



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

**KIHRA DESIGN
ARTICULOS DE DECORACION DE HOGAR
ELABORADOS A MANO**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y
DIRECCION DE EMPRESAS**

MARIA ALEJANDRA FERNANDEZ ZALLES

**PROFESOR GUIA:
CHRISTIAN WILLATT HERRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
ALVARO GONZALEZ GUERRERO**

**SANTIAGO DE CHILE
Diciembre, 2009**

RESUMEN

El objetivo principal del plan de negocios, es analizar la factibilidad de crear una empresa cuyo giro central es la importación y venta en Santiago de artículos de decoración de hogar elaborados a mano en Bolivia. Se pretende que esta empresa sea reconocida por brindar una alternativa de decoración diferente y exclusiva, a través de piezas que reflejen la habilidad manual de artesanos bolivianos y creatividad en diseños originales y con gran sensibilidad ecológica.

La oferta está dirigida a satisfacer la exclusividad y diferenciación que caracteriza al segmento ABC1, mercado que representa US\$ 9.450.897 y 49.637 hogares. Esta oportunidad se presenta ante una creciente preferencia y alta valorización de productos naturales trabajados a mano, que se inclina a una personalización tanto del producto como del servicio. Encuestas demostraron que un 89,8% de una muestra representativa, considera vital el factor de la decoración para sentirse a gusto en un ambiente determinado, así mismo, el 72,3% muestra clara preferencia por artículos elaborados a mano a diferencia de los industriales. Por lo tanto, ésta comprende ser una oportunidad para brindar una serie de alternativas de decoración diferentes que contrastan con los productos estándar que actualmente constituyen la oferta nacional.

Para desarrollar este estudio se inicio con un análisis de mercado, que mostró la ausencia de competidores directos dentro del mercado Santiaguino. Así mismo, señaló que entre las principales barreras de ingreso esta la percepción que tienen los potenciales clientes en cuanto a la “artesanía” viéndola como algo rustico, de baja calidad y que está estrechamente ligado a una cultura específica. Por lo tanto, se decidió conveniente redefinir el nicho y la oferta, ingresando con productos de alta calidad y sofisticado diseño, elaborados a base de madera, cerámica y textiles, con la cual es posible alcanzar una participación de mercado del 15% al quinto año.

El único canal de distribución será a través de una tienda comercial ubicada en el mall de La Dehesa, locación acorde al segmento al cual se pretende alcanzar. Su promoción está a cargo de la empresa GEMAEX y se basa en catálogos, revistas especializadas, pagina web y exposiciones semestrales de las cuatro colecciones anuales. Por otro lado, la principal estrategia de esta empresa se basa en un modelo operacional eficiente, en el cual se externalizan una serie de procesos de la cadena de valor, actuando como un aglutinador de pequeños talleres artesanales que provean la capacidad productiva óptima, y que generen valor a los clientes a través de una oferta única, de alta calidad, y con altos niveles de flexibilidad y adaptación a las tendencias de mercado.

En los resultados financieros se ve que al cuarto año de iniciado el negocio se recupera la inversión y empieza a obtener flujos de caja positivos a los 18 meses (break even), con un VPN total de US\$690.783 y una TIR de 77%. El valor terminal del proyecto a cinco años es de US\$852.770 con una tasa de descuento del 15%. La inversión total requerida es de US\$172.713, de los cuales el 60% será financiado por un inversionista externo a cambio de un 30% de participación en la empresa y dividendos del 20% de las utilidades a partir del cuarto año de operaciones. El otro 40% será aportado con capital propio. Por último, el proyecto resiste una disminución en el precio de hasta un 18%, lo que lleva a que esté evaluado con un precio promedio que tiene amplio margen para incrementarse a futuro. Así mismo, la cantidad vendida resiste una disminución de hasta un 41%, los costos variables de hasta un 34% y los costos fijos de hasta un 74%, lo cual demuestra que el negocio cuenta con óptima proyección para el futuro.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo, resultado de la culminación de una importante etapa más de mi vida, es el resultado de un esfuerzo conjunto, que no hubiera sido posible sin contar con la guía de nuestro Señor, el apoyo incondicional de mi familia y amigos, la ayuda y dedicación de mis profesores y equipo de tutoría, especialmente del Prof. Christian Willat, tutor guía de este trabajo.

A todos ustedes, muchas gracias; porque cada uno dejó una enseñanza especial en mí.

INDICE DE CONTENIDO

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	10
1.1. Descripción del proyecto, alcance y status actual desarrollo.....	10
1.2. Actores sectoriales e hitos claves.....	11
2. VISION Y MISION.....	12
2.1. Visión	12
2.2. Misión	12
3. ANALISIS DE MERCADO E INDUSTRIA.....	13
3.1. Oportunidad	13
3.2. Características del mercado y Cliente objetivo.....	15
3.2.1. Criterios de segmentación.....	15
3.2.1.1. Segmentación Geográfica.....	15
3.2.1.2. Segmentación Demográfica.....	16
3.2.2. Mercado Potencial.....	19
3.2.2.1. Mercado Objetivo.....	20
3.2.2.2. Market Share.....	21
3.3. Análisis Interno – Externo.....	22
3.3.1. Competencia.....	22
3.3.2. Barreras de Entrada.....	23
3.3.3. FODA de Kihra Design	24
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	26
4.1. Descripción de Productos y Servicios.....	26
4.1.1. Producto.....	26
4.1.2. Servicios.....	29
4.2. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor.....	29
4.2.1. Ventajas Competitivas.....	29
4.2.2. Propuesta de Valor	31

5. MARKETING Y ESTRATEGIA.....	32
5.1. Modelo de Ingresos.....	32
5.2. Modelo de Comercialización y Ventas.....	33
5.2.1. Canales de Distribución.....	33
5.2.2. Fuerza de Ventas.....	34
5.2.3. Descripción del Proceso de Ventas.....	34
5.3. Promoción.....	35
5.3.1. Posicionamiento de la Empresa.....	35
5.3.2. Marca.....	37
5.3.3. Actividades de Promoción.....	38
5.3.4. Presentación de los Productos.....	40
5.4. Estrategia Competitiva.....	41
6. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION.....	43
6.1. Operaciones.....	43
6.1.1. Flujo de Operaciones.....	43
6.1.2. Plan de producción y Adquisiciones.....	46
6.1.2.1. Proyección de Unidades a Adquirir.....	46
6.1.2.2. Proveedores.....	47
6.1.2.3. Proceso de Pedidos.....	49
6.1.3. Infraestructura Física.....	50
6.1.3.1. Ambientes Físicos.....	50
6.1.3.2. Tecnología Requerida.....	51
6.1.4. Personal de Operación.....	51
6.1.5. Proceso de Control.....	52
6.1.6. Capacidad Instalada y Decisiones Estratégicas.....	53
7. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....	55
7.1. Organización de la Empresa.....	55
7.2. Descripción de Funciones y Requerimientos.....	55
7.3. Programa de Implementación y Puesta en Marcha.....	56

8. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANALISIS DE RIESGOS.....	57
8.1. Proyecciones de Ventas	57
8.2. Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre.....	58
8.2.1. Estimación del Valor Terminal.....	59
8.3. Flujo de Efectivo y Hoja de Balance.....	60
8.4. Evaluación y Análisis Económico.....	62
8.4.1. Análisis de Rentabilidad Económica.....	62
8.4.2. Análisis de Breack-Even Operacional.....	63
8.4.3. Capital Total Requerido.....	63
8.5. Análisis de Riesgos.....	64
9. FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTAS.....	65
9.1. Constitución Legal.....	66
9.2. Financiamiento y Participación Accionario.....	67
9.3. Calendario de Inversiones.....	67
9.4. Estrategia de Salida para el Inversionista.....	69
10. CONCLUSIONES.....	70
11. BIBLIOGRAFIA	73
ANEXOS.....	74

INDICE DE TABLAS

1. Distribución de personas y hogares económicamente activos por comuna.....	16
2. Estructura del gasto promedio de los hogares del quintil 5 de Santiago.....	18
3. Tamaño de mercado potencial en número de hogares y valor US\$ mensual.....	19
4. Total de hogares y personas económicamente activas por comuna y edad.....	20
5. Segmento objetivo de clientes en número de hogares y valor US\$.....	21
6. Matriz de competencia.....	23
7. Análisis FODA de la empresa Kihra Design.....	25
8. Precios unitarios promedio por categoría.....	33
9. Periodicidad, costos, y resultados esperados por actividad promocional.....	39
10. Unidades producidas por periodo y categoría.....	47
11. Personal operativo de la empresa.....	52
12. Empresas de outsourcing.....	54
13. Proyecciones de ventas a 5 años.....	57
14. Estado de resultados y flujo de caja libre.....	58
15. Estimación valor terminal.....	59
16. Flujo de efectivo.....	60
17. Balance general.....	61
18. Análisis de rentabilidad económica.....	62
19. Resumen de escenarios – Análisis de sensibilidad.....	64
20. Aporte y participación accionaria de los inversionistas.....	67
21. Distribución de los aportes de capital.....	68

INDICE DE GRAFICOS

1. Oferta actual de artículos de decoración de hogar.....	22
2. Matriz de posicionamiento estratégico.....	36
3. Marca y logotipo de la empresa.....	37
4. Diagrama de flujo: Proceso operativo.....	44
5. Análisis del breack-even operacional.....	63

INDICE DE ANEXOS

A. Resultados de encuesta a clientes potenciales.....	75
B. Estructura de empleo según tamaño de empresa.....	86
C. Acuerdo de complementación económica Bolivia – Chile (ACE 22).....	87
D. Crecimiento de la población en Chile.....	87
E. Distribución poblacional por regiones en Chile.....	88
F. Caracterización región metropolitana.....	88
G. Comunas con mayores ingresos y mayor nivel educacional.....	89
H. Distribución de la población económicamente activa por comuna.....	90
I. Gasto e ingreso promedio mensual de los hogares en Santiago.....	93
J. Distribución del gasto promedio mensual de los hogares en Santiago.....	93
K. Grupos socioeconómicos por concentración y por comuna.....	94
L. Calculo mercado potencial.....	94
M. Estimación de costos promedio por unidad.....	95
N. Detalle de costos de actividades de promoción.....	97
O. Ejemplo de protocolo de un producto de madera.....	98
P. Análisis de la industria boliviana micro y pequeña empresa.....	104
Q. Proyección de la capacidad productiva de los proveedores.....	105
R. Entrevistas con talleres artesanales.....	106
S. Layout de la oficina, almacén y local de venta.....	114
T. Military Standars.....	116
U. Datos de empresas proveedoras de productos y servicios.....	117
V. Especificación de funciones y requisitos de cargos	118
W. Calculo de unidades, ingresos y costos.....	123
X. Estructura de costos fijos y variables.....	124
Y. Calculo de la inversión y depreciación.....	127
Z. Calculo tasa de descuento.....	131
AA. Planilla de flujo de efectivo por meses.....	131
AB. Análisis de sensibilidad.....	134

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1. Descripción del proyecto, alcance y status actual de desarrollo

Kihra Design es una empresa de diseño y producción de objetos decorativos elaborados a mano. Esta compañía realiza a un nivel de exportación, el trabajo de los artesanos bolivianos a través de diseños de líneas sencillas y limpias que destacan la esencia de lo natural de los materiales empleados, integrando el trabajo manual con la creatividad artística del lenguaje del diseño, procurando seguir tendencias actuales y entrelazando ideas contemporáneas, funcionales e intemporales.

La creatividad de cada pieza, guarda pasión por un diseño original y exclusivo con gran sensibilidad ecológica, haciendo de estas piezas únicas para clientes que buscan la diferenciación en la decoración de sus ambientes. Las piezas están elaboradas principalmente en base a materiales como la madera, textiles y cerámica, garantizando una calidad sostenida en el tiempo.

Kihra Design se enfoca estratégicamente en el diseño y la comercialización, externalizando parcialmente su proceso productivo. Esta empresa se preocupa por generar relaciones a largo plazo que permitan una importante integración con la red de proveedores, creando oportunidades de desarrollo para ambas partes. Así, una de las principales ventajas de esta forma de trabajo integral es contar con altos niveles de flexibilidad que permitan una adaptación a las tendencias y diseños actuales.

Para Kihra Design, la investigación y desarrollo es fundamental en el momento de presentar novedades e innovación en productos y procesos, el desarrollo de nuevos materiales y diseños es una constante que marca la tendencia. La naturaleza juega un papel importante, agua, tierra, árboles, hojas, flores en definitiva la inspiración orgánica se traduce en formas geométricas que logran proyectar diferentes efectos visuales.

Los productos de Kihra Design están exhibidos en una tienda estratégicamente ubicada en la ciudad de Santiago de Chile, acorde al segmento de mercado al cual va dirigido el producto. La tienda consta de un ambiente exclusivo, único tanto en su decoración

como servicio, resaltando la belleza de cada pieza y brindando una experiencia distinta al cliente.

El proyecto actualmente consta de una idea de negocio consolidada a través de un plan de negocios que permite acreditar el mismo tanto técnica como comercialmente.

1.2 Actores sectoriales e hitos claves

Entre los principales actores sectoriales con interés de trabajar en el proyecto tenemos:



FUENTE: Elaboración Propia

Entre los principales hitos se aglutinan en tres grandes grupos de acción los cuales marcan tres etapas consecutivas en el tiempo. La primera es la etapa de Prefactibilidad, donde se comprueba básicamente la factibilidad inicial del proyecto. La segunda, es llevar a cabo el Plan de Negocio, en el cual se constituye el proyecto en sí, así después de terminada esta etapa se pretende presentar el plan en distintas entidades financieras que estén interesados en apoyar el presente proyecto. La responsabilidad social será también un medio a través del cual se pretende conseguir financiamiento ya sea de Organismos Internacionales, etc.



FUENTE: Elaboración Propia

Los trámites legales y demás procesos de comercio exterior, son importantes para cumplir todos los requisitos establecidos tanto en Chile para importar productos, como en Bolivia para exportarlos. Por lo tanto, se brindará un periodo específico para su desarrollo de manera de agilizar los procesos y evitar multas, retrasos u otro imprevisto.

2. VISION Y MISION

2.1. Visión

Ser una empresa reconocida por su compromiso con el valor que se entrega al cliente, a través de piezas exclusivas que reflejan la conjunción ideal de un diseño contemporáneo, elegancia, calidad y el arte del trabajo manual de talleres artesanales, la pasión y esencia de lo natural en sus materiales y texturas, integrando lo mejor de ambos mundos.

2.2. Misión

Brindar una alternativa decorativa diferente a través de objetos y accesorios de diseño y acabados únicos, obras de arte que valorizan el empleo de materiales nobles con

sostenible calidad, elegancia y excelente servicio a clientes que buscan la diferencia y exclusividad en cuanto a decoración. Nos comprometemos con un producto que guarde pasión por un diseño original y con gran sensibilidad ecológica.

3. ANALISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

3.1. Oportunidad

La oportunidad de comercializar objetos y accesorios de decoración en Santiago de Chile radica en la posibilidad de brindar a un mercado exigente una alternativa distinta a través de una empresa comprometida con talento artístico de manos bolivianas que se ve representado en piezas únicas y exclusivas cuyo valor agregado radica en el empleo de materiales nobles y diseños artísticos que se adaptan a las tendencias contemporáneas.

Los productos de decoración elaborados a mano presentan una tendencia creciente en cuanto a preferencias de consumo por el mercado chileno ya que estudios y resultados de encuestas en dicha ciudad demuestran que entre los principales segmentos de lujo que muestran mayor crecimiento el año pasado están las joyas en un 266%; las bebidas Premium con un 67%; artículos de decoración con un 49%, y muebles con un 23%¹. Los principales países proveedores continúan siendo Estados Unidos y China, esto debido principalmente a que sus precios los favorecen, y a que sus productos han comenzado también a competir en calidad, manejando de esta forma dos segmentos diferentes.

Por otro lado, se comprobó que un 91,84% de los encuestados cuentan con una positiva disposición de compra de artículos de decoración, ya que el 89,80% de la muestra considera que la decoración de un ambiente es importante para sentirse a gusto. Esto muestra un nicho potencial en cuanto a artículos de decoración, sin embargo es importante recalcar que dentro de este potencial nicho existe una alta

¹ Investigación realizada por Ignis Argentina Medios & Comunicación, División Metaphora Deluxe

preferencia con el 72,34% que demuestra el valor que las personas le dan a los productos elaborados a mano.²

Un factor a favor es la tendencia actual a la “customization” o elaborado de acuerdo a las necesidades de cada cliente, lo que permite que se pueda proveer una serie de alternativas, diferentes, combinando calidad, diseño, arte, moda, naturaleza, brindando una diferenciación que contrasta con los productos estándar que actualmente constituyen la oferta nacional. Así, Bolivia se posiciona en el mercado Santiaguino, concentrando sus esfuerzos en los estratos socioeconómicos superiores, debido a la fuerte competencia China y estadounidense.

Por otro lado, esta empresa está comprometida con la generación de oportunidades sostenibles con talleres artesanales que tienen el potencial de brindar piezas competitivas en mercados extranjeros. Bolivia presenta una oportunidad al contar con conglomerados de microempresarios artesanales altamente capacitados y experimentados, que conforman la mayor proporción del mercado productivo, generando un 83% del empleo total en el país, lo que tiene una incidencia de un 25% en el PIB.³ Adicionalmente, la importación de productos bolivianos cuenta con la ventaja de la cercanía entre los países y preferencias arancelarias existentes a través del Acuerdo de Complementación Económica (ACE 22)⁴. Dentro de este acuerdo todos los productos que se considera llevar a Chile cuentan con arancel cero estando exentos de pagos de aduana.

En esta línea, se considera la existencia de un nicho potencial al cual se pretende ingresar buscando que los productos ofertados además de brindar funcionalidad busquen generar sensaciones que van de lo lúdico, metafórico y evocativo hasta lo emocional, imponiendo la relación de que los “productos elaborados a mano” son productos selectos, de alta calidad, que combinan sofisticación y artísticos diseños a precios accesibles, brindando una alternativa de diferenciación para el consumidor.

² Ver: Anexo A: Resultados de Encuesta a Clientes Potenciales – Preg N° 5,6 y 13.

³ Ver: Anexo B: Estructura de Empleo según Tamaño de Empresa

⁴ Ver: Anexo C: Acuerdo de Complementación Económica Bolivia – Chile (ACE 22)

3.2. Características del Mercado y Clientes Objetivo

3.2.1. Criterios de Segmentación

3.2.1.1. Segmentación Geográfica

Macro Segmentación:

Actualmente, la población chilena es de 16.598.074 habitantes, de los cuales 8.216.068 son hombres y 8.382.006 son mujeres. Se espera que estos índices muestren un constante crecimiento estimando que para el 2010 la población chilena alcance los 17.094.270 habitantes, de los cuales 8.632.948 son mujeres y 8.461.322 son hombres.⁵

Es claro que el mercado chileno muestra un crecimiento poblacional interesante en cuanto a la cantidad de potenciales consumidores. Sin embargo, para una mejor focalización, se puede apreciar que la densidad de la población de Chile es de 22 habitantes por kilómetro cuadrado, estimada al 30 de junio de 2007.

Por otro lado, la mayoría absoluta de los habitantes están concentrados en la Región Metropolitana, además es la región que muestra menos superficie del territorio nacional tiene la mayor densidad del país (433,5 hab/km²)⁶. En este marco, el presente estudio toma como objetivo geográfico exclusivamente la Región Metropolitana de Santiago, ya que concentra el 40% de la población total de Chile, equivalente a 6.690.695 personas⁷.

Micro Segmentación:

Una vez determinada la Región Metropolitana, se debe hacer una micro segmentación por comunas para reducir el mercado objetivo. Se identificó que las comunas con mayores ingresos promedio de aproximadamente US\$5.118 (\$2.866.000) y que pertenecen al segmento ABC1 son: Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia y Ñuñoa, representando el 11,3% de la población Santiaguina. Sin

⁵ Ver: Anexo D : Crecimiento de la Población en Chile

⁶ Ver: Anexo E: Distribución Poblacional por Regiones en Chile

⁷ Ver: Anexo F: Caracterización Regional – Región Metropolitana

embargo, sobre esto se considero la variable de educación a nivel técnico o universitario, lo que redujo la muestra a las comunas de Lo Barnechea, Vitacura y Las Condes.⁸ De estas tres comunas objetivo se identificaron los hogares económicamente activos con los siguientes datos específicos:⁹

Tabla N°1:

**Total de Hogares y Personas Económicamente Activos por Comuna
Comunas ABC1 de Santiago - (Datos del 2003)**

Comunas	N° Total de Hogares	N° Total de Personas
Vitacura	23.878	81.499
Lo Barnechea	16.650	44.954
Las Condes	43.572	117.645
Total	84.100	244.098

Fuente: Municipalidades de cada Comuna

3.2.1.2. Segmentación Demográfica

Por razón de compra:

Dado que la compra de estos productos es por impulso y en base a emociones y deseos, no necesidades, el objetivo del producto es realizar una experiencia que se desea vivir. Si se toma como base la razón para comprar el artículo, el mercado del regalo y accesorios decorativos se puede dividir en los siguientes segmentos:

- **Utilitario**

Comprende productos que se compran para el uso diario, como por ejemplo utensilios de madera para la cocina. Este producto se suele adaptar a las necesidades del consumidor y será un factor de compra muy importante la relación “valor por el dinero

⁸ Ver: Anexo G: Comunas con Mayores Ingresos Promedio y Mayor Nivel Educativo.

⁹ Ver: Anexo H: Distribución de la Población EA por Comuna – Segmento ABC1.

que se paga”, debido a que la mayoría de personas prefieren artículos que tengan algún tipo de funcionalidad.¹⁰

- **Regalo**

En este caso, los productos se compran debido a una ocasión especial, para la familia y los amigos. Aquí hay una tendencia a buscar mejor calidad, ya que nadie quiere dar un regalo que se eche a perder al poco tiempo de haberlo dado. Este es un nicho importante ya que el 58,70% de los encuestados consideran que los artículos de decoración elaborados a mano son una buena opción para regalo, habiendo también un 25,53% al cual le gustaría bastante recibir uno.¹¹

- **Arte**

Este es un segmento mucho más pequeño, e implica artículos con un valor artístico. Contempla bienes únicos, auténticos que se realizan en Bolivia con técnicas tradicionales. Estos productos son populares y se compran a través de tiendas especializadas.

Por ingreso:

Para mejor determinación del segmento objetivo se procedió a dividir a la población de Santiago en cinco quintiles (cada uno equivalente al 20% del mercado). El gasto promedio mensual por hogar del quintil 5 es de US\$2.932 (\$1.641.997), asimismo cuentan con un ingreso promedio mensual de US\$3.308 (\$1.852.185), siendo este 20% el que más gana y gasta mensualmente.¹²

Por otro lado, del promedio total de los hogares en Santiago, el 7,6% de sus ingresos totales lo destinan a la compra de muebles y cuidados del hogar.¹³ Por lo que se puede afirmar que de los US\$2.932 (\$1.641.997) que conforman el gasto promedio de los

¹⁰ Ver: Anexo A: Resultados de Encuesta a Clientes Potenciales – Preg N° 11.

¹¹ Ver: Anexo A: Resultados de Encuesta a Clientes Potenciales – Preg N° 14 y 15.

¹² Ver: Anexo I: Gasto e Ingreso Promedio Mensual de los Hogares en Santiago

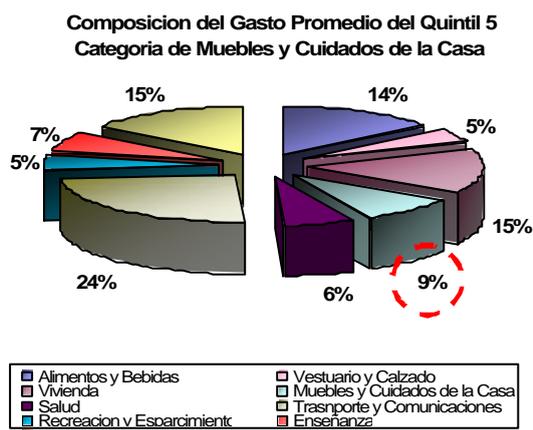
¹³ Ver: Anexo J: Distribución del Gasto Promedio Mensual de los Hogares en Santiago

hogares del quintil 5 al mes, el 9,1% lo gastan en la compra de muebles y cuidados para el hogar, considerándose un nicho potencial para los productos selectos de decoración elaborados a mano.

Por lo tanto, se puede ver en la tabla, que el 9,1% de los hogares que conforman el quintil 5 asignan alrededor de US\$267 (\$149.521) mensuales en “muebles y cuidados de la casa”.

Tabla N°2:

Estructura del Gasto Promedio de los hogares del Quintil 5
Categoría de Muebles y Cuidado de la Casa
(En pesos y porcentaje)



Productos	Q5	\$
Alimentos y Bebidas	14,6	239.073
Vestuario y Calzado	4,7	77.939
Vivienda	14,5	238.209
Muebles y Cuidados de la Casa	9,1	149.521
Salud	6,2	102.496
Trasnporte y Comunicaciones	24,5	402.147
Recreacion y Esparcimiento	4,6	76.200
Enseñanza	6,8	110.868
Otros Bienes y Servicios	15,0	245.545
Total	100	1.641.997

FUENTE: Elaboración Propia con datos de la Encuesta de Presupuestos Familiares 2007

Por otro lado, se definió que el grupo socioeconómico más alto (ABC1) definido por ingreso, representa el 11,3% de los hogares en Santiago, los mismos que se concentran en el sector oriente de la ciudad y fueron debidamente identificados en el punto anterior.¹⁴

¹⁴ Ver: Anexo K: Grupos Socioeconómicos por Concentración por Comuna

Por edad:

Se puede afirmar que en cuanto a edades, los mayores porcentajes de la población se concentran entre los 25 y los 49 años sobrepasando el millón de personas por rango definido, sin embargo para fines de segmentación de la empresa Kihra Design, se toma como segmento potencial el rango entre los 25 y 50 años, tanto en hombres como mujeres, considerando que son la población económicamente activa.¹⁵

3.2.2. Mercado Potencial

Después de haber segmentado tanto geográfica como demográficamente, se procede a cruzar la información de la micro segmentación geográfica con la segmentación por ingresos, obteniendo así nuestro mercado potencial, dentro del cual se determinara posteriormente el mercado objetivo.

Tabla N°3:

Tamaño de Mercado Potencial en N° de Hogares y Valor en US\$ Mensual

Artículos de Decoración de Hogar

Población Económicamente Activa - Gestión 2007

Tamaño de Mercado Potencial	N de Hogares Promedio	N de Personas Promedio	Gasto Prom Men US\$ / Hogar
Chile (100%)	2.650.757	9.433.750	93
Santiago (61,3%)	1.632.376	5.787.100	93
Quintil 5 (20% Superior)	326.475	900.418	267
ABC1 Santiago (11,3%)	182.826	504.234	16
Mercado Potencial		US\$ 34.809.935	

Fuente: Elaboración Propia

Si bien no todo el quintil 5 superior de Santiago está conformado por hogares de clase ABC1, para el cálculo del mercado potencial se multiplicó los 182.826 hogares por el gasto promedio mensual de estos hogares específicamente en “artículos de decoración

¹⁵ Ver: Anexo A: Resultados de Encuesta a Clientes Potenciales – Preg N° 1,2y8

de hogar”, que equivale a US\$16 mensuales. Este gasto se calculo considerando un cruce con el promedio de la frecuencia de compra de artículos de decoración para el hogar.¹⁶

3.2.2.1. Mercado Objetivo

A continuación, se puede ver que se tiene determinado un segmento objetivo el cual ha sido identificado a través de incluir la variable de edad dentro de la segmentación del mercado potencial. Así, el segmento se conforma de 49.634 hogares lo que a razón de 2,7 personas por hogar da una equivalencia de 134.012 personas.

Tabla N°4:

**Total de Hogares y Personas Económicamente Activos por Comuna y por Edad
Personas Pertenecientes al Segmento ABC1 de Santiago y entre 25 a 50 Años
(Datos del 2003)**

Comunas	N° Total de Hogares	N° Total de Personas
Vitacura	10.868	29.343
Lo Barnechea	5.827	15.734
Las Condes	32.939	88.935
Total	49.637	134.012

Fuente: Municipalidades de cada Comuna

De las 244.098 personas económicamente activos (equivalentes a 84.100 hogares) que pertenecen a la clase ABC1 de las comunas de Vitacura, Lo Barnechea y Las Condes, 134.012 personas (equivalente a 49.634 hogares) están entre 25 y 50 años de edad.

Por lo tanto, como se ve en la tabla el mercado objetivo es de aproximadamente un valor de US\$9.450.897 y 49.637 hogares.

¹⁶ Ver: Anexo L: Calculo Mercado Potencial

Tabla N°5:

Segmento Objetivo de Clientes

Dimensionado en N° de Hogares y Valor en US\$

Tamaño de Mercado	N de Hogares Promedio	Gasto Min US\$ mes por hogar ¹⁷	TOTAL US\$ ANUAL
Mercado Potencial	182.826	16	US\$34.809.935
Mercado Objetivo (27,15%)	49.637	16	US\$9.450.897
Segmento Objetivo	Hogares Económicamente Activos Comunas. Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea Clase socioeconómica: ABC1 Edad: Entre 25 y 50 años.		
Descripción	Seleccionado por: Geografía, Ingreso y Edad		

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.2. Market Share

Del mercado objetivo identificado, Kihra Design opta por captar una participación de mercado del *15% a un plazo de cinco años*. Esto considerando que no existe competencia directa y la oferta de artículos de decoración está conformada básicamente para un mercado masivo y que busca productos estandarizados. Por lo tanto, este porcentaje de participación es equivalente a:



¹⁷ Gasto Mensual en Artículos de Decoración de Hogar

3.3. Análisis Interno - Externo

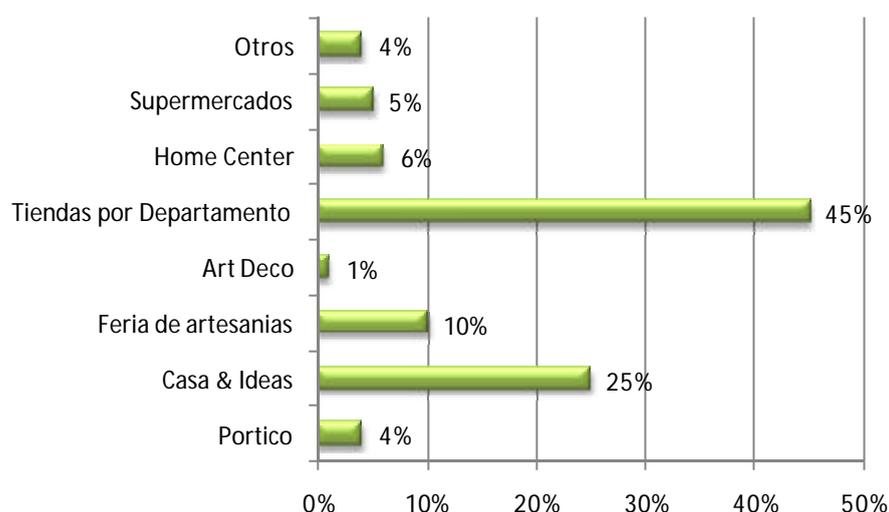
3.3.1. Competencia

El 45% de los encuestados compra sus artículos en tiendas por departamento tales como Falabella, Almacenes Paris y Ripley. Asimismo, el 25% de estos compra sus artículos de decoración en Casa & Ideas, siendo este el segundo lugar de mayor preferencia en cuanto a compra de artículos de decoración.¹⁸

Grafico N°1:

Oferta Actual de Artículos de Decoración de Hogar

Encuesta a Potenciales Clientes



FUENTE: Elaboración propia, datos de Encuesta a Potenciales Clientes.

