidió utilizar como logotipo de marca la imagen de un águila acompañada de un texto. Se pretende transmitir el concepto de eficiencia y calidad. Eficiencia para ser reconocido como una empresa que facilita el proceso de compra del cliente optimizando su tiempo y recursos, y calidad por el diseño, tela, confección y servicio al cliente.

Gráfico 20: Imagen de marca



Fuente: Elaboración propia

6.7 Marketing Mix

La mezcla de marketing para la empresa está conformada por los siguientes elementos.

6.7.1 Producto

El producto es una ropa de trabajo que satisface la necesidad de las empresas de mejorar su imagen corporativa en la industria gastronómica.

A continuación se describen tres de los principales productos de la empresa (en el Anexo G se muestran las ilustraciones de los demás productos).

Chaqueta Chef:

- Manga corta o manga larga y variedad de diseños.
- Confeccionada con vivos en color negro en la parte del cuello y parte central.
- Doble botonadura.
- Ventilación bajo el brazo.
- Bolsillo superior en pecho izquierdo y bolsillo en manga lateral izquierdo para termómetro.
- Composición 65% poliéster, 35% algodón.

Gráfico 21: Chaquetas



Fuente: Elaboración propia en base a imágenes disponibles en la web

Polera piqué:

Este producto puede reemplazar a la camisa, poniendo énfasis en un tono más casual y sport sin perder elegancia. La composición de la tela es en mayor porcentaje de algodón 80% y 20% de poliéster.

Gráfico 22: Poleras piqué



Fuente: Elaboración propia en base a imágenes disponibles en la web

Pecheras:

En diferentes diseños y estilos, tanto formales como casuales y en diferentes telas.

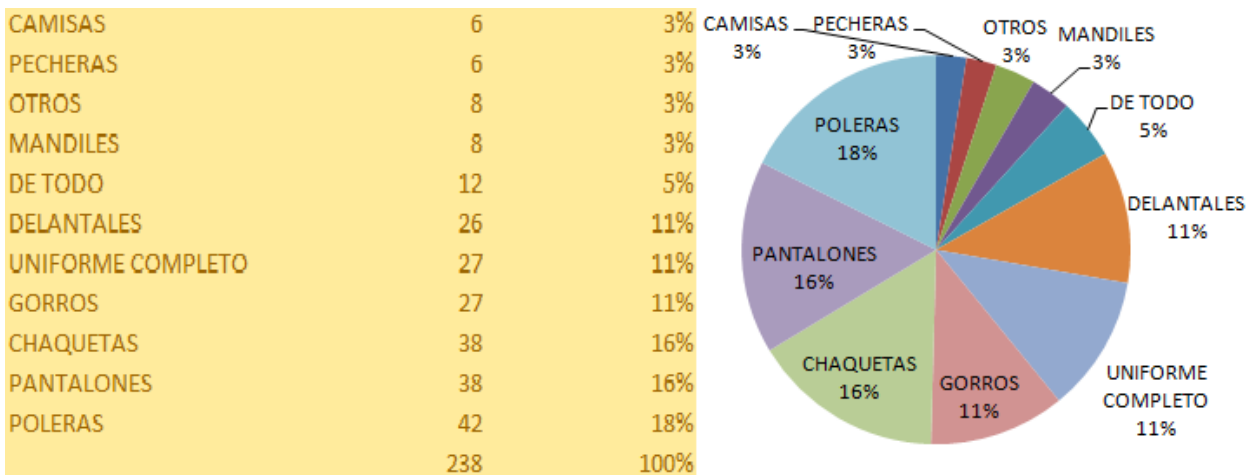
Gráfico 23: Pecheras



Fuente: Elaboración propia en base a imágenes disponibles en la web

Según el estudio de mercado realizado, los productos que más requieren las empresas del rubro gastronómico son poleras, pantalones y chaquetas, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 24: Porcentaje de productos requeridos



Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla muestra la lista de los principales productos que se comercializaran.

Tabla 15: Línea de productos

ROPA GASTRONOMICA
BANDANA
BLUSA
BOTA
CAMISAS
CHALECO
CHAQUETA CHEF
GORRO
HUMITA
JOCKEY
MANDIL
PANTALON
PANTINA
PAÑUELO
PECHERA
POLERA PIQUE
POLERAS POLO
TAMBURELLO
ZAPATO
ZUECO
TURBANTE
PAÑO
HUASCA

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo G se muestra las ilustraciones de dichos productos.

6.7.2 Promoción

El objetivo de este plan promocional es aumentar la conciencia de marca y ganar participación de mercado en un 5% en el segmento objetivo en un año.

El mensaje es: “**Estilo y Variedad**”. Con esto se pretende dar a conocer que es una empresa de ropa a la moda con variedad de diseños y que conlleva una emoción y sentido de pertenencia.

Gráfico 25: Imagen de marca y mensaje



Fuente: Elaboración propia

El mix promocional está conformado por publicidad y venta personal.

La publicidad se hará utilizando el logotipo de la marca en avisos impresos, etiquetas de ropa, correos electrónicos, publicaciones en internet, catálogos, publicidad en revistas especializadas, carteles, folletos, registros en directorios de empresas, anuncios en locales de venta, material audiovisual, etc. También, debido a sus ventajas de costo e impacto inmediato, se utilizarán redes sociales como Facebook.

Tabla 16: Mix de Promoción

Medios	Descripción	Frecuencia	Precio
Locales de Venta	El logo de la empresa se mostrará en las partes más visibles dentro del local. Habrá merchandising con accesorios como lápices, calendarios, folletos, etc.	Permanente	2.000.000 anual
Portal web	Mostrará la estrategia de la empresa; la misión, visión y valores. También mostrará la líneas de productos, tendencias, formas de pago, etc.	Permanente	998.900 inversión inicial y mantención mensual de 50.000
Revista especializada	En revistas especializadas como Confección Nacional, Materia Prima.	Mensual	Gratuito
Correo electrónico	Mailing a 15.000 destinatarios	Bimestral	153.600
Catálogo	12.000 Trípticos	Permanente	750.000
Carteles	Aviso publicitario en la fachada de los locales de venta.	Permanente	300.000
Volantes	15000 volantes	Permanente	240.000
Directorio telefónico	Anuncio incluyendo un foto-video. Figuración en amarillas.cl	Permanente	320.000
Facebook	Se creará un perfil y se enviará información y promociones a través de banners a otros usuarios en esta red social.	Permanente	360.000
Google Ads	Para aparecer en los primeros lugares, cuando un cliente potencial busque ropa gastronómica.	Permanente	360.000

Fuente: Elaboración propia

La empresa contará también con un portal web para publicitar las características y cualidades del producto, especificaciones técnicas, catálogos online, sección de novedades y un sistema de cotización online que ayudará a disminuir los tiempos en los procesos de compra.

Se asistirán a ferias textiles y del rubro gastronómico.

En cuanto a la fuerza de ventas y considerando que los productos son menos sofisticados, los vendedores requerirán menos capacitación. Para remunerarlos se combinará sueldo fijo con comisiones e incentivos por ventas realizadas, para mantener el control de la fuerza de ventas.

6.7.3 Plaza

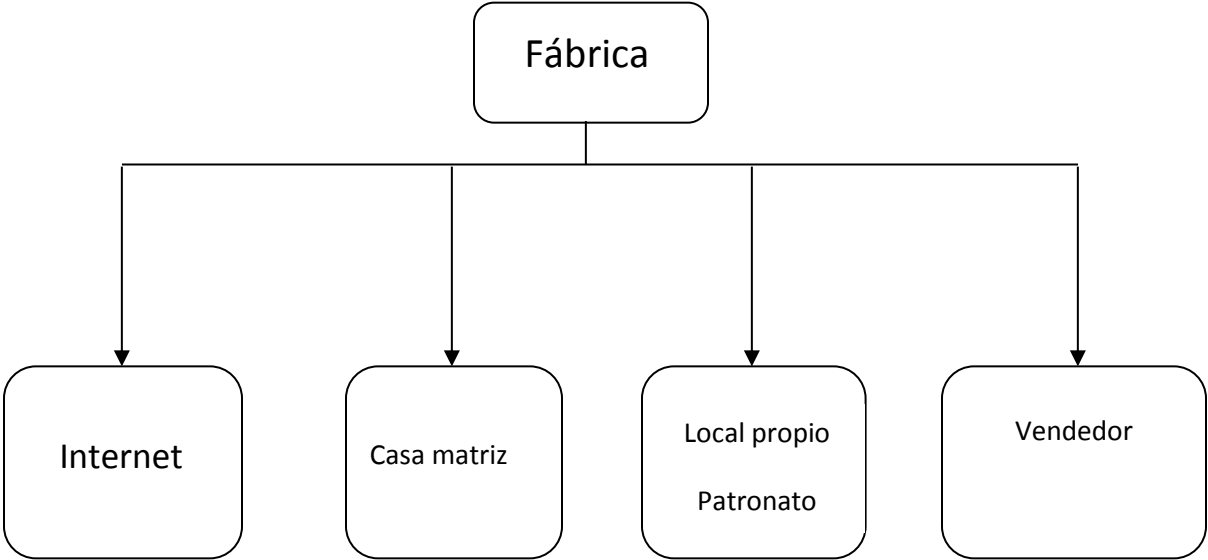
En una primera etapa, la empresa no usará intermediarios, todo lo contrario, se utilizarán canales de marketing directos y exclusivos.

La decisión establecer puntos de venta en el barrio Patronato está explicada por ser el área que concentra la mayor cantidad de venta de ropa y proveedores de materias primas y su cercanía a la fábrica.

Los canales serán:

- Locales de venta propios, uno en Patronato y otro en la casa matriz.
- Plataforma web para ventas online.
- Un vendedor propio.
- Casa matriz
- Ferias textiles y gastronómicas.

Gráfico 26: Bosquejo de los canales de distribución



Fuente: Elaboración propia.

Particularmente, se sabe que la existencia de locales de venta aumenta la confianza en el cliente e influye en la decisión de compra final. Todo esto con el propósito de ser reconocida como la empresa líder en calidad y entrega rápida.

6.7.4 Precio

El precio, es la variable más importante porque, es el único que captura valor para la empresa.

Los precios estarán basados tomando en cuenta los siguientes factores:

- Precios de los competidores.
- Costo de producción.
- Demanda.
- Valor para el cliente.
- Políticas de descuento.
- Factor situacional.

Precios de los competidores:

Los precios de los competidores fueron recolectados a través de sus portales web y por visitas a sus locales comerciales. Estos valores sirven de referencia para fijar los precios en un valor por encima de ellos, debido a que la empresa enfatizará en la calidad, diseño, beneficio y servicio al cliente. También otorgan un descuento por volumen de hasta un 5% por compras superiores a \$500.000.

En la siguiente tabla muestran los precios de ocho productos comunes y de características similares, donde se puede observar que los precios también son similares, con precios ligeramente más altos de Julín Serra. Ninguno de estos productos lleva el logotipo del cliente.

Tabla 17: Precios de competidores directos

PRODUCTO	PRECIO JULIN SERRA	PRECIO STEWARD
CHAQUETA	19.130	22.314
GORRO	2.898	2.793
MANDIL	9.900	4.692
PANTALON	12.900	12.737
PAÑUELO	1.800	897
PECHERA	7.300	6.817
POLERA ALGODÓN	3.300	2.370
POLERA PIQUE	5.900	5.700

Fuente: Elaboración propia.

Costo de Producción:

Se han elegido 4 productos para determinar su costo de producción. Estos valores corresponden a la fabricación de los productos en base a la externalización. En, el Anexo F se detalla los insumos requeridos.

De acuerdo a su costo de producción, los competidores obtienen márgenes que se detallan en la tabla siguiente.

Tabla 18: Costo de producción de competidores directos

Producto	Costo total	Precio final	Margen	Empresa
Chaqueta chef	6.560	13.900	7.340	Julin Serra
Pechera Full gabardina	3.030	6.900	3.870	Julin serra
Polera Pique Hombre MC	4.290	5.900	1.611	Julin Serra
Polera Polo	2.584	3.300	716	Julin serra

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que estos productos no llevan impresos el logo del cliente.

Demanda:

Respecto a la variación de la demanda, tomando en cuenta la sensibilidad al precio a pagar por los clientes y de acuerdo al estudio de mercado realizado, el 37% de los encuestados tiene la disposición a pagar hasta un 40% por sobre el precio de un producto estándar.

Valor para el cliente:

Se puede observar que el cliente tiene una mayor disposición a pagar por productos de calidad personalizados, es decir, cuando se proporciona un servicio integral. Usualmente el cliente compra el producto y luego envía a otro proveedor para su personalización mediante la impresión del logotipo corporativo.

Políticas de descuento:

El producto tendrá un solo precio de lista, pero, se considerará descuentos para clientes frecuentes y para compra superiores a\$500.000.

Factor situacional:

En el caso de clientes que hagan pedidos con urgencia, por motivos circunstanciales, se hará un recargo sobre el precio de lista.

En conclusión, el cliente es sensible a la calidad, diseño y servicio de un producto personalizado (cabe comentar que la competencia no personaliza el producto ni lo garantiza por fallas ocurridas en la personalización por un tercero).

Considerando todo lo expuesto anteriormente, la estrategia de precios de la empresa *HD* será fijar los mismos en base al precio del competidor más caro recargado hasta en un 10%, monto que según el estudio de mercado es menor al que estarían dispuestos a pagar los clientes por un producto superior en: Calidad, diseño y servicio.

Tabla 19: Precio de productos

ROPA GASTRONOMICA	PRECIO (\$)
BANDANA	5.700
BLUSA	6.000
BOTA	9.800
CAMISAS	6.000
CHALECO	8.900
CHAQUETA CHEF	23.900
GORRO	4.300
HUASCA	1.600
HUMITA	2.900
JOCKEY	2.600
MANDIL	11.900
PANTALON	13.900
PANTINA	6.500
PAÑO	7.900
PAÑUELO	5.200
PECHERA	7.500
POLERA POLO	5.300
POLERA PIQUE	7.900
TAMBURELLO	6.500
TURBANTE	1.800
UNIFORME COMPLETO	60.000
ZAPATO	25.000
ZUECO	49.000

Fuente: Elaboración propia en base a datos de competidores

Los precios anteriores son precios promedio de productos en sus diferentes tallas S, M, L, XL.

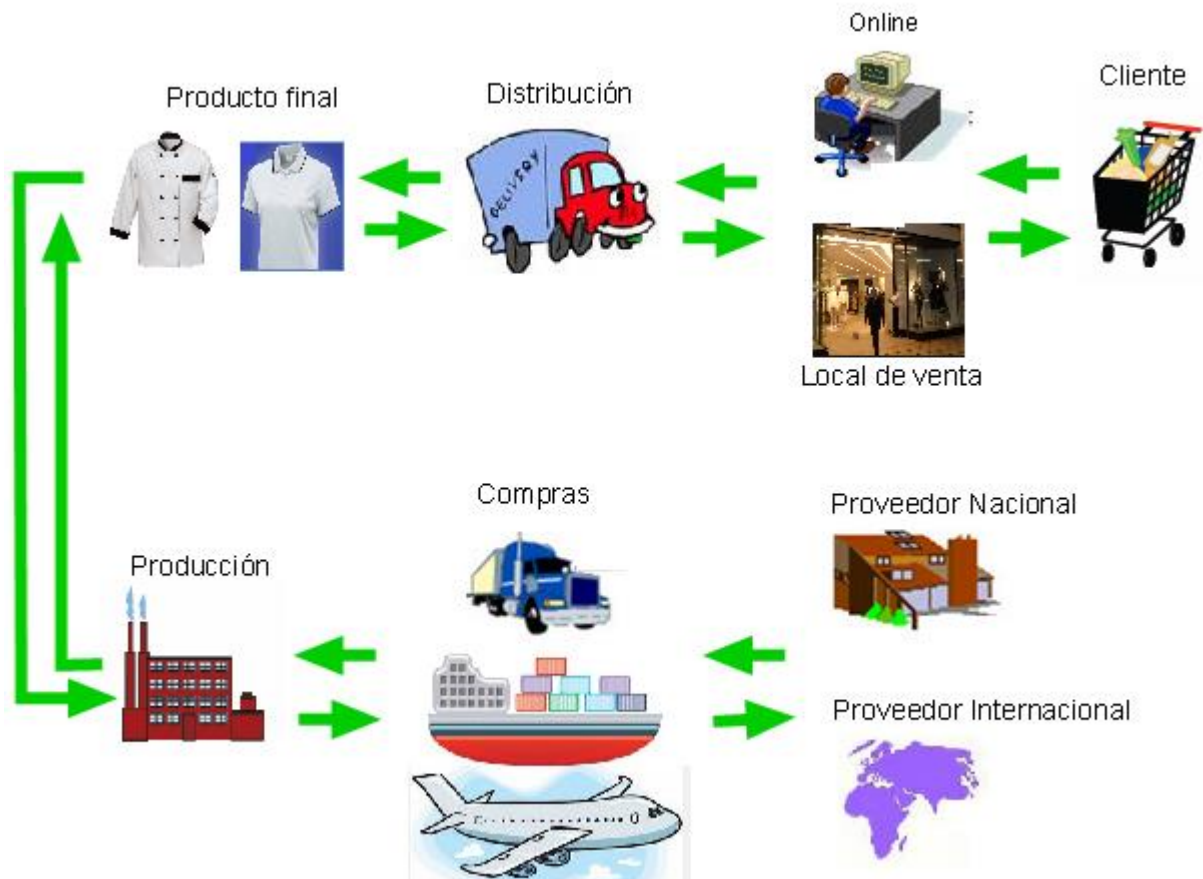
El uniforme completo consta de gorro chef, pañuelo, chaqueta, mandil, huasca, pantalón.

