



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

**PLAN COMERCIAL PARA UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA
CALCETINES DE SEGURIDAD EN CHILE.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JUAN CARLOS AGUILERA GUTIERREZ

**PROFESOR GUÍA
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN
JORGE CARIKEO MONTOYA
MARIO MEDINA GALLARDO**

**SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2011**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: JUAN CARLOS AGUILERA G.
FECHA: 17/11/2011
PROF. GUIA: SR. MARCELO GERLACH

“PLAN COMERCIAL PARA UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA
CALCETINES DE SEGURIDAD EN CHILE”

El objetivo general del presente trabajo consistió en el desarrollo de un plan comercial para la empresa Rove, la cual fabrica y comercializa calcetines de seguridad en Chile, dicho producto ha sido diseñado originalmente, para la protección y comodidad del trabajador que ocupa zapatos de seguridad, ya que cuentan con propiedades antimicrobianas y térmicas junto con refuerzos especiales. Dicho producto es el único fabricado y creado en Chile. El proyecto se ve justificado debido a que la empresa solo se ha enfocado en vender el producto a las empresas mineras, dejando de lado otros segmentos atractivos, junto con poseer un solo cliente.

Se desarrolló una metodología específica para un plan comercial, la cual constó de un análisis estratégico de la industria, una investigación de mercado, un plan de marketing y la evaluación económica del proyecto.

Del análisis estratégico, se dio a conocer la industria de los calcetines antimicrobianos y térmicos, donde se dan a conocer aquellos consumidores que presentan problemas en sus pies, además de los usuarios de zapatos de seguridad, deportistas y personas con pie diabético, donde el crecimiento de dichos consumidores es 8,51%, 0,27% y 1% anual, respectivamente. Se observa además que el poder de los proveedores es considerablemente mayor al resto, esto se debe a que Rove externaliza su producción a un fabricante y distribuidor de calcetines. Los productos sustitutos, se encuentran fuertemente posicionados en la mente de los consumidores, mientras que Rove solo es medianamente conocido en el rubro de la minería.

Con respecto a la investigación de mercado se comprobaron variaciones en las características importantes al momento de la compra por los consumidores, para las empresas el precio es lo más importante y para los particulares es la calidad.

La estrategia elegida fue la de liderazgos en costos y diferenciación integradas, el primer segmento identificado, corresponden a las empresas de los rubros de minas y canteras, electricidad, gas, agua y construcción, el segundo son los practicantes de deportes convencionales y outdoor y el último segmento son las personas con pie diabético.

El precio determinado del calcetín de verano es \$7.800 c/IVA al detalle y \$5.950 c//IVA por mayor, y el de invierno a \$8.000 c/IVA al detalle y \$6.153 c/IVA por mayor, la tasa de descuento corresponde a 12%, la cual es acorde a productos innovadores, la TIR obtenida del proyecto es de 130%, y el VAN alcanza \$903.487.300.

CONTENIDO

I. INTRODUCCION Y DESCRIPCION DEL PROYECTO.....	1
I.1 Introducción.....	1
I.2 Antecedentes Generales.....	1
I.3 Descripción y Justificación Del Proyecto.....	3
II. OBJETIVOS.....	4
II.1 Objetivos.....	4
II.1.1 Objetivo General.....	4
II.1.2 Objetivos Especificos.....	4
II.2 Alcances.....	4
III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	5
III. 1 Análisis Medio Externo.....	5
III.1.1 Análisis de la industria de los calcetines térmicos y antimicrobianos.....	5
III.1.2 Análisis de Porter.....	9
III.1.3 Oportunidades y Amenazas.....	15
III.2 Análisis Medio Interno.....	16
III.2.1 Descripción de la Empresa.....	16
III.2.2 Descripción de Productos Actuales.....	18
III.2.3 Análisis de la Cadena de Valor.....	20
III.3.4 Evolución de las Ventas y Posicionamiento Actual de la Empresa.....	23
III.3.5 Fortalezas y Debilidades.....	26
III.3 Conclusiones.....	27
IV. INVESTIGACION DE MERCADO.....	28
IV.1 Investigación Cualitativa.....	28
IV.2 Investigación Cuantitativa.....	30
IV.2.1 Resultados ¹³	31
IV.3 Conclusiones.....	34

V. PLAN DE MARKETING	35
V.1 Marketing Estratégico	35
V.1.2 Estrategia Genérica	35
V.1.3 Estrategia STP	35
V.2 Marketing Táctico	40
V.2.1. Producto	40
V.2.2. Plaza	41
V.2.3. Precio	43
V.2.4.- Promoción ¹⁶	44
V.2.5. Procesos	46
V.2.6. Personas	52
V.2.7. Evidencia Física	54
V.3 Conclusiones	54
VI. EVALUACIÓN ECONOMICA ¹⁷	55
VI.1 Estimación de la demanda	55
VI.2 Flujo de Caja	57
VI.3 Resultados	58
VI.4 Análisis De Sensibilidad	58
VI.5 Conclusiones	59
VII. CONCLUSIONES	59
VIII. RECOMENDACIONES	60
IX. BIBLIOGRAFÍA	60
X. ANEXOS	62

I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

I.1 INTRODUCCIÓN

El presente informe da a conocer el desarrollo de un plan comercial para una empresa que fabrica y comercializa un calcetín de seguridad, producto creado y diseñado en Chile, como una solución a los problemas presentados por los trabajadores que utilizan zapatos de seguridad. Dicho calcetín posee al mismo tiempo características antimicóticas y propiedades térmicas, el producto obtuvo el fondo de Innova Chile, por ser el único que ha sido desarrollado en el país y su utilidad se encuentra en proceso de ser patentada por INAPI.

Se dan a conocer los antecedentes generales acorde al proyecto, además de una descripción y justificación de este. Luego de esto, se detallan los objetivos de dicho trabajo junto con los alcances del mismo.

A continuación de lo anterior se desarrollan todos los ítems que conforman un plan comercial, comenzando por el análisis estratégico, debido a esto se analiza el entorno externo e interno de la empresa, estudiando la industria de los calcetines térmicos y antimicrobianos. Seguido de esto se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter, de lo cual se identifican oportunidades y amenazas, obteniendo así el atractivo de la industria antes mencionada. Para el análisis interno se analiza la cadena de valor de la empresa, la evolución de las ventas y el posicionamiento actual, identificando de esta manera, las fortalezas y debilidades de la empresa.

Seguido de lo anterior, en el capítulo de investigación de mercado, se analizan los segmentos potenciales, para esto se realiza una investigación cualitativa y cuantitativa para así entregar información y herramientas que se utilizarán en los capítulos posteriores.

Luego en el plan de marketing se detalla el marketing estratégico, el cual está compuesto por la estrategia genérica y la estrategia STP, dando paso al marketing táctico, donde se detallan las 7 P del marketing.

Finalmente se realiza una evaluación económica del proyecto donde se estima la demanda y se detallan los ingresos y egresos, resumidos en el flujo de caja, junto con el análisis de sensibilidad y los indicadores tales como: el VAN, TIR, PAYBACK y Punto de Equilibrio.

I.2 ANTECEDENTES GENERALES

La seguridad en el área del vestuario industrial, se ha enfocado en proteger al trabajador de múltiples riesgos laborales, vistiéndolo con ropa y elementos adecuados, sin embargo, se ha pasado por alto, hasta ahora, el soporte de todo el cuerpo; el pie.

El trabajador de la gran minería, está obligado a usar calzado de seguridad con punta de acero, dicho calzado, si bien cumple con su objetivo de proteger al pie de golpes o derrames de líquido, presenta una serie de inconvenientes, debido a su rígida estructura y la absoluta falta de amortiguación y ventilación.

Observaciones e investigaciones efectuadas al año 2006, a 120 trabajadores de Minera Escondida, usuarios de estos zapatos, mostraron los siguientes problemas:

- Heridas por roce en talones y dedos del pie.
- Ampollas por deslizamiento entre el pie y el zapato.
- Hongos por exceso de humedad (en minería de costa).
- Congelamiento (en minería de gran altura).
- Dolor muscular y articular por falta de amortiguamiento.

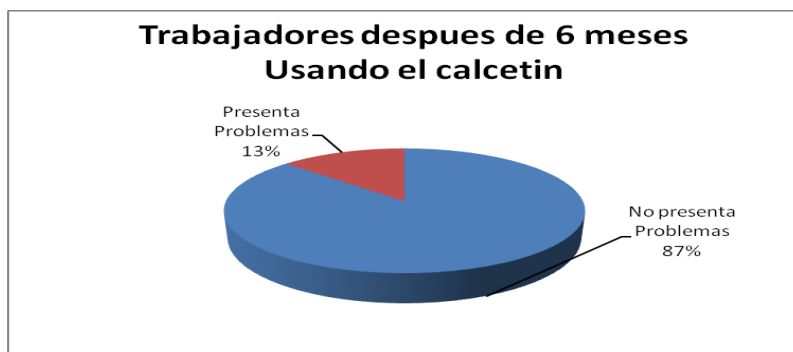
Donde el 92,5% presentaba alguno de dichos problemas. De dicho porcentaje, el 74% sufría de hongos en sus pies.

Lo anterior repercute directamente en una mala calidad de vida del trabajador y esto implica una menor productividad.

A fin de resolver el problema detectado, la empresa Rove Ltda., diseñó un producto de características especiales que solucionaría dichos problemas, los llamados “Calcetines de Seguridad”. Estos poseen propiedades antimicóticas y térmicas, cuya certificación estuvo a cargo de la empresa Internacional Bureau Veritas, dichos productos cuentan con una planta extra-colchada, proporcionando amortiguamiento en talones y puntas reforzadas para impedir heridas por roce, cardado térmico para evitar el congelamiento, tejido anti-transpirante y una banda antideslizamiento para evitar las ampollas. Existe una versión de verano que mantiene el pie en óptimas condiciones hasta una temperatura de 40° y una versión de invierno que mantiene al pie de la misma forma hasta una temperatura de -15°. Dicho producto se encuentra en proceso de ser patentado, por 10 años como mínimo, a través de INAPI.

Las pruebas para comprobar efectividad del producto se realizaron a 120 trabajadores de la Minera Escondida, a cada trabajador se le entregaron 3 pares de calcetines. Luego de las pruebas realizadas en dicha minera en el año 2006, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 1. Resultado de investigación sobre uso de calcetín en Minera Escondida. Año 2006.



Fuente: Datos Rove. Año 2006

Figura 2. Resultado de investigación sobre uso de calcetín en Minera Escondida. Año 2007.



Fuente: Datos Rove. Año 2007

Lo anterior demostró la efectividad del producto. Por lo que desde el año 2007 la empresa Rove Ltda., se encuentra comercializando su producto con Minera Escondida.

Además del mercado de las personas que ocupan zapatos de seguridad, existe un mercado en vías de crecimiento, que corresponde a las personas que realizan actividades y deportes Outdoor. En dichas actividades, los pies están en condiciones de alta humedad, junto con altas y bajas temperaturas. Un mercado que también presenta problemas de humedad en sus pies son los practicantes de deportes convencionales.

Junto con dichos mercados, se encuentran las personas con diabetes, que según estadísticas de la Fundación Diabetes Juvenil de Chile, han experimentado un notable aumento de la tasa de incidencia en los últimos años en Chile. Las razones de este aumento no están claras; tal vez se deba a determinadas condiciones ambientales o una anticipación del inicio de la diabetes. Según las estadísticas recientes, aproximadamente la cuarta parte del total de personas con diabetes desarrollará en algún momento de su vida rozaduras o heridas (úlceras) en la piel de los pies, por lo que dichas personas necesitan de un cuidado especial en el uso de su calzado y los calcetines empleados.

I.3 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La empresa Rove, sólo se ha enfocado en el mercado de los usuarios de zapatos de seguridad, sin embargo, ha dejado de lado algunos segmentos atractivos, por lo que no posee un plan comercial, producto de esto no han diseñado una estrategia de comercialización, ni de posicionamiento y depende exclusivamente del contrato que posee con la empresa minera antes mencionada. Los puntos a favor que posee la empresa, son que su producto es innovador, el único desarrollado y fabricado en Chile, que posean propiedades antimicóticas y térmicas al mismo tiempo y cuya estructura ayude al confort del pie.

A continuación, para justificar que se está frente a un buen negocio, con los datos entregados por la ACHS sobre la cantidad de personas que utilizan zapatos de seguridad, se realizaron proyecciones y se crearon 3 escenarios, el primero considerando que el crecimiento de los usuarios se mantenía constante a una tasa de 8,51% (fuente: INE), el otro después de una crisis, lo cual produciría despidos con una tasa de 23% (fuente: INE, sobre la última crisis subprime), que luego se comportaría con un crecimiento de 8,51% y el último escenario corresponde a que después de la crisis podría existir una recesión, lo que impediría contratar más personas, por lo que la tasa de crecimiento sería de 0%. Se realizaron los cálculos considerando el mercado alcanzado a un 1% del total de personas que usan zapatos de seguridad, obteniendo un VAN de \$330.543.027, con una tasa de descuento del 12% y una TIR de 97% (el detalle de los cálculos está contenido en el Anexo A).

El producto fue diseñado exclusivamente para los usuarios de zapatos de seguridad, sin embargo, por las características del producto, este puede ser extendido a otros usuarios, tales como: deportistas, personas que realizan actividades outdoor y diabéticos. Todos estos mercados se encuentran en un crecimiento sostenido en el país y el mundo (ver detalle en VI. Estimación de la Demanda).

II. OBJETIVOS

II.1 OBJETIVOS

II.1.1 OBJETIVO GENERAL

“Desarrollar un plan comercial para una empresa que fabrica y comercializa calcetines de seguridad en Chile”.

II.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener un análisis estratégico de la industria de los calcetines térmicos y antimicrobianos.
- Obtener el mercado objetivo de nuestro proyecto.
- Obtener un plan de marketing adecuado según el mercado objetivo.
- Obtener una evaluación financiera del proyecto.

II.2 ALCANCES

1. Dado el tiempo y recursos actuales, el mercado a estudiar corresponde exclusivamente al territorio nacional.
2. La vigencia de las planificaciones está acotada temporalmente a un horizonte de 5 años.

III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

III. 1 ANÁLISIS MEDIO EXTERNO

III.1.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LOS CALCETINES TÉRMICOS Y ANTIMICROBIANOS

La diversificación del concepto de responsabilidad social empresarial, ha incurrido en una mayor preocupación por parte de los empleadores hacia el bienestar tanto físico, mental y social de sus trabajadores, es por esto que algunas empresas que proveen zapatos de seguridad a sus trabajadores, como implemento de seguridad, se han preocupado de entregarles calcetines especiales a dichos empleados, si bien esta conducta no es generalizada va en alza según estudios realizados por la mutual de seguridad.

Por otra parte la realización de actividades deportivas y outdoor, al igual que en el caso anterior, someten al pie a condiciones medioambientales que aumentan la humedad del pie, produciendo hongos (pie de atleta), mermando la salud de ellos y disminuyendo en los objetivos planteados en la actividad realizada.

Con respecto al pie diabético¹, que corresponde al problema más frecuente de la diabetes y que provoca atrofia de la piel, pérdida de pelos, frialdad, alteraciones en las uñas, y gangrena, por lo cual dichas personas deben prestar mucha atención al cuidado de sus pies.

Todos estos mercados presentan un aumento sostenido en el tiempo, por su parte el uso de zapatos de seguridad ha crecido en un 8,51% entre el trimestre comprendido entre mayo-julio 2010 y el trimestre mayo-julio 2011 (fuente: boletín empleo trimestral, INE y datos entregados por ACHS), por su parte las personas que realizan una práctica deportiva más de 3 veces a la semana ha variado de un 12,8% de la población nacional en 2007 a un 13,6% en 2010, que equivale a un 0,27% anual (fuente: encuesta nacional de hábitos en actividad física y deportiva en la población mayor de 18 años, realizada por IND, Instituto Nacional de Deportes de Chile), a su vez las personas con diabetes en Chile alcanzaba un 4,5% el 2004 y el año 2007 un 7,5%, por lo que corresponde a un 1% anual, de ellas la cuarta parte presenta pie diabético (fuente: investigación realizado por IDJ, Instituto de Diabetes Juvenil y MINSAL, Ministerio de Salud).

Por todo lo anterior es que en la actualidad existen diversas empresas que satisfacen dichas necesidades, pero no de forma integral, es decir, mantienen el pie a temperaturas agradables, con calcetines antimicrobianos² o poseen una mayor cantidad de fibras lo que les da amortiguamiento al pie.

¹Ver Anexo C: Marco Teórico.

²Ver Anexo C: Marco Teórico.

Con respecto a la producción industrial que muestra en junio de 2011 un aumento de 5,2%, en relación a igual mes de 2010. Las ventas físicas, por su parte, experimentan un alza interanual de 5,6%, mientras que las ventas internas se incrementan en 6,9% en igual mes, sin embargo, con lo que respecta al sector de fabricación de tejidos, esto es: calcetines, medias, pantys y ropa de cama. Existe una disminución de un 30,1% en la producción física industrial, esto se debe a una caída en la elaboración de ropa de cama por mayor competencia con productos importados, lo mismo ocurre con las ventas físicas industriales, las cuales bajan un 27,1% por una caída en las ventas de todos los productos y finalmente lo correspondiente a las ventas internas disminuyen en un 28,5% (fuente: informe junio 2011. SOFOFA, Sociedad de Fomento Fabril).

A continuación en las tablas siguientes se detallan a las empresas distribuidoras de calcetines térmicos y antimicrobianos en Chile.

Tabla 1. Empresas que comercializan calcetines térmicos y/o antimicrobianos en Chile.

FABRICACION NACIONAL	EMPRESA DISTRIBUIDORA	CIUDAD OF. CENTRAL	NUMERO SUCURSALES	PRESENCIA EN OTRAS REGIONES	PRESENCIA EN OTROS PAISES	VENTA ONLINE	DESCUENTO POR CANTIDAD
Si	Monarch	Santiago	55	Si	Si	No	20%
Si	Copper Andino	Santiago	1	No	No	No	No
Si	Heller	Santiago	2	Si	Si	No	5%
Si	Caffarena	Santiago	31	Si	Si	Si	5%
Si	Moletto	Santiago	15	Si	Si	No	5%
No	TS Tienda	Santiago	1	No	No	Si	No
Si	Piesano	Rengo	1	No	No	No	No
Si	Cordada Cinco	Santiago	1	No	No	No	15%
No	Kupfer	Santiago	14	Si	No	No	10%
No	Sport One	Santiago	1	No	No	No	10%
No	Tatoo	Santiago	14	No	Si	Si	10%
No	EuroAdventure	Santiago	1	No	No	No	10%
No	Santolina	Santiago	1	No	No	No	10%

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la participación de mercado Monarch, Heller, Caffarena y Moletto, concentran casi el 90% del mercado (fuente: INTECH, Instituto Textil de Chile).

A continuación se dan a conocer las propiedades de los productos que comercializan dichas empresas:

Tabla 2. Propiedades de Productos Comercializados en Chile.

EMPRESA DISTRIBUIDORA	PRODUCTO		
	PROPIEDADES ANTIMICROBIANAS	PROPIEDADES TERMICAS	AMBAS PROPIEDADES
Monarch	Si	Si	No
Copper Andino	Si	No	No
Heller	No	Si	No
Caffarena	Si	Si	No
Moletto	No	Si	No
TS Tienda	Si	Si	No
Piesano	Si	Si	No
Cordada Cinco	No	Si	No
Kupfer	No	Si	No
Sport One	No	Si	No
Tatoo	No	Si	No
EuroAdventure	Si	Si	Si
Santolina	Si	Si	Si

Fuente: elaboración propia.

Para obtener dicha información se llevaron a cabo una serie de investigaciones en internet, revisión de prensa, llamadas telefónicas y visitas a empresas con la intención de conocer directamente los productos y comprobar su efectividad.

Al comienzo de esta investigación no se tenía información de productos con características térmicas y antimicrobianas juntas (aparte del producto analizado), lo cual ha cambiado, ya que actualmente existen en Chile 2 empresas que importan calcetines con dichas características: EuroAdventure y Santolina.

EUROADVENTURE

La empresa EuroAdventure, cuya oficina central y único centro de ventas se encuentra en Vitacura, región metropolitana, está orientada a los practicantes de deportes outdoor, cuenta con venta online solamente con sistema de depósito previo a su despacho para sus clientes. Sin presencia en el extranjero, esta empresa ha sido creada por entusiastas deportistas quienes deseaban equipamiento más especializado para sus actividades outdoor. Entre sus productos están los calcetines de marca X-Action, traídos desde Austria, con cualidades térmicas y antimicrobianas, hechos con hilos de plata y polipropileno, entre otros componentes. Sus valores varían entre los \$11.200 c/IVA (ideal para corredores) y \$17.900 c/IVA (ideal para montañistas). Su descuento por cantidad es de 10% sobre 4 pares, pero no posee cantidades industriales para la venta. Por lo anterior, dicho producto es un sustituto perfecto.

SANTOLINA

La empresa Santolina, cuya oficina central y único centro de ventas se ubica en Vitacura, región metropolitana, también está orientada a usuarios outdoor y no cuenta con venta online. Es representante oficial de la marca francesa Gibaud en Chile, empresa líder en productos ortopédicos. Tiene en sus vitrinas calcetines Thyo, importados desde Francia, con cualidades térmicas y antimicrobianas, hechos con tela antibacteriana y polycolon (para la nieve) y FrictionFree (para corredores), sus precios son \$21.000 c/IVA y \$18.900 C/IVA, respectivamente. Su descuento por cantidad es de 10% sobre 6 pares y tampoco posee cantidades industriales para la venta. Por lo anterior dicho producto también es un sustituto perfecto.

Ahora se detalla al primero de la lista, que si bien no fabrica ni comercializa un calcetín con propiedades térmicas y antimicrobianas integradas, ha conseguido gran notoriedad mediática por distribuir el calcetín de cobre.

MONARCH

Según declaraciones de Aldo Magnasco, uno de los dueños de Monarch, para el diario “La Segunda” en marzo de 2010, la empresa proyecta para el 2011 un crecimiento de 16% en las ventas, Las ventas anuales alcanzan los US\$50 millones, venden aproximadamente 4 millones y medios de pares de calcetines anuales. La empresa cuenta con 52 locales, no obstante su foco de negocio para este año es aumentar su presencia en multitiendas.

Por otra parte la empresa Cupron Andino, empresa nacional que poseía la representación para todo el grupo Andino de la fibra CUPRON, la cual incorpora partículas microscópicas de cobre, entregaba un producto que tenía propiedades antimicrobianas, los cuales eran fabricados con fibras de cobre, pero el año 2009 dejó de vender, debido a que las materias primas eran muy caras y el valor final del producto resultaba excesivo, por lo que no eran atractivos a los consumidores (valor inicial \$5.200 c/IVA, valor al 2009 \$7.337 c/IVA). Sin embargo en abril de 2011, se dio a conocer una alianza estratégica entre el Grupo Textil Monarch, Codelco y un fondo otorgado por Innova Chile, quienes lanzaron nuevamente al mercado dicho producto, pero con algunos cambios, Cupron Andino pasó a llamarse Copper Andino y la tecnología creada fue llamada INCOPPER, dicho producto es ahora fabricado y distribuido por Monarch con el nombre de SANICOPPER, el cual está disponible en 5 formatos:

Tabla 3. Descripción de productos de Monarch.

Nombre	Empresa	PRECIO	DESC. POR
Producto	Distribuidora	CON IVA(\$)	CANTIDAD(12 PARES)
Soquete Cobre Ejecutivo	Monarch	5290	20%
Soquete Cobre Business	Monarch	5290	20%
Soquete Cobre Deportivo caña Larga	Monarch	5290	20%
Soquete Cobre Deportivo caña Corta	Monarch	3890	20%
Soquete Cobre Diabético	Monarch	5690	20%

Fuente: Monarch S.A.

Si bien dicho producto es antimicrobial, no cubre las otras necesidades detectadas, tales como:

- Heridas por roce en talones y dedos del pie.
- Ampollas por deslizamiento entre el pie y el zapato.
- Congelamiento.
- Dolor muscular y articular por falta de amortiguamiento.

Por lo que no es un sustituto perfecto.

III.1.2 ANÁLISIS DE PORTER

III.1.2.1 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Para determinar el poder de este ítem se analizan las barreras de entrada de esta industria y las represalias que se esperan de las compañías que ya están participando en ella. Para las barreras de entrada se consideran los siguientes factores:

- Economías de escala: en la industria que analizamos existen economías de escala, debido a que algunas empresas existentes poseen maquinarias propias (fabricantes nacionales), compran materias primas por mayor, obteniendo un menor precio de estos y como consecuencia los costos de producción disminuyen a medida que su producción aumenta.
- Diferenciación de productos: en la industria de los calcetines para uso diario, existe una gran variedad de productos; en el mercado local existen 8 marcas de calcetines antimicrobianos, 12 marcas de calcetines térmicos y sólo 5 marcas con propiedades antimicóticas y térmicas simultáneamente (incluyendo al producto analizado).
- Valor de la marca: existe un gran reconocimiento por parte de los consumidores frente a las empresas que actualmente fabrican y comercializan calcetines, ya sea para uso diario, trabajo, actividades deportivas, outdoor y para diabéticos, tanto en calidad como precio, sin embargo, con lo que respecta a la marca Rove, prácticamente es desconocida para los segmentos de deportistas convencionales y outdoor, como el segmento diabéticos³.
- Costos de cambio: las empresas que deben comprar ropa de trabajo e implementos de seguridad para sus trabajadores, realizan las compras en forma anual, por lo que es de un gran costo cambiar de productos una vez adquiridos estos, sin embargo, no existen contratos que comprometan a la empresa en seguir comprándoles al mismo proveedor. Con respecto a las personas que compran en forma minorista el costo por cambio es mínimo.

³Ver sección III.3.4.2 Posicionamiento Actual de la Empresa.

- Requerimientos de capital: las inversiones para la fabricación de calcetines es grande, sin embargo, existe la posibilidad de un *outsourcing* para dicho proceso, enfocándose sólo a la comercialización y distribución, con lo que el requerimiento de capital disminuye considerablemente.
- Acceso a canales de distribución: actualmente una gran cantidad de empresas trabaja con proveedores fijos históricos, pero también se puede acceder a través de licitaciones, que corresponde al procedimiento administrativo para la adquisición de implementos de seguridad y ropa de trabajo, donde realizar una buena oferta es prioritario a la hora de ganar dicha licitación por parte de los nuevos entrantes. Con respecto al acceso de otros segmentos existe la posibilidad de colocar tiendas propias o bien vender el producto a distribuidores ya establecidos. Otro canal importante es internet, el cual permite dar a conocer el producto a través de su venta online.
- Desventajas de costos que no dependen de la escala: el acceso ventajoso a los insumos, como podrían ser las materias primas o recursos humanos, consiste en una posible desventaja para los nuevos entrantes a la industria de los calcetines, sin embargo, el patentar el producto analizado es la gran desventaja para nuevas empresas.
- Ventajas en la curva de aprendizaje: debido al conocimiento de la industria de los calcetines, tanto en la fabricación como en la comercialización de estos, claramente es una ventaja por sobre los nuevos entrantes.
- Políticas públicas: el entorno legal no considera restricciones adicionales que establezcan barreras de entrada determinantes para la fabricación o comercialización de calcetines.
- Mejoras en la tecnología: como ya se sabe la tecnología avanza continuamente, por lo que nuevos productos podrían satisfacer las necesidades que actualmente cubre el producto evaluado, por lo que es una amenaza constante para las empresas actuales.

REPRESALIAS ESPERADAS:

El mercado es lo suficientemente grande para todos los agentes involucrados, aun así las empresas no dejarán de mantener su *market share*, por lo que se espera represalias de intensidad media.

Por todo lo anterior mencionado, el poder determinado es MEDIO⁴.

⁴Ver Anexo D: Ponderación Análisis de Porter

III.1.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Con el objetivo de determinar dicho poder se analizan los siguientes ítems:

- Facilidades o costos para el cambio de proveedor: actualmente la fabricación del calcetín analizado está externalizado a un proveedor existente en el mercado chileno, el cual cuenta con la expertiz y maquinaria necesaria para la elaboración apropiada del producto, con dicho proveedor la empresa posee contrato anual y lo más importante, a dicho proveedor le han sido entregadas las especificaciones técnicas del producto, con lo cual el cambio de proveedor tiene un gran costo.
- Amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores: este factor es muy importante, de hecho, el proveedor contratado fabrica y comercializa otro tipo de calcetines y anteriormente, dicho proveedor incurrió en la mala práctica de comercializar el calcetín analizado con otro nombre, lo cual produjo un gran conflicto que no llegó a tribunales debido a un acuerdo compensatorio hacia la empresa del producto patentado, por lo que existe la posibilidad de que esa situación se repita en el futuro, junto con la creación de un producto muy similar.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores: este punto se relaciona con el anterior debido a que, como se mencionó anteriormente, existen proveedores que comercializan calcetines. Con respecto al calcetín con fibras de cobre, este es comercializado y fabricado por la misma empresa, mientras que la mayoría de los comercializadores de calcetines térmicos, antimicrobianos y térmicos integrados en Chile, importan dichos productos.
- Costo de los productos del proveedor en relación con el costo del producto final: sin duda el proveedor tiene un gran control sobre el precio de fabricación del producto, ya sea por controlar el acceso a las materias primas, el poseer la maquinaria y la mano de obra especializada, por lo que el precio final puede ser modificado, pero sólo después de la renovación del contrato que es anual.

Por lo expuesto anteriormente, el poder determinado es ALTO⁵

⁵Ver Anexo D: Ponderación Análisis de Porter

III.1.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Para analizar el impacto que los productos sustitutos tienen sobre la rentabilidad promedio de largo plazo de la industria se consideran una serie de factores, tales como:

- Disponibilidad de sustitutos cercanos: como ya se mencionó anteriormente, en junio de 2011, se lanzó al mercado un producto antimicótico, sin embargo, no cumple en forma íntegra con las otras características de nuestro producto, tales como las propiedades térmicas, de comodidad y fijación, pero claramente es una amenaza fuerte porque el producto es distribuido por la empresa Monarch (junto con Copper Andino), que posee un gran número de canales de distribución. Con respecto a los sustitutos perfectos, estos están únicamente en Santiago con una única tienda cada uno.
- Propensión del comprador a sustituir: debido a que las empresas optimizan sus costos y gastos en el ítem ropa de trabajo e implementos de seguridad, claramente consideran que dicho elemento cumpla con la máxima calidad posible pero al menor precio, por lo que si encuentran un proveedor que optimice dicha función de costos existe una alta probabilidad que adquieran sus productos, ahora bien, lo anterior se cumple si el nuevo proveedor se acerca y le da a conocer el nuevo producto, ya que de lo contrario continúan trabajando con sus actuales proveedores. Por otra parte en los otros segmentos, particularmente los practicantes de deportes outdoor, prefieren que la mayoría de sus implementos deportivos estén en un sólo lugar, por lo que evalúan muy bien la posibilidad de cambiar y comprar a una empresa un solo producto.
- Costo o facilidad de cambio del comprador: como se expuso en el ítem de amenaza de nuevos competidores, las empresas efectúan las compras en forma anual y debido a esto se asume un gran costo cambiar de productos una vez obtenidos estos, pero no hay contratos que obliguen a la empresa el volver a comprarles a dicho proveedor. En los otros segmentos el costo sólo reside en el producto comprado.
- Precios relativos de los productos sustitutos: actualmente el precio de los calcetines de cobre se encuentran entre \$3890 y \$5690, dependiendo el modelo. Con respecto a los sustituto perfectos estos se encuentran entre un 75% y 229% más caros que el producto que comercializa Rove (\$6381 c/IVA calcetín invierno y \$6126 c/IVA calcetín verano).

Ponderando los factores se estima que el poder es MEDIO ALTO⁶.

