

ME.ICO  
(3)  
1996

M0888 c.o

**UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL**

Departamento de Administración y Economía

Proyecto de Empresa

# CARABÓ

*La moda en cuero*



JAIME SAGLIE H.

Marzo de 1996

## ÍNDICE

	Pags.
I.- INTRODUCCIÓN	1
1. Razón de ser del proyecto	2
2. Objetivos personales del proyecto	5
II.- DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	6
1. Historia y entorno del mercado	7
III.- LA EMPRESA	9
1. Identificación de la empresa	10
2. Descripción de la empresa	10
3. Propósito de la empresa	11
4. Misión de la empresa	12
5. Objetivos de la empresa	13
IV.- ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	19
1. Variables de contingencia generales	22
2. Variables de contingencia específicas	25
3. Análisis FODA	38
4. Definición de la estrategia genérica	41
V.- ESTUDIO DE MERCADO	43
1. Investigación de mercado	44
2. Demanda	46
3. Estrategia Comercial	48

VI.- PROCESO PRODUCTIVO	55
1. Localización de la planta	56
2. Distribución interna de la planta	56
VII.- ORGANIZACIÓN	60
1. Organigrama	61
2. Descripción de cargos	62
VII.- ANÁLISIS FINANCIERO	69
1. Inversión inicial	70
2. Financiamiento	79
3. Ingresos por ventas	80
4. Costos de producción	85
5. Costos operacionales	95
6. Tasa de descuento	100
7. Valor Residual de la Empresa	103
IX.- FLUJOS DE CAJA	104
X.- MEGATENDENCIAS	109
XI.- CONCLUSIONES	114
XII.- BIBLIOGRAFÍA	116
XIII.- ANEXOS	117

**RESUMEN EJECUTIVO**



## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto consiste en una empresa que va a fabricar y vender ropa fina de cuero, gamuza y gamulán con diseños innovadores, de moda, y de calidad, con el propósito de satisfacer un segmento de mercado insatisfecho con las actuales alternativas existentes en el mercado, ya que actualmente existen empresas que venden productos de moda y de buena calidad pero cobran un precio excesivo por sus productos y también hay otras empresas que ofrecen productos más estandarizados y de menor calidad cobrando un precio menor. La oportunidad está dada ya que existe un segmento de mercado que demanda productos de buena calidad e innovadores pero a un precio razonable.

Los productos que ofrecerá Carabó al mercado serán todo tipo de chaquetas, casacas, abrigos, pantalones y faldas de cuero. Nuestros productos se van a diferenciar por su calidad y diseños innovadores, orientados a hombres y mujeres de todas las edades de los estratos ABC1C2.

Para realizar su proceso productivo la empresa contará con una planta donde se utilizarán los recursos necesarios y la tecnología para obtener los mejores resultados. Además la empresa contará con dos locales comerciales propios que van a permitir a la empresa estar más cerca del cliente, crear una imagen de marca en el mercado y obtener una mayor liquidez para la empresa. Por lo tanto la empresa va a vender su producción a través de sus propios locales comerciales y principalmente por mayor.

## **COMPETIDORES**

El primer tipo de competidor son las empresas que producen productos de alta calidad y diseños innovadores, pero cobran un precio alto por sus productos. Este tipo de competidor atiende en forma deficiente a su segmento de mercado ya que por un lado cobra precios altos y por otro las más importantes empresas están exportando gran parte de su producción lo que conduce a una despreocupación por el mercado nacional.

Otro tipo de competidores son empresas que producen o importan productos de baja calidad y diseños pocos innovadores a precios bajos.

Los competidores más cercanos que enfrentará la empresa son los primeros, pero no afectará mucho a Carabó Ltda. ya que estas empresas no tienen la capacidad suficiente para satisfacer la totalidad del mercado (debido a que exportan gran parte de su producción ).

## **ESTRATEGIA GENÉRICA**

La estrategia genérica que va a implementar la empresa es la diferenciación y para esto nuestra empresa va a diferenciar sus productos en calidad, diseños e innovación.

Junto con lo anterior se requiere entregar un servicio de calidad a nuestros clientes, esto quiere decir ser responsables con nuestros clientes mayoristas con respecto a los plazos de entrega y en general satisfacer las necesidades de nuestros clientes de la mejor forma.

## **DEMANDA**

Considerando los resultados obtenidos en la investigación de mercado, a través de entrevistas a los jefes de compra de las tiendas por departamento más importantes y tiendas especializadas, podemos concluir que existe una demanda suficiente para los productos que la empresa ofrecerá al mercado.

## **EVALUACIÓN FINANCIERA**

El análisis financiero que se realizó del proyecto muestra que el negocio es rentable. El valor presente neto, considerando una tasa de descuento de 13,95 es de **113.488 U.F.** para un escenario normal.

Para sensibilizar el proyecto se ocuparon tres Betas distintos, que entregaron tres tasas diferentes: 13,95% , 13,1% y 14,79%.

### Escenario Normal

Tasa de descto.	VAN en U.F.
13,95%	113.488
13,1%	121.229
14,79%	106.350
TIR	51,05

### Escenario Pesimista

Tasa de descto.	VAN en U.F.
13,95%	68.939
13,1%	73.865
14,79%	64.388
TIR	43,1

### Escenario Optimista

Tasa de descto.	VAN en U.F.
13,95%	157.375
13,1%	167.833
14,79%	147.741
TIR	58,01

## I.- INTRODUCCIÓN



## I. 1.-RAZÓN DE SER DEL PROYECTO

Este proyecto surgió con el objetivo de satisfacer una demanda insatisfecha en el mercado de la ropa de cuero, esta oportunidad se da específicamente en el segmento de mercado de la confección fina de ropa de cuero. Actualmente existen empresas en este mercado que participan en los distintos segmentos del mercado siguiendo distintas estrategias genéricas. La oportunidad está dada ya que las empresas que tratan de seguir el liderazgo en costo venden productos de baja calidad, de diseños poco innovadores y por supuesto buscan la venta en volumen. Las empresas que siguen la estrategia de diferenciación son empresas que se diferencian por su calidad, diseños, imagen de marca, etc... pero el problema es que estas empresas no son eficientes en satisfacer al mercado nacional, ya que parte de su producción la exportan y lo que venden en el mercado nacional lo venden demasiado caro cobrando demasiado por el elemento diferenciador. Otro tipo de empresas, que son las menos, han seguido la estrategia de alta segmentación, y son empresas que producen alta costura en cuero, es decir producen con gran calidad diseños exclusivos cobrando un precio extremadamente alto por sus productos.

La oportunidad de mercado se da en el segmento de mercado que atacan las empresas diferenciadoras ya que este segmento está mal atendido debido a que por los productos de buena calidad, y diseños innovadores deben pagar precios muy altos. Nuestra empresa deberá satisfacer las necesidades de este

segmento de mercado en forma eficiente, ya que si la empresa lleva a cabo su proceso de transformación en forma eficiente va a lograr obtener productos de excelente calidad, diseños de moda e innovadores, además de posicionar la marca en el segmento de mercado y lograr vender a precios más bajos en relación a los productos de las empresas competidoras.

Las características más importantes de nuestros productos serán la excelente calidad de estos, que tiene que obtenerse luego de obtener materias primas de gran calidad, un proceso productivo de gran calidad dado por una preocupación constante de la calidad, y con un personal capacitado para lograr la calidad deseada. Otra característica importante de nuestros productos es que serán muy innovadores con diseños de moda, pero siempre adaptado a las características de los consumidores de nuestro segmento, y otro elemento diferenciador de nuestros productos, que se obtendrá con el tiempo, será el posicionamiento de la marca de nuestros productos.

El mercado objetivo de nuestra empresa son las personas pertenecientes al segmento ABC1C2 del mercado nacional, hombres y mujeres desde 15 años hasta 70 años, y la empresa para poder satisfacer a esta variedad de consumidores deberá ofrecer distintos diseños para cada tipo de cliente.

Las materias primas que usaremos en el proceso productivo serán principalmente cuero de cabra, oveja y vaca, en sus distintas formas como gamuza, cuero, gamulán, napalán, etc. Además debemos considerar que la mano de obra que usaremos deberá tener la capacitación requerida para producir productos de calidad.

Otro punto importante a considerar es que la economía de Chile tiene un crecimiento sostenido, junto con una estabilidad económica , además el sector industrial y comercial muestran un crecimiento sostenido en el tiempo, todo esto hace aumentar la probabilidad de éxito de el proyecto.

## I. 2.- OBJETIVOS PERSONALES DEL PROYECTO

Los objetivos personales que me han llevado a realizar este proyecto son muy importantes en la elaboración de este, ya que es un proyecto que tengo en mente hace algún tiempo para realizarlo en conjunto con mi familia al egresar de la universidad, por lo tanto la elaboración de este se hizo en forma muy responsable y acuciosa para no cometer errores al llevarlo a cabo.

La decisión de realizar este proyecto relacionado con la industria de la confección y comercialización de los productos de cuero, está influida por la relación que he tenido con este mercado a lo largo de mi vida, debido que mi familia tiene una empresa relacionada con este mercado, y por lo tanto esto me ha permitido conocer a fondo como funciona este mercado, su evolución, tendencias y oportunidades que en el se presentan.

## II.- DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

## II. 1.- HISTORIA Y ENTORNO DEL MERCADO

El mercado de la ropa de cuero en Chile se remonta a los años cincuenta cuando el vestuario de las personas comienza a ser menos formal influenciado por tendencias externas, la gente quiere comenzar a vestirse distinto. Antes de esto se confeccionaban y vendían en Chile abrigos de pieles, pero este tipo de productos no los consideramos en nuestro análisis.

En los años 60 ya existían unas pocas y pequeñas empresas que confeccionaban prendas de cuero, pero dado el bajo nivel competitivo, los productos no eran de buena calidad.

Este sector desde sus inicios ha sufrido algunas crisis, siendo la más importante la de los años ochenta, cuando prácticamente la demanda era muy baja, debido a la recesión que se vivía en esos momentos la gente no disponía dinero sobrante para comprar este tipo de productos. En el año ochenta y cinco comenzó un boom de la ropa de cuero, y en este momento eran muy pocas las empresas que existían en el mercado, y por lo tanto estas obtuvieron grandes ganancias que incentivaron a muchos a entrar al mercado, y aumentó el número de empresas, pero la mayoría de estas hoy no existen.