7. Plan de Operaciones

7.1 Cadena de suministro

La cadena de suministro de ropa gastronómica es el proceso que está formado por varias etapas que empiezan con la adquisición de la materia prima, fabricación del producto, distribución y ofrecimiento al cliente.

Gráfico 27: Cadena de suministro de ropa gastronómica



Fuente: Elaboración propia

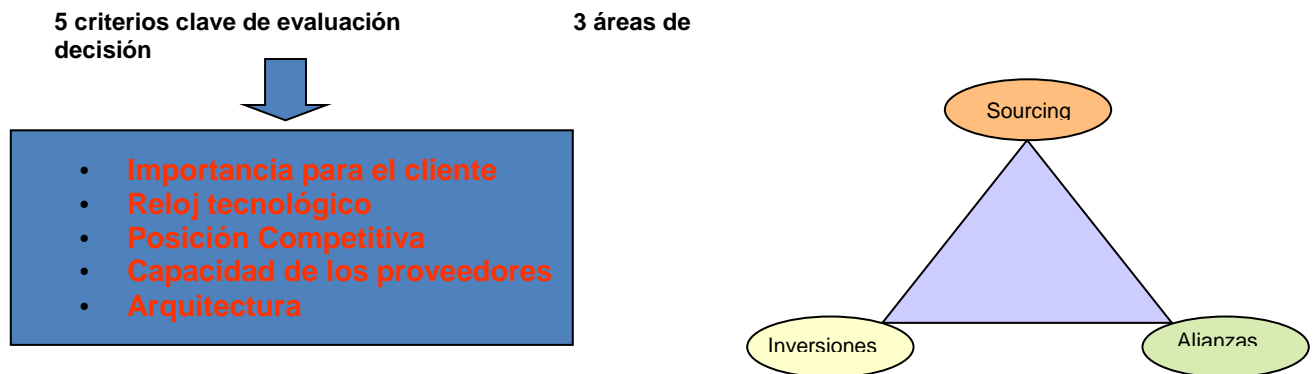
La materia prima, en este caso tela y accesorios, puede ser adquirido de un proveedor nacional o internacional dependiendo de los requerimientos del cliente. Se utilizará una estrategia "Pull" utilizando la metodología "Justo a tiempo" (JIT) para la producción en base a pedidos reales, pero también se producirá para mantener en los puntos de venta un inventario mínimo, el cual será distribuido a los locales comerciales para ofrecerlos a los posibles compradores.

7.2 Estructura de la cadena de valor

La estructura de la cadena de valor es ofrecer un producto de alta calidad con una confiabilidad en la entrega y tiempo de espera corto.

Para diseñar la cadena de valor se utilizó el Mapa de MIT/SLOAN (Charles H. Fine)²⁶.

Gráfico 28: Mapa de MIT/SLOAN (Charles H. Fine)



Fuente: Universidad de Chile. MBA part time .2013. Curso Dirección de Operaciones

Para la industria de ropa gastronómica los criterios de evaluación para adoptar una estrategia de la cadena de valor son:

- El producto que el cliente recibe debe contar con la calidad y en el tiempo requerido. No percibe quién lo produce, pero si la imagen de marca. La importancia para el cliente es baja.
- El proceso de confección no es tecnológicamente de evolución rápida.
- En el armado de las prendas la empresa no es líder en costos, pero el diseño de los modelos y el corte le dan una posición competitiva.
- La base de proveedores disponibles es amplia y existe la capacidad necesaria en el mercado.
- La producción es modular.

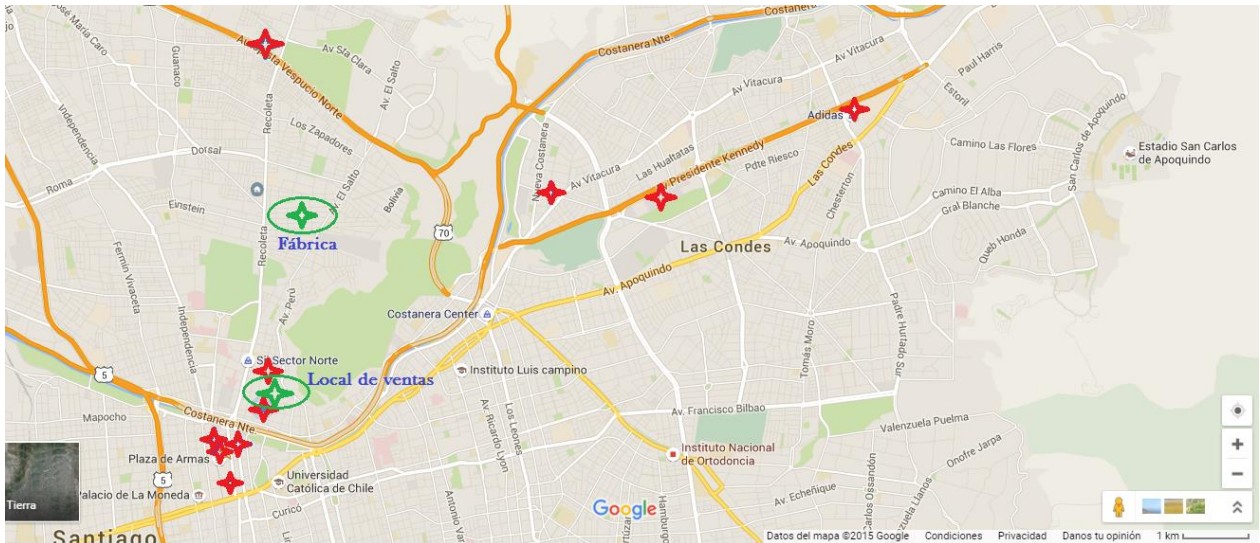
Examinando los cinco criterios de evaluación la estrategia recomendada es el outsourcing parcial, por lo tanto se decide externalizar el armado del producto, pero no el diseño de los modelos ni la etapa de corte. El diseño es importante porque se quiere evitar compartir la información y así evitar la imitación, y el corte le da rapidez al proceso de producción, otorgándole a la empresa una ventaja competitiva.

²⁶ **Charles H. Fine.** Director asociado del Center for Technology, Policy and Industrial Development del MIT Sloan School Management.

7.3 Localización

El objetivo de la elección es maximizar el beneficio de la ubicación la que puede resultar de una combinación de costos y rapidez de entrega.

Gráfico 29: Localización de principales competidores en Santiago



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se muestra la localización de los principales competidores (marcados con estrellas de color rojo), donde se puede observar una concentración en el centro de la ciudad, correspondiente a las comunas de Santiago y Recoleta.

Luego, siguiendo la tendencia de “agrupamiento”²⁷ se decide ubicar el local de ventas cerca de los competidores, específicamente en el barrio Patronato de la comuna de Recoleta, debido a que esta zona es conocida como el principal centro de comercialización de ropa de Santiago. El símbolo de color verde y con un círculo representa la ubicación tentativa del local de ventas.

En cuanto a la localización de la fábrica se han tomado en cuenta varios factores, como la ubicación de proveedores de materia prima y accesorios, los cuales se concentran en las comunas de Independencia y de Recoleta (barrio Patronato) debido a que la cercanía disminuye su tiempo de adquisición; la cercanía de talleres externos necesarios para labores de externalización; cercanía a potenciales clientes; la proximidad de la casa matriz con el punto de venta; el precio relativamente bajo de los arriendos comparado con otras comunas; el fácil acceso para los clientes y personal de trabajo por su cercanía a las estaciones del metro, etc., lo que finalmente se traduce en menores costos.

²⁷ Agrupamiento: localización cercana de compañías competidoras, con frecuencia debido a una masa crítica de información, talento, inversión de capital o recursos naturales.

Para evaluar las alternativas de localización de la fábrica tomando en cuenta los factores anteriores, se utiliza el método de Calificación de Factores (para las comunas de Recoleta y Santiago). Una vez que se tiene la lista de los principales factores críticos de éxito para la localización, se asigna un peso a cada factor que refleje su importancia para la compañía. Se toma como referencia una escala de 1 a 100 para calificar cada factor, y se multiplica la calificación por el peso de cada factor, luego se suman los puntos de cada localización. La recomendación es elegir la mayor calificación obtenida.

Tabla 20: Calificación de factores para Localización de Fábrica

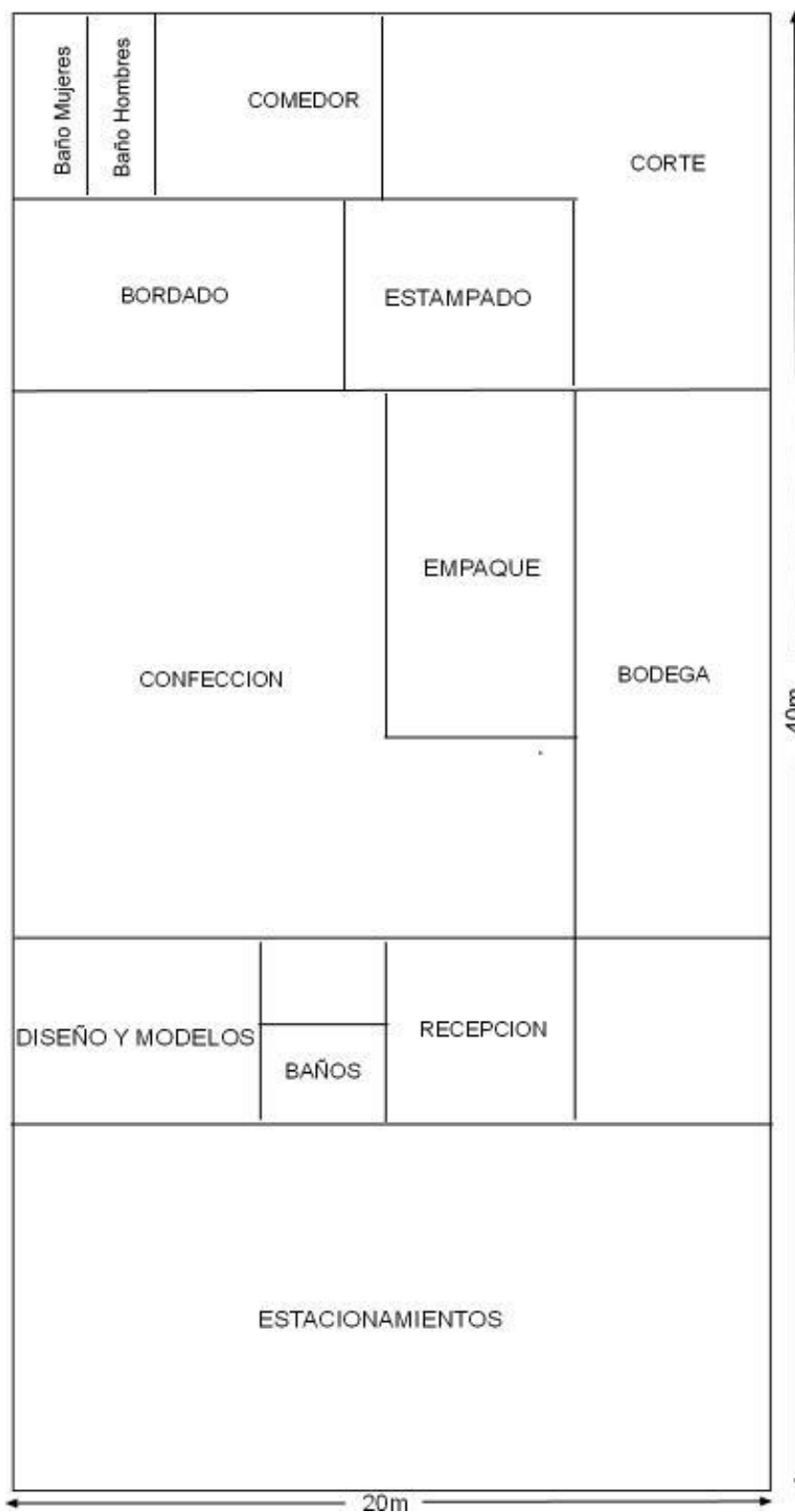
Factor Crítico de Éxito	Peso	Calificaciones(1 a 100)		Calificaciones Ponderadas	
		Recoleta	Santiago	Recoleta	Santiago
Cercanía de proveedores de materia prima	0,20	80	70	16,00	14,00
Cercanía de talleres de confección externos	0,20	80	50	16,00	10,00
Cercanía a Clientes	0,20	50	50	10,00	10,00
Proximidad a casa matriz	0,20	70	70	14,00	14,00
Bajo costo de arriendo	0,10	50	40	5,00	4,00
Facil accesibilidad para clientes	0,10	50	50	5,00	5,00
	1			66,00	57,00

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior podemos deducir que la alternativa con mayor puntaje y mejor evaluada resulta ser la comuna de Recoleta.

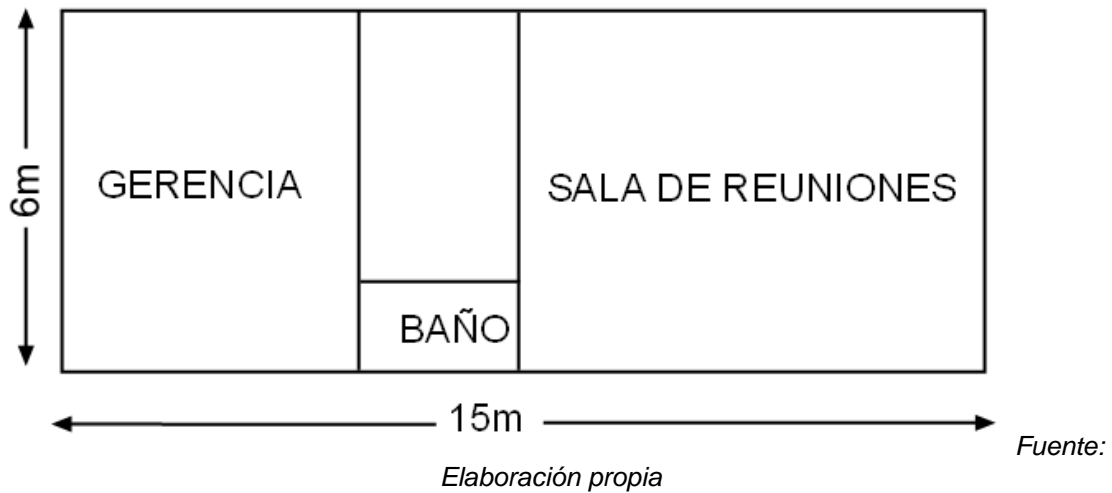
7.4 Layout de la Fábrica

Gráfico 30: Layout Fábrica nivel 1



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31: Layout Fábrica nivel 2



7.5 Flujo de producción

Adquisición de materia prima

La materia prima principal para la fabricación de ropa es la tela, la que será adquirida a un proveedor nacional o internacional. En el caso de proveedor internacional, el país elegido es China debido principalmente por su menor precio comparado con otros países como Perú.

Los accesorios requeridos para la confección de la ropa, como botones y cierres, serán adquiridos a proveedores nacionales.

Serán importados desde China los productos terminados que la empresa no fabrica en sus instalaciones, como zapatos antideslizantes.

La forma de pago a los proveedores nacionales, es en la mayoría de los casos, al contado; sin embargo, varios de ellos otorgan créditos hasta por 60 días a precio contado.

Se mantendrá un inventario de materia prima principalmente importada, debido a su uso más frecuente.

Inventario de productos

Se mantendrá un nivel de inventario mínimo de los productos que serán exhibidos y vendidos en los locales comerciales.

Planificación de la producción

El jefe de taller es el encargado de planificar la producción. Recibida una orden de producción, coordina y envía las órdenes de trabajo hacia las diferentes áreas, como diseño, corte, bordado, estampado, costura, etc. hasta que el producto terminado sea llevado a bodega.

Diseño

En esta etapa se realiza el diseño del modelo de prendas utilizando el software de origen brasileño llamado “*Audaces*” obteniendo como resultado los moldes impresos en papel en sus diferentes tallas, los que son enviados a la siguiente etapa de corte. También en esta etapa se diseñan las matrices para bordado utilizando un software de digitalización de bordados llamado “*Es Wilcom*”. En el caso del estampado se puede utilizar cualquier software de edición de gráficos como “*FreeHand MX*”.