⁶Ver Anexo D: Ponderación Análisis de Porter

III.1.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES⁷

Los factores considerados que influyen en el poder de los compradores son los siguientes:

- Número de compradores de importancia: con respecto al segmento empresas, existen algunos íconos para el resto, por ejemplo, en el sector de la minería: Minera Escondida y Codelco. De los cuales las empresas tratan de seguir su comportamiento, entre ellos los productos que compran y el proceso involucrado. Por otro lado los particulares tienen poca importancia ya que sus compras son anónimas y no están agrupados.
- Grado de dependencia de los canales de distribución: las empresas dependen claramente de los canales de distribución, tales como, plataformas virtuales que reúnen a sus proveedores y optimizan todo el proceso de solicitud y despacho de la mayoría de las compras requeridas por las empresas. Los particulares también recurren a internet para conocer y comprar productos, pero también les gusta ver la mercadería físicamente.
- Posibilidad de negociación: en el caso de las empresas, las cuales poseen muchos costos fijos, negocian frecuentemente para obtener un precio más bajo, junto con un crédito asociado. Los particulares también tienen esa opción, sin embargo, la presión que ejercen es mucho menor que en el caso anterior.
- Volumen comprador: el volumen comprado por las empresas es considerable, ya que la mayoría realizan las compras en forma anual a sus proveedores, programando el despacho durante el año. Con respecto al volumen adquirido por los particulares, es en la mayoría de los casos en forma unitaria.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa: como se menciona anteriormente, no se detalla.
- Disponibilidad de información para el comprador: la información de los proveedores está totalmente disponible en internet lo que permite una cotización y comparación de productos por parte de todos los segmentos.
- Capacidad de integrarse hacia atrás: las empresas no pueden ocupar economías de ámbito para la fabricación de calcetines, por lo que no están interesadas en eso y la mayoría de los consumidores particulares no poseen la inversión necesaria ni el interés en dicho ítem.
- Existencia de productos sustitutos: como se menciona anteriormente, no se detalla.

⁷Ver Sección V.1.2.2 Targeting.

- Sensibilidad del comprador al precio: los calcetines como no son un implemento obligatorio, no son de primera necesidad para las empresas, por lo que su demanda es elástica, no así para los consumidores de otros segmentos que compran calcetines ya que para ellos son necesarios en la realización de su actividad o salud personal, por lo que su demanda es menos elástica.
- Análisis RFM del cliente: con respecto a las empresas, dicho segmento realiza sus compras en forma anual, con contratos de por medio que dejan un margen de ingresos considerable. Por otra parte, los particulares compran dependiendo del evento, lo cual varía de acuerdo a la necesidad presentada, el margen de ingresos en forma unitaria que podría dejar no es comparable con el segmento empresas, pero si se considera en forma global sería eventualmente superior a dicho segmento.

Por lo expuesto anteriormente, el poder determinado es MEDIO⁸

III.1.2.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Los factores determinantes que se consideraran para la rivalidad entre competidores son los siguientes:

- Número de competidores o competidores equilibrados: como se menciona anteriormente, existen en Chile 12 empresas que comercializan calcetines térmicos, 7 compañías que comercializan calcetines antimicrobianos y sólo 3 con ambas propiedades integradas (incluyendo a Rove). Entre las empresas existe una fuerte rivalidad, lo que se traduce en intensas acciones y respuestas, tanto en el desarrollo de nuevos productos como en los precios competitivos.
- Crecimiento de la industria: en lo que respecta a los mercados en los cuales está inmerso el producto analizado, se debe destacar que estos presentan un crecimiento sostenido a lo largo de los años, por lo cual las empresas que hoy existen se preocupan de utilizar los recursos óptimamente para así atender a la base de clientes que se ha ido expandiendo, lo cual reduce la presión de que otras compañías compitan por los nuevos clientes, sin embargo, los enfrentamientos por proteger las participaciones de mercado resultan ser agresivos generalmente.
- Diferenciación de productos o costos por cambiar: dicho punto se comentó anteriormente, por lo que no se explicará.

⁸Ver Anexo D: Ponderación Análisis de Porter.

- Costos fijos o Costos de inventario: por una parte los costos fijos de las compañías existentes representan una gran parte de los costos totales, razón por la cual las empresas tratan de ocupar su capacidad productiva al máximo, así reparten los costos entre un mayor volumen de productos, produciendo un aumento en la capacidad de la industria, por lo que las compañías comúnmente disminuyen el precio de los productos y/o entregan mayores beneficios a los clientes con el objetivo de aminorar inventarios y si bien los calcetines pueden considerarse no perecederos, implica un enfrentamiento mediano entre las empresas.
- Altas barreras para la salida: se debe mencionar que los activos son especializados, ya que se encuentran fuertemente unidos al negocio de los calcetines. Existen contratos laborales con los trabajadores y barreras emocionales, esto porque el que una empresa quiebre en Chile es muy mal visto por la sociedad y pone en riesgo la carrera profesional de los dueños y/o socios. Todos estos factores presentan altas barreras a la salida de la industria.

Con respecto a este último punto, el poder es MEDIO ALTO⁹.

III.1.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

III.1.3.1 OPORTUNIDADES

- Todos los segmentos tienen un crecimiento sostenido.
- Las compañías además se han visto obligadas a adoptar o expandir esfuerzos de RSE como resultado de la presión proveniente de los consumidores, los proveedores, la comunidad, los inversionistas, las organizaciones activistas y otros stakeholders.
- Posibilidad de externalizar al extranjero la producción, tales como India o China, con la posibilidad de disminuir considerablemente los costos de producción y no depender exclusivamente del proveedor nacional.
- Facilidad para mejorar los canales de distribución para poder llegar a todos los segmentos, tales como internet y portales de proveedores.
- Posibilidad de vender a distribuidores para llegar a todos los segmentos.
- El precio del producto es considerablemente menor que sus sustitutos perfectos.

⁹Ver Anexo D: Ponderación Análisis de Porter.

III.1.3.2 AMENAZAS

- La entrada al mercado del producto fabricado por Monarch y que fue lanzado al mercado en abril de 2011, es una amenaza fuerte debido al impacto mediático que ha generado.
- El punto anterior puede ocasionar que los actuales contratos no sean renovados para el próximo año.
- Existen actualmente en Chile 2 empresas más que distribuyen calcetines con propiedades antimicrobianas y térmicas.
- Existe demasiada dependencia de su único proveedor nacional.
- Con los últimos acontecimientos, como el terremoto en Japón, ha producido un alza en las materias primas, esto afecta el precio de fabricación del producto.

III.2 ANÁLISIS MEDIO INTERNO

III.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa nacional SafeBody Ltda., es fundada en 1999 por Rosa Ester Salazar, dicha empresa crea, patenta y comercializa 2 productos innovadores, los cuales se enfocan en la seguridad de los trabajadores que se enfrentan a condiciones climáticas extremas y de riesgo, los productos son protector de rostro y chaleco de seguridad.

Figura 3. Protector de Rostro.



Figura 4. Chaleco de Seguridad.

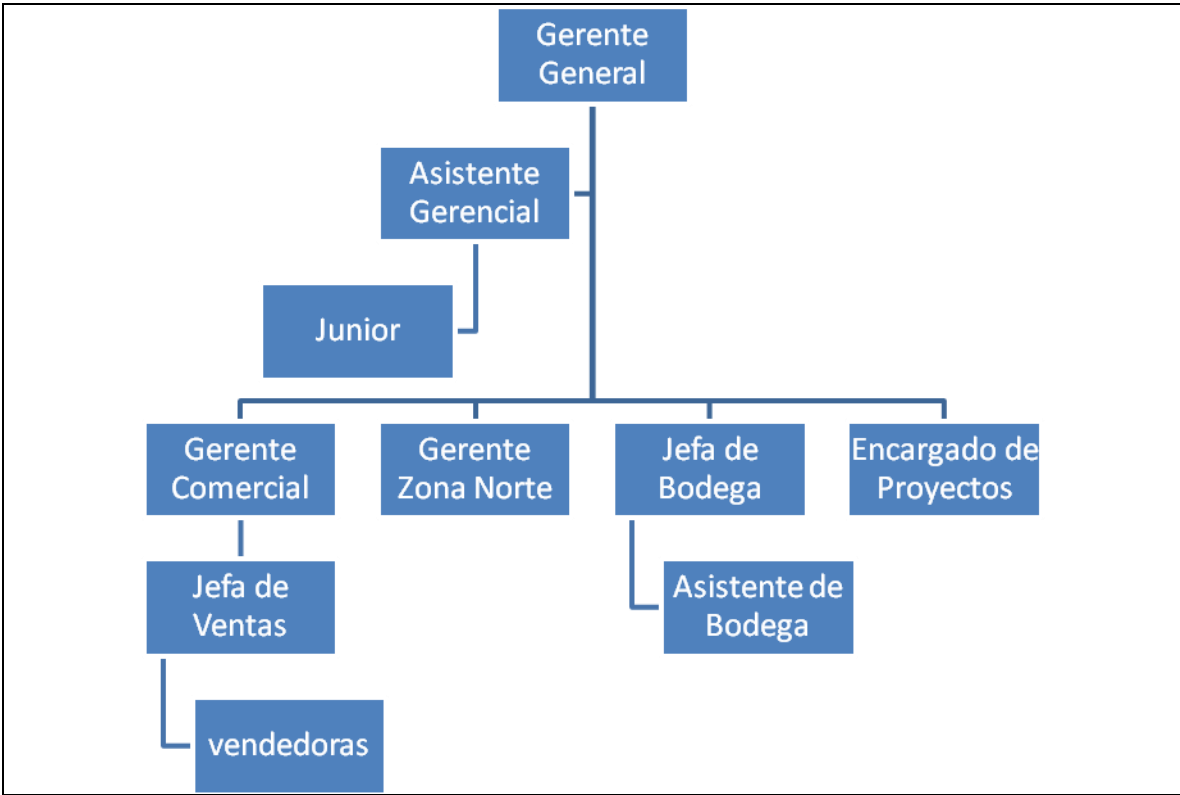


Fuente: www.safebody.cl

En el año 2006, SafeBody al observar los problemas provocados por los zapatos de seguridad en los trabajadores de su cliente Minera Escondida, desarrolló un calcetín para solucionar dichos problemas, al ser dicho producto innovador, la empresa postuló al fondo de innovación tecnológica de Innova Chile, pero no cumplían los requisitos, ya que debía tratarse de una empresa nueva, por lo cual la dueña de SafeBody, Rosa Ester Salazar junto a Verónica Espinoza, crearon en el año 2007 la empresa Rove Ltda., con la cual se adjudicaron dicho fondo con la condición de comercializar exclusivamente dicho calcetín.

Actualmente la empresa Rove posee 2 oficinas, una en Antofagasta y otra en Santiago, comuna de Providencia, donde se encuentra la bodega de la empresa, el número de trabajadores corresponde a 12 personas. El organigrama de la empresa es el siguiente:

Figura 5. Organigrama empresa Rove Ltda.



Fuente: elaboración propia.

III.2.2 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS ACTUALES

PRODUCTO SAFE SOCK VERANO

Figura 6. Safe Sock verano verano.



Tabla 4. Especificación Técnica Safe Sock

HILADO	TITULO	COMPOSICIÓN
ALGODÓN	24/2	77%
POLIAMIDA	70/2	19%
ELASTANO	12/70	4%

Fuente: www.Rove.cl

CARACTERISTICAS

- i. Propiedades antimicóticas, certificado por Bureau Veritas Chile.
- ii. Mantención del pie en óptimas condiciones hasta una temperatura de 40°.
- iii. Tejido afelpado en planta para mayor absorción de humedad.
- iv. Tejido afelpado en parte posterior de la caña para mayor protección.
- v. Tejido de menor volumen en empeine para mayor evaporación.
- vi. Tejido flexible mayor comodidad al doblar el pie.
- vii. Refuerzo de poliamida en punta y talón.
- viii. Puño con elastano para impedir deslizamiento.
- ix. Ajuste en tobillo y empeine para menor deslizamiento.
- x. Amortiguamiento del pie producto del tejido.
- xi. Talón alto para mayor protección.
- xii. Los calcetines están diseñados para durar 2 años.
- xiii. Talla estándar correspondiente a 38-40.
- xiv. Color gris con negro.

PRODUCTO SAFE SOCK INVIERNO

Figura 7. Safe Sock Invierno Invierno.



Tabla 5. Especificación Técnica Safe Sock

HILADO	TITULO	COMPOSICIÓN
DRALON	28/1	76%
POLIAMIDA	70/2	19%
ELASTANO	12/70	5%

Fuente: www.Rove.cl

CARACTERÍSTICAS

- i. Propiedades antimicóticas, certificado por Bureau Veritas Chile.
- ii. Mantención del pie en óptimas condiciones hasta una temperatura de -15° .
- iii. Cardado inferior para mantener la temperatura.
- iv. Tejido flexible mayor comodidad al doblar el pie.
- v. Refuerzo de poliamida en punta y talón.
- vi. Puño con elastano para impedir deslizamiento.
- vii. Ajuste en tobillo y empeine para menor deslizamiento.
- viii. Talón alto para mayor protección.
- ix. Amortiguamiento del pie producto del tejido.
- x. Los calcetines están hechos para durar 2 años.
- xi. Talla estándar correspondiente a 38-40.
- xii. Color gris con negro.

La propiedad antimicótica del producto radica en el particular diseño y la forma única del tejido, dicha certificación fue realizada por la empresa Bureau Veritas Chile en el año 2007. Lo que permite que la empresa haga uso del logo de la empresa certificadora en sus productos.

III.2.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

III.2.3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

III.2.3.1.1 LOGÍSTICA INTERNA

La empresa Rove siempre ha externalizado a una empresa nacional (el nombre será reservado a petición de la empresa Rove), todo lo que tiene relación al manejo de materiales, almacenaje y control de inventarios, que se requieren para la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas ocupadas en los calcetines. Dicha empresa fabrica y comercializa calcetines hace casi 70 años, por lo que aplica todo lo concerniente a economías de escala y curva de experiencia, optimizando dicho ítem.

En comparación con la competencia se puede calificar la actividad como Equivalente.

III.2.3.1.2 OPERACIONES

Al igual que el punto anterior, este ítem es externalizado a la misma empresa, por lo que optimiza todo lo que concierne a que los insumos entregados por la logística interna sean transformados y den origen al producto final. Como se mencionó en el punto anterior, dicha empresa fabrica y comercializa calcetines, pero no de las características de Rove, por lo que no es competencia directa, pero es una gran amenaza ya que conoce a cabalidad como es el producto y su elaboración.

En comparación con la competencia se puede calificar la actividad como Equivalente.

III.2.3.1.3 LOGÍSTICA EXTERNA

Los productos una vez terminados son enviados a la bodega en Santiago, donde son almacenados, para su posterior venta, dicha actividad la realiza la jefa de bodega con su asistente, el ingreso de los productos junto con la salida hacia los clientes, se realiza en un documento de word, donde el computador no posee conexión a internet, por lo cual cuando la gerencia solicita la información, esta es impresa y enviada en papel. Si el gerente que solicita dicha información está fuera de la oficina la información es transmitida por teléfono, los problemas que ocasiona esto son los siguientes: la información no está disponible rápidamente y se gastan insumos innecesarios.

En comparación con la competencia se puede calificar la actividad como Inferior.

III.2.3.1.4 MARKETING Y VENTAS

Sin duda este punto es el más deficiente debido a que la empresa, teniendo un producto innovador con tales características, no lo da a conocer eficiente ni efectivamente a los consumidores, ya que las actividades relativas a disponer de medios que posibiliten a los clientes a comprar los

productos y que contribuyan a inducirles la compra de estos son incompletos, no existe una segmentación de clientes justificada, ni menos una caracterización de estos, para orientar las estrategias de comercialización. La imagen corporativa de Rove no ayuda a la entrada del producto, un ejemplo de ello es la pagina web de la empresa la cual no resulta amigable ni atractiva a los clientes¹⁰, da una vision muy artesanal de la empresa, no “vende” realmente el producto, las imágenes de los calcetines son poco estéticas y no inducen a la compra, no permite la compra online, ni tampoco existe un formulario donde el cliente puede solicitar información, por lo que la empresa no aprovecha la posibilidad de crear una base de datos con potenciales clientes, el posicionamiento de la empresa en internet es ínfimo, ya que en el buscador más utilizado, que es google, no aparece en sus registros de búsqueda al colocar la palabra “calcetines industriales”, “términos”, “antihongos”, “antimicóticos”, ”antimicrobianos” o “de trabajo”, mercados para lo cual fue creado el producto inicialmente. La empresa no tiene presencia en medios escritos ni online para dar a conocer sus productos, no tiene, ni ha tenido, presencia en medios audiovisuales.

El enfoque que posee la empresa sobre este punto es exclusivamente el asistir a algunas ferias dentro de Chile, tales como Expomin y Exponor.

Con respecto a la gerencia comercial, a cargo de una de las socias de la empresa, Veronica Espinoza, sin estudios superiores y vendedora de oficio, ella es la encargada de la planificación comercial y de la fuerza de ventas. La empresa Rove cuenta con 3 vendedoras y una jefa de ventas que cubren todo el territorio nacional, dichas vendedoras luego de identificar a las empresas, en su mayoría minera, concertan una visita para dar a conocer el producto, sin embargo, este proceso no entrega un buen resultado (ver III.3.4 Evolución de las ventas y Posicionamiento Actual de la Empresa), razón que se puede explicar después de la evaluación en terreno por parte del investigador:

- El diseño de la fuerza de ventas, es decir, los objetivos, estrategia, estructura, tamaño, incentivo, no están bien definidos.
- La gestión de la fuerza de ventas, tales como, la selección, capacitación, supervisión, motivación y evaluación, no es eficiente ni efectiva.

En comparación con la competencia se puede calificar la actividad como Inferior.

III.2.3.1.5 SERVICIO

Con respecto a las actividades cuya finalidad es mantener o mejorar el valor del producto, no se observa una preocupación por la empresa de obtener un *feedback* por parte de los clientes y así poder conocer cómo es la recepción y percepción sobre el producto y de esta manera crear algún tipo de estrategia para eventuales inconvenientes, como la no renovación del contrato.

En comparación con la competencia se puede calificar la actividad como Inferior.

¹⁰Ver sección IV.2.1 Resultados

III.2.3.2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS

III.2.3.2.1 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La infraestructura de la empresa es autocontenida, por tratarse de una empresa no diversificada. Con respecto a las actividades como la administración, las finanzas y la contabilidad, son realizadas por la gerenta general y socia de la empresa, Rosa Ester Salazar, de profesión ingeniera de ejecución química, junto con su secretaria. Los procesos involucrados son poco estandarizados y poco prolijos, existen mayoritariamente registros en papel y alguna información en formato word, lo que trae consigo problemas, tales como, duplicidad de información e información no actualizada, por lo que no es posible obtener datos reales rápidamente.

Por lo dicho anteriormente, no existen estadísticas de evolución de la empresa, por lo que la creación y medición de indicadores de gestión resultan un trabajo difícil.

La empresa realiza el apoyo jurídico de forma externalizada a través del abogado Felipe Curia, dicho proceso se aprecia eficiente y efectivo ya que las tareas requeridas son prontamente solucionadas por dicho profesional.

La infraestructura de la empresa, cuyas actividades se requieren para ayudar el trabajo de la cadena de valor completa, es muy importante, lo cual repercute negativamente en Rove, ya que al ser esta deficitaria no permite identificar correctamente las oportunidades y las amenazas externas.

En comparación con la competencia se puede calificar la actividad como Inferior.

III.2.3.2.2 DIRECCIÓN DE RRHH

Sin duda el insumo más importante de una organización son las personas, por lo cual las actividades como el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo, la motivación y la remuneración de los trabajadores, deben estar bien estructurados con la finalidad de atraer el máximo talento, de acuerdo a los recursos que dispone la empresa. En el caso de Rove, según la evaluación en terreno del alumno memorista, no cumple con los estándares mínimos para que la organización sobresalga por sobre su competencia, lo primero radica en que, como se mencionó anteriormente, los encargados de las áreas importantes de la empresa, como la gerencia general y comercial de Rove, la lideran personas, que si bien poseen la mayor y mejor disposición para hacer las cosas de la manera correcta, no tienen los conocimientos necesarios para llevar a cabo dichas tareas. La solución más idónea sería que las socias contrataran, con la ayuda de una consultora de RRHH., profesionales competentes que posean estudios universitarios en las áreas específicas tales como, Administración, Finanzas, Marketing y Operaciones y de esta forma la empresa clarificará sus objetivos y estrategias futuras, con la ayuda del presente plan comercial.

En comparación con la competencia se puede calificar la actividad como Inferior

III.2.3.2.3 DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA

Como ya se sabe, cada actividad de valor representa tecnología, ya sea conocimiento, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. Ahora con respecto a dicho ítem y lo comentado en los puntos anteriores, se requiere claramente una reingeniería de la mayoría de los procesos y no es porque sea una empresa singular, sino que es lo que “ocurre con la mayoría

de las pequeñas y medianas empresas en Chile” (fuente: Juan Velásquez, Prof. Depto. Ingeniería Industrial. Universidad de Chile), las cuales necesitan una mirada externa del negocio, los procesos y las actividades, debido a que la empresa pasa por alto lo que podría modificar para crear valor y no se trata de una gran inversión como contratar un ERP (en una primera etapa quizá no es necesario, pero a medida que la empresa aumente de tamaño se evaluaría), sino que un simple cambio, por ejemplo, el introducir los ingresos a bodega en una planilla Excel que esté “en línea” para el acceso desde distintos computadores, permitiría solucionar el problema mencionado en el punto de logística externa.

En comparación con la competencia se puede calificar la actividad como Equivalente.

III.2.3.2.4 ADQUISICIONES

Las actividades que se desarrollan para la adquisición de materias primas y compra de maquinaria especializada, como se mencionó anteriormente, se encuentra externalizada. Por lo tanto, sólo las actividades que tienen relación con los insumos de las oficinas en Santiago y Antofagasta recaen en la gerente general, dicho proceso se realiza a medida que se requiere y se solicitan cotizaciones a las empresas correspondientes.

En comparación con la competencia se puede calificar la actividad como Equivalente.

III.3.4 Evolución de las Ventas y Posicionamiento Actual de la Empresa

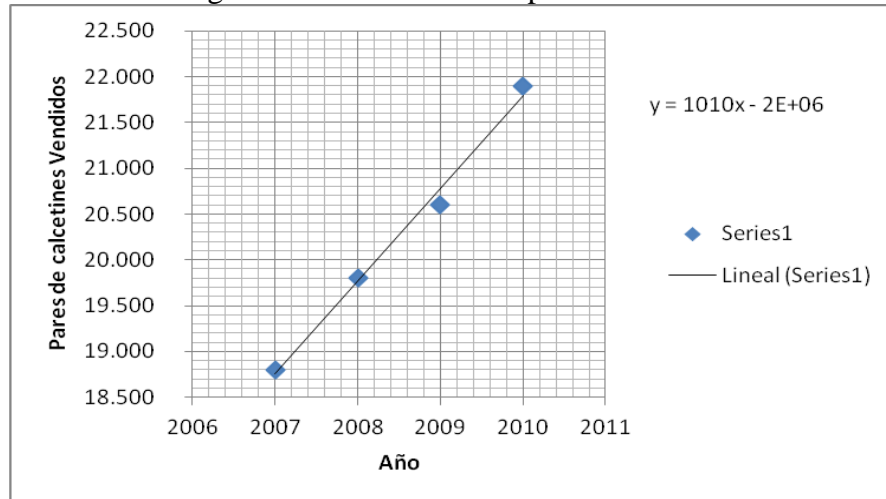
La empresa comenzó sus operaciones en el año 2007, con su primer cliente Minera Escondida, compañía en la cual se realizaron los estudios de efectividad del calcetín, por lo que dicha empresa certificó en terreno dichos resultados. A continuación se dan a conocer la evolución de las ventas hasta el año 2010.

Tabla 6. Evolución de ventas de Rove entre los años 2007-2010.

		Año			
		2007	2008	2009	2010
	Ingreso Anual(\$)	105.707.700	114.893.024	123.341.281	135.332.001
Nº Pares	Calcetín Invierno	9.400	9.900	10.200	10.900
Anuales	Calcetín Verano	9.400	9.900	10.400	11.000
Precio c/IVA	Invierno c/IVA	5.712	5.895	6.083	6.278
Calcetín(\$)	Verano c/IVA	5.534	5.711	5.893	6.082

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Evolución de los pares vendidos.



Fuente: elaboración propia.

La tasa de crecimiento es de un 5,49% en promedio anual.

El número de trabajadores que poseen el calcetín, es determinado con los pares comprados divididos por 8, ya que la empresa Minera Escondida le distribuye a sus trabajadores 8 pares al año a cada uno.

Tabla 7. Número de trabajadores con calcetines Rove.

2007	2008	2009	2010
2.350	2.475	2.575	2.737

Fuente: elaboración propia.

III.3.4.2 POSICIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA

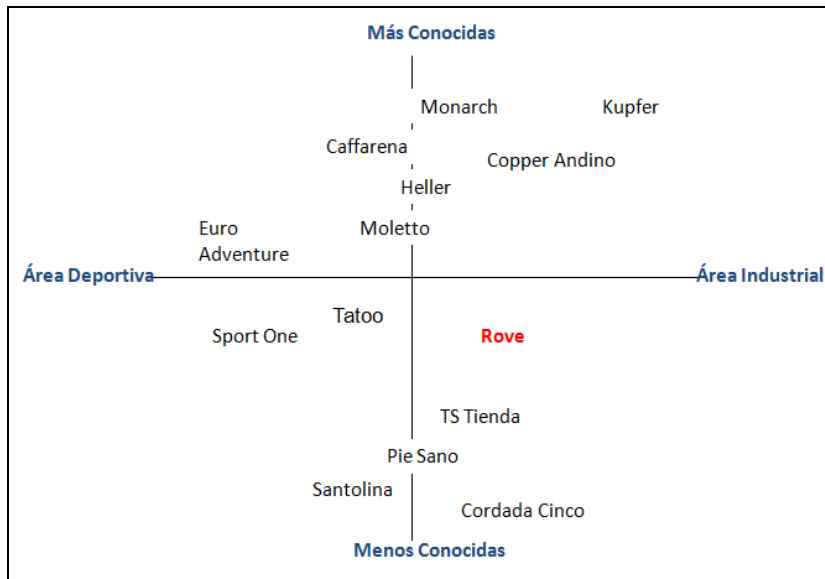
Para determinar el posicionamiento actual de la empresa, con respecto a sus competidores, se recurrió a un análisis multidimensional (MDS) y el software empleado correspondió al SPSS Statistics 19.

Se seleccionaron dos segmentos:

1. Empresas, específicamente aquellas que proveen zapatos de seguridad a sus empleados, cuya encuesta fue hecha con el encargado de seguridad de dichas empresas.
2. Particulares, compuesto con personas que practican deportes, actividades outdoor y personas diabéticas.

En el primer segmento se recabaron 11 encuestas válidas y en el segundo 85, los resultados de muestran a continuación:

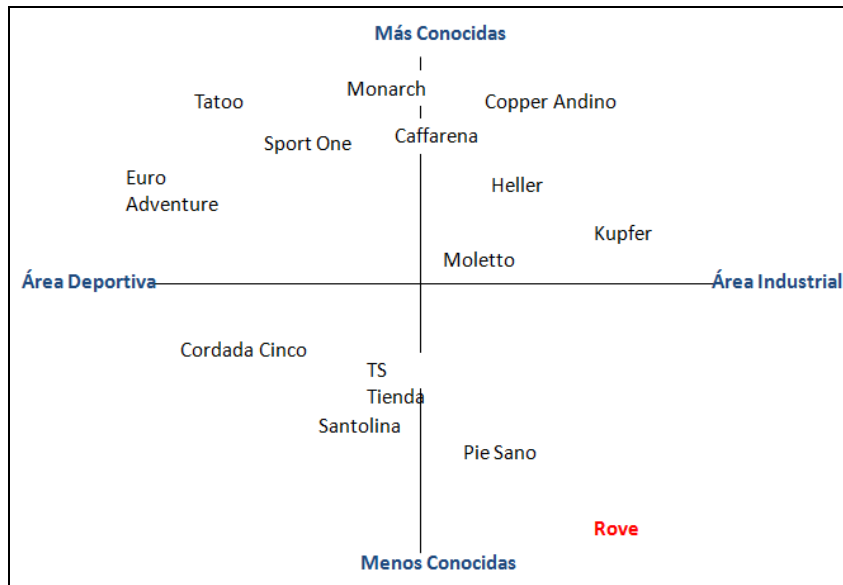
Figura 9. Mapa perceptual (MDS) segmento Empresas



Fuente: elaboración propia

Las dimensiones inferidas al eje X son la orientación de la empresa (área industrial o deportiva) y la dimensión del eje Y, a qué tan conocida es la empresa por el usuario. En el primer segmento se observa que la empresa Rove está posicionada en el sector que ha estado comercializando sus productos, pero muy por debajo de las empresas, como Monarch, Kupfer y Copper Andino.

Figura 10. Mapa perceptual (MDS) segmento Deportistas



Fuente: elaboración propia.

Para el segundo segmento las dimensiones utilizadas son las mismas que en el caso anterior, en la cual se observa que la empresa Rove se encuentra prácticamente desconocida para el segmento de deportistas, por lo cual está muy mal posicionada frente a su competencia, tales como Tatoon, SportOne, Euro Aventure y Santolina.

III.3.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

III.2.5.1 FORTALEZAS

- Es el único producto con las características antimicrobianas y térmicas, diseñado y fabricado en Chile.
- El producto se encuentra en proceso de ser patentado en INAPI.
- Los beneficios están comprobados por un estudio realizado por Rove a Minera Escondida, empresa que actualmente posee un contrato anual con la empresa.
- Las propiedades están certificadas por Bureau Veritas Chile.
- Posee el prestigio de haber recibido un fondo por Innova Chile, a la innovación tecnológica.
- La empresa posee experiencia en la industria de los implementos de seguridad y contactos con empresas del sector minero.

III.2.5.2 DEBILIDADES

- La imagen corporativa de la empresa es deficiente.
- No existe estrategia de comercialización.
- No existe una definición clara de roles entre la gerencia comercial, jefe de ventas y vendedores.
- Actualmente los procesos de venta y control de inventario no se encuentran estandarizados.
- La información de ventas y contratos no se encuentra disponible en forma digital.
- El punto anterior impide la creación y evaluación de indicadores de gestión, lo que se traduce en la no creación de estrategias pertinentes a la comercialización del producto.
- La actual fuerza de ventas es deficiente tanto en su preparación como en su enfoque de ventas.

III.3 CONCLUSIONES

Del análisis del medio externo se deja de manifiesto que los mercados potenciales para el producto desarrollado y comercializado por Rove, se encuentran en un alza sostenida en los últimos años, y de lo cual se observa un interés por el cuidado de sus pies, lo que ha originado una gran cantidad de empresas que satisfacen dichas necesidades, ya sea en forma parcial o integrada.

Con la ayuda del análisis de Porter, se observa que el poder de los proveedores es considerablemente mayor al resto, por lo que la empresa debe encontrar la manera de disminuir dicho poder, como por ejemplo la fabricación propia, que permita el control total del proceso resguardando el producto y futuras innovaciones de éste o bien, la búsqueda de un proveedor internacional que permita costos más bajos de producción, para lo cual la empresa debe informarse de los contratos involucrados, garantías y de la protección intelectual del producto en dicho mercado internacional.

Los productos sustitutos, si bien no cumplen con las propiedades del producto analizado, se encuentran fuertemente posicionados en la mente de los consumidores, sin embargo, el precio de los sustitutos perfectos es considerablemente mayor que el producto de Rove, por lo que puede ser es una ventaja competitiva si se logra una buena estrategia de posicionamiento y comercialización.