A principios de los noventa comenzaron a aumentar las importaciones de ropa de cuero desde países como Argentina, Uruguay y ahora también desde China, Corea y Hong Kong, con el objetivo de entrar al mercado en forma masiva, y por lo tanto vienen con un precio relativamente más bajo que los productos nacionales, pero con una calidad inferior y con diseños poco innovadores.

La tendencia que se observa en este mercado es que las prendas de cuero se comenzarán a masificar, y ya no será un producto sólo para algunos, pero por otro lado la gente está aumentando su nivel de ingreso y aspirará a productos más exclusivos, de mejor calidad, diseños innovadores y de última moda, esto no se puede satisfacer con las importaciones ya que para importar productos se deben hacer pedidos en grandes cantidades lo que impide vender productos exclusivos e innovadores.

### III.- LA EMPRESA

### III. 1.- IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa : "INDUSTRIAL Y COMERCIAL CARABÓ LTDA."

Tipo de sociedad :RESPONSABILIDAD LIMITADA

Giro de la empresa : FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
CONFECCIONES EN CUERO

### III. 2.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se va a dedicar a la fabricación y distribución de ropa de cuero, gamuza y gamulán. Para esto la empresa va a contar con una planta donde se llevará a cabo la fabricación y confección de las prendas, que serán comercializadas a través de la venta por mayor y de la venta directa en nuestras propios locales de venta.

Carabó va a requerir de un personal calificado en todas las funciones y una tecnología adecuada , ya que para nosotros la calidad es un elemento muy importante dentro de nuestra empresa.

### III. 3.- PROPÓSITO DE LA EMPRESA

Carabó se está creando para satisfacer las necesidades de un determinado segmento del mercado nacional de vestir prendas finas de cuero, gamuza y gamulán que se van a distinguir por sus diseños, calidad y un precio razonable para las características del producto.

Hoy en día en el mercado de las confecciones en cuero encontramos empresas orientadas a distintos segmentos de mercados, como por ejemplo algunas producen y/o venden productos de bajo precio, pero a la vez de baja calidad y con diseños muy poco novedosos (algunas fábricas nacionales y también algunos importadores que comercializan productos de Argentina, Uruguay, China, etc...). Por otro lado hay empresas que producen productos de alta calidad y con diseños muy exclusivos pero cobran un precio demasiado alto. Carabó quiere atacar un segmento de mercado que no ha sido atacado eficientemente, ya que queremos que nuestros productos sean diferenciados, es decir distinguírnos por calidad, diseños, imagen de marca, etc... , pero con mucha eficiencia vamos a lograr que nuestros productos tengan un precio razonable para sus características.

Por esta razón el propósito de Carabó **“ es producir y comercializar por mayor y al detalle prendas finas de cuero, gamuza y gamulán de mujer y hombre, para satisfacer las necesidades de un segmento de mercado que hoy no se satisfacen eficientemente.”**

### III. 4.- MISIÓN DE LA EMPRESA

Para llevar cabo el propósito de la empresa, Carabó producirá distintos productos de gran calidad y con variados diseños que se irán innovando en forma semestral de acuerdo a la temporadas (Primavera-Verano y Otoño-Invierno). Los productos se van a diferenciar entre si de acuerdo a las características del comprador de cada producto, por ejemplo sexo , edad, etc.

La elección de proveedores es muy importante, ya que deberán ser empresas serias, que cumplan con los plazos acordados y lo más importante es que sus productos, es decir, nuestras materias primas sean de alta calidad.

El personal que trabaje en nuestra empresa deberá ser de una alta calidad técnica, profesional y humana en todas las funciones de la empresa (Buenas costureras , diseñadores, vendedores , gerentes ,etc...), y para lograr esto es necesario mucha preocupación en la selección y contratación en un principio y luego introducir la capacitación cuando sea necesaria y generar un buen ambiente de trabajo.

Para poder producir y vender productos de calidad es necesario crear la calidad desde un principio, es decir, se debe seleccionar muy bien las materias primas que se van a utilizar, también a los proveedores, el personal y la tecnología que se va a utilizar para poder ser más eficientes.

### III. 5.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Nuestra empresa se está creando para satisfacer las necesidades de un segmento del mercado de vestir prendas finas de cuero, gamuza y gamulán de gran calidad a un precio razonable.

Para esto Carabó debe entregar distintos productos con lindos diseños que sigan la tendencia de la moda y que se esten innovando cada temporada, pero esto no implica que tendremos una gran cantidad de líneas de productos con distintos diseños sino que tendremos un número limitado de modelos por producto, pero que se irán innovando en cada temporada (esto permitirá bajar los costos de producción).

Un objetivo que será muy importante para la empresa es que nuestras prendas sean de muy buena calidad, en todo sentido, y para esto tenemos que tener muy claro que la calidad de un producto se fabrica desde un comienzo, y para esto debemos contar con un personal, proveedores, materias primas, etc... de muy buena calidad.

Nuestros productos estarán destinados al segmento de mercado ABC1C2 de la población nacional, y para distribuirlos tendremos que estar presentes en las grandes tiendas y por supuesto en nuestro propios locales comerciales.

## Objetivos de corto plazo

Los objetivos de corto plazo van a ser los objetivos que tendrá Carabó en un horizonte de tiempo de menos de un año, y estos serán muy importantes en determinarlos bien y en alcanzarlos, ya que el primer año será el inicio de nuestra empresa.

Para el primer año será muy importante que la empresa logre introducir sus productos en las principales tiendas del país (grandes tiendas y mejores tiendas del rubro), para esto será necesario contar con un excelente equipo de ventas y un buen plan de marketing. También será importante que nuestras propias tiendas alcancen un buen nivel de ventas. En general para el primer año será muy importante introducir bien nuestro producto e ir creciendo en nuestro nivel de ventas, para que dentro de un año logremos una presencia relativamente importante en el mercado.

Nuestro objetivo con respecto a la mezcla de negocios será tener prendas para mujeres, hombres, de 15 años hacia arriba y por lo tanto tenemos que tener productos y diseños distintos para cada tipo de cliente. Pero no queremos tener muchos diseños distintos, ya que esto aumentaría el costo de fabricación de las prendas, por lo tanto tendremos pocos diseños para cada tipo de consumidor que se irán innovando cada temporada (por ejemplo diseñar dos modelos juveniles para cada temporada). Por lo tanto, vamos a producir prendas de gran calidad y diseños innovadores para todo tipo de persona dentro de nuestro segmento de mercado.

Dentro de los objetivos de corto plazo de la empresa está el posicionar la marca **CARABÓ** en el mercado nacional, tanto a nivel de clientes mayoristas como a nivel de consumidor final, y que el mercado perciba que en Carabó somos especialistas en cuero. Para lograr esto nos apoyaremos en la apertura de nuestros propios locales comerciales en centros comerciales de Santiago (Alto Las Condes y Plaza Vespucio), con publicidad en revistas y el diario El Mercurio, y finalmente con marketing directo dirigido a los compradores mayoristas.

Cuando nos hemos referido anteriormente los objetivos de calidad, nos hemos referido a la calidad del producto, pero también queremos establecer objetivos de calidad en el servicio que le daremos a nuestros clientes, queremos que el cliente quede feliz después de habernos elegido y por esta razón será muy importante que nuestra atención al cliente sea eficiente, para esto tenemos que preocuparnos de los dos tipos de clientes que tenemos; cliente mayorista que lo atenderemos bien a través de nuestro equipo de venta, con buenos productos, marketing directo, y lo que es muy importante, la puntualidad en las entregas de los pedidos y plazos cortos de entrega. El otro tipo de cliente que tenemos es el consumidor final, que va a adquirir nuestros productos a través de nuestros propios locales de venta y por lo tanto la calidad en el servicio de venta, como también la del producto deben ser un elemento que se debe tener muy en cuenta, también está el consumidor final que adquiere el producto a través de nuestros clientes mayoristas y este como los otros deberán quedar satisfechos con la calidad del producto.

## Objetivos de mediano plazo

Los objetivos de mediano plazo serán los objetivos que tendrá la empresa para un plazo entre el segundo y el quinto año y, en forma general, estos tienen como finalidad aumentar el volúmen de producción de la empresa.

dentro

**CAR.** Para lograr lo anterior debemos aumentar nuestra presencia en el mercado introduciendo nuestro producto en otras tiendas por departamento y tiendas finas del rubro en todo el país. Por otro lado, queremos aumentar el volúmen de ventas a nuestros actuales clientes mayoristas.

crecimi

**merc.** También en este período queremos abrir más locales comerciales propios con el objetivo de aumentar nuestra presencia en el mercado, estar más cerca de los clientes y posicionar mejor la marca CARABÓ. Todo lo anterior tiene como fin lograr una posición importante dentro de su sector industrial, para así lograr mejores utilidades que permitan obtener el crecimiento sostenido esperado.

asunc.

**produ.** Con respecto a la organización interna de la empresa, se tiene como objetivo para este período consolidar los métodos de trabajo existentes, pero siempre con cierta flexibilidad, para así lograr niveles de competitividad que permitan hacer a la empresa más competitiva frente a sus competidores.

carabó

## Objetivos de largo plazo

51

cuando hablamos de objetivos de largo plazo nos estamos refiriendo a el período desde el quinto año en adelante, en el cual será primordial la consolidación de la empresa como una de las más importantes de su rubro dentro del país y junto con esto afianzar el posicionamiento de la marca CARABÓ.

P:

La consolidación de la empresa como una de las más importantes del sector industrial significa que la empresa deberá continuar con su ritmo de crecimiento, para lograr una posición de liderazgo dentro de su segmento de mercado. Para lograr el crecimiento esperado la empresa tendrá que ampliar su capacidad productiva y este aumento deberá ser adaptandose a las nuevas tecnologías, y disponibilidad de recursos humanos y físicos.

Nuestro objetivo de aumentar el nivel de ventas, que se traduzca en un crecimiento de la empresa y sus utilidades, no sólo lo queremos lograr aumentando nuestra capacidad productiva sino que también queremos importar productos para agregarla a nuestra línea de productos, pero sólo importaremos productos que cumplan con los requisitos de nuestra empresa, es decir, que sean productos de gran calidad y de innovadores diseños.

El aumentar el nivel de ventas no significa que la empresa perderá su característica diferenciadora, ya que todos los aumentos de producción se

harán, siempre teniendo en claro que somos una empresa que se diferencia por sus diseños, calidad, precio razonable de sus productos y por el buen servicio que presta la empresa.