Esta es una de las etapas más importantes del proceso productivo ya que puede ser un cuello de botella en el proceso de producción.

Corte

Para este proceso se instalará un mesón de corte amplio equipado con todos los accesorios como tijeras y máquinas de corte, de tal manera que se tendrá capacidad de cortar cualquier modelo de prenda y en cualquier talla.

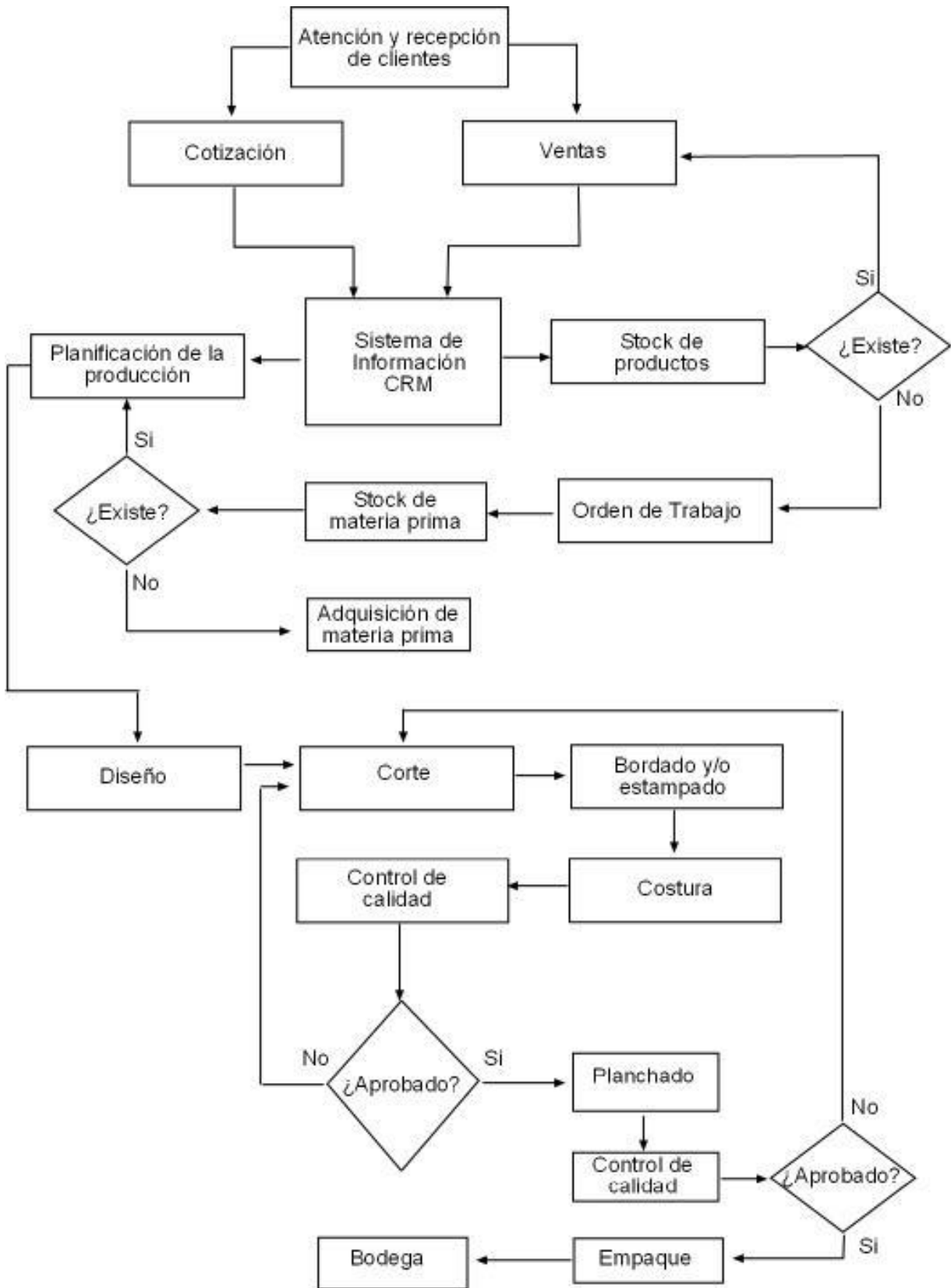
Bordado y Estampado

En esta etapa se recibe la tela ya cortada de acuerdo a los modelos y tallas especificadas y se imprime el logo o marca de la empresa o cliente mediante la técnica de bordado (con hilo) o estampado (con tinta) dependiendo de los requerimientos del cliente.

Confeción

Este proceso consiste en el armado de los diferentes trozos de tela utilizando máquinas de coser rectas tradicionales y *overlocks* (también llamadas “*remalladoras*”) utilizadas principalmente para terminaciones de bordes hasta obtener el producto terminado.

Gráfico 32: Flujo de Producción e Información



Fuente: Elaboración propia

7.6 Proveedor Internacional

En ésta etapa se evalúa varios países como posibilidad para producir offshore, de tal manera que se pueda formar una alianza comercial estratégica. Los países a evaluar son Perú y China.

Perú

Es un país donde la industria textil está muy desarrollada, y hay muchas empresas grandes que cuentan con mano de obra especializada y fabrican productos para marcas internacionalmente reconocidas como Nike, Abercrombie, Adidas, Lacoste, Tommy Hilfiger, etc. Es un país exportador de textiles, sus principales destinos son Estados Unidos y Europa. También hay que destacar que la calidad del algodón peruano es reconocida mundialmente por su duración y propiedades antihongos²⁸.

Entre otras éstas son las razones para tomar en cuenta en la elección de Perú:

- Cercanía.
- Bajo costo de mano de obra.
- Alta especialización.
- Bajos volúmenes.
- Acuerdo de Libre Comercio con Chile.
- Cuenta con materia prima.
- Mismo idioma.
- Tiene casi un 96% de arancel cero para exportaciones textiles.

China

Es una de las grandes economías del mundo caracterizada básicamente por tener una industria donde el costo laboral es bajo. Este país es el fabricante número uno en textiles del mundo, el porcentaje que representa este sector en el PIB de China es 7,1% y su participación es el 14% del total de las exportaciones²⁹. Los factores que caracterizan a China son:

Bajo costo de mano de obra.

Alta especialización del sector textil.

Altos volúmenes de fabricación.

Acuerdo de Libre Comercio con Chile.

Mayor distancia.

Barreras comunicacionales.

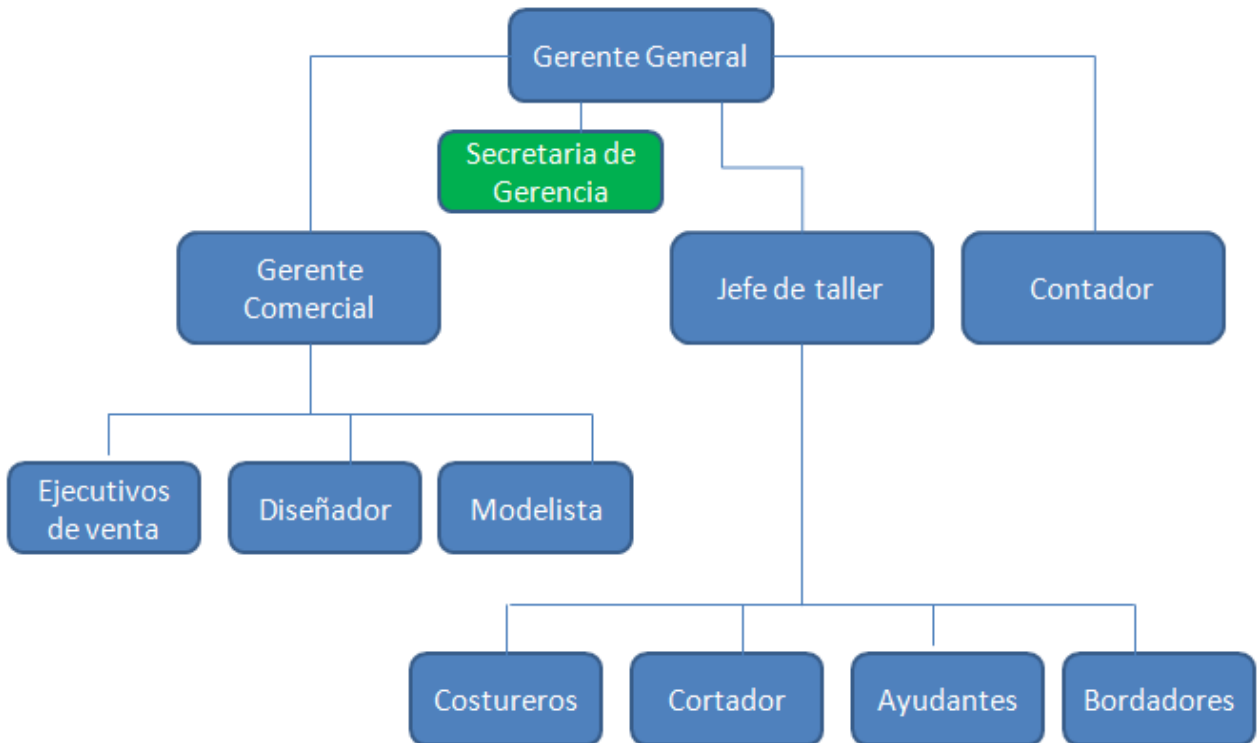
²⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Gossypium_barbadense

²⁹ <http://www.ropalimpia.org/adjuntos/informes/China%20Salario%20Digno.pdf>

Altos volúmenes de fabricación.

8. Plan Organizacional

Gráfico30: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Esta etapa describe el grupo humano que conformará la estructura de la empresa, y los roles que cada uno de ellos desempeña.

Gerente General

Es el encargado de liderar el proyecto y supervisa a todas las demás áreas. Sus funciones son:

- Administrar el efectivo.
- Establecer buenas relaciones con los bancos.
- Administración de los créditos y cobranza.
- Establecer política de endeudamiento.
- Mantener buenas relaciones con proveedores.
- Reclutamiento de personal y pago de remuneraciones.
- Coordinar con los demás gerentes o jefes de área.

Gerente Comercial

El perfil es de una persona con estudios de nivel superior y está a cargo del área de marketing y ventas. Sus funciones principales son:

- Elaborar la estrategia comercial de la empresa.
- Hacer estudios de mercado y desarrollar productos en conjunto con el área de operaciones.
- Elaborar los presupuestos de ventas y gastos.
- Desarrollar planes de marketing y posicionamiento del producto.

Contador

Esta función será externalizada debido a que la empresa inicialmente tendrá poco movimiento en cuanto a ventas por lo que no requerirá de un contador a tiempo completo.

Modelista

El perfil es de una persona con estudios de diseño de vestuario y con experiencia. Al inicio el puesto será a tiempo parcial. Su función es generar los modelos de ropa.

Diseñador

El perfil de este puesto es de un diseñador gráfico de nivel superior y se encargará de realizar las matrices para las áreas de bordado y estampado, edición y actualización de imágenes en el portal web y otros.

Secretaria

Su labor es recepcionar los llamados telefónicos de parte de los clientes o proveedores, apoyar en las actividades administrativas de la empresa y organizar y planificar las reuniones de la gerencia.

Ejecutivos de Venta

En total son tres, dos en el local de ventas y uno en terreno que visitara a los clientes que pueden ser empresas o instituciones educativas que imparten el programa de gastronomía.

Jefe de Taller

El perfil de éste puesto es de una persona con mucha experiencia en confección y conocimientos de computación a nivel usuario. Esta encargado del área de corte, bordado, estampado, costura y planchado hasta que el producto final sea empaquetado y enviado a bodega. Es el encargado de planificar la producción asignando a cada operario su tarea correspondiente, después de entrenarlo.

Cortador

Es el encargado de cortar las telas de acuerdo a los moldes que son enviados del área de diseño.

Costureros

Se contratará en Perú a una persona muy calificada en este oficio. Para el resto de los costureros no será indispensable la experiencia, serán contratados y entrenados por el experto, que en éste caso es el Jefe de Taller.

Ayudantes

Son los encargados de apoyar en las diferentes tareas de operación, de limpieza y planchado de la prendas. Están al mando del Jefe de taller.

Funcionamiento de los locales

El horario de trabajo del personal en la fábrica es de 08:00 a 18:00 horas de lunes a viernes con una hora destinada para el almuerzo. En los locales de venta el horario es de 10:00 a 19:30 horas de lunes a viernes con media hora de almuerzo. Los vendedores se turnarán para no cerrar los locales. Los días sábados se trabajará de 10:30 a 14:00 horas.

9. Plan Financiero

En esta etapa se realiza un estudio financiero para el proyecto, en el que se contempla determinar el monto de inversión necesario, en base a proyección de ventas, análisis de rentabilidad y de sensibilidad.

9.1 Inversión Inicial

Esta etapa se compone de los siguientes ítems:

Arriendo de locales:

Como se comentó anteriormente, se tendrán 2 locales comerciales, uno de los locales estará ubicado en la fábrica, que será la casa matriz, en la comuna de Recoleta, y el otro en el barrio Patronato de la misma comuna. Los valores de los arriendos mensuales se obtuvieron en el portal del diario El Mercurio, y se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 21: Valores de arriendo de Locales

Comuna	Ubicación	Tamaño (m2)	Valor arriendo	Fuente
Recoleta Local 1	Barrio Patronato	150	1.500.000	El mercurio
Recoleta local 2	Av. El salto/Muñoz Gamero	800	1.400.000	El mercurio
TOTAL			2.900.000	

Fuente: Elaboración propia

Remuneraciones

Los valores de las remuneraciones se calcularon en base sueldos actuales del mercado textil, y tomando en cuenta el valor del ingreso mínimo mensual actual de \$225.000.

Tabla 22: Remuneraciones del personal

Cargo	Remuneración por Hora	Remuneración mensual	Cantidad	Total Mensual
Gerente	11.111	2.000.000	1	2.000.000
Diseñador	2.778	500.000	1	500.000
Jefe de taller de producción	3.333	600.000	1	600.000
Modelista	2.778	500.000	1	500.000
Operario Bordador	2.222	400.000	1	400.000
Secretaria	1.944	350.000	1	350.000
Costureros	1.667	300.000	5	1.500.000
Ayudantes	1.389	250.000	2	500.000
Jefe de local	1.944	350.000	1	350.000
Vendedores	1.250	225.000	3	675.000
Cortador	1.111	200.000	1	200.000
Estampador	2.222	400.000	1	400.000
Conductor	1.944	350.000	1	350.000
TOTAL				8.325.000

Fuente: Elaboración propia

Maquinarias

Este ítem comprende.

Máquinas de Confección: Son las máquinas que se utilizan en el taller de confección, entre ellas están máquinas overlock industriales, máquinas rectas de coser, planchas, cortadoras de tela, mesas para corte y para planchado.

Máquinas de Impresión y Bordado: Se utilizan para la personalización de las prendas con logos de los clientes. Son máquinas bordadoras industriales, planchas estampadoras y plotter de corte e impresión.

El monto total estimados para todo éste ítem es \$39.291.740. El detalle de éstos equipos se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 23: Maquinaria y equipos textiles

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total	Proveedor
Máquinas Overlock Industriales	3	615.000	1.845.000	Tito Yarad
Maquina Colleretera Juki Mod.MF7723C10-B64	3	1.190.000	3.570.000	Comercial Bravo
Máquinas Rectas de coser Industriales	6	339.000	2.034.000	Tito Yarad
Máquina Ojaladora Juki mod LBH782U	1	3.490.000	3.490.000	Comercial Bravo
Botonera Typical mod GT 660	1	1.190.000	1.190.000	Comercial Bravo
Máquina Bordadora Industrial Modelo CT901	1	4.760.000	4.760.000	HD Maquinarias
Máquinas Bordadora Industrial Modelo F908	1	11.900.000	11.900.000	HD Maquinarias
Plotter de Impresión y Corte Roland SP 300i	1	8.015.840	8.015.840	HD Maquinarias
Plancha Silver Star Modelo ES-94AL	1	109.900	109.900	Comercial Bravo
Plancha Vacuum Bsq Modelo H080	1	790.000	790.000	Comercial Bravo
Cortadora 8" BSQ c. recto modelo CZD 2001	1	328.000	328.000	Comercial Bravo
Cortadora 8" BSQ c. recto modelo RC 100	1	79.000	79.000	Comercial Bravo
Estampadora Silver Star Modelo ST-500	2	590.000	1.180.000	Comercial Bravo
		TOTAL	39.291.740	

Fuente: Elaboración propia

Vehículos. Se utilizara un vehículo para labores de transporte de productos y materia prima. El monto estimado para este ítem es \$15.390.000.

Equipos de Computación. Está conformado por computadores, notebooks e impresoras que serán distribuidos en los locales de venta y en la fábrica para las áreas correspondientes y el monto calculado para este ítem es \$4.134.500

Acondicionamiento de locales y muebles. Para equipar los locales de venta se necesita, mostradores, estantes metálicos, mesas y sillas. Se acondicionará los locales de acuerdo a la imagen que se quiere proyectar hacia los potenciales clientes, contemplando pintura del local, avisos publicitarios con el logotipo de marca, iluminación, muestras de productos, etc. Después de haber obtenido las correspondientes cotizaciones en el portal "www.habitissimo.cl" se estimó que se necesitará un monto de \$15.000.000 para este propósito.

