



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS UNIFORMES DE LA EMPRESA ITALMOD

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JUAN IGNACIO PEIRANO OCHARAN

PROFESOR GUÍA:
RAUL URIBE DARRIGRANDI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GERARDO DÍAZ RODENAS
JORGE LARA BACCIGALUPPI

SANTIAGO DE CHILE
2016

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL.
POR: JUAN IGNACIO PEIRANO OCHARAN
FECHA: 05-05-2016
PROFESOR GUÍA: SR. RAUL URIBE D.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS UNIFORMES DE LA EMPRESA ITALMOD

Este trabajo corresponde al desarrollo de un plan de negocios para la unidad estratégica de negocios de uniformes de la empresa Italmod S.A. Actualmente, la empresa comercializa vestuario femenino y uniformes corporativos. La justificación del proyecto surge dado el desempeño dispar de ambas unidades de negocios. El foco del proyecto se centra en potenciar los resultados de la unidad de uniformes, mediante la captación de nuevos clientes.

En el plan de marketing, se definió la estrategia y algunas decisiones tácticas a adoptar, entre las cuales destacan, la adopción del precio de adjudicación promedio observado en licitaciones vigentes durante el 2015, junto con nuevo posicionamiento. Este posicionamiento busca explotar la importancia de la imagen corporativa dentro de las empresas que se desempeñan en el sector bancario, de seguros y AFP. Se plantea también, la realización de visitas a clientes con tal de promocionar los uniformes de la empresa como forma de marketing directo.

El plan de recursos humanos se desarrolló definiendo el personal necesario para llevar a cabo la estrategia planteada y responder a los nuevos negocios esperados. Dentro de la incorporación de 10 nuevos trabajadores, destaca la incorporación de un asesor de imagen para trabajar directamente con los clientes. A su vez se redefinió la estructura de la empresa con tal de potenciar la unidad de negocios, situándola a la par de su símil de moda.

Para el plan de operaciones se propone la implementación de un nuevo proceso de seguimiento de la producción que busca mejorar el cumplimiento de los plazos de entrega, mejorando sustancialmente la percepción del servicio por parte de los clientes.

La evaluación económica consideró una tasa de descuento del 25% para un periodo de evaluación de 5 años. El VAN del proyecto alcanzó un monto superior a los 2 mil millones de pesos. A su vez, la evaluación del proyecto sin considerar el cliente base que posee la empresa, arrojó un VAN superior a los 200 millones de pesos, con una TIR del 64%. Estos resultados podrían mejorar en la medida que la empresa sea capaz de emular el proceso de importación de prendas que es utilizado actualmente por la UEN de moda. El análisis de sensibilidad refuerza este planteamiento ya que las variables más sensibles son el precio de venta y el costo de producción. En la medida que la empresa sea capaz de disminuir sus costos y aumentar de esta forma el margen de explotación los resultados irán al alza. A partir de estos resultados, se aconseja la realización del proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	7
1.1.	Antecedentes Generales.....	7
1.2.	Descripción y Justificación del Proyecto	8
2.	OBJETIVOS	10
2.1.	Objetivo Generales	10
2.2.	Objetivos Específicos.....	10
3.	METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL	11
3.1.	Metodología	11
3.2.	Marco Conceptual.....	13
4.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO	19
4.1.	Análisis del Mercado	19
4.1.1.	Mercado Total.....	19
4.1.2.	Análisis e Identificación de Tendencias del Ambiente y Necesidades	20
4.1.3.	Mercado Potencial	22
4.2.	Análisis de la Competencia.....	23
4.3.	Análisis de la Industria	27
4.3.1.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	27
4.4.	Análisis Interno	34
4.4.1.	Misión	34
4.4.2.	Visión.....	35
4.4.3.	Valores Centrales	35
4.4.4.	Modelo de Negocios	35
4.4.5.	Análisis de la Cadena de Valor.....	36
4.5.	FODA.....	38
4.6.	Encuesta	39
4.6.1.	Enfoque de la encuesta	39
4.6.2.	Construcción de la encuesta	39
4.6.3.	Aplicación de la encuesta	41
4.6.4.	Análisis de la encuesta	41
4.6.5.	Conclusiones encuesta.....	48
4.7.	Análisis de licitaciones	48
4.7.1.	Etapas del proceso de licitación	48
4.7.2.	Adjudicación de licitaciones	51

4.8.	Conclusiones del Análisis Externo, Interno y de Mercado	53
5.	PLAN DE NEGOCIOS.....	55
5.1.	Plan de Marketing	55
5.1.1.	Estrategia Genérica.....	55
5.1.2.	Estrategia de Posicionamiento	57
5.1.3.	Marketing Mix	58
5.2.	Plan de RR.HH	60
5.2.1.	Roles Claves y Responsabilidades.....	61
5.2.2.	Remuneración	63
5.2.3.	Organigrama.....	64
5.3.	Plan de Operaciones.....	66
5.4.	Plan Financiero	69
5.4.1.	Inversión	69
5.4.2.	Demanda.....	70
5.4.3.	Egresos	71
5.4.4.	Ingresos.....	75
5.4.5.	Resultados e Indicadores	75
5.4.6.	Análisis de Sensibilidad	77
6.	CONCLUSIONES	79
7.	BIBLIOGRAFÍA	81
	ANEXOS	82
Anexo 1.	Información de los sectores de Fabricación de prendas de vestir textiles y similares, y de venta al por menor de prendas de vestir en general.....	82
Anexo 2.	Comparación del nivel de ventas anual entre empresas promedio según tamaño y unidades de negocio de Italmód	84
Anexo 3.	Estructura Modelo Canvas	85
Anexo 4.	Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	86
Anexo 5.	Información estadística de empresas según tamaño	87
Anexo 6.	Encuesta	88
Anexo 7.	Ejemplo de Licitaciones.....	94
Anexo 8.	Ejemplo de set de uniforme corporativo y especificaciones técnicas ...	104
Anexo 9.	Propuesta de página web.....	105
Anexo 10.	Modelos de procesos de la empresa Italmód.....	109
Anexo 11.	Distribución de probabilidad de costo de producción de prendas	112
Anexo 12.	Costos de Importación	114
Anexo 13.	Detalle de resultados del plan financiero	115

INDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Ventas Anuales UEN uniformes y marcas de ropa femeninao Fuente: Elaboración Propia	9
Figura 3-1: Proceso de Planificación Estratégica Fuente: Marco Estratégico 2009; Christian Diez, Eduardo Contreras.....	11
Figura 3-2: Cadena del Valor Fuente: Análisis Estratégico 2009; Diez, Christian; Contreras, Eduardo	15
Figura 3-3: Modelo de Conducta del Consumidor Fuente: Análisis Estratégico 2009; Diez, Christian; Contreras, Eduardo	17
Figura 3-4: Diagrama de Flujo para construir el diagrama de Ishikawa Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión y Calidad	18
Figura 4-1: Ejemplo Uniforme Corporativo CMR Falabella Fuente: Italmod.....	19
Figura 4-2: Conocimiento de Proveedores del Mercado Potencial Fuente: Elaboración propia	24
Figura 4-3: Participación de mercado del Mercado Potencial Fuente: Elaboración propia	24
Figura 4-4: Mapa perceptual, calidad v/s precio Fuente: Elaboración propia	26
Figura 4-5: Resumen 5 Fuerzas de Porter Fuente: Elaboración Propia	33
Figura 4-6 Barreras de entrada y salida vs. Rentabilidad de largo plazo Fuente: Análisis Estratégico 2009; Diez, Christian; Contreras, Eduardo	34
Figura 4-7: Modelo de Negocios UEN Uniformes empresa Italmod Fuente: Elaboración propia	36
Figura 4-8: Análisis de la Cadena de Valor Fuente: Elaboración propia	38
Figura 4-9: Proceso de diseño de cuestionario Fuente: Investigación de Mercados, Naresh Malhotra.....	40
Figura 4-10: Nivel de satisfacción de encuestados	44
Figura 4-11: Participación de Mercado a partir de resultados del cuestionario	46
Figura 4-12: Carta Gantt proceso de licitación, confección y despachos	50
Figura 4-13: Diagrama Ishikawa Fuente: Elaboración propia.....	53
Figura 5-1: Definición Estrategias Genéricas	55
Figura 5-2: Organigrama Italmod Fuente: Italmod.....	64
Figura 5-3: Organigrama Gerencia Supply Chain Fuente: Elaboración propia	64
Figura 5-4: Propuesta de Organigrama para Italmod Fuente: Elaboración propia	65
Figura 5-5: Propuesta organigrama UEN Uniformes Fuente: Elaboración propia	65

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4-1: Importancia relativa promedio de atributos en la decisión de compra	42
Gráfico 4-2: Factores que influyen en la percepción de calidad del uniforme institucional	43
Gráfico 4-3: Promedio ponderado de etapas y características del servicio.	44
Gráfico 4-4: Procedimiento utilizado para la adquisición de uniformes institucionales ...	47
Gráfico 4-5: Frecuencia de renovación de Uniformes	47
Gráfico 5-1: Distribución de probabilidad de costo promedio total de un set de uniformes Fuente: Elaboración propia	74
Gráfico 5-2: Resumen análisis de sensibilidad Fuente: Elaboración propia	77
Gráfico 5-3: Análisis del punto de equilibrio Fuente: Elaboración propia	78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Participación de UEN en ventas anuales de empresa Italmod. Fuente: Elaboración propia	9
Tabla 3-1: Tipos de Conducta de Compra Fuente: Análisis Estratégico 2009; Diez, Christian; Contreras, Eduardo	16
Tabla 4-1: Ratio de Empleados Uniformados v/s Total de Empleados Fuente: Elaboración Propia	20
Tabla 4-2: Estimación Mercado Potencial separado por Industrias.....	23
Tabla 4-3: Conocimiento de Proveedores Mercado Potencial por Industria Fuente: Elaboración propia	25
Tabla 4-4: Competidores relevantes de Italmod Fuente: Elaboración propia	26
Tabla 4-5: Resumen 5 Fuerzas de Porter Fuente: Elaboración propia	33
Tabla 4-6: Resultados pregunta 1. ¿Qué variable o variables considera a la hora de comprar uniformes institucionales para su empresa?	41
Tabla 4-7: Cantidad de trabajadores por uniformar v/s Cantidad estimada	45
Tabla 4-8: Ejemplo de Cronograma Fuente: Clínica Alemana	49
Tabla 4-9: Precios de adjudicación por prenda, Mujer Fuente: www.mercadopublico.cl	52
Tabla 4-10: Precios de adjudicación por prenda, Hombre Fuente: www.mercadopublico.cl	52
Tabla 4-11: Ponderación de criterios de evaluación de ofertas presentadas en licitaciones públicas Fuente: www.mercadopublico.cl	52
Tabla 5-1: Factores determinantes de ventajas en costo o diferenciación	56
Tabla 5-2: Remuneraciones mensuales por cargo Fuente: Elaboración propia	63
Tabla 5-3: Resumen Inversión Anual para periodo de evaluación	70
Tabla 5-4: Capacidad Mensual de producción Fuente: Italmod	70
Tabla 5-5: Cantidad máxima de zipper producidos Fuente: Elaboración propia	71
Tabla 5-6: Detalle demanda esperada para periodo de evaluación Fuente: Elaboración propia	71
Tabla 5-7: Detalle costos fijos para periodo de evaluación Fuente: Elaboración propia	72

Tabla 5-8: Distribución de probabilidad de costos de insumos para confección de blazer y pantalón Fuente: Elaboración propia.....	73
Tabla 5-9: Distribución de probabilidad de costos de insumos para confección de blusa Fuente: Elaboración propia	73
Tabla 5-10: Costo de prendas importadas Fuente: Base de datos Italmod.....	74
Tabla 5-11: Costos variables periodo de evaluación Fuente: Elaboración propia	75
Tabla 5-12: Ingresos anuales promedio para periodo de evaluación Fuente: Elaboración propia	75
Tabla 5-13: Resumen Flujo de Caja por año de evaluación, caso base Fuente: Elaboración propia	76
Tabla 5-14: Resumen Flujo de caja por año de evaluación Fuente: Elaboración propia	76
Tabla 5-15: Resumen flujo de caja sin considerar caso base. Fuente: Elaboración propia	76
Tabla 5-16: Resumen flujos de caja del proyecto considerando importación parcial de prendas Fuente: Elaboración propia.	77

1.INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes Generales

La Industria textil y del vestuario en Chile surgió en el siglo XIX, alrededor de los años 1870. A partir de esa década, comenzó la industrialización a gran escala de la fabricación de textiles. Anteriormente, la fabricación correspondía principalmente a trabajos artesanales. Históricamente, la industria se ha visto afectada por crisis recesivas, como fue el caso en 1975 y 1982. La principal causa de estas crisis nace de la dependencia de mano de obra [1].

Actualmente, esta correlación se mantiene y posiblemente sea aún mayor dada la estructura actual de la industria. La industria ha tenido que reestructurarse para sortear estas crisis y los desafíos competitivos. A finales del siglo XX, la industria apuntaba a dos estrategias para buscar una reestructuración exitosa. Por un lado, una estrategia de bajos costos laborales y un ambiente institucional desregulado. Por otro lado, una estrategia que apuntaba a un desarrollo a largo plazo, como lo es una estrategia que fomenta la competencia constructiva, apoyándose en un aumento de la eficiencia y medidas de innovación [1].

Hoy, es posible detectar que la gran mayoría de las empresas, no sólo en esta industria si no que a nivel de todas las industrias existentes, optan por la segunda estrategia. Sin embargo, la industria textil y del vestuario debe buscar constantemente nuevas alternativas de mejora, ya que los niveles de competencia son altos. Frente a esta situación, las empresas buscan disminuir sus costos de producción externalizando algunos de sus procesos productivos, como también importando productos terminados de China.

Entre el 2005 y el 2013, la industria se ha caracterizado por un comportamiento irregular a nivel de ventas, y a nivel de fuerza de trabajo. Esto se puede explicar por la crisis financiera en el año 2008. Ambos indicadores disminuyeron para ese periodo, para luego crecer nuevamente. Este crecimiento se explica principalmente por una mayor confianza en la economía nacional, como también a la modernización de la industria, a la externalización de procesos productivos y la importación de productos terminados (ver cuadros de Anexos 1-4).

Es en este contexto que se sitúa el tema que convoca este trabajo, más específicamente en la empresa Italmod que hace parte de esta industria desde la década de los 70.

1.2. Descripción y Justificación del Proyecto

Como se mencionó anteriormente, el proyecto se sitúa en la empresa Italmod S.A., empresa fundada en 1974 y que hasta el año 2008 hacía parte de la industria de fabricación de textiles y de la venta al por menor de prendas de vestir¹. En la actualidad, la empresa ya no participa en el sector de la fabricación debido al aumento de los costos de la mano de obra, lo que dificulta la competencia. A esto hay que sumar la importación de productos terminados desde China.

La empresa cuenta con 700 trabajadores distribuidos entre su casa Matriz, 37 tiendas propias y 110 corners presentes en Falabella, Paris y Ripley, a lo largo de todo Chile. Italmod cuenta con 2 unidades estrategias de negocios. La primera maneja 3 marcas de vestuario femenino. La marca “iO” apunta a una mujer joven, femenina, sociable y atrevida. Por su parte, “ASH” apunta a mujeres independientes, contemporáneas y seguras. “Ma Griffe”, en cambio, busca satisfacer las necesidades de mujeres sofisticadas, profesionales y elegantes. Por otro lado, se encuentra la unidad estratégica de negocios destinada a vender uniformes corporativos² a distintas empresas. Estos uniformes son utilizados por trabajadores que pertenecen a áreas administrativas o que tienen contacto directo con clientes, por lo que se debe descartar dentro de esta descripción uniformes de trabajo como ropa médica o ropa de seguridad.

Analizando las UEN por separado es posible vislumbrar diferencias entre ellas. En primer lugar, si se compara el nivel de ventas de uniformes con una empresa promedio pequeña, mediana y grande, pertenecientes a la industria de ventas al por menor, se observa que ésta UEN se asemeja a una empresa promedio mediana (Ver Anexo 5). Luego, si se compara por separado el nivel de ventas de cada una de las 3 marcas que componen la unidad de negocios relacionada a la moda, se observan diferencias significativas, como se muestra en la figura 1-1. A diferencia de las tres marcas de ropa femenina que han aumentado sus niveles de venta, Uniformes no ha podido seguir con esa tendencia, disminuyendo sus ingresos anuales. Como resultado, el porcentaje de los ingresos totales de la empresa provenientes de la UEN en estudio ha disminuido en un 2% entre los años 2012 y 2014. Por otro lado, la UEN ligada a la moda femenina es la responsable del 86% de los ingresos en el año 2014, a diferencia del 2012 cuando sólo representaba el 71% de los ingresos. La tabla 1-1 refleja esta evolución.

¹ Fabricación de prendas de vestir textiles y similares - Venta al por menor de prendas de vestir en general, incluye accesorios.

² Se considera como uniformes corporativos aquellos uniformes del tipo ejecutivo utilizado principalmente por áreas administrativas.

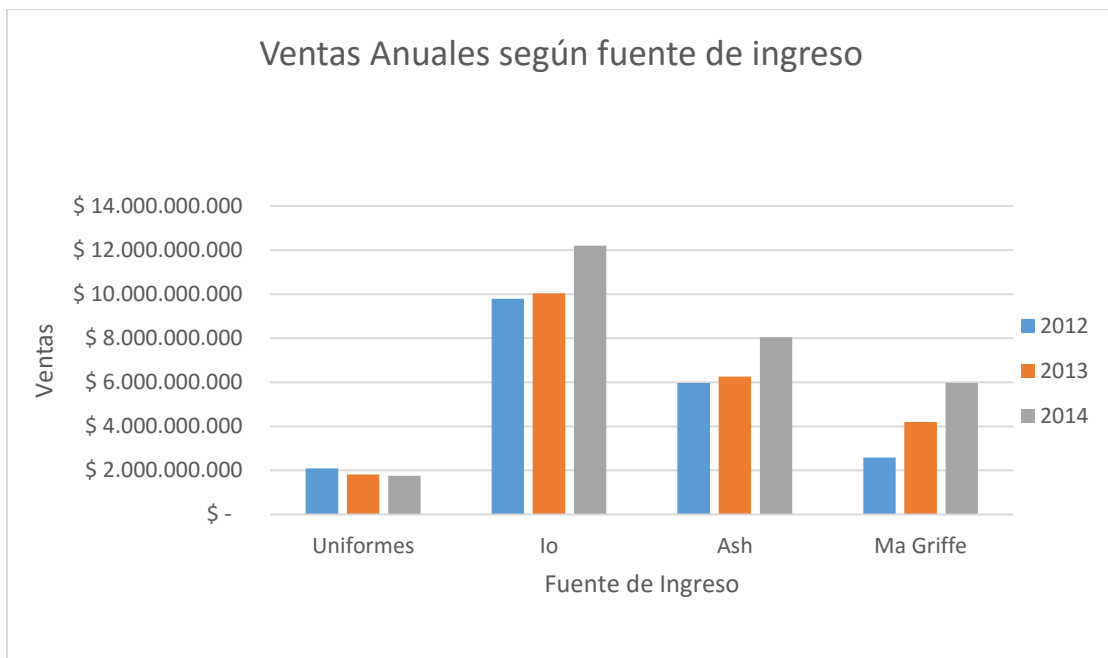


Figura 1-1: Ventas Anuales UEN uniformes y marcas de ropa femenina
Fuente: Elaboración Propia

Unidad Estratégica de Negocios	2012	2013	2014
Uniformes	8%	7%	6%
Moda	71%	78%	86%

Tabla 1-1: Participación de UEN en ventas anuales de empresa Italmod.
Fuente: Elaboración propia

Para Italmod, la situación es inquietante en la medida que la evolución de ambas UEN ha sido dispar. Si bien el tipo de negocio y mercado son distintos para uniformes, se esperaba que la evolución en ventas fuera similar en la totalidad de la empresa. Por otro lado, la unidad de uniformes ha perdido gran parte de sus clientes, lo que explica en cierto modo la disminución en las ventas. Esta situación podría llegar a ser alarmante dado que, hoy, la empresa trabaja con un solo cliente que le proporciona en total 8000 usuarios de uniformes por año. Si bien, este único cliente le permite tener utilidades a la unidad de negocios, es riesgoso dada la relevancia del cliente para la empresa.

Este proyecto nace como una solución para revertir esta situación y diversificar la cartera de clientes. La elaboración de un plan de negocios debería permitir reconocer los factores que explican la dinámica actual del negocio de uniformes y de la empresa, para luego proponer una estrategia que aproveche al máximo los recursos disponibles, considerando obviamente los factores externos que definen el mercado de la venta de uniformes corporativos en Chile.

2.OBJETIVOS

2.1. Objetivo Generales

El objetivo general de este proyecto es desarrollar un plan de negocios para la unidad estratégica de negocios de uniformes de la empresa Italmód, dedicada a la venta de uniformes corporativos para empresas nacionales. Se espera que el plan de negocios le permita ganar competitividad en la industria atrayendo nuevos clientes y de esta forma superar el desempeño a nivel de ventas exhibido en los últimos años.

2.2. Objetivos Específicos

En relación a los objetivos específicos, estos son resultados parciales necesarios para construir un proyecto bien estructurado y fundamentado, como también para obtener resultados positivos para todos los actores involucrados. Los objetivos específicos se describen a continuación:

- Determinar la situación interna y externa del negocio de los uniformes corporativos
- Determinar parámetros cuantitativos y cualitativos que describan el mercado definido anteriormente, en función de la información disponible
- Elaborar un plan de marketing que permita posicionar a la empresa en la mente de los clientes que componen el mercado meta
- Elaborar un plan operacional para la empresa que se ajuste a las necesidades requeridas.
- Desarrollar un plan de recursos humanos para la empresa, coherente con el plan de marketing y el plan operacional.
- Desarrollar un plan financiero para el desarrollo del negocio.

3. METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL

3.1. Metodología

Proyectos de éste tipo son muy comunes, por lo que el trabajo necesario para llevar a cabo un proyecto de esta índole está bien definido y separado en distintas etapas. Por lo demás, está ampliamente validado, por distintas empresas que se desempeñan en diversas industrias, realizando proyectos disimiles en su estructura, concepción y desarrollo. A pesar de esto, la búsqueda constante por mejorar esta metodología prosigue.

Como bien se dijo, la metodología asociada al desarrollo de un plan de negocio está fuertemente validada en la actualidad. Esta metodología se muestra a continuación en la figura 3-1.

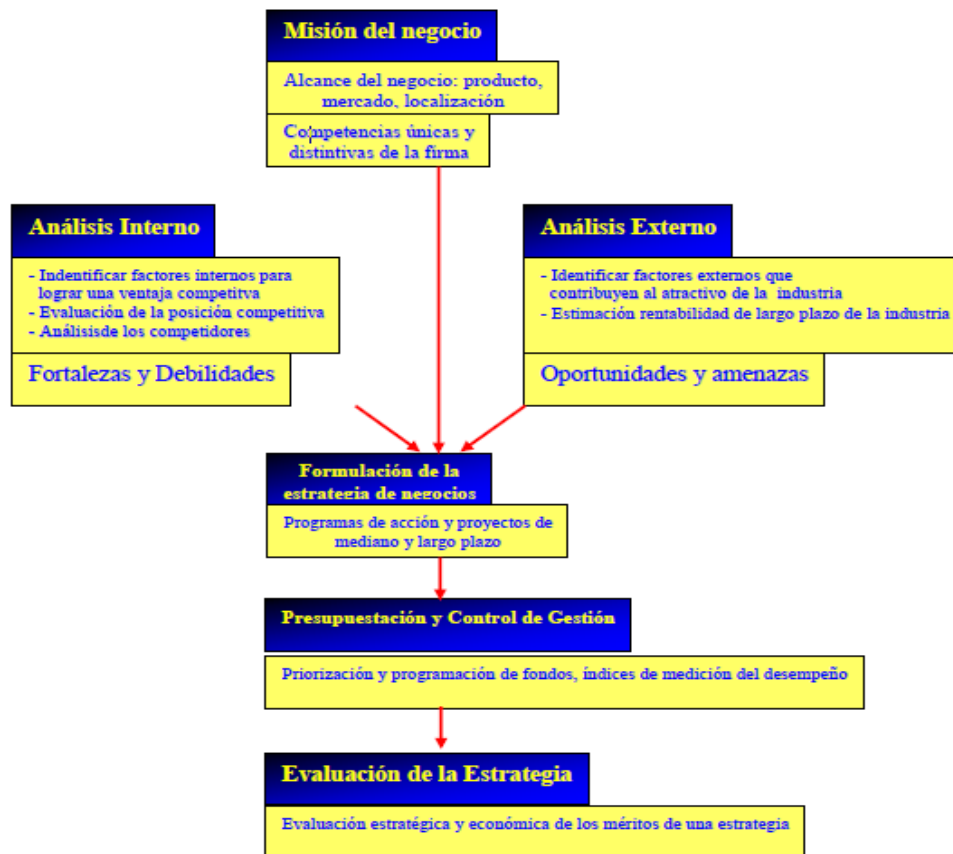


Figura 3-1: Proceso de Planificación Estratégica
Fuente: Marco Estratégico 2009; Christian Diez, Eduardo Contreras

En una primera instancia, es necesario interiorizar las componentes que definen a la empresa, como también el negocio. Por consiguiente, se hace necesario estipular cual es el alcance del negocio, junto con las competencias únicas y distintivas de la firma. La metodología asociada al modelo Canvas cumple con las características para resumir esta información. Posteriormente, este análisis dará lugar a una investigación a un nivel más detallado sobre las componentes de la empresa que permiten sostener el modelo de negocios postulado. La empresa cuenta con información donde se explicitan algunas de las componentes que dan forma al modelo de negocios, lo que será de utilidad para presentarlo de manera precisa.

Luego, para comprender mejor el contexto en el cual se sitúa la empresa y el negocio, será necesario realizar un análisis interno y externo que permita, por un lado, levantar la información correspondiente al mercado y los actores claves que lo conforman, y por otro lado profundizar aún más en cuanto al conocimiento interno de la firma y como se genera valor dentro de ella. El análisis interno “intenta identificar el conjunto de factores que determina la posición competitiva que va a adoptar el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible. Para ello es necesario desagregar una unidad de negocios en etapas estratégicamente pertinentes a fin de tomar plenamente en cuenta todas las tareas que son llevadas a cabo para agregar valor” [2]. La metodología a seguir consiste en:

- Identificar los competidores relevantes
- Analizar las capacidades internas de la firma (pueden ser controladas) y en las que tiene que sobresalir para lograr una ventaja competitiva sostenible (Cadena del Valor).
- Desarrollo de un perfil competitivo de cada competidor relevante.
- Resumen de la identificación de las fortalezas y debilidades generales.

La información necesaria para realizar el análisis interno relacionada con la competencia proviene esencialmente de fuentes de información secundaria, dado que, en su mayoría, las empresas pertenecientes a la industria poseen una estructura de sociedad anónima, por lo que no hay un tráfico de información pública disponible para caracterizar la industria. Se considera también, la información cualitativa e informal que pueden aportar los trabajadores con mayor experiencia sobre la competencia. En cuanto a la información relativa a la empresa, se obtendrá de primera fuente, al consultar a los empleados encargados de realizar cada una de las etapas que constituyen los procesos asociados al negocio de la venta de uniformes. Finalmente, se desarrollarán los perfiles competitivos de las empresas competidoras, a partir de la información disponible en los sitios web de cada empresa. Para el análisis externo, se llevará a cabo el modelo de las 5 Fuerzas competitivas de Porter. La información generada permitirá resumir todo en un análisis FODA. Nuevamente, este análisis tendrá como sustento toda la información recopilada y generada en etapas anteriores. La información aportada por la empresa sobre la industria será utilizada en estas 2 etapas del trabajo.

En lo relativo al análisis del mercado, se utilizará el modelo de conducta del consumidor que permite identificar y analizar las tendencias del ambiente, necesidades y deseos de un mercado. Esto permitirá segmentar de manera apropiada el mercado, con tal de definir un mercado meta adecuado a las características de la empresa.

El último análisis a realizar consistirá en agrupar toda la información generada, que se ha detallado hasta el momento, en un análisis de causa y efecto. El diagrama de Ishikawa graficará de manera resumida las causas internas y/o externas que explican la situación actual de la empresa dentro del mercado.

Los resultados provenientes de los análisis de la Cadena de Valor, del modelo de las 5 fuerzas de Porter, el modelo del consumidor, el análisis FODA y el diagrama de Ishikawa serán el sustento para idear una estrategia adecuada que considere a su vez las capacidades de Italmod, el comportamiento de la competencia y la dinámica del mercado que está explicada en gran parte por las exigencias solicitadas por los Clientes.

Una vez definida la estrategia se construirá el plan de negocios, detallando los cambios necesarios a nivel de estas áreas, con tal de plasmar la estrategia de negocios propuesta.

Finalmente, habiendo detallado el plan de negocios, prosigue la etapa de evaluación. Se llevará a cabo la construcción de un flujo de caja privado que permitirá determinar si la implementación hipotética del plan de negocios genera valor a la empresa. Este resultado permitirá tomar una decisión con respecto a la implementación futura del plan por parte de Italmod.

3.2. Marco Conceptual

El marco conceptual viene a ser la expresión concentrada de conocimientos que tienen relación con el problema planteado. Siguiendo esa definición, corresponde a todos los conocimientos que se utilizarán y que fueron definidos en la metodología propuesta para este proyecto.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor [3]. El modelo Canvas permite formalizar de manera estructurada y coherente distintos modelos de negocios. Esta metodología define 9 puntos a analizar [3], como lo muestra el cuadro anexo 6:

- Segmento de clientes
- Propuesta de valor
- Canales
- Relación con el cliente
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones claves
- Estructura de costos

La iteración de este proceso permite generar un modelo de negocios coherente y representativo de la realidad.

De acuerdo a la metodología necesaria en el análisis interno, la identificación de los competidores se llevará a cabo a partir de una investigación exploratoria, tomando como fuentes Internet e información histórica de Italmod.

Para analizar las capacidades internas de la firma se requiere conocer las actividades de la firma que otorgan valor y separarlas en etapas estratégicamente relevantes. Esto se realiza a través de la metodología llamada la Cadena del Valor [2].

Este análisis se basa en que todas las tareas realizadas por una organización pueden ser clasificadas en nueve categorías diferentes. Cinco de ellas son las llamadas actividades primarias y las otras cuatro se denominan actividades de apoyo. Estas actividades se detallan a continuación.

Actividades Primarias:

Las actividades primarias están relacionadas con el movimiento físico de las materias primas y los productos terminados, la producción de bienes y servicios, así como la comercialización, las ventas y los servicios de post-venta de los productos o servicio de la empresa.

- Logística Interna: recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control de inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores, relación con proveedores, disponibilidad de materias primas, sistemas de gestión de logística.
- Operaciones: transformación de los insumos en el producto/servicio final. Producción, embalaje, montaje, mantenimiento, control de calidad, reemplazo de equipos. Capacidad de producción instalada y porcentaje de uso. Grado de integración vertical, tecnologías de procesamiento, ubicación y número de plantas, tamaño y antigüedad de las plantas, grado de automatización, productividad, etc.
- Logística Externa: distribución del producto terminado. Almacenaje de productos terminados, operación de vehículos de despacho, procesamiento y programación de pedidos.
- Marketing y Ventas: inducir y facilitar el proceso de compra a los clientes. Definición y análisis de mercados, diseño de producto, selección y relación con canales de distribución, determinación de precios, apoyo publicitario, cotizaciones, política de descuentos y despachos. Ubicación y número de lugares de ventas, sistemas de distribución, investigación de mercado, gestión de cuentas claves, amplitud de la línea de productos, lealtad a la marca, productividad de la fuerza de ventas, etc.
- Servicio: mantener o acrecentar el valor del producto después de la venta. Instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajustes del producto.

Actividades de Apoyo:

Las actividades de apoyo son mucho más invasivas, su papel esencial es proporcionar apoyo no sólo a las actividades primarias, sino que entre sí [2].

- Adquisiciones: compra de materias primas, suministros y otros ítems. Selección, evaluación y desarrollo de proveedores, gestión de calidad de bienes comprados, etc.
- Desarrollo de Tecnología: selección de tecnologías, gestión del cambio tecnológico, selección, evaluación y asignación de recursos y control de proyectos, investigación y desarrollo, desarrollo de nuevos productos, patentes, conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena del valor.
- Manejo de Recursos Humanos: selección, promoción y colocación; sistemas de evaluación de desempeño, recompensas, capacitación, desarrollo administrativo y relación accionistas (dueños) / ejecutivos / empleados / sindicatos.
- Infraestructura de la Firma: gestión general, sistemas de planificación, finanzas (fusiones y adquisiciones, política de dividendos, financiamiento de deuda a largo plazo, gestión de riesgo, gestión tributaria), control de gestión, manejo contable, legal, sistemas de comunicación e información, estructura organizacional, cultura e imagen corporativa, asuntos de gobierno y gestión de calidad de bienes producidos.

La figura 3-2 gráfica la estructura de esta metodología y como debe ser utilizada.

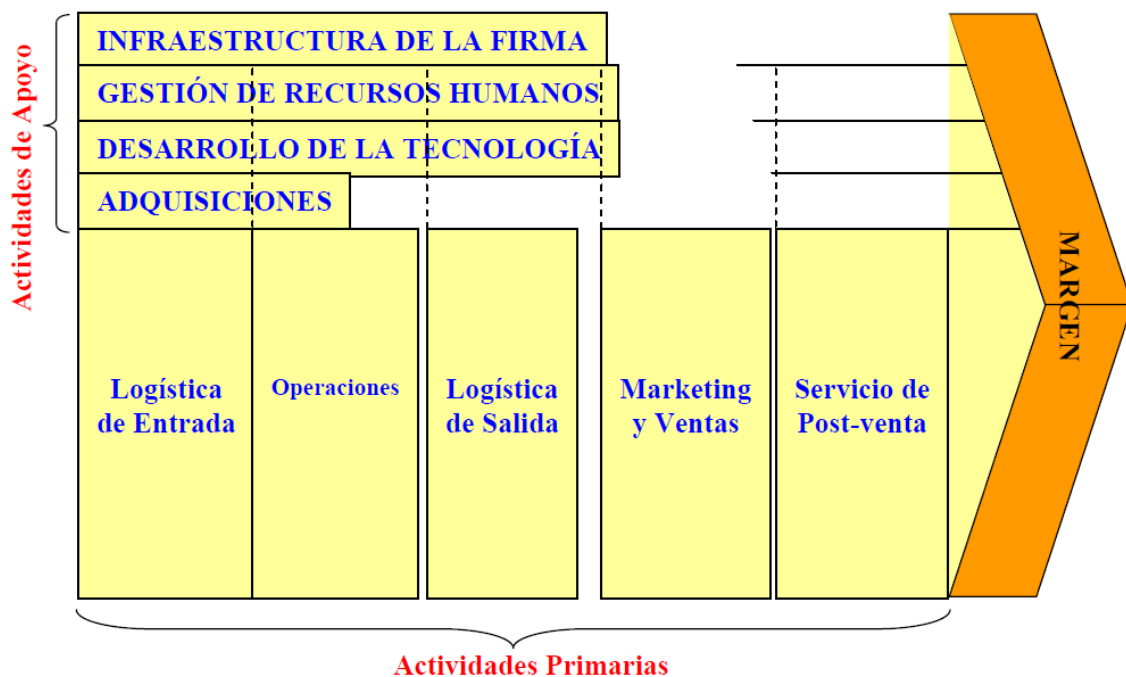


Figura 3-2: Cadena del Valor
Fuente: Análisis Estratégico 2009; Diez, Christian; Contreras, Eduardo

No menos importante es el modelo de las 5 fuerzas de Porter utilizado para el análisis de la competencia dentro de la industria. Este modelo busca cuantificar el atractivo de la industria a partir de la intensidad de 5 fuerzas [2]:

- Rivalidad de la competencia
- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de sustitutos
- Poder negociador de proveedores

- Poder negociador de compradores

El esquema de este modelo se presenta en el cuadro anexo 7. El resultado de este modelo es una estimación o proyección de la rentabilidad a largo plazo de la industria.