También para este período, se tiene como objetivo el establecer relaciones comerciales con futuros clientes extranjeros, en los mercados internacionales donde en ese momento podamos introducir nuestros productos. Pero siempre tendremos como prioridad el mercado nacional, que es el conocemos mejor y donde podemos crear una mayor diferenciación.

correcto  
fuerzas  
enfren  
varia  
tipo p  
empre  
legales  
espe  
fuerzas  
oportu  
para  
anterio  
esto  
para

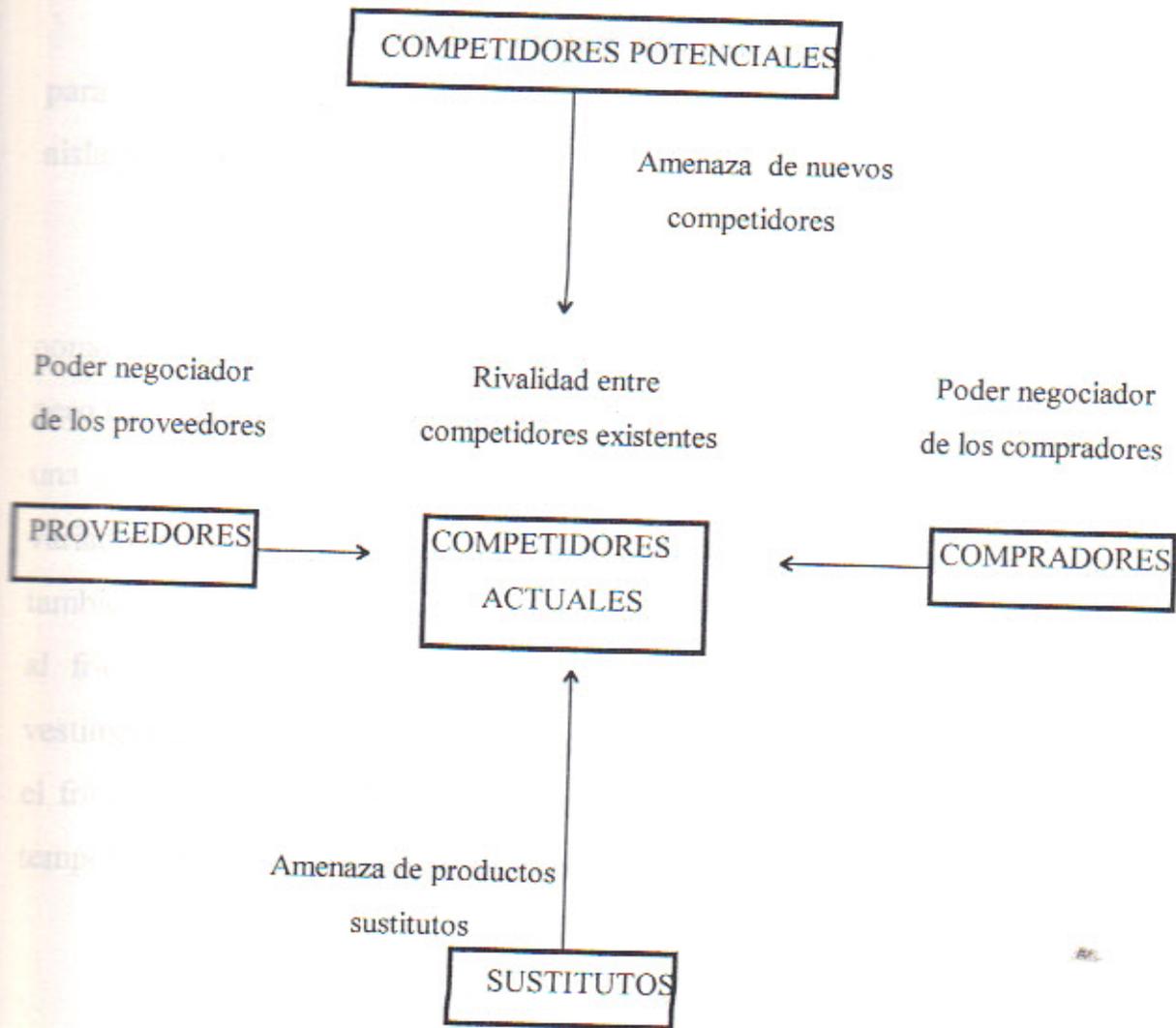
## IV.- ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

La empresa antes de determinar su estrategia a seguir debe hacer un correcto y completo análisis del medio ambiente que la rodea identificando las fuerzas y las variables que influyen en la empresa, para así saber como enfrentarlas.

Cuando analizamos el medio ambiente tenemos que analizar dos tipos de variables que influyen en la empresa, estas son las variables de contingencia de tipo generales, que son las variables del medio ambiente que afectan a todas las empresas por igual (socioculturales, tecnológicas, económicas y político legales), y por otro lado tenemos que analizar las variables de contingencia específicas del medio ambiente, que son privativas para cada organización (5 fuerzas competitivas de M. Porter). De lo anterior, se pueden determinar las oportunidades y amenazas que se enfrentan en el mercado.

Luego de lo anterior, también debemos analizar al interior de la empresa para determinar cuales son las debilidades y fortalezas, luego de todo lo anterior vamos a tener una visión clara del medio externo e interno, y en base a esto vamos a determinar cual será la estrategia genérica que seguirá la empresa para enfrentar de la mejor forma posible al medio externo.

## IV. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



#### IV. 1.- VARIABLES DE CONTINENCIA GENERALES

##### **Variables Socioculturales**

Desde la prehistoria las personas han usado cueros y pieles de animales para abrigarse y eliminar el frío, ya este tipo de material produce una gran aislación al frío.

La ropa de cuero y las pieles, desde siempre la gente las percibe como como un vestuario muy útil para el invierno y de alto costo para los usuarios, pero esta percepción ha ido cambiando con el tiempo, hoy en día como existe una gran cantidad de procesos distintos para el cuero, se pueden obtener variados tipos de cuero (gamuza, cuero envejecido, distintas texturas, etc...) y también variados colores, sumado a la aparición de nuevos materiales aislantes al frío, ha hecho cambiar la percepción de la utilidad del cuero en las vestimentas de cuero, ya que no sólo se percibe como una prenda que aísla bien el frío, sino que una prenda que puede ser usada para toda ocasión, en toda temporada y que se percibe como algo fino.

En este último tiempo grupos ecologista han hecho campañas para desincentivar el uso de pieles, con el objetivo de evitar la matanza de animales teniendo como único fin obtener su piel para fabricar abrigos. Producto de esto

la producción de abrigos de piel ha disminuido y no se le ve un gran futuro, sino que todo lo contrario. Esta tendencia no nos perjudica en nada sino que todo lo contrario, ya que los cueros que nosotros ocuparemos en la producción de nuestros productos provienen de animales que no son matados con el único propósito de obtener su piel, sino que con el propósito de obtener otros productos como carne, y el cuero se obtiene como un producto derivado del animal.

### **Variables Tecnológicas**

La tecnología necesaria para poder producir nuestras prendas de cuero será la que nos entregue una mayor eficiencia en la producción para poder vender productos de gran calidad y con un costo eficiente.

Para esto compraremos la maquinaria necesaria, que se encuentra fácilmente en el mercado nacional, ya que existe un gran oferta de esta. En el mercado se ofrecen máquinas de iguales características pero con distintos precios, ya hay factores que influyen como la marca de la máquina, el país de procedencia y el uso que tenga la máquina, ya que puede ser nueva o usada.

Carabó comprará maquinaria nueva, ya que así se obtienen ventajas como garantía menor costo de mantención, producción más eficiente, etc... pero no incurrirá en una gran inversión ya que comprará máquinas fabricadas en Corea que son de muy buen precio en comparación con maquinaria fabricada en Alemania, E.E. U.U., Japón ,etc.

## **Variables Económicas**

El medio ambiente económico que enfrentará la empresa es y será un medio económico estable y de crecimiento sostenido.

La situación económica del país es privilegiada, ya que cuenta con alentadores índices macroeconómicos, que influyen en la mayoría de los sectores del país. A nivel microeconómico se ha percibido desde el año pasado que el ritmo de crecimiento ha disminuido con respecto a los años anteriores pero hoy en día esta situación se está revirtiendo y el ritmo de la economía está aumentando cada vez más lo que entrega buenas expectativas sobre el futuro.

## **Variables Político Legales**

Con respecto a las variables político legales no existen restricciones o regulaciones especiales para nuestro tipo de empresa, sólo hay que cumplir con las leyes que nos corresponda cumplir.

Las leyes o regulaciones que debemos preocuparnos mucho de estudiar y cumplirlas, sin cometer errores por ignorancia, son las leyes laborales ya que para el buen funcionamiento de la empresa es muy importante que las cumplamos de a mejor forma para no tener problemas futuros con el personal de la empresa ni tampoco con la Inspección del Trabajo.

## IV. 2.- VARIABLES DE CONTINGENCIA ESPECÍFICAS

### **Amenaza de ingreso de nuevas empresas**

Se refiere al grado de dificultad con el cual nuevos competidores pueden entrar en el mercado o a un segmento de este. Esto va a depender de las barreras de entrada existentes y de la reacción de las actuales empresas.

En el mercado de la confección de la ropa de cuero, y específicamente en nuestro segmento, existen barreras de entrada que van a dificultar la entrada de nuevos competidores, en primer lugar, y específicamente en nuestro segmento de mercado se puede destacar como una barrera importante de entrada la diferenciación de las actuales empresas, ya que poseen una identificación de marca y una lealtad de sus clientes. Tenemos que considerar que además existen otros elementos que permiten la diferenciación de las actuales empresas como la publicidad pasada, diferencias del producto, ser primero en el mercado, etc.

Los requisitos de capital también son importantes, ya que para la instalación y equipamiento de una planta se requiere contar con un capital importante, debido a que la inversión en infraestructura y en maquinarias es relativamente alta. También es importante considerar como una barrera de

entrada muy importante el acceso de los canales de distribución, ya que las actuales empresas tienen sus canales de distribución como las grandes tiendas y no van a querer cederlos a nuevas empresas.

