

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL  
FACULTAD DE NEGOCIOS  
CARRERA DE AUDITORIA E INGENIERIA COMERCIAL



EVALUACION TÉCNICA Y FINANCIERO DE UNA NUEVA MARCA DE CALZADO VARONIL.

NOMBRES AUTORES: FRANCISCA VALERIA OYARCE DONOSO.  
JUAN CARLOS CALDERÓN MUÑOZ.

PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR AUDITOR  
GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO  
COMERCIAL, MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN.

NOMBRE PROFESORA GUÍA: LILIANA QUINTEROS TAGLE.

NOVIEMBRE-2018.  
SANTIAGO-CHILE

Autorización

© Juan Carlos Calderón Muñoz

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

Autorización

© Francisca Valeria Oyarce Donoso

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

## Dedicatoria

A mi hermana Evelyn Oyarce Donoso, por ser el pilar en mi vida, apoyarme a lo largo de mi carrera profesional y luchar día a día por la familia. Por ser un ejemplo a seguir como madre, hermana e hija y gracias a ella nunca bajé los brazos. Este logro también es suyo, pues detrás de él está su esfuerzo, nunca me cansaré de agradecerle por estar en mi vida. No hay mejor amiga que una hermana y no hay mejor hermana que la mía.

Este logro profesional es un conjunto de su esfuerzo y el mío.

*Francisca Valeria Oyarce Donoso*

## Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a Dios porque nunca me ha abandonado, por darme la oportunidad de crecer como persona, desarrollarme como profesional y sobre todo por la hermosa familia que me dio.

A mis padres que me dieron la vida; agradecer por todos los valores que me inculcaron, por estar conmigo en mis alegrías y tristezas, por aquel apoyo y amor incondicional. Porque son unas excelentes personas; trabajadoras y luchadoras, gracias a ellos nunca me faltó nada.

A mis sobrinos; porque son la razón de luchar día a día. Con sus alegrías y locuras que alegran mi vida. Ahora mi foco serán ellos; porque quiero lo mejor para ambos.

A mi familia en general; abuelos, tíos, primos, ahijadas y cuñado. Por sus buenos deseos a lo largo de mi carrera y su constante preocupación. En especial a mis tíos, Manuel y Orietta, a él por ser un compañero fiel y ella porque en cada favor que necesité siempre tuvo una buena disposición. A todos ellos gracias por las muestras de cariño, por creer y confiar en mí, por ser personas humildes y sencillas que me han enseñado a ser mejor persona. Siempre estarán en mi corazón.

A mi compañero de vida y viajes: Rodrigo Villalobos, por ser una persona muy importante en mi vida. Le agradezco por escucharme y comprenderme durante el camino transitado hacia mi carrera, por la paciencia, por darme ánimo cuando sentí que el cansancio me superaba y entregarme sus conocimientos profesionales. Por todos los sueños que compartimos juntos; aquellos momentos tristes y alegres y por supuesto, por abrirme las puertas de su casa. A su vez, agradecida de su familia; Villalobos Montecinos; en especial de su madre por su cariño y preocupación, me han hecho sentir como en casa y siempre serán parte de mi vida.

A mi amigo Rodrigo Marambio Herrera, porque a pesar de la distancia y los años, siempre ha estado preocupado de mí. Y sus buenas palabras de aliento: “tú puedes, todo esfuerzo tiene su recompensa”, Palabras completamente ciertas; gracias por su amistad.

A mi jefatura, por la comprensión y todo el apoyo que me brindaron para terminar mi carrera. A mi compañera Viviana Rodríguez, por su buena disposición y ayuda en mi tesis y trabajo. A don Miguel Machuca por la entrega de sus conocimientos profesionales y su revisión de tesis.

Agradezco a los profesores a lo largo de toda mi carrera, su apoyo brindado, tiempo y conocimientos han hecho que hoy en día tenga las herramientas necesarias para poder desempeñarme en mi carrera de la mejor manera.

No puedo dejar de nombrar a quien me impulsó a estudiar; Diego. Me acompañó y brindó su apoyo en los inicios de este largo camino y hoy puedo decir que soy una profesional, de la misma forma en que lo será él en un tiempo más. Gracias, y siempre estaré cuando lo necesite.

Y por último agradecer a mi tata Guillermo Donoso Padilla, aunque no esté físicamente a mi lado, siempre estará presente en mi corazón. Gracias a él aprendí el significado de las palabras esfuerzo y trabajo, las cuales son pilares fundamentales en el desempeño de mi carrera.

*Francisca Valeria Oyarce Donoso*

## ÍNDICE

Resumen.....	11
1. Introducción.....	12
1.1 Planteamiento del Problema.....	13
1.2 Objetivo General del Estudio.....	14
1.3 Objetivo General del Proyecto.....	14
1.4 Objetivos Específicos del Estudio.....	14
1.5 Objetivos Específicos del Proyecto.....	14
1.6 Marco Teórico.....	15
1.7 Marco Legal.....	35
2. Análisis Estratégico.....	44
2.1 Identificación de la Industria.....	44
2.2 Análisis de la Industria.....	48
2.3 Tendencias de la Industria Nacional.....	55
2.4 Resumen y Conclusiones del Análisis Estratégico.....	58
3. Estudio de Mercado.....	60
3.1 Análisis de la Oferta.....	60
3.1.1 Identificación y Descripción de la Oferta.....	60
3.1.2 Cuantificación y/o Estimación de la Oferta Existente.....	64
3.1.3 Productos Sustitutos.....	76
3.2 Análisis y Proyección de la Demanda.....	76
3.2.1 Factores Demográficos.....	76
3.2.2 Factores Socioeconómicos.....	77
3.2.3 Factores Económicos.....	79
3.2.4 Aspectos Sociopolíticos.....	80
3.2.5 Tendencias de las Relaciones Internacionales.....	81
3.3 Identificación del Producto.....	81
3.3.1 Características del Calzado.....	81

3.4	Definición del Método de Investigación.....	82
3.4.1	Resultados de la investigación.....	82
3.5	Estimación de Demanda.....	85
3.5.1	Proyección de Demanda.....	85
3.6	Plan de Marketing.....	88
3.6.1	Mix de Marketing. ....	89
4.	Estudio Técnico .....	95
4.1	Definición del Tamaño del Negocio.....	95
4.2	Definición y Justificación de la Localización.....	96
4.3	Lay Out Fábrica y Equipamiento.....	98
5.	Estudio Legal y Organizacional.....	104
5.1	Constitución Legal. ....	104
5.2	Aspectos tributarios .....	105
5.3	Estructura Orgánica, Perfiles y Equipos de Trabajo.....	109
5.4	Definición de Misión y Visión .....	117
6.	Estudio Económico .....	118
6.1	Inversión.....	118
6.1.1	Valorización del Equipamiento.....	118
6.1.2	Cálculo de Capital de Trabajo.....	119
6.1.3	Cálculo de Amortización y Depreciación del Activo Fijo. ....	119
6.2	Cálculo de Ingresos y Costos .....	121
6.2.1	Punto de Equilibrio.....	123
6.2.2	Cálculo Gastos Administrativos y Operativos.....	124
6.2.3	Cálculo Gastos Administrativos Remuneraciones.....	125
6.2	Flujo Caja Puro .....	126
6.2.1	Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno para Flujo Puro.....	128
6.3	Plan de Financiamiento .....	129
6.3.1	Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno para Flujo Financiero.....	131

6.4 Indicadores de Rentabilidad CAPM y Tasa de Descuento ..... 132

6.5 Sensibilización ..... 133

7. Conclusión ..... 139

8. Bibliografía ..... 140

9. Anexos ..... 142



## Índice de Tablas.

Tabla 1 Importaciones Calzados 2016 versus 2015 .....	55
Tabla 2 Comparativo de Calzado 2016 versus 2015 .....	55
Tabla 3 Material de Producción .....	56
Tabla 4 Descripción de Códigos Arancelarios .....	56
Tabla 5 Códigos Arancelarios.....	57
Tabla 6 Rango de Precios Competidores .....	64
Tabla 7 Exportaciones de Calzado 2017 .....	67
Tabla 8 Principales Países de destino de las Exportaciones de Calzado Ene a Dic 2017 .....	67
Tabla 9 Principales Empresas Exportadoras de Calzado .....	68
Tabla 10 Exportaciones de Cuero 2017 vs 2016 .....	68
Tabla 11 Principales Países Importadores de Calzado.....	69
Tabla 12 Principales Empresas Importadoras .....	70
Tabla 13 Importaciones Calzado Multitienda .....	70
Tabla 14 Importaciones de Cuero 2017 vs 2016 .....	71
Tabla 15 Distribución de la Renta por Nivel Socioeconómico .....	79
Tabla 16 Evolución del PIB Nacional.....	79
Tabla 17 Relación Consumo por Nivel Socioeconómico.....	83
Tabla 18 Demanda Potencial y Demanda Real .....	87
Tabla 19 Demanda potencial y demanda real (%).....	87
Tabla 20 Códigos de Fabricación de calzado .....	105
Tabla 21 Tasa de impuesto a la renta .....	107
Tabla 22 Activos Tangibles e Intangibles.....	118
Tabla 23 Capital de Trabajo Enero-Junio .....	119
Tabla 24 Capital de trabajo Julio-Diciembre .....	119
Tabla 25 Amortización de Activos .....	119
Tabla 26 Depreciación de Activos .....	120
Tabla 27 Cálculo de Ingreso y Costos Línea Formal .....	121
Tabla 28 Cálculo de Ingreso y Costos Línea Casual .....	122
Tabla 29 Cálculo de Ingreso y Costos Línea Botín .....	122
Tabla 30 Punto equilibrio en unidades.....	123
Tabla 31 Gastos Administrativos .....	124
Tabla 32 Estimación de Gastos Administrativos .....	125
Tabla 33 Remuneraciones del Personal .....	125
Tabla 34 Estimación de Crecimiento Remuneraciones Personal.....	125

Tabla 35 Criterios de Evaluación Flujo Puro.....	126
Tabla 36 Flujo de Caja Puro .....	127
Tabla 37 VAN Y TIR. Flujo de Caja Puro.....	128
Tabla 38 Amortización del Crédito.....	129
Tabla 39 Criterios de Evaluación Flujo Financiero.....	129
Tabla 40 Flujo de Caja Financiero .....	130
Tabla 41 VAN Y TIR. Flujo de Caja Financiero.....	131
Tabla 42 CAPM.....	132
Tabla 43 WACC .....	132
Tabla 44 Flujo Puro Escenario Pesimista .....	134
Tabla 45 VAN Y TIR. Flujo Puro Pesimista.....	134
Tabla 46 Flujo Puro Escenario Optimista.....	135
Tabla 47 VAN Y TIR. Flujo Puro Optimista .....	135
Tabla 48 Flujo Financiero Escenario Pesimista .....	136
Tabla 49 VAN Y TIR. Flujo Pesimista .....	136
Tabla 50 Flujo Financiero Escenario Optimista.....	137
Tabla 51 VAN Y TIR Flujo Financiero Escenario Optimista .....	137
Tabla 52 Estado de Resultado Proyectado.....	138
Tabla 53 Indicadores de Rentabilidad .....	138

## Índice de Ilustraciones.

Ilustración 1 Componente de la industria Nacional .....	47
Ilustración 2 Análisis Pestal .....	48
Ilustración 3 Análisis FODA .....	49
Ilustración 4 Esquema las 5 fuerzas de Porter .....	53
Ilustración 5 Modelo de Negocio (CANVAS).....	54
Ilustración 6 Síntesis de Competidores .....	62
Ilustración 7 Logo de la Marca.....	91
Ilustración 8 Localización Fábrica.....	96
Ilustración 9 Localización Tienda Comercial.....	97
Ilustración 10 Plano Fábrica .....	99
Ilustración 11 Plano Local de Venta .....	100
Ilustración 12 Organigrama Organizacional.....	109

## Índice de Gráficos.

Gráfico 1 Exportaciones e Importaciones de Calzado, en pares (2017) .....	66
Gráfico 2 Principal Empresas Exportadoras de Cuero.....	69
Gráfico 3 Principales Empresas Importadoras de Cuero .....	71
Gráfico 4 Número de Locales de Calzado por Marca .....	75
Gráfico 5 Niveles Socioeconómicos Región Metropolitana .....	78
Gráfico 6 Segmentos de Hombres por Comuna y Edad .....	85
Gráfico 7 Gráfico Demanda .....	87

## Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo principal la creación de una nueva marca de calzado varonil, con una fabricación semi artesanal e inspirado en diseños vanguardistas que entreguen calidad y confort en cada una de sus líneas de productos.

El calzado va dirigido a un cliente específico; profesional con altos cargos administrativos, poder adquisitivo y que trabajan y/o viven en el sector oriente de la capital.

Dentro del estudio se definió la ubicación de la tienda comercial, la cual será en Casa Costanera #3900, Vitacura.

Al estudiar la competencia de la industria del calzado, se identificaron 3 tipos de competidores; grandes actores, calzado nacional y diseñadores independientes. Es por eso que la empresa bajo la marca "Calzados Warhol", se presentará en el mercado con un calzado diferente, entregando modelos que el hombre actual y vanguardista pueda combinar en su vida laboral y sus tiempos libres, al mismo tiempo cubriendo un sector específico, con tallas superiores al 45.

La inversión inicial del proyecto es de \$48.550.917.- y para llevarlo a cabo se realizó el análisis económico a 5 años, en el cual se consideró el flujo de caja financiero, obteniendo un valor actual neto (VAN) positivo de \$137.408.545.- y la tasa interna de retorno (TIR) de un 132% lo que hace factible y beneficioso para los inversionistas realizar el proyecto.

Palabras Claves: Calzado varonil, Creación de una nueva marca, Industria del calzado.

## 1. Introducción.

El presente plan de negocio estudió la factibilidad de incorporar una nueva marca de calzado varonil en el mercado, el cual se enfoca en entregar un producto de alta calidad en sus materias primas, con diseños exclusivos elaborados por artesanos calificados que se distinguen por su técnica y destreza en la elaboración de calzado y con vendedores que son capaces de asesorar para entregar un producto personalizado.

Respecto al mercado del calzado en Chile, se puede afirmar que está dominado y concentrado por pocos y grandes actores, con precios competitivos y con amplios y variados canales de distribución, tanto en tiendas propias como en los grandes centros comerciales del país, destacando los productos importados, principalmente desde China.

No obstante, lo anterior, los últimos años han surgido nuevos actores, generando un nicho que se enfoca en factores diferenciadores, tales empresas reciben el nombre de “Firmas de Diseño”.

Se busca entonces, con el presente proyecto, marcar diferencia entre los grandes fabricantes del calzado y ésta nueva línea; con características específicas en su diseño y fabricación. A su vez, conseguir crecimiento y posicionamiento en el mercado, siendo reconocido por el segmento específico de clientes al que va dirigido el producto, ya sea por su calidad y diseño, previamente estudiado sus gustos y preferencias y que deseen adquirirlos a pesar del precio que estará sobre el promedio de mercado.

En el estudio del proyecto se analizaron los distintos tipos y metodologías. Se utilizaron los modelos de: PESTAL, FODA, PORTER Y CANVAS, realizando análisis y proyección de la oferta y demanda del producto, determinado el precio y los canales de distribución. Además de definir el plan de marketing.

Asimismo, se definió la constitución legal de la empresa, con los aspectos tributarios y la estructura organizacional requerida, tomando en cuenta, entre otras cosas; ubicación de la tienda y taller.

Para llevar a cabo el proyecto fue fundamental el estudio económico, ya que permitió saber si es rentable o no el negocio a través de flujos efectivos de caja. Esto determinó el plan de financiamiento, el cual será por medio de préstamo bancario e inversión de los socios.

Para finalizar el proyecto y emprender marcha se sometió al análisis de sensibilidad en los distintos tipos de escenarios; probable, optimista y pesimista; cabe destacar que en cada uno de ellos el resultado fue positivo y éstos dependieron de una sola variable; las unidades de calzado fabricadas anualmente.

## 1.1 Planteamiento del Problema.

En Chile actualmente se consumen 6 pares de calzados al año por habitante, el crecimiento en la última década da cuenta de un 10% anual para la industria.

Se ha detectado en el mercado de calzado de varones, un aumento considerable en la demanda por tallas superior a la 45, puesto que los calzados actuales no cuentan con aquellas numeraciones y si las hay éstas se encuentran disponibles sólo en un modelo- además de que cumplan con los requisitos de ser diseños exclusivos, elegantes y de excelente calidad.

Debido a lo anterior, el estudio se enfocará en un nicho específico de edad e ingresos económicos, ofreciendo una alternativa diferente de calzado, el cual consistirá en presentar un modelo semi formal, que les permita a los varones combinar su calzado entre el mundo laboral y su vida diaria, sin dejar de lado la elegancia y calidad.

Por otra parte, se presenta también una solución a la problemática de las tallas, puesto que se entregará al mercado una serie de calzados con tallas más grandes. Esto permitirá marcar diferencia con otras marcas.

## 1.2 Objetivo General del Estudio.

Elaborar un plan de negocio para la creación de una marca de calzado varonil, estudiando la factibilidad de su implementación en el mercado.

## 1.3 Objetivo General del Proyecto.

Instalar una fábrica, destinada a la creación y comercialización de calzado varonil. Dicha elaboración y fabricación del calzado se realizará con características específicas sobre un nicho determinado.

## 1.4 Objetivos Específicos del Estudio.

- a) Definir un marco teórico y legal, determinado los aspectos legales que influyen en el proyecto.
- b) Generar un plan estratégico, utilizando diversos métodos de análisis estratégicos, para estudiar el mercado interno y externo de la industria, donde se desarrollará el plan de negocios.
- c) Desarrollar un plan de marketing, a través del estudio de mercado y marketing mix, para poder conocer la demanda y oferta en el negocio del calzado.
- d) Determinar aspectos físicos del negocio, ubicación del taller de calzados, como también la ubicación de los locales comerciales y su tamaño.
- e) Establecer una estructura organizacional para el equipo de trabajo, y determinar además la constitución legal de la empresa.
- f) Evaluar las condiciones financieras del proyecto, para determinar la rentabilidad e implementación del negocio, mediante el análisis de flujo de caja y sensibilidad.

## 1.5 Objetivos Específicos del Proyecto.

- a) Diseñar modelos vanguardistas, de alta gama, calidad, y confort, inspirados en tendencias pasadas y actuales de la moda.
- b) Elaborar un plan de marketing para el posicionamiento de la marca del calzado.
- c) Determinar alianzas estratégicas con marcas ya posicionadas en el mercado.
- d) Disminuir la brecha entre las compras de calzado femenino anual, con respecto a las compras de calzado masculino.

## 1.6 Marco Teórico.

### 1.6.1 Análisis Estratégico.

Proceso mediante el cual se determinarán las características de la industria y el mercado en que se desenvolverá la marca a desarrollar, y de acuerdo a lo anterior, se formulará una estrategia para el cumplimiento de los objetivos. Para esto se aplicarán cuatro modelos de análisis.: PESTAL, FODA modelo 5 fuerzas de Porter y CANVAS.

- Análisis PESTAL<sup>1</sup>

Según Richardson (2012) la denominación de ETPS fue utilizada por primera vez para los ámbitos económico, técnico, político, y social por Francis J. Aguilar, en su tesis doctoral en la Universidad de Harvard en 1965, y dos años más tarde, en el libro *“Scanning the Business Environment”*. Casi en el mismo tiempo describió James D. Thompson en un trabajo con el título *“Organizations in Actions: Social Science Bases of Administrative Theory”*, la necesidad de considerar el entorno empresarial como fuente de incertidumbre para las organizaciones (Morrison 2012).

La combinación PESTEL ha ganado terreno en la literatura pertinente en los últimos años. Según Gassner (2014) el término PESTEL fue usado por primera vez por los autores Johnson y Scholes en su libro *“Exploring Corporate Strategy”*, en la sexta edición del año 2002, sin reivindicar la invención del acrónimo “PESTEL”.

El modelo PESTAL consiste en el análisis de 6 factores:

- a) Factores Políticos: Se refiere a aquellos aspectos macroeconómicos relacionados con la intervención del gobierno en la economía de un país: políticas de impuestos, legislación laboral, regulaciones en comercio exterior, estabilidad y riesgo político; presupuestos generales del estado, regionales y locales; deuda del gobierno, déficit o superávit presupuestario, subvenciones, etc.
- b) Factores Económicos: Afecta al poder de compra y patrón de gasto de los consumidores y prevé la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: renta de capital, crecimiento de la renta, tipos de interés, tasa de jubilación, tasa de desempleo, tasa de inflación, balanza comercial, cambio monetario, PIB (producto interno bruto), IPC (índice de precios al consumidor), consumo de los hogares, salarios, etc.

---

<sup>1</sup> Se refiere al análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que atañen al proyecto.



- c) Factores Socioculturales: Son los valores, costumbres y normas que influyen en la ubicación de la empresa. Es importante analizar los valores sociales, comportamientos y preferencias de una sociedad o su estilo de vida y cómo éstos van evolucionando. Se puede analizar factores como: idioma, religión, estilo de vida, nivel de educación, nivel de ingresos, distribución por edad, tasa de natalidad y envejecimiento, estructura familiar, tasa de desempleo, entre otros
- d) Factores Tecnológicos: Hoy día, el entorno tecnológico es cada más importante para las empresas modernas. Las nuevas tecnologías aportan nuevas oportunidades a las empresas para crear, vender y promocionar sus productos/servicios. Internet, por ejemplo, facilita a las empresas poder comparar fácilmente los precios actuales de un producto o servicio con el precio de los competidores, así como poder comercializar y promocionar los suyos propios a través de incluso las redes sociales. La tecnología aporta: mejoras en la productividad industrial, automatización, nuevos procesos de fabricación, nuevos productos y servicios, poder investigar en otros mercados, etc.
- e) Factores Ambientales: La sociedad es cada vez más consciente del deterioro medioambiental, por lo que surgen leyes y movimientos medioambientales que tratan de preservar el entorno y medio ambiente, cuidar los recursos naturales y promover fuentes de energía limpia. Hay que averiguar qué leyes o movimientos medioambientales afectan directa o indirectamente a nuestro sector ya que en algunos casos el peso será mayor que en otros. A modo de ejemplo, se tendrá que prestar atención a legislaciones relacionadas con: gestión de residuos, espacios protegidos, desechos industriales, emisiones atmosféricas y acuáticas, etc.
- f) Factores Legislativos: Son aquellas leyes y reglamentos que influyen en la actividad de la industria. Incluye legislación para el consumidor, seguridad y salud laboral, ley de empleo, salario mínimo, leyes sindicales, propiedad intelectual e industrial, etiquetado de productos, acuerdos comerciales entre países, descanso laboral y días festivos, licencias municipales, ayudas y subvenciones a las que se puede acceder (a nivel estatal, provincial y local), cambios legislativos previstos (en materia fiscal, mercantil, laboral, contable...), etc.

- Análisis FODA<sup>2</sup>

En el origen y paternidad del FODA no hay coincidencia entre los especialistas. Weirich, que lo incorporó al texto de Administración que preparó con Koontz, (Koontz, Weirich, 2004) y lo utiliza profusamente en “Excelencia administrativa. Productividad mediante Administración por Objetivos”, (Weirich, 1989) proponiendo incorporarlo al instrumental de la Dirección por Objetivos (DPO) plantea que lo conoció en un seminario dirigido por George Steiner en la UCLA a fines de la década de los sesenta. Steiner, por su parte, lo utiliza profusamente en “Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber”, (Steiner, 1991) sin mencionar su procedencia.

Alan Chapman, (2004) en artículo publicado en el portal de gerencia.com plantea, que según informa Albert Humphrey, “el análisis DOFA surgió de investigación conducida por el *“Stanford Research Institute”* entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500”. Entre los miembros del equipo de investigadores no aparece Steiner.

El análisis FODA permite determinar los factores del entorno que puedan favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa, permite también explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos:

- a) Fortalezas: Las fortalezas son los puntos fuertes propias características internas de la empresa que le facilitan el logro de los objetivos, (capacidades distintivas, ventajas naturales, recursos superiores).
- b) Debilidades: Se denominan debilidades aquellas características internas de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos. (recursos y capacidades escasos, resistencia al cambio, problemas de motivación del personal).
- c) Amenazas: Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa, y que podrían afectar negativamente la posibilidad del logro de los objetivos. (altos riesgos, cambios en el entorno).
- d) Oportunidades: Son oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que favorecen el logro de los objetivos. (nuevas tecnologías, debilitamiento de competidores).

---

<sup>2</sup> Sigla de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

- Modelo cinco fuerzas de Porter<sup>3</sup>

Michael Porter, es considerado el padre de la estrategia empresarial, nacido en 1947 en Estados Unidos, es autor de más de 18 libros y alrededor de 125 artículos sobre estrategia corporativa y competitividad, actualmente es profesor en la escuela de Negocios de Harvard.

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que sirve para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. En 1979, Porter indicó que la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Las cinco fuerzas que intervienen en el sector industrial son:

- a) Amenaza de la entrada de competidores potencial: El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas perteneciente al sector.
- b) Competidores existentes: Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.
- c) Productos sustitutos como amenaza: Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.

---

<sup>3</sup> Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

- d) Poder de negociación de los clientes: La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación.
- e) Poder de negociación de los proveedores: los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que tienen para el producto del sector que está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

El poder de negociador de los proveedores dependerá de:

- Las condiciones de mercado
- Del resto de los proveedores
- La importancia del producto que proporcionan.

- Modelo Canvas<sup>4</sup>

Uno de los objetivos fundamentales cuando se desarrolla un negocio es agregar valor a nuestra idea empresarial. Desde 2008, el modelo Canvas propone una metodología sencilla para que el negocio tenga éxito. Aunque anteriormente ya había gente trabajando con conceptos similares, el Canvas de modelo de negocio es una herramienta nueva, que hace unos años (2010) vio la luz gracias al libro “Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation) escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur. Este libro se caracteriza por ser una guía para visionarios, revolucionarios y retadores que quieren desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro. Además, aporta una gran cantidad de ejemplos de Modelo Canvas y enseña las herramientas necesarias para la generación de modelos de negocio. La palabra “Canvas” significa lienzo en inglés, de allí que se pueda escenificar el análisis de una empresa en un solo lienzo, en un solo papel.

Como comenta el propio Osterwalder & Pigneur, el Canvas es, un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente.

---

<sup>4</sup> Herramienta para Generar Modelos de Negocio

Este modelo consta de nueve apartados que se pueden resumir en cuatro pasos:

- Conocer al cliente.
- Identificar qué problemas o necesidades tiene.
- Definir una solución
- Y saber cuánto estaría dispuesto a pagar por ello.

#### 1.6.2 Tendencias de la Industria.

La capacidad de reconocer con precisión las tendencias de la industria y predecir correctamente hacia donde se dirige una rama de esta abre, el potencial para conseguir el éxito al iniciar un negocio, esto siempre y cuando se tenga la suficientemente actitud para actuar. Dicho esto, el análisis de las tendencias de negocio es una forma en que las empresas determinan los resultados futuros en los mercados económicos. La revisión de la información pasada puede ayudar a la administración a entender las tendencias actuales y a establecer un posible nicho de mercado para un producto. Las operaciones actuales también pueden ser revisadas por el análisis de tendencias para determinar la fortaleza de ciertas líneas de productos y ver si el mercado va a mantener la oferta actual de los mismos.

### 1.6.3 Estudio de Mercado.

En este punto se identificará y analizará la oferta y la demanda del negocio de creación de una marca de calzado para hombre, como también la definición del mix de marketing. Tanto en la descripción del contexto en que se desarrolla y evolucionan, la determinación de sus características y sus eventuales ventajas y desventajas. Todo esto luego de un estudio de segmentación del mercado donde se desarrollará la idea del negocio en creación.

- Análisis de la oferta.

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que los productores ponen a disposición del mercado a un precio determinado.

El análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones, en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio.

- Análisis de la demanda.

Su principal propósito es determinar cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado respecto a un bien o servicio, así como establecer la posibilidad de participación del producto o servicio del proyecto en la satisfacción de dicha demanda.

- Plan de Marketing.

De forma específica, el plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión.

- Segmentación del mercado.

Dividir un mercado en grupos distintos de consumidores, con base en sus necesidades, características o conductas, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

- Segmento del mercado.

Grupo de consumidores que corresponden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing.

- Mercado meta.

Conjunto de consumidores que tienen necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender.

- Posicionamiento en el mercado.

Disponer que un producto ocupe un lugar claro, distinto y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las metas de los consumidores meta.

- Las 8 P's del Marketing Mix.

Conjunto de Herramientas tácticas de marketing que son controladas (productos, precio, plaza y promoción, personas, aspectos físicos, procesos y alianzas estratégicas) que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado meta.

- a) Precio: La política de precios a seguir debe ser planificada, pues el posicionamiento de nuestros productos y servicios dependen de ésta. Aquí entran los costes, descuentos rappels, ofertas y todo lo que afecte a nuestros precios.
- b) Producto: Cuando hablamos del producto nos referimos a éste en sí y todo lo que tiene que ver con él directamente, es decir diseño, utilidad, características, envases, embalajes, etc.
- c) Plaza: Aquí englobaremos todo lo que tienen que ver con la distribución de nuestro producto, canales, ubicación, en definitiva, dónde lo vamos a vender o dónde prestaremos y comercializaremos nuestros productos y/o servicios.
- d) Promoción: se enfoca en la comunicación, en qué canales y de qué manera vamos a abrir líneas de comunicación con nuestros clientes; publicidad, redes sociales, estrategias de marketing digital, entre otros.
- e) Personas: Las organizaciones están conformadas por personas y éstas son las que prestan los servicios, esto que es algo fundamental, hoy en día tiene un gran valor estratégico puesto que, si tenemos empleados motivados y en consonancia con la misión, visión y valores de nuestra organización, serán creadores de valor para nuestra empresa y se esforzarán por que la experiencia de nuestros clientes sea satisfactoria.
- f) Aspectos Físicos: Una de las características que juega en contra de los servicios es que son intangibles, por eso las empresas de servicios que tienen enfoque de marketing se esfuerzan por hacer tangibles sus servicios, ya sea por los espacios físicos dónde se prestan (decoración, música, olores) o por artículos que refuercen de una manera tangible la prestación del servicio (panfletos, catálogos, manuales, etc.).

- g) Proceso: No sólo es importante tener un producto acorde con lo que demanda el cliente, sino también cuidar todos los aspectos de nuestro proceso productivo, generar valor desde la adquisición de la materia prima, pero no solo para la empresa sino también para todos sus grupos de interés. En esta complejidad de procesos u operaciones empresariales, hay que dar un enfoque importante a la eficiencia de éstos, cumplir con la propuesta de valor de la empresa, en forma y tiempo. Por eso las principales empresas siempre tienen a profesionales trabajando en la optimización de sus procesos, para conseguir en ellos una ventaja competitiva real.
- h) Alianzas estratégicas: Contemplar las alianzas en el marketing es una política acertada, pues crecer en solitario es más complicado, así que apoyarnos en otras empresas nos ayuda a crear sinergias que nos permiten obtener mejores resultados en menos tiempo. A raíz de la crisis muchos proveedores se empezaron a preocupar más de la forma en que sus clientes vendían sus productos, por eso comenzaron a brindar su apoyo para fortalecer los puntos de venta, claro esto es algo que ya hacían muchas empresas, pero con la contracción del mercado fueron más las que se dieron cuenta que proveedores e intermediarios podían aliarse para incrementar sus ventas.



#### 1.6.4 Estudio Técnico.

Una vez sé que ha logrado determinar las condiciones de mercado y se han establecido el Mix de Marketing, se deberá establecer un plan que permita determinar el nivel de aplicación y utilización óptima de los recursos físicos que se dispondrá, todo esto mediante un estudio que contendrá todos aquellos aspectos de tipo técnico y físicos, necesarios para que se implemente la propuesta. El objetivo es definir las dimensiones físicas y la ubicación geográfica del negocio, dando a conocer que motivo la ubicación de la planta y local de venta. Se tratará además aspectos de tipo estructural, esto es, el “*Lay Out*”<sup>5</sup> y el equipamiento con que se contará en las dependencias. Se describirán aspectos viales, ambientales y de seguridad (prevención de riesgos) que se implementarán en el proyecto.

- Plan de Operaciones.

En el plan de operaciones técnico-productivo, se incluye los siguientes aspectos para la elaboración del calzado.

a) Descripción del local y Planta producción.

Se realiza una descripción de la ubicación del local y de la distribución de la planta de producción. La ubicación del local tiene por objeto determinar la ubicación física en donde se instalarán tanto el local de ventas como la planta de producción del proyecto. Para su elección será considerado un comparativo de costos para determinar las comunas más adecuadas.

En la distribución de la planta, cada área tendrá funciones específicas, y en coordinación desarrollarán las actividades de producción en serie, por lo que se han considerado en cada una de las secciones el número de personas que laboraran permanentemente en la planta de producción.

b) Descripción del proceso productivo

El proceso productivo, se realizará mediante un flujograma de proceso de la fabricación del calzado.

