



“ZAPATOS CORDWAINER HANDMADE SHOES”

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

**Alumno: Rodrigo Bastías Silva
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, julio 2016

Tabla de contenido

Índice de Tablas.....	5
Índice de Ilustraciones.....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	2
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	3
2.1 Industria	3
Análisis PESTEL	5
Proveedores Relevantes.....	6
Análisis de Atractividad de la Industria	6
2.2 Competidores	8
2.2.1 Mapa de Posicionamiento Relativo.....	8
2.2.2 Matriz de Perfiles Competitivos	9
2.3 Clientes	10
Macrotendencias del Consumidor en Chile	10
Caracterización de los Consumidores de Zapatos.....	10
Conclusión del Capitulo.....	11
III DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	12
3.1 Modelo de Negocio	12
3.2 Análisis Interno.....	13
3.2.1 Análisis FODA y sus Estrategias	13
3.2.2 Cadena de Valor	14
3.2.3 Recursos Capacidades y Competencias	15
3.3 Misión y Visión de la Empresa.....	15
3.3 Estrategia.....	16
3.3.1 Estrategia de Entrada	16
3.3.2 Estrategia de Crecimiento	16
3.3.3 Estrategia de salida	16
3.4 RSE y sustentabilidad	16
IV PLAN DE MARKETING.....	18
4.1 Objetivos de Marketing.....	18
4.2 Estrategia de segmentación	19

4.2.1 Segmentación Geográfica	19
4.2.2 Segmentación Demográfica	20
4.2.3 Segmentación Psicográfica.....	20
4.2.4 Segmentación Conductual	20
4.3 Estrategia de producto y servicio	21
4.4 Estrategia de precio.....	24
4.5 Estrategia de distribución.....	24
4.6 Estrategia de comunicación y ventas	25
4.7 Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual	27
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma	29
V PLAN DE OPERACIONES	30
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	30
5.2 Flujo de operaciones	33
5.3 Plan de desarrollo e implementación	34
5.4 Dotación	35
VI EQUIPO DEL PROYECTO	38
6.1 Equipo Gestor.....	38
6.2 Estructura Organizacional	38
6.3 Incentivo y Compensaciones.....	38
VII PLAN FINANCIERO	39
7.1 Tabla de Supuestos	39
7.2 Estimación de Ingresos.....	39
7.3 Plan de Inversiones y Valor Residual (Mercado) de los Activos.....	41
7.4 Gastos Operacionales y Costos de Material Directo	42
7.5 Proyección de Estado de Resultado	43
7.6 Proyección de Flujo de Caja sin Valor Residual	44
7.7 Proyección de Flujo de Caja con Valor Residual.....	45
7.8 Cálculo Tasa de Descuento.....	46
7.9 Balance Proyectado.....	46
7.10 Capital de Trabajo	47
7.11 Fuentes de Financiamiento	47
7.12 Análisis de Sensibilidad	47

VIII RIESGOS CRÍTICOS	48
IX PROPUESTA INVERSIONISTA	49
X CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50
Libros	50
Publicaciones y Reportajes.....	50
ANEXO I: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	52
Encuesta	52
Resultados de la Encuesta.....	54
Entrevistas Individuales a Clientes de Zapatos Eligens (Ahora Cordwainer)	75
ANEXO II: Detalles del Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	77
Análisis de la Industria.....	77
Análisis PESTEL	78
Análisis Atractividad de la Industria del Calzado.....	90
Competidores.....	92
Grandes Actores	92
Producción Nacional	94
Firmas de Diseño	97
Resumen Competidores.....	103
Principales Proveedores.....	105
Clientes.....	110
Macrotendencias del Consumidor en Chile	110
Tendencias de Marcas y Consumidores en Chile	112
ANEXO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	113
ANEXO IV: PLAN DE MARKETING	114
Líneas de Producto	114
Zapatos de Vestir.....	114
Zapato Casual	115
Línea: Botas	116
Objetivos de Marketing.....	117
Objetivos Secundarios de Marketing	117
Local a Arrendar	122

Detalles del Local a Arrendar	122
Decoración de la Tienda	123
ANEXO V: PLAN DE OPERACIONES	124
Flujo de procesos más importantes	124
Proceso de Recepción	124
Proceso de Producción.....	125
Proceso de Atención a Clientes y Venta de Productos	126
Plan de desarrollo e implementación	127
ANEXO VI: EQUIPO DEL PROYECTO.....	128
ANEXO VII: PLAN FINANCIERO	128
Calculo Tasa de Descuento.....	128
Cálculo de Capital de Trabajo.....	131
Análisis de Sensibilidad	132

Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis PESTEL.....	5
Tabla 2: Proveedores Relevantes.....	6
Tabla 3: Matriz de perfiles competitivos.....	9
Tabla 4: Consumo de calzados según clases sociales (2012).	10
Tabla 5: Análisis FODA y sus estrategias.	13
Tabla 6: Análisis VRIO.....	15
Tabla 7: Plan de RSE y sustentabilidad.....	17
Tabla 8: Objetivos Primarios de Marketing.....	18
Tabla 9: Factores Críticos de Éxito:	19
Tabla 10: Estimación de demanda y tamaño de mercado objetivo año 1.....	27
Tabla 11: Plan de ventas año 1.....	28
Tabla 12: Presupuesto de Marketing.	29
Tabla 13: Plan de desarrollo del proyecto resumido.	34
Tabla 14: Perfiles de cargo.	37
Tabla 15: Estimación de Ingresos del proyecto en función de plan de ventas.	40
Tabla 16: Plan de Inversiones y valor residual (Mercado) de los Activos.	41
Tabla 17: Gastos operacionales del proyecto.	42
Tabla 18: Estimación de costos material directo.	43
Tabla 19: Proyección estado de resultado.	43
Tabla 20: Proyección de flujo de caja sin valor residual.	44

Tabla 21: Evaluación financiera proyecto puro sin deuda ni valor residual.	44
Tabla 22: Ratios financieros clave proyecto puro sin deuda ni valor residual.	44
Tabla 23: Proyección de flujo de caja con Valor Residual.	45
Tabla 24: Evaluación financiera proyecto puro sin deuda y valor residual.	45
Tabla 25: Ratios financieros clave proyecto puro sin deuda y valor residual.	45
Tabla 26: Cálculo tasa de descuento	46
Tabla 27: Balance proyectado.	46
Tabla 28: Riesgos críticos del proyecto.	48

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Desempeño del mercado de zapatos en Chile.	3
Ilustración 2: Acores Clave de la Industria.	4
Ilustración 3: Atractividad de la industria del calzado.	7
Ilustración 4: Atractividad industria del retail dentro de las firmas de diseño.	7
Ilustración 5: Mapa de posicionamiento relativo competencia directa.	8
Ilustración 6: Cadena de Valor Cordwainer.	14
Ilustración 7: Gráfico percepciones de clientes encuestados.	21
Ilustración 8: Líneas de productos Cordwainer.	22
Ilustración 9: Mapa de posicionamiento relativo esperado en el mercado de Cordwainer.	22
Ilustración 10: Diseño de marca Cordwainer.	23
Ilustración 11: Evolución de participación de mercado.	28
Ilustración 12: Modelo de operaciones Cordwainer.	30
Ilustración 13: Estructura organizacional del proyecto.	38

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocio pretende reinventar un emprendimiento de un Ingeniero Civil llamado Álvaro Veliz. Dicho negocio nace a partir de las ganas de aprender un oficio de este profesional y que poco a poco comenzó a tomar nuevos ribetes, perfeccionando la técnica, la calidad y la destreza en la fabricación de zapatos de vestir para hombres. Es así como surge la marca Eligens.

Pese a que los zapatos Eligens fueron de calidad y de gusto de sus clientes, la complejidad del negocio y la falta de una estrategia operacional, comercial y financiera, hizo que este emprendimiento fracasara y que el joven emprendedor volviera a trabajar en su antigua profesión dejando de lado este proyecto. Es en este contexto, donde Rodrigo Bastías como parte del equipo gestor en conjunto con las ideas y experiencia de Álvaro Veliz, toma esta iniciativa y elabora el presente Plan de Negocio, con el propósito de definir nuevas estrategias y marcos operacionales que permitan si se dan las condiciones esperadas, resultados exitosos en un mercado extremadamente competitivo.

El objetivo principal de la creación de esta nueva empresa es redefinir el negocio, con una nueva marca llamada "Cordwainer", inspirada en los elementos característicos de los zapatos fabricados por los antiguos zapateros ingleses. Para ello, se considera al cliente como foco principal, estudiando sus gustos, sus preferencias, dónde y por qué compra, qué se puede hacer para llegar a él y cuáles son los factores críticos de éxito que permitirán obtener los beneficios esperados. Dentro de este marco, se realiza también un estudio a fondo de la competencia, los proveedores y el macroentorno en general para establecer las condiciones en las cuales se va a competir y finalmente la ventaja competitiva.

Como resultado del estudio, se define el barrio El Golf en la comuna de Las Condes como el lugar adecuado para desarrollar el negocio. El Cliente objetivo es el hombre profesional, con capacidad de adquirir zapatos cuyo precio está sobre el promedio de mercado (en su mayoría de origen asiático), no obstante hay que tener en cuenta que este cliente exige siempre alta calidad, estilo y comodidad y para satisfacerlo es clave enfocarse en la competencia central de la marca, la cual es: la capacidad de ofrecer zapatos hechos a mano con materiales de alta calidad y comodidad, elaborados por artesanos altamente calificados y con personal de ventas cercano, que asesora y puede entregar un producto personalizado. Finalmente, es fundamental poner foco en la penetración y difusión de la marca, a través de la encontrabilidad, masividad y relacionalidad con los clientes.

La evaluación de este proyecto se define a 5 años obteniendo un resultado de MM\$ 45,5 de VAN dada una inversión inicial de MM\$ 57, lo que hace recomendable este proyecto para el inversionista. Cabe destacar que este escenario se considera conservador desde el punto de vista del posible crecimiento del mercado y/o la cantidad de unidades que podría comprar un cliente promedio, ya que, según las encuestas, esta podría ser mayor. Por otro lado, se recomienda poner énfasis en el cumplimiento del plan de ventas y el presupuesto de costos, sobre todo en aquellos incentivos variables para los trabajadores.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Eligens fue una nueva microempresa dedicada a la confección y venta de calzado artesanal para hombres, pertenece a lo que el mercado llama firmas de diseño, destacaba por su diseño de corte europeo y gran comodidad basado en materiales nobles y detalles en la producción, como por ejemplo su relleno de conglomerado de corcho bajo la plantilla de suela, la que otorga mayor amortiguación y durabilidad.

Esta empresa parte con un joven emprendedor llamado Álvaro Veliz. Álvaro es Ingeniero Civil, y aprendió el oficio gracias a un quiebre en su vida profesional y querer hacer algo diferente como un oficio. Para ello, se junta con un artesano de zapatos y trabaja de forma gratuita aprendiendo el arte de la confección de los calzados para hombre. Día a día, Álvaro fue perfeccionando su técnica, estudiando y viajando para adquirir más conocimiento y conceptos, compró máquinas y comenzó a elaborar sus propios zapatos para su venta, notando que la gente aprendía a percibir las diferencias de las calidades y el valor que tenía para los clientes un producto hecho a mano con materiales nobles y de gran calidad.

Pese a que el producto y la propuesta era atractiva, la falta de un plan de negocio concreto, que involucrara no sólo los aspectos técnicos, sino que los elementos de mercado, tales como; la competencia, la estrategia de marketing, la segmentación y comprensión de sus clientes, así como la eficiente gestión productiva y financiera, imposibilitaron que el negocio prosperara y quedara todo a medio camino. Es por esto, que este plan de negocio, pretende dar el primer paso para tomar una idea y plasmarla en forma concreta, rediseñar la marca haciéndola más atractiva y mostrando que es posible refloatar el negocio y llegar a un segmento de clientes concretos, que esperan por productos de calidad, cómodos y con estilo superior que harán del caminar una experiencia única. Nace así “Cordwainer”.

Respecto al mercado del calzado en Chile, se puede afirmar que está dominado y concentrado por pocos y grandes actores, con precios muy competitivos y con amplios y variados canales de distribución, tanto en tiendas propias como en los grandes centros comerciales del país, destacando los productos importados, principalmente de China. No obstante, este último tiempo, han surgido nuevos actores, generando un nicho que se enfoca en factores diferenciadores, tales empresas reciben el nombre de “Firmas de Diseño”. Lo interesante, es que la investigación del mercado arroja que este segmento está creciendo y que los clientes gustan de este tipo de producto y está dispuesto a consumir si la propuesta de valor es adecuada. Es en este mercado, en el cual se desarrolló el estudio, primeramente explorando y analizando la competencia y la industria en general, luego, conociendo a fondo a los potenciales clientes a través de encuestas y entrevistas, para finalmente concluir que existe un mercado potencial que está dispuesto a adquirir un zapato con estas características.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1 Industria

La industria del calzado en Chile incluye a múltiples actores (Ver ilustración 1), tales como; importadores de zapatos, fabricantes, proveedores de materias primas, empresas de servicio, retail y finalmente los zapatos de nicho o de especialidad, dentro de los cuales se encuentran; los zapatos outdoor, zapatos de niños, zapatos a cargo de diseñadores o fabricantes artesanales, zapatos ortopédicos, zapatos deportivos, etc.

La Ilustración 1, muestra el tamaño de la industria a nivel mundial y nacional, los principales actores y las cifras que se mueven en torno a ella.



Ilustración 1: Desempeño del mercado de zapatos en Chile.
Fuente: FEDECCAL

Según el Estudio “El Mercado de la Confección Textil y el Calzado en Chile Noviembre 2013”, en el sector del calzado nacional, el número total de empresas fabricantes es de 563. De éstas, el mayor número son microempresas (341), es decir, el 60% del total y cuentan con aproximadamente 150 empleados. Le siguen las pequeñas empresas (130, es decir, el 23%), con 1.100 trabajadores promedio aproximadamente. El número de medianas empresas es de 16, un 3%. La Ilustración 2 muestra los actores clave de la industria del calzado en Chile.

Estudios de FEDECCAL indican que la comercialización de calzado en el año 2014 fue muy compleja, en particular para los importadores, quienes comercializan cerca del 90 % del calzado

consumido en Chile. Esta situación aún persiste a comienzos del 2015 y se puede apreciar el detalle en el Anexo II: Detalles del Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

Los estudios además muestran que la industria ha tenido una revolución dentro de su madurez, luego de que en la década de los 80, debido a la fuerte entrada de las importaciones asiáticas (del mismo modo que la industria textil). Una alta competencia con los productores orientales hizo que el mercado nacional cayera provocando el cierre de una gran cantidad de empresas, no obstante, hoy en día el negocio está resurgiendo para los actores locales. Si bien en 2012 los consumidores chilenos adquirieron entre cinco y seis pares de zapatos y/o zapatillas, de los cuales más del 80% provino de Asia (según información de Fedeccal), la reinversión de los productores chilenos se ha dado fuerte en el país desde hace tres años, corriente que ha venido de la mano de una oferta con productos de calidad, donde las marcas propias son la estrategia de diferenciación. Este trabajo se enfocará precisamente en este segmento, el que incluye a aquellos diseñadores y fabricantes artesanales que venden al por menor, es decir, **el retail o venta al menudeo de zapatos de especialidad**. Dicho segmento se denominará de ahora en adelante “Firmas de diseño” y pertenece a los más de 100 diseñadores independientes que han impulsado el negocio de confección nacional de zapatos en el país. Algunos actores relevantes son; Mr.&Mrs., Bestias, Bárbara Briones, Z&D Makers y Paradiso Perduto, los que se verán en más detalle en los próximos apartados.



Ilustración 2: Acores Clave de la Industria.
Fuente: Elaboración Propia

Análisis PESTEL

El siguiente cuadro muestra el análisis PESTEL de la industria en base a los antecedentes recopilados en el ANEXO II: Detalles del Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

Grupo Actividad	Riesgo	Oportunidades	Exigencias
Político	+ Chile posee un ambiente político favorable para hacer negocios donde se cumple el estado de derecho.	+ Actualmente el ambiente político permite realizar negocios.	+ Cumplir con la normativa vigente del estado
Económico	+ La economía presenta una desaceleración, no obstante el impacto no ha sido significativo. La reforma tributario no ha tenido un impacto tan relevante en la economía + Algunas reformas, como la laboral han generado cierto grado de incertidumbre en el mercado nacional	+ Las expectativas están bajas debido a las reformas económicas, no obstante, esto baja los niveles de inversiones generando menores niveles de competencia para el segmento objetivo.	+ Adaptación constante en materia económica, contable y tributaria, de manera de poder cumplir con los organismos del estado. SII., tesorería general de la republica, Inspección del trabajo, etc.
Social	+ Hay grupos sociales que han bajado su nivel adquisitivo por la desaceleración económica, además, los grupos sociales están cada vez estrictos con el cumplimiento de las empresas en calidad, medio ambiente y responsabilidad social	+ Existen grupos socioeconómicos que generan oportunidades para proyectos de este tipo + Existe reducción de los índices de pobreza, sin embargo destaca la desigualdad social	+ coexistir de manera adecuada con la sociedad, creando una empresa sustentable en el tiempo y con compromiso social, tanto con los trabajadores, el medio ambiente y los clientes.
Tecnológico	+ La tecnología cambia de forma muy rápida, por lo que adquirir tecnología puede generar riesgos de obsolescencia de forma muy temprana en las diferentes industrias. + Si bien la tecnología podría ser un aporte a la industria, no se debe abusar de ella, ya que es posible crear un desenfoco con el segmento de cliente elegido.	+ Las tecnología y las telecomunicaciones a través de Internet generan una oportunidad para el comercio electrónico + Las redes sociales en especial Facebook y WhatsApp han tenido son las que lideran el uso entre los chilenos. + Las ventas por internet se han multiplicado por 21 veces en la última década	+ Contar con los medios apropiados, humanos y técnicos para implementar de forma eficiente los medios tecnológicos.
Ecológico	+ Destaca la Responsabilidad Social Empresarial y la cultura del reciclaje y el cuidado por el medio ambiente de toda la cadena productiva	+ Un plan adecuado de RSE y enfoque en la materia ecológica genera además un impacto positivo en la empresa que la adopta.	+ Si bien no es exigible ambientalmente en la industria medidas especiales. El aspecto ecológico es esencial para empresas sustentables.
Legal	+ Se destaca la reforma laboral + Las normas técnicas que involucran a la industria del calzado	+ Regirse por las normas técnicas aunque no sea obligatorio en la industria permite mejorar los procesos de productivos y de calidad de producto.	+ Cumplir con los aspectos legales de la Industria y la norma chilena.

Tabla 1: Análisis PESTEL.

Fuente: Elaboración Propia

A pesar de que la economía no presenta condiciones tan favorables y las condiciones políticas tienden a desincentivar la inversión, este tipo de negocio no es impactado de forma tan relevante, dado que es un producto de consumo de primera necesidad, y por lo tanto, si la oferta de valor es atractiva, es posible incentivar a los clientes a que compren este tipo de producto. Cabe destacar las oportunidades en materia tecnológica y ecológica, en donde la tendencia es la sustentabilidad.

Proveedores Relevantes

El siguiente listado muestra los principales proveedores de la industria, los detalles de cada uno se encuentran en el Anexo II: Detalles del Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

Grupo Actividad	Proveedor	Relevancia
Hormas	Hormas Hormital	ALTA
Curtiembres	Cueros Conac	ALTA
	Jorge de Camino y Cia.Ltda.	ALTA
	Curtiembre ALEU Y CIA LTDA	MEDIA
	Curtidos BAS S.A.	MEDIA
	Cuero BAT	BAJA
	Curtiembres Fischer C&F Ltda.	BAJA
Suelerías	Martínez y Martínez Ltda, "Suelería Matucana"	ALTA
	Suelería La Preferida	MEDIA
	Suelería Linares Jose Raul Jesús Miranda Espinoza	BAJA

Tabla 2: Proveedores Relevantes.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Atractividad de la Industria

En la Ilustración 3, se puede apreciar las fuerzas que intervienen en la industria del calzado y en la que se puede concluir que esta industria es poco atractiva, dado que es un mercado maduro con grandes y consolidados participantes. Lo anterior se refuerza si se considera la baja rentabilidad de uno de los actores principales, como FORUS, quien logró MM\$ 59.515 de ingreso durante el primer semestre de 2016¹, un margen de EBITDA de 16,4% y MM\$ 5.139 de utilidades, lo que representa tan solo un 8,6% de rentabilidad. El detalle del análisis de atractividad se puede apreciar en el Anexo II: Detalles del Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

Respecto a la industria en la cual va a competir Cordwainer (Retail de zapatos de Firmas de Diseño) y su segmento de mercado, se puede concluir que los clientes siguen teniendo igual o mayor poder de negociación, la amenaza de sustitutos es baja y el poder de negociación de los proveedores aumenta, dado que los actores de esta industria son de menor tamaño. Por otra parte, la amenaza de nuevos entrantes a esta industria es media, ya que para entrar en este nicho de mercado es necesario adquirir ciertas competencias que no son fáciles de incorporar.

¹ Informe Resultados Primer Trimestre de 2016. FORUS.

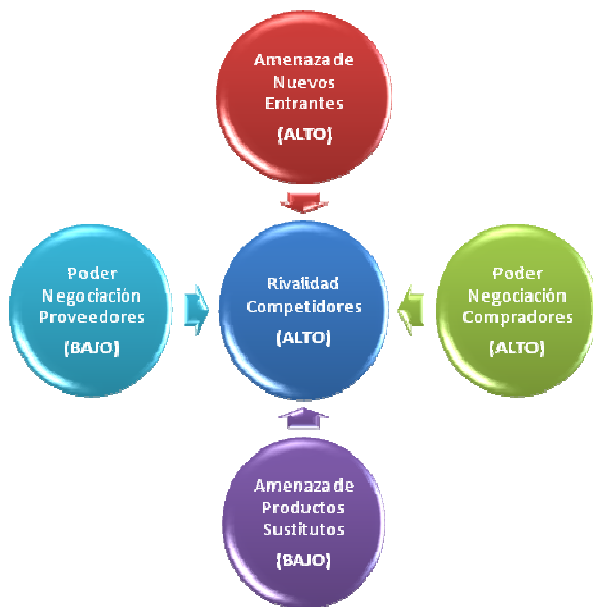


Ilustración 3: Atractividad de la industria del calzado.
Fuente: Elaboración propia.

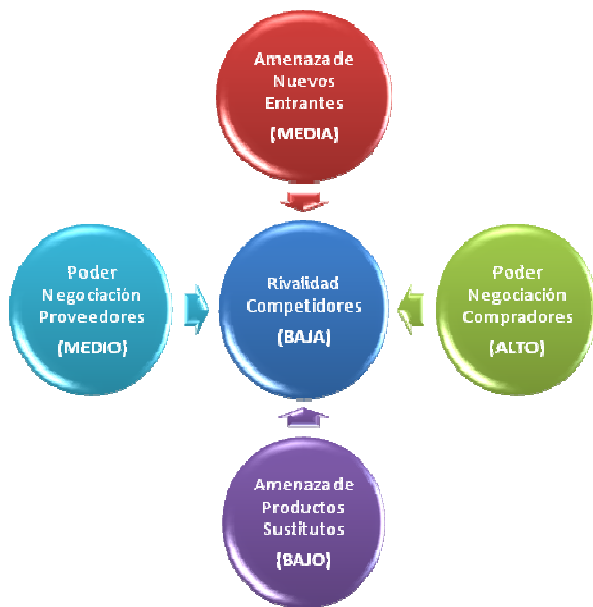


Ilustración 4: Atractividad industria del retail dentro de las firmas de diseño.
Fuente Elaboración Propia.

Todo lo anterior converge en una rivalidad media entre los competidores y no baja como en el caso de la industria del calzado. La ilustración 4 muestra la atractividad de la industria del segmento firmas de diseño.

Las fuerzas que aumentan la rentabilidad del sector de zapatos de especialidad o firmas de diseño, son la capacidad de diferenciarse a través de la exclusividad de sus productos, la moda, el lujo, el estilo y la satisfacción superior del cliente a través del conocimiento de los mismos, además de la permanencia de los canales de distribución adecuados cuidando la rentabilidad de los productos vendidos.

Este nicho de mercado ha ido en aumento, los clientes desean y conocen más de moda de zapatos, elevan a un nivel superior las marcas nacionales, premian a las empresas con responsabilidad social y a los emprendedores que destacan por la calidad de sus productos. En contraposición, este aumento ha implicado que entren nuevos actores que luchan por la participación de este nicho de mercado.

2.2 Competidores

Los competidores de la industria para este trabajo se pueden dividir en tres, por un lado, están los grandes actores, que en su mayoría importan los productos desde China e India, y los pequeños actores, que importan productos exclusivos principalmente de Europa, compran a productores nacionales y finalmente se encuentran aquellos pequeños actores que fabrican y venden sus productos en forma independiente. En el Anexo II: Detalles del Análisis de la Industria, Competidores y Clientes se puede encontrar el detalle de la competencia y una tabla resumen con los participantes más importantes.

2.2.1 Mapa de Posicionamiento Relativo

En el mapa de posicionamiento relativo se identifican dos ejes de valor de marca, en el cual están:

Confección Superior: que implica la calidad del producto, los materiales, los insumos y su fabricación artesanal cuidando cada detalle, por otro lado tenemos la comodidad, la durabilidad y finalmente la elegancia, el diseño y el estilo del zapato.

Experiencia de Compra Superior: Cercanía y vínculo con el cliente, sus necesidades y requerimientos. En términos generales se busca el bespoke². También aquí se encuentra la comodidad de la tienda, la asesoría del vendedor y las ventajas de tener una potente página web y productos para poder cotizar y posteriormente comprar.



Ilustración 5: Mapa de posicionamiento relativo competencia directa.

Fuente: Elaboración propia.

² Bespoke: término que significa que el cliente participa en el diseño del zapato, los tipos de cordones, la suela, la horma, el color, los cueros, etc. Siempre con el apoyo y sugerencias del diseñador, de tal modo de no afectar la elegancia y el estilo del producto final, ya que no se busca que el cliente diseñe el producto propiamente tal.

2.2.2 Matriz de Perfiles Competitivos

Factor Crítico de Éxito	Ponderador	Mr&Mrs		Bestias		Z&D Makers		Sitrana		Padre Nuestro		Osorio Opazo		Loake Shoemakers		Zapatería Maestra	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Calidad, comodidad, diseño de producto	23%	3	0,69	2	0,46	2	0,46	3	0,69	2	0,46	2	0,46	4	0,92	3	0,69
Fabricación Artesanal	10%	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Comodidad	22%	3	0,66	3	0,66	3	0,66	3	0,66	2	0,44	2	0,44	3	0,66	3	0,66
Diseño Estilo	15%	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Bespoke - Cercanía con el cliente	15%	2	0,3	1	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Experiencia de Compra	15%	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3
TOTAL	100%	2,7		2,22		2,47		2,7		2,1		2,1		3,08		2,55	

Tabla 3: Matriz de perfiles competitivos.

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro se concluye que los competidores directos más importantes, son Loake, Sitrana, Mr&Mrs y la Zapatería Maestra. Todos ellos con factores comunes como la calidad, la fabricación artesanal y la comodidad, no obstante, el factor Bespoke, no se visualiza en todos con una alta puntuación dejando un espacio para algún otro actor en ese ámbito.

2.3 Clientes

Macrotendencias del Consumidor en Chile³

En el Anexo II: Detalles del Análisis de la Industria, Competidores y Clientes se puede encontrar el detalle de las macrotendencias de los clientes chilenos, destacándose el cuestionamiento ético del consumo y como las marcas deben posicionar su producto en la sociedad de manera de generar una experiencia social, seguido con nuevos enfoques en la gestión de marca que buscan expresiones más de fondo, tales como la responsabilidad social, el medio ambiente, la inclusión entre otros.

Caracterización de los Consumidores de Zapatos

Según la encuesta realizada en este trabajo, un 48% de las personas compra entre 1 y 2 pares de zapatos, mientras que un 23% compra entre 3 y 4 pares de zapatos de las características de Cordwainer.

Según FEDECCAL En términos de cantidad, las clases baja y media baja son las que más consumen porque son el mayor porcentaje de población. No obstante, en términos de valor, es la clase alta y media alta la que tiene un mayor consumo. El consumo está liderado por mujeres en un 43,7%, los hombres consumen un poco más del 36% y los niños algo más del 20%.

Los consumidores de clase media-alta y alta suelen escoger los grandes centros comerciales y las tiendas especializadas, así como, en menor medida las tiendas por departamentos, para comprar calzado. La preferencia de compra en estos establecimientos está relacionada directamente con una cuestión de calidad y garantía de los productos ofertados, así como de marca.

Estrato social	Clase	Población	%	Consumo (Pares)	Tipo
AB,C1	Alta y Media alta	1.657.247	10%	9.075.000	Calzado mayor a 100 USD
C2	Media	3.334.494	20%	18.150.000	Calzado entre 50 y 100 USD
C3	Media baja	4.971.737	30%	27.225.000	Calzado menor a 50 USD
D	Baja	5.468.916	33%	29.947.500	Calzado menor a 20 USD
E	Extrema pobreza	1.160.073	7%	9.075.000	Calzado reciclado
TOTAL	-	16.572.475	100%	90.750.000	-

Tabla 4: Consumo de calzados según clases sociales (2012).

Fuente FEDECCAL.

El mercado relevante de Cordwainer según las encuestas, son hombres profesionales, la mayoría posee título universitario y algunos postgrado, la edad varía entre 25 y 45 años de edad. En relación a los zapatos, los prefieren distinguidos, de alta gama y elegantes, de manera tal de lucir

³ Fuente: Consumo o no Consumo esa es la cuestión – Revisión de las principales Macrotendencias del Consumo de los Chilenos. ChilescoPIO.

una prenda que los haga diferenciarse, pero por sobre todo que los haga sentir cómodos y seguros. Respecto a la comuna de residencia, el resultado es diverso, siendo las más importantes, Las Condes, Santiago, Ñuñoa y Providencia. Su lugar de trabajo es mayoritariamente la comuna de Las Condes, Santiago y Providencia con un (71,32%).

Los principales períodos de compra son al inicio de cada temporada, esto es, hacia diciembre (comienzo del verano) y junio (comienzo del invierno). Asimismo, al final de cada temporada, con las rebajas, también se registran mayores índices de compra.

Atendiendo al precio del calzado en diferentes puntos de venta, el calzado de señora y de caballero se puede clasificar en cuatro categorías:

Gama Alta y Media Alta: incluye la línea de calzado de alta costura y de diseñador (más de 100 USD)

Gama Media: incluye la línea de calzado de precio medio (entre 100 y 50 USD)

Gama Media Baja: incluye la línea de calzado de precio medio bajo (entre 50 y 20 USD)

Gama Baja: incluye la línea de calzado económico (menos de 20 USD)

Conclusión del Capítulo

En una industria muy competitiva, con pocos y grandes actores, han renacido estos últimos años productores nacionales con una propuesta de valor diferente, mostrando calidad y diseños de vanguardia para un grupo selecto de clientes.

A pesar de tener un atractivo medio, el segmento de Firmas de Diseño en la gran industria del calzado ha logrado innovar y especializarse, ofreciendo productos de calidad a través de un servicio superior y en algunos casos con una relación cercana al cliente, lo que ha permitido un crecimiento constante hasta el momento. Es ahí donde una comprensión detallada del cliente y una propuesta de valor cercana y de calidad superior puede hacer la diferencia de manera de capturar valor en este mercado.

III DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de Negocio

<u>Socios Claves</u>	<u>Actividades Claves</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relación con Clientes</u>	<u>Segmentos de Clientes</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de materias primas claves: Cuero, suelas, hormas, materiales de embalaje. - Sastres - Proveedores financieros - Arrendatario local de venta - Proveedor logístico para despacho a cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de las materias primas óptimas para lograr la perfección en la fabricación de cada producto - Realización de asesorías expertas de los vendedores y participación de los clientes en la etapa de fabricación de sus zapatos - Despacho oportuno para cada pedido - Crear un plan de difusión de alto impacto que llegue al nicho de mercado en el cual se encuentran los clientes - Actualizar constantemente los canales de venta y la base de dato de clientes 	<p>Zapatos de hombre hechos a mano, seleccionando las mejores materias primas y cuidando cada detalle en su producción, de manera de lograr la mayor comodidad, elegancia y durabilidad en el producto.</p> <p>Adicionalmente el cliente puede participar del proceso, recibiendo asesoría de parte de los vendedores y eligiendo color, textura, modelo, cordones, etc. Se ofrece un proceso de postventa superior, dando garantía extendida en los zapatos y la posibilidad de reparación de los mismos con manos expertas.</p>	<p>- La relación con los clientes será cercana, asesorando de forma experta, honesta y personalizada cada vez que necesiten comprar zapatos. Cada cliente estará en una base de datos, donde se tendrá las características de su pie, su historial de compra y además se garantizará el servicio de postventa en caso de algún inconveniente generado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres, empresarios y ejecutivos entre 25 y 45 años, que buscan permanente calidad, comodidad y exclusividad en todo lo que consumen. Son muy racionales en su compra y exigen una alta relación de precio y calidad. - Principalmente trabajan y/o viven en la comuna de Las Condes. - Pertenecen a un Segmento Socioeconómico Alto ABC1 y C2, la gran mayoría poseen títulos universitarios y algunos postgrados.
<p><u>Estructura de Costo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura de costo fija + comisiones por cumplimiento de objetivos de venta y calidad - Pago por hora para empleados part-time - Costos directos por ventas (materiales, insumos, etc.) - Costos de mantención y operación de las tiendas y el taller - Costos de Administración y logística - Comisiones para tiendas asociadas 			<p><u>Fuentes de Ingresos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por venta de zapatos. - Pago a través de página web mediante tarjeta de crédito o redcompra - Pago en local en efectivo, cheque o tarjeta de crédito 	

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Análisis FODA y sus Estrategias

	<p>Oportunidades</p> <p>O1: Crecimiento del segmento de mercado de zapatos exclusivos y hechos a mano</p> <p>O2: Clientes no conocen marcas exclusivas y están dispuestos a pagar por ellas si la propuesta de valor es interesante</p> <p>O3: Clientes valoran la calidad y la comodidad</p> <p>O4: Los clientes valoran la exclusividad de las marcas</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1: Los clientes hoy en día demandan calidad y castigan a la marca en caso de cualquier problema</p> <p>A2: Economía chilena ha estado reprimida y esto podría desacelerar el crecimiento de la marca</p> <p>A3: Para el segmento el poder de negociación de los proveedores es alto, sobre todo para productos de alta calidad en materiales y mano de obra</p> <p>A4: Los grandes actores de la industria podrían entrar a competir con una nueva línea de negocio enfocada en este nicho de mercado</p>
<p>Fortalezas</p> <p>F1: Producto de alta calidad con materias primas óptimas</p> <p>F2: Servicio diferenciado y cercano al cliente, incluyendo Bespoke cuando se requiera</p> <p>F3: Fabricación artesanal hecho a mano, diferenciándose de la competencia, en especial de los grandes actores del mercado.</p> <p>F4: Servicio de postventa garantizado y posibilidad de acceder al historial del cliente</p>	<p>Estrategia FO</p> <p>Se buscará mostrar la diferenciación del producto en el cliente, "culturizar" en el concepto de un zapato distinto, hecho a mano, con calidad superior, que la calidad sea percibida y que cada peso que gastan se compensa con el valor del producto y el servicio otorgado. El objetivo es ganar mercado de las marcas de diseño y sobretodo de los grandes actores. Importante será mostrar la calidad de las materias primas y explicar los procesos (por ejemplo en un zapato a medio armar).</p>	<p>Estrategia FA</p> <p>La fortaleza y calidad del producto debe controlarse en toda la cadena, incluyendo los procesos de postventa, de esa manera se puede evitar la fuga de clientes, el cliente debe percibir una calidad superior en todo momento.</p> <p>Los proveedores deben alinearse a la estrategia de Cordwainer de tal manera de entregar la calidad que se requiere, ambas partes deben coordinar instancias de conocimiento en el tiempo. Respecto a la entrada de nueva competencia, se espera hacer inteligencia de negocio adecuada para poder prever y generar las actividades que permitan anticiparse a la aparición de nuevos productos.</p>
<p>Debilidades</p> <p>D1: Marca y tipo de producto poco conocido en el mercado</p> <p>D2: La empresa no posee economías de escala, por lo que los costos siempre serán elevados (calidad sixsigma)</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>Para clientes Bespoke y de gran valor, incluso podría estar la posibilidad de ir a su lugar de trabajo y/o domicilio de tal manera de mostrar el producto y mostrar la calidad del producto.</p> <p>Respecto a las economías de escala, se buscará ser eficientes a través de sistemas de aseguramiento de calidad, midiendo defecto y perfeccionando los procesos.</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>Por ser una marca poco conocida y con clientes muy aprensivos y racionales en su compra, se buscará promocionar el producto a través de los propios clientes, la idea es que ellos puedan comentar en la web como les ha ido con sus zapatos, publicitar en revistas y diarios.</p> <p>Ante la situación de no tener economías de escala y con la amenaza de grandes actores entrando en el nicho de Cordwainer, lo mejor que se puede hacer es mejorar en calidad y superar las expectativas del cliente.</p>

Tabla 5: Análisis FODA y sus estrategias.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Cadena de Valor

La siguiente gráfica muestra la cadena de valor de la empresa, destacándose las actividades y procesos más relevantes en la generación del margen.