Otra barrera de ingreso que incide en nuestro mercado específicamente es el "Know-How" que se tiene en relación al negocio sobre saber hacer las cosas bien. Esto es importante en nuestro mercado ya que para trabajar bien, los productos de cuero, hay que saber mucho sobre cueros ya que luego del proceso que se realiza a los cueros en las curtiembres los cueros que se obtienen son de variada calidad, que sólo puede ser bien percibida por una persona con conocimientos técnicos en cueros. Además, la clasificación de calidad va a depender del uso que uno quiere darle al cuero, por lo tanto, un cuero puede ser malo para producir carteras pero es bueno para confeccionar ropa de cuero. El "Know-How" va a influir en muchas funciones de la empresa como por ejemplo diseño, distribución ,etc.

### **Competidores Actuales**

Con respecto a los competidores actuales nos vamos a referir a los competidores que participen en el mismo mercado y el mismo segmento que Carabó participa es decir en la fabricación y venta de ropa de cuero enfocados al segmento de mercado ABC1C2 de la población nacional.

Carabó compete con dos tipos de empresas, un tipo son las empresas que fabrican ropa de cuero y luego la venden por mayor a través de sus canales de distribución, y el otro tipo son las empresas que tienen locales de venta propio y fabrican principalmente para abastecer sus propios locales y/o compran por mayor a otras fábricas o mandan a confeccionar talleres externos. La forma de competir con ambos tipos de empresa es distinta y por lo tanto vamos a analizar a nuestros competidores considerando esta diferencia.

Primero vamos a considerar las empresas que fabrican ropa de cuero y la venden por mayor dentro del país, los más importantes son:

#### DAGORRET

Es la empresa más antigua en el rubro de la confección de ropa de cuero, sus dueños fundadores la vendieron a sus actuales dueños que le han dado dinamismo a la empresa que actualmente tiene una gran producción, especializándose en la fabricación de gamulán y napalán, hay que considerar que una parte importante de su producción la exporta a variados países como E.E. U.U. y Europa en general.

Actualmente cuenta con modernas instalaciones y una tecnología moderna, la empresa es percibida por el mercado como una empresa que produce productos de alta calidad y de bonitos diseños, y además la empresa se apoya mucho en el posicionamiento que posee en el mercado, además la empresa refuerza continuamente su imagen y su marca a través de la publicidad que realiza en diversos medios.

Los productos de Dagorret se destacan por su marca, calidad y diseños, pero tiene el inconveniente que cobra precios muy elevados para la características de su producto, marcando una diferencia de precios con otras prendas de cuero.

### GAMUPEL

Esta empresa nació como consecuencia de la integración vertical de la curtiembre Royal Mouton, lleva bastante tiempo en el mercado de la confección de ropa de cuero, también, aunque menos que Dagorret se especializa en fabricación de gamulán y napalán, produciendo grandes cantidades.

Las instalaciones son relativamente modernas, con una tecnología moderna, lo que les permite producir productos de buena calidad. Otro factor de calidad importante para esta empresa es que como ellos poseen también la curtiembre, seleccionan los mejores cueros luego del proceso de curtido, para la fabricación de las prendas que ellos confeccionan.

Los canales de distribución que ellos tienen son las grandes tiendas en todo el país, especialmente Falabella con quienes tienen muy buenas relaciones comerciales. El problema que ellos tienen en el mercado nacional es que le dan una preferencia muy importante a la exportación, y muchas veces dejan de lado al mercado nacional, lo que produce un descontento en sus clientes nacionales. Junto con lo anterior cabe señalar que los precios de venta a nivel nacional son más alto que el promedio del mercado.

## SAGLIE COLLECTION

especialidad:

donde Esta empresa también es antigua, nació haciendo guantes de cuero y luego amplió su línea de productos, hoy en día la empresa produce una cantidad importante de prendas de cuero, su especialidad es producir cueros de cabra y gamuza.

producto:

esto Esta empresa posee una tecnología relativamente moderna, en su propia fábrica y además en talleres externos, produce productos de buena calidad y con diseños lindos pero no muy novedosos, un factor importante a destacar es que esta empresa produce además de ropa y guantes de cuero una línea completa de artículos de cuero (carteras, cinturones, artículos de escritorio, etc.), lo que le entrega un mayor poder para entrar a vender en las grandes tiendas. Sus productos están orientados al segmento BC1C2 del mercado, y los canales de distribución que ocupa esta empresa son las grandes tiendas a través de todo el país y tiendas especializadas del mercado.

representación:

## MAC-TIE

podría:

gracias Esta empresa lleva ocho años en el mercado, también se especializa en general en la fabricación de prendas de cuero y gamuza, no posee una tecnología muy avanzada, produce productos con una calidad intermedia, sus diseños son clásicos, es decir más estandarizados, su mercado objetivo es el

segmento BC1C2 y distribuye sus productos a través de las grandes tiendas, especialmente en Ripley con quienes tienen buenas relaciones comerciales, donde se puede encontrar la mayor parte de su producción

produ

mayor Las empresas anteriormente nombradas son las empresas más importantes del mercado de la venta por mayor, todas ellas distribuyen sus productos a través de las grandes tiendas o tiendas especializadas del país, pero esto no implica que cada empresa este presente en todas las cadena de tiendas por departamento del país, sino que cada empresa tiene mejores relaciones con algunas tiendas por departamento a la cuales les vende más. Por otro lado, hay que dejar en claro que las grandes tiendas le compran a distintos proveedores dependiendo del precio y de los diseños.

mayor También hay que dejar en claro que existen empresas y también las tiendas por departamento que están comenzando a importar prendas de cuero desde el lejano oriente (China, Corea, etc...), a un bajo precio, pero esto no representa una amenaza, ya que los productos que se traen son de una calidad intermedia, diseños muy estandarizados y además las empresas orientales para poder vender a un precio bajo exigen que los pedidos sean en cantidades grandes (aproximadamente 500 prendas por color y modelo), dado el alto precio de las prendas, es casi imposible traer diseños de gran calidad e innovadores dado e riesgo de no poder vender todo el stock, que es muy alto.

publicar

Las importaciones de productos más diferenciados y de buena calidad se pueden importar desde países como Argentina y Uruguay, que producen todo tipo de productos de cuero y de distinta calidad, pero si se quiere importar productos de buena calidad y más diferenciados estos tendrán un costo igual o mayor que en nuestro país, aún cuando Uruguay tiene un convenio con Chile, y a través de este tanto las importaciones como las exportaciones entre ambos países no están afectadas por el arancel de internación. Por lo tanto para los importadores no es tan atractivo importar productos de buena calidad e innovadores diseños ya que el costo será mayor o igual al de los productos nacionales, pero además tendrá el perjuicio de que le exigirán cantidades mínimas y las relaciones entre el cliente y el proveedor no serán muy fluidas.

También tenemos que analizar los competidores que vamos a tener en nuestros propios locales de venta, ubicados en los mall Alto las Condes y Plaza Vespucio, y estos serán:

### DAGORRET

Esta empresa ya la analizamos en general, pero nos falta agregar que posee cuatro puntos de venta ubicados en Alto las Condes, Parque Arauco, Plaza Vespucio y Nueva de Lyon. Aquí vende sus productos, que son de buena calidad y diseños innovadores a precios altos. Además posee un apoyo publicitario en diversos medios.

## DORIAN

Esta empresa es antigua en el mercado de la ropa de cuero, vende productos de alta calidad y lindos diseños a un precio relativamente razonable, además de vender ropa de cuero vende otros productos como carteras, maletines, maletas, billeteras, etc. Esta marca está bien posicionada en la mente de los consumidores, dado el largo tiempo que lleva en el mercado.

Dorian cuenta con cinco tiendas, dos de las cuales se ubican en el centro de Santiago, otra en el mall Plaza Oeste, Apumanque y Alto Las Condes. Además cuenta con una fábrica propia, que es de tamaño pequeña donde confecciona los productos que vende, y además compra parte los productos a otros fabricantes.

## AGOSIN

Esta es una empresa pequeña que hoy en día cuenta con un sólo local en el mall Parque Arauco, hace tiempo atrás la empresa fue de un tamaño mayor pero por problemas internos, ha ido disminuyendo su tamaño.

Los productos que vende son de calidad intermedia, y no los fabrica sino que manda a confeccionar a talleres externos.

## **Amenaza de productos sustitutos**

Hay que tener claro que la importancia de los productos sustitutos radica en que estos ponen un tope en los precios de los productos de la empresa ofrece al mercado. Por lo tanto los productos sustitutos afectan directamente en la rentabilidad del sector, es así que si los precios de los productos sustitutos mientras más atractivos sean, menor serán las utilidades del sector industrial.

Si analizamos los posibles productos sustitutos vamos a encontrar sustitutos directos como la ropa de cuero más homogénea, que no cuenta con diseños de moda, ni una buena calidad, y por otro lado encontramos sustitutos indirectos como la ropa que no es de cuero y satisfaga parte de las necesidades que satisfacen las prendas finas de cuero.

Los productos sustitutos directos como los que ya mencionamos son, la ropa de cuero más barata que se vende en el mercado, este tipo de productos no son una competencia real para nuestros productos porque están orientados a otro segmento de mercado, ya que las características tanto del producto como de los consumidores son distintas a la nuestras. Pero a pesar de lo anterior estos productos pueden generar en alguna medida un grado de comparación con nuestros productos. La amenaza no es muy grande ya que como todos sabemos los insumos que se ocupan en la fabricación de prendas de cuero son de alto costo y por ende los precios de estos productos son altos, y el diferencial de precio no es, ni será tan alto como para eliminar el valor de la diferenciación.

ven Cuando hablamos de sustitutos indirectos hablamos de los productos que sin tener alguna relación directa con nuestro producto pueden afectar la venta de este, es el caso de las prendas textiles de buena calidad, buenas marcas, y diseños muy de moda. Pero la amenaza de estos productos tampoco es alta ya que este tipo de productos también es de un precio alto, y no ofrecen las características propias del cuero.

### **Poder negociador de los compradores**

pe El poder negociador de los compradores va a depender del tipo de clientes del que estemos hablando, ya que Carabó cuenta con distintos tipos de cliente.

ca Cuando nos referimos a los clientes mayoristas tenemos que segmentar entre las tiendas por departamento y las tiendas especializadas. Las tiendas por departamento (Falabella, Almacenes París y Ripley) serán nuestros mejores clientes si hablamos de cantidad, ya que estos clientes, compran volúmenes muy grandes para poder abastecer a sus sucursales dentro de todo el país, lo que les confiere un poder negociador de compra alto, y por lo tanto van a exigir grandes descuentos en sus compras. Además de exigir grandes descuentos en sus compras, también lo hacen para tomar plazos para pagar sus compras.

emb Dentro de las tiendas especializadas vamos a considerar las tiendas especializadas en el rubro del cuero, y además las tiendas especializadas en

vender todo tipo de ropa, ya que el poder negociador de ambas es muy similar. Estos clientes no cuentan con un poder de negociación muy alto ya que los volúmenes de compra no son muy altos, y ni inciden fuertemente en los resultados de la empresa.