Para el análisis de mercado se utilizará el modelo de conducta del consumidor. Este modelo busca identificar y entender aquellos factores que pueden influir en la toma de decisión de los consumidores actuales, potenciales y futuros. En primer lugar, es necesario reconocer las tendencias del medio externo. Se define como tendencia una secuencia de sucesos en una dirección que tiene durabilidad [2]. A continuación, se reconocen las características del consumidor. Esta etapa permite identificar los deseos y necesidades del consumidor que influyen en gran medida su conducta a la hora de adquirir un producto. Éstas pueden ser características culturales, sociales, personales y psicológicas. Luego, es importante entender el proceso de decisión de compra. En este proceso pueden verse involucrados distintos actores: Iniciador, Influyente, Decisor, Comprador, Usuario. Dependiendo del tipo de conducta de compra, la decisión de compra puede variar radicalmente. La figura siguiente gráfica la idea recién planteada.

	Alto involucramiento	Bajo involucramiento
Diferenciación significativa	Conducta de compra compleja Ej. autos, casas, Ues	Conducta de compra que busca diversidad Ej. Chocolates, galletas
Diferenciación poco significativa	Conducta que reduce disonancia Ej. AFPs, alfombras, salud, muebles	Conducta de compra Habitual Ej. Servilletas, sal

Tabla 3-1: Tipos de Conducta de Compra
Fuente: Análisis Estratégico 2009; Diez, Christian; Contreras, Eduardo

Estas 3 variables determinan finalmente cual es la decisión tomada por el consumidor a la hora de comprar un producto o servicio. El esquema lógico de este modelo se presenta a continuación:

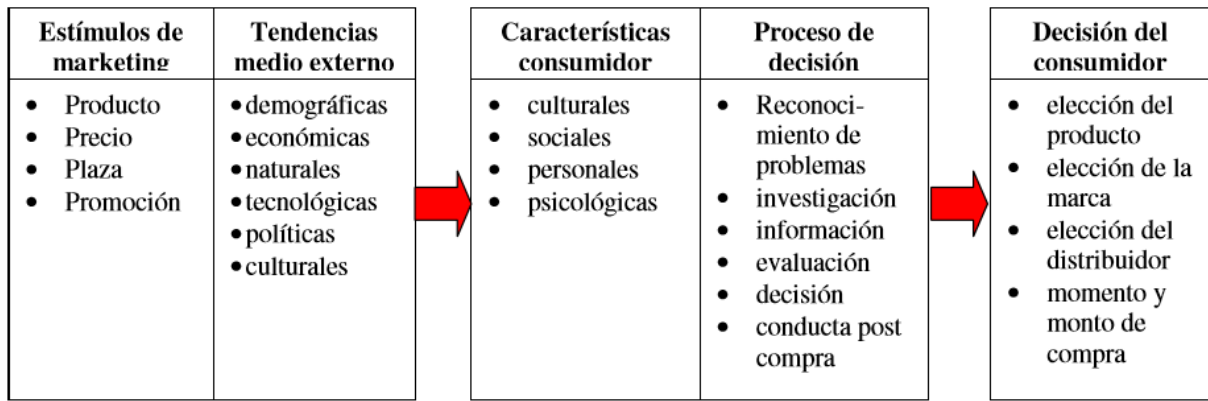


Figura 3-3: Modelo de Conducta del Consumidor
Fuente: Análisis Estratégico 2009; Diez, Christian; Contreras, Eduardo

Para profundizar el análisis de mercado y acotar el mercado meta, se utilizarán interpolaciones y extrapolaciones. La idea de la interpolación es poder estimar $f(x)$ para un x arbitrario, a partir de la construcción de una curva o superficie que une los puntos donde se han realizado las mediciones y cuyo valor si se conoce [4]. En el caso de la extrapolación, el valor x que se quiere estimar está fuera del rango de valores conocidos. Excel permite realizar interpolaciones y extrapolaciones. La cantidad de datos involucrados en este análisis es escasa por lo que no se requieren herramientas más sofisticadas.

Habiendo realizado el análisis interno y externo es posible realizar el análisis FODA con información sólida. Este análisis simplemente recopila de manera ordenada, las fortalezas y debilidades descubiertas gracias al análisis interno, y las oportunidades y amenazas detectadas luego del análisis externo. Por último, el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa-Efecto ofrece una visión sencilla y concentrada del análisis de las causas que contribuyen a la situación [5] que vive hoy la unidad de negocios en cuestión. El procedimiento para construir este diagrama consta de 9 pasos y se presentan en la figura 3-4.



Figura 3-4: Diagrama de Flujo para construir el diagrama de Ishikawa
Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión y Calidad

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO

4.1. Análisis del Mercado

En este capítulo se identifica, caracteriza y cuantifica el mercado. En primera instancia, se define el mercado total. Luego, se analizan las tendencias y necesidades del mercado que permitirán posteriormente definir los factores de segmentación del mercado. Finalmente, se caracteriza y cuantifica el mercado meta que establecerá una de las bases para la generación del plan de negocios, detallado en el capítulo siguiente.

4.1.1. Mercado Total

Un mercado puede ser definido como aquellos consumidores que tienen un interés real en un determinado producto o servicio [6]. La capacidad del producto o servicio para satisfacer las necesidades del consumidor establecerán el grado de interés del consumidor.

En particular, el mercado en el cual se desempeña la UEN de uniformes de la empresa Italmód corresponde a todas las empresas, privadas o públicas, que uniforman a un porcentaje de sus trabajadores de manera formal, con tal de transmitir una imagen corporativa adecuada. Estos uniformes corresponden a uniformes corporativos o institucionales y se diferencian de otros uniformes por su formalidad. La figura 4-1 corresponde a un ejemplo de uniforme corporativo.



Figura 4-1: Ejemplo Uniforme Corporativo CMR Falabella
Fuente: Italmód

Esta definición es amplia ya que perfectamente podría abarcar a todas las empresas nacionales de tamaño mediana o mayor. De acuerdo al Servicio de Impuestos Internos, en el año 2014, el número de empresas medianas o de mayor tamaño ascendía a 40 mil aproximadamente. La cantidad de trabajadores agrupados en estas empresas alcanza un total aproximado de 6 millones (Ver cuadro anexo 8). De acuerdo al análisis realizado para determinar el porcentaje de empleados uniformados por empresa, las empresas uniforman en promedio un 10% de sus empleados. La tabla 4-1 detalla este porcentaje según distintas industrias.

Industria	Ratio Empleados Uniformados v/s Total Empleados
AFP	39%
Banca	22%
Seguros	20%
Mutuales	15%
Servicios Salud	13%
Telecomunicaciones	13%
Retail	12%
Universidades	11%
Minería	4%
Energía	4%
Supermercados	3%
Transporte	3%
Forestal	3%
Construcción	2%
Servicios Alimentación	1%
Alimentos	1%
Promedio	10%

Tabla 4-1: Ratio de Empleados Uniformados v/s Total de Empleados
Fuente: Elaboración Propia

A partir de lo anterior, el mercado total, en términos monetarios, asciende a más de 147 mil millones de pesos³. Esta estimación considera que los empleados requieren uniformes de verano e invierno y que el precio promedio de un set alcanza los \$ 123.000 pesos⁴.

4.1.2. Análisis e Identificación de Tendencias del Ambiente y Necesidades

Una organización tendrá éxito si es capaz de reconocer y responder de manera rentable antes las necesidades y tendencias que no han sido satisfechas. Para lograr esto es necesario entender aquellos factores que pueden influir a consumidores actuales, potenciales y futuros [2]. Una forma de entender estos factores es el modelo de conducta del consumidor.

³ El mercado total asciende a \$147.600.000.000= \$6.000.000*10%*2*\$123.000

⁴ Calculo estimado a partir de análisis realizado a licitaciones públicas durante el 2015. Más detalles en capítulo 4.7

De acuerdo a la definición anterior de mercado total, los consumidores son las empresas que uniforman a un porcentaje de sus trabajadores con uniformes corporativos. En consideración del contexto actual de los mercados a nivel global, el nivel de competitividad existente obliga a las empresas a modificar sus procesos, en busca de mayor competitividad a nivel de precios o en busca de una diferenciación que agregue valor al cliente. Esta tendencia económica aplica para todas las empresas, ya sea si son públicas o privadas. Otra tendencia económica presente es la optimización de recursos, la cual puede ser interpretada como maximización de utilidades en el caso de empresas privadas o como minimización de costos en el caso de empresas públicas. Finalmente, existe la tendencia a externalizar aquellos procesos dentro de las empresas que no son parte del “Core Business”.

A modo de caracterizar las empresas, se utilizan las siguientes variables:

- Regulación de la empresa: Privada o Pública
- Tamaño de la empresa
- Sector productivo o económico

En cuanto al proceso de decisión de compra, es posible decir que este proceso tiene características especiales, dado que el consumidor es una empresa y no un individuo. Si bien existe un encargado de realizar la compra y cuantificar los beneficios de ésta, esta cuantificación se lleva a cabo mediante una lógica empresarial, fuertemente influenciada por las tendencias mencionadas anteriormente. Por lo mismo, el papel de influyente, decisor, comprador y usuario no recae en la misma persona. Siguiendo con la lógica empresarial y su estructura jerárquica, el rol de decisor y comprador se asocia a una posición de poder dentro de la empresa. Un gerente tomará el rol de influyente y decisor mientras que el analista se encargará de la compra. En un segundo plano, el trabajador que utilizará el uniforme será el usuario y en un grado menor tendrá una posición influyente.

Asimismo, el tipo de conducta de compra determina en gran medida la conducta del consumidor. Según el involucramiento del consumidor y la diferenciación de marcas, el tipo de conducta de compra varía. En este caso, se trata de una compra con alto involucramiento del consumidor, dado que se trata de un producto poco frecuente y riesgoso, y diferenciación poco significativa. Esta compra, conocida como compra que reduce la disonancia [2], es más sensible al precio ya que la inconformidad con el producto ocurre una vez adquirido el bien.

A partir del estudio de 49 licitaciones públicas para la adquisición de uniformes corporativos por parte de diferentes empresas, obtenidas de la página www.mercadopublico.cl⁵, fue posible determinar cuáles son los factores relevantes en el proceso de decisión de compra y extraer la ponderación que recibe cada uno de estos factores. La búsqueda de información en estos casos es mínima ya que por medio de las licitaciones el consumidor expone todos sus requerimientos. De esta forma disminuye el riesgo a la inconformidad con el producto al menor precio posible.

⁵ Para más detalles revisar capítulo 4.7.

Los resultados sobre los factores de decisión se presentan en el capítulo 4.7. Estos resultados son coherentes con lo descrito sobre las tendencias del medio externo, las características del consumidor y el proceso de decisión.

4.1.3. Mercado Potencial

Para definir el mercado potencial es requisito haber definido el segmento o los segmentos del mercado total que son interesantes para Italmód. A partir del análisis de las tendencias y necesidades del ambiente se define el siguiente segmento:

- Regulación de la empresa: Privada
- Tamaño de la empresa: Grande⁶
- Sector económico: Sector terciario⁷

Dentro del sector terciario, se perciben con mayor valor los siguientes sectores:

- Banca, Finanzas y Seguros
- Salud, Isapres, AFP
- Retail
- Telecomunicaciones

La decisión de concentrarse en este segmento se sustenta principalmente por el énfasis que ponen las empresas de estos sectores en la atención al cliente, donde la imagen de la empresa se ve reflejada directamente a través de sus trabajadores. Sumado a esto, estas industrias son las que uniforman a un mayor porcentaje de empleados, como lo muestra la tabla 4-1. De acuerdo a la definición del mercado potencial, las empresas que componen este segmento corresponden principalmente a empresas multinacionales en donde la imagen corporativa de éstas adquiere mayor relevancia a la hora de diferenciarse de sus competidores [7]. Por lo demás, las industrias seleccionadas coinciden en un alto nivel de competitividad dado el nivel de homogenización del producto y/o servicio. Por lo anterior, un uniforme que logra reflejar la imagen corporativa que la empresa desea mostrar a sus clientes entrega valor y le permite diferenciarse de sus competidores.

Para determinar el tamaño del mercado potencial se considera la cantidad de trabajadores que las empresas uniforman anualmente con uniformes corporativos. En primer lugar, se definieron las industrias pertenecientes al segmento definido. Luego, se eligieron distintas empresas por industria a partir del listado de las 500 empresas más grandes de Chile el año 2014⁸. Si bien, algunas de esas empresas no hacen parte de las industrias referidas en la definición del segmento, se consideraron dentro del análisis por su importancia a nivel nacional. A continuación, se agregaron empresas que no fueron consideradas en el ranking pero que dentro de la industria ocupan una posición de privilegio.

⁶ De acuerdo a la SOFOFA, una empresa se considera grande cuando supera 100.000 UF de ventas anuales.

⁷ Sector de servicios o sector terciario es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios materiales no productores de bienes

⁸ <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-latinoamerica-2014/>

Una vez definido el listado de empresas por industria, se investigó la cantidad de trabajadores de estas empresas. Paralelamente, utilizando la información de los clientes de Italmód, se definió un ratio entre la cantidad de trabajadores uniformados por empresa y la cantidad de trabajadores total. De esta forma, para cada industria se definió un ratio de uniformados, la cual fue utilizada para extrapolar la información correspondiente a la cantidad de trabajadores por uniformar dentro del segmento. En definitiva, se estimó que la cantidad de trabajadores por uniformar dentro del segmento alcanza un total aproximado de 63 mil trabajadores, de los cuales 8 mil son actualmente uniformados por Italmód. La tabla 4-2 muestra la cantidad estimada de trabajadores por uniformar por industria del mercado potencial.

Industria	Tamaño de Industria	Porcentaje de Mercado Meta
Retail	21958	35%
Banca	16166	26%
Salud/AFP/Seguros/Mutuales	11459	18%
Otras	11400	18%
Minería	2342	4%
Total	63325	100%

Tabla 4-2: Estimación Mercado Potencial separado por Industrias

De manera análoga a la forma utilizada para determinar el mercado total en términos monetarios, el mercado potencial asciende a \$15.498.000.000. Habiendo definido el mercado potencial, sólo resta definir el mercado meta al cual debe apuntar la empresa Italmód, el cual será definido en el plan de negocios descrito más adelante.

4.2. Análisis de la Competencia

Participación de Mercado

Como se vio en un inicio, la unidad de negocios de uniformes se dedica al diseño, confección y distribución de uniformes, con fuerte orientación a empresas grandes que entregan servicios a sus propios clientes.

La información relacionada a la industria a la que pertenece esta UEN es escasa y no está disponible al público, ya que no se ha realizado una consolidación de datos de cada competidor. En definitiva, el conocimiento sobre la industria está implícito y fraccionado, ya que corresponde a información cualitativa, transmitida entre los trabajadores de cada empresa de manera informal. Por lo anterior, se realizó un análisis preliminar de la industria, en donde se consideró la información secundaria disponible y la información generada, relacionada al mercado meta.

En primer lugar, se buscó información sobre los posibles competidores pertenecientes a la industria del diseño, confección y distribución de uniformes para empresas. Los resultados de este análisis muestran un total de 32 empresas que ofrecen una variedad de productos (tipo de uniforme, género del usuario) a empresas de distintos tamaños.

En seguida, una vez definido el mercado potencial, se relacionó cada cliente potencial con su proveedor actual de uniformes, con el fin de generar una participación de mercado tentativa. Este cruce de información, determinó quienes son los competidores relevantes. A continuación, se presentan los resultados de la investigación y del análisis realizado.

Como es posible ver, la figura 4-2 revela que se conoce la empresa proveedora del 79% del mercado potencial. Por otro lado, la figura 4-3 muestra la participación de mercado considerando solamente el porcentaje de empresas con proveedor conocido.

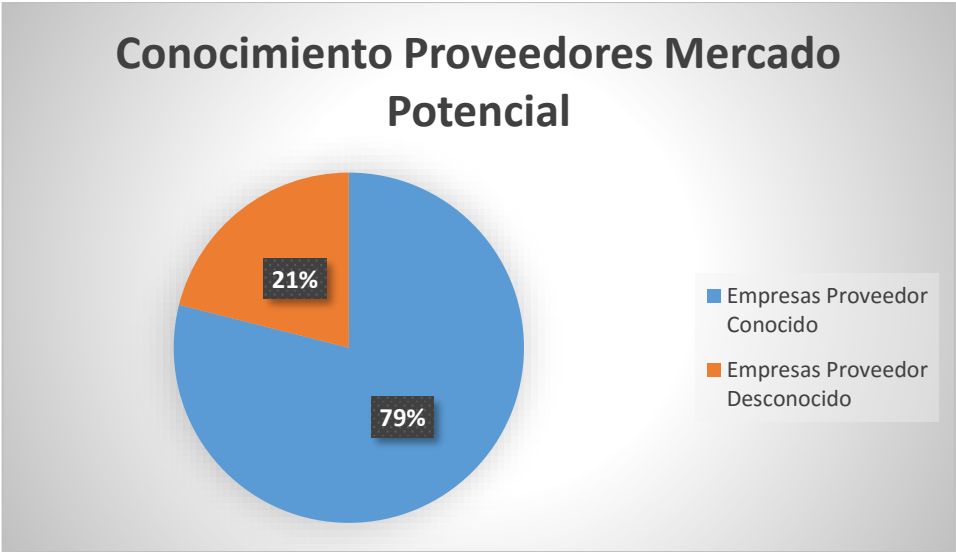


Figura 4-2: Conocimiento de Proveedores del Mercado Potencial
Fuente: Elaboración propia

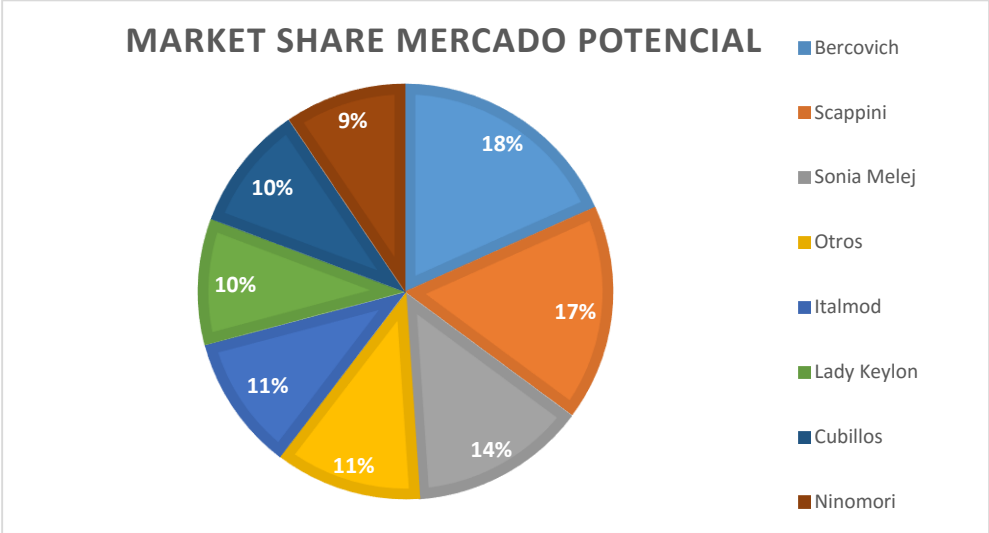


Figura 4-3: Participación de mercado del Mercado Potencial
Fuente: Elaboración propia

A partir de esta información, es posible determinar que existe un total de 7 empresas que compiten activamente en este segmento, dado que representan un 89% del mercado. Estas empresas corresponden a Bercovich, Scappini, Italmod, Sonia Melej, Ninomori,

Lady Keylon y Cubillos. La tabla 4-3 revela que la muestra obtenida es representativa de las industrias asociadas a clientes relevantes. Por otro lado, el resto de los competidores, además de tener una capacidad inferior, ofrecen uniformes institucionales, uniformes clínicos, corporativos y uniformes escolares a empresas pertenecientes a industrias de menor tamaño o que no hacen parte del foco de Italmód.

Industria	Mercado Potencial, Proveedor Conocido	Mercado Potencial	Mercado Potencial Proveedor Conocido/ Mercado Potencial
Retail	18722	21958	85%
Banca	14033	16166	87%
Salud/AFP/Seguros/Mutuales	9127	11459	80%
Minería	1549	2342	66%
Otras	6551	11400	57%
Total	49982	63325	79%

Tabla 4-3: Conocimiento de Proveedores Mercado Potencial por Industria
Fuente: Elaboración propia

En conclusión, se asume que existen 6 empresas que compiten con Italmód en el mercado de diseño, confección y distribución de Uniformes para empresas. Estos actores representan el 89% del mercado meta total.

Identificación de Competidores

Una vez se han determinado los competidores presentes en la industria, resulta necesario identificar los competidores más importantes, con tal de proponer posteriormente una estrategia sólida que permita generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para eso, es necesario generar un perfil competitivo de los competidores relevantes.

Siguiendo esta línea, resulta necesario determinar quiénes son los competidores relevantes de la industria. Para esto, se analizó la información cualitativa, para determinar factores de cada empresa que expliquen su posición dentro del mercado. La tabla 4-4 muestra los factores que se encontraron para determinar la relevancia de los competidores.

A partir de esta información se elaboró el mapa perceptual que considera la calidad de los uniformes y el precio de éstos como dimensiones. La figura 4-4 refleja la percepción que se tiene de éstas empresas en comparación con la empresa Italmód.

Competidor	Razones
Bercovich	<ul style="list-style-type: none"> - Posee la mayor participación de Mercado - Ofrece menor precio - Calidad de uniforme similar - Muestra el nivel más elevado de integración vertical - Cumplimiento plazos de entrega
Scappini	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de mercado de relativa importancia - Ofrece la mejor oferta en cuanto a precio
Sonia Melej	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de mercado de relativa importancia - Calidad de uniforme similar - Producción en planta propia
Ninomori	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de mercado de relativa importancia - Calidad de uniforme similar - Ofrece menor precio - Cumplimiento plazos de entrega
Lady Keylon	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece la mejor calidad de uniformes para Mujer - Ofrece menor precio
Cubillos	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece la mejor calidad de uniformes para Hombre - Ofrece precio similar

Tabla 4-4: Competidores relevantes de Italmod
Fuente: Elaboración propia



Figura 4-4: Mapa perceptual, calidad v/s precio
Fuente: Elaboración propia

4.3. Análisis de la Industria

Como ya se mencionó, la información relativa a los competidores es escasa, lo que deriva en un problema para determinar de manera confiable las características de la industria.

El mercado de los uniformes se diferencia en varios puntos de la industria de vestimentas asociada al retail. El tamaño de las empresas, su estructura y el volumen de ventas no son comparables a este negocio. La información cualitativa sobre la industria que dispone Italmód permite realizar un análisis de la Industria representativo de la realidad actual.

4.3.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

a) Rivalidad entre Competidores

Dentro de una industria, no todas las empresas que la componen pueden o deben ser consideradas como competidores directos por una firma. Dependiendo de ciertas características es posible filtrar la cantidad de empresas con tal de reconocer aquellas firmas que realmente compiten por un porcentaje en la participación de mercado. Características como tamaño de la empresa, localización de puntos de ventas, tipo de estrategia comercial seguida, segmento de consumidores al que apuntan, atributos del producto que venden [6], son algunas que pueden ser utilizadas para discriminar e identificar a la competencia.

En ese sentido y considerando la escasa información existente sobre las empresas que venden uniformes corporativos, es necesario realizar una estimación basada en supuestos. En primer lugar, se considerara que la proporción de ocupados en relación a la población total en Chile⁹ permite calcular el número de empresas que pertenecen a la industria de ventas al por menos de prendas dedicadas a producir uniformes, sin hacer especificaciones del tipo de uniformes que producen. Luego, se hace necesario considerar la proporción de empresas que son de tamaño medio o mayor en relación al total de empresas de la industria de venta al por menos de prendas.¹⁰ En definitiva es posible estimar que la cantidad de empresas de tamaño medio o mayor que pertenecen a la industria de la venta al por menor de prendas y que venden uniformes de cualquier índole asciende a un total de 77 empresas en todo Chile. Al conocer la proporción de empresas de la Región Metropolitana sobre el total de empresas de la industria estudiada¹¹, se determina un orden de magnitud de 27 empresas en la región metropolitana que compiten con Italmód.

⁹ Esta proporción corresponde a un $7973960/17000000= 0,47$ y fue calculada a partir de información proveniente del INE y al SII.

¹⁰ Esta proporción corresponde a un $160/8279= 0,019$ y fue calculada a partir de información proveniente del SII

¹¹ Esta proporción corresponde a un $5314/14601= 0,36$ y fue calculada a partir de información proveniente del SII

Basado en este resultado, sumado a la tendencia creciente que ha conocido el número de empresas que conforman la industria, desde el año 2005¹², es posible afirmar que la concentración del mercado de uniformes¹³ es baja, dado que los nuevos entrantes ven posibilidades de crecer en esta industria. Este factor hace aún más competitivo el mercado.

En relación al crecimiento de la industria en el nivel de ventas, es difícil hacer pronósticos en el mediano y largo plazo, ya que como se mencionó en un inicio, esta industria se ve afectada por el comportamiento de la economía del país. Para el 2015, las proyecciones en cuanto a PIB y desempleo se mueven entre 2,5%-3% y el 7%-8% respectivamente [8]. En comparación con el año 2014, estos indicadores son pesimistas, lo que hace pensar en escenarios negativos para el crecimiento de la industria para los próximos años. Esta proyección entrega un escenario de alta competencia dentro del mercado de uniformes.

No menos importante, resultan las barreras de salida que presenta el mercado. Por un lado, existen competidores que confeccionan las prendas que luego venden. Esta especificación de activos resulta en un factor de suma relevancia para aquellos competidores que consideran la opción de abandonar el mercado. Por otro lado, existen competidores que confeccionan sus prendas en talleres externos. Dado este modelo de negocios, los costos de abandonar el mercado no parecen ser altos para estas empresas. A su vez, se debe considerar el origen de las empresas, muchas de éstas comenzaron como empresas familiares, por lo que el valor emocional por la empresa puede entorpecer la decisión de cerrar una firma con pérdidas. Otra razón para no cerrar una firma con pérdidas puede ser el interés estratégico detrás del funcionamiento de la empresa. En este caso, las economías de escala y alcance que pueden alcanzar ciertas empresas con distintas unidades estratégicas de negocio, resultan en una razón de peso para mantener la competencia.

Por último, el mercado de uniformes se caracteriza por un nivel de diferenciación de los productos comercializados bajo, si se considera que existen alrededor de 2-3 empresas que pueden abastecer de telas. A pesar de esto, el costo de cambio de los compradores es considerable desde el punto de vista de la administración y gestión del proceso de despacho de los uniformes. Cambiar de proveedor podría traer problemas en esta etapa, por lo que no resulta tentador para el encargado de tomar la decisión.

Definitivamente todas las características analizadas hacen evidente que el nivel de competencia del mercado de Uniformes es alto.

b) Amenaza de nuevos participantes

Para cuantificar el grado de amenaza existente, en relación a la aparición de nuevos participantes en la industria basta con estudiar y conocer las barreras de entrada que

¹² En la Región Metropolitana, la cantidad de empresas pertenecientes a la industria de la venta al por menor de prendas ha aumentado de 5219 en 2005 a 5314 en 2013.

¹³ Se asume que el crecimiento en cantidad de empresas que venden uniformes es proporcional al crecimiento de la industria de la venta al por menor de prendas.

presenta el negocio. Estas barreras se explican principalmente por la estructura y dinámica del negocio, pero pueden variar según la segmentación de las empresas participantes considerada.

Un factor que puede ser considerado como una barrera de entrada es la existencia de economías de escala. Esta característica existe cuando una firma o industria tiene costos medios decrecientes. Esto puede suceder cuando los costos fijos representan una alta fracción del costo total o debido a que la tecnología es tal que los costos medios variables son decrecientes con el nivel de producción [2]. En el caso de las empresas que confeccionan sus prendas, esta característica está presente, ya que el costo de la tela disminuye a medida que aumenta el volumen de tela adquirida. Sumado a esto, la adquisición de maquinaria específica eleva los costos fijos de la firma [6]. En el caso de las empresas que sólo adquieren las telas para luego realizar su producción en talleres externos, no existe el costo fijo asociado a la adquisición de maquinaria específica, por lo que el requerimiento de capital asociado a este modelo de negocio es bajo en relación a una firma que confecciona prendas internamente. Dependiendo del modelo de negocios elegido por los posibles nuevos participantes, las barreras de entrada pueden variar en intensidad.

La diferenciación de los uniformes, en cuanto a las telas, es mínima, ya que los clientes definen los requerimientos de manera rigurosa en las bases de las licitaciones. La calidad en la confección misma o el diseño de los uniformes son las variables que pueden agregar valor en favor de una empresa por sobre otra. En ese sentido, el nivel de diferenciación dependerá únicamente de las capacidades y competencias que la firma entrante pueda adquirir. Esto podría significar costos de cambio para los compradores son mínimos, ya que a medida que las firmas no sean capaces de ofrecer algún servicio distintivo, existen otras firmas que pueden entregar un producto o servicio similar.

Por último, la industria, si bien busca la automatización de sus procesos productivos [1], necesita de cierta cantidad de mano de obra. En ese sentido, la experiencia que pueda tener un trabajador que lleve trabajando años en una firma producto del aprendizaje, en desmedro de uno que recién se integra a la industria, influye en el resultado final del producto o servicio. Un ejemplo que aplica a este caso es la calidad del modelaje y el calce, calidad que influye en la confección, por lo tanto, influye positivamente en la percepción de satisfacción del cliente. Considerando todo lo anterior, es posible afirmar que la amenaza de participantes nuevos en la industria es media-baja.

c) Amenaza de Sustitución

No sólo las empresas participantes de una industria y las que potencialmente podrían entrar constituyen las fuerzas centrales para determinar el atractivo de la industria. Debemos agregar las empresas que ofrecen sustitutos, los que pueden reemplazar los productos y servicios de la industria ofreciendo una alternativa diferente para satisfacer la demanda [2].

Dentro de la industria en estudio, específicamente en el segmento de empresas que venden uniformes corporativos, se definen 2 productos sustitutos a considerar. La principal diferencia existente entre el producto ofrecido por Italmód y los productos sustitutos radica en los canales de distribución y en el servicio entregado. Por un lado, se encuentran aquellos uniformes que son importados directamente por la empresa demandante. Por otro lado, existen empresas demandantes que adquieren sus uniformes a través del retail¹⁴. Cabe resaltar que estos uniformes pueden ser adquiridos por cualquier cliente para uso personal. Este caso, se da principalmente en el caso de empresas demandantes con una necesidad baja en cuanto al número de uniformes que precisa, por lo que la adquisición es más expedita. En ambos casos de sustitución, el cliente debe gestionar la adquisición de uniformes con medios propios, lo que puede significar un costo importante de tiempo, más que nada en el primer caso de sustitución. Se deduce que los costos asociados al cambio son importantes.

A medida que el precio de los bienes sustitutos sumado al costo asociado a la gestión y al tiempo ganado al tratarse de una adquisición “directa” sea menor al precio del producto o servicio entregado por Italmód, la amenaza de sustitución adquiere relevancia. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, si bien el precio del primer producto sustituto puede ser considerablemente menor, el costo de gestionar todo el proceso de compra puede ser alto, dado que se trata de una importación, en donde se debe cumplir con varias condiciones. Sumado a esto, el tiempo de espera para recibir los productos puede variar, si se consideran situaciones especiales como atrasos. En el otro caso, la gestión puede ser relativamente simple y el tiempo ganado puede ser significativo, sin embargo, el precio de este bien sustituto es similar a los precios que ofrece Italmód, pudiendo ser mayores. En ese sentido, el factor que inclina la balanza en favor del bien sustituto es la cantidad de uniformes que debe adquirir el cliente. Mientras el número de uniformes se mantenga en un orden de magnitud inferior a 100 uniformes, el producto sustituto es conveniente.

Considerando, lo anterior y el detalle que Italmód apunta a empresas que demandan una cantidad mayor a 100 uniformes, dada la economía de escala que se produce, se puede declarar que la amenaza de productos sustitutos es baja.

d) Poder negociador de los Proveedores

La relación existente entre la industria y sus proveedores es de una naturaleza similar a la que existe entre la industria y sus clientes, por lo que merece un análisis bien ejecutado, si se considera que los bienes que entrega la industria tienen su origen en las industrias proveedoras que entregan los insumos necesarios para el proceso productivo [2].

La tendencia existente, desde el comienzo de los TLC's con China, es a importar telas, insumo principal en la confección de prendas, considerando la diferencia de precio en relación a telas nacionales. Las telas más utilizadas en la confección de vestuario son Polyester, Polyester- Viscosa, Polyester-Lana, Polyester-Algodón y Lana. Sin embargo,

¹⁴ En los puntos de venta correspondientes a Outlet, Italmód ofrece uniformes pertenecientes a las colecciones de temporada.

importar estas telas conlleva un tiempo de espera aproximado de 80-90 días (45 días de producción – 45 días de embarque). Considerando esto, la importación de telas asoma como un excelente sustituto a las telas nacionales. Sin embargo, frente a situaciones de apremio, es inevitable comprar los insumos necesarios a proveedores nacionales.

La industria de proveedores nacionales, según Cristian Paiva, “se acabó a fines de la década del 90. Ya no existe. Los Tratados de Libre Comercio obligaron a competir a la textil con importaciones de cero arancel. Lo que queda son pequeñas empresas cuya producción está dirigida a cuestiones muy simples, como cortinas. No tiene nada que ver con la confección de vestuario o productos terminados”¹⁵. Este escenario no resulta para nada llamativo, por lo que esperar una integración vertical hacia atrás por parte de competidores demostraría cierto grado de ingenuidad. Eso sí, la integración vertical hacia arriba de los proveedores podría ser una solución a la complicada situación de su industria. Sin embargo, no han optado por esa vía, posiblemente debido al costo asociado a la mano de obra para confeccionar prendas, lo que agravaría su situación, en lugar de mejorarla.