Por otro lado, en las comunas objetivo existen empresas relacionadas a productos decorativos, donde de las más conocidas se detalla, el tipo de producto que venden identificando así, si estas son competencia directa o indirecta para Kihra Design. Es importante notar que entre están las que anteriormente fueron identificadas como las de mayor preferencia.

¹⁸ Ver: Anexo A: Resultados de Encuesta a Clientes Potenciales – Preg N° 17.

Todas las empresas identificadas como potencial competencia, se denominan competencia indirecta ya sea por factores como el segmento al que apuntan, tipo de producto que venden, material que emplean o porque la mayoría apunta a una oferta masiva a través de procesos industriales.

Tabla N°6:

Matriz de Competencia

Empresas Ofertantes de Artículos de Decoración de Hogar

Gestión (2005/2007)

Empresas	Comuna	Tipo Producto	Competencia
Casa & Ideas	10 sucursales	Masivo Industrial	Indirecta
Feria Aldea de Vitacura	Vitacura	Artesanía Rustica	Indirecta
Concha Berthet	Las Condes	Acrílico	Indirecta
Silacor Larrain	Vitacura	Alfombras	Indirecta
Pórtico	Lo Barnechea	Masivo Industrial	Indirecta
Tiendas por Departamento	En todas	Masivo industrial	Indirecto
Acuarela Ltda	Vitacura	Pinturas	Indirecta
Arte Cerámica Pablo Zabal	Vitacura	Acrílico	Indirecta

FUENTE: Elaboración propia, datos de mercantil.com , y de municipios de las comunas.

3.3.2. Barreras de Entrada

Chile es un mercado muy globalizado con barreras arancelarias prácticamente inexistentes, siendo su arancel máximo un 6% y un IVA del 19%. Además existen Tratados de Libre Comercio con un porcentaje muy alto de los países del mundo. Así, las principales barreras están dadas en los aspectos fitosanitarios y las distintas regulaciones para cada tipo de producto.

Santiago particularmente es un mercado orientado a precio-producto de alta competitividad, lo que lleva a buscar factores de diferenciación en la oferta para lograr fidelización y posicionamiento en el mercado. Es fundamental desarrollar e incorporar mayor valor añadido al servicio de cualquier oferta frente a la libre competencia que genera clientes con alta elasticidad de demanda. Asimismo, los altos costos en activos

fijos que requiere ingresar a un mercado de clase ABC1 se pueden considerar igualmente una barrera inicial de entrada al mercado.

La alta concentración del retail es otro factor gravitante que hay que considerar ya que estos ya están con el negocio de muebles y artículos para el hogar, sin embargo bajo una concepción de llegar al mercado masivo, estrategia contraria a la que tiene esta empresa según el segmento al que apunta.

La red logística de importación y de proveedores es otra variable considerada como barrera puesto que este proceso debe estar en perfecta coordinación entre la empresa comercializadora en Chile y los proveedores del producto en Bolivia.

La principal barrera de entrada es la percepción del cliente sobre los productos artesanales, caracterizándolos como rústicos, de baja calidad, toscos y representativos de una cultura, los cuales son comprados solo como suveniers. Por lo tanto, con esta propuesta se pretende que los productos elaborados por artesanos bolivianos sean posicionados como productos "hand made" asegurándose de que el cliente los relacionen con productos para su uso diario, caracterizados por su alta calidad, buen acabado, con diseños innovadores y adecuados a las tendencias actuales, pero sin perder su esencia de estar elaborados a escala pequeña "exclusivos" y de recursos naturales como la madera, textil y cerámica.

3.3.3. FODA de la Empresa Kihra Design

A continuación se presenta el análisis FODA, donde se pueden determinar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de esta empresa en cuanto a su segmento objetivo. Tomando en cuenta tanto aspectos del mercado tanto Boliviano como Chileno.

Tabla N°7:

Análisis FODA de la Empresa Kihra Design



FUENTE: Elaboración Propia, con datos de las encuestas de clientes potenciales e información primaria

4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

4.1. Descripción de Productos y Servicios

Los productos están definidos bajo pautas de diseño, tienen tanto carácter funcional como también de decoración, ambos adaptados a las tendencias y gustos del mercado actual. La naturaleza juega un papel importante en el diseño, agua, tierra, árboles, hojas, flores, la inspiración orgánica se traduce en formas geométricas que logran proyectar diferentes efectos visuales.

A través de la oferta actual de productos se quiere contribuir a la creación de nuevas expresiones que permitan un posicionamiento en el mercado Santiaguino con nuevas perspectivas comerciales. Así nace una marca que identifica a los productos elaborados a mano con alternativas de decoración de alta calidad en su diseño, selectos, accesibles y acorde a las tendencias de mercado.

4.1.1. Producto

De acuerdo al uso del producto y material empleado, se clasifican en dos grandes grupos de productos:

Según Uso del Artículo

- *Artículos decorativos*
- *Artículos decorativos con valor utilitario*

La categoría de artículos decorativos contempla artículos elaborados a mano que se adaptan a los gustos y necesidades del mercado Santiaguino. Su compra es impulsiva y radica en la razón básica de ser una opción para la decoración de un ambiente, donde el valor agregado se ve plasmado en la exclusividad de la pieza, de gran diseño artístico, y flexibles a los cambios en la moda y tendencias de mercado.

Por otro lado, la segunda categoría difiere de la anterior en que el artículo tiene, además de una función decorativa, un uso práctico. Su compra puede estar basada en una necesidad además de la belleza del producto. Así, el valor agregado de este grupo se concentra en la sumatoria de un diseño extraordinario más la garantía de estar ajustados a estándares industriales de funcionamiento.

Por lo tanto, una característica común en estos grupos es el valor decorativo y/o emocional del artículo. Siendo su compra no dependiente de su funcionalidad, ya que existen otras alternativas industriales que cumplen con las mismas funcionalidades, sino de qué tanto se ajusta el artículo al estilo de vida del comprador. Esto explica el fuerte énfasis que como estrategia se hace en el mensaje emocional que conlleva cada uno de estos artículos y el por qué la demanda está fuertemente influenciada por patrones de moda y el poder de compra de la sociedad.

Potenciales compradores identificaron a la funcionalidad como un factor muy importante al momento de comprar un artículo de decoración, sin embargo también identificaron como muy importante al diseño.¹⁹ Por lo tanto, se pudo confirmar que un 51,06% de los potenciales clientes prefieren optar por un producto que sea tanto funcional como decorativo.²⁰

Según el Material del Artículo

- *Madera*
- *Textil*
- *Cerámica*

Se partirá con tres líneas de productos, divididas a su vez por su uso ya sea utilitario o decorativo. Esto se debe a la alta preferencia que los potenciales clientes muestran por

¹⁹ Ver: Anexo A: Resultados de Encuesta a Clientes Potenciales – Preg N° 7.

²⁰ Ver: Anexo A: Resultados de Encuesta a Clientes Potenciales – Preg N° 11.

artículos de madera (76,60%), cerámica (25,53%) y textiles (12,77%), siendo lo más atractivo la combinación de todos estos en un mismo artículo. ²¹

Catalogo Inicial de Productos			
	Madera	Textil	Cerámica
Utilitario 	Platos Bandejas Portarretratos Fuentes Espejos Cucharas Portalápices Basureros Floreros Portapapeles Porta velas Servilleteros Joyeros Fruteros	Manteles Servilletas Individuales Tapetes Paneros Posa vasos Centros de mesa Delantal de botella Forros	Ceniceros Bowls Fuentes Vasijas Posa vasos Floreros Joyeros Cajas
Decorativo 	Esferas Cuadros Floreros de pie Juegos de cajas	Tapices para colgar	Cuadros de pared Platos de mesa

FUENTE: Elaboración Propia en base a la oferta de productos de proveedores

La tienda inicialmente contara con aproximadamente 40 diferentes productos, los cuales tendrán sutiles diferencias haciendo que la oferta se vea aun más diversa. Sin embargo, las cantidades de cada producto son reducidas ya que son productos

²¹ Ver: Anexo A: Resultados de Encuesta a Clientes Potenciales – Preg N°9.

elaborados a mano y su ciclo productivo no es tan rápido como si fueran productos industriales. Esto se convierte en una ventaja competitiva ya que parte de la estrategia de posicionamiento es vender productos “exclusivos”.

4.1.2. Servicios

Los servicios adicionales que serán ofrecidos al cliente se detallan a continuación:

- Reserva del producto a través de la página Web: Los clientes no tiene la opción de compra en línea puesto que se quiere impulsarlos a que visiten la tienda, en la cual podrán vivir una experiencia distinta y comprender el mensaje intrínseco detrás de los productos. Sin embargo, podrán realizar la reserva de sus productos para asegurar su compra una vez que vayan a la tienda. Esta reserva tendrá un periodo de tiempo limitado.
- Productos acorde a la demanda y requerimiento del cliente: Uno de los importantes servicios que se brinda al cliente es acomodar sus deseos y gustos específicos en productos elaborados exclusivamente para ellos. Ellos pueden realizar ciertas modificaciones a los productos actuales como por ejemplo: color de la tela o el bordado, material de las incrustaciones en piezas de madera, forma de los platos, entre otros.

4.2. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

4.2.1. Ventajas Competitivas

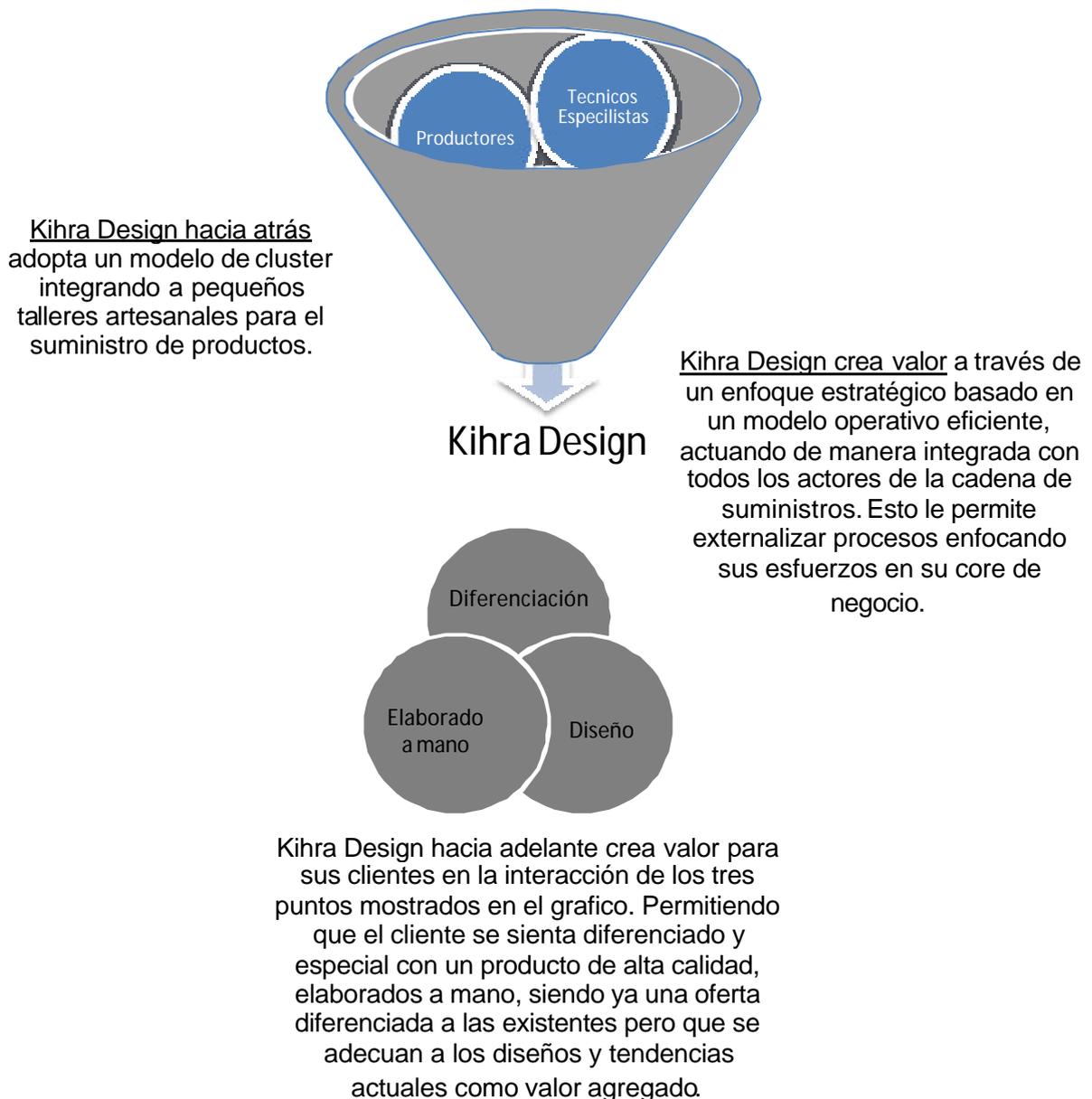
Entre las principales ventajas competitivas que se puede nombrar están:

- Creación de productos con un lenguaje universal, capaz de penetrar en el mercado Chileno por brindar una oferta de exclusividad en sus colecciones.
- Comercialización de los productos en “colecciones” para que estos sean expuestos mas allá de productos decorativos, como piezas artísticas.

- Conceptos adaptados a las tendencias actuales en cuanto a diseño y moda.
- Productos de línea ambientalista, bajo un concepto de amabilidad con la naturaleza.
- Productos con calidad de exportación constante en el tiempo.
- Productos elaborados a mano , que cuentan con mayor dedicación y detalles.
- Producción flexible ya que se trabaja con pequeños talleres artesanales.
- Integración total de la cadena de suministros.
- Fortalecimiento del valor del trabajo artesanal vs el trabajo industrial.
- Portal Web para información y reserva de las distintas colecciones disponibles en el punto de venta.
- Una tienda ubicada estratégicamente en una de las principales comunas del segmento objetivo.
- Local moderno, llamativo y con servicio especializado.

4.2.2. Propuesta de Valor

Kihra Design actúa como aglutinador de talleres artesanales, de un equipo de diseñadores y técnicos especialistas en la producción de productos de madera, cerámica y textiles.



5. MARKETING Y ESTRATEGIA

5.1. Modelo de Ingresos

Hay que estar conscientes de que el mercado de artículos de decoración exclusivos los potenciales clientes están bastante abiertos a considerar un precio más alto en relación a obtener una alta calidad en el producto, la exclusividad de diseño y el servicio.²²

Tomando en cuenta que la estrategia del negocio implica contar con una amplia variedad de productos pero con poca cantidad de cada modelo, se analizó el precio promedio por artículo acorde al rubro al que pertenece ya sea madera, textiles o cerámica.

En la tabla siguiente se puede ver que para sacar el precio final, se considero el costo del producto, el transporte desde la ciudad de La Paz hasta Santiago, así como también se considero el impuesto a las corporaciones en Chile IVA (17%). Todos los productos ingresan a Chile con arancel cero gracias al ACE 22 (Acuerdo de Complementación Económica Chile – Bolivia).

Por lo tanto, considerando un margen del 120% para productos de madera, y 100% para productos de cerámica y textiles sobre el costo del producto puesto en Santiago se llegó a la conclusión que los precios de los productos de madera están en un promedio de US\$ 22, los de cerámica oscilan en un promedio de US\$100, y en cuanto a textiles los precios oscilan alrededor de los US\$80. La diferencia de los textiles y la cerámica radica en el arduo trabajo y alto costo de mano de obra que implica el bordado a mano de los manteles y el pintado de las imágenes de cerámica.

²² Ver: Anexo A: Resultados de Encuesta a Clientes Potenciales – Preg N° 21.

Tabla N°8:
Precios Promedios Unitarios por Categoría
(Expresado en Dólares y Pesos Chilenos)

PRECIOS POR CATEGORIA	PRECIOS EN US\$			PRECIOS EN \$		
	MADERA	CERAMICA	TEXTIL	MADERA	CERAMICA	TEXTIL
Cto Prom por Unidad ²³	10	50	40	5.600	28.000	22.400
Cto Prom del Transporte/Unidad	0,06	0,06	0,06	840	840	840
Cto Prom Unitario + Transporte	10	50	40	6.440	28.840	23.240
Margen (120%) (100%) (100%)	12	50	40	6.440	28.840	20.916
Precio Promedio por Unidad	22	100	80	12.880	57.680	44.156

FUENTE: Elaboración Propia

En cuanto a las modalidades de pago la empresa ofrecerá los siguientes medios:

- Pago efectivo en el punto de venta
- Pago con tarjeta de crédito en el punto de venta
- Reserva del producto a través de la pagina Web

5.2. Modelo de Comercialización y Ventas

5.2.1. Canales de Distribución

El principal canal de distribución de Kihra Design es la venta directa en la tienda ubicada en el Mall de la Dehesa en la comuna de Lo Barnechea, esto ya que el 97,87% de los potenciales clientes lo prefieren como medio de compra.²⁴ A partir de este punto de venta se quiere alcanzar al segmento de mercado seleccionado como nicho objetivo además de captar un mayor flujo de clientes, estableciendo la tienda en uno de los Malls más exclusivos de la ciudad, así el contacto con la tienda no debe ser necesariamente buscado.

²³ Ver: Anexo M: Estimación Costo Promedio por Unidad.

²⁴ Ver: Anexo A: Resultados de Encuesta a Clientes Potenciales – Preg N° 20.

Por otro lado, es importante establecer contactos y alianzas con centros de exposición donde de vez en cuando se puedan realizar exposiciones de algunas colecciones, como medio de promoción y venta.

5.2.2. Fuerza de Ventas

Toda la estrategia de comercialización está a cargo del gerente general, en coordinación estrecha con la empresa de Marketing “GEMAEX”²⁵ empresa pionera en el outsourcing de Marketing Estratégico en Chile, la cual tiene a cargo llevar a cabo la implementación y ejecución de las estrategias promocionales de Kihra Design, sin embargo el diseño de dichas estrategias está a cargo de la empresa, en base a información de mercado que le brinda GEMAEX.

Adicionalmente, se cuenta con un equipo de ventas conformado por una vendedora y una jefa de tienda en el punto de venta, quienes se encargan del control de ventas, salidas y entradas de efectivo, así como también de mantener el orden y la limpieza, una atención informativa y personalizada haciendo especial énfasis en la cordialidad y conocimiento técnico y comercial de cada producto. Por otro lado, este equipo está a cargo de realizar el seguimiento correspondiente al inventario e introducir toda la información pertinente en el sistema informático.

5.2.3. Descripción del Proceso de Ventas

Para la etapa de captación de clientes se prevé iniciar con una estrategia pull, a través de la cual se pretende jalar al cliente hacia el producto, esta estrategia más agresiva de gran difusión y costo se llevara a cabo al inicio para posicionarse en el mercado y darse a conocer como una novedad en el mercado; de esta forma se pretende vender, construyendo la demanda para los productos y no viceversa. Si la estrategia es exitosa, los clientes buscaran la tienda y marca específica para comprar los productos que más se adecuen a su estilo de vida.

²⁵ GEMAEX: www.gemaex.cl

Posteriormente, se podrá ser más cauteloso en los costos de promoción ya que la tienda ya contará con una base de clientes que probaron el producto y que a su vez lo harán conocer “de boca a boca”, entrando a un crecimiento más estable.

En este caso la clave está en la fuerza de marketing, la cual debe ser muy bien enfocada y dinámica. Kihra Design opta por externalizar este proceso logrando de esta forma que exista una constante focalización en tiempo y esfuerzo por parte de una empresa experimentada para la óptima captación de clientes ya que la venta después de todo es lo más importante del negocio. Sin embargo, esta forma de captar clientes permite que las demandas del mercado dicten el funcionamiento de la empresa y así la producción es más eficiente porque se basa en demandas reales del mercado.

5.3. Promoción

5.3.1. Posicionamiento de la Empresa

Para determinar el posicionamiento de la empresa respecto de la competencia es importante definir como nos encontramos posicionados hoy en la mente del cliente. De esta forma, optaremos por la siguiente matriz que nos permite evaluar la importancia y el desempeño de cada empresa en relación a los principales atributos que distinguen a Kihra Design respecto de los principales lugares donde actualmente se compran objetos y accesorios de decoración.

Como se puede ver en el cuadrante II, la empresa Kihra Design, se encuentra considerando de vital importancia a los principales atributos que la distinguen de su competencia indirecta, esta empresa no solo le asigna una alta importancia a la calidad de los productos y servicios, al diseño, material y exclusividad en su oferta sino que también muestra un buen desempeño en estas variables, el mismo que será perfeccionado con el tiempo.

Grafico N°2:

Mapa de Posicionamiento Estratégico

Matriz Importancia - Desempeño



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta a clientes potenciales preg 7 y 19.

Por otro lado, Casa & Ideas le asigna a estos atributos, una importancia por sobre la media, siendo su desempeño acorde a la importancia que le significan. Asimismo, las tiendas por departamento en general no consideran vitales a dichos atributos ya que estos se concentran más en un mercado masivo a bajo precio. Por último, se tienen a las ferias artesanales, las mismas que consideran relativamente importantes estos atributos, sin embargo su trabajo aun no está formalizado ni perfeccionado en este sentido.²⁶

Lo importante es considerar los atributos en relación a la estrategia que tiene cada una de estas empresas. Lo que se puede concluir es que la empresa Kihra Design no tiene competencia directa ya que su estrategia se basa en atributos cuya importancia no es relevante para sus posibles competidores, brindándole un posicionamiento ventajoso en su nicho de mercado.

²⁶ Matriz Importancia – Desempeño, Cristián Sosa Barreneche, CEO Administration Network

5.3.2. Marca

La empresa decidió llevar su nombre y slogan en el logotipo de presentación, así es más fácil que los clientes recuerden no solo el nombre sino el símbolo que asocia a la compañía. Por otro lado, en cuanto al logotipo, se decidió trabajar con líneas simples y nítidas alineando los conceptos de diseño moderno y minimalista.

En cuanto al nombre, está compuesto por dos palabras cortas para mejor recordación, de sónico potente y que hacen referencia al diseño en la segunda parte del nombre, siendo esta la parte estratégica de la empresa y en la primera palabra a la unión de dos potentes conceptos: Ki = Energía y Ra = Sol, unidos por una letra muda como la H que solo integra ambos conceptos, al igual que la empresa lo hace con su estrategia de unir dos procesos, dos mundos y sacar lo mejor de ambos:

- 1) Un mundo en el cual predomina el trabajo manual, los materiales provenientes de la naturaleza y la responsabilidad social.
- 2) Un mundo de procesos y tecnología, donde prima el diseño moderno adecuado a las tendencias de mercado, procesos logísticos y comunicación integral.

Grafico N°3:

Marca y Logotipo de la Empresa



La integración es un concepto que esta a lo largo de toda la empresa, desde la producción como ya se menciona así como también en el modelo de suministro contando con una cadena de suministro integrada con los demás actores.

5.3.3. Actividades de Promoción

Considerando que la estrategia de captación de clientes es pull, la empresa tiene como principales medios de promoción:

Catálogos

- Permiten a los clientes conocer el producto mediante texto e imágenes
- Proporcionan al cliente elementos distintivos para adquirir el producto.
- Estos pueden enviarse por correo a las oficinas y hoteles de más alto nivel.
- Los catálogos muestran los productos organizados por colecciones para brindar un sentido de exclusividad.
- Pueden repartirse en eventos estratégicos que serán organizados regularmente.

Revistas Especializadas

- Van directamente a usuarios del producto o a aquellos que buscan información sobre la industria.
- Anuncio con alta posibilidad de ser visto por el lector interesado.
- Se incentiva al cliente potencial a través de imágenes.
- Estas revistas se venderán en librerías y tiendas especiales de libros.
- Contaran con la posibilidad de suscripción para recibir una revista cada cierto tiempo.

Pagina Web

- Sirve como medio de información de los productos, sus características, tamaños, precios y cantidades.

- Opción de volverse cliente a través de la página Web y recibir información de nuevos productos y una revista especializada periódicamente.
- Información visual de alta calidad.
- Disminuye el tiempo de búsqueda
- Facilidad para el cliente.
- Posibilidad de reserva a través del Internet más no compra, dado que se quiere inducir al cliente a dirigirse a las tiendas.

Show Rooms o Eventos de Exposición

- Exposiciones de las distintas colecciones en hoteles, conferencias, etc.
- Las exposiciones se realizarán con invitación a las principales empresas, y potenciales clientes del segmento objetivo.
- Una ventaja será mostrar los productos como “piezas artísticas” expuestas recalcando su diferenciación tanto en el proceso como en el diseño.
- Participación en eventos exclusivos a los cuales se puede decorar y de esta forma promocionar el producto.

Tabla N°9:

Periodicidad, Costo y Resultados Esperados por Actividad

ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	EXPECTATIVAS	COSTO ²⁷ MENSUAL US\$
Catálogos	Trimestral	Captar clientes en oficinas, hoteles, etc	150
Revistas Especializadas	Mensual	Captar clientes especialistas en el rubro	200
Página Web	Diario	Captar mayor extensión de clientes.	20
Exposiciones	Semestral	Posicionarse como arte en clientes específicos	250

Fuente: Elaboración Propia

²⁷ Ver: Anexo N: Detalle de Costos de Actividades de Promoción

5.3.4. Presentación de los Productos

Una buena presentación aumenta el valor del producto, y es por ello que hoy la presentación puede ser un elemento esencial para lograr la diferenciación respecto de la competencia y por ende la venta del producto. La presentación del producto debe “comunicar” el mensaje deseado para lograr un posicionamiento efectivo. Por tal motivo, Kihra Design que tiene un mensaje intrínseco ecologista, proporcionara empaque creativos y de materiales amables con la naturaleza.

Marca Comercial

- Debe identificar al producto
- Debe registrarse para evitar copias
- Debe ser fácil de recordar
- Debe asociarse con trabajo manual, diseño, arte y naturaleza.

Etiqueta

- Acorde con la imagen del producto y/o la empresa
- Se busca llamar la atención del cliente por su simpleza y elegancia.
- Deberá especificar el origen del producto
- Debe incluir: marca, material del producto, textos legales.

Envase y Empaque

- Protegen el producto
- Cumplen con las especificaciones legales
- Hacen al producto atractivo y elegante.
- Llevan el nombre de la empresa.
- Amplia variedad de modelos catalogados en dos grupos: general o para regalo
- Asas cómodas y resistentes de papel retorcido

- Amplia variedad de tamaños
- Son amables con la naturaleza ya que son elaboradas en papel kraft (135gms)



Empaques Personalizados



Empaques Especiales

Todos los empaques están a cargo de la empresa Gmar, empresa especializada en bolsas y empaques ofreciendo una variada gama de materiales, modelos y colores.²⁸

5.4. Estrategia Competitiva

Para que la empresa Kihra Design cree una posición defendible y competitiva dentro de su mercado, esta se basara en tres estrategias fundamentales.

- 1. Integralidad:** La empresa emplea el concepto de integración a los largo de toda su cadena de valor:
 - Productiva: Integrando varios talleres artesanales que juntos pueden lograr la capacidad de producción adecuada para exportar.
 - Operativa: Integrando a todos los actores de la cadena tanto hacia adelante como hacia atrás; esto quiere decir que los productores deben sentirse parte integral de la empresa así como también el equipo de diseñadores y proveedores de otros insumos. Todos los actores son vitales y deben estar al tanto del peso de su trabajo de la empresa.
 - Conceptual: Integrando los conceptos para elaborar un producto que más allá de su forma y funcionalidad tiene un mensaje intrínseco. Productos

²⁸ GMAR: www.bolsasyempaques.com

modernos, adaptados a la decoración de ambientes vanguardistas pero elaborados de forma manual, respetando a la naturaleza, y resaltando el fantástico trabajo que manos artísticas pueden producir.

- 2. Diferenciación:** Crearle al producto y servicio de Kihra Design un sentido único para que sea percibido en toda la industria como exclusivo, se puede lograr sacrificando altos márgenes para invertir en actividades y procesos que permitan a la empresa lograr su estrategia. Por lo tanto, el esfuerzo comercial estará enfocado a atraer a los clientes a demandar el producto de manera que conciban el producto, entiendan el mensaje detrás de él y se enamoren saliendo a buscar los productos de manera voluntaria. La empresa hace un gran esfuerzo en diferenciarse en todos sus procesos desde la concepción de los productos elaborándose a mano, utilizando materiales naturales y diseños inspirados en la naturaleza y modernización de conceptos actuales, así como también a través de un modelo operativo eficiente que en su conjunto permite a Kihra Design posicionarse como única.

- 3. Enfoque:** La empresa Kihra Design al ser una empresa que se considera única en su rubro, se concentra en un segmento objetivo pequeño y exclusivo de manera que pueda concentrar sus esfuerzos y recursos siendo más eficiente que la competencia. Esta empresa vende exclusividad en sus diseños y servicios, por lo tanto trabaja con pequeñas cantidades de cada línea de productos, siendo factible si y solo si se tiene un nicho reducido como mercado objetivo. Asimismo, se puede apreciar un enfoque en las estrategias de la empresa cuando se habla del modelo operativo, ya que para hacer un uso más eficiente de sus recursos, la empresa externaliza una serie de sus procesos, desde la producción, promoción de sus productos y seguimiento financiero, para así poder enfocarse en su core de negocio, que consiste en el modelo operacional y logístico en sí.

6. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION

6.1. Operaciones

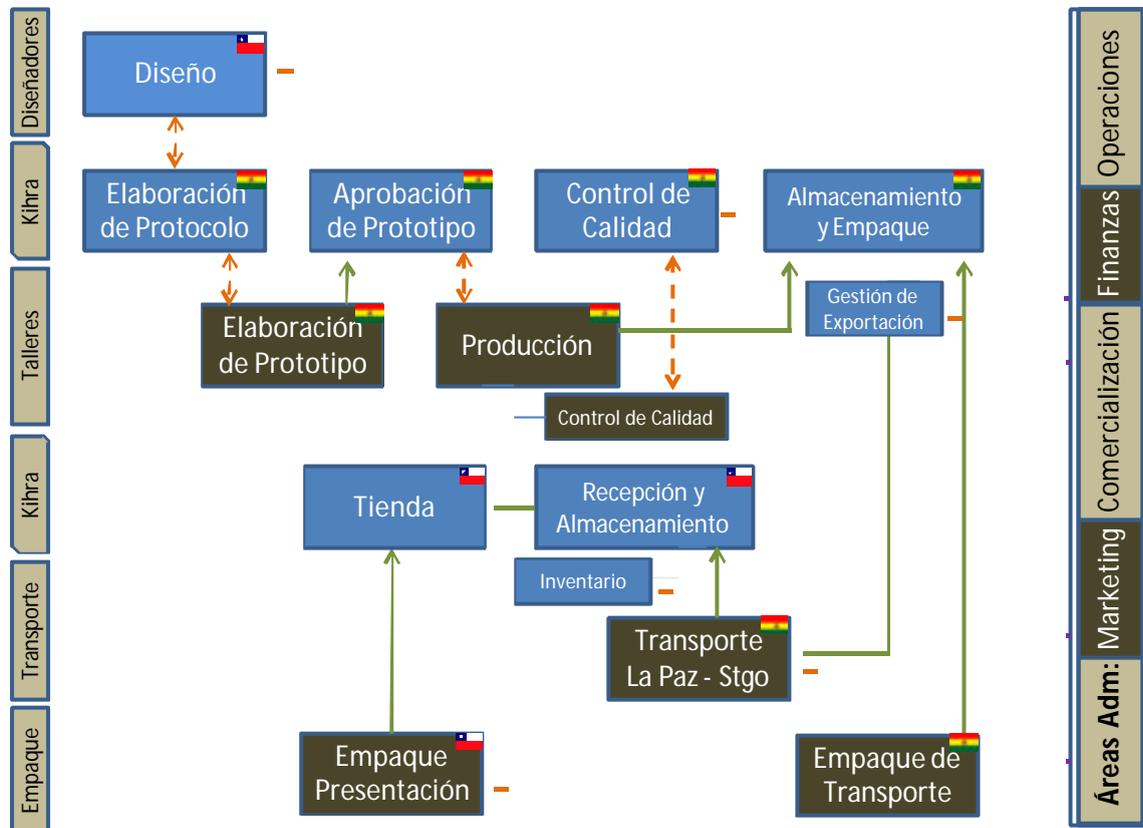
6.1.1. Flujo de Operaciones

Tal como se puede ver en el diagrama de flujo, Kihra Design pretende volver su cadena de abastecimiento en un proceso integrador, donde prime la comunicación entre los distintos actores. Si bien la empresa en un principio tiene gran parte de sus procesos externalizados, se considera un innovador enfoque que permite a esta empresa focalizarse en sus estrategias haciendo uso eficiente de sus recursos.

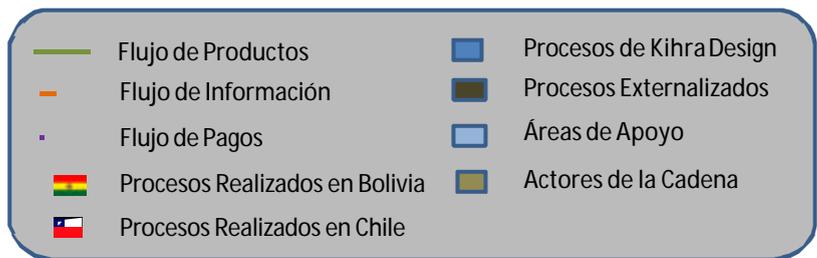
En este marco, cada actor es de vital importancia para la compañía y por lo tanto se quiere crear una relación de confianza además de basada en contratos en la cual cada uno de estos proveedores se sienta parte de la empresa y conozca con exactitud la importancia de su labor. El aprendizaje debe ser la base en sobre la cual tanto la empresa como todos sus actores interventores en la cadena crezcan juntos y se sientan particularmente beneficiados.

Por último, es importante que tanto los procesos internos como los externalizados deban ser constantemente supervisados por las áreas de la oficina central. El área administrativa interna también cuenta con un modelo interesante, ya que también externaliza algunos procesos o áreas internas como el área de marketing y finanzas. La razón de su internalización es para reducir la inversión, contar con menores costos fijos y además permitir a la empresa enfocarse en su core de negocio, dejando la implementación de estas en manos de empresas especializadas con las cuales Kihra Design trabaja conjuntamente en la creación de las estrategias a implantarse.

Grafico N°4:
Diagrama de Flujo
Proceso Operativo de Kihra Design



FUENTE: Elaboración Propia



Como se puede apreciar en el diagrama de flujo de operaciones de la empresa Kihra Design. Este está compuesto por tres flujos:

- **Flujo de productos:** Destacado en el diagrama con las flechas verdes, comienza con la elaboración de un prototipo de muestra por producto, cuya elaboración se basa en un protocolo. Este documento brinda la información técnica, el diseño a

escala real, los estándares de calidad entre otros.²⁹ Una vez revisado, corregido, se procede a la aprobación del prototipo que está a cargo del representante de Kihra Design en Bolivia, con esta los respectivos talleres proceden a la producción de los artículos finalizando con un primer control de calidad interno mediante el cual observan si las piezas que conforman el lote están cumpliendo con los estándares estipulados en el protocolo de dicho producto.

Posteriormente, el lote es acomodado debidamente para que personal de Kihra Design proceda a su respectivo control de calidad en las mismas instalaciones de producción, revisando las piezas a través de un muestreo aleatorio y cumpliendo las exigencias estipuladas en el protocolo. Una vez que el lote es aceptado se procede a su traslado y concentración en un almacén, conglomerando a los productos de los distintos talleres de madera, cerámica y textiles. Es importante recalcar que dentro del acuerdo con los talleres se exige que estos se hagan cargo del traslado de sus productos al almacén de Kihra Design, ubicado en la zona central de La Paz.

Ahí, se procede al empaque de los productos para su posterior traslado de la ciudad de La Paz Bolivia a Santiago de Chile a través de una empresa boliviana de transporte terrestre. Una vez que el producto llega a destino, se realiza la recepción y almacenamiento en tienda a través de un cauteloso inventario, que da paso a una planificación en cuanto a que piezas saldrán primero a exposición y cuales se quedaran almacenadas. Este último almacenamiento se hace en las instalaciones del mismo Mall de la Defensa, de manera de que no sea necesario un recurrente transporte para su exposición en tienda.

- **Flujo de información:** Este proceso en particular, distinguido en el diagrama con las flechas de color naranja, se encuentra entre casi todos los procesos dentro del diagrama debido que para la empresa es de vital importancia contar con un flujo de comunicación integral y constante. De esta forma, se comparte información reciproca entre los distintos procesos, así como también entre actores de la cadena de

²⁹ Ver Anexo O: Ejemplo de protocolo de un producto de madera.

suministros y personal de apoyo interno pertenecientes a las áreas de administración, finanzas, etc.

La información previa al proceso de producción consiste en la elaboración, envío y aprobación del protocolo de cada producto. Asimismo, posterior a la producción se tiene intercambio de información entre procesos de control de calidad, gestión de exportación, permisos, transporte, pedidos de empaques, inventarios, entre otros. Es así, que el constante reporte a las áreas de apoyo en las oficinas centrales, de cada uno de los procesos claves en los cuales se recauda información vital para el proceso, es imprescindible para el buen funcionamiento y perfecta coordinación de la cadena de suministros. La empresa Kihra Design decidió invertir en un sistema de información que le permita realizar lo anteriormente descrito de manera más eficiente.³⁰

- **Flujo de pagos:** Identificado a través de las flechas de color morado, son básicamente los pagos a cada uno de los actores externos de la cadena. Después del control de calidad realizado a por la empresa Kihra Design, se realiza pagos externos a los distintos talleres de artesanos por lote aceptado de acuerdo a las características estipuladas en el protocolo de cada línea de producción. Los costos de la gestión de exportación también constituyen un pago por los permisos de exportación. Por último, se tienen los pagos a la empresa de transporte terrestre que se encarga del traslado de los artículos entre países, así como también a las empresas proveedoras de empaques tanto para el traslado como de empaques finales para los artículos adquiridos en tienda.

6.1.2. Plan de Producción y Adquisiciones

6.1.2.1. Proyección de Unidades a Adquirir

Como muestra la siguiente tabla, el primer año se producirán 6.858 unidades en total de las cuales el 50% serán productos en madera, el 20% serán productos de cerámica y el

³⁰ Ver Anexo Y: Calculo de las Inversiones

30% productos textiles, y así sucesivamente cada año hasta lograr el 15% de participación que se tiene como meta al quinto año.³¹ Asimismo, se ve que a medida que la participación de mercado sube con los años, aumenta también la cantidad de unidades producidas, manteniendo el porcentaje de participación de cada rubro.

Tabla N°10:

**Unidades Producidas Por Periodo y Categoría
(Expresado en un plazo de 5 años)**

UNIDADES PROUCIDAS POR PERIODO Y CATEGORIA									
AÑO	% de Mdo	MADERA-50%		CERAMICA-20%		TEXTIL-30%		TOT ANUAL	TOT MENS
		Año	Mes	Año	Mes	Año	Mes	UNIDADES	UNIDADES
1	4%	3,429	286	1,372	114	2,057	171	6,858	571
2	7%	6,000	500	2,400	200	3,600	300	12,001	1,000
3	10%	8,572	714	3,429	286	5,143	429	17,144	1,429
4	13%	11,144	929	4,457	371	6,686	557	22,287	1,857
5	15%	12,858	1,072	5,143	429	7,715	643	25,716	2,143
Total		42,003	3,500	16,801	1,400	25,202	2,100	84,006	7,001

Fuente: Elaboración Propia

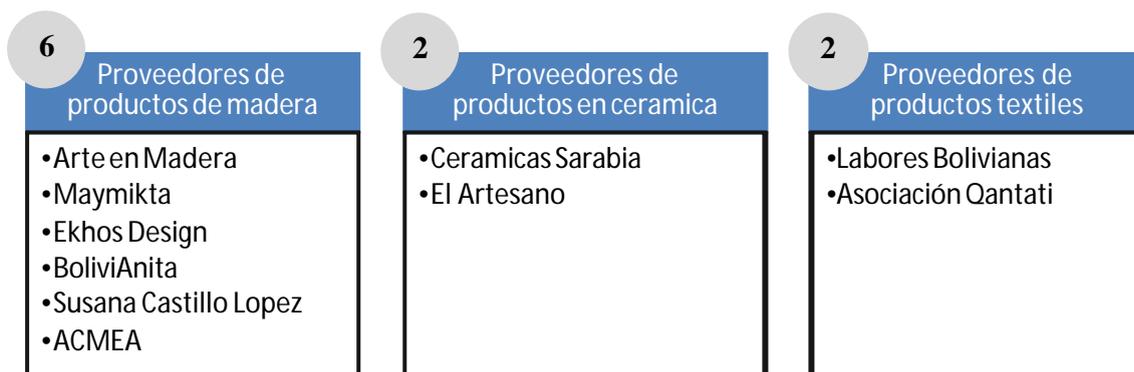
En primera instancia la empresa no cuenta con adquisición de materia prima puesto que esta empresa externaliza su proceso de producción a talleres artesanales. Sin embargo, el abastecimiento de productos terminados inicialmente se realizara de manera trimestral, constituyéndose cada una de ellas una colección acorde a la temporada del año. Cada colección está conformada por tres lotes de productos correspondientes a maderas, textiles y cerámica.

6.1.2.2. Proveedores

Kihra Design asume el rol de aglutinadora hacia atrás de la cadena de suministros. Esto significa que cuenta con 10 proveedores relativamente pequeños que se concentran en tres grandes grupos según el tipo de producto que proveen:³²

³¹ Ver Anexo W: Cálculo de Unidades, Ingresos y Costos.

³² Ver Anexo P: Análisis de la Industria Boliviana Micro y Pequeñas Empresas



La cantidad de proveedores de cada área esta determinado según el porcentaje que tiene la línea dentro de la oferta de productos y también según la capacidad productiva de los proveedores. Es decir, dentro de la oferta total de productos, la cerámica es la línea de menor volumen debido a su alto costo y a la dificultad de elaboración, por lo tanto se cuenta con dos proveedores donde Cerámicas Sarabia será el principal proveedor.

Asimismo, en el área de maderas es en la cual se tienen la mayor cantidad de proveedores, esto se debe a que el proceso de su elaboración es más complejo y por lo tanto la empresa Kihra Design debe contar con un mayor número de proveedores para asegurar su oferta. Otro motivo, es que como es la línea de mayor demanda es necesario contar con más talleres que juntos puedan lograr la capacidad productiva óptima. Por último, en cuanto a textiles, se tienen solo dos proveedores puesto que estos son de gran escala y juntos pueden cubrir la demanda sin ningún problema.³³

Es necesario recalcar que todos estos proveedores cuentan con una calidad similar en el terminado de sus productos, por lo que es más fácil estandarizarlos a través de protocolos. Actualmente, ya existen conversaciones e incluso acuerdos con cada uno de ellos³⁴, los mismos que al integrar su trabajo con la empresa Kihra Design logran beneficios considerables como ser:

- Llegada a mercado internacionales

³³ Ver Anexo Q: Proyección de la Capacidad Productiva de los Proveedores

³⁴ Ver Anexo R: Entrevistas con Talleres Artesanales

- Demanda constante y sostenida de productos
- Capacitaciones técnicas y de calidad
- Trabajo más formal a través de protocolos y prototipos por producto
- Potencial crecimiento y aumento de ventas

El proceso productivo de todos ellos esta equilibradamente basado en principios y valores, recíprocos, donde todos participan en forma responsable y equitativa, identificando y priorizando momentos de seguimiento y control para tener como resultados productos con cualidades que cumplen con los requerimientos de la empresa. Todos sus productos son elaborados a mano, con materia prima 100% natural proveniente de Bolivia.

6.1.2.3. Proceso de Pedidos

La empresa Kihra Design, contribuye al proceso de producción en la elaboración de protocolos, que son planes productivos, los cuales detallan los requerimientos específicos de los productos, dimensiones, medidas, planos a escala, diseños computarizados, tipo de material, peso, color, etc. Estos protocolos son elaborados según tendencias y demandas del mercado chileno y son la base para la elaboración de prototipos.

Asimismo, el protocolo es un documento que especifica la calidad requerida del producto, los detalles de terminación a los que deben prestar atención así como también el tamaño de lote, márgenes de tolerancia y error y condiciones de rechazo del lote. Este documento tiene la finalidad de actuar como una guía entre el proveedor y la empresa, donde todos los requisitos exigidos como también brindados por la empresa están estipulados con claridad para que durante el proceso no exista ningún tipo de contingencia.

Por otro lado, la relación contractual con cada taller se llevara a cabo bajo contratos de mínimo 6 meses, correspondientes a dos periodos de abastecimiento. Esto con la finalidad de generar estabilidad tanto para la empresa como para el proveedor.

Kihra Design pone mucho énfasis en lograr que el trabajo de los proveedores con la empresa sea un trabajo integral y colaborativo donde la comunicación es la base de todo el proceso. Los proveedores deben sentirse parte de la empresa y deben conocer con exactitud lo que la empresa desea transmitir a sus clientes.

Por último, la razón por la cual Kihra Design decidió trabajar con talleres artesanales como proveedores es porque esto le permite contar con un alto grado de flexibilidad, es decir, es relativamente fácil lograr adaptar los procesos productivos a las tendencias cambiantes del mercado. Asimismo, permite a la empresa moldear a los talleres acorde a sus requerimientos a través de capacitación brindándoles mayor formalidad en sus procesos. De esta forma ambas partes pueden crecer y beneficiarse mutuamente.

Asimismo, en cuanto a la empresa de transporte y empaques se mantendrán contratos anuales que permitan generar relaciones de confiabilidad y permitan una planificación estratégica anual bajo las mismas circunstancias.

6.1.3. Infraestructura Física

6.1.3.1. Ambientes Físicos

Inicialmente la empresa cuenta con el alquiler mensual de dos espacios:³⁵

- Local con almacén en el Mall de la Dehesa
- Oficina con almacén en La Paz

³⁵ Ver Anexo S: Layout de almacén, oficina y local de venta.

Asimismo, para iniciar operaciones serán necesario inversiones en activos tales como:

- Computadoras.
- Muebles de oficina.
- Muebles y decoración para la tienda.
- Estantes de almacenamiento.
- Cajas de embalaje para transporte de productos.

6.1.3.2. Tecnología Requerida

En lo que respecta a la tecnología la empresa tiene implementado un sistema de información que se utiliza para una comunicación permanente e integral con los demás actores de la cadena de suministros así como también con entre los miembros de la empresa en Santiago y su representante en Bolivia. Esto ayuda a la empresa a una mejor coordinación y control de la operación en general, estando al tanto del movimiento de inventarios, despachos de cargas, diseños aprobados, etc.

6.1.4. Personal de Operación

En cuanto al personal requerido para llevar a cabo las operaciones de la empresa se tienen un total de 10 talleres artesanales y 9 personas, de los cuales 8 son personal interno de la empresa, y el resto constituyen servicios subcontratados. A continuación se puede ver, cuantas personas operarias se necesitan por proceso, así como también su formación y responsabilidad dentro de la empresa.

Tabla N°11:

Cuadro de Personal Operativo

Proceso - Cantidad – Formación - Competencias

Interno Diseño	<ul style="list-style-type: none">• Dos personas• Diseñadoras graficas o industriales• Encargados de la identificación de tendencias y diseño de los productos
Interno Elaboración de Protocolo, Control de calidad	<ul style="list-style-type: none">• Dos técnicos, uno en madera y otro en cerámica y textiles• Ingenieros industriales o técnicos especialistas de área.• Encargados del área técnica de los productos.
Externo Producción	<ul style="list-style-type: none">• Diez talleres, 6 de madera, 2 de textiles y 2 de cerámica• Artesanos• Producción y elaboración de prototipos
Interno Operario de Almacén	<ul style="list-style-type: none">• Dos operarios de almacén en La Paz• Optimo técnico, sin necesidad de formación• Organización en almacén , inventariado
Interno Venta y Comercialización	<ul style="list-style-type: none">• Dos personas, una vendedora y una jefa de tienda• Vendedoras, Administración de Empresas• Venta, inventariado, servicio, flujo de caja y limpieza de la tienda
Externo Mantenimiento del Sistema Informático	<ul style="list-style-type: none">• Un técnico• Ingeniero de sistemas• Marcha, mantención y actualización de pagina Web y sistema de información

FUENTE: Elaboración Propia

6.1.5. Procesos de Control

Los procesos que requieren básicamente de un control estricto es el proceso de control de calidad de los productos terminados. Este control se realiza como segunda verificación de la calidad final después de que los productos ya fueron sometidos a un control de calidad interno a cargo de los talleres. El objetivo es garantizar una excelente calidad de exportación, labor que está a cargo de los técnicos especialistas de área de la empresa Kihra Design. Este deberá dominar el protocolo de cada producto para rechazar los lotes que cuenten con fallas o que simplemente no cumplan con los requisitos de calidad estipulados.

El muestreo que utiliza la empresa es el “Muestreo de Aceptación”, cuyo proceso consiste en la evaluación de una porción de los productos de un lote con el propósito de

aceptar o rechazar el lote completo. Esta técnica se basa en el concepto estadístico de que una muestra aleatoria de un tamaño apropiado contendrá una representación proporcional de todos los ítems de la población o lote. Para este muestreo de calidad final se utilizarán las Military Standards (MIL STD 105D).³⁶

Por otro lado, el segundo control necesario es el de inventarios que se realiza tanto antes de la exportación como después de esta. Para verificar que en el trayecto de transporte no ocurran daños e imprevistos con los productos. Para facilitar este proceso se procede al etiquetado de las cajas de envío con todas las especificaciones técnicas de los productos.

Calidad	Inventarios
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación que los productos cuenten con las características técnicas y de calidad exigidas en el protocolo • Validación de que se cumple con el mínimo de errores permitidos por lote. • Verificación que cada lote es despachado con su factura. • Comprobación que cada producto lleva los certificados correspondientes. • Verificación del etiquetado de los empaques para mejor control de su procedencia y destino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Validación que el control de inventarios se mantenga actualizado • Comprobación de cantidad de productos por lote • Control de despachos por producto, línea, y categoría • Control de productos por taller del que provienen • Etiquetación a cada empaque despachado con la información del producto • Elaboración de planillas que especifican el estado de los productos, cuantos errores por lote

FUENTE: Elaboración Propia

6.1.6. Capacidad Instalada y Decisiones E Estratégicas

Para concentrar mejor los esfuerzos y reducir los altos costos implicados, durante los primeros cinco años la empresa estará plenamente orientada a la comercialización y venta de los productos. De este modo se externalizarán los siguientes procesos:

³⁶ Ver Anexo T: Military Standards

- Producción
- Transporte La Paz – Santiago
- Producción de empaques de venta final
- Mantenimiento y actualización de pagina Web y sistema de información
- Manejo contable y financiero
- Acciones promocionales de marketing

Las empresas con las cuales se mantendrá una alianza para optar por los anteriores servicios son las siguientes:

Tabla N°12:

Empresas de Outsourcing³⁷

EMPRESAS PROVEEDORAS	PRODUCTO/SERVICIO
Gmar	Empaques
Gemaex	Outsourcing Marketing
E Visual Report	Outsourcing Finanzas
Transglobal	Transporte
Newnet	Tecnología
10 Talleres	Producción

Fuente: Elaboración Propia

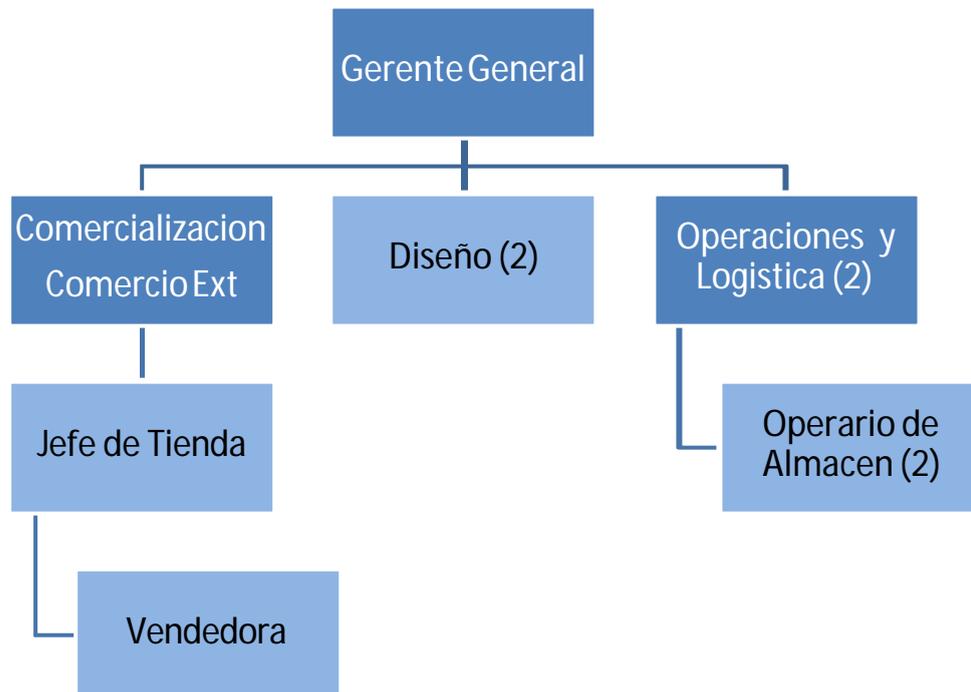
Cada una de estas, muestra altos niveles de compromiso e interés en captar a Kihra Design como parte de su cartera de clientes. Se escogieron empresas de gran experiencia en su rubro, y que presentan las mejores ofertas en cuanto a precios y servicios.

³⁷ Ver Anexo U: Datos de Empresas Proveedoras de Productos y/o Servicios

7. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

7.1. Organigrama de la Empresa

La empresa cuenta con el siguiente organigrama, el equipo está conformado por un total de 10 personas, de las cuales 4 componen el equipo gerencial, y se encuentran marcadas de azul en el organigrama a continuación:



7.2. Descripción de Funciones y Requerimientos

Cada uno de los cargos internos de la empresa es de vital importancia e imprescindible para el funcionamiento de la empresa. Se debe considerar que inicialmente la empresa cuenta con pocos cargos y muchas responsabilidades por cada uno de ellos, ya que la empresa recién está empezando operaciones.

Alejandra Fernández, Ingeniera Comercial, Licenciada en la Universidad Católica de Bolivia. MBA en Gestión y Dirección Empresarial, Universidad de Chile. Ha desarrollado el actual proyecto en el cual se posiciona como Gerente General no solo por ser dueña

y originaria de la empresa sino porque cuenta con habilidades directivas y experiencia en el desarrollo de proyectos de manufacturas. Asimismo, ha liderado e implementado proyectos de relevante impacto en la introducción de nuevos productos, procesos y reingeniería de muchas pequeñas y medianas empresas bolivianas.

Asimismo, es importante definir los requisitos esperados del personal externo que proveen productos y servicios a Kihra Design Al igual que las funciones y requerimientos de cada cargo de la empresa tanto interno como externo.³⁸

7.3. Programa de Implementación y Puesta en Marcha

La implementación de la empresa está conformada de una serie de hitos claves, tales como la búsqueda de financiamiento, la conformación de redes de talleres artesanales, implementación de sistema de información y pagina Web, arriendos, elaboración de contratos con personal como con proveedores, contratación de personal, compra y organización de muebles y computadoras, constitución legal, permisos de exportación, hasta el inicio de operaciones. Toda la implementación tomara como máximo un plazo de nueve meses.

Gantt del Plan de Implementación

ACTIVIDAD	DIA INICIO	DIA TERM.	DUR.	RESP.	2009			2010									
					Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun				
					1	2	3	4	5	6	7	8	9				
TOTAL DE TIEMPO	1	3	3														
Busqueda de Financiamiento	1	3	3	CEO													
Constitución Legal	3	5	3	CEO													
Elaboración de Contratos	4	4	1	CEO + Com													
Contratación de Personal	5	6	2	CEO + Com													
Acuerdos con Talleres Artesanales	6	7	2	CEO													
Arriendo de Intalaciones	4	6	3	CEO + Com													
Compra de Muebles y Computadoras	5	6	2	CEO + Com													
Instalación de Oficinas y Tienda	6	7	4	Todos													
Acuerdo con Proveedores	7	8	2	CEO													
Implementación de Estrategia Comercial	7	8	2	Todos													
Inicio de Operaciones	9	9	4	Todos													

Fuente: Elaboración Propia

³⁸ Ver Anexo V: Especificación de Funciones y Requisitos de Cargos.

8. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANALISIS DE RIESGOS

8.1. Proyecciones de Venta

Las proyecciones se realizaron partiendo por la participación de mercado deseada por Kihra Design, la cual se incrementará continuamente alcanzando el 15% del mercado objetivo en el quinto año, valor que equivale a US\$1.417.635. Asimismo, se consideraron los precios promedios por categoría y la contribución o proporción de cada una de estas.³⁹ Es así, que a continuación se puede ver tanto los ingresos como las unidades vendidas por cada una de las tres categorías, de manera anual y trimestral del primer año. El crecimiento porcentual año a año en cuando a unidades vendidas, ingresos y participación de mercado es relativamente estable.

Tabla N°13:

Cuadro de Proyecciones de Ventas a 5 Años

Expresado en US\$

ITEM	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y	
Part de mercado	1.00%	2.00%	3.00%	4.00%	4.00%	7.00%	10.00%	13.00%	15.00%	
Unidades	1,714	1,714	1,714	1,714	6,858	12,001	17,144	22,287	25,716	100%
Madera	857	857	857	857	3,429	6,000	8,572	11,144	12,858	50%
Cerámica	343	343	343	343	1,372	2,400	3,429	4,457	5,143	20%
Textiles	514	514	514	514	2,057	3,600	5,143	6,686	7,715	30%
Ingresos	94,509	94,509	94,509	94,509	378,036	661,563	945,090	1228,617	1417,635	100%
Madera	18,972	18,972	18,972	18,972	75,887	132,802	189,717	246,633	284,576	20%
Cerámica	34,329	34,329	34,329	34,329	137,318	240,306	343,295	446,283	514,942	36%
Textiles	41,208	41,208	41,208	41,208	164,831	288,454	412,077	535,701	618,116	44%
Crec de Ingresos		0%	0%	0%		75%	43%	30%	15%	

Es importante notar que si bien la categoría de madera implica la mitad de las unidades ofertadas, ésta tan solo aporta con el 20% de los ingresos, Por otro lado, la categoría de cerámica, que conforma el 20% de la oferta, genera el 36% de los ingresos y por último la categoría de textiles que representa el 30% del total de unidades es la que genera los mayores ingresos 44%, esto se da puesto que los productos de textiles y cerámica tienen un precio promedio unitario superior a los productos de madera, como consecuencia del arduo trabajo y tiempo necesario para su elaboración.

³⁹ Ver Anexo W: Cálculo de Unidades, Ingresos y Costos.

8.2. Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre

A continuación se presenta el estado de resultados y Flujo de caja de Kihra Design.