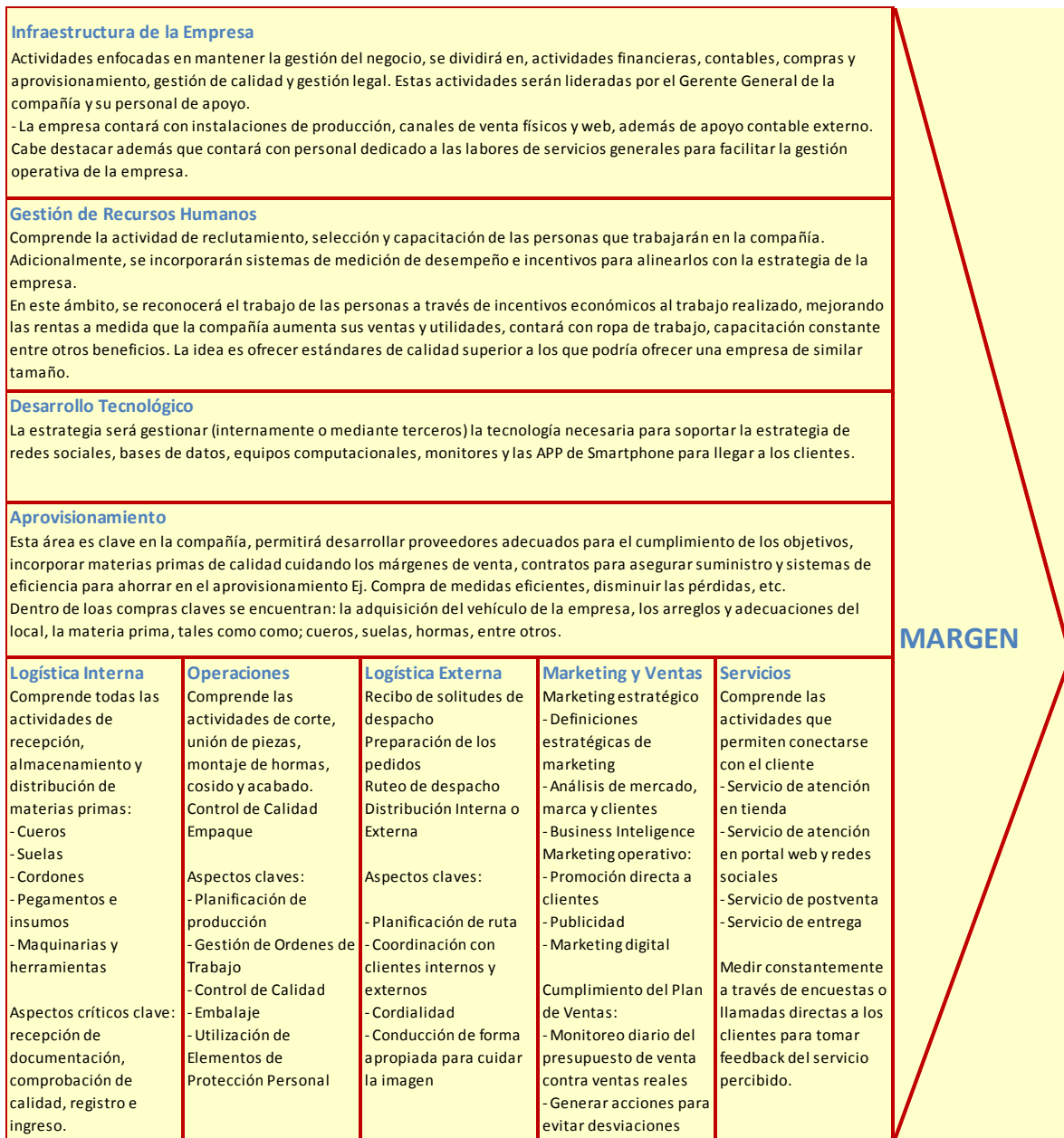
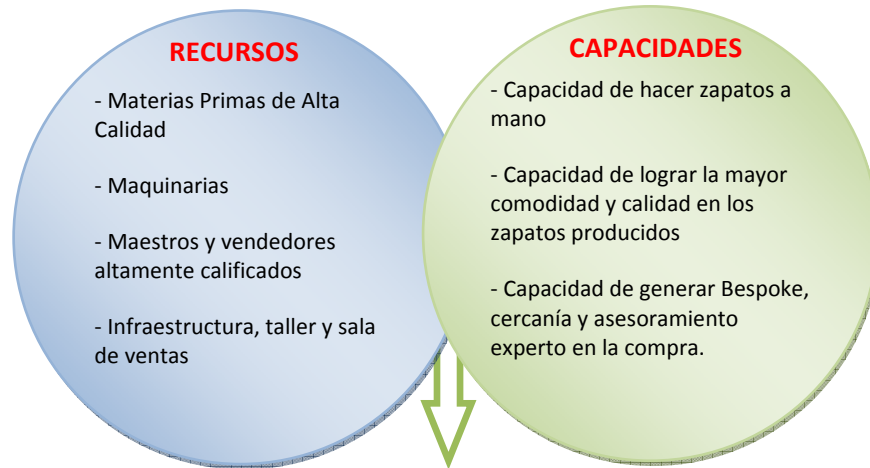


Ilustración 6: Cadena de Valor Cordwainer.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Recursos Capacidades y Competencias



Análisis VRIO

Competencia Central / Ventaja Competitiva	Valorable	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
Capacidad de ofrecer a un segmento de clientes zapatos hechos a mano con materiales de alta gama y comodidad, elaborados por artesanos altamente calificados y con personal de ventas cercano, que asesora y puede entregar un producto personalizado al cliente. Garantía extendida de 1 año y reparación experta en caso de fallas o uso del cliente.	SI	SI	NO	SI	SI Ventaja Competitiva sostenible en el tiempo y con capacidad de perfeccionar día a día con la estrategia definida

Tabla 6: Análisis VRIO.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Misión y Visión de la Empresa

Misión

“Ofrecemos calzados fabricados con la mejor selección de materias primas, hechos a manos por personas altamente calificadas y que cuidan de cada detalle en los procesos de fabricación, para entregar a sus clientes no sólo un zapato, sino que una experiencia única en comodidad y estilo al caminar.”

Visión

“Seremos un referente de calidad y estilo en los calzados que desarrollamos, además de un buen lugar donde trabajar y enamorarse del zapato y sus procesos, principalmente enfocado al mercado masculino. Lo demás vendrá de la mano de hacer lo que a uno le apasiona”.

3.3 Estrategia

3.3.1 Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada será enfocarse en entregar al cliente un producto diferente, el cual se enfoca en sus necesidades y se destaca por sobre el resto a través de la excelencia de los materiales, la comodidad y la fabricación artesanal hecha a mano.

Junto con lo anterior, se solicitará a los clientes tener el tiempo necesario para asistir a ver el local de venta, conocer el trabajo a través de zapatos a medio terminar y terminados, generar el vínculo y la intimidad con ellos, además de atender sus necesidades a través de asesorías en función de su particular estilo. El cliente además debe conocer y distinguir el producto que está comprando, conocer las virtudes, los materiales que en ellos se emplean y percibir que está adquiriendo un producto único en el mercado.

Los clientes serán un nicho específico, con el cual no se llegará a través de campañas masivas de marketing, sino de forma muy acotada y en especial a través de ellos mismos. Esta estrategia se definirá en el Plan de Marketing.

3.3.2 Estrategia de Crecimiento

Siguiendo la línea de la estrategia de entrada, esta estrategia será gradual, ya que existe un trade-off entre el crecimiento y la propuesta de valor entregada al cliente, por lo tanto, se espera conseguir un grupo de clientes e ir innovando y mejorando la calidad de las líneas de productos y los servicios de atención, de tal manera de obtener mayores márgenes.

Dentro de la estrategia de crecimiento, se espera ir quitando clientes a los grandes actores, debido al conocimiento y la percepción de valor del producto y el servicio otorgado.

En la medida, que sea posible se incorporarán los recursos necesarios sobre todo de artesanos y talleres adecuados para el crecimiento cantidad vendida y la inauguración de nuevos locales.

3.3.3 Estrategia de salida

La estrategia de salida consistirá en dos posibles situaciones:

1. Venta de la empresa a un tercero: con lo cual se valorarán los activos, la marca y los flujos futuros que genera la empresa.
2. Venta por parte debido a posible quiebra: la cual consiste en concluir los trabajos pendientes con los clientes, deshacerse de los activos, pagar las deudas de corto plazo y finiquitar de la mejor forma posible a los trabajadores de la empresa.

3.4 RSE y sustentabilidad

Tal como lo indica el análisis PESTEL en el Anexo II: Detalles del Análisis de la Industria, Competidores y Clientes, los clientes hoy tienden a tener una conciencia social y ecológica más

arraigada, exigen que las empresas sean responsables con su entorno, con los trabajadores y con el medioambiente. Las políticas que aquí se describen serán lideradas por el Director General y se invitará a todos los trabajadores a participar de forma optativa, no obstante, las políticas y prácticas adoptadas serán tomadas en consideración en el quehacer diario de la compañía. Las medidas adoptadas se dividen en 5 ámbitos: Ética, Calidad de Vida, Marketing Responsable, Medioambiente y Vinculación con la Comunidad:

	Estrategia	Plan de Acción
Ética	<p>Definir un conjunto de valores claros a toda la organización con el objetivo de reducir riesgos, generar confianza, crear cultura organizacional, entre otros. Los valores a considerar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honestidad - Compromiso - Integridad - Cuidado por las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación en los valores de la empresa - Crear un ambiente laboral abierto al dialogo
Calidad de Vida Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar una guía de buenas prácticas laborales - Apoyar e incentivar las ideas que hagan un mejor lugar para trabajar - Incentivar la diversidad - Capacitar a las personas en tolerar la diversidad - Balancear la vida personal con el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de un manual de buenas prácticas - Crear instancias para compartir y escuchar a los miembros de la organización, por ejemplo, desayunos, almuerzos, etc. - Contratar a las personas sin discriminar edad avanzada, orientación sexual, discapacidad física, etc.
Marketing Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la veracidad de los productos y servicios ofrecidos - Promover el uso responsable de los productos - Prohibir técnicas de ventas no éticas y respetar la privacidad del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear políticas de marketing en línea con los valores de la empresa. - Bajar las directrices a todos los miembros de la compañía.
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Adoptar principios de proyección del medioambiente - Hacer políticas ecológica de compras - Motivar a los empleados a colaborar en aspectos medioambientales - Incentivar al reciclaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Elección de proveedores que promuevan el cuidado con el medioambiente - Dictar charlas del cuidado del medioambiente en la empresa - Reducir el consumo de papel y optimizar el uso de las materias primas utilizadas - Usar eficientemente la energía en las instalaciones y/o máquinas de trabajo.
Vinculación con la Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el compromiso de la compañía con causas sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en campañas o iniciativas que pueda tener la comunidad y donde la compañía pueda generar un aporte.

Tabla 7: Plan de RSE y sustentabilidad.
Fuente: Elaboración propia.

IV PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de Marketing

El objetivo general de este plan de marketing es posicionar rápidamente a Cordwainer como líder en su nicho de mercado, a través de sus zapatos de alta gama, con materiales e insumos de alta calidad, hechos a mano y con una comodidad excepcional. Lo anterior se logrará con procesos productivos de primer nivel y creando un vínculo con el cliente mediante el servicio, acompañamiento y asesoría de su compra, incluso un servicio de postventa superior, que otorga una garantía extendida de un año y la posibilidad de reparar sus zapatos a través de la tienda. Para lograr este gran objetivo se disponen de seis pilares fundamentales; Clientes y Fidelización, Precio, Producto, Objetivos Financieros, Comunicación y Ventas, Plan de Marketing Digital y Difusión y finalmente Distribución. En el Anexo IV: Plan de Marketing, se puede apreciar los objetivos secundarios para obtener estos objetivos primarios.

Objetivo Primario	Estrategia	Responsable	Indicador Ratio
Clientes y Fidelización	Obtener el número de clientes del plan de ventas a través de una campaña de comunicación y promoción. Retener los clientes obtenidos con un alto nivel de satisfacción en las bases de datos.	Director General	N° Clientes > 836
Precio	Establecer los precios de los productos sobre \$75.000, y aumentarlos en la medida que se gana participación.	Director General	Precio Promedio primer año > \$ 75.000
Producto	Innovar y mejorar la calidad de los zapatos de forma constante para incentivar la compra y recompra de los clientes.	Director General	Tasa de producto > 90% ⁴
Financiero	Medir en forma constante los indicadores financieros para obtener la rentabilidad esperada del negocio	Director General	Rentabilidad esperada > 20%
Comunicación y Ventas	Dar a conocer y penetrar con la marca en el consumidor objetivo.	Director General	Conocimiento de la marca > 80% ⁵
Plan de Marketing y Difusión	Aplicar una estrategia de encontrabilidad, masividad y relacionalidad para llegar a los clientes objetivo	Director General	N° Clientes > 836 el primer año
Distribución	Posicionar a Cordwainer con una red de canales de venta para lograr el plan de ventas	Director General	N° Clientes > 836 el primer año

Tabla 8: Objetivos Primarios de Marketing.

Fuente: Elaboración propia.

⁴ Tasa de producto = Promedio de los resultados de los objetivos secundarios.

⁵ Se encuestará a los clientes objetivo para determinar el nivel de conocimiento de la marca

Factores Críticos de Éxito

La siguiente tabla, muestra los Factores críticos de éxito, los cuales están relacionados con el análisis realizado en la Tabla 3: Matriz de perfiles competitivos.

Calidad, Comodidad, Diseño del Producto	Fabricar un producto de alta calidad y comodidad es clave para los clientes, así lo describe la encuesta y es por lo que pagarían los clientes.
Crecimiento en valor percibido del producto para lograr precios más altos	Este factor es esencial, ya que por el modo de operar de Cordwainer, no es posible fabricar grandes volúmenes de productos ya que se perdería los factores de diferenciación, de calidad y servicio otorgado.
Relación Cercana con los Clientes	Lograr un vínculo con los clientes es clave para que funcionen estas estrategias, asesorarlo, guiarlo y entregar un producto a su medida.
Conocer al cliente y al segmento objetivo	Se debe segmentar de forma adecuada y apuntar al cliente objetivo, de manera de lograr la mayor relación de costos de marketing vs beneficios obtenidos
Alineamiento de la organización (artesanos, vendedores, ejecutivos) con la estrategia de la compañía.	Es clave que las personas de la organización y hasta los actores claves entiendan el foco del negocio, la propuesta de valor y por qué es tan importante para el crecimiento de la empresa.
Comunicar y promocionar correctamente el producto al segmento objetivo	Los clientes deben comprender que están comprando un producto diferente, de mayor calidad, exclusivo, hecho a mano. Se espera crear una experiencia de compra con el cliente de tal modo de que vuelva a adquirir un nuevo zapato Cordwainer en su próxima compra.

Tabla 9: Factores Críticos de Éxito:

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Estrategia de segmentación

El segmento de mercado de Cordwainer es el de Firmas de Diseño, un nicho del mercado de zapatos, el cual se caracteriza por los siguientes elementos:

4.2.1 Segmentación Geográfica

El lugar geográfico donde estará el showroom será en la comuna de Las Condes en la ciudad de Santiago, específicamente en el barrio El Golf. Lo anterior se justifica por la cantidad de clientes residentes que se ajustan al perfil de compra de zapatos Cordwainer dentro de la comuna y por otro lado, la cantidad de población flotante que pertenece a los estratos económicos altos. Según Pedro Pablo Rivas, socio de GPS, explica que esta población flotante pertenece a los estratos socioeconómicos altos. “La mayoría son personas de grupos ABC1 y C2, que ingresan al barrio entre 8 y 9 horas y se retiran entre 17.30 y 19 horas y según el estudio, requieren productos y

servicios cerca de su trabajo”⁶. Otras comunas que se pretende abarcar pero con una menor demanda, son la comuna de Providencia y Ñuñoa.

4.2.2 Segmentación Demográfica

El mercado relevante, son hombres profesionales que gustan del buen vestir, la elegancia, los zapatos con aspectos distintivos, tales como; el acabado, el corte, la nobleza de los materiales, la fabricación artesanal. La mayoría poseen título universitario y algunos postgrado, la edad varía entre 25 y 45 años de edad.

El estado civil de los encuestados es uniforme, prevaleciendo la condición de casados con un 51,16%.

Respecto a los niveles de ingresos, la encuesta revela que es alto, con un 90,7% ganando más de 1 millón de pesos y sobre el 51% ganando más de 2 millones de pesos al mes.

4.2.3 Segmentación Psicográfica

Las actividades que realizan en su tiempo libre, son: compartir con la familia, ver TV, y compartir en casa con amigos.

En lo que se refiere a los valores de marca, los clientes prefieren una marca exclusiva, enfocada en el diseño y a la moda. Cabe destacar que tal como lo indican las Macrotendencias actuales, los clientes prefieren una marca honesta y transparente en los productos que venden.

Dentro del segmento se destacan a un grupo de clientes que buscan además de zapatos de calidad, cómodos y con estilo, una mayor diferenciación, otorgando, diseños distintivos, tamaño, medidas con precisión a su pie para entregar una experiencia única en alguna etapa de su vida, como por ejemplo, un matrimonio.

4.2.4 Segmentación Conductual

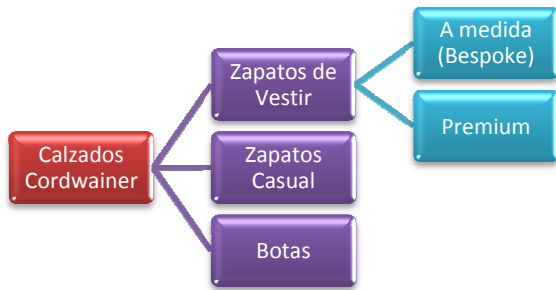
Los hábitos de compra de estos clientes es racional, planificada y no se consideran usuarios de marca de lujo, aunque tienen algunas marcas que consideran de alto valor que suelen utilizar.

Para los clientes encuestados, lo más importante en los zapatos comprados es la calidad, comodidad, dedicación y cuidado en los detalles, seguido por la experiencia de compra y el servicio brindado. En tercer lugar, se encuentra el precio, cabe destacar que un aspecto relevante, es que no les interesa mayormente que sea una marca reconocida.

La compra de productos es entre 1 y 2 pares al año en un 48%, mientras que un 23% compra entre 3 y 4 pares. El presupuesto de compra es entre 50 y 70 mil pesos con un 41% y un 16% está dispuesto a pagar sobre 70 mil pesos. La importancia que le atribuyen al precio es moderadamente o poco importante con un sorprendente 66%, no obstante, hay que tener en cuenta que es un consumidor racional planificado.

⁶ Población flotante de barrios El Golf y El Bosque crecerá un 20% en tres años:

<http://diario.latercera.com/2010/11/26/01/contenido/santiago/32-45961-9-poblacion-flotante-de-barrios-el-golf-y-el-bosque-crecera-un-20-en-tres-anos.shtml#comentarios>



Línea Zapatos de Vestir: se divide en dos sublíneas, línea Premium, que corresponde a todos aquellos zapatos que son hechos a mano, de forma artesanal, con la mejor calidad y comodidad, pero que no son personalizados, mientras que la sublínea “A medida o Bespoke”, son para aquellos clientes que necesitan personalizar su zapato, ya sea en tamaño, anchura, color, entre otros.

Ilustración 8: Líneas de productos Cordwainer.
Fuente: Elaboración Propia

La línea zapatos casual y botas, será para aquellos ejecutivos que necesita tener un zapato cómodo, para la oficina, los fines de semana sin perder la elegancia ni el estilo moderno.

Estas líneas irán incorporando nuevos productos a lo largo del tiempo, manteniendo de todas maneras las líneas clásicas que no pasan de moda y que están en directa relación con la estrategia de la compañía.

La estrategia del servicio será clave en la propuesta de valor, ya que será cercana, asesorando de forma experta, honesta y personalizada cada vez que necesiten comprar zapatos. Cada cliente tendrá la posibilidad de registrarse para garantizar la postventa, los nuevos lanzamientos y las promociones de la marca. La siguiente matriz muestra el objetivo de posicionamiento de la marca.



Ilustración 9: Mapa de posicionamiento relativo esperado en el mercado de Cordwainer.
Fuente: Elaboración propia.

La **Marca** será un aspecto relevante a determinar. Primero que todo, y según la encuesta realizada, un 58,53% de los consumidores objetivo creen que la antigua marca “Eligens” es poco atractiva y que preferirían otra alternativa. Es por ello que se ideó una nueva marca con un concepto renovado y en línea con la estrategia del producto. La marca elegida es “Cordwainer”.



Ilustración 10: Diseño de marca Cordwainer.
Fuente: Elaboración propia

El término Cordwainer es un anglicismo de la palabra francesa Cordonnier, el cual significa, “Zapatero”, esta palabra es introducida en Inglaterra después de la invasión normanda en 1066. La palabra se deriva de la ciudad de Córdoba, en el sur de España, un bastión de los poderosos omeya Kalifs hasta su caída en el siglo 12. Los Moros cordobeses conocían las técnicas y cueros de cabra Musoli, los cuales destacaban por su elevada calidad.

La marca intenta rescatar entonces la esencia del zapato inglés hecho a mano, con materiales de alta calidad y con técnicas altamente especializadas, tal como lo hacían los antiguos Cordwainer manteniendo la distinción del título y la tradición.

Un importante objetivo de la marca Cordwainer es posicionarse rápidamente en los clientes, dado que no es conocida, plasmando la propuesta de valor en la mente de los cliente, se destacará la marca y su significado en el local de ventas, en las cajas, en las bolsas entre otros artículos de publicidad que se dispondrán en la promoción del producto.

El empaque del producto se realizará con material de excelente calidad, que permita el reciclado de manera de que sea amigable con el medioambiente, se evitará la utilización de lacas sintéticas u otros químicos que dificulten la reutilización de la caja, se pondrá una leyenda que inste al cliente a reciclar el envase y el contacto si necesita conocer los puntos de reciclaje en Santiago donde puede dejar el producto. Siguiendo la misma línea, se tendrán bolsas de papel de buena calidad y amigables con el medio ambiente, al igual que las cajas.

4.4 Estrategia de precio

La estrategia de precios de Cordwainer será en base a **Precios de Referencia**, esto significa que se realizarán continuos benchmarking a la competencia directa de la marca, tales como; Bestias, Mr&Mrs, Loake, entre otros.

Los precios referenciales por línea de negocio serán los siguientes:

- Línea Zapatos de Vestir a Medida (Bespoke): Entre 100.000 y 150.000 pesos
- Línea Premiun: entre 70.000 y 100.000 pesos
- Línea Casual: entre 65.000 y 80.000 pesos
- Línea Botas: entre 70.000 y 100.000 pesos

Todas las líneas tendrán descuentos por fidelización, es decir, mientras más compra un cliente al año se le irá haciendo un descuento progresivo.

Otro descuento es el segundo par de menor valor con un 20% de descuento, este efecto genera un fidelización del cliente con la marca.

En lo que respecta a las proyecciones de precios, se espera aumentar el precio promedio de los productos vendidos en \$ 5.000 pesos, comenzando con un promedio \$ 76.000 el primer año, esto dado que no se espera ganar mucha participación de mercado, sino que mantener el nicho para potenciar el valor percibido del producto y la experiencia de compra con el cliente.

Las condiciones de pago, serán, pago en efectivo, vía transferencia electrónica, tarjeta de débito, tarjeta de crédito con 3 y 6 cuotas sin interés en el primer año.

Respecto a posibles reacciones ante estrategias agresivas de la competencia, Cordwainer podrá sumar al cliente al plan de fidelización y otorgar los beneficios de descuentos ya explicados, sin embargo, no se tendrá en cuenta competir en precio con otras marcas, ya que el producto compite en su propio nicho de mercado y no canibalizará sus márgenes de utilidades.

El producto tendrá 6 meses de garantía por fallas de fabricación y será parte de la política de postventa responder de la mejor forma posible al cliente, entregando una solución rápida.

4.5 Estrategia de distribución

Los canales de distribución que se dispondrá serán:

Local de Ventas en Las Condes: este canal estará ubicado en el Barrio el Golf, deberá tener las condiciones apropiadas para recibir a sus clientes de forma cómoda y elegante. El Anexo IV: Plan de Marketing, muestra el local a arrendar en bruto y un prototipo de diseño que se buscará. A largo plazo, una vez instaurada la marca y aumentando el nivel de precios y clientes, se pretende arrendar locales de mejor infraestructura en hoteles, de manera de mejorar aún más la experiencia de compra de los clientes.

El local contará con 1 vendedor, el cual tendrá una proporción en renta fija y una variable, de tal manera que tenga incentivos por alcanzar las metas de ventas. El sueldo completo se estima por sobre lo que gana un vendedor en una tienda de retail.

Canal Web y Redes Sociales: este canal estará enfocado en la venta de productos de la línea casual y botas, y en menor medida los productos de línea Premium, dado que estos productos son más exclusivos y se espera que el cliente experimente la experiencia de compra Cordwainer en el local de venta.

La dirección del canal web será: www.Cordwainer.cl y se tendrá un sitio en Facebook para ir mostrando a los clientes los nuevos productos e ir interactuando con ellos. Ambos canales son importantes según la opinión de usabilidad de los clientes de estos canales Web.

Otro canal importante, es LinkedIn, en esta red, será posible acceder a los clientes objetivo, ejecutivos y profesionales jóvenes, con gustos sofisticados y que están dispuestos a pagar por una marca como Cordwainer.

Para mantener este canal, se pretende pagar a un community manager part-time, quien tendrá la función de contactar e incentivar a que conozca la marca a los clientes objetivos y a los influenciadores (esposas, pololas, madres, entre otros).

Canales de Apoyo a la Venta:

Este canal se compone de personas que apoyarán la venta a través de la sugerencia de los zapatos Cordwainer, entre ellos se encuentran, las tiendas de sastre, las tiendas de novia y matrimonios. Además de esos canales se buscará a través de portales, tales como: www.matrimonios.cl , www.tuportalnovios.cl, entre otros. Para estos canales se tendrá una comisión de venta por cada compra efectuada o un presupuesto asignado según sea el caso.

Finalmente, un canal de venta podría ser la **visita a domicilio de clientes muy importantes**, el cual podría capturarse. Si bien, este mecanismo podría ser muy costoso, el beneficio podría ser importante para la marca, ya que estaría en línea con el objetivo de la empresa, que es maximizar el valor del producto. Dichos clientes, una vez satisfechos son la puerta de entrada para otros, que quieran visitar la tienda o que se les atienda en persona.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

La estrategia de comunicación y ventas estará enfocada en los atributos y bondades del producto, además, uno de los mayores desafíos será enseñar y explicar porqué un zapato hecho a mano es diferente y hace que la persona que los usa adquiera otro nivel de estatus frente a los demás calzados hechos en China. Por otro lado, el servicio y la cercanía con el cliente serán claves a la hora de mostrar los productos y fidelizar a los clientes.

Publicidad: La publicidad se realizará por medio del empaque de los productos, las bolsas y mediante los canales web, sobre todo Facebook, ya que es una de las redes sociales más visitadas por los clientes del segmento objetivo, en dicha página se mostrarán fotos, promociones y se responderán preguntas asociadas al producto. No se realizará publicidad masiva, ya que no es el foco de la compañía por el momento llegar a grandes masas de público, en cambio se destinarán fondos para asistir a algunas ferias, campeonatos de polo y seminarios donde se encuentren los clientes foco de la propuesta de valor que entregará Cordwainer.

Se buscará a través de periodistas artículos de prensa donde se muestre el producto que se hace, revistas enfocadas en la familia como por ejemplo, la revista del sábado de El Mercurio, dado que el cliente objetivo tiende a pasar tiempo en actividades familiares.

Promoción de Ventas: Las promociones serán acotadas, es decir, no se entregarán grandes descuentos, salvo en algunas campañas y en algunos productos de la línea casual que tengan baja rotación de ventas, no obstante, se entregarán descuentos para aquellos clientes que compran por segunda vez en el año, entre otros.

Para promocionar las ventas es esencial, potenciar a los vendedores, generar una cultura dirigida al cliente y crear procesos formales que plasmen el cómo actuar a la hora de la verdad de cara al cliente.

Relaciones Públicas: son muy importantes, ya que mediante las relaciones personales y la cercanía generada con los clientes y los futuros referidos se comienza a desarrollar el nicho de mercado de los clientes Cordwainer. La idea es ir acercándose a los clientes mediante las redes sociales, los encuentros de negocio, seminarios, ferias y visitas a las empresas, ya que se espera que los clientes puedan invitarnos a conocer a sus colegas en base a la cercanía generada.

La imagen a reflejar estará enfocada en la misión y la visión de la empresa, además de la propuesta de valor que ofrece la marca, dicha imagen, será el primer concepto que se entregará con el contacto de un nuevo o antiguo cliente.

4.7 Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual

Para estimar la demanda se considerara la comuna de Las Condes como la más relevante según la encuesta realizada del Anexo I: Oportunidad de Negocio. Luego se tomaron los factores que componen el segmento de mercado, descontando a aquellos clientes que viven y trabajan en la misma comuna lo cual es aproximadamente un 30%. El resultado final es el Plan de Ventas de la Cordwainer, el cual se encuentra en las siguientes tablas:

Comuna Objetivo	Población Residente Las Condes	Población Flotante Las Condes
Población Total	289.949	300.000
% Hombres en la Comuna	55%	53%
Segmento 30 a 45 Años	22%	21%
Atractividad Distancia/Tiempo	80%	80%
% GSE ABC1	50%	50%
Tendencia a Comprar GSE ABC1	45%	45%
% GSE C2	31%	31%
Tendencia a Comprar GSE C2	20%	20%
Mercado Potencial ABC1	6.277	6.066
Mercado Potencial C2	1.713	1.655
Total clientes ABC1	6.277	4.246
Total clientes C2	1.713	1.159

Mercado Potencial ABC1	10.523
Mercado Potencial C2	2.872

Total Mercado Clientes Objetivo*	13.395
---	---------------

* Considera un 30% menos de Clientes, dada la intersección de residentes que trabajan en la misma con

Cantidad esperada de compra de pares de zapatos por Cliente al año	2
Tamaño de Mercado en Pares de Zapatos	26.789
Precio Neto Promedio Mercado \$	80.000
Tamaño de Mercado Neto \$	2.143.154.591

Tabla 10: Estimación de demanda y tamaño de mercado objetivo año 1.
Fuente: Elaboración propia.

La ilustración 11, muestra la participación de mercado según la estimación de ingreso de la Tabla 15: Estimación de Ingresos del proyecto en función de plan de ventas.

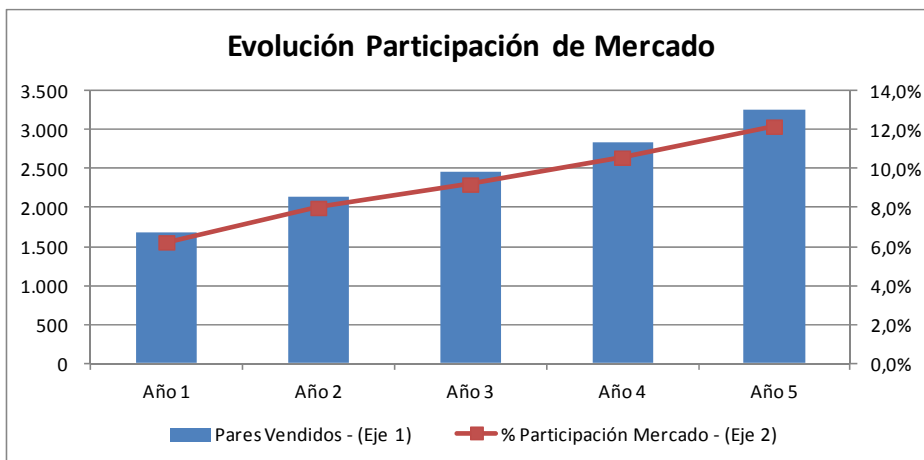


Ilustración 11: Evolución de participación de mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se obtiene el plan de ventas en la siguiente tabla.

Mes	Total Clientes Mensuales	Total Pares Mensuales
Enero	10	20
Febrero	28	56
Marzo	46	92
Abril	64	128
Mayo	82	164
Junio	82	164
Julio	82	164
Agosto	82	164
Septiembre	82	164
Octubre	82	164
Noviembre	82	164
Diciembre	114	228
Total Año	836	1.672
Promedio Mensual	70	139

Tabla 11: Plan de ventas año 1.

Fuente: Elaboración propia.

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

El presupuesto de Marketing será ejecutado en función de los resultados de venta que se obtenga, durante el primer año se enfocará durante los primeros 6 meses, sobre todo en lo que respecta a los ítems de posicionamiento de la marca, las notas de prensa y las relaciones públicas.

Para los otros ítems, se pretende disminuir el gasto de marketing, dado que ya será una marca conocida y con clientes que ya estarán al tanto de la propuesta de valor de la marca.

Objetivo	Actividad / Campaña	Presupuesto Año 1	Presupuesto Año 2	Presupuesto Año 3	Presupuesto Año 4	Presupuesto Año 5
Política de descuentos para clientes frecuentes	Descuentos Otorgados	2.541.440	3.676.618	4.537.563	5.608.098	6.940.690
Conseguir al menos 4 artículos/entrevistas de prensa al año	Artículos de prensa	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Lograr posicionar la marca a través de las redes sociales en al menos 5.000 usuarios/clientes en el primer año	Community Manager de apoyo externo por los 6 primeros meses a modo de lanzamiento y luego baja el requerimiento a la mitad. Apoyo en página Web, redes sociales como Facebook y LinkedIn	3.000.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Se realizará marketing en lugares claves, ferias de innovación, club de golf, congresos, seminarios, MBA, etc.	Costos de inscripción y promoción por evento	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Materiales de Marketing	Bolsas con la marca, folletos, merchandising, diseños, pendones	5.000.000	6.000.000	7.200.000	8.640.000	10.368.000
Relaciones Públicas	Vistas a clientes y gastos de representación	3.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
TOTAL		18.541.440	17.876.618	19.937.563	22.448.098	25.508.690

Tabla 12: Presupuesto de Marketing.

Fuente: Elaboración propia.

V PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para explicar el plan de operaciones de Cordwainer se crea la siguiente cadena de Valor adaptada a los objetivos y la operación de la empresa. En ella se distinguen dos pilares fundamentales, proveedores y clientes, soportada por elementos de apoyo a la producción de los productos como son la calidad, el diseño y la innovación. Finalmente, y no menos importante, estarán las actividades de gestión del negocio, las cuales son; administración, gestión de RRHH y gestión tecnológica.

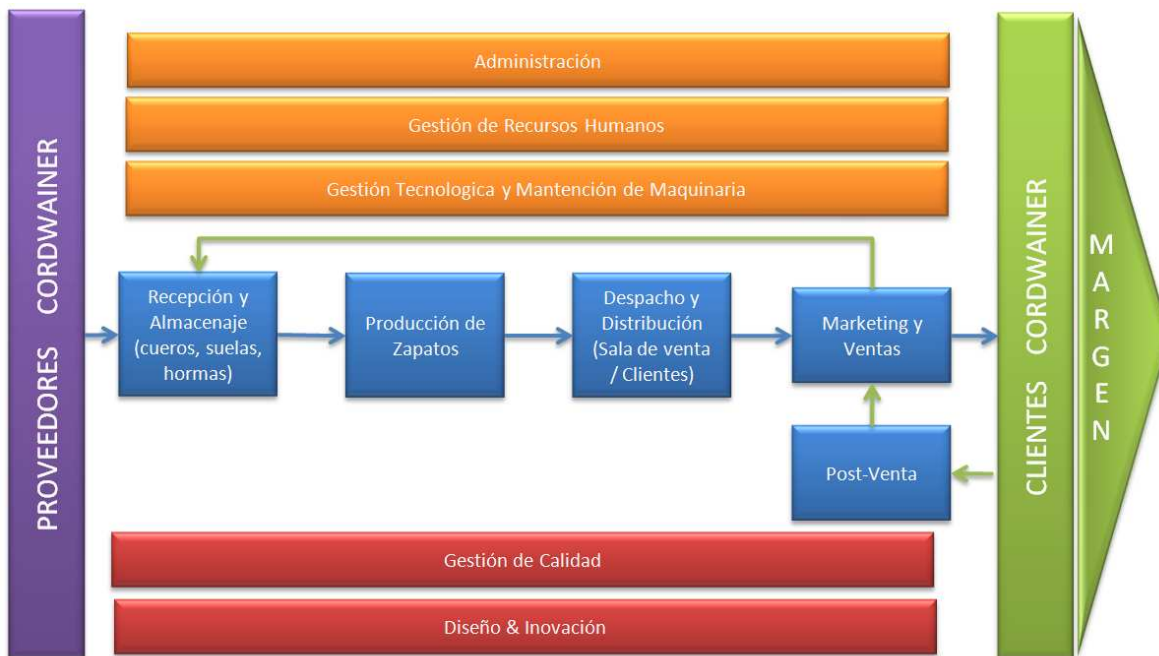


Ilustración 12: Modelo de operaciones Cordwainer.

Fuente: Elaboración propia.

Proveedores: fundamentales a la hora de lograr las características de un zapato Cordwainer, deben entregar insumos, materiales y servicios de calidad, además de cumplir con los plazos pactados. Cordwainer tendrá proveedores de servicios de fabricación propios y tercerizados, esta decisión se fundamenta en la flexibilidad que ella otorga y no aumentar los costos fijos de la empresa o crear capacidad ociosa. La línea de producto que tendrá mayor preponderancia en este tipo de producción será la línea casual.

Recepción y Almacenaje: proceso de recepción y almacenamiento de materias primas, tales como; cueros, suelas, cordones, pegamentos e insumos, además de gestionar la documentación y dirigirla a las áreas administrativas correspondientes.

Producción: comprende las siguientes actividades:

1. Cortado: Este es el proceso de cortar el cuero para las secciones de la capellada (o parte superior del zapato).
2. Aparado: Aquí varias partes de la capellada son cosidas. Hay muchas operaciones en esta etapa. Por ejemplo, el grosor del cuero es reducido para evitar abultamientos, y los bordes del cuero son teñidos, doblados o quemados para mejorar su apariencia.
3. Armado: La capellada o parte superior, es forzada sobre la horma, y unida al interior del zapato en los extremos y costados del zapato. Antes de formar la horma las capelladas son acondicionadas en una sala especial para humedecer el cuero, de manera que se amolde a la horma.
4. Emplantillado: El welt es un cerquillo de sueleta cosido a la capellada y a la plantilla de armado de suela, a la cual se coserá posteriormente la suela del zapato. Un cambrellon de madera le dará estabilidad al zapato, uniendo interiormente taco y suela. El espacio interior relleno con corcho le dará aislación y permitirá que el zapato se amolde a su pie.
5. Cosido de la Suela: En esta operación se une la suela al welt o cerquillo de sueleta. Las suelas son cosidas con doble costura, usando dos hilos, para obtener una unión de mayor fuerza y duración.
6. Recorte de bordes, Remate: Los bordes del zapato son recortados a la forma del zapato antes de que sean teñidos. Esta es una operación muy especializada, hecha a mano libre. Posteriormente, los bordes ya recortados serán encerados, sellados y pulidos.
7. Teñido de la suela: Las suelas son teñidas y pulidas. Posteriormente serán estampadas y marcadas para darle el decorado final.
8. Pulido: El pulido final, que incluye encerado, obtención de lustre y pulido son operaciones totalmente manuales y que toman un tiempo considerable.

El taller de producción y las maquinarias serán propios, estará ubicado en la comuna de Ñuñoa y cuenta con los permisos municipales correspondientes.

Se espera una producción inicial de 5 a 10 zapatos diarios, se requiere para este proceso 1 cortador, 1 cosedora, 1 prefinito y entapado. El equipo de producción contará con una persona a cargo del grupo y del control de calidad, además podrá eventualmente trabajar en terminaciones y algunos procesos de recepción y despacho de productos. La externalización de la producción, podría aportar en caso de ser necesaria en los modelos Casual y Premium. Se espera contratar una persona adicional en el 2° año para aumentar el aumento de la demanda proyectado.

Despacho y Distribución: en esta etapa se prepararán los despachos, para luego ser distribuidos, ya sea al local de venta o directamente al cliente. La empresa contará con un personal multifunción, quien se encargará de los servicios generales del taller y de la sala de ventas, deberá

contar con licencia de conducir para despachar en alguna ventana horaria los productos a los clientes exclusivos si así se requiere.

Colores y acabados

Los zapatos Cordwainer podrán tener variedades de colores, siguiendo el estilo clásico y la elegancia que los caracteriza; algunos colores; Negro (Black), Burdeos (Burgundy), Café (Brown), Café Claro (Tan) y Gamuza (Suede). Respecto del acabado recibido, puede ser ligeramente brillante (Polished) en cuero de Vacuno, o normal sin brillo en Ternero (Calf).

Materiales

El cuero natural de vacuno de la mejor calidad caracteriza las cubiertas de todos los zapatos Cordwainer, al igual que las suela. Las plantillas interiores del zapato son siempre de cuero natural, y el forro interior generalmente es de cuero natural. En algunos modelos el forro puede incluir tela (lino/algodón) en la mitad anterior del zapato. Todos los cueros son curtidos con productos vegetales que se encuentran en la corteza de los árboles. Los materiales son indicados en cada zapato.