Actualmente son pocas las empresas que pueden competir con las importaciones de Asia. Dentro de las que se mantienen vigentes destacan Hitega, Crossvile¹⁶, Cassis, Promatex y Bellavista. La estrategia seguida por estas empresas consiste en la búsqueda de nuevos clientes en Latinoamérica¹⁷. Cuando es necesario adquirir telas nacionales, por motivos de fuerza mayor, los costos para la industria incrementan notoriamente. Considerando esta situación, es posible suponer que la concentración relativa de la industria de proveedores nacionales es alta en relación a la industria en estudio. Pese a esta concentración, no existen costos de cambio de proveedor importantes, ya que la situación de competencia con las importaciones provenientes de Asia, obligan a los productores nacionales a aceptar cualquier oportunidad de negocio.

Para el caso de proveedores de Uniformes de hombres, el análisis es similar, dado que existen sólo 2 proveedores de confianza en cuanto a su calidad de confección (Scappini y Cubillos) que a su vez son competidores. El riesgo de un aumento de los costos está siempre presente, sin embargo, existen buenas relaciones con estos proveedores. En caso de existir aumentos inesperados de costos, existen otras opciones más económicas, pero de peor calidad, lo que podría afectar la percepción de satisfacción del cliente. Todo este análisis permite deducir que el costo total de la industria contribuido por los proveedores es alto, lo que explica los constantes esfuerzos destinados a disminuir este costo. Visto desde el otro extremo, la importancia de la industria para los beneficios de los proveedores ha disminuido, lo que explica el cambio estratégico de éstos últimos.

¹⁵ Chile: La debacle final de la industria textil.

http://www.cctt.cl/correo/index.php?option=com_content&view=article&id=1712:chile-la-debacle-final-de-la-industria-textil&catid=16

¹⁶ Estamos Empeñados en Recuperar la Industria Textil.

<http://web.sofofa.cl/noticias/estamos-empenados-en-recuperar-la-industria-textil/>

¹⁷ Fabricantes chilenos de telas, encajes y forros se instalan en Medellín a captar clientes.

<http://www.lanacion.cl/fabricantes-chilenos-de-telas-encajes-y-forros-se-instalan-en-medellin-a-captar-clientes/noticias/2013-01-23/150700.html>

Como resultado, resulta evidente que el producto sustituto (importación de telas desde China) resta relevancia a los proveedores nacionales que han tenido que buscar nuevas opciones de negocio fuera de Chile. Sin embargo, dada cierta circunstancia de tiempo, hay momentos en que es inevitable acudir a proveedores nacionales para cumplir con los compromisos establecidos. En esta situación, el poder de los proveedores es alto. En definitiva, el poder negociador de los proveedores es medio.

e) Poder negociador de los compradores

Los compradores son los que compran los bienes y servicios producidos por la industria, ya sea para su consumo (mercado final), su comercialización o su uso como insumo en procesos productivos posteriores. El poder negociador de los compradores se traduce en reducciones de precios de la industria, ya que al ejercer su poder negociador los compradores querrán disminuir los precios pagados a la industria, lo que afectará negativamente la rentabilidad de ésta [2]. Un detalle importante a resaltar es el mecanismo aplicado por los compradores para comprar, el cual corresponde al mecanismo de licitaciones públicas o privadas, o cotización directa. Para el caso de las licitaciones, el comprador establece un poder sobre la industria al imponer los términos de la negociación.

Los compradores son aquellas empresas que poseen áreas administrativas importantes u ofrecen algún servicio en donde la atención y presentación influyen en la percepción de satisfacción y confianza hacia sus clientes, como podría ser el caso de un ejecutivo en un banco. Por lo general, las empresas que cumplen con estas características son grandes empresas corporativas con presencia en todo Chile y en otras partes del mundo o instituciones gubernamentales. Por ende, el número de compradores es alto, ya que cualquier empresa en Chile de tamaño grande cumple con alguna de las características descritas. Para el año 2012, la cantidad de empresas pertenecientes al sector terciario de tamaño grande correspondía a un 1,3% (Ver cuadro anexo 9) del total de empresas del sector terciario, lo que equivale a 8054 empresas¹⁸. En vista de esto, se afirma que la cantidad de compradores es altísima, por lo que su concentración relativa, en relación a la industria de la venta al por menor de prendas, más específicamente el segmento que comercializa uniformes, es menor.

A partir de lo mencionado en puntos anteriores, es posible asumir que la disponibilidad de productos sustitutos es baja para este segmento de empresas. Las opciones para los compradores son adquirir el producto directamente mediante la importación o la adquisición directa con tiendas especializadas. A pesar de esto, se destaca que no existen costos de cambio significativos, principalmente debido al alto nivel de competencia existente, producto de las licitaciones.

Un punto favorable para la industria, es la casi nula posibilidad de integración hacia atrás de los compradores, ya que esta integración no es coherente con el “core business” de las empresas, por lo que llevar a cabo esta integración resultaría en importantes gastos

¹⁸ El sector terciario está compuesto por 619.565 empresas, de las cuales $619565 \times 0,013 = 8054,3$ son empresas de tamaño grande.

de inversión que no serían aprovechados de manera eficiente. El poder de los compradores se acrecienta, si se considera que la contribución de la industria a la calidad o satisfacción de los compradores y que la contribución de la industria al costo total de los compradores es baja. En contraposición, la importancia de los compradores para los beneficios de la industria es altísima. Para aquellos competidores que han optado por una diversificación, al desarrollar marcas propias destinadas a personas naturales, la importancia decrece.

Si bien el alto número de compradores junto con la baja concentración de compradores relativa a la industria deberían disminuir el poder negociador de los compradores esto no sucede. De hecho, el poder de éstos es alto, lo que se explica más que nada por el mecanismo de licitaciones utilizado y la importancia de los compradores para la industria, a pesar de la existencia de costos asociados al cambio de proveedor. A continuación, la tabla 4-5 y la figura 4-5 resumen el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Fuerza	Poder de la Fuerza					Atractivo de la Industria
	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto	
Rivalidad de la Competencia					X	Bajo
Amenaza de Nuevos Participantes		X				Medio-Alto
Amenaza de Productos Sustitutos	X					Alto
Poder Negociador de los Proveedores			X			Medio
Poder Negociador de los Clientes					X	Bajo

Tabla 4-5: Resumen 5 Fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración propia



Figura 4-5: Resumen 5 Fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración Propia

La rentabilidad a largo plazo o el atractivo de la industria apuntan a un nivel medio, lo que puede traducirse como una rentabilidad menor e inestable si se toma en cuenta la información aportada por la figura 4-6, en donde, barreras de entrada bajas junto con barreras de salida altas puede significar rentabilidades bajas e inestables a largo plazo.



Figura 4-6 Barreras de entrada y salida vs. Rentabilidad de largo plazo
Fuente: Análisis Estratégico 2009; Diez, Christian; Contreras, Eduardo

4.4. Análisis Interno

El análisis interno tiene como finalidad identificar los factores de la empresa que explican la posición que posee actualmente dentro del mercado de los uniformes institucionales. Estos factores son los que sostienen la o las ventajas competitivas con respecto a la competencia.

4.4.1. Misión

La empresa Italmod define su misión de la siguiente forma:

“Desarrollar y comercializar líneas de vestuario y accesorios orientadas a la mujer contemporánea con altos estándares de diseño, corte y calidad en el producto, distribuyendo nuestras propuestas de moda en cadena propia y vía socios estratégicos, proveyendo a las clientas una experiencia positiva en la relación de servicio”

A partir de esta declaración, se desprende un claro énfasis en la calidad del producto, explicada principalmente por el diseño de las prendas y el corte¹⁹.

¹⁹ Corte: Se refiere a la calidad ergonómica de la prenda.

4.4.2. Visión

Se define la visión de la empresa a continuación:

“Líderes en el desarrollo de moda femenina en el país, con amplia cobertura de presencia nacional a través del desarrollo de tiendas propias y presencia en Latinoamérica.”

Al igual que en la misión, es posible constatar una tendencia hacia la ropa femenina, dejando de lado la ropa masculina. Si bien esto aplica para la unidad de negocios de moda, esto no ocurre en la UEN de uniformes donde se trabajan uniformes masculinos y femeninos. Esta es otra señal de la falta de compromiso y dedicación que existe dentro de la empresa con la UEN de uniformes.

4.4.3. Valores Centrales

Los valores de la empresa son un reflejo de las características que han marcado su origen y desarrollo, valores que se construyeron a partir de la forma en que sus creadores imprimieron su estilo de hacer empresa junto con sus equipos. Para Italmod, estos valores son:

- El Valor del Trabajo. Se caracterizan por trabajar con ímpetu y energía, preocupados por entregar los mejores productos y el mejor servicio a nuestras clientas.
- El compromiso. Se caracterizan por comprometerse con la organización, los clientes y los trabajadores, para generar alianzas de largo plazo y construir vínculos.
- La Calidad. Se caracterizan por preocuparse de cada detalle en el diseño, confección y venta de sus colecciones.
- Las buenas Relaciones. Se caracterizan por trabajar en conjunto, colaborando y manteniendo relaciones de respeto y consideración entre ellos y con los clientes.

4.4.4. Modelo de Negocios

A partir de la información recopilada, junto con la información informal recibida de los trabajadores de la empresa, se presenta el modelo de negocios utilizado por la UEN.










<p>Socios clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Talleres Externos. Se encargan de la producción de Prendas. 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Control de Calidad exhaustivo de Prendas Distribución de Uniformes Servicio Integral 	<p>Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> Brindar una imagen profesional al personal ejecutivo de su empresa, considerando las nuevas tendencias tanto en telas como colores y diseños, así como también el concepto de uniformes prácticos y funcionales, que permitan un cómodo desempeño de las actividades propias de su personal, con el compromiso de resguardar la exclusividad del modelo creado. 	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> Asistencia personal dedicada Relación de confianza con grupo Financiero de Falabella 	<p>Segmentos de cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> Clientes más importantes corresponden a grupo financiero de Falabella (CMR, Seguros Falabella, Banco Falabella, Viajes Falabella)
<p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Telas nacionales e importadas Modelistas Máquinas de Corte 	<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> Adquisición de Telas y materiales Costos de Confección (Talleres nacionales) Economías de Escala en adquisición de Telas (Uniformes y 3 Marcas de moda) Economía de alcance (Distribución de Costos fijos) 	<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de Uniformes Markup alto en relación a competencia (0,6) Precio/Costo depende de las características del producto Pago a 30 días 	<p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> Contacto directo (Teléfono, Mail) Visitas a Clientes Despacho de uniformes y compostura en lugar acordado con cliente 	<p></p>

Figura 4-7: Modelo de Negocios UEN Uniformes empresa Italmod
Fuente: Elaboración propia

4.4.5. Análisis de la Cadena de Valor

Con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, en relación a sus competidores dentro de la industria de la confección y distribución de uniformes institucionales, se realizó el análisis de la cadena de valor, utilizando como base el modelo de negocios

De esta forma, se recopilaron aquellas actividades o factores de la empresa que generan un valor tanto para ella, como para el cliente. A su vez, fue posible contrastar este análisis con las declaraciones encontradas en la misión, visión y valores centrales de la empresa, para determinar si existe coherencia entre lo que la empresa dice y desea ser con su actuar cotidiano.

Dentro de todas las actividades y factores recopilados que generan valor, aquellos que son clave para sostener una ventaja competitiva en el mercado de los uniformes institucionales que perdure en el tiempo son:

- **Infraestructura:** La estructura divisional por unidades de negocio facilita la presencia de áreas que entregan un servicio transversal dentro de la empresa. Esto permite la aparición de economías de escala y de alcance dentro de la empresa.
- **Desarrollo de Tecnología:** Adquisición de nuevo software de modelaje (Lectra) junto con la capacitación de los modelistas (encargado de realizar el dibujo técnico)

de la prenda). La empresa cuenta con 2 máquinas automáticas de corte de telas, que corta las telas a partir del modelo realizado por los modelistas.

- **Abastecimiento:** Italmod cuenta con un área que realiza todas las adquisiciones que la empresa requiere para un funcionamiento adecuado. Sumado a esto, la presencia de un Trader en China, encargado de la importación de telas y productos terminados, entrega mayor variedad y menores precios en relación a los competidores que utilizan sólo proveedores nacionales.
- **Personal Calificado:** Los modelistas de las 3 marcas de moda femenina prestan el servicio de modelaje a la UEN de uniformes. Estos modelistas están altamente calificados, con años de experiencia en un rubro que requiere un alto nivel de reinención para satisfacer los estándares de los clientes.
- **Logística Interna:** Una estructura de rieles que recorre las bodegas permite un desplazamiento óptimo de las prendas al momento de ser recibidas, como también al momento de ser despachadas a los clientes. Por lo demás, permite un rápido armado de los zippers que contienen los uniformes. A medida que las distintas componentes del uniforme llegan a la bodega, éstas se van ordenando de manera ordenada, gracias a un código único para cada usuario, dentro del zipper que corresponde. Una vez todas las prendas han sido recibidas en bodega, el zipper queda completo, permitiendo el despacho de éste de manera inmediata si es necesario.
- **Operaciones:** Proceso productivo similar para UEN de moda y de uniformes. Esto permite alcanzar economías de escala (adquisiciones de telas involucran un mayor volumen) y de alcance (distribución de costos fijos). Control de Calidad realizado durante la confección de prendas en talleres externos y al recibir los productos terminados.
- **Marketing y Ventas:** Prestigio entorno a la marca Italmod explicado por su desempeño en el mercado de la Moda. Este buen posicionamiento es aprovechado mediante la entrega de un descuento para los usuarios de los uniformes, el cual puede ser utilizado una vez al año.
- **Servicio:** Stock de uniformes en bodega de Italmod. Ahorra el servicio de bodegaje al cliente y permite una rápida respuesta frente a imprevistos.

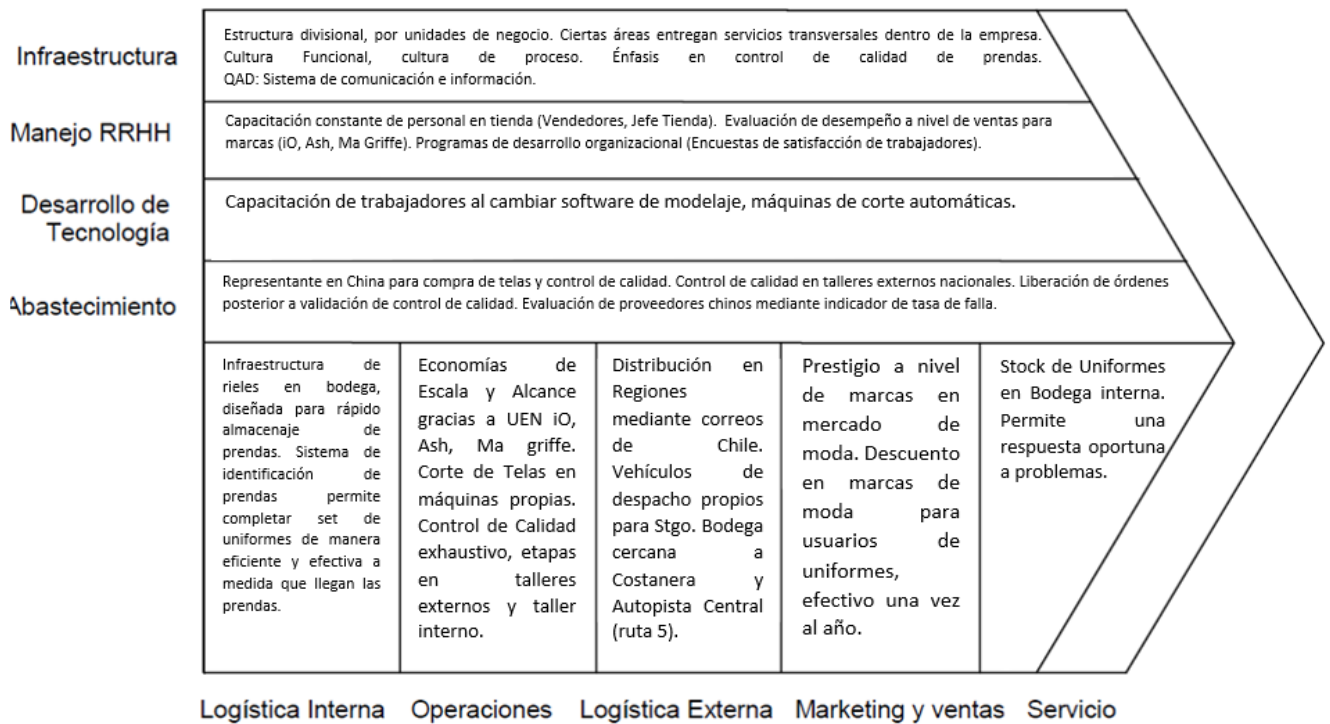


Figura 4-8: Análisis de la Cadena de Valor
Fuente: Elaboración propia

En conclusión, a partir de lo expuesto en la figura 4-8, Italmod cuenta con los recursos y competencias necesarias para entregar el servicio solicitado por los clientes. Sin embargo, la percepción de calidad por parte de los clientes es valorada de manera significativa sólo en el mercado de la moda. En cuanto al mercado de los uniformes institucionales, la calidad del servicio entregado no parece ser suficiente para instalar a Italmod como una opción atractiva.

4.5. FODA

Una vez realizado los análisis descritos, es factible construir el análisis FODA, el cual será útil para realizar las conclusiones relevantes para el trabajo en cuestión, que permitirán generar una solución a la alicaída situación de la UEN.

Fortalezas:

- Experiencia en el mercado (Infraestructura y personal consolidados).
- Diversificación relativa en comparación a competidores vía distintas unidades estratégicas de negocio. Estabilidad económica
- Economías de escala y alcance
- Buen posicionamiento de marca Italmod
- Expertise en el ámbito de la importación de telas y prendas desde China
- Buena Calidad del producto Final sustentado en Modelaje y Calce

Debilidades:

- Problemas de respuesta en tiempos de entrega
- Área de Uniformes en segundo plano.
- Mal uso de Canales. No existe página Web donde obtener información. Dificulta la difusión de la marca entre potenciales clientes. Cliente con poco tiempo y presupuesto, por lo que uso de sitio Web es fundamental.
- Servicio sin características diferenciadoras
- Planificación de producción de uniformes

Oportunidades:

- Aprovechar experiencia y know how en cuanto a importaciones de telas y confección en China. Mejorar la planificación de producción
- Aprovechar Marcas de Italmod para agregar valor a Clientes
- Aprovechar economías de escala y alcance para competir en precio sin dejar de lado la calidad del servicio.

Amenazas:

- Nuevos Competidores. Vuelco de competidores enfocados en otros segmentos al mismo segmento que Italmod. Caso de Mavesa, Scappini, Benson
- Aumento de los costos asociado a proveedores, talleres externos (mano de obra)
- Desaparición de industria de proveedores y talleres externos a largo plazo.

4.6. Encuesta

4.6.1. Enfoque de la encuesta

La encuesta se realizó con el enfoque de investigación descriptiva que proporciona un perfil detallado de un evento, condición o situación utilizando métodos ya sea cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos. A diferencia del enfoque explicativo, este enfoque no entrega respuestas sobre las causas que explican la situación en estudio.

4.6.2. Construcción de la encuesta

La encuesta se construyó considerando aspectos básicos de investigación de mercado [9]. De esta forma, se implementó distintos conceptos relacionados a la medición y escalamiento de las encuestas, como también conceptos relacionados a la construcción de cuestionarios. La figura 4-9 muestra el proceso a seguir para diseñar el cuestionario.

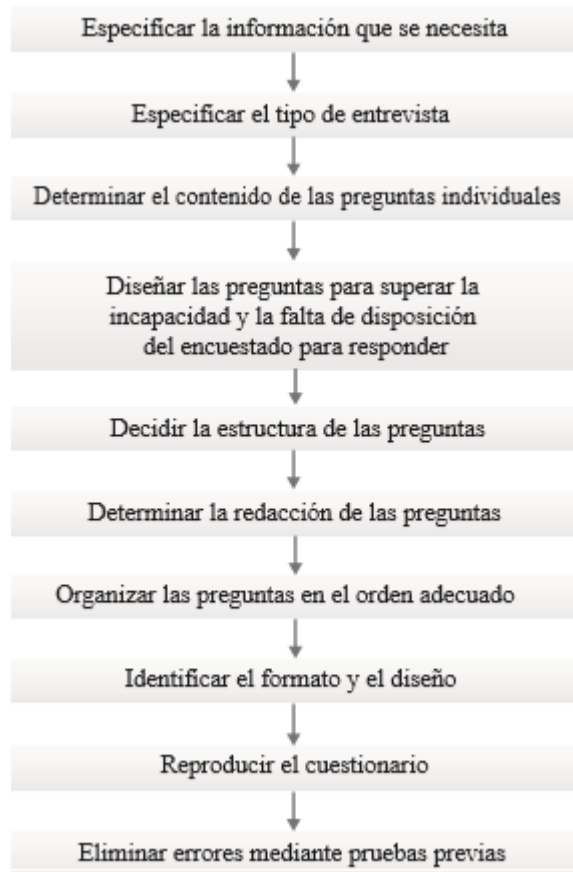


Figura 4-9: Proceso de diseño de cuestionario
 Fuente: *Investigación de Mercados, Naresh Malhotra*

En cuanto a la medición y al escalamiento de las preguntas se utilizaron 7 preguntas no estructuradas que permiten capturar información correspondiente al encuestado, como también información que el encuestado puede entregar para complementar la información de las demás preguntas. Las preguntas restantes fueron preguntas estructuradas, de las cuales tres fueron preguntas de selección múltiple, dos fueron preguntas dicotómicas y cuatro fueron preguntas de escala. Para las preguntas de escala se utilizó la Escala de Likert en dos preguntas, para determinar de manera fácil y rápida el nivel de satisfacción del servicio recibido por los clientes en función de distintas características. Las otras dos preguntas utilizaron el escalamiento de suma constante. En total, la encuesta contiene 16 preguntas.

De esta forma, el objetivo de la encuesta es corroborar que la cuantificación del mercado potencial fuera acertada, como también conocer los factores que influyen en la decisión de compra de los uniformes institucionales. El cuestionario está disponible en el cuadro de anexos 10.

4.6.3. Aplicación de la encuesta

La encuesta fue aplicada a distintas empresas privadas de la región metropolitana, pertenecientes al mercado potencial definido anteriormente. Se seleccionaron aquellas empresas de las cuales no se poseía información relacionada a la cantidad de trabajadores uniformados ni del proveedor de uniformes actual. En un comienzo, el método de recolección de las encuestas fue a través de la plataforma web SurveyMonkey. Sin embargo, frente a la baja tasa de respuesta de los encuestados, se modificó el método de recolección, utilizando encuestas personales y encuestas telefónicas en función de la disponibilidad de los encuestados. Finalmente, se realizaron 20 encuestas que fueron traspasadas a la plataforma web para facilitar el análisis de los resultados. La lista de personas encuestadas se detalla en el cuadro de anexos 11.

4.6.4. Análisis de la encuesta

Los resultados más relevantes se muestran a continuación.

Factores de decisión

La primera pregunta del cuestionario consistía en una pregunta abierta para determinar cuáles son los factores que los encuestados utilizan a la hora de adquirir uniformes para su empresa. A partir de las respuestas, se contabilizó la cantidad de menciones en cada respuesta de los distintos factores considerados. La tabla 4-6 resume estos resultados.

Factor	Menciones	Porcentaje de Menciones
Precio	20	100%
Calidad de Telas	5	25%
Cumplimiento de plazos	5	25%
Plazo de entrega	5	25%
Calidad del Uniforme	5	25%
Imagen	1	5%
Servicio Post-Venta	1	5%
Experiencia del proveedor	1	5%
Proceso de Despacho	1	5%
Diseño	1	5%

Tabla 4-6: Resultados pregunta 1. ¿Qué variable o variables considera a la hora de comprar uniformes institucionales para su empresa?

Estos resultados muestran una primera aproximación de los factores de decisión relevantes, ya que algunos de los factores descritos por los encuestados pueden ser redundantes. Para comprender de mejor forma el proceso de decisión del cliente, se presentan los siguientes resultados.

9. A continuación se presentan 5 atributos de los uniformes institucionales. Distribuya 10 puntos entre los atributos de tal manera de poder reflejar la importancia relativa que concede a cada atributo a la hora de comprar uniformes para su empresa.

Cuantos más puntos reciba un atributo, mayor será su importancia. Si un atributo no es importante en absoluto, asígnele cero puntos. Si el atributo es 2 veces más importante que cualquier otro, deberá recibir el doble de puntos.

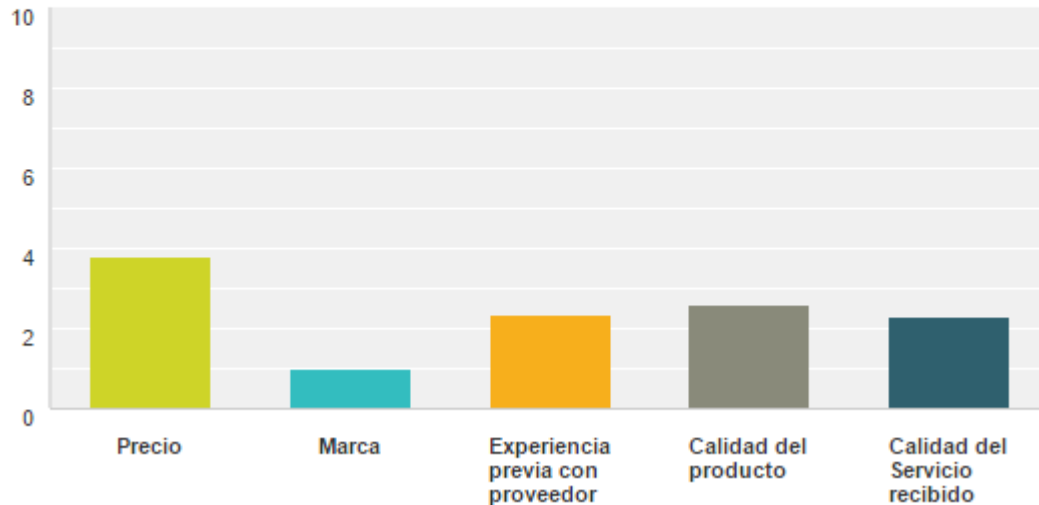


Gráfico 4-1: Importancia relativa promedio de atributos en la decisión de compra

El gráfico 4-1 muestra que el atributo “Precio” es el atributo más importante a la hora de comprar uniformes, con una importancia relativa cercana al 40%. Le siguen los atributos “Calidad del producto”, “Calidad del Servicio recibido” y “Experiencia previa con proveedor”, todos con una importancia relativa comprendida entre el 20% y 30%. El atributo “Marca” es el atributo menos relevante, ya que no supera el 10% de importancia relativa.

En relación a la calidad del uniforme, los factores que influyen en una mejor percepción de calidad se muestran en el gráfico 4-2. Como es posible observar, la percepción de calidad de los uniformes está condicionada fuertemente por la calidad de las telas utilizadas en su confección. Este atributo influye, en promedio, más de un 60% en la percepción de calidad. En menor medida, el diseño del uniforme contribuye aproximadamente en un 30% en la percepción de calidad.

10. En relación a la calidad del producto recibido por parte de su proveedor, distribuya 10 puntos entre los 4 atributos, de tal manera de poder reflejar la importancia relativa que concede a cada atributo a la hora de evaluar la calidad del uniforme.

Cuanto más puntos reciba un atributo, mayor será su importancia. Si un atributo no es importante en absoluto, asígnele cero puntos. Si el atributo es 2 veces más importante que cualquier otro, deberá recibir el doble de puntos.

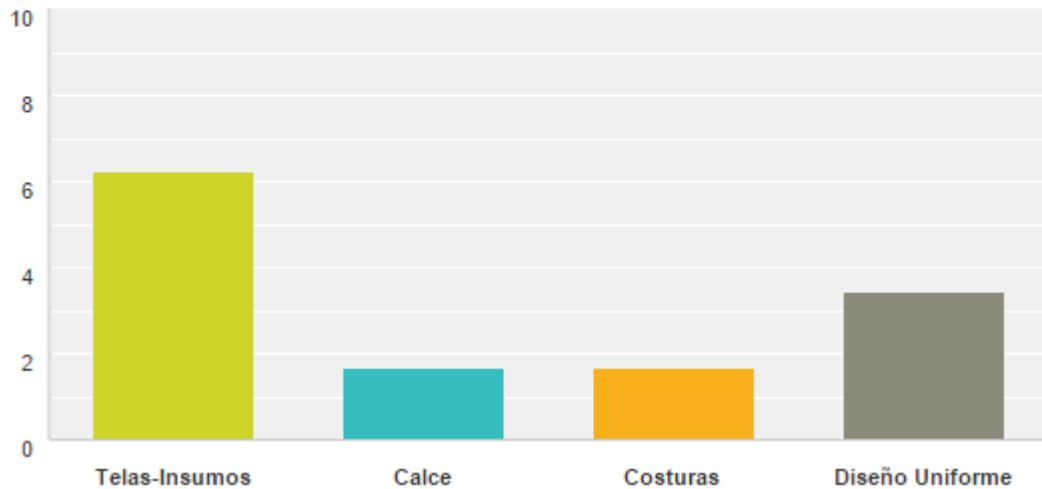


Gráfico 4-2: Factores que influyen en la percepción de calidad del uniforme institucional

Satisfacción del Cliente

El nivel de satisfacción de los clientes es una potente señal para el mercado, ya que aquellos clientes insatisfechos con el producto y servicio que reciben en la actualidad, son potenciales clientes para el futuro. Por lo tanto, depende de cada empresa competidora establecer la causa de insatisfacción, con tal de generar nuevas propuestas para estos clientes.

El cuestionario consideró preguntas para determinar el grado de satisfacción de los clientes. En una primera aproximación, el 75% de los encuestados declaró estar satisfecho con el actual producto y/o servicio entregado por su proveedor. El resto de los encuestados, es decir el 25%, se declaró insatisfecho. La figura 4-10 refleja estos resultados.

A modo de ahondar en las razones que podrían explicar la satisfacción o insatisfacción de los clientes, se le pidió a cada encuestado definir el nivel de satisfacción con respecto a distintas etapas y condiciones contractuales del servicio. Como es posible ver en el gráfico 4-3, el menor grado de satisfacción está asociado a la distribución de uniformes y a la puntualidad en la entrega de éstos.

En general, ¿está satisfecho con el producto/servicio que recibe por parte de su proveedor de uniformes?

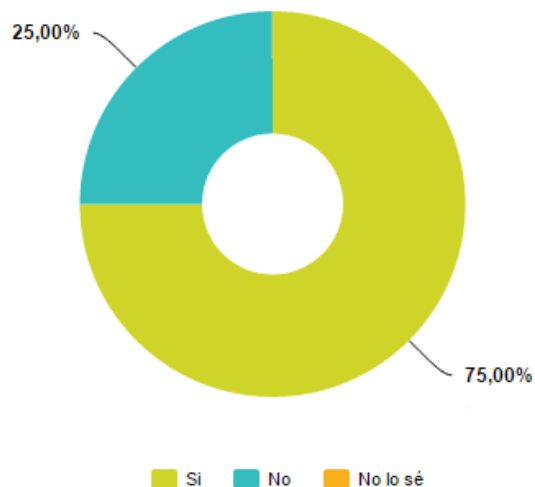


Figura 4-10: Nivel de satisfacción de encuestados

En relación a la calidad del servicio recibido por parte del proveedor, ¿cuán satisfecho está con las siguientes etapas y/o características del servicio?

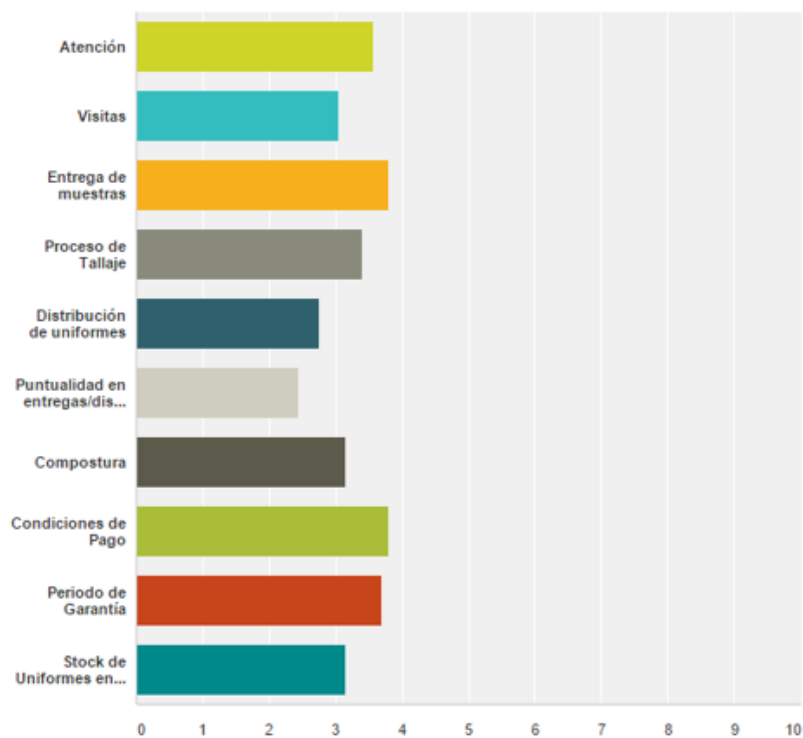


Gráfico 4-3: Promedio ponderado de etapas y características del servicio.

Tamaño y participación de mercado

El tamaño del mercado potencial, como también la participación de mercado, se estimó a partir de información secundaria disponible en Internet. Con el afán de validar estas estimaciones, se presentan los siguientes resultados.

Para cada una de las empresas consideradas dentro del mercado potencial se efectuó una estimación de la cantidad de trabajadores que uniforman. Esta cantidad estimada fue contrastada con la información entregada por los encuestados y se presenta en la tabla 4-7.