Se debe considerar los siguientes aspectos:

- Los diferentes pasos del proceso de producción, ordenados de forma secuencial.
- El tiempo requerido para cada paso.

El flujograma permite identificar puntos críticos en el proceso productivo y buscar alternativas para resolverlos.

---

<sup>5</sup> El término layout proviene del inglés, que en nuestro idioma quiere decir diseño, plan, disposición.

c) Tecnología a utilizar.

Las tecnologías que se utilizan, permiten identificar el volumen óptimo de producción para amortizar la maquinaria, se debe realizar capacitaciones necesarias para la operación y gestión de ellas, buscar la calidad y productividad que se espera de la tecnología implementada.

d) El volumen de la actividad.

Se identifica los volúmenes máximos y mínimos para dicha producción, el cual permite identificar los siguientes puntos.

- Materias primas que se estima para los volúmenes establecidos.
- Capacidad de almacenamiento, cálculo de stock que se debe contemplar.
- El volumen que se va procesar, cuenta con la calidad necesaria.
- El mercado es coherente con los volúmenes de producción.

e) Personal técnico experimentado.

Para el proyecto se requiere contar con personal que debe ser especializado en las diversas etapas de los procesos de fabricación del calzado, además de ser especializado debe contar con experiencia en el rubro lo que permite bajar los costos en recursos y, en tiempo. También el personal de atención al cliente deberá ser especializado en técnicas de ventas al detalle de calzado masculino.

f) Gestión de compra.

Para la planificar la gestión de compra, se considera lo siguiente:

- Sobre el producto: que materiales requiere la unidad de producto, la cantidad y cuando se va a producir, permitiendo calcular el total de compras de cada material.
- Para cada posible proveedor: que productos ofrece, a que precios, con qué calidad, condiciones de pago, plazos de entrega, poder de negociación frente a dichos proveedores, con los datos mencionados permite facilitar la elección de los proveedores más adecuados.

g) El presupuesto de los costes de producción.

Se deben considerar todos los costos relacionados con la producción del calzado.

- Mano de obra.
- Costos fijos y variables.
- Costo materias primas.
- Costo de funcionamiento.
- Adquisición de capacidades de operación (mantenimiento).

### 1.6.5 Estudio Legal y Organizacional

En todo país la actividad económica está fiscalizada y controlada por organismos encargados de hacer cumplir la normativa legal establecida en el ordenamiento jurídico, que regula la conducta de los agentes económicos.

Los proyectos se sitúan en el contexto de la realidad social, con todas sus leyes, normas y reglamentos, los que obliga a quienes emprenderán proyectos de creación de negocios, a considerar necesariamente el marco legal en que se desarrollará el proyecto.

Por otra parte, en el estudio organizacional, se define el marco formal: el sistema de comunicación y los niveles de responsabilidad y autoridad de la organización que es necesaria para la puesta en marcha del proyecto. Se incluyen organigramas, descripciones de cargos y funciones, como también los gastos administrativos necesarios para el posterior estudio económico y financiero.

- Procesos legales.

Se debe definir la constitución legal que tendrá la empresa, es decir, bajo qué régimen legal funcionará, cuál será su forma de administración y la manera en que tributará impuestos que se deben pagar, este depende de la constitución legal a la que acoge la empresa.

- Misión.

Es la razón fundamental de ser y objetivo esencial de una organización. Es la declaración de la necesidad fundamental que satisface la empresa y no una declaración de lo que ella es. Define el valor agregado que se da a la comunidad que sirve. Refleja las motivaciones idealistas que tienen las personas para hacer el trabajo de la compañía. Describe no sólo los resultados o los clientes objetivo, sino que también atrapa el alma de la organización. Mientras que una meta o una estrategia se pueden completar, la misión no puede completarse.

- Visión.

La visión es aquello que se espera crear o lograr. Implica la idea de algo concreto, de algo visible, vivido y real. Implica un tiempo todavía no realizado, con sus sueños, sus esperanzas y aspiraciones. Algo que necesitará aprendizaje, un cambio significativo y perseverancia para ser alcanzado. Consta de una meta y de la descripción de cómo alcanzar esa meta.

Estudio Económico.

#### 1.6.6 El Estudio Económico Financiero.

Se encuentra en la quinta etapa de un proyecto de inversión, en el que abarca de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario, es el resultado de la investigación y análisis efectuado en la etapa estudio técnico, que será de gran utilidad en la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto. Este estudio comprende el monto de los recursos económicos necesarios que implica la realización del proyecto previo a su puesta en marcha. Para determinar la factibilidad económica del proyecto, se utilizarán indicadores de rentabilidad convencionalmente utilizados, los cuales serán aplicados a los flujos de caja y análisis de sensibilidad.

- Inversión

Se considera inversión en el proyecto, como colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento, ya sea, por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición. También se puede definir como desembolso de recursos financieros con el objetivo de alcanzar algún beneficio, económico, social, político, entre otros.

- GOPM.<sup>6</sup>

Gastos de organización y puesta en marcha, son los costos que se deben incurrir para el inicio de la actividad de la empresa estos gastos deben estar vinculados con la generación de ingresos afectos al impuesto a la renta de primera categoría y deben tener la documentación de respaldo. (El artículo 31, de la LIR n°9) establece que se pueden deducir de la renta bruta, en cuanto se relacionen con el giro del negocio, los gastos de organización y puesta en marcha, los cuales podrán ser amortizados hasta en un lapso de seis ejercicios comerciales consecutivos contados desde que se generaron dichos gastos o desde el año en que la empresa comience a generar ingresos de su actividad principal, cuando este hecho sea posterior a la fecha en que estos se originaron.

---

<sup>6</sup> Sigla de gastos de organización y puesta en marcha.

- Capital de Trabajo.

La inversión en el capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto, cuya función consta en financiar el desfase que se produce entre los egresos y la generación de ingresos de la empresa, o bien, financiar la primera producción antes de percibir ingresos.

En este sentido, el capital de trabajo necesario para poner en marcha el proyecto, consta de tres rubros principales: Materia prima, insumos y mano de obra.

- Activo fijo (Propiedad, Planta y Equipo)

Corresponde a las inversiones de capital permanente necesarios para el desarrollo habitual de las empresas. (Por ejemplo: propiedades, plantas, terrenos, maquinarias, mobiliarios, equipo de transporte, etc.). Se incluye la compra de activo fijo nuevo o usado, construido por cuenta propia, ventas, retiros y traslados, los mismos que pueden ser activos fijos tangibles e intangibles.

a) Activos fijos tangibles:

Representan propiedades físicamente tangibles que han de utilizarse en las operaciones regulares de la empresa. Ejemplo: terreno, edificio, maquinaria, y equipo, vehículos, mobiliarios y enseres, entre otros.

b) Activos fijos intangibles:

Activos que no tienen existencia física, cuyo valor radica en los derechos conferidos como resultados de la titularidad y propiedad de los mismos. Ejemplo: marcas y patentes, programas de informática, exploración minera, originales para esparcimiento, literarios o artísticos, entre otros

- Depreciación y Amortización

Otro ítem que debe ser tomado en cuenta como parte de los egresos del proyecto, aunque en este caso, de manera independiente; es el referente a la depreciación y amortización de activos. El primero aplicado solamente a la inversión en obra física y al equipamiento como un costo contable, que será de utilidad para un pago menor de impuesto y como una forma de recuperación de la inversión de los activos mencionados.

El método que se utilizara en este proyecto, para el cálculo de la depreciación es el llamado método fiscal de línea recta que implica el uso de tasas de depreciación y amortización de activos fijos y diferidos de un proyecto.

- Flujo de Caja

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio del proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que se determine de ella. La información básica para realizar esta proyección está contenida tanto en los estudios de mercados, técnico y organizacional, como en el cálculo de beneficios. Al proyectar el flujo de caja será necesario proyectar incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos de la depreciación del activo nominal, del valor residual, de las utilidades y pérdidas.

Existen diferentes fines para medir en flujo de caja, uno para medir la rentabilidad del proyecto, otro para medir la rentabilidad de los recursos propios y un tercero para medir la capacidad de pago frente a los préstamos que ayudaron a su financiación. También se producen diferencias cuando el proyecto es financiado con deuda o mediante leasing. Por otra parte, la manera como se construye un flujo de caja también difiere si es un proyecto de creación de una nueva empresa, o si es uno que se evalúa en una empresa en funcionamiento.

En el estudio del proyecto se determinan dos flujos de caja, el cual se aplicarán a una empresa nueva, se define el horizonte de la evaluación a cuantos años se va evaluar el proyecto, y debe ser consistente con las variables a utilizar.

- El Flujo de Caja Financiado o Financiero

Es la suma del flujo de caja económico más el flujo del servicio de la deuda. En la columna del año cero el resultado es el aporte que realiza el inversionista, y en los demás años es lo que recibe el inversionista, luego de cubrir el servicio de la deuda, y luego de cubrir todos los costos y gastos del proyecto.

- Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio es el nivel de producción que deberá mantener una empresa para cubrir todos sus costos de operación, sin incurrir en pérdidas o utilidades.

El nivel de equilibrio se alcanza cuando los ingresos por ventas son iguales a la suma de los costos fijos y variables, siendo ese el nivel en el cual no se pierde ni gana dinero.

Su principal utilidad consiste en que se puede calcular el punto mínimo de producción al que debe operar la empresa para no contraer pérdidas; al igual que determinar el nivel al que tendrá que producir y vender un bien o servicio, para que el beneficio que ello genera sea suficiente para cubrir todos sus costos de producción.

- Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucrativita, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

- a) El Payback o Plazo de Recuperación.

Es un criterio para evaluar inversiones que se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión. Es un método estático para la evaluación de inversiones.

Por medio del payback sabemos el número de periodos (normalmente años) que se tarda en recuperar el dinero desembolsado al comienzo de una inversión. Lo que es crucial a la hora de decidir si embarcarse en un proyecto o no.

- b) Utilidad Bruta.

Podemos definir a la Utilidad bruta como la diferencia entre los ingresos de una empresa y los costos de ventas. Es importante saber que la Utilidad bruta no toma en cuenta los costos fijos (los costos laborales del personal, costos legales y costos de comercialización y alquiler), los costos financieros como son los impuestos o los pagos de intereses sobre deuda.

- c) Utilidad Operacional.

Lo primero a tener en cuenta es que la Utilidad operacional no tiene en cuenta todos los conceptos que aparecen en un estado de resultados.

Se centra exclusivamente en los ingresos y gastos operacionales, que son los que están relacionados directamente con la actividad principal de la empresa.

- d) Utilidad Neta.

La Utilidad neta se entiende como la utilidad obtenida al restar y sumar la Utilidad operacional, los gastos e ingresos no operacionales, los impuestos y la reserva legal. Es decir sería la utilidad que se repartiría a los socios.

- Criterios de evaluación del proyecto

Se utilizarán los siguientes métodos para evaluar la idea de negocio, es decir, si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión.



a) VAN.<sup>7</sup>

Sin duda, éste es el método más conocido y generalmente aceptado.

El VAN compara todos los ingresos y egresos del proyecto en sólo un momento del tiempo. Por convención se acepta que éste sea el momento cero, aunque podría ser cualquiera, incluso el último momento de la evaluación. La razón de ello es que es más fácil apreciar la magnitud de las cifras en el momento más cercano al que se deberá tomar la decisión.

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero.

La formulación matemática de este criterio es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FCN_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Donde:

FCNt: Flujo de caja neto del periodo t, puede tomar valor positivo o negativo.

r: Tasa de descuento del inversionista.

I0: Inversión inicial en el momento cero de la evaluación.

b) TIR.<sup>8</sup>

Este criterio evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La tasa interna de retorno puede calcularse aplicando la siguiente expresión:

$$\sum_{t=1}^n \frac{FCN_t}{(1+r^*)^t} - I_0$$

Donde:

FCNt: Flujo de caja neto del periodo t, puede tomar valor positivo o negativo.

r\*: Tasa interna de retorno (TIR).

I0: Inversión inicial en el momento cero de la evaluación.

---

<sup>7</sup> Sigla de valor actual neto.

<sup>8</sup> Tasa interna de retorno.

c) CAPM.<sup>9</sup>

El Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) es un modelo de valoración de activos financieros desarrollado por William Sharpe que permite estimar su rentabilidad esperada en función del riesgo sistemático.

El modelo de fijación de precios de activos de capital se refiere a la interrelación entre el riesgo retorno de los activos individuales con los retornos del mercado. Este modelo incluye todos los activos, en la práctica resulta difícil medir los retornos de todos los activos o hallar un índice de mercado que los incluya a todos.

Este modelo consiste en determinar la tasa de rentabilidad o exigencia mínima que hace un inversor frente a un activo para invertir.

d) Costo de Oportunidad.

El concepto de costo de oportunidad, es utilizado para la toma de decisiones tanto en el área contable como en la economía. Se debe tomar elaborar un listado de posibles alternativas y calcular los resultados esperados, eliminar las carentes de atractivo y centrarse en un número concreto de opciones. El rechazo de algunas de estas alternativas determina el nacimiento del coste de oportunidad.

El costo de oportunidad es el proceso donde agentes económico o inversor, toman una decisión y a la vez renuncian a una elección, considerando las alternativas elegidas como costos relevantes, ayudando a garantizar la calidad de las decisiones futuras.

También lo podemos definir como el valor máximo sacrificado alternativo de tomar una decisión económica, también es llamado costo alternativo o costo económico.

---

<sup>9</sup> Sigla de Capital asset pricing model o tasa de costo de capital en español.

- Análisis de Sensibilidad

Se le llama análisis de sensibilidad (AS) al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta, es decir, qué tan sensible es la TIR o el VAN ante cambios en determinadas variables de la inversión, considerando que las demás no cambian (Baca, 2006; Morales y Morales, 2009).

El análisis de sensibilidad permitirá identificar los siguientes escenarios en el proyecto de inversión:

- a) Escenario probable: Es el escenario que se espera que tenga lugar con mayor probabilidad. Las hipótesis para la estimación de las variables que intervienen en la determinación de los Flujos Netos de Caja se han hecho tratándose de ajustar a lo que se espera que ocurra a lo largo del horizonte de planificación del proyecto de inversión.
- b) Escenario optimista: En este contexto, se considera que algunas, o todas, las variables que Han servido de referencia para la configuración del escenario “más probable” o “caso base” puedan concretarse a lo largo del horizonte de planificación, tomando valores que mejoran las previsiones iniciales recogidas en el “escenario más probable” o “caso base”. Por ejemplo: reducción del valor de la inversión inicial, incremento de la cifra estimada de ingresos, reducción de los gastos operativos
- c) Escenario pesimista: De forma similar al escenario anterior, en este caso las variables que Han servido de referencia para la configuración del escenario “más probable” o “caso base” pueden concretarse a lo largo del horizonte de planificación, tomando valores que empeoran las previsiones iniciales. Por ejemplo: aumento del valor de la inversión inicial, reducción de la cifra estimada de ingresos, incremento de los gastos operativos.

## 1.7 Marco Legal.

### 1.7.1 Tipos de Empresas.

En esta etapa es importante conocer las diversas figuras societarias existentes en nuestro país para poder tomar una decisión acertada respecto del tipo de Empresa a constituir, determinación que finalmente dependerá de la estrategia de negocios del emprendedor, de la dimensión de los aportes de capital, del perfil del inversionista, etc.

- Persona Natural

Se denomina así a cualquier individuo que cuenta con la capacidad de ejercer o participar en actividades jurídicas.

En el ámbito de la Creación de Empresas, una Persona Natural puede realizar actividades comerciales bajo la figura de:

#### Empresa Unipersonal o Individual

Se refiere a la entidad formada por el capital, y dedicada a cualquier actividad industrial y/o comercial y que no está organizada como una persona jurídica. El empresario opera con su RUT personal y responde ilimitadamente sobre los compromisos adquiridos por el negocio, es decir, incluso con sus bienes particulares.

- Persona Jurídica

Se refiere a un ente ficticio, creado por la ley, que posee facultades para ejercer derechos y cumplir obligaciones. Posee, además, un RUT que la identifica como única, independiente de sus miembros.

La Persona Jurídica puede ser formada por una o más personas naturales o jurídicas estando facultadas para realizar actividades con fines de lucro.

a) Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)

Corresponde a una persona jurídica con patrimonio propio distinto del titular y con carácter comercial. Se diferencia de la Empresa Unipersonal principalmente por dos aspectos: el primero, es que, al ser persona jurídica, opera con un RUT distinto y, en segundo término, la responsabilidad se torna limitada, es decir, el propietario sólo responde con sus bienes personales hasta el aporte de capital efectuado a la Empresa, y la Empresa responde con todos sus bienes.

b) Sociedad Anónima (S.A.)

La Sociedad Anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo en común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables. Las Sociedades Anónimas pueden ser de dos clases: Abiertas o Cerradas

- Abiertas: Aquellas que hacen oferta pública de sus acciones en conformidad a la Ley de Mercado de Valores; tienen 500 o más accionistas o bien, las que, a lo menos, el 10% de su capital suscrito pertenece a un mínimo de cien accionistas. Estas Sociedades quedarán sometidas a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros, y deberán inscribirse en el Registro Nacional de Valores teniendo cuidado de observar las disposiciones legales especiales que les sean aplicables.
- Cerradas: Aquellas no comprendidas en la definición de "Abiertas", sin perjuicio de que voluntariamente puedan sujetarse a las normas que rigen a las Sociedades Anónimas Abiertas.

En este tipo de Sociedades, ya sean Abiertas o Cerradas prima el capital, independiente de quien lo aporte, por eso se denominan "Anónimas". Es aconsejable crear una Sociedad Anónima cuando se planea incorporar inversionistas.

c) Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.)

Los socios pueden ser nacionales o extranjeros, personas natural o jurídica, sin que su número pueda ser inferior a dos ni superior a cincuenta.

No se exige un mínimo de capital y, aunque presenta similitudes con las Sociedades Anónimas, especialmente en la responsabilidad limitada de sus miembros, se diferencia de aquéllas en aspectos tan importantes como en que las cuotas de participación de sus miembros en la Sociedad no están incorporadas en documento alguno ni son libremente transmisibles, es decir, no corresponde a acciones libremente transables.

Sus actividades no están sometidas a ningún control específico por parte de los organismos gubernamentales.

En las Sociedades de Responsabilidad Limitada prima el elemento personal por sobre el aporte de capital.

d) Sociedad Colectiva.

En las Sociedades Colectivas los socios intervienen directamente en la gestión y responden personal e ilimitadamente de las deudas de la Sociedad, es decir, las personas que la conforman deberán responder, solidariamente, incluso con sus bienes personales sobre los compromisos sociales. Este tipo de Sociedad no tiene limitaciones en cuanto al número y la nacionalidad de sus socios.

e) Sociedad Comanditaria.

Este tipo de Sociedad presenta coexistencia de sus participantes pudiendo ser Socios Administradores o Generales que responden ilimitadamente de las deudas sociales y participan en la gestión de la Sociedad, junto con Socios Comanditarios que no participan en la gestión y cuya responsabilidad se limita al capital aportado. Si el capital aportado por estos últimos está representado en acciones, la Sociedad adquirirá la forma de “Comanditaria por Acciones”.

### 1.7.2 Aspectos Laborales y Previsionales.

Toda empresa que comienza sus actividades requerirá de la contratación de empleados y trabajadores, por lo tanto, es indispensable estar en conocimiento de las condiciones bajo las cuales se realizarán estos contratos laborales.

El Código del Trabajo establece y puntualiza los diversos tipos de contratos, sus salarios mínimos, pagos previsionales y condiciones que la Empresa deberá cumplir a la hora de contratar personal. Es fundamental, por tanto, el conocimiento de la Ley que lo regula para evitar litigios laborales posteriores. Dicha información está disponible en las oficinas de la Dirección del Trabajo o bien directamente en página web.<sup>10</sup>

- Afiliación AFP<sup>11</sup>

Contempla el descuento del 10% del Sueldo Bruto que se destina íntegro a la Cuenta de Capitalización Individual que financiará la jubilación, más un 2,3% aprox. que contempla un Seguro de Invalidez y Sobrevivencia y la comisión de la AFP. En resumen, el descuento total mínimo que se debe realizar es, aproximadamente, de un 12,3% del sueldo bruto y será pagado directamente por el empleador a la AFP. La afiliación es un trámite que debe realizar el empleado en forma independiente, el cual optará por la AFP de su preferencia. Ésta, a su vez, enviará una carta a la Empresa (empleador) informando el monto que deberá pagar, el cual ha sido pactado previamente por el empleado.

- Fonasa o Isapre.

El descuento obligatorio para salud corresponde a un 7% del sueldo bruto, sin perjuicio de que el empleado haya pactado previamente con la institución un descuento mayor. Este monto deberá ser declarado y cancelado mensualmente por la Empresa (empleador) a Fonasa o Isapre elegida por el empleado. La afiliación de salud, al igual que la previsional, es de responsabilidad del empleado, el cual deberá optar por Fonasa o la Isapre de su preferencia.

---

<sup>10</sup> Página web Dirección del trabajo [www.dt.gob.cl](http://www.dt.gob.cl)

<sup>11</sup> Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) son sociedades anónimas que tienen por objetivo administrar un fondo de pensiones y otorgar a sus afiliados las prestaciones que establece la ley.

- Caja de Compensación.

Corresponde a una persona jurídica, sin fines de lucro, cuya función principal es actuar como cooperadora del Estado en el ámbito de seguridad social, canalizando y administrando los fondos correspondientes a Asignaciones Familiares, Licencias Médicas, Subsidio de Cesantía, Pre y Post Natal y en algunos casos, ahorro y crédito de sus beneficiarios. Actualmente -en Chile- existen cinco Cajas de Compensación sometidas a la fiscalización de la Superintendencia de Seguridad Social, la Contraloría General de la República y la Superintendencia de Valores y Seguros.

La afiliación por parte de una Empresa es voluntaria y no implica ningún costo para ella ni para el trabajador (salvo que se comprometa a algún tipo de crédito o ahorro).

- AFC: Seguro de Cesantía.

La Administradora de Fondo de Cesantía de Chile (AFC), es el administrador del Seguro de Cesantía (Ley 19728 de 2001). La AFC está encargada de recaudar, administrar, actualizar e invertir los fondos de cesantía (Fondo de cesantía integrado por la cuenta individual por cesantía y el Fondo de Cesantía Solidario), y a pagar los beneficios que corresponden. También promueve y educa en el ahorro y la inversión financiera a sus afiliados.

El seguro de cesantía contempla un financiamiento compartido: aportan trabajador, empleador y Estado. La cotización mensual depende del tipo de contrato del afiliado.

- Mutuales de Seguridad.

Las Mutuales de Seguridad de accidentes, son las instituciones privadas sin fines de lucro, encargadas de las acciones de prevención de riesgos y de los servicios y tratamientos de los accidentes de prevención de riesgos y de los servicios y tratamiento de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Creadas por la Ley 16.744 sobre Accidentes de Trabajo y enfermedades profesionales del 01 de febrero de 1968.

En Chile existen las siguientes mutualidades. Instituto de Seguridad del Trabajo (IST), Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), Mutual de Seguridad y el Instituto de Seguridad Laboral (ISL).



### 1.7.3 Aspectos Legales

Se describen aquellos aspectos legales que regularán el funcionamiento de nuestra empresa, como son: el Plan regulador comunal, las ordenanzas municipales, la Ley de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (16.744) y por último la reforma tributaria.

- Plan Regulador Comunal

Se entenderá por Planificación Urbana Comunal aquella que promueve el desarrollo armónico del territorio comunal, en especial de sus centros poblados, en concordancia con las metas regionales de desarrollo económico-social.

La planificación urbana comunal se realizará por medio del Plan Regulador Comunal.

El Plan Regulador es un instrumento constituido por un conjunto de normas sobre adecuadas condiciones de higiene y seguridad en los edificios y espacios urbanos, y de comodidad en la relación funcional entre las zonas habitacionales, de trabajo, equipamiento y esparcimiento.

Sus disposiciones se refieren al uso del suelo o zonificación, localización del equipamiento comunitario, estacionamiento, jerarquización de la estructura vial, fijación de límites urbanos, densidades y determinación de prioridades en la urbanización de terrenos para la expansión de la ciudad, en función de la factibilidad de ampliar o dotar de redes sanitarias y energéticas, y demás aspectos urbanísticos. (Art.41. Ley N°21.074 General de urbanismo y construcciones).

El Plan Regulador Comunal estará compuesto de:

- a) Una Memoria explicativa, que contendrá los antecedentes socio-económicos; los relativos a crecimiento demográfico, desarrollo industrial y demás antecedentes técnicos que sirvieron de base a las proposiciones, y los objetivos, metas y prioridades de las obras básicas proyectadas;
- b) Un estudio de factibilidad para ampliar o dotar de agua potable y alcantarillado, en relación con el crecimiento urbano proyectado, estudio que requerirá consulta previa al Servicio Sanitario correspondiente de la Región;
- c) Una Ordenanza Local que contendrá las disposiciones reglamentarias pertinentes, y
- d) Los planos, que expresan gráficamente las disposiciones sobre uso de suelo, zonificación, equipamiento, relaciones viales, límite urbano, áreas prioritarias de desarrollo urbano, etc. Para los efectos de su aprobación, modificación y aplicación, estos documentos constituyen un solo cuerpo legal. (Art.42. Ley N° 21.074 General de urbanismo y construcciones del 2018.)

- Ordenanzas Municipales

Las ordenanzas son resoluciones, dentro del marco normativo regulatorio, que dicta el Alcalde con acuerdo del Concejo Municipal, y se caracterizan por ser normas generales y obligatorias aplicables a la comunidad y validas solamente dentro del territorio de la comuna.

Las resoluciones que adopten las municipalidades se denominarán ordenanzas, reglamentos municipales, decretos alcaldicios o instrucciones. Las ordenanzas serán normas generales y obligatorias aplicables a la comunidad. En ellas podrán establecerse multas para los infractores, cuyo monto no excederá de cinco unidades tributarias mensuales, las que serán aplicadas por los juzgados de policía local correspondientes. (Art.12. Ley N°18.695, Orgánica constitucional de Municipalidades)

Todas estas resoluciones estarán a disposición del público y deberán ser publicadas en los sistemas electrónicos o digitales de que disponga la municipalidad.

Inicio de actividades de nuevas empresas.

Esta ley busca agilizar los trámites y procesos administrativos, que implica la iniciación de actividades para el funcionamiento de nuevas empresas.

Algunos del trámite que establece son los siguientes:

- a) Reducción del costo y tiempo de constitución de empresa como persona jurídica, al disminuir los costos de publicación en el Diario Oficial y facilitar el trámite mismo de publicación.
- b) Reducción del tiempo de espera para el timbraje de documentos tributarios en el SII, al optar por facturación electrónica y/o prescindir de la verificación de actividades en terreno previo al timbraje.
- c) Reducción del tiempo de espera a nivel municipal frente a la solicitud de una patente municipal.

(Ley 20.494 Que agiliza los trámites para el inicio de actividades de nuevas empresas)

- Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales.

Es un Seguro Social obligatorio contra los Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Siendo los objetivos de la Ley prevenir, otorgar atención médica, otorgar prestaciones económicas, rehabilitar y reeducar.

Las contingencias cubiertas por esta ley son: Accidentes del trabajo, Accidentes de trayecto y las Enfermedades profesionales.

En cuanto a prestaciones que otorga, estas son: Prestaciones médicas, prestaciones económicas y asesoría en prevención de riesgos. (Seguridad industrial, higiene industrial, medicina del trabajo y capacitación).

Obligaciones en la Prevención de Riesgos.

- a) Obligaciones del estado: (Supervigilancia y fiscalización, Prescribir todas las medidas de higiene y seguridad)
- b) Obligaciones de los organismos administradores: (Prescribir todas las medidas de higiene y seguridad, aplicar variación de cotizaciones adicional y realizar actividades permanentes de prevención de riesgos, las empresas con administraciones delegadas).
- c) Obligaciones de las empresas:( Implantar las medidas de prevención, establecer y mantener al día un reglamento interno de higiene y seguridad y proporcionar gratuitamente a los trabajadores equipos e implementos de protección necesarios).
- d) Obligación de informar (ODI): Los empleadores tienen la obligación de informar oportuna y convenientemente a todos sus trabajadores acerca de los riesgos que entrañan sus labores, de las medidas preventivas y de los métodos de trabajo correctos. Los riesgos son los inherentes a la actividad de cada empresa.
- e) Obligaciones de los trabajadores: (Cumplir con las normas e instrucciones, usar elementos de protección personal y acudir a exámenes médicos de control).

(Ley 16.744, Establece normas sobre Accidente de Trabajo y Enfermedades Profesionales)

- Reforma Tributaria

Tiene los siguientes objetivos:

- a) Aumentar la carga tributaria en 3% del PIB, para financiar con ingresos permanentes gastos permanentes.
- b) Avanzar en equidad tributaria mejorando la distribución del ingreso.
- c) Introducir nuevos y más eficientes incentivos de ahorro a la inversión.
- d) Impulsar medidas para disminuir la evasión y elusión.

Entre sus principales cambios destaca:

- Creación de nuevos regímenes de renta: Sistema semi integrado y sistema de renta atribuida
- Beneficios para las micro, pequeñas y medianas empresas: Postergación del pago del IVA y Sistema de Tributación Simplificada 14 ter.
- IVA en materia inmobiliaria
- Norma Anti elusión

(La Ley 20.780 de la Reforma Tributaria septiembre de 2014, y la Ley 20.899 de Simplificaciones de la Reforma Tributaria febrero de 2016.)

## 2. Análisis Estratégico.

### 2.1 Identificación de la Industria

El presente proyecto se inserta en la industria del calzado, motivo por el cual se analizará su historial, comportamiento y proyecciones.

#### Historia del Calzado.

El calzado viene como una necesidad que acompaña al hombre desde los principios de la propia historia. Sus orígenes inician de forma conjunta con la evolución de la humanidad.

Es así como en el periodo del paleolítico, fue necesario cubrir sus pies para poder protegerlos y mejorar su resistencia a los distintos tipos de ambientes. Ese fue el momento exacto donde la protección se instaló en la historia y prosiguió hasta nuestros días. Por su parte el rey Luis XIV puso de moda los zapatos de tacón para disimular su baja estatura.

Su principal impulso surgió tras la revolución industrial en el siglo XVIII, que impulsó a la creación y renovación de maquinarias de mayor y renovada tecnología. Pero no fue hasta el 1850, cuando la innovación más grande del calzado lo realiza Isaac Merrit Singer, creador de las primeras máquinas a pedal, las cuales impactaron directamente en la reducción de tiempo de costura. A partir de ese momento las mejoras, así como la oferta e innovación en la industria. El objetivo era la búsqueda de mayor comodidad, dando paso a las sandalias de tiras enlazadas y también a los escaarpines muy estrechos.

Para el siglo XIX el desarrollo industrial siguió inyectando vitalidad a la industria, nuevas formas de hacer zapatos y nuevos diseños fueron los grandes hitos, para dar paso a los muy conocidos botines, las polainas y cubre calzados.

- Nacimiento del Oxford<sup>12</sup>

Diseño clásico, bastante popular y simple en su forma, lo cual le daba un toque extra de elegancia. Eran hechos de cuero, contaban con cordones y en la mayoría de veces de estilo plano, pero con detalles que resaltan. Este modelo ha trascendido en la historia, acompañando a los trajes y demás prendas de vestir varonil, sufriendo variaciones de la moda, pero estando presente como alternativa.

---

<sup>12</sup> Un zapato Oxford es un estilo del zapato elegante de cuero.

- Siglo XX y la globalización

Para comienzos y mediados del siglo xx, el mandar hacer calzados a los artesanos era un medio de distinción social, además este siglo fue por excelencia el siglo del calzado femenino como consecuencia del empuje y el cambio de roles que comenzaban a tener. Los zapatos creados para ese periodo fueron muy diversos, muy creativos y en su mayoría eran construidos a pedido, pero se vuelve a los zapatos simples y planos producto de las guerras por dominio territorial en gran parte de Europa.

El desarrollo económico global ha repercutido en todas las áreas, y la del calzado no ha sido la excepción. Si bien la fabricación nacional se ha mantenido activa, los grandes productores mundiales han ido acaparando una mayor cuota de mercado, tal es el caso de la oferta asiática, que han invadido el mundo con sus bajos costos productivos como China, y han implementados métodos de reducción de inventarios, como el tan famoso “*just in time*” aplicable a la industria de autos. En el caso de China, producen para todo el mundo, no hay una sola industria que no esté en competencia con el “gigante asiático”. En la industria manufacturera, más específicamente la del calzado, China cuenta con una participación del 74% a nivel mundial, teniendo todo tipo de productos, como, por ejemplo: Zapatos de cuero, sintéticos, zapatillas, sandalias y botines, entre otros.

- Industria Nacional

En lo que respecta al mercado nacional, China es el principal proveedor de calzados con 80,35% de la demanda nacional. Por otra parte, la producción nacional se ha visto reducida en no más del 10%.

Industria que deriva del sector de manufactura, a su vez de:

- La preparación, el curtido y acabado del cuero, acabados de artículos de marroquinería; preparación y teñido de pieles.
- Fabricación de calzado.