Marketing y Ventas: en esta etapa los vendedores y los agentes de marketing deben realizar los esfuerzos necesarios para dar a conocer el producto y lograr la mayor cantidad de ventas en base a los objetivos planteados a lo largo de todos los canales de venta, así como en los canales de apoyo a la venta. Además deben gestionar los productos que vengan de postventa de manera de entregar soluciones rápidas y efectivas a los clientes.

Esta etapa contará con un vendedor en la sala y el apoyo constante del Gerente General y posteriormente el Jefe de Ventas y Marketing, quien apoyará las labores de venta y promoción de los productos.

Post-Venta: proceso mediante el cual los clientes hacen llegar sus solicitudes y/o problemas con sus productos. Este proceso debe estar alineado con los procesos de marketing y ventas, además de producción y gestión de calidad.

Administración: serán las actividades enfocadas en mantener la gestión del negocio, se dividirá en, actividades financieras, contables, compras y aprovisionamiento, gestión de calidad y gestión legal. Estas actividades serán lideradas por el Gerente General y el Jefe de Ventas.

Gestión de Recursos Humanos: Comprende la actividad de reclutamiento, selección y capacitación de las personas que trabajarán en la compañía. Adicionalmente, se incorporarán sistemas de medición de desempeño e incentivos para alinearlos con la estrategia de la empresa."

Gestión Tecnológica y Mantenimiento de Maquinarias: La estrategia será gestionar (internamente o mediante terceros) la tecnología necesaria para soportar la estrategia de redes sociales, bases de datos, equipos computacionales, monitores y las APP de Smartphone para llegar a los clientes.

Respecto a la mantención de maquinarias y equipos será tercerizada con un presupuesto mensual asignado.

Gestión de Calidad: comprende los procesos mediante los cuales se asegura la calidad del producto, comenzando desde la recepción de la materia prima hasta la entrega final con el cliente y la postventa. Para ello, se establecerán políticas y procedimientos, además de capacitaciones para los empleados y proveedores de manera de crear lineamientos en torno a la estrategia de calidad del producto. Cada proceso descrito en la producción será medido y registrado para pasar al siguiente paso en el proceso.

En resumen, un zapato Cordwainer destaca por su calidad por:

- La nobleza y calidad de sus materias primas (cuero, forro, plantilla, suela y taco) y en la calidad de su mano de obra. Son fabricados por manos expertas, considerando los detalles y cada proceso.
- La parte anatómica, también, es muy importante. Uno tiene que sentir que el pie está bien tomado, desde la planta hasta el talón, y envuelto desde los costados. Es por ello, que el concepto Bespoke, puede ayudar a componer un zapato con una propuesta de valor diferente, con mayores prestaciones y mayor calidad para la persona que satisface su propia necesidad.
- Cordwainer no trabaja con cueros sintéticos. Salvo en algunas excepciones, donde puede considerarse por algún modelo particular para algún lado del forro.

Diseño & Innovación: será clave esta área a la hora de estar constantemente mirando los diseños más vendidos, las mejoras a los procesos y materiales, buscando tendencias, sacando nuevas líneas al mercado, entre otras actividades que aporten en este ámbito. Esta actividad estará liderada por el Director General y dueño de Cordwainer.

5.2 Flujo de operaciones

Los flujos más relevantes del proceso de Cordwainer son; Recepción, Producción y Venta de Productos, los que se encuentran detallados en el Anexo V: Plan de Operaciones.

El proyecto contempla una bodega de al menos 3 metros cuadrados ubicada en el taller de Ñuñoa y una habitación en el local de ventas para guardar las líneas de productos casual y botas. La rotación se estima de 30 a 90 días, pasado ese tiempo.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo del proyecto contempla los siguientes hitos más relevantes, comenzando por el Plan de Negocio y luego la obtención del capital para la inversión y puesta en marcha del proyecto.

En el Anexo V: Plan de Operaciones, se puede ver el detalle de las tareas requeridas y los tiempos asociados.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Proyecto Puesta en Marcha y Operación Zapatos Eligens	140 días	lun 25-04-16	vie 04-11-16
2	Plan de Negocios	35 días	lun 25-04-16	vie 10-06-16
7	Ejecución del Proyecto	105 días	lun 13-06-16	vie 04-11-16
8	Capital para inversión	105 días	lun 13-06-16	vie 04-11-16
9	Solicitud de Financiamiento	5 días	lun 13-06-16	vie 17-06-16
10	Evaluación Opciones Financiamiento	5 días	lun 20-06-16	vie 24-06-16
11	Elección de fuentes de financiamiento	5 días	lun 27-06-16	vie 01-07-16
12	Obtención de recursos	5 días	lun 04-07-16	vie 08-07-16
13	Adecuación Taller de Trabajo	21 días	lun 11-07-16	lun 08-08-16
17	Compra de Materiales y Equipos	41 días	lun 11-07-16	lun 05-09-16
24	Contratación de Proveedores y RRRHH	40 días	lun 11-07-16	vie 02-09-16
30	Puesta en Marcha Local Comercial	55 días	lun 11-07-16	vie 23-09-16
36	Puesta en Marcha Canales Web	50 días	lun 11-07-16	vie 16-09-16
42	Plan de Marketing	30 días	lun 26-09-16	vie 04-11-16

Tabla 13: Plan de desarrollo del proyecto resumido.

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Dotación

Las siguientes tablas muestran las características, capacidades y competencias de la dotación del proyecto. Además se considera la incorporación del personal en línea con la Carta Gantt del punto 5.3 de este Plan de Negocio.

Nombre del Cargo	Director General
Dotación	1
Perfil Profesional	Profesional universitario, emprendedor, con fuerte conocimiento en la fabricación y calidad de zapatos. Buena capacidad para comunicar y habilidad con el trato de personas y clientes, búsqueda constante de negocios e innovación. Capacidad para trabajar bajo presión y tolerancia a la frustración Manejo de herramientas de gestión y administración de negocio e informáticas
Responsabilidades	- Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las metas contempladas - Liderar la implementación del plan de marketing y ventas - Garantizar el cumplimiento de las cuotas de producción en calidad y costos presupuestados - Gestionar el equipo de trabajo
Remuneración	\$ 1.500.000 + 3%*Ventas Totales Mes (Todas las líneas)

Nombre del Cargo	Vendedor en Tienda
Dotación	1
Perfil Profesional	Profesional, técnico o vendedor con experiencia en atención de clientes de alto valor. Buena capacidad para comunicar y habilidad con el trato de personas y clientes. Debe alinearse con los objetivos de la compañía y traspasarlas a los clientes. Experiencia en ventas en tiendas por departamento y atención a clientes de de alto valor.
Responsabilidades	- Garantizar el cumplimiento de los objetivos de marketing y ventas - Garantizar el cumplimiento de las proyecciones de ventas - Apoyar las labores administrativas que se le encomiende
Remuneración	\$ 350.000 + 2%*Ventas Totales del mes*FR (Todas las líneas)

¹ FR: Factor de Responsabilidad

$$FR = \frac{\text{Días Trabajados}}{\text{Días Laborales Totales}} * 0,7 + \frac{\text{Días en Tiempo}}{\text{Días Laborales Totales}} * 0,3$$

Nombre del Cargo	Líder de Producción
Dotación	1
Perfil Profesional	<p>Artesano con amplia experiencia en confección de zapatos, debe comprender y plasmar la estrategia del negocio en la producción. Buena capacidad para comunicar y habilidad con el trato de personas a su cargo, debe traspasar sus conocimientos en pro de mejorar la calidad del producto.</p> <p>Apoyar en labores administrativas al Gerente General y controlar la calidad de la línea de producción y los productos encargados a terceros.</p>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el cumplimiento de los objetivos de producción - Garantizar la calidad de toda la línea de producción - Velar por el correcto uso de los materiales, insumos y la energía ocupada en los procesos. - Gestionar el RRHH a su cargo - Apoyar las labores administrativas que se le encomiende
Remuneración	\$ 400.000 + 2%*Ventas Totales Mes Línea Producción Interna*FR

Nombre del Cargo	Operario de Producción
Dotación	3
Perfil Profesional	<p>Artesanos con amplia experiencia en confección de zapatos, debe comprender y plasmar la estrategia del negocio en la producción. Buena capacidad para trabajar en equipo y con un alto sentido de cooperación.</p> <p>Atento y con ganas de aprender Apoyar en labores a sus pares y al Líder de Producción Controlar la calidad de su proceso</p>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el cumplimiento de los objetivos de producción - Garantizar la calidad de su producción - Velar por el correcto uso de los materiales, insumos y la energía ocupada en los procesos.
Remuneración	\$ 300.000 + 2%*Ventas Totales Mes Línea Producción Interna*FR

Nombre del Cargo	Operador Multifunción
Dotación	1
Perfil Profesional	<p>Persona con experiencia en trámites administrativos, conductor licencia clase B, responsable y comprensión de la estrategia del negocio y la importancia de los clientes.</p> <p>Buena capacidad para trabajar en equipo y con un alto sentido de cooperación.</p> <p>Atento y con ganas de aprender Apoyar en labores a sus pares, al Líder de Producción y el Gerente General.</p>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Movilizar las materias primas e insumos que se requiera desde los proveedores - Controlar y mantener las bodegas en condiciones óptimas

	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar inventarios físicos cuando sea requerido - Movilizar producto terminado entre proveedores externos, taller y tienda, además de despachar producto a clientes si es requerido - Realizar trámites menores
Remuneración	\$ 350.000 + 150.000*FR + 50.000*Ventas Totales Obtenidas/Ventas Presupuestadas

Nombre del Cargo	Jefe Comercial
Dotación	1
Perfil Profesional	<p>Profesional universitario, emprendedor, con conocimiento en la fabricación y venta de zapatos o productos textiles.</p> <p>Buena capacidad para comunicar y habilidad con el trato de personas y clientes, búsqueda constante de nuevos negocios.</p> <p>Capacidad para trabajar bajo presión y tolerancia a la frustración.</p> <p>Experiencia en ventas en tiendas por departamento y atención a clientes de alto valor.</p>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de marketing y ventas - Implementar en conjunto con el Gerente General el plan de marketing y ventas. - Garantizar el cumplimiento de las proyecciones de ventas - Gestionar el equipo de trabajo a su cargo - Apoyar las labores administrativas que se le encomienden - Visitar a clientes de alto valor cuando sea necesario - Manejo de herramientas de Office (Excel, Word, entre otros)
Remuneración	\$ 400.000 + 1%*Ventas Totales del mes*FR (Todas las líneas)

Se espera contratar un Jefe Comercial a partir del año 2 en función de las metas de venta ya cumplidas.

Nombre del Cargo	Contador (Externo)
Dotación	1
Perfil Profesional	<p>Persona con experiencia en llevar la contabilidad de pequeñas empresas.</p> <p>Responsable buena capacidad para trabajar en equipo y con un alto sentido de cooperación.</p>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar el libro de contabilidad - Registro de facturas - Pagar IVA - Declarar renta - Otras labores contables
Remuneración	\$ 100.000

Tabla 14: Perfiles de cargo.
Fuente: Elaboración Propia.

VI EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo Gestor

El equipo Gestor estará compuesto por el Ingeniero Civil Álvaro Velis, quien fue quien tuvo la idea y la iniciativa de incursionar en la fabricación de zapatos, tal como se explicó en el capítulo I: Oportunidad de Negocio.

Por otro lado, estará el equipo gestor MBA, quien estará compuesto por Rodrigo Bastías, creador de este plan de negocio. El equipo gestor MBA, apoyará en lo que se refiere a la estrategia y la gestión inicial del negocio. Para mayor comprensión de los roles y las actividades que tienen cada uno ver el Anexo V: Plan de Operaciones.

6.2 Estructura Organizacional

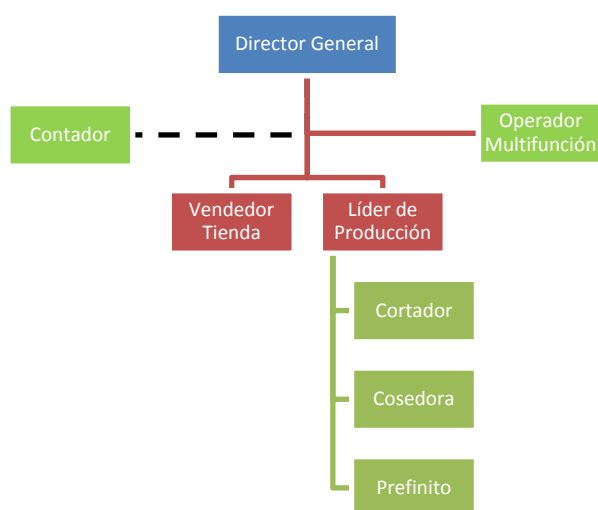


Ilustración 13: Estructura organizacional del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Incentivo y Compensaciones

Los niveles de compensación para los empleados será mediante una renta fija mensual más una asignación variable en función de las ventas, esto incluye al Director General y dueño de la compañía. Al final de cada año, las utilidades podrían ser reinvertidas o repartidas por el Director General, se espera poder repartir parte de esas utilidades a los empleados en el mes de marzo de cada año, una vez cerrado los estados de resultado.

Con respecto al equipo asesor de negocio, este recibirá compensación en función de las horas trabajadas en el proyecto según este Plan de Negocio.

VII PLAN FINANCIERO

7.1 Tabla de Supuestos

Tasa impositiva año 2017: 25,5%, año 2018 en adelante 27%.

Gastos por servicio Transbank 3% sobre los ingresos por ventas.

Tipo de Cambio 680 pesos.

IPC estimado de 3% para todos los años.

Costos fijos, costos variables y gastos de administración varían en función del IPC + 5% aumento de precios.

De darse el escenario esperado en el año 1 o antes, se contratará un jefe de ventas y un operador adicional para el año 2.

El capital de trabajo se define como el máximo déficit acumulado resultante de los gastos desembolsables que contempla el proyecto.

La remuneración del personal asume 100% de cumplimiento del Factor de Responsabilidad.

Impuesto Valor Agregado 19%

El proyecto continua en régimen luego del año 5

7.2 Estimación de Ingresos

La estimación de ingresos se estima en base al Plan de Ventas, el crecimiento será de un 35% el segundo año con respecto al año anterior y luego se espera crecer en torno al 15% cada año. El modelo además, incluye un porcentaje de clientes que no vuelve a comprar y que se estima en un 5% de la demanda lograda.

Los clientes de Cordwainer, según datos de la encuesta realizada comprarían al menos 2 pares de zapatos, sin embargo, este escenario es bastante conservador tomando en cuenta que muchos compradores del segmento adquieren 3 o más zapatos en un año. Cabe destacar que el estudio además contempla las distintas líneas de productos que puede adquirir cada cliente, tales como; Premium Bespoke, Premium, Casual y Botas, lo que entrega un amplio abanico de opciones.

Respecto a los precios, se considera un escenario base según lo definido en la política de precios y un aumento anual también en línea con esta política.

La siguiente tabla resume las cantidades, ingresos y además los costos de cada línea de negocio, además de las comisiones por venta y los costos directos de producción, los que dependen de la función de venta.

Todos los ingresos y costos, consideran los reajustes por IPC y por aumentos de salarios considerados, además de los trabajadores que se incorporarán en los años posteriores.

IPC + Reajustes	8%
Venta Promedio Pares Persona	2
% Aumento de Precio Anual Premium	7%
% Aumento de Precio Anual Casual	5%

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Crecimiento Ventas		35,0%	15,0%	15,0%	15,0%
N° Clientes Plan de Ventas	836	1.129	1.298	1.493	1.716
% de Fuga de Clientes	0%	5%	5%	5%	5%
N° Clientes Neto Mercado Objetivo	836	1.072	1.233	1.418	1.631
Venta de Pares Prom/Persona	2	2	2	2	2
Venta de Pares Total Año	1.672	2.144	2.466	2.836	3.261
Venta de Pares Total Mes	139	179	205	236	272
Venta de Pares día	7	9	10	12	14
% Venta Premium Bespoke	10%	12%	14%	16%	18%
% Venta Premium	20%	22%	24%	26%	28%
% Venta Zapato Casual	60%	54%	48%	42%	36%
% Venta Botas	10%	12%	14%	16%	18%
Precio Venta Premium Bespoke \$	100.000	107.000	114.490	122.504	131.080
Precio Venta Premium \$	80.000	85.600	91.592	98.003	104.864
Precio Venta Zapato Casual \$	70.000	73.500	77.175	81.034	85.085
Precio Venta Botas \$	80.000	84.000	88.200	92.610	97.241
Precio Promedio Neto Esperado \$	76.000	81.442	87.403	93.933	101.090
Pares de Zapatos Premium Bespoke Año	167	257	345	454	587
Pares de Zapatos Premium Año	334	472	592	737	913
Pares de Zapatos Casual Año	1.003	1.158	1.184	1.191	1.174
Pares de Botas Año	167	257	345	454	587
Pares de Zapatos Año	1.672	2.144	2.466	2.836	3.261
Costo MD Premium Bespoke \$	4.898.960	8.142.659	10.924.735	14.358.223	18.575.951
Costo MD Premium \$	6.119.520	9.323.762	11.697.083	14.572.616	18.047.624
Costo MD Zapato Casual \$	15.048.000	18.758.686	19.175.546	19.295.393	19.019.745
Costo MD Botas \$	2.942.720	4.891.154	6.562.298	8.624.734	11.158.250
Costo Total MD \$	29.009.200	41.116.261	48.359.662	56.850.966	66.801.570
Costo Promedio MD \$	17.350	19.174	19.611	20.047	20.483
Venta Total Neta Año \$	127.072.000	183.830.882	226.878.129	280.404.880	347.034.495
Venta Total Promedio Mes \$	10.589.333	15.319.240	18.906.511	23.367.073	28.919.541

* Todos los valores son Netos sin IVA

Tabla 15: Estimación de Ingresos del proyecto en función de plan de ventas.
Fuente: Elaboración propia.

7.3 Plan de Inversiones y Valor Residual (Mercado) de los Activos

PLAN DE INVERSIONES ACTIVOS FIJOS							1	2	3	4	5		
Ce Costo / Beneficio	Ítem Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5	Valor Libro Año 5	Valor de Mercado Año 5
Tienda	Notebook (Caja y Gestión)	2	350.000	700.000	3	233.333	233.333	233.333	233.333	0	0	0	0
Tienda	Teléfono	1	30.000	30.000	3	10.000	10.000	10.000	10.000	0	0	0	0
Tienda	Impresora Multifuncional	1	50.000	50.000	3	16.667	16.667	16.667	16.667	0	0	0	0
Tienda	Sillones	3	300.000	900.000	5	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	0	50.000
Tienda	Cuadros Murales	4	50.000	200.000	3	66.667	66.667	66.667	66.667	0	0	0	0
Tienda	Pantallas Led	1	350.000	350.000	3	116.667	116.667	116.667	116.667	0	0	0	30.000
Tienda	Alfombra	1	100.000	100.000	5	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	0	0
Taller	Notebook	1	350.000	350.000	3	116.667	116.667	116.667	116.667	0	0	0	0
Taller	Teléfono	1	30.000	30.000	3	10.000	10.000	10.000	10.000	0	0	0	0
Taller	Impresora Multifuncional	1	50.000	50.000	3	16.667	16.667	16.667	16.667	0	0	0	0
Taller	Mesones de Trabajo	4	100.000	400.000	5	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	0	30.000
Taller	Estantes de Trabajo	3	70.000	210.000	5	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	0	30.000
Taller	Sillas	4	80.000	320.000	5	64.000	64.000	64.000	64.000	64.000	64.000	0	20.000
Taller	Escritorio Tipo de Oficina	1	150.000	150.000	5	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	0	50.000
Taller	Silla Oficina	1	90.000	90.000	5	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	0	20.000
Taller	Equipo de Aire Acondicionado	1	300.000	300.000	10	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	150.000	50.000
Taller	Máquina Coseadora	1	500.000	500.000	15	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	333.333	200.000
Taller	Máquina Raspadora	1	500.000	500.000	15	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	333.333	200.000
Taller	Máquina Armadora de Punta	1	1.500.000	1.500.000	15	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.000.000	800.000
Taller	Herramientas	1	300.000	300.000	3	100.000	100.000	100.000	100.000	0	0	0	0
Taller	Vehículo Peugeot + Branding	1	12.000.000	12.000.000	7	1.714.286	1.714.286	1.714.286	1.714.286	1.714.286	1.714.286	3.428.571	5.000.000
Taller													
Taller													
Totales				19.030.000		3.031.619	3.031.619	3.031.619	3.031.619	2.344.952	2.344.952	5.245.238	6.480.000

PLAN DE INVERSIONES ACTIVOS INTANGIBLES							1	2	3	4	5
Ce Costo / Beneficio	Ítem Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total	Vida Útil	Amortización Anual	Amortización Año 1	Amortización Año 2	Amortización Año 3	Amortización Año 4	Amortización Año 5
Tienda	Adecuación Tienda	1	3.000.000	3.000.000	5	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Tienda	Página Web	1	1.500.000	1.500.000	5	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Tienda	Apertura Local Comercial	1	1.000.000	1.000.000	5	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Taller	Adecuación Taller de Trabajo	1	2.000.000	2.000.000	5	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Taller	Alarma	1	150.000	150.000	3	50.000	50.000	50.000	50.000	0	0
Totales				7.650.000		1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.500.000	1.500.000

Tabla 16: Plan de Inversiones y valor residual (Mercado) de los Activos.

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Gastos Operacionales y Costos de Material Directo

Centro de Costo/Beneficio	Ítem Descripción	Cantidad	Valor Unitario Mensual	Valor Total Mensual	Valor Anual
Tienda	Electricidad	1	50.000	50.000	600.000
Tienda	Teléfono - Internet Empresa	1	50.000	50.000	600.000
Tienda	Agua	1	20.000	20.000	240.000
Tienda	Aseo y mantención de Oficina	1	100.000	100.000	1.200.000
Tienda	Arriendo Local	1	700.000	700.000	8.400.000
Tienda	Gastos comunes	1	80.000	80.000	960.000
Tienda	Alarma	1	50.000	50.000	600.000
Tienda	Dominio Internet	1	20.000	20.000	240.000
Tienda	Mantención Web	1	200.000	200.000	2.400.000
Tienda	Patente Comercial	1	50.000	50.000	600.000
Tienda	Arriendo Máquina Transbank	1	30.000	30.000	360.000
Tienda	Combustible	1	200.000	200.000	2.400.000
Tienda	Peaje	1	50.000	50.000	600.000
Tienda	Gastos Contador Externo	1	100.000	100.000	1.200.000
Tienda	Suscripciones diarios y revistas	1	10.000	10.000	120.000
Tienda	Ropa de Trabajo	1	10.000	10.000	120.000
Tienda	Seguros	1	50.000	50.000	600.000
	TOTAL GASTOS TIENDA		1.770.000	1.770.000	21.240.000

Centro de Costo/Beneficio	Ítem Descripción	Cantidad	Valor Unitario Mensual	Valor Total Mensual	Valor Anual
Taller	Electricidad	1	350.000	350.000	4.200.000
Taller	Teléfono - Internet Empresa	1	50.000	50.000	600.000
Taller	Agua	1	50.000	50.000	600.000
Taller	Aseo y mantención de Taller	1	100.000	100.000	1.200.000
Taller	Patente Comercial	1	50.000	50.000	600.000
Taller	Mantención Camioneta	1	50.000	50.000	600.000
Taller	Capacitación	1	50.000	50.000	600.000
Taller	Seguros	1	50.000	50.000	600.000
	TOTAL GASTOS TALLER		750.000	750.000	9.000.000

Tabla 17: Gastos operacionales del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

LÍNEA DE PRODUCTO	Ítem Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Premium Bespoke	Cueros	1	10.000	10.000
Premium Bespoke	Suela	2	5.000	10.000
Premium Bespoke	Horma	1	10.000	10.000
Premium Bespoke	Pintura	1	1.000	1.000
Premium Bespoke	Cordones	1	500	500
Premium Bespoke	Caja	1	800	800
Premium Bespoke	Otros Insumos	1	2.000	2.000
			29.300	34.300
LÍNEA DE PRODUCTO	Ítem Descripción	Cantidad	Valor Unitario Mensual	Valor Total Mensual
Premium	Cueros	1	8.000	8.000
Premium	Suela	2	3.000	6.000
Premium	Horma	1	3.000	3.000
Premium	Pintura	1	1.000	1.000
Premium	Cordones	1	500	500
Premium	Caja	1	800	800
Premium	Otros Insumos	1	2.000	2.000
			18.300	21.300

LÍNEA DE PRODUCTO	Ítem Descripción	Cantidad	Valor Unitario Mensual	Valor Total Mensual
Casual Zapato	Cueros	1	5.000	5.000
Casual Zapato	Suela	2	3.000	6.000
Casual Zapato	Horma	1	3.000	3.000
Casual Zapato	Pintura	1	1.000	1.000
Casual Zapato	Cordones	1	500	500
Casual Zapato	Caja	1	500	500
Casual Zapato	Otros Insumos	1	2.000	2.000
			15.000	18.000

LÍNEA DE PRODUCTO	Ítem Descripción	Cantidad	Valor Unitario Mensual	Valor Total Mensual
Casual Botas	Cueros	1	7.000	7.000
Casual Botas	Suela	2	3.000	6.000
Casual Botas	Horma	1	3.000	3.000
Casual Botas	Pintura	1	1.300	1.300
Casual Botas	Cordones	1	500	500
Casual Botas	Caja	1	800	800
Casual Botas	Otros Insumos	1	2.000	2.000
			17.600	20.600

Tabla 18: Estimación de costos material directo.
Fuente: Elaboración Propia

7.5 Proyección de Estado de Resultado

IPC 3% + 5% Aumento Costos	8%
Impuesto 2017	25,5%
Impuesto 2017 - Sup.	27%

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta		127.072.000	183.830.882	226.878.129	280.404.880	347.034.495
Costo Mano Obra Directa		-5.082.880	-7.353.235	-13.612.688	-16.824.293	-20.822.070
Costo MP Directa		-29.009.200	-44.405.562	-52.228.435	-61.399.044	-72.145.696
Margen de Explotación		92.979.920	132.072.085	161.037.006	202.181.544	254.066.730
Remuneraciones Fija Tienda		-22.200.000	-29.328.000	-29.328.000	-29.328.000	-29.328.000
Remuneraciones Fija Taller		-14.400.000	-18.720.000	-18.720.000	-18.720.000	-18.720.000
Gastos de Marketing		-18.541.440	-17.876.618	-19.937.563	-22.448.098	-25.508.690
Comisiones por Venta		-6.353.600	-9.191.544	-15.881.469	-19.628.342	-24.292.415
Comisión Transbank		-3.812.160	-5.514.926	-6.806.344	-8.412.146	-10.411.035
Gastos Operacionales Tienda		-21.240.000	-22.939.200	-24.774.336	-26.756.283	-28.896.786
Gastos Operacionales Taller		-9.000.000	-9.720.000	-10.497.600	-11.337.408	-12.244.401
EBITDA		-2.567.280	18.781.797	35.091.695	65.551.267	104.665.404
Depreciación		-3.031.619	-3.031.619	-3.031.619	-2.344.952	-2.344.952
Amortización		-1.550.000	-1.550.000	-1.550.000	-1.500.000	-1.500.000
Valor Mercado Activos						6.480.000
Resultado Operacional		-7.148.899	14.200.178	30.510.076	61.706.315	107.300.452
Otras Ganancias o Pérdidas No Op.		0	0	0	0	0
Ingresos Financieros		0	0	0	0	0
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Diferencias Tipo de Cambio		0	0	0	0	0
Utilidad del Ejercicio Antes de Impuestos		-7.148.899	14.200.178	30.510.076	61.706.315	107.300.452
Impuesto a la Renta		0	-2.011.079	-8.237.720	-16.660.705	-28.971.122
Utilidad del Ejercicio Despues de Impuestos		-7.148.899	12.189.099	22.272.355	45.045.610	78.329.330

Tabla 19: Proyección estado de resultado.
Fuente: Elaboración propia.

7.6 Proyección de Flujo de Caja sin Valor Residual

IPC 3% + 5% Aumento Costos	8%	Tasa Desc.	13,48%
Impuesto 2017	25,5%		
Impuesto 2017 - Sup.	27%		

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta		127.072.000	183.830.882	226.878.129	280.404.880	347.034.495
Comisiones por Venta		-6.353.600	-9.191.544	-15.881.469	-19.628.342	-24.292.415
Comisión Transbank		-3.812.160	-5.514.926	-6.806.344	-8.412.146	-10.411.035
Costo Mano Obra Directa		-5.082.880	-7.353.235	-13.612.688	-16.824.293	-20.822.070
Costo MP Directa		-29.009.200	-44.405.562	-52.228.435	-61.399.044	-72.145.696
Margen de Explotación		82.814.160	117.365.614	138.349.193	174.141.056	219.363.280
Remuneraciones Fija Tienda		-22.200.000	-29.328.000	-29.328.000	-29.328.000	-29.328.000
Remuneraciones Fija Taller		-14.400.000	-18.720.000	-18.720.000	-18.720.000	-18.720.000
Gastos de Marketing		-18.541.440	-17.876.618	-19.937.563	-22.448.098	-25.508.690
Gastos Operacionales Tienda		-21.240.000	-22.939.200	-24.774.336	-26.756.283	-28.896.786
Gastos Operacionales Talller		-9.000.000	-9.720.000	-10.497.600	-11.337.408	-12.244.401
Valor Mercado Activos						6.480.000
Depreciación		-3.031.619	-3.031.619	-3.031.619	-2.344.952	-2.344.952
Amortización		-1.550.000	-1.550.000	-1.550.000	-1.500.000	-1.500.000
Valor Libro						-5.245.238
Utilidad Antes de Impuestos		-7.148.899	14.200.178	30.510.076	61.706.315	102.055.214
Impuesto		0	-2.011.079	-8.237.720	-16.660.705	-27.554.908
Utilidad Después de Impuestos		-7.148.899	12.189.099	22.272.355	45.045.610	74.500.306
Depreciación		3.031.619	3.031.619	3.031.619	2.344.952	2.344.952
Amortización		1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.500.000	1.500.000
Valor Libro						5.245.238
Capital de Trabajo	-30.867.672					
Inversión Activo Inmovilizado	-19.030.000					
Inversión Intangibles	-7.650.000					
Valor Residual						
Flujo de Caja	-57.547.672	-2.567.280	16.770.718	26.853.974	48.890.562	83.590.496

Tabla 20: Proyección de flujo de caja sin valor residual.

Fuente: Elaboración propia.

VAN	45.492.911
TIR	31%
IR	79%
Payback	4 años 3 meses

Tabla 21: Evaluación financiera proyecto puro sin deuda ni valor residual.

Fuente: Elaboración propia.

EBITDA		-2.567.280	18.781.797	35.091.695	65.551.267	104.665.404
EBITDA/VENTAS		-2,0%	10,2%	15,5%	23,4%	30,2%
UTILIDAD/VENTAS		-2,02%	9,12%	11,84%	17,44%	24,09%
MARGEN BRUTO		65%	64%	61%	62%	63%
RESULTADO SOBRE PATRIMONIO		-10,8%	39,0%	50,5%	64,4%	76,6%

Tabla 22: Ratios financieros clave proyecto puro sin deuda ni valor residual.

Fuente: Elaboración propia.

7.7 Proyección de Flujo de Caja con Valor Residual

IPC 3% + 5% Aumento Costos	8%	Tasa Desc.	13,48%
Impuesto 2017	25,5%		
Impuesto 2017 - Sup.	27%		

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta		127.072.000	183.830.882	226.878.129	280.404.880	347.034.495
Comisiones por Venta		-6.353.600	-9.191.544	-15.881.469	-19.628.342	-24.292.415
Comisión Transbank		-3.812.160	-5.514.926	-6.806.344	-8.412.146	-10.411.035
Costo Mano Obra Directa		-5.082.880	-7.353.235	-13.612.688	-16.824.293	-20.822.070
Costo MP Directa		-29.009.200	-44.405.562	-52.228.435	-61.399.044	-72.145.696
Margen de Explotación		82.814.160	117.365.614	138.349.193	174.141.056	219.363.280
Remuneraciones Fija Tienda		-22.200.000	-29.328.000	-29.328.000	-29.328.000	-29.328.000
Remuneraciones Fija Taller		-14.400.000	-18.720.000	-18.720.000	-18.720.000	-18.720.000
Gastos de Marketing		-18.541.440	-17.876.618	-19.937.563	-22.448.098	-25.508.690
Gastos Operacionales Tienda		-21.240.000	-22.939.200	-24.774.336	-26.756.283	-28.896.786
Gastos Operacionales Talller		-9.000.000	-9.720.000	-10.497.600	-11.337.408	-12.244.401
Valor Mercado Activos						
Depreciación		-3.031.619	-3.031.619	-3.031.619	-2.344.952	-2.344.952
Amortización		-1.550.000	-1.550.000	-1.550.000	-1.500.000	-1.500.000
Valor Libro						-5.245.238
Utilidad Antes de Impuestos		-7.148.899	14.200.178	30.510.076	61.706.315	95.575.214
Impuesto		0	-2.011.079	-8.237.720	-16.660.705	-25.805.308
Utilidad Después de Impuestos		-7.148.899	12.189.099	22.272.355	45.045.610	69.769.906
Depreciación		3.031.619	3.031.619	3.031.619	2.344.952	2.344.952
Amortización		1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.500.000	1.500.000
Valor Libro						5.245.238
Capital de Trabajo	-30.867.672					
Inversión Activo Inmovilizado	-19.030.000					
Inversión Intangibles	-7.650.000					
Valor Residual						566.857.819
Flujo de Caja	-57.547.672	-2.567.280	16.770.718	26.853.974	48.890.562	645.717.915

Tabla 23: Proyección de flujo de caja con Valor Residual.

Fuente: Elaboración propia.

VAN	344.210.443
TIR	72%
IR	598%
Payback	4 años 3 meses

Tabla 24: Evaluación financiera proyecto puro sin deuda y valor residual.

Fuente: Elaboración propia.

EBITDA		-2.567.280	18.781.797	35.091.695	65.551.267	104.665.404
EBITDA/VENTAS		-2,0%	10,2%	15,5%	23,4%	30,2%
UTILIDAD/VENTAS		-2,02%	9,12%	11,84%	17,44%	186,07%
MARGEN BRUTO		65%	64%	61%	62%	63%
RESULTADO SOBRE PATRIMONIO		-10,8%	39,0%	50,5%	64,4%	591,3%

Tabla 25: Ratios financieros clave proyecto puro sin deuda y valor residual.

Fuente: Elaboración propia.

7.8 Cálculo Tasa de Descuento

La siguiente tabla, muestra los parámetros para el cálculo de la tasa de descuento. Tanto el nivel de endeudamiento, como el costo de la deuda es 0, dado que el 100% del capital es aportado por el socio dueño de la empresa. El detalle de los parámetros de entrada se encuentra en el Anexo VII: Plan Financiero.

Parámetro	Valor
Costo Deuda	0%
Beta patrimonial sin deuda	0,820
Beta patrimonial con deuda	No Aplica
Premio por liquidez	3%
Premio por riesgo de mercado	6,901%
Tasa libre de Riesgo	4,820%
Costo patrimonial	13,48%
B/A (objetivo)	0
Costo Capital	13,48%

Tabla 26: Cálculo tasa de descuento

Fuente: Elaboración propia.

7.9 Balance Proyectado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Activos		23.718.773	55.245.870	75.412.383	120.958.891	178.966.908
Activos Circulantes		5.897.423	42.279.108	65.477.240	113.368.701	173.721.670
Crédito Impuesto a la Renta		1.822.969				
Activo Fijo Total		15.998.381	12.966.762	9.935.143	7.590.190	5.245.238
Activos Fijos		19.030.000	15.998.381	12.966.762	9.935.143	7.590.190
Depreciación Acumulada		-3.031.619	-3.031.619	-3.031.619	-2.344.952	-2.344.952

TOTAL PASIVO		0	12.189.099	22.272.355	45.045.610	69.769.906
Pasivo Circulante		0	12.189.099	22.272.355	45.045.610	69.769.906
Ingresos Financieros		0	0	0	0	0
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Diferencias Tipo de Cambio		0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO		23.718.773	43.056.771	53.140.027	75.913.282	109.197.002
Capital		30.867.672	30.867.672	30.867.672	30.867.672	30.867.672
Resultado Acumulado						
Resultado del Ejercicio		-7.148.899	12.189.099	22.272.355	45.045.610	78.329.330
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO		23.718.773	55.245.870	75.412.383	120.958.891	178.966.908

Tabla 27: Balance proyectado.

Fuente: Elaboración propia.

7.10 Capital de Trabajo

El capital de trabajo se calcula como el máximo déficit acumulado de los flujos de ingreso y egresos efectivos que tenga y equivale a \$ 30.867.672. El cálculo del mismo se encuentra en el Anexo VII: Plan Financiero.

7.11 Fuentes de Financiamiento

El financiamiento será aportado en un 100% por el socio fundador de Cordwainer, sin créditos ni financiamiento externo.

7.12 Análisis de Sensibilidad

En el Anexo VII: Plan Financiero, se encuentra el detalle de los resultados obtenidos del análisis de sensibilidad aplicado al escenario Base.

Escenario 1: Si el proyecto disminuye en un 13,2% la cantidad de pares de zapatos vendidos el primer año, es decir, pasar de 1.672 a 1.451 pares. El proyecto obtiene un VAN = -453.596. Este escenario considera un valor residual = 0.

Escenario 2: Si el proyecto aumenta en un 13% la cantidad de pares de zapatos vendidos el primer año, es decir, pasar de 1.672 a 1.889 pares. El proyecto obtiene un VAN = 89.652.469, es decir, duplica el resultado obtenido en el escenario base. Este escenario considera un valor residual = 0.

VAN	89.652.469
TIR	47%
IR	155%
Payback	3 años 1 mes

Con lo anterior se concluye que el proyecto es muy sensible a la cantidad vendida, y por tanto el foco debe estar en cumplimiento del plan de ventas.

VIII RIESGOS CRÍTICOS

El siguiente cuadro muestra los riesgos del proyecto y los planes de mitigación de los mismos:

Tipo de Riesgo	Interno/ Externo	Riesgo	Plan de Mitigación
Riesgo Financiero	Interno	- Déficit de flujo de caja por el no cumplimiento del plan de ventas	- Control y proyección mensual del flujo de caja para evitar desviaciones, tomar prestamos cuando sea necesario
Riesgo Financiero	Interno	- Gastos extras y/o siniestros no presupuestados - Pérdidas por robo o extravío de mercancías	- Contar con seguros para vehículo y tienda de manera de cubrir estos gastos no contemplados.
Riesgo Financiero	Interno	- No cumplir el margen de rentabilidad esperado	- Controlar el margen de las partidas producidas y ventas mensualmente y aplicar las acciones necesarias para obtener los márgenes presupuestados.
Riesgo Operativo	Interno	- Falta del personal clave y artesanos calificados para operar el negocio - Baja productividad debido a trabajos demasiado elaborados.	- Creación de una base de trabajadores calificados y disponibles para trabajar de manera de llamarlos en caso de necesidad - Mantener un pull de proveedores externos para tercerizar líneas de producto que sean más estándar sin perder el foco en la calidad. - Estandarizar los procesos y crear líneas de producción bien definidas de manera de definir rutinas y procesos de trabajo lo más eficientes posible.
Riesgo de Mercado	Externo	Entrada de los grandes actores al nicho de mercado de Cordwainer	- Lograr obtener lo más pronto posible la fidelidad con el cliente y el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, de manera de crear barreras ante posible entrada de estos competidores.