Compañía	Cantidad de trabajadores por uniformar	Cantidad Estimada	¿Cantidad Estimada dentro del rango?
ACHS	Entre 601 y 800	689	Si
Banco Santander	Más de 1000	3472	Si
Banco Security	Entre 401 y 600	268	No
Claro Chile	Entre 201 y 400	561	No
Clínica Alemana	Entre 601 y 800	650	Si
Clínica Avansalud	Entre 201 y 400	42	No
Clínica Santa María	Entre 201 y 400	352	Si
Clínica Tabancura	Entre 201 y 400	113	No
Colmena Golden Cross	Entre 201 y 400	242	Si
Consalud	Entre 201 y 400	219	Si
Consorcio	Entre 401 y 600	519	Si
Corpbanca	Entre 601 y 800	726	Si
Integramédica	Más de 1000	1000	Si
Isapre Cruz Blanca	Entre 201 y 400	268	Si
Latam Airlines	Más de 1000	1587	Si
Metlife	Más de 1000	1356	Si
Metro de Santiago	Entre 401 y 600	97	No
Mutual de Seguridad	Entre 401 y 600	419	Si
Sura	Entre 401 y 600	597	Si
Telefónica Móviles Chile	Entre 401 y 600	586	Si

Tabla 4-7: Cantidad de trabajadores por uniformar v/s Cantidad estimada

Como resultado se obtuvo que la cantidad estimada de trabajadores por uniformar coincidió 15 veces con el rango ingresado por los encuestados, lo que corresponde a un 75% de efectividad en la estimación. Si bien la cantidad de encuestados es baja para poder concluir que la estimación realizada es representativa de la realidad, existe coherencia entre los resultados de la encuesta y los valores estimados.

Por otro lado, a partir de la información correspondiente al proveedor actual de cada uno de los encuestados, se determinó una participación de mercado. Como bien se dijo, la cantidad de encuestados no permite realizar conclusiones importantes sobre la participación de mercado real. Sin embargo, la tendencia reflejada en los resultados de la encuesta es similar a la tendencia de los valores estimados. Al comparar la figura 4-3 con la figura 4-11, es posible observar en ambos casos una participación de mercado superior para las empresas Scappini y Bercovich. El resto de las empresas competidoras sostienen una participación similar entre ellas.

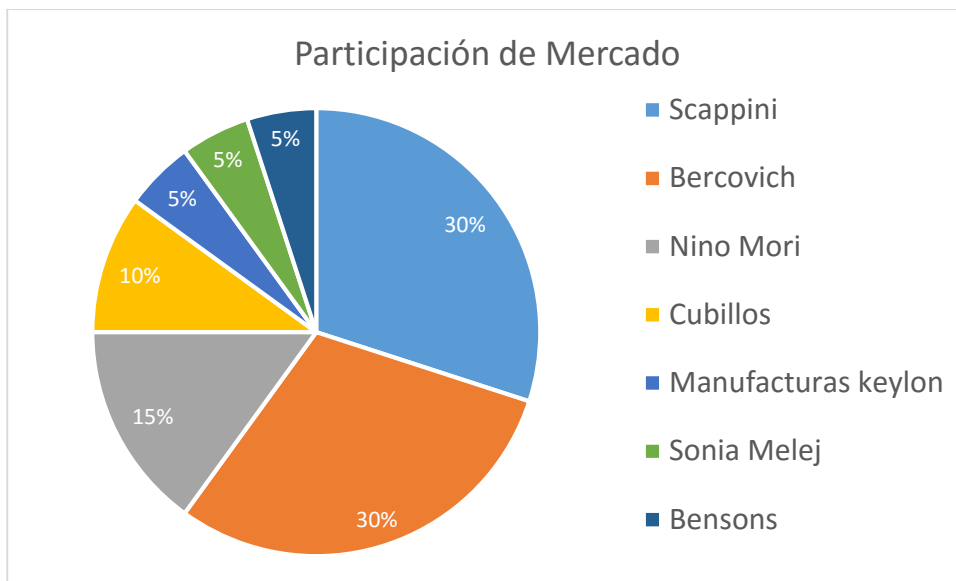


Figura 4-11: Participación de Mercado a partir de resultados del cuestionario

Características de Licitaciones

La encuesta permite entender ciertos aspectos básicos del funcionamiento de la licitación dentro de la empresa.

Por un lado, las licitaciones pueden ser públicas o privadas. En el caso de las licitaciones públicas, éstas están disponibles en la página web mercadopublico.cl. En el caso de las licitaciones privadas, cada empresa invita a los proveedores que ella estime conveniente. En el caso particular de las empresas encuestadas, el 95% de las empresas utilizan licitaciones privadas. El 5% restante lo hace vía licitación pública, como se puede observar en el gráfico 4-4. Ninguna empresa encuestada realiza este proceso mediante una cotización directa con los proveedores. Una razón para explicar esto es la dificultad logística que debe suponer el proceso de distribución de los uniformes a cada trabajador, considerando la cantidad de trabajadores y su locación geográfica dentro de Chile.

Por otro lado, la frecuencia con la que cada empresa renueva los uniformes varía. A partir del gráfico 4-5 se desprende que el 60% de las empresas renueva sus uniformes cada año. El 40% restante lo hace cada 2 años. Este punto es relevante para los proveedores, ya que una empresa que renueva los uniformes cada 2 años realiza una licitación considerando 4 temporadas (2 temporadas por año). Para el proveedor, este tipo de empresa asegura ventas por 2 años y permite una mejor planificación de la confección de los uniformes para el segundo año.

¿Qué procedimiento sigue la empresa para iniciar la compra de uniformes para los trabajadores de la empresa?

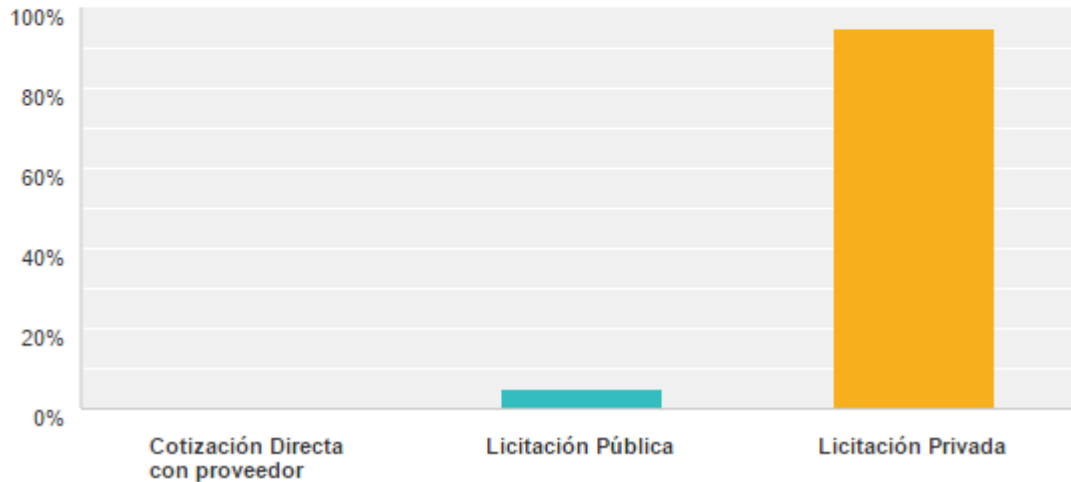


Gráfico 4-4: Procedimiento utilizado para la adquisición de uniformes institucionales

¿Con qué frecuencia se renuevan los uniformes institucionales de verano e invierno en su Empresa?

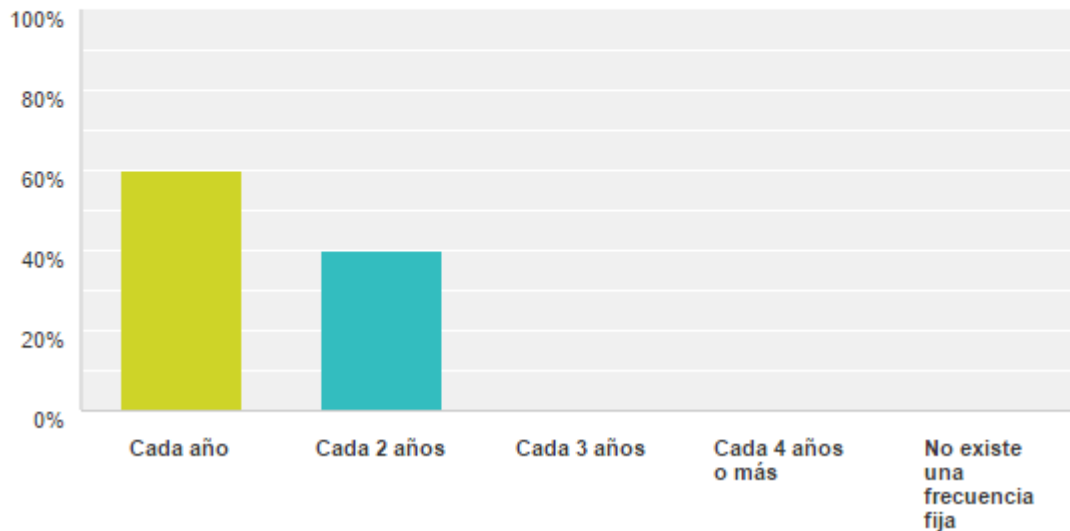


Gráfico 4-5: Frecuencia de renovación de Uniformes

4.6.5. Conclusiones encuesta

A partir del análisis de los resultados del cuestionario se desprenden las siguientes conclusiones.

En primer lugar, los factores más relevantes para seleccionar un uniforme sobre otro son el precio y la calidad de las telas. El diseño del uniforme influye en la decisión como un elemento diferenciador entre los uniformes.

En segundo lugar, existe cierto grado de insatisfacción con el servicio entregado por los proveedores ligado a la distribución de los uniformes y al cumplimiento de los plazos establecidos entre ambas partes.

Finalmente, a pesar de no contar con la cantidad de información necesaria para realizar conclusiones estadísticas robustas, los resultados correspondientes al tamaño del mercado potencial y al market share son coherentes con las estimaciones realizadas y descritas anteriormente.

4.7. Análisis de licitaciones

Las licitaciones utilizadas por las empresas en el proceso de adquisición de sus uniformes corporativos poseen todos los requerimientos solicitados por éstas a sus proveedores. Es por esto que se analizaron 49 licitaciones públicas vigentes durante el año 2015 en el portal web www.mercadopublico.cl. De este análisis se desprende la estructura comúnmente utilizada por diferentes empresas públicas, como también los montos establecidos para cada prenda que compone el set de uniformes definido por las empresas. Cabe mencionar que las licitaciones privadas no contienen la información respectiva a los montos transados, sin embargo, poseen una estructura similar a las licitaciones públicas en cuanto a sus etapas y plazos.

4.7.1. Etapas del proceso de licitación

Comúnmente, una licitación consta de 5 actividades:

- Entrega de Bases
- Consultas de Oferentes
- Entrega de propuestas
- Evaluación de Ofertas
- Selección de Oferente

El proceso de adjudicación de una licitación tiene una duración aproximada entre un mes y 40 días. A continuación, se presenta como ejemplo la tabla 4-8 que permite conocer los plazos definidos entre estas etapas.

ACTIVIDAD	INICIO	TERMINO
Entrega de Bases.	17-09-2015	17-09-2015
Consultas de los Oferentes.	21-09-2015	28-09-2015
Entrega de las propuestas de los oferentes		05-10-2015
Evaluación de las Ofertas	6-10-2015	08-10-2015
Selección del Oferente pre-adjudicado	26-10-2015	26-10-2015
Selección del Oferente Adjudicado.		28-10-2015

*Tabla 4-8: Ejemplo de Cronograma
Fuente: Clínica Alemana*

Bases administrativas

Las bases administrativas consisten en toda la información relativa al proceso de licitación, en donde se detallan los requerimientos técnicos del uniforme (Cantidad de uniformes, telas solicitadas entre otros) y las condiciones establecidas por la empresa solicitante. Por lo general estas condiciones consisten en estipular de manera clara el procedimiento a seguir con respecto a:

- Forma de Pago
- Garantías del Proveedor
- Multas y Sanciones
- Plazo y Modalidad de Entrega de Uniformes
- Tallaje

En cuanto a la forma de pago, las condiciones establecidas consideran el pago de un porcentaje varía entre un 50% y 70% del monto total una vez se ha confirmado la recepción de los primeros uniformes distribuidos por el proveedor. El porcentaje restante del pago se realiza después de la entrega de la totalidad de uniformes.

Con el fin de garantizar la calidad de los uniformes y el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la licitación, al momento de firmar el contrato de adquisición el proveedor debe entregar una garantía bancaria por el valor equivalente al 10% del precio del contrato. Generalmente, se establecen entre 5 y 7 meses de vigencia a partir de la fecha de la entrega definitiva de los uniformes.

Con respecto a las multas y sanciones, se establece una multa diaria equivalente al 0,5% del valor total de la orden de compra por cada día adicional de atraso. Dentro de las multas, se considera hacer efectiva la garantía en caso de no cumplir con los requerimientos técnicos establecidos.

Los plazos de entrega son establecidos por el solicitante. Por lo general, el proceso de entrega comienza entre 3 a 4 meses después de la selección del proveedor (periodo destinado a la confección de los uniformes) y tiene una duración máxima de 2 meses. En cuanto a la modalidad de entrega, ésta puede variar según la empresa. En algunos casos, se distribuyen los uniformes a distintas sucursales de la empresa, o bien se distribuye a una sucursal y es la empresa solicitante la encargada de distribuir los uniformes a la totalidad de sus trabajadores. En el caso de empresas con sucursales en regiones, éstas optan por la primera modalidad.

Finalmente, el proceso de tallaje tiene una duración de 2 semanas y comienza una vez se ha seleccionado la empresa oferente. La carta Gantt presentada en la figura 4-12 permite visualizar la duración total de todos los procesos descritos anteriormente. Los cuadros de anexos 12 y 13 permiten visualizar un ejemplo de licitación y la presentación de los criterios de evaluación respectivamente.

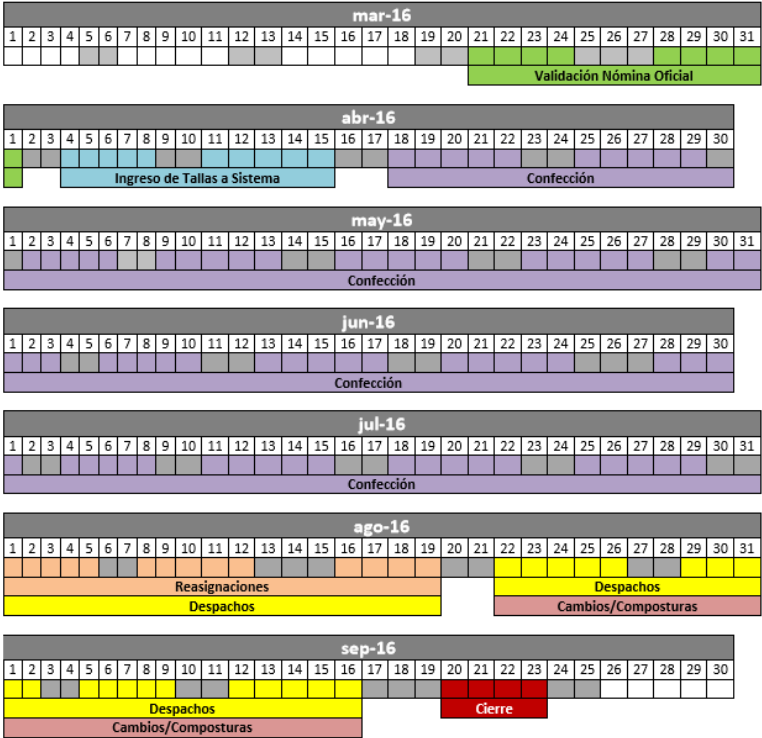


Figura 4-12: Carta Gantt proceso de licitación, confección y despachos

Propuestas de Oferentes

Cada oferente debe enviar una propuesta que considera:

- Antecedentes de la empresa
- Oferta Técnica
- Oferta Económica
- Muestras

Los antecedentes de la empresa solicitados corresponden a información relacionada a la estructura legal de la empresa como fecha de constitución de la sociedad, socios y porcentaje de participación, así como información relacionada a la cartera actual de clientes. Se solicita también información correspondiente a los balances, estados de resultados y declaraciones de renta. Esta información permite a la empresa solicitante visualizar la capacidad de respuesta de las empresas oferentes frente a los requerimientos solicitados en las bases.

La Oferta Técnica contiene toda la información relacionada al uniforme propuesto. El diseño de los uniformes como también la descripción de las telas utilizadas en cada prenda deben ser descritas en este documento.

La Oferta Económica contiene el precio de venta sin IVA de cada prenda que conforma el set de uniformes. Se espera una validez mínima para esta oferta, la cual varía entre 60 y 90 días.

4.7.2. Adjudicación de licitaciones

Como bien se mencionó anteriormente, se analizaron 49 licitaciones adjudicadas a lo largo del 2015. Parte de la información recuperada consistió en los criterios de evaluación utilizados por las empresas públicas solicitantes, como también en los precios de adjudicación. Cabe destacar que la información referente a la evaluación de las ofertas técnicas y económicas, en el caso de licitaciones privadas, rara vez es puesta a disposición de los oferentes. Por lo tanto, esta información permite contrastar la información sobre los factores de decisión obtenida a partir del cuestionario. A continuación, se resumen los resultados obtenidos.

Precio de adjudicación

Las prendas consideradas dentro del set de uniforme son blazer, pantalón/falda y blusa en el caso de uniformes para mujeres. Para los hombres, las prendas consideradas son chaqueta, pantalón y camisa. La información en detalle se resume en las tablas 4-9 y 4-10.

Si se considera que un set de mujer se compone de 1 blazer, 2 pantalones/falda²⁰ y 3 blusas, el precio promedio de este set asciende a \$ 123.000 aproximadamente. En el caso del hombre, si se considera un set compuesto por 1 chaqueta, 2 pantalones y 3 camisas, el precio promedio de ese set asciende a \$ 118.000 aproximadamente.

	Blazer Mujer	Pantalón Mujer	Blusa Mujer
Promedio	\$ 35.429	\$ 19.765	\$ 15.768
Mínimo	\$ 25.500	\$ 14.180	\$ 13.850
Máximo	\$ 48.000	\$ 28.900	\$ 18.000
Desviación Estándar	\$ 5.257	\$ 3.397	\$ 1.326

Tabla 4-9: Precios de adjudicación por prenda, Mujer
Fuente: www.mercadopublico.cl

	Chaqueta Hombre	Camisa Hombre	Pantalón Hombre
Promedio	\$ 43.280	\$ 11.774	\$ 19.542
Mínimo	\$ 33.500	\$ 5.500	\$ 9.950
Máximo	\$ 50.000	\$ 19.328	\$ 30.702
Desviación Estándar	\$ 6.830	\$ 3.716	\$ 6.059

Tabla 4-10: Precios de adjudicación por prenda, Hombre
Fuente: www.mercadopublico.cl

Criterios de Evaluación

A diferencia de las licitaciones privadas, en las licitaciones públicas, las empresas deben transparentar el proceso de selección de las ofertas presentadas. Para esto, definen un criterio de evaluación en donde otorgan un determinado puntaje y ponderación a distintas características de las ofertas recibidas. La tabla 4-11 resume los resultados obtenidos.

Criterio de Evaluación	Promedio	Mínimo	Máximo	Desviación Estándar
Calidad Oferta Técnica	40%	10%	80%	17%
Precio	34%	5%	60%	13%
Plazo Entrega	23%	2%	50%	10%
Calidad Diseño Uniforme	18%	10%	30%	8%
Experiencia Proveedor	16%	4%	30%	9%
Servicio Post-Venta	14%	5%	20%	5%

Tabla 4-11: Ponderación de criterios de evaluación de ofertas presentadas en licitaciones públicas
Fuente: www.mercadopublico.cl

²⁰ En la gran mayoría de las licitaciones analizadas, el precio ofertado para un pantalón de mujer era equivalente al de una falda.

Al igual que los resultados obtenidos a partir del cuestionario, el precio ofertado por set y la calidad de la oferta técnica, es decir la calidad del uniforme, son los criterios con mayor ponderación en la evaluación de las propuestas. Sin embargo, en este caso es la calidad del uniforme la que tiene una ponderación promedio del 40%, mientras que el precio solamente alcanza el 34%. Otro aspecto importante es el 23% de ponderación promedio entregado al plazo de entrega, lo que es coherente en cierta forma con la importancia entregada a este factor, reflejada en la insatisfacción de los clientes encuestados.

4.8. Conclusiones del Análisis Externo, Interno y de Mercado

Ambos análisis, tanto el interno como el externo, dan señales que el mercado presenta características de intensa competencia. Sin embargo, la posición de Italmód puede variar de manera favorable. A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa elaborado que resume en gran medida las posibles causas de la situación que ha vivido la empresa Italmód en los últimos 5 años.

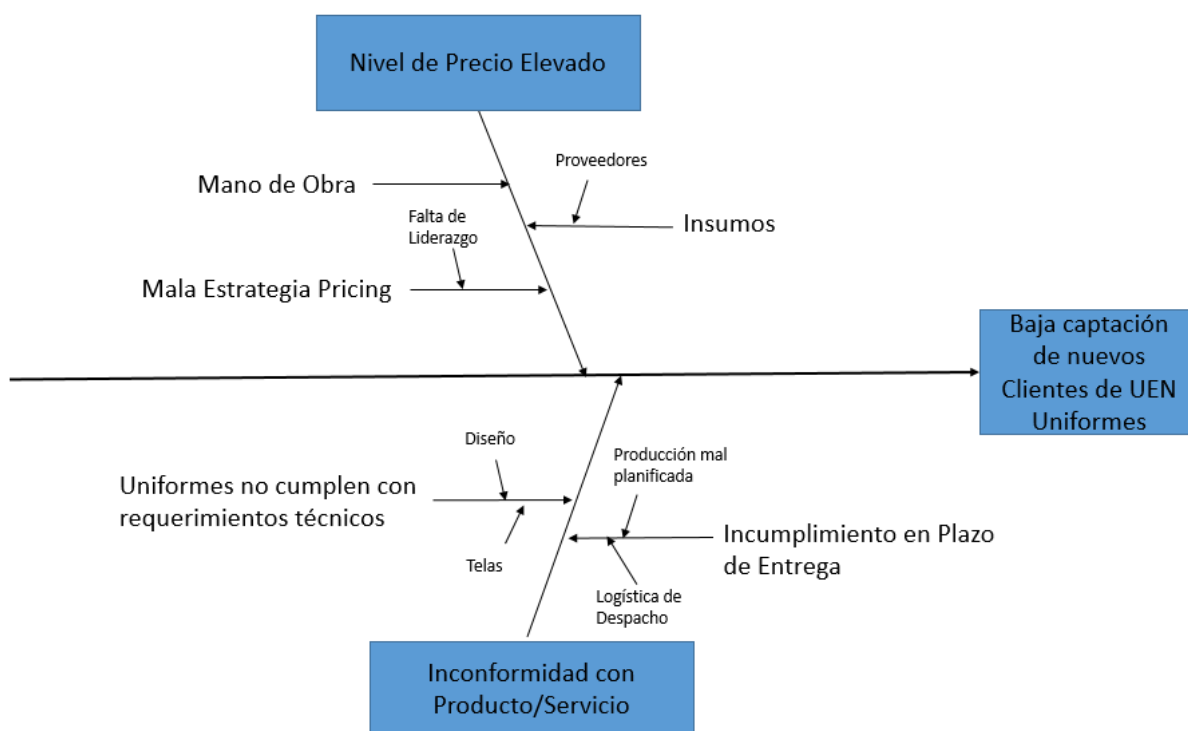


Figura 4-13: Diagrama Ishikawa
Fuente: Elaboración propia

Las principales amenazas provienen de la industria proveedora de telas y de los talleres externos encargados de la producción nacional. El aumento en el costo de la mano de obra afecta directamente la estructura de costos de la empresa. Este aumento de costos afecta directamente el resultado operacional de Italmód, en tanto que el margen operacional se ve afectado. En el largo plazo, la situación podría empeorar, llegando

incluso a la desaparición de la industria proveedora. Frente a este problema, la opción de producir e importar los productos terminados desde China es interesante.

Asimismo, las debilidades actuales de la empresa no permiten un desempeño óptimo. La debilidad principal radica en que esta unidad de negocios se encuentra relegada a un segundo plano dentro de la empresa. Esto afecta el desempeño de la unidad, lo que se ve reflejado en problemas de prioridad dentro los procesos de producción. Al existir descoordinaciones en el proceso productivo, el margen de tiempo para confeccionar los uniformes disminuye. Esto ha provocado problemas en el cumplimiento de los plazos de entrega de los uniformes. Por otro lado, la valoración del elemento diferenciador asociado al diseño y confección de los uniformes de la empresa por parte de los clientes, se ve opacada por el alto precio ofertado. Esta situación constituye otra de las debilidades de Italmod en comparación a los competidores. Por tanto, las proyecciones a futuro son negativas en tanto no sean capaces de atraer nuevos clientes. Sumado a esto, la falta de un canal web de información para los clientes constituye una desventaja importante en relación a los competidores.

Este escenario, a primera vista, no resulta para nada alentador. Sin embargo, Italmod puede dar soluciones a estas debilidades. Como bien se dijo, puede disminuir los costos de producción. Por otro lado, una inversión en capital humano para mejorar la planificación de la producción y la coordinación del área pueden significar una mejora en los plazos de entrega y en la estrategia de precios. En cuanto a recursos intangibles, el prestigio de la marca Italmod dentro de la industria existe y nace de la experiencia acumulada, de la infraestructura que posee y de la calidad de sus productos. Las economías de escala y alcance que posee gracias a las 3 marcas de ropa femenina son una gran ventaja en relación a sus competidores. A esto hay que sumar la estabilidad económica que estas marcas entregan a la empresa. Además, tiene experiencia en la importación de telas y productos terminados desde China.

En definitiva, Italmod cuenta con los recursos para generar cambios. Para eso, es requisito reformular la estrategia de la UEN, haciendo énfasis en el posicionamiento deseado, la estructura de costos y la planificación de la producción, con tal de entregar soluciones atractivas y competitivas dentro de los plazos definidos por los clientes.

5. PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es la explicación ordenada y sistemática de un proyecto o empresa [10]. En este caso se trata de la explicación ordenada y sistemática de la implementación de una nueva estrategia para la unidad de negocios de uniformes de la empresa Italmod. Esta explicación considera modificaciones estratégicas, tácticas y de recursos que la UEN debe implementar con tal de alcanzar los objetivos planteados en este trabajo. Para esto, se divide el plan de negocios en 4 segmentos, presentados a continuación.

5.1. Plan de Marketing

El plan de marketing tiene por objetivo especificar cómo se lograrán los objetivos planteados por la empresa desde el punto de vista estratégico [6]. Se define a continuación los pasos a seguir para posicionar a la empresa en el segmento deseado, especificado en el capítulo 4.

5.1.1. Estrategia Genérica

A partir de los análisis y los resultados obtenidos es posible construir la estrategia óptima para Italmod, en tanto ésta sea capaz de aprovechar las ventajas de la empresa y adaptarse a las necesidades del mercado. En primera instancia, se define la estrategia genérica a seguir.

Una estrategia genérica se define a partir de 2 variables: El alcance del mercado y la ventaja competitiva [2]. La figura 5-1 da cuenta de esto.

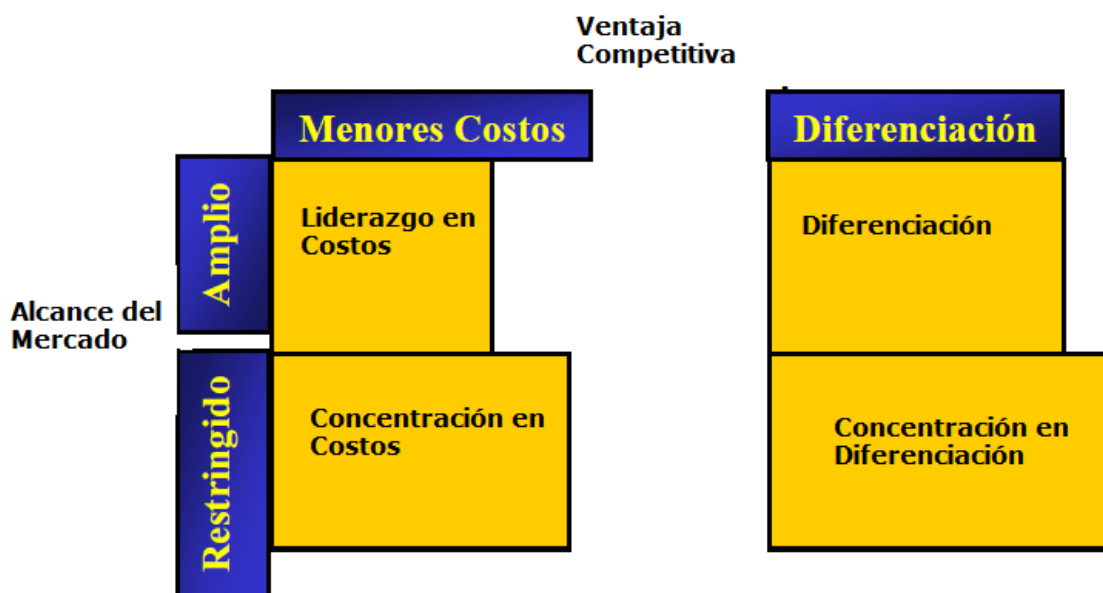


Figura 5-1: Definición Estrategias Genéricas

Una ventaja competitiva se sostiene a partir de distintos factores presentes dentro de una empresa. Se pueden apreciar estos factores gracias a la tabla 5-1.

Menores costos	Diferenciación	
Economías de escala	Intrínsecos	Calidad de productos
Aprendizaje		Variedad de productos
Utilización de la capacidad instalada		Servicios relacionados
Sinergías dentro de la cadena del valor		Plazos de entrega
Economías de alcance	Señales de valor (extrínsecos)	Reputación o imagen
Nivel de integración		Publicidad acumulada
Plazos		Apariencia del producto
Ubicación		Base instalada
Factores institucionales		Precio

Tabla 5-1: Factores determinantes de ventajas en costo o diferenciación

Resulta difícil establecer una estrategia genérica pura, dada las características de las licitaciones. A partir del análisis de factores de decisión y criterios de evaluación, se entiende que las empresas solicitantes buscan, a través de estas licitaciones, obtener la mejor oferta posible al menor precio posible. Por lo tanto, concentrarse solamente en la variable “precio” no asegura la adjudicación de licitaciones. Por otro lado, aunque el servicio entregado cumpla con las condiciones establecidas en cuanto al plazo de entrega y al cumplimiento de los requerimientos técnicos, si el precio no es competitivo entonces la propuesta deja de ser interesante para la empresa solicitante.

En consideración de lo anterior, se propone la implementación de una estrategia mixta enfocada en un sector restringido del mercado potencial. Esta estrategia mixta debe considerar una disminución en los costos de producción y a la vez incorporar elementos diferenciadores, ya sea en la imagen reflejada a través de los uniformes y/o en los procesos asociados al servicio solicitado.

En definitiva, se propone la confección e importación de uniformes desde China para los uniformes correspondientes a la segunda temporada de uniformes solicitados, ya que no es viable cumplir con los plazos de la primera entrega de uniformes si estos son confeccionados en China.

En cuanto a la producción realizada en talleres nacionales, el énfasis estará puesto en minimizar los atrasos en los plazos estipulados entre los talleres y la empresa Italmod. Para esto, se propone implementar un sistema de seguimiento de producción que permita visualizar semana a semana el estado de avance de la producción. Además, la empresa Italmod debe incorporar un elemento diferenciador para sus uniformes. Por consiguiente, se propone la utilización del concepto “Moda Corporativa”. Los elementos clave detrás de este concepto radican en una proyección nítida y precisa de la imagen corporativa de las empresas a través de uniformes que siguen las últimas tendencias de moda. Para esto se considera esencial la participación de un asesor de imagen que trabaje en conjunto con los clientes para reconocer y reflejar la imagen corporativa única en cada empresa.

Mediante esta estrategia, se aprovechan algunos de los recursos y capacidades que posee la unidad de negocios de moda de la empresa Italmod que permiten entregar una solución a las necesidades y requerimientos de los clientes insatisfechos del mercado de los uniformes.

En cuanto al mercado meta, el factor clave en la decisión corresponde al porcentaje de empleados por uniformar por empresa. Como se vio en el capítulo del análisis del mercado, específicamente en la tabla 4-1, las empresas que hacen parte de las AFP, el sector bancario y el de seguros son las que poseen el mayor porcentaje de empleados uniformados. Sumado a esto, el servicio entregado por estas empresas carece de un elemento diferenciador reconocible a primera vista, por lo que la imagen que estos reflejan a sus clientes no es despreciable. Por lo anterior, el mercado meta se compone de las empresas descritas recientemente. El mercado meta corresponde al 33% del mercado potencial²¹. Sin embargo, Italmod cuenta con una capacidad máxima de producción nacional de 7500 set por temporada²², por lo que solamente puede aspirar a uniformar el 35% de este mercado meta. En resumen, se espera que esta estrategia permita a la empresa Italmod, alcanzar una participación de mercado del 24%²³. Con tal de alcanzar esta participación de mercado, es indispensable invertir en un plan de promoción directo, dada las características de las etapas que componen las licitaciones.

5.1.2. Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento consiste en planear la oferta y la imagen del producto en la mente de los consumidores del mercado meta, para que lo comprendan, distinguan y valoren en relación a la competencia [2]. Para esto la empresa debe:

- Identificar posibles diferencias de: Producto, Servicio, Personal e imagen respecto de la competencia
- Aplicar criterios para elegir las diferencias relevantes
- Comunicar eficientemente al mercado objetivo en qué se distingue de la competencia

A continuación, se presentan los elementos de diferenciación que Italmod debe transmitir al mercado con tal de asegurar un posicionamiento coherente con la estrategia genérica. Estos elementos corresponden a la capacidad de diferenciación de la empresa en lo que respecta el producto, el servicio y el personal

En cuanto al producto, Italmod se diferencia en la variedad y el precio de las telas provenientes de China. La importación de telas de China le otorga este elemento diferenciador con respecto a la competencia. El conocimiento del mundo de la moda femenina adquirido a través de UEN de moda femenina, es una ventaja en relación a los

²¹ La cantidad de usuarios del mercado meta corresponde a 20.928

²² Para más detalle revisar tabla 5-7.

²³ 8000 clientes uniformados con uniformes importados y 7500 uniformados con uniformes confeccionados en talleres externos.

competidores que solo se desempeñan en el mercado de la venta de uniformes corporativos. Italmód debe ser capaz de transmitir este conocimiento de la moda en los diseños de sus uniformes corporativos.

En cuanto al servicio, Italmód posee ventaja con respecto a la competencia en la medida que es capaz de responder frente a solicitudes de manera rápida. Esto se explica por la capacidad y manejo de sus bodegas y del stock de reserva establecido en las bases de las licitaciones. En la actualidad, la bodega tiene una superficie de 595 metros cuadrados, con 1031 metros de barras, lo que permite guardar 46000 prendas de invierno o 56000 prendas de verano. Frente al escenario de máxima producción, Italmód estaría produciendo un total de 186 mil prendas. Por lo tanto, la capacidad de las bodegas es suficiente para guardar el 10% de esa producción como stock de reserva, equivalente a 18 mil prendas.

En cuanto al personal, la empresa cuenta con personal que trabaja en la industria de la moda femenina y que constantemente deben adaptarse a los cambios de las tendencias de la moda. Esta renovación continua permite entregar uniformes con diseños innovadores.