El calzado nacional estuvo siempre influenciado por las tendencias europeas, como la moda francesa e italiana. En los años 90's Chile firma, entre otras alianzas, el tratado de libre comercio con Estados Unidos, provocando un alza en la exportación nacional. Siendo el cobre el gran producto exportado del país, de hecho, es la variable determinante para el desarrollo del país. Sin embargo, las importaciones se han tomado el mercado nacional por medio de productos finalizados.

El número de empresas de calzado está contabilizado en 1.492 –datos SII- a lo largo del territorio nacional, siendo firmas como: Guante; Hush Puppies; Cardinale y Forus, las empresas con mayor participación de mercado.

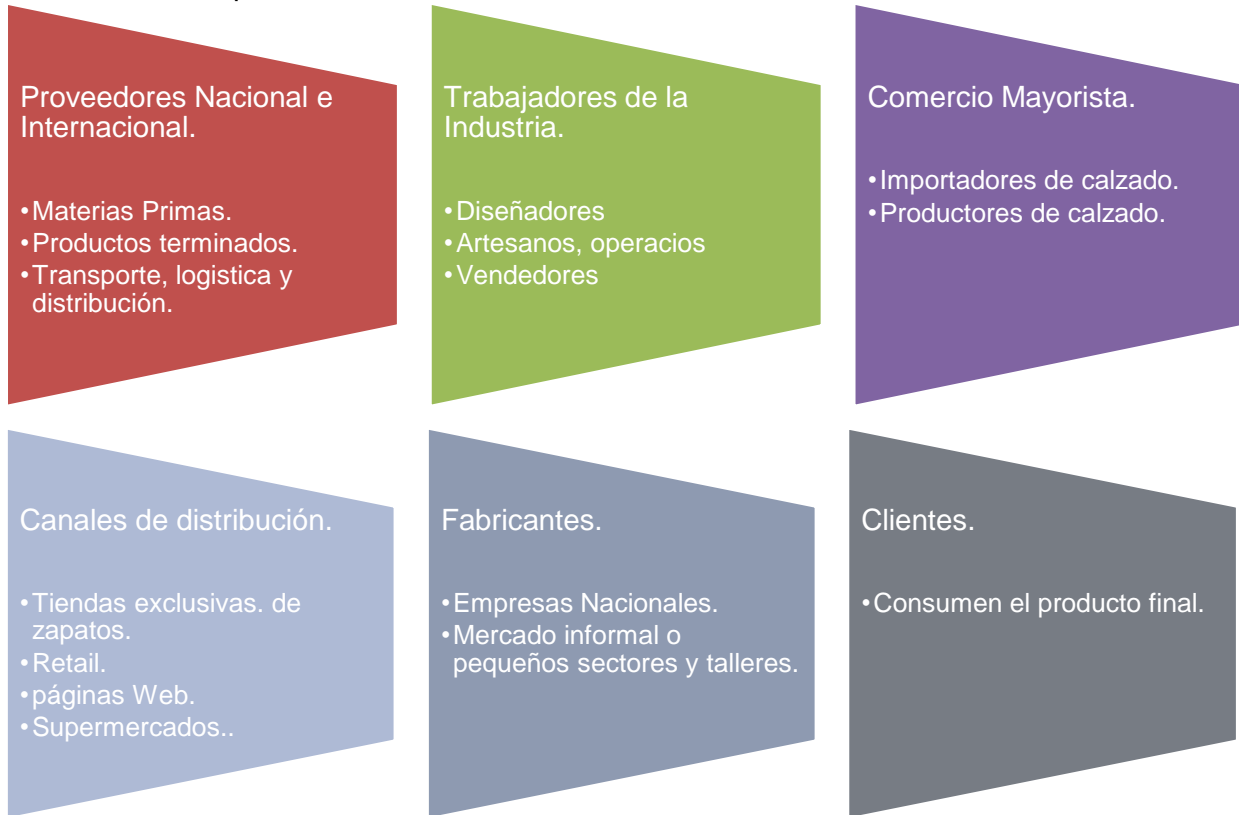
En cuanto a la variación de la industria, ésta se ha incrementado que de manera constante en un 10% anual, dicha cifra se evalúa entre los años 2007-2017. Este incremento ha sido provocado por el nacimiento de nuevos fabricantes nacionales, que con nuevos diferenciadores han ido haciendo más atractiva la oferta y de paso han reactivado la industria.

Por otra parte, la venta de calzados ha llegado a 143 millones de pares anuales, según datos de la Cámara de Comercio, la cual se ha visto incrementada por el público que representa nichos específicos.

- Acuerdos más recientes

Actualmente Chile mantiene dos acuerdos comerciales de dispar impacto en la industria del calzado. Con México cerró un pacto comercial para la expansión de mercado en el país norteamericano, dicho acuerdo apunta a un crecimiento en el sector de la manufacturera del 15% estimado. Por otra parte, sus acuerdos han sido establecidos con Vietnam, país que pagaba el 6% de costo arancelario, habiendo sido reducido a un costo cero. Todo ello sin considerar las fluctuaciones que atraviesa la economía mundial con real ruido en el mercado nacional, como lo son las alzas arancelarias.

## Ilustración 1 Componente de la industria Nacional



Fuente: Elaboración propia.



## 2.2 Análisis de la Industria.

### Ilustración 2 Análisis Pestal



#### Factores Políticos.

- Actualmente Chile está bajo el mandato de un conglomerado político que es pro- empresa, por lo que ese estado es beneficioso para los actuales y nuevos proyectos.
- El país no tiene grandes repercusiones en el mundo, por lo que muchos acuerdos son realizados de manera estratégica pensando en el activo del cobre.
- Los grandes acuerdos arancelarios con China benefician a las importaciones, en el caso del calzado, los productos finales son los de mayor importación.



#### Factores Económicos.

- El PIB nacional se estima en 5,1% interanual para el mes de Julio.
- El ciclo económico del calzado está marcado por 2 estaciones del año: primavera-verano y Otoño-Invierno.
- La Economía en escala de los grandes fabricantes, se ha implantado en gran parte de las industrias multinacionales.



#### Factores Socio-Culturales.

- La población ha aumentado el consumo de calzado llegando a 6 pares per cápita.
- La industria nacional ha recibido una mayor acogida, generando un crecimiento de la industria.
- El producto sintético, como zapatillas deportivas han aumentado su producción.



#### Factores Tecnológicos

- la industria del calzado no ha sufrido de cambios significativamente drásticos en el corto o medio plazo.
- La especialización de mano de obra, así como los procesos mantienen un nivel medio de dificultad, sin variaciones determinantes.



#### Factores Ambientales

- Los factores ambientales y ecológicos sobre la industria no tiene restricciones específicas. sin embargo existen mejoras y mas conciencia sobre el aporte de "huella carbono" a nivel mundial, esperando procesamientos más limpios con el menor impacto negativo en cuanto al ecosistema se refiere
- INESCOP ayuda mantener los criterios ecologicos en todas las áreas que intervengan directamente con el sistema.



#### Factores Legales

- Se deben realizar todos los tramites para la constitucion legal y inicio actividades de empresa , Chile cuenta con entidades que facilitan estos tramites, como empresa en un dia y la Ley 20.494. que agiliza los tramites para el inicio de actividades de la empresa.
- En los aspectos tributarios, la identidad que supervisa es el Servicio de impuesto internos, se deben cumplir con la Ley 825. Sobre el Impuesto a la ventas y servicios, Ley 824. Sobre impuesto a la Renta y la Ley 20.780. De la Reforma Tributaria.
- Para la edificación de la fabrica, se realiza a través del plan regulador comunal.
- Código del trabajo y Ley de 16.744, Accidente de Trabajo y Enfermedades Laborales.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 3 Análisis FODA

F.O.D.A	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto precio en los productos, al ser 100% de cuero, los costos de fabricación son más elevados, impactando al precio final del producto.</li> <li>• Falta de experiencia como estructura organizacional.</li> <li>• No contar con mucha capacidad para realizar promociones y publicidad, en un lanzamiento de un nuevo producto.</li> <li>• Sin experiencia en la industria del calzado.</li> <li>• Problemas en la capacidad de producción del calzado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta calidad total del producto.</li> <li>• Producto diferenciado y artesanal, entregar un diseño hecho a mano con la asistencia de máquinas específicas, permitiendo diferenciarse con otras marcas.</li> <li>• Entregar un calzado que cuente con tallas más grande.</li> <li>• Servicio de postventa, garantizado, permitiendo la fidelización de nuestros clientes.</li> <li>• Economía de escala.</li> <li>• Personal capacitado.</li> </ul>
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un nuevo local comercial, en la misma ubicación y con similares productos.</li> <li>• Riesgos de Importaciones calzados de calidad.</li> <li>• Poco poder de negociación con los proveedores, considerando que los insumos deben ser de alta calidad.</li> <li>• Al ser una empresa nueva en el mercado, no cuenta con clientes, existiendo la posibilidad que no logren confiar en los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en el segmento de zapatos exclusivos.</li> <li>• Crecimiento del calzado nacional en ventas.</li> <li>• Al ser una marca más exclusiva los clientes están dispuestos a pagar por ella.</li> <li>• El cliente valora la calidad y comodidad del zapato.</li> <li>• Que el calzado logre ser percibida por el cliente, como un producto diferenciado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1 Modelo 5 fuerzas de Porter.

Rivalidad entre la Competencia: Alta.

- Cantidad de competidores: Los competidores se estiman en un 90% de importaciones y un 10% de producto nacional. China es el país con mayor cantidad de productos en el país con un 82% de participación en el mercado. En lo que respecta a la competencia nacional, las firmas más establecidas en el mercado son: Forus, Guante, Cardinale y Calzados Gino; las cuales cuentan con la mayor participación de mercado en relación al 10% del total nacional.
- Nivel de crecimiento del sector industrial: Datos de Fedecal<sup>13</sup> han estimado un crecimiento constante del 10% anual del sector industrial, influenciado principalmente por el mayor consumo de calzado. Dicha tendencia se ha visto incrementada, además, por el nuevo surgimiento de fabricantes nacionales de calzado.
- Productos estandarizados/diferenciados: En el caso del producto importado, más específicamente los de procedencia asiática se han caracterizado por dos aspectos puntuales:
  - a) bajos costos.
  - b) estandarización de modelos.

Por otra parte, la producción naciente nacional ha generado una mayor influencia en las tendencias, tratando de abarcar una mayor participación de mercado por medio de la diferenciación del producto, atacando a nichos específicos.

Barreras de Entrada: Media.

- Capital: La inversión inicial está determinada por la producción requerida, importación de materias primas, expansión del mercado, maquinarias, entre otras variables. Sin embargo, se estima un costo aproximado de 32 millones de pesos para de una producción inicial de 63 pares semanales.
- Posicionamiento de marcas: China ha invadido el mundo con la fabricación de distintas marcas, sin embargo, al tratarse de diseños estandarizados, no hay un posicionamiento de una marca establecida. A nivel nacional, las marcas más reconocidas corresponden a Guante, Hush Puppies, Cardinale y 16 horas. Por otra parte, hay sectores específicos de calzados como lo son el Barrio Victoria y el Barrio Italia.

---

<sup>13</sup> FEDECCAL FG. Es la Cámara de Industriales del Cuero, Calzado y Afines Federación Gremial.

- Economías de escala: La producción asiática y las grandes firmas nacionales han podido reducir sus costos al mínimo, lo que hace riesgoso competir con esta variable, ya que hay empresas con porcentajes significativos de distribución de calzado.
- Curva de aprendizaje: El rubro requiere de especificaciones técnicas y aspectos legales propios de la industria; conocer de proveedores de materia prima, combinaciones de hilo, de cuero, de hormas resultan de la experiencia de estar en la industria.
- Tecnología: La tecnología no avanza demasiado en este rubro, solo sufre variaciones de menor escala.
- Subsidios gubernamentales: Al contar con una importación significativa, lo que realmente repercute en esta área son las variaciones de costos arancelarios.

Barrea de salida: Bajo.

- Activos especializados y/o costos: Se requiere de maquinarias actualizadas para estar a la par con la competencia, los costos asociados no suelen ser altos al momento de retirarse.
- Restricción gubernamental: No hay ningún tipo de restricción en la decisión de cerrar el negocio por factores de malos cálculos u otros factores.

Poder de negociación Clientes: Medio.

- Concentración demográfica: El consumidor final está pensado en las categorías de ABC1
- Manejo de información: El porcentaje de consumidores especialistas en la industria o en los productos es muy bajo, su toma decisonal está muy basada en el reconocimiento de la marca, la experiencia con esta, los gustos y preferencias.
- Productos estandarizados: La industria en cuanto a importaciones se refiere, cuenta con un grado mayor de estandarización. Sin embargo, la fabricación nacional ha ido generando nuevos diseños con la finalidad de poder darle diferenciación a los nuevos productos.

Poder de negociación Proveedores: Medio.

- Cantidad de proveedores: Los proveedores necesarios están determinados por las curtiembres, la maquinaria e insumos. Para cada producto hay una oferta limitada de proveedores.
- Proveedores sustitutos: Los productos sustitutos podrían impactar negativamente en la calidad del producto, es porque ello que la industria se divide del tipo de material utilizado, tales como: cuero, capellada y sintético.
- Relevancia de la industria: La maquinaria utilizada es dirigida a la industria del calzado y a un tipo de calzado, en otras palabras, no hay punto de comparación entre los fabricantes de zapatos de uso diario con botines de seguridad. En ese contexto, la relevancia que tienen los grandes y pequeños fabricantes de calzado cotidiano es bastante alta.
- Productos especializados/estandarizados: Los productos finales cuentan con características que los diferencian de la competencia, los procesos suelen contar con un grado de similitud alto, y considerando que los insumos requeridos servirán en casi todos los estilos del mercado, la estandarización sería mucho más exitosa en esta industria.

Productos sustitutos: Medio.

- Identificación y distinción: Se identifican tres grupos: Productos como Zapatillas o zapatos de un material más económico principalmente, Zapatillas como Nike, Adidas y converse suelen contar con diseños renovados, y originales. Hay marcas a su vez, que bajan los estándares de calidad. En el caso de zapatos, son productos genéricos, sin mucha variación y diversidad.
- Precio/calidad: En el caso de las zapatillas con marcas dominantes (Nike, Adidas, converse), el precio varía entre \$50.000 - \$90.000, y la calidad del producto es alta. Las zapatillas de menor precio, no cuentan con procesos de calidad rigurosos, por lo que la experiencia del consumidor tiene un margen más extenso entre lo bueno o malo del producto.  
Finalmente, los zapatos sintéticos, al ser de una duración más corta, tiene precios más bajos.
- Participación de mercado: Las marcas de zapatillas mencionadas tienen una participación de mercado muy significativa en su público específico, más no es el caso como producto sustituto. Lo mismo pasa con las zapatillas de bajo costo. El caso de los zapatos sintéticos, si tiene una participación de mercado alto con la táctica de bajos precios.

Ilustración 4 Esquema las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 5 Modelo de Negocio (CANVAS)

Socios clave	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hornital, su método de confidencialidad de modelos de hormas nos permite una ventaja ante la copia del modelo.</li> <li>Arrendatario local de venta y taller de fabricación.</li> <li>Curtiembres.</li> <li>Diseñadores.</li> <li>Financiamiento Bancario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controles en los procesos de fabricación</li> <li>Estar informado de la moda actual del calzado</li> <li>Capacitación a los vendedores en los procesos de fabricación del calzado, permitiendo entregar asesorías a los clientes.</li> <li>Selección de las mejoras materias primas, logrando el perfeccionamiento en el calzado.</li> <li>Actualización de página web y base de datos de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar una alternativa de estilo en la industria del calzado, entre lo formal e informal.</li> <li>Tallas de calzado con series más grandes.</li> <li>Un calzado fabricado semi artesal con asistencia de maquinarias y artesanos calificados.</li> <li>Modelos de calidad, vanguardista, logrando una mayor comodidad, a través de sus rigurosos procesos de fabricación, sin perder la elegancia,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación directa con el cliente en la tienda comercial, a través de la atención que brindaran los vendedores capacitados, asesorando, con valores humanos y con un trato cordial al cliente, además de explicar los procesos de fabricación y materias primas del calzado.</li> <li>Alta participación en redes sociales.</li> <li>Página web fácil de manejar.</li> <li>Concursos en redes sociales</li> <li>Servicio de pre y post ventas garantizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hombres con poder adquisitivos que deseen un estilo diferente, pero a la vez versátil en su zapatera.</li> <li>Hombres de tallas superiores a 45.</li> <li>Un target entre 28-45 años.</li> <li>Que vivan y trabajen en las comunas de Providencia, Vitacuras y las Condes.</li> <li>Nivel socioeconómico ABC1</li> </ul>
	<b>Recursos claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La instalación de un local de ventas en un sector estratégico. Así como infraestructura de inventario.</li> <li>Máquinas Golden Whell de triple arrastre, descarnadora digital, troqueladora digital y maquinaria Zigzag.</li> <li>Materias primas nacionales de alta calidad.</li> <li>Contar con personal con experiencia en el rubro.</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directo a través de la tienda</li> <li>Taller de fabricación</li> <li>Páginas web con plataforma 3D</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arriendo de locales.</li> <li>Activos fijos.</li> <li>Costos directos de fabricación (materias primas, insumos, mano de obra, etc.)</li> <li>Marketing.</li> <li>Sueldos y Comisiones,</li> <li>Gastos Administración.</li> </ul>			<b>Fuente de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso por venta de calzado.</li> <li>Circulante, cheques o tarjetas bancarias.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3 Tendencias de la Industria Nacional.

El mercado pese a los grados de incertidumbre por cambios gubernamentales y de índole mundial ha generado un aumento en las importaciones chilenas, de hecho, entre el periodo 2015-2016 hubo un aumento de pares importados con una variación del 10,47%. Además, los flujos generados alcanzaron un incremento del 3,19%. Los países con mayores importaciones fueron: China (81,27%); Vietnam (8,66%); Indonesia (3,27%) y Brasil (2,16%).

Tabla 1 Importaciones Calzados 2016 versus 2015

<b>AÑO</b>	<b>PARES</b>	<b>US\$ CIF</b>	<b>PPP</b>	<b>Cantidad Empresas</b>	<b>Países Origen</b>
2015	95.485.116	853.310.906	8.94	1.611	77
2016	105.478.740	880.509.875	8.35	1.333	79
Variación	9.993.624	27.198.969	-0.59	-278	2
% variac.	10,47	3.19	-6.59	-17,26	2.60

Fuente: Comex-Fedeccal.

El siguiente cuadro muestra las variaciones que se han producido en exportaciones. Donde si bien ha habido un aumento de 3,09% de pares exportados con relación al periodo anterior, también se ha reducido el número de empresas exportadoras de cuero o regenerado, por lo que, como efecto se da la caída del precio promedio par. De los 48 exportadores se destacan a Guante y Gacel; Forus S.A.; Colloky y Skechers.

Tabla 2 Comparativo de Calzado 2016 versus 2015

<b>AÑO</b>	<b>PARES</b>	<b>US\$ FOB</b>	<b>PPP</b>	<b>Cantidad Empresas</b>	<b>Países Destino</b>
2015	299.569	6.233.402	20,81	63	28
2016	308.840	5.931.294	19,21	48	28
Variación	9.271	-302.108	-1,6	-15	0
% variac.	3,09	-4,85	-7,7	-23.81	0

Fuente: Comex-Fedeccal.



### 2.3.1 Precios promedio de la industria del calzado.

El siguiente cuadro muestra las separaciones que considera inicialmente FEDECCAL para las importaciones nacionales. Las cuales se dividen en capellada de cuero, teniendo un costo promedio por par (PPP) superior a las importaciones de capellada de caucho o plástico.

Tabla 3 Material de Producción

<b>Material</b>	<b>Pares</b>	<b>Dólares</b>	<b>PPP</b>
<b>Capellada de Cuero</b>	3.961.435	57.774.811	14,58
<b>Capellada de Caucho o plástico</b>	435.040	46.80.504	10,76
<b>TOTAL</b>	4.396.475	62.455.315	14,21

Fuente: Comex-Fedeccal.

En el informe de estadísticas para las importaciones nacionales y sus respectivos códigos arancelarios, se desprenden las siguientes categorías:

Tabla 4 Descripción de Códigos Arancelarios

<b>ARANCEL</b>	<b>COMPOSICIÓN DE CALZADO</b>
<b>6401</b>	Calzado impermeable con suela, la parte superior de caucho o plástico. Sin ningún tipo de costura, remache, tornillos u otra unión distinta al material principal.
<b>6402</b>	Calzados con suela, y parte superior de caucho y plástico.
<b>6403 (calzado de deporte)</b>	Calzados con suela de caucho, plástico, de cuero o regenerado y parte superior de cuero natural.
<b>6404 (calzado de deporte)</b>	Calzados con suela de caucho, plástico cuero natural o regenerado, parte superior de materia textil.
<b>6405 (calzado de deporte)</b>	Otro tipo de calzado.

Fuente: Comex-Fedeccal.

Así mismo, se presentan los porcentajes de pares y precios, categorizados por los códigos arancelarios:

Tabla 5 Códigos Arancelarios

ARANCEL	PARES	%PARES	US\$CIF	%US\$CIF	PPP
6401	1.364.031	1,29	10.780.961	1,22	7,90
6402	44.463.380	42,15	256.137.530	29,09	5,76
6403	20.661.571	19,59	363.730.396	41,31	17,60
6404	43.933.973	33,12	238.819.337	27,12	6,84
6405	4.055.785	3,85	11.041.651	1,25	2,72
<b>TOTAL</b>	105.478.740	100	880.509.875	100	8,35

Fuente: Comex-Fedeccal.

## 2.4 Resumen y Conclusiones del Análisis Estratégico.

El presente informe, fue impulsado por la detección de una oportunidad de negocio a partir de la necesidad insatisfecha en un segmento determinado –AB, C1 y C2 - de la industria del calzado. Para esto, se estableció evaluar la factibilidad de una nueva marca del calzado varonil, para esto se realizó diferentes tipos de análisis de la industria a fin de entender su comportamiento y variables determinantes, los cuales se presentan a continuación:

PESTAL: Este análisis permitió identificar los requerimientos necesarios para la idea de negocio en el mercado. Revisar posibles restricciones o condiciones de índole política, económica, socio-cultural, tecnológica, ambiental y legal; permitió determinar el grado de realización del proyecto, así como su puesta en marcha y formalización.

Dejando claro que la industria del calzado no cuenta con restricciones específicas, sino más bien, que tiene como escenario el libre mercado, siendo los acuerdos de libre comercio las grandes amenazas por el volumen de importación nacional.

FODA: El análisis permite dar un enfoque a los factores internos y externos, que se presenta en relación al producto, la estructura organizacional, competidores y proveedores, así determinar cómo empresa la dimensión de los obstáculos que deberán afrontar, por otra parte, identificar rápidamente los factores positivos y neutralizar o eliminar los factores negativos.

Las 5 fuerzas de Porter: Permitted un entendimiento más global sobre las características específicas de la industria, también el comportamiento de esta, los costos de entrada y salida del negocio, y el papel que juegan los proveedores y consumidores finales.

Los resultados más resaltantes fueron que la competencia con productos importados es bastante más amplia que la fabricación nacional. Por otra parte, se consideró que los productos de un precio en el rango de \$50.000-\$90.000 cuentan con una mayor aceptación por parte del consumidor bajo la lógica de precio/calidad. Finalmente, la introducción a la industria requiere de maquinarias, mano de obra y materias primas que en la sumatoria tienen un costo medio. Considerando además la economía en escala de la industria, su barrera de entrada no se hace accesible a todo fabricante potencial.

Canvas: Permitió determinar el valor agregado, así como el elemento diferenciador del producto. Además de lograr establecer potenciales alianzas estratégicas con marcas posicionadas en el mercado para la combinación de ambos productos.

En una industria muy competitiva, con gran nivel de productos importados, con pocos y grandes actores, se desarrollará el presente plan de negocios para introducir una nueva marca de calzado dirigido a un segmento específico de clientes con una propuesta de valor diferenciador, mostrando a través de un servicio superior y en algunos casos con una relación cercana al cliente, entregando diseños de vanguardia, requiriendo además, una preocupación de las tendencias por las que atraviesa la industria de la moda.

### 3. Estudio de Mercado.

#### 3.1 Análisis de la Oferta.

##### 3.1.1 Identificación y Descripción de la Oferta.

Se considera en el análisis de la oferta los competidores con características similares al producto que se insertará en el mercado de industria del calzado, estas características son: Calidad en la fabricación y las materias primas, resaltando el cuero como el principal elemento de calidad, marcas ya reconocidas en el mercado, diseños confeccionado a mano, exclusivos y elegantes.

Estos calzados se dividen en tres grupos, por un lado, están los grandes actores como la empresa Forus S.A, con un incremento de un 8,2% en las ventas en Chile, correspondiente al segundo trimestre 2017, siendo el importador más grande del país. La empresa se caracteriza por importar y comercializar diferentes marcas entre las que destacan Hush Puppies y Caterpillar.

La segunda división va dirigida a los productos nacionales, la cual refleja una recuperación en los últimos años, esto se debe al fuerte posicionamiento de la marca y su adaptación a la moda actual, ya que cuenta con la experiencia en la fabricación del calzado. Resaltan Calzados Gino S.A, Manufactura de Calzado San Miguel Ltda. (Bajo la marca Guante) y Calzados Cardinales S.A. Todos ellos están dirigidos al sector medio, o en menos medida, al medio alto.

En general, todas las empresas que fabrican en Chile y en países donde los costes de producción son menores como China, envían los diseños y materias primas a estos países para que fabriquen el calzado y luego los importan. Se observa que muchas empresas nacionales se especializan en un nicho de mercado que da respuesta y asegura un stock de manera continua, más rápida que la oferta internacional. Ningún productor nacional va abarcar todos los segmentos de calzado con una misma marca y dirigirlos a todas las clases sociales, porque existe una gran diferencia entre ellas.

Por último, se encuentran los diseñadores independientes, que han impulsado el negocio de la confección nacional, ofreciendo productos de calidad y exclusivos, donde se presentan al mercado de la industria del calzado, con firmas de diseños como un elemento estratégico y diferenciador, capaz de aumentar la competitividad de la empresa y mejorar sus posibilidades de colocación de los productos en el mercado.

Estas llamadas firmas de diseños, partieron confeccionando líneas pequeñas de zapatos, pero que hoy en día cuentan con fábricas propias y tiendas comerciales. Los diseñadores independientes compiten directamente con el calzado que se espera entregar cumpliendo con las características de un producto diferenciador y diseño propio, compitiendo con las siguientes marcas: Padre Nuestro, Sitrana, Bestias, Blasko, Osorio Opazo. Mr & Mrs y zapateria Lastarria.

Es importante mencionar un sector geográfico, el Barrio Victoria como parte de la industria del calzado, pero no se presenta como un competidor directo, si bien sus calzados están elaborados con materias primas de productos nacionales y cuenta con el mismo proceso de fabricación, resalta una gran diferencia en el diseño del calzado. Con el transcurrir del tiempo estos no han sido reinventados y a su vez no exhiben modelos vanguardistas e inspirados con la moda actual. Este sector de fabricantes de calzado cuenta con volúmenes altos de inventario, debido a que trabajan con el mismo cuero y sus colores son los clásicos, los cuales no necesitan proceso de pigmentación. Por la ubicación física del sector el producto está dirigido a la clase social media baja y sus precios para un calzado de hombre y en la línea de competencias que se busca, no superan los \$ 50.000.-

Ilustración 6 Síntesis de Competidores

Tipo de Competidores	Marcas.	Fortalezas.	Debilidades.
Grandes actores y Producto Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forus S.A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder en el posicionamiento de mercado, siendo el importador más grande.</li> <li>• Al ser un importador sus costos de fabricación son muy bajos.</li> <li>• Cuenta con variados canales de distribución a lo largo de todo el país, a través de sus tiendas propias, o en tiendas de retail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es competitivo en un nicho específico, debido que no logro diferenciarse.</li> <li>• Para mantener su liderazgo, debe contar con una alta inversión en todas sus cadenas.</li> <li>• No cuenta con un adecuado manejo de inventario, por lo tanto, deben deshacerse de los saldos de temporadas.</li> <li>• No logra cubrir un sector donde se requieren tallas más grandes</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calzados Gino S.A</li> <li>• Calzados San Miguel Ltda. (Guante).</li> <li>• Calzado Cardinale S.A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte Posicionamiento de la marca.</li> <li>• Experiencia en el Rubro del calzado.</li> <li>• Definido su nicho específico, sector medio y medio alto, con producto de calidad.</li> <li>• Se centra en las necesidades de sus clientes contando con stock, el cual no permite dejar entradas para la oferta internacional.</li> <li>• Rápida adaptación a la moda actual.</li> <li>• Costo medio de compra y costos bajos en fabricación.</li> <li>• Fabricantes nacionales.</li> <li>• Distintos canales de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No logran cubrir las necesidades de clientes específicos.</li> <li>• No entregan producto de alta calidad.</li> <li>• No logra cubrir un sector donde se requieren tallas más grandes.</li> <li>• Sus diseños permanecen en el tiempo.</li> </ul>
Diseñadores Independientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padre Nuestro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatos a medidas y personalizado.</li> <li>• Cubrir la necesidad de clientes específicos, con pares únicos e irrepetibles.</li> <li>• Gusto por la calidad y confort.</li> <li>• Fabrica propia y establecido en local comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para cubrir el calzado a medida, mayor tiempo de fabricación, de 4 a 6 semanas.</li> <li>• No cuenta con página web atractiva, se encuentra desactualizada.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitrana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web, actualizada permitiendo realizar compra por esta vía.</li> <li>• Calzados hechos a mano.</li> <li>• Líneas clásicas, calidad y confort.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con variedad en sus modelos de zapatos, son similares en los distintos diseños.</li> <li>• Poca adaptación a la moda actual.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta calidad en sus materias primas.</li> <li>• Posicionamiento y reconocimiento de la marca.</li> <li>• Alianza estratégica con el retail.</li> <li>• Nicho de mercado identificado.</li> <li>• Diseños únicos, y vanguardistas.</li> <li>• manufactura nacional.</li> <li>• Fábricas y locales comerciales propios.</li> <li>• Participación en mercados internacionales.</li> <li>• Ventas a través del sitio web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el crecimiento de sus productos, han perdido la calidad de fabrican y calzado hecho a mano.</li> <li>• No fortalecen el servicio post ventas, lo cual no permite la fidelización del cliente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blasko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en casa unos de sus modelos.</li> <li>• Confecciones y materias primas nacionales.</li> <li>• Ventas a través del sitio web.</li> <li>• Nicho específico dirigido al sector medio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee un fuerte posicionamiento de la marca.</li> <li>• No cuentas con líneas de productos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osorio Opazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en casa unos de sus modelos.</li> <li>• Confecciones y materias primas nacionales.</li> <li>• Ventas a través del sitio web.</li> <li>• Nicho específico dirigido al sector medio.</li> <li>• Trayectoria en el rubro del calzado desde año 1973.</li> <li>• Calidad y diseños vanguardistas.</li> <li>• Publicidad en redes sociales.</li> <li>• Fabrica propia y establecido en locales comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con venta a través del sitio Web.</li> <li>• Tiene local comercial ubicado en mall, pero no cuenta con la mejor ubicación para cautivar a los clientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr &amp; Mrs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecta sus diseños a distintos estilos de vidas entre múltiples pasiones como las fotografías, cine, moda.</li> <li>• Calidad y elegancia.</li> <li>• Diferentes líneas de productos.</li> <li>• Alianza estratégica con el retail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se considera una marca exclusiva, debido que realiza ventas mayoristas.</li> <li>• No cuenta con venta a través del sitio Web.</li> <li>• No posee un buen servicio de página web.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatería Lastarria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseños inspirados en el romanticismo y el arte de confeccionar un zapato a mano.</li> <li>• Cuenta con diversidad de modelos.</li> <li>• Fábrica propia y local comercial.</li> <li>• Ventas a través del sitio web.</li> <li>• Página web actualizada, entregando descripción de cada uno de los zapatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de posicionamiento de la marca, si bien cuenta con modelos vanguardista, atractiva página web y local.</li> <li>• Falta el reconocimiento del cliente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia a partir de información de páginas web.



Tabla 6 Rango de Precios Competidores

Marca	Rango de Precios
Bestias	\$69.990 - \$124.990
Cardinale	\$49.990 - \$79.990
Guante	\$59.990 - \$159.990
Sitrana	\$85.000 - \$90.000
Osorio Opazo	\$70.000 - \$ 140.000
Hush Puppies	\$46.990 - \$ 164.990
Blasko	\$55.990 - \$ 77.990
Zapatería Lastarria	\$76.990 - \$ 79.990
16 Hrs.	\$49.990 - \$ 79.990

Fuente: elaboración propia a partir de información en páginas web.

### 3.1.2 Cuantificación y/o Estimación de la Oferta Existente.

#### 3.1.2.1 Análisis Cuantitativo.

- Producción nacional.