Tabla 28: Riesgos críticos del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

IX PROPUESTA INVERSIONISTA

El ejecutar estas actividades trae consigo un retorno de la inversión de MM\$ 45,5 en 5 años con una tasa de descuento del 13,48%. Si se considera una inversión de MM\$ 57, el retorno de la inversión se espera al cuarto año. Los cálculos anteriores están realizados en escenarios bastantes conservadores, ya que tanto la elección del sector como lo indicado por los propios consumidores, estos números podrían ser superiores y obtener así mayores beneficios de los esperados.

X CONCLUSIONES

Si bien la industria del calzado es altamente competitiva y posee pocos y poderosos actores, ha abierto espacios para nichos muy atractivos y un crecimiento sostenido, debido principalmente a los cambios en los gustos y preferencias de cierto grupo de consumidores que están llanos a preferir productos nuevos, con estilo y que los hagan destacar del resto. También está el consumidor que prefiere los productos nacionales, la calidad, lo clásico y el servicio que lo haga tener una experiencia de compra superior, es en estos aspectos en donde la marca Cordwainer se hace fuerte y pone foco en cada proceso de la cadena de valor y en el cumplimiento de su estrategia central, la cual es ofrecer a un segmento de clientes zapatos hechos a mano con materiales de alta calidad y comodidad, hechos por artesanos altamente calificados y con personal de ventas cercano, que asesora y puede entregar un producto personalizado al cliente.

Para lograr lo anterior, la eficacia de la estrategia de entrada y crecimiento son fundamentales, poniendo foco en la penetración de la marca y todo lo que ello implica a través de un agresivo y focalizado plan de difusión, sólo así, se podrá dar cumplimiento al plan de ventas proyectado de manera de alcanzar los objetivos que harán de esta empresa una organización sustentable en el tiempo.

Se recomienda invertir en esta empresa, dado que posee un VAN positivo de MM\$ 45,5 considerando un valor residual igual a 0, además a partir del quinto año, los flujo de clientes deberían ser constantes y la empresa se centraría en la capacidad de innovar y aumentar los márgenes vía nuevos productos (billeteras, cinturones, cuidado de zapatos, entre otros) o propuestas de valor cada vez más atractivas, sin necesariamente aumentar la cantidad de pares vendidos, es decir, no se espera un crecimiento en nuevas sucursales o aumentar el número de zapatos vendidos, ya que eso podría atentar la propuesta de valor y la estrategia, por el contrario, se espera ser cada vez más exclusivos y crear productos más apetecidos por los clientes. Finalmente, luego del quinto año, y una vez que la empresa este consolidada, el inversionista podría tomar la decisión de vender la empresa en un valor que considere el valor residual y recibir los flujos de los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Kotler, P y Keller, KL. 1993. Dirección de la mercadotecnia. 12°ed. México. Prentice Hall. 843 p

Sapag, N. y Sapag, R. 2000. Preparación y Evaluación de Proyectos. 4°e d. Santiago. Mc Graw Hill.

Publicaciones y Reportajes

- Situación Calzado Chile 2014 – 2015, Fuente: FEDECALL, <http://www.fedeccal.cl/index.php/noticias/98-news-destacada/218-situacion-calzado-chile-2014-2015>
- Chilenos Compran 99 Millones de pares de zapatos en 2014 e importaciones caen, Fuente: Economía y Negocios El Mercurio, <http://impresaelmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2015-01-17&dtB=19-01-2015%20:00:00&PaginaId=5&bodyid=2>
- Chile Panorama General, Fuente: Banco Mundial, <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Actualización Grupos Socioeconómicos 2012, Fuente: Asociación Investigadores de Mercado: <http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/INFORME-GSE-2012.pdf>
- Mapa Socioeconómico de Chile, Nivel socioeconómico de los hogares del país basado en datos del Censo, Fuente: Adimark: http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf
- Overview Internet Ene-Sept 2015 Chile, Fuente: AAM Asociación de Agencias de Medio AG
- Responsabilidad Social Empresarial Alcances y Potencialidades en Materia Labora, fuente: Departamento de Estudios Dirección del Trabajo: http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf
- Estudio Chilesopio 2015 – La Nueva Demanda.
- El Mercado de la Confección Textil y el Calzado en Chile Noviembre 2013, fuente: Eugenia Rubio Basarrate bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España.
- Consumo o no Consumo esa es la cuestión – Revisión de las principales Macrotendencias del Consumo de los Chilenos. Chilesopio
- Población flotante de barrios El Golf y El Bosque crecerá un 20% en tres años: <http://diario.latercera.com/2010/11/26/01/contenido/santiago/32-45961-9-poblacion-flotante-de-barrios-el-golf-y-el-bosque-crecera-un-20-en-tres-anos.shtml#comentarios>

ANEXOS

ANEXO I: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Encuesta

Para el negocio en desarrollo se eligió el Barrio el Golf en la comuna de Las Condes, fundamentalmente por el alto número de población flotante que existe en dicho lugar.

Según el estudio de la consultora Global Property Solutions del año 2010, la gente que trabaja en el sector supera en ocho veces la que habita allí. Es decir, cerca 100.000 personas llegan a trabajar al sector conocido como Sanhattan, donde se concentra la mayoría de los edificios de oficina de Las Condes. Según el mismo estudio, la cantidad de gente que trabaja en este barrio aumentaría un 20% en un período de tres años, debido a la construcción de nuevos edificios de oficinas. Llevado al año 2016, el número de población es de 298.598 personas.

Pedro Pablo Rivas, socio de GPS, explica que esta población flotante pertenece a los estratos socioeconómicos altos. “La mayoría son personas de grupos ABC1 y C2, que ingresan al barrio entre 8 y 9 horas y se retiran entre 17.30 y 19 horas. Estos requieren de servicios cerca del trabajo”. Es por eso que el estudio, además, cuantifica la dotación de farmacias, bancos, cajeros, restaurantes, supermercados y minimarkets que hay en el sector para satisfacer esta demanda, asumiendo que las personas no se desplazan más de tres cuadras lejos de sus lugares de trabajo.

Tamaño de la muestra:

Se utilizará la fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que sea asignado, para este caso será de 95%.

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Realizando el cálculo correspondiente, tenemos:

$$N = 298.598$$

$$K = 1,96$$

$$e = 5$$

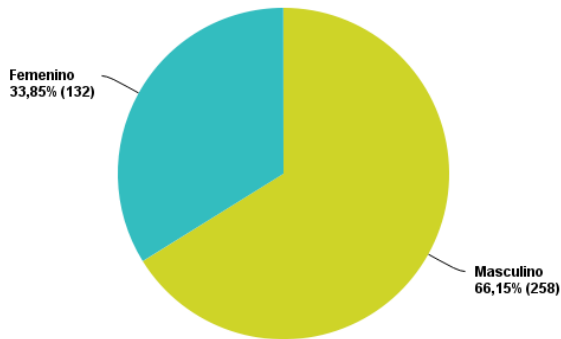
$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$n = 383,67 = 384$$

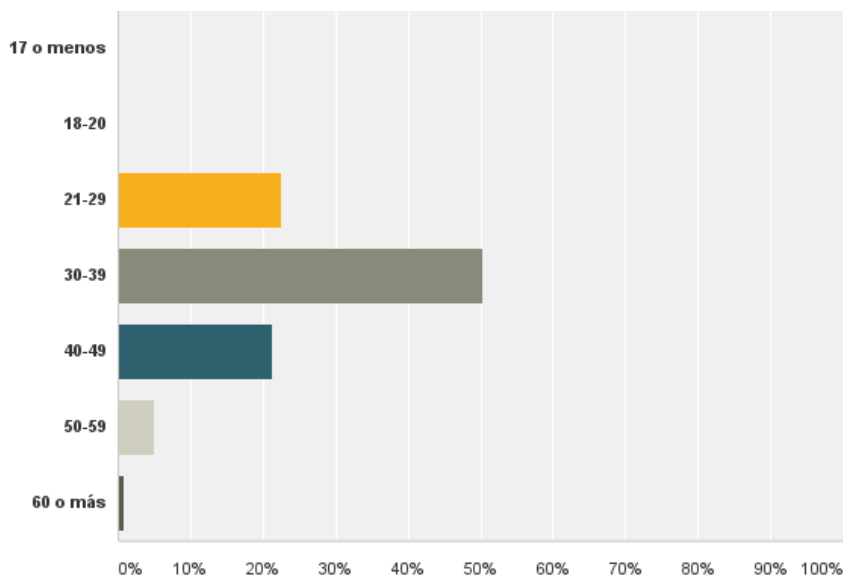
Resultados de la Encuesta

Se entrevistaron a 476 personas, de las cuales 390 personas contestaron completamente la encuesta, la distribución por género fue:



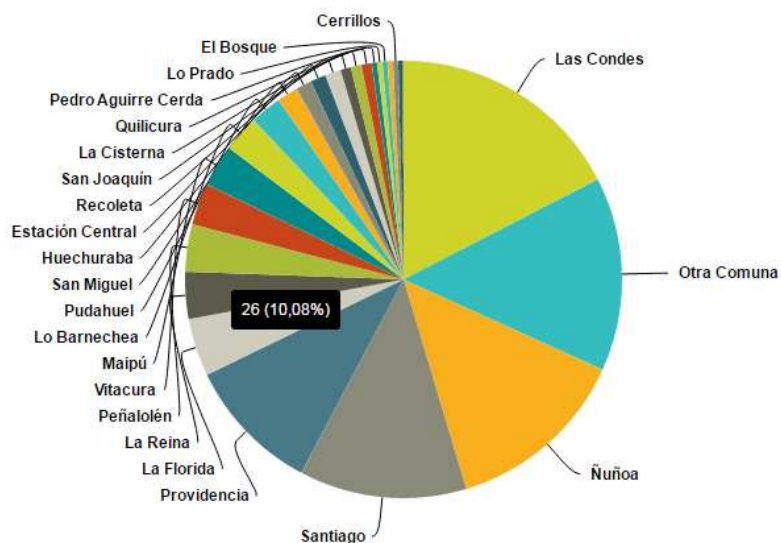
Si bien existen mujeres que compran zapatos de hombre, los resultados de la encuesta se enfocaron en hombres, con los siguientes resultados:

Q2: ¿Cuál es su categoría de edad?



Opciones de respuesta	Respuestas	
17 o menos	0,00%	0
18-20	0,00%	0
21-29	22,48%	58
30-39	50,39%	130
40-49	21,32%	55
50-59	5,04%	13
60 o más	0,78%	2
Total		258

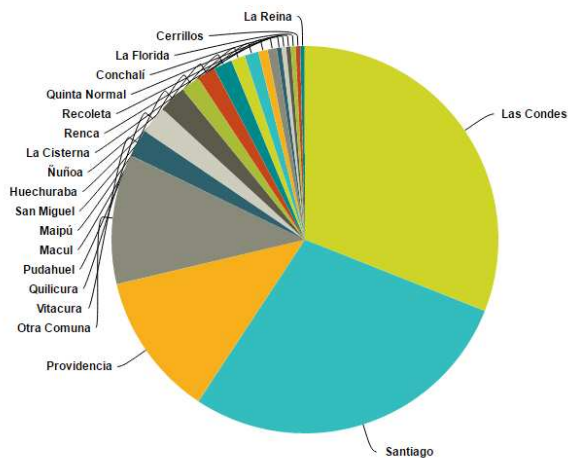
Q3: ¿Cuál es su comuna de residencia?



Respecto a esta pregunta, los encuestados se distribuyen mayormente en las comunas de:

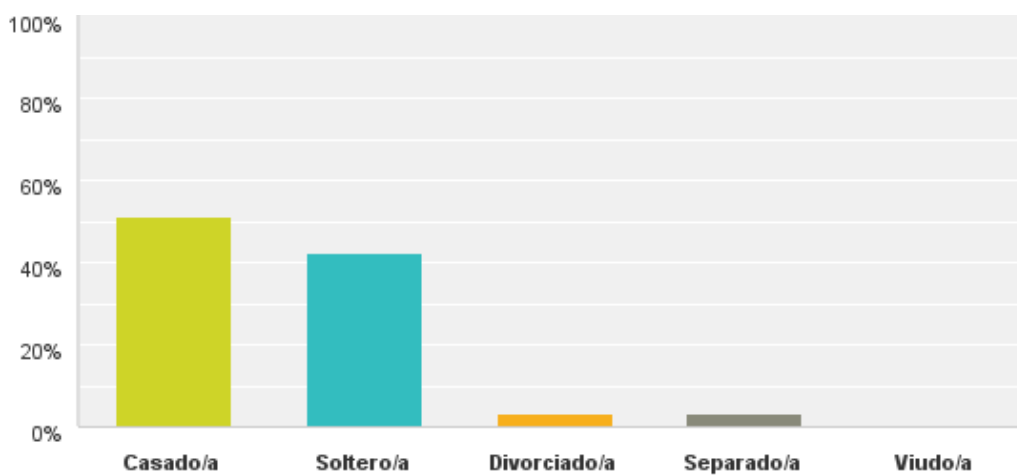
Opciones de Respuestas	de Respuestas	Cantidad Respuestas
Las Condes	17,44%	45
Ñuñoa	13,57%	35
Providencia	10,08%	26
Santiago	12,40%	32
Otra Comuna	46,51%	120
Total	100,00%	258

Q4: ¿En qué comuna trabaja?



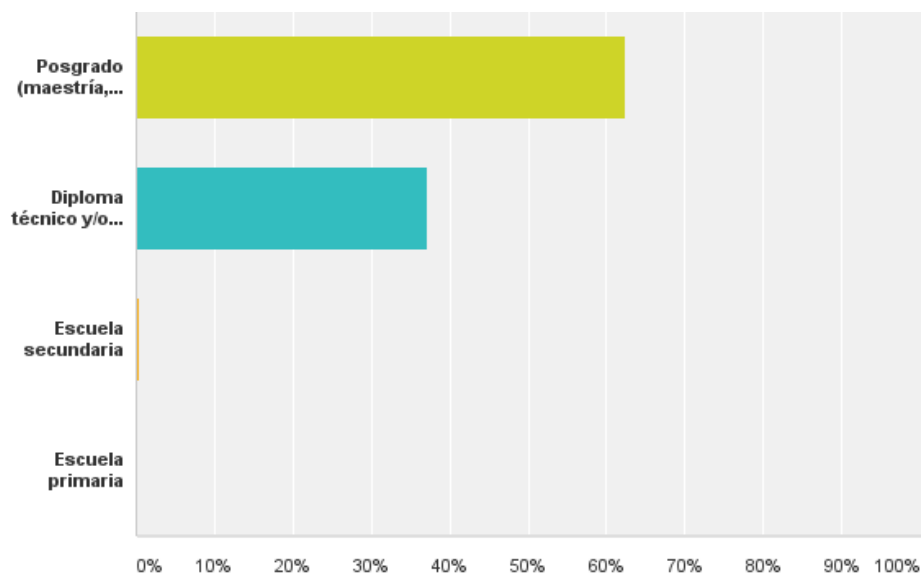
Opciones de Respuestas	de Respuestas	Cantidad Respuestas
Las Condes	31,01%	80
Santiago	28,29%	73
Providencia	12,02%	31
Otra Comuna	28,68%	74
Total	100,00%	258

Q5: ¿Cuál es su estado civil actual?



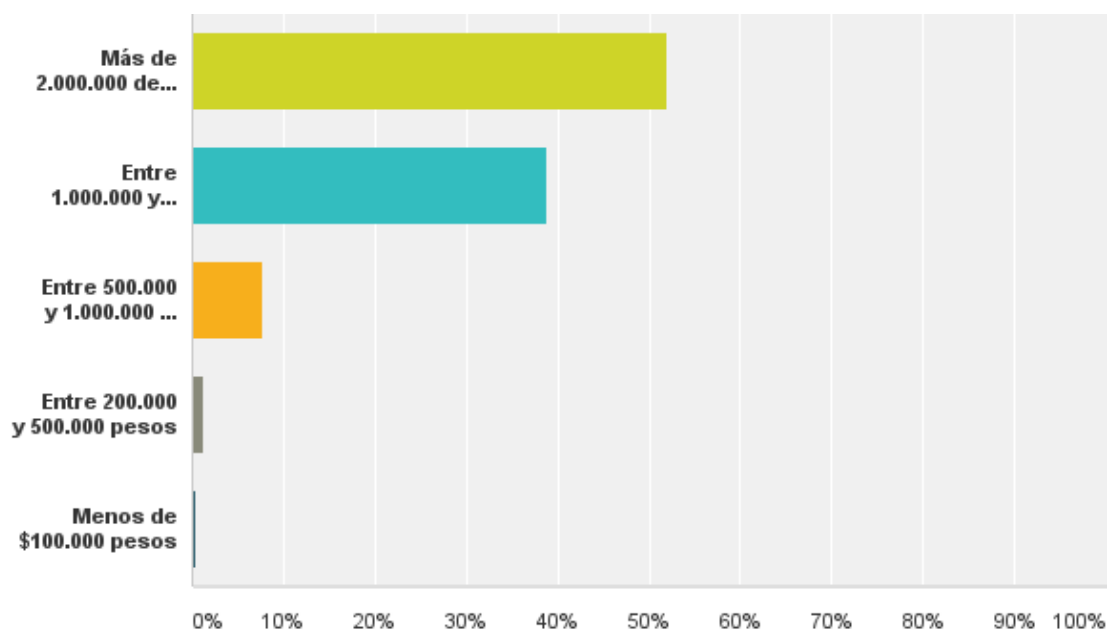
Opciones de respuesta	Respuestas
Casado/a	51,16% 132
Soltero/a	42,25% 109
Divorciado/a	3,10% 8
Separado/a	3,10% 8
Viudo/a	0,39% 1
Total	258

Q6: ¿Cuál es el nivel de educación más alto que ha recibido?



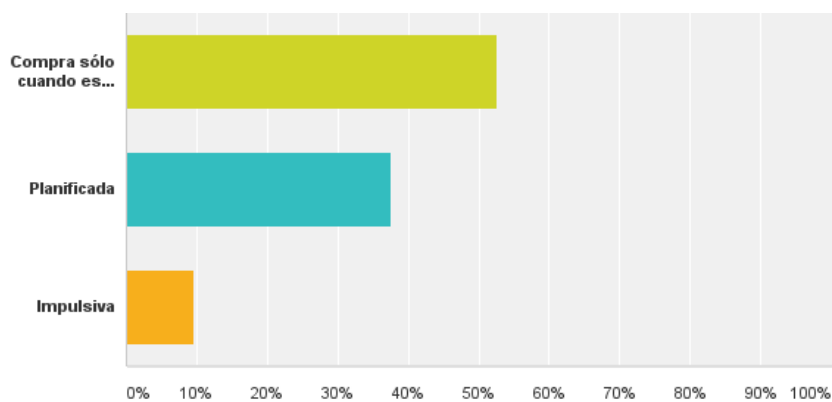
Opciones de respuesta	Respuestas
Posgrado (maestría, doctorado, etc.)	62,40% 161
Diploma técnico y/o universitario	37,21% 96
Escuela secundaria	0,39% 1
Escuela primaria	0,00% 0
Total	258

Q7: ¿Cuál es su nivel de ingreso promedio mensual?



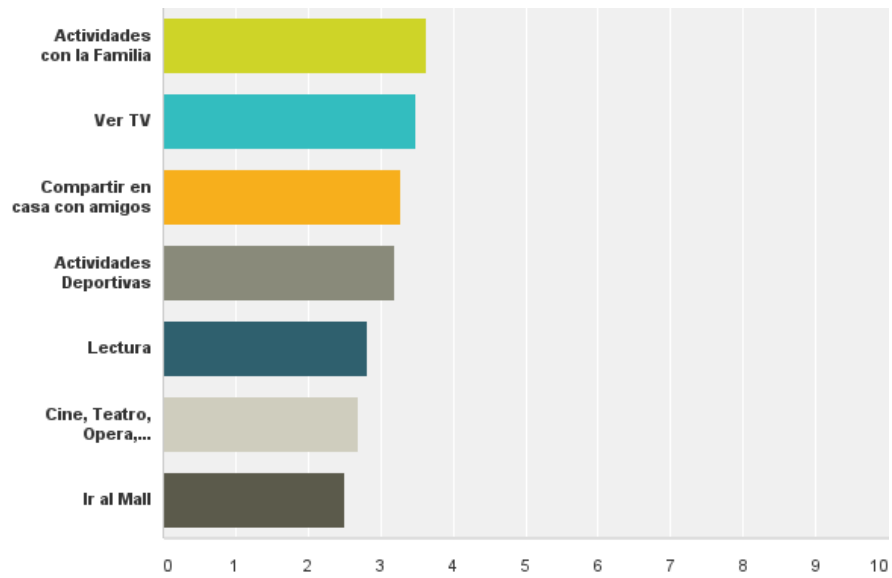
Opciones de respuesta	Respuestas	
Más de 2.000.000 de pesos	51,94%	134
Entre 1.000.000 y 2.000.000 de pesos	38,76%	100
Entre 500.000 y 1.000.000 de pesos	7,75%	20
Entre 200.000 y 500.000 pesos	1,16%	3
Menos de \$100.000 pesos	0,39%	1
Total		258

Q8: Respecto a sus hábitos de compra, usted considera que es:

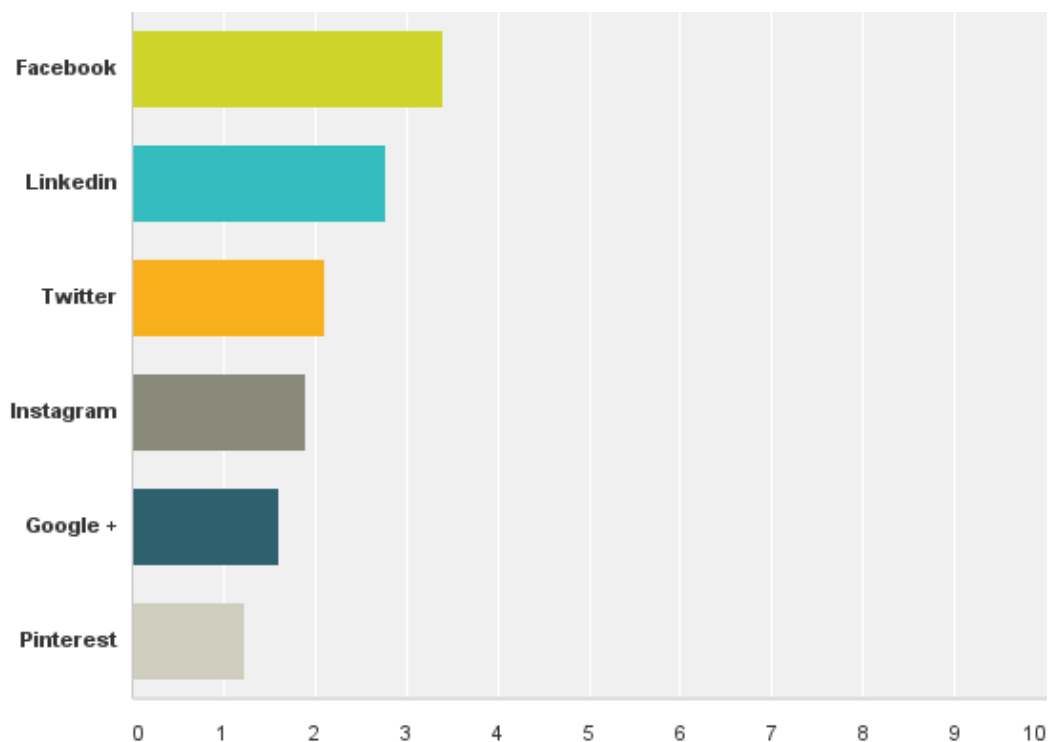


Opciones de respuesta	Respuestas	
Compra sólo cuando es necesario	52,71%	136
Planificada	37,60%	97
Impulsiva	9,69%	25
Total		258

Q9: ¿Qué tan a menudo usted realiza estas actividades en su tiempo libre?

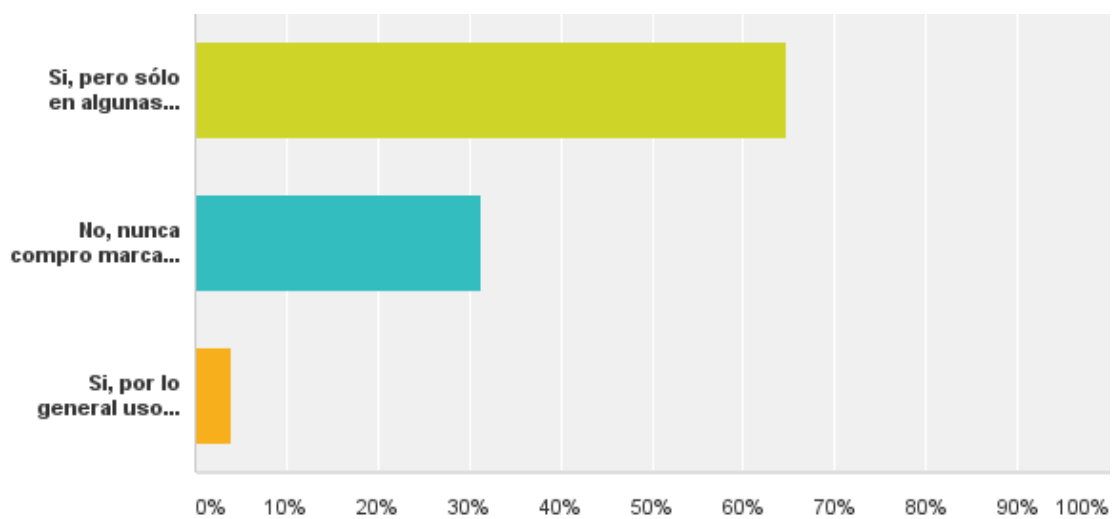


Q10: Podría indicar cuál es su red social favorita o que utiliza más a menudo



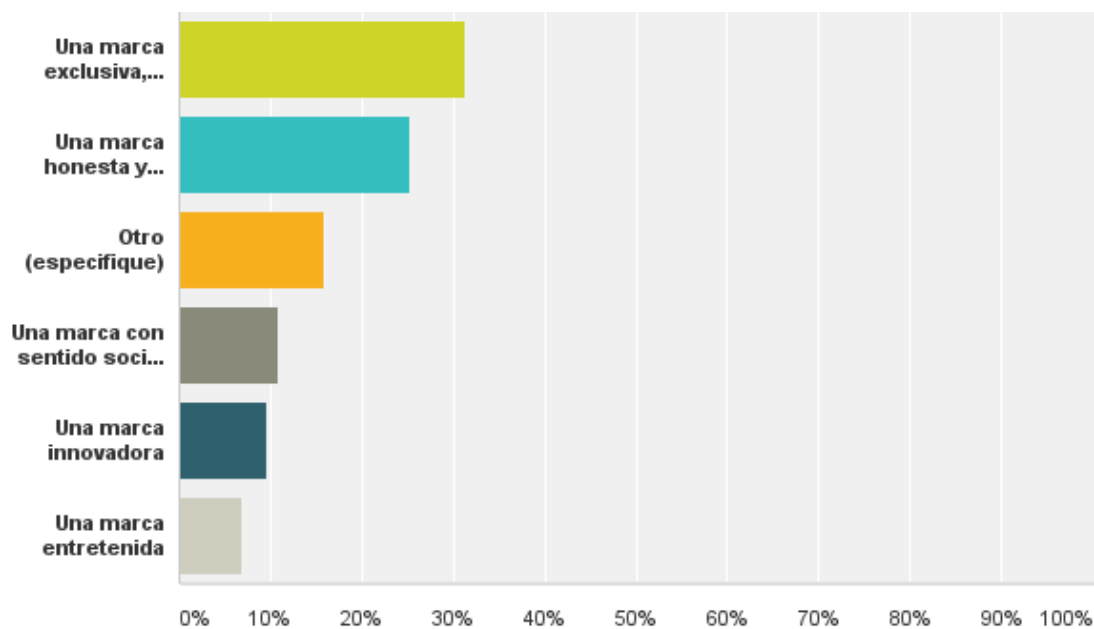
	Nunca	Ocasionalmente	A menudo	Normalmente	Siempre	Total	Promedio ponderado
Facebook	13,83% 35	16,60% 42	16,21% 41	22,53% 57	30,83% 78	253	3,40
Linkedin	15,14% 38	29,48% 74	26,29% 66	20,32% 51	8,76% 22	251	2,78
Twitter	45,34% 112	23,48% 58	12,55% 31	11,74% 29	6,88% 17	247	2,11
Instagram	61,22% 150	12,65% 31	9,39% 23	8,98% 22	7,76% 19	245	1,89
Google +	69,51% 171	14,23% 35	6,10% 15	6,50% 16	3,66% 9	246	1,61
Pinterest	87,24% 212	6,58% 16	3,70% 9	1,23% 3	1,23% 3	243	1,23

Q11: Se considera usted un consumidor de marcas de lujo



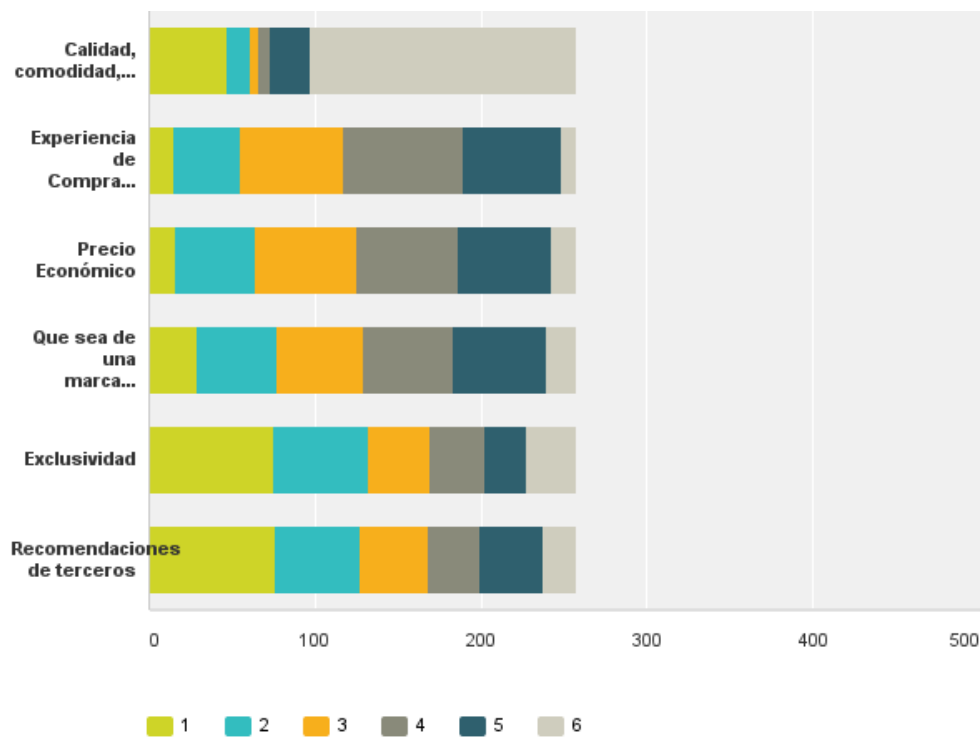
Opciones de respuesta	Respuestas
Si, pero sólo en algunas ocasiones y marcas específicas	64,73% 167
No, nunca compro marcas de lujo	31,40% 81
Si, por lo general uso marcas de lujo	3,88% 10
Total	258

Q12: ¿Con cuál de los siguientes valores de marca de una empresa de calzados se siente más identificado?



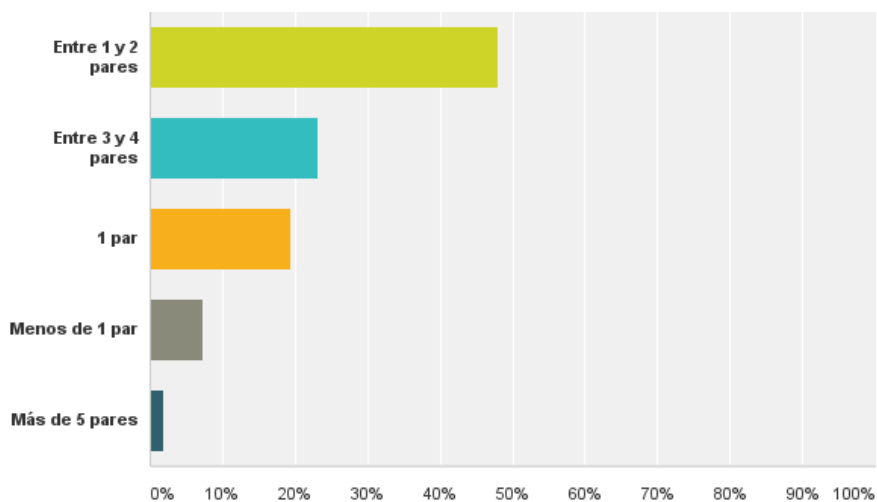
Opciones de respuesta	Respuestas
Una marca exclusiva, enfocada en el diseño y la moda	31,40% 81
Una marca honesta y transparente con sus clientes	25,19% 65
Otro (especifique)	15,89% 41
Una marca con sentido social y responsable con el medio ambiente	10,85% 28
Una marca innovadora	9,69% 25
Una marca entretenida	6,98% 18
Total	258

Q13: Dentro de las siguientes características de los zapatos que usted compra. Podría ordenar las características de la menos importante a la más importante. Siendo 1 la menos importante y 6 la más importante. (Usted puede arrastrar las respuestas para facilitar el orden)



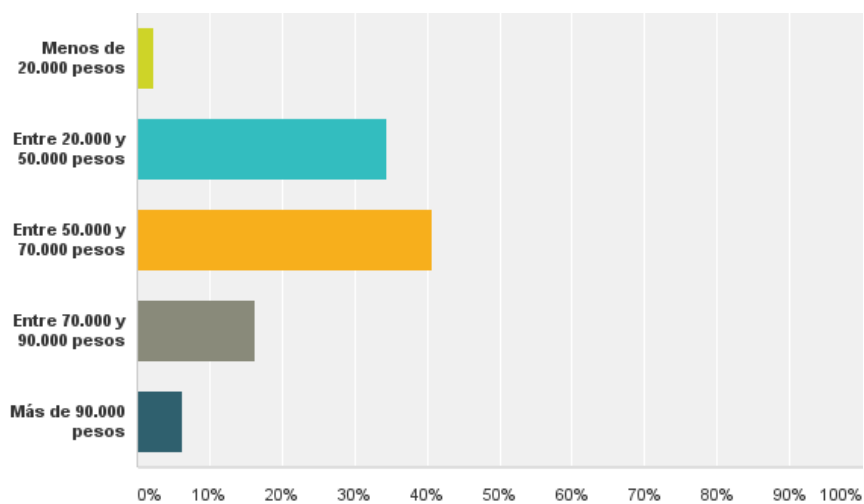
	1	2	3	4	5	6	Total	Puntuación
Calidad, comodidad, dedicación y cuidado en los detalles en el producto	18,22% 47	5,43% 14	1,94% 5	2,71% 7	9,30% 24	62,40% 161	258	2,33
Experiencia de Compra (servicio brindado por la tienda)	5,81% 15	15,50% 40	24,03% 62	27,91% 72	22,87% 59	3,88% 10	258	3,42
Precio Económico	6,20% 16	18,60% 48	23,64% 61	23,64% 61	21,71% 56	6,20% 16	258	3,45
Que sea de una marca reconocida	11,24% 29	18,60% 48	20,16% 52	20,93% 54	21,71% 56	7,36% 19	258	3,55
Exclusividad	29,07% 75	22,09% 57	14,34% 37	12,79% 33	9,69% 25	12,02% 31	258	4,12
Recomendaciones de terceros	29,46% 76	19,77% 51	15,89% 41	12,02% 31	14,73% 38	8,14% 21	258	4,13

Q14: ¿Cuántos zapatos de hombre compra en promedio en el periodo de un año?



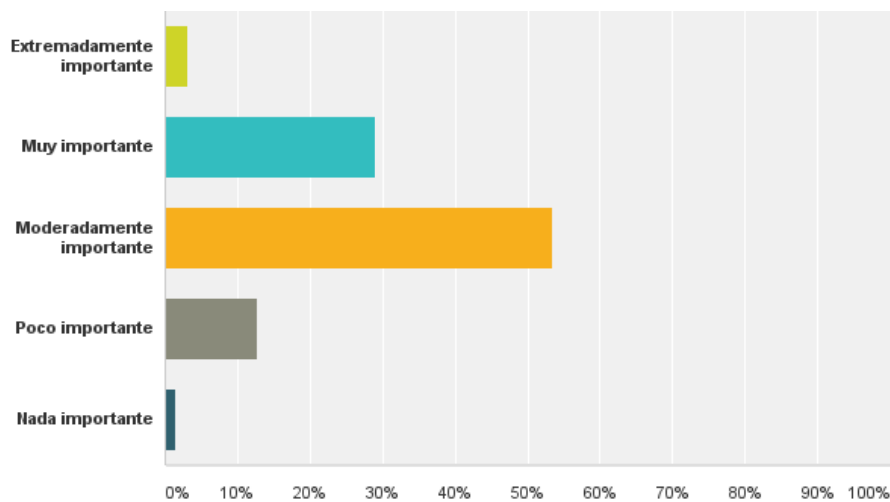
Opciones de respuesta	Respuestas	
Entre 1 y 2 pares	48,06%	124
Entre 3 y 4 pares	23,26%	60
1 par	19,38%	50
Menos de 1 par	7,36%	19
Más de 5 pares	1,94%	5
Total		258

Q15: ¿Cuál es tu presupuesto habitual para comprar zapatos de vestir?



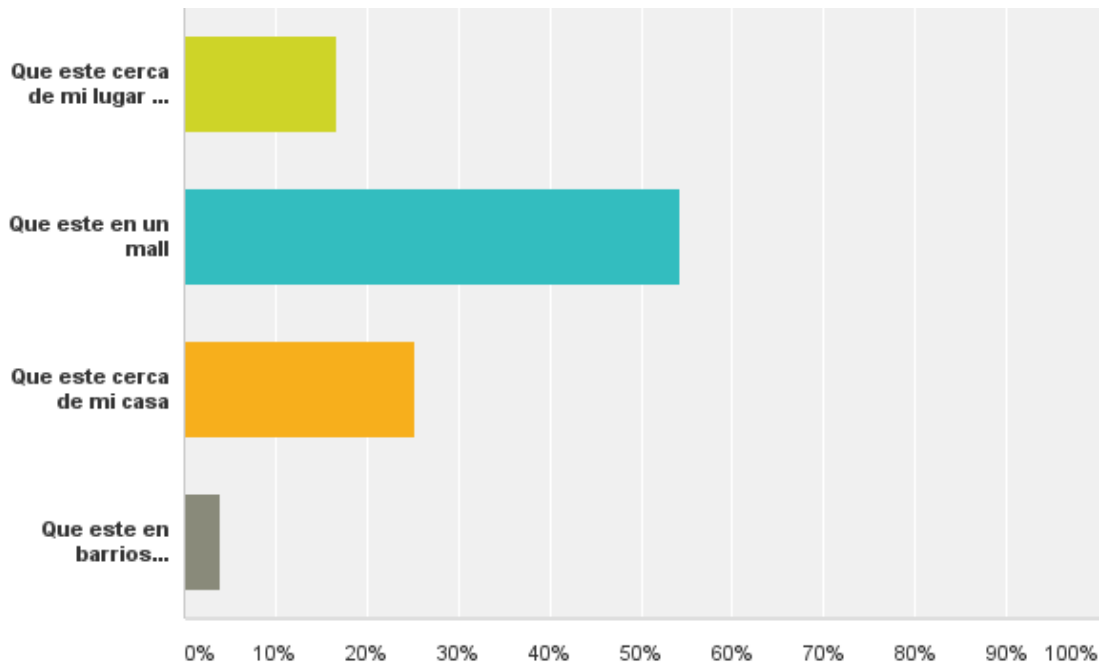
Opciones de respuesta	Respuestas
Menos de 20.000 pesos	2,33% 6
Entre 20.000 y 50.000 pesos	34,50% 89
Entre 50.000 y 70.000 pesos	40,70% 105
Entre 70.000 y 90.000 pesos	16,28% 42
Más de 90.000 pesos	6,20% 16
Total	258

Q16: En general, ¿qué tan importante es el precio al momento de elegir este producto?