La rivalidad de los competidores presente en esta industria provoca agresivas estrategias de comercialización, como desarrollo de nuevos productos e innovación en los ya existentes, junto con una cada vez mayor presencia en los medios, de forma de acercarse más al consumidor, por lo que una buena estrategia de comunicación es imprescindible para dar a conocer las propiedades del producto.

Del análisis del medio interno de la empresa se puede concluir que el posicionamiento actual de la empresa no es significativo en el segmento al que ha apuntado y es desconocido en los otros segmentos potenciales, dicho posicionamiento podría ser mucho mayor, claramente tanto a las propiedades antimicrobianas y térmicas del producto, como a su precio, que es menor que el de los sustitutos perfectos.

Con respecto al análisis de la cadena de valor, se pudo profundizar en las prácticas actuales que se llevan a cabo y en los problemas que estas provocan. Las mayores dificultades pasan por una estructura actual demasiado vertical, en donde los espacios de acción de cada actor están altamente restringidos, lo cual implica procesos redundantes de chequeo y autorización que genera una burocracia que vuelve ineficiente el proceso de venta actual. Según lo que se pudo apreciar, la razón principal es el pobre acceso a la información y la alta encapsulación de ésta por parte de cada actor. Así, se hace difícil mantener una sincronización que permita un tránsito fluido. Por lo tanto, en estos momentos ROVE se inserta dentro de una paradoja interesante, ya que por un lado ofrece un producto con un alto nivel de innovación y valor agregado, mientras que sus procesos internos muestran un atraso en gestión considerable. Esto, dada la proyección de crecimiento que se ha visualizado, podría generar en el futuro problemas mayores en cuanto a la capacidad de respuesta frente a escenarios de alta demanda, junto con esto no existe una estrategia de comercialización por lo que no se aprovechan las oportunidades que da el mercado.

IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

IV.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Con el objetivo de poder construir una encuesta y aplicarla en los segmentos potenciales del mercado, se recurrió a la recolección de datos a través de entrevistas en profundidad, las cuales fueron realizadas a:

- Expertos en el tema de seguridad.
- Usuarios de zapatos de seguridad.
- Empresas que entregan zapatos de seguridad a sus trabajadores.
- Personas que practican deportes y actividades outdoor.
- Personas con pie diabético.

De tal manera poder tener una visión general sobre las variables a evaluar. Las entrevistas se realizaron en el mes de Mayo de 2011, en la comuna de Santiago, a través de una grabadora y de apuntes por parte del alumno responsable de esta memoria.

A continuación se detallan los puntos más relevantes obtenidos con cada entrevistado:

Gabriel Retamal Bustos. Experto en Prevención de Riesgos. Mutual de Seguridad

Existen 4 organismos en los cuales se puede contratar el Seguro Social Obligatorio contra Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, tales son:

- IST (Instituto de Seguridad del Trabajo).
- ACHS (Asociación Chilena de Seguridad).
- Mutual De Seguridad.
- INP (Instituto Nacional de Previsión).

Las 3 primeras privadas y la última estatal. Según la ley 16744, todas las empresas deben contratar a una de estas empresas un seguro obligatorio para todos los trabajadores, el seguro consiste en:

Seguro: 0,95% base imponible + adicional de acuerdo al rubro.

Dicho adicional varía de acuerdo a la tasa de accidentabilidad¹¹ de la empresa, por lo que a las empresas les interesa siempre maximizar su función de costo beneficio en seguridad.

¹¹Ver Anexo G: Definiciones Acordes al Proyecto

La forma en que las empresas adquieren sus implementos de seguridad depende de los siguientes factores:

- Empresa estatal o privada.
- Rubro de la empresa.
- Número de trabajadores.
- Volumen de ventas.
- Capacidad de crédito.

Por lo que es necesario identificar correctamente el comportamiento de las empresas.

Con respecto al uso de zapatos de seguridad, es conocido por la mutual de seguridad y de los otros organismos, de lesiones e infecciones en los trabajadores, debido a las condiciones climáticas y la arquitectura propia del zapato, lo que ocasiona en el largo plazo una mala calidad de vida en los trabajadores y por ende una disminución en la productividad.

Jorge Wielandt Prado. Gerente de Operaciones. Empresa de Transportes Javier Cortes S.A.

Al momento de la elección de los implementos de seguridad, la empresa no busca por internet, ni asiste a ferias especializadas, ya que según el entrevistado no disponen de tiempo para ello, sino que recurren principalmente a contactos, es decir, a proveedores conocidos por los mandos superiores y medios de la empresa, a quienes les solicitan cotizaciones y a la brevedad se concretan las compras, y si necesitan nuevamente implementos de seguridad recurren a los mismos proveedores. Con respecto al tema de calcetines especiales para zapatos de seguridad, sólo hace referencia a los calcetines de cobre, pero no maneja mayor información sobre dicho producto.

Roberto Celis Palma. Editor Revista Minería Chilena

Con respecto el procedimiento que tienen las empresas mineras para adquirir implementos de seguridad, existen licitaciones, pero acceden a ellas en general empresas que están en registros de proveedores como Regic o Sicep. BHB Billiton, Newmont, Anglo América, Barrick, Río Tinto, Estrato y Codelco usan un sistema que se llama Quadrem, que es una plataforma reconocida a nivel mundial, que conecta a las compañías con sus proveedores y contratistas, a través de procesos y tecnologías que mejoran la eficiencia, los costos y la transparencia de la cadena de abastecimiento.

Verónica Espinoza. Gerente Comercial. Rove Ltda.

Según la entrevistada, es importante para las empresas saber quiénes son los clientes y si estos son conocidos les otorga mayor seguridad a la hora de comprar, la variable que más importa depende del tamaño de la empresa (nivel de facturación), a mayor facturación la variable más importante es la calidad y para empresas más pequeñas la variable con más peso es el precio. Aunque también depende del sector, ya que las empresas mineras y que le prestan servicios a estas, independiente del tamaño, les interesa la calidad ya que reciben un mayor control por parte de la autoridad.

Jorge Graber. Practicante de Andinismo

Arquitecto de profesión, practica andinismo hace 4 años. El gasto promedio mensual es de \$100.000, a la hora de elegir un implemento para su actividad, las variables más importantes son la calidad del producto, que la marca sea reconocida, que sea de fácil adquisición y que idealmente la mayoría de sus utensilios se encuentren en un sólo lugar, los lugares que frecuenta al momento de comprar su equipo son la tienda EuroAdventure, en el centro comercial Los Cobres de Vitacura y la tienda Tatoon, en el centro comercial Mall Sport, en Las Condes. De acuerdo al uso de calcetines especiales para su actividad, el entrevistado hace mención a un par de calcetines comprado en EuroAdventure, por el cual pago cerca de \$18.000, se mostró conforme ya que dicho producto se ajustaba a sus necesidades.

Vilma Gutiérrez. Posee heridas en los pies producto de la diabetes. Dueña de Casa

La entrevistada debido a su enfermedad posee una disminución de la sensibilidad en sus pies, por lo que cuando se origina una herida, esta no es percibida a tiempo, lo que repercute en una infección, tiene en su poder 3 pares de calcetines con fibras de cobre, comprados en la tienda Monarch, por cerca de \$6.000 cada uno, le ha dado resultado en cuanto a la disminución de las heridas, sin embargo, los calcetines no son muy cómodos y no le mantienen el pie temperado.

IV.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Con la información obtenida de la etapa cualitativa se determinaron qué variables analizar.

Las preguntas que interesan responder son las siguientes:

- Quiénes consumen calcetines térmicos y antimicrobianos y en qué porcentaje.
- Cuándo y por qué los consumen.
- Cuáles son los atributos que más valoran en el producto.
- Quiénes no consumen calcetines térmicos ni antimicrobianos.
- Por qué no los consumen.
- Saber cuánto influye el precio en su percepción de calidad.
- Poder determinar su disposición a pagar.

El instrumento a utilizar corresponde a preguntas cerradas. El tamaño de la muestra se determina considerando un nivel de confianza de un 95% con un error muestral de 10%. Para obtener la varianza de la muestra se emplea el caso de máxima varianza lo que da por resultado un valor de 0,5. Con todo lo anterior el total de encuestas a realizar corresponde a:

$$N = \frac{1,96^2 \times 0,25}{0,1^2} = 96$$

De acuerdo las necesidades solucionadas por el producto de la empresa Rove, fue elegida la muestra.

- Empresas que entregan zapatos de seguridad a sus trabajadores.
- Personas que practican deportes y actividades outdoor.
- Personas con pie diabético.

La encuesta¹² es elaborada en una planilla Excel, de tal manera de facilitar los cálculos. Para el caso de las empresas se le hizo llegar dicho instrumento vía email al prevencionista de riesgos o encargado de adquisiciones, utilizando la base de datos de Rove Ltda.

Con respecto a los practicantes de deportes convencionales y outdoor, el mecanismo consiste en colocar la encuesta en los foros que se mencionan a continuación:

- <http://foros.tricuspide.com>
- <http://www.bikemontt.com/foro>
- <http://www.batallon.cl/Foro>
- <http://viejo.furiosos.cl/foro>
- <http://foro.corre.cl>

Donde el incentivo a responder será un par de calcetines Rove de regalo, que lo podrán retirar en la oficina de Rove en Santiago.

Con respecto a las personas con pie diabético, el lugar para acceder a ellos es el policlínico del pie diabético, ubicado en el Hospital El Salvador, comuna de Providencia, que de igual forma se le hará entrega de un calcetín Rove de regalo.

IV.2.1 RESULTADOS¹³

EMPRESAS QUE ENTREGAN ZAPATOS DE SEGURIDAD A SUS TRABAJADORES.

El número de encuestas válidas para dicho grupo son 17. Con respecto a las características más importantes al momento de la compra de implementos de seguridad por parte de las empresas son los siguientes:

- Precio (29%).
- Calidad (23%).
- Mayor alternativa de pago y crédito (18%).
- Marca conocida (18%).
- Mayor garantía (12%).
- Mayores canales de distribución (6%).

¹²Ver Anexo E: Diseño de Encuesta.

¹³Ver Anexo G: Gráficos de Resultados.

Las empresas que han comprado calcetines especiales para sus trabajadores son 4, que corresponden a un 24% y las empresas a la que les compraron son Monarch con un 50%, Kupfer con un 25% y Rove con un 25%.

La razón por no comprar calcetines son las siguientes:

- No los necesitan sus trabajadores (54%).
- Son muy caros (23%).
- No saben dónde los venden (15%).
- No les han servido (8%).

Con respecto a la disposición máxima a pagar por un calcetín con las características térmicas y antimicrobianas juntas (\$ sin IVA):

- 5000-5990 (53%).
- 4000-4990 (23%).
- 6000-6990 (18%).
- 3000-3990 (6%).

PERSONAS QUE PRACTICAN DEPORTES Y ACTIVIDADES OUTDOOR.

El número de encuestas válidas son 69, de las cuales 59% de los encuestados realizan deportes convencionales y 41% actividades outdoor.

De acuerdo a las características que consideran al momento de comprar implementos deportivos son:

- Calidad (39%).
- Precio (21%).
- Marca conocida (14%).
- Mayor garantía (12%).
- Mayores canales de distribución (10%).
- Mayores alternativas de pago (4%).

De los encuestados el 75% ha comprado calcetines especiales para su actividad deportiva. Y las marcas¹⁴ compradas por ellos son las siguientes:

- Monarch (36%).
- Mund (25%).
- Wigwam (21%).
- Xaction (10%).
- Thorlo (6%).
- Thyo (2%).

¹⁴Ver Anexo H: Marcas de Calcetines Térmicas y Antimicrobianas

Las tiendas a las que les han comprado calcetines especiales son las siguientes:

- Monarch (36%).
- Sport One (31%).
- Tadoo (21%).
- EuroAdventure (10%).
- Santolina (Santolina) (2%).

La razón por no comprar calcetines son las siguientes:

- Son muy caros (76%).
- No los necesitan (16%).
- No saben dónde los venden (4%).
- No les han servido (4%).

La disposición máxima a pagar por un calcetín con ambas propiedades juntas (\$ con IVA):

- 8.000-8.990 (58%).
- 7.000-7.990 (18%).
- 9.000-9.990 (11%).
- 6.000-6.990 (8%).
- 5.000-5.990 (3%).
- 4.000-4.990 (2%).

PERSONAS CON PIE DIABÉTICO.

Las encuestas validas son 10. Con respecto a las características al momento de la compra para productos para el pie, la importancia es la siguiente:

- Calidad (50%).
- Precio (30%).
- Marca conocida (10%).
- Mayor garantía (10%).

De los encuestados el 80% ha comprado calcetines especiales para diabéticos, de ellos el 62% compró los calcetines en Monarch y el 38% en TS tienda.

Con respecto a la disposición máxima a pagar por un calcetín con las características de térmicas y antimicorbias juntas (\$ con IVA):

- 7.000-7.990 (40%).
- 6.000-6.990 (20%).
- 4.000-4.990 (20%).
- 5.000-5.990 (10%).
- 3.000-3.990 (10%).

PARA TODA LA MUESTRA

Para obtener una impresión a la imagen corporativa y disposición de los productos de la empresa Rove, a todos los grupos se les muestra una fotografía del producto de la empresa y se les pregunta si comprarían dicho calcetín si tiene propiedades antimicrobianas y térmicas integradas, las respuestas son las siguientes:

- No (78%).
- No sabe (13%).
- Si (9%).

Y a través de respuestas cualitativas, la mayoría de las personas mencionó que la razón de no comprar el producto era: “que no le daba confianza”, “se veía de mala calidad”.

Con respecto a los colores preferidos por los encuestados los resultados son los siguientes:

- Negro (33%).
- Blanco (23%).
- Gris (19%).

Las tallas mayoritarias de los encuestados son:

- 40-42 (72%).
- 35-36 (14%).

IV.3 CONCLUSIONES

Con respecto a la investigación de mercado se determinaron las variables a analizar y como estas se comportan de acuerdo a los grupos escogidos.

Se observan variaciones de acuerdo a las características importantes al momento de la compra, para el grupo de las empresas lo más relevante para adquirir implementos de seguridad es el precio, mientras que para el grupo de deportistas y diabéticos es la calidad, al momento de obtener implementos deportivos e implementos para el cuidado del pie, respectivamente.

La disponibilidad a pagar también es diferente dependiendo el grupo, para las empresas el mayor porcentaje de respuestas se centra en un rango de precio de \$5.000-\$5.990 (s/IVA), el grupo de deportistas en un rango de \$8.000-\$8.990 (c/IVA) y por último el grupo de diabéticos entre valores de \$7.000-\$7.990 (c/IVA).

Algo muy importante es que la percepción visual del producto a través de las fotografías de los productos en la página web de la empresa, no dan confianza a la hora de la compra.

V. PLAN DE MARKETING

V.1 MARKETING ESTRATÉGICO

V.1.2 ESTRATEGIA GENÉRICA

Para elegir la estrategia más adecuada para competir en los segmentos seleccionados, se estudiaron las 5 estrategias expuestas por Porter, de lo cual según el alumno memorista, la mejor estrategia es la de liderazgo en costos y diferenciación integrada, donde el objetivo de dicha estrategia reside en mantener los costos bajos, al mismo tiempo que entrega cierta diferenciación en el producto otorgando valor en el cliente.

Ahora bien esto es lo que respecta al mercado, pero se debe considerar que es necesaria una reingeniería de los procesos de la empresa para que las actividades, tanto primarias como secundarias, apoyen dicha estrategia, de lo contrario sería ineficiente.

Dicha estrategia es arriesgada, pero el potencial para obtener rendimientos superiores al promedio con dicha estrategia es atractivo. Ahora bien, la dueña de Rove y SafeBody se ha caracterizado por desarrollar productos innovadores, siendo esa la gran diferenciación frente al mercado, por lo que con la reestructuración de las actividades de apoyo y secundarias es posible destacarse por sobre la competencia.

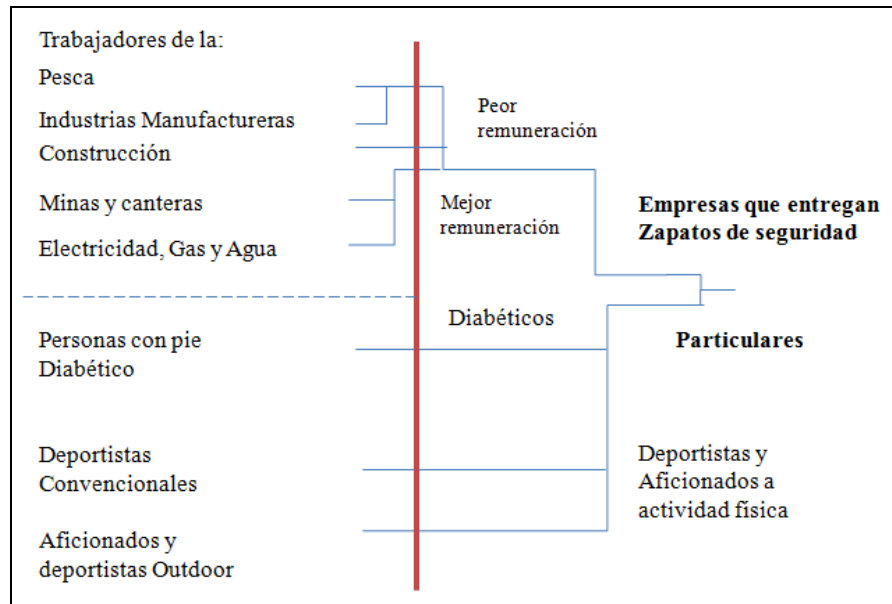
V.1.3 ESTRATEGIA STP

V.1.3.1 SEGMENTACIÓN

Con los datos recopilados y de la investigación de mercado, el mercado es segmentado de la siguiente manera: en primer lugar están los particulares y las empresas, los primeros adquieren los productos en forma minorista, mientras que el segundo en grandes cantidades, el primer segmento a su vez, se divide en personas con alguna dolencia en los pies debido a una enfermedad, como es el caso de la diabetes y el otro segmento de los particulares, son los deportistas o aficionados a una actividad física donde dicha actividad produce una mayor transpiración en los pies, dicho segmento a su vez, se separa en el tipo de actividad realizada, por un lado los deportes convencionales, tales como, fútbol, vóleybol, tenis, etc. y los practicantes o deportistas outdoor, que se enfrentan a temperaturas y ambientes extremos. Retomando el segmento de las empresas, se encuentran las empresas que deben proveer de implementos de seguridad a sus trabajadores, dicho segmento es desglosado en aquellas industrias donde la remuneración promedio de los trabajadores es mejor y peor (fuente: estadísticas INE 2010), dentro de los mejores sueldos se encuentran minas y canteras junto con electricidad, gas y agua y por el lado de las remuneraciones más bajas están la construcción, la industria manufacturera y la pesca.

Dicha segmentación se esquematiza en el dendograma siguiente:

Figura 11. Segmentación de consumidores.

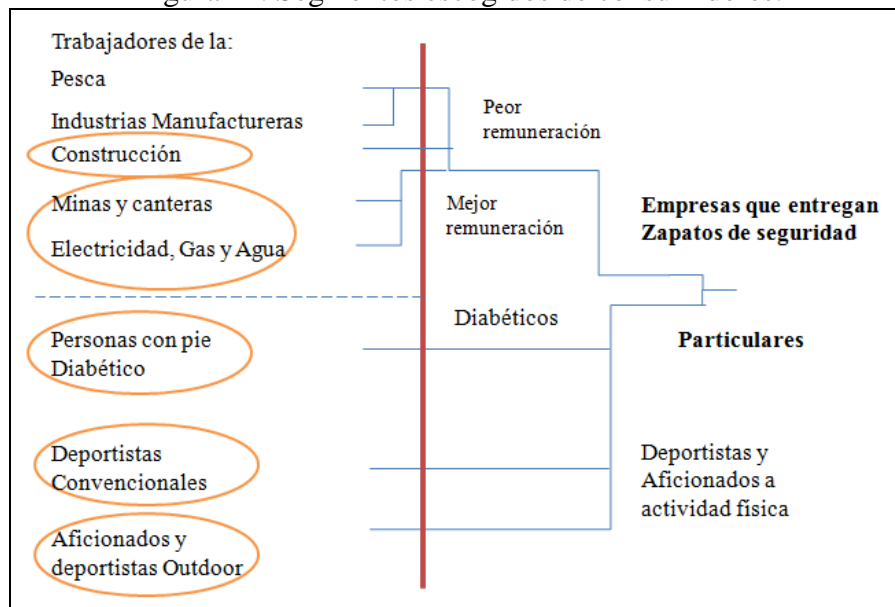


Fuente: elaboración propia.

V.1.3.2 TARGETING

De la información detallada anteriormente se procede a estudiar en profundidad dichos segmentos, con el objetivo de determinar cuáles son los segmentos más atractivos del mercado en los que la empresa pueda competir. Dicho esto se muestra los segmentos para el proyecto.

Figura 12. Segmentos escogidos de consumidores.



Fuente: elaboración propia.

SEGMENTO EMPRESAS DE LOS RUBROS MINAS Y CANTERAS, ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA Y CONSTRUCCIÓN

Para lo que sigue de la memoria se refiere a dicho segmento simplemente como “Segmento Empresas”.

SEGMENTO DEPORTISTA CONVENCIONALES, AFICIONADOS Y DEPORTISTAS OUTDOOR

Para lo que sigue de la memoria se refiere a dicho segmento simplemente como “Segmento Deportistas”.

SEGMENTO PERSONAS CON PIE DIABÉTICO

Por lo que sigue de la memoria se refiere a dicho segmento como “Segmento Diabéticos”.

V.1.3.3 POSICIONAMIENTO

Para lograr un buen posicionamiento en los segmentos seleccionados, se recurre a los resultados de la investigación cuantitativa junto con la información recopilada durante la investigación.

SEGMENTO EMPRESAS

Dicho segmento según los resultados obtenidos en la etapa cuantitativa, al momento de comprar implementos de seguridad se fijan en los siguientes puntos en nivel de importancia:

- **Precio**
Dicho punto es el de mayor relevancia, ya que las empresas compran implementos porque son obligatorios más que por otorgarles bienestar a sus trabajadores. Por lo que Rove debe entregar un precio más bajo que la competencia para posicionarse en dicho segmento.
- **Calidad**
La calidad es importante, especialmente que cumpla los objetivos por lo que se realizó la compra, junto con la durabilidad del producto. El producto está certificado por una empresa internacional, por lo que asegura al cliente la calidad del producto
- **Marca conocida**
Este ítem da la seguridad al segmento de que el punto anterior sea comprobado, ya sea por algún medio de publicidad o porque ya ha comprado anteriormente a dicho proveedor. Este punto es el más débil ya que la empresa no tiene presencia en medios, por lo que requiere una estrategia comunicacional fuerte. Además las empresas están suscritas a revistas y asisten a ferias especializadas del sector, donde encuentran productos acorde a su actividad, por lo que la presencia en ellas es relevante para dar a conocer el producto.

- **Mayores alternativas de pago**
Las empresas requieren que sus proveedores le entreguen las mayores alternativas de pago, esto se traduce a crédito de hasta 120 días. Este punto Rove lo puede llevar a cabo debido a la capacidad crediticia de la empresa y sus socios.
- **Mayor garantía**
Al comprar en grandes cantidades deben poder contar con la garantía de cambiar los productos si están dañados. La durabilidad certificada del producto es de 2 años manteniendo un cuidado normal.
- **Mayores canales de distribución**
Según la investigación cualitativa, actualmente la mayoría de las empresas ocupan plataformas virtuales que reúnen a sus proveedores de tal manera de optimizar dichos procesos, por lo cual la empresa debe tener presencia en dichas plataformas.

SEGMENTO DEPORTISTAS

Para este segmento de acuerdo a los resultados obtenidos en la etapa cuantitativa, al momento de comprar implementos deportivos, lo más importante es la calidad y que sean productos que cubran completamente sus necesidades de comodidad, salud y seguridad.

- **Calidad**
Dicho ítem es importante, principalmente porque requieren realizar su actividad de la mejor forma posible, debido a que existe un nivel de exigencia y competitividad, ya sea en forma grupal o individual. Por lo que dar a conocer la efectividad del producto es imprescindible.
- **Precio**
Dicho punto es de relevancia, pero siempre y cuando el precio no sea en desmedro de la calidad del producto. Por lo que Rove debe entregar un precio más bajo que los sustitutos perfectos, pero mayor que el de los otros sustitutos, para posicionarse en dicho segmento.
- **Marca conocida**
Como en el segmento anterior esto da seguridad al segmento de que el producto comprado da buenos resultados, los deportistas también están suscritos a revistas, asisten a ferias especializadas y eventos deportivos donde encuentran productos relacionados con su práctica deportiva, por lo que la presencia en dichas instancias es muy importante para dar a conocer el producto.
- **Mayor garantía**
Los actuales sustitutos orientados a dicho segmento poseen precios elevados con respecto a la oferta de calcetines normales, por lo que la durabilidad del producto es importante para dichos consumidores. Como ya se mencionó anteriormente la durabilidad del producto es de 2 años manteniendo un cuidado normal.

- **Mayores canales de distribución**
Según la investigación realizada dicho segmento accede a internet para cotizar sus productos y una vez decididos se acercan a la tienda. Asisten a ferias relacionadas con sus actividades y están inscritos en algún foro deportivo o revista virtual.
- **Mayores alternativas de pago**
Este segmento paga sus compras principalmente a través de tarjetas de crédito y débito, con cheque y efectivo y la forma de pagar es tanto en forma física como electrónicamente, por lo que Rove debe disponer de todos esos medios de pago, tanto en forma física como a través de internet.

SEGMENTO DIABÉTICOS

- **Calidad**
Este ítem es sumamente importante para ellos, debido a que presentan heridas de gravedad, las cuales son muy fáciles de infectar y como sus pies no poseen mucha sensibilidad, al producirse una herida no la detectan a tiempo. Requieren un calcetín que impida las heridas por roce y que no formen microbios, por esto dar a conocer la efectividad del producto a dicho segmento es prioritario.
- **Precio**
Este punto al igual que en el segmento anterior es de relevancia, pero siempre y cuando el precio no sea en desmedro de la calidad y efectividad del producto. Por lo que Rove debe entregar un precio más bajo que los sustitutos perfectos, pero mayor que el de los otros sustitutos, para posicionarse en dicho segmento.
- **Marca conocida**
Dicho punto principalmente radica en las recomendaciones realizadas por el cuerpo médico que los atienden, ya que ellos les indican el calzado y calcetines más adecuados para ellos. Por lo que dar a conocer el producto a los doctores especializados y enfermeras es una excelente forma de dar a conocer el producto.
- **Mayor garantía**
Al igual que en el segmento anterior, los actuales sustitutos orientados a dicho segmento con precios elevados con respecto a la oferta de calcetines normales, por lo que la durabilidad del producto es importante para dicho segmento.

PARA TODOS LOS SEGMENTOS

Es imprescindible rediseñar la imagen corporativa, que es cómo se percibe a la empresa, la cual por resultados de la investigación de mercado es desfavorable. De esta forma provocar un interés entre todos los segmentos de consumidores seleccionados junto con generar riqueza de marca y facilitar las ventas del producto.

V.2 MARKETING TÁCTICO

V.2.1. PRODUCTO

Para poder determinar el producto a vender, se analizan los productos de la competencia junto con las preferencias de los consumidores obtenidas de la investigación cuantitativa, manteniendo las propiedades y el diseño del producto, sólo con características adicionales, como se muestran a continuación:

PRODUCTO SAFE SOCK INVIERNO

Figura 13. Safe Sock Invierno.



Tabla 8. Especificaciones.

Colores Disponible	Negro, Blanco y Gris
Tallas Disponibles	35-36 40-42
Propiedades	Antimicrobiano
	Térmico (-15°)

Fuente: elaboración propia.

PRODUCTO SAFE SOCK VERANO

Figura 14. Safe Sock Verano.



Tabla 9. Especificaciones.

Colores Disponible	Negro, Blanco y Gris
Tallas Disponibles	35-36 40-42
Propiedades	Antimicrobiano
	Térmico (40°)

Fuente: elaboración propia.

V.2.2. PLAZA

Para determinar el sitio donde los clientes comprarán el producto y los medios de distribución de los mismos, se recurre a toda la información obtenida, tanto del análisis de la competencia como del análisis de los segmentos, de lo cual, se determinan los siguientes medios en los cuales los consumidores adquirirán el calcetín:

LUGAR FÍSICO

Se contará con 2 oficinas de venta, una en Antofagasta y otra en Santiago, dichos lugares estratégicos son determinados, debido a los segmentos escogidos, por un lado, la mayoría de las empresas del segmento empresas, poseen oficinas en estas dos regiones, por el lado de los segmentos Deportistas y Diabéticos, la mayor concentración de estos se encuentran en la región metropolitana (fuente: encuesta nacional de hábitos en actividad física y deportiva en la población mayor de 18 años, realizada por IND, Instituto Nacional de Deportes de Chile, año 2010, e investigación realizada por IDJ, Instituto de Diabetes Juvenil y MINSAL, Ministerio de Salud, año 2007). Junto con ubicarse las oficinas centrales de las posibles empresas distribuidoras de estos segmentos.

En los lugares antes mencionados, estarán las oficinas administrativas, además de un *showroom*, donde se exhibirán todos los productos, junto con testimonios grabados de particulares y empresas sobre la efectividad del producto, al igual que las certificaciones pertinentes y los diferentes medios de pagos, tales como redcompra, tarjetas crédito y comerciales, efectivo y cheque al día y a fecha (dependiendo de la cantidad de la compra y tipo de cliente). De tal manera que permita la venta directa tanto a particulares como a empresas.

Cada *showroom*, estará a cargo de un vendedor capacitado, tanto en el producto como la gestión de la venta, de tal manera de ser más expedito el proceso con el cliente. Con respecto a la presentación de los productos en dicho lugar, éste estará a cargo de una empresa idónea en la materia (ver detalle V.2.7 Evidencia Física).

En la oficina de Santiago se encontrará la bodega central de la empresa, sin embargo, la oficina de Antofagasta contará con un *stock* de productos, de acuerdo a la estimación mensual de la demanda, la cual será monitoreada online (ver V.2.5 Procesos), para así garantizar un óptimo despacho a los clientes.

PÁGINA WEB

A través del portal web los clientes podrán informarse de la empresa y de los productos, junto con cotizar y comprar los calcetines *online* con sistema webpay, o depósito en una cuenta corriente.

VENTA DIRECTA AL SEGMENTO EMPRESAS

La empresa contará con vendedores especializados, quienes visitarán a los clientes, a los cuales se les dará a conocer los productos personalmente, junto con todas las posibilidades de compra, y permitiendo la compra en el momento.

PORTALES DE PROVEEDORES¹⁵

Corresponden a plataformas de negocios que conectan globalmente a las compañías con sus proveedores y contratistas, a través de procesos y tecnologías que mejoran la eficiencia, los costos y la transparencia de la cadena de abastecimiento.

Para poder ingresar a dicho sistema los proveedores de la empresa deberán cancelar una inscripción anual que dependerá de las ventas efectuadas el año anterior.

Las plataformas serán:

- Quadrem
- Regic
- RePro

De esta manera, Rove podrá llegar con sus productos a las grandes empresas, con más facilidad.

VENTA A TRAVÉS DE UN DISTRIBUIDORES DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS

Se generará un contrato de venta a distribuidores, el perfil de dicho distribuidor es de venta de productos a consumidores especializados en deportes outdoor y convencionales, de tal manera de acceder al segmento Deportistas. El objetivo es dar a conocer el producto a la mayor cantidad de potenciales clientes, por lo que no se contara con contratos de exclusividad de venta, para así poder distribuirlos en otras tiendas.

VENTA A TRAVÉS DE UN DISTRIBUIDORES DE ARTÍCULOS PARA DIABETICOS

Se realiza de la misma forma que en el caso anterior.