Nuestra empresa conociendo el alto poder negociador de las tiendas por departamento es que la preocupa mucho generar un elemento diferenciador que pueda contrarrestar el alto poder negociador.

### **Poder negociador de los proveedores**

Cuando hablamos de los proveedores nos tenemos que referir a los proveedores de los distintos insumos que requerirá la empresa para llevar a cabo su proceso productivo.

El poder negociador de los proveedores de las materias primas, no es muy trascendente ya que la mayoría de las materias primas se encuentran fácilmente en el mercado, pero este poder va a ir variando de acuerdo a la participación de este insumo dentro de la cadena de valor.

Los cueros son comprados a distintas curtiembres del país, y cuando el precio de los cueros importados (Argentina, Uruguay, etc..) sea conveniente también se importarán desde estos países. La elección de este tipo de

proveedores es muy importante para la empresa debido a la injerencia que tiene este insumo en el producto. Para obtener una buena calidad de nuestro producto es de vital importancia que la calidad de los insumos sea buena, además al elegir un proveedor debemos tener claro que debe ser muy responsable en los plazos de entrega, para que así nosotros podamos cumplir con nuestros plazos de la mejor forma.

Otro tipo de proveedores son los trabajadores de la empresa que nos proveen de sus servicios, los trabajadores que requiere la empresa se pueden encontrar en el mercado, sin un mayor grado de dificultad, pero existen ciertos tipos de trabajo que requieren de una mayor habilidad y conocimientos y este tipo de personas calificadas es difícil de encontrar en un principio.

La empresa tiene planificado estar continuamente capacitando y entrenando al personal en ciertas tareas específicas que son claves para producir un producto de buena calidad .

También tenemos que considerar en este análisis a las empresas que nos proveen de maquinaria, las máquinas que usamos para llevar a cabo nuestro proceso productivo se encuentran fácilmente en el mercado, y además existe una gran variedad de marcas distintas con distintas calidades a distintos precios, por todo lo anterior podemos concluir que el poder de negociación de este tipo de proveedor es bajo dado el alto nivel competitivo de este mercado.

ANA En general, el poder de los proveedores no es muy alto, pero la empresa quiere mantener muy buenas relaciones comerciales con sus proveedores, esto es conseguir buenos descuentos, pagar en los plazos pre fijados, etc. Las buenas relaciones con los proveedores se traduce en un buen funcionamiento para ambas partes.

La  
sólo se  
calidad  
actividad  
moda de  
nuevo  
fortale  
como  
de ver  
y así  
tenie  
Debi  
sere

## ANÁLISIS F.O.D.A.

### **Fortalezas de la empresa**

La mayor fortaleza de esta empresa es el enfoque de calidad, esto no sólo se refiere a calidad en los productos sino que calidad en materias primas, calidad en atención y servicio al cliente, en general calidad en todas las actividades que desarrolle la empresa. Además los diseños innovadores y de moda de nuestros productos serán una fortaleza para nuestra empresa.

Después de que la empresa comience a funcionar se van a generar otras fortalezas como prestigio, y nuestros clientes mayoristas nos van a identificar como una empresa responsable que cumple con sus acuerdos.

Otra fortaleza que tendrá la empresa será tener nuestros propios locales de venta, ya que de esta forma podremos estar más cerca del consumidor final, y así conocer mejor sus necesidades, reconocer a tiempo los cambios de tendencia y además fortalecer el posicionamiento de la calidad.

### **Debilidades**

La mayor debilidad la vamos a enfrentar en un principio, y esta será que seremos una empresa nueva en el mercado, desconocida, y por lo tanto va a

costar que nuestros potenciales clientes nos lleguen a preferir. Para contrarrestar esta debilidad la empresa contará desde sus inicios con un excelente equipo de ventas, además de un importante apoyo de marketing orientado a nuestros distintos tipos de cliente, con el objetivo de dar a conocer nuestros productos y la marca Carabó.

### **Oportunidades**

La mayor de las oportunidades que se le presentan a la empresa es la posibilidad de poder satisfacer un mercado objetivo, que actualmente las empresas existentes en el mercado no están satisfaciendo bien.

Otra oportunidad que se vislumbra es el aumento constante en las ventas del sector comercio, que además se puede notar con el aumento en cantidad de centros comerciales en todo el país, y además con el aumento en el número de tiendas por departamento, ya que estas empresas están expandiéndose a lo largo de todo el país e incluso Falabella se está expandiendo fuera del país.

### **Amenazas**

La amenaza más importante que podemos considerar son las represalias que pueden llevar a cabo las actuales empresas que participan en el segmento objetivo, que se podrían traducir en disminución de los precios, aumentar la cantidad producida y copar los canales de distribución. Esta amenaza existe

pero es poco probable que suceda ya que las empresas competidoras tienen sus prioridades en exportar, las otras actúan actualmente con su capacidad completa, además dejan de atender otros mercados.

## DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA

pro:  
com: Luego de haber realizado un análisis del sector industrial en el cual nos vamos a desempeñar, donde analizamos en profundidad las variables de contingencia específicas y generales, y luego de haber determinado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa dentro del sector industrial, podemos determinar cual va a la estrategia genérica que vamos a implementar.

Dados los resultados obtenidos con los análisis anteriores, la estrategia que implementaremos será la de la “**DIFERENCIACIÓN**”, y para esto nuestra empresa va a diferenciar sus productos en cuanto a calidad de estos, diseños de moda e innovadores.

La diferenciación en cuanto a la calidad de los productos va a ser consecuencia de una preocupación por la elección de materias primas de excelente calidad, además el personal como costureras, cortadores, y en general los obreros serán especializados, también una constante preocupación por los detalles, todos estos elementos y muchos más marcarán la diferencia en cuanto a calidad.

También la empresa quiere entregar un servicio de calidad, esto es una preocupación constante por nuestros clientes, sobre todo cuando hablamos de nuestro clientes mayoristas que deben ver nuestra empresa como una empresa responsable en todo sentido y con un claro enfoque hacia el cliente.

Todo lo anterior deberá entregar un elemento diferenciador a nuestros productos, y esto va a generar una ventaja con respecto a nuestros competidores, que nos permitirá competir mejor en nuestro segmento de mercado.

V.1

**V.- ESTUDIO DE MERCADO**

## V. 1.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado tiene como objetivo conocer la demanda que existe en el mercado nacional por nuestros productos, esto con la intención de aproximarnos a las necesidades y conductas de nuestro segmento de mercado objetivo.

Junto con lo anterior es importante determinar en este estudio las necesidades insatisfechas de los consumidores respecto a la ropa de cuero y así generar nuevas oportunidades para la empresa.

Para poder realizar la investigación de mercado, y recolectar la información se llevarán a cabo entrevistas con los encargados de compras de las tiendas por departamento, de tiendas especializadas, y de esta manera vamos a tener información aproximada sobre la cantidad de ropa de cuero que demandan los consumidores. Además se realizarán entrevistas con los gerentes comerciales de los mall donde se instalarán nuestras tiendas para poder conocer la demanda total por ropa de cuero dentro del mall (se considerarán las tiendas especialistas del rubro).

Las entrevistas con los encargados de compra son de gran importancia ya que vamos a conocer las necesidades de las empresas a la hora de realizar los pedidos, además de la importancia de la opinión de estos ya que conocen las tendencias y preferencias de los consumidores finales, y esta información nos ayudará en la planificación estratégica de la empresa.

Las personas que se van a entrevistar serán:

- Sr. Juan Carlos Becerra, Jefe de compras de vestuario Falabella sur, quien determinó que las compras de ropa de cuero de mujer y de hombre que realiza Falabella sur es de 8.000 unidades por año aproximadamente.
- Sr. Humberto Morán, Jefe de compras de vestuario de Almacenes París, quien determinó que las compras que realiza esta empresa es de 18.000 al año aproximadamente.
- Sr. Humberto Munizaga, Jefe de compras vestuario masculino de Falabella Stgo., quien señaló que las compras en vestuario masculino anual es de 10.000 unidades aproximadamente.
- Sr. Arturo Miranda, Jefe de compras vestuario femenino de Falabella Stgo., señaló que las compras realizadas por esta área de la empresa en vestuario femenino es de 8.000 unidades al año aproximadamente.
- Sr. Vicente García, Jefe de compras de artículos masculinos de Ripley, señaló que las compras realizadas por esta empresa en vestuario masculino y femenino son aproximadamente 22.000 prendas anuales.
- Sr. Jaime Vergara, Gerente Comercial Mall Alto Las Condes, indicó que las ventas realizadas por las empresas (Dorian y Dagorret), del rubro de ropa de cuero, dentro de mall son aproximadamente 4.000 unidades anuales aproximadamente, además comentó que el centro comercial Parque Arauco vendería una cantidad muy similar (Dagorret y Agosin).
- Sr. Gonzalo Fierro, Gerente Comercial Mall Plaza Vespucio, indicó que existe una sola tienda de este rubro dentro del mall (Dagorret), y que vende aproximadamente 1.800 prendas anuales.

## V. 2.- DEMANDA

segui  
finali

Luego de realizada la investigación de mercado para conocer las necesidades y la demanda aproximada de los clientes mayoristas y también de la venta al detalle en tiendas propias, tras la realización de entrevistas con los compradores de las tiendas por departamento más importantes del país y con los gerentes comerciales de los centros comerciales en los cuales queremos instalarnos pudimos establecer una demanda aproximada del segmento del mercado objetivo.

En las entrevistas además de conocer los volúmenes de compras de las empresas entrevistadas, también pudimos conocer los volúmenes de compra de otras tiendas por departamento y tiendas especializadas.

Dada toda la información anterior y considerando que existen más tiendas por departamento, tiendas especializadas y tiendas de ropa en todo el país podemos estimar la demanda de ropa de cuero de buena calidad dentro del mercado nacional es de 110.000 unidades anuales aproximadamente, lo que corresponde aproximadamente a 9.000 unidades mensuales aproximadamente de demanda total del segmento de mercado objetivo.