Tabla N°14:
Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre⁴⁰
Expresado en US\$

ITEM	0 Y	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y	
INGRESOS		94,509	94,509	94,509	94,509	378,036	661,563	945,090	1228,617	1417,635	100%
Madera		18,972	18,972	18,972	18,972	75,887	132,802	189,717	246,633	284,576	20%
Cerámica		34,329	34,329	34,329	34,329	137,318	240,306	343,295	446,283	514,942	36%
Textiles		41,208	41,208	41,208	41,208	164,831	288,454	412,077	535,701	618,116	44%
CTO VARIABLES		50,276	50,276	50,276	50,276	201,106	349,407	497,710	646,018	748,093	100%
Cto de producto		46,289	46,289	46,289	46,289	185,157	324,025	462,893	601,761	694,339	93%
Costo Transporte		800	800	800	800	3,200	3,200	3,200	3,200	6,400	
Seguro Flete (2%)		51	51	51	51	205	358	511	665	767	
Imp Aduanero		515	515	515	515	2,059	3,610	5,157	6,704	7,735	
Cto de empaques		2,572	2,572	2,572	2,572	10,287	18,001	25,716	33,431	38,574	5%
Comisión /diseño		50	50	50	50	198	213	233	258	278	1%
M. CONTRIBUCIÓN		44233	44233	44233	44233	176930	312156	447380	582599	669541	0%
											1%
COSTOS FIJOS		60,789	60,789	60,789	60,789	243,157	243,157	243,157	243,157	243,157	0%
Producción		14,869	14,869	14,869	14,869	59,476	59,476	59,476	59,476	59,476	47%
Adm y Gtos Gles		35,960	35,960	35,960	35,960	143,841	143,841	143,841	143,841	143,841	
Marketing y Ventas		9,960	9,960	9,960	9,960	39,840	39,840	39,840	39,840	39,840	100%
EBITDA		-16,557	-16,557	-16,557	-16,557	-66,226	68,999	204,223	339,442	426,385	24%
EBITDA %								22%	28%	30%	
Depreciación		1,250	1,250	1,250	1,250	5,000	5,000	5,000	3,000	3,000	
UAI		-17,807	-17,807	-17,807	-17,807	-71,226	63,999	199,223	336,442	423,385	
IMPUESTOS 17%		0	0	0	0	0	0	32,639	57,195	71,975	
UDI		-17,807	-17,807	-17,807	-17,807	-71,226	63,999	166,584	279,247	351,409	
DEPRECIACION		1,250	1,250	1,250	1,250	5,000	5,000	5,000	3,000	3,000	
INVERSIONES⁴¹	76,611	0	0	-4,841	34,717	29,876	34,717	34,717	23,145	26,705	
Inv act fijos y otros	25,481	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Inv en cap de trabajo	51,131	0	0	-4,841	34,717	29,876	34,717	34,717	23,145	26,705	
F.DE CAJA NETO	-76,611	-16,557	-16,557	-11,715	-51,274	-96,102	34,282	136,867	259,102	327,704	
F. CAJA ACUM	-76,611	-93,168	-109,725	-121,440	-172,713	-172,713	-138,431	-1,564	257,538	585,242	

⁴⁰ Ver Anexo X: Estructura de Costos

⁴¹ Ver Anexo Y: Calculo de la Inversión y Depreciación

Como se puede ver en el Estado de Resultados y el Flujo de caja libre, no se cuenta con demasiados costos fijos, ya que la estrategia del negocio está basado en un modelo operativo eficiente a través del cual se externalizan procesos tales como el manejo financiero y de marketing de la empresa, así como también la mantención y actualización de la pagina Web; esto sin embargo, no significa que la empresa Kihra Design se desligue de dichas áreas, ya que es importante que esta mantenga el control, seguimiento y establezca las estrategias.

A diferencia de estos, los costos variables son relativamente más altos ya que abarcan la compra del producto terminado procedente de Bolivia, lo que determina la cantidad de los empaques finales de los productos, el transporte, los costos del seguro y del IVA a la importación. Por último, también figura una comisión para los dos diseñadores, del 3% del precio promedio por diseño aprobado, constituyéndose como un plus sobre su salario base, ésta también varía acorde a la cantidad de diseños y productos por lote.

Por otro lado, se puede ver en el flujo de caja neto, que la empresa comenzará a tener flujos positivos al año y medio y la recuperación de la inversión, tal como lo muestra el flujo de caja acumulado será a partir del cuarto año.

8.2.1. Estimación del Valor Terminal

En cuanto a la estimación del valor terminal podemos ver que al quinto año la empresa valdrá US\$ 852.770 considerando una tasa de descuento del 15%.⁴²

Tabla N°15:

Estimación del Valor Terminar del Negocio

HORIZONTE DE EVALUACIÓN Años	5	
TASA DE DESCUENTO	15%	
VALOR TERMINAL DEL NEGOCIO Miles US\$	852,770	
VPN TOTAL Miles US\$	690,782	100%
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	77%	

⁴² Ver Anexo Z: Calculo Tasa de Descuento

8.3. Flujo de Efectivo y Hoja de Balance⁴³

Tabla N°16:

Flujo de Efectivo

Expresado en Miles de US\$

ITEM	0 Y	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y
FLUJOS POR OPERACIONES										
INGRESOS										
Recibo de Efectivo por Ventas	0	94,509	94,509	94,509	94,509	378,036	661,563	945,090	1,228,617	1,417,635
Otros Recibos										
Total Efectivo Recibido	0	94,509	94,509	94,509	94,509	378,036	661,563	945,090	1,228,617	1,417,635
EGRESOS										
Efectivo Pag en Producto		46,289	46,289	46,289	46,289	185,157	324,025	462,893	601,761	694,339
Efectivo Pag en Empaques		2,572	2,572	2,572	2,572	10,287	18,001	25,716	33,431	38,574
Efectivo Pag en Transporte		800	800	800	800	3,200	3,200	3,200	3,200	6,400
Efectivo Pag en Seguro		51	51	51	51	205	358	511	665	767
E. Pag en Imp Aduanero		515	515	515	515	2,059	3,610	5,157	6,704	7,735
Efectivo Pag en Comision		50	50	50	50	198	213	233	258	278
Efectivo Pag en Producción		14,869	14,869	14,869	14,869	59,476	59,476	59,476	59,476	59,476
E. Pag en Adm y Gtos		35,960	35,960	35,960	35,960	143,841	143,841	143,841	143,841	143,841
Efectivo Pagen Marketing		9,960	9,960	9,960	9,960	39,840	39,840	39,840	39,840	39,840
Efectivo pag en Inventario	46,289	0	0	0	34,717	34,717	34,717	34,717	23,145	26,705
Efectivo pag en IVA Inv		0	0	0	0	0	0	32,639	57,195	71,975
Total Efectivo Pagado	46,289	111,066	111,066	111,066	145,783	478,979	627,281	808,223	969,514	1,089,931
TOTAL E. DE OPERAC.	-46,289	-16,557	-16,557	-16,557	-51,274	-100,943	34,282	136,867	259,102	327,704
TOTAL E. OPERAC. ACUM.		-16,557	-33,113	-49,670	-100,943	-100,943	-66,661	70,206	329,308	657,012
FLUJO POR INVERSIONES										
Efectivo en activos	25,481	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo IVA inversiones	4,841	0	0	-4,841	0	-4,841	0	0	0	0
TOT F. POR INVERSIONES	-30,322	0	0	4,841	0	4,841	0	0	0	0
FLUJO POR FINANCIAMIENTO										
Efectivo por acciones	110,000	0	60,000	0	5,000	65,000	0	0	0	0
Pago dividendos		0	0	0	0	0	0	0	55,849	70,282
Pagos por deudas a CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos por deudas a LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL E. POR FINANCIAM.	110,000	0	60,000	0	5,000	65,000	0	0	-55,849	-70,282
? NETO DE EFECTIVO	33,389	-16,557	43,443	-11,715	-46,274	-31,102	34,282	136,867	203,253	257,422
B. INICIAL DE EFECTIVO	0	33,389	16,832	60,275	48,560	33,389	2,287	36,569	173,436	376,689
B. FINAL DE EFECTIVO	33,389	16,832	60,275	48,560	2,287	2,287	36,569	173,436	376,689	634,111
Financiamiento Aportado	175,000									

⁴³ Ver Anexo AA: Planilla Flujo de Efectivo por Meses

A continuación se muestra la hoja de Balance y de Utilidades Retenidas de la empresa Kihra Design, para los siguientes 5 años.

Tabla N°17:
Balance General
Expresado en Miles de US\$

ITEM	0Y	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	1Y	2 Y	3 Y	4 Y	5Y
ACTIVOS										
Activos Corrientes										
Efectivo	33,389	16,832	60,275	48,560	2,287	2,287	36,569	173,436	376,689	634,111
Cuentas por cobrar		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventario	46,289	46,289	46,289	46,289	81,006	81,006	115,723	150,440	173,585	200,290
Crédito IVA inversiones	4,841	4,841	4,841	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones a CP		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	84,519	67,963	111,406	94,849	83,293	83,293	152,292	323,876	550,273	834,401
Inversiones de LP		0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVOS FIJOS										
Activos Fijos y otros	25,481	25,481	25,481	25,481	25,481	25,481	25,481	25,481	25,481	25,481
Depreciación acumulada		1,250	2,500	3,750	5,000	5,000	10,000	15,000	18,000	21,000
Total Activos Fijos	25,481	24,231	22,981	21,731	20,481	20,481	15,481	10,481	7,481	4,481
TOTAL ACTIVOS	110,000	92,193	134,387	116,580	103,774	103,774	167,773	334,357	557,754	838,882
PASIVOS										
Cuentas por pagar		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a corto plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a largo plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAT DE ACCIONISTAS										
Capital aportado	110,000	110,000	170,000	170,000	175,000	175,000	175,000	175,000	175,000	175,000
Utilidades (perdidas)		-17,807	-35,613	-53,420	-71,226	-71,226	-7,227	159,357	382,754	663,882
TOT PASIVOS Y PAT	110,000	92,193	134,387	116,580	103,774	103,774	167,773	334,357	557,754	838,882

ITEM	0Y	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	1Y	2 Y	3 Y	4 Y	5Y
B. inicial de Ut Retenidas		0	-17,807	-35,613	-53,420	0	-71,226	-7,227	159,357	382,754
Más: Utilidades netas		-17,807	-17,807	-17,807	-17,807	-71,226	63,999	166,584	279,247	351,409
Menos: Dividendos (20%)		0	0	0	0	0	0	0	55,849	70,282
B. final de Ut Retenidas		-17,807	-35,613	-53,420	-71,226	-71,226	-7,227	159,357	382,754	663,882

Como se puede ver, existen pérdidas registradas solo durante los dos primeros años de operación ya que a partir del tercer año la empresa empezara a mostrar utilidades. Por otro lado, se puede ver que la empresa Kihra Design determino que a partir del cuarto año que empieza a recuperar su inversión, podrá iniciar el pago de dividendos al accionista, monto que el del 20% de las utilidades netas.

8.4. Evaluación y Análisis Económico

8.4.1. Análisis de Rentabilidad Económica

Como se puede ver, el horizonte de evaluación es a una proyección de cinco años, asimismo la tasa de descuento utilizada es del 15%. Considerando estos factores vemos que el valor presente neto del proyecto nos da positivo con un valor de 692.832, de los cuales el VPN de flujo de caja puro es de 268.855 (39%), que conjuntamente la tasa interna de retorno TIR de 77%, confirman que el proyecto es factible.

Tabla N°18:

Análisis Rentabilidad Económica

Expresado en US\$

HORIZONTE DE EVALUACIÓN Años	5	
TASA DE DESCUENTO	15%	
VALOR TERMINAL DEL NEGOCIO Miles US\$	852,770	
VPN FLUJO DE CAJA PURO Miles US\$	268,855	39%
VPN VALOR TERMINAL Miles US\$	423977	61%
VPN TOTAL Miles US\$	692,832	100%
TIR FLUJO DE CAJA PURO	54%	
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	77%	
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA Miles US\$	170,714	
PRI (Recuperación Inversión) Años	3	

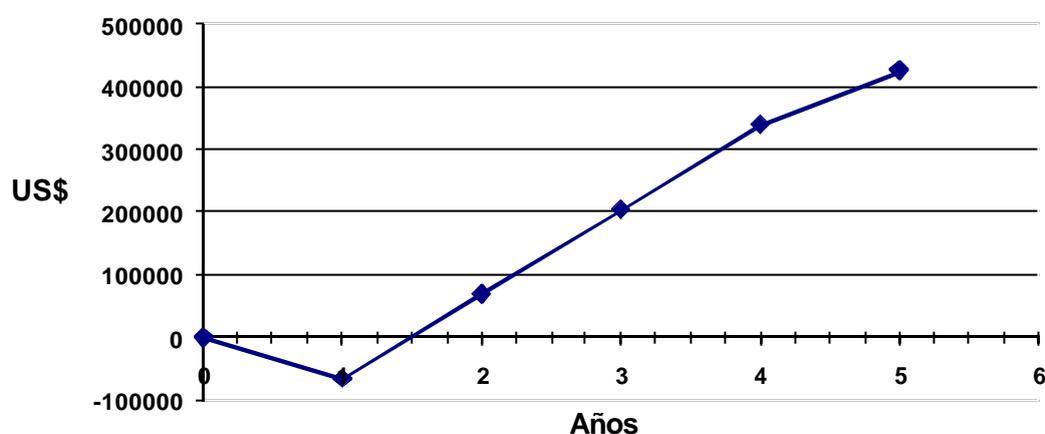
En términos de valoración, el proyecto genera valor a sus accionistas, con un VPN de flujo de caja de US\$268.855 y una TIR de 54%.

8.4.2. Análisis de Breack Even Operacional

Como se puede ver en el grafico a continuación, el breack-even operacional se da al año y seis meses de iniciadas las operaciones (18 meses). Por otro lado, la curva muestra un crecimiento constante hasta el cuarto año en el cual ya empieza a tener una figura de estabilización.

Grafico N°5:

Análisis del Breake – Even Operacional



8.4.3. Capital Total Requerido

A continuación se detalla el capital total requerido separado de la inversión en capital de trabajo y activos fijos y otros.⁴⁴ Por lo tanto, el proyecto necesita en total US\$172.713.

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	%
INVERSIONES	76,611	29,876	34,717	34,717	23,145	26,705	2%
Inversión en activos fijos y otros	25,481						0%
Inversión en capital de trabajo	51,131	29,876	34,717	34,717	23,145	26,705	2%
FLUJO DE CAJA NETO	-76,611	-96,102	34,282	136,867	259,102	327,704	23%
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-76,611	-172,714	-138,432	-1,565	257,537	585,242	
CAPITAL TOTAL REQUERIDO	-172,713						

⁴⁴ Ver Anexo Y: Calculo de la Inversión y Depreciación

Estos otros activos implican inversiones en creación de empresa, diseño de página Web, tramites bancarios, que si bien comprender una inversión inicial, no se consideran activos depreciables.

8.5. Análisis de Riesgos

A continuación, se presenta un análisis de tres posibles escenarios en cuanto a las unidades vendidas, el precio, los costos variables y los costos fijos. De esta forma, se podrá determinar a qué variables el proyecto es más sensible. Los márguenos de fluctuación variaran dependiendo la sensibilidad del factor a analizar, por lo tanto se considera lo siguiente:

- Para análisis de Unidades se considera un margen de $\pm 10\%$.
- Para análisis de Precio se considera un margen de $\pm 20\%$.
- Para análisis de Costos se considera un margen de $\pm 30\%$.

Tabla N°19:

Resumen de Escenarios Positivo, Normal y Negativos

Unidades, Precio, Costo Fijo y Costo Variable

UNIDADES (10%)	POSITIVO	NORMAL	NEGATIVO
INVTOTAL REQUERIDA Miles US\$	-154,681	-172,713	-190,746
VPN TOTAL Miles US\$	694,267	690,783	687,299
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	79%	77%	75%
PRECIO (20%)	POSITIVO	NORMAL	NEGATIVO
INV TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-99,515	-172,713	-247,640
VPN TOTAL Miles US\$	746,252	690,783	634,004
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	93%	77%	64%
COSTOS FIJOS (30%) Max (74%)	POSITIVO	NORMAL	NEGATIVO
INV TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-99,766	-172,713	-284,325
VPN TOTAL Miles US\$	970,130	690,783	411,435
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	114%	77%	48%
COSTOS VARIABLES (30%) Max (34%)	POSITIVO	NORMAL	NEGATIVO
INV TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-112,382	-172,713	-303,585
VPN TOTAL Miles US\$	1293,275	690,783	88,291
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	127%	77%	24%

Como se puede apreciar, en cuanto a las unidades, una variación en las ventas del 10% aumento o disminuye al TIR en dos puntos porcentuales y el VPN en ambos escenarios continúa siendo positivo sin gran variación. Por otro lado, en cuanto al precio, se puede ver que una variación del 20% afecta considerablemente la inversión total requerida. En cuanto a los costos fijos, una variación del 30% ocasiona una fuerte variación en el VPN y la TIR, sin embargo aun así el VPN continúa siendo positivo. Por último, en cuanto a los costos variables, éstos son la variable más sensibles ante una variación del 30%.⁴⁵ Los costos variables pueden presentar un aumento máximo del 34% ya que después de esto el VPN es negativo, asimismo, los costos fijos pueden incrementarse máximo en un 74%, los que muestran una mayor holgura.

Por último, algunas de las principales variables que pueden afectar el proyecto son:

VARIABLE	IMPACTO	MITIGACION
- Incapacidad de producción de los talleres	- Impacto a los ingresos	- Contratar mayor cantidad de proveedores
- Incremento en los precios de los productos	- Impacto en los costos variables	- Contratos con los proveedores por periodos fijos
- Disminución de las ventas	- Impacto en los ingresos	- Mayores exposiciones - Alianzas estratégicas
- Falta de capacidad de respuesta del personal interno	- Impacto en eficiencia operativa y costos	- Contratación de personal - Evaluación del personal existente

Fuente: Elaboración Propia

9. FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTAS

La empresa Kihra Design contara con un inversionista, al cual se presentara el proyecto y con el cual se acordaran detalles del negocio. Sin embargo, es importante considerar que un inversionista es un socio, cuya relación va más allá del aporte de capital, ya que este puede participar de algunas decisiones basadas en experiencia y conocimiento que la empresa no presente. La labor del parcial inversionista no se basa en las decisiones cotidianas de la firma sino que actúa mas como un soporte de decisiones estratégicas.

⁴⁵ Ver Anexo AB: Análisis de Sensibilidad

9.1. Constitución Legal

Kihra Design se constituirá legalmente como una sociedad de responsabilidad limitada S.R.L, de carácter comercial para lo cual se debe constar en escritura pública e inscribir su extracto en el Registro de Comercio para posterior publicación en el Diario Oficial.⁴⁶

Entre las principales características de este tipo de sociedad comercial se tiene.⁴⁷

- En caso de problemas, los socios responden hasta el monto de sus aportes.
- Tiene mayor importancia la persona “sociedades de personas”
- La cesión de participación societaria requiere del consentimiento unánime de los socios
- Un socio puede efectuar su aporte por medio de trabajo, además de dinero y especies, lo cual lo determinan los socios.
- Los aportes deben realizarse dentro del plazo pactado libremente en los estatutos sociales, no contemplándose en la normativa legal un plazo máximo.
- El número máximo de socios es 50.
- Para adoptar una decisión la mayoría numérica de los socios es regla general independientemente de la participación social de cada uno.
- La administración de la sociedad se sujeta al régimen que libremente se haya contemplado en los estatutos
- En caso de desacuerdo del administrador con los socios, la mayoría numérica solo podría ejercer un derecho de oposición a todo acto del administrador que no haya producido efectos.
- Los socios cuentan con amplia libertad para establecer sistema de repetición con independencia de los porcentajes sociales que tengan.
- Puede ser de carácter civil como comercial.

⁴⁶ Portal Tributario del Inversionista Extranjero, Servicios de Impuestos Internos, “Constituyendo una Sociedad”
http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.htm

⁴⁷ Abogados, Cariola Diez Pérez – Cotapos, agosto 2005, Chile.
http://www.cariola.cl/rps_cariola_v50/OpenSite/Cariola/Publicaciones%20y%20Prensa/Derecho%20Tributario/20060216110402/tri_2005_09.pdf

9.2. Financiamiento y Participación Accionaria

La inversión total requerida es de US\$172.713, los cuales se financiarán de la siguiente forma:

Tabla N°20:

Aporte y Participación Accionaria de los Inversionistas

INVERSIONISTA	APORTE		PARTICIPACION ACCIONARIA
	US\$	%	
Socio fundador	69.085	40%	70%
Socio externo	103.628	60%	30%
TOTAL	172.713	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al inversionista se le ofrecerá, como se puede apreciar en la tabla, un 30% de la empresa por el riesgo que implica un aporte de capital del 60% del total de inversión requerida, monto que equivale a US\$103.628.

Para hacer más atractiva la oferta, se pretende distribuir dividendos del 20% a partir del cuarto año de iniciadas las operaciones, dado que la empresa contara con más holgura a partir de ese momento. Es importante recalcar que la repartición de los dividendos será por solo 5 años, desde el inicio del cuarto año de operaciones de la empresa hasta finales del octavo.

9.3. Calendario de Inversiones

El inversionista hará la totalidad de su aporte en dos etapas, la primera en el año cero para inicio de las operaciones, cubriendo el 40% de la cuota inicial, equivalente a US\$43.628. El segundo aporte se llevará a cabo al final del primer semestre cubriendo el 100% de esa cuota equivalente a US\$60.000. De esta forma, habrá completado su aporte de US\$103.628.

El 60% restante de la cuota inicial, equivalente a US\$66.372, y el total del aporte a final del primer año, equivalente a US\$2.713, lo realizara el socio fundador con capital propio. Vale recalcar que se estima un capital extra de US\$2.287 por cualquier eventualidad, este monto extra lo contempla el socio fundador, solo en caso de que sea estrictamente necesario al final del primer año de operaciones.

Tabla N°21:

Distribución de los Aportes de Capital

F. FINANCIAMIENTO	0 Y	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y
Efectivo por acciones	110,000	0	60,000	0	2.713	62.713	0	0	0	0
Pago dividendos (20%)		0	0	0	0	0	0	0	55,849	70,282
Pagos por deudas a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos por deudas a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EFFECTIVO POR FINANCIAM.	110,000	0	60,000	0	2.713	62.713	0	0	-55,849	-70,282
Aporte Inversionista	43.628		60.000		0					
Aporte Socio Fundador	66.372		0		2.713					

Fuente: Elaboración Propia

De esta misma forma, se puede ver que a partir del cuarto año se comenzaran a pagar los dividendos correspondientes al 20% sobre las utilidades netas.

A continuación se detalla el modo de empleo del total de capital invertido.



9.4. Estrategia de Salida del Inversionista

Por lo general, el objetivo del inversionista es permanecer de 4 a 5 años en la empresa, con la idea de acompañarla en la etapa donde esta experimentando el mayor crecimiento, para luego de haber generado una ganancia salirse de ésta. De todas formas, todo depende del grado de involucramiento que este tenga con la empresa.⁴⁸

Ante otras causas por la que el inversionista quiera salirse de la sociedad están:

- Desencuentro en la visión y objetivos del negocio
- Problemas financieros
- Problemas de índole personal

Ante cualquiera de estas y otras contingencias que pudieran ocurrir, se puede proceder a disolver la sociedad. Para esto la Superintendencia da una solución y es la de recurrir a una Declaración Judicial en la cual se deje constancia del desinterés o falta de ánimo de dicho socio para permanecer en sociedad, cuestionando por lo tanto la participación del socio en la Sociedad.

Lograda la desvinculación del socio con la utilización de la Declaración Judicial, dicha declaración da lugar a que se incurra en causal de disolución de la sociedad por no haber la pluralidad mínima necesaria para que la sociedad funcione, (una sociedad no es viable legalmente con un solo socio). Se debe proceder en el caso de estas sociedades conformada por dos socios a seguir el proceso de disolución y liquidación. Otra, alternativa puede consistir en que el socio que se desee terminar la sociedad venda su parte de la compañía al otro socio, de manera que este se quede con la totalidad de la empresa.⁴⁹

⁴⁸ Revista City 2009

⁴⁹ Declaración Judicial en el [artículo 627 del Código de Procedimiento Civil](#) *.

10. CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio consistió en el desarrollo de un plan de negocios, que permita analizar la factibilidad de crear una empresa, reconocida por su compromiso con la entrega de valor al cliente, a través de una oferta decorativa diferente y exclusiva, que refleja la creatividad y habilidad manual en diseños originales y de gran inspiración ecológica.

En la primera parte del trabajo se realizó un análisis de mercado e industria, de la cual se concluyó lo siguiente:

- Existe una oportunidad de negocio ya que los productos de decoración elaborados a mano presentan una tendencia creciente en cuanto a preferencias de consumo en el mercado Chileno. Esta oportunidad latente, se demuestra con el 89,80% de la población considerando a la decoración vital para sentirse a gusto en un ambiente determinado, y con el 72,34% de la población con preferencia por artículos elaborados a mano vs productos de oferta industrial.
- La tendencia actual a la “customization”, permite que se pueda proveer una serie de alternativas, diferentes, combinando calidad, diseño, arte, moda, naturaleza, brindando una diferenciación que contrasta con los productos estándar que actualmente constituyen la oferta nacional. Así, es válido concentrar los esfuerzos en los estratos socioeconómicos superiores, que sienten necesidad de diferenciación.
- La empresa Kihra Design contara con tres categorías de productos, elaborados en base a madera, cerámica y textil.
- El 45% de los encuestados compra sus artículos en tiendas por departamento, el 25% compra sus artículos de decoración en Casa & Ideas, siendo este el segundo lugar de mayor preferencia en cuanto a compra de artículos de decoración. Kihra Design, actualmente no cuenta con competidores directos en el mercado de Santiago.
- Se espera lograr una participación de mercado del 15% en el quinto año de operaciones, lo que equivale a US\$1.417.635.

- La principal barrera de ingreso al mercado es la percepción generalizada del potencial cliente en cuanto a los productos “artesanales” ya que los relacionan con productos de temática cultura, de bajo costos y baja calidad.

Posteriormente, se analizó una estrategia de marketing, acorde a las cuatro variables que comprende el marketing mix. De ésta parte, se concluyó lo siguiente:

- Los productos están definidos bajo pautas de diseño, tienen tanto carácter funcional como también decorativo, ambos adaptados a las tendencias y gustos del mercado actual. El diseño se inspira en la naturaleza a través de líneas simples que logran proyectar diferentes efectos visuales.
- El precio de los productos es de un promedio de US\$22 para productos de madera, US\$100 para productos de cerámica y US\$80 para productos de textil. El margen que se determinó para cada categoría es del 120% para madera y 100% para cerámica y textiles. La venta es estrictamente en el local de ventas y no contempla crédito.
- El principal canal de distribución es a través de un local comercial ubicado en el Mall de La Dehesa, comuna de Lo Barnechea. La locación fue una decisión estratégica acorde al segmento de mercado que se quiere captar.
- Las principales formas de promoción son a través de catálogos, revistas especializadas, página Web y exposiciones en hoteles y eventos acordes. Con estos medios se quiere lograr implementar una estrategia pull, creando la necesidad en la mente del cliente. Para mejor control e implementación de estas estrategias se externalizará el proceso a una empresa de outsourcing en marketing.

La parte operacional del proyecto, constituye el core de negocio de Kihra Design ya que trabaja sobre un modelo logístico eficiente, del cual se extraen las siguientes conclusiones:

- La empresa actúa como un cluster de pequeños talleres artesanales en Bolivia, aglutinando su producción para alcanzar la óptima capacidad productiva.

- Ahorra costos fijos y de personal ya que externaliza una serie de procesos internos tales como el marketing, finanzas, producción, transporte y elaboración de empaques. Esto le permite a la empresa un control eficiente, dinamismo y flexibilidad para hacer frente al mercado.
- Se trabaja de manera integrada con 10 talleres artesanales de la ciudad de La Paz, Bolivia. De los cuales, 6 son talleres de madera, 2 de cerámica y 2 de textiles. Ya se tienen conversaciones con cada uno de ellos, los cuales se encuentran interesados en trabajar con la empresa.
- Cuenta con un personal compuesto por 10 personas, las cuales son igualmente esenciales para el funcionamiento de toda la cadena de valor.
- Toda la implementación y puesta en marcha tiene programado un tiempo máximo de nueve meses desde octubre del 2009 hasta junio del 2010.

En cuanto a los principales indicadores financieros se concluyó lo siguiente:

- La categoría de madera aporta con el 20% de los ingresos, la de cerámica con el 36% y los textiles con el 44% de los ingresos totales.
- El break-even del proyecto se llevara a cabo al año y seis meses de iniciadas las operaciones.
- El retorno de la inversión está estimada a partir del cuarto año de iniciadas las operaciones.
- El valor terminal del proyecto a cinco años es de US\$852.770 con una tasa de descuento del 15%.
- El proyecto muestra un VPN positivo de US\$692.832 y una TIR de 77%.
- El total de la inversión requerida es de US\$170.714, de los cuales el 60% será financiado por un inversionista externo y el 40% será aportado con capital propio. Por el riesgo, que implica este aporte de capital, se ofrece al inversionista una participación del 30% de la empresa.
- Se repartirán dividendos del 20% sobre las utilidades netas a partir del cuarto año.
- La constitución legal de la empresa es de una sociedad de responsabilidad limitada S.R.L de carácter comercial.