Muy pocos talleres de calzado y marroquinería producen artículos de cuero y calzado que se diferencian con rasgos nacionales de la fuerte presencia de calzado importado, el que alcanza el 90% del consumo nacional. En virtud del alto ingreso per cápita, y por su economía abierta y sin barreras, con una población estimada de 17,5 millones de habitantes en el año 2017, Chile registra un consumo cercano a los 6 pares de calzado al año por habitante, el más alto de Latinoamérica. En el año 2017, según el último informe emitido por Fedeccal Comercio exterior cuero, calzado y componentes, Chile importó 114,4 millones de pares de calzado.

La industria curtidora chilena se mantiene en pie produciendo principalmente cuero terminado para el mercado interno del calzado, marroquinería y tapicería, y principalmente en estado wet blue para exportación. También produce cuero terminado para importadores nacionales de calzado que compran en China calzado elaborado con su propio cuero chileno. El cuero de oveja de Tierra del Fuego se exporta principalmente crudo (sin elaborar).

Existen cerca de 10 curtiembres que producen regularmente y donde laboran cerca de 600 trabajadores especializados para responder a su demanda interna y de exportación. No atienden demandas de materias primas elaboradas con sello auténticamente nacional, razón por la cual el productor de calzado, marroquinería y artesanía en cuero no tiene más alternativa que la de reprocesar cueros terminados para adaptarlos a las características propias de sus pequeñas colecciones.

- Tamaño del mercado.

En el sector del calzado nacional, según los datos proporcionados por el SII del año Comercial 2014 (correspondiente al año tributario 2015) respecto del universo de empresas nacionales de todo tamaño legalmente instaladas en Chile, las empresas que existen formalmente establecidas, del rubro cuero y calzado estaría compuesto por 1.045 empresas de todo tamaño, que proveen 17.630 puestos de trabajo. De ese total de 1.045 empresas: 23 corresponden a adobo y teñido de pieles, fabricación de artículos de piel; 72 a curtido y adobo de cueros; 462 a la fabricación de maletas, bolsos de mano y similares, artículos de talabartería y guarnicionería, y 488 son fabricantes de calzado. Sin embargo, el universo real se incrementaría a lo menos en un 25%, si agregamos las empresas informales, insertas en su actividad gremial empresarial, existen alrededor de 25 fábricas de calzados con un promedio de producción de 500 a 2.800 pares por día. Además, aproximadamente 50 pequeñas empresas que fabrican semi artesanal o con muy pocas maquinarias, un promedio de 100 a 500 pares a la semana. Adicionalmente, un sin número de micro y pequeños artesanos emergentes que fabrican a mano de 10 a 20 pares de zapatos semanalmente.

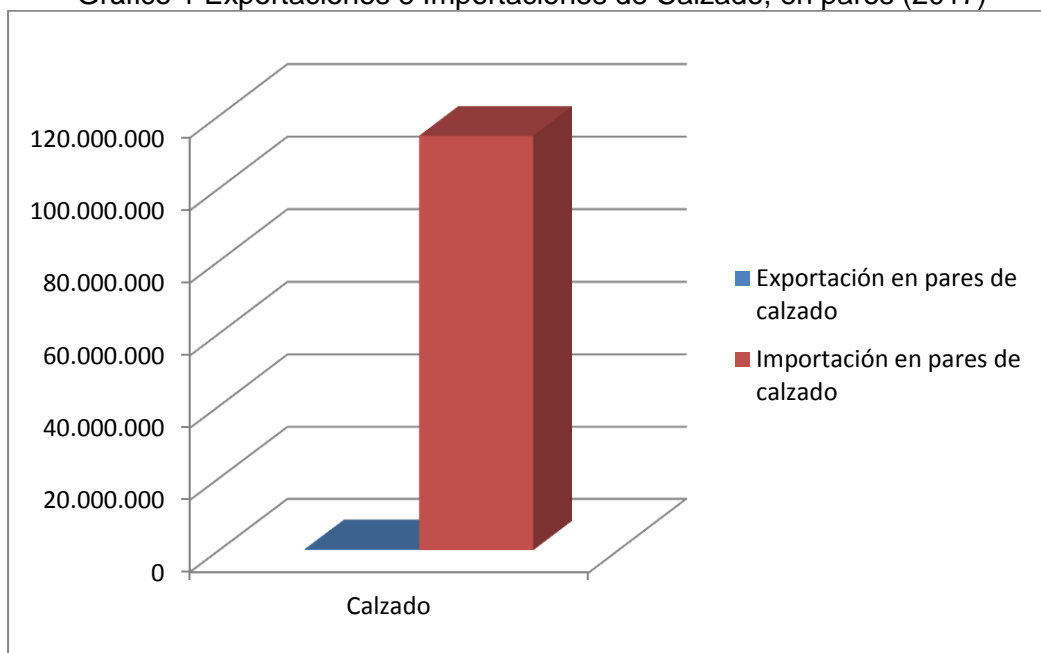
- Las ventas en el sector del calzado.

En el año 2017 las cifras de importación de calzado registradas en Chile constituyen el récord histórico en toda su historia importadora, llegando a un valor total superior a los mil millones de dólares. En dicho año 1.188 empresas importaron calzado procedente de 78 países, a un precio promedio par (PPP) de US\$ 9,02. La producción nacional alcanzó la cifra de cinco millones de pares.

- Análisis del comercio exterior.

Chile es un importador neto tanto de textil como de calzado, alrededor del 90% de la industria del calzado proviene de las importaciones. Esto se explica por el desarrollo de una industria débil, con tecnología poco desarrollada y una apertura internacional con acuerdos con países asiáticos, donde los costes de producción son menores y donde se pueden importar productos con un arancel del 0%. Las cifras de exportación de calzado chilenas del año 2017, muestran un aumento del 2,96% y del 6,13% de los pares y dólares exportados, respectivamente, respecto del año 2016.

Gráfico 1 Exportaciones e Importaciones de Calzado, en pares (2017)



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Fedeccal – Comex 2017.

A continuación, se analizará la evolución de las importaciones y exportaciones de calzado y cuero. Observando los países de origen, las empresas, su variación en pares, dólares importados y exportados.

- Exportaciones de calzado.

Teniendo en cuenta el nivel de exportaciones de calzado, una de las características que representa la industria es que es poco competitiva a nivel internacional. Aunque durante el periodo 2016-2017, el valor de exportaciones ha aumentado, mostrando una mejoría en la competitividad debido a una especialización en calidad de los productos nacionales, el nivel de exportación de calzado sigue siendo muy reducido en comparación a las importaciones.

La principal partida arancelaria de exportación de la industria chilena corresponde a la partida 6403 elaborado en capellada o parte superior de cuero se considera un calzado de calidad. Constituye el 42,93% del total de los pares y el 63,63% del total de dólares exportados en el año 2016, a esta partida le sigue la 6404 con suela de caucho, plástico y parte superior de materia textil y la partida 6401 calzado de caucho o plástico. Alcanzando un 19,97% y 18,59% del total de pares exportados respectivamente. Esto viene ligado con el hecho de que los productores nacionales están invirtiendo en tecnología y productos diferenciados, como se mencionó anteriormente.

Tabla 7 Exportaciones de Calzado 2017

AÑO	PARES	US\$ FOB	PPP	Empresas	Países destino
2016	308.840	5.931.294	19,21	48	28
2017	317.981	6.295.162	19,80	16	26
Variación	9.141	363.868	0,59	-32,00	-2,00
% var.	2,96	6,13	3,08	-66,67	-7,14

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Fedeccal – Comex 2017.

De los 26 países de destino de las exportaciones totales de calzado registrado en el año 2017, Perú encabeza la lista con el 26,37% del total de pares exportados y el 32,92% del total de dólares exportados, seguido de Australia, España, Panamá, Uruguay y Argentina.

Tabla 8 Principales Países de destino de las Exportaciones de Calzado Ene a Dic 2017

País de Destino	Pares	%pares	US\$FOB	%US\$FOB	PPP
Perú	83.840	26,37	2.073.363	32,94	24,73
Australia	57.245	18	906.544	14,4	15,84
España	13.399	4,21	439.648	6,98	32,81
Panamá	21.818	6,86	374.968	5,96	17,19
Uruguay	33.820	10,64	289.791	4,6	8,57
Argentina	8.449	2,66	258.177	4,1	30,56

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Fedeccal – Comex 2017.

Las empresas exportadoras de calzado, solo cuatro corresponden a fabricantes nacionales, siendo la más relevante Guante & Gacel, que constituye el 11,94 % de los pares y el 21,82 % del total de dólares FOB exportados. Cerca del 50 % de los pares exportados corresponden a registros de exportación anónimos, cuyas marcas más destacadas corresponden a las de FORUS SA, COLLOKY y SKECHERS.

Tabla 9 Principales Empresas Exportadoras de Calzado

	Nombre Exportador	Pares	%pares	US\$FOB	% US\$FOB	PPP
1	Persona Natural	134.216	43,46	2.697.784	45,48	20,1
2	Distribuidora G&G Ltda	36.891	11,94	1.294.417	21,82	35,09
3	Treck S.A.	50.136	16,23	405.311	6,83	8,08
4	Luxury Shoe Chile S.A.	10.860	3,52	310.626	5,24	28,6
5	Bata Chile S.A.	12.477	4,04	292.592	4,93	23,45
6	Louis Vuitton Chile Ltda.	437	0,14	158.521	2,67	362,91
7	Comercializadora Skechers Chile Ltda.	7.900	2,56	139.060	2,34	17,6

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Fedeccal – Comex 2016.

- Exportaciones de cuero

Las cifras exportaciones de cuero del año 2017, respecto de las del año 2016, muestra una caída del 2.69% en el total de kilos netos exportados, y del 4,69% de total de dólares exportados. La caída de exportaciones en el año 2017 tiene relación con la disminución de las empresas.

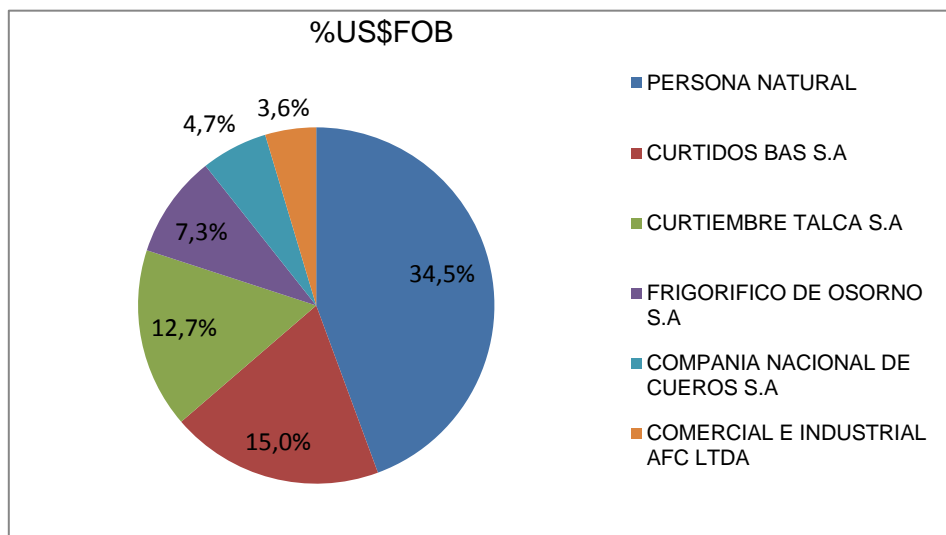
Tabla 10 Exportaciones de Cuero 2017 vs 2016

AÑO	KN	US\$ FOB	PPKN	EMPRESAS	PAÍS DE DESTINO
2016	14.114.906	35.956.043	2,55	40	33
2017	13.735.054	34.270.861	2,5	17	37
variación	(379.852)	(1.685.182)	-0,5	-23	4
% Var.	-2,69	-4,69	-2,05	-57,5	12,12

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Fedeccal – Comex 2017.

En el año 2017, se registran 37 países de destino en las exportaciones chilenas de cuero, encabezados por China, que recibió el 30,11% del total de kilos netos exportados, y el 35,10% del total de dólares exportados. Le siguen Italia, Perú, Thailandia y Hong Kong. Las principales empresas exportadoras de cuero, el 20.74% de los kilos netos y el 34,53% de los dólares FOB exportados corresponden a operaciones anónimas, principalmente de las curtiembres Melero y Baska, y de la empresa Cardinales S.A. Encabezan el ranking de empresas curtidoras individualizadas Curtidos Bas, Curtal y Conac.

Gráfico 2 Principal Empresas Exportadoras de Cuero



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Fedeccal – Comex 2017.

- Importaciones de Calzado

En el año 2017 las importaciones de calzados obtienen su record más alto, con cifra de 114,4 millones de pares importados, representa una variación positiva del 8,53% de pares de calzado, con respecto al año 2016, el cual alcanzó 105,4 millones de pares importados. Importaciones de calzado 2017 según país de origen. Con respecto a las partidas arancelarias correspondientes al calzado, 6401, 6402, 6403, 6404, 6405 han aumentado progresivamente en los últimos años.

Tabla 11 Principales Países Importadores de Calzado

País de Destino	Pares	%pares	US\$FOB	%US\$FOB	PPP
China	91.977.849	80,35	610.198.364	59,08	6,63
Vietnam	10.272.833	8,97	199.135.266	19,28	19,38
Indonesia	4.111.161	3,59	81.077.808	7,85	19,72
Brasil	2.451.239	2,14	38.161.269	3,69	15,57
India	1.082.319	0,95	20.465.181	1,98	18,91

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Fedeccal – Comex 2017.

Entre los 78 países de origen, encabezan la lista China, con el 80,35% de los pares importados y el 59,08% del total de dólares importados, seguida de Vietnam, Indonesia, Brasil e India.

China lidera las importaciones de calzado, en el periodo 2016-2017, con una variación positiva del 34% de los dólares FOB, lo sigue Vietnam quien presenta el aumento más alto del 36% de los dólares FOB. En el año 2016 las empresas presentan un aumento en sus importaciones. Las importaciones anónimas representan un 15,26% en pares y aun 18,64% de los totales de dólares importados. Por las marcas correspondientes a estas importaciones anónimas, se deduce que en su mayoría ellas corresponden a Forus S.A, el primer importador de calzado del país. Sin considerar las importaciones anónimas, el ranking de importadoras de calzado del año 2015 lo encabeza NIKE, seguida en orden de dólares importados por ADIDAS, BATA CHILE, SKECHERS y FALABELLA.

Tabla 12 Principales Empresas Importadoras

	Importador	Pares	%Pares	US\$CIF	%US\$CIF	PPP
1	Persona Natural	16.101.263	15,26	164.153.780	18,64	10,2
2	Nike de Chile Ltda.	4.539.318	4,3	72.224.214	8,2	15,91
3	Adidas Chile Ltda.	4.519.585	4,28	61.619.458	7	13,63
4	Bata Chile S. A	6.342.087	6,01	61.403.600	6,97	9,68
5	Com Skechers Chile Ltda.	2.886.807	2,74	40.431.524	4,59	14,01
6	Falabella Retail S.A.	2.520.616	2,39	30.570.047	3,47	12,13

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Fedeccal – Comex 2016.

Las multitiendas o almacenes por departamentos siguen siendo importantes en el escenario nacional de importado. En suma, constituyen el 14,43 % del total de pares y el 12,03 % del total de dólares importados en el año 2016. Falabella encabeza el ranking.

Tabla 13 Importaciones Calzado Multitienda

	Multitienda	Pares	% Pares	US\$CIF	% US\$CIF	PPP
1	Falabella	2.520.616	2,39	30.570.047	3,47	12,13
2	Ripley	1.898.155	1,8	19.798.454	2,25	10,43
3	Paris	4.343.590	4,12	19.590.561	2,22	4,51
4	La Polar	1.847.739	1,75	11.690.285	1,33	6,33
5	Corona	2.010.239	1,91	9.498.220	1,08	4,72
6	Tricot	1.496.225	1,42	6.300.974	0,72	4,21
7	Zara	280.447	0,27	4.281.313	0,49	15,27
8	Fashion' s Park	304.502	0,29	1.693.459	0,19	5,56
9	H&M	249.229	0,24	1.351.732	0,15	5,42
1	Ronitex	267.421	0,25	1.182.193	0,13	4,42

Totales	15.218.162	14,43	105.957.237	12,03	6,96
---------	------------	-------	-------------	-------	------

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Fedeccal – Comex 2016.

- Importaciones de cuero.

Las importaciones chilenas de cuero del año 2017, revelan un aumento del 30,08 % del total de kilos netos importados, y una caída del 41,33 % del total de dólares importados, respecto del año 2016, y un fuerte descenso del precio promedio del kilo neto importado (PPKN).

Tabla 14 Importaciones de Cuero 2017 vs 2016

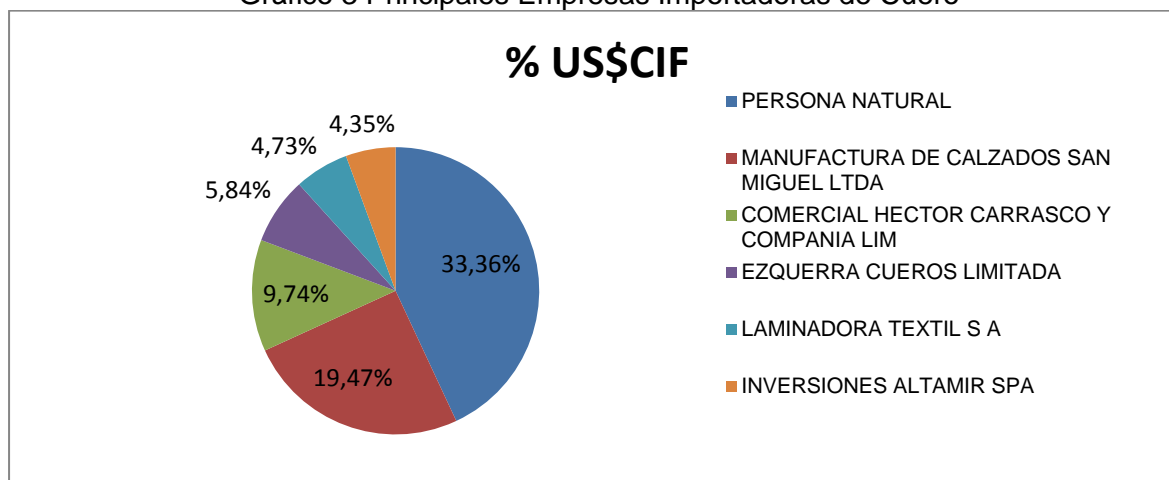
AÑO	KN	US\$ CIF	PPKN	Empresas	Países origen
2017	1.288.670	9.621.623	7,47	53	28
2016	990.683	12.608.363	12,73	52	23
variación	297.986	(2.986.740)	(5,26)	1	5
% var.	30,08	-23,69	-41,33	1,92	21,74

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Fedeccal – Comex 2017.

Se registran 28 países de origen en las importaciones de cuero en el año 2017, encabezados Brasil, que constituye el 28,20 % del total de kilos netos importados, y el 36,11 % del total de dólares importados. Le siguen Argentina y China.

La principal empresa importadora de cuero del año 2016 es Manufactura de Calzado San Miguel Ltda. (Calzado Guante y Gacel), sin considerar a las empresas importadoras anónimas. Del total de 52 empresas importadoras de cuero, ocho son fabricantes nacionales de cuero o calzado.

Gráfico 3 Principales Empresas Importadoras de Cuero



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Fedeccal – Comex 2016.



### 3.1.2.2 Análisis Cuantitativo.

- Localización de la producción.

Si se analiza la producción de calzado y textil por áreas geográficas se observa que Santiago, comprende el núcleo más grande de la industria chilena. Las principales empresas productoras tanto de calzado, como de textil se encuentran situadas en la capital. Además, la mayor concentración de población se localiza en la capital cuenta 7.112.808 personas y representa el 40% del total de la población chilena. Esto hace que gran parte del comercio se encuentre en la Región Metropolitana, aunque el porcentaje ha ido disminuyendo a lo largo de los años debido a que se están abriendo más grandes almacenes, supermercados, etc. en las diferentes regiones de Chile. El 85% de la industria se encuentra ubicada en la Región Metropolitana, el 6% en la VI Región, el 5% en la VIII y el 4% en el resto de país.

- Estaciones y clima.

El mercado chileno se caracteriza por su marcada estacionalidad determinada por los cambios de temporadas otoño/invierno y primavera/verano. La producción otoño/invierno se inicia a finales de enero, alcanza su máximo nivel en abril y termina en mayo. La temporada primavera/verano inicia su producción alrededor de agosto, alcanzando su máximo en septiembre y terminando en noviembre. Las empresas con dedicación exclusiva al mercado nacional detienen su proceso productivo entre temporadas. Esto implica que, durante 3 meses del año, la producción está semiparalizada.

Otro dato relevante a comprender para alcanzar el éxito comercial, es la situación geográfica tan particular que tiene Chile, siendo el país más largo del mundo, cuenta con diferentes tipos de climas al mismo tiempo, al norte muy caluroso, en la parte central templada y al sur continuamente lluvioso y frío.

- Empresas de producción nacional

La producción nacional de calzado viene reflejando cierta recuperación en los últimos años debido a la expansión de las grandes empresas. Esto se debe principalmente a su experiencia y tradición como fabricantes, así como su fuerte posicionamiento de marca y una rápida adaptación a la moda. La mayoría de las empresas de fabricación nacional confeccionan productos de calidad alta (la mayoría de piel), dirigidos al segmento medio o, en menor medida, al medio-alto. Sin embargo, también hay fabricantes de calzado de calidad media baja como Poloni y Calzado IVO. También como característica general, las empresas además de fabricar, importan marcas internacionales que comercializan en sus tiendas propias y en espacios en los grandes almacenes. Por tanto, funcionan como mayoristas de sus productos y como minoristas.

Las principales marcas nacionales son las siguientes:

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

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

- Pollini: marca de calzado femenino. Dispone de 24 tiendas propias por todo Chile, además de espacios en grandes almacenes y venta online a través de [www.planetazapato.cl](http://www.planetazapato.cl), la plataforma de venta online de Gino. En las tiendas Pollini se vende también 16 Hrs, Panama Jack y Pluma, otra de sus principales marcas de calzado femenino. Esta marca es la segunda más exclusiva del grupo, dirigida a un segmento medio. Página web.<sup>14</sup>
- Bruno Rossi: marca de calzado femenino. Dispone de 24 tiendas propias por todo Chile, además de espacios en grandes almacenes y venta online a través de [www.planetazapato.cl](http://www.planetazapato.cl). Esta es una marca de las más exclusivas del grupo y se dirige a un segmento medio de la población. Página web.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Página Web Pollini: [www.pollini.cl](http://www.pollini.cl)

<sup>15</sup> Página Web Bruno Rossi: [www.brunorossi.cl](http://www.brunorossi.cl)

- Mingo: marca de calzado femenino española. Dispone de 7 tiendas propias por todo Chile, pero no vende en los grandes almacenes debido a que es un calzado muy exclusivo dirigido a un segmento medio-alto de la población que no compra en este tipo de establecimientos. Es su primera marca en términos de exclusividad. Página web.<sup>16</sup>
- 16 Hrs: marca de calzado femenino y masculino. No dispone de tiendas propias. Esta marca se vende en algunas de las tiendas de Pollini, en espacios en grandes almacenes y en venta online a través de [www.planetazapato.cl](http://www.planetazapato.cl), la plataforma de venta online de Gino. Es una marca dirigida a un segmento medio, pero es un calzado más cómodo y con toques de calzado deportivo. Página web.<sup>17</sup>
- Pluma: marca de calzado femenino, masculino y de niño. No dispone de tiendas propias. Esta marca se vende en algunas de las tiendas de Pollini y en venta online a través de [www.planetazapato.cl](http://www.planetazapato.cl), la plataforma de venta online de Gino. La empresa también comercializa calzado escolar. Es una marca dirigida a un segmento medio, pero es un calzado más de día a día. Página web.<sup>18</sup>
- Panama Jack: marca de calzado femenino y masculino. No dispone de tiendas propias. Esta marca se vende en algunas de las tiendas de Pollini, en espacios en grandes almacenes y en venta online a través de página web.<sup>19</sup> la plataforma de venta online de Gino. Es una marca dirigida a un segmento medio. En Chile comercializan zapato de hombre de oficina.
- Manufactura de Calzado San Miguel Ltda., cuenta con las marcas Guante, Gacel y Pulso. Guante y Gacel son marcas de producción nacional y Pulso es importada con el objetivo de cubrir la demanda que no se cubre con sus marcas nacionales.
  - Guante: marca de calzado masculino. Dispone de 31 tiendas propias por todo Chile, además de espacios en grandes almacenes y venta online a través de Mall Express. Es una fabricación artesanal de zapato de hombre clásico con cuero de becerro italiano. El segmento al que se dirige es medio.

---

<sup>16</sup> Página Web Mingo: [www.mingo.cl](http://www.mingo.cl)

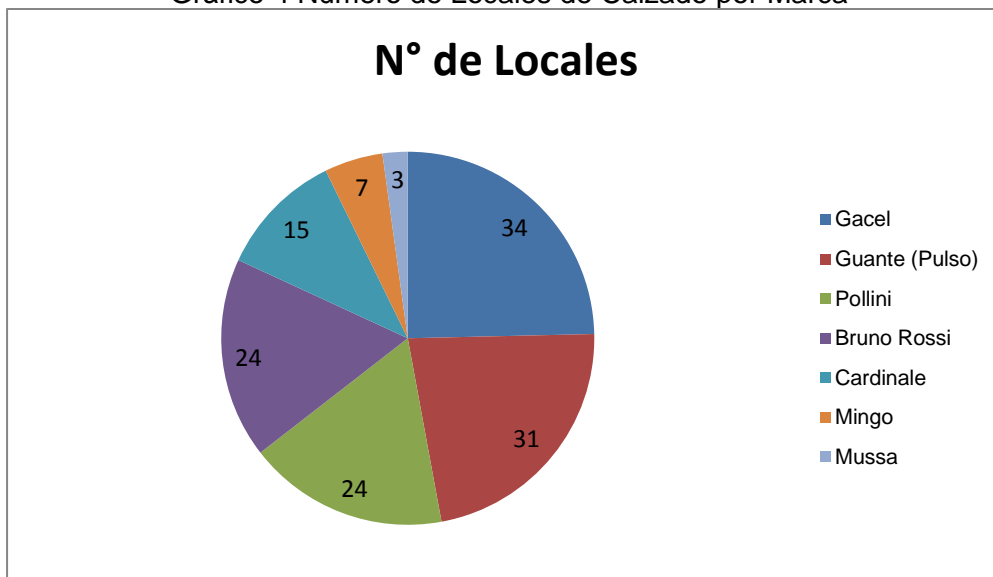
<sup>17</sup> Página Web 16 Hrs: [www.16hrs.cl](http://www.16hrs.cl)

<sup>18</sup> Página Web Pluma: [www.calzadospluma.cl](http://www.calzadospluma.cl)

<sup>19</sup> Página Web Panama Jack: [www.planetazapato.cl](http://www.planetazapato.cl)

- Gacel: marca de calzado femenino. Dispone de 34 tiendas propias por todo Chile, además de espacios en grandes almacenes y venta online a través de Mall Express. Diseña y fabrica zapato femenino con aires modernos en un intento de adaptarse a la moda internacional. Se dirige al segmento medio.
- Pulso: marca de calzado femenino. No dispone de tiendas propias y por ello sus productos se venden en las tiendas de Gacel. Esta marca se fabrica en China y se importa una vez finalizado el producto. Es la marca que satisface las gamas más juveniles de la línea de Gacel. El segmento al que se dirige es medio.
- Cardinale S.A.: marca de calzado masculino. Dispone de 15 tiendas propias por todo Chile, además de espacios en grandes almacenes y en las tiendas Tricot. Especializado en el zapato de hombre para diferentes ocasiones: oficina, calle, fin de semana, etc.
- Mossa: marca de calzado femenino controlada por la empresa Productora de Calzado Bío Bío S.A. Dispone de 3 tiendas propias y es uno de los principales mayoristas. Es una empresa que ha resurgido en los últimos años, renovándose y ofreciendo productos más exclusivos. Es un producto dirigido a un segmento medio y medio-alto.

Gráfico 4 Número de Locales de Calzado por Marca



Fuente: El mercado de la confección textil y calzado en Chile.

### 3.1.3 Productos Sustitutos

Se considera como producto sustituto del calzado las zapatillas, se debe separar el tipo de zapatillas, si bien cubren la necesidad del zapato como sustituto, pero se necesita una zapatilla que se pueda combinar con la vida laboral y personal, para esa característica se encuentran las zapatillas de vestir, como las marcas: Spalding, Fila, Tomy Hilfiger, Converse, Globe, Vans, y el estilo urbano de las zapatillas New Balance, su precio se encuentra entre los \$23.990 a \$58.990. Siendo un precio inferior al calzado que se ofrecerá.

Los productos sustitutos como las zapatillas en el mercado están llenos de competidores que pueden ofrecer precios más bajos en cualquier momento sacrificando el margen o que tienen mejor precio de costo. Por otro lado, se encuentran las grandes marcas de zapatillas como: Nike, Adidas, Puma, Reebok entre otras, la mayoría de sus diseños están pensando en entregar zapatillas deportivas, sus precios van de \$28.990 a \$99.990, se debe considerar en estos rangos de precios que las materias primas de fabricación son de calidad baja y calidad media.

## 3.2 Análisis y Proyección de la Demanda

### 3.2.1 Factores Demográficos

El último censo de 2017 contabiliza en total 17.574.003 personas a lo largo y ancho de todo el país. Siendo 8.972.014 mujeres y 8.601.989 hombres dejando en evidencia el crecimiento poblacional en un 1% desde el periodo 2002. Por otra parte, en la Región Metropolitana se contabiliza una población de 7.112.808 personas; de las cuales 3.650.541 son mujeres y 3.462.267 hombres. Así mismo, en total 2.185.792 de personas se consideran parte de algún grupo indígena, de estas el 91% corresponde a 3 pueblos: Mapuche, Aymara y Diaguita. La población censada expresó una disminución porcentual en cuanto a las personas pertenecientes al sector rural, siendo de 15,9% en 2002 a 12,5% en 2017. En cuanto a la población urbana, en 2017 está estimada en 87,5% de la población total.

### 3.2.2 Factores Socioeconómicos

El nivel socioeconómico en Chile se divide en los siguientes grupos: A-B-C1-C2-C3-D-E. Siendo aquellos pertenecientes a la letra ABC1 quienes cuentan con mayores recursos económicos. En contraste, las personas categorizadas como DE, quienes no cuentan con los recursos necesarios. A continuación, se describen los niveles socioeconómicos de la Región Metropolitana.

#### Clase Alta (AB)

- ✓ Participación en el gasto: Representan el 21% del gasto de los chilenos. Al mismo tiempo, representan el 4,8% de la población en la Región Metropolitana.
- ✓ Ingreso mensual promedio: \$4.386.000 por hogar
- ✓ Localización geográfica: Se concentran en las siguientes comunas; Santiago, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Las Condes y Vitacura.

#### Clase media acomodada (C1A)

- ✓ Participación en el gasto: Representa el 15% del gasto nacional. Corresponden al 2,9% de la RM.
- ✓ Ingreso mensual promedio: El promedio por hogar es de \$2.070.000.
- ✓ Localización geográfica: Como en la clase AB, las ubicaciones de este grupo se concentran en las mismas 7 comunas.

#### Clase media emergente (C1B)

- ✓ Participación en el gasto: Representan el 16% del gasto nacional. A su vez, su estimación es de 3,6% de la RM.
- ✓ Ingreso mensual promedio: \$1.374.000 por hogar.
- ✓ Localización geográfica: Maipú, Santiago, La Florida, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, San Miguel y Vitacura son las comunas que concentran a este grupo.

#### Clase media típica (C2)

- ✓ Participación por gasto: 18% del gasto total, corresponden al 20,10% de la población
- ✓ Ingreso mensual promedio: \$810.000 es ingreso por hogar.
- ✓ Localización geográfica: Maipú, San Miguel, La Cisterna y La Florida son las comunas con mayor porcentaje de este grupo.

### Clase media baja (C3)

- ✓ Participación por gasto: Representan el 18% del gasto nacional. 25,6% es el grupo total en RM.
- ✓ Ingreso mensual promedio: Su ingreso bordea \$503.000 por hogar.
- ✓ Localización geográfica: Se concentra en 13 comunas en la Región Metropolitana, de las cuales destacan La Pintana, Puente alto, La Granja y San Ramón.