La empresa tiene como objetivo para el primer año producir en promedio 1000 unidades mensuales, considerando las ventas que tendremos en nuestros propios locales que se espera que vendan cada uno 100 prendas mensualmente.

Y La empresa tiene como meta crecer en un escenario normal un 20% el segundo año, desde el tercer año hasta el séptimo crecer un 10% anual y finalmente desde el octavo hasta el décimo año un 5% anual.

### V. 3.- ESTRATEGIA COMERCIAL

Con: Para poder formular nuestra estrategia comercial tenemos que seguir dos pasos , el primero es definir nuestro mercado objetivo o mercado meta al que queremos llegar, esto identificar al grupo de consumidores al que queremos llegar con nuestros productos, luego de esto el paso a seguir es ver como vamos a satisfacer de la mejor forma el mercado meta y para esto hay que ver la mezcla comercial (producto, plaza, promoción y precio).

#### Mercado Objetivo

El mercado objetivo lo vamos a definir en base a dos variables que son las variables socioculturales y las variables geográficas.

#### **Variables socioculturales**

Los productos de Carabó estarán orientados a las personas de los estratos sociales ABC1C2 de la población que estén dentro de la edad de 15 años hasta 70 años, de sexo femenino y masculino.

#### **Variables Geográficas**

Nuestros productos en un principio se venderán dentro del país, en todas las regiones, ciudades y comunas del país.

**Prop:** Cuando hablamos de los clientes de nuestros locales propios, el área que vamos a cubrir será la Ciudad de Santiago, y específicamente la comuna de Las Condes, con nuestro local en el centro comercial Alto Las Condes y la comuna de La Florida con nuestro local en el centro comercial Plaza Vespucio. Dentro de los objetivos de mediano y largo plazo están la apertura de nuevos locales propios dentro de Santiago y uno en Viña del Mar.

Los estratos sociales ABC1C2 representan el 30% de la población nacional, lo que implica acceder a cerca de 4.000.000 de consumidores potenciales, con un poder adquisitivo que les permite acceder a nuestros productos.

Dentro de nuestro mercado objetivo hemos incorporado al estrato C2 ya que es un estrato que representa un 20% de la población total del país que está cada día aumentando el número de personas, tienen un ingreso que les permite acceder a nuestros productos y además las personas de este estrato tiene un propensión a comprar productos de marcas reconocidas.

### **Mezcla Comercial**

**Obj:** La mezcla comercial se hace con el objetivo de satisfacer de mejor manera el mercado objetivo, y hay que analizar las distintas variables que la conforman:

## Producto

Los productos que Carabó ofrecerá al mercado serán prendas finas de cuero, gamuza y gamulán, nuestra línea de productos comprende todo tipo de chaquetas, casacas, abrigos, pantalones y faldas de cuero. Nuestros productos se van a diferenciar por su calidad y diseños innovadores.

Los colores de nuestros productos van a depender del tipo de consumidor para cada producto, y además de la tendencias de la moda, pero generalmente las prendas de mujer y de hombre son en los colores tabaco , café y negro.

Los diseños de los productos estarán pensados en satisfacer las necesidades de todos nuestros consumidores dependiendo de la edad y el sexo.

El ciclo de vida de nuestros productos va a depender de cada diseño de producto ya que estamos trabajando con moda, los distintos diseños tienen su propio ciclo de vida, es decir se introduce un nuevo estilo de ropa y por lo tanto los diseños que siguen este estilo van a tener un ciclo de vida propio, por ejemplo hoy en día la gamuza está en una etapa de crecimiento en transición con la etapa de maduración, pero por otro lado el napalán y gamulán están en su etapa de introducción. Si hablamos en general de la ropa de cuero hoy se encuentra en una etapa de crecimiento ya que podemos percibir que este tipo de productos cada día se vende más.

**For:** El tipo de producto que nosotros ofreceremos al mercado será un bien de consumo final, ya que es el consumidor final el que va a satisfacer sus necesidades al consumir nuestros productos. También podemos clasificar este tipo de producto como un bien de búsqueda es decir que el consumidor, al elegir la prenda de cuero que se va a comprar lo va a hacer luego de un proceso de búsqueda, donde conoció otras alternativas, comparó entre las distintas alternativas y luego eligió la que mejor le satisface sus necesidades. Esto está dado porque nuestros productos son de un valor importante para el consumidor, y además porque es un bien que va a tener una duración relativamente importante, ya que estamos hablando de bien durable, que va a entregar utilidad por un largo período.

**Pro:** Nuestro producto es un bien tangible, que el consumidor puede palpar, pero que también satisface necesidades en forma intangible como status, estar a la moda, etc.

### **Plaza**

**Por:** Nuestros productos los vamos a distribuir de dos formas :

**Forma Indirecta:** La distribución indirecta de los productos la realizaremos a través de las tiendas por departamento, que estén dirigidas a nuestro segmento de mercado, en todo el país, como Falabella, Almacenes Paris, Ripley y tiendas importantes en provincias. Además también vamos a distribuir a través de tiendas especializadas.

Forma directa: La distribución en forma directa la haremos a través de nuestros propios locales de venta ubicados en los centros comerciales Alto Las Condes y Plaza Vespucio. Los objetivos de tener nuestros propios puntos de venta son lograr un mayor posicionamiento de la marca en el mercado, aumentar el volumen de ventas de la empresa, tener una seguridad de mayor liquidez, ya que en las tiendas se vende al contado. Otra razón importante de tener locales propios de venta es competir en forma más pareja con nuestro competidor Dagorret que posee locales propios.

Cabe señalar que ambos tipos de distribución se hace de manera selectiva, dadas las características de nuestros consumidores.

## **Promoción**

Cuando hablamos de la promoción estamos hablando de como vamos a dar a conocer a nuestro mercado objetivo nuestros productos y su marca. Existen tres formas de llevar a cabo la promoción estas son :

**Publicidad :** La publicidad que realizaremos estará dirigida a los consumidores finales de nuestros productos y la realizaremos a través de los medios que tengan llegada a nuestro segmento de mercado objetivo. Los medios que utilizaremos para realizar nuestra publicidad serán las revistas Caras, Cosas, Paula y también en el diario El Mercurio. Además tendremos que realizar publicidad en algunas de las revistas de las tiendas por departamento como Falabella, Almacenes París y Ripley.

Venta personal : La venta personal, como medio para promocionar nuestros productos, la ocuparemos en la venta por mayor a las grandes tiendas y tiendas especializadas a través de nuestro representantes de venta que estarán constantemente en contacto con nuestros clientes. También la venta personal se realizará en nuestros propios locales de venta a través de nuestras vendedoras en cada local, para realizar esta función las vendedoras tienen que conocer muy bien las características de todos nuestros productos.

faci

Promoción de ventas : La promoción de ventas como nuestras vitrinas, letreros, y catalogos se hará con sumo cuidado, y preocupandose por los más mínimos detalles, es así como la decoración, letreros, vitrina de nuestros locales deben ser iguales en ambos locales para que los consumidores identifiquen y asimilen con nuestra marca los locales.

## **Precio**

Los precios de nuestros productos estarán de acuerdo a su calidad y diseño.

Para determinar los precios de los productos vamos a considerar tres cosas:

Precio de la competencia: Nuestros precios se compararán con la competencia que ofrezca la misma calidad y diseños de productos, y en comparación a estos precios nos vamos a situar en un 15% mas bajos, y ofreceremos productos con las mismas características.

Intensidad de la demanda: Esto significa que a medida que aumente la demanda por nuestros productos, iremos aumentando nuestros precios en la medida de lo posible, sin perjudicar la demanda.

Costo Plus: Este es el primer paso para determinar el precio y estará dado por el costo total del producto multiplicado por un porcentaje que va a variar si estamos hablando de venta directa o indirecta. Si hablamos de venta indirecta el factor que se va a multiplicar es 1.6 y si hablamos de venta directa el factor a multiplicar por el costo total del producto es 3.2.

VI.1. EL SISTEMA PRODUCTIVO

El sistema productivo se refiere a la actividad económica que transforma los recursos en bienes y servicios. En un país, el sistema productivo está formado por los sectores primario, secundario y terciario. El sector primario incluye la agricultura, la ganadería y la pesca. El sector secundario incluye la industria y la construcción. El sector terciario incluye el comercio, los servicios y el turismo. El sistema productivo es el motor de la economía y es responsable de la generación de riqueza y el empleo.

VI.2. EL PROCESO PRODUCTIVO

**VI.- PROCESO PRODUCTIVO**

PRO

conoc

prim

prim

prod

espe

desp

## VI. 1.- LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

La planta se va a localizar en la calle Las Dalias 2212 comuna de Macul, en una propiedad que tiene un terreno de 1.500 metros cuadrados, y un galpón de 1.000 metros cuadrados. La planta se va a distribuir de manera de hacer más eficiente el proceso productivo, y dentro de un buen ambiente de trabajo.

Además contaremos en un principio con dos locales ubicado en los centros comerciales Alto Las Condes y Plaza Vespucio.

## VI. 2.- DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LA PLANTA

### PROCESO PRODUCTIVO

Para entender bien la distribución interna de la planta, antes debemos conocer cual es el proceso productivo que se lleva a cabo en la empresa.

El flujo del proceso productivo comienza con la adquisición de la materia prima, como cueros, zargalina (tela para el forro), hilo, botones, etc. La materia prima más importante es el cuero, que va a ser adquirido en las curtiembres que produzcan cueros de alta calidad, luego de adquirido el cuero según las especificaciones nuestras entra a la bodega de materias primas de la empresa y después entra a la sección de corte.

## Sección de Corte

En esta etapa del proceso productivo de la empresa, es donde se comienza a dar forma a los diseños de los productos, aquí es necesario contar con un personal capacitado, ya que dadas las características del cuero, como las imperfecciones que posee una pieza de cuero, se hace necesaria la destreza del cortador para que las piezas de cuero cortadas para la misma prenda tengan la misma textura y color. Además la destreza del cortador es muy importante ya que si el cortador es bueno se puede obtener un gran ahorro de material, ya que sabrá aprovechar de mejor manera el cuero.

La función que se realiza en esta sección es cortar los cueros según los moldes de los diseños de las prendas, esta función se realiza de una forma muy artesanal ya que cada cuero es distinto uno de otro y cada cuero tiene imperfecciones propias del este y por lo tanto se necesita del criterio humano para cortar las distintas piezas de a prenda.

Luego de cortadas las piezas, se juntan las que pertenecen a una misma prenda, y luego se pasan a la sección de costura.