DISTRIBUCIÓN

Con respecto a la distribución de los productos a los clientes del segmento empresas y empresas distribuidoras, este será realizado, en la región metropolitana, por el camión que posee la empresa Rove, mientras que para despachos a regiones, este proceso será externalizado para optimizar los recursos y el tiempo. Este punto es muy importante ya que estudios han demostrado que el desempeño en el reparto, es uno de los criterios más importantes para la elección de un proveedor.

¹⁵Ver Anexo I: Plataformas de Proveedores

V.2.3. PRECIO

La definición de la estrategia de precios está compuesta por las siguientes partes:

1. Medición de los costos del producto a través del análisis financiero. El costo de producir el calcetín es el siguiente:

Tabla 10. Costo de Fabricación de Calcetín.

COSTO	\$ s/IVA	\$ c/IVA
VERANO	3.018	3.591
INVIERNO	3.250	3.868

Fuente: Datos Rove.

2. La identificación del cliente a través de los análisis de los segmentos. la disposición máxima a pagar por el producto, a través de la investigación cuantitativa por cada segmento es el siguiente:

Tabla 11. Disposición Máxima a Pagar Con IVA por Segmento.

Segmento	Disposición Máxima a Pagar
Empresas	\$5950-\$7128 (c/IVA),
Deportistas	\$8000-\$8990 (c/IVA),
Diabéticos	\$7000-\$7990 (c/IVA)

Fuente: elaboración Propia.

3. Identificación de la competencia a través de un análisis competitivo. Con respecto a los precios de la competencia, específicamente los sustitutos perfectos, los precios son los siguientes:

Tabla 12. Precio con IVA de sustitutos perfectos.

EuroAdventure	Xaction	\$	11.200
	Xaction	\$	17.900
santolina	Gibaud	\$	18.900
	thyo	\$	21.000

Fuente: elaboración propia.

De toda la información anterior la estrategia final de precios será la siguiente:

El producto será vendido a un precio al detalle y un precio por mayor (sobre 100 unidades) de tal manera de crear valor a los clientes e incentivo de comprar grandes cantidades. A continuación se detalla el costo del producto, el margen obtenido por Rove, el precio por mayor y el precio por detalle que corresponde a la disposición a pagar por el segmento diabéticos, debido de abarcar a la mayor cantidad de segmentos y de la no diferenciación del producto entre el segmento deportistas y diabéticos.

Tabla 13. Costo, margen obtenido y precio del producto.

	COSTO \$ C/IVA	MARGEN ROVE	PRECIO A EMPRESAS Y DISTRIBUIDORES C/IVA	MARGEN / AHORRO EMPRESA	PRECIO VENTA AL DETALLE A TODOS LOS SEGMENTOS C/IVA
VERANO	3.591	65,7%	5.950	30%	7.800
INVIERNO	3.868	59%	6.153	31%	8.000

Fuente: elaboración Propia.

El precio de venta al público corresponde al precio que ofrecerá Rove al detalle, con dicho precio se espera que los distribuidores obtengan un margen de un 30% aproximado, el cual puede aumentar, si ellos suben su precio de venta al detalle, el cual quedara al criterio de la empresa distribuidora, pero no excediendo el 50%, para no afectar la venta del producto.

V.2.4.- PROMOCIÓN¹⁶

Para realizar la estrategia de comunicación se recurrirán a varias herramientas, el objetivo es posicionar bien a la empresa en todos los segmentos, por lo que se ocuparán todas las instancias disponibles para ello.

La categoría creada corresponde a ser “el primer calcetín antimicrobiano y térmico chileno” y esa será la premisa de la estrategia de comunicación. De esta manera será algo nuevo para los consumidores, lo que crea una diferenciación, junto con esto, el producto se comercializara a un menor precio que los sustitutos extranjeros. La campaña de promoción será agresiva, de tal manera de posicionar a la marca en la mente de los consumidores, antes de salir al mercado con los productos rediseñados, el nombre del producto que se ha elegido con anterioridad Safe Sock, es fácil de recordar y ejemplifica el producto.

Para esto se rediseñará la imagen corporativa de la empresa.

IMAGEN CORPORATIVA

LOGO

A través de un diseñador gráfico se elaborará el logo más atractivo para los target a los cuales apuntamos, el cual reflejará los atributos del calcetín y la esencia de la empresa. Este logo se encontrará en la oficina de ventas, las tarjetas de presentación, trípticos y la página web.

FOTOGRAFIAS

Los calcetines serán fotografiados en un estudio profesional, serán puestos en maniqués cada uno de los modelos. Finalmente el resultado será procesado por programas especializados para lograr el color y la nitidez apropiada para cada calcetín.

PAGINA WEB

En el portal web de la empresa se publicitarán los calcetines con fotografías profesionales. En la portada estarán los distintos diseños y sus descripciones. Habrá una pestaña de contacto directo con la empresa para recibir dudas y cotizaciones, de esta manera generar una base con clientes potenciales. En otra sección se redactará la historia del calcetín, su origen, composición y objetivo. Contará con un carro de compras para adquirir los productos por sistema *webpay*, previa selección en la pestaña de exhibición de los calcetines.

PAPELERÍA Y PRODUCTOS DE MUESTRA

Todos los vendedores de la empresa tendrán tarjetas de visita con un diseño único.

Se imprimirán trípticos para entregar a las empresas cuando los vendedores realicen sus visitas, en los cuales se incluirán las fotos de los calcetines y la descripción de cada uno de ellos. Junto con lo anterior los vendedores obsequiarán a los encargados de las decisiones de compra de las empresas, calcetines para comprobar su efectividad y crear un nexo con dichas personas.

DISEÑO DE REPORTAJES QUE SE COLOCARAN EN LOS DIARIOS, REVISTAS, ETC.

Estará a cargo de una empresa especializada en dicha tarea, de tal forma de entregar un mensaje eficiente y efectivo a los segmentos escogidos.

Para dicho rediseño de la imagen corporativa, se recurrirá a la ayuda de una agencia experta en dicho tema, luego de un análisis de propuestas, se elige la empresa **Siente Cinco**, que es una oficina de diseño y arquitectura especializada en marketing, la cual se concentrará en todos los puntos anteriores, junto con el diseño de los stand de las ferias (ver Anexo J: Instancias de Promoción), diseño del *showroom*, recepción, fachada y sala de reuniones de la empresa. Esto se llevará a cabo de tal manera que la promoción, logre captar la atención de los segmentos, ser atractiva, entregar un mensaje consistente y la razón más importante, entregar al cliente una razón para elegir el producto de Rove, antes que cualquier otro. De esta manera se enfocará en dar a conocer los beneficios del producto, donde el material empleado y la forma se ajustará al segmento y las preferencias de ellos, de acuerdo a la investigación cualitativa y cuantitativa y se analizará a medida que avanza el tiempo, si se requiere una modificación, de esta forma lograr rentabilidades sobre el promedio.

¹⁶Ver Anexo J: Instancias de Promoción.

V.2.5. PROCESOS

El proceso a analizar corresponde al proceso de venta, ya que es el más importante, en la comercialización del producto, para esto se realiza, un análisis de la situación actual, por medio de entrevistas con los agentes involucrados, junto con un seguimiento en terreno, el detalle se puede ver en el Anexo L, donde se presentan la descripción de las practicas actuales y un diagnostico acabado.

PROPUESTA DE REDISEÑO: DESCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS NUEVAS PRÁCTICAS

Tabla 14. Propuesta de rediseño.

Problema detectado : Informalidad	Propuesta
Organizacional e infraestructura física	Contratar personal nuevo para mantener servicios con TIC y área finanzas. Instalar una red interna con un nivel de seguridad adecuado.
Personas y cultura	Se evidencia la necesidad de un área de contabilidad que administre pagos y balance de la empresa.
Procesos	Se requiere integrar un proceso de registro de ingresos y egresos en área de contabilidad.
Tecnologías y sistemas	Servidor que permita registrar datos de venta.

Problema detectado : Falta de integración	Propuesta
Organizacional e infraestructura física	Introducir modo de mantener actualizado el stock (pistola código barra, persona encargada de actualizar, touchscreen) – un sistema que reduzca tiempo y aumente la precisión del inventario. Servidor que almacene persistencias.
Personas y cultura	Establecer un estándar para inventariar.
Procesos	Instaurar un proceso de inventariado según periodo de tiempo o según evento (entrada o salida de productos).
Tecnologías y sistemas	Realizar un sistema que genere fichas de ingreso y salida de productos obtenido a partir de una solicitud de compra o un registro de insumos (este si es que existe), creando así una base de datos con la información.

Problema detectado : Dificultad de cómputo	Propuesta
Organizacional e infraestructura física	-
Personas y cultura	Establecer indicadores a partir de registros contables, de stock y ventas.
Procesos	-
Tecnologías y sistemas	Implantar indicadores en un sistema informático que se calcule directamente a partir de los datos almacenados en la empresa (evitar influencia humana en la generación de estos indicadores).

Problema detectado : Esfuerzos de coordinación importantes	Propuesta
Organizacional e infraestructura física	-
Personas y cultura	Subrogar ciertas funciones críticas para generar una venta a personal que tenga disponibilidad exclusiva para la venta.
Procesos	Cambiar orden y cantidad equipos que se necesitan interrelacionar para realizar una venta buscando optimizar los tiempos.
Tecnologías y sistemas	Implantar sistemas de comunicación oficial en la empresa (en caso de que alguna función no se pueda delegar se debe tener un sistema de calendarización de estas personas o un sistema para que realicen sus funciones desde otro lugar físico).

Fuente: elaboración Propia.

En definitiva:

SERVIDOR CENTRAL (PARA ACCESO INTRANET E INTERNET)

Se debe crear un sistema centralizado para la empresa que deberá almacenar los registros de entrada y salida de stock de la empresa, los formularios de ventas e ingresos de insumos en la empresa y que permita generar indicadores a partir de los datos. Deberá ser un servidor que funcione sobre una intranet que permita generar el inventario en bodega (se aconseja interfaces tipo touchscreen o pistolas de código barra). Deberá ser posible ingresar datos contables. Además debe existir un modo de acceso desde internet que permita a distintos funcionarios de la empresa revisar los indicadores, el estado de ventas, el estado del stock. Debe existir un sistema que permita generar formularios de ventas.

Comunicación Oficial

También se debe crear un sistema de comunicación oficial para la empresa, puede ser un foro, un sistema de mensajería (voz o texto), un pizarrón en la sala de reunión o memos generados directamente a e-mails.

NUEVO PERSONAL

Es aconsejable crear dos nuevas áreas: una de finanzas, que establezca la contabilidad y los indicadores para la empresa y otra área de Operaciones que incluya a TI, que mantenga el sistema principal de registro y comunicación que tendrá la empresa.

EVALUACIÓN CUALITATIVA

Tabla 15. Evaluación cualitativa del rediseño propuesto.

Práctica actual	Pros	Contras
Información de ventas ingresada en papel	Información tangible	Acumulación de documentos, desorden, información no disponible, dificultad en análisis de información
Nueva práctica	Pros	Contras
Información de ventas ingresada en una base de datos	Buena disponibilidad de información, facilidad de análisis, generación de indicadores	Capacitación, cambio cultural, miedo al cambio

Factibilidad: SI

Práctica actual	Pros	Contras
Información de bodega ingresada en planilla Excel sin actualizar	Comodidad en uso de la planilla	Información de lo que sale no actualizada, imposibilidad de análisis, desorden
Nueva práctica	Pros	Contras
Información de Inventario ingresada en una base de datos	Buena disponibilidad de información, facilidad de análisis, generación de indicadores	Capacitación, cambio cultural, miedo al cambio

Factibilidad: Si

Práctica actual	Pros	Contras
Obtención de información por parte de gerencia en forma oral e informal	Información cara a cara, se puede contra preguntar	Informalidad, pérdida de información, Distracción de personal, demora en la recepción de la información
Nueva práctica	Pros	Contras
Obtención de información por parte de gerencia a través de un sistema computacional integrado	Estandarización de la información y los procesos, información actualizada e instantánea	Dependencia de disponibilidad de los equipos involucrados. Requiere capacitación en el uso

Factibilidad: SI

Práctica actual	Pros	Contras
Personal de bodega realiza labores de monitoreo de cobros	Ahorro en personal	Distracción, dependencia en memoria de empleado
Nueva práctica	Pros	Contras
Monitoreo ayudado por sistema informático que avise fechas de cobro a todos los interesados por algún medio	Buena disponibilidad de información, labor bajo responsabilidad de funcionario dedicado	Costos de funcionario dedicado

Factibilidad: media, posibles costos de contratar personal

Práctica actual	Pros	Contras
Difusión de información en cascada (por ejemplo al comunicar fecha de llegada de producto desde gerencia hasta cliente)	Posibilidad de varias partes de la empresa de ponerse en contacto	Posible pérdida de información. Se depende de cada eslabón de la cadena para llegar al final
Nueva práctica	Pros	Contras
Difusión de información a través de medios oficiales	Buena disponibilidad de información, baja pérdida de información	Pérdida de una posibilidad de contacto directo entre partes de la empresa

Factibilidad: SI

Práctica actual	Pros	Contras
Cálculo manual de indicadores	Correctitud del procedimiento, una persona es capaz de considerar excepciones, interpretar, etc.	Lento, propenso a errores de cálculo (sumas mal hechas)
Nueva práctica	Pros	Contras

Cálculo mediante informático	automático sistema	Rápido, no comete errores de cálculo. Permite tener información fundamental para tomar decisiones.	Indicadores son unos cuantos que están fijos (no se puede calcular cualquier cosa que se desee sin antes programarla). El procedimiento también está fijo y se debe confiar en que está bien programado.
------------------------------	--------------------	--	--

Factibilidad: SI

Fuente: elaboración Propia.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA

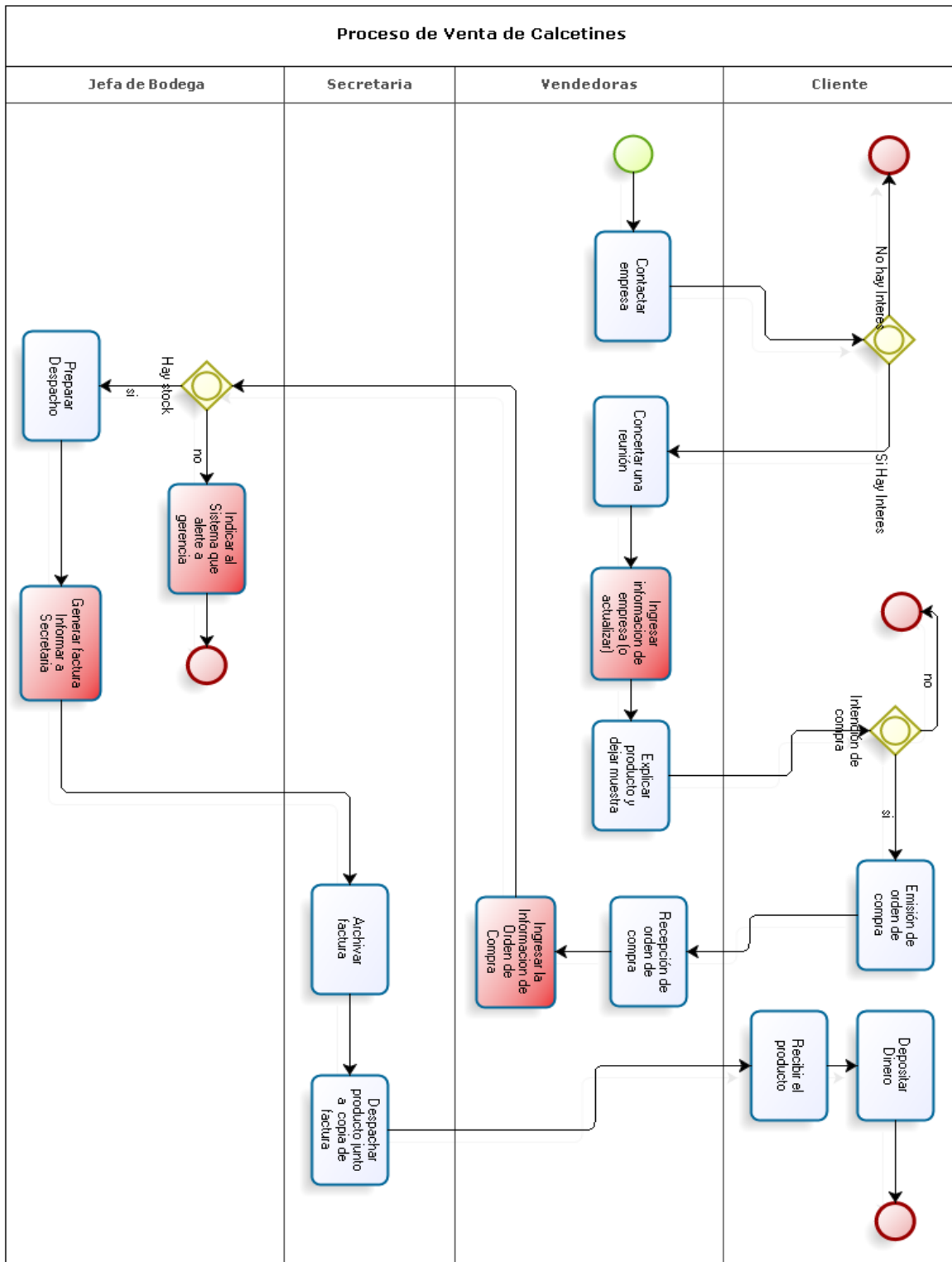
Se utiliza el software Arena para simular la situación actual de la empresa versus la reingeniería propuesta, la que entrega una disminución del tiempo en aproximadamente un 50%.

Figura 15. Resultados simulación reingeniería propuesta.

Time per Entity				
			Minimum	Maximun
VA Time Per Entitiy	Average	HalfWidth	Value	Value
Contactar al Proveedor	31,8814	(Insufficient)	26,4341	38,6933
Despacho	23,0297	(Insufficient)	13,2404	32,5880
Ingresar Información	0,1538	(Insufficient)	0,1083	0,2013
Ingreso de Orden de Compra	0,1411	(Insufficient)	0,0985	0,1828
Preparar Despacho	4,9046	(Insufficient)	3,5923	6,3207
Total Time Per Entity	Average	HalfWidth	Minimum	Maximun
Contactar al Proveedor	31,8814	(Insufficient)	26,4341	38,6933
Despacho	23,0297	(Insufficient)	13,2404	32,5880
Ingresar Información	0,1538	(Insufficient)	0,1083	0,2013
Ingreso de Orden de Compra	0,1411	(Insufficient)	0,0985	0,1828
Preparar Despacho	4,9046	(Insufficient)	3,5923	6,3207

Fuente: elaboración Propia.

Figura 16. Reingeniería propuesta.



Fuente: elaboración Propia.

Se puede apreciar que el modelamiento expuesto, representa las acciones propias del proceso en estudio, el cual ha sufrido una variación considerable si se compara con la situación inicial. Los principales cambios se concentran en la redistribución de las tareas y procedimientos que requiere el sistema. Esto apunta a una gestión más óptima en el sentido de balancear la carga de trabajo y de asignar a cada miembro las tareas para las cuales es idóneo.

Además se incluyen nuevas acciones, por parte principalmente de los vendedores, concernientes con la interacción con la futura plataforma informática que se encargará de almacenar y ordenar toda la información que el proceso genere. La inclusión de un sistema de información pretende suprimir tareas redundantes que se presentan y automatizar ciertas tareas. Esto, si es implementado de manera correcta, generará un repositorio robusto que apoye al proceso y que a la vez se transforme en una fuente de consulta y generación de indicadores relevantes para la gerencia en cuanto al análisis del comportamiento del mercado que ayudará a definir estrategias de negocio. Ahora bien en la evaluación económica del proyecto, no se considerara la inversión para el rediseño propuesto.

V.2.6. PERSONAS

Como ya se tiene conocimiento que todo aquel que esté en contacto directo con los clientes, dejara una impresión que puede tener un efecto, positivo o negativo en la satisfacción del cliente, lo que repercute en la compra actual y futura, el proceso de selección, entretenimiento y motivación de vendedores es vital para Rove.

A continuación se detallan las etapas para la fuerza de ventas de Rove para el segmento empresas y empresas distribuidoras de artículos deportivos y de artículos para diabéticos

1. DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

a) OBJETIVOS

El objetivo corresponde a buscar y analizar clientes potenciales de acuerdo a la segmentación realizada en el análisis anterior, junto con realizar la venta del producto y obtener información relevante del cliente.

b) ESTRATEGIA

Un representante de ventas visitara a un cliente potencial, con la muestra de los productos, ficha técnica, las certificaciones y testimonios de clientes satisfechos y dando a conocer las facilidades de compra.

c) ESTRUCTURA

La estructura será territorial, es decir se dividirá en zona norte, central y sur.

d) TAMAÑO

Para cada zona existirán 3 vendedores, por lo que en total serán 9 vendedores, se ha estimado que cada vendedor visitara 3 clientes por semana, por lo que las empresas totales visitadas al año por la fuerza de ventas son 1296 empresas a nivel nacional.

e) INCENTIVOS

El sueldo de cada vendedor estará compuesto de una parte fija correspondiente al sueldo mínimo vigente al año 2011 de \$182.000 más un sueldo variable equivalente al 5% de las ventas. Cada vendedor utilizara un monto fijo en dinero de \$100.000 para gastos que deberá rendir mensualmente.

2. GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

a) SELECCIÓN

La selección del personal será a cargo de la consultora de recursos humanos KBO Chile Consultores, la cual se especializa en dicho proceso, junto con entregar un servicio de alta calidad.

b) CAPACITACIÓN

La capacitación será realizada por la empresa KBO Chile Consultores, de tal manera de perfeccionar habilidades de venta, junto con el gerente comercial de Rove, encargado de dar a conocer el producto, además de simulaciones de venta.

c) SUPERVISIÓN

La supervisión estará a cargo del jefe de ventas, de acuerdo a las metas establecidas, como por ejemplo el número de llamadas a clientes, empresas visitadas a la semana (3 visitas), como las ventas estimadas y la retención de clientes.

d) MOTIVACIÓN

Existirá un bono extra, para el ejecutivo con mayor cantidad de ventas al año, correspondiente al 1% de lo vendido por dicho trabajador.

e) EVALUACIÓN

La evaluación será realizada a través de fuentes de información, tales como las ventas realizadas, conservación de cartera de clientes e ingreso de nuevos clientes, comparación con otros vendedores y con preguntas directas a los integrantes de su cartera. Junto con esto la empresa utilizara el sistema “cliente Incognito” para la evaluación “in situ”.

3. MEJORAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

a) CAPACITACIÓN

Luego de lo anterior se someterá a una capacitación para mejorar los aspectos débiles como el desarrollo de nuevas habilidades.

V.2.7. EVIDENCIA FÍSICA

Para disminuir la incertidumbre de lo que el cliente está comprando, el diseño de las áreas visibles de la empresa, tales como el *showroom*, recepción, fachada de la empresa y sala de reuniones, estará a cargo de la empresa de diseño Siente Cinco, de esta forma dar una experiencia óptima al cliente.

V.3 CONCLUSIONES

Se lograron determinar con claridad los segmentos en los cuales el producto competirá, el primer segmento son las empresas del sector minas y canteras, gas, electricidad, agua y construcción, el segundo segmento practicantes de deportes convencionales y outdoor y el último segmento personas con pie diabético. Se rediseñaron los productos de acuerdo a las características preferidas por los consumidores, tales como el color y tallas, junto con esto el precio a que se venderán los productos, el de verano a \$7.800 c/IVA al detalle y \$5.950 c//IVA por mayor, por su parte el de invierno a \$8.000 c/IVA al detalle y \$6.153 c/IVA por mayor. Junto con lo anterior se identifican la plaza y promoción para cada segmento más óptimas, para dar a conocer el producto, para ello se trabaja con la empresa experta en diseño y arquitectura orientada al marketing Siente Cinco. Se analiza el proceso de venta actual de la empresa y se entrega un rediseño de éste, logrando una disminución del 50% en el tiempo empleado en dicho proceso, las etapas para la fuerza de ventas es definida claramente, finalmente las instancias físicas de relación directa con el cliente son diseñadas por Siente Cinco, la cual posee experiencia con grandes marcas, lo que asegura un resultado eficiente y efectivo.

VI. EVALUACIÓN ECONOMICA¹⁷

VI.1 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Tabla 16. Mercado con los tres segmentos.

Mercado Objetivo				
en miles				
2012	2013	2014	2015	2016
4.953,66	5.212,90	5.473,74	5.736,16	5.996,82

Fuente: elaboración propia.

Para estimar la demanda en todos los segmentos se realiza considerando la cantidad de trabajadores que ocupan zapatos de seguridad y que poseen calcetines Rove, obteniéndose un 0,14% del total del mercado, que corresponde al *market share* de Rove, dicha posición de mercado es obtenida por Rove, con una nula inversión en promoción en el segmento empresas, por lo que parece razonable aplicarla a los otros segmentos seleccionados, dicho esto, se obtiene la demanda estimada expresada en cantidad de calcetines.

Tabla 17. Demanda Estimada expresada en Cantidad de Calcetines.

Demanda Estimada				
en miles				
2012	2013	2014	2015	2016
693,51	729,81	766,32	803,06	839,55

Fuente: elaboración propia.

Sobre esta demanda estimada se aplican 3 escenarios posibles, dichos escenarios propuestos serán los mismos que en la justificación del proyecto, es decir:

- Sin Crisis, la tasa de crecimiento constante de 5,23% (calculada con respecto a la demanda estimada).
- Con Crisis mejor estimación, existen despidos a una tasa de 23% (fuente: INE, crisis subprime) y un crecimiento constante de 5,23%.
- Con Crisis peor estimación, existen despidos a una tasa de 23% y un estancamiento en la economía (crecimiento constante de 0%).

¹⁷Ver detalles en Anexo K: Evaluación Económica.

De lo cual se obtiene la demanda estimada, expresada en cantidad de calcetines:

Tabla 18. Demanda estimada con los escenarios propuestos.

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Sin crisis	693.513	729.807	766.323	803.063	839.555
Con Crisis Mejor Estimación	534.005	561.951	590.069	618.358	646.457
Con Crisis Peor Estimación	534.000	534.000	534.000	534.000	534.000

Fuente: elaboración propia.

Con lo anterior se procede a realizar los cálculos correspondientes, el escenario elegido es el tercero, debido a las constantes variaciones de las bolsas de comercio mundiales, producto de una posible crisis internacional. El IPC utilizado es 3,2% anual (fuente: Banco Central de Chile).

Tabla 19. Venta de Calcetines Estimada.

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Con Crisis Peor Estimación	534.000	534.000	534.000	534.000	534.000

Fuente: elaboración propia.

El peso de cada segmento en la demanda estimada se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 20. Peso de cada Segmento.

Segmento	Porcentaje Mercado
Empresas	39%
Deportistas	50%
Diabéticos	11%
Total	100%

Fuente: elaboración propia.

Para calcular los ingresos se considera que la mitad de los calcetines demandados son de invierno y la otra mitad son de verano. Además de esto se estima que el 10% de las ventas serán al detalle, al precio mencionado anteriormente.

VI.2 FLUJO DE CAJA

Tabla 21. Flujo de Caja del Proyecto.

Flujo de Caja (\$/año)						
Ítems/Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS						
Producción Calc. Verano (Unid. /Año)		267.000	267.000	267.000	267.000	267.000
Producción Calc. Invierno(Unid /Año)		267.000	267.000	267.000	267.000	267.000
Precio Verano Empresas (\$/Unidad)		5.000	5.160	5.325	5.496	5.671
Precio Invierno Empresas (\$/Unidad)		5.171	5.336	5.507	5.683	5.865
Precio Verano Dep-Diab (\$/Unidad)		5.000	5.160	5.325	5.496	5.671
Precio Invierno Dep-Diab (\$/Unidad)		5.171	5.336	5.507	5.683	5.865
Ganancia de Capital						7.259.643
Otros Ingresos						
Ingresos Totales (\$)		2.715.547.059	2.802.444.565	2.892.122.791	2.984.670.720	3.080.180.183
EGRESOS						
Costos Fijos de Producción						
Costos Variables de Producción		-1.673.556.000	-1.727.109.792	-1.782.377.305	-1.839.413.379	-1.898.274.607
Gastos de Adm. Ventas y Comercialización		-824.616.615	-850.347.529	-878.058.769	-905.478.814	-934.970.259
Depreciación y Amortización		-3.719.833	-3.719.832	-3.719.832	-3.719.832	-3.719.832
Egresos Totales(\$)		-2.501.892.448	-2.581.177.153	-2.664.155.907	-2.748.612.025	-2.836.964.699
Utilidad Antes de Impuestos		213.654.611	221.267.412	227.966.884	236.058.695	243.215.484
Impuesto		39.526.103	37.615.460	38.754.370	40.129.978	41.346.632
Utilidad Después de Impuestos		174.128.508	183.651.952	189.212.514	195.928.717	201.868.852
Mas Depreciación y Amortización		3.719.833	3.719.832	3.719.832	3.719.832	3.719.832
Ganancia de Capital						-7.259.643
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		177.848.341	187.371.784	192.932.346	199.648.549	198.329.042
INVERSIONES PARA						
Imagen Corporativa	-30.000.000					
Calcetines Regalados(encuesta)	-289.728					
Publicidad	-58.496.000					
Capital de Trabajo	-63.274.095					
Recuperación de Capital de Trabajo						63.274.095
ACTUALIZACION FLUJOS FUTUROS(6 -10 AÑOS)						780.989.573
FLUJO NETO DE CAJA	-152.059.823	177.848.341	187.371.784	192.932.346	199.648.549	1.042.592.709
TIR %	130%					
Tasa	12%					
VAN(12%) EN \$	903.487.300					

Fuente: elaboración propia.

VI.3 RESULTADOS

Tabla 22. VAN, TIR del proyecto.

TIR %	130%
Tasa	12%
VAN(12%) EN \$	903.487.300

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. Payback del Proyecto

Payback	1 año
---------	-------

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24. Punto de Equilibrio.

	2012	2013	2014	2015	2016
Punto de Equilibrio	97.894	97.803	97.870	97.783	97.847

Fuente: elaboración propia.

VI.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Como existe una alta dependencia con el proveedor, se analiza lo que ocurre con un aumento en el costo de compra al proveedor.

Tabla 25. Análisis de sensibilidad.

Subida	VAN	TIR	Punto de Equilibrio					Payback
			2012	2013	2014	2015	2016	Recuperación al año
5%	507.485.337	82%	100.124	100.031	100.099	100.010	100.076	1
10%	111.483.374	30%	102.457	102.363	102.432	102.341	102.408	4
15%	-320.365.169							
20%	-798.022.444							

Fuente: elaboración propia.

VI.5 CONCLUSIONES

Con respecto a la demanda estimada de ventas de calcetines, parece correcto calcularla de acuerdo, al porcentaje de ventas que ha realizado la empresa Rove Ltda., en los últimos años, que corresponde al 0,14% del mercado objetivo, el cual se ha conseguido con una inversión casi nula en promoción del producto.

La estimación de tres escenarios factibles y la elección del peor de ellos para los cálculos, se realiza de la base de una potencial crisis internacional, que si no bien no afectaría grandemente al país, si podría afectar en la decisión de compra de los consumidores especialmente del segmento empresas.

Para el caso del porcentaje comprado por cada segmento, este es calculado de acuerdo a su peso en la estimación de ventas, lo cual corresponde a 39%, 50% y 11% para empresas, deportistas y diabéticos, respectivamente. Se considera que solo el 10% de las ventas son al detalle, es decir al precio más alto.

Con respecto a los egresos, como era de esperar el porcentaje mayoritario lo ocupan los costos variables.

La inversión necesaria para el proyecto, consiste en el rediseño de la imagen corporativa, junto con los calcetines regalados a cada encuestado, además de la publicidad requerida, para el posicionamiento de la empresa en el año 0 y el capital de trabajo, la evaluación considera que dicho monto es provisto íntegramente por los socios de la empresa y por el fondo otorgado por Innova Chile.