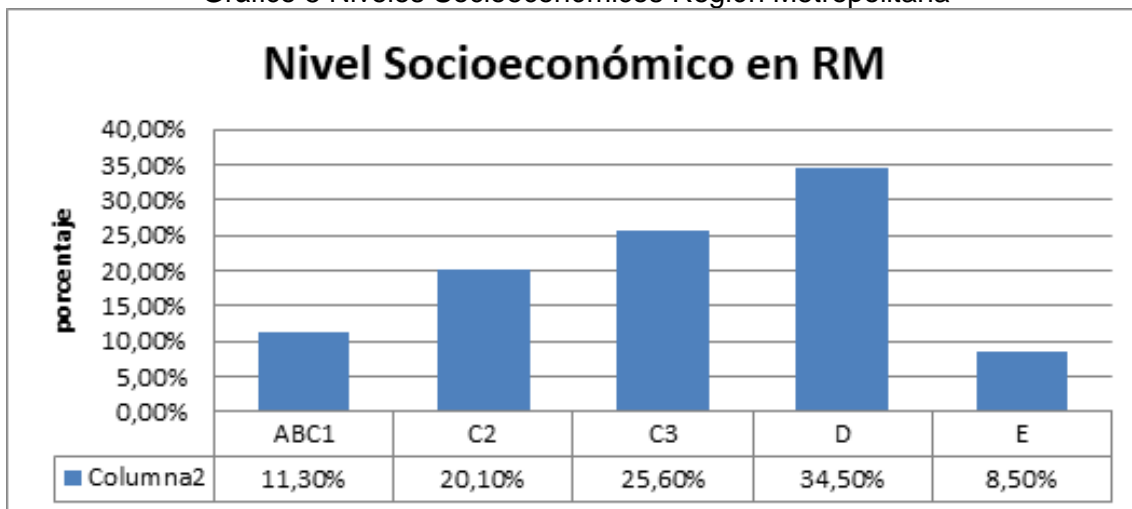
### Vulnerable (D)

- ✓ Participación del gasto: Representan el 9% del gasto nacional. Así mismo, el 34,5% de la población en Santiago pertenece a este grupo.
- ✓ Ingreso mensual promedio: \$307.000 ingreso por hogar.
- ✓ Localización geográfica: 15 comunas concentran a este grupo, San Bernardo, Cerro Navia, La Pintana, y Puente Alto.

### Pobre (E)

- ✓ Participación del gasto: Representa el 4% del gasto de los chilenos. 8,5% representa de la población de Santiago.
- ✓ Ingreso mensual promedio: \$158.000 por hogar.
- ✓ Localización geográfica: 50% de este grupo está concentrado en 9 comunas, de las cuales se destacan San Bernardo, Puente Alto y La Pintana.

Gráfico 5 Niveles Socioeconómicos Región Metropolitana



Fuente: Adimark.

Tabla 15 Distribución de la Renta por Nivel Socioeconómico

Nivel Socioeconómico	% Población	Número de habitantes RM.	Renta promedio
ABC1	11,30%	803.747	\$ 2.610.000
C2	20,10%	1.429.674	\$ 810.000
C3	25,60%	1.820.878	\$ 503.000
D	34,50%	2.453.919	\$ 307.000
E	8,50%	604.589	\$ 158.000
TOTAL	100,00%	7.112.808	-

Fuente: Elaboración propia a partir de información de AIM

### 3.2.3 Factores Económicos

En Chile las variaciones de los distintos sectores económicos suelen evaluarse con dos indicadores. El principal indicador es el producto interno bruto (PIB), el cual expresó un crecimiento del 1,2% en el último trimestre y un crecimiento del 0,7% con respecto al mismo trimestre del año anterior. Así mismo, la variación interanual fue positiva y se expresó en un 5,1%.

Lo mencionado anteriormente muestra una estabilidad y crecimiento en la economía nacional. Dicha estabilidad coloca a Chile como la economía número 31 a nivel mundial, en el ranking de las 50 mejores.

Tabla 16 Evolución del PIB Nacional

Evolución: PIB anual Chile		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2017	245.324M.€	1,5%
2016	225.863M.€	1,3%
2015	219.938M.€	2,3%
2014	196.142M.€	1,8%
2013	209.614M.€	4,0%
2012	207.879M.€	5,3%
2011	181.117M.€	6,1%
2010	164.676M.€	5,8%

Fuente: Banco Central de Chile.

El segundo indicador nacional, corresponde al IMACEC<sup>20</sup>, el cual evalúa el crecimiento de manera interanual, el cual determinó un crecimiento del 5,9% en el flujo descentralizado con respecto al trimestre de Marzo/Abril/Mayo año 2018. El principal motivo de este crecimiento se explica en los 3 días hábiles en este periodo.

<sup>20</sup> Indicador mensual de Actividades económicas.



### 3.2.4 Aspectos Sociopolíticos

Chile es un estado de derecho, el cual se divide en 3 poderes: (1) legislativo, (2) judicial y (3) ejecutivo; es un país regido por elecciones democráticas y se ha mantenido de esa manera desde 1981. El congreso nacional se compone de 38 senadores y 120 diputados con un mandato de 4 años, así como el presidencial.

El último proceso de elecciones se realizó el 19 de noviembre del 2017 para el periodo 2018-2022. La segunda vuelta tuvo lugar el 17 de diciembre del mismo año.

Sebastián Piñera ganó la primera vuelta con un 36,64% de los votos. Mientras que la segunda vuelta la ganó con un 54,58% de los votos, superando así a su contendiente Alejandro Guillier.

El cambio de mando se realizó el 11 de marzo del 2018, sucediendo a Michelle Bachelet. Su periodo se ha visto marcado por la línea en pro del emprendimiento y el empresariado. En cuanto a los niveles de aceptación, Piñera ha obtenido una aprobación del 51% y un rechazo de 33%.

El mandato de Sebastián Piñera, considerando su mandato anterior, así como el actual, se ha visto marcado por un apoyo al empresariado, en post de un crecimiento económico y mayores relaciones con economías mundiales. De hecho, las elecciones de noviembre habían paralizado la economía nacional a la espera de los resultados de las elecciones presidenciales, donde el apoyo del sector industrial era hacia Piñera, quien a lo largo de su campaña proyectaba un repunte económico por medio de la reactivación laboral.

### 3.2.5 Tendencias de las Relaciones Internacionales.

Chile es un país abierto a relaciones de libre tránsito y de mercado.

Actualmente cuenta con 34 acuerdos arancelarios, según datos del SII, siendo los últimos con Vietnam y México, los cuales constituyen en 0% costos arancelarios. Por otra parte, Chile se adhirió a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (ODCE), el 11 de enero del 2010. También es miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC), de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y de MERCOSUR, entre otros. En conclusión, Chile se ha mantenido conectado con el mundo e interactuando de manera conjunta con las economías mundiales.

### 3.3 Identificación del Producto.

El calzado dispuesto está pensado en un calzado varonil vanguardista. Y a su vez, en un segmento de hombres entre 28-45 años, los cuales pertenezcan a una clase social con un poder adquisitivo alto y medio-alto.

#### 3.3.1 Características del Calzado.

Materiales: El producto se basará en materiales nacionales de gran calidad. El producto estará compuesto de cuero en 93% y 7% capellada. Las suelas serán de 2 tipos: caucho en la línea casual y formal, y madera con goma en la línea botín. En cuanto a las aplicaciones, dependerán de los diseños y colores para cada línea del producto. Pero éstas contarán con las siguientes características:

- Hebillas: De metal, de un agujero.
- Cordones: cordones Casual y encerado. El proveedor será LOBOS Pagina Web.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Página Web Lobos: [www.corderia-lobos.cl](http://www.corderia-lobos.cl)

Vanguardia: Los diseños estarán inspirados en modas europeas, y al mismo tiempo pensado en el efecto climático de cada estación. Por otra parte, la idea apunta una revitalización de modas pasadas con el fin de dar un toque de nostalgia. Los diseños tendrán cortes y colores que cumplan con el concepto de mayor versatilidad para el usuario.

Comodidad: La comodidad es un tema muy estudiado en la industria, ya que, a diferencia de las mujeres, el hombre ve la comodidad como un factor determinante al momento de elegir un calzado, y es por ello, que el calzado contará con un proceso *FLEX* para suavizar el interior del cuero, y darle una mayor adaptabilidad al caminar sin que el calzado pierda su forma y color en el tiempo.

Estándares de calidad: El proceso de la construcción del calzado será evaluado desde el comienzo de este, es decir, desde la elección del cuero, hasta el producto en vitrina. Por otra parte, habrá un servicio post-venta para monitorear la conexión del usuario con el producto.

Tallas de 40-47: las series tendrán como números promedios los números 42-43, sin embargo, se realizará la producción de números que abarquen las tallas del número 40 al 47.

Tres líneas:

- a) Formal.
- b) Casual.
- c) Botines.

### 3.4 Definición del Método de Investigación.

El método de investigación se realizó a través de observaciones y entrevista en profundidad.

#### 3.4.1 Resultados de la investigación.

La investigación se establece en tres instancias:

- A. Observación del cliente- hábitos de compra y precios.
- B. Entrevista profundizada en las instalaciones de la fábrica de calzado de Bestias.
- C. Datos secundarios, tales como: Cámara del Comercio, CENSO, FEDECCAL, Banco Central.

➤ Observación de Clientes.

Las tallas más comunes en Chile se encuentran en 35-40 en calzado de mujeres y 39-45 en calzado de hombre, aunque estos últimos se han ido movilizándose a las tallas 42 y 43 como el promedio para hombres, e inclusive la serie en algunas fabricaciones han llegado a 46 y 47 como las tallas del nuevo mercado del calzado. Esto se explica por el crecimiento que ha tenido la población, siendo 11 centímetros con respecto al censo de 1992. Sin embargo, aún persiste un déficit, por parte de las empresas de calzado, para cubrir un sector de la población con tallas superior a 47, la empresa de calzado Bestias solo ofrece la talla 47 en una sola línea de calzado, así también lo hace la empresa Osorio Opazo, que ofrece solo en el modelo mocasín. Hay empresas como Padre Nuestro, que realiza calzados a medida, lo cual requiere un tiempo de confección de 4 a más semanas. Por otra parte, las empresas nacionales como Gino, Guante y Cardinale, fabrican hasta la talla 45.

En consecuencia, el cliente con talla superior a la 45, no cuenta con diversas opciones a la hora de elegir modelos de calzado, solo puede obtener lo que esté disponible en el número que solicita.

Por otra parte, las fechas de mayor demanda se generan en las siguientes fechas:

Hábitos de Compra:

- Inicio de clases.
- Día de la Madre.
- Día del Padre.
- Día del niño.
- Día de la independencia.
- Navidad.
- Año nuevo.
- Cambios de estaciones.

Tabla 17 Relación Consumo por Nivel Socioeconómico

Nivel Socioeconómico	Clase	Población	% Clase Social	Consumo (pares)	Tipo y precio
<b>AB, C1</b>	Alta y Media Alta	803.747	11,30%	7.474.850	Calzado de \$100.000 a más
<b>C2</b>	Media	1.429.674	20,10%	10.022.018	Calzado entre \$60.990 y \$99,990
<b>C3</b>	Media Baja	1.820.879	25,60%	12.199.888	Calzado entre \$40.000 y \$60.000
<b>D</b>	Baja	2.453.919	34,50%	14.723.513	Calzado entre \$15.000 y \$40.000
<b>E</b>	Pobreza	604.589	8,50%	3.204.320	Calzado hasta \$15.000 y/o reciclado
<b>Total</b>	-	7.112.808	-	47.624.588	-

Fuente: Cámara de Comercio.

➤ Resultados entrevista profundizada a la empresa de calzado Bestias.

Datos:

- Producción mensual: 2.000 pares.
- Costo de producción: \$50.000 por par.
- Alianzas estratégicas: Almacenes Paris, accesorios de otras marcas.
- Localización comercial: Drugstore, Parque Arauco y Mall Costanera.
- Mayores ventas: Drugstore, Providencia.
- No hay tendencias de moda.

Bestias es una marca de calzado nacional, su producción está dirigida hacia un público ABC1, los cuales son en su mayoría “adulto-joven”. El proceso ocupado para la elaboración del calzado es multifuncional; si bien hay un proceso en cadena para la elaboración, los trabajadores cumplen con más de una característica con el fin de reducir costos de producción.

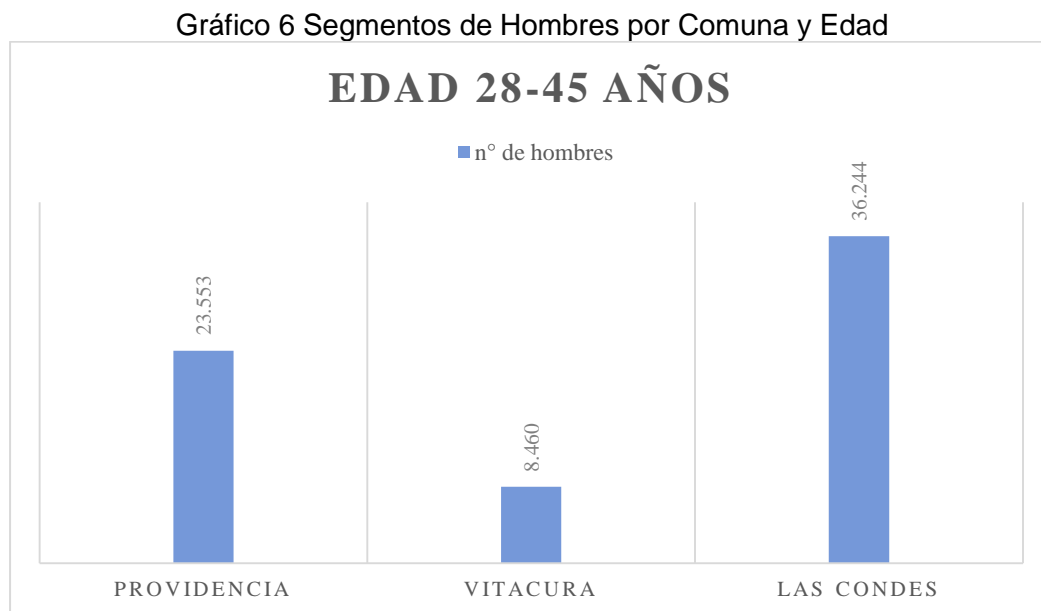
El proceso a su vez, inicia con la solicitud del cuero, el cual pasa por un proceso de pigmentación en la curtiembre. Uno de los problemas para Bestias, es que desde la solicitud hasta la llegada del cuero pasan 2 meses, lo cual hace necesario tener un control de la cantidad a utilizar o en su defecto, un costo de inventario. Por otra parte, el proceso en general se lleva en caliente, es decir, la utilización de máquinas cuenta con un porcentaje importante de intervención: Encambrado, unión del cuero y la horma, forma del calzado, timbrado de marca, entre otros.

Tras el cambio en el promedio de talla, Bestias ha decidido aumentar dos números más, llegando a la 47, aunque esto es solo en un modelo. Las redes sociales han sido una estrategia muy usada y a la vez muy rentable para abrirse paso en el mercado.

Finalmente, Bestias expresó que los costos suelen ser elevados ya que curtiembres y proveedores de hormas suelen ver su producción (2000 unidades mensuales) muy baja en relación a las empresas de mayor tamaño, es por ello que los precios son tomados al detalle – usualmente -. Por lo que la baja producción y los elevados costos no generan una rentabilidad cuantiosa los primeros meses.

### 3.5 Estimación de Demanda

De la población total solo se tomarán en consideración como demanda potencial a 3 comunas, perteneciente a la región metropolitana, las cuales son: Providencia, Vitacura y Las Condes, las cuales fueron elegidas por su participación de gasto, ubicación y nivel socioeconómico.



Fuente: Censo 2017.

#### 3.5.1 Proyección de Demanda.

Anteriormente se mencionó la cantidad de varones y las características que estos tienen. Todo ello se hizo con la finalidad de conectar el producto a un perfil de consumidor mucho más identificable. Para establecer una proyección de demanda se segmentó comunas específicas y a su vez se determinó el número de varones en dichas comunas dentro de un rango de edad (de 28 a 45 años). Por otra parte, se estimó la cantidad de hombres dentro del mismo rango de edad en trabajos administrativos con el fin de ampliar la demanda potencial. De manera paralela, se asumió el compromiso de disminuir la brecha entre el promedio de calzado per cápita entre mujeres (9,1 pares anuales) y hombres (5,3 pares anuales) estos últimos se componen de 2,5 pares en promedio de zapatillas. Para este grupo específico de varones se proyecta la misma cantidad de 5,3 pares anuales, con la diferencia de que se componen exclusivamente de zapatos.

➤ Participación de Mercado.

Considerando los puntos anteriores, a continuación, se mostrará la participación de mercado tanto para la demanda potencial, como la capacidad máxima de producción:

✓ Demanda Real Estimada.

La demanda real se compone de una comercialización de 7 pares diarios. Lo que lleva a una capacidad de 2.500 pares de calzado anual, cantidad que satisface la demanda de 472 personas. Para la estimación se tomó en consideración el sector de aparado (personal a cargo de las costuras del calzado) con una producción de 7,6 pares diarios dentro de un rango laboral de 20 días, en un periodo contemplado para 11 meses laborales. La producción de los aparadores es importante, ya que en base a dicha producción se arma la estructura organizacional, esto engloba:

- ✓ Número de hormas.
- ✓ Personal adicional.
- ✓ Costo de inventario.
- ✓ Espacio físico de fabricación.
- ✓ Cantidad de demanda a cubrir, entre otros.

✓ Demanda potencial en Santiago.

Corresponde a hombres con edades entre 28 y 45 años con carreras y/o trabajos bancarios, financieros, administrativos y afines. Estas personas se encuentran ubicadas en la provincia de Santiago. Se estiman 1.937.000 hombres en Santiago con estas características.

✓ Demanda potencial por sector laboral.

Para este punto, se tomó en consideración la movilidad que tienen las personas atravesando comunas desde su hogar a la universidad y/o trabajo. Es por ello que se contempla 3 comunas de clase ABC1 en Santiago: Providencia, Vitacura y Las Condes. En esta demanda potencial se considera a hombres con el mismo rango de edad y características laborales de la demanda anterior, con la diferencia que este grupo solo toma en cuenta las comunas mencionadas, este grupo fue estimado en 78.311 hombres.

✓ Demanda potencial Residentes.

Este grupo está conformado de hombres entre 28 y 45 años, que vivan en las comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes. Llegando a un estimado de 77.760 hombres.

Las siguientes tablas muestran en cantidades y porcentajes la participación de mercado estimada.

Tabla 18 Demanda Potencial y Demanda Real

	Demanda Potencial Santiago.	Demanda Potencial Sector laboral	Demanda Potencial Residentes.	Demanda Real Estimada.
N° de personas	1.937.000	68.808	68.257	472
N° de pares	10.266.100	364.682	361.762	2.500

Fuente: Elaboración Propia.

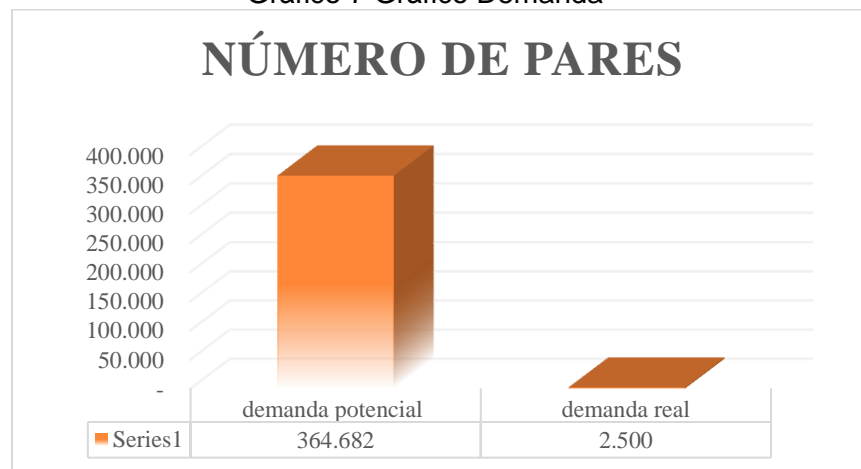
Tabla 19 Demanda potencial y demanda real (%)

	% Demanda potencial Santiago	% Demanda Sector Laboral	% Demanda potencial Residentes
N° de personas	0,02%	0,65%	0,69%
N° de pares	0,02%	0,69%	0,71%

Fuente: Elaboración Propia.

En relación a lo mencionado previamente, la demanda está estimada en 1.937.000 personas, siendo este el mercado potencial, y del cual se estima una cobertura de 472 personas, donde representa un 0,023% de participación de mercado en toda la región metropolitana. Para el caso de las comunas elegidas como nicho segmentado, la participación de mercado asciende a un aproximado de 0,6% de participación de mercado.

Gráfico 7 Gráfico Demanda



Fuente: Elaboración Propia.



### 3.6 Plan de Marketing.

Objetivo General de este plan de marketing, es posicionar la marca rápidamente en su nicho de mercado, entregando una opción de calzado vanguardista, cómodo y elegante que llegue a generar tendencia en su adquisición, además de confeccionar un diseño hecho a mano con materias primas de alta calidad. Esto se obtendrá a través de procesos productivos de primer nivel y trabajo en equipo, para finalmente lograr una fidelización del cliente, entregando una asesoría al momento de comprar el calzado y un servicio de postventa.

#### Objetivos Específicos:

- Informarse de los diseños Vanguardistas.
- Determinar la ubicación del local comercial.
- Realizar publicidad a través de redes sociales.
- Identificar el cliente meta.
- Establecer políticas de precios del calzado.
- Formar alianzas estratégicas.
- Dar a conocer y penetrar con la marca y consumidor final.
- Realizar controles desde las materias primas hasta el calzado final.

#### Tipos de Mercados.

- ✓ Determinar las zonas geográficas, donde se centra el cliente objetivo. (Providencia, Vitacura y Las Condes)
- ✓ Nuestros principales clientes serán jóvenes - adultos donde sus edades oscilen entre 28 a 45 años.

#### Estrategia.

La característica principal de obtener éxito, es comprender la necesidad del cliente, de esta manera se determina la estrategia para entrar al mercado con un calzado diferenciador. Que el consumidor pueda utilizar un calzado tanto en el plano laboral como en sus tiempos libres. Además de satisfacer un sector específico de clientes, ofreciendo tallas superiores al 45 en las tres líneas de calzado.

¿Qué necesidad va satisfacer el producto?

- ✓ Usar un calzado de tendencia actual.
- ✓ Usar un producto cómodo.
- ✓ Excelente calidad en sus materias primas.

### 3.6.1 Mix de Marketing.

El mix de marketing, fue trabajado desde la 8P's, integrando el producto que la marca quiere dar a conocer y el servicio que se entregará a partir de fabricación del calzado, sus controles y procesos, consolidando el trabajo desde la fábrica hasta presentar el calzado en el lugar de ventas, con sus estrategias de publicidad, precios y segmentación del cliente meta.

#### A) Producto.

El producto está pensado para satisfacer a clientes de clase social ABC1, los cuales trabajan en los mejores y más exclusivos sectores de Santiago, trabajos que en su mayoría requieren de una vestimenta formal. Por estas particulares se pensó en diseñar un calzado que puede mezclar con su vida laboral y sus tiempos libres, si perder la elegancia y la comodidad.

Las principales características pasan por la orientación de diseños según el tipo de calzado, la calidad del producto y los materiales utilizados.

Características del producto según sus líneas:

- a) Formal: Este calzado cuenta con diseños más elegantes y una tonalidad más seria, también cuenta con una variedad de colores y combinaciones con el fin de dar mayores alternativas a los colores usuales (negro y café).
- b) Casual: La idea detrás de este calzado es la mayor libertad y comodidad con respecto al modelo anterior. Apuntando a vestimenta de tipo casual.
- c) Botines: Así como el nombre lo dice, el modelo apunta a transformarse en un calzado alejado de tenidas formales, por lo que es un complemento con vestimentas de tipo urbana.

Las líneas de calzado se pueden apreciar en imágenes, en el anexo 2.

- Calidad del producto.

Si bien los modelos pueden sufrir variaciones; las costuras se realizarán de 4 y 5 puntadas por centímetro en máquinas aparadoras de triple arrastre con la finalidad de asegurar una mayor calidad tanto en la costura del cuero como en la presentación del producto finalizado. Por otra parte, se contará con 4 controles de calidad en medio del proceso de fabricación, los cuales permitirán detectar preventivamente posibles fallas evitando que estas trasciendan dicho proceso.

Los controles se realizarán de la siguiente manera:

- ✓ Control 1: Elección, compra, revisión y mantenimiento del cuero. Esto con el fin de reducir costos de inventario y control sobre las mermas.
- ✓ Control 2: Al término de la última costura por parte del aparador. En esta etapa se revisarán las costuras totales realizadas. En caso de alguna falla, este podrá solucionarse con un costo adicional mínimo.
- ✓ Control 3: Al término de la unión entre el corte y la suela. Es una de las etapas finales de la fabricación, por lo que el zapato ya tiene la forma del producto final. Detectar errores en esta etapa ahorra costos adicionales, evitando futuras devoluciones en el local comercial.
- ✓ Control 4: Este se realiza previo a la salida del producto de la fábrica al local comercial. Es el producto final, por lo que el zapato debe salir en óptimas condiciones.

Se contará, además, con servicio post-venta. Este servicio tiene como finalidad generar confianza en el usuario a través del cambio inmediato del calzado que venga con fallas en el proceso. Además de obtener la fidelización del cliente entregando el mejor servicio el cual cuenta con una garantía de 6 meses.

- Materiales del producto.

El producto en todas sus líneas contará con un 93% de cuero natural nacional (de 1.6 milímetros a 2.0 milímetros) y 7% capellada. En cuanto a la planta ésta será con tablillas de madera para el caso de la línea Formal, y caucho para casual y botín.

Las costuras dependerán del modelo, sin embargo, los hilos serán de los números 20, 40 para cueros. Números 40 y 60 para forros internos y número 10 para el caso de decoraciones con pabilo.

- Nombre de la Marca.

Esta marca tiene características bastante definidas; donde se repiten palabras como: tendencia, vanguardia, estilo y comodidad.

Es en base a estos conceptos que se pensó en englobarlos de una manera donde el nombre de la marca represente a cada uno de ellos y por supuesto debía, además, llevar plasmado la referencia del producto.

La creación de una nueva marca, independiente del rubro o industria, tiene la finalidad de obtener resultados económicos y sociales, que a su vez impactan en su duración.

Por consiguiente, se optó por el nombre “Calzados Warhol”; ya que por una parte lleva el nombre del producto, y además adhiere el apellido de Andy Warhol, mejor conocido como el padre del “pop art”. Quien además de ser un artista innovador y vanguardista tiene una cercanía con los negocios y su objetivo. Si bien sus pinturas son su mayor legado, inmortalizó frases para los nuevos emprendedores y creadores, de estas frases, se comparte la siguiente:

“La idea no es vivir para siempre, es crear algo que lo hará” – Andy Warhol.

Frase que refleja la idea de cualquier negocio, el cual es la permanencia dentro de la industria por el mayor tiempo posible.

Ilustración 7 Logo de la Marca



Fuente: Elaboración propia.

## B) Plaza.

El calzado va dirigido al hombre elegante es por ello, que pretende incursionar en el mercado capitalino, en el sector oriente del país.

La presencia se marcará tanto por medios tradicionales (zapatería, retail) como por medios digitales (redes sociales, página web).

a. Además de la fábrica, se contará con un local comercial para la distribución.

La ubicación será en Nueva Costanera 3900, Vitacura, Región Metropolitana. Lugar en donde se encuentra el Mall Casa Costanera, el cual que se identifica por los productos y servicios personalizados por parte de cada tienda.

b. Medios Digitalizados.

La presencia en redes sociales es tácita para todas las empresas en la actualidad. Haciendo necesario y beneficioso ser parte de ella. La nueva marca, apunta no solo mantenerse en medios sociales digitalizados, sino que además busca la interacción con el público objetivo, con el fin de incentivar una participación más activa por parte del consumidor con los productos por medio de plataformas para mayor conocimiento de este.

## C) Precio.

Las Políticas de precio se han elaborado teniendo en cuenta al cliente meta, los costos de fabricación, la identificación de la oferta existente de nuestros competidores directos y marcas ya posicionadas en el mercado como Bestias, zapatería Lastarria, Padre nuestro, Guante, entre otras, además de contemplar la ubicación del local comercial, se determinan los precios en un rango de \$80.000 a \$ 140.000, en todas sus líneas de calzados.

- Para obtener la fidelización del cliente, por cada compra tendrá un cupón de descuento del 10% en la próxima compra. Este cupón cuenta con una vigencia de 4 meses a partir de la fecha de compra.
- Para las fechas especiales como el día de padre y navidad, tendrán un 30% en el segundo par de menor valor.
- Las condiciones de pago serán en efectivo, tarjeta de débito y tarjeta de crédito sin interés en 3 y 6 cuotas.

#### D) Promoción

El objetivo principal es el conocimiento de la marca y la línea de productos, para ello se realizarán videos de los diferentes procesos de fabricación y serán llevados al consumidor por medio de redes sociales y en página web de la marca, todo con la finalidad de que el cliente pueda notar las diferencias con respecto a la competencia, mientras que genera relación más estrecha con el producto.

Por otra parte, se harán concursos periódicamente en redes sociales para buscar mayor participación de los consumidores, esto se hará – por ejemplo- mediante “*hashtags*”. Con ello se espera incentivar la familiaridad del cliente con el producto, además de posteriores “boca a boca”.

#### E) Personas

Si bien se buscará personas comprometidas con la labor a realizar. Al contar con dos áreas (fabricación y comercialización), el grupo organizacional tiene características específicas para cada uno.

- a) Fabricación: La esencia del personal en esta área se identifica por la predisposición del trabajo en equipo, además del conocimiento y la experiencia al realizar los procesos de producción.
- b) Local Comercial: Entendiendo la función que deben desempeñar en el local de comercialización, las características del personal son las siguientes: Calidez, proactividad, amabilidad y eficacia en sus labores.

#### F) Presentación.

La presentación se enfocará en dos conceptos:

- a) Enfoque en el ambiente físico del interior del local comercial: El cual se decorará con pantallas que muestren los diseños del calzado y las combinaciones alternativas entre la vestimenta y el tipo de calzado.
- b) Enfoque en la presentación de caja del calzado: Se busca la simpleza y comodidad del cliente, con productos reciclados teniendo siempre presente el medio ambiente, sin utilizar ningún tipo de bolsa, con una única decoración que nace del mismo corte del cuero del calzado, donde se ocupará para las manillas de la caja.

### G) Proceso

Al ser una nueva marca, podría verse vulnerable al atravesar por el valle de la muerte, es por ello, que se emplearán las siguientes estrategias para trabajar con un capital de trabajo menos costoso:

- a) Si bien se requieren aparadores (personal a cargo de las costuras del cuero), también se optará por personal denominados operarios, los cuales realizarán labores multifuncionales, ya sea el control de inventarios, como la realización de labores más técnicas. Esto además garantiza la optimización de la organización, ya que, en ausencia de personal, se podrá optar por reubicar según las necesidades requeridas.
- b) Como se mencionó en la calidad del producto, este contará con 4 controles, los cuales impactarán en una optimización de los recursos, reduciendo costos adicionales por concepto de mal manejo de materias primas o futuras mermas.

### H) Partners (Alianzas estratégicas).

El conocimiento de la marca se hará principalmente de manera autónoma, fuertemente por redes sociales. Sin embargo, Almacenes Paris cuentan con una vitrina en el Mall Costanera para darle empuje a nuevas marcas nacionales de calzado. Si bien existen costos, estos tienen directa relación con el porcentaje de ventas.

Entendiendo que los diseños pueden ser replicados de forma fácil por competidores, tener un proceso mucho más resguardado puede ser una ventaja, es por ello que la alianza con Hormital (fabricantes de hormas de calzado) es estratégica principalmente por su confidencialidad de los modelos de hormas fabricados; parte muy relevante para posibles copias de diseños, ya que la construcción de la horma considera aspectos como el empeine, el talón, la altura y las aplicaciones.

## 4. Estudio Técnico

### 4.1 Definición del Tamaño del Negocio

En Chile el tamaño de una empresa se determina tanto por el ingreso de ventas anuales, como por el número de trabajadores que tiene. Aunque a lo largo del tiempo, se ha tomado el factor de ingresos de ventas como el más reiterado.

Servicio de Impuestos Internos clasifica 3 tamaños de empresas:

- Microempresa: Cuentan con personal de 0 a 9 personas. Las ventas anuales no superan las 2.400 UF.
- Pequeña y medianas (PYME):
  - ✓ Pequeñas: Cuentan con un personal entre 10 y 25 trabajadores. Las ventas anuales están en un margen de 2.400 – 25.000 UF.
  - ✓ Medianas: Cuentan con un personal entre 25 y 200 trabajadores. Sus ventas anuales están en un rango de 25.000 – 100.000 UF.
- Grandes contribuyentes: Su personal es superior a los 200 trabajadores. Sus ventas anuales superan las 100.000,01 UF.

Tamaño del Negocio.

La empresa está constituida por 12 empleados, además de tener un margen de ventas inferiores a las 100.000 UF, por lo que el tamaño, con respecto al SII, se clasifica como una pequeña empresa, en el sector denominado PYME.



## 4.2 Definición y Justificación de la Localización

Para definir el punto de localización, primero se debe identificar las necesidades tanto del lugar de fabricación como el punto de comercialización.