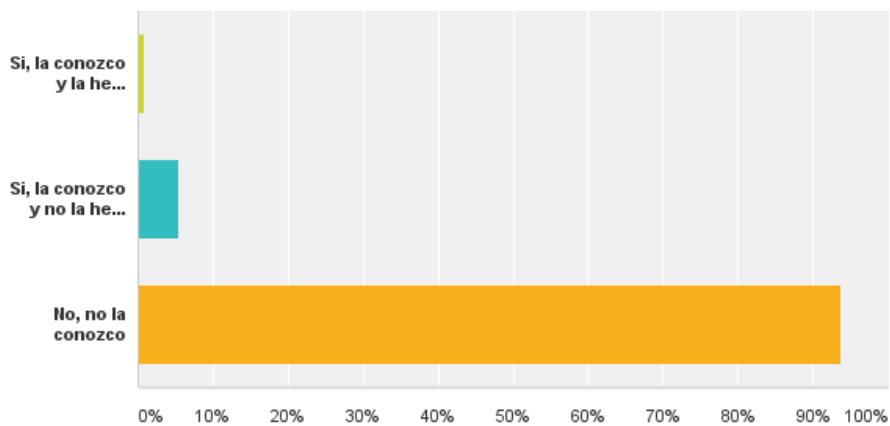


Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente importante	3,10% 8
Muy importante	29,07% 75
Moderadamente importante	53,49% 138
Poco importante	12,79% 33
Nada importante	1,55% 4
Total	258

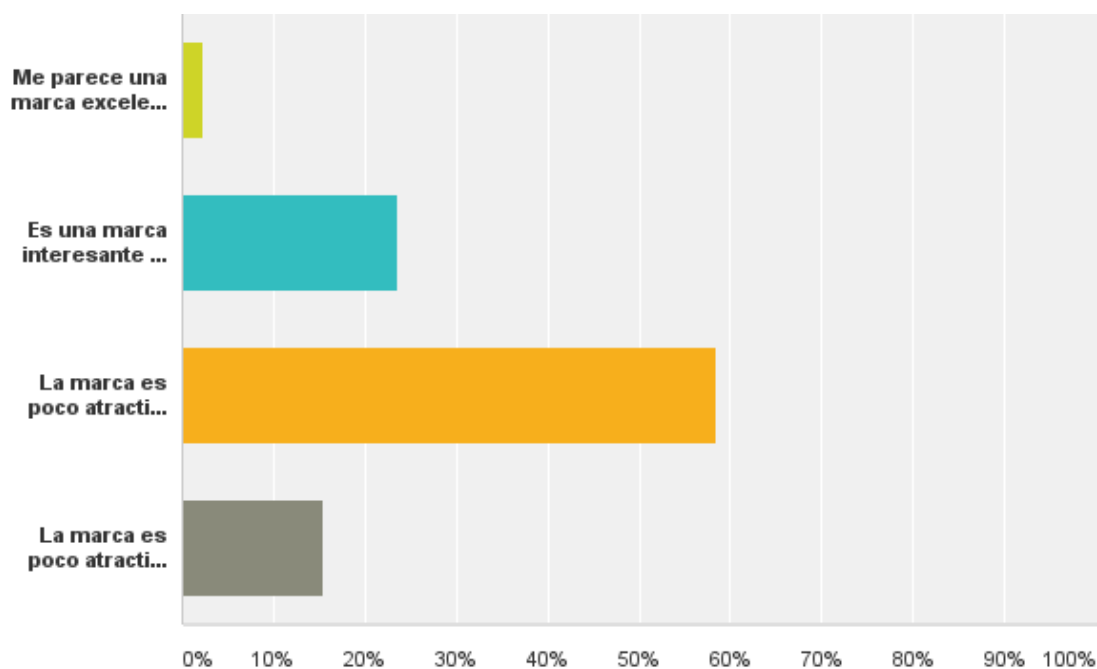
Q17: Respecto a la tienda y/o lugar de compra de los zapatos, usted prefiere:



Q18: ¿Usted conoce y ha comprado la marca de zapatos Cordwainer?

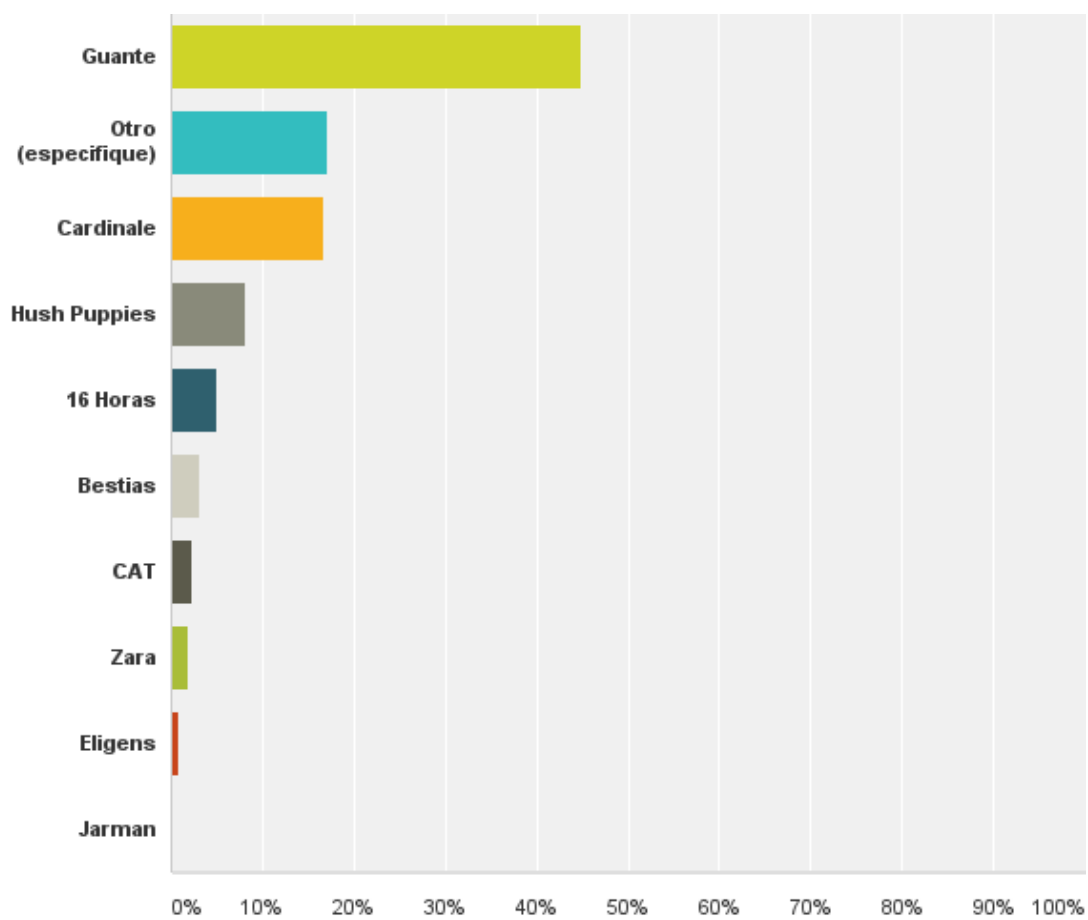


Q19: ¿Qué le parece el nombre de marca "Cordwainer" para zapatos de vestir?



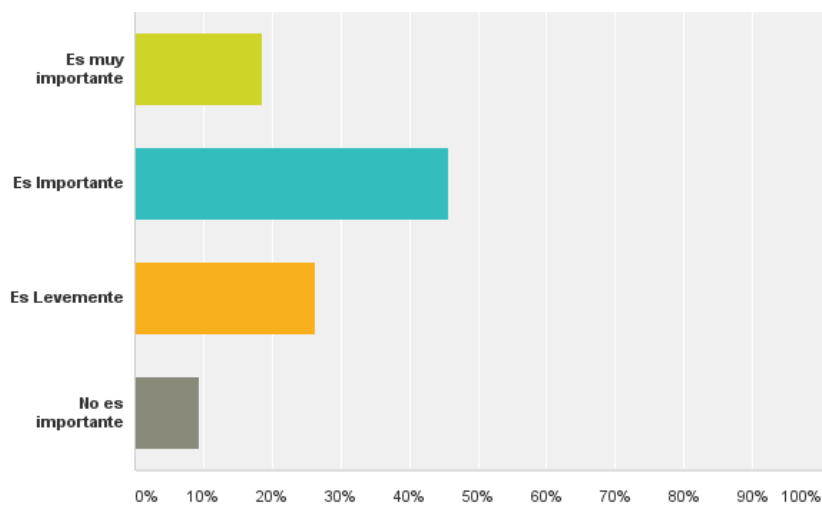
Opciones de respuesta	Respuestas
Me parece una marca excelente en línea con zapatos de vestir para hombres	2,33% 6
Es una marca interesante y a futuro creo que podría tener un gran potencial	23,64% 61
La marca es poco atractiva para zapatos de vestir, buscaría otra alternativa	58,53% 151
La marca es poco atractiva, preferiría una marca con el nombre del autor/diseñador, ejemplo: "Alvaro Veliz, zapatos de autor."	15,50% 40
Total	258

Q20: ¿Qué marca de zapatos usa regularmente?



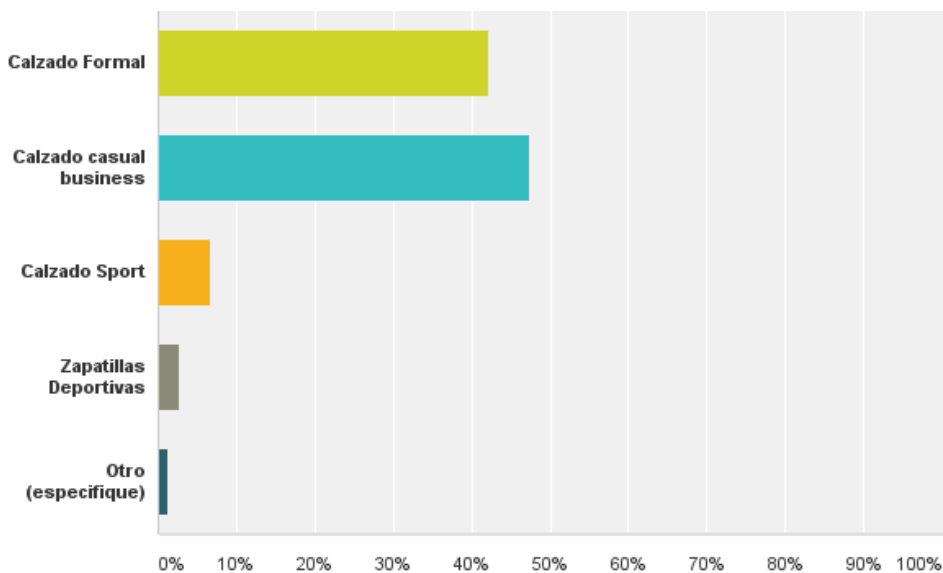
Opciones de respuesta	Respuestas
Guante	44,96% 116
Otro (especifique)	17,05% 44
Cardinale	16,67% 43
Hush Puppies	8,14% 21
16 Horas	5,04% 13
Bestias	3,10% 8
CAT	2,33% 6
Zara	1,94% 5
Eligens	0,78% 2
Jarman	0,00% 0
Total	258

Q21: ¿Cuál es el nivel de importancia que le atribuye a la moda y el estilo a los zapatos que usted compra?



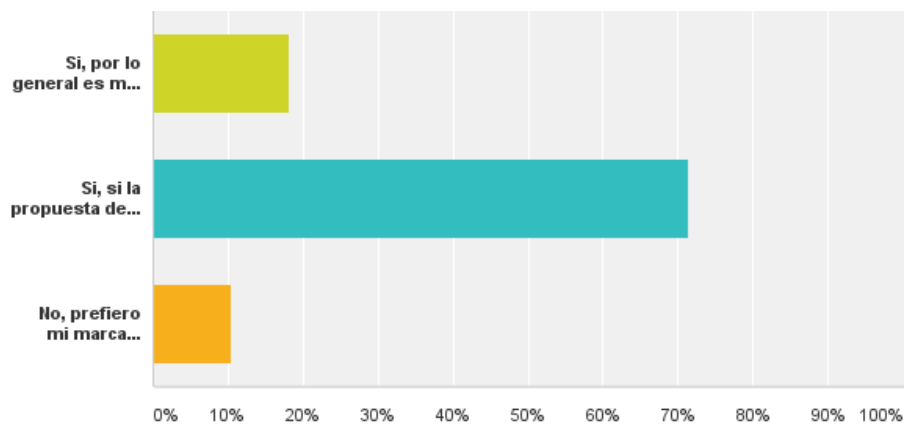
Opciones de respuesta	Respuestas
Es muy importante	18,60% 48
Es Importante	45,74% 118
Es Levemente	26,36% 68
No es importante	9,30% 24
Total	258

Q22: ¿Qué tipo de calzado usa mayoritariamente durante una semana normal?



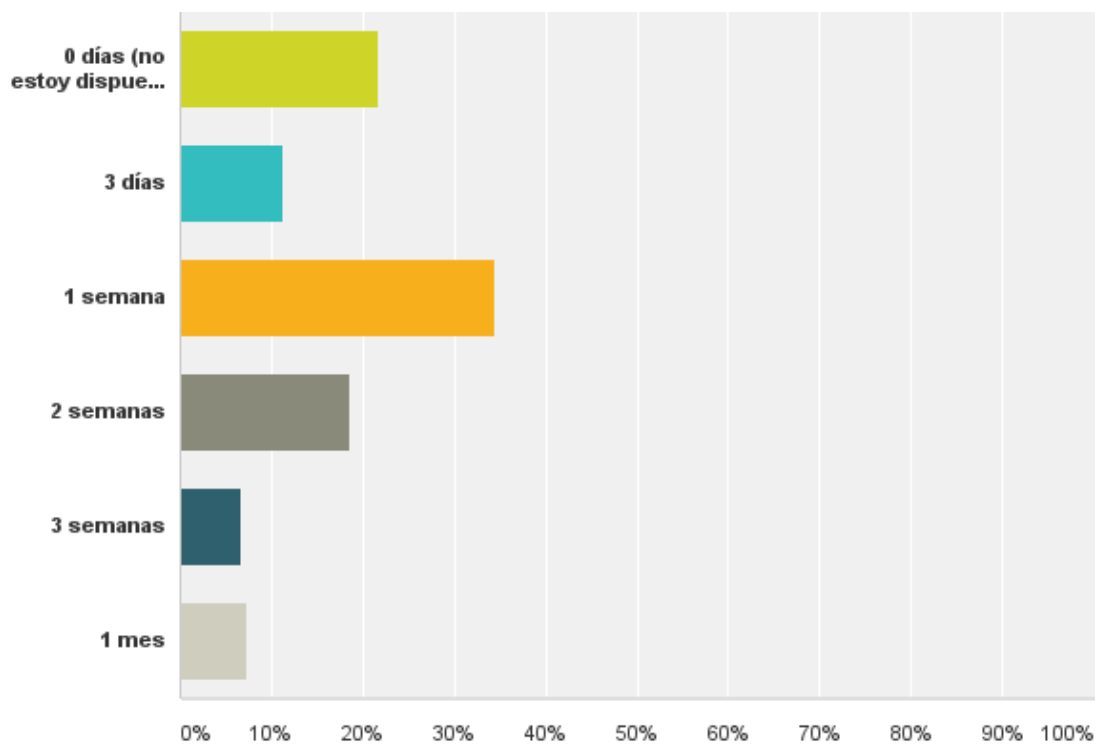
Opciones de respuesta	Respuestas
Calzado Formal	42,25% 109
Calzado casual business	47,29% 122
Calzado Sport	6,59% 17
Zapatillas Deportivas	2,71% 7
Otro (especifique)	1,16% 3
Total	258

Q23: ¿Estaría dispuesto a comprar un zapato hecho a mano con calidad superior en vez de comprar zapatos de marcas conocidas por lo general de origen Chino?



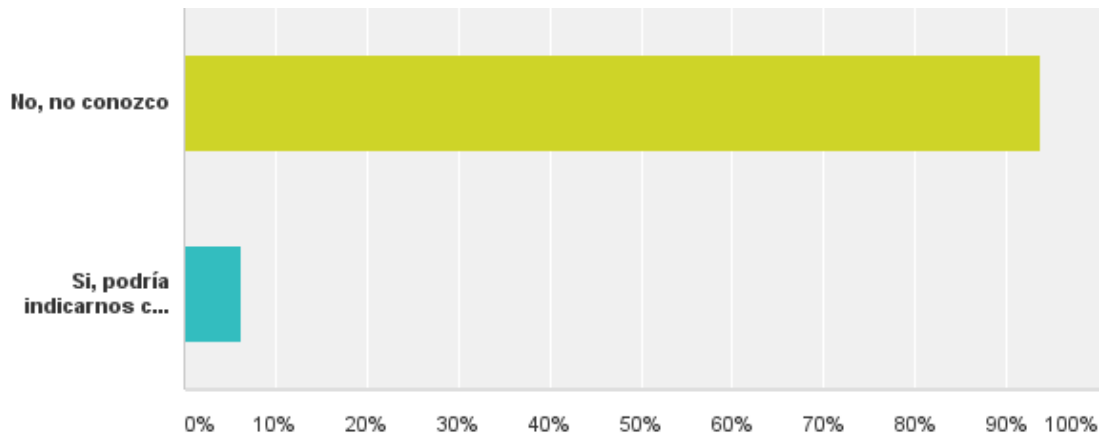
Opciones de respuesta	Respuestas
Si, por lo general es mi opción de compra	18,22% 47
Si, si la propuesta de valor es atractiva	71,32% 184
No, prefiero mi marca tradicional y conocida	10,47% 27
Total	258

Q24: ¿Cuál es el tiempo máximo que estaría dispuesto a esperar por la compra de unos zapatos personalizados con calidad superior?



Opciones de respuesta	Respuestas
0 días (no estoy dispuesto a esperar)	21,71% 56
3 días	11,24% 29
1 semana	34,50% 89
2 semanas	18,60% 48
3 semanas	6,59% 17
1 mes	7,36% 19
Total	258

Q25: ¿Conoce alguna marca o tienda que le brinde la posibilidad de comprar zapatos que permitan personalizarlos a su gusto y medida, y que además brinde calidad superior?



Opciones de respuesta	Respuestas
No, no conozco	93,80% 242
Si, podría indicarnos cuál es la tienda	6,20% 16
Total	258

Q26. Si usted desea. Podría contarnos ¿Cuál sería para usted su zapato ideal? (Opcional)

Number	Response Text
1	Blando, flexible, exclusivo y colores novedosos
2	BLANDO, CÓMO Y FLEXIBLE
3	Zapato de tendencia italiana, atemporal, que se pueda usar con jeans
4	Que sea cómodo y con diseño actual
5	cómodo, que no sea muy ancho, que tenga punta con estilo
6	zapato combinable en color y estilo, cómodo y elegante
7	cómodo
8	unas pantuflas
9	Cómodo de acuerdo a la estacionalidad
10	Italiano
11	Zapato "Elegante", con buenas terminaciones y alto grado en cuanto a comodidad

- 12 Cómodo, Blando, Formal, Estéticamente bonito, Moderno.
- 13 flexible, cómodo, acolchado, elegante
- 14 Liviano, cómodo y diseño tradicional
- 15 zapato vegano de calidad
- 16 Blucher Mocs
- 17 Cómodo, Sobrio, Moderno
- 18 Si la idea es zapatos personalizados, lo ideal sería poder personalizarlos por internet o en una tienda (donde existan opciones estándar) y luego recibirlos en casa o retirarlos en una tienda (no tener que ir 2 veces a la tienda)
- 19 Cuero, con buen diseño y sobre todo cómodo.
- 20 Cómodo, de buen diseño y sin materiales de origen animal o tóxicos
- 21 Cómodo por sobre todas las cosas, fácil de comprar, durables,
- 22 cómodo y sobrio
- 23 Casual, que sea blando
- 24 ZAPATO ELEGANTE Y CÓMODO
- 25 Sobrio estéticamente, cómodo, buena calidad, precio justo.
- 26 Elegante de cuero y suela natural, pero que sea muy cómodo para caminar.
- 27 Bueno, bonito y a buen precio
- 28 Barato, Cómodo y Resistente (cuero) junto con ser sutilmente elegante
- 29 Lamentablemente la experiencia de compra de calzado para mí no es muy placentera, debido a mi número (45); no es fácil encontrar un zapato que me guste y que esté disponible en este número, así que regularmente debo comprar zapatos que no son 100% de mi agrado. Un zapato ideal para mí es uno cómodo, con el que pueda caminar mucho y no se gaste solo la suela/goma, es decir resistente en costuras y materiales. Ah y buena ventilación verano/invierno.
- 30 Marca Guante, acotado en torno a \$50.000
- 31 Durable, resistente a manchas. Cómodo.
- 32 Cómodo, durable
- 33 Cómodo, hecho en Chile, buen diseño, cuero natural
- 34 Mi zapato ideal es aquel blando, cómodo y que no sea un suplicio usarlo. Está lleno el mercado de zapatos duros o muy puntiagudos que hacen que usarlos sea un suplicio.
- 35 de buena calidad y lo pueda comprar rápido y en cualquier parte
- 36 Cuero durable, suela de madera, buenas costuras, sobrio
- 37 Cómodo-calidad-diseño-precio casual business botín
- 38 Zapatos cómodos y que se adapten rápidamente a mis pies.

- 39 que sea cómodo, que dure y no sea feo
- 40 un zapato cómodo, fresco y de buen material
- 41 .
- 42 un calzado bonito con estilo, de cuero, que sea de calidad y muy cómodo
- 43 Principalmente que sea cómodo y agradable de usar, que no genere molestias en tiempos largos de uso, que tenga un buen diseño y que sea fácil de combinar
- 44 café, punta redonda, cuero, suela
- 45 Lo ideal es que sea cómodo, porque los uso todos los días. Además, si pueden ser bonitos mejor.
- 46 cómodo
- 47 CÓMODO Y CON ESTILO
- 48 formal, cómodo y liviano
- 49 Zapato que sea cómodo, elegante, de buena calidad y materiales de excelencia.
- 50 no
- 51 Único
- 52 Zapato cómodo, duradero, resistente y elegante
- 53 Un zapato cómodo, simple y de un buen material.
- 54 Que sea cómodo y durable, aparte de tener un diseño aceptable para ir a trabajar
- 55 Extremadamente cómodo, sin cordones (mocasín), muy simple y liso.
- 56 Muy cómodo y que sea para vestir
- 57 Moderno, pero elegante y sobrio para poder utilizarlo en la oficina con pantalón de tela o terno.
- 58 Massachusetts
- 59 Con cordones, suela simple y elegante, buena absorción interna de impacto, resistente al clima y las superficies de Santiago. Reemplazado sólo por motivo de moda o por desgaste, nunca por falla.
- 60 Cómodo, resistente, barato, bonito
- 61 Diseño elegante, delgado, semi puntudo. De estructura cómoda y ergonómica. por dentro debe ser blando al caminar. Su elaboración no puede ser sintética, debe ser en algún porcentaje cuero. Amarre con correas o sin amarre (tipo mocasines). Precio moderado.
- 62 Cómodo al caminar, trabajo todos los días con zapatos formales y a veces tengo que caminar bastante, la comodidad es el primer atributo, ante un zapato cómodo el precio pasa a segundo plano
- 63 cómodo, barato, resistente, bonito
- 64 cómodo, elegante, calidad
- 65 zapatos de cuero

66	Cómodo, con cordones.
67	.
68	Cómodo para un día largo de trabajo, duradero
69	como y elegante
70	cualquier zapato
71	El cual pueda usar en ocasiones formales e informales
72	Cuero de buena calidad. Que tenga un diseño distinto al típico zapato formal. Que tenga hebilla y en café o negro. Tipo bota vaquera.
73	zapatillas
74	Diseño, cómodo y la moda
75	Cómodo, diferente, duradero
76	sin cordones, de cuero y con suela gel

Entrevistas Individuales a Clientes de Zapatos Eligens (Ahora Cordwainer)

Se entrevistaron en forma personal a algunos clientes de la marca y algunas conclusiones que se obtuvieron fueron las siguientes ante las siguientes preguntas:

¿Qué tan cómodos te parecen los zapatos Eligens?

R. Más del 85% de las personas indicaron que los zapatos son muy cómodos y un 15% indicaron que son cómodos pero duros al comienzo.

¿Qué le parece la calidad del producto?

R. Un 84% dice que son excelentes y un 16% dice que la calidad es Buena.

¿Qué le pareció el precio del producto?

R. Un 83% indicó que el precio es adecuado, mientras que un 17% indicó que es Alto.

Finalmente, un 100% de los clientes que compraron Eligens, volvería a comprar los zapatos.

Comentarios adicionales:**Sara B:**

Por trabajo mi marido no usa este tipo de zapatos, fuera de esto tiene el pie tan ancho que le es imposible encontrar en las tiendas. Eligen fue la salvación a este problema, tuvieron un calzado perfecto, quedaron muy cómodos, los usó todo el día sin queja alguna.

Andrés A:

Una excelente alternativa para vestir un zapato único el día de tu matrimonio. El calce fue perfecto y súper cómodos para ser nuevos. Seguí comprando sus zapatos por su diseño exclusivo, atención personalizada y precio. Se los recomiendo totalmente si quieren hacer la diferencia.

Cristóbal:

Excelentes zapatos, hechos a la medida y gusto de cada uno. Diseño de autor, buena calidad y diseño. Muy cómodos. Un trabajo dedicada a cada uno, muy personalizado y flexible. Usé unos para un matrimonio y en la primera postura bailé horas y ni los sentí. Luego he seguido usando pares para mi vida diaria. Sin muy versátiles.

Matías:

Excelente atención, profesionalismo y calidad (costo/producto final). En un período de mucho estrés, el equipo de Eligen nos entregó flexibilidad, consejo y sugerencia. Lo recomiendo al 100% en el diseño de sus zapatos.

Manuel:

Para mi matrimonio tanto yo como mi señora tomamos la decisión de utilizar Eligen y fue de lo más acertado. Zapatos cómodos y con un estilo único que nos hicieron destacar en nuestro día.

ANEXO II: Detalles del Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Análisis de la Industria

Las cifras de importación del año 2014, muestran una caída del 6,08 % en pares y del 3,92 % en dólares respecto del año 2013. Las empresas importadoras disminuyeron. El precio promedio par (PPP) aumentó un 2,31%. Estas cifras revelan que se detuvo el crecimiento sostenido de las importaciones chilenas del calzado de los últimos años, lo que alienta a la producción nacional, que hoy se acerca a los 7 millones de pares.

Se escapan de esta realidad los productores nacionales que comercializan su producción con sus propias marcas, especializados en un segmento de mercado que dominan, sirviéndolo principalmente a través en sus propios canales de venta al detalle y al por mayor, resurtiendo sus ventas con rápida respuesta.

También se escapan de ésta realidad los nuevos fabricantes innovadores que, en estrecha relación con el consumidor final, responden a sus demandas personalizadas, con productos novedosos y de buena calidad, que no se estrellan con el calzado importado en grandes volúmenes y a bajo precio.

En el segundo Semestre del 2014 se acentuó la baja en la demanda nacional de calzado. Los detallistas reaccionaron frenando sus compras y postergando sus pagos. En este escenario se originó un alto stock de productos importados en bodega y una fuerte competencia. Muchos importadores han anticipado sus ofertas de temporada. A su vez, sus clientes detallistas adelantan sus liquidaciones. La exigencia de facturación electrónica sacó de este escenario a algunos comercializadores de calzado importado en grandes volúmenes y a bajo precio, que generalmente se comercializan en mercados populares, en muchos casos de manera informal. En este marco muchos importadores y tenderos sin espaldas financieras para afrontar esta situación, se están retirando o han reducido su presencia en el mercado.

Por su parte, los grandes detallistas racionalizaron sus compras, disminuyeron su dotación de vendedores, y modificaron sus sistemas de exhibición del producto para facilitar el auto servicio de sus clientes. Los vendedores viajeros representantes de importadores que comercializan al por mayor, y que generalmente representan varias marcas, han frenado sus salidas por el bajo resultado de sus giras, porque el costo de ellas es alto y no se compensa con sus ventas.

No obstante, muchos importadores de grandes recursos y eficiente estructura, han salvado esta situación en virtud de la excelencia de sus colecciones, la calidad de sus productos siempre coherentes con el severo concepto reflejado en sus marcas, el precio acorde a su posición de mercado, y su constante preocupación por entregar un buen servicio al cliente.

A pesar de este escenario, el consumo per cápita no ha disminuido, en virtud de las constantes liquidaciones de fines de temporada, en las que las grandes rebajas de los precios facilitan el

acceso a la compra de una completa gama de calzados. Este consumo es cercano a los 6 pares por habitante.

PROCEDENCIA Y DESTINO DE LOS CUEROS

La producción nacional de calzado de cuero se abastece principalmente de cuero terminado de procedencia nacional. En menor medida de cueros importados procedentes de Argentina (24 %), Brasil (21,82 %), Bolivia (10,67 %), China (8,78%), Australia (8,32 %), Uruguay (6,61 %), USA (5,16 %) y México (4,4 %) y de otros 18 países (34,24%). Estos porcentajes corresponden a su incidencia en el total de dólares del cuero importado en el 2014, que asciende a la suma de 16,5 millones de dólares.

Algunos importadores nacionales importan calzado de cuero procedente de China, elaborados en cuero de origen chileno, exportado a China por el propio importador para que le produzcan su calzado en sus propias marcas, con su propio diseño.

El cuero que Chile importa es destinado, además de a la producción de calzado, a tapicería de muebles y automóviles, a vestuario, marroquinería, talabartería y artesanía en cuero.

En el primer semestre de 2015, comparado con igual período del 2014, las cifras de importación han caído un 22,70 % en pares y un 13,23 % en dólares CIF. Ha disminuido en 60 el número de empresas importadoras, y el precio promedio par ha subido un 12,26 %.

La variación del tipo de cambio ha afectado fuertemente las importaciones. En los últimos 14 meses, a Agosto de 2015, el valor del dólar se ha incrementado en un 28 %, aproximadamente. En éste escenario se hace recomendable y necesario el fortalecimiento de la producción local.

Análisis PESTEL

POLÍTICO

Forma de gobierno

República basada en una democracia parlamentaria, en que el presidente está dotado de poderes extensos.

El poder ejecutivo

El presidente es a la vez el jefe del Estado y del gobierno. Está a la cabeza del poder ejecutivo. Él nombra al Consejo de Ministros, que tiene la facultad de pedir la renuncia al comandante en jefe del ejército. El presidente es electo a través de un sufragio univiersal, por cuatro años no renovables.

El poder legislativo

El poder legislativo es bicameral. El parlamento, llamado Congreso Nacional, está constituido por: el Senado (la cámara alta), cuyos miembros son elegidos por sufragio universal por ocho años; la Cámara de Diputados (la cámara baja), cuyos miembros son elegidos por sufragio universal por cuatro años. Las elecciones para el Congreso chileno se llevan a cabo con un sistema binominal único, que premia a las coaliciones. Cada coalición puede presentar dos candidatos para los dos escaños del Senado y los dos escaños de diputado reservados a cada circunscripción electoral. De esta forma, los partidos se ven obligados a formar coaliciones amplias. Históricamente, las dos coaliciones más importantes (Concertación y Alianza) se dividen la mayoría de los escaños en cada circunscripción. Los ciudadanos chilenos cuentan con derechos políticos extensos. Los principales partidos políticos están constituidos por dos coaliciones respectivamente, de centro-izquierda y centro-derecha. Desde 1990, la Nueva Mayoría (antigua Concertación) posee una ligera mayoría en el Senado y Cámara de Diputados.

Líderes políticos en el poder:

Presidente: Michelle BACHELET Jeria (desde el 11 de Marzo de 2014) - Partido Socialista de Chile (PSC)

Próximas fechas electorales Presidenciales: 19 de noviembre de 2017

Leyes y Políticas Relevantes para el Sector

La reforma impositiva que propuso Bachelet -y que fue promulgada en septiembre de 2014- tiene como objetivo principal financiar los cambios en el sistema educativo.

Reforma Educativa, la reforma educativa según el gobierno de Bachelet pretende combatir uno de los principales problemas del país sudamericano: la desigualdad.

Reforma Electoral, La reforma educativa de Bachelet pretende combatir uno de los principales problemas del país sudamericano: la desigualdad.

Unión Civil Para Parejas Gay

Derecho al Aborto, el gobierno de Bachelet pretende que se permita el derecho al aborto por tres causales: riesgo de vida de la madre, violación o inviabilidad fetal.

ECONÓMICO

Global

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento de 1,9%, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el

consumo privado. En paralelo el desempleo ha aumentado, desde el 5,7% en julio de 2013 al 6,6% en junio de 2014.

El déficit fiscal aumentó como resultado de la desaceleración económica, la disminución de los precios del cobre y los esfuerzos expansionistas. El balance fiscal del gobierno central pasó de un superávit de 0,4% del PIB en el primer semestre de 2014 a un déficit de 0,3% en el mismo período de 2015 debido a la menor recaudación resultante de la débil demanda interna y la caída del precio del cobre.

La reforma tributaria aprobada en septiembre de 2014 tiene como objetivo aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB para financiar el gasto adicional en educación y reducir la brecha fiscal. El elemento principal de la reforma es la eliminación del Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), que es utilizado por las empresas para aplazar el pago de impuestos sobre los beneficios que se retienen para las inversiones.

Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran, aumentando el crecimiento gradualmente a 3,1% en 2017. Se espera una recuperación lenta para 2015 con el PIB creciendo 2.2% dado el impulso fiscal en curso, y un crecimiento más acelerado en 2016 y 2017 como resultado de las políticas monetarias y fiscales expansivas en curso, la recuperación de la inversión privada y de la demanda interna.

Chile ha logrado reducciones importantes en los niveles de pobreza y en el aumento de la prosperidad compartida en los últimos años. La proporción de la población considerada extremadamente pobre (US\$ 3.1 por día) se redujo del 7.7% en 2003 al 2.0% en 2013 y la pobreza moderada (US\$ 5.5 por día) se redujo del 25% al 8.8% durante el mismo periodo. Además, entre 2003 y 2011, el ingreso promedio del 40% más pobre se expandió en un 4,9%, considerablemente más alto que el crecimiento promedio de la población total (3,3%).

Sin embargo, Chile aún enfrenta importantes desafíos. El responsable manejo macroeconómico y fiscal proporciona una base sólida para sostener y aumentar su tasa de expansión en el mediano y largo plazo, y lograr un crecimiento más inclusivo. Pero, a pesar del fuerte crecimiento durante los últimos 20 años, el ingreso per cápita del país todavía tiene que converger con el de las naciones de altos ingresos (en 2013 el ingreso per cápita de US\$ 21,967 estaba todavía muy por debajo del promedio de US \$40,992 de los países de la OCDE). Por otra parte, los desafíos estructurales para impulsar la productividad y mejorar el acceso y calidad de los servicios sociales deben ser abordados para un crecimiento más inclusivo. La deficiencia energética y la dependencia de las exportaciones del cobre siguen siendo fuente de vulnerabilidad. Gracias a sus reformas estructurales ambiciosas, Chile sigue siendo un referente latinoamericano de progreso desarrollando políticas públicas creativas que regularmente son analizadas y estudiadas y que se convierten en modelos internacionales de buen Gobierno

SOCIAL

El último censo realizado en Chile data del año 2012. Tomando éste dato como base, el Instituto Nacional de Estadística (INE) estimó que a 30 de junio de 2012 la población en Chile es de 16.572.475 habitantes. Según los últimos datos, el 77% de la población es mestiza, 18,4% descendiente de europeas y el 4,6% es indígena, en su mayoría mapuches.

Además, según estimaciones del INE elaboradas a partir del censo realizado en 2012, el 51,37% de la población chilena son mujeres. Un 22,31% de la población es menor de 15 años y el 12,95% tiene 65 años o más. La esperanza de vida es de 80,8 años para las mujeres y de 74,8 años para los hombres.

Según el estudio CASEN 2013, los principales aspectos que caben mencionar para este estudio son:

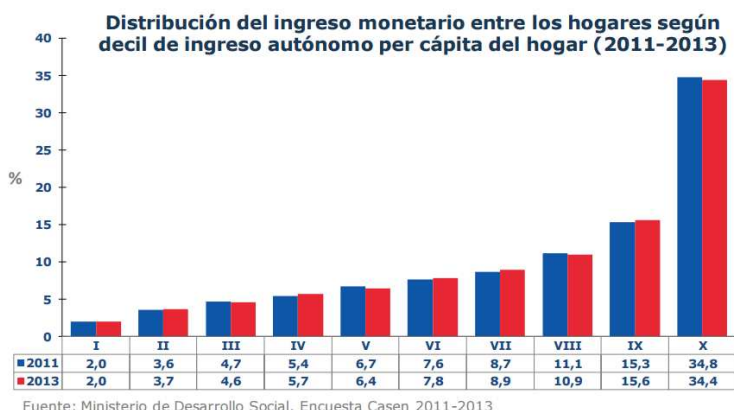
Disminución en la pobreza. Sin embargo, no se reflejan cambios en los niveles de desigualdad. En términos de cifras:

14,4 % de los chilenos se encuentran en situación de pobreza por ingresos.

20,4% de los chilenos se encuentran en situación de pobreza multidimensional⁷.

5,5% de los chilenos se encuentran en situación de pobreza por ingresos y multidimensional.

La distribución de los ingresos en Chile, confirma que nuestro país presenta altas y persistentes tasas de desigualdad de ingresos.



Tamaño de los GSE a Nivel Nacional según la actualización de grupos socioeconómicos 2012 de AIM.

⁷ El término multidimensional, corresponde a las distintas dimensiones en las que se mide la pobreza, tales como; Educación, Salud, Trabajo y Seguridad Social, y Vivienda.