5.1.3. Marketing Mix

Productos

Un producto es cualquier cosa que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que pueda satisfacer una necesidad o deseo [2]. Éste puede ser un bien físico, un servicio, una persona, un lugar, una organización o idea.

Los productos que la UEN de uniformes comercializa son un conjunto de prendas de vestir que forman uniformes corporativos. Estos uniformes se separan en uniformes para hombres y mujeres, dado que el conjunto de prendas que los conforman varían. El uniforme de hombres está compuesto por:

- Pantalón
- Camisa
- Blazer
- Corbata

Por otro lado, el uniforme de Mujer está compuesto por:

- Pantalón
- Camisa
- Blazer
- Gilet
- Pañuelo

Estas prendas están confeccionadas a partir de telas cuya composición corresponde a combinaciones entre polyester, viscosa y algodón. Cada prenda está diseñada a la

medida para cada usuario del uniforme por lo que no existe un rango de tallas estándar. Los cuadros anexos 14 y 15 corresponden a ejemplos de uniformes para mujer y hombre respectivamente.

Precio

Al fijar el precio de un producto la empresa debe seguir el siguiente proceso [2]:

- Fijar objetivos de marketing
- Estimar la demanda en función del precio
- Estimar los costos en función del nivel de producción
- Análisis de los precios, costos y ofertas de la competencia
- Selección de un criterio de fijación de precios
- Selección del precio
- Adaptación del precio

A partir de los análisis realizados y la estrategia definida para la UEN, el objetivo de marketing elegido es el máximo crecimiento de las ventas. En función de esto, el precio fijado no puede exceder el nivel de los precios adjudicados en las licitaciones analizadas. Considerando esta información, la evaluación económica considera el precio de un set de uniforme compuesto por 2 pantalones, 1 blazer y 3 blusas en un total de \$ 123.000 pesos. En la medida que los costos de producción lo permitan, la empresa debería considerar ofertar precios menores a este precio de referencia, para así aumentar la probabilidad de adjudicarse licitaciones.

Plaza

Esta variable del mix comercial hace referencia a la distribución del producto-servicio [6]. A partir del análisis de los requerimientos del consumidor presentes en las licitaciones públicas o privadas, se desprende lo siguiente:

- Cantidad: El número de unidades compradas es significativo. En función de las características de las empresas que componen el mercado potencial, se espera que la cantidad de trabajadores por uniformar por cliente sea superior a 100.
- Respaldo del servicio: Los requerimientos del consumidor son altos en lo que respecta el servicio post-venta.

En función de lo anterior, se establecen los objetivos que debe cumplir el canal de distribución. Este debe ser voluminoso, en la medida que minimiza la distancia entre los fabricantes y los distribuidores. Por otro parte, se trata de un canal especializado, ya que cada uniforme está confeccionado a la medida por lo que no corresponde incluir un intermediario dentro de la venta. La distribución es exclusiva para el cliente.

En vista de lo expuesto, se estipula que la Casa Matriz de la empresa Italmod, ubicada en Avenida Domingo Santa María 2365, Santiago, Región Metropolitana, cumple con los objetivos definidos para el canal de distribución.

Promoción

La promoción tiene por finalidad comunicar un mensaje a los consumidores que es relevante para la empresa. Los objetivos de este mensaje son:

- Conciencia: Reconocimiento de la existencia
- Conocimiento: Aprendizaje de las características
- Preferencia: Agrado por sobre las otras alternativas

Para esto se describen las acciones particulares que se llevarán a cabo para promocionar los productos y servicios que la empresa ofrece. En primer lugar, relacionado al marketing directo se mantendrá una relación con el cliente vía correo electrónico, teléfono y/o Internet. A medida que las negociaciones avancen, el contacto con el cliente será lo más directo posible, llegando incluso a visitar al cliente las veces que se estimen convenientes. La empresa actualmente cuenta con un sitio web, pero este no cumple con el objetivo de informar a los clientes. Es por eso que se realizará una inversión para mejorar el sitio web y promocionar de manera correcta los productos que ofrece Italmod. De esta forma se espera aumentar la cantidad de invitaciones a licitaciones privadas de las empresas que componen el mercado potencial. Los cuadros de anexos 16, 17, 18 y 19 grafican la propuesta de página web para la unidad de negocios.

En cuanto a la promoción de ventas, se ofrecerán descuentos en las tiendas de Italmod para todos los usuarios de uniformes. Este descuento corresponde a un 20% sobre el total de la boleta y puede ser utilizado una vez por temporada en cualquier tienda de Italmod. El monto de la compra debe ser inferior a 300 mil pesos. Por último, la publicidad de la empresa se realizará a través de Google Adwords y de visitas en terreno a potenciales clientes. Dado el funcionamiento de las licitaciones privadas, se requiere un esfuerzo publicitario intenso en empresas potenciales para aumentar la cantidad de invitaciones a licitaciones, aumentando así las oportunidades de negocio. Para esto, se propone la visita de vendedores junto con promotoras uniformadas con las prendas que componen el catálogo de uniformes de la empresa Italmod para cada temporada. El objetivo es presentar la oferta de Italmod, a través de sus catálogos, directamente a los encargados de gestionar el proceso de adquisición de uniformes por empresa. Con tal de optimizar el esfuerzo de los recursos, estas visitas deben realizarse durante el periodo previo al inicio de los procesos de licitación. Por lo tanto, estas visitas deben tener lugar durante los meses de septiembre y octubre en el caso de temporadas de invierno y en los meses de junio y julio para la temporada de verano. De igual forma, el presupuesto destinado a Google Adwords debe ser superior durante los meses definidos recientemente.

5.2. Plan de RR.HH

A continuación, se describe el equipo humano que sustenta el desarrollo de todos los procesos involucrados en el funcionamiento y gestión de la UEN uniformes. En particular, se tratarán sólo aquellos roles que se desempeñan o desempeñarán únicamente en la unidad de negocios en estudio. Por ende, no se realizarán cambios a aquellas áreas que

ofrecen un servicio transversal dentro de la empresa, como es el caso del área de contabilidad o de adquisiciones.

5.2.1. Roles Claves y Responsabilidades

Actualmente, la unidad de negocios está compuesta por 3 personas:

- Vendedor/Diseñador
- Asistente
- Jefe de Bodega

Estas personas cumplen labores solamente para el área de uniformes. Con tal de implementar de manera apropiada la estrategia definida para esta área se proponen nuevos roles y responsabilidades que se detallan en seguida.

Gerente área Uniformes

Está a cargo de la gestión del área y de articular de manera óptima los recursos de ésta. Las actividades principales de este cargo son:

- Llevar a cabo la estrategia comercial.
- Fijar las metas de ventas para el área.
- Proponer mejoras para la táctica operacional del área
- Gestionar la planificación de uniformes con el área de producción.
- Mantener un análisis constante del mercado y sus actores para capturar las oportunidades que se presenten.
- Revisar muestras y propuestas enviadas a clientes.

Vendedor

El vendedor es el encargado de generar y mantener las relaciones con los clientes potenciales. Las actividades más recurrentes de este cargo son:

- Buscar nuevos clientes.
- Resumir requerimientos de los clientes.
- Enviar catálogo de uniformes a clientes.
- Preparar documentos solicitados por los clientes.
- Visitar a clientes para entregar muestras y documentos.
- Responder a solicitudes de clientes.
- Gestionar contratación de promotoras

Diseñador de Vestuario

El diseñador es el encargado de generar una propuesta de uniforme para cada cliente a partir de los requerimientos especificados en las licitaciones. Junto con el vendedor, son los encargados de presentar las propuestas a los clientes. A su vez debe trabajar en la

confección de los diseños que conformarán el catálogo de uniformes de la empresa, el cual estará a disposición de los clientes en la página web.

Asistente

El asistente es el encargado de levantar la información correspondiente a los usuarios de los uniformes. Las actividades más recurrentes son:

- Solicitar nómina de Tallas de usuarios de uniformes.
- Actualizar nómina de Tallas de usuarios de uniformes.
- Coordinar la distribución de uniformes entre bodega y centros de despacho
- Responder frente a solicitudes de cambio de uniforme

Jefe de Bodega

El jefe de bodega es el responsable de todos los procesos que se llevan a cabo en la bodega. Las actividades principales son:

- Definir y gestionar la logística de la distribución de uniformes
- Proponer mejoras en los procesos para mejorar el proceso de distribución
- Distribuir la capacidad de la bodega en función del número de clientes.
- Controlar la recepción de productos terminados.
- Gestionar el armado de Set de uniformes para distribución

Asesor de Imagen

Este nuevo rol es de suma importancia para el área. Debe trabajar en conjunto con el vendedor y el diseñador con tal de plasmar de manera certera la imagen corporativa de los clientes en los uniformes. Por otro lado, debe estar en una constante búsqueda de clientes dentro del mercado potencial que atribuyen una ponderación significativa al factor imagen a la hora de la evaluación de propuestas. Este trabajo requiere de un grado de investigación importante, ya que debe estar familiarizado con la cultura organizacional de cada cliente potencial.

Analista

El analista debe trabajar en conjunto con los vendedores y los diseñadores. Sus actividades principales son:

- Planificación y control de la producción
- Apoyo en la elaboración de propuestas económicas
- Análisis de precios de adjudicación de licitaciones
- Encargado de gestionar todos los procesos asociados a la confección e importación de uniformes desde China.

Asistente de Bodega

Dentro de sus responsabilidades destacan:

- Recepción y manejo de uniformes dentro de la bodega
- Visitas a talleres externos para llevar a cabo etapa del proceso de seguimiento de producción.

Modelista

El modelista es el encargado de tomar cada diseño de cada prenda y general el dibujo técnico correspondiente.

5.2.2. Remuneración

En función de los roles definidos recientemente se definieron las remuneraciones asociadas a cada rol. Para esto, se consideró información proveniente de la empresa relativa al sueldo que perciben actualmente los trabajadores de Italmod, junto con un levantamiento de los sueldos de mercado. La siguiente tabla resume las remuneraciones mensuales de los trabajadores del área de uniformes.

Cargo	Sueldo	Cantidad	Total
Analista	\$ 1.200.000	1	\$1.200.000
Asesor de Imagen	\$ 1.200.000	1	\$1.200.000
Asistente	\$ 800.000	1	\$800.000
Asistente de Bodega	\$ 400.000	2	\$800.000
Diseñador	\$ 1.500.000	2	\$3.000.000
Gerente	\$ 2.500.000	1	\$2.500.000
Jefe Bodega	\$ 900.000	1	\$900.000
Modelista	\$ 800.000	2	\$1.600.000
Vendedor	\$ 1.000.000	2	\$2.000.000
Total		13	\$14.000.000

Tabla 5-2: Remuneraciones mensuales por cargo
Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Organigrama

La estructura organizacional de la empresa Italmod se grafica a continuación.

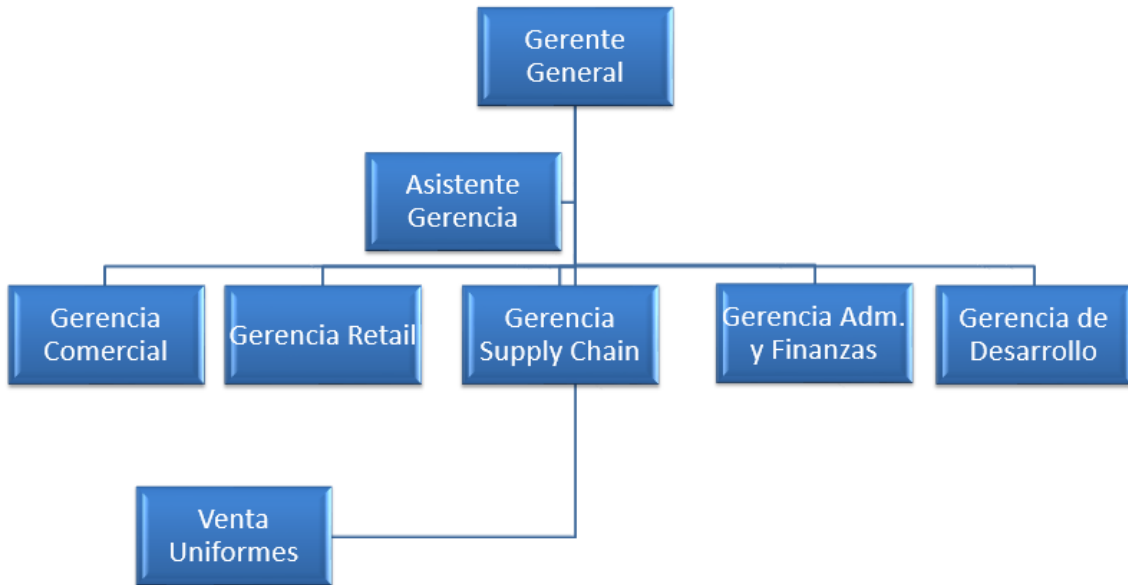


Figura 5-2: Organigrama Italmod
Fuente: Italmod

Es posible apreciar que la UEN uniformes ocupa una posición de segunda categoría dentro de la gerencia de Supply Chain. A su vez, la gerencia de Supply Chain está organizada de la forma presentada en la figura 5-3.

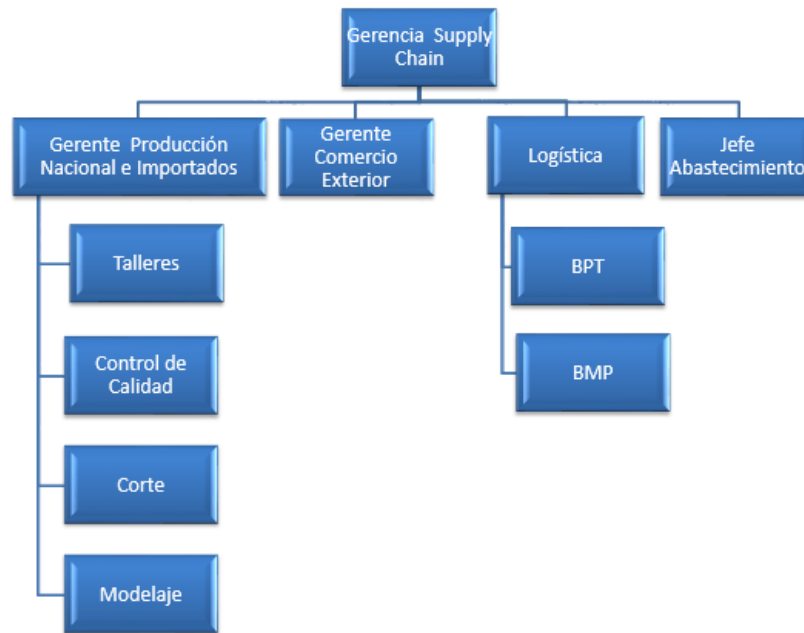


Figura 5-3: Organigrama Gerencia Supply Chain
Fuente: Elaboración propia

Si bien, la gerencia de supply chain entrega distintos servicios a la UEN en estudio, no es coherente que sea parte de esta gerencia, en tanto no realiza ningún proceso asociado a los objetivos de la gerencia de supply chain. Por lo anterior, se propone la siguiente estructura que busca posicionar el área de uniformes a la par de la gerencia comercial. La figura 5-4 representa el organigrama propuesto para Italmod, mientras que la figura 5-5 refleja el organigrama definido en particular para el área de uniformes.

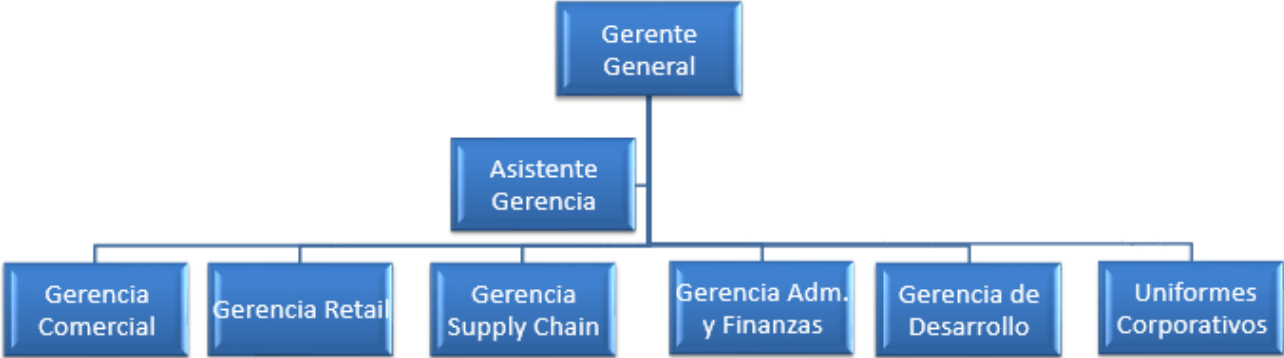


Figura 5-4: Propuesta de Organigrama para Italmod
Fuente: Elaboración propia

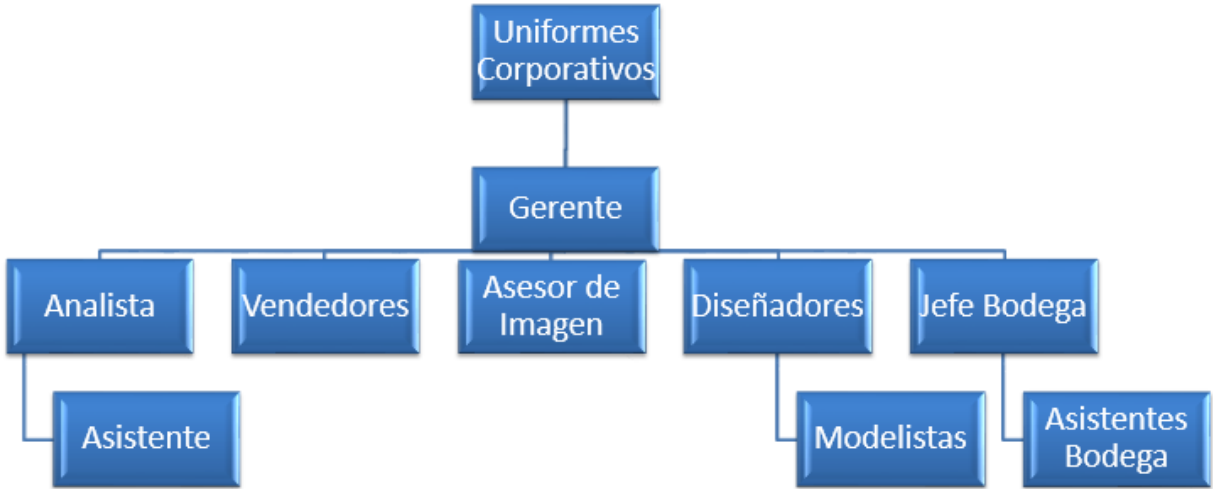


Figura 5-5: Propuesta organigrama UEN Uniformes
Fuente: Elaboración propia

5.3. Plan de Operaciones

Dentro de la empresa existen variados procesos que pueden ser clasificados de acuerdo a su cercanía con la producción o por su cercanía e interacción con el cliente. En una primera instancia se detallarán los procesos productivos mientras que en una segunda instancia se presentarán los procesos relacionados a la atención del cliente.

Compra de insumos

La compra de insumos es responsabilidad del área de adquisiciones. De acuerdo al organigrama presentado esta área hace parte de la gerencia de supply chain. A continuación, se detallan los insumos necesarios para la confección de las distintas prendas:

- Botones
- Hombreras
- Cierres
- Hilos
- Entre telas
- Etiquetas
- Forros
- Ganchos
- Telas

Una vez el diseño de los uniformes está definido y aprobado por el cliente, se envían los requerimientos de insumos para la producción al área de adquisiciones. Luego, el área de adquisiciones se encarga de la compra de estos insumos. A nivel de insumos, se trabaja con 4 proveedores mientras que a nivel de telas se trabaja con 2 proveedores nacionales, estos son Hitega y Cassis. En cuanto a la compra de telas importadas, un trader localizado en China es el encargado de cotizar y comprar. Finalmente, una vez se han recibido las telas, se procede a realizar un control de calidad a éstas.

Confección

Al momento de contar con los insumos y telas necesarios se da paso al proceso de producción de los uniformes. Este proceso puede seguir 2 vías. La primera vía consiste en producir los uniformes a través de talleres externos. La segunda vía consiste en adquirir los uniformes como productos terminados.

Cuando se trabaja con talleres externos, el proceso comienza cuando el área de adquisiciones asigna la distribución de corte de telas en las máquinas de corte. De esta forma se generan las órdenes de trabajo, en donde se especifican las características técnicas de cada prenda como también el número de prendas a producir. Luego, el área de producción asigna estas órdenes a los distintos talleres externos con los que trabaja. Una vez asignadas las órdenes de trabajo, se entrega la tela cortada para que esta sea trabajada por el taller. Por lo general, desde que se compra la tela hasta recibir los

uniformes transcurre un periodo de 2 a 3 meses. Finalmente, en bodega se reciben los productos terminados para realizar la cuadratura de la orden junto con un último control de calidad. En caso de no pasar el control de calidad no se reciben los productos. De esta forma, una vez finalizado el control de calidad junto con la cuadratura de la orden, comienza el armado de cada zipper²⁴ a medida que las distintas prendas que conforman el uniforme son recibidas.

En cuanto a la producción de prendas vía compra de éstos como productos terminados, el proceso difiere levemente. El proceso comienza al momento de adquirir los insumos y telas necesarios para la producción. Luego se generan las órdenes de compra, las cuales son similares en su contenido a las órdenes de trabajo. A continuación, se envían las órdenes de compra junto con las telas y los modelos de las prendas a las empresas que producirán las prendas. Actualmente, se trabaja con 2 empresas. Al finalizar la producción, se reciben las prendas para realizar el control de calidad respectivo. Finalmente comienza el armado de los zippers. Como es posible de observar, estas 2 vías son bastante parecidas.

Seguimiento de producción

Con tal de asegurar el cumplimiento en los plazos de entrega de los uniformes, se considera necesario realizar un seguimiento en el avance de la producción de uniformes. Para esto, se utilizarán lectores de códigos de barra.

Al momento de generar las ordenes de trabajo, se generan distintos códigos para cada una de las prendas que componen el set de uniformes. De esta forma, cada prenda asociada a un trabajador tiene un código específico, lo cual permite posteriormente la distribución correcta de cada prenda en el zipper correspondiente. Mediante la lectura de estos códigos es posible determinar entonces la cantidad de prendas confeccionadas.

Semanalmente, los asistentes de bodega deberán visitar los distintos talleres externos de confección, con tal de proceder a la lectura de los códigos de barra de las prendas terminadas. Posteriormente, el analista utilizará esa información levantada para determinar el estado de avance de la producción.

Confección e importación de uniformes en China

Este proceso es bastante similar al proceso de producción de productos terminados realizado en Chile, con la salvedad que las telas son adquiridas directamente en China y el proceso de corte es realizado en los talleres de confección chinos. A esto hay que sumar, el proceso de despacho desde China a Chile. Para esto, se recurre a empresas intermediarias que se encargan, por un lado, del transporte de los productos terminados desde el puerto ubicado en China al puerto de arribo en Chile. Posteriormente, otra empresa se encarga de los trámites aduaneros y del transporte de los productos a las instalaciones de la empresa Italmod. La empresa a cargo del transporte de puerto a

²⁴ Zipper: Funda que contiene todas las prendas que conforman un set de uniforme en particular.

puerto se llama Transmec Overseas Chile S.A. La empresa Agencia de aduana h. telleria y cia. Ltda es la encargada del transporte dentro de Chile.

Este proceso no es utilizado por la UEN uniformes cuando se trata de clientes ganados por medio de licitaciones debido al problema de tiempo que surge al transportar las prendas desde China. El tiempo de traslado promedio varía entre los 35 y 40 días. Sin embargo, se propone este método de confección para los uniformes correspondientes a la segunda temporada o temporadas posteriores definidas dentro de las bases de las licitaciones. En la medida que Italmod junto con el cliente definan los diseños para estas temporadas con 2 meses de anticipación, este método de confección se hace viable. A modo de ejemplo, la confección de los uniformes de la empresa CMR Falabella se realizan en China. Esto es posible, ya que esta empresa realiza una cotización directa con Italmod, por lo que el periodo asociado al proceso de licitación es utilizado en el transporte de los uniformes desde China.

Despacho de uniformes

El proceso de despacho comienza a medida que los zippers con los uniformes han sido completados. Dependiendo de los requerimientos del cliente, los zippers pueden ser despachados en cajas o colgados. El jefe de Bodega, en consideración de la prioridad establecida para la entrega de uniformes y la disponibilidad de transporte define la ruta de despacho. Para el despacho de uniformes en Santiago, se trabaja con 2 camiones grandes y 3 camionetas. En el caso de regiones, el despacho se realiza mediante los servicios entregados por Correos de Chile. Los uniformes de verano son despachados entre octubre y noviembre, mientras que los uniformes de invierno durante los meses de marzo y abril.

Proceso de venta de uniformes

Este proceso comienza al momento de participar en una nueva licitación, ya sea pública o privada, o bien mediante la cotización directa de uniformes por parte de un cliente. Por lo general se trabaja en base a licitaciones.

En primer lugar, es necesario estudiar los requerimientos del cliente estipulados en las bases de la licitación. De esta forma se trabaja en una propuesta de uniformes, para lo cual se confeccionan modelos tentativos que serán presentados al cliente. En el caso de adjudicarse la licitación es necesario generar la nómina de tallas de la empresa para luego proceder la generación de la orden de trabajo u orden de compra. Generalmente este proceso comienza en octubre, cuando se trata de uniformes para la temporada de invierno o en el mes de junio, cuando se trata de la temporada de verano. El análisis de las licitaciones realizado contiene mayor detalle sobre los plazos existentes dentro de la licitación.

Servicio Post-Venta

El servicio de Post-Venta considera el cambio de uniformes y el almacenaje de un stock de reserva en las bodegas de Italmod. Finalizado el proceso de despacho, los usuarios pueden proceder a realizar el cambio de uniformes. Estos cambios corresponden principalmente a errores en las tallas de los uniformes. Este proceso dura la totalidad del periodo establecido en las bases de la licitación. Ante cualquier inconveniente con los uniformes, el cliente puede hacer uso de este servicio para la corrección de alguna prenda en particular o la adquisición de una prenda proveniente del stock de reserva, el cual corresponde a un 10% de la producción total.

Como se puede apreciar en la figura 4-12 presente en el capítulo del análisis de licitaciones, el proceso de adjudicación de la licitación tiene una duración aproximada de 2 meses, la producción tiene una duración de 3 meses mientras que los despachos se realizan durante 1 mes. En total, el tiempo necesario para la entrega de una temporada de uniformes corresponde a 6 meses.

Se realizó un levantamiento y modelamiento de los procesos recién explicados, con el objetivo de entenderlos y visualizarlos de mejor forma. Para esto ver los cuadros de anexos 20, 21, 22 y 23.

5.4. Plan Financiero

5.4.1. Inversión

La inversión requerida para implementar el plan de negocio debe considerar el trabajo realizado para la mejora de la página web, la implementación del proceso de seguimiento de producción en talleres externos y la habilitación del espacio físico de los nuevos empleados, como también de los materiales necesarios.

El monto a invertir en el desarrollo de la página web consiste en la contratación de un diseñador web durante 3 meses, para que elabore el nuevo diseño de la página web. Esta inversión asciende a \$2.400.000 pesos. En cuanto al dominio de la página web, el costo para la adquisición de este por un periodo de 5 años es de \$ 44.505 pesos.

La inversión necesaria para la implementación del proceso de seguimiento de producción en los talleres externos de confección considera la contratación de un Ingeniero en computación para desarrollar el software necesario para realizar el proceso y la compra de lectores de código de barra inalámbricos. En total, se estima que la inversión en el desarrollo del software y en los lectores de código de barra sea de \$ 4.800.000 pesos y \$ 1.350.000 pesos respectivamente.

Por último, la inversión correspondiente a la habilitación del espacio de trabajo de los nuevos empleados descrita en el plan de RR.HH debe considerar todos los materiales

básicos que faciliten el desempeño adecuado de los trabajadores. Los materiales considerados son:

- Teléfonos
- Computadores
- Sillas
- Escritorios
- Materiales de Oficina

A su vez, se considera un costo asociado al trabajo físico necesario para realizar esta habilitación. El monto necesario para llevar a cabo la habilitación asciende a \$7.574.920 pesos.

Finalmente, la tabla 5-3 resume la inversión total requerida. El monto total asciende aproximadamente a 16 millones de pesos. En cuanto al capital de trabajo se considera que este monto corresponde a los gastos operacionales y administrativos necesarios para producir una temporada de uniformes. Por lo tanto, el capital de trabajo debe ser equivalente a \$ 633.903.387.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total Inversión	\$16.169.425	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Inversión	\$16.169.425	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 5-3: Resumen Inversión Anual para periodo de evaluación

5.4.2. Demanda

La demanda se basa en el análisis de mercado realizado y la capacidad de producción nacional que maneja Italmod. La capacidad actual de producción se resume en la tabla siguiente:

Prenda	Producción Mensual
Pantalón/Falda	9500
Blusa	10000
Blazer	6000

Tabla 5-4: Capacidad Mensual de producción
Fuente: Italmod

Por otro lado, para realizar el análisis del flujo de caja se consideró que un set promedio de uniformes se compone por 2 pantalones, 3 blusas y 1 blazer. Considerando esto y el tiempo de producción de 3 meses estimado en el plan de operaciones se determinó que la cantidad máxima de set que pueden ser producidos en 3 meses es de 7500, ya que la cantidad de blusas que pueden ser producidas en 3 meses sólo permite completar 7500

set. De esta forma se define que, por temporada, Italmod puede entregar sus servicios a un máximo de 7500 usuarios. La tabla 5-5 muestra en detalle la capacidad productiva nacional para cada prenda. A esto se le suman 8000 usuarios correspondientes al único cliente actual que posee la empresa. Estos uniformes son producidos en China. En la medida que Italmod sea capaz de establecer relaciones duraderas con clientes potenciales, ya sea a través de cotizaciones directas o licitaciones con periodos de vigencia mayor a 1 año, la demanda que puede satisfacer aumentaría, dado que contaría con un mayor margen de tiempo para planificar la producción en China

Prenda	Producción Mensual	Producción 3 meses	Cantidad Máxima de zipper por completar
Pantalón	5000	15000	7500
Blusa	7500	22500	7500
Blazer	3600	10800	10800

Tabla 5-5: Cantidad máxima de zipper producidos
Fuente: Elaboración propia

Si bien se definió dentro del plan de marketing adaptar los precios al nivel de precios adjudicados promedio durante el año 2015, es difícil garantizar la adjudicación de futuras licitaciones. Es por esto que se debe considerar un factor de adjudicación de licitaciones. En la medida que la nueva propuesta de Italmod sea bien recibida por los potenciales clientes, este factor debería crecer con el paso del tiempo. En función de los resultados obtenidos en el cuestionario en relación al nivel de satisfacción de los clientes, se utilizará un factor de adjudicación equivalente al porcentaje de clientes insatisfechos, el cual corresponde a un 25%. Se espera que este factor de adjudicación evolucione positivamente a lo largo del tiempo, llegando a un valor del 75% para el último año de evaluación del plan de negocios. Este valor corresponde al porcentaje de clientes que se declaró satisfecho a través del cuestionario. De esta forma, la demanda anual para el año i , se calcula de la siguiente forma

$$Demanda_{anual, año i} = Clientes_{Actuales} + Capacidad Máxima de producción * Factor de adjudicación_{año i}$$

A continuación, la tabla 5-6 presenta la demanda esperada para el periodo de evaluación. Cabe destacar que la demanda considera la cantidad de usuarios por uniformar al año, dentro de los cuales se puede diferenciar entre un cliente nuevo o captado y un cliente base.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad a Uniformar	9875	10813	11750	12688	13625

Tabla 5-6: Detalle demanda esperada para periodo de evaluación
Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Egresos

Dentro de los egresos, se hace la distinción entre costos fijos y costos variables. Se presentan a continuación sólo los egresos que pertenecen únicamente a la UEN

uniformes. Se asume que el resto de egresos corresponden principalmente a la UEN de moda de la empresa, por lo que el mayor gasto proviene de labores asociadas a dicha unidad. De esta forma, se generan economías de alcance para el área de uniformes, al absorber un porcentaje importante de sus costos, ya que estos egresos no dependen del funcionamiento del área en estudio.

Entre los costos fijos figuran los siguientes ítems:

- Insumos oficina: Este costo corresponde a los materiales utilizados diariamente para labores administrativas de la empresa. Se estima que el monto utilizado mensualmente asciende a \$ 100.000.
- Remuneraciones: Este costo corresponde a los sueldos fijos de los funcionarios que sólo se desempeñan realizando labores para la UEN uniformes. El total mensual es de \$ 14.000.000.
- Publicidad: Dentro de este ítem están agrupados los esfuerzos de marketing a realizar. El pago por la publicidad en Google Adwords asciende a \$ 50.000 pesos mensuales durante los meses de menos relevancia. En los meses de junio, julio, septiembre y octubre este monto se duplica, llegando a \$ 100.000 pesos mensuales. En cuanto a la promoción directa, se contratarán 2 promotores, un hombre y una mujer, que visiten clientes potenciales junto con los vendedores. Estas visitas tendrán lugar durante los 4 meses de interés definidos anteriormente y se definen en total 20 días de visitas. Considerando un costo de \$90 mil pesos diarios por promotor, el monto destinado a estas visitas corresponde a \$ 3.600.000.

El detalle de los costos fijos para el periodo de evaluación, se presenta en la tabla 5-7.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos Oficina	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Publicidad	\$ 4.400.000	\$ 4.532.000	\$ 4.667.960	\$ 4.807.999	\$ 4.952.239
Remuneraciones	\$ 168.000.000	\$173.040.000	\$178.231.200	\$183.578.136	\$189.085.480
Total	\$ 173.600.000	\$178.808.000	\$184.172.240	\$189.697.407	\$195.388.329

Tabla 5-7: Detalle costos fijos para periodo de evaluación
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los costos variables, estos corresponden a los costos asociados a la producción y despacho de uniformes. El costo de despacho por prenda se estimó en \$438 pesos a partir de los costos de despacho del año 2015. Se determinó el costo de producción por prendas a partir del costo de insumos y telas. El costo de cada prenda depende de:

- Costo de la Tela
- Costo de Insumos
- Costo del Forro

De acuerdo a la información de costos de los últimos 3 años, se definieron distintas distribuciones de costo para cada una de las variables presentadas anteriormente. Esto fue posible utilizando el complemento de Excel, Crystal Ball que permite asignar a series de datos distintas distribuciones de probabilidad. De esta forma se definió lo siguiente:

Blazer y Pantalón	
	Distribución
Tela	T-Student (2720; 107; 1) ²⁵
Materiales	Triangular (359; 448; 593) ²⁶
Forro	Valor extremo máximo (380; 120) ²⁷

Tabla 5-8: Distribución de probabilidad de costos de insumos para confección de blazer y pantalón
Fuente: Elaboración propia

Blusa	
	Distribución
Tela	T-Student (2066; 163; 7)
Materiales	Uniforme (150; 200) ²⁸

Tabla 5-9: Distribución de probabilidad de costos de insumos para confección de blusa
Fuente: Elaboración propia

Como resultado, considerando la información correspondiente a las distribuciones de probabilidad del costo de los insumos de las distintas prendas, fue posible determinar la distribución de probabilidad del costo de producir un blazer, un pantalón y una blusa. Las distribuciones de costos de cada prenda están disponibles en los cuadros anexos 24,25 y 26.