La tasa de descuento corresponde a 12%, la cual es acorde a productos innovadores, la TIR obtenida del proyecto es de 130%, y el VAN alcanza \$903.487.300

Finalmente el análisis de sensibilidad muestra que un aumento en 15% del costo de adquisición del producto hace inviable el proyecto, lo que implicaría un aumento en el precio de venta del producto o una disminución en el porcentaje entregado a los vendedores.

VII. CONCLUSIONES

El análisis estratégico del proyecto, muestra el comportamiento de la industria en la cual está inmerso el proyecto, obteniendo de ello las oportunidades y amenazas, descubriendo los perfectos sustitutos del producto y el alto poder que posee el proveedor para la empresa, debido a la dependencia en la fabricación del producto.

El análisis de la cadena de valor da una mirada objetiva de las actividades primarias y secundarias, con el objetivo de ayudar a la empresa en un posible rediseño de los procesos involucrados, de tal manera de conseguir que el proyecto desarrollado sea ejecutado óptimamente.

La investigación de mercado, describe el comportamiento de las variables importantes, a la hora de comprar un producto, por parte de los potenciales clientes, de tal manera de guiar en la estrategia de comercialización a seguir.

El plan de marketing estratégico, entrega que la mejor estrategia para competir, es la de liderazgo en costos y diferenciación integrada, junto con esto logra determinar la segmentación de los mercados que hasta ese momento la empresa desconocía, junto con la ampliación del *Target* de Rove, y como poder posicionarse en cada uno de los segmentos, lo que aumenta considerablemente la posibilidad de obtener ingresos.

El plan de marketing táctico, entrega las herramientas para conseguir los objetivos propuesto y como canalizar la estrategia.

La evaluación económica del proyecto clarifica como estas acciones se transforman en resultados, como son los posibles ingresos, junto con análisis detallado de los ítems involucrados, entregando un VAN de \$903.487.300, con una TIR de 130%, un punto de equilibrio el primer año de 97.894 pares de calcetines vendidos y un payback de 1 año.

VIII. RECOMENDACIONES

De la información recopilada del proyecto la empresa Rove debe buscar un proveedor más barato o bien dedicarse a la fabricación del mismo, lo cual otorgaría mayor autonomía y resguardo frente a aumento en el precio del proveedor, junto con lo anterior realizar la reingeniería recomendada y una vez realizado lo anterior analizar el mercado internacional de tal manera de expandirse a otros mercados.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- MICHAEL HITT, R. DUANE IRELAND, ROBERT HOSKISSON, “Administración Estratégica, Competitividad y Globalización”, Editorial Thomson, séptima edición. Año 2007.
- MONTSERRAT OLLE, MARCEL PLANELLAS, JORDI MOLINA, DIEGO TORRES, JOAN ALFONSO, SAMUEL HUSENNMAN, PEDRO SEPULVEDA E IGNACIO MUR. El Plan de Empresa. Editorial Marcombo. Año 1997.

Trabajos de título

- CLAUDIA MAC-LEAN, “plan de negocios para un hotel boutique ubicado en la Patagonia”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor guía:

Jorge Carikeo, profesor co-guía: Marcelo Gerlach, Universidad de Chile, Carrera de Ingeniería Civil Industrial, año 2010.

- JUAN PABLO COVACEVICH, “plan comercial para the t company en el mercado del té listo para beber y las aguas purificadas”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor guía: Enrique Jofré, profesor co-guía: Jorge Carikeo, Universidad de Chile, Carrera de Ingeniería Civil Industrial, año 2009.

Publicaciones

- Encuesta nacional de hábitos en actividad física y deportiva en la población mayor de 18 años, Instituto Nacional de Deportes de Chile, año 2010.
- Encuesta nacional de hábitos en actividad física y deportiva en la población mayor de 18 años, Instituto Nacional de Deportes de Chile, año 2007.
- Prevención de riesgos profesionales, ACHS.
- Indicadores de la Industria, informe de junio 2011, SOFOFA.

Apuntes

- Evaluación de proyectos, IN42A, 1999.

Sitios web

- www.Rove.cl
- www.ine.cl
- www.inapi.cl
- www.achs.cl
- www.aminera.cl
- www.direcmin.cl
- www.dt.gob.cl/legislacion/1611/w3-article-62432.html.
- www.futurolaboral.cl
- www.sernatur.cl
- www.accionrse.cl
- www.cl.tatoo.ws
- www.bcentral.cl
- www.sofofa.cl
- www.adich.cl
- www.idj.cl
- www.expomin.cl
- www.expoandes.cl
- www.monarch.cl
- www.heller.cl
- www.moletto.cl
- www.caffarena.cl

X. ANEXOS

ANEXO A. CÁLCULOS JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En la tabla siguiente se detalla los tres escenarios con los pares vendidos por año y por mes, considerando que en el año se venden a cada persona 3 pares de calcetines de invierno y 3 de verano, el mercado alcanzado corresponde a un 1% del total de personas que usan zapatos de seguridad

Tabla 26. Escenarios y calcetines vendidos

Año			2011	2012	2013	2014	2015
SIN CRISIS			1.681.056,0	1.745.070,0	1.809.084,0	1.873.098,0	1.937.112,0
CON CRISIS			1.294.413,1	1.343.703,9	1.392.994,7	1.442.285,5	1.491.576,2
RECESION			1.146.540,8	1.146.540,8	1.146.540,8	1.146.540,8	1.146.540,8

		2011	2012	2013	2014	2015
	% ALCANZADO	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
SIN CRISIS	Nº Pares/Año	100.863	104.704	108.545	112.386	116.227
	Nº Pares/mes	8.405	8.725	9.045	9.365	9.686

CON CRISIS	Nº Pares/Año	77.665	80.622	83.580	86.537	89.495
	Nº Pares/mes	6.472	6.719	6.965	7.211	7.458

RECESIÓN	Nº Pares/Año	68.792	68.792	68.792	68.792	68.792
	Nº Pares/mes	5.733	5.733	5.733	5.733	5.733

Fuente: elaboración propia.

Con los 3 escenarios es factible el negocio, pero solo se detallará el escenario sin crisis, debido a que el mundo y el país, ha salido recién de la crisis subprime y se está reactivando, por lo que existe una baja probabilidad de experimentar una nueva crisis dentro de los 5 años próximos, los cuales son el horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla 27. Flujo de caja justificación del proyecto

Flujo de Caja (\$/año)						
Ítems/Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS						
Producción N°1(Unid. Equivalentes /Año		50.432	52.352	54.273	56.193	58.113
Producción N°2(Unid. Equivalentes /Año		50.432	52.352	54.273	56.193	58.113
Precio calcetín verano (\$/Unidad)		4.680	4.736	4.793	4.851	4.909
Precio calcetín invierno (\$/Unidad)		4.875	4.934	4.993	5.053	5.113
Ganancia de Capital						27.488.690
Otros Ingresos						
Ingresos Totales (\$)		481.874.702	506.227.007	531.094.378	556.485.668	582.409.872
EGRESOS						
Costos Fijos de Producción						
Costos Variables de Producción		-272.331.072	-286.093.756	-300.147.529	-314.497.395	-329.148.436
Gastos de Adm. Ventas y Comercialización		-126.048.000	-127.560.576	-129.091.303	-130.640.399	-132.208.083
Depreciación y Amortización		-7.943.166	-7.986.023	-7.986.023	-7.986.023	-7.986.023
Egresos Totales(\$)		-406.322.238	-421.640.355	-437.224.855	-453.123.816	-469.342.542
Utilidad Antes de Impuestos		75.552.464	84.586.652	93.869.523	103.361.852	113.067.329
Impuesto (17%)		12.843.919	14.379.731	15.957.819	17.571.515	19.221.446
Utilidad Después de Impuestos		62.708.545	70.206.921	77.911.704	85.790.337	93.845.883
Mas Depreciación y Amortización		7.943.166	7.986.023	7.986.023	7.986.023	7.986.023
Ganancia de Capital						-27.488.690
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		70.651.711	78.192.944	85.897.727	93.776.360	74.343.216
INVERSIONES PARA						
Proyecto de Innovación Tecn.	-67.352.138					
Capital de Trabajo para la Producción	-18.452.211					
Recuperación de Capital de Trabajo						18.452.211
ACTUALIZACION FLUJOS FUTUROS(6 -10 AÑOS)						277.047.554
FLUJO NETO DE CAJA	-85.804.349	70.651.711	78.192.944	85.897.727	93.776.360	369.842.980
TIR %	97%					
Tasa	12%					
VAN(12%) EN \$	330.543.027					

Fuente: elaboracion propia.

A continuación se estiman los costos fijos, el precio que actualmente la empresa Rove, comercializa los calcetines (precio que durante el estudio se evaluara) y el costo asociado a la fabricación de estos. El IPC, proyectado por el banco central corresponde a 1,2% anual

Tabla 28. Costos fijos

	2011	2012	2013	2014	2015
IPC		1,012	1,012	1,012	1,012

COSTOS FIJOS	2011	2012	2013	2014	2015
ARRIENDO	\$ 1.134.000				
LUZ	\$ 100.000				
AGUA	\$ 30.000				
TELEFONO	\$ 200.000				
INTERNET	\$ 40.000				
LOCOMOCION	\$ 2.000.000				
PUBLICIDAD	\$ 1.000.000				
SUELDOS	\$ 6.000.000				
TOTAL MENSUAL	\$ 10.504.000				
TOTAL OFICINAS *1	\$ 10.504.000				
TOTAL ANUAL	\$ 126.048.000	\$ 127.560.576	\$ 129.091.303	\$ 130.640.399	\$ 132.208.083

PRECIO	2011	2012	2013	2014	2015
VERANO	4.680	4.736	4.793	4.851	4.909
INVIERNO	4.875	4.934	4.993	5.053	5.113

COSTO	2011	2012	2013	2014	2015
VERANO	2.600	2.631	2.663	2.695	2.727
INVIERNO	2.800	2.834	2.868	2.902	2.937

Fuente: elaboracion propia.

A continuación de estiman los costos en RRHH, inversión, y depreciacion de los activos fijos, estimacion del capital de trabajo y flujos futuros.

Tabla 29. Costos RRHH

COSTOS RRHH	SUELDO BRUTO
Gerente General	\$ 3.000.000
Gerente Comercial	\$ 2.000.000
Gerente de Operaciones	\$ 1.500.000
Jefe de Ventas	\$ 900.000
Jefe de Personal	\$ 600.000
3 vendedoras	\$ 900.000
Encargada de Bodega	\$ 350.000
Asistente de Bodega	\$ 200.000
secretaria	\$ 400.000
Junior	\$ 250.000
TOTAL	\$ 10.100.000

Fuente: elaboracion propia.

Tabla 30. Inversión

	Precio	Vida Útil(Años)
8 computadores	2.400.000	6
microondas	32.000	9
luces	142.800	6
muebles	1.677.338	7
fax	100.000	3
Maquinaria	40.000.000	10
autos	23.000.000	7
Suma	67.352.138	

Fuente: elaboracion propia.

Tabla 31. Depreciación

	2011	2012	2013	2014	2015	Valor de venta 2016
computadores	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
microondas	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	14.222
luces	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800
muebles	196.763	239.620	239.620	239.620	239.620	479.239
fax	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	0
Maquinaria	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	20.000.000
autos	3.285.714	3.285.714	3.285.714	3.285.714	3.285.714	6.571.429
suma	7.943.166	7.986.023	7.986.023	7.986.023	7.986.023	27.488.690

Fuente: elaboracion propia.

Tabla 32. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
PRODUCCION						
INGRESOS	23.892.954	47.785.908	47.785.908	47.785.908	47.785.908	95.571.816
COSTOS FIJOS						
Arriendos(c/IVA)	2.268.000	2.268.000	2.268.000	2.268.000	2.268.000	2.268.000
Sueldos	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
COSTOS VARIABLES						
Calcetines(c/IVA)	-27.006.165	-27.006.165	-27.006.165	-27.006.165	-27.006.165	-27.006.165
Agua y Energía(c/IVA)						
Compras(c/IVA)	1.071.000	1.071.000	1.071.000	1.071.000	1.071.000	1.071.000
IMPUESTOS						
PPM(1% Ventas s/IVA)	401.562	401.562	401.562	401.562	803.125	401.562
IVA Compras	-23.667.165	-23.667.165	-23.667.165	-23.667.165	-23.667.165	-23.667.165
IVA Ventas	7.629.683	7.629.683	7.629.683	7.629.683	15.259.366	7.629.683
IVA+PPM Mensual	31.698.410	31.698.410	31.698.410	31.698.410	39.729.655	31.698.410
INGRESOS - EGRESOS	-18.452.211	59.453.073	59.453.073	59.453.073	59.453.073	107.238.981
INGRESOS - EGRESOS ACUM	-18.452.211	41.000.862	100.453.935	159.907.007	219.360.080	326.599.060
MIN(INGRESOS- EGRESOS ACUM)	-18.452.211					

Fuente: elaboracion propia.

Tabla 33. Flujos futuros

FLUJOS FUTUROS		2016	2017	2018	2019	2020
FLUJO NETO		75.235.335	76.138.159	77.051.817	77.976.438	78.912.156
TASA	12%	12				
VAN	277.047.554					

Fuente: elaboracion propia.

Por todo lo anterior se estima que en el corto plazo los calcetines de seguridad, se convertirán en elementos de uso estándar en la seguridad industrial de la gran minería, en otras industrias y en otros segmentos, por lo que nuestro cliente, la empresa Rove requiere en forma urgente el desarrollo de un plan comercial, que sea de guía en la realización de su negocio.

ANEXO B. METODOLOGÍA

I. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En la definición del marco estratégico es necesario realizar el análisis Externo e Interno

I.1 ANÁLISIS EXTERNO

I.1.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LOS CALCETINES TÉRMICOS Y ACTIMICROBIALES

Para analizar el entorno externo lo primero es identificar y conocer el mercado que se quiere estudiar, es decir, la industria de los calcetines en Chile, específicamente aquellos con características térmicas y antimicrobianas. Para lo anterior, se realizará una investigación con el fin de identificar y analizar, la evolución a todos aquellos productos que puedan competir con el producto en estudio, junto con los proveedores de dichas empresas, lo mencionado se llevara a cabo a través de la información existente en internet, como portales, revistas y ferias especializadas de los sectores económicos, deportivas y seguridad.

Luego de lo anterior se realizarán reuniones con dichas empresas con el fin de conocer su experiencia y forma de comercializar sus productos, junto con sus factores críticos de éxito.

I.1.2 ANÁLISIS DE PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, corresponde al marco más influyente y el que más se emplea para la evaluación del atractivo de la industria, es un análisis estructural del sector industrial que se basa en las 5 fuerzas básicas mencionadas a continuación:

- Amenaza de nuevos entrantes
- Poder de negociación de proveedores
- Amenaza de sustitutos
- Poder de negociación de compradores
- Rivalidad entre competidores

Junto con la información obtenida en la parte anterior y en los capítulos posteriores, se analizará la relación entre todos los agentes involucrados mencionados anteriormente, donde cada fuerza se desglosara en ítems específicos que recibirán una ponderación dependiendo de su poder, luego de eso se promediaran y se estimara la intensidad de cada fuerza en particular.

I.1.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Se efectuara un análisis del medio, identificando las amenazas y oportunidades que enfrenta el proyecto. Lo anterior se inferirá de los dos puntos anteriores

I.2 ANÁLISIS INTERNO

I.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Para ello se recopilara información disponible en la página web de la empresa Rove y de conversaciones con la gerente general de la empresa.

I.2.2 DESCRIPCIÓN ACTUAL DE PRODUCTOS

Se realizará de acuerdo a las características actuales de los productos ofrecidos por la empresa.

I.2.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Figura 17. Cadena de valor



Fuente: apuntes IN58A. Semestre primavera 2008

El análisis de la cadena de valor se llevara a cabo por medio de un análisis en terreno, a través de conversaciones con todos los agentes involucrados en dichos procesos y de la observación de las actividades implicadas.

I.2.4 EVOLUCIÓN DE VENTAS Y POSICIONAMIENTO ACTUAL

Se estudiarán los flujos de caja de la empresa desde su creación hasta la fecha, dicha información será provista por la gerente general

El posicionamiento actual de la empresa, se realizará a través de un análisis multidimensional (MDS), y el software empleado será el SPSS Statistics, los entrevistados corresponderán al segmento al que actualmente está enfocado Rove, es decir, las empresas que proveen zapatos de seguridad a sus trabajadores y además de esto, una muestra que corresponderá a los nuevos segmentos a los que se podría enfocar el producto, de esta manera conocer el posicionamiento de Rove y de sus competidores.

I.2.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Con la información de los puntos anteriores se obtendrán las fortalezas y debilidades de la empresa.

II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Esta etapa estará compuesta por dos etapas, las cuales se detallan a continuación.

II.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Se realizará una investigación cualitativa, cuyo objetivo será determinar las variables relevantes a investigar en la etapa cuantitativa, esto será realizado a través de encuestas en profundidad con los agentes involucrados en el proyecto, tales como:

- Expertos en el tema de seguridad.
- Usuarios de zapatos de seguridad.
- Empresas que entregan zapatos de seguridad a sus trabajadores.
- Personas que practican deportes y actividades outdoor.
- Personas con pie diabético.

II.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Con las variables determinadas en la etapa anterior se elaborara una encuesta y se aplicara a los segmentos potenciales, de tal manera de concluir la viabilidad y estrategias a seguir.

El instrumento utilizado serán preguntas cerradas, de tal manera de no sesgar las respuestas. El tamaño de la muestra se calculará considerando un nivel de confianza de

un 95% con un error muestral de 10%. El mecanismo para obtener la varianza de la muestra será el caso de máxima varianza lo que da por resultado un valor de 0,5. Con todo lo anterior el total de encuestas a realizar corresponderá a:

$$N = \frac{1,96^2 \times 0,25}{0,1^2} = 96$$

III. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing del proyecto será compuesto por los siguientes puntos.

III.1 MARKETING ESTRATÉGICO

El marketing estratégico a su vez estará conformado por ítems señalados a continuación:

III.1.1 ESTRATEGIA GENÉRICA

Las estrategias de negocios que las empresas pueden elegir para establecer la posición estratégica que quieren son las siguientes:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque en el liderazgo en costos
- Enfoque en la diferenciación
- De liderazgo en costos y diferenciación integrada

Para determinar cuál será la estrategia a seguir por la empresa, se recurrirá a toda la información obtenida, tanto por las investigaciones realizadas por el alumno memorista como de la información disponible en otras fuentes, de esta manera optar por la estrategia más eficiente y efectiva.

III.1.2 ESTRATEGIA STP

Una vez definida la estrategia a seguir se realizarán los siguientes pasos

III.1.2.1 SEGMENTACIÓN

Para poder realizar la segmentación del mercado se recurrirá a las características particulares de los que necesitan el calcetín, ya sea por un uso laboral, de recreación, comodidad, de salud, etc. La información será obtenida de la investigación cualitativa y cuantitativa como de otras fuentes existentes.

III.1.2.2 TARGETING

Luego de haber realizado la segmentación del mercado se procederá a elegir los segmentos en los cuales la empresa competirá, este procedimiento se realizara de acuerdo a las siguientes variables:

- Necesidades específicas de los segmentos
- Tamaño de los segmentos
- Crecimiento de los segmentos
- Ingreso de los segmentos
- Capacidades de la empresa

III.1.2.3 POSICIONAMIENTO

A continuación de elegir los segmentos a los que la empresa se enfocara, con la información recabada se analizará e ideara las acciones a seguir para que la empresa se posicione en cada segmento, es decir cómo se ubicara el producto en la mente de los consumidores, de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

III.2 MARKETING TÁCTICO

III.2.1 PRODUCTO

Se rediseñara el producto de acuerdo las necesidades y atributos preferidos por los consumidores, de acuerdo a la investigación cualitativa y cuantitativa.

III.2.2 PLAZA

Para poder determinar los canales de distribución, que permitan comunicarse con los segmentos escogidos, se analizaran todas las instancias y los procesos

involucrados en los cuales los segmentos adquieren productos similares. Dicha información será obtenida de las investigaciones cualitativa y cuantitativa.

III.2.3 PRECIO

La definición de la estrategia de precios estará compuesta por 3 partes

1. Medición de los costos del producto a través del análisis financiero. En este punto se considerara el costo de producir el calcetín.
2. La identificación del cliente a través de los análisis de los segmentos. Esto es determinar la disposición máxima a pagar por el producto, a través de la investigación cuantitativa.
3. Identificación de la competencia a través de un análisis competitivo. Por medio de un estudio de los precios de la competencia resultado de la información recopilada durante la investigación

El análisis de los puntos anteriores determinara la estrategia final de precios.

III.2.4 PROMOCIÓN

Con una metodología similar a la anterior, se crearan y detallaran, para cada plaza, los elementos y estrategias promocionales para dar a conocer el producto a los segmentos escogidos.

III.2.5 PROCESOS

Para que el proceso de entregar el producto y la conducta de aquellos que lo proveen, repercutan positivamente en la satisfacción del cliente, se realizara un análisis de la situación actual del proceso de venta y una reingeniería de éste si fuese necesario, lo anterior se modelara en *BizAgi Process Modeler*.

III.2.6 PERSONAS

Las etapas de la fuerza de ventas serán de la siguiente manera:

1. Diseño de la fuerza de ventas
 - a) objetivos
 - b) estrategia
 - c) estructura
 - d) tamaño
 - e) incentivos
2. Gestión de la fuerza de ventas
 - a) selección
 - b) capacitación

- c) supervisión
- d) motivación
- e) evaluación

- 3. Mejoramiento de la fuerza de ventas
 - a) capacitación

III.2.7 EVIDENCIA FÍSICA

De tal manera que el cliente, al momento de acercarse a la empresa perciba las bondades del producto y la seriedad de Rove, las dependencias vistas directamente por el cliente, estarán a cargo de un profesional de diseño de interiores. Junto con ello se recabaran los testimonios de clientes satisfechos.

IV EVALUACIÓN ECONÓMICA

IV.1 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Ésta se estimará a partir de la efectividad promedio de la fuerza de ventas de Rove en los últimos años, vale decir, del porcentaje promedio en el que, luego de una serie de reuniones con algún posible cliente, éste decide adquirir el Producto. Además del crecimiento de los segmentos y del porcentaje alcanzado estimado por la empresa.

IV.2 INGRESOS

Será calculado con la estimación de la demanda obtenida para cada segmento por el precio del producto.

IV.3 EGRESOS

Estos serán estimados tomando en cuenta los egresos de Rove, por lo que se solicitará al personal a cargo los datos correspondientes a los últimos años.

IV.4 ESTIMACIÓN TASA DE DESCUENTO Y HORIZONTE DE EVALUACIÓN

La tasa de descuento relevante a este proyecto será de 12%, correspondiente a proyectos innovadores según criterio entregado por CORFO. El horizonte de evaluación del proyecto será de 5 años.

IV.7 FLUJO DE CAJA

Para realizar el flujo de caja se utilizaran los apuntes del curso evaluación de proyectos IN42A.

IV.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se llevara a cabo a través de modificaciones al costo del producto, de tal manera de observar cómo se comporta el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). El software utilizado será Excel 2007.

ANEXO C. MARCO TEÓRICO

LEGISLACIÓN CHILENA SOBRE SEGURIDAD LABORAL

Las leyes que regulan la atención de los accidentes y enfermedades por causa del trabajo aparecen en Europa y EE.UU. a fines del siglo XIX y principios del XX.

En Chile también se dictan algunas disposiciones, pero la primera Ley Orgánica, cuyo número es 3170, se dicta en 1916. Cubre solamente los accidentes; sin embargo, pocos años después es modificada por la Ley 4055, que introduce diversas mejoras, y entre ellas contempla las enfermedades profesionales. Con posterioridad sufre innovaciones y la situación subsiste sin grandes cambios hasta 1968, momento en que se dicta la Ley 16.744, que es la actualmente vigente y que introduce cambios muy importantes, pues establece el Seguro Social Obligatorio de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.

Esta ley no solo protege a los trabajadores desde el punto de vista médico y económico, sino que por primera vez obliga a las empresas y a los trabajadores a realizar actividades de prevención de accidentes. Toma así el espíritu del trabajador de hoy, que no sólo se preocupa de trabajar, sino de realizar en forma segura su labor.

Dentro de este mismo espíritu, la ley obliga al trabajador a participar responsablemente en la conducción de la prevención, a través de los comités paritarios.

El legislador ha visto que la participación de los trabajadores es vital para asegurar una prevención de riesgos duradera, y que sin esa participación cualquier programa de prevención tendrá sólo un éxito muy relativo.

DECRETOS 40 Y 54 DE LA LEY 16.744

Las leyes anteriores a la 16.744 eran eminentemente compensatorias, es decir, ocurrido el infortunio se preocupaban de proporcionar atención médica, pago de subsidios y compensaciones ante incapacidades permanentes y muertes.

La ley vigente se preocupa, además de los aspectos compensatorios, de exigir y promover acciones tendientes a evitar que ocurran accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Incorpora el criterio preventivo, obligando a participar a todos los sectores involucrados en la materia: organismos estatales (Ministerio de Salud e INP) mutualidades de empleadores, sector empresarial y sector laboral.

Se introduce como obligación la creación de departamentos de prevención de riesgos en las empresas, se establecen los requisitos de idoneidad para los encargados de dirigirlos y se incorpora al trabajador como parte responsable e integrante de las acciones de prevención de riesgos a través de los comités paritarios de higiene y seguridad.

Las disposiciones anteriores contempladas en la Ley 16.744 están reglamentadas en los decretos conexos N° 40 y N° 54 de 1969.

FUNCIONES FISCALIZADORAS DEL MINISTERIO DE SALUD

Corresponde al Ministerio de Salud la competencia general en materia de supervigilancia y fiscalización de la prevención, higiene y seguridad de todos los sitios de trabajo, cualesquiera que sean las actividades que en ellos se realicen. Además, le corresponde fiscalizar las actividades de

prevención que desarrollan los organismos administradores del seguro, en particular las mutualidades de empleadores y las empresas de administración delegada.

FUNCIONES PREVENTIVAS DE LAS MUTUALIDADES

Las mutualidades están obligadas a realizar actividades permanentes de prevención de riesgos. Deben contar con una organización estable que permita realizar en forma permanente acciones sistematizadas de prevención de riesgos en las empresas adheridas.

FUNCIONES PREVENTIVAS DE LAS EMPRESAS DE ADMINISTRACION DELEGADA

Las actividades de prevención que deben desarrollar las empresas facultadas para administrar el seguro en forma delegada serán de carácter permanente y efectivo, basadas en una organización estable y a cargo de uno o más expertos en prevención.

DEPARTAMENTO DE PREVENCION DE RIESGOS

Departamento de Prevención de Riesgos Profesionales es aquella dependencia de la empresa a cargo de planificar, organizar, ejecutar y supervisar acciones permanentes para evitar accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

La estructura debe estar en función de la magnitud de la empresa y la naturaleza e importancia de los riesgos, pero deberá contar con los medios materiales y humanos necesarios para ejecutar las siguientes acciones mínimas:

- Reconocimiento y evaluación de riesgos de accidentes o enfermedades profesionales.
- Control de riesgos en el ambiente o medios de trabajo.
- Acción educativa de prevención de riesgos.
- Registro de información y evaluación estadística de resultados.
- Asesoramiento técnico a los comités paritarios, supervisores y línea de administración técnica.

EMPRESAS OBLIGADAS A ESTABLECER DEPARTAMENTOS DE PREVENCIÓN

Toda empresa que ocupe más de 100 trabajadores debe contar con un Departamento de Prevención de Riesgos Profesionales dirigido por un experto en la materia.

El art. 9° del Decreto N° 40 define al experto, lo subdivide en profesional y práctico, fija los requisitos que debe cumplir cada uno de ellos y entrega al Ministerio de Salud la facultad para calificar y reconocer la calidad de expertos. Ninguna persona podrá desempeñarse como experto en prevención sin estar inscrito en los registros de expertos que lleva el Ministerio de Salud.

COMITES PARITARIOS

En toda empresa o faena en que trabajen más de 25 personas deben organizarse comités paritarios de higiene y seguridad.

Los comités paritarios de higiene y seguridad deben estar compuestos por 3 representantes de la empresa y 3 representantes de los trabajadores. Además de 3 representantes suplentes por cada parte. Si en la empresa existiera un Departamento de Prevención de Riesgos Profesionales, el experto que lo encabezaría formaría parte por derecho propio de los comités paritarios que en ellas existan, sin derecho a voto. Las decisiones del comité paritario, adoptadas en el ejercicio de las atribuciones que les encomienda la ley N° 16.744, son obligatorias para la empresa y los trabajadores.

Son funciones de los comités paritarios de higiene y seguridad:

1. Asesorar e instruir a los trabajadores para la correcta utilización de los instrumentos de protección.
2. Vigilar el cumplimiento, tanto por parte de la empresa como de los trabajadores, de las medidas de prevención, higiene y seguridad.
3. Investigar las causas de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales que se produzcan en la empresa.
4. Decidir si el accidente o la enfermedad profesional se debió a negligencia inexcusable del trabajador.
5. Indicar la adopción de las medidas de seguridad e higiene que sirvan para la prevención de riesgos profesionales.
6. Cumplir las demás funciones o misiones que le encomiende el organismo administrador respectivo.
7. Promover la realización de cursos de adiestramiento destinados a la capacitación profesional de los trabajadores.

DEFINICIÓN DE ACCIDENTE

Accidente es todo hecho inesperado que interrumpe un proceso normal y que puede llegar a producir lesiones o daños. No es necesario que haya lesiones en un accidente: basta que exista sólo una interrupción. Además, esta interrupción es inesperada.

El accidente es un hecho y como tal tiene una serie de consecuencias, tales como: la lesión o el daño de las personas, la pérdida de tiempo y el daño al equipo.

Al producirse una lesión se producen una serie de consecuencias indirectas como son:

Consecuencias para los lesionados

- Reducción de los ingresos. Aunque el seguro cubre la mayor parte de los gastos, el accidentado no podrá hacer trabajos extras ni fuera ni dentro del hogar.
- Desorganización de actividades fuera del hogar. Muchas veces se pasan agradables momentos con los amigos, los que no se pueden realizar si la persona está lesionada.
- Desorden de la vida familiar. La persona accidentada muchas veces se molesta al sentir que no puede colaborar con todas sus fuerzas.
- Desconfianza en sí mismo.

Consecuencias para la empresa

Además de estas consecuencias para los lesionados, también se producen consecuencias graves para la empresa: pagos extraordinarios, falta de ánimo de los trabajadores, sobretiempos y muchos otros que hacen subir el costo no asegurado de la empresa.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Las empresas hoy en día juegan un rol cada vez más activo en las sociedades en las que operan; ya no sólo son generadoras de empleo y riqueza sino que aportan al desarrollo de las comunidades en las que están insertas.

En Chile y Latinoamérica la opinión pública como la sociedad civil, en general han comenzado no tan sólo a esperar sino que a exigir que las empresas se comporten como "buenos ciudadanos corporativos". Desde el punto de vista de las empresas que operan en Chile, esto ya no es sólo una condición ética sino un imperativo para el éxito de sus negocios en el largo plazo.

Aunque no existe una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), esta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Ella es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración.

En la última década, un gran número de empresas ha reconocido los beneficios en el bottom-line de incorporar prácticas y políticas socialmente responsables. Sus experiencias han sido respaldadas por una serie de estudios empíricos que demuestran que la RSE tiene impactos positivos sobre los valores empresariales, medidos en varias formas.

Las Compañías además se han alentado a adoptar o expandir esfuerzos de RSE como resultado de la presión proveniente de los consumidores, los proveedores, la comunidad, los inversionistas, las organizaciones activistas y otros stakeholders.