11. BIBLIOGRAFIA

- Abogados, Cariola Diez Pérez – Cotapos, agosto 2005, Chile.
http://www.cariola.cl/rps_cariola_v50/OpenSite/Cariola/Publicaciones%20y%20Prensa/Derecho%20Tributario/20060216110402/tri_2005_09.pdf
- Apara Soraya, Local Alonso de Córdova
- BARRENECHE, Cristian Sosa, CEO Administration Network
- Carlos Patricio Zuleta y Cia, Agencia de Aduana, Jorge Jara jjara@zulueta.cl
- CEPROBOL – Bolivia
- CHILE CALIFICA, Sistema de Formación Permanente
- Declaración Judicial en el artículo 627 del Código de Procedimiento Civil
- E Virtual Report, empresa de outsourcing financiero, www.e-visualreport.com
- Encuesta Fácil www.encuestafacil.com
- Gmar, empresa de bolsas y empaques, www.bolsasyempaques.com
- IGNIS ARGENTINA MEDIOS & COMUNICACIÓN, división Metaphora Deluxe
- Mall de la Dehesa www.cencosudshopping.cl/portalladehesa/
- Instituto Nacional de Estadística – INE
- Municipalidad de Las Condes
- Municipalidad de Vitacura
- Municipalidad de Lo Barnechea
- Newnet – Internet <http://www.newnet.cl/mantencion-paginas-web.php>
- Portal Tributario del Inversionista Extranjero, Servicios de Impuestos Internos, “Constituyendo una Sociedad”
http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.htm
- Posicionamiento y Web <http://www.posicionamientoyweb.cl/disenos-web.html>
- RADA Ivonne, Transglobal, empresa de transporte irada@transglobalsrl.com
- Revista City 2009
- RIVERA Patricia, Cencosud patricia.rivera@cencosud.cl
- RODRÍGUEZ Juanita, empresa GEMAEX www.gemaex.cl

ANEXOS

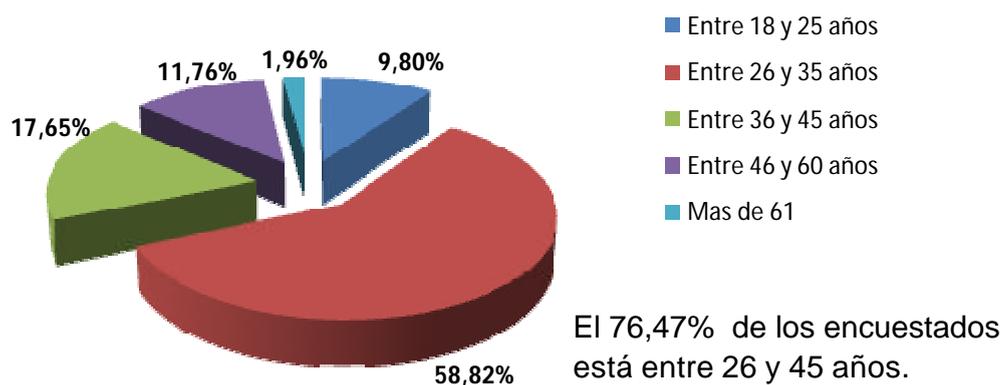
Anexo A:

Estúdio de Mercado

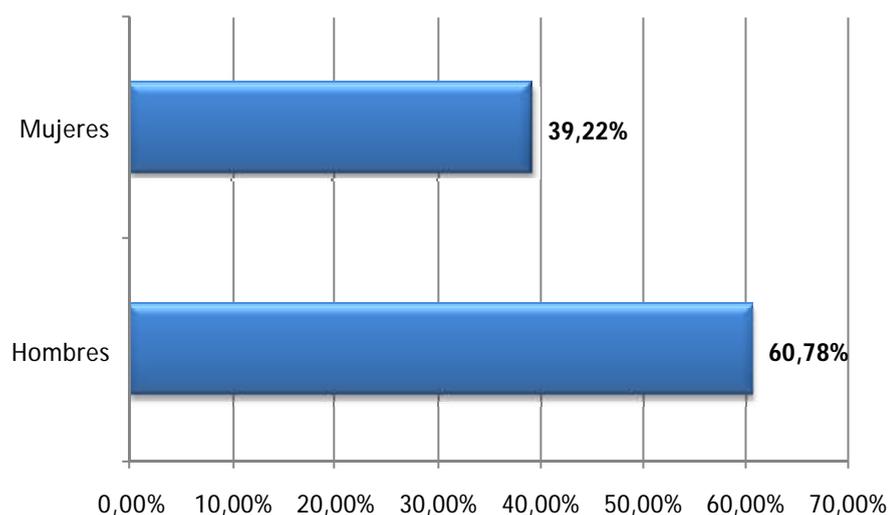
Resultados Encuesta a Clientes Potenciales

Santiago de Chile - Tamaño de la Muestra = 51 personas

Pregunta N°1: Edad

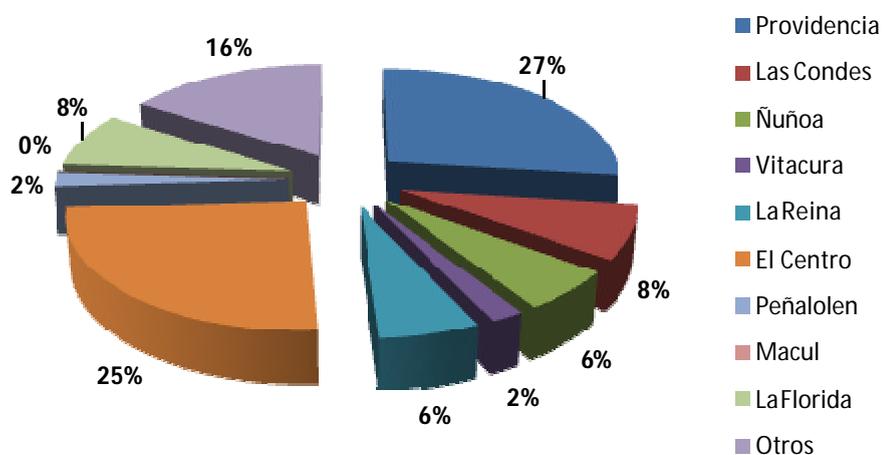


Pregunta N°2: Sexo



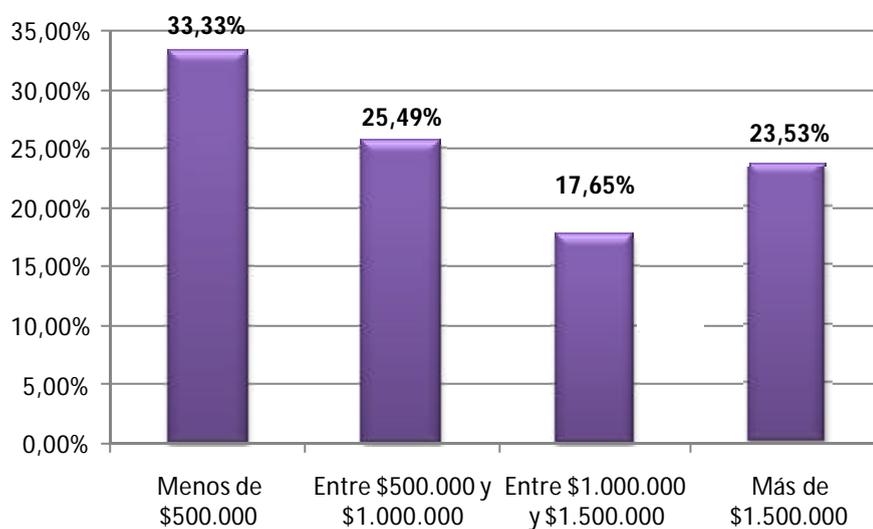
El 60,78% de los encuestados fueron hombres.

Pregunta N°3: Comunas en las que viven



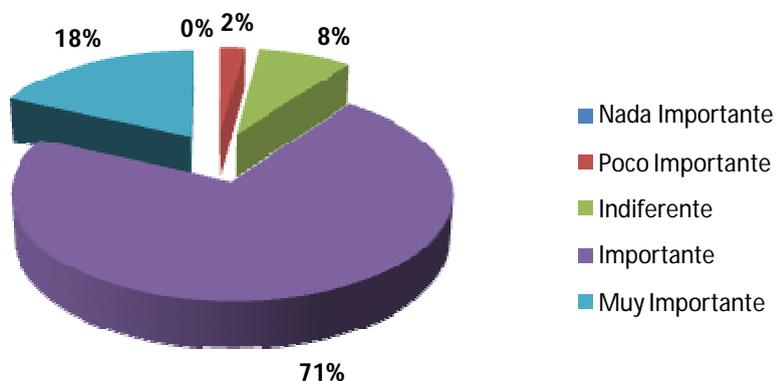
El 27,45% de los encuestados viven en la comuna de Providencia, 8% en Las Condes, y 6% viven en La Reina al igual que en Ñuñoa.

Pregunta N°4: Rango Promedio de Ingresos



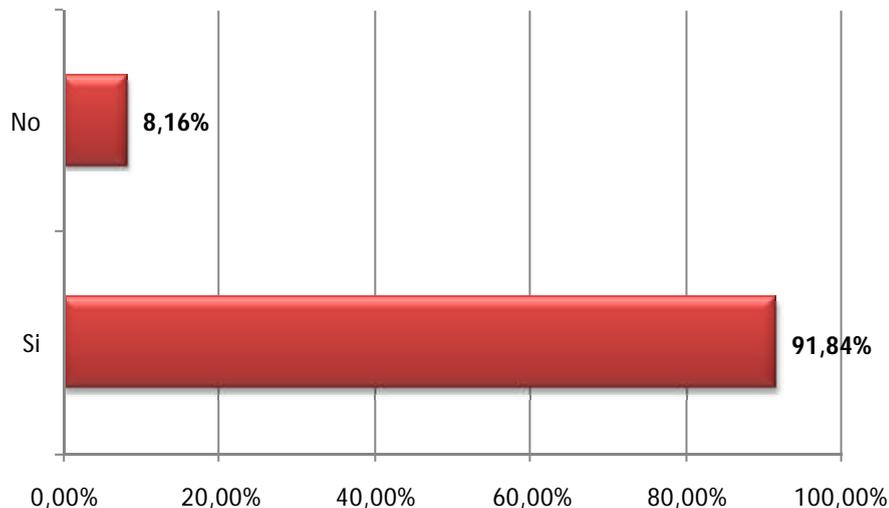
El 58,82% de los encuestados tienen un ingreso entre menos de \$500.000 y \$1.000.000, sin embargo el 23,53% genera un ingreso mayor de \$1.500.000 mensuales

Pregunta N°5: Grado de importante de la decoración de un ambiente para sentirse a gusto



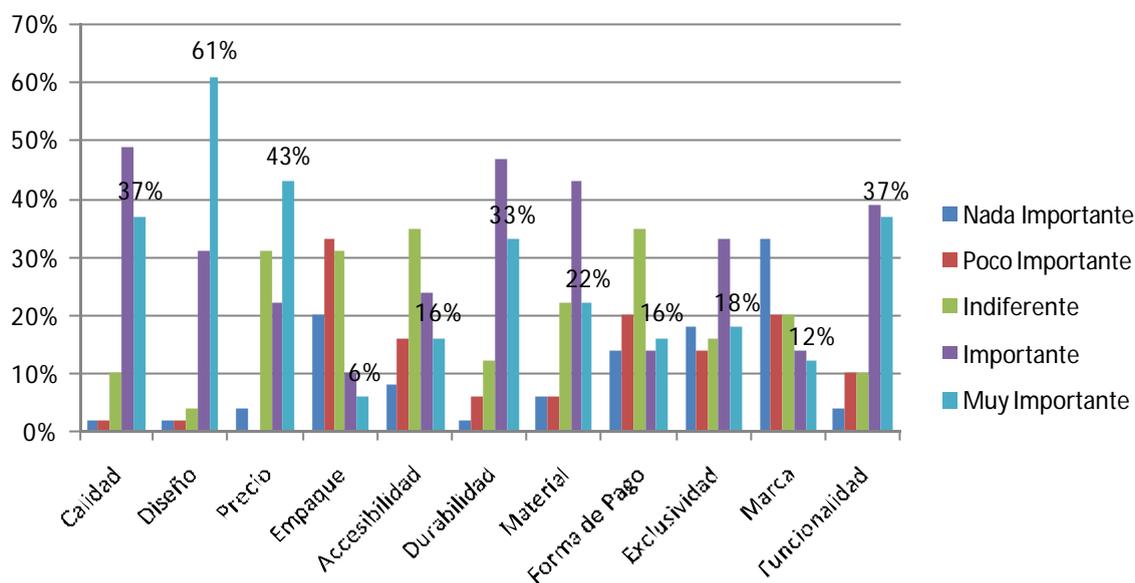
El 89,80% de los encuestados respondieron que la decoración de un ambiente es “Importante” y “Muy Importante” para sentirse a gusto.

Pregunta N°6: Disposición de compra de objetos y accesorios decorativos que brinden ambientes exclusivos y acordes al gusto del cliente.



El 91,84% de los encuestados tienen una disposición de compra positiva en cuanto a objetos y accesorios decorativos

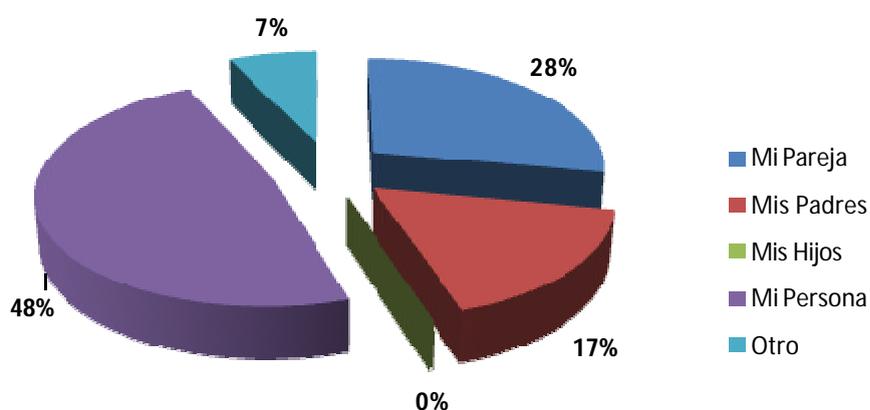
Pregunta N°7: Aspectos de mayor importancia en el momento de comprar un objeto decorativo.



El 85,71% de las respuestas se consideran “importante” y “muy importante” en cuanto a los aspectos en cuestión. Así, en cuanto a la calidad esta de la considera importante, el diseño llama la atención porque es considerado altamente importante en el momento de comprar un objeto decorativo, asimismo, el precio y la funcionalidad son también considerados muy importantes en una escala más baja que el diseño.

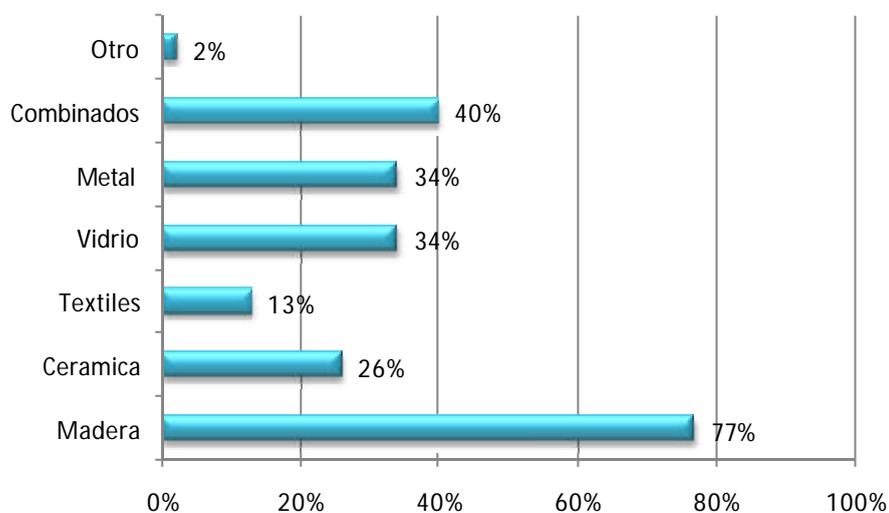
Sin embargo, aspectos como la marca, forma de pago, accesibilidad y empaque no son considerados aspectos tan relevantes en el momento de la compra.

Pregunta N°8: Persona que realiza las compras de objetos y artículos decorativos



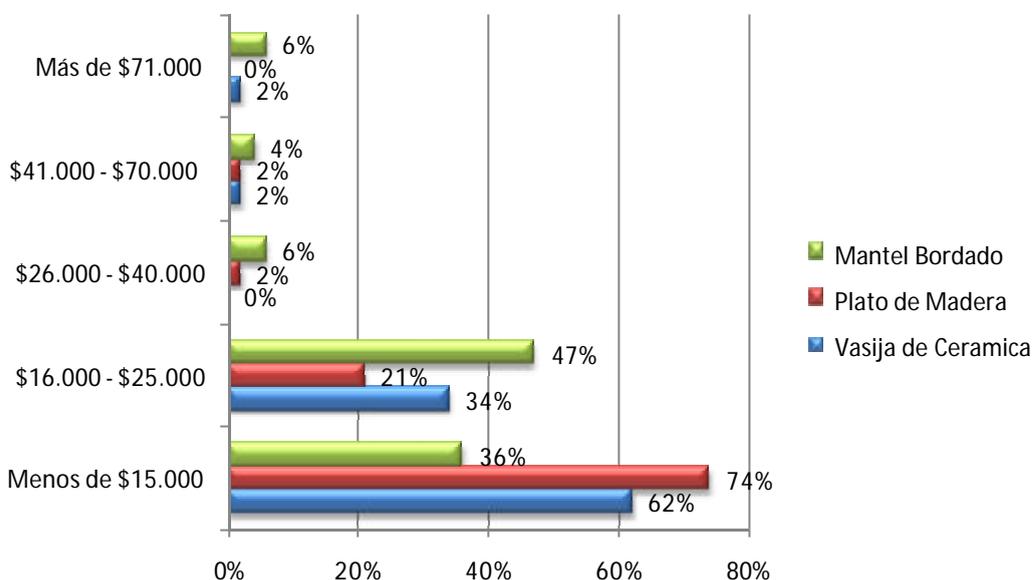
El 76,09% de los encuestados respondió que las personas encargadas de realizar las compras de objetos y artículos de decoración son por lo general ellos mismos o sus parejas.

Pregunta N°9: Material que se prefiere para los objetos decorativos del hogar



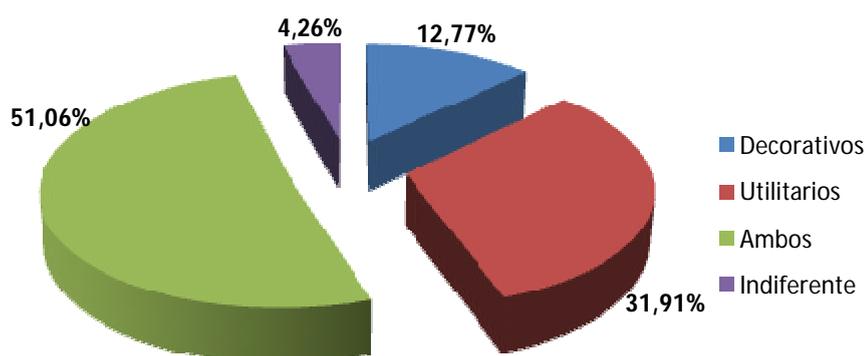
El 76,60% prefieren artículos elaborados en madera, así el 25,53% prefieren la cerámica y el 12,77% prefieren los textiles. Sin embargo, el 91,49% son preferencias entre artículos de madera y otros combinados de distintos materiales.

Pregunta N°10: Disposición a pago por los siguientes artículos decorativos elaborados a mano



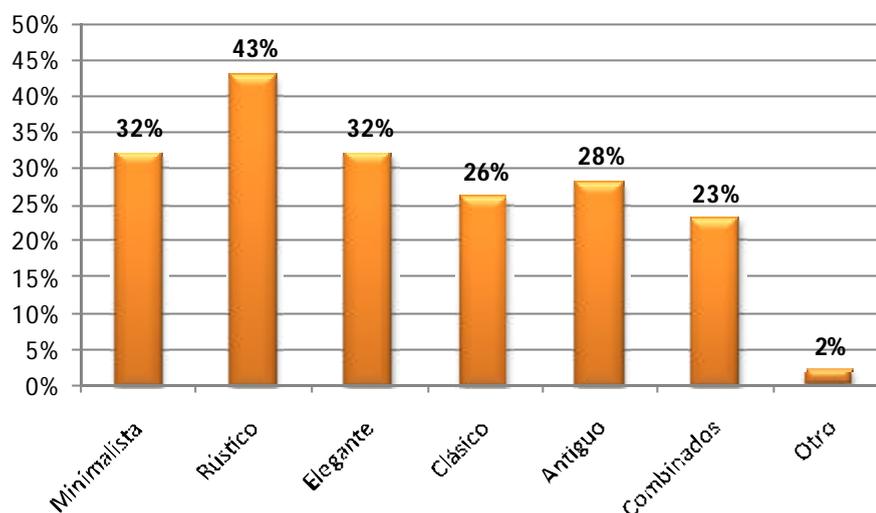
El 74% de los encuestados pagarían menos de \$15.000 por un plato de madera, mientras que el 21% pagaría entre \$16.000 y \$25.000 por este producto. Por otro lado, el 62% de la muestra pagaría menos de \$15.000 por una vasija de cerámica, mientras que el 34% pagaría por esta entre \$16.000 y \$25.000. Por último, el 47% de los encuestados pagarían entre \$16.000 y \$25.000 por un mantel bordado, mientras que el 36% pagaría por este menos de \$15.000.

Pregunta N°11: Preferencia de compra según funcionalidad del producto



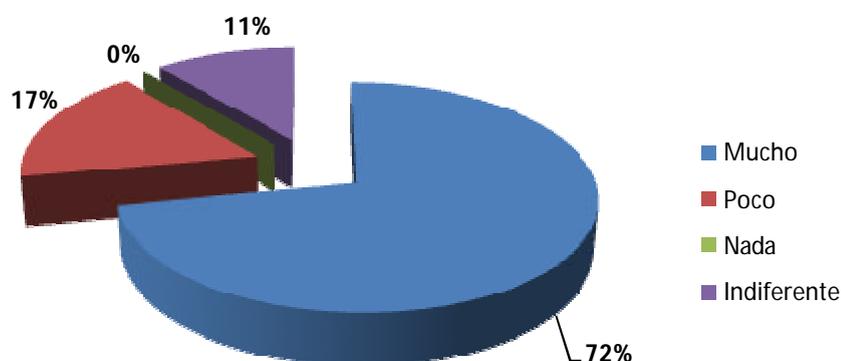
El 51,06% prefieren optar por productos que sean tanto utilitarios como decorativos, el 31,91% prefiere los artículos utilitarios y el 12,77% prefiere los artículos decorativos sin ninguna utilidad.

Pregunta N°12: Estilos que se encuentran más atractivos



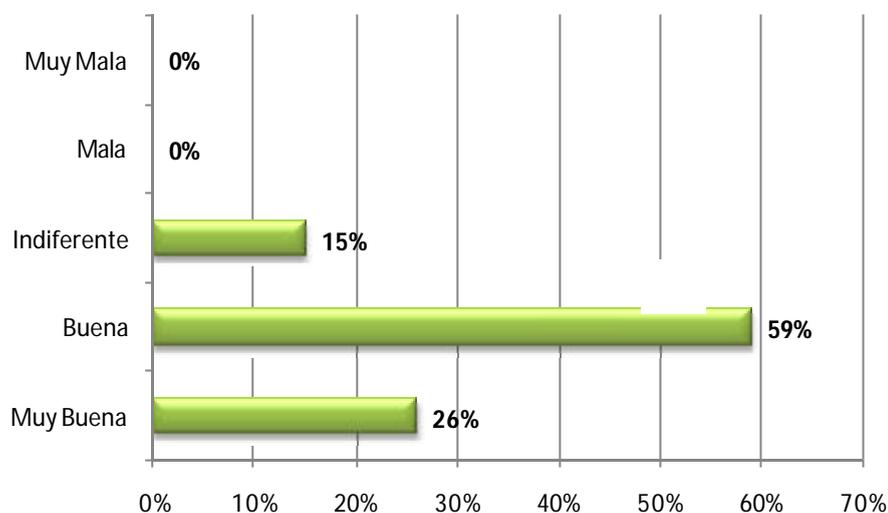
El 61,70% de los encuestados prefieren una decoración mas minimalista que caracteriza el estilo moderno así como también un estilo rustico. Por otro lado, otro 17,24% prefiere un estilo elegante. Así se concluye que estos tres estilos son los de mayor preferencia en la muestra.

Pregunta N°13: Valor que le asignan a los productos elaborados a mano



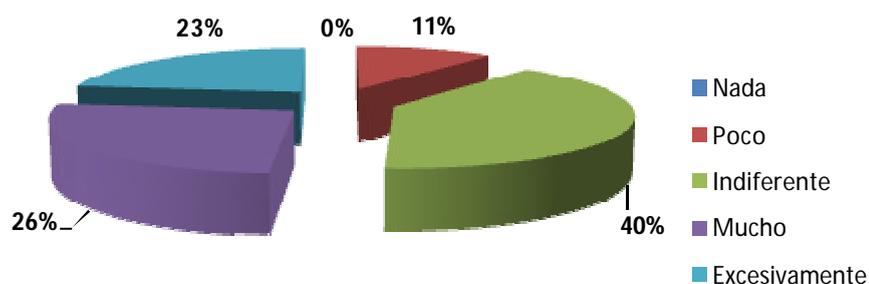
El 72,34% de los encuestados consideran a los productos elaborados a mano, productos de mucho valor, por otro lado el 17,02% asignan a este tipo de productos poco valor.

Pregunta N°14: Cuanto se consideran a los objetos y artículos de decoración elaborados a mano una buena opción para regalo



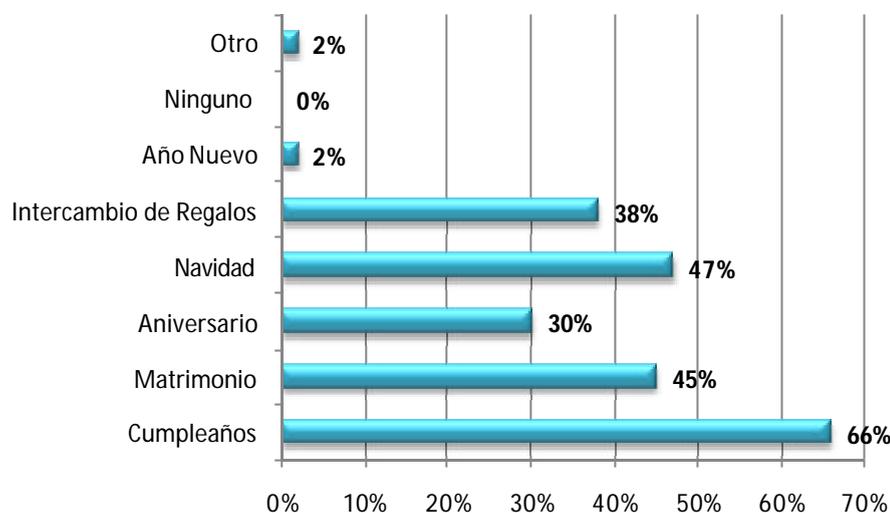
El 84,78% de los encuestados consideran los artículos de decoración elaborados a mano un buen regalo.

Pregunta N°15: Grado en el que gusta recibir un objeto decorativo elaborado a mano como regalo.



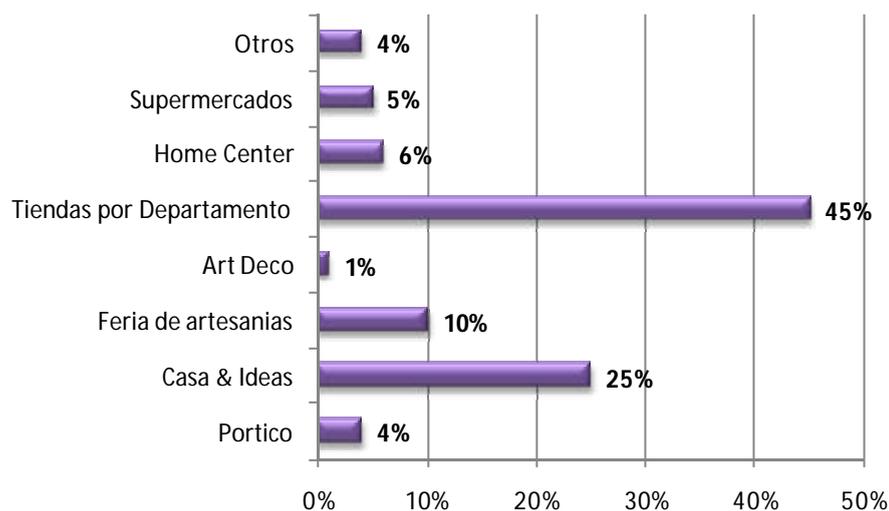
El 40,43% de los encuestados son indiferentes, sin embargo a un 25,53% les gustaría recibir un como regalo un objeto decorativo elaborado a mano y a un 23,40% de los encuestados les encantaría recibir este tipo de regalo.

Pregunta N°16: Ocasión en la que se regala un artículo decorativo elaborado a mano



El 65,96% de los encuestados consideran a los artículos decorativos elaborados a mano un buen regalo para cumpleaños, seguidamente la navidad constituye un buen evento para regalar estos productos ya que 46,81% de los encuestados lo consideraron así. Por otro lado, el 44,68% considera regalarlos en un matrimonio.

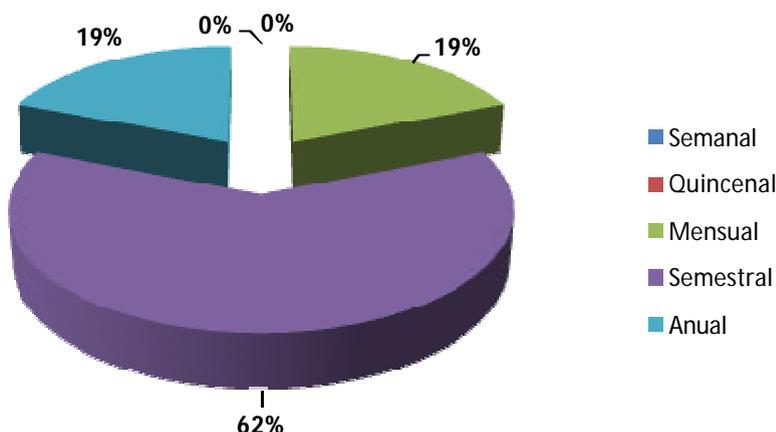
Pregunta N°17: Tiendas alternativas en las que suelen comprar artículos de decoración



El 45% de los encuestados compra sus artículos en tiendas por departamento tales como Falabella, Almacenes Paris y Ripley. Asimismo, el 25% de estos compra sus

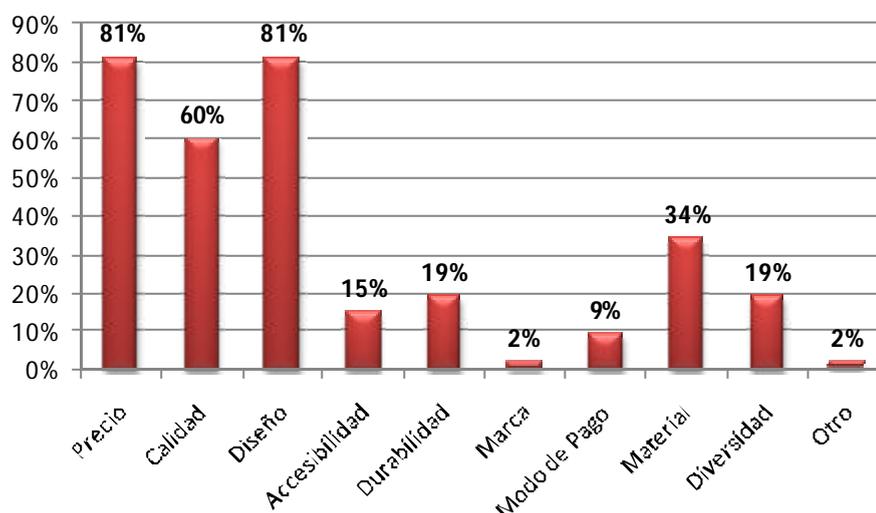
artículos de decoración en Casa & Ideas, siendo este el segundo lugar de mayor preferencia.