## Sección de Costuras y Pegado

En esta parte del proceso productivo se unen y cosen las distintas piezas de una prenda, este trabajo se realiza con máquinas de costuras rectilíneas con arrastre combinado y arrastre triple.

Junto con coser las prendas de cuero también se van pegando las piezas con pegamentos especiales para el cuero y colocando el fusionado para dar una mejor caída a la prenda.

En esta sección se realiza la instalación de cierres en las prendas que sea necesario.

### **Sección Remate y Control de Calidad**

En esta sección se rematan las prendas, es decir, se cortan los hilos de las prendas del proceso anterior, se pegan los botones o se pegan los broches.

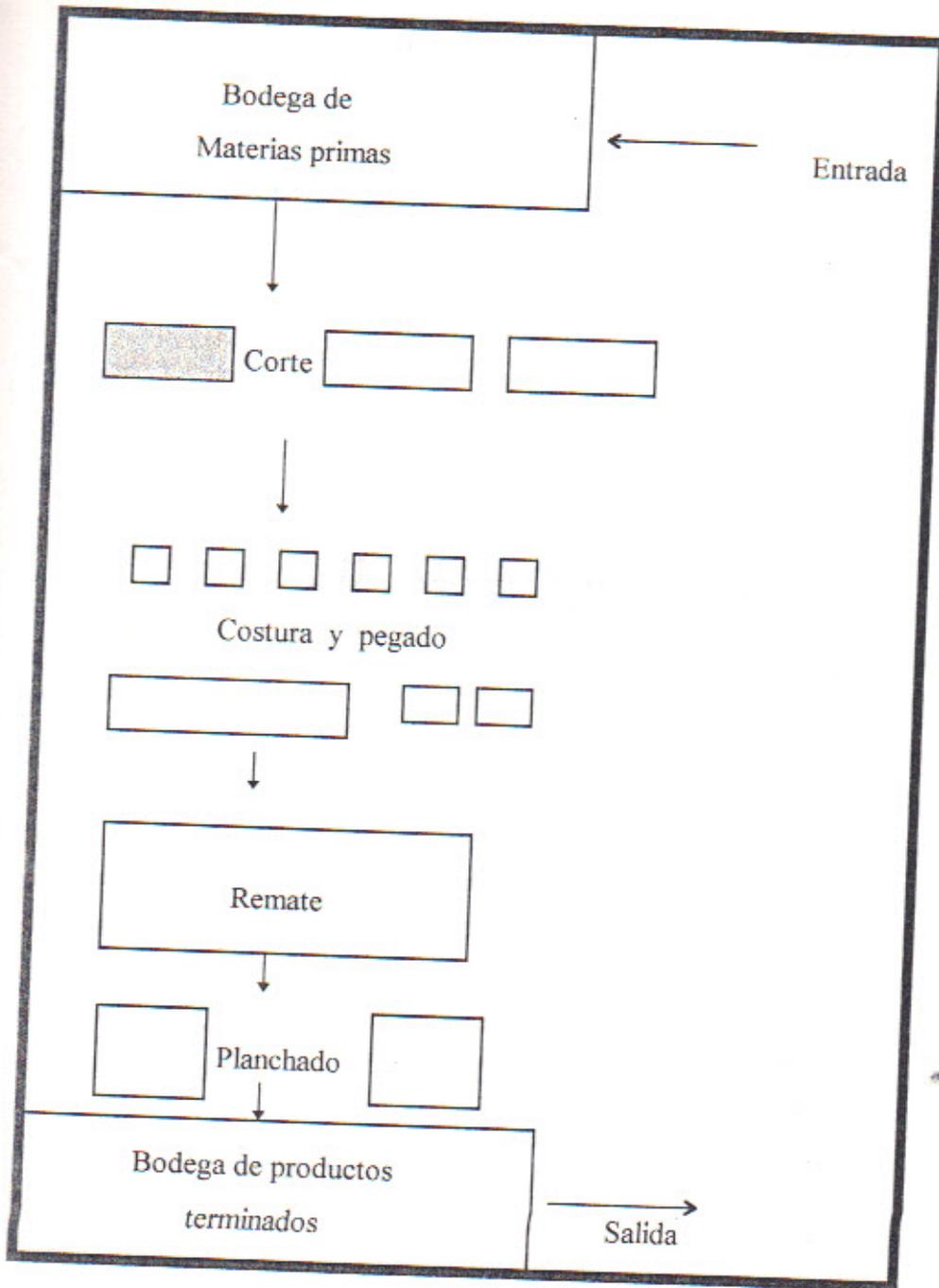
Aquí en esta sección también se controlará la calidad a través de una persona con los conocimientos necesarios para revisar cada prenda que es terminada, y controlar que se cumplan los estándares de calidad que exige la empresa

### **Sección Planchado y Envase**

La función de esta sección es planchar las prendas al vapor para su posterior etiquetado y luego se introduce dentro de una funda de plástico para que la prenda no sufra daños durante su bodegaje y despacho.

Luego de todo el proceso anterior las prendas son ingresadas a la bodega de materias productos terminados para luego ser sujetos a la revisión final y despacho.

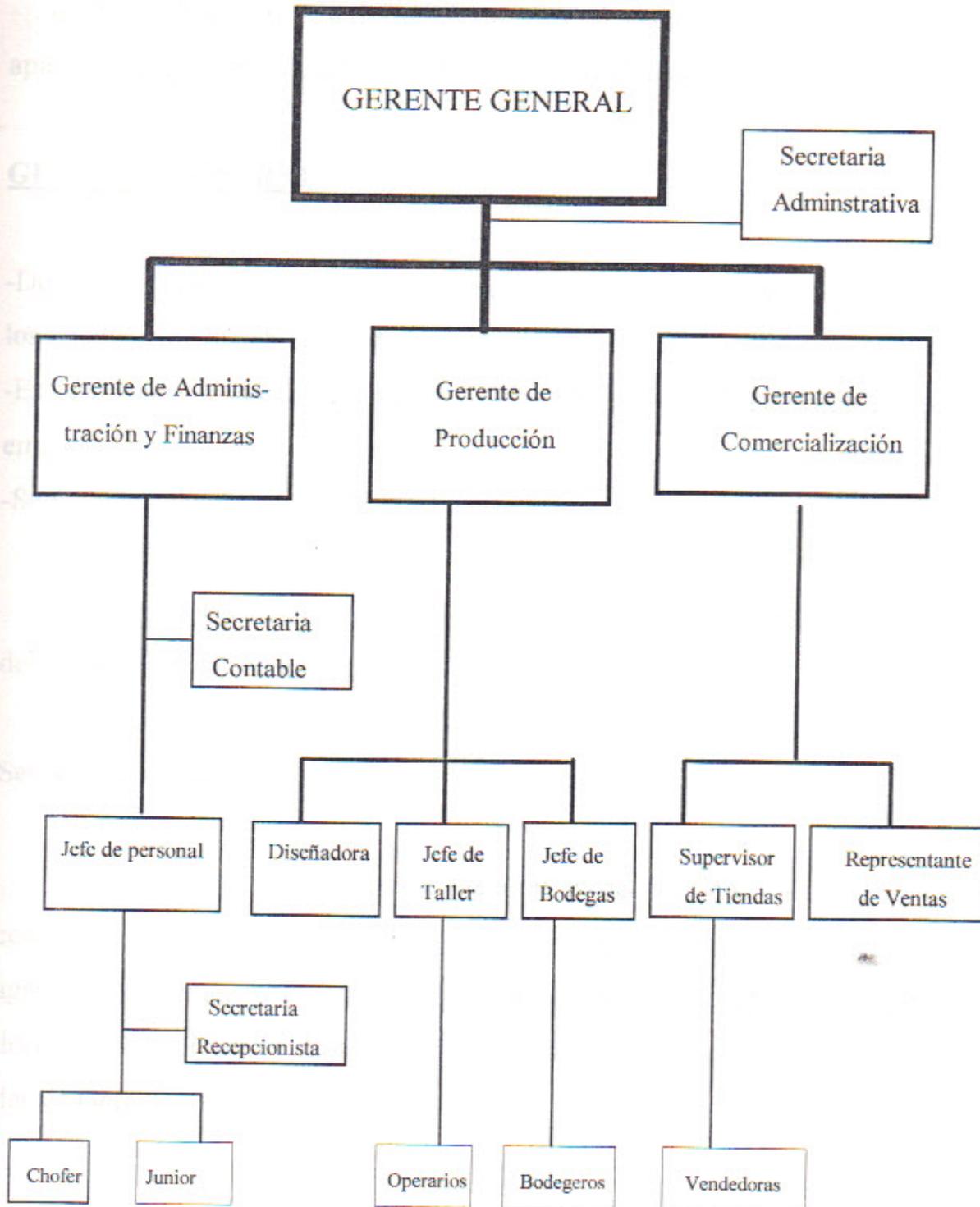
## Distribución de la planta interna



VII.1

**VII.- ORGANIZACIÓN**

VII. 1.- ORGANIGRAMA



## VII. 2.- DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Ger. A continuación describiremos en general cada uno de los cargos que aparecen en los cargos que aparecen en el organigrama.

### GERENTE GENERAL

- Debe coordinar las distintas áreas funcionales de la empresa para el logro de los objetivos de los objetivos de la organización (corto, mediano y largo plazo).
- Es la persona responsable ante los socios por el buen funcionamiento de la empresa.
- Será el representante legal de la empresa.

Para poder realizar estas funciones en forma eficiente el Gerente General debe poseer ciertas habilidades.

### **Secretaria Administrativa**

Su trabajo ayudar al Gerente General en las funciones más mecánicas, como escribir cartas, recibir llamados, concertar entrevistas, organizar la agenda diaria, mantener cierta información al día (para ayudar en la toma de decisiones), facilitar el flujo de información entre el Gerente General y los demás Gerentes, etc.

## ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

### **Gerente de Administración y Finanzas**

La función de este gerente es administrar de la mejor forma los recursos financieros y humanos de la empresa.

#### Área Financiera:

- Debe lograr el financiamiento de la empresa, es decir esta área debe preocuparse de que la empresa cuente en todo momento con los recursos financieros que sean necesarios.
- Obtener el máximo rendimiento posible de los recursos financieros.
- Preocuparse de la contabilidad, que será llevada por una empresa externa, que esté al día y que se lleve correctamente.