NORMATIVA LEGAL SOBRE IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD

La Normativa legal actual contempla los siguientes ítems en los implementos de seguridad personal:

- Protección de pies y piernas.
- Protección de dedos – manos – brazos.
- Protección de cabeza.
- Protección de ojos – cara.

- Protección de la piel.
- Protección de vías respiratorias.
- Protección de la totalidad del cuerpo.

ZAPATO DE SEGURIDAD

A continuación se detallan los diferentes tipos de zapatos de seguridad:

- **Puntera Protectora:** se usan para proteger los dedos de la caída de grandes pesos y evitar algún tipo de lesión producida por un golpe. Las puntas son normalmente de acero.
- **Conductores:** son diseñados para disipar la electricidad, para evitar que se produzcan chispas estáticas. Se emplean en sala de operaciones de hospitales y en ciertas tareas de industrias de explosivos o donde se manejan sustancias altamente inflamables.
- **No Conductores:** fabricación de materiales con ausencia de todo tipo de metales, salvo en la punta protectora que sea bien aislada. Se emplea para trabajar en zonas donde existe algún riesgo eléctrico.
- **De Fundición:** es un botín diseñado con ligas elásticas a sus lados para evitar la entrada de chispas o rociados de metal fundido.
- **Impermeables:** son aquellas fabricadas en plástico de tal manera que sea impermeable para evitar el contacto de productos químicos o de aguas negras contaminadas.
- **Calzado Especial:** en ciertas actividades económicas donde existen diferentes tipos de riesgo, hay zapatos especiales.

PROBLEMAS MÁS FRECUENTES EN LOS PIES POR EL USO DE ZAPATOS DE SEGURIDAD Y AL PRACTICAR DEPORTES

Figura 18. Problemas más frecuentes al usar zapatos de seguridad y al practicar deportes.



Las uñas encarnadas ocurren cuando la orilla de una uña se clava en la piel y crece. La piel puede ponerse roja e infectarse. Son producidas cuando se cortan demasiado y profundamente las esquinas de las uñas de los pies. Las uñas también se pueden encarnar cuando los zapatos están muy apretados.



Las verrugas plantares son causadas por un virus. Generalmente se forman en la planta del pie.



El pie de atleta es un hongo que hace que la piel se ponga roja y se parta. Produce comezón. La piel partida entre los dedos permite que los microbios entren en la piel. Si los niveles de glucosa en la sangre son altos, el exceso de glucosa alimenta los microbios y hace que la infección empeore. La infección puede pasar a las uñas de los pies volviéndolas más gruesas, amarillas y difíciles de cortar.

Fuente. www.erasalud.com

DEPORTE

Existen diversas definiciones, pero en este trabajo se utilizará la obtenida en la encuesta nacional de hábitos en actividad física y deportiva en la población mayor de 18 años del año 2010, donde se define al deporte como aquella actividad física en la que se debe respetar un conjunto de reglas y que es realizada con afán competitivo. Aunque la capacidad física suele ser clave para el resultado final de la práctica deportiva, otros factores también son decisivos, como la agudeza mental o el equipamiento del deportista. Más allá de la competencia, los deportes resultan un entretenimiento para quienes lo practican y para los espectadores.

Aunque a veces suelen confundirse los conceptos de deporte y actividad física, éstos no son sinónimos. La actividad física es una simple práctica, mientras que el deporte implica una competencia que siempre arroja un resultado.

ACTIVIDAD OUTDOOR

No existe definición según la RAE (Real Academia Española). En estricto inglés se define como cualquier área fuera de un techo o cobertizo. Sin embargo, para la gran mayoría de las personas, la palabra outdoor significa mucho más que eso.

También se explica que la actividad outdoor generalmente se relaciona con cosas hechas lejos de la civilización, las cuales pueden servir para disfrutar de escenarios naturales, para eliminar el estrés o simplemente disfrutar la vida y relajarse.

Algunos ejemplos de actividades outdoor son los siguientes:

- La escalada: es una actividad que consiste en realizar ascensos sobre paredes de fuerte pendiente. En la escalada hay alturas de peligro considerable y con el objetivo de tener seguridad se utiliza equipo de protección.
- Snowboard: es uno de los deportes que cada día cuenta con más adeptos. La técnica es intentar mantener el equilibrio sobre una tabla y deslizarse por la nieve intentando, para los más experimentados, alguna que otra acrobacia.
- Descenso de cañones: consiste, en descender a lo largo de los tajos naturales que hay en la montaña, producidos, casi siempre, por la erosión del agua. Andar, nadar, saltar o sumergirse bajo las aguas de los sifones completan esta actividad tan variada.

LA PLATA COMO AGENTE ANTIMICROBIANO

Los antimicrobianos son sustancias naturales o sintéticas, orgánicas o inorgánicas, que inhiben el crecimiento de los microorganismos (bacterias, hongos, levaduras, virus y protozoos). Su eficacia depende de parámetros como su concentración, tipo de microorganismo y de sustrato, además de temperatura, pH, humedad y niveles de oxígeno. Para ser eficaces, los iones de plata deben interactuar con el microorganismo penetrándolo. La plata se introduce en el interior de la célula a través de unos transportadores de metales presentes en su membrana, compitiendo con ellos por los lugares de captación.

Los iones de plata actúan interfiriendo en la permeabilidad gaseosa de la membrana (respiración celular) y una vez en el interior de la célula, alteran su sistema enzimático, inhibiendo su metabolismo y producción de energía y modificando su material genético. El resultado es que el microorganismo pierde rápidamente toda capacidad de crecer y reproducirse. De esta manera se evita el desarrollo de microorganismos patógenos como 'Salmonella', 'Legionella', 'Escherichia coli' y 'Staphylococcus aureus', entre otros.

Una de las virtudes de la plata es que constituye un antimicrobiano de amplio espectro. La plata iónica destruye las bacterias, hongos, virus y protozoos, aunque es menos activa frente a microorganismos más resistentes, como las esporas. Además, los estudios revelan que es muy poco probable que los microorganismos desarrollen algún tipo de resistencia al tratamiento. Son ecológicos, permanentes y no contaminantes. Los iones de plata quedan atrapados en un sustrato matriz o film protector desde donde actúan. A diferencia de otros productos desinfectantes químicos, su actividad es continua y duradera, no eliminándose a través de la limpieza del producto tratado. Además, su efecto es limpio e inócuo para otros seres vivos. No tienen efectos tóxicos en las células humanas 'in vivo'.

Aplicación

En las aplicaciones y productos más propensos al desarrollo microbiano, la incorporación de agentes antimicrobianos como los iones de plata en el material matriz del producto o en el recubrimiento del mismo para inhibir la proliferación de microbios supone una eficaz medida de precaución complementaria a la limpieza periódica con desinfectantes químicos.

En el ámbito alimentario, el tratamiento por iones de plata se está aplicando actualmente a neveras domésticas, máquinas de hielo, papeles y envases alimentarios, tablas y cuchillos, superficies, cintas transportadoras y maquinaria de la industria agroalimentaria, jabones líquidos para el lavado de manos a base de óxido de plata, productos de limpieza profesional junto con el agua oxigenada. Todas estas aplicaciones están relacionadas con los alimentos e impiden que los microorganismos crezcan y se desarrollen, por lo que son un factor más para tener en cuenta en el cada día más exigente campo de la seguridad alimentaria.

EL COBRE COMO AGENTE ANTIMICROBIANO

Investigaciones científicas sugieren que el cobre elimina microbios tales como bacterias, hongos, y virus, mediante un ataque multifacético. El mecanismo por el cual el cobre actúa como antimicrobiano es complejo, pero se puede resumir a continuación.

Las investigaciones sugieren que el cobre al entrar en contacto con los microbios interactúa con ellos mediante dos pasos secuenciales. El primer paso es la directa interacción entre el cobre con la membrana externa del microorganismo, causando su ruptura. El segundo paso está relacionado con la pérdida de los nutrientes vitales y agua en el microbio a través de las perforaciones en la pared celular, causando el debilitamiento general de este.

DIABETES MELLITUS

La diabetes mellitus es una afección crónica que aparece cuando el páncreas no produce insulina o cuando el organismo no puede emplear eficazmente la insulina producida. Esto provoca hiperglicemia (exceso de azúcar en la sangre), que daña considerablemente numerosos sistemas del organismo, especialmente el sistema vascular y el sistema nervioso.

Tipos de Diabetes

Existen dos tipos de diabetes: Tipo 1 (que requiere insulina para sobrevivir) y Tipo 2 (que no necesita insulina para vivir). Las personas con diabetes Tipo 1 no producen insulina. Aquellas con diabetes Tipo 2 producen insulina pero no pueden emplearla eficazmente. En ambos casos se requiere la hormona para regular el metabolismo.

Pie Diabético

Es una de las complicaciones más frecuentes de la diabetes. Participan el sistema nervioso, compromiso de los vasos sanguíneos y una infección. El compromiso neurológico produce

deformidades en el pie, disminución del sudor y se agregan sensaciones como ardor, dolor u hormigueo.

Como consecuencia de las alteraciones vasculares, se puede producir atrofia de la piel; pérdida de pelos; frialdad y alteraciones en las uñas, generalmente se produce esto con los vasos sanguíneos pequeños, la cantidad de sangre que llega disminuye y puede producirse la falta de irrigación y la gangrena.

Como tenemos un pie que tiene ciertas alteraciones en su forma, que siente y duele menos, con una circulación alterada, puede sufrir heridas y quemaduras que pueden pasar inadvertidas inicialmente. Todo esto facilita la aparición de úlceras e infecciones que son de mayor importancia, gravedad y de manejo médico y tratamiento más prolongado.

Los diabéticos deben prestar atención al cuidado de sus pies, por ser una de las partes del cuerpo más propensas al riesgo de complicaciones que es necesario prevenir. Diversos factores pueden conducir a alteraciones en los pies, entre las cuales destacan la neuropatía (pérdida de la sensibilidad), el daño a los vasos sanguíneos (problemas de circulación) y las infecciones.

ANEXO D: PONDERACIÓN ANÁLISIS DE PORTER

Tabla 34. Amenaza de Nuevos Entrantes

NIVEL DE PODER			
Amenaza de Nuevos Entrantes	AMENAZA BAJA(1)	AMENAZA MEDIA(2)	AMENAZA ALTA(3)
Economías de escala.	1		
Diferenciación de productos.	1		
Valor de la marca.			3
Costos de cambio.		2	
Requerimientos de capital.		2	
Desventajas de costos que no dependen de la escala.	1		
Ventajas en la curva de aprendizaje.	1		
Acceso a canales de distribución.		2	
Políticas públicas.			3
Mejoras en la tecnología.		2	
Represalias esperadas.			3
PROMEDIO	1,8		
INTENSIDAD PODER	MEDIO		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 35. Poder de Negociación de Proveedores

NIVEL DE PODER			
Poder de Negociación de los Proveedores	BAJO(1)	MEDIO(2)	ALTO(3)
Facilidades o costes para el cambio de proveedor.			3
Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.			3
Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.		2	
Costo de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.			3
PROMEDIO	2,8		
INTENSIDAD PODER	ALTO		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 36. Amenaza de Productos Sustitutos

NIVEL DE PODER			
Amenaza de Productos Sustitutos	BAJO(1)	MEDIO(2)	ALTO(3)
Disponibilidad de sustitutos cercanos.			3
Propensión del comprador a sustituir.		2	
Costo o facilidad de cambio del comprador.		2	
Precios relativos de los productos sustitutos.		2	
PROMEDIO	2,3		
INTENSIDAD PODER	MEDIO ALTO		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 37. Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

NIVEL DE PODER			
Poder de Negociación de los Compradores o Clientes	BAJO(1)	MEDIO(2)	ALTO(3)
Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.		2	
Grado de dependencia de los canales de distribución.		2	
Posibilidad de negociación,		2	
Volumen comprador.		2	
Costos del cliente de cambiar de empresa.		2	
Disponibilidad de información para el comprador.			3
Capacidad de integrarse hacia atrás.	1		
Existencia de productos sustitutos.		2	
Sensibilidad del comprador al precio.		2	
Análisis RFM del cliente			3
PROMEDIO	2,1		
INTENSIDAD PODER	MEDIA		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 38. Intensidad de la Rivalidad de los Competidores

NIVEL DE PODER			
Intensidad de la Rivalidad de los Competidores	BAJO(1)	MEDIO(2)	ALTO(3)
Numerosos competidores o competidores equilibrados			3
Crecimiento de la Industria		2	
Costos fijos o Costos de almacenaje		2	
Diferenciación de productos o costos por cambiar		2	
Altas barreras para la salida			3
PROMEDIO	2,4		
INTENSIDAD PODER	MEDIO ALTO		

Fuente: elaboración propia.

ANEXO E: DISEÑO DE ENCUESTA

¿En qué se fija al momento de comprar implementos de seguridad, deportivos o de cuidado para su pie (dependiendo del segmento)?

- a. En el precio
- b. En la marca
- c. Mayores canales de distribución
- d. Calidad
- e. Mayor alternativas de pago
- f. Mayor garantía

¿Compra calcetines especiales?

- a. Si
- b. No

¿A qué empresas compraron sus calcetines?

- a. Nómbrelo

¿Cuáles son sus razones para no comprar calcetines?

- a. No los necesitan
- b. Son muy caros
- c. No saben donde los venden
- d. No les han servido
- e. otra

¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por un calcetín con propiedades integradas antimicrobianas y térmicas?

- a. \$3000 - \$3990
- b. \$4000 - \$4990
- c. \$5000 - \$5990
- d. \$6000 - \$6990
- e. \$7000 - \$7990
- f. \$8000 - \$8990
- g. \$9000 - \$9990
- h. \$10000 – más

¿En qué tienda ha comprado calcetines?

- a. Nómbrala

¿Mencione su color favorito de calcetines?

- a. Nómbrala

¿Cuál es su talla de zapatos?

- a. N6mbrela

Solo para deportistas

¿Qu6 deporte o Actividad f6sica practica m6s de 3 veces a la semana?

- a. N6mbrela

Sobre fotograf6as del producto Rove

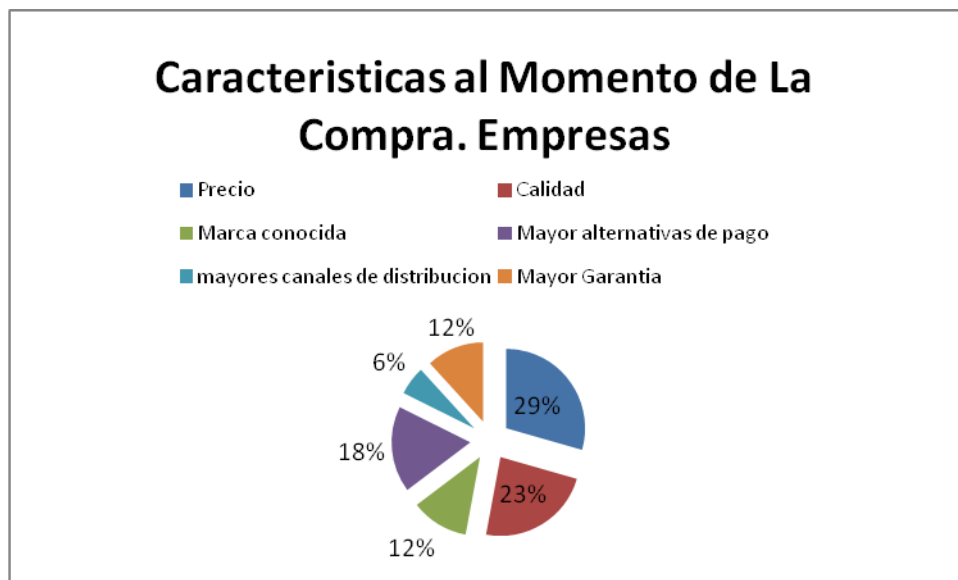
¿Comprar6 dicho calcet6n si es antimicrobiano y t6rmico?

- a. Si
- b. No
- c. No se

ANEXO F: RESULTADOS ETAPA CUANTITATIVA

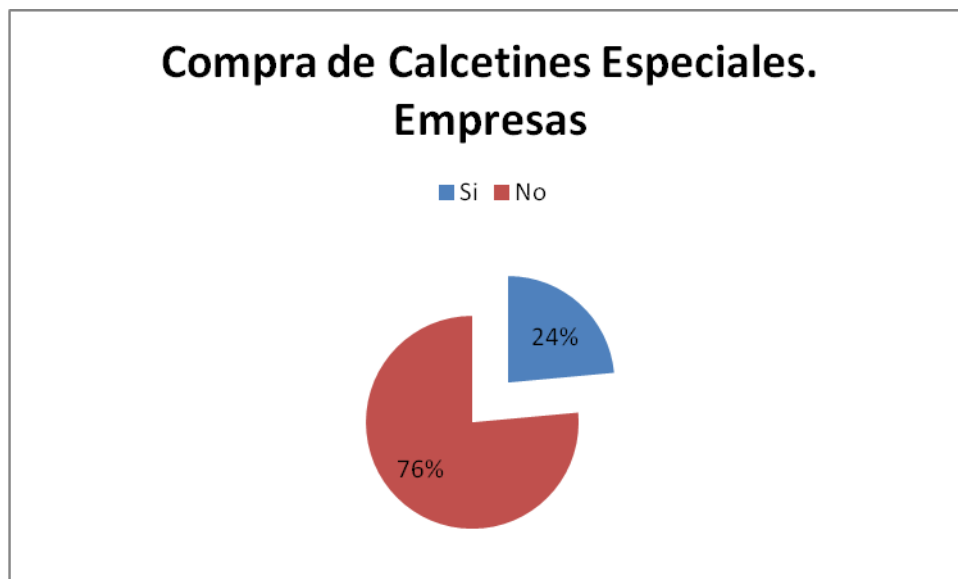
SEGMENTO EMPRESAS

Figura 19. Características al momento de la compra de Implementos de Seguridad. Empresas



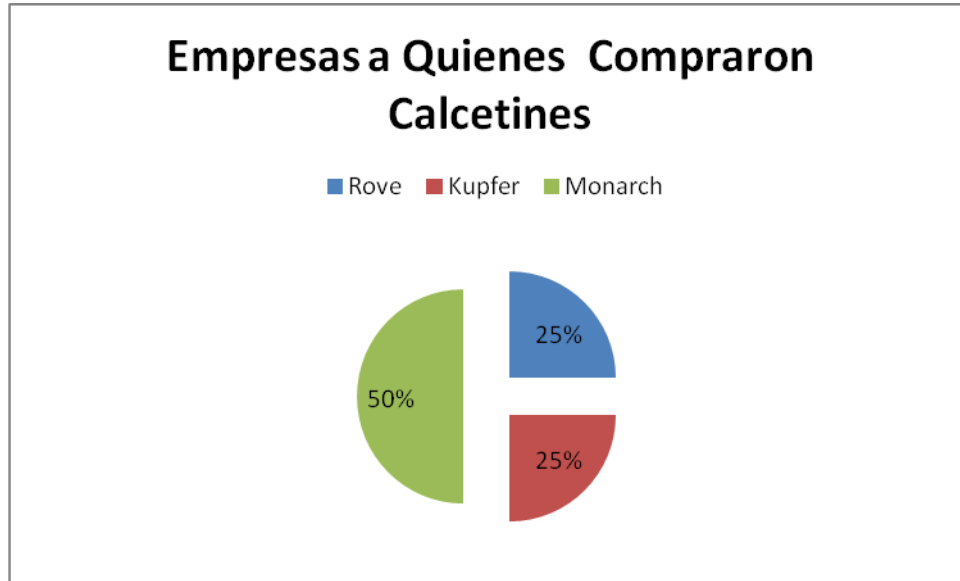
Fuente: elaboración propia

Figura 20. Compra de Calcetines para los Trabajadores. Empresas



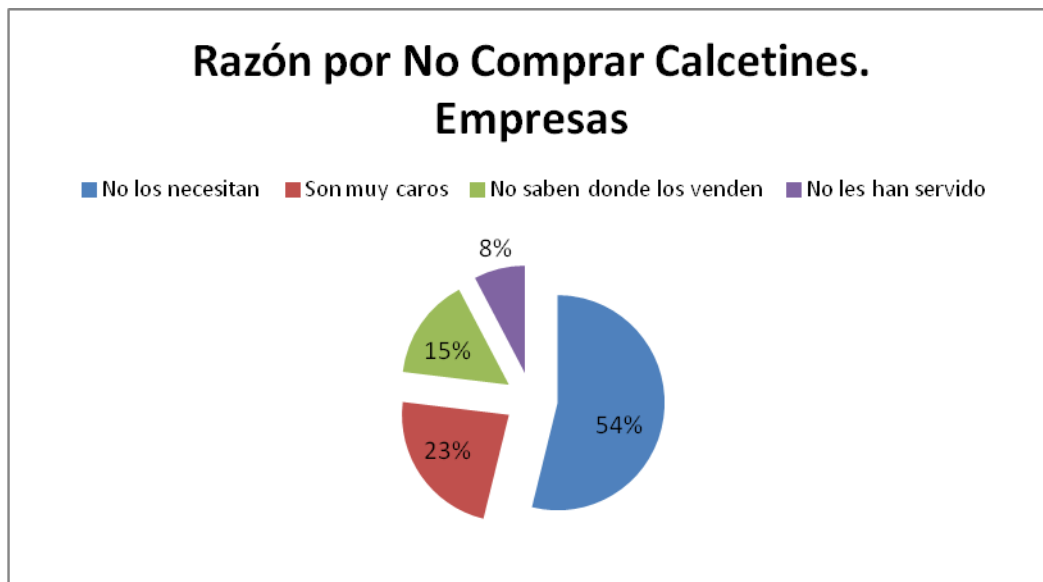
Fuente: elaboración propia

Figura 21. Empresas a Quienes Compraron Calcetines. Empresas



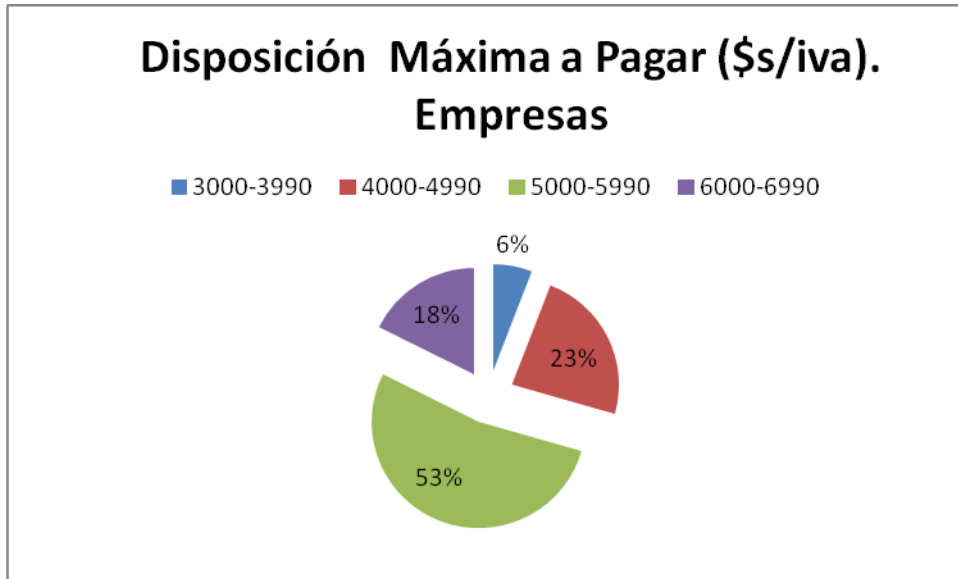
Fuente: elaboración propia

Figura 22. Razón por No Comprar Calcetines. Empresas



Fuente: elaboración propia

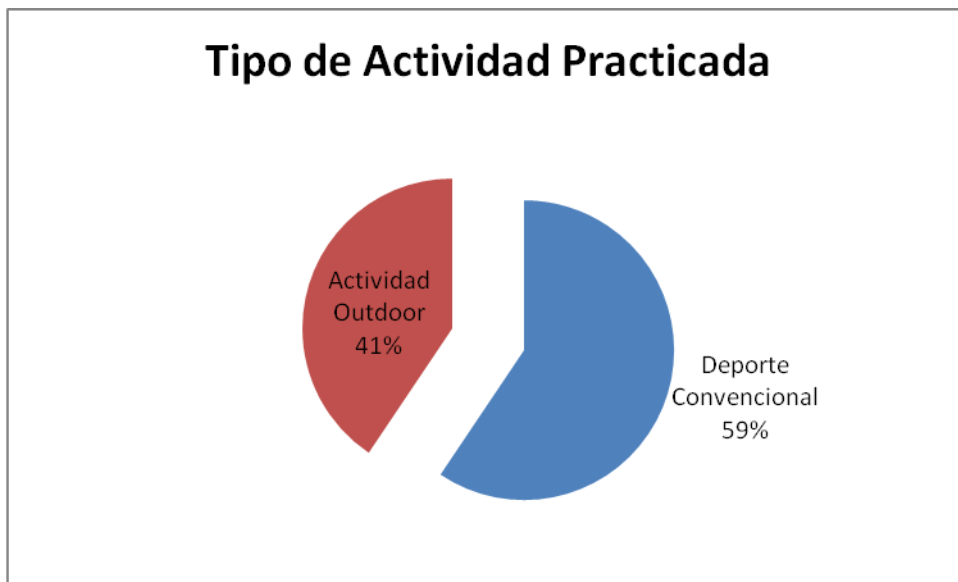
Figura 23. Disposición Máxima a Pagar por Calcetines Especiales. Empresas



Fuente: elaboración propia

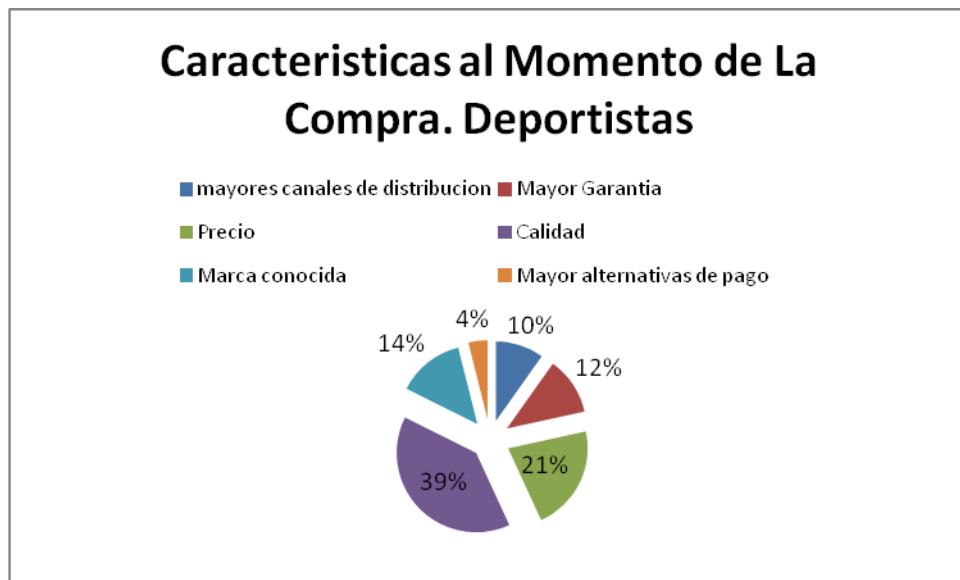
SEGMENTO DEPORTISTAS

Figura 24. Tipo de Actividad Practicada



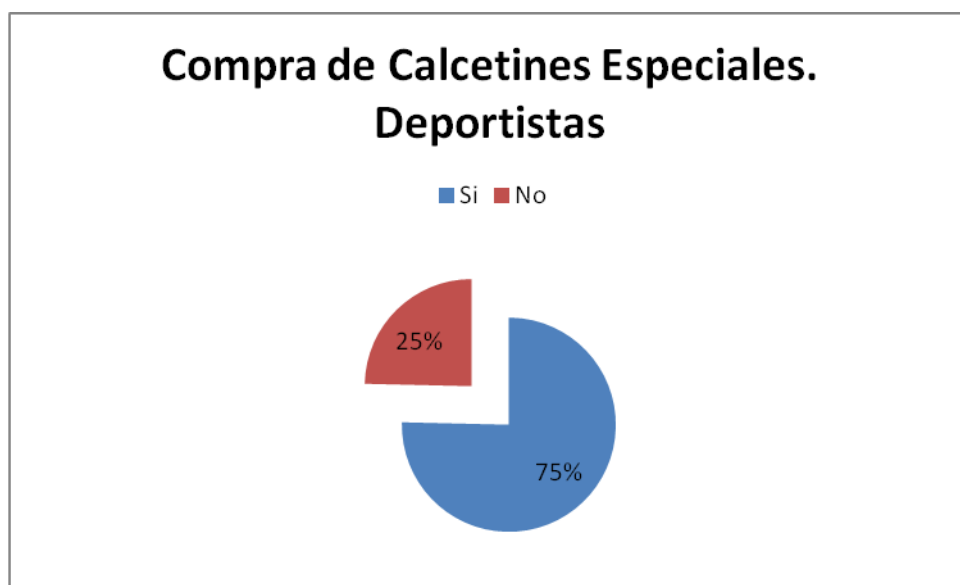
Fuente: elaboración propia

Figura 25. Características al Momento de Comprar Implementos Deportivos. Deportistas