GSE	Gran Santiago	TOTAL PAÍS 2002	TOTAL PAÍS 2012
ABC1	10 %	5,9 %	5,4 %
C2	20 %	14,9 %	12,1 %
C3	25 %	20,8 %	19,2 %
D	35 %	34,3 %	41,1 %
E	10 %	24,1 %	22,4 %

Distribución de los GSE en el Gran Santiago

Clase Alta (AB)



2.9%



5.4%

PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 21% del gasto de los hogares chilenos (7 veces su peso poblacional)
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 4.386
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	88% vive en grandes ciudades y 67% es metropolitano, concentrándose en 7 comunas
SALUD Y PREVISIÓN	Más del 80% en ISAPRE Jefes/as de hogar con previsión (94%)
EDUCACIÓN	Jefes/as de hogar: Universitaria completa (73%) , incluyendo un 20% con postgrado . Hijos en edad escolar: más del 70% estudia en colegios privados
TRABAJO	Jefes/as de hogar: 89% trabajan y en su mayoría (76%) profesionales.
TRANSPORTE	La mayoría (86%) tiene vehículo.
VIVIENDA	Superficie promedio per cápita: 59 m² Principalmente departamentos (43%) y casas aisladas (39%).
BANCARIZACIÓN	El 94% accede a productos bancarios tradicionales.
CONECTIVIDAD	Gran mayoría con banda ancha (91%), TV pagada (90%), celular con contrato (84%) y teléfono fijo (70%).
SERVICIO DOMÉSTICO	73% cuenta con servicio doméstico en cualquier modalidad



% del Estrato Alto

AB 18%

C1b C1a

82% del AB metropolitano se concentra en 7 comunas



Clase Media Acomodada (C1a)



4.2%



6.5%

PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 15% del gasto de los hogares chilenos (3.7 veces su peso poblacional).
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 2.070
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	80% vive en grandes ciudades y 54% es metropolitano, concentrándose en 7 comunas .
SALUD Y PREVISIÓN	Más del 60% en ISAPRE. Jefes/as de hogar con previsión (90%).
EDUCACIÓN	Jefes/as de hogar: Universitaria completa (60%) , sólo 9% de ellos con postgrado . Hijos en edad escolar: 56% estudia en colegios privados y 35% en subvencionados .
TRABAJO	Jefes/as de hogar: 82% trabajan. La mayoría (61%) profesionales.
TRANSPORTE	La mayoría (79%) tiene vehículo.
VIVIENDA	Superficie promedio per cápita: 45 m² Casas aisladas o pareadas (67%) y departamentos (33%).
BANCARIZACIÓN	El 89% accede a productos bancarios tradicionales.
CONECTIVIDAD	Mayoría con TV pagada (87%), banda ancha (86%), celular con contrato (73%) y teléfono fijo (69%).
SERVICIO DOMÉSTICO	50% cuenta con servicio doméstico en cualquier modalidad



% del Estrato Alto

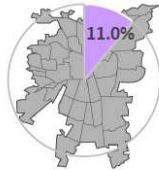
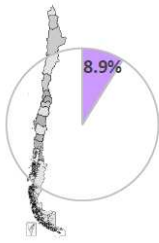
AB 18%

C1b C1a 26%

60% del C1a metropolitano se concentra en 7 comunas

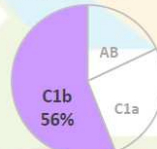


Clase Media Emergente (C1b)



PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 16% del gasto de los hogares chilenos (1.8 veces su peso poblacional)
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 1.374
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	77% vive en grandes ciudades y 44% es metropolitano, concentrándose en 8 comunas
SALUD Y PREVISIÓN	Se distribuye entre FONASA (48%) e ISAPRE (41%) Jefes/as de hogar con previsión (88%)
EDUCACIÓN	Jefes/as de hogar: perfil diverso, 33% universitario y 18% técnico . Hijos en edad escolar: 51% estudia en colegios subvencionados y 29% en privados
TRABAJO	Jefes/as de hogar: 77% laboralmente activos. En su mayoría, profesionales o técnicos (69%).
TRANSPORTE	La mayoría (66%) tiene vehículo
VIVIENDA	Superficie promedio per cápita: 37 m² Más casas pareadas (48%) que aisladas (33%); 19% vive en departamentos (19%).
BANCARIZACIÓN	El 76% accede a productos bancarios tradicionales.
CONECTIVIDAD	Mayoría tiene TV pagada (80%) banda ancha (73%), teléfono fijo (60%) y celular con contrato (55%).
SERVICIO DOMÉSTICO	26% cuenta con servicio doméstico en cualquier modalidad

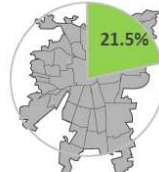
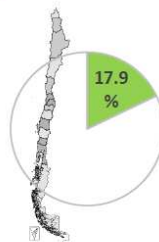
% del Estrato Alto



60% del C1b metropolitano se concentra en 8 comunas

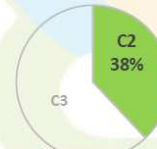


Clase Media Típica (C2)



PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 18% del gasto de los hogares chilenos (igual que su peso poblacional)
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 810
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	73% vive en grandes ciudades y 44% es metropolitano, con distribución muy dispersa .
SALUD Y PREVISIÓN	La mayoría está en FONASA (70%) . Jefes/as de hogar con previsión (84%).
EDUCACIÓN	Jefes de hogar: perfil diverso, con 13% universitario y 14% técnico. Hijos en edad escolar: 62% estudia en colegios subvencionados y 27% en públicos
TRABAJO	Jefes/as de hogar: 70% laboralmente activos. Principalmente técnicos, empleados, vendedores y trabajadores calificados (68%).
TRANSPORTE	La mitad (49%) tiene vehículo; el resto usa principalmente transporte público .
VIVIENDA	Superficie promedio per cápita: 33 m² Más casas pareadas (53%) que aisladas (35%); sólo 12% de departamentos.
BANCARIZACIÓN	El 58% accede a productos bancarios tradicionales.
CONECTIVIDAD	Mayoría tiene TV pagada (66%) banda ancha (57%), teléfono fijo (52%) y celular con prepago (58%).
SERVICIO DOMÉSTICO	10% cuenta con servicio doméstico en cualquier modalidad

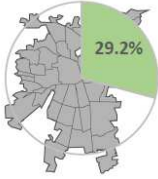
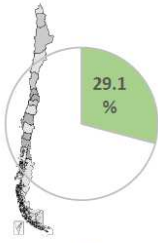
% del Estrato Medio



29% del C2 metropolitano se concentra en 4 comunas.

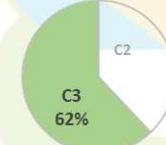


Clase Media Baja (C3)



PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 18% del gasto de los hogares chilenos (0.6 veces su peso poblacional).
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 503
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	66% vive en grandes ciudades y 36% es metropolitano, con alguna concentración en 10 comunas más periféricas .
SALUD Y PREVISIÓN	La gran mayoría está en FONASA (85%). Jefes/as de hogar con previsión (80%).
EDUCACIÓN	Jefes/as de hogar: la mayoría (55%) no completó la enseñanza media . Hijos en edad escolar: 54% estudia en colegios subvencionados y 41% en públicos
TRABAJO	Jefes/as de hogar: 65% laboralmente activos, de ellos, el 81% de manera estable. Principalmente técnicos, empleados, vendedores y trabajadores calificados (72%).
TRANSPORTE	El 32% tiene vehículo ; la mayoría usa transporte público .
VIVIENDA	Superficie promedio per cápita: 29 m ² Casas tanto pareadas como aisladas (91%); sólo 8% de departamentos.
BANCARIZACIÓN	El 43% accede a productos bancarios tradicionales .
CONECTIVIDAD	Mayoría tiene celular prepago (69%) y TV pagada (54%). Es más restringido el acceso a teléfono fijo (42%) y banda ancha (41%).
SERVICIO DOMÉSTICO	4% cuenta con servicio doméstico en cualquier modalidad

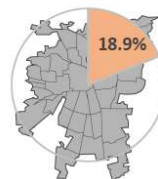
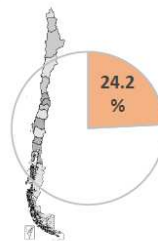
% del Estrato Medio



38% del C3 metropolitano se concentra en 13 comunas.

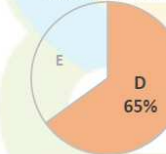


Vulnerables (D)



PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 9% del gasto de los hogares chilenos (0.4 veces su peso poblacional)
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 307
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	58% vive en grandes ciudades y 28% es metropolitano, concentrándose en 15 comunas más bien periféricas .
SALUD Y PREVISIÓN	91% en FONASA , incluyendo un 41% que está en el nivel bajo de este sistema Jefes/as de hogar con previsión (75%)
EDUCACIÓN	Jefes/as de hogar: la mayoría (63%) no completó la enseñanza media . Hijos en edad escolar: 52% estudia en colegios públicos y 45% en subvencionados
TRABAJO	Jefes/as de hogar: 60% laboralmente activos; de ellos, el 76% de manera estable. El 40% no está trabajando. Predominan trabajadores calificados (43%) y no calificados (28%).
TRANSPORTE	Mayoría usa el transporte público ; sólo el 22% tiene vehículo.
VIVIENDA	Superficie promedio per cápita: 23 m² Casas aisladas o pareadas (91%) .
BANCARIZACIÓN	El 36% accede a productos bancarios tradicionales .
CONECTIVIDAD	La mayoría tiene celular prepago (75%) y la mitad TV pagada (47%). Acceso minoritario a B. Ancha (33%) y teléfono fijo (28%).
SERVICIO DOMÉSTICO	No tiene

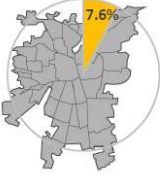
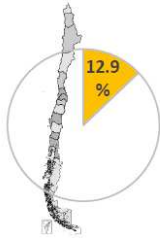
% del Estrato Bajo



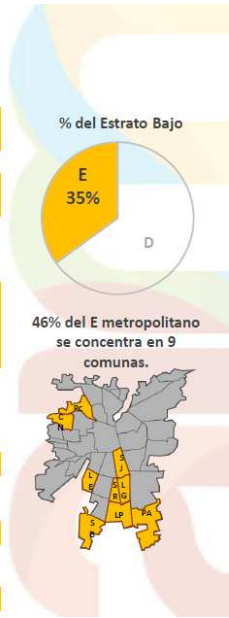
58% del D metropolitano se concentra en 15 comunas.



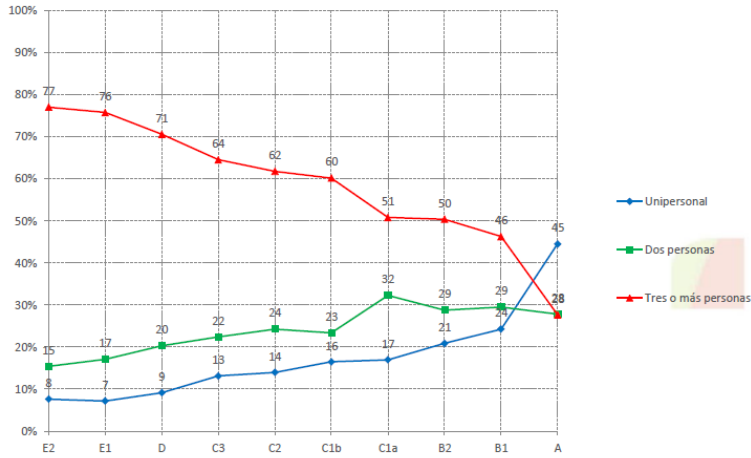
Pobres (E)



PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 4% del gasto de los hogares chilenos (0.3 veces su peso poblacional).
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 158
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	52% vive en grandes ciudades y 21% es metropolitano, algo concentradas en 9 comunas más bien periféricas.
SALUD Y PREVISIÓN	94% en FONASA, incluyendo un 61% que está en el nivel bajo de este sistema. Jefes/as de hogar con previsión (68%).
EDUCACIÓN	Jefes de hogar: la mayoría (69%) no completó la enseñanza media. Hijos en edad escolar: 60% estudia en colegios públicos y 38% en subvencionados.
TRABAJO	Jefes/as de hogar: 55% laboralmente activos; de ellos, el 62% de manera estable. El 45% no está trabajando. Principalmente trabajadores calificados (41%) y no calificados (34%).
TRANSPORTE	Sólo el 17% tiene vehículo; la mayoría usa transporte público.
VIVIENDA	Superficie promedio per cápita: 21 m ² Casas aisladas (53%) y pareadas (35%).
BANCARIZACIÓN	El 32% accede a productos bancarios tradicionales.
CONECTIVIDAD	La mayoría tiene celular con prepago (81%). Acceso minoritario a TV pagada (39%), banda ancha (23%) y teléfono fijo (17%).
SERVICIO DOMÉSTICO	No tiene



TAMAÑO DEL HOGAR (N° de Miembros)



Según Adimark, los % de distribución de los GSE de las comunas que podrían ser objetivo de este Plan de Negocio son:

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

Ordenadas según % de ABC1

TECNOLÓGICO

Estudio Overview Internet Ene-Sept 2015 Chile de la Asociación de Agencias de Medios AG

Según la UIT el 43% de la población mundial tiene un acceso estable a la red Internet, equivalente a 3.2 billones de personas. Un nuevo informe realizado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) posicionó a Chile como el país con mayor penetración de Internet en Sudamérica. El documento titulado "Estado de la Banda Ancha 2015" ubica al país en el lugar 40 entre los estados miembros de la UIT, con un 72,4% de cada 100 personas usando Internet. De esta manera, el país encabeza en este ámbito la lista de las naciones sudamericanas.

Del total nacional, el 77,8% proviene de dispositivos móviles como tablets, teléfonos inteligentes y laptops, y si analizamos aún más los datos, encontraremos que el 92,8% de las conexiones en este ítem se realizó sólo por medio de Smartphone.

Estos equipos también registraron una baja en el tráfico de llamadas por voz, llegando a una caída del 4,5% en el primer trimestre de 2015, en relación al mismo período de tiempo del año pasado. Dicha baja se debe también al aumento en el uso aplicaciones de mensajería instantánea para móviles como WhatsApp, la cual registró un alza de 2,3% en el último año.

Según los datos arrojados por una encuesta realizada a nivel nacional por la Subsecretaría de Telecomunicaciones y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Las causas más importantes declaradas para conectarse a internet desde el hogar son:

Educación (51,1%)

Comunicación y Entretenimiento (30,9%)

Razones Laborales (9,8).

No obstante, los usos más frecuentes a nivel nacional son:

Redes Sociales (79,3%)

Correos Electrónicos (78,3%)

Música y Películas (42,2%)

Los chilenos duplican promedio mundial de uso de WhatsApp

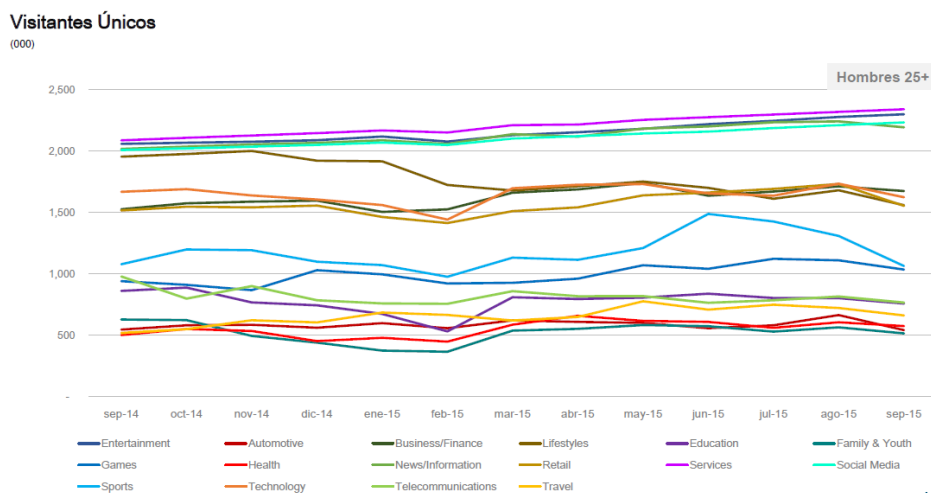
Según el reporte “Hogares Conectados” de ConsumerLab, el área de estudios del consumidor de Ericsson, el uso de WhatsApp en Chile es de 84%, porcentaje que duplica el promedio mundial, hoy estimado en 40% en usuarios con smartphome. El informe también muestra el contraste que existe con los otros tipos de mensajería, como los mensajes de texto (SMS), que alcanzan una frecuencia de uso de 32% en el país, porcentaje que está bajo el promedio mundial de 44%. Según los resultados, al 65% de los chilenos les interesaría experimentar las potencialidades de una smarthome. La cifra es alta si se compara con la media global es que de un 47%. Las principales razones para adoptar este tipo de servicios son: para mejorar la seguridad del hogar, controlar la casa cuando se está lejos de ella y el interés por las nuevas tecnologías. Por otro lado las principales barreras de adopción están la falta de interés y los altos costos percibidos.

Ventas por internet en Chile se multiplican 21 veces en última década

El crecimiento ha sido explosivo en los últimos diez años. Si en 2004 el comercio electrónico en Chile vendía US\$ 94 millones, al cierre del año pasado alcanzó los US\$ 1.958 millones. Y el rally no piensa detenerse, pues para 2015 se proyectan ventas por US\$ 2.300 millones, de acuerdo a George Lever, director del Centro de Estudios de la Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS). Si bien las cifras parecen sorprendentes, no están ni cerca de los niveles de los líderes mundiales. La penetración del e-commerce en nuestro país es de 3%, mientras que en Estados Unidos llega al 10%; y en Inglaterra, supera el 15%. El perfil del público que utiliza este canal para comprar se ha diversificado y ya no son sólo hombres de entre 25 y 35 años y profesionales del segmento ABC1-C2. Ahora, se ha sumado un número importante de mujeres. ¿La razón? Las páginas de cupones de descuento y la venta de productos y servicios de belleza, vestuario y calzado, las ha cautivado y hoy compran casi a la par que los hombres

El siguiente gráfico muestra las visitas de los hombres mayores de 25 años, las cuales mantienen una tendencia positiva en:

- Servicios
- Entretenimiento
- Redes Sociales
- Noticias e Información



18
Fuente | ComScore



Respecto de la Industria Nacional, Chile es un importador neto tanto de textil como de calzado. Alrededor del 70% del total de las ventas de textil en Chile provienen de las importaciones y; en el sector calzado la cifra alcanza el 90%. Esto se explica por el desarrollo de una industria débil, con tecnología poco desarrollada y una apertura internacional con acuerdos con países asiáticos donde los costes de producción son menores y de los que se pueden importar productos con un arancel del 0%.

No obstante, esta misma apertura a los mercados internacionales, permite traer de diferentes partes del mundo maquinarias y software especializados para aumentar tanto la capacidad de producción, como la calidad.

ECOLÓGICO

Dentro de este ámbito, se destaca la Responsabilidad Social Empresarial, según un estudio de la Dirección del Trabajo, las empresas deben tener responsabilidad frente a las generaciones futuras y deben además estas comprometidas con la causa ambiental. Por lo tanto, además debe administrar su impacto en el medio ambiente, a través de:

- Mantener una relación transparente y dinámica con los organismos fiscalizadores
- Ser proactiva en la defensa del medio ambiente en toda la cadena productiva, utilizando insumos, productos y embalajes reciclables y reducción de los niveles de polución generados por el proceso productivo.
- Reducción de ingresos y egresos de materiales a la empresa
- La empresa ambientalmente responsable reduce o controla el uso de insumos para el proceso productivo, como asimismo la utilización de energía y agua. En el mismo sentido, controla los elementos de salida tales como embalajes y materiales no utilizados, todos los cuales son potenciales agentes de polución.

Lo anterior está en concordancia con las tendencias de los consumidores, que según un estudio de Chilescopeo del año 2015, los consumidores tienden a valorar las marcas que:

- Cuidan el medio ambiente
- Son responsables (RSE)
- Tienen sentido social
- Contribuyen a la comunidad
- Entre otros

LEGAL

Dentro del ámbito legal, se puede indicar que una de las reformas más importante que puede afectar este proyecto es la Reforma Laboral. El 29 de diciembre de 2014, el Gobierno de Chile presentó ante la Cámara de Diputados un proyecto de ley de reforma laboral que busca realizar modificaciones importantes a la actual regulación laboral. Por el calibre de las modificaciones, ésta es la reforma laboral más importante que ha presentado en muchos años en Chile. Principales modificaciones propuestas:

- Sindicato como sujeto principal de la negociación colectiva en la empresa
- Negociación colectiva con sindicatos interempresa
- Derecho a los beneficios contenidos en un contrato colectivo negociado por el sindicato
- Extensión de la negociación colectiva a actores antes excluidos
- Extensión de la negociación colectiva a materias antes excluidas
- Ampliación del derecho a información de los sindicatos
- Modificación del procedimiento de negociación colectiva reglada
- Piso de la negociación colectiva
- Modificaciones al derecho de huelga

Modificación del procedimiento de negociación colectiva semi-reglada
Permisos sindicales
Prácticas antisindicales y desleales en la negociación colectiva
Otras reformas

Normas técnicas

El Instituto Nacional de Normalización es el organismo encargado de desarrollar la normalización técnica a nivel nacional.

Chile es miembro desde 1947 de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) a través del Instituto Nacional de Normalización (INN). Las Normas ISO son siempre de carácter voluntario. El INN no exige que un producto cuente con una certificación ISO para ser comercializado en Chile.

Existe una normativa local para la certificación del calzado de seguridad en Chile, que está formalizada a través del INN. Dichas normativas son las siguientes:

NCh 1241. Of1976 Calzado – Terminología
NCh 1350. Of1996 Calzado de seguridad y calzado ocupacional – Plantas

NCh 1351/1 Of1989 Calzado de seguridad. Parte 1: determinación de la resistencia al desgarramiento.

NCh 1351/2 Of1996 Calzado de seguridad. Parte 2: determinación de la resistencia a los hidrocarburos.

NCh 1796. Of 1992 Calzado de seguridad – calzado de goma

Análisis Atractividad de la Industria del Calzado

Amenaza de Nuevos Entrantes:

Para el caso de la industria total, la amenaza de nuevos entrantes, es alta, debido a que cualquier actor puede entrar a este mercado. Para el retail de firmas de diseño, las barreras de entrada son más bajas debido a que los actores necesitan especializarse y adquirir competencias distintivas para competir en estos nichos.

Poder de Negociación de los Proveedores:

En la industria del calzado, el poder de los proveedores es bajo, dado que se negocian grandes volúmenes de compra y existe un gran número de proveedores en el mercado.

Para el caso del retail de firmas de diseño, los proveedores tendrán un mayor poder de negociación, dado que son pocos actores en la industria nacional del calzado, y esto se restringe aún más considerando a medida que se aumenta la calidad. Del mismo modo, los proveedores de

servicio, como por ejemplo; cosido, cortado, entre otros, cobrarán más en la medida que sean reconocidos por su buen trabajo.

Poder de los Compradores:

Es alto para toda la industria en general, no obstante, si las Firmas de Diseño negociarían con canales como el Retail o Supermercados, tendrían escasas posibilidades de ser competitivas, ya que dichos canales se llevarían gran parte del margen. Incluso, canales pequeños, como por ejemplo, Zaza Dorali ubicada en el Drugstore en Providencia puede llevarse un margen de un 50% por venta a pequeños fabricantes de zapatos. De esta forma, establecer contacto directamente con el cliente final, parece ser una muy buena solución en este mercado, de tal forma de generar una relación directa con el cliente y mantener el poder de los compradores en un nivel alto, pero más acotado. Estos compradores a pesar de no ser muy sensibles al precio (tal como lo indican las encuestas), tienen un concepto de calidad del producto muy elevada, por lo que cualquier merma en este ámbito los hará cambiar de proveedor, finalmente, dada la escasa cantidad de compras de zapatos, según las encuestas en el segmento objetivo (2 a 3 pares en un año), se hace cada vez más necesario mantener una calidad de principio a fin en la venta del producto.

Amenaza de Sustitutos:

La amenaza es baja en la medida que los productos importados no tengan las características de calidad y comodidad a un precio competitivo para los clientes, sin embargo, si los proveedores nacionales logran mejorar la tecnología y producir con una alta calidad y un gran nivel de personalización de los productos, dando un sello distintivo, esta amenaza podría volverse en un nivel alto.

Rivalidad de los Competidores Existentes:

Según el estudio de la industria, la rivalidad es alta, dado que es un mercado maduro, con márgenes estrechos, existe estrategias de liderazgo en costos de los grandes actores y a la vez diferenciación de las firmas de diseño existentes.

En este aspecto los grandes actores importan sus productos en su mayoría de China e India, obteniendo precios muy competitivos, para luego venderlo en tiendas propias o en las 3 cadenas principales de retail (Falabella, Ripley, Cencosud) y en los últimos años además ha surgido el canal supermercado, encontrándose D&S como el principal actor. Cabe destacar el alto nivel de publicidad y promoción que les hacen a sus productos, con importantes campañas, sobre todo para los periodos de estacionalidad, ejemplo: marzo.

Respecto a las Firmas de Diseño, han tenido que pelearse el porcentaje restante de participación de mercado, con aquellos clientes que no desean un producto de calidad estándar y/o diseño regular, por lo que su rentabilidad la obtienen mediante la misma vía. Por lo general, estas empresas, poseen locales propios y algunas vía web.

Competidores

Los competidores de la industria para este trabajo se pueden dividir en dos, por un lado, están los grandes actores, que en su mayoría importan los productos desde China e India, y los pequeños actores, que importan productos exclusivos principalmente de Europa, compran a productores nacionales y finalmente se encuentran aquellos pequeños actores que fabrican y venden sus productos en forma independiente.

Grandes Actores

La siguiente tabla muestra alguno de los grandes actores y los volúmenes de compra en millones de dólares según Legal Publishing.

	Empresa	2010	%	2011	%	2012	%	Total
	Total	408.051.641	100	518.572.963	100	555.086.535	100	1.481.711.139
1	FORUS S.A.	57.225.165	14,02%	74.551.771	14,38%	73.639.451	13,27%	205.416.386
2	NIKE DE CHILE LTDA.	37.552.541	9,20%	58.921.884	11,36%	56.086.944	10,10%	152.561.369
3	ADIDAS CHILE LTDA	34.124.462	8,36%	43.897.067	8,46%	43.473.396	7,83%	121.494.924
4	PUMA CHILE S.A.	25.673.354	6,29%	31.040.308	5,99%	32.139.520	5,79%	88.853.182
5	FALABELLA RETAIL S.A.	23.576.120	5,78%	34.949.170	6,74%	29.999.457	5,40%	88.524.747
6	CATECU S.A.	18.321.885	4,49%	26.552.175	5,12%	29.153.773	5,25%	74.027.833
7	WALMART CHILE	22.814.485	5,59%	20.371.010	3,93%	30.408.010	5,48%	73.593.505
8	TECNO BOGA S.A.	18.438.394	4,52%	20.845.185	4,02%	27.705.469	4,99%	66.989.048
9	BATA CHILE SA.	31.119.750	7,63%	35.403.060	6,83%		0,00%	66.522.810
10	SKECHERS	17.681.438	4,33%	21.581.601	4,16%	19.166.322	3,45%	58.429.361
11	PE Y PE S.A. (GINO S.A.)	13.870.037	3,40%	16.544.334	3,19%	20.202.237	3,64%	50.616.608
12	COMERCIAL ECCSA S.A.	14.270.281	3,50%	13.798.899	2,66%	20.323.780	3,66%	48.392.960
13	CENCOSUD RETAIL S.A	11.097.236	2,72%	13.618.443	2,63%	21.506.615	3,87%	46.222.295
14	BATA CHILE S.A.		0,00%		0,00%	45.419.957	8,18%	45.419.957
15	CALZADOS BEBA LTDA.	17.700.077	4,34%	12.960.826	2,50%	12.429.577	2,24%	43.090.480
16	DISTRIBUIDORA G & G LTDA	6.413.767	1,57%	15.246.144	2,94%	16.157.810	2,91%	37.817.721
17	INDUSTRIAS Y COMER	12.435.973	3,05%	18.870.181	3,64%	3.718.526	0,67%	35.024.680
18	COMERCIAL DEPOR	7.305.174	1,79%	9.064.618	1,75%	9.390.108	1,69%	25.759.901
19	EMPRESAS LA POLAR S. A.	7.294.450	1,79%	7.285.279	1,40%	10.667.027	1,92%	25.246.755
20	TRECK S.A	3.949.064	0,97%	7.488.510	1,44%	10.534.720	1,90%	21.972.294
21	JULIA Y TORNERO LTDA.	4.317.810	1,06%	6.133.678	1,18%	10.115.321	1,82%	20.566.809
22	IMPORTADORA POLICE S.A	5.634.487	1,38%	7.364.926	1,42%	7.479.433	1,35%	20.478.846
23	COMERCIAL MADISON SA	4.361.795	1,07%	6.807.510	1,31%	8.008.034	1,44%	19.177.338
24	TRICOT S.A.	4.635.569	1,14%	5.038.305	0,97%	6.088.687	1,10%	15.762.561
23	TODOPIEL S.A.	4.092.147	1,00%	5.332.132	1,03%	5.498.053	0,99%	14.922.333
25	MULTITIENDAS CORONA	4.146.182	1,02%	4.905.948	0,95%	5.774.306	1,04%	14.826.436

Fuente: Legal Publishing

Según el estudio “El mercado de la Confección Textil y el Calzado en Chile” los principales grandes actores son:

Forus: con el 13,27% de la cuota del mercado en 2012. Esta empresa nacional está especializada en importar y comercializar diferentes marcas de calzado. Las ventas las lleva a cabo en sus propios locales especializados a pie de calle y en las tiendas por departamentos, es decir, trabaja como minorista y mayorista; como es el caso de muchos de los productores nacionales de calzado. En Chile es representante de 23 marcas entre las que se encuentran: Hush Puppies, Brooks, Columbia, Rockford, Merrell, Sebago, Caterpillar, Azaleia, Funsport, Calpany y Nine West.

Cuenta con 239 locales de ventas en las principales ciudades del territorio nacional y 93 tiendas a través de sus filiales internacionales. Estas tiendas llevan el nombre de cada marca de zapato, así, Nine West tiene tiendas propias, Hush Puppies también, etc, No todas las marcas tienen tiendas propias y por eso, algunas de éstas se venden en las tiendas de las otras marcas. Asimismo, cuentan con una cadena de locales que se llama D House donde reúnen varias de las marcas que comercializan (formato multimarca). Además, cuenta con una cadena de locales que se llama Shoe Express donde venden calzado de oportunidad (existencias restantes) de las marcas con las que trabajan.

Nike, Adidas y Puma: empresas de calzado deportivo que aglutinan el 23,72% de la cuota total. Estas empresas cuentan con locales propios a lo largo del país y además sus productos, como comentado anteriormente en el análisis de textil, se comercializan en las tiendas por departamento. Estas marcas se dirigen al segmento medio-alto. El precio medio de las importaciones de Nike en 2012 fue de 16,07 dólares el par, de Adidas fue de 14,41 dólares el par y de 14,14 dólares el par.

Bata (Catecu S.A.): con un 13,43% del total importado en 2012. Esta empresa se dedica a la comercialización de diferentes marcas de calzado como Power, Marie Claire, BubbleGummer, etc. Con sus marcas cubren todos los públicos objetivos, hombre, mujer y niño. Comercializan sus productos en cadenas de tiendas que llevan el nombre de Bata y que tienen un posicionamiento medio-bajo. El precio medio de las importaciones de esta empresa en 2012 fue de 9,40 dólares el par.

Falabella: la primera tienda por departamento que aparece en las estadísticas aglutinando en 2012 un 5,4% de las importaciones totales, pero todas importan calzado. Igual que en el sector textil, el principal país de origen de sus importaciones es China. El precio medio de las importaciones de esta empresa en 2012 fue de 9,75 dólares el par.

Producción Nacional

La producción nacional de calzado viene reflejando cierta recuperación en los últimos años debido a la expansión de las grandes empresas. Esto se debe principalmente a su experiencia y tradición como fabricantes, así como su **fuerte posicionamiento de marca** y una **rápida adaptación a la moda**. La mayoría de las empresas de fabricación nacional confeccionan productos de calidad alta (la mayoría de piel), dirigidos al segmento medio o, **en menor medida, al medio-alto**. Sin embargo, también hay fabricantes de calzado de calidad media baja como Poloni y Calzado IVO.

En general, todas las empresas fabrican en Chile y en países donde los costes de producción son menores, como China. Envían los diseños y la materia prima a estos países para que fabriquen el calzado y luego los importan.

También como característica general, las empresas además de fabricar, importan marcas internacionales que comercializan en sus tiendas propias y en espacios en los grandes almacenes. Por tanto, funcionan como mayoristas de sus productos y como minoristas.

Además, se observa que muchas empresas nacionales se especializan en un nicho de mercado al que dar respuesta y al que asegurar un stock de manera continuada y más rápida que la oferta internacional. **Ningún productor nacional va a intentar abarcar todos los segmentos de calzado** con una misma marca y dirigirlos a todas las clases sociales ya que la diferencia entre las mismas es muy grande.

Las principales marcas nacionales son las siguientes:

Calzados Gino S.A. cuenta con las marcas Pollini, 16 Horas, Pluma, Bruno Rossi, Mingo y Panama Jack, siendo estas dos últimas españolas. Por tanto, la empresa además de fabricar nacionalmente, también importa. Cada una de estas marcas se especializa en calzado femenino, menos 16 Horas y Panama Jack, que diseña calzado de hombre y de mujer. (www.gino.cl)

La descripción de las marcas que comercializa -ordenadas por número de puntos de venta-son las siguientes:

Pollini: marca de calzado femenino. Dispone de 24 tiendas propias por todo Chile, además de espacios en grandes almacenes y venta online a través de www.planetazapato.cl, la plataforma de venta online de Gino. En las tiendas Pollini se vende también 16 Hrs, Panama Jack y Pluma, otra de sus principales marcas de calzado femenino. Esta marca es la segunda más exclusiva del grupo, dirigida a un segmento medio. (www.pollini.cl).

Bruno Rossi: marca de calzado femenino. Dispone de 24 tiendas propias por todo Chile, además de espacios en grandes almacenes y venta online a través de www.planetazapato.cl. Esta es la tercera marca más importante en términos de exclusividad del grupo y se dirige a un segmento medio de la población. (www.brunorossi.cl).

Mingo: marca de calzado femenino española. Dispone de 7 tiendas propias por todo Chile pero no vende en los grandes almacenes debido a que es un calzado muy exclusivo

dirigido a un segmento medio-alto de la población que no compra en este tipo de establecimientos. Es su primera marca en términos de exclusividad. (www.mingo.cl).

16 Hrs: marca de calzado femenino y masculino. No dispone de tiendas propias. Esta marca se vende en algunas de las tiendas de Pollini, en espacios en grandes almacenes y en venta online a través de www.planetazapato.cl, la plataforma de venta online de Gino. Es una marca dirigida a un segmento medio pero es un calzado más cómodo y con toques de calzado deportivo. (www.16hrs.cl).

Pluma: marca de calzado femenino y masculino y de niño. No dispone de tiendas propias. Esta marca se vende en algunas de las tiendas de Pollini y en venta online a través de www.planetazapato.cl, la plataforma de venta online de Gino. La empresa también comercializa calzado escolar. Es una marca dirigida a un segmento medio pero es un calzado más de día a día. (www.calzadospluma.cl).

Panama Jack: marca de calzado femenino y masculino. No dispone de tiendas propias. Esta marca se vende en algunas de las tiendas de Pollini, en espacios en grandes almacenes y en venta online a través de www.planetazapato.cl, la plataforma de venta online de Gino. Es una marca dirigida a un segmento medio. En Chile comercializan **zapato de hombre de oficina**.

Manufactura de Calzado San Miguel Ltda, cuenta con las marcas Guante, Gacel y Pulso. Guante y Gacel son marcas de producción nacional y Pulso es importada con el objetivo de cubrir la demanda que no se cubre con sus marcas nacionales.

Guante: marca de calzado masculino. Dispone de 31 tiendas propias por todo Chile, además de espacios en grandes almacenes y venta online a través de Mall Express (www.mallexpress.cl). Es una fabricación artesanal de zapato de hombre clásico con cuero de becerro italiano. El segmento al que se dirige es medio.

Gacel: marca de calzado femenino. Dispone de 34 tiendas propias por todo Chile, además de espacios en grandes almacenes y venta online a través de Mall Express (www.mallexpress.cl). Diseña y fabrica zapato femenino con aires modernos en un intento de adaptarse a la moda internacional. Se dirige al segmento medio.

Pulso: Marca de calzado femenino. No dispone de tiendas propias y por ello sus productos se venden en las tiendas de Gacel. Esta marca se fabrica en China y se importa una vez finalizado el producto. Es la marca que satisface las gamas más juveniles de la línea de Gacel. El segmento al que se dirige es medio.

Cardinale S.A.: marca de calzado masculino. Dispone de 15 tiendas propias por todo Chile, además de espacios en grandes almacenes y en las tiendas Tricot. Especializado en el zapato de hombre para diferentes ocasiones: oficina, calle, fin de semana, etc.

Calzarte: marca de calzado de hombre. Diseña un producto más personalizados y especializados, combinando en el proceso productivo tanto la tecnología, como el proceso artesanal. Calzarte vende sus zapatos en tiendas propias y en las tiendas por departamentos. Es un producto dirigido a un segmento medio.

Mossa: marca de calzado femenino controlada por la empresa Productora de Calzado Bío Bío S.A. Dispone de 3 tiendas propias y es uno de los principales mayoristas. Es una empresa que ha resurgido en los últimos años, renovándose y ofreciendo productos más exclusivos. Es un producto dirigido a un segmento medio y medio-alto.

En el caso concreto del sector del calzado, la reinención de los productores chilenos está marcando el país desde hace años. Es una corriente que ha venido de la mano de una oferta con productos de calidad, donde las marcas propias son la estrategia de diferenciación. **Firmas de diseño** como **Mr.&Mrs., Bestias, Bárbara Briones, Z&D Makers, Paradiso Perduto y la empresa Muzzo,** son sólo algunos de los más de 100 diseñadores independientes que han impulsado el negocio de la confección nacional de zapatos en el país. En general, son empresas que comenzaron produciendo líneas pequeñas (de unos diez pares de zapatos), que vendían en ferias artesanales, y que han ido creciendo. Las empresas han crecido y ahora venden en corners de tiendas especializadas o en sus propios locales a pie de calle.

Firmas de Diseño

Para este trabajo se hace necesario hacer un estudio más a fondo de las firmas de diseño, dado que son competidores directos a la propuesta de valor de este estudio.

Mr&Mrs

Cristián Aninat Gálmez su fundador, luego de 4 años viviendo en Europa, adquirió experiencia, estudió y trabajó para consolidar y transformar esta nueva empresa.

Ya establecido en Chile, nace Mr&Ms, una marca de zapatos y accesorios que busca satisfacer a un cliente actual y exigente, donde la inspiración nace en el viejo continente, haciéndose tangible en Chile, con los mejores materiales y una mano de obra artesanal.

Esta marca más que dar salida a una línea de productos, busca proyectar un lifestyle como punto de encuentro entre múltiples pasiones, como: la fotografía, el diseño y el cine, teniendo siempre como punto de partida el buen gusto, la calidad y la elegancia.