Finalmente, se definió el costo total de producir un set de uniformes, compuesto por 1 blazer, 2 pantalones y 3 blusas. La distribución de probabilidad del costo de este set que mejor se ajusta corresponde a una distribución t-student de parámetros \$ 75.873, \$ 1.175y 1,93 respectivamente. Los parámetros corresponden a punto medio, escala y grados de libertad respectivamente. El gráfico 5-1, representa la distribución descrita.

Para determinar el costo de un set confeccionado en China se utilizó como referencia el listado de costos de las prendas producidas en China durante el año 2015 para luego ser comparados con los costos nacionales. Estos resultados se observan en la tabla 5-12.

Por otro lado, el costo de un set compuesto por prendas importadas tiene un costo promedio de \$49.721, lo que corresponde a un 66% del costo de un set compuesto por prendas nacionales. La tabla 5-10 detalla el costo de cada prenda que compone el set de uniforme.

²⁵ Los parámetros de la distribución t-student son punto medio, escala y grados de libertad respectivamente

²⁶ Los parámetros de la distribución triangular son valor mínimo, valor más probable y valor máximo respectivamente.

²⁷ Los parámetros de la distribución de valor extremo máximo son valor más probable y escala

²⁸ Los parámetros de la distribución de la distribución uniformes son valor mínimo y valor máximo respectivamente.

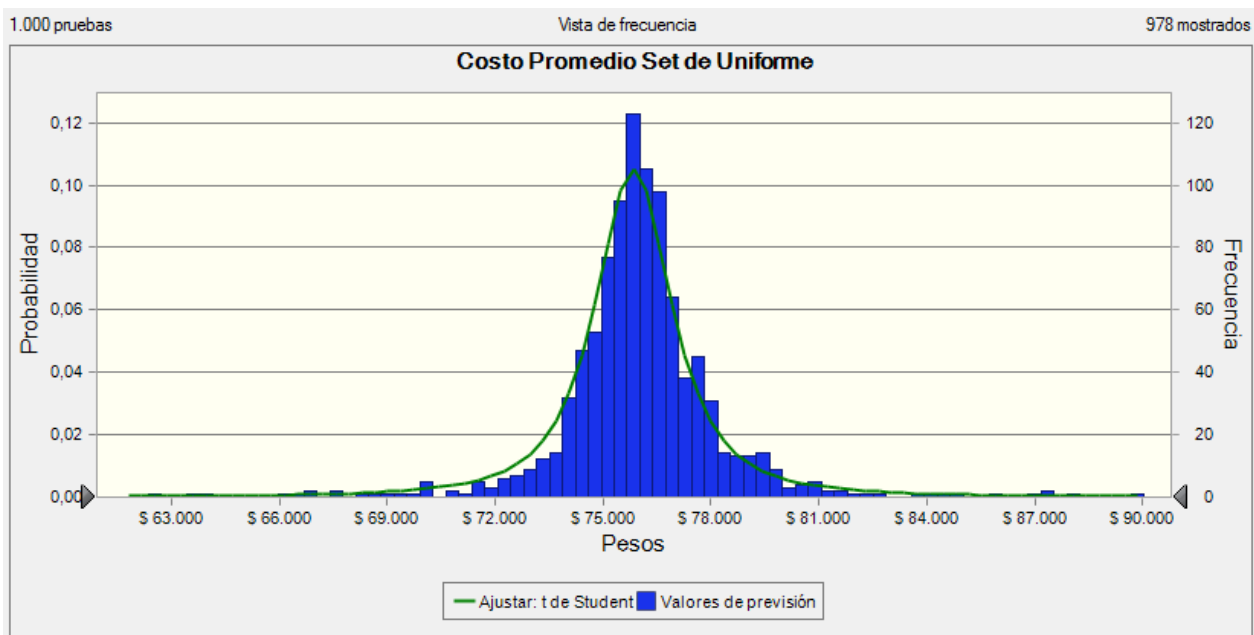


Gráfico 5-1: Distribución de probabilidad de costo promedio total de un set de uniformes
Fuente: Elaboración propia

Costos de Prendas Importadas				
Prenda	Promedio Costo Final	Desviación Estandar	Mínimo	Máximo
Blazer	\$ 12.011	\$ 431	\$ 11.707	\$ 12.744
Blusa	\$ 7.039	\$ 974	\$ 5.958	\$ 9.368
Falda	\$ 7.533	\$ 627	\$ 7.099	\$ 8.401
Pantalón	\$ 8.296	\$ 295	\$ 8.004	\$ 8.797

Tabla 5-10: Costo de prendas importadas
Fuente: Base de datos Italmód

Los costos de transporte de las prendas importadas también deben ser considerados dentro de este ítem. En la actualidad, la empresa Italmód trabaja con containers de 20 toneladas o de 40 toneladas de capacidad de transporte. El primero tiene una capacidad de transporte 18000 prendas, mientras que el segundo tiene una capacidad de transporte de 36000 prendas. Considerando que el set de uniformes se compone de 6 prendas (1 blazer, 2 pantalones y 3 blusas/Camisas), la cantidad de prendas correspondiente a los 8000 usuarios actuales de uniformes Italmód es cercana a 48000 prendas. Es por esto que para transportar estos uniformes son necesarios 2 containers: 1 de 20 toneladas y otro de 40 toneladas. El costo asociado a estos containers es de US\$ 1550 y US\$ 2490 respectivamente. Cabe mencionar que estos costos involucran solamente una temporada, por lo que en un año es necesario transportar 2 veces esta cantidad de uniformes. En función de esto y del precio del dólar se estima que el costo de importación anual es aproximadamente \$ 5.500.000 pesos. El cuadro de anexos 27 muestra en detalle los costos relacionados a los containers.

Habiendo definido el costo promedio de un set de uniformes nacional e importado, junto con el costo de despacho y la demanda anual esperada, se calcularon los costos variables para el periodo de evaluación. Para cada año se consideró una inflación del 3%. El detalle de los costos variables para el periodo de evaluación se presenta en la tabla siguiente.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Variables	\$1.094.206.774	\$1.280.067.828	\$1.470.266.750	\$1.670.725.546	\$1.881.888.630

Tabla 5-11: Costos variables periodo de evaluación
Fuente: Elaboración propia

Si bien, parte de la estrategia involucra aumentar la producción de uniformes en el país asiático, este análisis solamente considera la producción de los uniformes correspondientes a los 8000 usuarios realizada en China. En virtud de esto, es posible afirmar que la reducción de los costos variables es factible.

5.4.4. Ingresos

Los ingresos esperados para el periodo de evaluación dependen directamente de la demanda esperada estimada y del precio de adjudicación promedio estimado para un set de uniformes promedio. De acuerdo a lo descrito en el análisis de las licitaciones, este precio de adjudicación es de \$ 123.000 pesos. Por consiguiente, los ingresos promedio netos (no considera IVA) para cada año de la evaluación del proyecto son:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 2.429.250.000	\$ 2.659.875.000	\$ 2.890.500.000	\$ 3.121.125.000	\$ 3.351.750.000

Tabla 5-12: Ingresos anuales promedio para periodo de evaluación
Fuente: Elaboración propia

El margen de explotación promedio²⁹ esperado para el primer año es de un 54%. Visualizando el mismo escenario descrito en la sección anterior, donde una mayor producción de los uniformes tiene lugar en China, este margen podría ser aún mayor. En vista de este posible escenario, la posibilidad de ofrecer un precio menor al precio promedio de \$ 123.000 aparece como una medida tentadora para aumentar las posibilidades de adjudicarse un número mayor de licitaciones, lo que se reflejaría en una mayor demanda de uniformes.

5.4.5. Resultados e Indicadores

El indicador utilizado para el análisis es el VAN³⁰. El periodo de evaluación considerado corresponde a 5 años, mientras que la tasa de descuento utilizada fue de 25%. En primer lugar, se realizó el análisis de la situación actual de la UEN. El VAN obtenido para este caso es de \$ 1.684.417.747. La tabla 5-13 resume los flujos de caja para cada periodo.

²⁹ Sin IVA

³⁰ Valor actual Neto

Año:	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	\$ -506.989.687	\$ 942.615.281	\$920.209.607	\$900.583.896	\$ 880.369.413	\$1.366.538.182
VPN Total	\$1.684.417.747					
Tasa de actualización	0,25					

Tabla 5-13: Resumen Flujo de Caja por año de evaluación, caso base
Fuente: Elaboración propia

Se realizó el análisis de la propuesta realizada detallada en los capítulos anteriores. El VAN obtenido fue de \$ 2.309.489.470.

Año:	0	1	2	3	4	5
	\$ -650.072.812	\$ 1.137.053.868	\$1.204.012.225	\$1.268.199.491	\$ 1.325.999.491	\$2.027.210.084
VPN Total	\$2.309.489.470					
Tasa de actualización	0,25					

Tabla 5-14: Resumen Flujo de caja por año de evaluación
Fuente: Elaboración propia

Para profundizar el análisis de los resultados, se realizó también el cálculo de los flujos considerando solamente los flujos asociados a los nuevos negocios que la empresa espera obtener con la implementación de este plan de negocios. El VAN en este caso fue de \$299.733.144. El detalle de los flujos de cada por año de evaluación se presentan a continuación.

Año:	0	1	2	3	4	5
	\$ -246.052.550	\$ 55.558.588	\$ 148.611.481	\$ 241.539.383	\$ 334.338.543	\$ 673.057.649
VPN Total	\$ 299.733.144					
Tasa de actualización	0,25					

Tabla 5-15: Resumen flujo de caja sin considerar caso base.
Fuente: Elaboración propia

Bajo este escenario, la TIR del proyecto es de 64%. En vista de lo anterior, se puede decir que los resultados obtenidos son interesantes. Para efectos de representatividad del impacto del proyecto, se consideran los últimos resultados presentados, ya que considera solamente los flujos asociados a los nuevos clientes de la empresa, descartando del análisis los 8000 usuarios base que posee Italmod.

Por último, con el fin de proyectar un escenario donde la producción de los uniformes se realiza tanto a nivel nacional como en China, se definió, a partir de los resultados de la encuesta, que el 40% de los uniformes se confeccionan en China³¹. Estos uniformes pertenecen a las temporadas posteriores al primer año de servicio. El VAN obtenido bajo este escenario es de \$372.630.323. Estos resultados se explican principalmente por una baja en los costos de producción de un porcentaje de los uniformes. Se puede observar el detalle de los flujos obtenidos cada año, en la tabla 5-16.

³¹ Ver gráfico 4-5.

Año:	0	1	2	3	4	5
	\$ -246.052.550	\$ 55.558.588	\$ 178.522.679	\$ 286.406.180	\$ 394.160.939	\$ 747.835.644
VPN Total	\$ 372.630.323					
Tasa de actualización	0,25					

Tabla 5-16: Resumen flujos de caja del proyecto considerando importación parcial de prendas
Fuente: Elaboración propia.

Para más detalle, la sección de anexos 13 contiene los flujos de caja completos representados en los cuadros de anexos 28,29, 30 y 31

5.4.6. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad del proyecto considera variaciones que pueden afectar las siguientes variables:

- Costo de Producción
- Factor de Adjudicación de licitaciones
- Precio de venta de set
- Tasa de descuento

Como se puede observar en el gráfico 5-2, la variable más sensible a variaciones es el precio del set de uniforme. Al experimentar una variación de -20%, el VAN del proyecto disminuye considerablemente llegando a \$2.073.598. En cuanto al costo de producción, cuando éste aumenta en un 20%, el VAN disminuye a un valor de \$62.149.272. Estos resultados son coherentes, ya que variaciones en estas variables implican una disminución o un crecimiento del margen. En cuanto a la tasa de descuento y al factor de adjudicación definido, se observa que las variaciones no son significativas. Al variar -20% el factor de adjudicación, el VAN disminuye hasta un valor de \$164.986.807. Finalmente, la tasa de descuento es la variable menos sensible, ya que al variar en un 20%, el valor del VAN obtenido es de \$225.304.901.

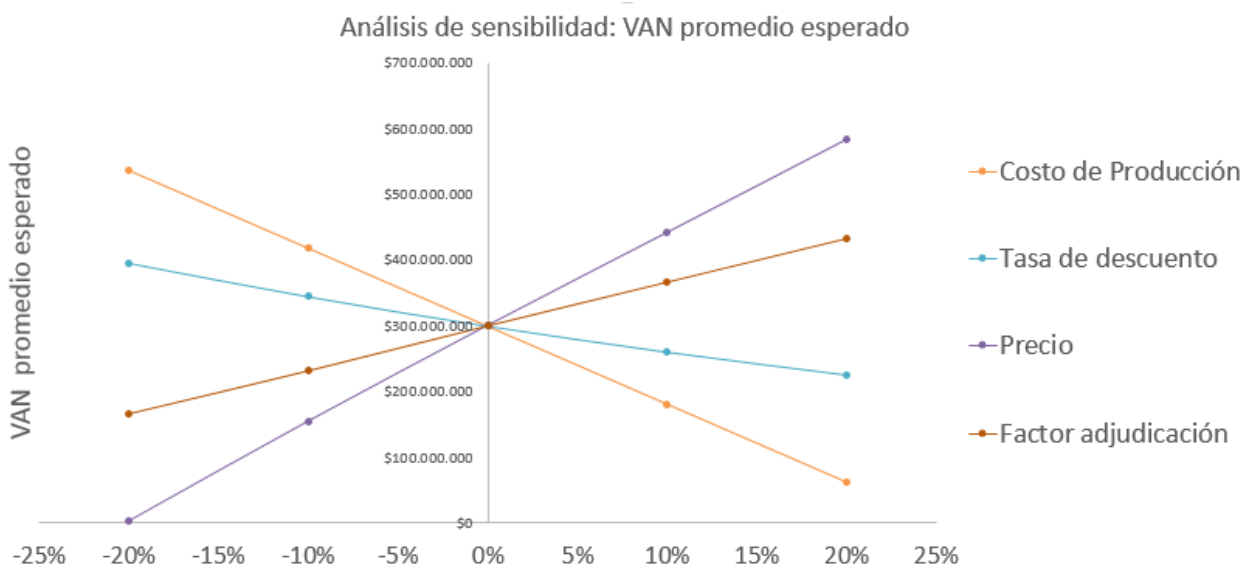


Gráfico 5-2: Resumen análisis de sensibilidad
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis del punto de equilibrio, este punto corresponde a una demanda de 1859 nuevos usuarios de uniformes por temporada, como se muestra en el gráfico 5-3. Este análisis no considera la cantidad base de 8000 usuarios que posee Italmod.

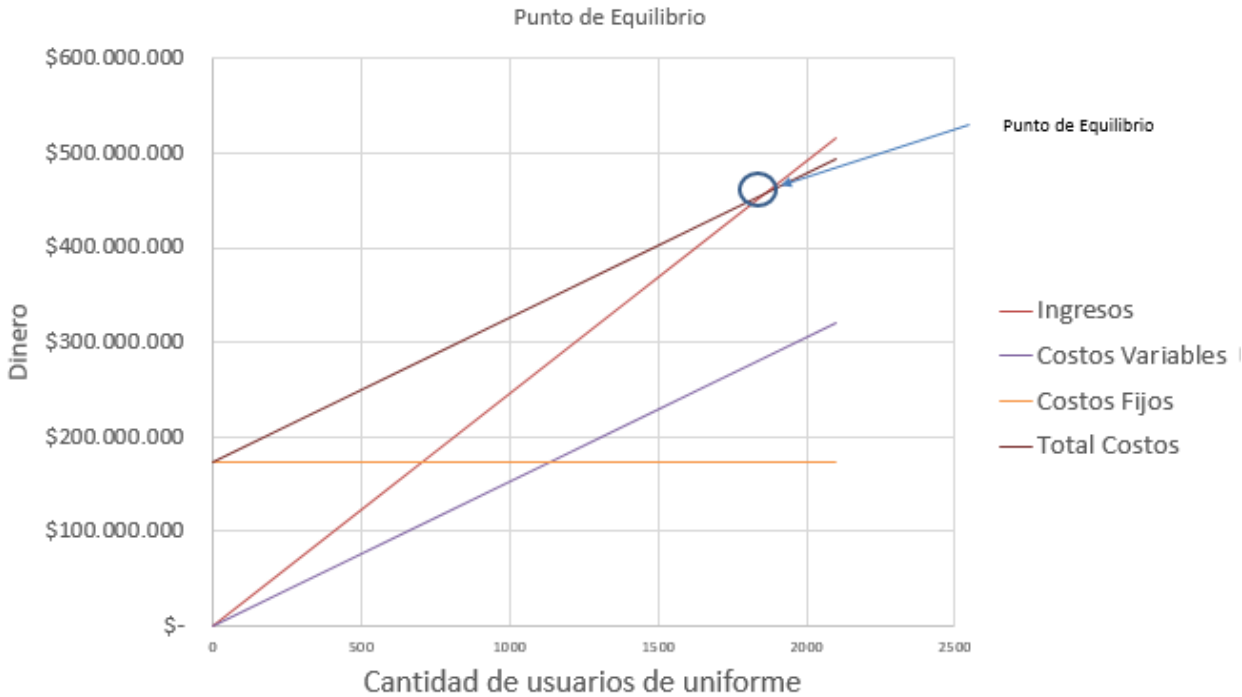


Gráfico 5-3: Análisis del punto de equilibrio
Fuente: Elaboración propia

Como era de esperar, el éxito del proyecto está sujeto al margen de explotación. Dado que la empresa debe adoptar el precio de mercado definido para los uniformes, el énfasis en la reducción de los costos de explotación es correcto, ya que permite aumentar el margen de explotación sin afectar de paso el factor de adjudicación de licitaciones.

6. CONCLUSIONES

El plan de negocios presentado y detallado surge como una iniciativa de la gerencia de la empresa Italmod por disminuir el riesgo latente asociado a las ventas anuales de la unidad estratégica de negocios a cargo de la venta de uniformes corporativos. A diferencia de la unidad estratégica de negocios encargada de gestionar las marcas de ropa femenina iO, ASH y Ma Griffe, durante los últimos 3 años la unidad de uniformes ha mostrado una desaceleración, en la medida que no ha aprovechado los recursos que posee la empresa. A pesar de esto, los resultados operacionales son positivos, sustentados únicamente por un cliente de gran relevancia como es el área financiera de la empresa Falabella. En esencia, el proyecto busca capturar nuevos clientes con el objetivo de aumentar los niveles de venta de la unidad de negocios. Con tal de alcanzar esa meta, el trabajo realizado debe cumplir con ciertos objetivos específicos.

En primer lugar, el análisis de la Cadena de Valor evidenció las diferencias en la cantidad de recursos y procesos existentes entre las 2 unidades de negocio de la empresa. Esto se puede ver reflejado en el proceso de compra de productos terminados desde China, utilizado en la unidad de negocios de moda femenina. A su vez fue posible determinar los costos de producción de la empresa, evidenciando diferencias importantes con los costos de productos importados. El costo de un producto importado corresponde al 66% de un producto nacional. En cuanto a la situación externa, el análisis de las 5 fuerzas de Porter confirmó el alto nivel de competitividad existente en la industria. La comprensión de la situación interna y externa confirmó que Italmod se encuentra en una posición crítica, de la cual es capaz de salir si logra hacer un buen uso de sus recursos en función de las características y parámetros que definen el mercado actual.

En segundo lugar, el modelo de conducta del consumidor, junto con la recopilación y análisis de la información secundaria del mercado posibilitaron la cuantificación de éste. De esta forma fue posible inferir el tamaño, la participación y el precio promedio del mercado. Se estimó que el tamaño del mercado potencial asciende a 16 mil millones de pesos por año aproximadamente, mientras que la participación de mercado de Italmod corresponde a un 10%. El precio promedio de venta de un set de uniformes compuesto por 6 prendas asciende a \$ 123.000. Por su parte, el modelo de conducta del consumidor permitió entender que la empresa se enfrenta a 2 tipos de consumidores. En el caso del negocio de los uniformes, el consumidor realiza un proceso de compra completamente racional. El análisis de las licitaciones públicas y privadas disponibles en fuentes secundarias junto con los resultados de la encuesta realizada ratificó que la decisión de compra está determinada por el precio, el cumplimiento de los plazos y el cumplimiento de los requisitos técnicos del uniforme.

Como resultado del análisis del mercado, de la situación interna y externa de la empresa se definió un plan de marketing. El plan de marketing busca posicionar la marca de Italmod en el sector bancario, el sector de las empresas de seguros y AFP, dado que estas empresas son las que uniforman al mayor porcentaje de empleados en comparación a otros sectores. A su vez el servicio ofrecido por estas empresas carece de un elemento diferenciador, por lo que se espera que Italmod contribuya a esta diferenciación por medio de su moda corporativa. Evidentemente se planteó que Italmod

debe adoptar el precio promedio por set estimado para ser una alternativa real y poder competir en el mercado. Los esfuerzos de marketing corresponden esencialmente a marketing directo durante los meses previos al inicio de las licitaciones privadas o públicas.

En cuanto al plan operacional, este no presenta mayores modificaciones. El actual plan de operaciones tiene un costo asociado por set de \$ 76.000. La idea es potenciar la producción de uniformes en China para disminuir costos de producción y así aumentar el margen de explotación. Para esto es necesario trabajar con clientes que realicen licitaciones por periodos de 2 años o más. Por otro lado, con el fin de mejorar el cumplimiento de los plazos definidos en las licitaciones, se propuso la implementación de un proceso de seguimiento del avance de la producción en los talleres externos, con tal de reducir la incertidumbre en la respuesta de los proveedores.

Con el fin de poder implementar las propuestas descritas, el plan de RR.HH considera la contratación de personal y una reestructuración organizacional. Se propone la contratación de 10 personas, de las cuales hay que destacar el rol de gerente de área y el rol de asesor de imagen. El primer rol busca potenciar el área de uniformes y posicionarla a la par de la otra unidad de negocios. En cuanto al rol de asesor, éste tiene como objetivo capturar las necesidades del cliente para luego poder plasmarlas en los uniformes. El resto del personal contratado busca aumentar la capacidad de operación de la UEN, dado que se espera un mayor número de clientes.

Finalmente, el plan financiero considera 3 escenarios. Un escenario base correspondiente a la situación actual de la empresa, con un solo cliente. El segundo escenario considera la implementación del plan de negocios descrito en este informe, por lo que se esperan nuevos negocios para la empresa junto con el cliente actual. El tercer escenario considera solamente los nuevos negocios que el proyecto pretende generar, por lo que no considera el cliente actual de la empresa. La evaluación económica considera una tasa de descuento del 25% para un periodo de evaluación de 5 años. La inversión estimada, en los 3 escenarios, asciende a 16 millones, mientras que el capital de trabajo estimado corresponde a más 600 millones de pesos. El VAN obtenido en el escenario base es de \$ 1.684.417.747. El segundo escenario obtuvo un VAN de \$ 2.309.489.470. Por último, el tercer escenario, el cual permite cuantificar de mejor forma el impacto real del proyecto, obtuvo un VAN de \$299.733.144 con una TIR de 64%.

En conclusión, el proyecto cumple con todos los objetivos planteados, ya que permite reducir la incertidumbre en el nivel de ventas de la unidad al captar nuevos negocios para la empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA

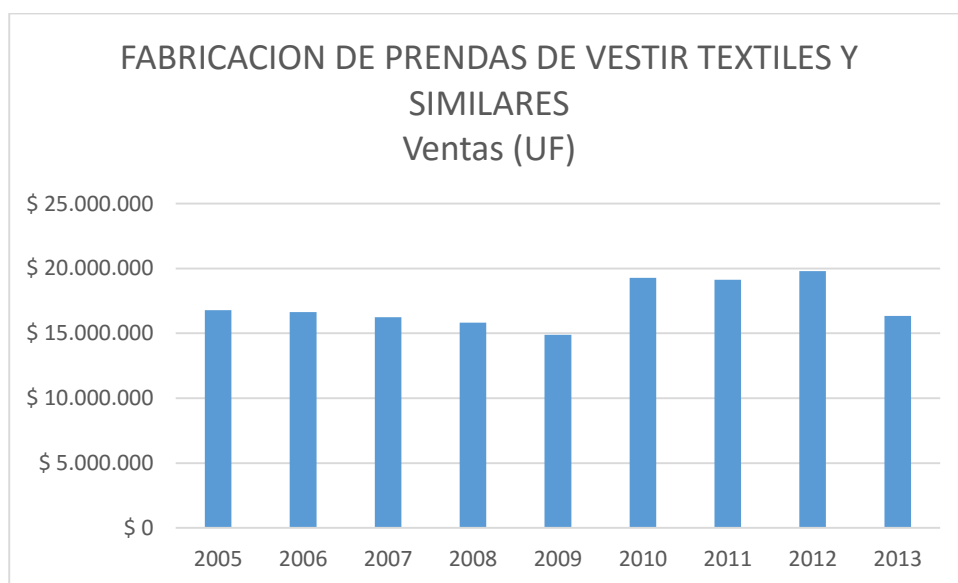
- [1] G. Reinecke, «Flexibilidad, Innovaciones y Cadenas Productivas: La Industria Textil y del Vestuario en Chile,» Oficina Internacional del Trabajo, Santiago, Chile, 1997.
- [2] C. Diez y E. Contreras, Análisis Estratégico, Santiago, 2009.
- [3] A. Osterwalder y Y. Pigneur, Generación de modelos de negocio, Barcelona: Grupo Planeta, 2011.
- [4] [En línea]. Available: <http://www.prof.uniandes.edu.co/~gprieto/classes/compu fis/interpolacion.pdf>. [Último acceso: 11 Junio 2015].
- [5] Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, [En línea]. Available: www.fundibeq.org. [Último acceso: 11 Octubre 2015].
- [6] J. E. Hoffmann, Plan de negocios para una empresa que confecciona y comercializa productos de decoración y cubrimiento de ventanas, Santiago: Universidad de Chile, 2010.
- [7] P. Capriotti, Planificación Estratégica de la imagen corporativa, Malaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas , 2013.
- [8] C. Mayorga, «Proyecciones Económicas 2015,» La Segunda, Santiago, 2014.
- [9] N. K. Malhotra, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, México: PEARSON EDUCACIÓN, 2008.
- [10] J. d. D. Carvajal, «Corporación de Fomento de la Producción,» [En línea]. Available: www.corfo.cl. [Último acceso: 20 12 2015].
- [11] [En línea]. Available: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D_departamento/materiales/analisis_datosyMultivariable/18reglin_SPSS.pdf. [Último acceso: 11 Junio 2015].
- [12] R. Fisher, Curso de Organización Industrial, Santiago: Universidad de Chile, 2010.

ANEXOS

Anexo 1. Información de los sectores de Fabricación de prendas de vestir textiles y similares, y de venta al por menor de prendas de vestir en general

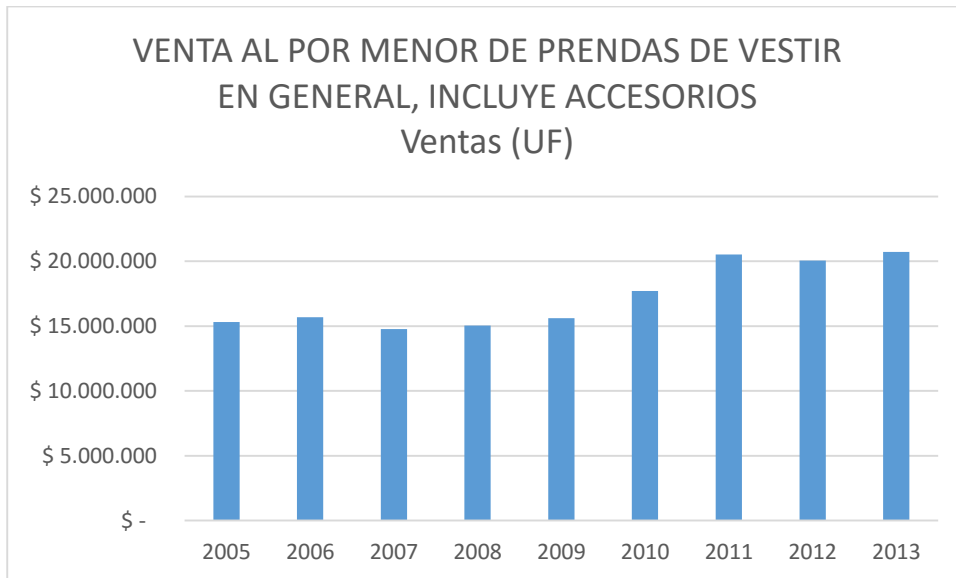
Cuadro Anexos n° 1

Ventas en UF para sector de fabricación de prendas de vestir textiles y similares.



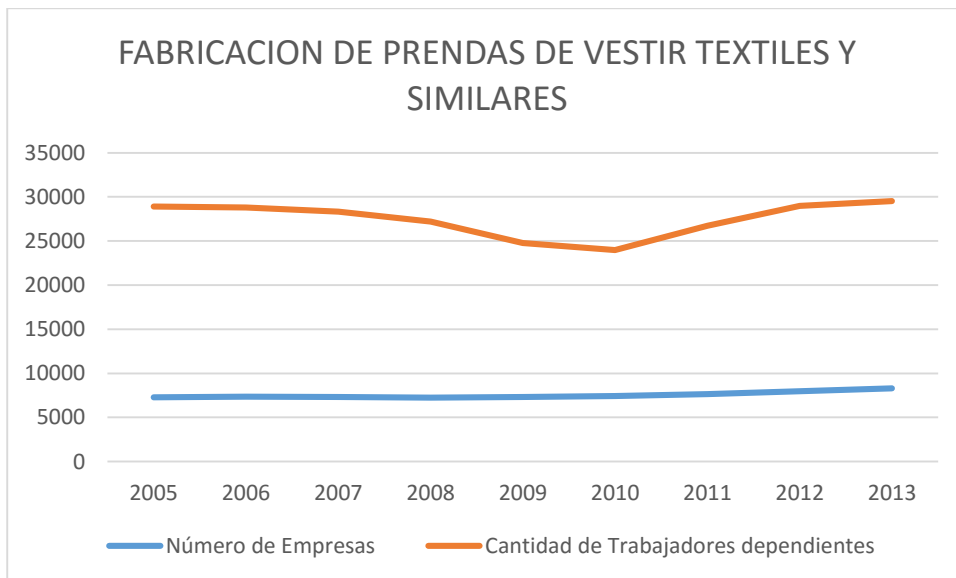
Fuente: Datos INE

Cuadro Anexos N° 2
Ventas en UF para sector de venta al por menor de prendas de vestir en general, incluye accesorios.



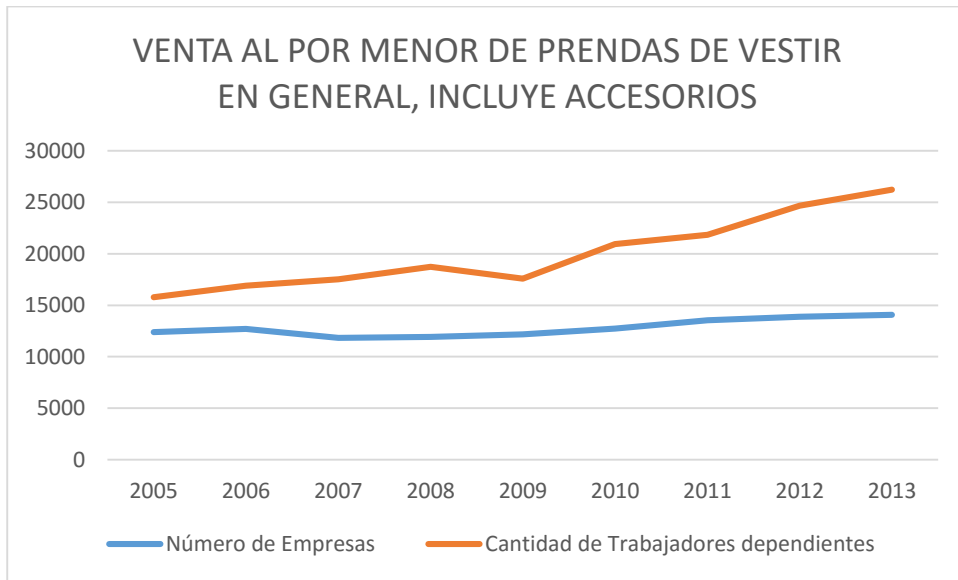
Fuente: Datos INE

Cuadro Anexos N° 3
Número de Trabajadores y Empresas para Sector de fabricación de prendas de vestir textiles y similares.



Fuente: Datos INE

Cuadro Anexos N° 4
Número de Trabajadores y Empresas para sector de venta al por menor de prendas de vestir en general, incluye accesorios.