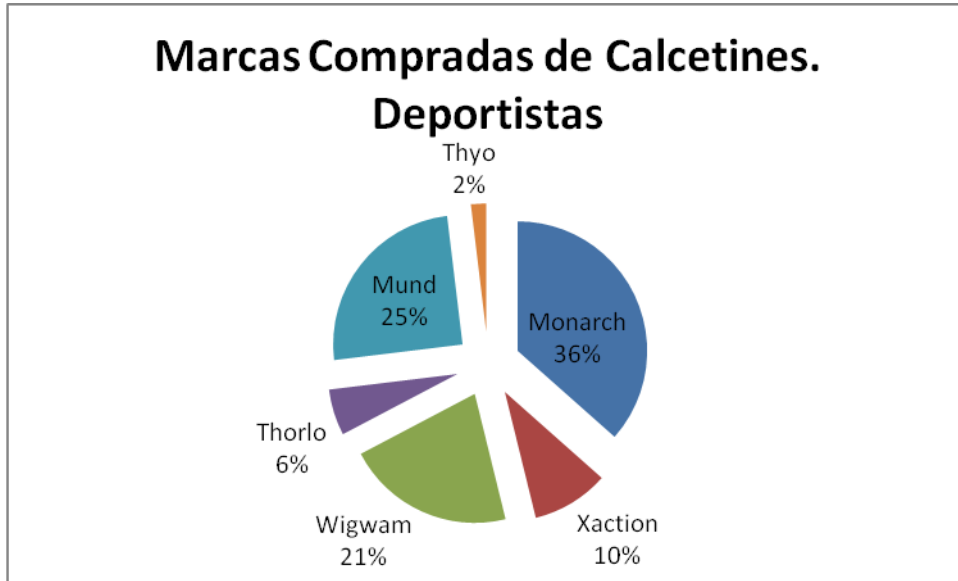
Fuente: elaboración propia

Figura 26. Compra de Calcetines Especiales. Deportistas



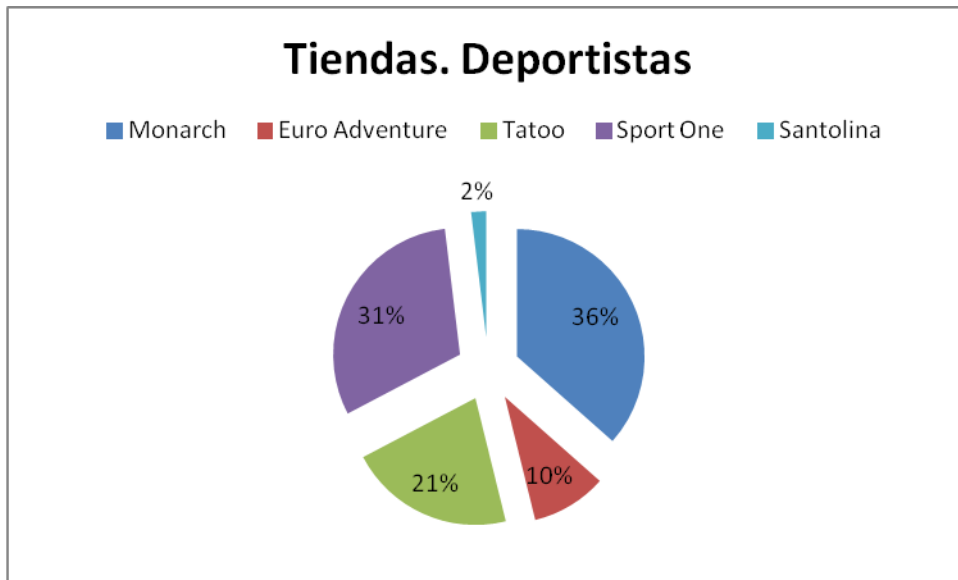
Fuente: elaboración propia

Figura 27. Marcas Compradas de Calcetines



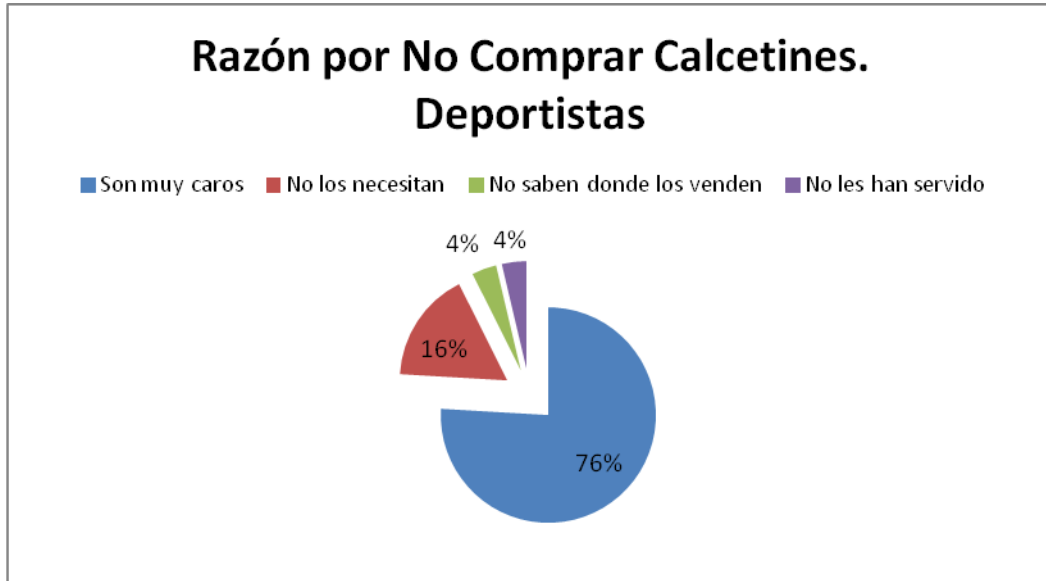
Fuente: elaboración propia

Figura 28. Tiendas en las cuales Compraron Calcetines. Deportistas



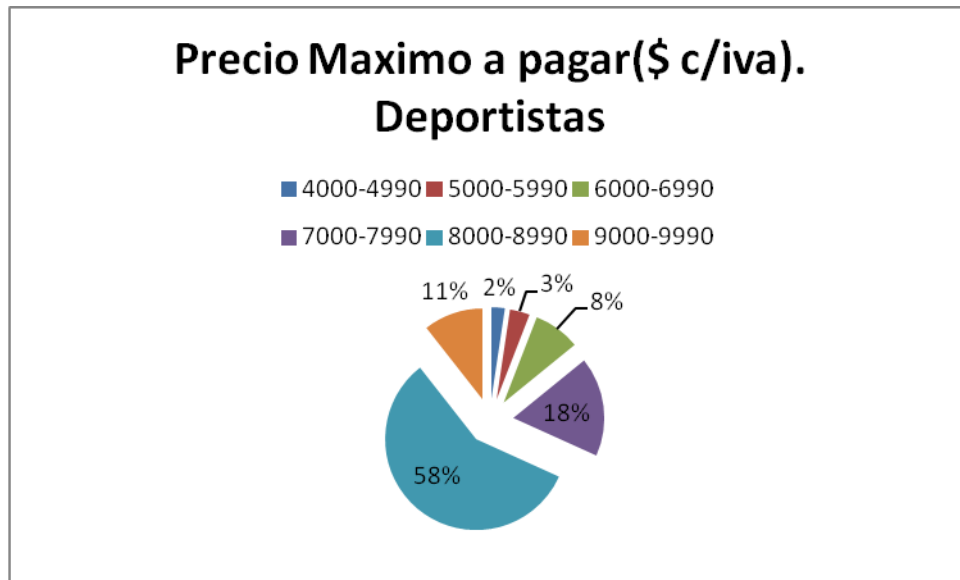
Fuente: elaboración propia

Figura 29. Razón por No Comprar Calcetines. Deportistas



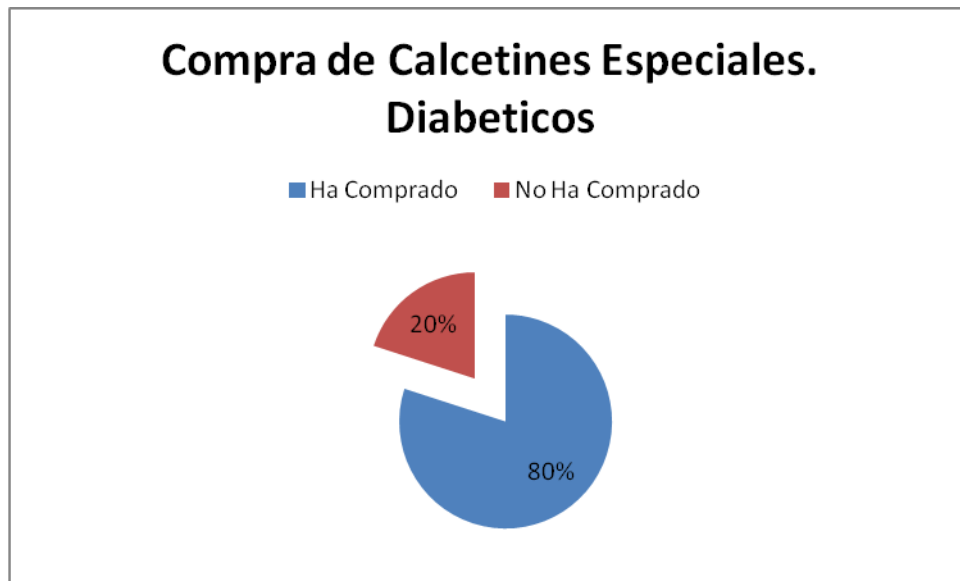
Fuente: elaboración propia

Figura 30. Precio Máximo a Pagar. Deportistas



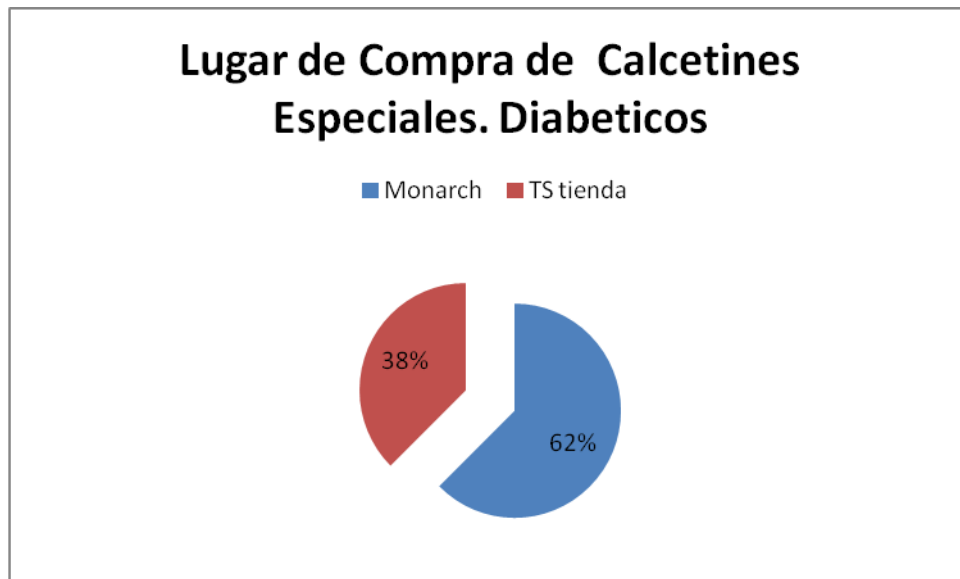
Fuente: elaboración propia

Figura 31. Compra de Calcetines Especiales por Diabéticos



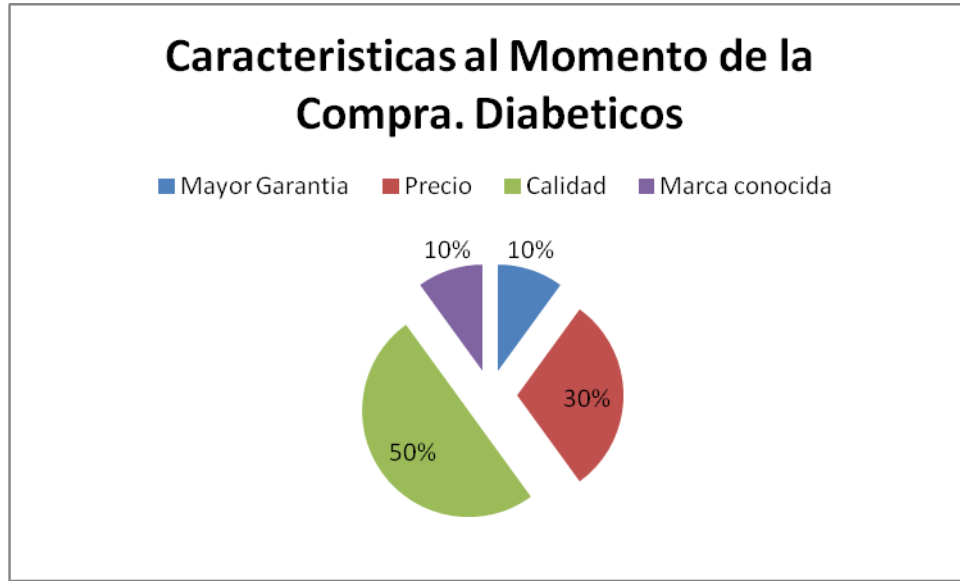
Fuente: elaboración propia

Figura 32. Lugar de Compra de Calcetines Especiales por Diabéticos



Fuente: elaboración propia

Figura 33. Características al Momento de la Compra para productos para el pie



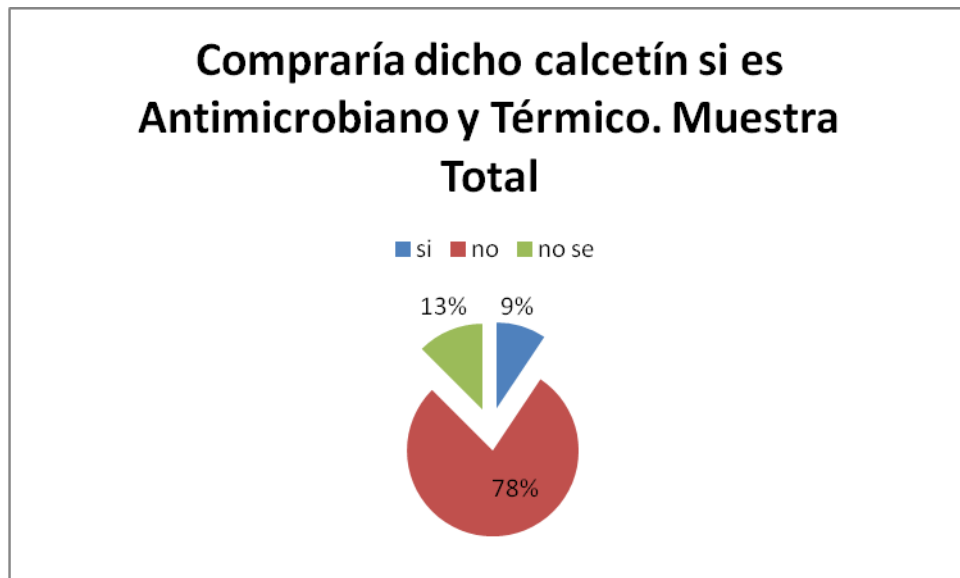
Fuente: elaboración propia

Figura 34. Disposición Máxima a Pagar por calcetines antimicrobianos y termicos.



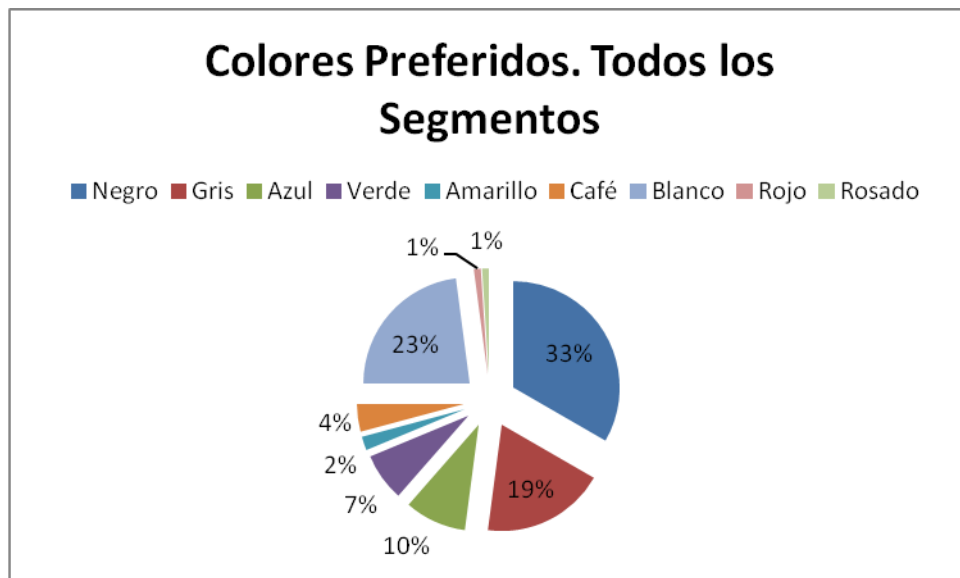
Fuente: elaboración propia

Figura 35. Compraría dicho calcetín si es antimicrobiano y térmico.



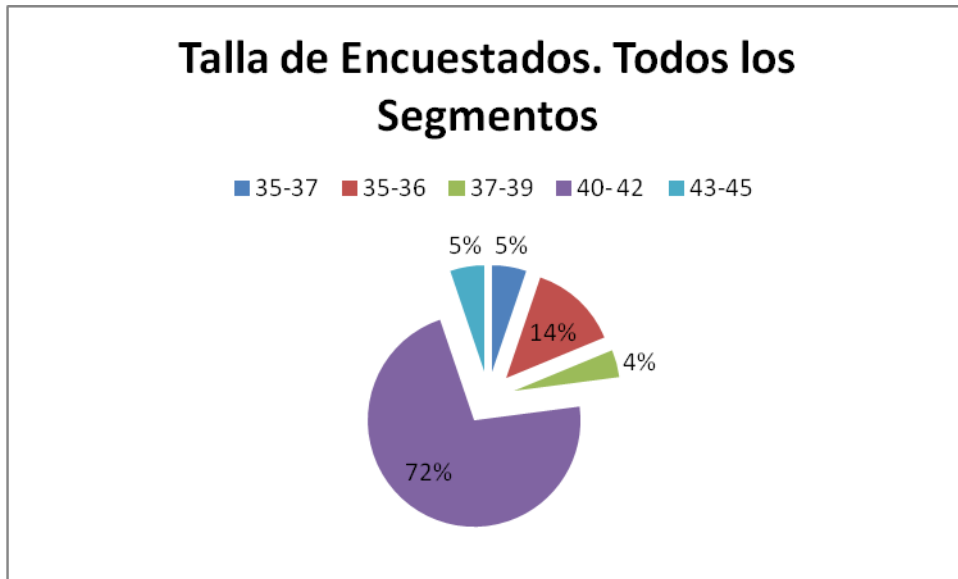
Fuente: elaboración propia

Figura 36. Colores preferidos por los segmentos



Fuente: elaboración propia.

Figura 37. Talla de Encuestados. Todos los segmentos



Fuente: elaboración propia.

ANEXO G: DEFINICIONES ACORDE AL PROYECTO

ANTIMICROBIANO

Un antimicrobiano es una sustancia que mata o inhibe el crecimiento de microbios, tales como bacterias, hongos, parásitos o virus

ANTIMICÓTICO

Se entiende por anti fúngico o antimicótico a toda sustancia que tiene la capacidad de evitar el crecimiento de algunos tipos de hongos o incluso de provocar su muerte. Dado que los hongos además de tener usos beneficiosos para el ser humano (levadura del pan, hongos de fermentación de los quesos, los vinos, la cerveza, entre otros muchos ejemplos) forman parte del colectivo de seres vivos que pueden originar enfermedades en el ser humano, el conocimiento y uso de los anti fúngicos es de vital importancia a la hora de tratar muchas enfermedades.

CALCETÍN TÉRMICO

Los calcetines térmicos están diseñados para mantener a una temperatura adecuada los pies. Las temperaturas muy bajas favorecen la aparición de sabañones y eritemas en la piel. Las temperaturas altas aumentan la sudoración y aparición de hongos

CARDADO

La hilatura de algodón cardado es la forma básica de producción del hilado de algodón, en el sistema de hilatura por anillos (ring spun). En forma muy simplificada los procesos comienzan con la limpieza y apertura primaria de las fibras, luego la apertura y paralelización en las cardas, seguidamente el estiraje y doblado en el manuar, luego un estiraje posterior y doblado en la mechera para entrar en la conformación del hilado propiamente dicho en la continua de hilar.

EMPRESA BUREAU VERITAS

Empresa internacional fundada en 1828. Sus líneas de negocio son las siguientes: Marina, Industria, Inspección y Verificación en Servicio, Salud, Seguridad y Medio ambiente, Construcción, Certificación, Productos de Consumo, Contratos de Gobierno y Comercio Internacional está dirigida a un grupo concreto de industrias .

El ámbito de los servicios de Bureau Veritas Certificación abarca la certificación de normas nacionales e internacionales, relacionadas con los temas de: calidad, ambiente, seguridad y responsabilidad social, con el respaldo que ofrece estar reconocida por más de 30 organismos de acreditación de diferentes países, en los cinco continentes.

ACCIDENTE DEL TRABAJO

“Se entiende por accidente del trabajo toda lesión que una persona sufra a causa o con ocasión del trabajo, y que le produzca incapacidad o muerte.” (Ley N° 16.744, Art. 5°)

ACCIDENTE DEL TRAYECTO

“Son también accidentes del trabajo los ocurridos en el trayecto directo, de ida o regreso, entre la habitación y el lugar de trabajo.” (Ley N° 16.744, Art. 5°)

ACCIDENTES OCUPACIONALES

“Estos se refieren a ambos tipos de accidentes, de trabajo y de trayecto”.

ENFERMEDAD PROFESIONAL

“Es enfermedad profesional la causada de una manera directa por el ejercicio de la profesión o el trabajo que realice una persona y que le produzca incapacidad o muerte.”
(Ley N° 16.744, Art. 7°)

TASA DE ACCIDENTALIDAD

Es el número de accidentes del trabajo con tiempo perdido, en un período considerado por cada cien trabajadores.

TASA DE RIESGO

Es el número de días efectivamente perdidos en un año por cada cien trabajadores, a causa o con ocasión de un accidente del trabajo.

TASA DE FATALIDAD

Es el número de accidentes fatales ocurridos en doce meses por cada cien mil trabajadores.

ANEXO H: MARCAS DE CALCETINES TÉRMICAS Y/O ANTIMICROBIANAS

Tabla 39. Marcas de Calcetines Termicas y Antimicrobianas

EMPRESA DISTRIBUIDORA	MARCA PRODUCTO	ORIGEN PRODUCTO	CARACTERISTICA	Tipo	PRECIO C/IVA
Monarch	Monarch	Chile	Térmico	Uso Diario	\$ 6.490
	Monarch	Chile	Antimicrobiano	Diabético	\$ 5.690
	Monarch	Chile	Antimicrobiano	Ejecutivo	\$ 5.290
	Monarch	Chile	Antimicrobiano	Business	\$ 5.290
	Monarch	Chile	Antimicrobiano	deportivo caña larga	\$ 5.290
	Monarch	Chile	Antimicrobiano	Deportivo caña corta	\$ 3.890
Copper Andino	Monarch	Chile	Antimicrobiano	Diabético	\$ 4.486
	Monarch	Chile	Antimicrobiano	Ejecutivo	\$ 4.081
	Monarch	Chile	Antimicrobiano	Trabajo	\$ 4.081
	Monarch	Chile	Antimicrobiano	Business	\$ 4.081
	Monarch	Chile	Antimicrobiano	deportivo caña larga	\$ 4.081
	Monarch	Chile	Antimicrobiano	Deportivo caña corta	\$ 3.500
Heller	Heller	Chile	Térmico	Uso Diario	\$ 4.890
Caffarena	Caffarena	Chile	Antimicrobiano	Deportivo	\$ 4.000
Moletto	Moletto	Chile	Térmico	Outdoor	\$ 3.490
TS Tienda	Cupron	EEUU	Antimicrobiano	Outdoor	\$ 7.500
	Cupron	EEUU	Antimicrobiano	Diabético	\$ 6.900
	Cupron	EEUU	Antimicrobiano	Deportivo Mujer	\$ 4.300
	Cupron	EEUU	Antimicrobiano	Uso Diario	\$ 4.200
Piesano	Piesano	Chile	Térmico	Uso Diario	\$ 5.000
Cordada Cinco	Cordada Cinco	Chile	Térmico	Outdoor	\$ 6.840
Kupfer	Atox		Térmico	Trabajo	\$ 6.000
	Heller	Chile	Térmico	Outdoor	\$ 6.000
Sport One	thorlo	EEUU	Térmico	Outdoor	\$ 8.990
	Mund	EEUU	Térmico	Outdoor	\$ 16.990
Tatoo	Wigwam	EEUU	Térmico	Outdoor	\$ 7.900
	Wigwam	EEUU	Térmico	Outdoor	\$ 13.700
EuroAdventure	Xaction	Austria	Ambas	Outdoor	\$ 11.200
	Xaction	Austria	Ambas	Outdoor	\$ 17.900
santolina	Gibaud	Francia	Ambas	Deportivo	\$ 18.900
	thyo	Francia	Ambas	Deportivo	\$ 21.000

Fuente: elaboración propia

ANEXO I: DESCRIPCIÓN DE PLATAFORMAS DE PROVEEDORES

QUADREM

Empresa que opera en los cinco continentes. Entre sus clientes se encuentran en las más diversas áreas industriales. Poseen una presencia muy fuerte en el sector de los recursos naturales. En la minería con una fuerte presencia alrededor del mundo con empresas como BHB Billiton, Newmont, Anglo América, Barrick, Río Tinto, Xstrata, Codelco, Vale y otros. En la industria del petróleo con empresas como Total, Schlumberger, Qatar Petroleum, ENAP y otros. Además de empresas como Celulosa Arauco en la industria forestal, Lafarge en la industria cementera, etc. Además de lo anterior, Quadrem opera con clientes globales como Nestlé, AA, Accenture entre otros.

ACHILLES

Empresa de origen noruego, que en la actualidad opera en 23 países, Los sistemas por sector en los que trabajan en la actualidad son:

- Regic: es un sistema de registro y clasificación de proveedores y subcontratistas, utilizado por empresas del sector minero, cementero y del acero de Chile. Los clientes actuales son tales como, Codelco, CAP, Anglo American, Gerdau Aza, Grupo Polpaico, Melón, entre otros.
- RePro es un sistema de registro y clasificación de proveedores para el sector eléctrico, gas, petróleo y agua

La cuota anual de ambas empresas varía entre 37.000 y 40.000 anules, dependiendo de la facturación del año anterior

ANEXO J: INSTANCIAS DE PROMOCIÓN

SEGMENTO EMPRESAS

Ferías

EXPOMIN: Feria internacional para la industria minera organizada en Santiago de Chile y ubicada en Espacio Riesco, Avenida El Salto 5000, Huechuraba. Se realizará desde el 9 al 13 de abril del 2012. Se expone tecnología de extracción, equipamientos, maquinarias, servicios y abastecimientos. También se realizan reuniones gubernamentales, cooperativas, profesionales y/o con técnicos internacionales y nacionales de la industria.

EDIFICA: Feria organizada por la Cámara Chilena de la Construcción (este año se llamó “Chile Construye”), para el 2013 estará ubicada en Espacio Riesco, Avenida El Salto 5000, Huechuraba, desde el 8 al 11 de mayo. Se presentan novedades y tendencias de la industria de edificación. Lo último en instalaciones, pavimentos y grandes obras, terminaciones interiores, revestimientos exteriores e impermeabilizantes, equipos, herramientas y climatización.

EXPONOR: Exhibición Internacional de la Minería Latinoamericana organizada por la Asociación de Industriales de Antofagasta, se realiza cada 2 años en la II Región de Chile, zona que produce el 54% del cobre a nivel nacional. Para el 2013 estará en la zona industrial ubicada en Camino Pedro Aguirre Cerda S/N (al lado de La Portada), durante el mes de junio (días por confirmar). Feria integral que promueve la gestación de encadenamientos productivos, nuevos negocios y el intercambio de conocimiento y experiencias, tanto entre los empresarios locales como en los nacionales e internacionales. Cuenta con actividades empresariales donde se presentan nuevas tecnologías, charlas y seminarios técnicos, además de demostración de equipos.

Revistas Especializadas

Minería Chilena (www.mch.cl): Es una publicación mensual independiente que no cuenta con patrocinios de ningún tipo. Se distribuye de manera gratuita a profesionales y ejecutivos de compañías mineras que trabajan directamente en las labores de exploración, extracción, molienda, fundición y refinación de minerales metálicos y no metálicos, así como a docentes de educación superior de las carreras de geología, minas y metalurgia y a ejecutivos de organismos oficiales relacionados con la minería.

Área Minera (www.aminera.com): Medio especializado en el sector minero chileno y latinoamericano en lo que respecta a labores de exploración, extracción, molienda, fundición y refinación de minerales metálicos y no metálicos, como también, a las empresas que contribuyen a estas actividades mediante sus productos o servicios. Se imprimen 5.000 ejemplares mensuales y su target son los gerentes y profesionales calificados de la industria que toman las decisiones estratégicas en el negocio minero.

Nueva Minería & Energía (www.nuevamineria.com): Revista con 2 años de circulación continua sobre lo que está pasando y las tendencias en el sector minero y energético. Diversas

problemáticas y asuntos del área presenta la publicación mensual, tales como debates a nivel nacional en materias de políticas tributarias, que son abordados en reportajes, crónicas, notas y especiales. Se distribuyen 6.000 ejemplares mensuales a todas las compañías mineras y empresas que prestan servicios a las mismas.

Revista Técnicos Mineros (www.revistatecnicosmineros.com): Publicación que circula desde abril del 2010, de forma mensual y que pretende ser un medio alternativo y diferente con contenido técnico y actualidad nacional del mundo minero. Está dirigida a grandes, medianos y pequeños mineros, en particular a los proveedores, entidades de Gobierno, académicas, organizaciones gremiales y comunidad.

Boletín Minero (www.sonami.cl): Publicación que pertenece a la Sociedad Nacional de Minería que agrupa a empresas mineras chilenas de la pequeña, mediana y gran minería, es el más antiguo en su género. Informa sobre proyectos, tecnología y aporte cultural y social del sector. Contiene entrevistas, artículos de redacción y difunde las actividades del gremio y sus empresas asociadas.

Revista Norte Minero (www.mercurioantofagasta.cl/norteminero): Con un tiraje de 10.000 ejemplares y con circulación en las áreas de Iquique, Antofagasta, Calama y Copiapó, esta publicación tiene un índice de lectoría de 35.000 lectores proyectados. Trata temas relacionados con la innovación tecnológica, políticas de preservación del medio ambiente, iniciativas en el marco de la responsabilidad social empresarial, capacitación y muchos otros que componen la realidad económica, profesional y humana de una industria de tan alta complejidad.

SEGMENTO DEPORTISTAS

Ferías

EXPOANDES (www.expoandes.net): Feria que reunirá por tres días a industriales fabricantes, proveedores, distribuidores y comercializadores de tecnologías, productos y servicios para el sector de la montaña de Sudamérica. Se realizará desde el 9 al 11 de octubre del 2011 en Salón Casablanca del Club Hípico, Santiago de Chile. Habrá conferencias, seminarios de profesionales y expertos a nivel mundial en problemáticas de montaña

Revistas

Revistas Especializadas

“S” Deportes (www.smotos.cl): Revista deportiva que nace en el año 1988. En el presente está orientada a motoristas. Su distribución es de 6.000 ejemplares mensual y su público son suscriptores, casas de motos, distribuidores autorizados y reparto gratuito a empresas auspiciadoras. Su página web tiene 80.000 visitas mensuales y cuenta con una base de datos de 12.000 motoristas de todo Chile.

Corre.cl (www.corre.cl): Revista virtual que acoge a los corredores de Chile y el mundo. Con un promedio mensual de 48.290 visitas durante el primer semestre del 2011. Publica calendarios nacionales e internacionales y cuenta con 4.000 seguidores de Facebook y 1.013 en Twitter.

Chile Montaña (www.chilemontana.cl): Portal virtual dedicado a la venta de equipos para la montaña, trekking, ciclismo, carreras de aventura y escalada, entre otros. Despachan los productos a todo Chile.

Así como también se pueden promocionar en las maratones familiares organizadas por distintos organismos. En este lugar se pueden ubicar pendones en lugares estratégicos de la carrera (a un costado de Gatorade)

Outdoor (www.outdoors.cl): Medio escrito que lleva en el mercado más de 13 años, abarca todos los deportes al aire libre que están en contacto con la naturaleza. Leída por profesionales jóvenes y adultos de grupos socioeconómicos ABC1 y C2 con alto poder adquisitivo para invertir en equipamiento, indumentaria, cursos, excursiones, vehículos todo terreno para desplazarse y viajes, miembros de clubes y escuelas deportivas de los diversos deportes outdoor.

SEGMENTO DIABETICOS

Los calcetines pueden ser publicitados en los seminarios y/o congresos que se realizan sobre la diabetes en Chile. Se debe contactar a los doctores que exponen para lograr el acuerdo de ubicar un stand con los productos.

Revistas Especializadas

Adich (www.adich.cl/revista.html): Revista de la Asociación de Diabéticos de Chile que se distribuye de manera gratuita para todos los socios de dicha asociación. También se puede revisar el ejemplar a través de internet.

Diabetes Control (www.diabeteschile.cl/nuevo/revista.php): Revista de la Fundación de Diabetes Juvenil que se distribuye de forma gratuita a todos sus socios. También se puede revisar el ejemplar a través de internet.