Tecnologías de Información y otros. Este ítem comprende el sistema de gestión empresarial, página web, hosting y servicios de informática, con un monto estimado de \$\$3.100.000.

Los detalles de éstos ítems se visualizan en el Anexo J.

Resumen de Inversiones. En la siguiente tabla se muestra el resumen de las inversiones necesarias para este proyecto. El monto total de la inversión inicial asciende a \$120.392.040, donde las maquinarias y el capital de trabajo representan los montos más importantes.

Tabla 24: Tabla de inversiones

Tabla de inversiones	
Corredor de propiedades	4.350.000
Maquinarias	39.291.740
Vehículos	15.390.000
Equipos de computación	4.134.500
Acondicionamiento de locales y muebles	15.000.000
Tecnologías de Información	3.100.000
Capital de trabajo	39.125.800
TOTAL	120.392.040

Fuente: Elaboración propia

Capital de trabajo. Es el capital requerido para llevar a cabo las actividades del proyecto y se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 25: Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Remuneraciones	8.325.000
Gastos generales	3.818.300
Marketing	6.982.500
Materia prima	20.000.000
TOTAL	39.125.800

Fuente: Elaboración propia

Gastos generales y de administración. El monto proyectado para este ítem es \$3.818.300.

9.2 Proyección de Ventas

Se ha tomado en cuenta información primaria de un competidor, el cual vende en promedio 20 poleras diarias. Utilizando los datos de la encuesta realizada, (Anexo D) esta cifra corresponde a un 18% del volumen total de ventas, y calculando las proporciones, el volumen de demanda es de 3.300 prendas mensuales y 39.600 prendas en el primer año. Suponiendo un crecimiento moderado en ventas de un 5% (el crecimiento en ventas de la industria en el periodo 2010-2012 fue del 23% anual como se muestra en el anexo J), se obtuvo la siguiente proyección.

Tabla 26: Ingresos por Ventas

2016	2017	2018	2019	2020
482.217.120	555.961.895	600.794.310	648.720.061	699.936.402

9.3 Flujos de Caja y Análisis de Rentabilidad

Para este análisis de hacen los supuestos que se indican a continuación.

Los ingresos y gastos están expresados en valores netos, libres del impuesto al valor agregado (IVA).

A partir del segundo año y de acuerdo a los últimos escenarios económicos del país, se considera la inflación con un valor de 3% anual para el periodo de evaluación.

También se ha considerado un aumento de 7% anual en el costo de las remuneraciones tomando como referencia la variación del sueldo mínimo en los últimos años, como se muestra en el Anexo J.

Tabla 27: Flujos de caja a 5 años

CLP	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por Ventas	0	482.217.120	555.961.895	600.794.310	648.720.061	699.936.402
Otros Ingresos						
Ingresos por Ventas Totales	0	482.217.120	555.961.895	600.794.310	648.720.061	699.936.402
Gastos Efectivos	0	453.898.212	480.081.918	502.734.188	516.435.173	540.693.727
EBITDA	0	28.318.908	75.879.978	98.060.121	132.284.888	159.242.675
<i>EBITDA Margen</i>		5,9%	13,6%	16,3%	20,4%	22,8%
Depreciacion	0	8.207.199	8.207.199	8.207.199	8.207.199	8.207.199
EBIT - UAI	0	20.111.709	67.672.778	89.852.922	124.077.689	151.035.476
Impuestos	0	-4.826.810	-16.918.195	-22.463.230	-31.019.422	-37.758.869
EBIT menos impuestos - UDI	0	15.284.899	50.754.584	67.389.691	93.058.267	113.276.607
+Depreciacion	0	8.207.199	8.207.199	8.207.199	8.207.199	8.207.199
-CapEx	0	0	0	0	0	0
Flujo caja libre	-121.500.000	23.492.098	58.961.783	75.596.891	101.265.466	121.483.806
Calculo valor Terminal						
EBITDA multiple 5x:						796.213.375
Impuesto a la venta del negocio (24%):						-191.091.210
					Terminal Value:	605.122.165
Flujos Caja Proyecto:	-121.500.000	23.492.098	58.961.783	75.596.891	101.265.466	726.605.972
NPV (CLP)	323.612.859					
TIR:	66,6%					

Fuente: Elaboración propia

La tasa de descuento utilizada, tratándose de un “start-up” se consideró deliberadamente alta y se fijó en 20%.

El resultado del análisis del proyecto, en condiciones ideales y en su escenario base con un financiamiento integro por sus dueños para el periodo evaluado de 5 años, resulta un VAN de \$323.612.859 y una TIR de 66,6%. El periodo de recuperación de la inversión es 2,5 años.

Debido a que la vida útil del proyecto es mayor al periodo evaluado (5 años), el valor terminal del proyecto se calculó como un múltiplo de EBITDA (5 veces) del proyecto a la misma tasa de descuento y resultó en \$796.213.375.

9.4 Análisis de Sensibilidad

En esta etapa se quiere ver el comportamiento de los indicadores VAN y TIR ante una variación de las variables volumen de ventas, precio y tasa de descuento.

En el caso de la variable “volumen de ventas” se sometió a cuatro escenarios pesimistas y diferentes al escenario base y ver qué tan sensible es frente a variaciones en la demanda. El peor escenario considera una disminución de la demanda diaria en un 30% de lo estimado (escenario A) lo que equivale a 2.310 prendas mensuales. Los valores de los indicadores en los diferentes escenarios se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 28: Variación en el Volumen de Ventas

Indicador	Escenario A	Escenario B	Escenario C	Escenario D	Escenario Base
	70%	75%	80%	90%	100%
TIR	19,8%	29,5%	38,1%	53,5%	66,6%
VAN	(880.007)	54.303.975	108.970.220	217.820.989	323.612.859
Periodo de Recuperación	4,32	4,14	4,03	3,70	2,50

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la variable “precio” se sometió a dos escenarios pesimistas y diferentes al escenario base para visualizar qué tan sensible es frente a variaciones en el precio. El peor escenario considera una disminución del precio en un 14% de lo estimado (escenario A). Los valores de los indicadores en los diferentes escenarios se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 29: Variación en el Precio

Indicador	Escenario A	Escenario B	Escenario Base
	86%	90%	100%
TIR	16,5%	33,3%	66,6%
VAN	(19.463.057)	80.968.029	323.612.859
Periodo de Recuperación	4,42	4,10	2,50

Fuente: Elaboración propia

También se analizó la sensibilidad de la variable tasa de descuento para valores inferiores y superiores al escenario base propuesto de 20%. Se puede observar que en los escenarios propuestos el VAN no experimenta una variación significativa manteniendo su valor positivo.

Tabla 30: Variación en la Tasa de Descuento

Indicador	Variación de Tasa de Descuento					
	15%	18%	20%	22%	25%	30%
VAN	412.368.117	356.602.361	323.612.859	293.556.557	253.307.407	197.020.586

Fuente: Elaboración propia

9.5 Conclusiones del plan financiero

Para el periodo de evaluación del proyecto, los indicadores obtenidos en los flujos de caja muestran un escenario favorable.

En el escenario base para una demanda de 3.300 prendas al mes a un precio promedio de \$16.056, el proyecto resulta factible, los indicadores muestran un VAN de \$323.612.859, una TIR de 66,6% y periodo de recuperación de 2,5 años.

Al realizar el análisis de sensibilidad, las variables que más afectan al proyecto son el precio y el volumen de ventas. La influencia de la tasa de descuento no es crítica.

Una disminución del 14% en el precio promedio por prenda hace que el proyecto no sea factible porque los indicadores muestran un VAN negativo de -\$19.463.057 y una TIR de 16,5%.

Tomando en cuenta la variable demanda una disminución en un 30% los indicadores muestran un VAN negativo de -\$880.007 y una TIR de 19,8%. Por lo tanto el proyecto no es factible.

Debido a que el horizonte del proyecto es menor la vida útil de los activos, se considera el valor económico del proyecto al quinto año.

10. Conclusiones

A pesar que la industria textil nacional está en declive, fragmentada y dominada por las importaciones, existe espacio para desarrollar un emprendimiento en esta industria, específicamente en la comercialización de ropa corporativa enfocado en el sector gastronómico. Esta afirmación es apoyada por variables como crecimiento sostenido del número de empresas del rubro gastronómico durante la última década y competidores que no otorgan servicios personalizados y que se dedican a vender productos estandarizados. Además, según el estudio de mercado realizado los clientes están dispuestos a pagar más por un producto innovador con nuevos diseños.

Según el estudio realizado existen tres competidores que sobresalen en el mercado, sin embargo, la consciencia de marca es muy débil.

Este proyecto fue motivado por el aporte al crecimiento de una pyme para crear una nueva unidad de negocios de comercialización de indumentaria gastronómica. Y como consecuencia de esta iniciativa se decidió crear la marca "*Cotani*" para posicionar el producto en el segmento objetivo y ser reconocida como la mejor empresa del mercado enfocado en el rubro gastronómico. Este posicionamiento será realizado en una primera etapa en la ciudad de Santiago, donde según el estudio de mercado realizado concentra el 30% del mercado nacional.

Se ha identificado algunos factores claves para el desempeño exitoso del proyecto:

Para diferenciarse de la competencia, el servicio que se brindará será personalizado, la atención al cliente es un factor muy importante, el que comenzará con el asesoramiento al cliente y posterior respaldo del producto.

La entrega del producto con estándares de calidad superior el que será complementado con el servicio entregado.

La estrategia de promoción será agresiva, efectiva y constante. Se utilizaran medios escritos como diarios o revistas, plataformas online como sitios web y google adwords así como participar en ferias del rubro.

Crear nuevos modelos de productos y estar al día con las nuevas tendencias y ser reconocida como una empresa vanguardista en moda de ropa gastronómica.

Establecer alianzas con proveedores nacionales de materia prima para lograr obtener créditos y también con proveedores de servicios de confección de prendas para optimizar la cadena de valor.

Como recomendación debido a la capacidad de producción limitada de la empresa se sugiere realizar alianzas con proveedores nacionales especialmente talleres de confección externos.

Tener un indicador para el feedback del cliente y hacer las correcciones necesarias en los servicios o productos.

La inversión inicial del proyecto es \$120.392.040, de los cuales los montos más importantes corresponden a: \$39.125.800 en el capital de trabajo, \$39.291.740 a maquinarias, \$15.390.000 en vehículos y \$15.000.000 en acondicionamiento de locales.

Del análisis financiero se desprende que los indicadores en el periodo de evaluación de 5 años para el escenario base son alentadores, se obtuvo un VAN positivo de \$323.612.859, una TIR de 66,6% y un periodo de recuperación de 2,5 años.

Sin embargo del análisis de sensibilidad se desprende que la variable que más afecta es el precio, seguido del volumen de la demanda.

Como consecuencia de todo lo realizado en este informe, se puede concluir que el proyecto es rentable, y por tanto, factible de implementar. En una primera etapa tendrá locales en la ciudad de Santiago y se prevé que crecerá y ampliará sus locales a nivel nacional o internacional.

11. Bibliografía

1. COLLINS, Jim. Empresas que Sobresalen. Impreso en Buenos Aires-Argentina. Ediciones Norma, 2012. ISBN 978-958-45-3879-6
2. HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. Gestión de empresa con una visión estratégica. 1º re. Santiago: Ediciones Dolmen, 1994. ISBN956-801-162-3
3. Oliva Marfull, Catalina, Pizarro Figueroa, Benjamín. 2011. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Plan de negocios para un nuevo concepto de ropa infantil
4. PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Impreso en Madrid: Ediciones Pirámide, 2009-2012. ISBN:978-84-368-2338-7
5. WHEELLEN, Thomas L., HUNGER David y OLIVA, Ismael. Administración Estratégica y Política de Negocios. Décima edición. Ediciones Pearson Educación. Impreso en Chile. ISBN978-970-26-1138-7
6. http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/B/brasil_lider_textil_en_america_latina/brasil_lider_textil_en_america_latina.asp. Fecha Visita. Agosto 2013.
7. <http://www.textilspanamericanos.com/>. Fecha Visita. Agosto 2013
8. <http://www.atinachile.cl/content/view/2841/Chile-a-la-conquista-de-la-industria-textil.html> Fecha Visita. Septiembre 2013.
9. http://www.textilspanamericanos.com/Articles/2006/Marzo/Articles/Chile_Panorama_de_la_Industria_Textil.html Fecha Visita. Septiembre 2013
10. <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-industriales/informacion-sectorial-de-la-industria/textil-prendas-de-vestir-cueros/> Fecha Visita. Octubre 2013
11. http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil. Fecha Visita. Octubre 2013
12. <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-100671.html>. Fecha Visita. Diciembre 2013
13. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Memorias de Alumnos.
14. <http://www.butka.com/> Fecha visita. Abril 2014.
15. www.segurycel.cl Fecha visita. Abril 2014.
16. <http://www.rossignolchile.cl/> Fecha visita. Abril 2014.
17. <http://www.vicsa.cl/> Fecha visita. Abril 2014.

12. Anexos

ANEXO A: Contribución del sector textil en el comercio exterior.

Exportaciones Anuales por Subsectores de la Industria

(Millones de US\$ de cada año)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Forestal	2.139	2.276	2.498	3.343	3.468	3.910	4.974	5.361	4.143	4.945	5.884
Alimentos	1.550	1.587	1.854	2.406	2.742	3.027	3.730	4.590	4.137	4.455	5.346
Pesca	1.794	1.902	2.181	2.501	2.976	3.548	3.663	3.872	3.592	3.356	4.413
Químico	1.647	1.589	2.061	2.519	3.377	4.250	3.878	5.091	2.898	3.569	4.488
Metalúrg.-Metalmec.	908	867	867	1.168	1.536	2.346	3.054	3.093	2.476	3.503	3.917
Textil y Calzado	175	142	150	186	193	200	266	226	136	170	167
Otras Industrias	77	77	81	85	96	111	133	141	144	86	107
Total	8.290	8.439	9.691	12.208	14.388	17.392	19.697	22.374	17.527	20.085	24.321

Fuente. Sofofa

Indicadores de Comercio Exterior

Sector: Textiles y confecciones de prendas de vestir (2001-2013)

	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES
AÑO	(Millones de US\$ CIF)	(Millones de US\$ FOB)
2001	897,6	142
2002	849,1	114,4
2003	867	128,2
2004	1.086,70	162,4
2005	1.249,60	163,2
2006	1.514,90	165,5
2007	1.720,60	225,9
2008	584,2	188,4
2009	1.637,20	115
2010	2.173,60	139,6
2011	3.665,70	664,9
2012	3.865,80	603,5
2013	4.048,50	544,7

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central

ANEXO B: Estadísticas de oferta y demanda de ropa corporativa

Tendencias del mercado de uniformes de trabajo

Número de empresas	Ventas (UF)	Año
59	200.588	2005
126	442.099	2006
122	404.594	2007
153	586.403	2008
197	1.225.941	2009
200	1.504.877	2010
221	1.841.007	2011
265	2.291.783	2012

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Servicio de Impuestos Internos

Crecimiento del Número de empresas de gastronomía en el periodo 2005-2013

Año	Empresas	Trabajadores
2005	28.378	163808
2006	29.343	172455
2007	29.842	188317
2008	30.687	191896
2009	31.845	204038
2010	32.758	203291
2011	34.103	215322
2012	34.886	228319
2013	36.592	235142

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Servicio de Impuestos Internos

Crecimiento del Número de estudiantes de gastronomía en el periodo 2005-2014

AÑO	TOTAL
2005	1691
2006	1775
2007	2179
2008	2617
2009	2873
2010	3442
2011	3817
2012	4075
2013	4209
2014	4063

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Comisión Nacional de Educación

Crecimiento del Número Total de empresas en Chile en el periodo 2005-2013

AÑO	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
2005	863.113	11.727.573.519	5.958.583	866.195.454
2006	883.192	13.234.544.715	6.462.312	945.886.572
2007	895.042	13.852.252.815	7.059.274	1.031.862.768
2008	907.071	16.238.026.319	7.390.826	1.080.311.556
2009	919.798	14.494.038.493	7.092.810	1.149.753.684
2010	936.802	15.845.990.203	7.573.320	1.257.858.365
2011	962.646	18.315.975.919	8.230.954	1.375.388.314
2012	988.743	18.021.517.693	8.659.897	1.517.508.102
2013	1.014.482	19.329.832.369	8.709.993	1.626.183.783

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Servicio de Impuestos Internos