Productos Principales: Zapato de hombre, Accesorios, Zapatillas unisex

Rango de Precios: \$ 70.000 a \$ 120.000

Ubicación: Avda Presidente Riesco 3006, Local E, 2do Piso. Metro el Golf. Las Condes.

Potencia de Página Web: Diseño Medio / No fue posible comprar por web

Web: www.mrandms.cl

Bestias

Además de ser un próspero negocio, la apuesta de los creadores de Bestias es rescatar antiguas tradiciones y enaltecer el trabajo de los zapateros, que en otros tiempos fue parte de una boyante industria. El secreto: diseños y creaciones propias, basado en trabajos hechos a mano, al ojo, sin guías ni automatizaciones. “Zapatos 100% chilenos”.

Para Felipe Velasco, creador de Bestias, siempre fue un sueño dedicarse a la creación de zapatos, anhelo que cumplió tras estudiar diseño industrial, trabajar en diversas áreas relacionadas y un paso por Buenos Aires, **donde estudió diseño de calzado con un especialista durante dos meses, siete horas al día.**

Desde un comienzo vieron que a la gente le gustaban los zapatos y la propuesta que había detrás. El trabajo boca a boca y las publicaciones en las redes sociales ayudaron mucho en ese primer momento. Con ese buen antecedente, buscaron una tienda para la distribución, la que encontraron una en el centro comercial Drugstore, en Providencia, desde donde distribuyeron sus productos. Les fue muy bien y buscaron dar el siguiente paso: contar con un local propio en el

mismo centro comercial. Para eso, consiguieron un préstamo y se instalaron en el local que hoy tienen. Además, cuentan con su propia fábrica en la que trabajan más de 15 operarios, expertos en el oficio.

Productos Principales: Zapatos de hombre y mujer, Accesorios.

Rango de Precios: \$ 70.000 a \$ 130.000

Ubicación: Tienda Drugstore y Casacostanera.

Potencia de Página Web: Diseño Potente / Es posible comprar vía Web y retirar en tienda

Web: <http://store.bestias.cl/>

Bárbara Briones

Exclusivos zapatos femeninos confeccionados a mano, que representan una combinación perfecta entre creatividad, materialidad y funcionalidad.

La marca fundada por la diseñadora Barbara Briones, se crea bajo el concepto de “arte en movimiento”. Se trata de zapatos femeninos y urbanos, realizados con un especial cuidado en los detalles, mezclando texturas y colores. En sus creaciones se produce el encuentro entre el diseño contemporáneo y el oficio de talentosos artesanos.

Z&D Makers

Z&D Makers crea productos de tradición hechos a mano con materiales naturales y locales. La mano de obra tradicional y especializada es la pieza esencial en la creación de sus productos que definen como clásicos atemporales con un toque fresco en el estilo. La historia de Z&D se remonta a principios de 2010 cuando comenzó la búsqueda de zapatos tradicionales de calidad en líneas de diseño clásico. Su mentor, un maestro zapatero, compartió de buen agrado los secretos de su oficio. Así, juntos iniciaron la creación de zapatos en honor a tan noble y milenario oficio. Los estilos se pensaron poco a poco y una a una se crearon las colecciones de mujer y hombre.

Su fábrica es operada por su propietario original quien ha sido acompañado por una segunda generación de artesanos, todos aportando con la experiencia y el conocimiento que fue traído desde España al instalarse en Chile hace casi 30 años. Reconocen el valor de trabajar en equipo hacia su meta común y es ese esfuerzo más una visión compartida de calidad lo que mantiene sus fuertes cimientos en su camino como marca.

Productos Principales: Zapatos de hombre y mujer.

Rango de Precios: \$ 70.000 a \$ 130.000

Ubicación: Gertrudis Echeñique 360, Las Condes, Santiago, Chile..

Potencia de Página Web: Diseño Bajo además su página está en inglés / No es posible comprar vía Web

Web: <http://www.zdmakers.com/>

Paradiso Perduto

Paradiso Perduto produce artesanalmente zapatos y accesorios de mujer, como carteras y mochilas, de estilo contemporáneo y vanguardista. Todo es hecho en cuero en una pequeña fábrica de Santiago.

Ubicación: Pasaje Alonso de Córdova 2820. www.paradisoperduto.cl Facebook e instagram: Paradiso Perduto.

Sitrana

En 2009, después de años de búsqueda para sus zapatos perfectos, Jaime Cardemil visitó el barrio de zapatería en Santiago para construir su propio par. Allá encontró una industria con una larga historia, en lucha contra las importaciones de mala calidad y bajo precio. Con un ojo para diseño y un deseo para renacer el arte de zapatería alta, Jaime empezó su trabajo, tomando los primeros pasos para armar su propio taller de zapatos. Ahora, el taller SITRANA sirve como lugar de encuentro para expertos locales en zapatería, construyendo zapatos, botas y productos de cuero para clientes alrededor del mundo que buscan calidad, simpleza y estilo clásico y también moderno.

Más que ser una marca de zapatos y de productos de cuero, SITRANA es crear productos con un verdadero valor. Este valor no necesariamente es el diseño o la calidad de los materiales (que siempre es óptima), es la historia que hay detrás de cada artículo, cada uno distinto, cada uno en su proceso hecho a mano íntegramente. Si llevas algo SITRANA llevas la historia de cada uno de los maestros que la fabrican y ponen todo su talento a la disposición de quienes valoran algo más que un buen producto.

Productos Principales: Zapatos y accesorios de hombre

Rango de Precios: \$ 70.000 a \$ 130.000

Ubicación: Av. Vitacura 3850, Local 1 (Subterráneo; Paseo Mañío) / Tienda Portal La Dehesa | Av. La Dehesa 1445 (Piso 2)

Potencia de Página Web: Diseño Potente / Es posible comprar vía Web y retirar en tienda

Web: <http://www.chile.sitrana.com/>

Padre Nuestro

Padre Nuestro nace de una pasión espontánea por la excelencia en el vestir, dada la ausencia de propuestas de este tipo a nivel local. Este placer por entregar un producto de lujo se concentra principalmente en lo que le restamos mayor importancia; los zapatos.

La necesidad de incentivar el gusto por la calidad, el detalle y la elegancia es el sello intransable al momento de llevar a cabo nuestras creaciones sin comprometer jamás el confort.

El motor de nuestro trabajo apunta hacia un estilo personal, que no sigue tendencias de moda, sino que se refleja en una actitud elegante y atemporal. Por lo tanto, creemos posible combinar el estilo y la comodidad, fusionar lo clásico y lo vanguardista, mezclar la elegancia con lo casual.

Los procesos utilizados responden a técnicas que no han variado en décadas y han sido traspasadas por generaciones de maestros zapateros usando las manos como herramienta principal, para así asegurar la calidad deseada e invariable. Acá las herramientas e ideas se hacen una entidad con el fin de interpretar los deseos de nuestros clientes.

Hechos a Medida: Un par de zapatos hechos a medida toma de 4 a 8 semanas en su manufactura, tiempo necesario para que cada proceso involucrado, desde la cita con el cliente para tomar las medidas hasta la prueba final y entrega se efectúe con la mayor dedicación posible, atención a los detalles y respeto por los tiempos necesarios para obtener el mejor resultado.

Además, hacemos zapatos únicos y personalizados para suplir las necesidades de diseño específicas de algunos clientes, pares que no se repiten jamás, lo cual asegura la exclusividad sin dejar de lado la calidad.

Productos Principales: Zapatos y accesorios de hombre

Rango de Precios: No informada

Ubicación: Tegalda 1517, local 1, Factoría Tegalda. Barrio Italia.

Potencia de Página Web: Diseño Medio, actualizado en el año 2014 / No es posible comprar vía Web.

Web: <http://www.padrenuestro.cl/>

Osorio Opazo

OSORIO OPAZO nace alrededor del año 1973 y surge de la inquietud y la creatividad de dos jóvenes hermanos Jaime y Juan Osorio Opazo inspirados en forjarse un futuro que naciera mezclando su capacidad creativa y de innovación dentro de la fabricación de calzado Masculino y Femenino. Desde sus comienzos siempre se ha privilegiado la utilización de materiales nobles, tales como el cuero, badana y suela natural. El calzado es hecho a mano y cada par se confecciona de manera rigurosa y manteniendo el mismo sello personal que dio origen a calzados Osorio

Opazo. A través del tiempo se ha rescatado el afán de innovación, logrando en los años '80, un fuerte posicionamiento en el mercado, que se caracteriza por la calidad y diseño vanguardista del calzado. A pesar de la fuerte competencia con los productos importados, Calzados "Osorio Opazo" sigue en su desafío de permanecer activo en un mercado cada vez más competitivo. La estrategia se basa en entregar productos de alta calidad que satisfagan los requerimientos de los consumidores, inclusive en aquellos casos que requieren una confección especial del calzado. Por lo que ofrecemos medidas especiales desde el número 26 al 50.

Productos Principales: Zapatos y accesorios de hombre y mujer

Rango de Precios: No informada

Ubicación: Av. 11 de Septiembre 2155 Local 287, Providencia

Potencia de Página Web: Diseño Medio / No es posible comprar vía Web.

Web: <http://www.osorioopazo.cl/>

Loake Shoemakers

Loake Shoemakers surgió en Inglaterra hace más de 130 años en el pueblo de Kettering, Northampton, al norte de Londres. Desde entonces se mantiene en manos de la misma familia, que por décadas utiliza técnicas de fabricación a mano para crear exclusivos zapatos de cuero, contando con el reconocimiento y sello de "Proveedor Oficial de la Reina de Inglaterra".

Su historia en Chile ya tiene un par de años de trayectoria de la mano de Pablo Correa, quien se adjudicó la primera franquicia internacional que la empresa concedió. Más tarde, la empresa también quiso expandir su oferta al resto del mundo y hoy se encuentra instalada en Londres, Nueva York y China, y no descarta nuevas aperturas.

Sus principales clientes son profesionales, ejecutivos y abogados, como también empresarios. Los modelos de los zapatos son variados y con colores, no necesariamente para aquellos que deben vestir formal todo el día, sino que para todos los estilos

Los zapatos tienen un lento proceso de fabricación, que va de 8 a 10 semanas, ya que gran parte de la producción se hace a mano y en forma artesanal, con los mejores cueros de Europa. "Es un zapato con una combinación única de diseño, comodidad y durabilidad, que cuenta con líneas de diferentes precios que los hacen accesible a un público que busca calidad y un estilo inigualable". Esta marca de zapatos de hombres, es conocida por su duración en excelentes condiciones gracias a su construcción con el sistema "Goodyear Welted", una intrincada tecnología creada hace más de 100 años que permite reemplazar la suela del zapato 2 o tres veces sin detrimento de la parte superior. La producción de un par de zapatos toma más de ocho semanas. Trabajan 130 artesanos, quienes usan hasta 75 partes en 200 operaciones diferentes que utilizan materiales de la más alta calidad

Productos Principales: Zapatos de hombre

Rango de Precios: \$ 100.000 y sobre \$ 190.000

Ubicación: Isidora Goyenechea N°3000, Las Condes / Nva. Costanera N°3900, Local 75, Vitacura

Potencia de Página Web: Diseño Potente / No es posible comprar vía Web.

Web: <http://www.loake.cl>

Zapatería Maestra

Los zapatos de Zapatería Maestra, son exclusivos. La referencia al pasado en su diseño, hace que escapen de las tendencias de la moda actual pero a la vez los hace ser originales y hasta vanguardistas. Tras varias colecciones, Mónica está innovando en el uso de algunos materiales. Así es como lo tradicional se va uniendo con lo innovador, en el trabajo de esta destacada representante de una generación de zapateros jóvenes que han revitalizado este antiguo oficio en Chile

Productos Principales: Zapatos y accesorios de hombre y mujer

Rango de Precios: \$ 70.000 a \$ 120.000

Ubicación: Toledo 1960 Providencia, Santiago, Chile

Potencia de Página Web: Diseño Medio / No es posible comprar vía Web, pero es posible comprar vía encargo y deposito en cuenta corriente.

Web: <http://zapateriamaestra.com/>

Resumen Competidores

Tipo de Competidor	Competidor	Fortaleza	Debilidades
Grandes Actores	Forus	- Líderes en posicionamiento de mercado	- No es competitivo en mercados de nichos, ya que no le es posible lograr diferenciarse.
	Nike, Adidas y Puma	- Acceso a múltiples canales de distribución, propios o en tiendas por departamento	- Altas inversiones en toda la cadena para mantener su liderazgo.
	Bata (Catecu S.A.): Falabella Walmart	- Diversificación de múltiples marcas para distintos segmentos masivos - Acceso a muy bajos costos de compra	- No posee flexibilidad en la gestión de inventario, y por lo tanto, deben deshacerse de saldos de temporadas.
Grandes Actores	Calzados Gino Pollini Bruno Rossi Mingo 16 Hrs Pluma Panama Jack	- Experiencia en la fabricación y compra de productos - Fuerte posicionamiento de marcas - Marcado liderazgo en segmento medio con productos de calidad - Tienen mayor flexibilidad en nichos de mercado a la hora de seguir las tendencias de la moda	- Si bien son flexibles, no son suficientemente flexibles para clientes especiales o productos de alta calidad. - Deben mantener altas inversiones para fabricar o para realizar pedidos en el extranjero. - Altos costos de distribución atribuidos a canales como el retail, donde deben sacrificar gran parte del margen.
	Calzados San Miguel Guante Gacel Pulso Cardinale Calzarte Mossa	- Diversificación de múltiples marcas para distintos segmentos masivos - costos bajos de compra o fabricación - Poseen mayor flexibilidad en sus inventarios cuando son fabricaciones nacionales.	
Firmas de Diseño	Mr&Mrs	- Foco en el cliente y el estilo de vida del segmento, fotografía, moda, etc.	- Página web subutilizada - No posee un buen servicio de post venta
	Bestias	- Buen posicionamiento en el mercado pese a su poco tiempo - Diseño innovadores y únicos - Fabrica y locales propios	- El crecimiento ha hecho que la calidad no sea la misma de un zapato hecho a mano - Servicio de Post venta deficiente - No personalizan a sus

	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a compras en tiendas por departamento y web 	productos
Z&D Makers	<ul style="list-style-type: none"> - Mano de obra tradicional y especializada - Foco en productos hechos a mano y con materiales naturales 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño Web deficiente - No es posible hacer compras por internet - Página web completamente inglés - Sin personalización de productos
Sitrana	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad, simpleza y estilo clásico. - Productos hechos a mano - Potente canal Web con la posibilidad de comprar y retirar en tienda 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca flexibilidad de adaptación a nuevas tendencias. - Producto bastante estándar sin nuevos diseños o atractivos.
Padre Nuestro	<ul style="list-style-type: none"> - Personalización de zapatos - Calidad de productos, pero no son lujosos como indican en su estrategia de venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevados tiempos de fabricación 4 a 8 semanas - Canal web desactualizado y subutilizado
Osorio Opazo	<ul style="list-style-type: none"> - Han adquirido gran experiencia en el mercado desde el año 1973 - Personalización para números especiales. - Tienda propia 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad media baja por parte de los clientes - Poca adaptación a la moda y las nuevas tendencias del mercado - Canal web subutilizado y no es posible comprar por este canal.
Loake Shoemakers	<ul style="list-style-type: none"> - Marca fuertemente posicionada a nivel mundial - Experiencia internacional desde hace más de 130 años - Alta calidad de sus productos, es posible considerarlos de lujo - Local propio - Clientes con tendencia a pagar grandes montos - Potente canal web 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca flexibilidad en la compra de productos, ya que son importadores - No es posible comprar en el canal Web - No posee un fuerte posicionamiento a través de las redes sociales
Zapatería Maestra	<ul style="list-style-type: none"> - Son vanguardista y no siguen las tendencias de la moda - Calidad media - Innovación en materiales 	<ul style="list-style-type: none"> - El hecho de que sean vanguardista e innovadores, posicionan a esta empresa en un nuevo subnicho de mercado, en el cual (según las encuestas), los hombres no les satisface.

Principales Proveedores

Hormas Hormital

La empresa Hormas Hormital nació en el año 1957, producto de la iniciativa de don Piero Ellena, un gran empresario italiano, que llegó a Chile en esa época con amplios conocimientos en el diseño de calzado y en el modelado de hormas.

De esos comienzos y de la iniciativa de don Piero Ellena han pasado muchos años. Muchas personas han dejado su experiencia y han forjado el espíritu que mantiene vigente a esta empresa, espíritu que tras la muerte de su fundador continúa materializado por los miembros de su familia.

En la actualidad, Hormas Hormital es la **empresa líder en el mercado nacional** de diseño de hormas para el calzado, abasteciendo a más del 85% del mercado. Su prestigio ya ha cruzado fronteras exportando sus hormas tanto a Bolivia como a Perú.

Ha mantenido un servicio personalizado con sus clientes durante toda su trayectoria, lo que le ha permitido mantener la fidelidad de éstos por todos estos años.

La empresa se caracteriza por valorar por sobre todo su grupo humano altamente especializado y capacitado. Hormas Hormital es hoy en día la única empresa que ha sido capaz de acompañar durante 52 años a la industria del calzado en Chile, pudiendo sobrepasar con gran habilidad y esfuerzo todos las crisis económicas que han afectado a rubro.

Es la única empresa de hormas en el país y continúa innovando para así seguir creciendo día a día con el fin de satisfacer a nuestros clientes.

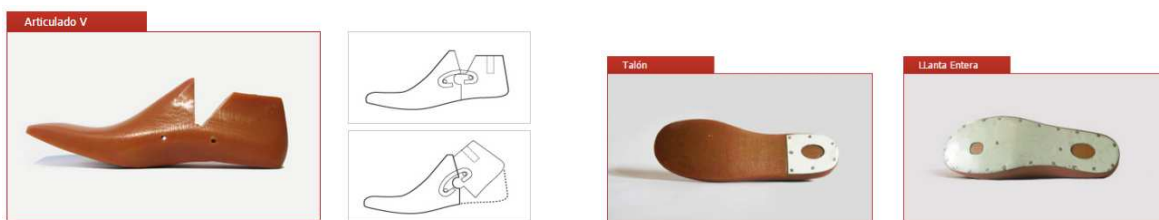


Figura: Hormas

Figura: Chapas

Curtiembres

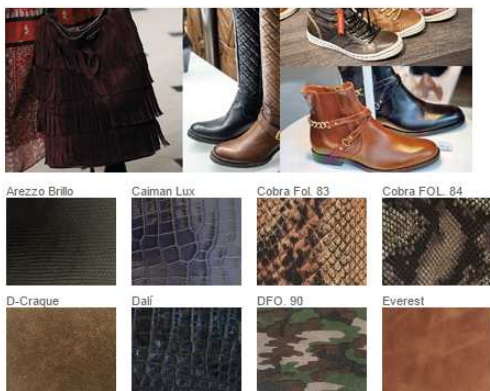
Cueros Conac

CONAC o Cueros Conac, como se le conoce en el mercado, fue fundada en 1953 por los dueños de la empresa Manufacturas Yarza S.A, empresa reconocida por fabricar y comercializar calzado utilizando la marca Jarman. Ellos detectaron la necesidad de encontrar un proveedor confiable que ofreciera cueros de calidad para sus zapatos. Al no encontrar dicho proveedor, decidieron instalar una curtiembre, creando la empresa Cueros Nacionales S.A., la que operó durante más de 20 años, hasta que fue vendida en 1984, cambiando de nombre a Compañía nacional de Cueros S.A, nombre actual de la empresa.

En 2010 se identifica la necesidad de responder con mayor velocidad a pedidos pequeños, acompañando los veloces cambios de la industria del calzado de moda. **Cada vez más, pequeños fabricantes y diseñadores independientes requieren de una respuesta rápida a sus pedidos.** Aquí nace CueroMarket, el mayor Stock de cueros de línea y moda del país.

La gran mayoría de los cueros son procesados en nuestra curtiembre en Talca, Chile. Con el paso

• COLECCIÓN INV-2016



de tiempo hemos incorporado cueros extranjeros, especiales para el rubro del vestuario y tapicería para cumplir nuestro objetivo de ser especialistas en cuero. Temporada a temporada CueroMarket recibe las novedades desarrolladas por el equipo de diseño, según las tendencias internacionales de la moda.

Actualmente contamos con tres tiendas en Chile y desde 2012, con CueroMarket Perú, tienda ubicada en Lima que consolidó la presencia de Conac en este país.

Casa Central Chile: General Gana 501, Santiago Centro (56 2) 2555 2086

Jorge de Camino y Cia.Ltda.

Curtiembre JORDEC produce una amplia gama de cueros de cabra, vacuno y salmón, distribuidos en el mercado nacional e internacional e internacional en los que marca una fuerte presencia basada en su alto nivel de producción, en la aplicación de tecnologías de punta y en su moderna infraestructura de producción limpia.

Jordec es una de más importantes curtiembres productora de cuero de caprino de Sudamérica, lo que nos enorgullece y nos inspira a mantener siempre la más alta calidad también en cueros de vacuno, gracias a la estricta selección de sus materias primas y a la gestión de calidad aplicada en sus procesos productivos.

Se distingue por la rápida respuesta a los requerimientos del cliente, por su constante innovación en el diseño de nuevos productos de acuerdo a las tendencias de vanguardia, por la competitividad de sus precios y por su compromiso permanente en todo su medio ambiente.

Dirección comercial: Santa Ana 0235, La Granja, Santiago - Chile.

Curtiembre ALEU Y CIA LTDA

ALEU fue fundada en Chile en el año 1958, por quien actualmente la preside, Martín Llusá Aleu por casi ya más de 50 años. Se encuentra consolidada dentro del mercado nacional como una empresa seria y de gran prestigio.

ALEU, es una empresa familiar con 2 generaciones en la industria de los cueros, cuenta con una planta industrial procesadora de cuero equino, entregando productos terminados de alta calidad para la industria del calzado, marroquinera y seguridad industrial, como también cueros enteros para el rubro de tapicería automotriz, aeronáutica y mueblería. Como una nueva alternativa de variedad de productos hemos incorporado a nuestra producción los cueros de Vacuno, lo que proporciona una nueva alternativa para nuestros clientes.

Curtidos BAS S.A.

CURTIDOS BAS S.A. es una compañía chilena, cuya actividad principal es la elaboración de cueros de vacuno y su comercialización, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Fue fundada en el año 1927 por Don Conrado Bas, empresario catalán que llegó a Chile a principios del siglo recién pasado.

El crecimiento y desarrollo logrado por las generaciones que sucedieron al fundador, posicionaron a la Empresa entre las curtiembres más importantes del país, alcanzando hoy los primeros lugares en ventas de cueros de exportación, con productos de gran calidad que cumplen con los estándares más exigentes.

Curtidos Bas cuenta con activos propios que le permiten procesar sobre las 4.000 toneladas de pieles de bovino al año.

Av. Carlos Valdovinos 129 - Casilla 206-3 - Santiago - Chile

Cuero BAT

CueroBat fue establecida en Santiago de Chile en el año 1960 fundada por quien hasta ahora preside, Don Juan Batarse Vivhara.

En sus comienzos estuvo orientada sólo a la curtición vegetal de suelas para calzado; y precisamente esa pequeña producción fue la base del prestigio con la que es reconocida tanto dentro como fuera del país.

Hoy, con una planta de más de 4.000 mts², 60 operarios y una mejorada tecnología, la empresa cuenta con una capacidad para procesar 360.000 pies de pieles bovina al mes, continuando exitosamente con la línea vegetal de suelas y sueletas, pero enfocado fuertemente en el desarrollo de cueros y descarnes para artículos de seguridad industrial, segmento en el cual son líderes en Chile.

Curtiembre Fischer C&F Ltda.

Nos especializamos en la producción de cueros. Abastecemos tanto a pequeños artesanos como a grandes empresarios.

Nos enfocamos en el mercado nacional e internacional. Las industrias en las que nos enfocamos son de talabartera, de seguridad industrial, así como aquellas relacionadas con el cuero: marroquinería, calzado, entre otras.

Ponemos a disposición cueros curtidos para su utilización industrial. Contamos con sueletas teñidas, suela crupón, cuero de caballo, etc.

Suelerías

Martínez y Martínez Ltda, "Suelería Matucana"

Es una empresa con más de 55 años de experiencia en la distribución de todo tipo de insumos de primera calidad para la industria del diseño y confección de artículos de cuero. Abarcando a cabalidad la industria del cuero y calzado junto con las necesidades de las múltiples fabricas de moda en dicho material.

La empresa fue fundada en el año 1957, situándose como una empresa líder en venta de productos para calzado. Trabajando con materiales de primera calidad, con un personal de vasta experiencia, y manteniendo la vanguardia en diseños de cuero y materiales de temporada.

Suellería La Preferida

Juan Martínez y Cia. Ltda.

San Diego 1458 – 1462 - Santiago

Suellería Linares

José Raúl Miranda

Victoria 1090 - Santiago

Suellería Linares Jose Raul Jesús Miranda Espinoza

Calle Victoria 1090

Santiago

Trabajadores: 1-50

Cientes

Macrotendencias del Consumidor en Chile⁸

Hoy en día el consumidor chileno tiene nuevos paradigmas y algunos se deben tener en cuenta a la hora de ofrecer un producto en el mercado, como por ejemplo, “el cuestionamiento ético del consumo”, el cual se instala desde una perspectiva moral y cívica.

Tiene que ver con el posicionamiento que el consumo logra en la sociedad más que con su rol en la vida privada

Representa la crítica al consumo en su rol social más que experiencial, a su rol para el bienestar de la sociedad más que para la felicidad personal

Es un catalizador de las frustraciones vivenciales y relacionales que el consumo ha generado, pero también la tensión con una nueva ideología de vida emergente

La tensión entre el poder satisfactor del consumo y el resguardo necesario por los cuestionamientos que produce, implica desarrollar estrategias de conciliación ¡Estas estrategias representarían tendencias actitudinales generales de los consumidores chilenos en su relación con el consumo!

#1 La tendencia a la vigilancia

Es la actitud a inspeccionar, supervisar y examinar para certificar desde la evidencia la veracidad de una promesa o información Representa la búsqueda de más CERTEZA en el consumo.

#2 La tendencia a la denuncia

Es la actitud a detectar y comunicar la ocurrencia de errores o abusos, tanto al que lo genera como públicamente, en un afán de recibir restauración, generar disuasión y prevenir a otros. Representa la búsqueda de más JUSTICIA en el consumo.

#3 La tendencia a la reflexividad

Es la actitud a pensar, evaluar y someter a un mayor juicio las decisiones de consumo. Representa la búsqueda de más AUTOCONTROL en el consumo

⁸ Fuente: Consumo o no Consumo esa es la cuestión – Revisión de las principales Macrotendencias del Consumo de los Chilenos. Chilescoopio.

#4 La tendencia al pragmatismo

Es la actitud a un centramiento en las funcionalidades y conveniencia económica de los productos, por sobre los elementos más emocionales. Representa la búsqueda de más EFICACIA en el consumo

#5 La tendencia al asociativismo

Es la actitud a agruparse o desarrollar redes para plantear requerimientos o reclamos con mayor legitimidad y posibilidad de escucha. Representa la búsqueda de más PODER en el consumo

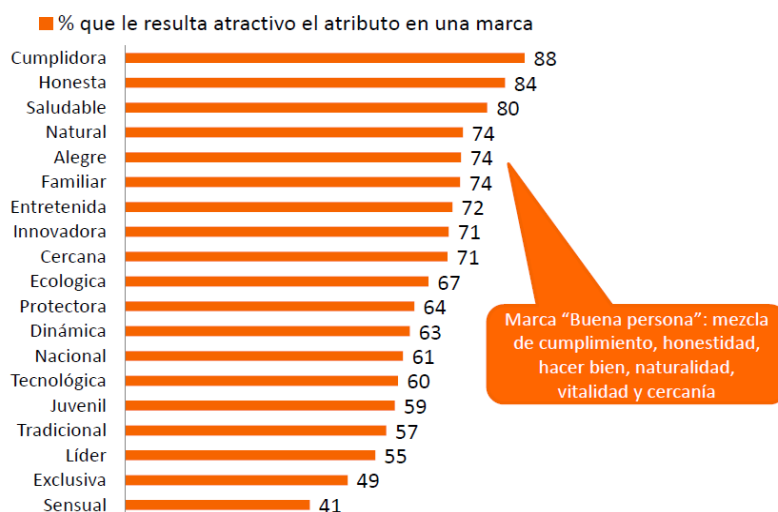
#6 La tendencia a la responsabilidad

Es la actitud a buscar visibilizar e imponerle estándares a los procesos de producción y distribución de las empresas para disminuir los potenciales efectos nocivos al medioambiente y la sociedad. Representa la búsqueda de más BIEN COMÚN en el consumo

#7 La tendencia a la simetría

Es la actitud a buscar desarrollar relaciones horizontales con las empresas y marcas, tanto de trato como de consideración de los intereses de ambas partes. Representa la búsqueda de más RELACIÓN en el consumo

No resulta raro, que el arquetipo ideal de una marca sea “Buena Persona”. Luego, la marca inspirada en su creador, diseñador e inspirador da mayor potencia que sólo una marca de zapatos de lujo.



Así, podríamos decir que evolutivamente hemos pasado del consumo placer al consumo decepción, para llegar finalmente al consumo moderación. ¡La era del consumo sometido a control y con altas expectativas de sana relación!

Tendencias de Marcas y Consumidores en Chile

Para el estudio y las propuestas se verificó a nivel global qué pasa con el consumidor y las marcas en Chile según el estudio de Chilescopeo 2015: La Nueva Demanda, en las que se rescata lo siguiente:

HAY NUEVOS ENFOQUES DE GESTIÓN DE MARCA

- “Marcas que cuidan el medio ambiente”
- “Marcas responsables”
- “Marcas con sentido social”
- “Marcas que contribuyen a la comunidad”
- “Marcas iluminadas”
- “Marcas significativas”
- Etc.

La base de estos planteamientos está en una expresión de algo más de fondo, dado que existe una creciente molestia de la sociedad chilena por diversos factores, luego, ¡Los chilenos piden a gritos una mejor sociedad, pero en el marco de otro tipo de valores, que parecen estar más vinculados con el bien común y el equilibrio! Lo anterior, hace suponer que la marca debe capturar estos valores y no sólo transmitirlos, sino que llevarlos a cabo con acciones concretas, tales como:

- Producción limpia y amigable con el medio ambiente
- Reciclaje
- Inclusión de grupos minoritarios
- Etc.

LA CONEXIÓN CON LAS MARCAS DEL CONSUMIDOR IDEOLÓGICO

- Va MÁS ALLÁ de los beneficios funcionales, emocionales, simbólicos y relacionales
- Es de TIPO VALÓRICA, es decir, de afinidad con las visiones de sociedad que una marca ofrece explícita o implícitamente
- Más sustentada EN EL PORQUÉ, que en el qué y el cómo de las marcas
- Una preferencia ganada desde la PROPUESTA DE CREENCIAS E IDEALES DE SOCIEDAD que ofrece una marca

LAS MARCAS DEBEN TENER MÁS UN PROPÓSITO QUE UNA PROMESA

Las marcas necesitan ELEVAR SU NIVEL DE TRASCENDENCIA para conectarse y contribuir con una determinada visión de mundo mejor

No SE TRATA SÓLO de lo que me vendes, qué soluciones me entregas o cómo me haces sentir. Se trata de PARA QUÉ ESTÁS, cuál es tu contribución a la vida de todos, por qué tipo de mundo te la estás jugando

ANEXO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

Sin antecedentes

ANEXO IV: PLAN DE MARKETING

Líneas de Producto

Zapatos de Vestir



Zapato Casual



Línea: Botas



Objetivos de Marketing

Objetivos Secundarios de Marketing

Clientes y fidelización

Objetivo	Estrategia	Responsable	Indicador Ratio
Mercado Objetivo 1° año de 836 clientes. Aumento de un 35 % de clientes al segundo año y un 15% en adelante	A través de una fuerte campaña de comunicación, promoción y ventas. Posteriormente se espera que los mismos clientes puedan recomendarnos y crecer en los canales de apoyo o partners.	Director General	N° Clientes > 836
Mantener la tasa de retención de clientes sobre el 95%	A través del producto, promoción, descuentos y contacto con los clientes que ya compraron se logrará incentivar a los clientes que vuelvan a comprar el producto. Es importante también la estrategia de postventa en caso de que el cliente tenga algún inconveniente con el producto.	Director General	Tasa de Retención = Cliente que compran por segunda vez/clientes que compran
Mantener la tasa de satisfacción de clientes sobre el 90%	A través de encuestas de satisfacción	Director General	Tasa de Satisfacción > 90%
Tener al menos el 80% de los clientes en las bases de datos de la empresa	Instar a los clientes a que cuando compren se incorporen a la base de datos, la cual tendrá beneficios de envío de nuevas líneas de productos, promociones, descuentos, entre otros.	Director General	N° de Clientes en BD / N° de Clientes que han comprado

Precio

Objetivo	Estrategia	Responsable	Indicador Ratio
Establecer el precio promedio de venta primer año sobre \$ 75.000	A través de una estrategia de “precios de referencia” en marcas ya posicionadas, tales como bestias, Mr&Mrs, entre otros, se espera entrar al mercado.	Director General	Precio promedio año > \$ 75.000
Aumentar el precio promedio en \$5.000 por año	A medida que se va ganando participación de mercado, la idea es crear líneas de productos más sofisticadas aumentando el precio de venta y obtener un mayor margen de utilidad.	Director General	Precio promedio año n+1 > en \$ 5.000

Política de descuentos para clientes frecuentes	Otorgar a los clientes frecuentes descuentos sin afectar el margen de manera de incentivar la compra y la permanencia del cliente con la marca.	Director General	Tasa de descuentos entre 5 y 10%
--	---	------------------	----------------------------------

Producto

Objetivo	Estrategia	Responsable	Indicador Ratio
Mantener la tasa de devoluciones de productos bajo el 1%	El objetivo es cuidar la calidad y el proceso productivo de manera que no existan devoluciones de producto.	Encargado de Calidad y Producción	N° de zapatos devueltos / N° de zapatos vendidos < 1%
Introducir al menos 4 modelos de productos nuevos cada año	El objetivo es que la incorporación de nuevos productos en línea con los diseños de las grandes casas europeas puedan alentar a los clientes a realizar nuevas compras.	Encargado de Desarrollo de Productos	N° de nuevos modelos >=4
Aumentar la calidad del producto año a año, innovando y mejorando la calidad de los materiales y procesos.	Para alinear la estrategia de precios, es necesario aumentar la calidad y el desempeño de los productos. De tal manera de agregar mayor valor al producto y no buscar crecimiento en volumen.	Encargado de Desarrollo de Productos	Relación Precio Calidad en Encuesta > 80%

Financiero

Objetivo	Estrategia	Responsable	Indicador Ratio
Obtener a lo menos un 20% de margen neto de utilidad cada año	Medir mes a mes, los resultados y ajustar los procesos de manera de generar siempre al menos un 20% de rentabilidad sin desviarse de los objetivos estratégicos planteados.	Director General	Rentabilidad Neta > 20%
Mantener los costos de pérdidas de materiales y materias primas del proceso bajo el 2%	Medir mes a mes las órdenes de trabajo y las pérdidas por mermas de manera de generar sobrecostos.	Encargado de Calidad y Producción	Mermas < 2%
Mantener un bajo nivel de inventario sin descuidar las ventas	Fijar un nivel de inventarios óptimo de tal manera de no afectar la venta ni el servicio. Medirlo mes a mes y ajustar los planes productivos. Ofertar y liquidar los productos que tengan un grado de rotación menor a lo esperado.	Director General	Nivel de inventarios < Nivel de inventario objetivo

Comunicación y ventas

Objetivo	Estrategia	Responsable	Indicador Ratio
Conseguir al menos 4 artículos/entrevistas de prensa al año	Buscar en los medio adecuados la posibilidad de conocer lo que se hace, el aspecto artesanal, la historia del autor, etc. De manera de dar a conocer el producto.	Director General	N° de artículos >= 4
Marcar el sello de una marca de calidad y comodidad en la mente del cliente	En cada promoción, comunicación y contacto con el cliente, se debe destacar la calidad y los aspectos diferenciadores del producto. Mostrar por ejemplo zapatos a medio terminar, la calidad de los materiales, la diferencia y finalmente el producto terminado. De esa si el cliente compra en grandes tiendas o marcas masivas podrá notar la diferencia y decidir si adquiere el producto.	Director General	Tasa de Retención >98%
Realizar marketing en lugares claves, ferias de innovación, club de golf, congresos, seminarios, MBA, etc.	La idea es mostrar la marca a través de pendones y promotoras del producto, de tal manera de que los clientes objetivos conozcan la marca y puedan posteriormente ir a conocer la tienda.	Director General	N° de Eventos de Marketing >= 4 al año

Plan de Marketing Digital y Difusión

Objetivo	Estrategia	Responsable	Indicador Ratio
Encontrabilidad	Se considerará este punto dentro de los requerimientos técnicos para realizar la página Web, la cual tendrá elementos y mejores prácticas para quedar dentro de las primeras posiciones. Por otro lado, se considerará parte del presupuesto para búsquedas y publicidad en Google dado que el 95% de los chilenos utilizan este buscador para hacer sus búsquedas.	Director General	Estar al menos en la primera página con el concepto "zapatos de hombre" "Hecho a mano".
Masividad: Lograr llegar al menos a 100 potenciales clientes cada mes	La estrategia para lograr crecer es llegar a dar a conocer la marca mediante avisos e invitaciones exclusivas a dichos clientes. Accederemos a LinkedIn y obtendremos potenciales clientes según el segmento que tenemos y los invitaremos a visitar el sitio web, la página de Facebook, entre otros. Como Cordwainer no será una marca masiva, esperamos que nuestros propios clientes nos recomienden para seguir creciendo en el perfil de clientes que posee la empresa	Director General	Clientes nuevos contactados al mes \geq 100
Masividad: Lograr posicionar la marca a través de las redes sociales en al menos 5.000 usuarios/clientes en el primer año	Se tendrá un community manager externo quien apoyará con horas diarias a revisar y potenciar los canales web y las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.)	Director General	N° usuarios en redes sociales $>$ 5.000
Relacionalidad: E-mail marketing y contactos en la página Web	El objetivo es enviar e-mail en forma masiva a los clientes objetivos encontrados, además de contar con un formulario de consultas dentro de la página web y el cual debe responderse a lo más en el siguiente tramo AM se responde PM o PM se responde AM	Director General	N° de email por mes $>$ 500 Respuestas respondidas en tiempo $>$ 98%

Distribución

Objetivo	Estrategia	Responsable	Indicador Ratio
Posicionar a la empresa con al menos 20 canales de apoyo a la venta o Partners	La idea es negociar con las principales tiendas de sastres, novias, matrimonios de tal manera de ofrecer una comisión por cada cliente que recomienden y compre un zapato Cordwainer. La idea es que estos clientes adquieran los zapatos de alta gama, personalizados y de mayor valor. Adicionalmente se medirá la efectividad del partner estratégico y será cambiado por otro que esté generando mayor ingreso.	Director General	N° de Partners Estratégicos > 20 Ventas por Partners Estratégico > 1% de las ventas
Lograr al menos un 10% de venta de producto mediante el canal Web	A través del canal web se espera vender los productos de la línea regular de alta calidad y comodidad. De esta manera se puede deshacer de volumen con baja rotación o productos más estándar.	Director General	Venta canal web / Venta Total > 10%

Local a Arrendar

Detalles del Local a Arrendar

Comuna: **Las Condes**

ARRIENDO: **\$ 750.000**
UF 29

Sector: **EL GOLF**

Código: **4279**

exclusividad y oportunidad

Estupendo local comercial ubicado en 2do piso de exclusiva boutique ubicada en El Golf, 1 estacionamiento

muy luminosa, gran afluencia de público.