### 4.2.1 Localización Fábrica

Lo primero a tener en cuenta, son las leyes ambientales. Para este caso las únicas 2 leyes que se acercan a la firma que se pretende implantar son las siguientes; Ley N° 3.133, D.S. N°351/92 sobre residuos industriales y posteriormente la Ley 19.821 sobre residuos líquidos industriales. En ambas leyes se pone en manifiesto la necesidad de controlar los residuos provenientes del proceso productivo. Dejando en claro que no habría restricciones para la instalación en cualquier parte de Santiago.

Por otra parte, el punto de fabricación requiere de un lugar espacioso, mas no requiere que sea un punto céntrico. Por tanto, se toma en consideración el valor por metro cuadrado (m<sup>2</sup>) en Santiago. Generando que su ubicación sea una estrategia de costos.

En base a lo mencionado anteriormente, se determina una ubicación en la comuna de San Joaquín con la siguiente dirección: Río Imperial #3825.

A continuación, se presenta imagen referencial.

Ilustración 8 Localización Fábrica

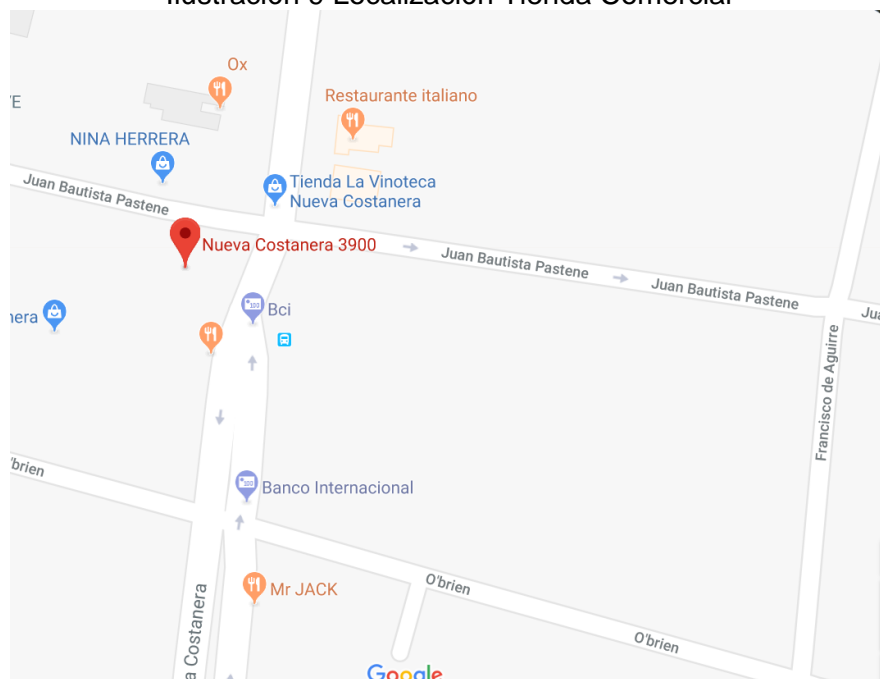


Fuente: Google MAPS

#### 4.2.2 Localización Tienda Comercial

Para determinar el punto de ventas, se enfocó en el nicho al cual se dirige el producto. Además de fijar un punto comercial estratégico con el fin de ganar un posicionamiento por medio de la cercanía entre el consumidor y el producto. Todo esto en relación a los hábitos de compra y sector de residencia. Es por esto que la localización prevista se encontrará en Nueva Costanera #3900, Vitacura. Este lugar además de encontrarse en un sector cercano a nuestro público objetivo, corresponde a un centro comercial que alberga servicios, locales y oficinas comerciales con un foco similar a la firma que se pretende implementar, siendo estas marcas exclusivas y con factores diferenciadores bien definidos.

Ilustración 9 Localización Tienda Comercial



Fuente: Google MAPS

## 4.3 Lay Out Fábrica y Equipamiento

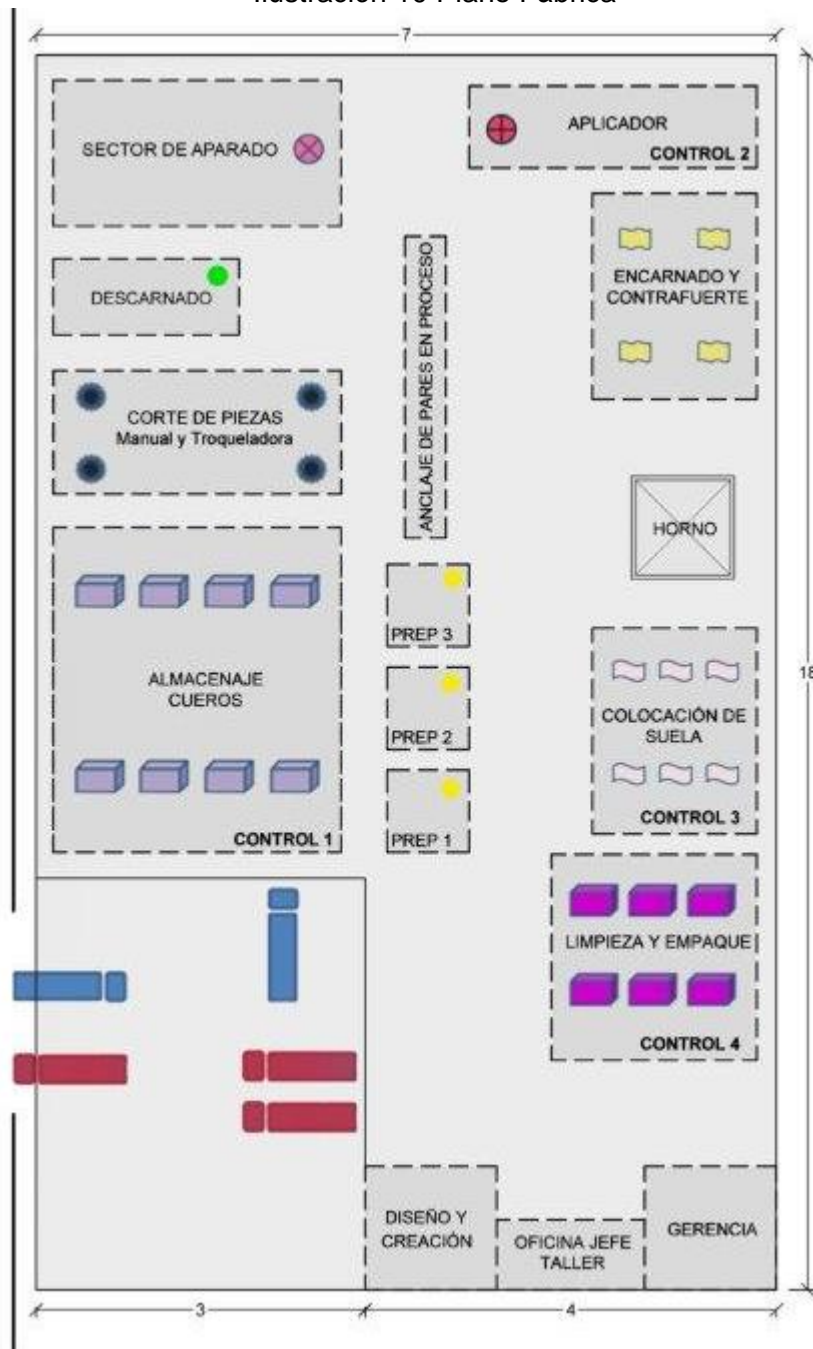
### 4.3.1 Lay out Fábrica.

Es la forma de organizar el espacio que tendrá la fábrica, a continuación, se determina el nombre de cada sector y la actividad que se realiza en cada uno de ellos:

- Cueros: Lugar físico de la bodega. Cueros, pegamentos, aplicaciones y hormas se conservan en este punto.
- Control 1: control de inventario de materiales y mantención de estos.
- Corte de piezas Manual/Troqueladora: Es el primer paso de fabricación. En este paso se realiza los moldes y cortes de piezas que conformarán el producto.
- Descarnado: paso en el cual se adelgazan los bordes de las piezas para dar paso a las costuras.
- Aplicaciones: Colocación de adornos previo a las costuras.
- Anclaje de pares en proceso: Punto de estacionamiento posterior al término de las etapas de fabricación. Esta etapa genera orden para el resto de procesos.
- Encambrado y contrafuerte: Proceso que consta de 2 etapas: El primero atraviesa el empeine para obtener la forma del pie; el segundo consta de la colocación de contrafuerte y metal para dar forma al talón y puntera.
- Aparador: 3 aparadores son responsables de la serie a realizar. Realizan las costuras internas y externas del zapato en proceso.
- Preparado 1 y 2: Realizan las uniones de las piezas, previo a las costuras, todo en estrecha relación con el aparador y la serie que se esté haciendo.
- Aplicaciones 2: Se agregan hebillas, sellos y detalles pertinentes posteriores a la última costura realizada.
- Control 2: Se realiza al finalizar la última costura. En esta etapa se revisa la calidad de procesos anteriores: número de puntadas por centímetro y unión de las piezas.
- Horno: En esta etapa se une el corte con la horma para posteriormente, pasar por el caliente y que el corte se adhiera a la forma de la horma, la cual le dará la forma real del producto final.
- Preparado 3: Etapa en la que encola la suela, se raspa el corte y se saca la horma.
- Colocación de suela: Después del preparado 3, se unen el corte con su tipo de suela.
- Control 3: Etapa que revisa la forma del producto después del horno y la unión con la suela.
- Limpieza y empaque: Residuos sobrantes, rayados o envejecimiento del cuero, todo eso se realiza en esta etapa y luego de eso, es trasladado a sus empaques correspondientes.
- Control 4: Revisión del producto final y envío a tienda comercial.

El proceso de compra de materias primas se puede apreciar en el anexo 3, y el proceso de confección de calzado en el anexo 4.

Ilustración 10 Plano Fábrica



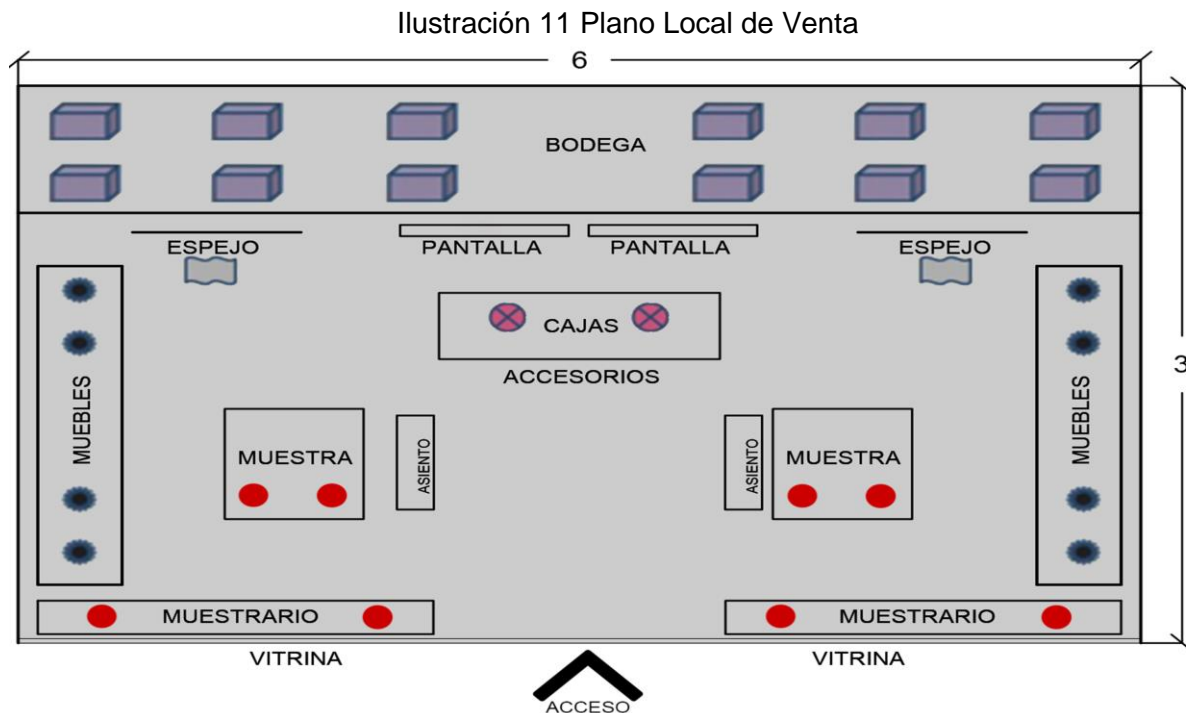
Fuente: Elaboración Propia.

### 4.3.2 Lay Out Tienda Comercial

Distribución y organización para el local comercial:

1. Bodega: Lugar físico para guardar el inventario de productos finales a la venta.
2. Caja: Lugar dónde se realiza la transacción de la venta y atención al cliente.
3. Muestrario de calzado: Punto de exposición de las líneas y modelos de la tienda.
4. Sillones: lugar para probar el calzado.
5. Muebles: Objeto físico que hace más ameno la estancia del cliente.
6. Vitrina externa: Exhibición de productos.
7. Pantallas de alternativas: Estas pantallas mostrarán de manera dinámica las alternativas combinables con vestimenta.
8. Espejos de plano completo: Además de los espejos para el pie, existirá espejos de cuerpos completos para una mejor apreciación del calzado.

El proceso de envío del producto a la tienda comercial se puede apreciar en el anexo 5, y el proceso de venta en el anexo 6.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.3 Equipamiento

A continuación, se detallan las maquinas que se requieren:

- Aparadura de poste 1 aguja.

Características:

- Golden Whell, modelo CS-8810.
- Sistema ruleta y diente circular.
- Triple arrastre.
- Puntada larga 7 MM.
- Motor 1/2 HP.
- Lubricación manual.
- Velocidad 2.500 PPM.

- Descarnadora de cuero.

Características:

- Golden Whell, modelo CS-747
- Máquina para desgastar cueros.
- Accesorios completos, 2 pies de rebaje, piedra de acentar, limpiador de arrastre.
- Lubricación manual
- Velocidad 2.500 PPM

- Aparadora Zig-Zag.

Características:

- Golden Whell, modelo CS-2180.
- Máquina plana con gancho mediano.
- Lubricación manual.
- Puntada larga 5 MM.
- Motor 1/2 HP. – 1450 RPM.
- Trabaja cuero delgado o sintético.
- Velocidad 1.500 PPM.

- Troqueladora de pieles.

Características:

- Atom, modelo S-120C.
- Pantalla digital.
- Horno secador electrónica

Características:

- Elettronica BC, modelo 300.
  - Horno secado automático.
  - Estabiliza y envejece con aire caliente humedeciendo todos los tipos de calzado en horma.
  - Visualiza porcentaje de humedad de acuerdo a las materias.
  - Sistema touch screen de video a color.
  - Interrupción automática en caso de problemas y enfriamiento del zapato de salida.
- 
- Remachadora de ojal botones

Características:

- Remachador manual.
  - Colocar remaches, ya sea en procesos industriales o en aplicaciones auxiliares o domésticas, que sirve para fijar con remaches elementos que no se tengan que desmontar más adelante.
  - Equipo que sirve para colocar botones, broches en cuero con solo intercambiar el troquel.
- 
- Lachos

Características:

- Tuvo metálico para colocar las capelladas.
- 
- Estantes metálicos

Características:

- Divisiones horizontales.
- 
- Camioneta.

Características:

- Marca Lifan, modelo; foison cargo 1.2
- 760 kg capacidad máxima.

#### 4.3.4 Equipamiento Tienda Comercial

Se detallará el equipamiento requerido:

- 2 pantallas LED.

Características:

- ALL in ONE. Modelo HP, 24-E009LA.
- Pantalla touch 23,8”.
- AMD A9.

- Muebles.

Características:

- Cuerpos.
- Tapiz de cuero.

- Espejos cuerpo completo

Características:

- Dimensión de planchas: 2,44 mt x 1,00 mt
- Espesor de espejos: 6 mm.
- Color: incoloro.
- Terminación de bisel: 1 a 4 cm.

- Espejos inferiores de calzado

Características:

- Dimensiones de planchas: 60 cm x 180 cm.
- Espesor de espejo: 8 mm.
- Color: incoloro.
- Terminación de bisel: 1 a 4 cm.



## 5. Estudio Legal y Organizacional.

### 5.1 Constitución Legal.

Permite que esta sea legalmente reconocida, que califique como sujeto de crédito, emitir comprobantes de pago, que pueda producir, comercializar y promocionar un producto o servicios con autoridad y sin restricciones.

#### ➤ Trámite 1. Constitución de la Sociedad.

La empresa está constituida por una Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.) de tipo jurídica que tiene las siguientes características:

- Empresa que ejerce derechos y cumple obligaciones a nombre de ésta.
- Constituir nuestra empresa como Persona Jurídica significa que es la empresa, y no la persona natural, quien adquiere y asume las obligaciones de ésta.
- A diferencia de la Persona Natural, las obligaciones se limitan y están garantizadas solo con los bienes que la empresa pueda tener a su nombre (tanto capital como patrimonio).
- El tener “responsabilidad limitada” es la principal característica y mayor ventaja de crear una empresa como Persona Jurídica.

Trámites a realizar:

1. Escritura de Constitución de Sociedad: se establece claramente el tipo de sociedad, giro del negocio, socios que la conforman, sus respectivos aportes de capital, porcentaje sobre las utilidades, responsabilidades en caso de pérdidas, entre otras.
2. Legalización y Extracto de la Escritura: Este trámite se realiza en notaria, deben concurrir la totalidad de los socios y presentar la cédula de identidad y un borrador de la Escritura de la Sociedad.
3. Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio: Una vez legalizada la Escritura se procede a la Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio. Se debe realizar directamente en el Conservador de Bienes Raíces, donde los Socios o el Representante Legal deberán solicitar el Formulario N° 2 y adjuntar 2 Extractos de la Escritura de Constitución de Sociedad.
4. Publicación en diario Oficial: El Representante Legal o bien uno de los socios deberá concurrir a las oficinas del diario La Nación con el Extracto protocolizado de la Escritura.

## 5.2 Aspectos tributarios

Para aspectos tributarios, El Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII), es el organismo responsable de administrar el sistema de tributos interno, facilitar y fiscalizar el cumplimiento tributario. Es por ello que los trámites del giro del negocio deben realizarse en el SII, quien exige los siguientes requisitos:

➤ Trámite 2. Iniciación de Actividades.

Es el primer requisito para la instalación de cualquier giro comercial o profesional.

El trámite de Iniciación de Actividades se puede realizar online ([www.sii.cl](http://www.sii.cl)) o presencial en las oficinas del Servicio de Impuestos Internos (SII) correspondientes a su comuna y se debe solicitar el Formulario F-4415.

Tramites a realizar:

1. Información de la Sociedad: Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.).
2. Actividades Económicas a Desarrollar: El SII establece la actividad económica bajo Rubros, Sub-Rubros y Códigos. De estos últimos, es importante inscribir todos los códigos posibles que vaya a requerir el giro de la Empresa para evitar problemas posteriores. No hay límites en la inscripción de Rubros y Códigos y esto no implica costo alguno ni mayor tiempo en el trámite.

Para la fabricación y comercialización de calzado se utilizan los siguientes códigos.

Tabla 20 Códigos de Fabricación de calzado

<b>Código</b>	<b>COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PROD. NUEVOS EN ALMC. ESPECIALIZADOS</b>
<b>523210</b>	<b>VENTA AL POR MENOR DE CALZADO</b>
<b>Código</b>	<b>FABRICACIÓN DE CALZADO</b>
<b>192000</b>	<b>FABRICACIÓN DE CALZADO</b>

Fuente: Servicio de impuestos internos

3. Domicilios: En este caso, es posible iniciar actividades bajo el domicilio particular del Representante Legal o de la Sociedad. Luego, una vez que se tenga la dirección comercial del local, se puede realizar el cambio o bien agregarlo como sucursal.

Por otra parte, cualquier actividad que tenga relación con la recaudación y pago de IVA, se enmarca dentro de las actividades de Primera Categoría y por ende requieren de verificación de domicilio, la cual se realiza dentro de los 10 días hábiles siguientes a la recepción del Formulario.

Para esto último es fundamental contar con algún documento que acredite la calidad del domicilio bajo el cual operará el giro, es decir, arrendado, propio, cedido, etc.

Socios o Comuneros: En este apartado, se requiere identificar a cada socio o comunero de la Sociedad, especificando el porcentaje de capital aportado, el porcentaje de utilidad y el RUT de cada uno

4. Representante Legal o Administrador: Se deberá dejar estipulado quién actuará como Representante Legal de la actividad, debiendo coincidir esta persona con la responsable descrita en la Constitución de Sociedad.

➤ Trámite 3: Certificado de informaciones previas (Municipalidad): Entrega antecedentes de uso de suelo, exigencias de construcción, factibilidad técnica, compatibilidad con el giro, del local comercial, esto depende del plan regulador de cada municipio, entre otros.

➤ Trámite 4: Certificado de Calificación técnica (Seremi de salud): Este certificado es requisito para la obtención de la Patente de Industria y establece si el giro de la Empresa es Peligroso, Insalubre y/o Contaminante, Molesto o Inofensivo.

➤ Trámite 5: Informe Sanitario (Seremi de salud): se solicita la Guía de Requerimientos Sanitarios, Ambientales y de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, junto con el Formulario de Solicitud de Informe Sanitario una vez realizado el trámite se debe presentar a la municipalidad para solicitar el Certificado de Zonificación. Los trámites 3, 4, y 5 son indirectos en relación a los aspectos tributarios, pero se encuentran ligados una vez reunidos todos los antecedentes obtenidos anteriormente son requisitos para obtención de la patente comercial. Luego de este último trámite se realiza el timbraje de documentación en el SII, a través del formulario F-3230.

➤ Impuestos Directos.

- Impuesto a la Renta de Primera Categoría (Artículo 20 Ley de Impuesto a la Renta)

El Impuesto de Primera Categoría grava las rentas provenientes del capital, entre otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras, servicios, y más.

En los años que se indican a continuación dicho tributo se ha aplicado con las siguientes tasas:

Tabla 21 Tasa de impuesto a la renta

Año Tributario	Año Comercial	Tasa	Circular SII
2002	2001	15%	Nº 44, 24.09.1993
2003	2002	16%	Nº 95, 20.12.2001
2004	2003	16,5%	Nº 95, 20.12.2001
2005 al 2011	2004 al 2010	17%	Nº 95, 20.12.2001
2012 al 2014	2011 al 2013	20%	Nº 63 30.09.2 Nº 48 19.10.2012
2015	2014	21%	Nº 52, 10.10.2014
2016	2015	22,5%	Nº 52, 10.10.2014
2017	2016	24%	Nº 52, 10.10.2014
2018 y sgtes.	2017 y sgtes.	25%	Nº 52, 10.10.2014
2018	2017	25,5%	Nº 52, 10.10.2014
2019 y sgtes.	2018 y sgtes.	27%	Nº 52, 10.10.2014

Fuente: [http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/imp\\_directos.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm)

Se hace presente que a contar del Año Tributario 2018, Año Comercial 2017, la tasa general del Impuesto de Primera Categoría a aplicar a cualquier renta clasificada en dicha categoría, será de un 25%; dado que las tasas de 25,5% y 27%, solo se aplican a los contribuyentes sujetos al Régimen Tributario establecido en la letra B) del artículo 14 de la LIR a la base de la renta retirada o distribuida para la aplicación de los Impuestos Global Complementario o Adicional, con imputación o deducción parcial del crédito por Impuesto de Primera Categoría.

Dicho impuesto de categoría se aplica sobre la base de las utilidades percibidas o devengadas en el caso de empresas que declaren su renta efectiva determinada mediante contabilidad completa, simplificada, planillas o contratos.

En todo caso se precisa, que la tributación en definitiva está radicada en los propietarios, socios o accionistas de las empresas, constituyendo el Impuesto de Primera Categoría que pagan éstas últimas, un crédito total o parcial en contra de los impuestos Global Complementario o Adicional, según corresponda, que afecta a las personas antes indicadas, según sea el régimen tributario por el cual la empresa haya optado de aquellos que establecen las Letras A) o B) del artículo 14 de la LIR (Régimen de la Renta Atribuida con imputación total del crédito por Impuesto de Primera

Categoría o Régimen de la Renta Retirada o Distribuida con imputación parcial del crédito por Impuesto de Primera Categoría, respectivamente).

- Impuesto Único de Segunda Categoría (Artículo 42 N°1 y Artículo 43 N°1 Ley de la Renta).

Es un impuesto directo mensual que afecta a los trabajadores de una empresa y que se deduce en la liquidación de renta mensualmente, impuesto progresivo significa que la tasa variará en función de la variación de la base imponible, fijándose en una tasa máxima de 35%. Afecta a los trabajadores dependiente e independiente.

➤ Impuestos Indirectos.

- Impuesto a las Ventas y Servicios (IVA).

El impuesto a las ventas y servicios grava la venta de bienes y prestaciones de servicios que define la ley del ramo, efectuadas entre otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras, y de servicios, con una tasa vigente del 19%.

Se trata de un impuesto escalonado o encabezado, ya que en cada etapa o proceso productivo se va controlando por los mismos sujetos que participan en la cadena, en base al crédito y débito fiscal que se vaya generando.

- Impuesto al Comercio Exterior.

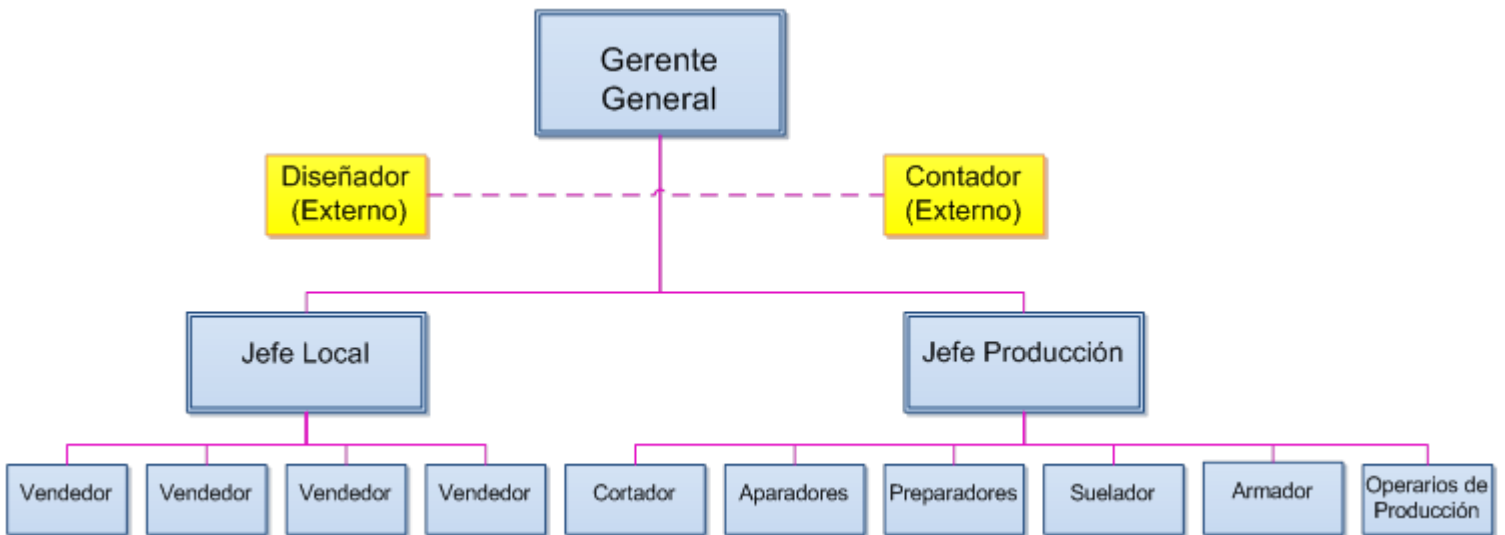
Las importaciones están afectas al pago del derecho *ad valorem* (6%) que se calcula sobre su valor CIF (costo de la mercancía + prima del seguro + valor del flete de traslado). El IVA (19%) se calcula sobre el valor CIF más el derecho *ad valorem*.

En caso de mercancías originarias de algún país con el cual Chile ha suscrito un acuerdo comercial, el derecho *ad valorem* puede quedar libre o afecto a una rebaja porcentual.

### 5.3 Estructura Orgánica, Perfiles y Equipos de Trabajo

La estructura organizacional de la empresa, se divide en dos grandes equipos de trabajos: Equipo conformado por la tienda comercial y el segundo equipo está conformado por los trabajadores del taller de fabricación del calzado, ambos están orientados al cumplimiento de los objetivos de la empresa, mostrando sus capacidades y trabajo en equipo.

Ilustración 12 Organigrama Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama de la empresa está liderado por el Gerente general, quien debe comunicar la estructura a todo el personal, esto ayudará para una mayor comprensión de los roles y actividades que debe ejercer cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

### 5.3.1 Perfiles y Equipos de Trabajo

➤ Nombre del cargo: Gerente General

Perfil del Cargo: Gerente con el cargo más alto de la organización, es quien está al frente de toda la gestión y principal responsable de las decisiones gerenciales.

Jefe inmediato: Dueños y/o socios.

Número de personas en el cargo: 1

Responsabilidades:

- ✓ Dar su aprobación o desacuerdo para realización de cualquier actividad que se realice.
- ✓ Supervisar que las actividades se cumplan según lo esperado.
- ✓ Tomar las decisiones gerenciales, así como analizar, proyectar y recomendar mejoras pertinentes.

Requisitos:

- Experiencia de 3 años a más en la dirección de empresas.
- Estudios profesionales en administración.
- Actitud de líder y práctica con el trabajo en equipo.
- Capacidad de toma de decisiones.

➤ Nombre del cargo: Contador – Externo.

Perfil del cargo: Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad de una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

Jefe inmediato: Gerente General.

Número de personas en el cargo: 1

Responsabilidades:

- ✓ Clasificar, interpretar, analizar y realizar registros contables de todas las operaciones realizadas por la empresa.
- ✓ Suministrar de información financiera a nivel profesional de forma que permita eficaces tomas de decisiones.
- ✓ Revisar la secuencia cronológica y orden numérico de todo movimiento contable.
- ✓ Revisar todo movimiento de la empresa como: Facturas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.
- ✓ Pago de IVA, remuneraciones, declaración de renta.

Requisitos:

- Profesional en el área de contaduría pública.
- Deberá ostentar altas calidades morales y profesionales.
- Experiencia con no menos de 5 años en el cargo o similares.

➤ Nombre de cargo: Diseñador de calzado.

Perfil del cargo: Diseñador a cargo de la confección de los modelos de zapato que requiere la empresa, teniendo permanente contacto con los operarios de producción para transmitir de manera óptima el producto a realizar. Su trabajo, además, conlleva una cercanía con las tendencias de vestuario varonil.

Jefe inmediato: Gerente General.

Número de personas en el cargo: 1

Responsabilidades:

- ✓ Diseñar los modelos de acuerdo a lo que se requiere, sin perder el foco de la empresa.
- ✓ Realizar prototipos en distintas tallas.
- ✓ Reportar los materiales necesarios para su fabricación.

Requisitos:

- Tecnólogo o profesional en diseño gráfico.
- Experiencia de al menos 2 años en la industria del calzado.
- Capacidad para el trabajo en equipo y habilidad para transmitir información de manera pertinente.

➤ Nombre del cargo: Jefe de Producción

Perfil del cargo: Es el principal responsable del proceso de fabricación. El cargo requiere de una relación estrecha con los trabajadores. Designa órdenes para un proceso eficaz.

Jefe inmediato: Gerente General.

Número de personas en el cargo: 1

Responsabilidades:

- ✓ Supervisar el proceso de producción en todas las etapas.
- ✓ Establecer el control de calidad en el proceso de productivo.
- ✓ Planificar horarios de personal a cargo.
- ✓ Vigilar que el proceso en la elaboración del calzado cumpla con la planificación prevista.



Requisitos:

- Contar con experiencia de al menos 3 años en la industria del calzado, preferentemente en el proceso de fabricación.
- Dirección y desarrollo de personas.
- Otros conocimientos profesionales imprescindibles: conocimientos en las áreas de aprovisionamiento, logística y fábrica en la rama del cuero.

➤ Nombre del cargo: Aparador

Perfil de cargo: Conocimiento de estructura y clasificación de calzado. Experiencia en los distintos tipos de costuras, e implementos para la construcción de la capellada.

Jefe inmediato: Jefe de Producción.

Número de personas en el cargo: 1

Responsabilidades:

- ✓ La ejecución de ensamblaje de las piezas cortadas, respetando la secuencia y aplicando las técnicas de acuerdo al modelo, para su posterior costura.
- ✓ Realizar las costuras de las piezas ensambladas, según características del modelo y de acuerdo a las especificaciones establecidas en la orden del trabajo.
- ✓ Mantener cuidadosamente las máquinas a operar.

Requisitos:

- Experiencia en el rubro de al menos 5 años.
- Manejo en máquinas de triple arrastre.
- Proactivo, y la capacidad de trabajar en equipo.