ANEXO C: Competidores Industria de Gastronomía

Sucursal Patronato Phalabi



Portal web de Julín Serra



Importaciones de Brasil de la empresa Julin Serra en el periodo 2000-2014

Importaciones en US\$	
Año	Total
2014	US\$ 2,558
2013	US\$ 5,390
2012	US\$ 24,595
2010	US\$ 107,718
2007	US\$ 162,589
2006	US\$ 92,661
2005	US\$ 82,691
2004	US\$ 120,454
2003	US\$ 121,746
2002	US\$ 111,135
2001	US\$ 249,004
2000	US\$ 256,348

Fuente: <http://www.mercantil.com/empresa/jul%C3%ADn-serra/Santiago/300010643/esp>

Lista de precios de Steward

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO (\$)
BANDANA	Bandana EGO Y670065 cacao	5.430
BANDANA	Bandana EGO Y670102 fantasy	5.430
BANDANA	Bandana EGO Y670115 chen-da	5.430
BANDANA	Bandana EGO Y670119 jap	5.799
BANDANA	Bandana EGO Y670120 skulls	5.566
BANDANA	Bandana EGO Y670123 alfred	5.430
BANDANA	Bandana EGO Y670132 geko	5.430
BLUSA	Blusa manga larga oxford celeste TALLA S	4.523
BOTA	Bota blanca pvc NUMERO 36/37	9.990
BOTA	Bota blanca pvc NUMERO 42	8.745
CASACA	Casaca mujer soft shell azul blue TALLA L	9.990
CASACA	Casaca mujer soft shell azul blue TALLA M	9.990
CASACA	Casaca mujer soft shell azul blue TALLA S	9.990
CASACA	Casaca mujer soft shell azul blue TALLA XL	9.990
CHALECO	Chaleco GARZON hombre sin manga casimir negro TALLA S,M,L,X,XL	7.342
CHAQUETA	Chaqueta chef Ego CESARE Y108006 TALLA M,L,XL,XXL,XXXL hombre	23.560
CHAQUETA	Chaqueta chef Ego ECO Y110005 TALLA M,L,XL,XXL,XXXL hombre	27.190
CHAQUETA	Chaqueta chef Ego GECO Y102064 TALLA L hombre full print	26.279
CHAQUETA	Chaqueta chef Ego SLIM FIT Y104024 TALLA M mujer negra	21.107
CHAQUETA	Chaqueta chef Ego SUSHI Y102026 TALLA L hombre	26.689
CHAQUETA	Chaqueta chef Work&look CON VIVO NEGRO TALLA L gabardina blanc	9.056
GORRO	Gorro CHEF 23 CM desechable blanco 10 UNIDADES	5.111
GORRO	Gorro CHEF FRANCÉS gabardina blanco c/u	1.545
GORRO	Gorro CHEF FRANCÉS gabardina rojo C/U	1.804
GORRO	Gorro CHEF FRANCÉS pol/ray blanco y negro C/U	2.711
HUMITA	Humita CLÁSICA razo negra	2.711
JOCKEY	Jockey C/MALLA gabardina azul marino blue	1.378
JOCKEY	Jockey gabardina rojo	1.125
MANDIL	Mandil BISTRO gabardina rojo	2.982
MANDIL	Mandil BISTRO neg/list.bco	4.587
MANDIL	Mandil Ego largo con bolsa Y701102 fantasy (D)	6.508
MANDIL	Mandil sin bolsa BISTRO gabardina blanco	2.711
PANTALON	Pantalón CARGO gabardina blanco TALLA L	6.420
PANTALON	Pantalón CARGO gabardina negro TALLA L	7.242
PANTALON	Pantalón CLÁSICO hombre casimir negro TALLA 50 (C)	8.150
PANTALON	Pantalón Ego Y202119 hombre 100 alg jap TALLA XXL	23.755
PANTALON	Pantalón Ego Y202127 hombre 100 alg red stripe TALLA M	18.120
PANTINA	Pantina goma Work&look negra NUMERO 38	4.523
PAÑUELO	Pañuelo Chef gabardina blanco	897
PECHERA	Pechera CLÁSICA gabardina blanca	4.578
PECHERA	Pechera Ego con bolsillo Y704108 100 alg spezie chiare	9.056
POLERA	Polera hombre manga corta jersey blanca TALLA L	2.368
POLERA	Polera hombre manga corta jersey negra TALLA M (C)	1.708
POLERA	Polera hombre manga corta pique azul marino blue TALLA L (C)	3.591
POLERA	Polera hombre manga corta pique blanca TALLA M	4.529
TAMBURELLO	Tamburello Ego Y680103 100 alg jeans (D)	6.337
ZAPATO	Zapato Calper GARZONA negro NUMERO 36	39.990
ZAPATO	Zapato Treck LIDER blanco NUMERO 36	10.690
ZUECO	Zueco Activibirki 68353 TALLA 39 naranja poliur Birkenstock	49.423

Fuente: Elaboración propia en base a datos de www.steward.cl

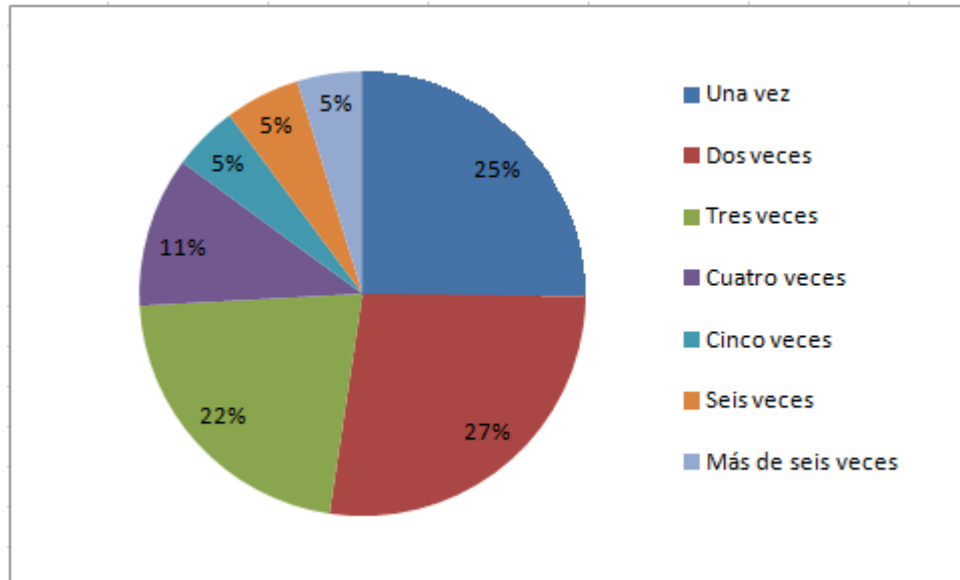
Lista de precios de Julin Serra

PRODUCTO	PRECIO UNITARIO (\$)
BLUSON VESTEX ANTIBACTERIAL NEGRO	12.900
CHAQUETA AIRFRESH	24.900
CHAQUETA AITUE COCO PACHECO	22.900
CHAQUETA AITUE COCO PACHECO	22.900
CHAQUETA BORAGÓ	17.990
CHAQUETA CARPENTIER 400 HILOS	29.900
CHAQUETA CATALANA 400 HILOS HOMBRE	31.900
CHAQUETA CATALANA 400 HILOS MUJER CON BROCHES	31.900
CHAQUETA CATALANA CON BROCHES GABARDINA BLANCA	19.900
CHAQUETA CATALANA CON BROCHES GABARDINA NEGRA	19.900
CHAQUETA CATALANA GABARDINA SESGO NEGRO	12.900
CHAQUETA CATALANA MUJER CON BROCHES GABARDINA BLANCA	19.900
CHAQUETA CATALANA MUJER CON BROCHES GABARDINA NEGRA	19.900
CHAQUETA CATALANA MUJER ECOFRIENDLY SESGO NEGRO	12.900
CHAQUETA CHEF ANTIMANCHAS	24.900
CHAQUETA CHEF ECO CAMUFLADA	14.200
CHAQUETA CHEF GABARDINA BLANCA	13.900
CHAQUETA COCINERO 100% ALGODÓN	8.900
CHAQUETA CRUZADA MUJER ESTAMPADA	13.900
CHAQUETA CRUZADA MUJER GABARDINA BLANCA	13.900
CHAQUETA FRANCIA MUJER APLICACIÓN	14.900
CHAQUETA JAVIER GABARDINA BLANCA SESGO NEGRO	16.200
CHAQUETA JAVIER GABARDINA NEGRA SESGO ROJO	16.200
CHAQUETA PASCUAL BLANCA SESGO GRIS	15.200
DELANTAL PRINCESA MC BLANCO POLY	8.600
GORRO BANDANA ESTAMPADA	3.900
GORRO BANDANA GABARDINA COLOR	3.900
GORRO COCINERO BLANCO	3.100
GORRO DESECHABLE (PAPEL)	690
HUASCA GABARDINA BLANCA Y NEGRA	1.600
MANDIL LISTADO HUASO	9.900
PANTALON ANDINA CAMUFLADO	9.900
PANTALON ANDINA GABARDINA NEGRO, MEDIA PRETINA ELASTICADA	12.900
PANTALON ANDINA PIE DE POLLO, MEDIA PRETINA ELASTICADA	18.900
PANTALON ELASTICADO BLANCO	9.900
PAÑO AITUE COCO PACHECO	14.900
PAÑO PREMIUM ECOFRIENDLY TAJALIE	7.900
PAÑUELO ALGODÓN	1.800
PECH FULL CORTA EN GAB LISTADA AZUL	5.100
PECHERA BORAGO GABARDINA GRIS	9.900
PECHERA CARPENTIER MEZCLILLA INDIGO	14.900
PECHERA CARPINTERO ROJA	3.900
PECHERA CHILE	6.500
PECHERA DE HULE	3.900
PECHERA FULL GABARDINA NEGRA	6.900
POLERA ALGODÓN MC	3.300
POLERA PIQUE MUJER MC NEGRA	5.900
POLERA PIQUE UNISEX MC BLANCA	5.900
TURBANTE UNISEX BLANCO	1.800

Fuente: Elaboración propia en base a datos de www.julinsera.cl

ANEXO D: Encuesta de Investigación de Mercado

1) ¿Cuántas veces al año compra uniformes?



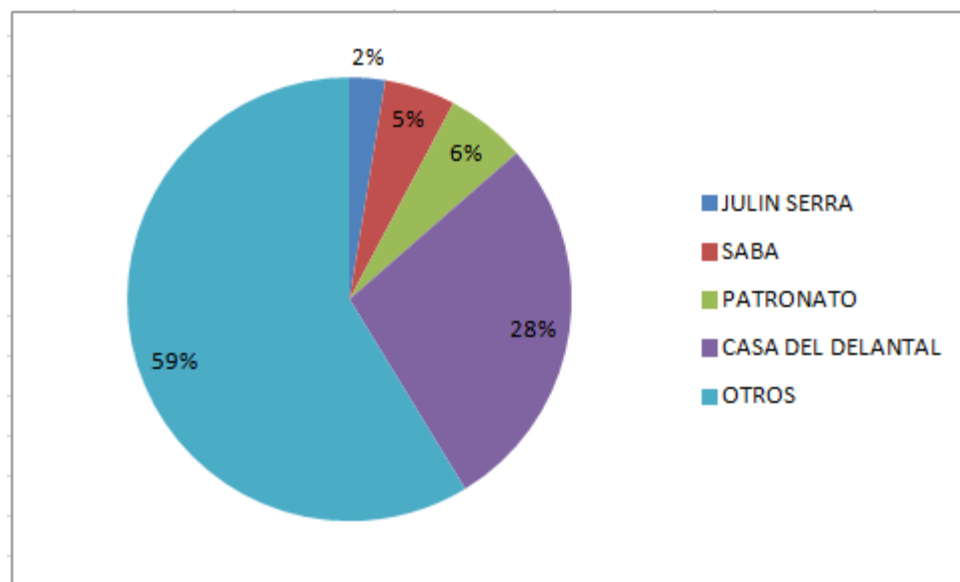
2) ¿Cuánto gasta en promedio cada año?

Promedio 716.528

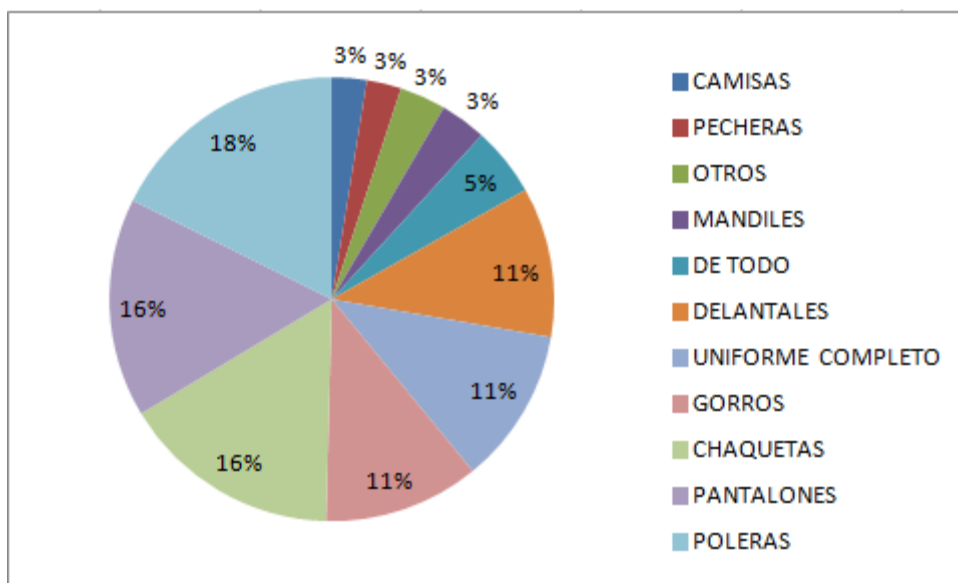
Mediana 70.000

Promedio estudiantes 78.000

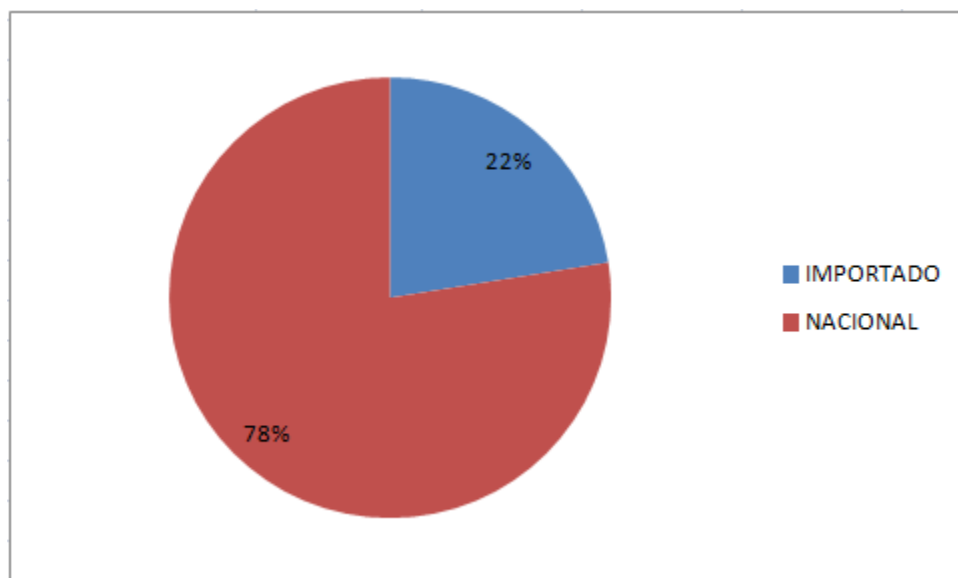
3) ¿Recuerda el nombre de la empresa o tienda donde lo compra?



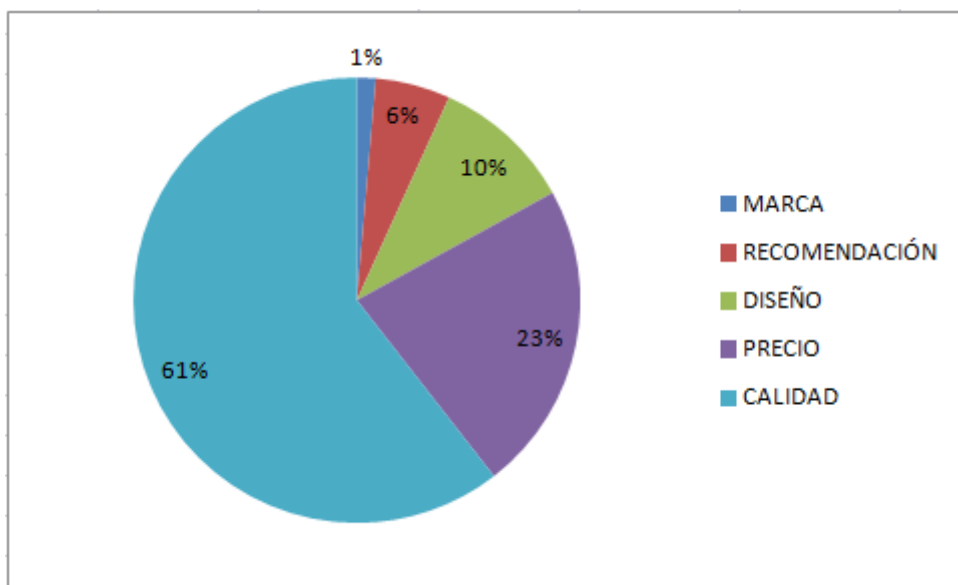
4) Cuando va a comprar uniformes, ¿qué es lo que más compra?