Fuente: Datos INE

Anexo 2. Comparación del nivel de ventas anual entre empresas promedio según tamaño y unidades de negocio de Italmod









Cuadro Anexos N° 5
Ventas promedio de empresas promedio, UEN Uniformes y marcas Italmod



Fuente: Datos SII e información de Italmod

Anexo 3. Estructura Modelo Canvas

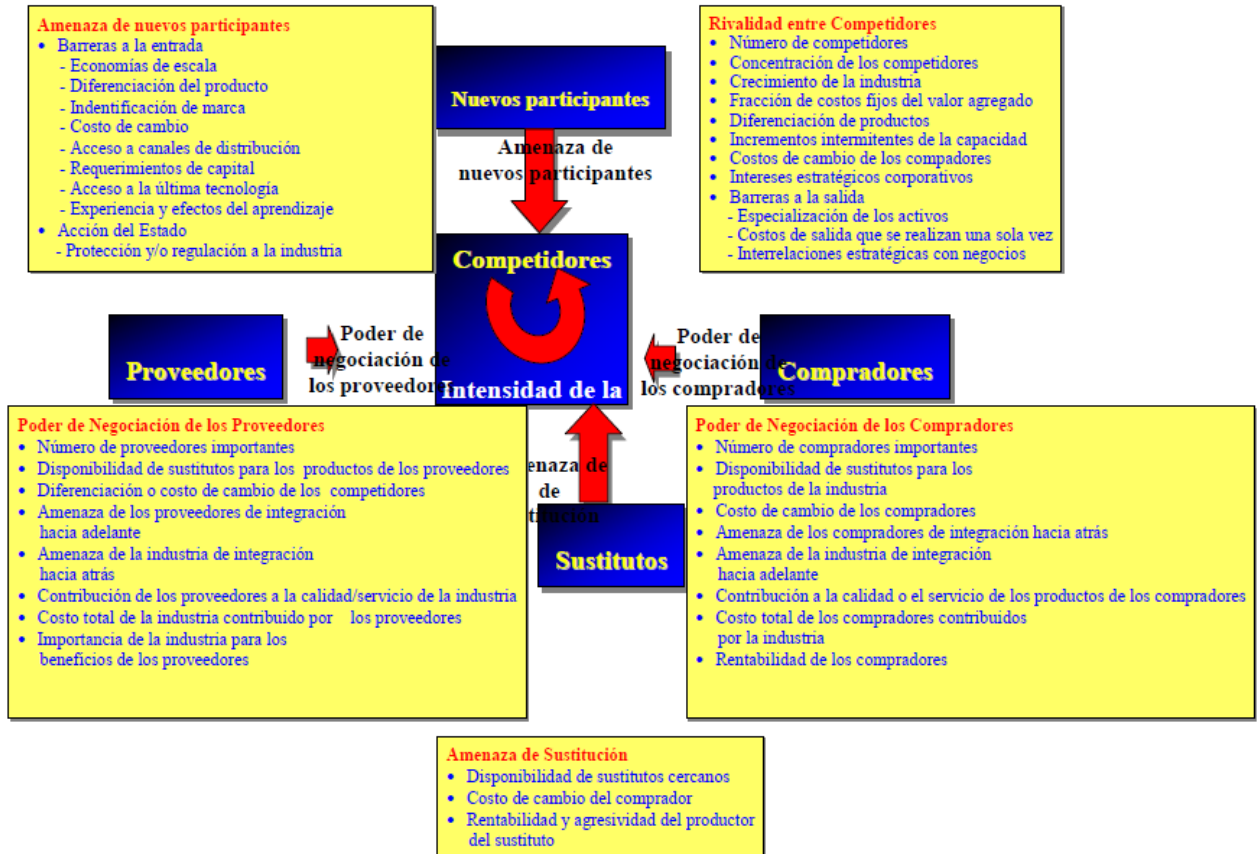
Cuadro Anexos N° 6
Estructura Modelo Canvas

<p>Socios clave</p>  <p>¿quienes son nuestros socios clave? ¿quienes son nuestros suministradores clave? ¿quién marca el ritmo y a quién de nuestros socios? ¿quién actividades clave realizan los socios?</p> <p>motivaciones para socios: compartir recursos compartir riesgos beneficio de los recursos y actividades compartidas</p>	<p>Actividades clave</p>  <p>¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿cuáles canales de distribución? ¿cuáles relaciones con clientes? ¿cuáles fuentes de ingresos?</p> <p>categorías: actividades canales de distribución relaciones con clientes</p>	<p>Propuestas de valor</p>  <p>¿qué valor entregamos al cliente? ¿cómo de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver? ¿qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente? ¿qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?</p> <p>características: nuevas mejoras adaptadas económicas comodidad seguridad confianza flexibilidad personalización sostenibilidad</p>	<p>Relaciones con clientes</p>  <p>¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantenemos cada uno de nuestros segmentos de cliente? ¿cuáles hemos establecido? ¿cómo y cómo se relaciona con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿cuál es el coste?</p> <p>ejemplos: asesoría personal asesoría grupal asesoría en línea asesoría en grupo asesoría en grupo asesoría en grupo</p>	<p>Segmentos de cliente</p>  <p>¿para qué estamos creando valor? ¿quienes son nuestros clientes más importantes?</p>
<p>Recursos clave</p>  <p>¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿cuáles canales de distribución? (relaciones con clientes) ¿fuentes de ingresos?</p> <p>tipos de recursos: canal de distribución relaciones con clientes relaciones con clientes relaciones con clientes</p>	<p>Estructura de costes</p>  <p>¿quienes son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿qué recursos clave son los más caros? ¿qué actividades clave son las más caras?</p> <p>en la respuesta más: ¿cómo se relaciona con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿cómo se relaciona con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <p>características de ejemplo: canal de distribución relaciones con clientes relaciones con clientes relaciones con clientes</p>	<p>Fuentes de ingresos</p>  <p>¿para qué valor estamos realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿cómo pagan actualmente? ¿cómo se pagan ahora? ¿cómo se pagan ahora? ¿cómo se pagan ahora?</p> <p>tipos: venta de bienes venta de servicios venta de servicios venta de servicios venta de servicios venta de servicios venta de servicios venta de servicios</p> <p>precio de ejemplo: precio de ejemplo precio de ejemplo precio de ejemplo precio de ejemplo precio de ejemplo precio de ejemplo precio de ejemplo</p>		

Fuente: Generación Modelos de Negocios; A. Osterwalder, Y. Pigneur

Anexo 4. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Cuadro Anexos N° 7
Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Análisis Estratégico 2009; Diez, Christian; Contreras, Eduardo

Anexo 5. Información estadística de empresas según tamaño

Cuadro Anexos N° 8

Número de trabajadores dependientes informados según tamaño de empresas

TAMAÑO SEGUN VENTAS	Año Tributario 2014 (Año comercial 2013)				Año Tributario 2015 (Año comercial 2014)			
	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)
SIN VENTAS	148.876	0	569.446	179.403	149.210	0	587.132	186.505
MICRO 1	249.390	19.681	63.575	13.371	258.651	20.265	81.555	20.132
MICRO 2	179.512	66.497	100.085	11.959	184.342	68.224	108.038	15.118
MICRO 3	221.412	278.923	383.698	48.281	226.522	285.334	380.314	44.135
PEQUEÑA 1	85.129	295.552	397.168	37.740	86.807	301.611	411.034	44.064
PEQUEÑA 2	54.318	381.633	524.004	48.684	55.353	389.083	511.608	49.079
PEQUEÑA 3	41.389	642.212	829.232	93.795	42.494	659.499	839.445	99.921
MEDIANA 1	16.976	593.784	685.576	81.424	17.368	609.880	694.906	88.590
MEDIANA 2	10.094	708.692	747.229	101.740	10.320	723.680	730.453	101.559
GRANDE 1	5.763	806.704	719.991	100.249	5.977	837.136	716.486	104.110
GRANDE 2	4.578	1.539.427	1.104.557	171.192	4.841	1.629.930	1.098.477	174.603
GRANDE 3	1.039	803.688	454.234	84.071	1.094	847.777	474.527	85.388
GRANDE 4	2.015	13.248.673	2.228.564	664.937	2.067	14.590.698	2.242.140	685.622
Total general	1.020.491	19.385.465	8.807.359	1.636.845	1.045.046	20.963.117	8.876.195	1.698.824

Fuente: SII

Cuadro Anexos N° 9

Distribución sectorial, número de empresas según tamaño

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Primario	74,2%	22,0%	2,7%	1,1%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	76,1%	20,8%	2,3%	0,7%
Pesca	57,6%	34,5%	4,0%	3,9%
Explotación de minas y canteras	52,8%	34,2%	7,3%	5,7%
Secundario (Industrial)	67,5%	25,8%	4,2%	2,4%
Industrias manufactureras no metálicas	71,8%	21,6%	3,9%	2,7%
Industrias manufactureras metálicas	67,0%	26,4%	4,4%	2,1%
Suministro de electricidad, gas y agua	67,8%	20,2%	5,0%	7,0%
Construcción	64,5%	29,0%	4,4%	2,1%
Terciario (Servicios)	77,2%	18,7%	2,8%	1,3%
Comercio al por mayor y menor	80,9%	15,4%	2,5%	1,2%
Hoteles y restaurantes	82,1%	15,8%	1,6%	0,4%
Transporte, almac. y comunicaciones	78,7%	18,4%	2,0%	0,9%
Intermediación financiera	55,6%	32,5%	6,9%	5,0%
Act. inmobiliarias, empresariales y de alquiler	69,7%	25,0%	3,8%	1,5%
Adm. pública y defensa	70,5%	17,5%	5,0%	7,0%
Enseñanza	48,7%	39,6%	9,2%	2,5%
Servicios sociales y de salud	65,0%	32,3%	1,9%	0,7%
Otras actividades de servicios	89,1%	9,5%	0,9%	0,4%
Consejo de adm. de edificios y condominios	87,9%	10,5%	1,0%	0,6%
Organizaciones y órganos extraterritoriales	80,0%	0,0%	20,0%	0,0%
Total general	75,2%	20,2%	3,0%	1,5%

Fuente: Las empresas en Chile por tamaño y sector económico desde el 2005 a la fecha; Unidad de Estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, junio 2014

Anexo 6. Encuesta

Cuadro Anexos N° 10 Cuestionario



Satisfacción de Clientes por Uniformes Institucionales

Mercado de Uniformes Corporativos/Institucionales

Los objetivos de esta encuesta son identificar cuales son las variables consideradas por los clientes a la hora de comprar los uniformes institucionales (Uniforme ligado a áreas administrativas/ejecutivas) , conocer el nivel de satisfacción en relación al producto/servicio recibido y cuantificar el tamaño de este mercado en la actualidad.

- * 1. ¿Qué variable o variables considera a la hora de comprar uniformes institucionales para su empresa?

2. ¿Cuál es el cargo del encargado de elegir al proveedor de uniformes institucionales para su Empresa?

3. ¿Cuál es el cargo de la persona que define el presupuesto destinado a la adquisición de Uniformes institucionales para su empresa?

* 4. ¿Qué procedimiento sigue la empresa para iniciar la compra de uniformes para los trabajadores de la empresa?

Cotización Directa con proveedor

Licitación Pública

Licitación Privada

Otro (especifique)

* 5. ¿Con qué frecuencia se renuevan los uniformes institucionales de verano e invierno en su Empresa?

Cada año

Cada 2 años

Cada 3 años

Cada 4 años o más

No existe una frecuencia fija

* 6. ¿ Existe participación por parte de los usuarios de los Uniformes institucionales en la elección del proveedor de éstos?

Si

No

No lo sé

* 7. En general, ¿está satisfecho con el producto/servicio que recibe por parte de su proveedor de uniformes?

Si

No

No lo sé

* 8. En general, ¿cuán satisfecho está con la calidad de los uniformes institucionales entregados por su proveedor actual?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni Insatisfecho ni Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 9. A continuación se presentan 5 atributos de los uniformes institucionales. Distribuya 10 puntos entre los atributos de tal manera de poder reflejar la importancia relativa que concede a cada atributo a la hora de comprar uniformes para su empresa.

Cuanto más puntos reciba un atributo, mayor será su importancia. Si un atributo no es importante en absoluto, asígnele cero puntos. Si el atributo es 2 veces más importante que cualquier otro, deberá recibir el doble de puntos.

Precio	<input type="text"/>
Marca	<input type="text"/>
Experiencia previa con proveedor	<input type="text"/>
Calidad del producto	<input type="text"/>
Calidad del Servicio recibido	<input type="text"/>

* 10. En relación a la calidad del producto recibido por parte de su proveedor, distribuya 10 puntos entre los 4 atributos, de tal manera de poder reflejar la importancia relativa que concede a cada atributo a la hora de evaluar la calidad del uniforme.

Cuanto más puntos reciba un atributo, mayor será su importancia. Si un atributo no es importante en absoluto, asígnele cero puntos. Si el atributo es 2 veces más importante que cualquier otro, deberá recibir el doble de puntos.

Telas-Insumos	<input type="text"/>
Calce	<input type="text"/>
Costuras	<input type="text"/>
Diseño Uniforme	<input type="text"/>

11. En relación a la calidad del servicio recibido por parte del proveedor, ¿cuán satisfecho está con las siguientes etapas y/o características del servicio?

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni Insatisfecho ni Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega de muestras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso de Tallaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribución de uniformes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntualidad en entregas/distribución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compostura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condiciones de Pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Periodo de Garantía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stock de Uniformes en Bodega de Proveedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Qué agregaría o quitaría del servicio o producto que recibe actualmente?

* 13. ¿Cuán satisfecho está con la relación Precio/calidad del producto/servicio entregado por su proveedor de uniformes institucionales?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni Insatisfecho ni Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 14. Actualmente, ¿qué empresa se encarga de proveer uniformes institucionales a su empresa?

* 15. Actualmente, ¿cuántos trabajadores debe uniformar la empresa?

- Menos de 200
- Entre 201 y 400
- Entre 401 y 600
- Entre 601 y 800
- Entre 801 y 1000
- Más de 1000

* 16. Información del Encuestado

Nombre	<input type="text"/>
Compañía	<input type="text"/>

Listo

Cuadro Anexos N° 11
Lista de Encuestados

Empresa Encuestada	Persona Encuestada	Cargo
ACHS	Marjorie Pinto	Jefe de Servicio a las Personas y Calidad de Vida
Banco Santander	Claudia Carvajal	Diseñadora
Banco Security	Lupertina Quezada	Jefe de Personal
Claro Chile	Andrea Solís	Jefe de Existencias
Clínica Alemana	Pamela Torres	Jefe de Materiales, Servicios y Proveedores
Clínica Avansalud	Marcela Castro	Jefe de Personal
Clínica Santa María	Anais Rubio	Administrativo RR.HH
Clínica Tabancura	Magdalena Muñoz	Jefe de Relaciones Públicas
Colmena Golden Cross	Carolina Ulloa	Administrativo RR.HH
Consalud	Elizabeth Oyarzún	Analista de beneficios
Consortio	Andrea Montecinos	Analista Adquisiciones
Corpbanca	Loreto Murillo	Supervisor en RR.HH
Cruz Blanca Salud	Rodrigo plaza	Jefe de Materiales, Servicios y Proveedores
Integramedica	Nadia Carquin	Analista de Sourcing Estratégico
Latam Airlines Group	Sara Gonzalez	Senior Sales Executive
Metlife	Andrea Garrido	Jefe de Personal
Metro	Nicole Franco	Analista Financiero
Mutual de Seguridad	Carolina Rodriguez	Jefe de Personal
Sura	Luz Alejandra Cortes	Jefe de Personal
Telefónica Móviles Chile	Luis Mora del Prado	Administrativo RR.HH

Anexo 7. Ejemplo de Licitaciones

Cuadro Anexos N° 12
Ejemplo de Licitación



BASES ADMINISTRATIVAS LICITACIÓN

**SERVICIO DE CONFECCIÓN, ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION
DE UNIFORMES CORPORATIVOS SERVICIO AL CLIENTE CLARO**

JUNIO 2015



INTRODUCCION

CLARO CHILE S.A. o cualquiera de sus empresas relacionadas, en adelante CLARO, llama a presentar ofertas por la "LICITACIÓN SERVICIO DE CONFECCIÓN, ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION DE UNIFORMES CORPORATIVOS SERVICIO AL CLIENTE CLARO", de acuerdo a las condiciones que se establecen en los presentes documentos de licitación.

Podrán presentar ofertas en esta licitación las personas naturales o jurídicas, que acrediten reconocida experiencia técnica y financiera para proveer el servicio materia de esta licitación y que hayan sido invitadas mediante carta enviada por e-mail por la Gerencia de Compras.

1. ANTECEDENTES GENERALES

Participar en esta Licitación implica aceptar por parte del Proponente las condiciones prescritas por CLARO reservándose ésta, el derecho a las siguientes acciones, sin que su enumeración sea limitante:

- Será una Licitación privada con apertura cerrada y solo participarán en ella las empresas invitadas por CLARO.
- Los costos en que incurra el Proponente para la preparación y presentación de su propuesta u oferta serán de su entero cargo.
- CLARO se reserva el derecho, a su sólo juicio, de escoger la oferta más conveniente o de rechazar todas las ofertas, sin expresión de causa.
- CLARO no está obligada a dar razón de la decisión tomada a los demás Proponentes.
- CLARO podrá declarar desierta la licitación en todo momento, a su juicio exclusivo y sin expresión de causa, sin que el Proponente tenga derecho a formular reclamos ni solicitar el pago de indemnizaciones, de cualquier naturaleza.
- CLARO podrá adjudicar el contrato a uno (1) o más Proponentes según convenga a sus intereses.
- El ejercicio del derecho de las acciones indicadas será sin dar a conocer consideración, ni expresión de causa y no dará lugar a reclamo y/o indemnización de ninguna especie.
- Las ofertas deben ser presentadas con una validez de al menos 180 días.

Mediante la respuesta a esta licitación el Proponente se obliga a respetar el acuerdo de confidencialidad (Anexo n°1):

2



- El contenido de este documento así como la totalidad de la información intercambiada durante el proceso, será de carácter confidencial, y por tanto no podrá ser compartida con nadie que no sea autorizado expresamente por CLARO.
- Sin perjuicio de lo anterior CLARO se reservan el derecho a iniciar las acciones que la ley les faculta, en caso de contravenir la confidencialidad de la información intercambiada.
- Las Partes se comprometen a manejar bajo estricta reserva la información presentada como parte del proceso.

2. DATOS CONTACTO LICITACION

El único canal de comunicación entre el Proponente y CLARO para la presente Licitación, será el Ingeniero a cargo de la Licitación, por lo que cualquier comunicación con agentes distintos a los representados a continuación, es motivo suficiente para la descalificación del proceso.

Ingeniero de Contrato

Nombre : Cristóbal Maiza Villagrán.

Cargo : Ingeniero de Contrato

División : Gerencia Compras

Fono: + 56 22 5810685

Móvil: + 56 9 54041026

Dirección: Avenida el Salto 5450, Ciudad Empresarial, Huechuraba, Santiago.

E-mail: crisobal.maiza@clarochile.cl

3. CALENDARIO

Las actividades de esta licitación son las siguientes:

Invitación	: Día 18 de Junio de 2015
Recepción Preguntas	: Día 22 de Junio de 2015, hasta 10:00hrs (por email según formato)
Respuesta Preguntas	: Día 24 de Junio de 2015.
Recepción de ofertas	: Día 08 de Julio de 2015, hasta 12:00 hrs. (según formato)



Los antecedentes que se proporcionen de acuerdo a lo solicitado en los sobres siguientemente constituirán la información básica para la evaluación técnica y económica de las ofertas. No obstante, durante la evaluación, CLARO podrá solicitar a los Proponentes antecedentes adicionales o ampliación de los presentados.

Si algún Proponente no entrega los antecedentes solicitados, se entenderá como un desistimiento a su participación en la Licitación y por tanto CLARO podrá descalificar al Proponente y evaluar su eliminación del Registro de Contratista de CLARO.

4. DOCUMENTOS DE LA LICITACIÓN

Los documentos que los Proponentes deberán considerar para el estudio y presentación de sus ofertas son:

1. Instrucciones a los Proponentes entregadas via mail.
2. Bases Administrativas, Técnicas y Documentos Anexos.
3. Contrato CLARO, documento de adhesión.
4. Consolidado de Preguntas y Respuestas (Anexo N°7).
5. Aclaraciones de la Licitación, si las hubiere.

Adicionalmente, cualquier Apéndice a los Documentos de la Licitación que se emita, pasarán a formar parte integrante de los Documentos del Contrato.

En caso de estar en desacuerdo con los documentos señalados, el Proponente no deberá presentar su propuesta.

El Proponente debe cumplir con todos los términos y condiciones enunciados en estos documentos y todos sus anexos para poder ser seleccionado.

Se deja expresa constancia que el o los Proponente(s) favorecido(s) con la adjudicación de la Licitación no podrán condicionar la firma del Contrato a ninguna aclaración o corrección, modificación o adiciónamiento de Documentos. Esta acción será razón suficiente anular la adjudicación y cobrar la Boleta de Seriedad de la Oferta presentada por el Proponente.

5. PRESENTACION DE LA OFERTA

- Todas las ofertas y sus documentos anexos deberán ser presentadas en idioma español.
- Los sobres deberán contener los documentos y antecedentes que se detallan, en copia impresa y CD.

4



- Cabe destacar que todas las páginas de los documentos de licitación deberán estar debidamente firmados por el Representante Legal del Proponente. CLARO podrá rechazar aquellas ofertas que no cumplan con este requisito.

5.1 SOBRE N° 1 DEBE INCLUIR: BOLETA DE SERIEDAD DE LA OFERTA

El Proponente debe seguir las instrucciones del punto 7.1 más adelante descrito.

5.2 SOBRE N° 2 DEBE INCLUIR: OFERTA ECONÓMICA

El Proponente debe cotizar de acuerdo al Formulario de cotización (Anexo N°5). Por ninguna razón se aceptara un cambio al formato de la misma, a menos que haya sido específicamente aceptado por CLARO.

Los precios ofertados deben ser netos expresados en CLP y deberán incluir todos los costos directos e indirectos y los impuestos legales vigentes, a excepción del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), en que deba incurrir el Proponente para la correcta, completa y oportuna prestación de la presente licitación.

5.3 SOBRE N° 3 DEBE INCLUIR: OFERTA TÉCNICA

Todos los requerimientos son mandatorios, por lo tanto es necesario que el Proponente conteste cada requerimiento como cubierto al 100%.

Todos los requerimientos técnicos necesarios para la ejecución de este servicio (equipos, software y servicios) serán considerados como parte de la propuesta sin ningún costo adicional.

Su oferta técnica debe cumplir fielmente con lo solicitado por CLARO y es parte fundamental para la decisión del proceso de referencia. Los documentos mínimos que debe incluir se detallan, pero no limita:

- 1.- Bases Técnicas firmadas en señal de aceptación de las condiciones indicadas por Claro Chile
- 2.- Entrega de muestras. 1 set por tipo de uniforme de acuerdo a lo especificado en Anexo 1. Abstenerse de presentar diseños que no cumplan con lo indicado, lo cual puede ir en desmedro de su evaluación.
- 3.- Entrega de fotografías de los diseños a presentar.
- 4.- Entrega de Carta Gantt con los tiempos de tomas de ~~tallaje~~, producción de telas, confección, despachos; posteriores composturas y reasignaciones de sets. En fin, especificando tiempos del ciclo de producción por parte del proponente.
- 5.- Entrega de Book (7) con la especificación técnica de cada prenda por set solicitado: Nombre prenda, Diseño, tipo de uniforme, especificación técnica tela,



composición, proveedor tela, si es importada o nacional y cada detalle que defina la confección de los trajes.

6.- Incluir curriculum de la Empresa, señalando su antigüedad, experiencia en el mercado de todos los servicios que presta actualmente (Clientes, vigencia, servicio contratado, personal utilizado) Anexo incorporando certificados actualizados y debidamente emitidos por los mandantes, de aquellos servicios semejantes a los que se están licitando, realizados durante los últimos tres (3) años, al menos 3 certificados con nombre y teléfono de contacto.

Del listado, se refiere a los puntos de Bases Técnicas.

Los Proponentes que no presenten esta información con el formato solicitado, no podrá ser evaluado técnicamente, por lo que serán eliminados del proceso de Licitación.

Las ofertas técnicas que contengan condiciones económicas o precios serán descalificadas.

5.4 SOBRE N°4 DEBE INCLUIR: DOCUMENTOS ANEXOS

Antecedentes de Licitación:

Estos antecedentes deben venir físicos y en CD al interior del sobre de documentos anexos.

- Documento de Licitación revisadas y firmadas en cada una de sus hojas (bases administrativas/bases técnicas) en señal de aceptación.
- Declaración de suficiencia de antecedentes con los datos que están requeridos en la licitación (ver Anexo N° 2).
- Declaración Jurada de Relación Comercial o de parentesco. (ver Anexo N° 3).
- Se deberá completar y adjuntar cuadro de Anexos N° 4 (Antecedentes Generales del el Proponente), indicando nombres, apellidos y cédula nacional de identidad de su o sus representantes legales, además de fecha de la escritura pública que lo o los acredite y nombre del Notario público que la otorga. En caso de no actuar personalmente, el Proponente deberá indicar quién lo representará durante el periodo de esta licitación.
- Firma Anexo N°1 "Acuerdo de Confidencialidad Y No Divulgación"
- Contrato de CLARO, firmado en cada hoja, como aceptación de sus Cláusulas.
- Anexo N°7 Consolidado Preguntas y Respuestas
- Anexo N°8 Solicitud de Creación de Proveedores
- Anexo N°9 Comunicado a Proveedores
- Anexo N°10 Experiencia

Antecedentes Legales:

Estos antecedentes deben venir digitalizados (no físicos) en CD al interior de el sobre de documentos anexos.

- Escrituras Públicas de Constitución de Sociedad. (todas en PDF)



- El extracto de la Escritura Inscrito en el Registro de Comercio.
- Publicación del Extracto en el Diario Oficial.
- Si tiene modificaciones, acompañar las Escrituras Públicas correspondientes y los Extractos de esas Escrituras Inscritos en el Registro de Comercio y publicados en el Diario Oficial.
- Copia actualizada de inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio con todas sus anotaciones marginales. (vigencia no superior a 60 días)
- Certificado de vigencia de la Sociedad.
- Fotocopia del RUT de la Sociedad.
- Escritura de los poderes con vigencia de la sociedad, de ser superior a 6 meses, incluir Certificado de Vigencia de Poderes con vigencia no superior a 60 días.

Antecedentes Capacidad Económica:

Estos antecedentes deben venir digitalizados (no físicos) en CD al interior de el sobre de documentos anexos.

- Balance General de los 2 últimos años 2013 y 2014, firmado por representante legal y contador titulado.
- Estado de Resultados Financieros de últimos año 2014, firmado por representante legal y contador titulado en Formato de Presentación de Estados Financieros (Anexo N° 6)
- Últimas 2 declaraciones de renta.
- Los seis (6) últimos pagos de I.V.A. más pago IVA de los dos (2) Diciembres anteriores a la fecha actual.
- Además se deberá incorporar un certificado del "Boletín Laboral y Previsional" e "Informe Dicom Plus" en original, con una antigüedad no superior a un (1) mes a la fecha de recepción de las ofertas.

6. EVALUACION CERTILAP

Los Proponentes que CLARO determine, deberán contactar a la empresa Certilap para que sean evaluados en los siguientes puntos:

- Antecedentes Financieros.
- Antecedentes Legales.
- Certificación Laboral.

Los costos que involucre esta certificación por parte de la empresa Certilap, correrá por parte del postulante a esta licitación.

Nombre	Ricardo Vilches Briones
Cargo	Gerente Operaciones
Dirección	Av. Libertador Bernardo O'higgins N° 1315, Oficina 94 Piso 9
Ciudad	Santiago
Fono:	(2) 26537600
Celular	56997993
Web	www.certilapchile.cl



7. GARANTIAS

El Proponente deberá entregar a CLARO las boletas de garantía bancaria a la vista, a favor de CLARO, siguientes:

7.1 Boleta por Seriedad de la Oferta que garantiza la correcta presentación de la oferta y el fiel cumplimiento de las obligaciones que emanen del proceso de Licitación. Para su emisión debe considerar:

Vigencia: Mínima de 360 días corridos desde el día hábil siguiente a la fecha de presentación de su oferta.

Esta boleta deberá ser entregada a CLARO, junto con la presentación de su Oferta (Sobre N°1). No será considerada la oferta del Proponente si la boleta de garantía bancaria no ha sido recepcionada conforme por CLARO.

Valor: 35.000.000 (Treinta y cinco Millones de Pesos Chilenos)

Glosa: "Para garantizar, a solo juicio de CLARO CHILE S.A., el correcto y oportuno cumplimiento de cada una de las obligaciones contraídas como Seriedad de la Oferta presentada por el proceso de Licitación del "SERVICIO DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE ELEMENTOS Y MATERIAL DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL".

La Boleta de Garantía de Seriedad de la Oferta será devuelta a una vez comunicada la adjudicación de la Licitación, excepto la de él o los Proponentes adjudicados, la cual será devuelta una vez suscrito el Contrato y recepcionada por CLARO la Boleta Garantía por fiel Cumplimiento de Contrato.

7.2 Boleta por Fiel Cumplimiento del Contrato que garantiza la correcta ejecución de los servicios y el fiel cumplimiento de las obligaciones que emanen del Contrato firmado con el o los Proponentes adjudicados. Para su emisión debe considerar:

Vigencia: 60 días luego de la fecha de término del Contrato acordado con CLARO.

Esta boleta deberá ser entregada a CLARO, junto con la firma del contrato. El pago de la primera factura no podrá hacerse efectivo si la boleta de garantía bancaria no ha sido recepcionada conforme por CLARO.

Valor: 20% del Valor del monto de la Temporada Hombre y Mujer del Contrato adjudicado.

Glosa: "Para garantizar, a solo juicio de CLARO CHILE S.A., el correcto y oportuno cumplimiento de cada una de las obligaciones contraídas en el Contrato, para la ejecución de las tareas denominadas "SERVICIO DE CONFECCIÓN, ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION DE UNIFORMES CORPORATIVOS SERVICIO AL CLIENTE CLARO".

En caso de incumplimiento del Proponente a las condiciones establecidas en Contrato, CLARO podrá hacer efectiva la Boleta de Garantía, sin perjuicio de las



indemnizaciones adicionales derivadas de perjuicios causados por dicho incumplimiento en cuanto ellos excedan el monto de la respectiva garantía.

En caso que la boleta de garantía por el fiel cumplimiento se haga efectiva, el proponente deberá reponerla por otra por el mismo monto dentro de los 5 días hábiles posteriores a su cobro. Si el Proponente no cumpliera con la obligación señalada, CLARO podrá declarar el término anticipado del contrato y/o, a su arbitrio ejercer las acciones que le franquea la ley.

Las obligaciones establecidas en este ítem constituyen elemento de la esencia del presente contrato.

8. MULTAS

CLARO controlará el adecuado cumplimiento de los servicios motivo de prestación de servicios a suscribir. Si el Proponente no cumple con la entrega de los servicios o hitos solicitados dentro de los plazos establecidos, CLARO podrá aplicar las multas que se detallan en Bases Técnicas.

Todo lo anterior sin perjuicio de la facultad de CLARO de designar otro medio, previo aviso del Proponente. La aplicación de una multa no inhabilitará a CLARO para aplicar las multas que sean necesarias en el caso de que la empresa incurra en más de un incumplimiento

La aplicación de las multas se hará administrativamente, sin forma de juicio, previamente comprobada la responsabilidad y se deducirá de los estados de pago.

9. PRECIOS Y REAJUSTE

CLARO realizará los pagos según los Estado de Pagos mensuales.

Los precios no contemplan reajustes y el Proponente deberá mantener la oferta por todo el lapso del Contrato, de tal forma que si CLARO desea incorporar una unidad adicional, deberá considerar el mismo valor de la oferta aceptada en el proceso de la licitación.

10. PLAZO DE CONTRATO

Considérese según las temporadas a ofertar según Bases Técnicas.

Mujer Temporada Invierno 2016 – Verano 2016-17 / Invierno 2017 – Verano 2017-18

Hombre Temporada Verano 2016-17 / Invierno 2017 – Verano 2017-18

Cuadro Anexos N° 13
Ejemplo criterios de evaluación de una licitación pública

6. Criterios de evaluación

Ítem	Observaciones	Ponderación
1 Cobertura de regiones en que se tomaran medidas	Ver punto 5.1.1 de las bases Administrativas - Términos Particulares.	10%
2 Cobertura en la reparación en región	Ver punto 5.1.1 de las bases Administrativas - Términos Particulares.	10%
3 Plazo de Entrega	Ver punto 5.1.1 de las bases Administrativas - Términos Particulares.	25%
4 Características de la Tela	Ver punto 5.1.1 de las bases Administrativas - Términos Particulares.	15%
5 Experiencia en Fabricación o venta de vestuario	Ver punto 5.1.1 de las bases Administrativas - Términos Particulares.	15%
6 Cantidad de clientes de similar envergadura.	Ver punto 5.1.1 de las bases Administrativas - Términos Particulares.	15%
7 Cumplimiento de requisitos formales	Ver punto 5.1.1 de las bases Administrativas - Términos Particulares.	10%

Fuente: www.mercadopublico.cl

Anexo 8. Ejemplo de set de uniforme corporativo y especificaciones técnicas

Cuadro Anexos N° 14 Set de uniforme para mujer, empresa Claro

DESCRIPCION DE SET ASESOR MUJER

Blazer

Color : Fantasía Gris
Composición: 65% poliéster 35 % viscosa
Observación: Aplicaciones en negro

Blusa

Color : Listado rojo, fondo crudo
Composición: 80% poliéster 20 % rayón
Observación: Botones rojos

Pantalón

Color : Negro
Composición: 65% poliéster 35 % viscosa
Observación: Corte Recto



Fuente: Claro

Cuadro Anexos N° 15 Set de uniforme para hombre, empresa Claro

DESCRIPCION DE SET ANALISTA HOMBRE

Chaqueta

Color : Gris
Composición: 65% poliéster 35 % viscosa
Observación:

Camisa

Color : Blanca
Composición: 65% poliéster 35% algodón

Pantalón

Color : Gris
Composición: 65% poliéster 35 % viscosa
Observación: Con pinzas

Corbata

Color : Rojo
Composición: 100% Poliéster



Fuente: Claro

Anexo 9. Propuesta de página web

Cuadro Anexos N° 16 Página de Inicio



Desde hace más de 20 años somos la elección número uno en vestuario para empresas. Elegidos por las instituciones más importantes del país gracias a nuestros productos y prestigioso servicio.

Confeccionamos uniformes únicos y exclusivos de primer nivel, desarrollados por nuestro equipo de diseño, adaptados a las necesidades de cada cliente, con nuestra calidad y calce insuperables.

Aportamos valor a las empresas que nos prefieren a través del vestuario de sus empleados, incorporando aquella imagen de elegancia y prestancia que cada una de ellas requiere, entendiendo la importancia del buen vestir en la imagen corporativa de una empresa.

Nuestras colecciones han sido diseñadas especialmente pensando en la necesidad de brindar una imagen profesional a las ejecutivas de su empresa, considerando las nuevas tendencias tanto en telas como colores y diseños, así como también el concepto de uniformes prácticos y funcionales, que permitan un cómodo desempeño de las actividades propias de su personal.

Cuadro Anexos N° 17

Página de Uniformes Corporativos

ITALMOD

UNIFORMES

INICIO UNIFORMES NUESTROS CLIENTES CONTACTO

UNIFORMES CORPORATIVOS



• EL UNIFORME PARA SU EMPRESA

Nuestra área de Uniformes Corporativos se caracteriza por entregar propuestas personalizadas, tanto en uniformes como en servicio, según los distintos requerimientos de las empresas.

• IMAGEN CORPORATIVA

Un servicio integral y calidad insuperable hacen de nuestros uniformes la mejor alternativa al buscar una imagen corporativa acorde a los pilares de cada empresa, plasmando en cada prenda sus valores.

• ASESORÍA

La asesoría de imagen, tanto como la presentación y cuidado de los uniformes, son otras de las características que hacen de nuestro servicio único, donde cada detalle está pensado para satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes.



• NUESTRO SERVICIO

Nuestra Empresa se caracteriza por ofrecer una excelente calidad en sus prendas y una máxima satisfacción respondiendo a todas las necesidades y requerimientos de sus clientes. La calidad del servicio se basa en una atención personalizada de cada una de las instancias del proceso de producción y posterior despacho.

• ATENCIÓN PERSONALIZADA

Apuntamos a satisfacer toda y cada una de sus expectativas y necesidades a través de productos y servicios de la más alta calidad.