➤ Nombre del cargo: Preparador.

Perfil del cargo: Artesanos con gran destreza manual y amplia experiencia en confección de zapatos. Contar con la capacidad de trabajar en equipo y principalmente una actitud de cooperación en conjunto con el aparado, además de rapidez para la realización de sus tareas.

Jefe inmediato: Jefe de Producción.

Número de personas en el cargo: 1

Responsabilidades:

- ✓ Unión de piezas de cuero y badana previo a sus costuras.
- ✓ Refilar el cuero sobrante posterior a las costuras de calzado.
- ✓ Trazar puntos visibles para la posterior costura.

Requisitos:

- Contar con experiencia en la industria del calzado no menos de 1 año.
- Habilidad manual, y proactividad.

➤ Nombre del cargo: Cortador

Perfil del cargo: Debe contar con conocimientos del proceso de fabricación, además debe tener un entendimiento matemático calificado para el proceso de cortado de piezas. Ser ágil y capaz de resolver problemas en su área de manera eficaz.

Jefe inmediato: Jefe de Producción.

Número de personas en el cargo: 1

Responsabilidades:

- ✓ Manejar y velar cuidadosamente la adecuada utilización de la maquinaria a su cargo.
- ✓ Realizar las tareas de cortes asignadas de manera impecable.
- ✓ Responsable del cuidado de los implementos que se fueran otorgados.
- ✓ Seguir normas de seguridad, a fin de evitar accidentes laborales.
- ✓ Realizar la entrega de tareas a suelero.
- ✓ Realizar moldes de adorno y piezas para ensamblaje.
- ✓ Verificar el color del cuero y forros.

Requisitos:

- Experiencia en el cargo de al menos 2 años.
- Ser ágil, tener destreza.
- Realizar moldes.
- Conocimiento en calidad de materiales.

➤ Nombre de cargo: Suelador

Perfil del cargo: Persona responsable, capaz de trabajar bajo presión, agilizar el rendimiento en la producción de suelas que son necesarias para dar terminado al zapato. Confeccionar las plantillas acordes a los estilos que se manejan a diario dentro de la empresa.

Jefe inmediato: Jefe de Producción.

Número de personas en el cargo: 1

Responsabilidades:

- ✓ Verificar que el material con el cual serán forradas las plantillas sea el adecuado.
- ✓ Verificar los pares.
- ✓ Dar un buen secado de plantillas para un excelente pegado.
- ✓ Realizar el pegado del suelín a la suela.
- ✓ Armar los forros que se utilizarán para la suela.

Requisitos:

- Experiencia de 2 años al menos en la industria del calzado y preferentemente en el cargo.
- Manejo de maquinarias de calor del rubro del calzado.
- Destreza manual.

➤ Nombre de cargo: Armador

Perfil del cargo: Para este cargo se debe contar con mucha destreza manual para poder realizar laborales de unión y formación de los modelos de calzado, además de tener máxima cautela en revisar previamente la capellada y la horma a unir para prevenir posibles fallas.

Jefe inmediato: Jefe de Producción.

Número de personas en el cargo: 1

Responsabilidades:

- ✓ Realizar la perfecta unión de los cortes con la horma.
- ✓ Realizar el pegado a látex.
- ✓ Raspar los cortes para un mejor pegado del cuero.
- ✓ Realizar correcciones a lo que se merece.
- ✓ Verificar la realización final de su trabajo, a fin de reportar posibles arreglos.

Requisitos:

- Experiencia de al menos 1 año en su cargo.
- Capacidad de reconocer la calidad del material.
- Proactividad.

➤ Nombre del cargo: Operario de producción.

Perfil del cargo: Persona con amplio conocimiento en la confección de calzado en todos sus procesos. Buena capacidad para el trabajo en equipo además de un alto sentido de cooperación.

Atento y dispuesto a aprender, además de cumplir diferentes roles en la producción.

Jefe inmediato: Jefe de producción.

Número de personas en el cargo: 1

Responsabilidades:

- ✓ Realizar proceso de encambre y pegado de contrafuerte de talón y punteras.
- ✓ Enumerar las cajas de calzado.
- ✓ Informar si se presentan anomalías.
- ✓ Verificar que el vale sea el indicado.
- ✓ Pegar herraje y demás decoraciones del calzado.
- ✓ Colocar la talla de los zapatos y marcar las cajas.
- ✓ Apoyar en el proceso de emplantillado.
- ✓ Apoyar en el proceso de empaque.
- ✓ Apoyar en los controles de calidad.

Requisitos:

- 6 meses de experiencia en la industria del calzado.
- Habilidad para trabajos manuales.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Proactividad.

➤ Nombre del cargo: Jefe del Local.

Perfil del cargo: Personas altamente comprometidas con su trabajo, exigentes, con foco en el cumplimiento de metas, satisfacción y fidelización del cliente. Además de contar manejo en el área de ventas y atención al cliente.

Jefe inmediato: Gerente General.

Número de personas en el cargo: 1

Responsabilidades:

- ✓ Planificar e implementar las acciones de venta necesarias para alcanzar los objetivos previstos.
- ✓ Dirigir, coordinar y supervisar la labor de las personas a su cargo, a fin de garantizar una atención de calidad hacia los clientes para conseguir fidelizarlos.
- ✓ Controlar cotidianamente la imagen de la tienda.
- ✓ Organizar la distribución física de productos más adecuada para los fines del local comercial.

Requisitos:

- Contar con experiencia en el área de ventas superior a 2 años.
- Contar con habilidades para el manejo de personal.

➤ Nombre del cargo: Vendedor de Calzado.

Perfil del cargo: Realiza venta y las operaciones que derivan de ella, de acuerdo a los protocolos de servicio al cliente, de exhibición de productos y normas establecidas de la empresa.

Jefe inmediato: Jefe de Local.

Número de personas en el cargo: 3

Responsabilidades:

- ✓ Mantener una imagen acorde a la que pretende la empresa.
- ✓ Atender y asesorar a los clientes en la elección del zapato correcto.
- ✓ Vender y realizar transacción de venta.
- ✓ Mantener condiciones de exhibición, funcionamiento y seguridad, tanto de los productos como de las dependencias de su cargo.

Requisitos:

- Contar con experiencia en el cargo de al menos 6 meses.
- Manejo de lenguaje formal.

#### 5.4 Definición de Misión y Visión

##### Misión.

“Proveer calzados fabricados con la mejor elección de sus materias primas, confeccionados en forma semi artesanal por personal calificado, para entregar a sus clientes no sólo un calzado, sino que una experiencia única en comodidad y estilo al caminar”.

##### Visión.

“Ser un referente de calidad, comodidad, elegancia y diseños vanguardistas en los calzados que desarrollamos, contar con un buen lugar donde trabajar con óptimos procesos de producción, orientados al exigente mercado masculino”.

## 6. Estudio Económico

### 6.1 Inversión

La inversión es parte esencial para la evaluación económica y financiera del proyecto, así determinar los recursos necesarios que la empresa requiere para la puesta en marcha, valorizando su equipamiento, cálculo de capital de trabajo y depreciación.

#### 6.1.1 Valorización del Equipamiento

El equipamiento de la empresa se constituye principalmente por máquinas y herramientas livianas que permiten la fabricación del calzado, luego se encuentra un vehículo necesario para el despacho del producto, y por último se valorizan los muebles de oficinas y equipos computacionales los cuales estarán ubicados entre la fábrica y local comercial.

Además, se considera el activo fijo intangible en la valorización del equipamiento el cual contempla remodelación de taller, tienda y la creación de la página web en 3D.

La valorización del equipamiento expresado en dinero es de \$33.667.750, el monto se descompone de los siguientes activos fijos. Se consideran \$2.000.000 para los gastos de organización y puesta en marcha.

Tabla 22 Activos Tangibles e Intangibles

<b>Activo Tangible</b>	<b>Monto</b>
Maquinarias	14.100.000
Herramientas	525.000
Vehiculo	4.986.100
Muebles	1.970.000
Equipos Computacionales y Otros	1.676.670
Equipos de Aire	450.000
Utiles de Oficina	159.980
	23.867.750
<b>Activo Intangible</b>	<b>Monto</b>
Remodelacion Tienda	2.000.000
Remodelacion Taller	7.000.000
Creacion Pagina Web	800.000
	9.800.000
<b>Valorización Activos</b>	<b>\$ 33.667.750</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.1.2 Cálculo de Capital de Trabajo.

El cálculo del capital de trabajo se realizó a través del método del déficit acumulado máximo, el cual se estima los flujos de ingresos y egresos mensuales y acumulados, equivalente a \$12.883.167

Tabla 23 Capital de Trabajo Enero-Junio

Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingreso	11.850.000	11.850.000	13.500.000	16.250.000	19.550.000	31.450.000
Egrero	16.105.667	16.105.667	16.633.167	17.488.667	18.508.167	22.280.667
Flujo Neto	4.255.667	4.255.667	133.167	1.238.667	1.041.833	9.169.333
<b>Flujo Neto Acumulado</b>	<b>4.255.667</b>	<b>8.511.333</b>	<b>11.644.500</b>	<b>12.883.167</b>	<b>11.841.333</b>	<b>2.672.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24 Capital de trabajo Julio-Diciembre

Año 1	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso	29.350.000	31.080.000	30.900.000	24.400.000	27.620.000	35.420.000
Egrero	21.560.167	22.117.067	22.116.667	20.084.167	21.145.267	23.669.467
Flujo Neto	7.789.833	8.962.933	8.783.333	4.315.833	6.474.733	11.750.533
<b>Flujo Neto Acumulado</b>	<b>5.117.833</b>	<b>14.080.767</b>	<b>22.864.100</b>	<b>27.179.933</b>	<b>33.654.667</b>	<b>45.405.200</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.1.3 Cálculo de Amortización y Depreciación del Activo Fijo.

Los activos fijos intangibles son amortizados y su vida útil corresponde a 5 años, considerando los años de arriendo del local.

Su valor residual de activos intangibles durante los 5 años es de \$ 1.960.000

Tabla 25 Amortización de Activos

Activo Intangible	Valor	Años Vida Útil	Valor Residual
Remodelacion Tienda	2.000.000	5	400.000
Remodelacion Taller	7.000.000	5	800.000
Creacion Pagina Web	800.000	5	160.000
<b>Total Amortizacion por Año.</b>			
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
			<b>Año 5</b>
			1.960.000

Fuente: Elaboración propia.



Los activos fijos tangibles son depreciados según la vida útil que corresponda, esta información es entregada por el SII.

El valor residual para estos activos para el año 1,2 y 3 es de \$2.486.500, para los años 4 y 5 es de \$2.258.174.

Tabla 26 Depreciación de Activos

Activo Fijo	Cantidad	Valor	Años Vida Útil	Valor Residual
<b>Maquinaria y Equipos en general</b>				
Aparadora 1 aguja	1	1.070.000	15	71.333
Aparadora 2 agujas	1	1.290.000	15	86.000
Descarnadora	1	890.000	15	59.333
Aparadora zigzag	1	250.000	15	16.667
Sueladora	1	1.300.000	15	86.667
Pulidora	1	700.000	15	46.667
Dobladora	1	1.600.000	15	106.667
Troqueladora	1	2.500.000	15	166.667
Horno	1	4.500.000	15	300.000
<b>Equipos de aire y cámaras de Refrigeración</b>				
Equipo Aire Acondicionado	1	450.000	10	45.000
<b>Camiones de uso General</b>				
Camioneta Lifan	1	4.986.100	7	712.300
<b>Muebles y Enseres</b>				
Estantes Metalicos	5	300.000	7	42.857
Muebles tienda	4	600.000	7	85.714
Sillas	4	160.000	7	22.857
Escritorio	3	210.000	7	30.000
Sillones	2	700.000	7	100.000
<b>Sistemas Computacionales, Computadores, Periféricos, Similares</b>				
Equipos Computacionales	3	1.076.670	6	179.445
Pantallas Led	2	600.000	6	100.000
<b>Herramientas Livianas</b>				
Remachadora	1	150.000	3	50.000
Lachos	25	375.000	3	125.000
<b>Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.)</b>				
Telefono	2	60.000	3	20.000
Impresora Multifuncional	2	99.980	3	33.327
<b>Total Amortizacion por Año.</b>				
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
2.486.500	2.486.500	2.486.500	2.258.174	2.258.174

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2 Cálculo de Ingresos y Costos

Los ingresos se dividen en la venta de 3 líneas de productos, cada línea cuenta con precio de venta, números de pares vendidos y costo de fabricación para cada una. El costo de fabricación implica materias primas y mano de obra, en la siguiente tabla se detalla los ingresos de venta y costo de fabricación por línea de calzado. Por otra parte, los ingresos para los periodos posteriores están estimados en el crecimiento que ha tenido la industria en los últimos 5 años, siendo cercano al 10% anual.

Tabla 27 Cálculo de Ingreso y Costos Línea Formal

	\$ Unitario	Costo Anual
<b>Materias Primas Linea Formal</b>		
Cuero	\$ 12.000	\$ 12.864.000
Suela	\$ 6.500	\$ 6.968.000
Horma	\$ 6.500	\$ 6.968.000
Pintura	\$ 2.000	\$ 2.144.000
Cordones	\$ 2.000	\$ 2.144.000
Aplicaciones	\$ 3.000	\$ 3.216.000
Caja	\$ 2.500	\$ 2.680.000
Otros insumos	\$ 1.000	\$ 1.072.000
Costo de Fabricacion	\$ 35.500	<b>\$ 25.845.600</b>
Mano de Obra	\$ 2.200	<b>\$ 2.358.400</b>
Pares Anuales	1.072	
Precio de Venta	\$ 140.000	
Ingreso por Venta		<b>\$ 150.080.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28 Cálculo de Ingreso y Costos Línea Casual

	\$ Unitario	Costo Anual
<b>Materias Primas Línea Casual</b>		
Cuero	\$ 7.000	\$ 5.586.000
Suela	\$ 5.000	\$ 3.990.000
Horma	\$ 5.000	\$ 3.990.000
Pintura	\$ 1.000	\$ 798.000
Cordones	\$ 1.000	\$ 798.000
Aplicaciones	\$ 2.000	\$ 1.596.000
Caja	\$ 2.500	\$ 1.995.000
Otros insumos	\$ 1.000	\$ 798.000
Costo de Fabricacion	\$ 24.500	\$ <b>19.551.000</b>
Mano de Obra	\$ 1.700	\$ <b>1.356.600</b>
Pares Anuales	798	
Precio de Venta	\$ 80.000	
Ingreso por Venta		\$ <b>63.840.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29 Cálculo de Ingreso y Costos Línea Botín

	\$ Unitario	Costo Anual
<b>Materias Primas Línea Botín</b>		
Cuero	\$ 8.000	\$ 5.040.000
Suela	\$ 4.500	\$ 2.835.000
Horma	\$ 5.500	\$ 3.465.000
Pintura	\$ 1.000	\$ 630.000
Cordones	\$ 2.000	\$ 1.260.000
Aplicaciones	\$ 2.000	\$ 1.260.000
Caja	\$ 2.500	\$ 1.575.000
Otros insumos	\$ 1.000	\$ 630.000
Costo de Fabricacion	\$ 26.500	\$ <b>16.695.000</b>
Mano de Obra	\$ 1.900	\$ <b>1.197.000</b>
Pares Anuales	630	
Precio de Venta	\$ 110.000	
Ingreso por Venta		\$ <b>69.300.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.1 Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio es calculado a partir de la ponderación que se asignan a las tres líneas de producto, en las unidades 1.911 de pares de calzado se obtiene el punto de equilibrio.

Datos punto de equilibrio:

	Formal	Casual	Botin	Total
	43%	32%	25%	100%
Costo variable	\$ 18.567	\$ 9.384	\$ 8.266	\$ 36.217
Costo fijo	\$ 68.008.023	\$ 50.625.375	\$ 39.967.402	\$ 158.600.800
Precio	\$ 60.032	\$ 25.536	\$ 27.720	\$ 113.288

Tabla 30 Punto equilibrio en unidades.

<b>Costo Fijos</b>	\$	158.600.800
<b>Costo Variables</b>	\$	36.217
<b>Precio</b>	\$	113.288
<b>Unidades</b>		<b>1.911</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los costos fijos se componen: Gastos administrativos, operativos y los sueldos fijos.

Los costos variables se componen: Materias primas, mano de obra y sueldos variables.

## 6.2.2 Cálculo Gastos Administrativos y Operativos.

En las siguientes tablas se detalla los gastos administrativos y operativos para el primer año de proyecto, tanto para el taller como la tienda comercial.

Tabla 31 Gastos Administrativos

<b>Tipos de Gastos</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
<b>Tienda Comercial</b>		
Arriendo Local	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Servicios Básicos	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Internet y Telefonía	\$ 100.000	\$ 1.200.000
útiles de Oficina	\$ 50.000	\$ 600.000
Publicidad	\$ 50.000	\$ 600.000
Patente Comercial	\$ 200.000	\$ 200.000
Mantencion Pagina Web	\$ 70.000	\$ 840.000
Ropa de Trabajo	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Software	\$ 25.000	\$ 300.000
<b>Taller</b>		
Arriendo Taller	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Servicios Básicos	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Internet y Telefonía	\$ 50.000	\$ 600.000
útiles de Oficina	\$ 50.000	\$ 600.000
Patente Comercial	\$ 100.000	\$ 100.000
Combustible y Mantencion Vehiculo	\$ 70.000	\$ 840.000
Seguro	\$ 60.000	\$ 720.000
<b>Total Gastos Adminstrativos</b>	<b>\$ 7.300.000</b>	<b>\$ 79.600.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los gastos de administración se estiman a través de la fórmula pronóstico obteniendo los datos históricos del IPC, para luego proyectarlo en los siguientes 4 años, considerando los arriendo y gastos comunes, para los otros gastos se proyecta un crecimiento de un 3% más IPC.

Tabla 32 Estimación de Gastos Administrativos

Gastos Administrativos	Monto Anual	Ipc
AÑO 2	\$ 81.854.360	2,4% + 3%
AÑO 3	\$ 83.793.049	2,1% + 3%
AÑO 4	\$ 85.085.751	1,8% + 3%
AÑO 5	\$ 86.574.364	1,4% + 3%

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.3 Cálculo Gastos Administrativos Remuneraciones.

Existen dos cargos que tienen sueldos variables, estos son el jefe de local y los vendedores, corresponde al 1% del total las ventas. La remuneración del diseñador se cancela por cada diseño de calzado.

Tabla 33 Remuneraciones del Personal

Remuneraciones Personal			
Área	N° de Trabajadores	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Gerente	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Contador Externo	1	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Diseñador Externo	1	\$ 83.333	\$ 1.000.000
Jefe de Local	1	\$ 540.000	\$ 9.312.200
Vendedores	3	\$ 648.000	\$ 16.272.600
Jefe de Producción	1	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Preparador	1	\$ 384.000	\$ 4.608.000
Aparador	1	\$ 324.000	\$ 3.888.000
Cortador	1	\$ 540.000	\$ 6.480.000
Suelador	1	\$ 480.000	\$ 5.760.000
Armador	1	\$ 480.000	\$ 5.760.000
Operaciones de Producc	1	\$ 360.000	\$ 4.320.000
<b>Totales</b>	<b>14</b>	<b>\$ 5.639.333</b>	<b>\$ 79.000.800</b>

Fuente: Elaboración propia.

El crecimiento de las remuneraciones del personal, se incrementa a través del cálculo del IPC.

Tabla 34 Estimación de Crecimiento Remuneraciones Personal

	Reajuste IPC	Monto Anual
Año 2	2,4%	\$ 81.764.575
Año 3	2,1%	\$ 84.203.010
Año 4	1,8%	\$ 86.113.967
Año 5	1,4%	\$ 87.842.695

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2 Flujo Caja Puro

Este flujo ha sido proyectado en un periodo de 5 años, se compone de capital de trabajo, activo fijo, GAPM; dicha composición corresponde a la inversión inicial del proyecto estimada en \$48.550.917.

Tabla 35 Criterios de Evaluación Flujo Puro

<b>Criterios de Evaluación</b>			
<b>Horizonte de la Evaluación</b>	<b>5 años</b>		
<b>Plan de Financiamiento</b>	Origen del Financiamiento	% del Financiamiento	Monto del Financiamiento
	Inversión Socio 1	50%	\$ 24.275.458
	Inversión Socio 2	50%	\$ 24.275.458
	<b>Total Financiamiento</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 48.550.917</b>
<b>Tasa de Descuento KPM</b>	<b>7,87%</b>		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 36 Flujo de Caja Puro

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inversión Inicial</b>						
Activo Fijo	33.667.750					
Gtos de Organización y Pta en Marcha	2.000.000					
Capital de Trabajo	12.883.167					
<b>Ingreso por Venta</b>						
Línea Formal		150.080.000	165.088.000	178.295.040	187.209.792	196.570.282
Línea Casual		63.840.000	70.224.000	75.841.920	79.634.016	83.615.717
Línea Botín		69.300.000	76.230.000	82.328.400	86.444.820	90.767.061
<b>Costo de Fabricación</b>						
Costo mano de obra		4.912.000	5.403.200	5.835.456	6.127.229	6.433.590
Costo Materias primas directas		74.302.000	81.732.200	88.270.776	92.684.315	97.318.531
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 204.006.000</b>	<b>\$ 224.090.370</b>	<b>\$ 242.029.996</b>	<b>\$ 254.148.996</b>	<b>\$ 266.860.550</b>
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldo		79.000.800	81.764.575	84.203.010	86.113.967	87.842.695
Arriendo		66.000.000	67.590.600	68.996.484	70.203.923	71.200.819
Combustible Mantencion Vehículo		840.000	885.444	921.570	918.648	953.088
Internet y Telefonía		1.800.000	1.897.380	1.974.793	2.022.076	2.093.389
Servicios Básicos		6.000.000	6.252.600	6.458.549	6.489.933	6.673.783
Publicidad		600.000	632.460	658.264	656.177	680.777
Otros Gastos		4.060.000	4.279.646	4.454.256	4.466.905	4.632.120
Software		300.000	316.230	329.132	328.089	340.389
<b>Margen Operacional</b>		<b>\$ 45.405.200</b>	<b>\$ 60.471.435</b>	<b>\$ 74.033.937</b>	<b>\$ 82.949.277</b>	<b>\$ 92.443.491</b>
<b>Otros Gastos</b>						
Depreciación Activo Fijo		2.486.500	2.486.500	2.486.500	2.258.174	2.258.174
Amortización Activo Intangible		1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
Amortización GAPM		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>		<b>\$ 40.558.700</b>	<b>\$ 55.624.935</b>	<b>\$ 69.187.437</b>	<b>\$ 78.331.104</b>	<b>\$ 87.825.317</b>
Impuesto a la Renta %		25%	25%	25%	25%	25%
Impuesto a la Renta		10.139.675	13.906.234	17.296.859	19.582.776	21.956.329
<b>Utilidad despues de Impuestos</b>		<b>\$ 30.419.025</b>	<b>\$ 41.718.701</b>	<b>\$ 51.890.578</b>	<b>\$ 58.748.328</b>	<b>\$ 65.868.988</b>
Depreciación Activo Fijo		2.486.500	2.486.500	2.486.500	2.258.174	2.258.174
Amortización Activo Intangible		1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
Amortización GAPM		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
<b>Flujo de Caja</b>		<b>\$ 48.550.917</b>	<b>\$ 35.265.525</b>	<b>\$ 46.565.201</b>	<b>\$ 56.737.078</b>	<b>\$ 63.366.501</b>

Fuente: Elaboración propia



### 6.2.1 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno para Flujo Puro

Al traer los flujos de cajas futuros a un valor presente, descontando su inversión inicial de \$48.550.917, con un costo de oportunidad de un 9,17%, genera un VAN de \$156.486.356, siendo este monto positivo para los inversionistas.

La TIR es de un 88% como exigencia mínima del proyecto para que sea rentable, además de convertir el van en cero.

Tabla 37 VAN Y TIR. Flujo de Caja Puro

VAN	\$156.486.356
TIR	88%
TASA COSTO DE CAPITAL	9,17%

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3 Plan de Financiamiento

Tras los rendimientos obtenidos en el flujo económico puro se puede desprender que existe la posibilidad de poder optar a financiamiento crediticio para la inversión inicial, sin que esto afecte los retornos esperados.

Este flujo contiene la inyección de capital por medio de préstamo bancario del 50% de la inversión inicial correspondiente, el otro 50% corresponde al aporte de los socios. Por lo tanto, el préstamo solicitado es de \$24.275.458, mismo monto que invierten los socios.

A continuación, se realizará la amortización previa de la deuda para luego dar paso al flujo de caja financiero.

Tabla 38 Amortización del Crédito

Tasa de Interés Crédito		21,08%			
Amortización del Crédito					
Periodo	Cuota	Interes	Amortizacion	KPP	
0				\$ 24.275.458	
1	\$ 11.719.534	\$ 5.117.267	\$ 6.602.267	\$ 17.673.191	
2	\$ 11.719.534	\$ 3.725.509	\$ 7.994.025	\$ 9.679.166	
3	\$ 11.719.534	\$ 2.040.368	\$ 9.679.166	\$ -	

Fuente: elaboración propia

Tabla 39 Criterios de Evaluación Flujo Financiero

Criterios de Evaluacion			
Horizonte de la Evaluación	5 años		
Plan de Financiamiento	Origen del Financiamiento	% del Financiamiento	Monto del Financiamiento
	Inversión Socio 1	25%	\$ 12.137.729
	Inversión Socio 2	25%	\$ 12.137.729
	Préstamo Bancario	50%	\$ 24.275.458
	<b>Total Financiamiento</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 48.550.917</b>
Tasa de Descuento KPM	21,08%		
Tasa de Interés Crédito	11,84%		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40 Flujo de Caja Financiero

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inversión Inicial</b>						
Activo Fijo	33.667.750					
Gtos de Organización y Pta en Marcha	2.000.000					
Capital de Trabajo	- 12.883.167					
<b>Ingreso por Venta</b>						
Línea Formal		150.080.000	165.088.000	178.295.040	187.209.792	196.570.282
Línea Casual		63.840.000	70.224.000	75.841.920	79.634.016	83.615.717
Línea Botín		69.300.000	76.230.000	82.328.400	86.444.820	90.767.061
<b>Costo de Fabricación</b>						
Costo mano de obra		4.912.000	5.403.200	5.835.456	6.127.229	6.433.590
Costo Materias primas directas		74.302.000	81.732.200	88.270.776	92.684.315	97.318.531
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 204.006.000</b>	<b>\$ 224.406.600</b>	<b>\$ 242.359.128</b>	<b>\$ 254.477.084</b>	<b>\$ 267.200.939</b>
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldo		79.000.800	81.764.575	84.203.010	86.113.967	87.842.695
Arriendo		66.000.000	67.590.600	68.996.484	70.203.923	71.200.819
Combustible Mantencion Vehículo		840.000	885.444	921.570	918.648	953.088
Internet y Telefonía		1.800.000	1.897.380	1.974.793	2.022.076	2.093.389
Servicios Básicos		6.000.000	6.252.600	6.458.549	6.489.933	6.673.783
Publicidad		600.000	632.460	658.264	656.177	680.777
Otros Gastos		4.060.000	4.279.646	4.454.256	4.466.905	4.632.120
Software		300.000	316.230	329.132	328.089	340.389
<b>Margen Operacional</b>		<b>\$ 45.405.200</b>	<b>\$ 60.787.665</b>	<b>\$ 74.363.069</b>	<b>\$ 83.277.366</b>	<b>\$ 92.783.879</b>
<b>Otros Gastos</b>						
Depreciación Activo Fijo		2.486.500	2.486.500	2.486.500	2.258.174	2.258.174
Amortización Activo Intangible		1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
Amortización GAPM		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Intereses		5.117.267	3.725.509	2.040.368	-	-
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>		<b>\$ 35.441.433</b>	<b>\$ 52.215.656</b>	<b>\$ 67.476.201</b>	<b>\$ 78.659.192</b>	<b>\$ 88.165.706</b>
Impuesto a la Renta %		25%	25%	25%	25%	25%
Impuesto a la Renta		8.860.358	13.053.914	16.869.050	19.664.798	22.041.426
<b>Utilidad despues de Impuestos</b>		<b>\$ 26.581.075</b>	<b>\$ 39.161.742</b>	<b>\$ 50.607.151</b>	<b>\$ 58.994.394</b>	<b>\$ 66.124.279</b>
Depreciación Activo Fijo		2.486.500	2.486.500	2.486.500	2.258.174	2.258.174
Amortización Activo Intangible		1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
Amortización GAPM		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Inversión Inicial	48.550.917					
Préstamo 50% Inversión Inicial	24.275.458					
Amortización		6.602.267	7.994.025	9.679.166	-	-
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ 24.275.458</b>	<b>\$ 24.825.308</b>	<b>\$ 36.014.217</b>	<b>\$ 45.774.485</b>	<b>\$ 63.612.568</b>	<b>\$ 70.742.453</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.1 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno para Flujo Financiero

El VAN estimado para este flujo es inferior en \$19.077.811 al VAN del flujo puro, por lo que, en ambos casos, se supera el coste de oportunidad de invertir en la opción alternativa. En cuanto a la TIR, la tasa contempla un rendimiento del 132% al finalizar el 5to año del proyecto.

Tabla 41 VAN Y TIR. Flujo de Caja Financiero

VAN	\$137.408.545
TIR	132%
TASA COSTO DE CAPITAL	12,49%
PLAYBACK	Un año y once meses

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4 Indicadores de Rentabilidad CAPM y Tasa de Descuento

- ✓ El cálculo del CAPM se determinó una beta de riesgo de la industria del calzado, estableciéndola en 1.2 Por otra parte, la rentabilidad del mercado se estableció por medio comportamiento del IPSA, siendo un 8,36% como la media en 5 años. Finalmente se tomó en consideración los bonos de gobierno a 5 años como la tasa libre de riesgo, la cual se encuentra en 4.3%. En relación a lo anterior, la prima de riesgo corresponde a 4,06%, generando así un rendimiento al costo de oportunidad de un 9,17% para el flujo económico puro.

Tabla 42 CAPM

Tasa libre de riesgo (RF)	4,30%
Beta apalancado	1,2
Rendimiento de mercado	8,36%
Prima de riesgo	4,06%
CAPM(ke)	9,17%

Fuente: Elaboración propia.

Ke	=	4,3%	+	1,2	x	4,06%	=	0,0917	=	9,17%
----	---	------	---	-----	---	-------	---	--------	---	-------

- ✓ Para determinar el costo de inversión en el flujo financiero se calculó el WACC, agregando las siguientes variables: Cálculo de CAPM, tasa de impuesto, valor de empresa, patrimonio y deuda financiera, obteniendo como resultado un WACC de 12,49%.

Tabla 43 WACC

<b>WACC</b>	=	0,0917	x	$\frac{24.275.458}{48.550.917}$	+	21,08%	x	0,75	x	$\frac{24.275.458}{48.550.917}$	=	12,49%
-------------	---	--------	---	---------------------------------	---	--------	---	------	---	---------------------------------	---	--------

Fuente: Elaboración propia

## 6.5 Sensibilización

La sensibilización consta de 2 escenarios alternos al escenario neutro tanto para el flujo económico puro, como para el flujo financiero. Estos escenarios corresponden a los siguientes:

- ✓ Escenario optimista: Para este escenario se estima un aumento del 10% en ventas (2.500 pares anuales), manteniendo los costos fijos y el aumento en costos variables propios del aumento de producción. Este aumento contempla la producción y posterior comercialización de la capacidad máxima instalada, siendo 2.750 pares anuales.
- ✓ Escenario pesimista: Tras la estimación de demanda, el escenario negativo apunta a una reducción en las ventas en un 10% con respecto al escenario neutro, dicho porcentaje estima una reducción de pares vendidos pasando de 2.500 pares a 2.250 pares.