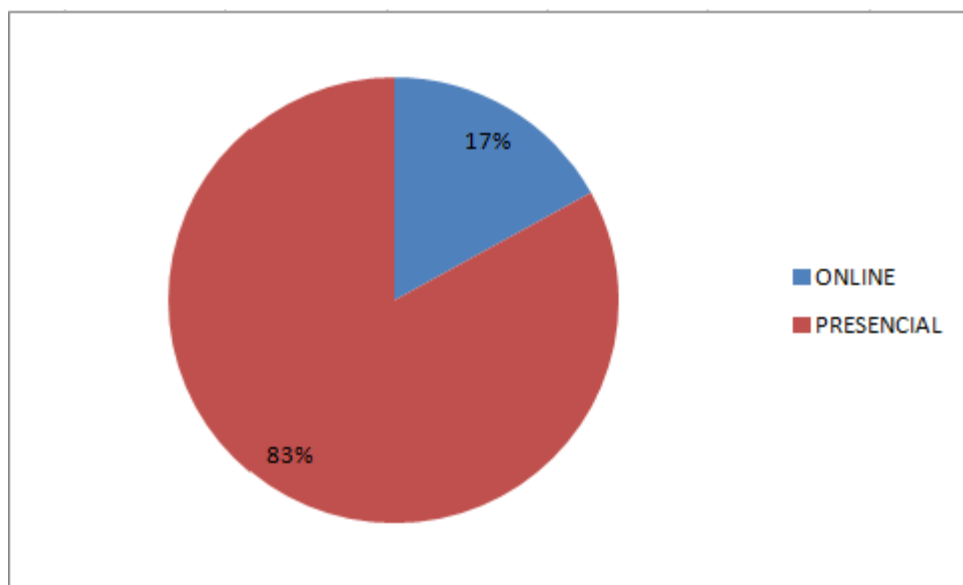
5) ¿Tiene mayor preferencia por uniformes importados o de fabricación nacional?



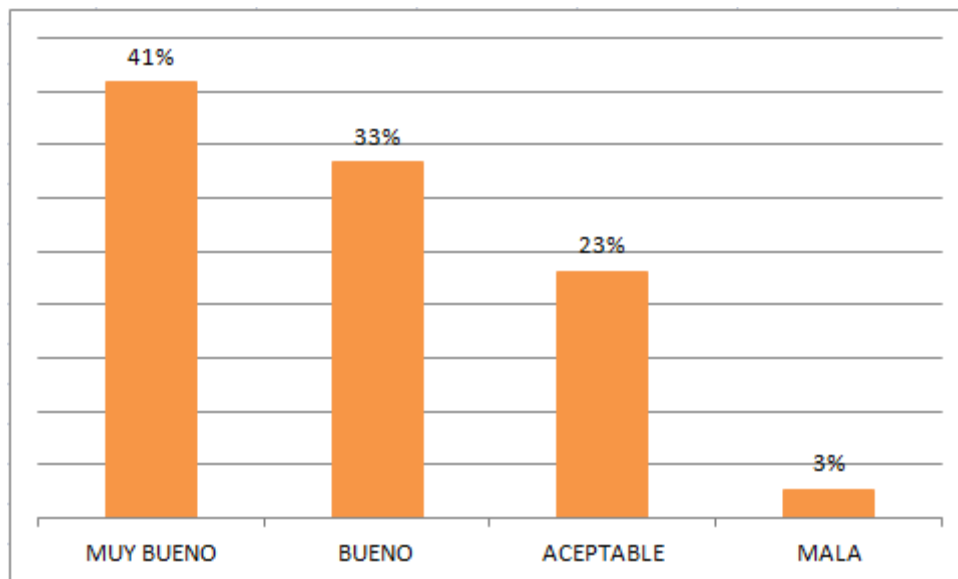
6) ¿Al momento de elegir la compra de un uniforme, ¿qué le motiva la compra?



7) ¿Prefiere comprar vía online o de manera presencial?

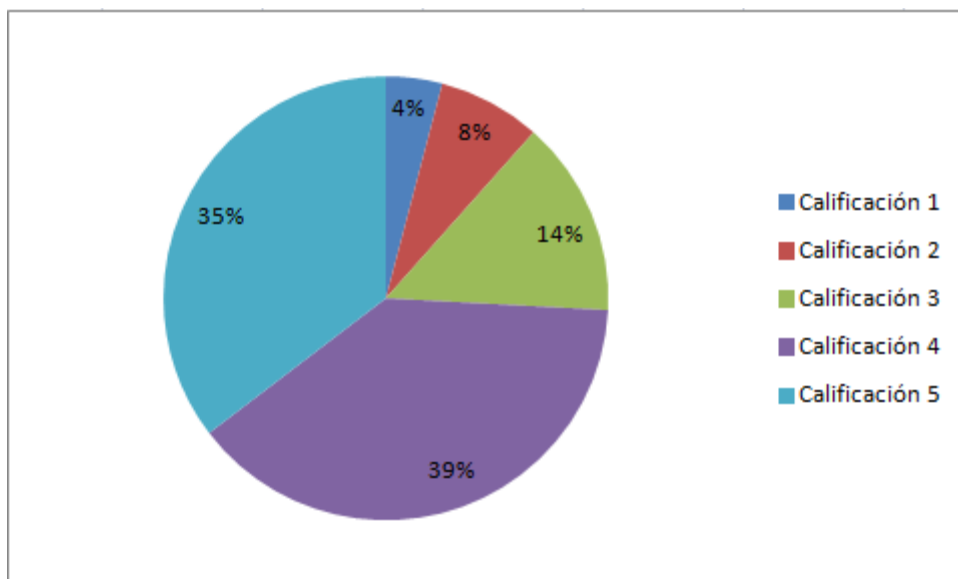


8) ¿Qué opina de la calidad de los uniformes que utiliza actualmente?

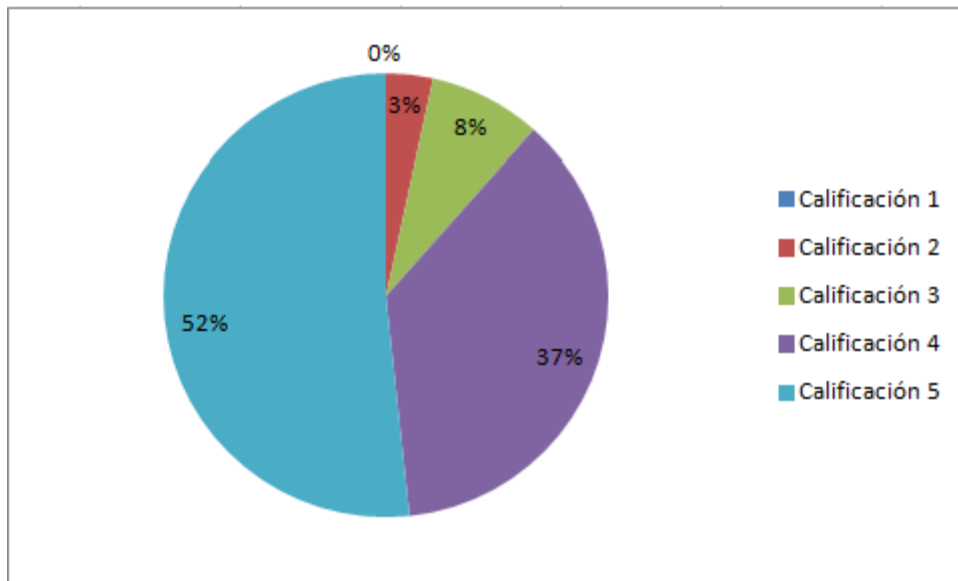


9) ¿En cuanto a los uniformes, cuáles son los atributos que más valora?

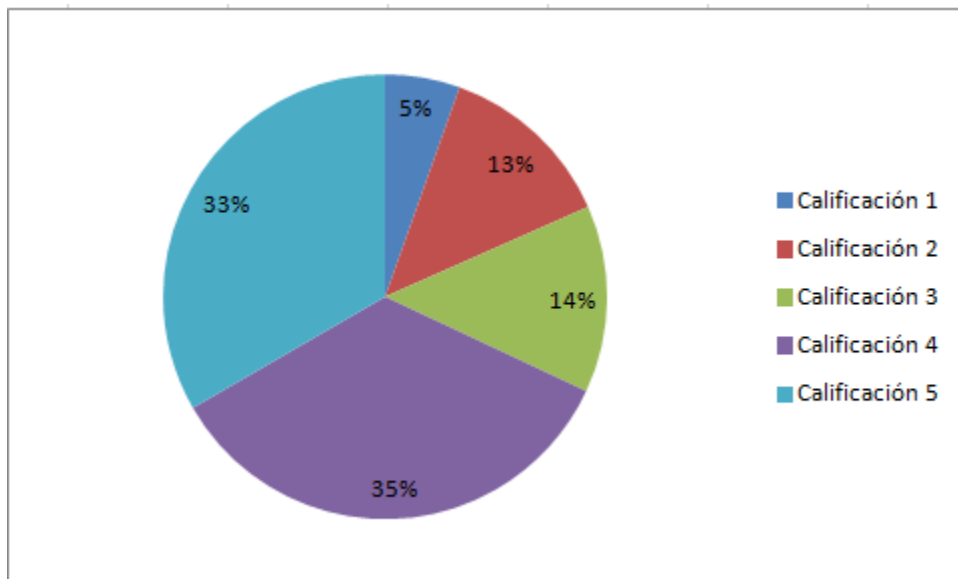
Precio



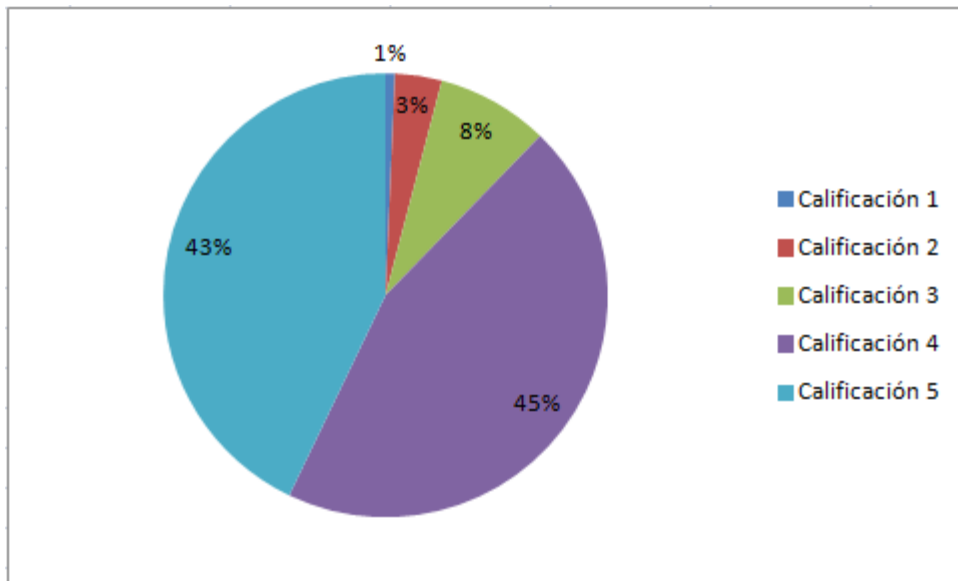
Calidad



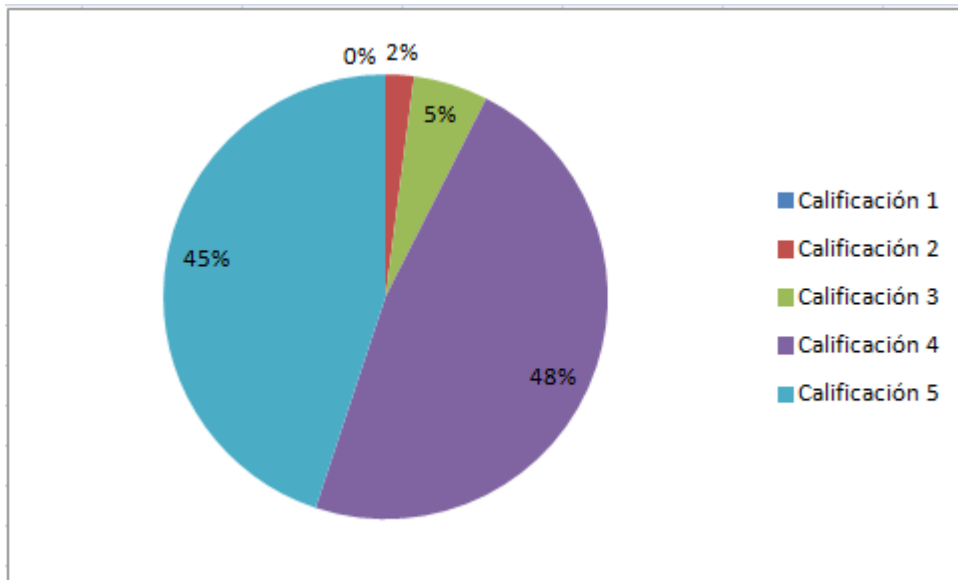
Variedad de Modelos



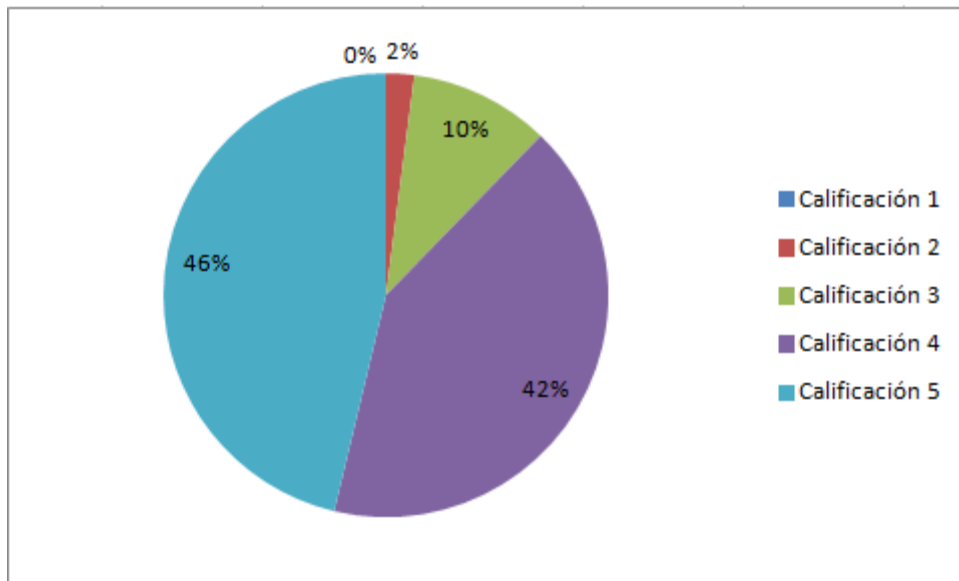
Rapidez en la entrega



Cumplimiento

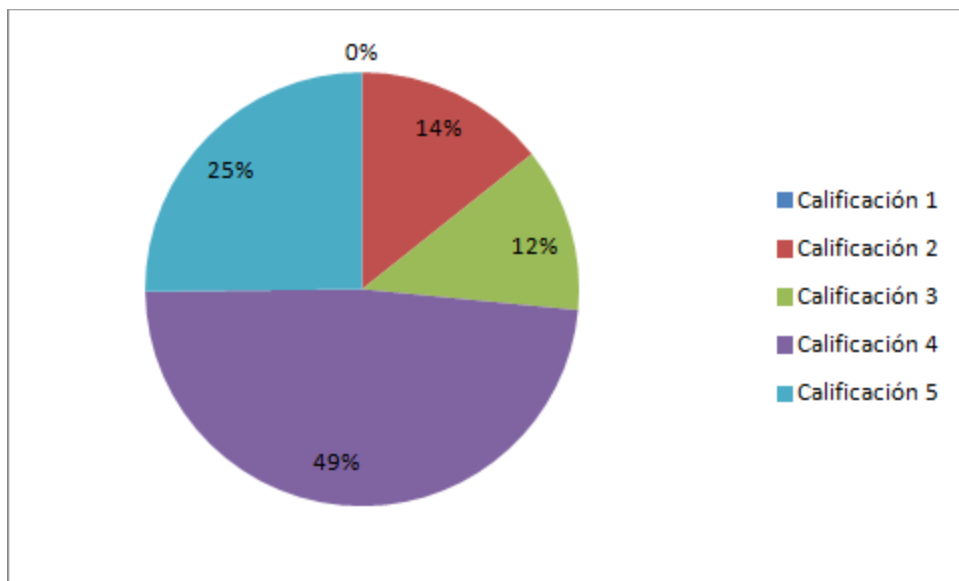


Atención al cliente

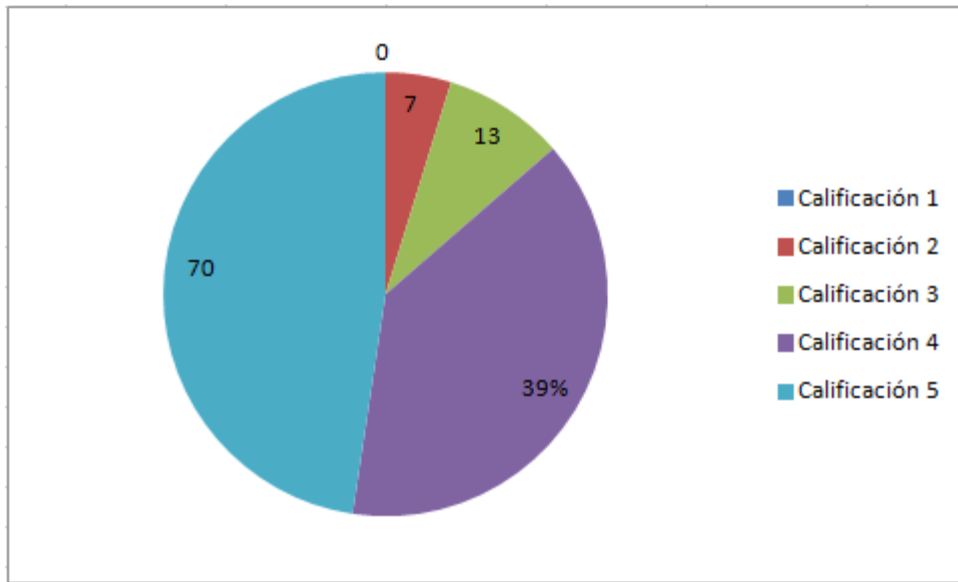


10) ¿Cómo evalúa las siguientes características de un nuevo producto?