Pregunta N°18: Frecuencia con la que suele comprar artículos de decoración



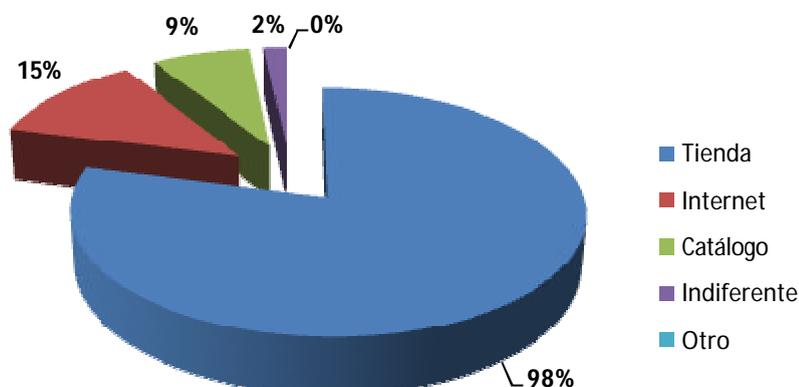
El 61,70% de los encuestados suelen comprar artículos de decoración cada semestre, asimismo, el 19,15% los compra tanto quincenal como anualmente.

Pregunta N°19: Factores más valorados en la compra de los objetos decorativos en las tiendas alternativas



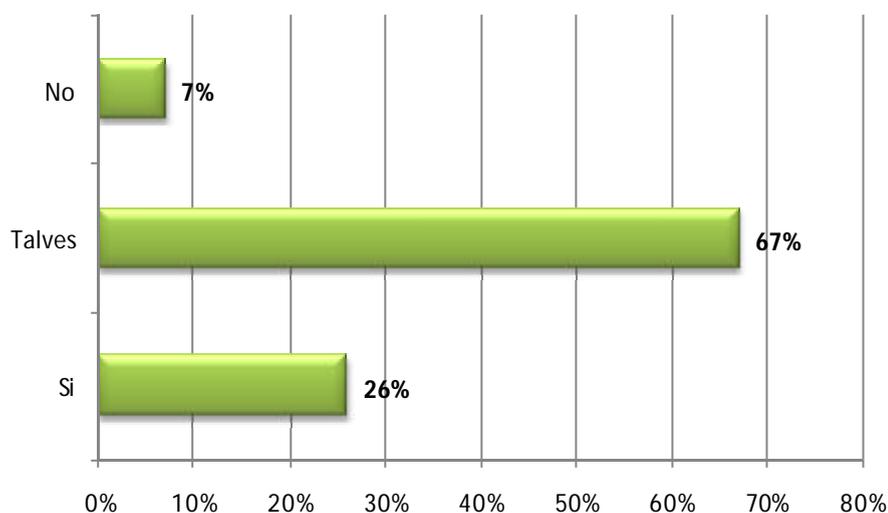
El 50,34% de los encuestados considera que los factores más valorados en el momento de la compra son el precio y el diseño. Asimismo, la calidad es la siguiente variable de mayor importancia según el 18,54% de la muestra. Por el contrario, el factor de menor importancia en el momento de compra es la marca.

Pregunta N°20: Medio preferido a través del cual realizar la compra de sus artículos de decoración



El 97,87% de los encuestados prefieren comprar sus artículos de decoración en la tienda, y el 14,89% los prefiere comprar por el internet.

Pregunta N°21: Disposición a pagar más por una mayor calidad en los productos



El 62,39% de los encuestados dejan abierta la alternativa de pagar un mayor precio por productos de mayor calidad, Así como también el 26,09% está absolutamente convencido que prefiere pagar un mayor precio por mayor calidad.

Cálculo para Determinación de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{E^2}$$

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{E^2}$$

?? ??

Donde:

n = Tamaño de muestra

Z = Nivel de confianza

P = Proporción en la que se encuentra el universo

E = Margen de error

Acorde al cálculo estadístico, el tamaño de muestra óptimo es de 67 personas, sin embargo, se logró hacer efectiva la encuesta para un total de 51 personas, cubriendo el 76% del tamaño de muestra considerado como optimo. Las encuestas se realizaron vía mail a través de la página www.encuestafacil.com

Anexo B:

Estructura de Empleo según Tamaño de Empresa

Bolivia – 2007

Microempresas:

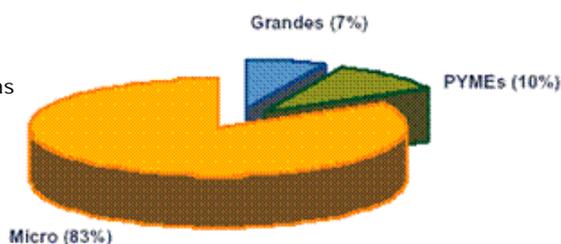
- Número de trabajadores: inferior o igual a 10 personas
- Activos productivos: inferior o igual a UFV 150.000
- Ventas anuales: inferior o igual a UFV 600.000
- Exportaciones anuales: inferiores a UFV 75.000 (\$us. 10.000)

Pequeñas

- Número de trabajadores: entre 11 y 30 personas
- Activos productivos: entre UFV 150.001 y UFV 1.500.000
- Ventas anuales: entre UFV 600.001 y UFV 3.000.000
- Exportaciones anuales: entre UFV 75.001 y UFV 750.000 (entre \$us. 10.000 y \$us. 100.000)

Medianas

- Número de trabajadores: entre 31 y 100 personas
- Activos productivos: entre UFV 1.500.001 y UFV 5.057.173
- Ventas anuales: entre UFV 3.000.001 y UFV 12.000.000
- Exportaciones anuales: entre UFV 750.001 y UFV 7.500.000 (entre \$us. 100.000 y \$us. 1.000.000)



Anexo C:

Acuerdo de Complementación Económica (Bolivia – Chile) ACE 22

El 1º de julio de 1993 entró en vigencia con carácter indefinido este acuerdo bilateral de "preferencias arancelarias fijas", por el cual, Bolivia recibió de Chile "arancel cero" para poco más de 200 productos y otorgó a cambio, liberaciones arancelarias para alrededor de 115 productos de origen chileno.

Tiene como objetivo principal sentar las bases para una creciente y progresiva integración de las economías de los países signatarios, facilitar, ampliar y diversificar el intercambio comercial de bienes y servicios, facilitar las inversiones y crear condiciones para lograr un avance armónico y equilibrado en el comercio bilateral.

Anexo D:

Crecimiento de la Población en Chile

Gestión (1990 – 2011)

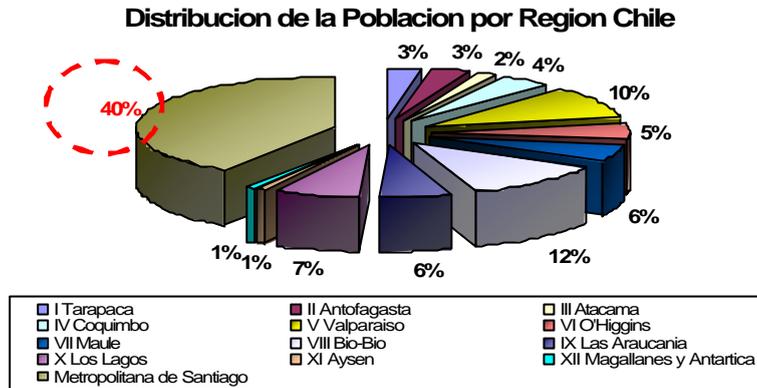


FUENTE: INE, Chile, Proyecciones y Estimaciones de de Población. 1990-2050.

Anexo E:

Distribución Poblacional Total por Regiones

Superficie y Densidad (2007)

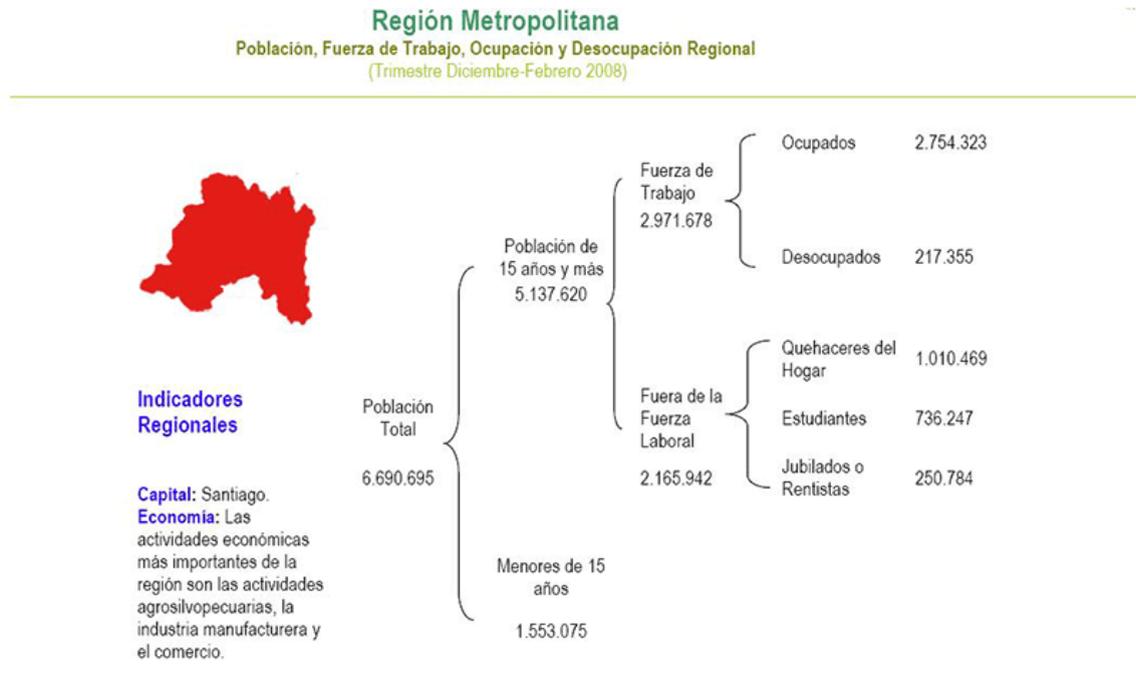


FUENTE: INE, Chile, Estimación realizada con antecedentes hasta Censo 2002

Anexo F:

Caracterización Regional

Región Metropolitana (2008)



FUENTE: Chile Califica, Sistema de Formación Permanente

Anexo G:

Comunas con Mayores Ingresos Promedio y Mayor Nivel Educativo



SIMBOLOGIA		
■ ABC1	Ingreso promedio \$ 2.866.000	(% de la población de Santiago) (11,3%)
■ C2	\$ 1.073.000	(20,3%)
■ C3	\$ 517.000	(25,7%)
■ D	\$ 292.000	(34,2%)
■ E	\$ 128.000	(8,3%)

Promedio de Años de Estudio



■	8 o menos (Ed. Básica)
■	Entre 9 y 12 años (Ed. Media)
■	Más de 12 años (Técnico o Universitario)

Las comunas seleccionadas que pueden estar más acordes a las características de los productos son las siguientes, dado que como se pudo apreciar en los gráficos son las comunas que coinciden ser tanto las que abarcan personas con mayores ingresos como con un promedio de años de estudio superior

Anexo H:**Distribución de la Población Económicamente Activa por Edad****Comuna de Las Condes****Junio 2003**

Cantidad de Habitantes: → 117.645

Cantidad de Viviendas: → 43.572

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA					
Hombres	Total tramo	Total activos	Ocupados	Cesantes	BTPV
Total	86.644	57.320	53.212	3.246	682
15 a 24 años	19.266	2.603	2.104	240	259
25 a 34 años	18.411	15.732	14.354	999	379
35 a 44 años	15.522	14.944	14.051	868	25
45 a 54 años	12.760	12.047	11.339	697	11
55 a 64 años	9.833	8.078	7.597	477	4
65 años o más	10.852	3.916	3.767	145	4
Mujeres	Total tramo	Total activos	Ocupados	Cesantes	BTPV
Total	115.111	60.325	55.692	3.787	846
15 a 24 años	21.977	5.235	4.619	276	340
25 a 34 años	23.370	18.465	16.852	1.226	387
35 a 44 años	20.758	15.486	14.414	1.018	54
45 a 54 años	18.001	12.261	11.403	817	41
55 a 64 años	13.600	6.634	6.241	380	13
65 años o más	17.405	2.244	2.163	70	11

Fuente: Municipalidad de Las Condes

Distribución de la Población Económicamente Activa por Edad
Comuna de Lo Barnechea
Junio 2003

Cantidad de Habitantes:→ 44.954

Cantidad de Viviendas:→ 16.650

1. Población según sexo y área	Lo Barnechea	Total País
Población Total	74.749	15.116.435
Urbana (en %)	97,0	86,6
Rural (en %)	3,0	13,4
Hombres	34.901	7.447.695
Mujeres	39.848	7.668.740
Índice de masculinidad	87,6	97,1

Fuente: Censo 2002.

2. Población según rango de edad (en %)	Lo Barnechea	Promedio Nacional
Menores 18	34,0	30,9
18-24	12,2	11,2
25-44	32,4	31,5
45-64	17,4	18,3
65 ó más	4,0	8,1

Fuente: Censo 2002.

2. Por tipo y condición de actividad (en %)	Lo Barnechea	Promedio Nacional
Económicamente activa	63,2	52,4
Ocupados	59,2	45,3
Cesantes	3,5	6
Buscan trabajo por primera vez	0,6	1
No económicamente activa	36,8	47,6

Fuente: Censo 2002.

Fuente: Municipalidad de Lo Barnechea

Distribución de la Población Económicamente Activa por Edad
Comuna de Vitacura
Junio 2003

Cantidad de Habitantes:→ 81.499^{'''}
 Cantidad de Viviendas:→ 23.878^{'''}

Edad >	Hombres >	Mujeres >	Total población >
0 a 4 años	2523	2539	5062
5 a 9 años	2722	2565	5287
10 a 14 años	2790	2763	5553
15 a 19 años	3031	3267	6298
20 a 24 años	3102	4155	7257
25 a 29 años	2760	3999	6759
30 a 34 años	2497	3632	6129
35 a 39 años	2282	3306	5588
40 a 44 años	2140	3431	5571
45 a 49 años	2000	3296	5296
50 a 54 años	1893	3183	5076
55 a 59 años	1996	2959	4955
60 a 64 años	1736	2105	3841
65 a 69 años	1227	1542	2769
70 a 74 años	1016	1285	2301
75 a 79 años	682	908	1590
80 a 84 años	424	678	1102
85 a 89 años	188	489	677
90 a 94 años	83	207	290
95 a 99 años	24	64	88
100 a 104 años	1	7	8
105 a 108 años	1	1	2
TOTAL			81.499

Fuente: Municipalidad de Vitacura

Anexo I:

Gasto e Ingreso Promedio Mensual de los hogares en Santiago Por Quintiles - (2007)

Grupo de Quintil de Hogares	Hogares		N de Personas por Hogar	Gasto Promedio Mensual (Pesos Abril 2007)		Ingreso Promedio Mensual (Pesos Abril 2007)		Participación en el Ingreso
	Numero	Porcentaje		Por Hogar	Per Capita	Por Hogar	Per Capita	
1	326.475	20	4,29	327.219	81.161	191.038	44.993	5,36
2	326.475	20	3,84	433.629	116.750	329.717	85.878	9,24
3	326.475	20	3,65	542.189	154.944	480.384	132.108	13,46
4	326.475	20	3,19	754.767	253.629	714.562	226.718	20,03
5	326.475	20	2,76	1.641.997	677.587	1.852.185	757.253	51,91

FUENTE: Elaboración Propia con datos de la Encuesta de Presupuestos Familiares 2007 – INE Chile

En este quintil, se encuentran tanto hogares de los segmentos de clase ABC1 como los de segmentos C2.

Anexo J:

Distribución del Gasto Promedio Mensual de los Hogares en Santiago Por Quintiles – En porcentaje (2007)

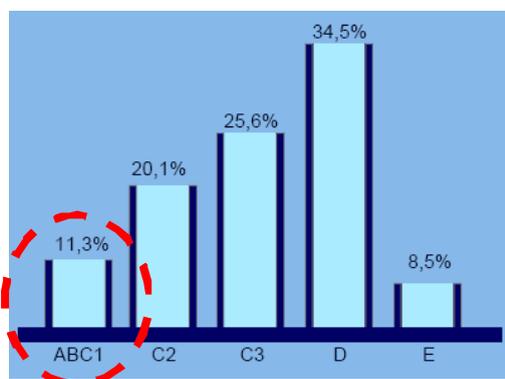
PRODUCTOS	TOTAL	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Alimentos y Bebidas	22,1	37,5	31,4	27,9	22,4	14,6
Vestuario y Calzado	5,3	6,5	6,0	5,5	5,3	4,7
Vivienda	14,2	15,2	14,1	13,4	13,7	14,5
Muebles y Cuidados de la Casa	7,6	5,9	6,1	6,5	6,9	9,1
Salud	5,6	3,5	4,3	5,9	5,8	6,2
Transporte y Comunicaciones	22,3	14,6	19,5	21,4	23,1	24,5
Recreación y Esparcimiento	4,2	3,4	3,9	3,7	3,9	4,6
Enseñanza	6,4	4,5	5,3	6,0	7,3	6,8
Otros Bienes y Servicios	12,3	9,0	9,5	9,6	11,6	15,0
Total	100	100	100	100	100	100

FUENTE: Elaboración Propia con datos de la Encuesta de Presupuestos Familiares 2007

Anexo K:

Grupos Socioeconómicos

Región Metropolitana por Concentración en Comuna



COMUNAS GRAN SANTIAGO	ABC1	C2	C3	D
Vitacura	58,0	26,5	9,8	2,8
Las Condes	48,1	30,7	17,4	4,8
Lo Barnechea	43,2	14,3	14,0	22,2
La Reina	40,3	26,5	16,5	13,7
Providencia	36,0	35,3	18,2	7,0
Nuñoa	20,7	35,1	20,0	14,5
San Miguel	10,1	20,2	20,1	20,4

Anexo L:

Calculo Mercado Potencial

Frecuencia de compra	\$
Frecuencia prom de gasto	*6,19
Frecuencia anual	1,94
Precio promedio	55
Gasto Anual	107
Gasto Mensual (US\$16)	8.885
Gasto en Decoración	5,9%

Hogares quintil 5	182.826
Hogares Seg objetivo (27,15%)	49.637
Gto mín en cuidado de casa \$	267

Si bien el gasto mínimo del quintil 5 en cuidados del hogar es de US\$ 267 mes, el gasto mínimo específicamente en artículos de decoración de hogar del segmento ABC1 es de US\$16 mensuales

Mercados	Pesos	Dólares
Mercado Potencial	19.493.563.813	34.809.935
Mercado Objetivo	5.292.502.575	9.450.897
Market Share 15%	793.875.386	1.417.635

*El índice de 6,19, es el promedio de la frecuencia de compra que los potenciales clientes aseguraron tener en la encuesta a éstos. (Anexo A)

Anexo M:

Estimación de Costos Promedio por Unidad

N	TALLER IVAN FRANCO	Costo US\$	Costo \$
1	Bandeja de 45 cms en madera con incrustaciones de peltre	11	6,367
2	Plato de fondo en madera con incrustaciones en peltre	6	3,184
3	Pocillo redondo en madera con incrustaciones en peltre	9	4,776
4	Bandeja en madera con incrustaciones de peltre	8	4,486
5	Pocillo ovalado en madera con incrustaciones en peltre y mango	8	4,486
6	Bandeja rectangular de estaño martillado con mango de madera	12	6,753
7	Frutas en poro (precio por unidad)	3	1,930
8	Esferas en madera con incrustaciones de estaño	4	2,412
9	Fuente larga para las esferas grande de 5 esferas	10	5,547
10	Fuente mas pequeña para las esferas de 3 esferas	9	4,824
11	Cajas en tres tamaños de madera con moña de peltre grande	7	3,907
12	Cajas en tres tamaños de madera con moña de peltre mediana	5	3,039
13	Cuadros de madera tallados o con incrustaciones	13	7,236
14	Porta velas grande 125 y pequeño 100, también hay de 7 velas en 145	4	2,412
	TOTAL PROMEDIO MADERA TALLER IVAN FRANCO	8	4,210

N	TALLER MAYMIKTA	Costo US\$	Costo \$
1	Frutero grande	20	11,274
2	Frutero pequeño	17	9,455
3	Hoja de madera para piqueos	16	8,738
4	Ceniceros cuadrados en madera grande 92 y chico 26	4	2,205
5	Floreros en madera con vaso interior largo 198, mediano 139, pequeño 92	7	3,942
6	Floreros cuadrados largo 106, mediano 99 y pequeño 92	5	2,729
7	Bandeja cuadrada en madera	6	3,446
8	Cofre en madera con incrustaciones de metal 30x20y10	7	3,749
9	Plato redondo	16	8,738
10	Floreros en madera con boca angosta para flores largas y secas izquierda	16	8,821
11	Floreros en madera con boca angosta para flores largas y secas derecha	14	7,718
	TOTAL PROMEDIO MADERA MAYMIKTA	11	6,438

	TOTAL PROMEDIO MADERA	10	5,324
--	------------------------------	-----------	--------------

	CERAMICAS SARABIA	Costo US\$	Costo\$
1	Vasijas redondas pintadas a mano	70	39,200
2	Vasijas achatadas pintadas a mano	60	33,600
3	Cuadros de cerámica pintados	40	22,400
4	Bol de cerámica	45	25,200
5	Ajedrez pintado a mano	75	42,000
6	Adornos de mesa	10	5,600
	TOTAL PROMEDIO CERAMICA	50	28,000

N	TEXTILES - LABORES BOLIVIANAS	Costo US\$	Costo\$
1	Manteles bordados a mano redondo de 180 cms.	57	31,871
2	Manteles bordados a mano rectangulares para 8 personas y 12 servilletas	62	34,455
3	Manteles bordados a mano rectang p. 12 personas y 12 serv 3x1,50	65	36,178
4	Individuales bordados a mano (precio por unidad)	14	7,752
5	Servilletas	5	2,584
	TOTAL PROMEDIO TEXTILES	40	22,568

Anexo N:

Detalle de Costos de Actividades de Promoción

Expresado en US\$

ACTIVIDADES	COSTO MES US\$	COSTO AÑO US\$	MESES DEL AÑO											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Catálogos	150	1.800	450			450			450			450		
Revistas	200	2.400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Página Web	20	240	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Exposiciones	250	3.000	1.500						1.500					
TOTAL	620	7.440												

Fuente: Elaboración Propia

El modelo anterior se replica para cada año, durante los primeros cinco años. Los catálogos se publicaran trimestralmente correspondiendo uno a cada una de las cuatro colecciones que saldrán al año. Por otro lado, las revistas especializadas saldrán mensualmente anunciando los productos e información más relevante, es importante considerar que estas no son de repartición masiva.

En lo que respecta a la página Web está constantemente promocionando la compañía y tienen un costo de mantenimiento y actualización mensual, lo cual está a cargo de la empresa NEWNET. Por último, se dispusieron exposiciones semestrales, donde se invertirá para exponer los principales productos de dos colecciones en sitios o eventos exclusivos como ser hoteles, etc.

Anexo O:

Ejemplo de un Protocolo de Madera

PROTOCOLO DE PRODUCTO

KD-001

•2 TEMP

1. Descripción Del Producto

1.1. Características Generales

Fuente decorativa de madera, de forma básica cuadrada con un diseño solido de líneas sencillas y limpias que destacan la esencia natural de la madera maciza. Esta pieza integra la creatividad del lenguaje del diseño y el arte con el trabajo artesanal, entrelazando ideas contemporáneas e intemporales. Es resistente, compacta y con un fino terminado.

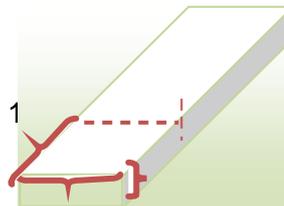


1.2. Materiales Empleados

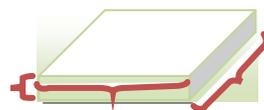
- Madera Cedro
- Adhesivo para madera PVA
- Madera oscura

1.3. Dimensiones Plano Grafico

1.3.1. Pieza en bruto



1.3.2. Pieza terminada



1.4. Características Específicas

	Mediana	Pequeña
Dimensiones	12 x 12 x 2 ¼	6 x 6 x 1 ¼
Peso	0,7 Kg	0,4 Kg
Precio	130 Bs	80 Bs
Capacidad Productiva	100 piezas mes	100 piezas mes

1.5. Diagrama de Partes



Partes	3
Materiales	A = Base B = Incrustaciones
Cantidades	A = 1 B = 7

2. Proceso de Fabricación

Proceso	Foto	Descripción	Herramienta	Tiempo
SELECCIÓN DE LA MADERA		Seleccionar tocos de la rama o raíz del tronco con un incremento de 2 cm de diámetro sin defecto alguno. Cortar 12" de longitud máxima.	Flexo metro, marcador y motosierra.	Rendimiento optimo ocho minutos
PRE DIMENSIONADO		Marcar y cortar a una medida aproximada para facilitar el proceso al torno	Compás, flexo metro, tiza y motosierra.	Rendimiento optimo quince minutos

TORNEADO		Calibrar la pieza al torno Cortar transversal Formar parte exterior. Afinar con cuchilla p. exterior. Cortar transversal a medida.	Compás Cuchilla cortador Emparejador Afinador exterior Cortador angosto.	Rendimiento optimo dos minutos
LIJADO		Lijar uniformemente con los granos de lija señalados, parte plana superior y contorno. Elaborar un pre lijado de la parte plana inferior en la lijadora circular.	Lija # 60 Lija # 80 Lija # 120 Lija # 180 Lija de agua # 220. Lijadora circular.	Rendimiento optimo una hora y media
ACABADO		Revisar que no extinta defectos. Preparar la laca c/mate viscosidad de 12 got. X seg. Aplicar con pistola en abanico 1 mano húmeda. Alisar con scosh.-brite Aplicar con pistola en abanico 1 mano húmeda.		

3. Control de Calidad y Manual de Calidad

3.1. Control de Calidad

3.1.1. Control de Calidad en el Taller

El taller será el principal responsable de garantizar la calidad de los productos durante todo el proceso de fabricación. Para tal objetivo se llevara a cabo una inspección final en cada centro productivo, con el fin de ser uno de los filtros que garantice la calidad de exportación. La persona encargada de dicha inspección será parte del taller productivo, el mismo que tiene la responsabilidad de dominar el protocolo de cada uno de los productos de manera que pueda cumplir con las características que este estipula.

3.1.1.1. Productos Aprobados

El 100% de los productos serán revisados que los que cumplan con todos los requisitos establecidos en el protocolo serán aprobados mediante un sello de identificación de color verde.

3.1.1.2. Productos Rechazados

Los productos que no cumplan con los requisitos establecidos en el protocolo deberán ser rechazados, separados de sus lotes e identificados con un sello rojo para su posterior revisión. Estos productos deberán ser clasificados acorde a si la falla es reparable o no.

En caso de que la falla sea reparable estos productos serán llevados nuevamente a la línea de producción, caso contrario se los devolverá al centro de producción como productos RECHAZADOS.

3.1.2. Muestreo de Calidad Final

A manera de completar la supervisión, se realizara una segunda verificación de la calidad final de cada uno de los productos, con el objetivo de garantizar una excelente calidad de exportación. Esta labor estará a cargo de los técnicos especialistas de Kihra Design, los mismos que deberán dominar el protocolo de cada producto para rechazar los lotes que cuenten con fallas o que simplemente no cumplan con los requisitos de calidad estipulados.

3.1.2.1. Muestreo de Aceptación

Es el proceso de evaluación de una porción de los productos de un lote con el propósito de aceptar o rechazar el lote completo. Esta técnica se basa en el concepto estadístico de que una muestra aleatoria de un tamaño apropiado contendrá una representación proporcional de todos los ítems de la población o lote.

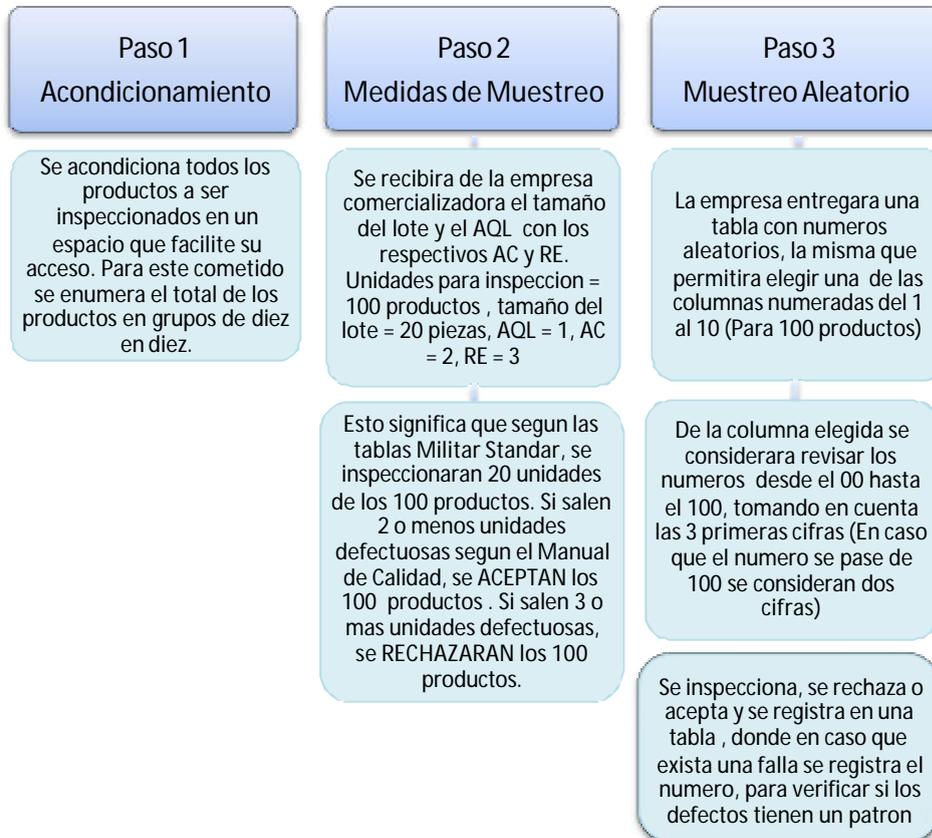
3.1.2.2. Plan de Muestreo

Para el muestreo de calidad final se utilizaran las Military Standards (MIL STD 105D), acorde a los siguientes parámetros:

- | | |
|------------------------------------|--------|
| • AQL (Nivel Aceptable de Calidad) | 4.0% |
| • Tipo de Muestreo | Simple |
| • Estado de Inspección | Normal |
| • Tipo de Nivel de Inspección | II |

3.1.2.3. Procedimiento de Muestreo

Para llevar a cabo un muestreo aleatorio se deberá seguir el siguiente procedimiento.