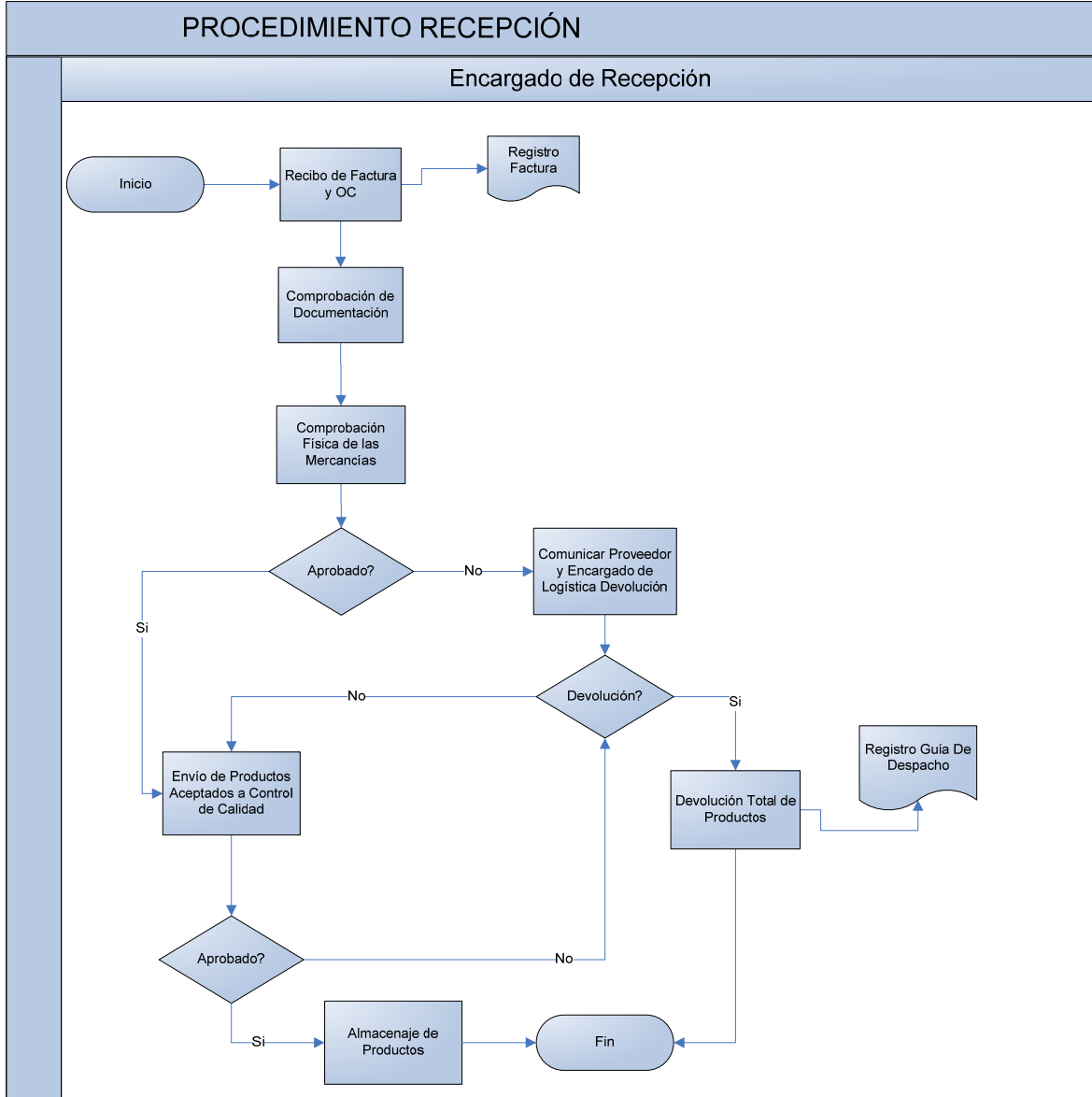
Decoración de la Tienda



ANEXO V: PLAN DE OPERACIONES

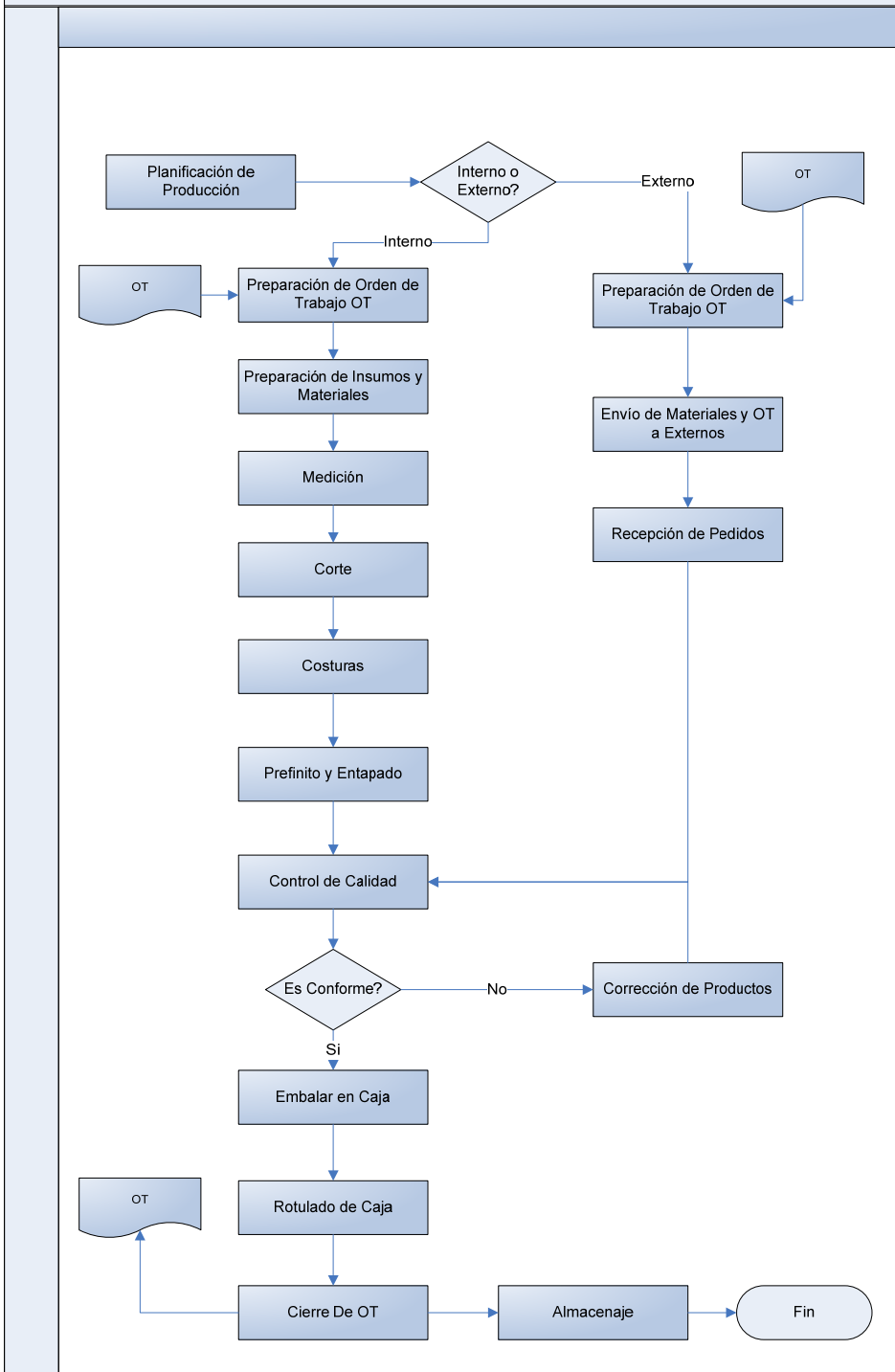
Flujo de procesos más importantes

Proceso de Recepción

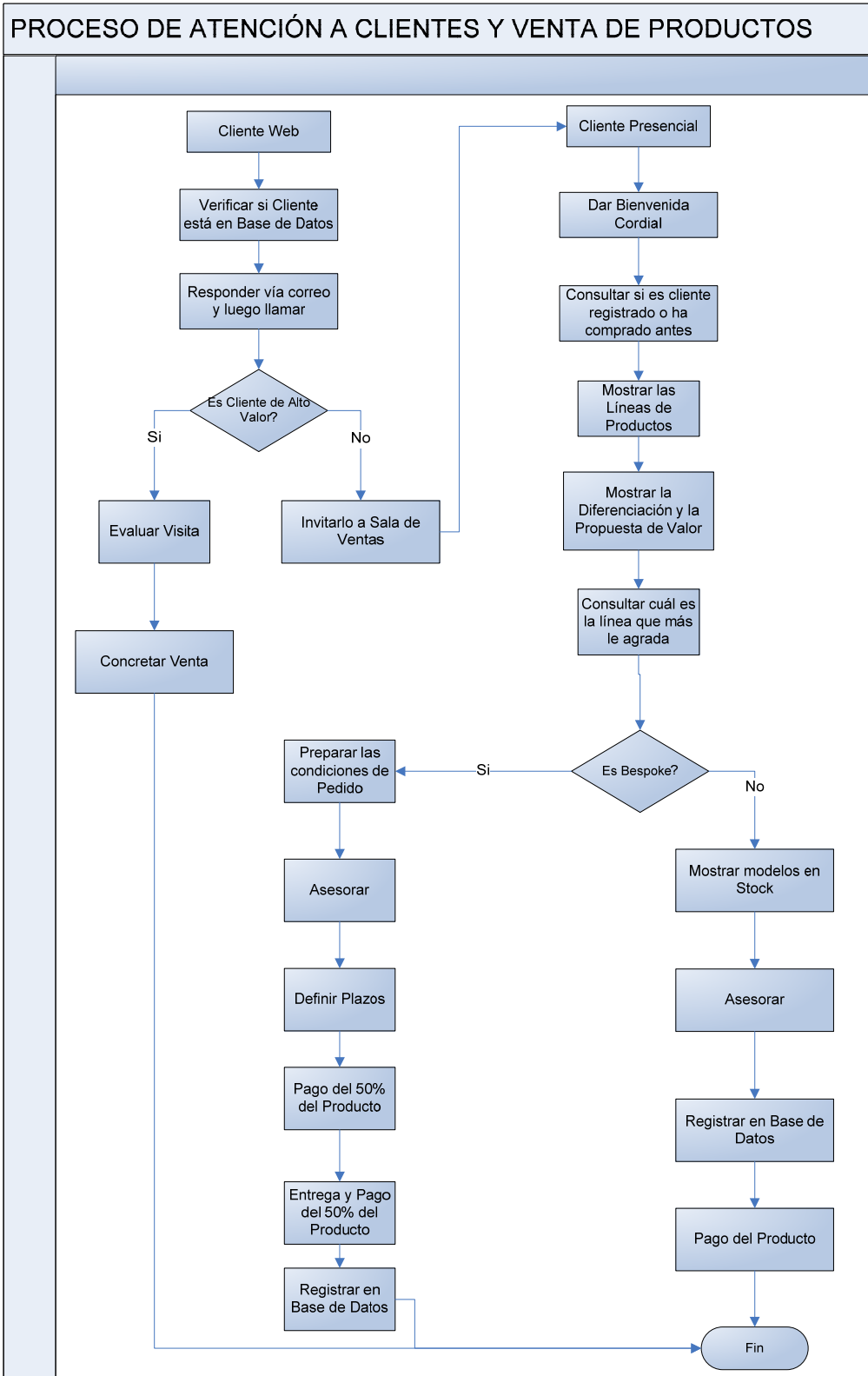


Proceso de Producción

PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ZAPATO

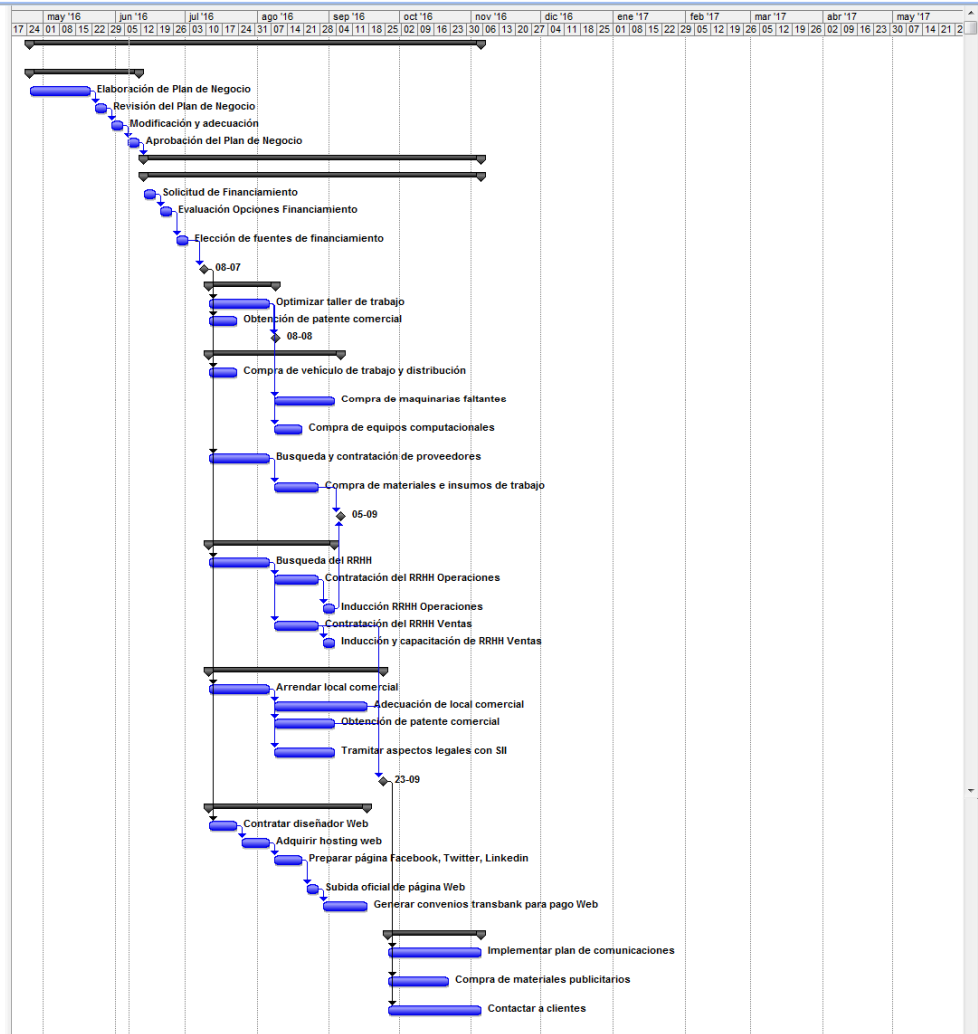


Proceso de Atención a Clientes y Venta de Productos



Plan de desarrollo e implementación

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
1	Proyecto Puesta en Marcha y Operación Zapatos Cordwainer	140 días	lun 25-04-16	vie 04-11-16		
2	Plan de Negocios	35 días	lun 25-04-16	vie 10-06-16		
3	Elaboración de Plan de Negocio	20 días	lun 25-04-16	vie 20-05-16		EA MBA
4	Revisión del Plan de Negocio	5 días	lun 23-05-16	vie 27-05-16	3	GG Eligens
5	Modificación y adecuación	5 días	lun 30-05-16	vie 03-06-16	4	EA MBA
6	Aprobación del Plan de Negocio	5 días	lun 06-06-16	vie 10-06-16	5	GG Eligens
7	Ejecución del Proyecto	105 días	lun 13-06-16	vie 04-11-16	6	
8	Capital para inversión	105 días	lun 13-06-16	vie 04-11-16		
9	Solicitud de Financiamiento	5 días	lun 13-06-16	vie 17-06-16		GG Eligens
10	Evaluación Opciones Financiamiento	5 días	lun 20-06-16	vie 24-06-16	9	GG Eligens + EA MBA
11	Elección de fuentes de financiamiento	5 días	lun 27-06-16	vie 01-07-16	10	GG Eligens + EA MBA
12	Obtención de recursos	5 días	lun 04-07-16	vie 08-07-16	11	GG Eligens
13	Adecuación Taller de Trabajo	21 días	lun 11-07-16	lun 08-08-16		
14	Optimizar taller de trabajo	20 días	lun 11-07-16	vie 05-08-16	12	GG Eligens
15	Obtención de patente comercial	10 días	lun 11-07-16	vie 22-07-16	12	GG Eligens
16	Puesta en marcha de taller	1 día	lun 08-08-16	lun 08-08-16	14	GG Eligens
17	Compra de Materiales y Equipos	41 días	lun 11-07-16	lun 05-09-16		
18	Compra de vehículo de trabajo y distribución	10 días	lun 11-07-16	vie 22-07-16	12	GG Eligens + EA MBA
19	Compra de maquinarias faltantes	20 días	lun 08-08-16	vie 02-09-16	14	GG Eligens + EA MBA
20	Compra de equipos computacionales	10 días	lun 08-08-16	vie 19-08-16	14	GG Eligens + EA MBA
21	Busqueda y contratación de proveedores	20 días	lun 11-07-16	vie 05-08-16	12	GG Eligens + EA MBA
22	Compra de materiales e insumos de trabajo	15 días	lun 08-08-16	vie 28-08-16	21	GG Eligens + EA MBA
23	Comienzo de Fabricación y Stocks	1 día	lun 05-09-16	lun 05-09-16	27,22	Equipo de Producción
24	Contratación de Proveedores y RRHH	40 días	lun 11-07-16	vie 02-09-16		
25	Busqueda del RRHH	20 días	lun 11-07-16	vie 05-08-16	12	GG Eligens + EA MBA
26	Contratación del RRHH Operaciones	15 días	lun 08-08-16	vie 28-08-16	25	GG Eligens
27	Inducción RRHH Operaciones	5 días	lun 29-08-16	vie 02-09-16	26	GG Eligens + EA MBA
28	Contratación del RRHH Ventas	15 días	lun 08-08-16	vie 28-08-16	25	GG Eligens
29	Inducción y capacitación de RRHH Ventas	5 días	lun 29-08-16	vie 02-09-16	28	GG Eligens + EA MBA
30	Puesta en Marcha Local Comercial	55 días	lun 11-07-16	vie 23-09-16		
31	Arrendar local comercial	20 días	lun 11-07-16	vie 05-08-16	12	GG Eligens + EA MBA
32	Adecuación de local comercial	30 días	lun 08-08-16	vie 16-09-16	31	GG Eligens + EA MBA
33	Obtención de patente comercial	20 días	lun 08-08-16	vie 02-09-16	31	GG Eligens
34	Tramitar aspectos legales con SII	20 días	lun 08-08-16	vie 02-09-16	31	GG Eligens
35	Apertura Local Comercial y Primera Venta	5 días	lun 19-09-16	vie 23-09-16	32,33,28	Equipo de Ventas
36	Puesta en Marcha Canales Web	50 días	lun 11-07-16	vie 16-09-16		
37	Contratar diseñador Web	10 días	lun 11-07-16	vie 22-07-16	12	GG Eligens + EA MBA
38	Adquirir hosting web	10 días	lun 25-07-16	vie 05-08-16	37	GG Eligens + EA MBA
39	Preparar página Facebook, Twitter, LinkedIn	10 días	lun 08-08-16	vie 19-08-16	38	Diseñador Web
40	Subida oficial de página Web	5 días	lun 22-08-16	vie 28-08-16	39	Diseñador Web
41	Generar convenios transbank para pago Web	15 días	lun 29-08-16	vie 16-09-16	40	GG Eligens
42	Plan de Marketing	30 días	lun 26-09-16	vie 04-11-16		
43	Implementar plan de comunicaciones	30 días	lun 26-09-16	vie 04-11-16	35	GG Eligens + EA MBA
44	Compra de materiales publicitarios	20 días	lun 26-09-16	vie 21-10-16	35	GG Eligens + EA MBA
45	Contactar a clientes	30 días	lun 26-09-16	vie 04-11-16	35	Equipo de Ventas



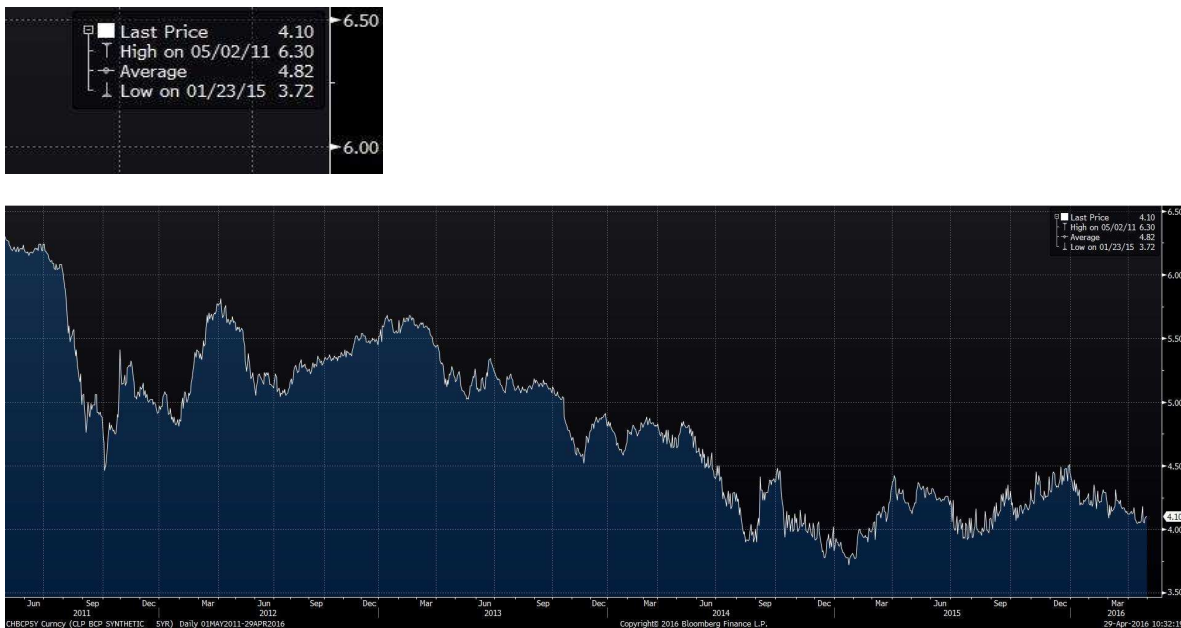
ANEXO VI: EQUIPO DEL PROYECTO

Sin antecedentes

ANEXO VII: PLAN FINANCIERO

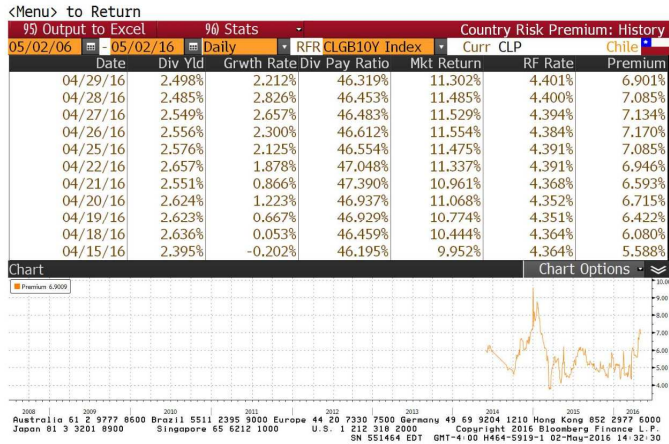
Calculo Tasa de Descuento

Tasa Libre de Riesgo: Promedio de los últimos 5 años de los bonos en CLP a 5 años emitidos por el Banco Central de Chile. Fuente: Bloomberg.



Premio por Riesgo Mercado Chile: 6.901%

Country Default Spreads and Risk Premiums.



Fuente: Bloomberg

Premio por Liquidez: Información obtenida en la Universidad de Chile: 3%

Beta Patrimonial Desapalancada, Fuente Damodaran para empresa del sector Shoe: 0,82

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered bet	Cash/Firm valu	Unlevered beta corrected for cas	HiLo Risk	Standard deviation of equit
Shoe	11	0,82	6,79%	18,12%	0,78	3,85%	0,81	0,4392	39,02%

Nivel de Endeudamiento P/V: 100% aporte de capital del socio principal.

Fórmulas para Cálculo:

$$K_b = rf + [E(R_m) - rf]\beta_d$$

$$\beta_p^{\frac{C}{D}} = \beta_p^{\frac{S}{D}} \left[1 + (1 - tc) * \frac{B}{P} \right] - (1 - tc) * \beta_d * \frac{B}{P}$$

$$K_p = rf + [E(R_m) - rf] \beta_p^{\frac{C}{D}}$$

$$K_o = K_p \frac{P}{V} + K_b(1 - tc) \frac{B}{P} \quad (WACC)$$

La siguiente tabla, muestra los parámetros para el cálculo de la tasa de descuento. Tanto el nivel de endeudamiento, como el costo de la deuda es 0, dado que el 100% del capital es aportado por el socio dueño de la empresa.

Parámetro	Valor
Costo Deuda	0%
Beta patrimonial sin deuda	0,82
Beta patrimonial con deuda	No Aplica
Premio por liquidez	3%
Premio por riesgo de mercado	6,00%
Tasa libre de Riesgo	4,82%
Costo patrimonial	12,74%
B/A (objetivo)	0
Costo Capital	12,74%

Cálculo de Capital de Trabajo

FLUJO DE CAJA MENSUAL AÑO 1

IPC	3%
Impuesto 2017	25,5%
Impuesto 2017 - Sup.	27%

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año
N° Clientes		10	28	46	64	82	82	82	82	82	82	82	114	836
N° de Pares		20	56	92	128	164	164	164	164	164	164	164	228	1.672
Precio Promedio		76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	76.000	
Ingresos por Venta			1.520.000	4.256.000	6.992.000	9.728.000	12.464.000	12.464.000	12.464.000	12.464.000	12.464.000	12.464.000	12.464.000	109.744.000
Comisiones por Venta			-76.000	-212.800	-349.600	-486.400	-623.200	-623.200	-623.200	-623.200	-623.200	-623.200	-623.200	-5.487.200
Comisiones Transbank			-45.600	-127.680	-209.760	-291.840	-373.920	-373.920	-373.920	-373.920	-373.920	-373.920	-373.920	-3.292.320
Costo Mano Obra Directa			-60.800	-170.240	-279.680	-389.120	-498.560	-498.560	-498.560	-498.560	-498.560	-498.560	-498.560	-4.389.760
Costo MP Directa		-347.000	-971.600	-1.596.200	-2.220.800	-2.845.400	-2.845.400	-2.845.400	-2.845.400	-2.845.400	-2.845.400	-2.845.400	-3.955.800	-29.009.200
Remuneraciones Fija Tienda		-1.850.000	-1.850.000	-1.850.000	-1.850.000	-1.850.000	-1.850.000	-1.850.000	-1.850.000	-1.850.000	-1.850.000	-1.850.000	-1.850.000	-22.200.000
Remuneraciones Fija Taller		-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-14.400.000
Gastos de Marketing		-3.708.288	-3.708.288	-2.781.216	-2.781.216	-1.854.144	-1.483.315	-370.829	-370.829	-370.829	-370.829	-370.829	-370.829	-18.541.440
Gastos Operacionales Tienda		-1.770.000	-1.770.000	-1.770.000	-1.770.000	-1.770.000	-1.770.000	-1.770.000	-1.770.000	-1.770.000	-1.770.000	-1.770.000	-1.770.000	-21.240.000
Gastos Operacionales Talller		-750.000	-750.000	-750.000	-750.000	-750.000	-750.000	-750.000	-750.000	-750.000	-750.000	-750.000	-750.000	-9.000.000
														0
Flujo Neto		-9.625.288	-8.912.288	-6.202.136	-4.419.056	-1.708.904	1.069.605	2.182.091	2.182.091	2.182.091	2.182.091	2.182.091	1.071.691	-17.815.920
Flujo Neto Acumulado		-9.625.288	-18.537.576	-24.739.712	-29.158.768	-30.867.672	-29.798.067	-27.615.976	-25.433.885	-23.251.794	-21.069.702	-18.887.611	-17.815.920	

Deficit Máximo Acumulado -30.867.672

* Ventas del primer mes se reciben en el mes 2

** Se asume compra de MP Directa en Mes 0, pago en Mes 1

*** Comisiones por Venta y MOD se paga al mes siguiente de producida la venta real

**** No se considera pago de impuestos, ya que el resultado presenta pérdida hasta el mes 12

***** Considera el siguiente flujo para gastar el presupuesto de Marketing

Flujo Gastos de Marketing		20%	20%	15%	15%	10%	8%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	100%
---------------------------	--	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	----	----	----	----	----	------

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Sensibilidad

Escenario 1: Si el proyecto disminuye en un 13% la cantidad de pares de zapatos vendidos, es decir, pasar de 1.672 a 1.449 pares. El proyecto obtiene un VAN = -453.596. Este escenario considera un valor residual = 0.

IPC + Reajustes	8%
Venta Promedio Pares Persona	2
% Aumento de Precio Anual Premium	7%
% Aumento de Precio Anual Casual	5%

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Crecimiento Ventas		35,0%	15,0%	15,0%	15,0%
N° Clientes Plan de Ventas	724	978	1.125	1.293	1.487
% de Fuga de Clientes	0%	5%	5%	5%	5%
N° Clientes Neto Mercado Objetivo	724	929	1.068	1.229	1.413
Venta de Pares Prom/Persona	2	2	2	2	2
Venta de Pares Total Año	1.449	1.858	2.137	2.457	2.826
Venta de Pares Total Mes	121	155	178	205	235
Venta de Pares día	6	8	9	10	12
% Venta Premium Bespoke	10%	12%	14%	16%	18%
% Venta Premium	20%	22%	24%	26%	28%
% Venta Zapato Casual	60%	54%	48%	42%	36%
% Venta Botas	10%	12%	14%	16%	18%
Precio Venta Premium Bespoke \$	100.000	107.000	114.490	122.504	131.080
Precio Venta Premium \$	80.000	85.600	91.592	98.003	104.864
Precio Venta Zapato Casual \$	70.000	73.500	77.175	81.034	85.085
Precio Venta Botas \$	80.000	84.000	88.200	92.610	97.241
Precio Promedio Neto Esperado \$	76.000	81.442	87.403	93.933	101.090
Pares de Zapatos Premium Bespoke Año	145	223	299	393	509
Pares de Zapatos Premium Año	290	409	513	639	791
Pares de Zapatos Casual Año	869	1.003	1.026	1.032	1.017
Pares de Botas Año	145	223	299	393	509
Pares de Zapatos Año	1.449	1.858	2.137	2.457	2.826
Costo MD Premium Bespoke \$	4.244.809	7.055.381	9.465.970	12.440.989	16.095.530
Costo MD Premium \$	5.302.389	8.078.773	10.135.188	12.626.755	15.637.750
Costo MD Zapato Casual \$	13.038.661	16.253.865	16.615.062	16.718.906	16.480.065
Costo MD Botas \$	2.549.783	4.238.045	5.686.043	7.473.086	9.668.305
Costo Total MD \$	25.135.642	35.626.064	41.902.263	49.259.736	57.881.649
Costo Promedio MD \$	17.350	19.174	19.611	20.047	20.483
Venta Total Neta Año \$	110.104.253	159.284.200	196.583.408	242.962.807	300.695.462
Venta Total Promedio Mes \$	9.175.354	13.273.683	16.381.951	20.246.901	25.057.955

* Todos los valores son Netos sin IVA

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta		110.104.253	159.284.200	196.583.408	242.962.807	300.695.462
Comisiones por Venta		-5.505.213	-7.964.210	-13.760.839	-17.007.396	-21.048.682
Comisión Transbank		-3.303.128	-4.778.526	-5.897.502	-7.288.884	-9.020.864
Costo Mano Obra Directa		-4.404.170	-6.371.368	-11.795.004	-14.577.768	-18.041.728
Costo MP Directa		-25.135.642	-38.476.149	-45.254.444	-53.200.515	-62.512.181
Margen de Explotación		71.756.100	101.693.947	119.875.618	150.888.243	190.072.007
Remuneraciones Fija Tienda		-22.200.000	-29.328.000	-29.328.000	-29.328.000	-29.328.000
Remuneraciones Fija Taller		-14.400.000	-18.720.000	-18.720.000	-18.720.000	-18.720.000
Gastos de Marketing		-18.202.085	-17.385.684	-19.331.668	-21.699.256	-24.581.909
Gastos Operacionales Tienda		-21.240.000	-22.939.200	-24.774.336	-26.756.283	-28.896.786
Gastos Operacionales Taller		-9.000.000	-9.720.000	-10.497.600	-11.337.408	-12.244.401
Valor Mercado Activos						6.480.000
Depreciación		-3.031.619	-3.031.619	-3.031.619	-2.344.952	-2.344.952
Amortización		-1.550.000	-1.550.000	-1.550.000	-1.500.000	-1.500.000
Valor Libro						-5.245.238
Utilidad Antes de Impuestos		-17.867.604	-980.556	12.642.395	39.202.343	73.690.721
Impuesto		0	0	0	-9.002.163	-19.896.495
Utilidad Después de Impuestos		-17.867.604	-980.556	12.642.395	30.200.181	53.794.226
Depreciación		3.031.619	3.031.619	3.031.619	2.344.952	2.344.952
Amortización		1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.500.000	1.500.000
Valor Libro						5.245.238
Capital de Trabajo		-30.596.188				
Inversión Activo Inmovilizado		-19.030.000				
Inversión Intangibles		-7.650.000				
Valor Residual						
Flujo de Caja		-57.276.188	-13.285.985	3.601.063	17.224.014	34.045.133
						62.884.417

VAN	-453.596
TIR	13%
IR	-1%
Payback	5 años 5 meses

Escenario 2: Si el proyecto aumenta en un 13% la cantidad de pares de zapatos vendidos el primer año, es decir, pasar de 1.672 a 1.889 pares. El proyecto obtiene un VAN = 89.652.469, es decir, duplica el resultado obtenido en el escenario base. Este escenario considera un valor residual = 0.

IPC + Reajustes	8%
Venta Promedio Pares Persona	2
% Aumento de Precio Anual Premium	7%
% Aumento de Precio Anual Casual	5%

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Crecimiento Ventas		35,0%	15,0%	15,0%	15,0%
N° Clientes Plan de Ventas	945	1.275	1.467	1.687	1.940
% de Fuga de Clientes	0%	5%	5%	5%	5%
N° Clientes Neto Mercado Objetivo	945	1.212	1.393	1.602	1.843
Venta de Pares Prom/Persona	2	2	2	2	2
Venta de Pares Total Año	1.889	2.423	2.787	3.205	3.685
Venta de Pares Total Mes	157	202	232	267	307
Venta de Pares día	8	10	12	13	15
% Venta Premium Bespoke	10%	12%	14%	16%	18%
% Venta Premium	20%	22%	24%	26%	28%
% Venta Zapato Casual	60%	54%	48%	42%	36%
% Venta Botas	10%	12%	14%	16%	18%
Precio Venta Premium Bespoke \$	100.000	107.000	114.490	122.504	131.080
Precio Venta Premium \$	80.000	85.600	91.592	98.003	104.864
Precio Venta Zapato Casual \$	70.000	73.500	77.175	81.034	85.085
Precio Venta Botas \$	80.000	84.000	88.200	92.610	97.241
Precio Promedio Neto Esperado \$	76.000	81.442	87.403	93.933	101.090
Pares de Zapatos Premium Bespoke Año	189	291	390	513	663
Pares de Zapatos Premium Año	378	533	669	833	1.032
Pares de Zapatos Casual Año	1.134	1.308	1.338	1.346	1.327
Pares de Botas Año	189	291	390	513	663
Pares de Zapatos Año	1.889	2.423	2.787	3.205	3.685
Costo MD Premium Bespoke \$	5.535.825	9.201.205	12.344.950	16.224.792	20.990.824
Costo MD Premium \$	6.915.058	10.535.851	13.217.704	16.467.056	20.393.816
Costo MD Zapato Casual \$	17.004.240	21.197.316	21.668.367	21.803.794	21.492.312
Costo MD Botas \$	3.325.274	5.527.004	7.415.397	9.745.950	12.608.823
Costo Total MD \$	32.780.396	46.461.375	54.646.418	64.241.592	75.485.774
Costo Promedio MD \$	17.350	19.174	19.611	20.047	20.483
Venta Total Neta Año \$	143.591.360	207.728.897	256.372.285	316.857.514	392.148.979
Venta Total Promedio Mes \$	11.965.947	17.310.741	21.364.357	26.404.793	32.679.082

* Todos los valores son Netos sin IVA

IPC 3% + 5% Aumento Costos	8%
Impuesto 2017	25,5%
Impuesto 2017 - Sup.	27%

Tasa Desc.	13,48%
------------	--------

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta		143.591.360	207.728.897	256.372.285	316.857.514	392.148.979
Comisiones por Venta		-7.179.568	-10.386.445	-17.946.060	-22.180.026	-27.450.429
Comisión Transbank		-4.307.741	-6.231.867	-7.691.169	-9.505.725	-11.764.469
Costo Mano Obra Directa		-5.743.654	-8.309.156	-15.382.337	-19.011.451	-23.528.939
Costo MP Directa		-32.780.396	-50.178.285	-59.018.131	-69.380.919	-81.524.636
Margen de Explotación		93.580.001	132.623.144	156.334.589	196.779.393	247.880.507
Remuneraciones Fija Tienda		-22.200.000	-29.328.000	-29.328.000	-29.328.000	-29.328.000
Remuneraciones Fija Taller		-14.400.000	-18.720.000	-18.720.000	-18.720.000	-18.720.000
Gastos de Marketing		-18.871.827	-18.354.578	-20.527.446	-23.177.150	-26.410.980
Gastos Operacionales Tienda		-21.240.000	-22.939.200	-24.774.336	-26.756.283	-28.896.786
Gastos Operacionales Talller		-9.000.000	-9.720.000	-10.497.600	-11.337.408	-12.244.401
Valor Mercado Activos						6.480.000
Depreciación		-3.031.619	-3.031.619	-3.031.619	-2.344.952	-2.344.952
Amortización		-1.550.000	-1.550.000	-1.550.000	-1.500.000	-1.500.000
Valor Libro						-5.245.238
Utilidad Antes de Impuestos		3.286.555	28.979.747	47.905.588	83.615.599	129.670.150
Impuesto		-887.370	-7.824.532	-12.934.509	-22.576.212	-35.010.941
Utilidad Después de Impuestos		2.399.185	21.155.215	34.971.079	61.039.387	94.659.210
Depreciación		3.031.619	3.031.619	3.031.619	2.344.952	2.344.952
Amortización		1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.500.000	1.500.000
Valor Libro						5.245.238
Capital de Trabajo		-31.131.982				
Inversión Activo Inmovilizado		-19.030.000				
Inversión Intangibles		-7.650.000				
Valor Residual						
Flujo de Caja		-57.811.982	6.980.804	25.736.834	39.552.698	64.884.340

VAN	89.652.469
TIR	47%
IR	155%
Payback	3 años 1 mes