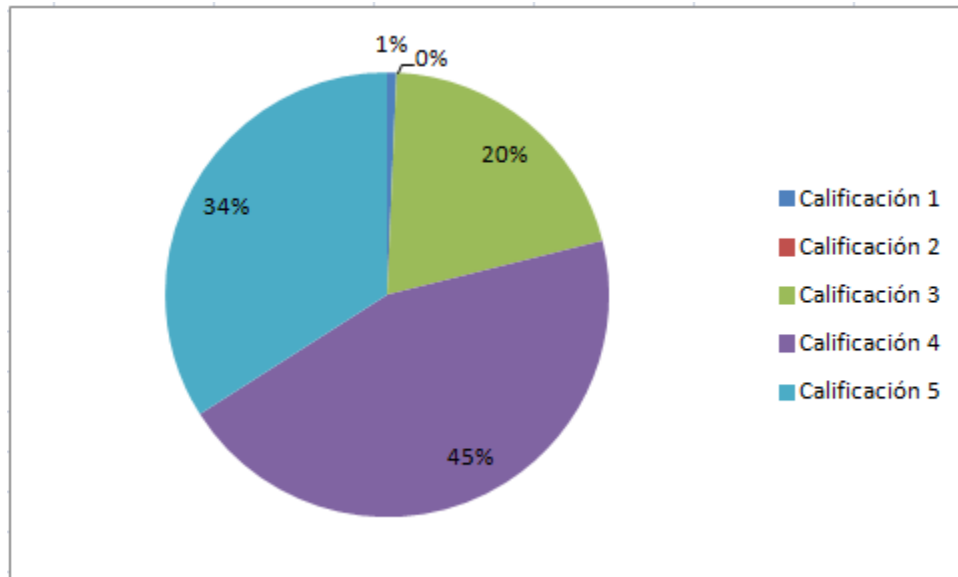
Ropa con modelos exclusivos



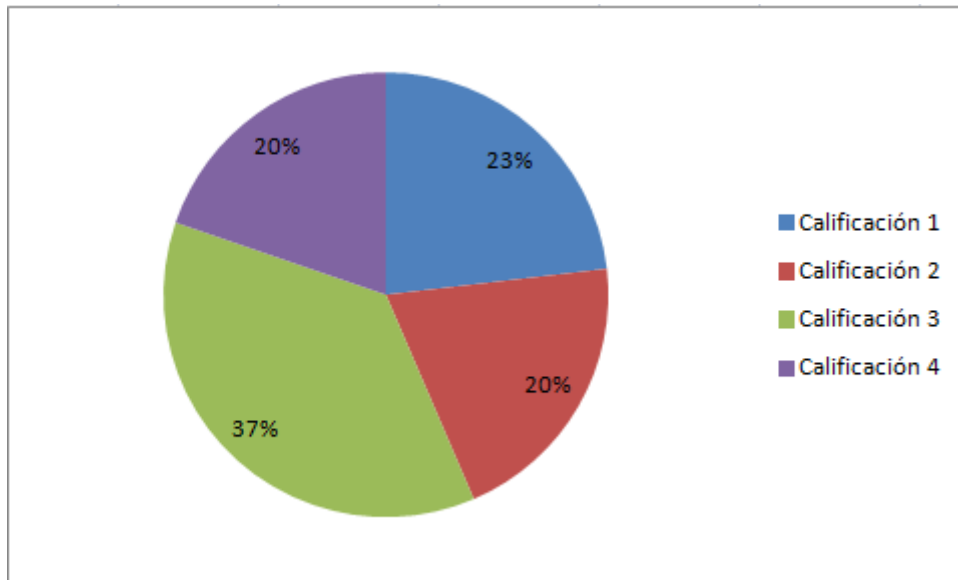
De tela suave y agradable al contacto con la piel



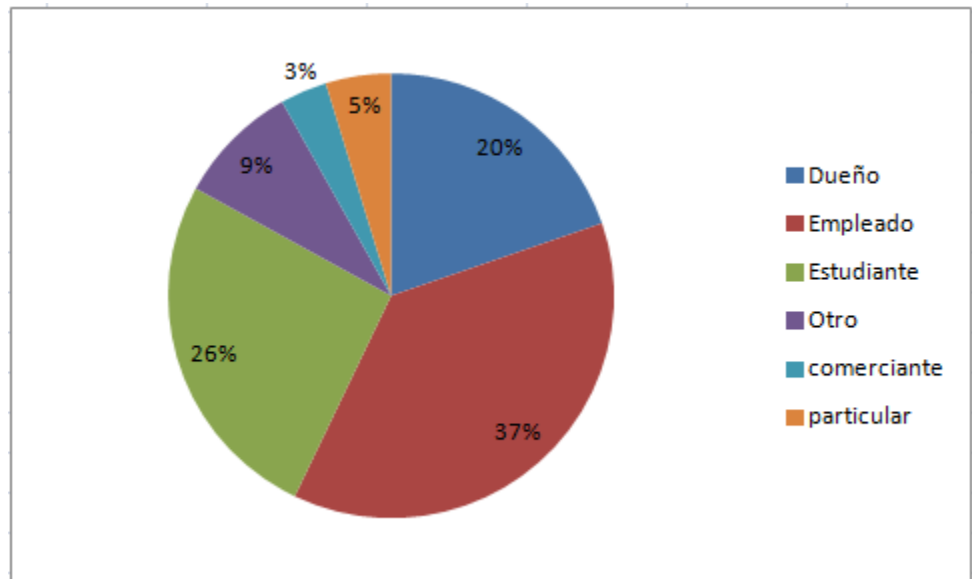
11. ¿Basándose en la anterior descripción, ¿Cuál es el grado de interés en que su empresa compre el nuevo producto a un precio razonable?



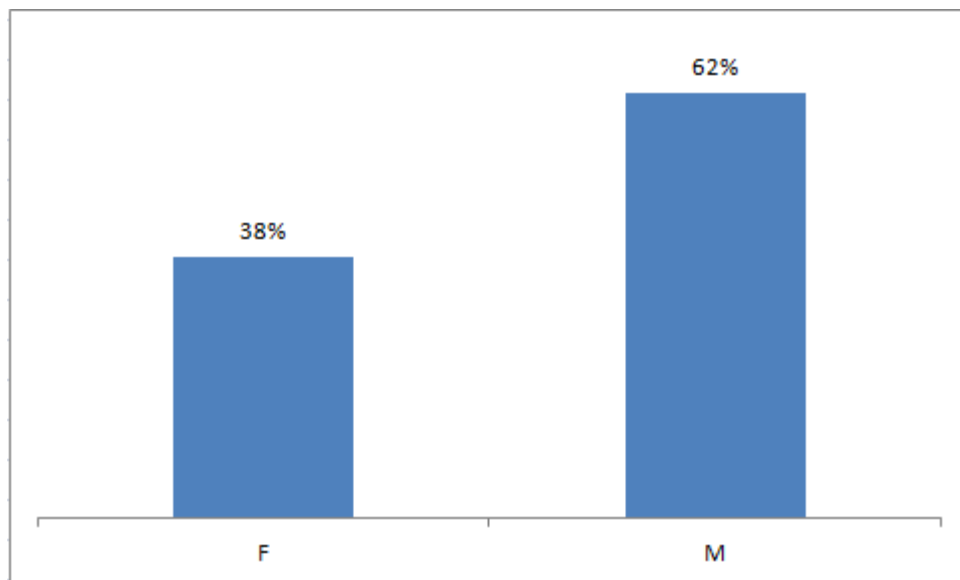
12 ¿Si la prenda de la izquierda vale 5000. Cuánto pagaría por el producto de la derecha?



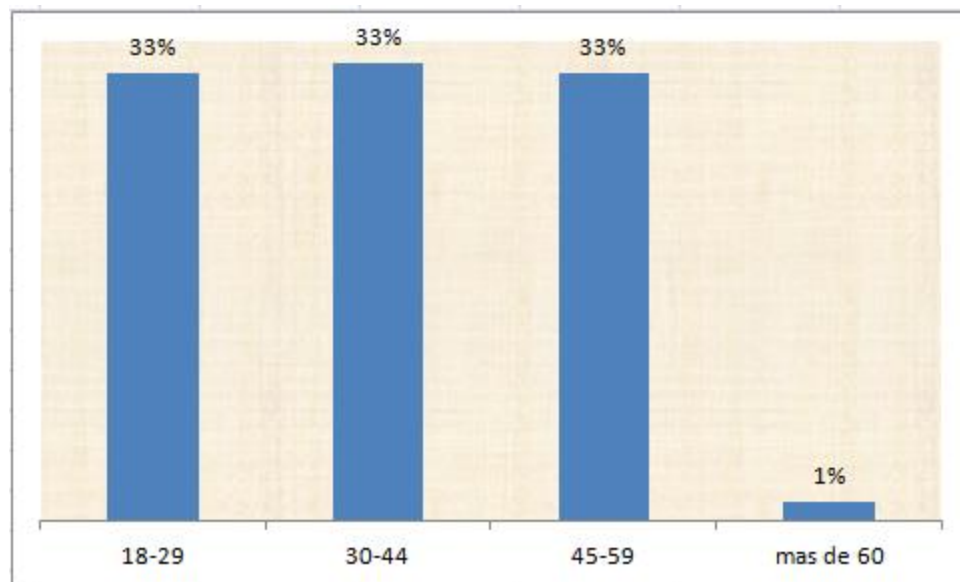
13 ¿Es Usted.....?



1. Por favor indique su género



2. Por favor indique su rango de edad



ANEXO E: Criterios de evaluación en licitaciones

Licitación para adquisición de vestuario. Municipalidad de Huechuraba. Fecha 21/04/15

TDR_Vestuario_Operaciones.pdf - Adobe Reader

File Edit View Window Help

1 / 3 75%

Comment Share

BASES TÉRMINOS DE REFERENCIA

"ADQUISICIÓN DE VESTUARIO PARA PERSONAL DE OPERACIONES"
2793-116-L115

A.- Antecedentes generales de la Adquisición.

La Municipalidad de Huechuraba requiere adquirir lo siguiente:

Oferta detallada

CANTIDAD	DETALLE DEL PRODUCTO	Marcar Con "X" Si oferta el producto		VALOR UNITARIO NETO	VALOR TOTAL NETO
		Observación	si		
10	INDUMENTARIA CAMISA COLOR BLANCO CON LOGO INSTITUCIONAL. 6 TALLAS M y 4 TALLAS L				
05	POLERA PIQUE COLOR BLANCO CON LOGO INSTITUCIONAL. 3 TALLAS M Y 2 TALLAS L				
05	CHAQUETAS SOFT SHELL COLOR NEGRO CON LOGO INSTITUCIONAL. 3 TALLAS M, 1 TALLA L, 1 TALLA XL				
10	PANTALON CARGO *S COLOR BEIGE (3 TALLA 46, 1 TALLA 48, 1 TALLA 50)				
	*S COLOR PLOMO (3 TALLA 46, 1 TALLA 48, 1 TALLA 50)				
	Sr. Proveedor u oferente es obligación marcar Con Una "X" y adjuntar este documento a su oferta.			TOTAL	\$
Nota	Deberán considerarse en el diseño los modelos referenciales adjuntos en archivo anexo				

NOTA: Al momento de adjudicar se dará prioridad al proveedor que oferte la totalidad de los productos, despachados en el menor tiempo posible (para todos los efectos se considerará un plazo mínimo de 3 días) y a la vez sea el más económico. Ambas evaluaciones serán en forma porcentual, según la siguiente tabla y fórmula.

ES 13:11 28-06-2015

Fuente: Portal ChileCompra. Licitación Nro. 2793-116-L115.

Criterios de Evaluación en licitación para adquisición de vestuario. Municipalidad de Huechuraba. Fecha 21/04/15

TDR_Vestuario_Operaciones.pdf - Adobe Reader

File Edit View Window Help

2 / 3 60%

Comment Share

FACTOR A EVALUAR	CRITERIOS DE EVALUACION	PONDERACION	FACTOR	PUNTAJE FINAL
PLAZO DE ENTREGA 30%	De 1 a 3 días	100	30%	30
	3 PLAZO A EVALUAR	SEGÚN FORMULA X100	30%	A DETERMINAR
PRECIO 70%	MENOR PRECIO PRECIO A EVALUAR	SEGÚN FORMULA X 100	70%	A DETERMINAR

El tiempo de entrega comenzara a regir desde la fecha de envío de la orden de compra y NO desde la aceptación de ésta en el portal, y la entrega debe realizarse en horario y días hábiles del municipio, en las dependencias ubicadas en Premio Nobel #5555

B.-De la presentación de ofertas.

De las empresas que pueden participar en la Adquisición.
Podrán participar en esta adquisición las personas naturales o jurídicas que cumplan con los requerimientos establecidos en los presentes Términos de Referencia y que estén habilitados para efectuar ofertas a través del portal www.Chilecompra.cl y www.chileproveedores.cl.

De la forma en que se debe realizar la oferta
Las ofertas deberán hacerse a través del Portal www.chilecompra.cl, el día y hora que se fije al efecto en cumplimiento con la Ley 19.886.

De la apertura de las Ofertas
La apertura de las ofertas administrativas, técnicas y económicas, se efectuara a la hora indicada en el portal www.chilecompra.cl, o cuando el municipio lo estime conveniente dentro de los plazos de adjudicación.

De la Adjudicación
La Municipalidad se reserva el derecho de adjudicar la compra al proponente cuya oferta estime la más conveniente para sus intereses. Los proponentes no favorecidos no tendrán derecho a indemnización alguna.

Además el Municipio podrá anticipar el plazo estimado de adjudicación

Derecho a desestimar todas las ofertas
El Alcalde o Administrador Municipal podrá desestimar todas las ofertas presentadas, sin derecho a indemnización alguna para los oferentes. Se desestimara también, en los casos en que las ofertas excedan el presupuesto destinado para dicha adquisición o rango de licitación.

13:16
28-06-2015

Fuente: Portal ChileCompra. Licitación Nro. 2793-116-L115. 21/04/15

**Entrega de vestuario para trabajadores servicios generales, Hospital Dr. Felix
Bulnes Cerda. Sede Providencia. Fecha 21/04/2015**

Ítem	Observaciones	Ponderación
1 Precio	X= Precio mínimo ofertado * 100 /Precio Oferta X 0.40	40%
2 Plazo de Entrega	30 PUNTOS EXCELENTE: Entrega HASTA 15 DIAS; 18 PUNTOS SUFICIENTE: 16 A 21 DIAS; 9 PUNTOS INSUFICIENTE: de 22 a 25 días 0 PUNTOS DEFICIENTE: mas de 26 días o no indica.	30%
3 Calidad Técnica de los Bienes o Servicios	30 PUNTOS EXCELENTE: Cumple con lo solicitado y aporta funcionalidad adicional, del análisis de antecedentes se puede concluir que el proponente podrá entregar un excelente producto. 18 PUNTOS SUFICIENTE: Cumple con lo mínimo solicitado, del análisis de antecedentes se puede concluir que el proponente podrá entregar un producto aceptable que se ajusta a las exigencias establecidas en las bases. 9 PUNTOS INSUFICIENTE: Cumple en forma parcial con lo solicitado. Del análisis de antecedentes no es posible concluir que el proponente pueda entregar un buen producto. 0 PUNTOS DEFICIENTE: No cumple con lo solicitado o no presenta información.	30%

Fuente: Portal ChileCompra. Licitación Nro. 705291-42-L115.