Tabla 44 Flujo Puro Escenario Pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inversión Inicial</b>						
Activo Fijo	33.667.750					
Gtos de Organización y Pta en Marcha	2.000.000					
Capital de Trabajo	12.883.167					
<b>Ingreso por Venta</b>						
Línea Formal		127.540.000	140.294.000	151.517.520	159.093.396	167.048.066
Línea Casual		54.240.000	59.664.000	64.437.120	67.658.976	71.041.925
Línea Botín		58.960.000	64.856.000	70.044.480	73.546.704	77.224.039
<b>Costo de Fabricación</b>						
Costo mano de obra		4.175.200	4.592.720	4.960.138	5.208.144	5.468.552
Costo Materias primas directas		63.155.500	69.471.050	75.028.734	78.780.171	82.719.179
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 173.409.300</b>	<b>\$ 190.750.230</b>	<b>\$ 206.010.248</b>	<b>\$ 216.310.761</b>	<b>\$ 227.126.299</b>
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldo		79.701.600	79.920.034	85.069.441	84.019.914	85.643.025
Arriendo		66.000.000	67.590.600	68.996.484	70.203.923	71.200.819
Combustible Mantencion Vehículo		840.000	885.444	921.570	918.648	953.088
Internet y Telefonía		1.800.000	1.897.380	1.974.793	2.022.076	2.093.389
Servicios Básicos		6.000.000	6.252.600	6.458.549	6.489.933	6.673.783
Publicidad		600.000	632.460	658.264	656.177	680.777
Otros Gastos		4.060.000	4.279.646	4.454.256	4.466.905	4.632.120
Software		300.000	316.230	329.132	328.089	340.389
<b>Margen Operacional</b>		<b>\$ 14.107.700</b>	<b>\$ 28.975.836</b>	<b>\$ 37.147.758</b>	<b>\$ 47.205.096</b>	<b>\$ 54.908.909</b>
<b>Otros Gastos</b>						
Depreciación Activo Fijo		2.486.500	2.486.500	2.486.500	2.258.174	2.258.174
Amortización Activo Intangible		1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
Amortización GAPM		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>		<b>\$ 9.261.200</b>	<b>\$ 24.129.336</b>	<b>\$ 32.301.258</b>	<b>\$ 42.586.922</b>	<b>\$ 50.290.736</b>
Impuesto a la Renta %		25%	25%	25%	25%	25%
Impuesto a la Renta		2.315.300	6.032.334	8.075.315	10.646.731	12.572.684
<b>Utilidad despues de Impuestos</b>		<b>\$ 6.945.900</b>	<b>\$ 18.097.002</b>	<b>\$ 24.225.944</b>	<b>\$ 31.940.192</b>	<b>\$ 37.718.052</b>
Depreciación Activo Fijo		2.486.500	2.486.500	2.486.500	2.258.174	2.258.174
Amortización Activo Intangible		1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
Amortización GAPM		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ 48.550.917</b>	<b>\$ 11.792.400</b>	<b>\$ 22.943.502</b>	<b>\$ 29.072.444</b>	<b>\$ 36.558.365</b>	<b>\$ 42.336.225</b>

Fuente: Elaboración propia.

El escenario pesimista proyectado para el flujo económico puro refleja los siguientes indicadores de rentabilidad.

Tabla 45 VAN Y TIR. Flujo Puro Pesimista

VAN	\$56.879.970
TIR	40%
TASA COSTO DE CAPITAL	9,17%

Fuente: elaboración propia

Tabla 46 Flujo Puro Escenario Optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inversión Inicial</b>						
Activo Fijo	33.667.750					
Gtos de Organización y Pta en Marcha	2.000.000					
Capital de Trabajo	12.883.167					
<b>Ingreso por Venta</b>						
Línea Formal		165.200.000	181.720.000	196.257.600	206.070.480	216.374.004
Línea Casual		70.240.000	77.264.000	83.445.120	87.617.376	91.998.245
Línea Botín		76.120.000	83.732.000	90.430.560	94.952.088	99.699.692
<b>Costo de Fabricación</b>						
Costo mano de obra		5.403.400	5.943.740	6.419.239	6.740.201	7.077.211
Costo Materias primas directas		81.739.000	89.912.900	97.105.932	101.961.229	107.059.290
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 224.417.600</b>	<b>\$ 246.859.360</b>	<b>\$ 266.608.109</b>	<b>\$ 279.938.514</b>	<b>\$ 293.935.440</b>
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldo		82.534.400	85.469.375	88.058.690	90.080.890	91.916.571
Arriendo		66.000.000	67.590.600	68.996.484	70.203.923	71.200.819
Combustible Mantencion Vehículo		840.000	885.444	921.570	918.648	953.088
Internet y Telefonía		1.800.000	1.897.380	1.974.793	2.022.076	2.093.389
Servicios Básicos		6.000.000	6.252.600	6.458.549	6.489.933	6.673.783
Publicidad		600.000	632.460	658.264	656.177	680.777
Otros Gastos		4.060.000	4.279.646	4.454.256	4.466.905	4.632.120
Software		300.000	316.230	329.132	328.089	340.389
<b>Margen Operacional</b>		<b>\$ 62.283.200</b>	<b>\$ 79.535.625</b>	<b>\$ 94.756.370</b>	<b>\$ 104.771.873</b>	<b>\$ 115.444.505</b>
<b>Otros Gastos</b>						
Depreciación Activo Fijo		2.486.500	2.486.500	2.486.500	2.258.174	2.258.174
Amortización Activo Intangible		1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
Amortización GAPM		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>		<b>\$ 57.436.700</b>	<b>\$ 74.689.125</b>	<b>\$ 89.909.870</b>	<b>\$ 100.153.700</b>	<b>\$ 110.826.331</b>
Impuesto a la Renta %		25%	25%	25%	25%	25%
Impuesto a la Renta		14.359.175	18.672.281	22.477.467	25.038.425	27.706.583
<b>Utilidad despues de Impuestos</b>		<b>\$ 43.077.525</b>	<b>\$ 56.016.843</b>	<b>\$ 67.432.402</b>	<b>\$ 75.115.275</b>	<b>\$ 83.119.748</b>
Depreciación Activo Fijo		2.486.500	2.486.500	2.486.500	2.258.174	2.258.174
Amortización Activo Intangible		1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
Amortización GAPM		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
<b>Flujo de Caja</b>		<b>\$ 48.550.917</b>	<b>\$ 47.924.025</b>	<b>\$ 60.863.344</b>	<b>\$ 79.733.448</b>	<b>\$ 87.737.922</b>

Fuente: Elaboración propia

El escenario optimista proyectado para el flujo económico puro refleja los siguientes indicadores de rentabilidad

Tabla 47 VAN Y TIR. Flujo Puro Optimista

VAN	\$214.668.067
TIR	115%
TASA COSTO DE CAPITAL	9.17%

Fuente: Elaboración Propia.



Tabla 48 Flujo Financiero Escenario Pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inversión Inicial</b>						
Activo Fijo	33.667.750					
Gtos de Organización y Pta en Marcha	2.000.000					
Capital de Trabajo	12.883.167					
<b>Ingreso por Venta</b>						
Linea Formal		127.540.000	140.294.000	151.517.520	159.093.396	167.048.066
Linea Casual		54.240.000	59.664.000	64.437.120	67.658.976	71.041.925
Linea Botin		58.960.000	64.856.000	70.044.480	73.546.704	77.224.039
<b>Costo de Fabricación</b>						
Costo mano de obra		4.175.200	4.592.720	4.960.138	5.208.144	5.468.552
Costo Materias primas directas		63.155.500	69.471.050	75.028.734	78.780.171	82.719.179
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 173.409.300</b>	<b>\$ 190.750.230</b>	<b>\$ 206.010.248</b>	<b>\$ 216.310.761</b>	<b>\$ 227.126.299</b>
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldo		79.701.600	79.920.034	85.069.441	84.019.914	85.643.025
Arriendo		66.000.000	67.590.600	68.996.484	70.203.923	71.200.819
Combustible Mantencion Vehículo		840.000	885.444	921.570	918.648	953.088
Internet y Telefonía		1.800.000	1.897.380	1.974.793	2.022.076	2.093.389
Servicios Básicos		6.000.000	6.252.600	6.458.549	6.489.933	6.673.783
Publicidad		600.000	632.460	658.264	656.177	680.777
Otros Gastos		4.060.000	4.279.646	4.454.256	4.466.905	4.632.120
Software		300.000	316.230	329.132	328.089	340.389
<b>Margen Operacional</b>		<b>\$ 14.107.700</b>	<b>\$ 28.975.836</b>	<b>\$ 37.147.758</b>	<b>\$ 47.205.096</b>	<b>\$ 54.908.909</b>
<b>Otros Gastos</b>						
Depreciación Activo Fijo		2.486.500	2.486.500	2.486.500	2.258.174	2.258.174
Amortización Activo Intangible		1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
Amortización GAPM		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Intereses		5.117.267	3.725.509	2.040.368	-	-
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>		<b>\$ 4.143.933</b>	<b>\$ 20.403.827</b>	<b>\$ 30.260.890</b>	<b>\$ 42.586.922</b>	<b>\$ 50.290.736</b>
Impuesto a la Renta %		25%	25%	25%	25%	25%
Impuesto a la Renta		1.035.983	5.100.957	7.565.222	10.646.731	12.572.684
<b>Utilidad despues de Impuestos</b>		<b>\$ 3.107.950</b>	<b>\$ 15.302.871</b>	<b>\$ 22.695.667</b>	<b>\$ 31.940.192</b>	<b>\$ 37.718.052</b>
Depreciación Activo Fijo		2.486.500	2.486.500	2.486.500	2.258.174	2.258.174
Amortización Activo Intangible		1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
Amortización GAPM		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Inversión Inicial	48.550.917					
Préstamo 50% Inversión Inicial	24.275.458					
Amortización		6.602.267	7.994.025	9.679.166	-	-
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ 24.275.458</b>	<b>\$ 1.352.183</b>	<b>\$ 12.155.346</b>	<b>\$ 17.863.002</b>	<b>\$ 36.558.365</b>	<b>\$ 42.336.225</b>

Fuente: Elaboración propia

El escenario pesimista proyectado para el flujo financiero refleja los siguientes indicadores de rentabilidad

Tabla 49 VAN Y TIR. Flujo Pesimista

VAN	\$45.414.617
TIR	50%
TASA COSTO DE CAPITAL	12,49%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50 Flujo Financiero Escenario Optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inversión Inicial</b>						
Activo Fijo	33.667.750					
Gtos de Organización y Pta en Marcha	2.000.000					
Capital de Trabajo	12.883.167					
<b>Ingreso por Venta</b>						
Línea Formal		165.200.000	181.720.000	196.257.600	206.070.480	216.374.004
Línea Casual		70.240.000	77.264.000	83.445.120	87.617.376	91.998.245
Línea Botín		76.120.000	83.732.000	90.430.560	94.952.088	99.699.692
<b>Costo de Fabricación</b>						
Costo mano de obra		5.403.400	5.943.740	6.419.239	6.740.201	7.077.211
Costo Materias primas directas		81.739.000	89.912.900	97.105.932	101.961.229	107.059.290
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 224.417.600</b>	<b>\$ 246.859.360</b>	<b>\$ 266.608.109</b>	<b>\$ 279.938.514</b>	<b>\$ 293.935.440</b>
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldo		82.534.400	85.469.375	88.058.690	90.080.890	91.916.571
Arriendo		66.000.000	67.590.600	68.996.484	70.203.923	71.200.819
Combustible Mantencion Vehículo		840.000	885.444	921.570	918.648	953.088
Internet y Telefonía		1.800.000	1.897.380	1.974.793	2.022.076	2.093.389
Servicios Básicos		6.000.000	6.252.600	6.458.549	6.489.933	6.673.783
Publicidad		600.000	632.460	658.264	656.177	680.777
Otros Gastos		4.060.000	4.279.646	4.454.256	4.466.905	4.632.120
Software		300.000	316.230	329.132	328.089	340.389
<b>Margen Operacional</b>		<b>\$ 62.283.200</b>	<b>\$ 79.535.625</b>	<b>\$ 94.756.370</b>	<b>\$ 104.771.873</b>	<b>\$ 115.444.505</b>
<b>Otros Gastos</b>						
Depreciación Activo Fijo		2.486.500	2.486.500	2.486.500	2.258.174	2.258.174
Amortización Activo Intangible		1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
Amortización GAPM		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Intereses		5.117.267	3.725.509	2.040.368	-	-
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>		<b>\$ 52.319.433</b>	<b>\$ 70.963.616</b>	<b>\$ 87.869.502</b>	<b>\$ 100.153.700</b>	<b>\$ 110.826.331</b>
Impuesto a la Renta %		25%	25%	25%	25%	25%
Impuesto a la Renta		13.079.858	17.740.904	21.967.375	25.038.425	27.706.583
<b>Utilidad despues de Impuestos</b>		<b>\$ 39.239.575</b>	<b>\$ 53.222.712</b>	<b>\$ 65.902.126</b>	<b>\$ 75.115.275</b>	<b>\$ 83.119.748</b>
Depreciación Activo Fijo		2.486.500	2.486.500	2.486.500	2.258.174	2.258.174
Amortización Activo Intangible		1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
Amortización GAPM		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Inversión Inicial	48.550.917					
Préstamo 50% Inversión Inicial	24.275.458					
Amortización		6.602.267	7.994.025	9.679.166	-	-
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ 24.275.458</b>	<b>\$ 37.483.808</b>	<b>\$ 50.075.187</b>	<b>\$ 61.069.461</b>	<b>\$ 79.733.448</b>	<b>\$ 87.737.922</b>

Fuente: Elaboración propia.

El escenario optimista proyectado para el flujo financiero refleja los siguientes indicadores de rentabilidad:

Tabla 51 VAN Y TIR Flujo Financiero Escenario Optimista

VAN	\$190.020.313
TIR	181%
TASA COSTO DE CAPITAL	12,49%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52 Estado de Resultado Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESO POR VENTA	283.220.000	311.542.000	336.465.360	353.288.628	370.953.059
COSTO DE EXPLOTACION	79.214.000	87.135.400	94.106.232	98.811.544	103.752.121
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>204.006.000</b>	<b>224.406.600</b>	<b>242.359.128</b>	<b>254.477.084</b>	<b>267.200.939</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	158.600.800	163.618.935	167.996.059	171.199.718	174.417.059
DEPRECIACION EJERCICIO	4.846.500	4.846.500	4.846.500	4.618.174	4.618.174
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>40.558.700</b>	<b>55.941.165</b>	<b>69.516.569</b>	<b>78.659.192</b>	<b>88.165.706</b>
GASTOS FINANCIEROS	5.117.267	3.725.509	2.040.368	-	-
<b>RESULTADO ANTES DE IMPTO</b>	<b>35.441.433</b>	<b>52.215.656</b>	<b>67.476.201</b>	<b>78.659.192</b>	<b>88.165.706</b>
IMPTO A LA RENTA 25%	8.860.358	13.053.914	16.869.050	19.664.798	22.041.426
<b>UTILIDAD O PERDIDA</b>	<b>26.581.075</b>	<b>39.161.742</b>	<b>50.607.151</b>	<b>58.994.394</b>	<b>66.124.279</b>
<b>UTILIDAD FINANCIERA</b>	<b>31.427.575</b>	<b>36.014.217</b>	<b>45.774.485</b>	<b>63.612.568</b>	<b>70.742.453</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53 Indicadores de Rentabilidad

EBITDA	45.405.200	60.787.665	74.363.069	83.277.366	92.783.879
EBITDA/VENTAS	16%	20%	22%	24%	25%
RENTA NETA OPERACIONAL	9%	13%	15%	17%	18%
RENTABILIDAD NETA FINANCIERA	11%	12%	14%	18%	19%

Fuente: Elaboración propia.

## 7. Conclusión

La industria del calzado nacional ha experimentado un aumento de manera constante en esta última década, principalmente esto se debe a cambios en las tendencias, en los gustos y preferencias por parte del consumidor. Ello ha impactado en el calzado per cápita tanto en mujeres como hombres, los que, a su vez, se han vuelto mucho más exigentes en el producto, ya sea en la calidad, comodidad, diseño, precio, localización, entre otros. Lo anterior ha desencadenado una competencia más abierta y con nichos mucho más específicos.

En base a lo previamente dicho, el estudio realizado se enfocó en determinar un nicho específico para la introducción de una nueva marca de calzado varonil con un diseño y un público determinado. Para ello se determinó la demanda potencial, competencia directa y bienes sustitutos; de los cuales se desprende la existencia de un crecimiento del 10% anual en el mercado, además de la existencia de nichos con necesidades que no están completamente satisfechas y, por consiguiente, la opción de satisfacer a este nicho.

En cuanto a posibles restricciones, prohibiciones o limitaciones para la puesta en marcha de la nueva marca; no hay ninguna de manera directa, y los cumplimientos legales, tributarios, ambientales, entre otros, son propios de cualquier empresa de pequeño o menor tamaño.

Finalmente, la evaluación financiera presentó resultados positivos tanto en el flujo económico puro, como en el financiero. Cabe mencionar que el flujo financiero fue determinado por medio de un préstamo al 50% de la inversión inicial y la mitad restante fue proporcionada por los dos socios de manera equitativa. Estos flujos a su vez, fueron sensibilizados con escenarios optimistas y pesimistas, dando como resultado rentabilidades cuantiosas. Para los escenarios positivos se tomó en consideración la venta total de la capacidad instalada siendo esta un 10% superior a al flujo neutro, demostrando una tasa interna de retorno de 115% para el flujo caja puro y de 181% para el flujo caja financiero. Por otra parte, los escenarios pesimistas se tomaron en consideración el punto de equilibrio disminuyendo un 10% la producción en base al escenario neutro, los resultados para el flujo económico puro y flujo financiero fueron de 40% y 50% respectivamente.

Para el flujo de caja base, con una venta de 2.500 pares de calzado, se expresó un VAN de \$156.486.356 para el flujo caja puro y \$137.408.545 para el flujo caja financiero, para ambos casos estas cifras superan la rentabilidad de la inversión alternativa.

Finalmente, los escenarios optimistas y pesimistas de ambos flujos, expresan una clara oportunidad de negocio. Todo esto, ha demostrado que el estudio para la factibilidad de una nueva marca es posible, además de ser rentable, ya que genera flujos positivos desde el primer año, permite adherir un valor agregado a la vestimenta varonil.

## 8. Bibliografía.

- ❖ Astudillo Moya, M. (2012). Fundamentos de economía. México: Probooks. Obtenido de <http://ru.iiec.unam.mx/2462/1/FundamentosDeEconomiaSecuenciaCorrecta.pdf>.
- ❖ Baca, G. (2006). Evaluación de proyectos. McGraw Hill. 5ª edición: México.
- ❖ Baena, E., Montoya, O., & Sánchez, J., (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Scientia et Technica, 3(23), 61-66.
- ❖ Borello, A. (2000). El Plan de Negocios, McGraw-Hill Interamericana, Bogotá.
- ❖ Cámara de Comercio de Santiago. Guía para la creación de empresas en Chile. <http://www.ccs.cl/>
- ❖ Codina Jiménez, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. Revista Ciencias Estratégicas, volumen19, número 25.
- ❖ Contreras, E., (2001). El capm y la estimación de tasas de descuento. Obtenido de: [www.dii.uchile.cl/ceges/publicaciones/ceges62.pdf](http://www.dii.uchile.cl/ceges/publicaciones/ceges62.pdf).
- ❖ Kottler, P., Armstrong, G. (2007). Marketing para Latinoamérica. Pearson Educación. Mexico. pág 72-76.
- ❖ Ley General de Urbanismo y Construcciones. D.F.L. N° 458, actualizada por Ley N° 21074, publicada en el diario oficial el 15 de Febrero de 2018.
- ❖ Ley 16.744. Establece normas sobre Accidente de Trabajo y Enfermedades Profesionales.
- ❖ Ley N°18.695. Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.
- ❖ Ley 20.494 (2011). Que agiliza los trámites para el inicio de actividades de nuevas empresas.
- ❖ Ley 20.780. (2014). Reforma Tributaria.
- ❖ Ley 20.899 (2016). Simplificaciones de la Reforma Tributaria.
- ❖ Ley N° 21.074. (2018). General de urbanismo y construcciones.
- ❖ Monferrer, D., (2013) Fundamentos de marketing. Universidad Jaume. ISBN. 1era Edición.
- ❖ Pazmiño, M. P., Llanos, P. G., Quint, S., & Bustamante, M. E. (2015). I Congreso Iberoamericano de Investigación sobre MIPyME ponencia El análisis de entorno en ambientes de negocio vulnerables. Quito - Ecuador: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Las Américas UDLA. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/El%20análisis%20de%20entorno%20en%20ambientes%20de%20negocio%20vulnerables.pdf>
- ❖ Pinal, D. (2012). La Prima de Riesgo. 2º Curso- Programa de Mayores de la Universidad de Vigo. Obtenido de [caumas.org/wp-content/uploads/2015/03/La prima de riesgo.pdf](http://caumas.org/wp-content/uploads/2015/03/La%20prima%20de%20riesgo.pdf).
- ❖ Ponce, H., (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a

la Economía. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

- ❖ Rubio, E. (2013). El mercado de la confección textil y el calzado en Chile. Oficina económica y comercial embajada de España.
- ❖ Sapag, N., & Sapag, R. (2008). Preparación y evaluación de proyectos: Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain (5a. ed.--). México: Mc Graw-Hill.

#### Linkografía.

- ❖ Abc del emprendedor. Análisis pestel. Recuperado de <http://abcdelemprendedor.blogspot.cl/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html>
- ❖ Adimark. Mapa socioeconómico de Chile. Recuperado de: [www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa\\_Socioeconomico\\_de\\_Chile.pdf](http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf)
- ❖ Banco Central de Chile. [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)
- ❖ Cámara de Industriales de Industriales del Cuero, Calzado y Afines. Informe Comex 2016 y 2017. [www.fedeccal.cl](http://www.fedeccal.cl).
- ❖ Dirección del Trabajo. [www.dt.gob.cl](http://www.dt.gob.cl)
- ❖ Instituto Nacional de Estadísticas. Censo 2017. [www.ine.cl](http://www.ine.cl).
- ❖ Mejora tu empresa. Las 8 P's del Marketing Mix evolución de las 4 P's del Marketing. Recuperado de <https://mejoratuempresa.es/las-8-ps-del-marketing-mix-evolucion-de-las-4-ps-del-marketing/>
- ❖ Servicio de Impuestos Internos. Tabla de vida/enero. [www.sii.gob.cl](http://www.sii.gob.cl)
- ❖ Unam. Mónica Gonzalez. Proyecto de instalación Gimnasio. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap3.pdf>

9. Anexos

**Anexo 1. Autorización única para todo trabajo de Titulación presentada en  
Universidad Gabriela Mistral.**

**I. Detalle de la memoria**

Nombre de integrantes:	Juan Carlos Calderón Muñoz Francisca Oyarce Donoso
Carrera	Ingeniería Comercial Auditoria
Correo electrónico	calderonjuan.17@gmail.com francisca.oyarce22@gmail.com
Título de la memoria	Estudio de la factibilidad técnica y financiera de la creación de una nueva marca de calzado varonil.
Facultad	Facultad de Negocios, Ingeniería y Artes Digitales
Mención a la que opta	Título profesional de Ingeniería Comercial, Mención de finanzas. Título Profesional de Contador Auditor Grado Académico de Licenciada en Contabilidad y Auditoría.
Profesora guía	Liliana Quinteros Tagle
Materias o descriptores	Industria del Calzado Varonil. Creación de una nueva Marca. Evaluación de Proyectos. Evaluación Financiera y Técnica.
Fecha de entrega a la biblioteca	

## II. Autorización de publicación

### Autorización para subir documentos al Repositorio Digital UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminarlo, almacenarlo y preservarlo, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

**Firma de autorización autora de la memoria:**

---

**Autorización Total  
Juan Carlos Calderón Muñoz**

**Firma de autorización autora de la memoria:**

---

**Autorización Total  
Francisca Oyarce Donoso**



Anexo 2. Modelos de calzados en sus tres líneas.

Línea Formal



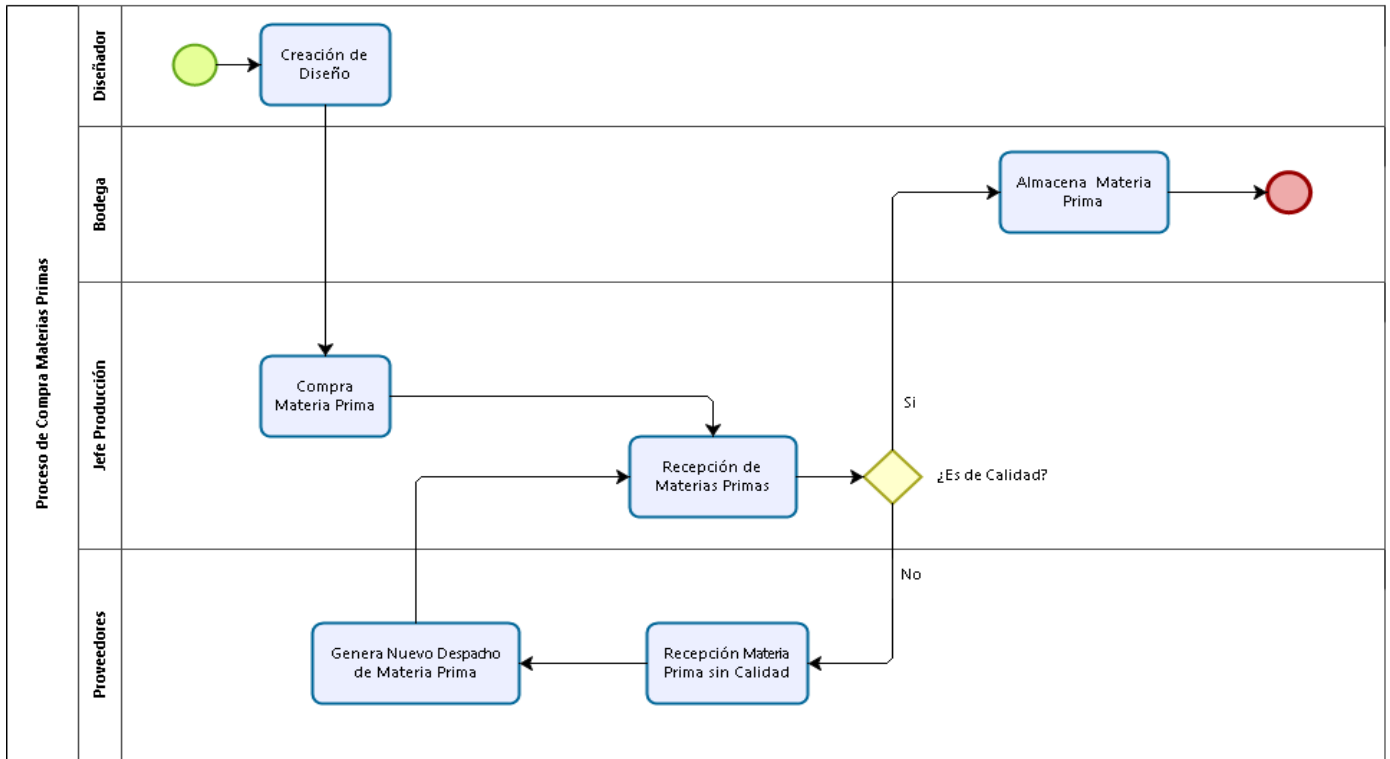
Línea Casual



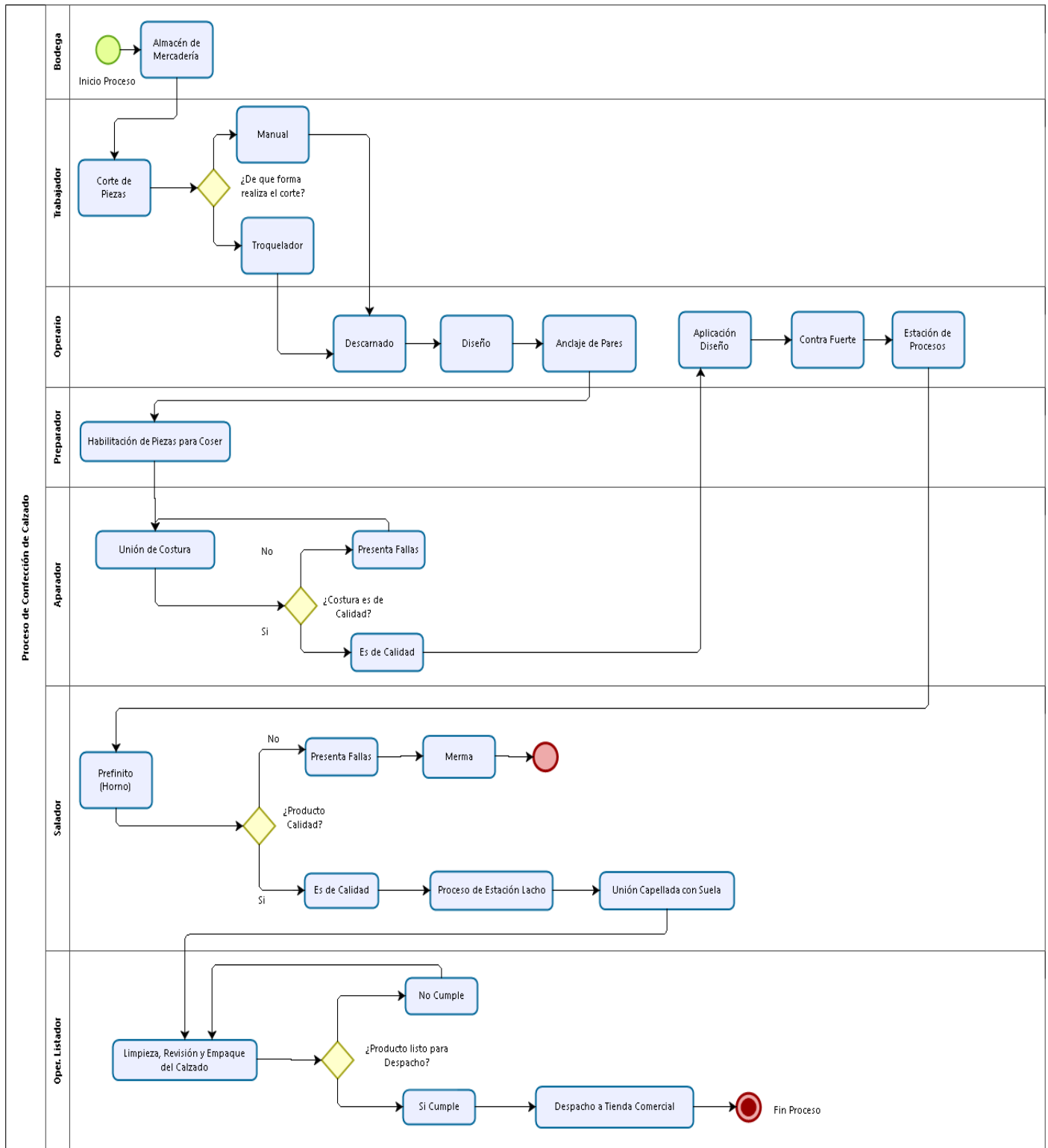
Línea Botín



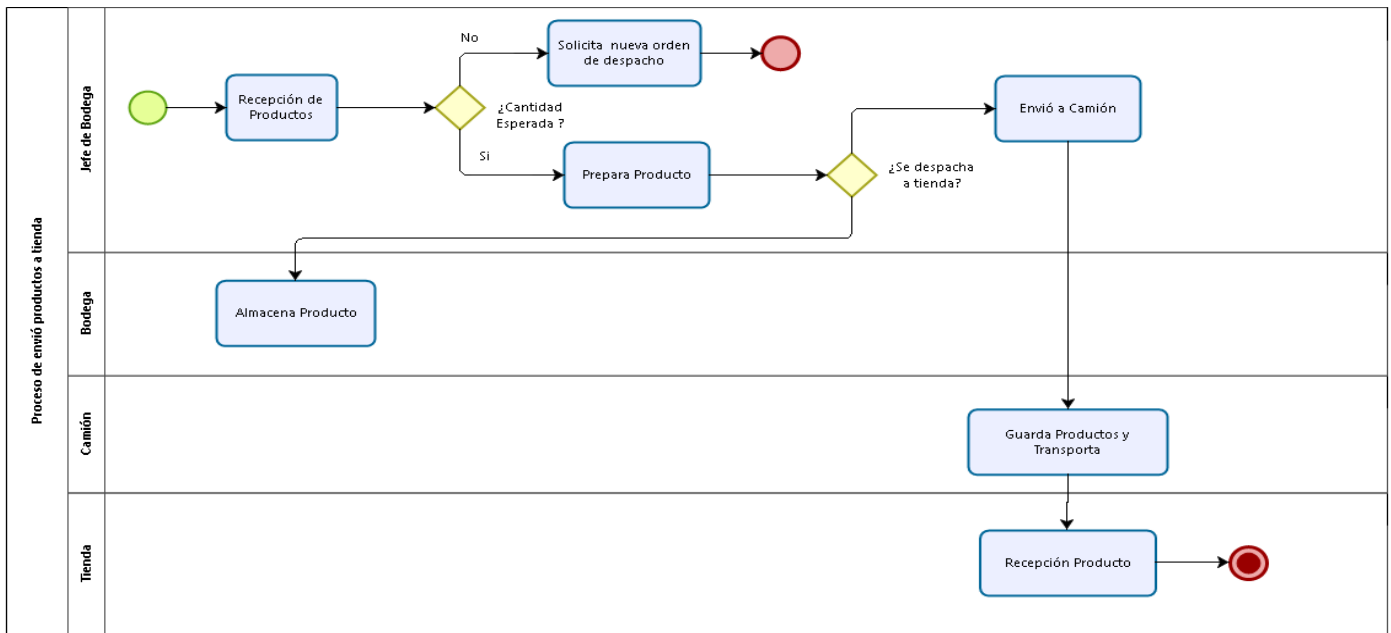
### Anexo 3. Proceso de Compras Materiales primas



## Anexo 4. Proceso de confección de Calzado



## Anexo 5. Proceso de envío de productos a la tienda comercial



## Anexo 6. Proceso de Venta