ANEXO K: CÁLCULOS EVALUACIÓN ECONÓMICA

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Tabla 40. Crecimiento de Personas con zapatos de seguridad

Crecimiento de Personas con zapatos de seguridad				
(en miles)				
2012	2013	2014	2015	2016
1.950,26	2.092,18	2.234,10	2.376,02	2.517,94

Fuente: elaboración propia

Tabla 41. Crecimiento de Segmento Deportistas

crecimiento de personas que practican deporte mayor de 18 años				
(en miles)				
2012	2013	2014	2015	2016
2.460	2.528	2.598	2.668	2.736

Fuente: elaboración propia

Tabla 42. Crecimiento Segmento Diabéticos

crecimiento de personas con pie diabético				
(en miles)				
2012	2013	2014	2015	2016
544	593	642	692	743

Fuente: elaboración propia

Tabla 43. Mercado con los tres segmentos

Mercado Objetivo				
en miles				
2012	2013	2014	2015	2016
4.953,66	5.212,90	5.473,74	5.736,16	5.996,82

Fuente: elaboración propia

Para estimar la demanda en todos los segmentos se realiza considerando la cantidad de trabajadores que ocupan zapatos de seguridad y que poseen calcetines Rove, obteniéndose un 0,14% del total, que corresponde al *market share* de Rove, dicho esto se obtiene la demanda estimada expresada en cantidad de calcetines.

Tabla 44. Demanda Estimada expresada en Cantidad de Calcetines

Demanda Estimada				
en miles				
2012	2013	2014	2015	2016
693,51	729,81	766,32	803,06	839,55

Fuente: elaboración propia

Sobre esta demanda estimada se aplican 3 escenarios posibles, dichos escenarios propuestos serán los mismos que en la justificación del proyecto, es decir:

- Sin Crisis, la tasa de crecimiento constante de 5,23% (calculada con respecto a la demanda estimada)
- Con Crisis mejor estimación, existen despidos a una tasa de 23% (fuente: INE, crisis subprime) y un crecimiento constante de 5,23%.
- Con Crisis peor estimación, existen despidos a una tasa de 23% y un estancamiento en la economía (crecimiento constante de 0%)

De lo cual se obtiene la demanda estimada, expresa en cantidad de calcetines es:

Tabla 45. Demanda estimada con los escenarios propuestos

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Sin crisis	693.513	729.807	766.323	803.063	839.555
Con Crisis Mejor Estimación	534.005	561.951	590.069	618.358	646.457
Con Crisis Peor Estimación	534.000	534.000	534.000	534.000	534.000

Fuente: elaboración propia

Con lo anterior se procede a realizar los cálculos correspondientes, el escenario elegido es el tercero, debido a las constantes variaciones de las bolsas de comercio mundiales, producto de una posible crisis internacional. El IPC utilizado es 3,2% anual (fuente: Banco Central de Chile).

Tabla 46. Venta de Calcetines Estimada

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Con Crisis Peor Estimación	534.000	534.000	534.000	534.000	534.000

Fuente: elaboración propia

INGRESOS

El peso de cada segmento en la demanda estimada se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 47. Peso de cada Segmento

Segmento	Porcentaje Mercado
Empresas	39%
Deportistas	50%
Diabéticos	11%
Total	100%

Fuente: elaboración propia

Para calcular los ingresos se considera que la mitad de los calcetines demandados son de invierno y la otra mitad son de verano.

El precio de cada segmento se muestra a continuación:

Tabla 48. Precio sin IVA de los productos por Segmento.

PRECIO Empresas \$	2012	2013	2014	2015	2016
VERANO	5.000	5.160	5.325	5.496	5.671
INVIERNO	5.171	5.336	5.507	5.683	5.865

PRECIO Dep –Diab \$	2012	2013	2014	2015	2016
VERANO	5.000	5.160	5.325	5.496	5.671
INVIERNO	5.171	5.336	5.507	5.683	5.865

Fuente: elaboración propia

Tabla 49. Ingresos Estimados

Ítems/Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS						
Producción Calc. Verano (Unid. /Año)		267.000	267.000	267.000	267.000	267.000
Producción Calc. Invierno(Unid /Año)		267.000	267.000	267.000	267.000	267.000
Precio Verano Empresas (\$/Unidad)		5.000	5.160	5.325	5.496	5.671
Precio Invierno Empresas (\$/Unidad)		5.171	5.336	5.507	5.683	5.865
Precio Verano Dep-Diab (\$/Unidad)		5.000	5.160	5.325	5.496	5.671
Precio Invierno Dep-Diab (\$/Unidad)		5.171	5.336	5.507	5.683	5.865
Ganancia de Capital						7.259.643
Ingresos Totales (\$)		2.715.547.059	2.802.444.565	2.892.122.791	2.984.670.720	3.080.180.183

Fuente: elaboración propia

EGRESOS

En la siguiente tabla se muestran los egresos totales del proyecto

Tabla 50. Egresos Totales del Proyecto

EGRESOS					
Costos Fijos de Producción					
Costos Variables de Producción	-1.673.556.000	-1.727.109.792	-1.782.377.305	-1.839.413.379	-1.898.274.607
Gastos de Adm. Ventas y Comercialización	-824.616.615	-850.347.529	-878.058.769	-905.478.814	-934.970.259
Depreciación y Amortización	-3.719.833	-3.719.832	-3.719.832	-3.719.832	-3.719.832
Egresos Totales(\$)	-2.501.892.448	-2.581.177.153	-2.664.155.907	-2.748.612.025	-2.836.964.699

Fuente: elaboración propia

A continuación se detallan los costos fijos asociados al proyecto

Tabla 51. Costos Fijos

COSTOS FIJOS POR OFICINA MENSUALES(\$)						
ARRIENDO	\$ 3.300.000	\$ 3.405.600	\$ 3.514.579	\$ 3.627.046	\$ 3.743.111	\$ 3.862.891
LUZ	\$ 100.000	\$ 103.200	\$ 106.502	\$ 109.910	\$ 113.428	\$ 117.057
AGUA	\$ 50.000	\$ 51.600	\$ 53.251	\$ 54.955	\$ 56.714	\$ 58.529
TELEFONO	\$ 200.000	\$ 206.400	\$ 213.005	\$ 219.821	\$ 226.855	\$ 234.115
INTERNET	\$ 80.000	\$ 82.560	\$ 85.202	\$ 87.928	\$ 90.742	\$ 93.646
LOCOMOCION	\$ 10.000.000	\$ 10.320.000	\$ 10.650.240	\$ 10.991.048	\$ 11.342.761	\$ 11.705.730
TOTAL	\$ 13.730.000	\$ 14.169.360	\$ 14.622.780	\$ 15.090.708	\$ 15.573.611	\$ 16.071.967
TOTAL *2 OFICINAS	\$ 27.460.000	\$ 28.338.720	\$ 29.245.559	\$ 30.181.417	\$ 31.147.222	\$ 32.143.933
SUELDOS		\$ 24.288.000	\$ 25.065.216	\$ 25.867.303	\$ 26.695.057	\$ 27.549.298
PUBLICIDAD ANUAL		\$ 57.318.622	\$ 58.496.000	\$ 60.867.992	\$ 62.137.931	\$ 64.642.468
TOTAL ANUAL	\$ 329.520.000	\$ 688.839.262	\$ 710.225.300	\$ 733.452.630	\$ 756.245.278	\$ 780.961.250

Fuente: elaboración propia

Tabla 52. Costos RRHH.

CARGO	Nº	SUELDO (\$)	TOTAL
GERENTE GENERAL	1	4.500.000	4.500.000
GERENTE ADM Y FINANZAS	1	3.800.000	3.800.000
GERENTE COMERCIAL	1	3.800.000	3.800.000
GERENTE OPERACIONES y TI	1	3.000.000	3.000.000
GERENTE RRHH	1	2.500.000	2.500.000
JEFE DE VENTAS	1	1.250.000	1.250.000
JEFE DE BODEGA	1	800.000	800.000
VENEDORES TERRENO	9	182.000	1.638.000
VENEDORES SHOWROOM	2	400.000	800.000
SECRETARIAS	2	700.000	1.400.000
JUNIOR	2	400.000	800.000
TOTAL MENSUAL (\$)			24.288.000

Fuente: elaboración propia

Los costos asociados a las oficinas se calculan tomando una superficie de 300 m² (US\$20/m²), una mención especial, es que actualmente Rove, no tiene contemplado un ítem de publicidad ni en su inversión ni en sus costos, lo que se modifica en este proyecto.

Tabla 53. Costo de compra del Calcetín a Proveedor

COSTO					
VERANO	3.018	3.115	3.214	3.317	3.423
INVIERNO	3.250	3.354	3.461	3.572	3.686

Fuente: elaboración propia

Tabla 54. Costo en Publicidad

Medio	Tipo	AÑO				
		2012	2013	2014	2015	2016
Publicitario	Publicidad					
Expomin	Stand Full Equipado	\$ 2.851.324		\$ 2.942.566		\$ 3.036.728
Expoandes	Stand Estándar Equipado	\$ 2.530.110		\$ 2.611.074		\$ 2.694.628
Revista Minería Chilena	Publireportaje	\$ 1.450.000	\$ 1.496.400	\$ 1.544.285	\$ 1.593.702	\$ 1.644.700
Revista AreaMinera	Reportaje Comercial	\$ 1.400.000	\$ 1.444.800	\$ 1.491.034	\$ 1.538.747	\$ 1.587.987
Revista Nueva Minería & Energía	Publireportaje	\$ 11.375.000	\$ 11.739.000	\$ 12.114.648	\$ 12.502.317	\$ 12.902.391
Revista Técnicos Mineros	Tapa 3	\$ 890.000	\$ 918.480	\$ 947.871	\$ 978.203	\$ 1.009.506
Revista Norte Minero	1 página	\$ 1.100.000	\$ 1.135.200	\$ 1.171.526	\$ 1.209.015	\$ 1.247.704
Revista Boletín Minero	1 página	\$ 990.000	\$ 1.021.680	\$ 1.054.374	\$ 1.088.114	\$ 1.122.933
Revista Outdoors	1 página	\$ 800.000	\$ 825.600	\$ 852.019	\$ 879.284	\$ 907.421
Revista Sdeportes	Banner-Link (anual)	\$ 900.000	\$ 928.800	\$ 958.522	\$ 989.194	\$ 1.020.849
Portal Web ADICH	Banner-Link	\$ 840.000	\$ 866.880	\$ 894.620	\$ 923.248	\$ 952.792
Congreso Médico sobre Diabetes	Stand 6 metros con pendones	\$ 4.000.000	\$ 4.128.000	\$ 4.260.096	\$ 4.396.419	\$ 4.537.104
Edifica	Stand Full Equipado		\$ 2.731.928		\$ 2.819.350	
Exponor			\$ 2.164.894		\$ 2.234.171	
Revista Minería Chilena	Tercio de Página	\$ 6.420.000	\$ 6.625.440	\$ 6.837.454	\$ 7.056.253	\$ 7.282.053
Revista AreaMinera	Tercio de Página (horizontal)	\$ 350.000	\$ 361.200	\$ 372.758	\$ 384.687	\$ 396.997
Revista Nueva Minería & Energía	Cuarto de Página	\$ 4.620.000	\$ 4.767.840	\$ 4.920.411	\$ 5.077.864	\$ 5.240.356
Revista Técnicos Mineros	Cuarto de Página	\$ 3.480.000	\$ 3.591.360	\$ 3.706.284	\$ 3.824.885	\$ 3.947.281
Revista Norte Minero	Tercio de Página	\$ 384.188	\$ 396.482	\$ 409.169	\$ 422.263	\$ 435.775
Revista Boletín Minero	Pie de Página	\$ 258.000	\$ 266.256	\$ 274.776	\$ 283.569	\$ 292.643
Revista Outdoors	Tercio de Página	\$ 6.000.000	\$ 6.192.000	\$ 6.390.144	\$ 6.594.629	\$ 6.805.657
Revista Sdeportes	Cuarto de Página	\$ 1.560.000	\$ 1.609.920	\$ 1.661.437	\$ 1.714.603	\$ 1.769.471
Revista Nueva Minería & Energía	Banner Superior	\$ 300.000	\$ 309.600	\$ 319.507	\$ 329.731	\$ 340.283
Revista Boletín Minero	Banner Newsletter (60 días)	\$ 500.000	\$ 516.000	\$ 532.512	\$ 549.552	\$ 567.138
Revista Virtual Corre.cl	Banner Superior	\$ 660.000	\$ 681.120	\$ 702.916	\$ 725.409	\$ 748.622
Revista Outdoors	Caluga	\$ 150.000	\$ 154.800	\$ 159.754	\$ 164.866	\$ 170.141
Revista Sdeportes (página web)	Banner-Link (anual)	\$ 900.000	\$ 928.800	\$ 958.522	\$ 989.194	\$ 1.020.849
Revista Minería Chilena	Cuarto de Página	\$ 435.000	\$ 448.920	\$ 463.285	\$ 478.111	\$ 493.410
Revista AreaMinera	Cuarto de Página	\$ 350.000	\$ 361.200	\$ 372.758	\$ 384.687	\$ 396.997
Revista Norte Minero	Cuarto de Página	\$ 330.000	\$ 340.560	\$ 351.458	\$ 362.705	\$ 374.311
Revista Boletín Minero	Banner Newsletter (60 días)	\$ 300.000	\$ 309.600	\$ 319.507	\$ 329.731	\$ 340.283
Revista Virtual Corre.cl	Banner Superior	\$ 660.000	\$ 681.120	\$ 702.916	\$ 725.409	\$ 748.622
Revista Minería Chilena	Tercio de Página	\$ 535.000	\$ 552.120	\$ 569.788	\$ 588.021	\$ 606.838
Total		\$ 57.318.622	\$ 58.496.000	\$ 60.867.992	\$ 62.137.931	\$ 64.642.468

Fuente: elaboración propia

CAPITAL DE TRABAJO

Tabla 55. Capital de Trabajo

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
PRODUCCION						
INGRESOS	134.645.875	269.291.750	269.291.750	269.291.750	269.291.750	538.583.500
COSTOS FIJOS						
Arriendos(c/IVA)	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000
Sueldos	24.288.000	24.288.000	24.288.000	24.288.000	24.288.000	24.288.000
COSTOS VARIABLES						
Calcetines(c/IVA)	-165.960.970	-165.960.970	-165.960.970	-165.960.970	-165.960.970	-165.960.970
Agua y Energía(c/IVA)						
Compras(c/IVA)	1.071.000	1.071.000	1.071.000	1.071.000	1.071.000	1.071.000
IMPUESTOS						
PPM(1% Ventas s/IVA)	2.262.956	2.262.956	2.262.956	2.262.956	4.525.912	2.262.956
IVA Compras	-158.289.970	-158.289.970	-158.289.970	-158.289.970	-158.289.970	-158.289.970
IVA Ventas	42.996.162	42.996.162	42.996.162	42.996.162	85.992.324	42.996.162
IVA+PPM Mensual	203.549.088	203.549.088	203.549.088	203.549.088	248.808.205	203.549.088
INGRESOS - EGRESOS	-63.274.095	403.293.720	403.293.720	403.293.720	403.293.720	672.585.470
INGRESOS - EGRESOS ACUM	-63.274.095	340.019.625	743.313.345	1.146.607.065	1.549.900.785	2.222.486.255
MIN(INGRESOS-EGRESOS ACUM)	-63.274.095					

Fuente: elaboración propia

DEPRECIACIÓN

Tabla 56. Depreciación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	14.222
	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800
	196.763	196.763	196.763	196.763	196.763	393.525
	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	0
	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	106.667
	3.285.714	3.285.714	3.285.714	3.285.714	3.285.714	6.571.429
suma	3.719.833	3.719.832	3.719.832	3.719.832	3.719.832	7.259.643

Fuente: elaboración propia

FLUJO DE CAJA

Tabla 57. Flujo de Caja del Proyecto

Flujo de Caja (\$/año)						
Ítems/Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS						
Producción Calc. Verano (Unid. /Año)		267.000	267.000	267.000	267.000	267.000
Producción Calc. Invierno(Unid /Año)		267.000	267.000	267.000	267.000	267.000
Precio Verano Empresas (\$/Unidad)		5.000	5.160	5.325	5.496	5.671
Precio Invierno Empresas (\$/Unidad)		5.171	5.336	5.507	5.683	5.865
Precio Verano Dep-Diab (\$/Unidad)		5.000	5.160	5.325	5.496	5.671
Precio Invierno Dep-Diab (\$/Unidad)		5.171	5.336	5.507	5.683	5.865
Ganancia de Capital						7.259.643
Otros Ingresos						
Ingresos Totales (\$)		2.715.547.059	2.802.444.565	2.892.122.791	2.984.670.720	3.080.180.183
EGRESOS						
Costos Fijos de Producción						
Costos Variables de Producción		-1.673.556.000	-1.727.109.792	-1.782.377.305	-1.839.413.379	-1.898.274.607
Gastos de Adm. Ventas y Comercialización		-824.616.615	-850.347.529	-878.058.769	-905.478.814	-934.970.259
Depreciación y Amortización		-3.719.833	-3.719.832	-3.719.832	-3.719.832	-3.719.832
Egresos Totales(\$)		-2.501.892.448	-2.581.177.153	-2.664.155.907	-2.748.612.025	-2.836.964.699
Utilidad Antes de Impuestos		213.654.611	221.267.412	227.966.884	236.058.695	243.215.484
Impuesto		39.526.103	37.615.460	38.754.370	40.129.978	41.346.632
Utilidad Después de Impuestos		174.128.508	183.651.952	189.212.514	195.928.717	201.868.852
Mas Depreciación y Amortización		3.719.833	3.719.832	3.719.832	3.719.832	3.719.832
Ganancia de Capital						-7.259.643
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		177.848.341	187.371.784	192.932.346	199.648.549	198.329.042
INVERSIONES PARA						
Imagen Corporativa	-30.000.000					
Calcetines Regalados(encuesta)	-289.728					
Publicidad	-58.496.000					
Capital de Trabajo	-63.274.095					
Recuperación de Capital de Trabajo						63.274.095
ACTUALIZACION FLUJOS FUTUROS(6 -10 AÑOS)						780.989.573
FLUJO NETO DE CAJA	-152.059.823	177.848.341	187.371.784	192.932.346	199.648.549	1.042.592.709
TIR %	130%					
Tasa	12%					
VAN(12%) EN \$	903.487.300					

Fuente: elaboración propia

FLUJOS FUTUROS

Tabla 58. Flujos Futuros

	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO NETO	204.675.571	211.225.189	217.984.395	224.959.896	232.158.613
TASA	0				
VAN	780.989.573				

Fuente: elaboración propia

RESULTADOS

Tabla 59. VAN, TIR del proyecto

TIR %	130%
Tasa	12%
VAN(12%) EN \$	903.487.300

Fuente: elaboración propia

Tabla 60. Payback del Proyecto

Payback	1 año
---------	-------

Fuente: elaboración propia

Tabla 61. Punto de Equilibrio

	2012	2013	2014	2015	2016
Punto de Equilibrio	97.894	97.803	97.870	97.783	97.847

Fuente: elaboración propia

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Como existe una alta dependencia con el proveedor se analiza lo que ocurre con un aumento en el costo de compra al proveedor

Tabla 62. Análisis de sensibilidad

Subida	VAN	TIR	Punto de Equilibrio					Payback
			2012	2013	2014	2015	2016	Recuperación al año
5%	507.485.337	82%	100.124	100.031	100.099	100.010	100.076	1
10%	111.483.374	30%	102.457	102.363	102.432	102.341	102.408	4
15%	-320.365.169							
20%	-798.022.444							

Fuente: elaboración propia.

ANEXO L: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

DESCRIPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS ACTUALES

A continuación se presenta un resumen con las prácticas visualizadas a través del análisis conjunto y las entrevistas realizadas.

INTERACCIÓN CON EL CLIENTE PREVIO A LA VENTA

El proceso actual parte con una búsqueda selectiva de clientes. A través de distintos medios se intenta concretar una reunión con potenciales clientes, la cual pretende crear interés en el producto. Al cliente se le entregan muestras por un periodo de tiempo y se le realiza una cotización según el tipo de calcetín y la cantidad que desea.

La cotización debe ser autorizada por la gerencia de venta, ya que algunas veces han detectado empresas que desean saber precios para realizar una posterior reventa a las empresas.

Si el cliente tiene intenciones de comprar, genera una orden de compra, la cual llega a la vendedora que interactuó con el cliente. La vendedora le informa a la gerente de ventas para que valide la compra. En esta etapa el proceso se realiza vía mail y solo se envían copias de los datos de la compra a la gerente de una forma bastante informal. Debido a que es inusual que la gerente de ventas esté presente todo el tiempo en la oficina, sólo se entera de qué y cómo se está vendiendo a través de la información que le entrega cada vendedora, información que varía en fondo y forma, además de la velocidad con que se realiza, lo cual afecta la claridad con que la gerente percibe la información de la venta. En este caso se visualiza un problema evidente de no tener la información de forma estandarizada y de rápido acceso en cualquier momento. Es, por lo tanto, una práctica deficiente que posee una prioridad alta, ya que no es posible realizar un seguimiento fluido del estado de la venta, sino que se tienen que revisar correos electrónicos almacenados.

FLUJO ENTRE VENTAS Y BODEGA

Luego de la revisión por parte de la gerente de ventas, ésta le envía su respuesta a la vendedora para que prosiga con la venta, así la vendedora se encarga de enviar el mail a la secretaria, quien imprime la orden de compra adjunta y la archiva para luego entregar una copia a bodega. En esta parte del proceso vemos que otra vez se utiliza un mail para reportar la orden de compra en la empresa y este mismo es un documento que se archiva. No existe un estándar de emisión de orden de compra que luego será archivado en papel por la secretaria, lo cual induce a un desorden en los archivos y falta de claridad. Además el envío del mensaje a la secretaria y de ahí a bodega hace lento el proceso pues toma pasos extras cuando se podría emitir un mensaje directo a la bodega. La prioridad si bien no es máxima, debe considerarse, ya que para flujos elevados de venta, el número de recorridos redundantes podría provocar cuellos de botella.

REGISTRO EN BODEGA

Luego de que bodega recibe la orden, se chequea el stock. Si hay stock, se realiza el embalaje y se registra la salida de producto. Este tipo de acción necesita el llenado de una tabla que detalla la empresa a la cual se vende, el monto y una variedad de detalles que deben ser ingresados a partir de la orden de compra. Este paso toma un tiempo innecesario debido a que desde un principio la información estaba digitalizada pero en otro medio (mail). Así, podemos ver que se generan dos veces la misma información, en lugar de tener un solo medio que vaya actualizando el estado de la venta. Esto repercute en el orden general y en el acceso a la información, ya que no existe un hilo conductor entre los distintos agentes, lo cual produce demoras y en el caso de querer consultar sobre el estado debido a algún problema o duda del cliente, se torna engorroso. Dado que la bodega es un lugar de gran dinamismo, la prioridad para modificar esta práctica es alta, debido a que actualmente se está generando mucha información duplicada, lo que debe ser corregido a corto plazo, ya que de otra forma, a mayor tiempo, mayor limpieza se deberá realizar.

RELACIÓN CON EL PROVEEDOR

Si no hay stock, la jefa de bodega debe comunicarse con la gerente general, quien se comunicará con el proveedor. Emitida la orden de compra al proveedor, este dará un plazo en que estará disponible la mercadería. Esta fecha debe ser comunicada por la gerente a todos los interesados: jefa de bodega y jefa de ventas, quien a su vez hace llegar esta información a la vendedora y esta a su vez lo comunica al cliente.

Finalmente, llega el stock a la empresa, lo recibe la bodega, y se sigue el curso normal para el caso en que sí hay stock, como se describe a continuación.

Esta práctica tiene el problema que la información cuando vuelve del proveedor circula en forma de cascada dentro de la empresa, es decir, pasa secuencialmente hasta el cliente. Esta verticalidad podría ser modificada para dar una respuesta más rápida, lo cual generaría un mayor valor agregado.

CHEQUEO DE DEPÓSITOS

Por último, se realiza el despacho y recepción por parte del cliente para luego esperar el depósito en la cuenta corriente de la empresa. El departamento de Bodega se encarga de alertar el chequeo del depósito, convirtiéndose en un sub departamento de cobranza, para lo cual debe comunicarse con gerencia. Esto se hace de forma oral. La gerente revisa la cuenta corriente para verificar que se ha efectuado el depósito. La gerente es la única que cuenta con acceso a esta información, lo cual produce que bodega deba esperar a que ella esté presente y realice la verificación, tomando también tiempo de la gerente. Esto dificulta bastante el flujo normal, ya que la por su rol en la empresa, la gerente suele estar ausente o con casi nula interacción con bodega. La forma de saber cuándo debe pagar un cliente recae sobre la jefa de bodega y depende de que ella se acuerde de

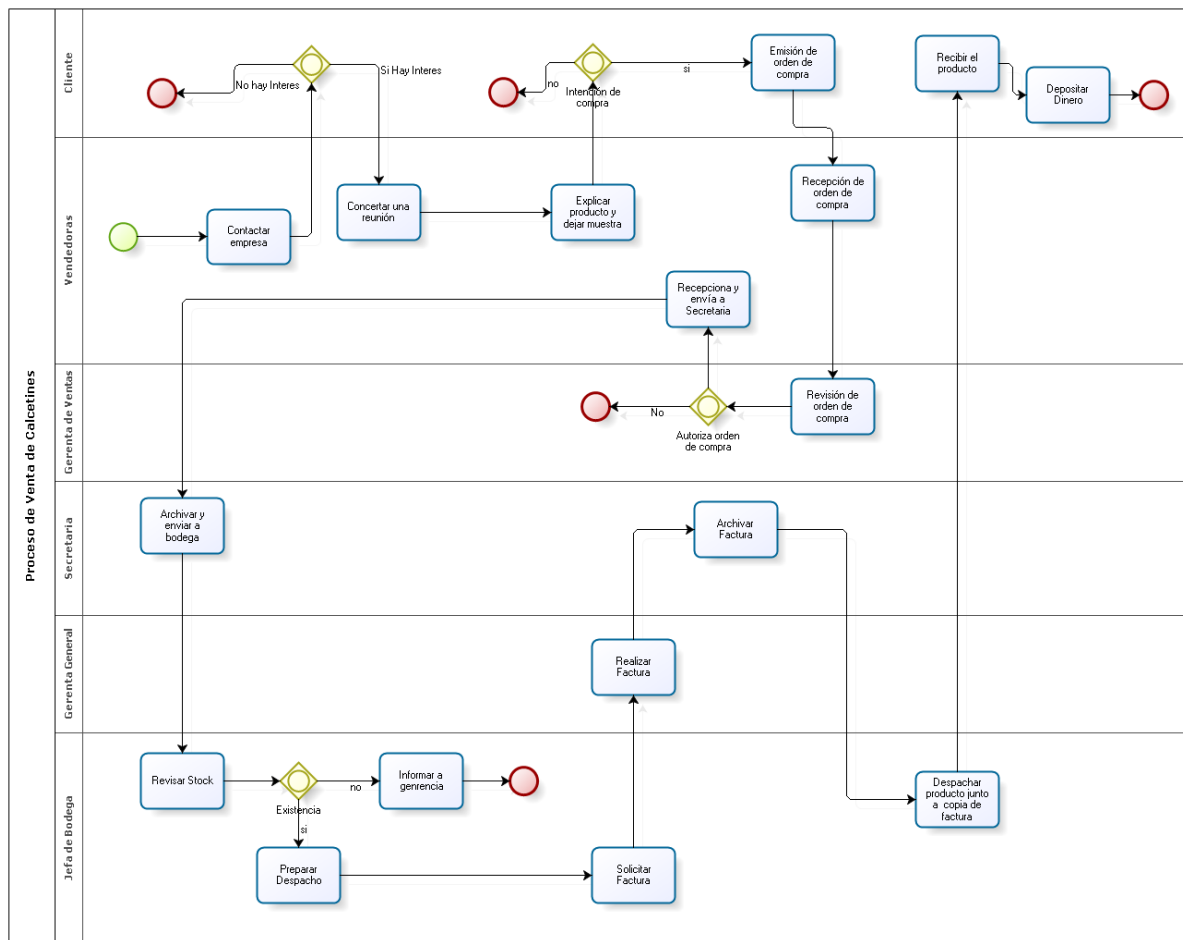
esto para que se realice la verificación. En estos momentos no se tiene un registro estandarizado de las fechas de depósito.

Después del chequeo del pago se envía la última copia de la factura al cliente y con esto se concluye la venta.

Que el departamento de bodega esté encargado de monitorear los depósitos representa una práctica que quita valor al proceso, ya que una persona que cumple la labor de despachar mercadería tiene que a la vez estar pendiente de los depósitos, lo cual causa distracción. Adicionalmente las fechas no están registradas, sino que deben ser memorizadas por la jefa de bodega, esto causa un agotamiento adicional que puede llevar a cometer errores si el volumen aumenta, por tal motivo se le da una prioridad alta.

A continuación se presenta la situación actual del proceso de venta, la cual es modelada a través del software BizAagi Process Modeler.

Figura 38. Modelamiento de la situación actual del proceso de venta.



powered by BizAagi Process Modeler

Fuente: elaboración propia

Dicho modelamiento se ha simulado en el programa arena obteniendo los siguientes resultados.

Figura 39. Resultados de simulación situación actual.

Time per Entity				
VA Time Per Entitiy	Average	HalfWidth	Minimum Value	Maximun Value
Contactar al Proveedor	58,6618	(Insufficient)	48,6387	71,1957
Despacho	49,0532	(Insufficient)	28,2020	69,4125
Ingresar Información	0,2953	(Insufficient)	0,2079	0,3864
Ingreso de Orden de Compra	0,2977	(Insufficient)	0,2079	0,3857
Preparar Despacho	8,9951	(Insufficient)	6,5882	11,5921
Total Time Per Entity	Average	HalfWidth	Minimum Value	Maximun Value
Contactar al Proveedor	58,6618	(Insufficient)	48,6387	71,1957
Despacho	49,0532	(Insufficient)	28,2020	69,4125
Ingresar Información	0,2953	(Insufficient)	0,2079	0,3864
Ingreso de Orden de Compra	0,2977	(Insufficient)	0,2079	0,3857
Preparar Despacho	8,9951	(Insufficient)	6,5882	11,5921

Fuente: elaboración propia

DIAGNÓSTICO ACABADO

El principal problema que enfrenta la organización es la disponibilidad y falta de agilidad en el flujo de datos entre distintas áreas. En ese sentido, una orden de compra recorre un camino demasiado largo y complejo, con idas y regresos a un mismo lugar o persona para que se lleven a cabo autorizaciones que solamente aumentan el nivel de burocracia, lo cual es comprensible ya que existe un paradigma actual que contempla demasiada verticalidad y poco acceso a la información por parte de los diferentes actores.

El estilo actual de comunicar datos es a través de correos electrónicos o en papel. Esto no es un problema en sí, pero en el caso de esta empresa, trae problemas como:

Informalidad: por ejemplo en cobranzas, que la responsabilidad de recordar cuando un cliente acordó cobrar recae sobre la Jefa de Bodega. Esto hace que un proceso crítico dependa de la memoria de una persona, además son funciones que teóricamente deberían pertenecer a otra área. También sucede con la forma de mantener el registro de órdenes de compra, pues se archivan los mails enviados por las vendedoras, los cuales carecen de un formato.

Falta de integración: por ejemplo, existe una planilla donde se registran los calcetines vendidos o requeridos por los vendedores (para que los tengan como muestra), pero no hay una manera mantener los registros de stock actualizados usando estos datos, además la actualización de estos

datos requiere digitar una serie de detalles que pertenecen a la orden de compra la cual fue recibida en un mail que luego fue impreso.

Dificultad de cómputo: es difícil calcular indicadores o reportes como las ventas de un mes.

Esfuerzos de coordinación importantes: por ejemplo, entre el área de ventas, la bodega y la gerencia hay que hacer un esfuerzo importante para conocer la fecha en que estará disponible la mercadería para poder comunicársela al cliente.

Otro ejemplo, la gerente general debe estar presente para acciones rutinarias como facturar o chequeo de cuenta corriente, acciones que no requieren decisiones y obligan a la gerente estar presente en la oficina para el buen funcionamiento de una venta.

Estos problemas hacen difícil la gestión de la empresa, y probablemente se verán agravados a medida que aumenten las ventas.