ANEXO F: Costo de producción de productos

POLERA PIQUE MANGA CORTA TALLA M				
Producto o material	Consumo estándar	Unidad de medida	Valor	Costo
Tela	0,8	m.	2213	1770,4
Cuello	1	und.	350	350
Botamanga	2	und.	325	650
Botones	3	und.	5	15
Entretela	0,01	m.	410	4,1
Etiquetas	2	und.	100	200
Confección y corte	1	und.	1300	1300
			Total	4289,5
POLERA POLO MANGA CORTA TALLA M				
Producto o material	Consumo estándar	Unidad de medida	Valor	Costo
Tela	0,8	m.	2043	1634,4
Cuello	1	und.	250	250
Confección y corte	1	und.	700	700
			Total	2584,4
CHAQUETA CHEF GABARDINA TALLA M				
Producto o material	Consumo estándar	Unidad de medida	Valor	Costo
Tela	2	m.	1790	3580
Etiquetas	2	und.	100	200
Botones	8	und.	10	80
Confección y corte	1	und.	2700	2700
			Total	6560
PECHERA TALLA M				
Producto o material	Consumo estándar	Unidad de medida	Valor	Costo
Tela	1	m.	1790	1790
Etiquetas	2	und.	100	200
Hebilla	1	und.	40	40
Confección y corte	1	und.	600	600
			Total	2630

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO G: Productos Línea Gastronómica

Bandana



Blusa



Bota



Chaleco garzón



Chaqueta Chef



Gorro



Jockey



Mandil



Pantalón



Pantina



Pañuelo



Pechera



Poleras



Tamburello



Zapatos



Zuecos



Huasca



ANEXO H: Imágenes para artículos promocionales



COTANI
INDUMENTARIA GASTRONÓMICA

www.cotani.cl
ventas@cotani.cl
Rio de Janeiro 268. Recoleta



INDUMENTARIA GASTRONÓMICA







ANEXO I: Máquinas y equipos textiles para el taller de confección



Overlock Juki 5 hilos mod MO6716S-DE4-40H

- * 7000 puntadas por minuto
- * 2 agujas - 5 hilos
- * Separación de agujas 3.2 mm
- * Costura seguridad
- * Lubricación Automática
- * Ancho cadeneta 4 mm.
- * Largo puntada 1.5 mm a 4 mm
- * Altura prensatela de 6.5 mm.



Recta Juki mod DDL-8100e-h

- Máquina para uso Industrial de 4.000 puntadas por minuto.
- Trabajo en materiales pesados y telas gruesas.
- Diseño innovador que reduce la vibración.
- Lubricación automática.
- Gancho automático
- Largo puntada hasta 7 mm.
- Altura prensatela 13 mm.
- Devanador para llenar carrete en forma automática
- Motor 1/2h.p - 2850 rpm.
- Tipo de aguja DBx1.
- Incluye: mesón, motor y portacono.



Colleretera Juki mod MF7723C10-B64

- * 6500 ppm
- * 3 Agujas y 5 Hilos
- * Lubricación Automática
- * Largo puntada 1.2 mm a 4.4 mm.
- * Altura prensatela de 8 mm.
- * Typo de aguja UY128GAS
- * Incluye mesón, motor industrial y portacono



Ojaladora Juki mod LBH782U

- * Ojal recta hasta 33 mm
- * Velocidad 2200 rpm
- * Altura prensatela 13 mm
- * Tipo aguja DPx5



Plancha Silver Star mod ES-94AL

- * Peso 2.6 Kg
- * Potencia 1300 watt
- * medidas 227x138 mm
- * Estanque aereo 3 Litros



Vacuom Bsq mod H080

- * Meson de planchado
- * Dimension 1400 x 240 x 380 mm
- * Peso 80 Kg
- * Potencia motor 0.37 Kw
- * Presion de succion - 180pa



Más fotos:



Cortadora Bsq modelo RC-10

- Cuchilla circular Cortadora Con hexagonal de 4 Pulgada
- Cortadora para Trabajo de Telas livianas y semi - grues
- Altura de corte 25 mm
- Afiado Automático
- Bajo Ruido y Fácil de operar
- Velocidad 1200 rpm
- Voltaje 100 vatios
- Accesorios Incluidos : cuchillo , grasera , llave Cambia
- Herramientas y catalogo .
- Medidas: 17 * 34 * 26 cms.



Más fotos:



Cortadora 8" Bsq c. recto mod

- Cortadora 8 pulgada
- Altura cuchillo 160 mm
- Potencia 750 Watt
- Peso : 15 Kg



Estampadora Silver Star mod ST-500

- * Estampadora Plana
- * Medidas 400 mm x 600 mm
- * Presion regulable
- * Potencia 1800 Watt
- * 26 Kilos

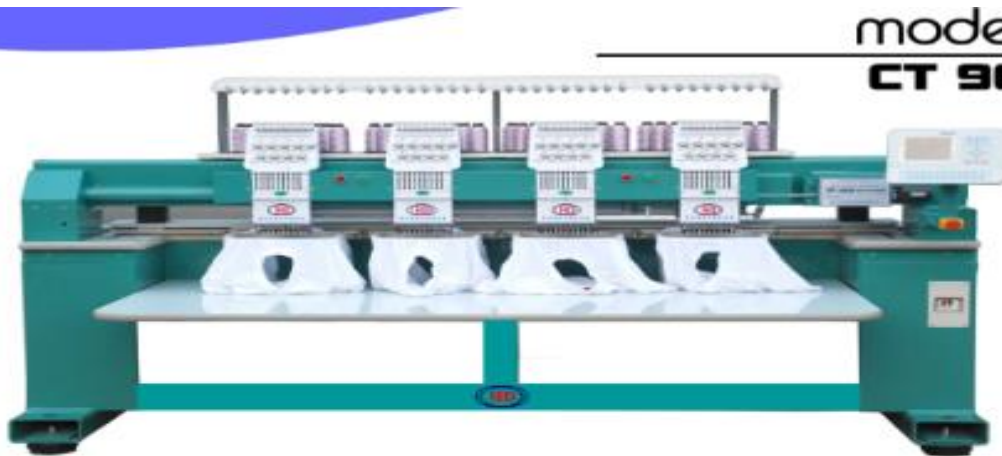
Características Generales

- Bajo costo de Mantencion
- panel versatil de facil operacion
- Maquina con sistema de pausa y funciones de cambio rapido
- Funcion de rotacion y espejo
- Funcion de trace, permite el reconocimiento de limites de bordado proporcionando gran seguridad
- Cambio de color automatico-multiagujas
- Sensor rotativo de rompimiento de hilos superior e inferior
- Velocidad 1000 ppm
- Incluye bastidor para gorros
- Acompaña bastidor para bordar piezas 12-15-18-24-25-28 30 x 30 cm



modelo **CT 901**

BORDADORA INDUSTRIAL



modelo **CT 904**

Multiplica por cuatro la productividad. Mismos costos operativos, retorno inmediato de la inversion. Gracias a que incorpora el sistema para bordar sobre gorros, esta maquina le permite bordar sobre la mayoría de los productos textiles. Ideal para quienes quieren incursionar en el negocio del bordado y brindar servicio a terceros, o darle valor agregado a sus productos. Es de facil operabilidad y gran versatilidad. Es una maquina que le permitira obtener un gran crecimiento.

Plotter Roland VersaCamm SP-300i



ANEXO J: Detalle de tablas para el plan financiero

Valores de garantía de Locales (corredor de propiedades)

Item	Monto
Garantía	2.900.000
Comisión	1.450.000
TOTAL	4.350.000

Fuente: Elaboración propia

Vehículos

Vehículo para transporte Hyundai Furgon New H1	1	15.390.000	15.390.000	Automotores Gildemeister
		TOTAL	15.390.000	

Fuente: Elaboración propia

Equipos de computación

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total	Proveedor
Notebook HP Intel C15/8GB/750GB/NVIDIA	2	540.000	1.080.000	Ripley
Computador desktop serie 3000	7	390.000	2.730.000	Dell
Impresora multifuncional Brother DCP 1512	5	64.900	324.500	Ripley
		TOTAL	4.134.500	

Fuente: Elaboración propia

Muebles

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total	Proveedor
Mostrador	3	500.000	1.500.000	mueblesydiseños.cl
Estantes Metalicos 60x90x200	9	144.000	1.296.000	Homecenter
Mesas	7	59.000	413.000	Homecenter
Sillas	25	19.000	475.000	mueblesydiseños.cl
Mesa de Corte	1	700.000	700.000	Homecenter
Mesa de Planchado	1	400.000	400.000	Homecenter
		TOTAL	4.784.000	

Fuente: Elaboración propia

Acondicionamiento de locales

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total	Proveedor
Acondicionamiento de locales y fábrica	1	15.000.000	15.000.000	Estimacion propia
TOTAL			15.000.000	

Fuente: Elaboración propia

Tecnologías de Información

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total	Proveedor
TI. Sistema de Gestion Empresarial ERP	1	2.800.000	2.800.000	Business Intelligent
Software de Modelaje Audaces Vestuario Digiflash	1	300000	300.000	Todomercado
TOTAL			3.100.000	

Fuente: Elaboración propia

Gastos generales y administración

Gastos Generales y Administración	Costo Mensual
Hosting y servicio de informatica	48.300
Taxi/Bencina	200.000
Alimentación, café, té, agua	20.000
Internet + Teléfono fijo	90.000
Materiales oficina	10.000
Servicio Contable externo	100.000
Celular Gerente	60.000
Celulares fábrica y local	50.000
Luz	100.000
Agua	20.000
Patente	180.000
Seguridad	40.000
Arriendo locales	2.900.000
TOTAL	3.818.300

Fuente: Elaboración propia

Marketing

Medio	Costo anual
Merchandising en locales de Venta	2.000.000
Portal web	998.900
Mailing	153.600
Catalogo	750.000
Carteles	300.000
Volantes	240.000
Directorio Amarillas	320.000
Facebook	360.000
Google Ads	360.000
Ferías	1.500.000
TOTAL	6.982.500

Fuente: Elaboración propia

Crecimiento en Ventas de empresas de uniformes de trabajo

Año	Número de empresas	Ventas (UF)	Crec. Ventas	Crec. Número Empresas
2005	59	200.588		
2006	126	442.099	120%	114%
2007	122	404.594	-8%	-3%
2008	153	586.403	45%	25%
2009	197	1.225.941	109%	29%
2010	200	1.504.877	23%	2%
2011	221	1.841.007	22%	11%
2012	265	2.291.783	24%	20%
2013	294	2.818.893	23%	11%
2014	327	3.467.238	23%	11%
2015	362	4.264.703	23%	11%
2016	402	5.245.584	23%	11%



Datos proyectados

Fuente. Elaboración propia en base a datos de Impuestos Internos

Tabla de depreciaciones

Maquinas y equipos de confección					
Descripción	Cantidad	Precio de compra	Precio Total	Años de dep	Depreciación anual
Máquinas Overlock Industriales	3	615.000	1.845.000	15	123.000
Maquina Colleretera Juki Mod.MF7723C10-B64	3	1.190.000	3.570.000	15	238.000
Máquinas Rectas de coser Industriales	6	339.000	2.034.000	15	135.600
Máquina Ojaladora Juki mod LBH782U	1	3.490.000	3.490.000	15	232.667
Botonera Typical mod GT 660	1	1.190.000	1.190.000	15	79.333
Máquina Bordadora Industrial Modelo CT901	1	4.760.000	4.760.000	15	317.333
Máquinas Bordadora Industrial Modelo F908	1	11.900.000	11.900.000	15	793.333
Plotter de Impresión y Corte Roland SP 300i	1	8.015.840	8.015.840	15	534.389
Plancha Silver Star Modelo ES-94AL	1	109.900	109.900	15	7.327
Plancha Vacuum Bsq Modelo H080	1	790.000	790.000	15	52.667
Cortadora 8" BSQ c. recto modelo CZD 2001	1	328.000	328.000	15	21.867
Cortadora 8" BSQ c. recto modelo RC 100	1	79.000	79.000	15	5.267
Estampadora Silver Star Modelo ST-500	2	590.000	1.180.000	15	78.667
		TOTAL	39.291.740		2.619.449
Vehículos					
Vehículo para transporte Hyundai Furgon New H1	1	15.390.000	15.390.000	7	2.198.571
		TOTAL	15.390.000		2.198.571
Equipos de computación y comunicación					
Equipos de computación y comunicación	1	4.134.500	4.134.500	6	689.083
		TOTAL	4.134.500		689.083
Locales					
Acondicionamiento de locales y fabrica	1	15.000.000	15.000.000	10	1.500.000
		TOTAL	15.000.000		1.500.000
Sistemas de computación					
TI. Sistema de Gestion Empresarial ERP	1	2.800.000	2.800.000	6	466.667
Software de Modelaje Audaces Vestuario Digiflash	1	300000	300.000	6	50.000
		TOTAL	3.100.000		516.667
Muebles					
Mostrador	3	500.000	1.500.000	7	214.286
Estantes Metalicos 60x90x200	9	144.000	1.296.000	7	185.143
Mesas	7	59.000	413.000	7	59.000
Sillas	25	19.000	475.000	7	67.857
Mesa de Corte	1	700.000	700.000	7	100.000
Mesa de Planchado	1	400.000	400.000	7	57.143
		TOTAL	4.784.000		683.429

Fuente: Elaboración propia.

Variación del sueldo mínimo en Chile

Año	Sueldo	Variación
2.005	127.500	
2.006	135.000	6%
2.007	144.000	7%
2.008	159.000	10%
2.009	165.000	4%
2.010	172.000	4%
2.011	182.000	6%
2.012	193.000	6%
2.013	210.000	9%
2.014	225.000	7%
2.015	241.000	7%
	PROMEDIO	7%

Fuente. Elaboración propia en base a datos de la Dirección del Trabajo

Flujo de Caja Mensual Año 1

Meses	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	2016
Aporte Socios	-												
Dinero líquido al inicio (caja y bancos)	60.000.000												
Suma de cobros (entradas de efectivo)	25.833.060	25.833.060	43.055.100	43.055.100	43.055.100	43.055.100	43.055.100	43.055.100	43.055.100	43.055.100	43.055.100	43.055.100	482.217.120
Suma de pagos (salidas de efectivo)	(46.787.976)	(35.455.476)	(35.455.476)	(37.355.476)	(37.355.476)	(37.355.476)	(37.355.476)	(37.355.476)	(37.355.476)	(37.355.476)	(37.355.476)	(37.355.476)	(453.898.212)
Flujo de caja neto (cobros - pagos)	(20.954.916)	(9.622.416)	7.599.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	28.318.908
Dinero líquido al final (caja y bancos)	39.045.084	29.422.668	37.022.292	42.721.916	48.421.540	54.121.164	59.820.788	65.520.412	71.220.036	76.919.660	82.619.284	88.318.908	88.318.908
Flujos operativos	(20.954.916)	(9.622.416)	7.599.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	5.699.624	
Cobros por ventas al contado	25.833.060	25.833.060	25.833.060	25.833.060	25.833.060	25.833.060	25.833.060	25.833.060	25.833.060	25.833.060	25.833.060	25.833.060	309.996.720
Cobros por ventas a plazo (3 meses)	0	0	17.222.040	17.222.040	17.222.040	17.222.040	17.222.040	17.222.040	17.222.040	17.222.040	17.222.040	17.222.040	172.220.400
Costo de bienes	(25.432.176)	(25.432.176)	(25.432.176)	(25.432.176)	(25.432.176)	(25.432.176)	(25.432.176)	(25.432.176)	(25.432.176)	(25.432.176)	(25.432.176)	(25.432.176)	(305.186.112)
Pagos de remuneraciones	(6.425.000)	(6.425.000)	(6.425.000)	(8.325.000)	(8.325.000)	(8.325.000)	(8.325.000)	(8.325.000)	(8.325.000)	(8.325.000)	(8.325.000)	(8.325.000)	(94.200.000)
Pagos gastos generales y administración	(698.300)	(698.300)	(698.300)	(698.300)	(698.300)	(698.300)	(698.300)	(698.300)	(698.300)	(698.300)	(698.300)	(698.300)	(8.379.600)
Pagos de arrendos	(7.250.000)	(2.900.000)	(2.900.000)	(2.900.000)	(2.900.000)	(2.900.000)	(2.900.000)	(2.900.000)	(2.900.000)	(2.900.000)	(2.900.000)	(2.900.000)	(39.150.000)
Pagos de publicidad, marketing, difusión	(6.982.500)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(6.982.500)

Fuente: Elaboración propia.