3.2. Manual de Calidad

En esta sección se describen los aspectos a considerarse durante el control de calidad final de los productos. Asimismo, estos criterios pueden utilizarse en la inspección final del taller. Sin embargo es responsabilidad del taller velar por absolutamente todos los requisitos definidos en el PROTOCOLO, en vista de que el manual de calidad se enfoca principalmente en los aspectos críticos más importantes de los productos.

- Defectos de Incrustaciones



No se acepta espacio de separación entre la base y las incrustaciones circulares en la misma. Asimismo, no se aceptará ningún tipo de remiendo o masillado.

- Nivelación de la base



Se verifica la nivelación de la pieza de manera tal que se apoye firme sobre una mesa y no exista ni un mínimo balanceo de esta.

- Simetría de diseño



Se verifica el colocado de las incrustaciones de manera simétrica y con un patrón regido por el eje de las cuatro esquinas del producto.

- Defectos del tornado



No se aceptan desportillados y defectos de otra naturaleza causados por el maquinado, ni por falla del perforado de los orificios para las incrustaciones.

- Lijado



Se debe verificar el lijado de toda la pieza, tanto en el interior como exterior de la misma de manera tal que este perfectamente lisa (grano 400).

- Golpes. Rayas o Rajaduras



No se aceptarán golpes, canales o grietas causados por caídas, o mal acondicionamiento de la materia prima en el taller.

- Terminado



Se verificara el terminado de la pieza de manera que se constate su resistencia a rayas y/o porosidades de la madera. Por lo tanto, se recomienda trabajar con poliuretano

Anexo P:

Análisis de la Industria Boliviana

Micro y Pequeñas Empresas

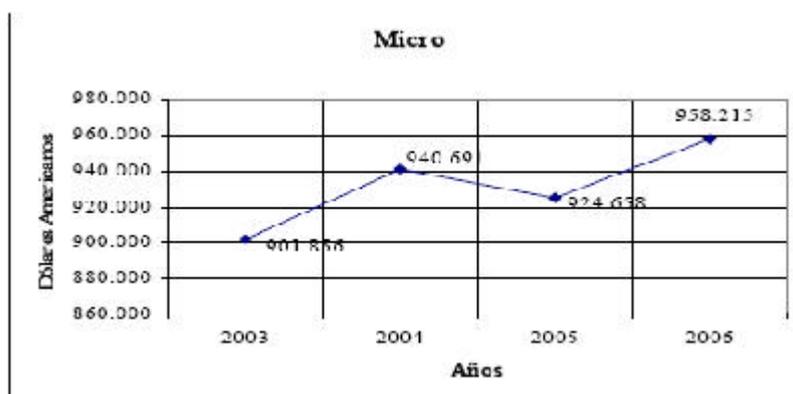
En Bolivia el sector de artículos de decoración elaborados a mano muestra ser un sector con gran potencial exportador y oportunidades de generar divisas al país, a través de su llegada a mercados con alto poder adquisitivo.

Actualmente las microempresas productivas, cuentan con un potencial de desarrollo y de inserción en el mercado, no solamente generando empleo sino también valor agregado y pueden, en un ambiente adecuado de negocios, consolidarse y desarrollarse como empresas, fundamentalmente, a través de sus posibilidades de vincularse a cadenas productivas.

Evolución de las Exportaciones de las Microempresas

Bolivia – (2003/2006)

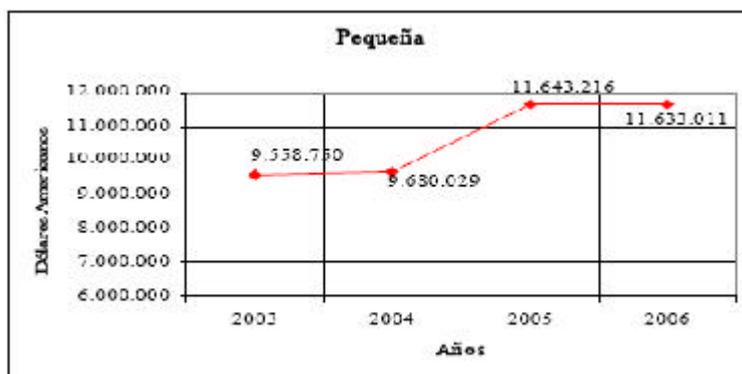
(En Dólares Americanos)



FUENTE: CEPROBOL

Por otro lado, como se puede observar en el gráfico anterior, el comportamiento de las exportaciones de las microempresas dentro de esta tendencia crecientes un tanto cíclico, sin embargo el de las empresas pequeñas muestra un comportamiento más estacionario para las últimas gestiones.

**Evolución de las Exportaciones de las Pequeñas Empresas
Bolivia – (2003/2006)
(En Dólares Americanos)**



FUENTE: CEPROBOL

Anexo Q:

**Proyección de la Capacidad Productiva de los Proveedores
Expresado en Unidades**

Cant Año	MADERA		CERAMICA			TEXTIL		
	Cant Mes	Cap Prod	Cant Año	Cant Mes	Cap Prod	Cant Año	Cant Mes	Cap Prod
3,429	286	660	1,372	114	300	2,057	171	430
6,000	500	693	2,400	200	315	3,600	300	452
8,572	714	762	3,429	286	347	5,143	429	497
11,144	929	930	4,457	371	398	6,686	557	571
12,858	1,072	1,163	5,143	429	478	7,715	643	685
42,003	3,500	4,208	16,801	1,400	1,838	25,202	2,100	2,635

Fuente: Elaboración Propia

Los proveedores deberán aumentar su capacidad productiva a razón de un promedio de *5% año para poder responder adecuadamente al crecimiento de la empresa. En caso que esto no sea posible Kihra Design deberá aumentar la cantidad de proveedores a medida que vaya creciendo y ganando participación de mercado.

* Crecimiento estimado según entrevista con los proveedores.

Anexo R:

Entrevista con Proveedores

Talleres Artesanales

MADERA

Nombre del Taller o Establecimiento: Arte en Madera

Nombre del Contacto: Iván Franco de J.

Cargo: Dueño Propietario

Correo Electrónico: ivanfrancobolivia@gmail.com

Teléfonos: (592) 72556534

Preguntas:

ACTUALIDAD

1. ¿Qué tipo de productos usted produce? ¿En base a que materiales?

Actualmente, me dedico a la fabricación de muebles y sobre todo artículos y accesorios de decoración. Los materiales en los que trabajo son principalmente todos los tipos de madera tales como pino, nogal, cedro entre otros. Sin embargo, también empecé a incursionar en las aplicaciones de peltre y vidrio.

2. ¿Donde vende sus productos actualmente? ¿Quiénes son sus principales compradores?

Actualmente, solo vendemos a nivel nacional, siendo uno de nuestros principales compradores la tienda Mamarawa, ubicada en diferentes puntos de la ciudad de La Paz.

3. ¿Qué cantidad aproximada de unidades promedio vende actualmente?

Actualmente, no tengo muchos pedidos por lo que aproximadamente estoy vendiendo aproximadamente 30 unidades mensuales.

4. ¿Es su producción a nivel industrial o artesanal?

Todo lo que actualmente producimos es a nivel artesanal, es decir utilizamos diferentes herramientas manuales las mismas que son acondicionadas dependiendo del producto en fabricación. Las terminaciones son elaboradas a mano, por lo tanto las piezas son únicas y selectas.

5. ¿Dónde queda su taller?

Mi taller es un espacio pequeño que queda en la zona sur de la ciudad de La Paz. Consta de el área de compilación, producción y de un pequeño showroom.

6. ¿Sigue alguna tendencia para los diseños de sus productos?

Sí, estoy constantemente en búsqueda de nuevas ideas, consultando revistas, el internet y asistiendo a cursos que puedan brindarme pautas acerca del diseño contemporáneo.

7. ¿Cuántas diferentes líneas de producción tiene actualmente?

Actualmente cuento con más de cien distintas líneas de producción en lo que se refiere a accesorios y artículos de decoración, sin embargo en cuento a muebles cuento con mucho menos líneas.

INTERES

8. ¿Estaría interesado en participar como proveedor de los productos de la empresa comercializadora en Chile?

Claro que sí, siempre estoy en búsqueda de nuevas oportunidades.

9. ¿Cuáles serían sus principales motivos para participar como proveedor de la empresa?

Especialmente crecer, mejorar mis productos, aumentar mi capacidad productiva y especialmente poder llegar a nuevos mercados.

FLEXIBILIDAD

10. Dentro de su oferta de productos ¿Estaría interesado en ajustar su producción a diseños y características de la demanda del mercado chileno?

Claro que sí, estoy siempre dispuesto a mejorar y a ajustarme a las exigencias de la demanda.

11. En caso de que usted esté dispuesto a exportar sus productos bajo características específicas, ¿Cuáles serían sus condiciones?

Todo es posible y realizable, lo único que yo pediría como contraparte del acuerdo es que exista una tolerancia racional de tiempo, de manera que de pueda prevenir cualquier tipo de imprevisto.

12. ¿Está usted dispuesto a trabajar con un protocolo por producto que establezca las normas de calidad y diseño que son requeridas para su venta en Chile?

Si, no solo lo considero un requisito dentro de este acuerdo sino que estoy seguro es una herramienta que me ayudara mucho a brindar calidad estándar en mis productos.

PAGO

13. ¿Estaría dispuesto a que los pagos se realicen en el momento en que el encargado de filtrar apruebe la totalidad del lote, acorde a lo establecido en el protocolo?

Si lo considero justo, así solo se paga por los productos entregados.

14. ¿Cuál sería el modo de pago óptimo para usted?

Me es indistinto, sin embargo considero que lo más fácil podría ser a través de depósitos a una cuenta bancaria.

CAPACIDAD PRODUCTIVA

15. En general e independientemente del diseño ¿Cuántos productos podría sacar mensualmente con las características de calidad deseadas?

Después de estimar los precios a los cuales yo podría venderle mis productos, existe un rango de capacidad productiva mensual por producto al cual me comprometo. Sin embargo a grandes rasgos podría decir que 110 unidades mensuales promedio con más menos 30 productos sería lo posible.

16. En caso que la demanda vaya incrementándose con el tiempo ¿Estaría usted en condiciones de ir aumentando la capacidad productiva acorde a su demanda?

Considero que si, a medida que la demanda sube así como las exigencia, existe mayor esfuerzo en aumentar la capacidad productiva y también se cuenta con más posibilidades de poder realizar inversiones en mejores y más herramientas que agilicen el proceso productivo.

Nombre del Taller o Establecimiento: Labores Bolivianas

Nombre del Contacto: Ángela Mauri

Cargo: Gerente General

Correo Electrónico: laboresbolivianas@hotmail.com

Teléfonos: (592) 2770542

Preguntas:

ACTUALIDAD

1. ¿Qué tipo de productos usted produce? ¿En base a que materiales?

Actualmente, trabajamos con 12 líneas de productos, que son los Artículos de bebes, Delantales de botellas, Caminos, Delantales para cocinar, Forros, Juegos de individuales, Manteles, Artículos para pan, Artículos para secar, Servilletas, Tapetes y Posavasos. Los materiales que por lo general usamos son: crea, algodón, polyester y tocuyo, todos con bordados con hilo.

2. ¿Donde vende sus productos actualmente? ¿Quiénes son sus principales compradores?

Por ahora tenemos un local en la zona sur de la ciudad de La Paz, donde se exponen nuestros productos. Asimismo, tenemos diferentes empresas clientes y alguna que otra exportación.

3. ¿Qué cantidad aproximada de unidades promedio vende actualmente?

Sacamos aproximadamente un poco mas de 110 unidades mensuales entre todos los integrantes de Labores Bolivianas, donde tanto las señoras interesadas como voluntarias se reúnen en conversaciones semanales para poder coordinar, recepcionar y distribuir los trabajos.

4. ¿Es su producción a nivel industrial o artesanal?

Todo lo que actualmente producimos es a nivel artesanal, donde la recepción de todos los bordados como trabajos domiciliarios pasan por un estricto control de calidad para poder garantizar el producto en beneficio del cliente. Siendo el bordado a mano a gran escala una tarea compleja se optó por repartir las tareas a realizar en distintos grupos de trabajo donde se encuentran cortadores de tela, dibujantes, bordadoras, lavanderas, control de calidad y embolsado

5. ¿Dónde queda su taller?

Actualmente el taller central se encuentra en el local de venta en la Calle René Moreno Bloque H10 San Miguel, La Paz, Bolivia. Sin embargo mucho de los trabajos las señoras se los llevan a sus casas para trabajarlos ahí mientras cuidan a sus bebés y traen el trabajo listo.

6. ¿Sigues alguna tendencia para los diseños de sus productos?

Sí, tratamos constantemente de estar mirando revistas y diseños del exterior, así como también nos inspiramos en temáticas según época como por ejemplo la navidad.

7. ¿Cuántas diferentes líneas de producción tiene actualmente?

Actualmente cuento con dos líneas de producción: la línea blanca y la línea de bebés, la mayoría artículos de decoración y utilitarios para el hogar.

INTERES

8. ¿Estaría interesado en participar como proveedor de los productos de la empresa comercializadora en Chile?

Claro que sí, nos interesa mucho poder conquistar nuevos mercados y sobre todo vender esa es nuestra principal meta.

9. ¿Cuáles serían sus principales motivos para participar como proveedor de la empresa?

Especialmente vender la mayor cantidad posible e ingresar a nuevos mercados donde tengamos más oportunidades de crecimiento.

FLEXIBILIDAD

10. Dentro de su oferta de productos ¿Estaría interesado en ajustar su producción a diseños y características de la demanda del mercado chileno?

Claro que sí, nosotros tenemos experiencia en trabajar a pedido por lo tanto no existe ningún problema con adecuar nuestros diseños a su pedido.

11. En caso de que usted esté dispuesto a exportar sus productos bajo características específicas, ¿Cuáles serían sus condiciones?

Todo es posible y adaptable. Nosotros trabajamos a pedido hace mucho años por lo tanto no tenemos ningún problema en acomodarnos a los pedidos mientras estos estén claros.

12. ¿Está usted dispuesto a trabajar con un protocolo por producto que establezca las normas de calidad y diseño que son requeridas para su venta en Chile?

Sí, me parece una excelente forma de trabajo si bien nosotros teníamos algo parecido considero que este documento contiene los datos y características más específicamente detallados.

PAGO

13. ¿Estaría dispuesto a que los pagos se realicen en el momento en que el encargado de filtrar apruebe la totalidad del lote, acorde a lo establecido en el protocolo?

Si sin ningún problema. Incluyo los productos que no se logren vender me los puede devolver y le cambio por lo que tengan una mayor aceptación.

14. ¿Cuál sería el modo de pago óptimo para usted?

A través de depósitos a una cuenta bancaria.

CAPACIDAD PRODUCTIVA

15. En general e independientemente del diseño ¿Cuántos productos podría sacar mensualmente con las características de calidad deseadas?

Considero que trabajando bajo las condiciones que ahora lo estamos haciendo tranquilamente podemos sacar un promedio de 110 productos mensuales.

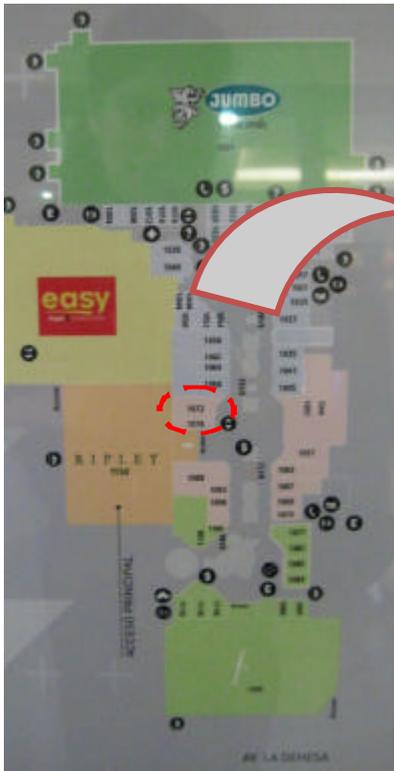
16. En caso que la demanda vaya incrementándose con el tiempo ¿Estaría usted en condiciones de ir aumentando la capacidad productiva acorde a su demanda?

Considero que si, podemos delegar mas grupos de trabajos que trabajen en su pedido, consideramos que depende del crecimiento que la empresa tenga, sin embargo un 10% de crecimiento por año podría ser factible.

Anexo S:

Layout Local Mall de la Dehesa

Layout del Primer Nivel



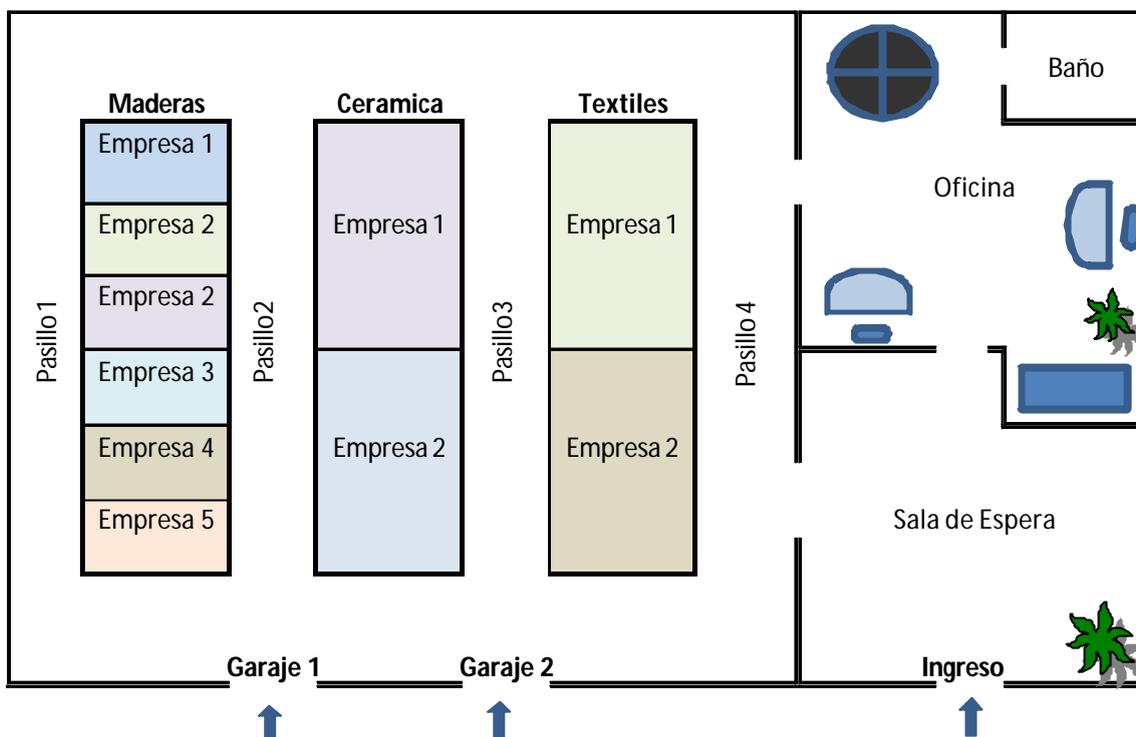
Local Kihra Design (150m²)



Fuente: Fotos Mall La Dehesa



LayOut Galpón mas Oficina La Paz, Bolivia



El área de almacenamiento se encuentra ubicada en la calle Azpiazu, esquina Sánchez Lima, zona central en la ciudad de La Paz Bolivia. Su tamaño total consta de 80 mt², de los cuales se destino 60 mt² para el almacenamiento de los productos y 40 mt² para una pequeña área que será destinada como oficina para los dos técnicos especialistas.

El almacenamiento de los productos se realizara en tres filas de estantes cada uno destinado a una categoría de productos, tal como se muestra en el gráfico.



Estantes: (Cada uno de 36" x 24" x 87)

La estantería está diseñada para su uso intensivo y para maximizar el espacio. Cuenta con un sistema modular y poste común, es posible agregar unidades adicionales como sea necesario y ajustar los niveles indistintamente, su capacidad es de 625 libras de capacidad por estante. Su ensamblado es rápido y fácil.

Anexo T:

Military Standars (MIL STD 105D) - (Centro de Calidad Campus Monterrey)

Para llevar a cabo la segunda verificación de calidad realizada por parte de la empresa Kihra Design, se considerara el método de muestreo aleatorio, el cual permite escoger una muestra al azar a través de números que se pueden generar por un computador programado para mezclarlos o por una tabla de números aleatorios (tabla de dígitos aleatorios).

En primera instancia se deben ordenar los productos y enumerar cada una de ellos. Posteriormente con la ayuda de la siguiente tabla se escogerán los productos a revisar. Esta tabla muestra 3.850 dígitos en grupos de 25 dígitos, los cuales han sido generados por un proceso completamente aleatorio. La probabilidad de que aparezca cualquier dígito entre 0 y 9 es la misma que para cualquier otro dígito, y la probabilidad de que ocurra una secuencia de dígitos es la misma que para cualquier otra secuencia.

Para utilizar la tabla se debe ir desde arriba hasta abajo en alguna columna y se leerán solo los dos primeros dígitos de cada fila (10480) hasta llegar al número de muestra escogida. Si la población es muy grande y la muestra también podrían seguirse consultando las columnas 2, 3 y demás, tomando 3 o más dígitos por renglón. Los números escogidos por renglón serán los números de productos que se revisaran.

Pequeña Parte de la Tabla de Números Aleatorios

Renglón Columna	1	2	3	4	5
1	10480	15011	01536	02011	81657
2	22568	46573	25505	85393	30099
3	24130	48360	22527	61680	76983
4	42157	93093	06243	16656	05873

Anexo U:

Datos de Empresas Proveedoras de Productos y/o Servicios

EMPRESAS PROVEEDORAS	PRODUCTO/SERVICIO	CONTACTO	MAIL CONTACTO	PAIS
Gmar	Empaques	Maricarmen Pérez	ventas@bolsasyempaques.com	México
Gemaex	Outsourcing Marketing	Juanita Rodríguez	juanirodriguez@hotmail.com	Chile
E Visual Report	Outsourcing Finanzas		info@e-visualreport.com	Chile
Imes	Transporte	Eugenio Soria	imeslpz@ceibo.entelnet.bo	Bolivia
Transglobal	Transporte	Ivonne Rada	irada@transglobalsrl.com	Bolivia
Mall de la Dehesa	Tienda	Patricia Rivera	patricia.rivera@cencosud.cl	Chile
Carlos Patricio Zuleta y Cia	Agencia de Aduana	Jorge Jara	jjara@zulueta.cl	Chile
Zulogistica	Outsourcing Comercio Ext	Patricio Araya	Paraya@zulogistica.cl	Chile
Newnet	Tecnología		info@newnet.cl	Chile
TALLERES PROVEEDORES	PRODUCTO/SERVICIO	CONTACTO	MAIL CONTACTO	PAIS
Arte en Madera	Productos en Madera	Iván Franco	ivanfrancobolivia@gmail.com	Bolivia
Maymikta	Productos en Madera	Katherina Kratzig	katherinakratzig@hotmail.com	Bolivia
Ekhos Design	Productos en Madera	Milenka Méndez	info@ekhosdesign.com	Bolivia
BoliviAnita	Productos en Madera	Anita Vasigalupo	info@bolivianita.com	Bolivia
Susana Castillo López	Productos en Madera	Susana Castillo	castisusana@gmail.com	Bolivia
ACMEA	Productos en Madera	Diego Mamani	diego6195@latinmail.com	Bolivia
Cerámica Sarabia	Productos en Cerámica	Mario Arabia	mario_sa@unete.com	Bolivia
El Artesano	Productos en Cerámica	Cesar Blanco	cblanco@hormail.com	Bolivia
Labores Bolivianas	Productos en Textiles	Ángela Mauri	laboresbolivianas@hotmail.com	Bolivia
Asociación Qantati	Productos en Textiles	Victoria Quispe	gantati@gantati.org	Bolivia

Fuente: Elaboración Propia

Anexo V:

Especificación de Funciones y Requisitos de Cargos

Cargos Internos

Gerente General		
FUNCIONES Definir e impulsar la estrategia competitiva de la compañía Supervisar las funciones de las distintas áreas Impulsar el posicionamiento de la empresa. Coordinación y control de los recursos Aprobación de protocolos y diseños Planificación e identificación de oportunidades Gestión de exportación y trámites legales Control de calidad e inventarios Pago a proveedores Seguimiento y coordinación con las empresas de Outsourcing Generación de nuevas alianzas	ESTUDIOS Nivel Superior Ingeniería Comercial T. DEDICACION Todos los días	RESIDENCIA Santiago Chile y La Paz Bolivia

Gerente Comercial		
FUNCIONES Hacer seguimiento a la satisfacción de los clientes Determinar la participación y demanda de mercado. Elaborar pedidos de colecciones según demanda Identificar que productos tienen más demanda Organización de papeles y documentos Actualización de la información en el sistema Elaboración de órdenes de compra Elaboración de contratos con proveedores Control del abastecimiento de los artículos. Coordinación con empresa de empaques Coordinación directa con los diseñadores	ESTUDIOS Nivel Superior Ingeniería Comercial T. DEDICACION Todos los días	RESIDENCIA Santiago Chile

Operaciones y Logística

<p>FUNCIONES</p> <p>Relacionameinto directo con talleres Elaboracion de los protocolos por producto Supervisión de los plazos y requerimientos Control de calidad de los productos finales. Seguimiento y ejecución de la normativa exportadora. Coordinación directa con el gerente general Supervisión y coordinación de logística de transporte. Control de la eficiencia de espacio en los containers. Elaboracion de inventariado de los productos enviados Aceptacion y rechazo de lotes Identificacion de los productos con codificacion Control del almacenamiento de todos los productos Control del despacho de los productos Seguimientode los productos Control al empaque de los prodcutos por operarios</p>	<p>ESTUDIOS</p> <p>Nivel Superior Ingenieros Industriales</p> <p>T. DEDICACION</p> <p>Todos los días</p>	<p>RESIDENCIA</p> <p>La Paz Bolivia</p>
--	---	---

Equipo de Diseñadores

<p>FUNCIONES</p> <p>Analisis de tendencias de mercado Creacion de diseños de todos los prodcutos Comunicacion directa con gerente general Elaboracion de plantillas de los diseños en computadora Velar por la normativa de derechos de autor Estar al dia en temas de diseño a nivel mundial</p>	<p>ESTUDIOS</p> <p>Diseñadores Industriales</p> <p>T. DEDICACION</p> <p>Todos los días</p>	<p>RESIDENCIA</p> <p>Santiago Chile</p>
---	--	---

Operarios de Almacen

<p>FUNCIONES</p> <p>Carga y descarga de los articulos de salida y entrada Control y organizacion eficiente del camion Empaque de los productos en cajas Organizacion de las cajas en almacen Control de etiquetado en cajas</p>	<p>ESTUDIOS</p> <p>No son necesarios</p> <p>T. DEDICACION</p> <p>Una semana trimestral</p>	<p>RESIDENCIA</p> <p>La Paz Bolivia (2)</p>
--	--	--

Jefe de Tienda

FUNCIONES

Flujos de caja de entradas y salidas de dinero
Abrir y cerrar la tienda
Control de horarios de trabajo de los vendedores
Supervisión de los vendedores.
Control de la decoración de la tienda
Ejecución y control de la limpieza del local
Atención y servicio a los clientes
Cobro de los artículos comprados
Inventario de entradas y salidas de artículos
Velar por la actualización de la información en sistema
Recepción y organización de los artículos a almacenar

ESTUDIOS

Experiencia en contabilidad y manejo de personal

T. DEDICACION

Todos los días

RESIDENCIA

Santiago
Chile

Vendedora

FUNCIONES

Servicio personalizado y buen trato a los clientes.
Orden y limpieza del almacén y tienda
Inventariado de los artículos llegados de Bolivia
Recepción y almacenamiento de mercancía
Empaquetamiento de los artículos vendidos
Muestra de los productos.
Información técnica de los artículos a los clientes

ESTUDIOS

Experiencia en ventas

T. DEDICACION

Todos los días

RESIDENCIA

Santiago
Chile

Cargos Externos

Talleres Artesanales		
FUNCIONES Recepcion del protocolo Elaboracion del prototipo Coordinacion con tecnicos especializados Producción Control de calidad interno Enumeracion de los productos Elaboracion de Inventario Trasnporte al galpon de la empresa	10 TALLERES T.DEDICACION Todos los días	LOCACION La Paz Bolivia

Empresa de Outsourcing Financiero		
FUNCIONES Gestión contable de las operaciones de Bolivia y Chile Planificacion de estrategias Elaboracion presupuestal Pago de proveedores Control y reportes de inventarios. Pago de impuestos. Planillas de pago al personal interno Ejecución y control de pagos y cobros a clientes. Seguimiento y proyecciones de costos y beneficios. Elaboración de Estados Financieros. Control y seguimiento de flujo de caja de la tienda	E Virtual Report T. DEDICACION Todos los días	LOCACION Santiago Chile

Empresa de Empaques		
FUNCIONES Recepcion de ordenes de compra Elaboracion de las bolsas y empaques Gestion de envio de productos Envio de los productos	GMAR T. DEDICACION Trimestral	LOCACION Mexico