• [Solicite una visita aquí.](#)

Cuadro Anexos N° 18

Página de Uniformes Ejecutivos, Catalogo de temporada

ITALMOD

UNIFORMES

[INICIO](#) [UNIFORMES](#) [NUESTROS CLIENTES](#) [CONTACTO](#)

UNIFORMES EJECUTIVOS TEMPORADA VERANO 2016

Nuestros uniformes se caracterizan por su gran calidad y diseños exclusivos para cada temporada. El privilegio de ser la primera elección en uniformes para asistentes, recepcionistas, secretarías y personal administrativo en general por tantos años, nos ha permitido ser excelentes conocedores de las necesidades de vestuario para trabajar, lo que nos hace contar con una amplia curvatura de tallas, una composición y calce que hacen a nuestras prendas insuperables a la hora de elegir el uniforme indicado para su empresa.

UNIFORMES DE TEMPORADA

Contamos cada temporada con una selecta colección a su disposición para componer uniformes a su gusto y preferencia al estilo Italmód.

DISPONIBILIDAD INMEDIATA

Tenemos stock disponible cada temporada, lo que nos permite hacerle entrega de sus uniformes en un plazo máximo de una semana, una vez que se hayan realizado las pruebas y elecciones de modelos, colores y tallas.



Cuadro Anexos N° 19

Página de Contacto

ITALMOD
UNIFORMES

[INICIO](#) [UNIFORMES](#) [NUESTROS CLIENTES](#) [CONTACTO](#)

Para consultas respecto de tallas, cantidades, disponibilidad, envíos u otros, nos pueden contactar a través de los siguientes medios:

Email: uniformes@italmod.cl

Uniformes Corporativos
Fono: (56 2) 2398 9878
Celular: (56 9) 8595 2146

Uniformes Ejecutivos
Fono: (56 2) 2398 9810
Celular: (56 9) 8595 2138

o déjenos un mensaje y le responderemos a la brevedad

Su nombre

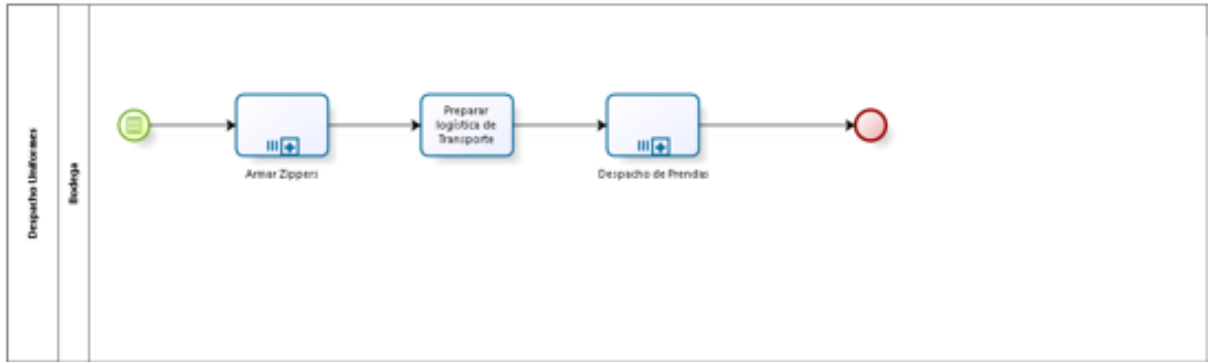
Su e-mail

Empresa

Su mensaje

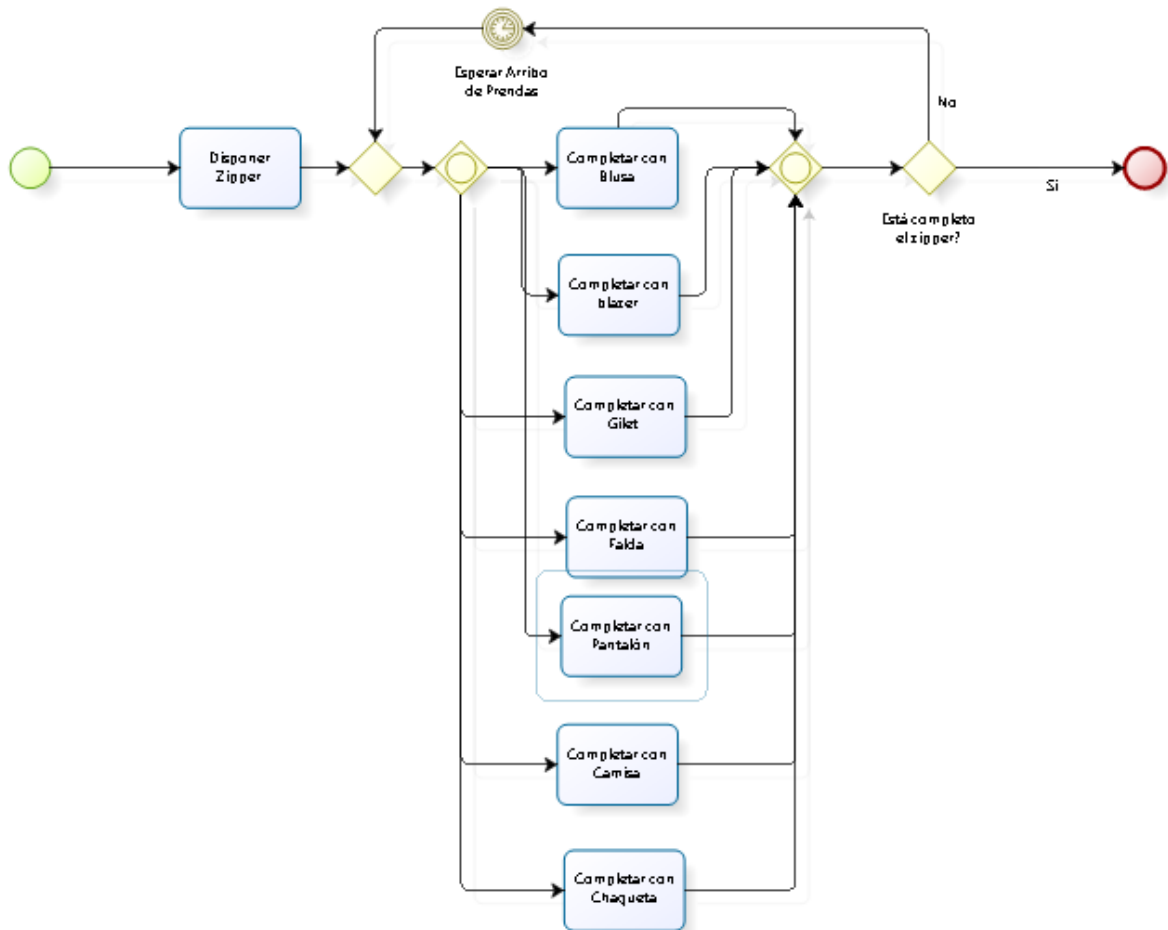
ENVIAR

Cuadro Anexos N° 21 Proceso de Despacho



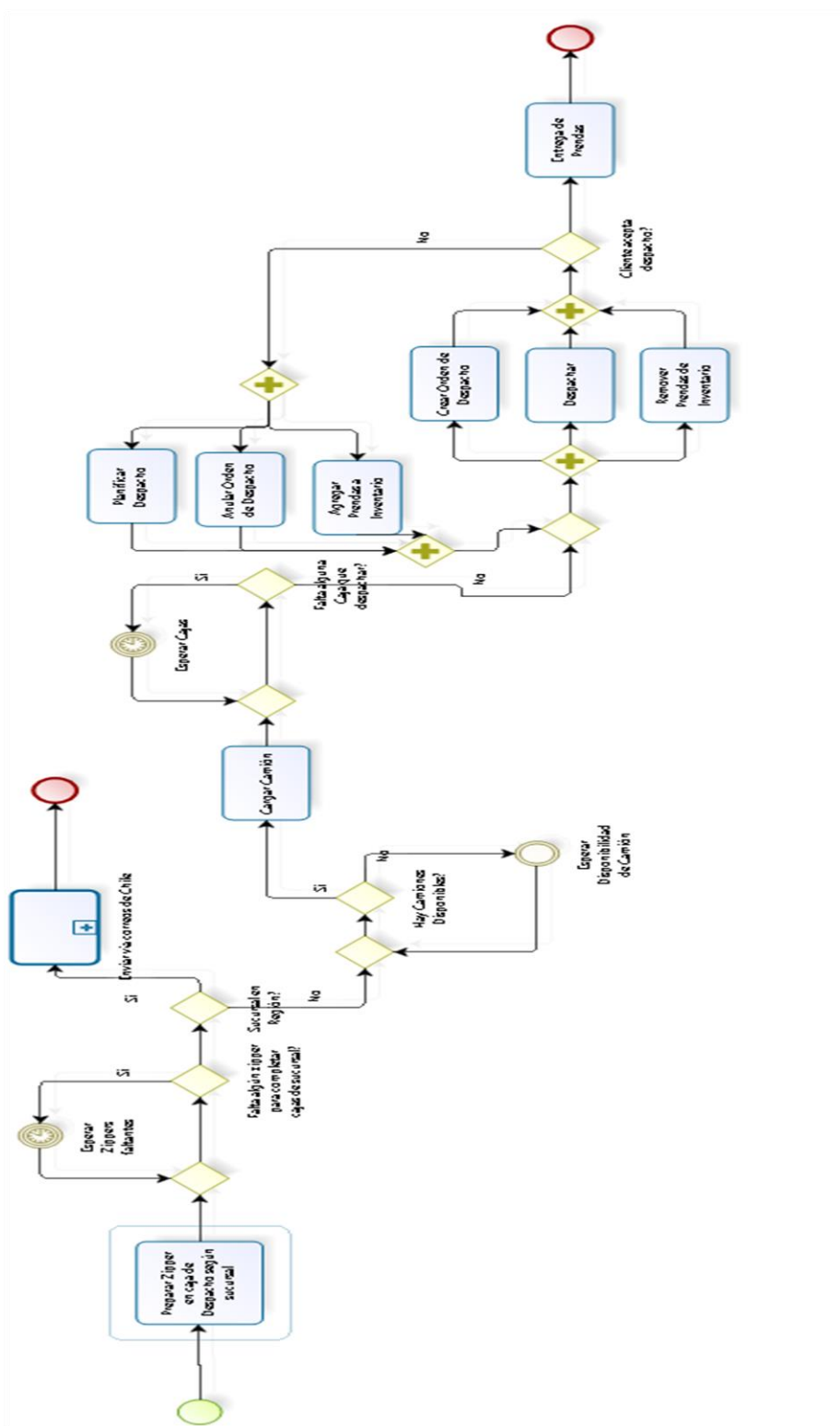
Fuente: Elaboración propia

Cuadro Anexos N° 22 Sub-proceso Armar Zipper



Fuente: Elaboración propia

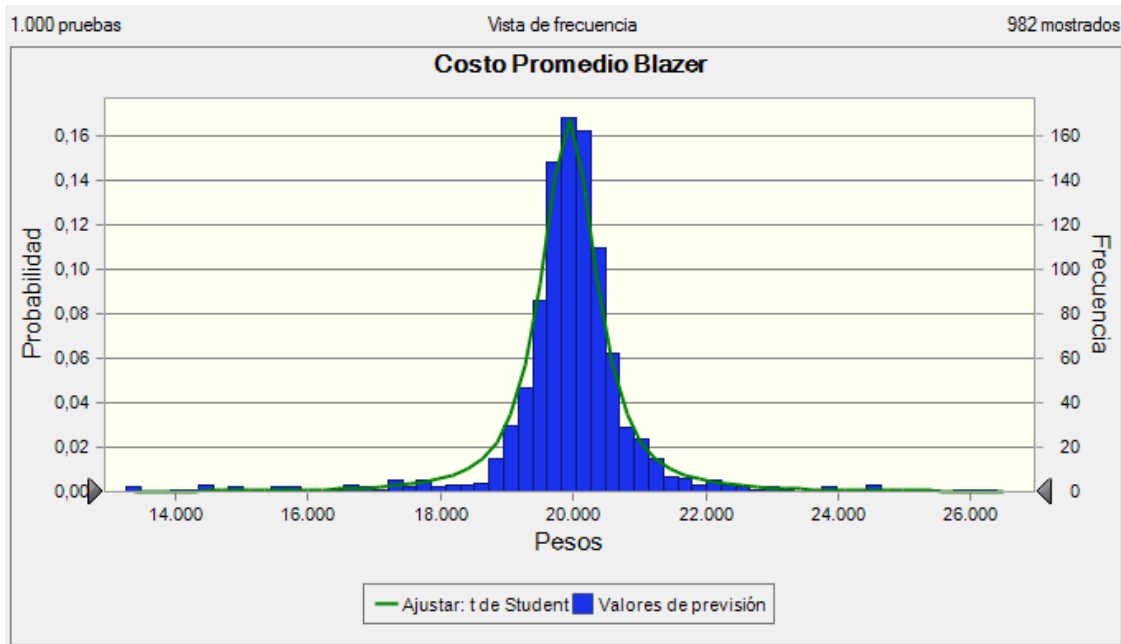
Cuadro Anexos N° 23 Sub-proceso despacho de prendas



Fuente: Elaboración propia

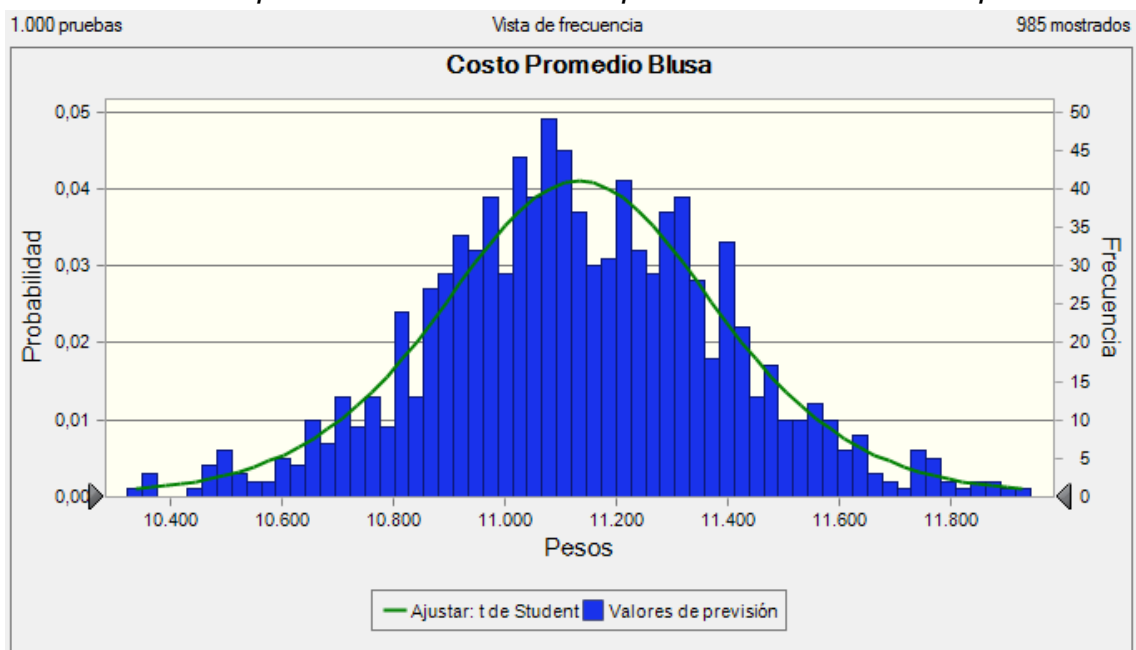
Anexo 11. Distribución de probabilidad de costo de producción de prendas

Cuadro Anexos N° 24
Distribución de probabilidad del costo de producción de un blazer



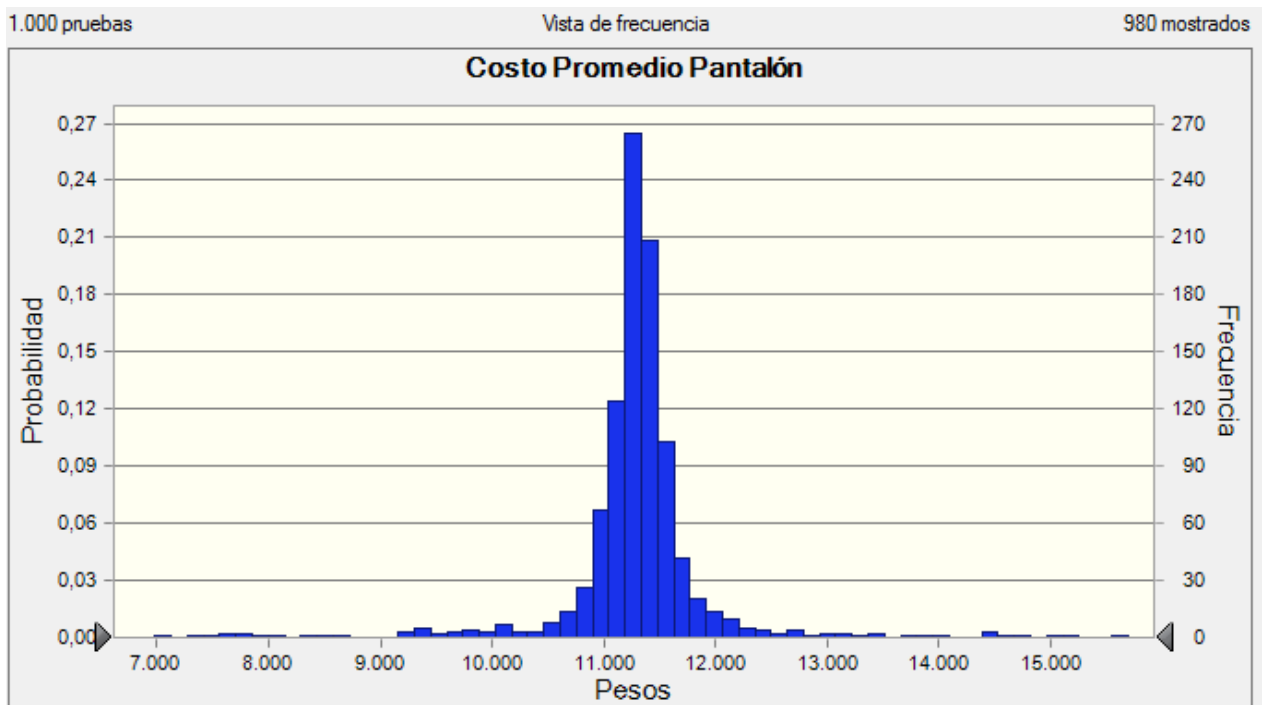
Fuente: Elaboración propia

Cuadro Anexos N° 25
Distribución de probabilidad del costo de producción de una blusa promedio



Fuente: Elaboración propia

Cuadro Anexos N° 26
Distribución de probabilidad del costo de producción de un pantalón promedio



Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Costos de Importación

Cuadro Anexos N° 27
Detalle Costos de Importación



Señores :
ITALMOD
Presente:

jueves, 18 de febrero de 2016

Att. Sr. Alvaro Nuñez / Juan Carlos Aravena.

TARIFAS FCL

ORIGEN	CONTENEDOR 20' ST	CONTENEDOR 40' ST	CONTENEDOR 40' HC
Shanghai	USD 690	USD 1.250	USD 1.250
Ningbo	USD 690	USD 1.250	USD 1.250
Shenzhen /Yantian	USD 690	USD 1.250	USD 1.250
Qingdao	USD 750	USD 1.480	USD 1.480
Huangpu	USD 790	USD 1.530	USD 1.530

TARIFAS GOH

ORIGEN	CONTENEDOR 20 GOH	CONTENEDOR 40' STD GOH	CONTENEDOR 40 HC GOH
Shanghai	USD 1.550	USD 2.490	USD 2.490
Ningbo	USD 1.550	USD 2.490	USD 2.490
Shenzhen /Yantian	USD 1.550	USD 2.490	USD 2.490
Qingdao	USD 1.650	USD 2.690	USD 2.690
Huangpu	USD 1.670	USD 2.750	USD 2.750

Anexo 13. Detalle de resultados del plan financiero

Cuadro Anexos N° 28
Detalle Flujo de Caja caso base

FLUJO DE CAJA PURO						
		0	1	2	3	4
		1	0	0	0	0
Mercado Potencial		63.325	64.908	66.531	68.194	69.899
Mercado Potencial sin negocios Base		55.325	56.908	58.531	60.194	61.899
Clientes captados		0	0	0	0	0
Clientes Base		8000	8000	8000	8000	8000
Cantidad a Uniformar		8000	8000	8000	8000	8000
Market Share Real		12,6%	12,3%	12,0%	11,7%	11,4%
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		pesos	pesos	pesos	pesos	pesos
VENTAS BRUTAS TOTALES	0	2.341.920.000	2.341.920.000	2.341.920.000	2.341.920.000	2.341.920.000
Ventas Netas Totales	0	1.968.000.000	1.968.000.000	1.968.000.000	1.968.000.000	1.968.000.000
Iva débito	0	373.920.000	373.920.000	373.920.000	373.920.000	373.920.000
COSTO DE PRODUCCIÓN	0	813.640.524	843.708.971	869.020.240	895.090.848	921.943.573
Costo Variables	0	808.040.524	837.940.971	863.079.200	888.971.577	915.640.724
Costo Fijos	0	5.600.000	5.768.000	5.941.040	6.119.271	6.302.849
IVA Crédito	0	153.527.699	159.208.785	163.985.048	168.904.600	173.971.738
	0	1.528.279.476	1.498.211.029	1.472.899.760	1.446.829.152	1.419.976.427
Margen de Explotación NETO (sin IVA)	0	1.154.359.476	1.124.291.029	1.098.979.760	1.072.909.152	1.046.056.427
		58,66%	57,13%	55,84%	54,52%	53,15%
Gastos de Explotación		16.169.425				
Sueldos y Leyes Sociales		168.000.000	173.040.000	178.231.200	183.578.136	189.085.480

Total Gastos Brutos de Explotación		168.000.000	173.040.000	178.231.200	183.578.136	189.085.480
Inversiones	16.169.425					
Capital de Trabajo	490.820.262					
IVA débito del período	0	373.920.000	373.920.000	373.920.000	373.920.000	373.920.000
IVA crédito del período	0	153.527.699	159.208.785	163.985.048	168.904.600	173.971.738
IVA neto del período (si es < 0 se acumula para ser utilizado en el próximo período)	-	220.392.301	214.711.215	209.934.952	205.015.400	199.948.262
Pago de IVA	0	220.392.301	214.711.215	209.934.952	205.015.400	199.948.262
Flujo Neto de Explotación del período	- 506.989.687	1.139.887.176	1.110.459.813	1.084.733.608	1.058.235.616	1.030.942.684
		58%	56%	55%	54%	52%
depreciación acelerada en dos años						
Saldo a depreciar						
Utilidad Bruta (o pérdida) (considera depreciación) del período	0	986.359.476	951.251.029	920.748.560	889.331.016	856.970.947
Utilidad Bruta(o pérdida) acumulada	0	986.359.476	1.937.610.505	2.858.359.065	3.747.690.081	4.604.661.028
Base impositiva = Utilidad Bruta del año menos pérdidas acumuladas de años anteriores	0	986.359.476	951.251.029	920.748.560	889.331.016	856.970.947
IMPUESTO A LA RENTA (20%)	0	197.271.895	190.250.206	184.149.712	177.866.203	171.394.189
Utilidad Neta acumulada	0	789.087.581	1.550.088.404	2.286.687.252	2.998.152.065	3.683.728.822
Recuperación Capital de Trabajo						506.989.687
		48%	47%	46%	45%	69%
Flujo de Caja del período (depreciación no es egreso)	- 506.989.687	942.615.281	920.209.607	900.583.896	880.369.413	1.366.538.182

Flujo acumulado	- 506.989.687	435.625.594	1.355.835.201	2.256.419.097	3.136.788.510	4.503.326.691
------------------------	----------------------	--------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Anexos N° 29
Detalle Flujo de Caja de caso base y proyecto

FLUJO DE CAJA PURO		0	1	2	3	4
		1	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Mercado Potencial		63.325	64.908	66.531	68.194	69.899
		120%				
Mercado Potencial sin negocios Base		55.325	55.033	55.718	56.444	57.211
Clientes captados		1875	2813	3750	4688	5625
Clientes Base		8000	8000	8000	8000	8000
Cantidad a Uniformar		9875	10813	11750	12688	13625
Market Share Real		15,6%	16,7%	17,7%	18,6%	19,5%
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		pesos	pesos	pesos	pesos	pesos
VENTAS BRUTAS TOTALES	0	2.890.807.500	3.165.251.250	3.439.695.000	3.714.138.750	3.988.582.500
Ventas Netas Totales	0	2.429.250.000	2.659.875.000	2.890.500.000	3.121.125.000	3.351.750.000
Iva débito	0	461.557.500	505.376.250	549.195.000	593.013.750	636.832.500
COSTO DE PRODUCCIÓN	0	1.099.806.774	1.285.835.828	1.476.207.790	1.676.844.817	1.888.191.480
Costo Variables	0	1.094.206.774	1.280.067.828	1.470.266.750	1.670.725.546	1.881.888.630
Costo Fijos	0	5.600.000	5.768.000	5.941.040	6.119.271	6.302.849
IVA Crédito	0	207.899.287	243.212.887	279.350.682	317.437.854	357.558.840
Margen de Explotación NETO (sin IVA)	0	1.329.443.226	1.374.039.172	1.414.292.210	1.444.280.183	1.463.558.520
		54,73%	51,66%	48,93%	46,27%	43,67%
Gastos de Explotación		16.169.425				
Sueldos y Leyes Sociales		168.000.000	173.040.000	178.231.200	183.578.136	189.085.480

Total Gastos Brutos de Explotación		168.000.000	173.040.000	178.231.200	183.578.136	189.085.480
Inversiones	16.169.425					
Capital de Trabajo	633.903.387					
IVA débito del período	0	461.557.500	505.376.250	549.195.000	593.013.750	636.832.500
IVA crédito del período	0	207.899.287	243.212.887	279.350.682	317.437.854	357.558.840
IVA neto del período (si es < 0 se acumula para ser utilizado en el próximo período)	-	253.658.213	262.163.363	269.844.318	275.575.896	279.273.660
Pago de IVA	0	253.658.213	262.163.363	269.844.318	275.575.896	279.273.660
Flujo Neto de Explotación del período	- 650.072.812	1.369.342.513	1.444.212.060	1.515.411.693	1.578.139.900	1.632.031.880
		56%	54%	52%	51%	49%
depreciación acelerada en dos años						
Saldo a depreciar						
Utilidad Bruta (o pérdida) (considera depreciación) del período	0	1.161.443.226	1.200.999.172	1.236.061.010	1.260.702.047	1.274.473.040
Utilidad Bruta(o pérdida) acumulada	0	1.161.443.226	2.362.442.399	3.598.503.409	4.859.205.456	6.133.678.496
Base impositiva = Utilidad Bruta del año menos pérdidas acumuladas de años anteriores	0	1.161.443.226	1.200.999.172	1.236.061.010	1.260.702.047	1.274.473.040
IMPUESTO A LA RENTA (20%)	0	232.288.645	240.199.834	247.212.202	252.140.409	254.894.608
Utilidad Neta acumulada	0	929.154.581	1.889.953.919	2.878.802.727	3.887.364.365	4.906.942.797
Recuperación Capital de Trabajo						650.072.812
		47%	45%	44%	42%	60%
Flujo de Caja del período (depreciación no es egreso)	- 650.072.812	1.137.053.868	1.204.012.225	1.268.199.491	1.325.999.491	2.027.210.084

Flujo acumulado	- 650.072.812	486.981.056	1.690.993.281	2.959.192.772	4.285.192.263	6.312.402.347
------------------------	----------------------	--------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Anexos N° 30
Detalle Flujo de Caja del proyecto

FLUJO DE CAJA PURO		0	1	2	3	4
		1	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Mercado Potencial		63.325	64.908	66.531	68.194	69.899
Mercado Potencial sin negocios Base		63.325	63.033	63.718	64.444	65.211
Cientes captados		1875	2813	3750	4688	5625
Cientes Base						
Cantidad a Uniformar		1875	2813	3750	4688	5625
Market Share Real		3,0%	4,3%	5,6%	6,9%	8,0%
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		pesos	pesos	pesos	pesos	pesos
VENTAS BRUTAS TOTALES	0	548.887.500	823.331.250	1.097.775.000	1.372.218.750	1.646.662.500
Ventas Netas Totales	0	461.250.000	691.875.000	922.500.000	1.153.125.000	1.383.750.000
Iva débito	0	87.637.500	131.456.250	175.275.000	219.093.750	262.912.500
COSTO DE PRODUCCIÓN	0	291.766.250	435.017.375	578.273.540	721.534.896	864.801.599
Costo Variables	0	286.166.250	429.249.375	572.332.500	715.415.625	858.498.750
Costo Fijos	0	5.600.000	5.768.000	5.941.040	6.119.271	6.302.849
IVA Crédito	0	54.371.588	81.557.381	108.743.175	135.928.969	163.114.763
	0	257.121.250	388.313.875	519.501.460	650.683.854	781.860.901
Margen de Explotación NETO (sin IVA)	0	169.483.750	256.857.625	344.226.460	431.590.104	518.948.401
		36,74%	37,12%	37,31%	37,43%	37,50%
Gastos de Explotación		16.169.425				
Sueldos y Leyes Sociales		168.000.000	173.040.000	178.231.200	183.578.136	189.085.480

Total Gastos Brutos de Explotación		168.000.000	173.040.000	178.231.200	183.578.136	189.085.480
Inversiones	16.169.425					
Capital de Trabajo	229.883.125					
IVA débito del período	0	87.637.500	131.456.250	175.275.000	219.093.750	262.912.500
IVA crédito del período	0	54.371.588	81.557.381	108.743.175	135.928.969	163.114.763
IVA neto del período (si es < 0 se acumula para ser utilizado en el próximo período)	-	33.265.913	49.898.869	66.531.825	83.164.781	99.797.738
Pago de IVA	0	33.265.913	49.898.869	66.531.825	83.164.781	99.797.738
Flujo Neto de Explotación del período	- 246.052.550	55.855.338	165.375.006	274.738.435	383.940.937	492.977.683
		12%	24%	30%	33%	36%
depreciación acelerada en dos años						
Saldo a depreciar						
Utilidad Bruta (o pérdida) (considera depreciación) del período	0	1.483.750	83.817.625	165.995.260	248.011.968	329.862.921
Utilidad Bruta(o pérdida) acumulada	0	1.483.750	85.301.375	251.296.635	499.308.603	829.171.523
Base impositiva = Utilidad Bruta del año menos pérdidas acumuladas de años anteriores	0	1.483.750	83.817.625	165.995.260	248.011.968	329.862.921
IMPUESTO A LA RENTA (20%)	0	296.750	16.763.525	33.199.052	49.602.394	65.972.584
Utilidad Neta acumulada	0	1.187.000	68.241.100	201.037.308	399.446.882	663.337.219
Recuperación Capital de Trabajo						246.052.550
		12%	21%	26%	29%	49%
Flujo de Caja del período (depreciación no es egreso)	- 246.052.550	55.558.588	148.611.481	241.539.383	334.338.543	673.057.649

Flujo acumulado	- 246.052.550	- 190.493.963	-41.882.481	199.656.902	533.995.445	1.207.053.094
------------------------	----------------------	----------------------	--------------------	--------------------	--------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

Cuadro de Anexos N°31

Detalle Flujo de caja del proyecto, bajo escenario de importación parcial de prendas

FLUJO DE CAJA PURO		0	1	2	3	4
		1	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Mercado Potencial		63.325	64.908	66.531	68.194	69.899
Mercado Potencial sin negocios Base		63.325	63.033	63.718	64.444	65.211
Clientes captados		1875	2813	3750	4688	5625
Clientes Año Anterior			938	1406	1875	2344
Cantidad a Uniformar		1875	2813	3750	4688	5625
Market Share Real		3,0%	4,3%	5,6%	6,9%	8,0%
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		pesos	pesos	pesos	pesos	pesos
VENTAS BRUTAS TOTALES	0	548.887.500	823.331.250	1.097.775.000	1.372.218.750	1.646.662.500
Ventas Netas Totales	0	461.250.000	691.875.000	922.500.000	1.153.125.000	1.383.750.000
Iva débito	0	87.637.500	131.456.250	175.275.000	219.093.750	262.912.500
COSTO DE PRODUCCIÓN	0	291.766.250	385.982.624	504.721.413	623.465.394	742.214.721
Costo Variables	0	286.166.250	380.214.624	498.780.373	617.346.123	735.911.872
Costo Fijos	0	5.600.000	5.768.000	5.941.040	6.119.271	6.302.849
IVA Crédito	0	54.371.588	72.240.779	94.768.271	117.295.763	139.823.256
	0	257.121.250	437.348.626	593.053.587	748.753.356	904.447.779
Margen de Explotación NETO (sin IVA)	0	169.483.750	305.892.376	417.778.587	529.659.606	641.535.279
		36,74%	44,21%	45,29%	45,93%	46,36%
Gastos de Explotación		16.169.425				
Sueldos y Leyes Sociales		168.000.000	173.040.000	178.231.200	183.578.136	189.085.480

Total Gastos Brutos de Explotación		168.000.000	173.040.000	178.231.200	183.578.136	189.085.480
Inversiones	16.169.425					
Capital de Trabajo	229.883.125					
IVA débito del período	0	87.637.500	131.456.250	175.275.000	219.093.750	262.912.500
IVA crédito del período	0	54.371.588	72.240.779	94.768.271	117.295.763	139.823.256
IVA neto del período (si es < 0 se acumula para ser utilizado en el próximo período)	-	33.265.913	59.215.471	80.506.729	101.797.987	123.089.244
Pago de IVA	0	33.265.913	59.215.471	80.506.729	101.797.987	123.089.244
Flujo Neto de Explotación del período	- 246.052.550	55.855.338	205.093.155	334.315.658	463.377.233	592.273.054
		12%	30%	36%	40%	43%
depreciación acelerada en dos años						
Saldo a depreciar						
Utilidad Bruta (o pérdida) (considera depreciación) del período	0	1.483.750	132.852.376	239.547.387	346.081.470	452.449.798
Utilidad Bruta(o pérdida) acumulada	0	1.483.750	134.336.126	373.883.513	719.964.983	1.172.414.781
Base impositiva = Utilidad Bruta del año menos pérdidas acumuladas de años anteriores	0	1.483.750	132.852.376	239.547.387	346.081.470	452.449.798
IMPUESTO A LA RENTA (20%)	0	296.750	26.570.475	47.909.477	69.216.294	90.489.960
Utilidad Neta acumulada	0	1.187.000	107.468.901	299.106.810	575.971.986	937.931.825
Recuperación Capital de Trabajo						246.052.550
		12%	26%	31%	34%	54%
Flujo de Caja del período (depreciación no es egreso)	- 246.052.550	55.558.588	178.522.679	286.406.180	394.160.939	747.835.644
Flujo acumulado	- 246.052.550	- 190.493.963	-11.971.283	274.434.897	668.595.837	1.416.431.481

Fuente: Elaboración propia