Empresa de Outsourcing de Marketing

<p>FUNCIONES</p> <p>Implementar actividades de promoción y difusión Constante analisis del mercado Informes periodicos a la empresa Seguimiento y control de participacion de mercado Énfasis en merchandising y decoracion de la tienda. Elaboración de estrategias para captar clientes. recomendaciones para la pagina Web Selección y control de fuerza de ventas. Lanzamientos de las colecciones Identificación y coordinacion de eventos, exposiciones, ect</p>	<p>GEMAEX</p> <p>T. DEDICACION Todos los días</p>	<p>LOCACION Santiago Chile</p>
--	--	---

Empresa de Transporte

<p>FUNCIONES</p> <p>Carga de las cajas en La Paz Bolivia Inventariado de las cajas Acomodamiento de la carga Coordinacion con la empresa de seguro Coordinacion con los tecnicos especialistas Transporte Presentacion de papeles en las froteras Descarga en el Mall de la Dehesa</p>	<p>TRASNGLOBAL</p> <p>T. DEDICACION Trimestral</p>	<p>LOCACION La Paz Bolivia</p>
--	---	---

Técnico en TI

<p>FUNCIONES</p> <p>Control y seguimiento de la Pagina Web Actualización de la pagina Web Mantenimeitno a todos los equipos. Implementación de una red eficiente de comunicación.</p>	<p>NEWNET</p> <p>T. DEDICACION Mensual</p>	<p>RESIDENCIA Santiago Chile</p>
---	---	---

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo W:

Cálculo de Unidades, Ingresos y Costos Expresado en Unidades y US\$

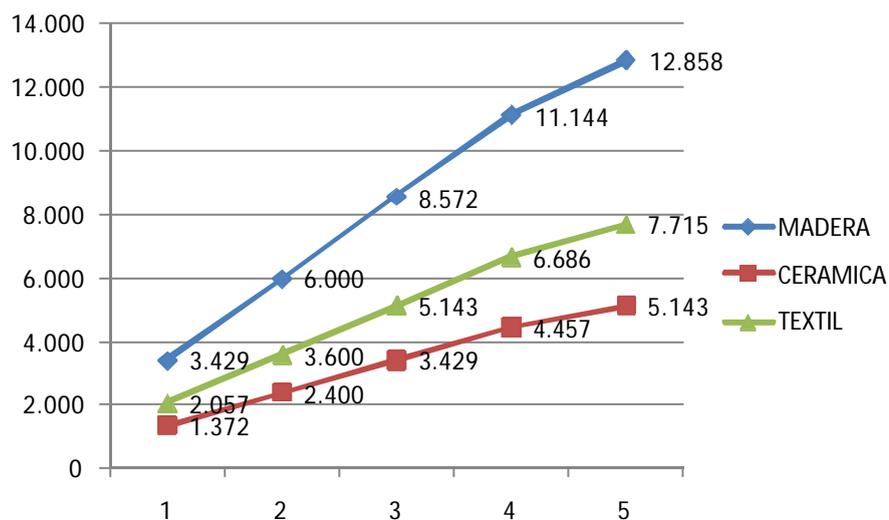
COSTOS		
MADERA	CERAMICA	TEXTIL
34,288	68,577	82,292
60,005	120,009	144,011
85,721	171,442	205,730
111,437	222,874	267,449
128,581	257,163	308,595
420,032	840,065	1008,077

INGRESOS		
MADERA	CERAMICA	TEXTIL
75,887	137,318	164,831
132,802	240,306	288,454
189,717	343,295	412,077
246,633	446,283	535,701
284,576	514,942	618,116
929,615	1682,145	2019,179

UNIDADES		
MADERA	CERAMICA	TEXTIL
3,429	1,372	2,057
6,000	2,400	3,600
8,572	3,429	5,143
11,144	4,457	6,686
12,858	5,143	7,715
42,003	16,801	25,202

Fuente: Elaboración propia

Unidades Requeridas por Categoría (5 años)



Fuente: Elaboración propia

Resumen Anual Según Participación de Mercado

AÑO	MARKET	TOTAL	TOTAL	TOTAL
	SHARE	INGRESO	UNIDADES	COSTO
1	4%	378,036	6,858	185,157
2	7%	661,563	12,001	324,025
3	10%	945,090	17,144	462,893
4	13%	1228,617	22,287	601,761
5	15%	1417,635	25,716	694,339
		4630,940	84,006	2268,174

Fuente: Elaboración propia

Anexo X:

Estructura de Costos

1. Costos Fijos

Expresado en Pesos Chilenos (\$) y Dólares (US\$)

COSTOS FIJOS	Mensual		Anual	
	US\$	\$	US\$	\$
PRODUCCION				
Oficina c/bodega La Paz (80m ²)	200	112,000	2,400	1,344,000
2 Técnicos de Área	2,600	1,456,000	31,200	17,472,000
2 Operarios de Almacén	133	74,667	1,600	896,000
2 Diseñadores (Base:560.000 c/u)	2,000	1,120,000	24,000	13,440,000
Agua Oficina La Paz	3	1.680	36	20.160
Luz Oficina La Paz	20	11.200	240	134.400
TOTALCOSTO DE PRODUCCION	4,956	2,762,680	59,476	33,152,155
ADMINISTRACION Y GTOS GRALES				
Local Comercial c/bodega (150m ²)	7,310	4,093,440	87,717	49,121,280
Gerente General	2,000	1,120,000	24,000	13,440,000
Encargado Comercial y Com. Ext	1,200	672,000	14,400	8,064,000
E VIRTUAL REPORT - Finanzas	1,200	672,000	14,400	8,064,000
Cuatro Cuentas de Celulares	160	89.600	1920	1.075.200
Material de Oficina	117	65.520	1404	786.240
TOTAL COSTO DE ADMINISTRACION	11,987	6,557,595	143,841	78,690,066
MARKETING Y VENTAS				
Jefe de tienda	1,000	560,000	12,000	6,720,000
Vendedora	700	392,000	8,400	4,704,000
GEMAEX - Marketing y promoción	1,000	560,000	12,000	6,720,000
Total gastos de promoción	620	347,200	7,440	4,166,400
TOTAL COSTO DE MARKETING	3,320	1,859,200	39,840	22,310,400
TOTAL COSTO FIJO	20,263	11,179,475	243,157	134,152,621

Fuente: Elaboración propia en base a la información de las empresas

Los costos fijos de la empresa están agrupados en:

- *Salarios*: Pago a 10 personas, calculado según el mercado en el que se desempeñan. Los montos ya incluye AFP y FINASA o ISAPRE que hacen un total del 19,3%.
- *Arriendo de instalaciones*: Tienda con bodega en Santiago (UF1,3/m²) y Oficina con bodega en La Paz (US\$2,5/m²), calculado según cotizaciones.

INSTALACION	TAMANO	COSTO US\$/m ²	COSTO US\$
Local Comercial - Santiago	150 m ²	48,7	7.310
Bodega con Oficina - La Paz	80 m ²	2,5	200

Fuente: Elaboración Propia

- *Pago por servicios de outsourcing*: Calculado según precios de las tres empresas en cuestión. En el caso de la mantención de la página Web, la empresa cuenta con los siguientes planes, de los cuales Kihra Design opto por el PLAN B, con el cual puede actualizar su página mensualmente.

Planes de Mantención de Pagina Web

SERVICIOS INCLUIDOS	PLAN A	PLAN B	PLAN C
Administración Sitio Web	SI	SI	SI
Actualizaciones Trimestrales	1	3	6
Costo Mensual	\$5.000	\$11.000	\$20.000
Costos Actualización Adicional	\$15.000	\$13.000	\$10.000

Fuente: NEWNET: <http://www.newnet.cl/mantencion-paginas-web.php>

- *Gastos de servicios básicos*: Cubre gastos de luz y agua de la oficina en La Paz y cuatro cuentas de celulares para los dos técnicos, Gerente General y Gerente Comercial.

SERVICIOS	MONTO MNESUAL US\$	PAIS
Agua Oficina La Paz	3	Bolivia
Luz Oficina La Paz	20	Bolivia
Cuatro Cuentas de Celulares	160	2 en Bolivia/2 en Chile
Material de Oficina	117	Bolivia
TOTAL	300	

Fuente: Elaboración Propia

2. Costos Variables

Detalle Costos Variables

Expresado en Dólares (US\$) y Unidades

Horizonte de Cinco Años

AÑO	MARKET SHARE	TOTAL INGRESO	TOTAL UNIDADES	COSTO PRODUCTO	COSTO EMPAQUE	COMISION DISEÑO	COSTO TRANSPORTE	SEGURO 2% FOB	IVA ADUANA
1	4%	378,036	6,858	185,157	10,287	198	3,200	205	2,063
2	7%	661,563	12,001	324,025	18,001	213	3,200	358	3,610
3	10%	945,090	17,144	462,893	25,716	233	3,200	511	5,157
4	13%	1,228,617	22,287	601,761	33,431	258	3,200	665	6,704
5	15%	1,417,635	25,716	694,339	38,574	278	6,400	767	7,735
TOTAL		4,630,940	84,006	2,268,174	126,010	1,181	19,200	2,505	25,268

Fuente: Elaboración Propia

Los costos variables de la empresa están agrupados en:

- *Costo de Abastecimiento*: Varía respecto a la cantidad de unidades por año.
- *Empaques Comerciales*: Las produce la empresa Gmar, la cual cobra un costo de US\$1,5 por producto. Su abastecimiento es trimestral.
- *Transporte La Paz – Santiago*: Está a cargo de la empresa de transporte boliviana Transglobal, la cual transportará la mercadería desde el almacenamiento de la ciudad de La Paz hasta la bodega de la tienda ubicado en el mal de La Dehesa. Su abastecimiento es trimestral y su capacidad es de 432 cajas, donde cada una contiene 50 unidades.
- *Seguro de Mercadería*: El seguro de la mercadería estará a cargo de la agencia aduanera Carlos Patricio Zuleta y Cia, quienes cotizan y gestionan directamente con las empresas aseguradoras. Este seguro del 2% del FOB,

cubre cualquier daño o robo durante el transporte desde la ciudad de La Paz hasta Santiago.

- *IVA de Aduana:* Si bien los productos se encuentran libres de arancel gracias al ACE 22, de todas formas debe pagarse el IVA por introducción de los productos a Chile. Este monto varía según el valor de la mercadería.
- *Comisión Diseñadores:* La comisión por diseño aprobado consiste en el 3% del precio promedio de los productos. Este margen variable en el salario de los diseñadores tiene como objetivo esencial motivarlos para poner esfuerzo en sus diseños, ya que por cada uno que logren aprobar cobrarán un 3% extra a su salario base.

Anexo Y:

Calculo de la Inversión y Depreciación

La inversión inicial de la empresa es la siguiente:

1. Inversiones en Activos Fijos y Creación de Empresa

Detalle Inversiones

Expresado en Dólares (US\$) y Pesos Chilenos (\$)

INVERSIONES INICIALES	ANUAL	
	US\$	\$
6 Computadoras (600.000 c/u)	6,000	3,360,000
Muebles de oficina	15,000	8,400,000
Diseño y creación pagina Web	625	350,000
Licencia de Sis de Información	2,000	1,120,000
Derechos de marca	66	37,000
Tramites bancarios	36	20,000
Creación empresa comercial	1,394	780,640
Compra de 600 cajas traslado	360	201,600
TOTAL INVERSION ACT FIJOS	25,481	14,269,240

Fuente: Elaboración Propia

A raíz que no se cuenta con instalaciones físicas en la ciudad de Santiago, se opto por brindar una computadora personal a cada miembro estratégico dentro de la empresa, estos son el gerente general, gerente comercial, diseñadores (2), técnicos especialistas de área (2). Asimismo, dentro del valor de los muebles de

oficina se considera el amoblado y decorado de la tienda y dos escritorios en la oficina de La Paz. El diseño y creación de la página web será coordinado con la empresa NEWNET quien es también la encargada de la actualización de esta. Por último, Kihra Design opto por invertir en la compra de cajas con armazón de madera para el traslado de los productos de La Paz a Santiago. Estas cajas (600) abastecerán con holgura el traslado de los productos por los primeros cinco años. Los demás montos de inversión están directamente relacionados a los procesos de creación de la empresa en Chile, los cuales están detallados a continuación:

Procedimientos para la Creación de Empresas en Chile

1. Constitución de la Empresa

Pasos	Costo \$	Tiempo
Definir tipo de empresa	-	-
Escritura de constitución de sociedad	70.000	3 día
Legalización de extracto de la escritura	40.000	2 horas
Inscripción de la sociedad en el registro de comercio	5.500	3-7 días
Publicación en el diario oficial	80.000	3-10 días

2. Iniciación de Actividades

Pasos	Costo \$	Tiempo
Documentos tributarios	3.000	-
Solicitud de timbraje de documentos	Sin costo	1 día

3. Permisos

Pasos	Costo \$	Tiempo
Patente Comercial	25% del cap	3-17 días

4. Tramites Laborales

Pasos	Costo \$	Tiempo
Tramites Laborales	-	-
Afiliación AFP	12,3% del sal	Mensual
FONASA o ISAPRE	7% del sal	Mensual

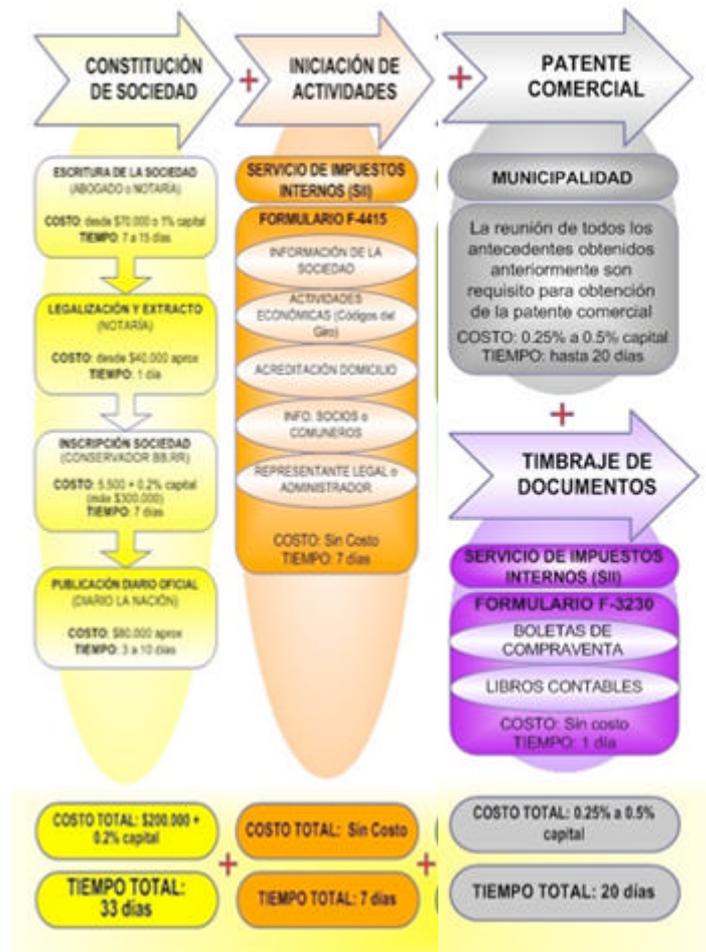
5. Derechos de Marca

Pasos	Costo \$	Tiempo
Revisión e Inscripción de Marca	\$17.000	145 días
Revisión e Inscripción de Marca como dominio.cl	\$20.000	1 hora

6. Tramites Bancarios

Pasos	Costo \$	Tiempo
Apertura Cuenta Corriente	Sin costo	-
Revisión e Inscripción de Marca como dominio.cl	\$20.000	1 hora

INSTALACIÓN DE LOCAL COMERCIAL



Capital Inicial: US\$207.242 (\$116.055.520)

CONSTITUCION SOCIEDAD Costo: US\$772	INICIACION DE ACTIVIDADES SIN COSTO	PATENTE COMERCIAL Costo: US\$ 622
Tiempo: 33 días hábiles (6,6 semanas)	Tiempo: 7 días hábiles (1,4 semanas)	Tiempo: 20 días hábiles (4 semanas)

COSTO TOTAL: US\$ 1.394 (\$780.640)
TIEMPO TOTAL: 60 días hábiles (12 semanas)

2. Inversiones en Capital de Trabajo

ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Inversión en KT	51,131	0	0	-4,841	34,717	29,876	34,717	34,717	23,145	26,705
Activos circulantes	51,131	51,131	51,131	46,289	81,006	81,006	115,723	150,440	173,585	200,290
CxC		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventario	46,289	46,289	46,289	46,289	81,006	81,006	115,723	150,440	173,585	200,290
Crédito IVA Inv (19%)	4,841	4,841	4,841	0	0	0	0	0	0	0
Pasivos circulantes	0	0	0	0						
CXP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Se asume que no habrá crédito ni con los proveedores ni para los clientes, esto debido a la naturaleza del negocio, al ser una tienda dirigida a un segmento exclusivo los medios de pago será a través de efectivo y tarjetas de crédito, considerando innecesario establecer un medio crediticio. Por otro lado, dado que la empresa se abastece cuatro veces al año trimestralmente, es necesario que esta cuente con inventario suficiente para hacer frente a los siguientes tres meses. Por último, el crédito IVA en Chile corresponde al 19% y el IVA en Bolivia es del 13%, los mismos que se pretenden compensar al sexto mes de comenzadas las operaciones.

3. Depreciación

La depreciación fue calculada en base lineal tal como se muestra a continuación:

Cálculo Depreciación Expresado en US\$

ITEM	VALOR ANUAL	ANOS VIDA UTIL	DEP ANUAL
Computadoras	6.000	3	2.000
Muebles de Oficina	10.000	5	3.000
TOTAL	16.000		5.000

Fuente: Elaboración Propia

Anexo Z:

Calculo Tasa de Descuento

Para estimar la tasa de descuento, se opto por emplear la formula de valor futuro, ya que para realizar el cálculo a través de la fórmula del CAPM, es necesario contar con un valor para beta, factor que es poco posible estimar dado que no existen otras empresas de referencia que tengan un giro similar a Kihra Design y que coticen en bolsa. Por lo tanto, se tiene que:

$$V = \frac{C}{r} + \frac{V_n}{(1+r)^n}$$

$$V = \frac{C}{r} + \frac{V_n}{(1+r)^n}$$

$$r = \frac{C}{V - \frac{V_n}{(1+r)^n}}$$

Se le asigna un valor de 2 al ROI, bajo el criterio que se pretende como mínimo duplicar el retorno sobre la inversión. En este marco, la tasa de descuento apropiada para la empresa es de 15%.

Anexo AA:

Planilla de Flujo de Efectivo por Meses

ITEM	0 Y	1 M	2 M	3 M	1 Q	4 M	5 M	6M	2 Q	7 M	8 M	9 M	3 Q	10 M	11 M	12 M	4 Q
FLUJOS POR OPERACIONES																	
Recibo de Efectivo por Ventas	0	31,503	31,503	31,503	94,509	31,503	31,503	31,503	94,509	31,503	31,503	31,503	94,509	31,503	31,503	31,503	94,509
Otros Recibos																	
Total Efectivo Recibido	0	31,503	31,503	31,503	94,509	31,503	31,503	31,503	94,509	31,503	31,503	31,503	94,509	31,503	31,503	31,503	94,509
Efectivo Pagado en Producto		15,430	15,430	15,430	46,289	15,430	15,430	15,430	46,289	15,430	15,430	15,430	46,289	15,430	15,430	15,430	46,289
Efectivo Pagado en Empaques		857	857	857	2,572	857	857	857	2,572	857	857	857	2,572	857	857	857	2,572
Efectivo Pagado en Transporte		267	267	267	800	267	267	267	800	267	267	267	800	267	267	267	800
Efectivo Pagado en Seguro de flete		0	0	51	51	0	0	51	51	0	0	51	51	0	0	51	51
Efectivo Pagado en Imp Aduanero		172	172	172	515	172	172	172	515	172	172	172	515	172	172	172	515
Efectivo Pagado en Comisión		17	17	17	50	17	17	17	50	17	17	17	50	17	17	17	50
Efectivo Pagado en Producción		4,956	4,956	4,956	14,869	4,956	4,956	4,956	14,869	4,956	4,956	4,956	14,869	4,956	4,956	4,956	14,869
Efectivo Pagado en Adm		11,987	11,987	11,987	35,960	11,987	11,987	11,987	35,960	11,987	11,987	11,987	35,960	11,987	11,987	11,987	35,960
Efectivo Pagado en Marketing		3,320	3,320	3,320	9,960	3,320	3,320	3,320	9,960	3,320	3,320	3,320	9,960	3,320	3,320	3,320	9,960
Efectivo pagado en Inventario	46,289	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11,572	11,572	11,572	34,717
Efectivo pagado en IVA Inversiones		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Efectivo Pagado	46,289	37,005	37,005	37,056	111,066	37,005	37,005	37,056	111,066	37,005	37,005	37,056	111,066	48,577	48,577	48,628	145,783
TOTAL EFECTIVO DE OPERAC.	-46,289	-5,502	-5,502	-5,553	-16,557	-5,502	-5,502	-5,553	-16,557	-5,502	-5,502	-5,553	-16,557	-17,074	-17,074	-17,125	-51,274
TOTAL EFECTIVO OPERAC. ACUM.		-5,502	-11,004	-16,557	-16,557	-22,058	-27,560	-33,113	-33,113	-38,615	-44,117	-49,670	-49,670	-66,744	-83,818	-100,943	-100,943
FLUJO POR INVERSIONES																	
Efectivo en activos fijos y otros	25,481	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo IVA inversiones	4,841	0	0	0	0	0	0	0	0	-1,614	-1,614	-1,614	-4,841	0	0	0	0
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	-30,322	0	0	0	0	0	0	0	0	1,614	1,614	1,614	4,841	0	0	0	0
FLUJO POR FINANCIAMIENTO																	
Efectivo por acciones	110,000	0	0	0	0	0	0	60,000	60,000	0	0	0	0	0	0	5,000	5,000
Pago dividendos					0				0				0				0
Pagos por deudas a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos por deudas a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EFECTIVO POR FINANCIAM.	110,000	0	0	0	0	0	0	60,000	60,000	0	0	0	0	0	0	5,000	5,000
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	33,389	-5,502	-5,502	-5,553	-16,557	-5,502	-5,502	54,447	43,443	-3,888	-3,888	-3,939	-11,715	-17,074	-17,074	-12,125	-46,274
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	0	33,389	27,887	22,385	33,389	16,832	11,330	5,828	16,832	60,275	56,387	52,499	60,275	48,560	31,486	14,412	48,560
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	33,389	27,887	22,385	16,832	16,832	11,330	5,828	60,275	60,275	56,387	52,499	48,560	48,560	31,486	14,412	2,287	2,287

ITEM	1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y
FLUJOS POR OPERACIONES					
Recibo de Efectivo por Ventas	378,036	661,563	945,090	1,228,617	1,417,635
Otros Recibos					
Total Efectivo Recibido	378,036	661,563	945,090	1,228,617	1,417,635
Efectivo Pagado en Producto	185,157	324,025	462,893	601,761	694,339
Efectivo Pagado en Empaques	10,287	18,001	25,716	33,431	38,574
Efectivo Pagado en Transporte LP - Stgo	3,200	3,200	3,200	3,200	6,400
Efectivo Pagado en Seguro de flete	205	358	511	665	767
Efectivo Pagado en Impuesto Aduanero	2,059	3,610	5,157	6,704	7,735
Efectivo Pagado en Comision por diseño	198	213	233	258	278
Efectivo Pagado en Producción	59,476	59,476	59,476	59,476	59,476
Efectivo Pagado en Adm y Gtos Generales	143,841	143,841	143,841	143,841	143,841
Efectivo Pagado en Marketing y Ventas	39,840	39,840	39,840	39,840	39,840
Efectivo pagado en Inventario	34,717	34,717	34,717	23,145	26,705
Efectivo pagado en IVA Inversiones	0	0	32,639	57,195	71,975
Total Efectivo Pagado	478,979	627,281	808,223	969,514	1,089,931
TOTAL EFECTIVO DE OPERAC.	-100,943	34,282	136,867	259,102	327,704
TOTAL EFECTIVO OPERAC. ACUM.	-100,943	-66,661	70,206	329,308	657,012
FLUJO POR INVERSIONES					
Efectivo en activos fijos y otros	0	0	0	0	0
Efectivo IVA inversiones	-4,841	0	0	0	0
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	4,841	0	0	0	0
FLUJO POR FINANCIAMIENTO					
Efectivo por acciones	65,000	0	0	0	0
Pago dividendos	0	0	0	55,849	70,282
Pagos por deudas a corto plazo	0	0	0	0	0
Pagos por deudas a largo plazo	0	0	0	0	0
TOTAL EFECTIVO POR FINANCIAM.	65,000	0	0	-55,849	-70,282
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	-31,102	34,282	136,867	203,253	257,422
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	33,389	2,287	36,569	173,436	376,689
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	2,287	36,569	173,436	376,689	634,111

Anexo AB:

Análisis de Sensibilidad

UNIDADES

Escenario Positivo

10%

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades		7,543	13,201	18,859	24,516	28,288
Ingresos		415,839	661,563	945,090	1,228,617	1,417,635
EBITDA		-48,194	67,199	201,651	336,099	422,527
FLUJO DE CAJA NETO	-81,240	-73,440	32,482	131,973	256,328	324,502
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-81,240	-154,681	-122,199	9,774	266,102	590,604
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-154,681					
VPN TOTAL Miles US\$	694,267					
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	79%					

Escenario Normal

0%

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades		6,858	12,001	17,144	22,287	25,716
Ingresos		378,036	661,563	945,090	1,228,617	1,417,635
EBITDA		-66,227	68,999	204,223	339,442	426,385
FLUJO DE CAJA NETO	-76,611	-96,102	34,282	136,867	259,102	327,704
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-76,611	-172,713	-138,431	-1,564	257,538	585,242
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-172,713					
VPN TOTAL Miles US\$	690,783					
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	77%					

Escenario Negativo

-10%

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades		6,172	10,801	15,430	20,059	23,145
Ingresos		340,232	661,563	945,090	1,228,617	1,417,635
EBITDA		-84,259	70,799	206,795	342,785	430,242
FLUJO DE CAJA NETO	-71,982	-118,764	36,082	141,761	261,877	330,906
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-71,982	-190,746	-154,664	-12,903	248,974	579,880
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-190,746					
VPN TOTAL Miles US\$	687,299					
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	75%					

PRECIO

Escenario Positivo

20%

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		451,235	661,563	945,090	1,228,617	1,417,635
EBITDA		6,972	68,999	204,223	339,442	426,385
FLUJO DE CAJA NETO	-76,611	-22,903	34,282	124,423	259,102	327,704
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-76,611	-99,515	-65,232	59,191	318,293	645,997
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-99,515					
VPN TOTAL Miles US\$	746,252					
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	93%					

Escenario Normal

0%

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		378,036	661,563	945,090	1,228,617	1,417,635
EBITDA		-66,227	68,999	204,223	339,442	426,385
FLUJO DE CAJA NETO	-76,611	-96,102	34,282	136,867	259,102	327,704
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-76,611	-172,713	-138,431	-1,564	257,538	585,242
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-172,713					
VPN TOTAL Miles US\$	690,783					
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	77%					

Escenario Negativo

-20%

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		323,682	661,563	945,090	1,228,617	1,417,635
EBITDA		-141,153	68,999	204,223	339,442	426,385
FLUJO DE CAJA NETO	-76,611	-171,029	34,282	149,604	259,102	327,704
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-76,611	-247,640	-213,358	-63,754	195,349	523,053
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-247,640					
VPN TOTAL Miles US\$	634,004					
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	64%					

COSTOS FIJOS

Escenario Positivo

30%

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos		170,210	170,210	170,210	170,210	170,210
Ingresos		378035.9	661562.8	945089.7	1228616.7	1417634.6
EBITDA		6,721	141,946	277,170	412,389	499,332
FLUJO DE CAJA NETO	-76,611	-23,155	107,229	172,611	319,648	388,250
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-76,611	-99,766	7,463	180,074	499,722	887,972
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-99,766					
VPN TOTAL Miles US\$	970,130					
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	114%					

Escenario Normal

0%

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos		243,157	243,157	243,157	243,157	243,157
Ingresos		378,036	661,563	945,090	1228,617	1417,635
EBITDA		-66,227	68,999	204,223	339,442	426,385
FLUJO DE CAJA NETO	-76,611	-96,102	34,282	136,867	259,102	327,704
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-76,611	-172,713	-138,431	-1,564	257,538	585,242
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-172,713					
VPN TOTAL Miles US\$	690,783					
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	77%					

Escenario Negativo

-30%

Max = 74%

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos		316,104	316,104	316,104	316,104	316,104
Ingresos		378,036	661,563	945,090	1228,617	1417,635
EBITDA		-139,173	-3,948	131,276	266,495	353,438
FLUJO DE CAJA NETO	-76,611	-169,049	-38,665	101,123	198,556	267,158
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-76,611	-245,660	-284,325	-183,202	15,354	282,512
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-284,325					
VPN TOTAL Miles US\$	411,435					
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	48%					

COSTOS VARIABLES

Escenario Positivo

30%

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Variables		140,774	244,585	348,397	452,213	523,665
Ingresos		378,036	661,563	945,090	1228,617	1417,635
EBITDA		-5,895	173,821	353,536	533,248	650,813
FLUJO DE CAJA NETO	-76,611	-35,770	139,104	232,720	419,961	513,979
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-76,611	-112,382	26,723	259,443	679,404	1193,383
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-112,382					
VPN TOTAL Miles US\$	1293,275					
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	127%					

Escenario Normal

0%

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Variables		201,106	349,407	497,710	646,018	748,093
Ingresos		378,036	661,563	945,090	1228,617	1417,635
EBITDA		-66,227	68,999	204,223	339,442	426,385
FLUJO DE CAJA NETO	-76,611	-96,102	34,282	136,867	259,102	327,704
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-76,611	-172,713	-138,431	-1,564	257,538	585,242
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-172,713					
VPN TOTAL Miles US\$	690,783					
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	77%					

Escenario Negativo

-30%

Max = 34%

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Variables		261,437	454,229	647,023	839,823	972,521
Ingresos		378,036	661,563	945,090	1228,617	1417,635
EBITDA		-126,558	-35,823	54,910	145,637	201,957
FLUJO DE CAJA NETO	-76,611	-156,434	-70,540	41,013	98,244	141,429
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-76,611	-233,045	-303,585	-262,572	-164,328	-22,899
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-303,585					
VPN TOTAL Miles US\$	88,291					
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	24%					