#### Área de Personal:

- Preocuparse de que la empresa cuente con el personal adecuado, en todo momento.
- Establecer políticas de selección, contratación y capacitación de personal.
- Controlar las condiciones de seguridad en el trabajo.
- Fijar las remuneraciones del personal y crear un clima agradable de trabajo.

### **Secretaria Contable**

Su funciones están orientadas a mantener al día toda la información que se requiera para la contabilidad, ayudar al Gerente de Finanzas en todos los papeleos bancarios, realizar las facturas, escribir y enviar toda la correspondencia del área de finanzas, manejar los inventarios, etc.

### **Jefe de Personal**

Sus funciones es llevar a cabo las políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal. También debe encargarse de cancelar las remuneraciones del personal, entregar anticipos, vacaciones y el pago de las obligaciones previsionales y de salud.

### **Secretaria Recepcionista**

Su función será atender todos los llamados telefónicos de la empresa, recibir a las personas que ingresen a la empresa, manejar la caja chica, realizar la correspondencia de las áreas de Finanzas y de Comercialización, etc.

### **Chofer**

Su función es conducir la camionetas de la empresa, para despachos de mercaderías y diligencias varias.

## **Junior**

Debe realizar las funciones que se le encomienden respecto a trámites, correspondencia, etc.

## **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

El área de producción se encargará de todas las funciones relacionadas con el proceso productivo.

### **Gerente de Producción**

Las funciones del gerente de producción son las de planificar los distintos programas de producción y coordinar los procesos productivos.

- Debe cumplir con los plazos preestablecidos en los pedidos.
- Preocuparse la mantención de la maquinaria.
- Buscar nuevas procesos para producir con una mayor eficiencia.
- Producir productos con modelos innovadores y de gran calidad.

### **Diseñadora**

Su labor será preparar las colecciones de cada temporada, para esto tiene que diseñar modelos innovadores, pero que se ajusten a las necesidades de

nuestros clientes. Además debe preocuparse de los diseños de las vitrinas de los locales.

### **Jefe de Bodega**

Su labor es preocuparse del buen funcionamiento de las bodegas de materias primas y de productos terminados. También debe llevar un control de inventarios de las existencias de las bodegas, para evitar pérdidas por robos.

Tendrá a su cargo una persona encargada de cada bodega, que deberán rendir cuentas a el jefe de bodega.

### **Jefe de Taller**

Está a cargo del taller de producción.

-Debe instruir a los operarios para que estos sigan el proceso productivo, evitando demoras y desajustes.

## ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Esta área se encarga de comercializar los productos de la empresa.

### **Gerente Comercial**

Debe administrar el área de ventas por mayor y en nuestras propias tiendas.

- Debe tener establecer buenas relaciones comerciales con los clientes de la empresa.
- Debe elaborar una estrategia de comercialización .
  
- Debe ser capaz de identificar las necesidades del mercado.

### **Representantes de Venta**

Son las persona que tienen un contacto directo con los clientes mayoristas, deben estar continuamente visitándolos para captar sus necesidades y ofrecer nuestros productos. Deben mostrar los mostrarios de los distintos productos, los precios, plazos de entrega y efectuar notas de venta.

## **Supervisor de Tiendas**

Será responsable del buen funcionamiento de nuestras tiendas, esto significa que debe preocuparse del surtido de las tiendas, que nunca se pierda de vender algo porque no está, controlar que la atención en las tiendas sea de buena calidad, en general será el nexo entre las tiendas y la planta.

VIII. LA EMPRESA

calculos

la qu

de C

nec

**VIII.- ANÁLISIS FINANCIERO**

## VIII. 1.- INVERSIÓN INICIAL

Antes de comenzar con este análisis hay que dejar en claro que los cálculos que se realizarán, se expresarán los valores en Unidades de Fomento, la que se consideró a un valor de \$ 12.343,95 correspondiente al día Viernes 27 de Octubre de 1995.

La inversión inicial se refiere a todos los desembolsos de la empresa necesarios para poner en marcha la empresa, y que se expresan a continuación:

ACTIVOS FIJOS	20.252,6
HONORARIO	32,4
PUBLICIDAD INICIAL	1.200
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	876,6
CAPITAL DE TRABAJO	7.247,97
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>29.609,57</b>

## 1.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

### Planta

Se comprará una propiedad ubicada en la calle Las Dalias 2212 en la comuna de Macul, que poseé un terreno de 1500 metros cuadrados, y un galpón de 1000 metros cuadrados.

El galpón de 1000 metros cuadrados podrá satisfacer nuestras necesidades en el mediano plazo, ya que cuenta con todas las instalaciones necesarias para el funcionamiento, como el espacio necesario para la distribución de la planta de producción, las oficinas necesarias, comedores para el personal, baños, energía eléctrica trifásica, estacionamientos, etc.

El valor de esta propiedad es de \$150.000.000, pero le sumaremos \$20.0000.000 en arreglos de remodelación de la propiedad para que se ajuste a nuestras necesidades y modernizar las instalaciones para poder trabajar en un ambiente agradable, moderno y limpio. Además al decidir la remodelación se está pensando en la imagen corporativa de la empresa.

Por lo tanto el valor total de comprar la planta y remodelarla es de \$ 170.000.000, lo que equivale a **13.773 U.F.**

## **Maquinaria para la confección**

La maquinaria para la confección que se utiliza en nuestro proceso productivo son dos tipos de máquinas de costura, especiales para los productos de cuero:

### - Máquina de costura rectilínea de arrastre combinado:

Se comprarán 14 máquinas marca Sunstar, modelo KM 340 BL, de fabricación Coreana, que tienen un valor unitario de \$ 610.000 + I.V.A., por lo tanto la inversión total en este tipo de máquinas es de \$ 8.540.000, lo que equivale a **691,9 U.F.**

### - Máquina de costura rectilínea de arrastre triple :

Se comprarán 12 máquinas marca Sunstar, modelo KM 560, con un valor unitario de \$ 860.000 + I.V.A., por lo tanto la inversión total en este tipo de máquina es de \$ 10.320.000, equivalente a **836,1 U.F.**

Por lo tanto la inversión total en maquinarias de confección es de **1.528 U.F.**

## **Vehículo**

El vehículo que adquirirá la empresa será un furgón marca Kia, modelo Besta que será de gran utilidad para la empresa, ya que por el espacio interior



- Tijeras	4
- Etiquetadoras	3.3

**TOTAL 66.8**

### **Derechos de Llave de Locales**

Para poder instalar nuestras tiendas e ingresar a los centros comerciales deseados la empresa debe invertir en derechos de llave, y el valor pagado por los dos locales es de **2500 U.F.**

### **Decoración de los Locales**

Para comenzar a funcionar con nuestros locales debemos hacer una inversión inicial en el equipamiento y decoración de los locales. Los valores obtenidos por este concepto fueron entregados por la firma Conmetal y el valor ascienda a **915 U.F.**

### **Arriendo inicial de los locales**

Los dos locales comerciales que tendrá la empresa en un comienzo( Alto Las Condes y Paza Vespucio), se arriendan a las empresas inmobiliarias que construyeron y administran los centros comerciales.

El primer mes de arriendo lo vamos a considerar como inversión inicial, ya que durante este período los locales estarán en remodelación y no podrán funcionar, y por lo tanto no entregarán beneficios a la empresa.

El gasto de arriendo del primer período de los locales comerciales es:

- Inmobiliaria Las Verbenas S.A.( Alto Las Condes) : **109 U.F.**
- Plaza Vespuccio S.A. : **88 U.F.**

Por lo tanto el valor total de los dos arriendos el primer mes es de **197 U.F.**

<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS = 20.252,6</b>
---------------------------------------

### **1.3 HONORARIOS**

Los honorarios que consideraremos serán los que cobrará el abogado Sr. Ricardo Juri Sapag por sus servicios y estos serán \$400.000 equivalentes a **32.4 U.F.**

#### **1.4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN INICIAL**

Para apoyar el inicio de la empresa, en un principio se destinarán 1200 U.F. para una publicidad inicial, para esto se harán publicaciones en las revistas Caras, Cosas, Paula, el diario El Mercurio y un desfile de moda de inauguración el cual estará dirigido a los clientes mayoristas, para que conozcan nuestros productos. El presupuesto de **1200 U.F.** está dado para el primer período.

#### **1.5 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA**

Dentro de los gastos de puesta en marcha consideraremos imprevistos, mermas en la producción y además la capacitación inicial a los operarios de la empresa. Estos gastos los estimamos como un 1.25% de las ventas de la empresa en el primer período (69840 U.F.), lo que equivale a **876,6 U.F.**

#### **1.6 CAPITAL DE TRABAJO**

El capital de trabajo es lo que requiere la empresa para poder cubrir sus obligaciones financieras en el corto plazo. El capital de trabajo se conforma considerando el activo circulante menos el pasivo circulante.

Activo circulante:

- Caja y Banco: se considera como el 30% de los ingresos por ventas de la empresa.

- Cuentas por cobrar: se considera el 70% de los ingresos por venta de la empresa.

- Inventario: se considerará un promedio de un 60% de los costos netos de materia prima.

**Pasivo Circulante:**

- Cuentas por pagar: se considerará el 80% del valor de las materias primas utilizadas mensualmente.

Para calcular el capital de trabajo inicial, haremos lo siguiente:

	Total 10 años	Promedio Anual	Promedio Mensual
INGRESOS	973.371,77	97.337,18	8.111,4
MATERIA PRIMA	518.065,632	51.806,56	4.317,2

**ACTIVO CIRCULANTE**

**PASIVO CIRCULANTE**

Caja y Banco 2.433,43

Ctas. por cobrar 5.677,98

Inventario 2.590,32

Ctas. por pagar 3.453,76

**TOTAL 10.701,73**

**TOTAL 3.453,76**

**CAPITAL DE TRABAJO 7.247,97 U.F.**

El capital de trabajo va a ir variando año a año según la variación de las ventas de la empresa, es por esto que el capital de trabajo, en un escenario normal va a aumentar un 30% el segundo período, un 10% entre el tercer y séptimo período y un 5% desde el octavo período hasta el décimo.

Año	Capital de Trabajo	Variaciones
0	7247.97	
1	7247.97	
2	8697.564	1449.59
3	9567.3204	869.76
4	10524.05244	957.14
5	11576.45768	1052.4
6	12734.10345	1157.64
7	14007.5138	1273.41
8	14707.88949	700.39
9	15443.28396	735.38
10	16215.44816	772.21

## VIII.2.- FINANCIAMIENTO

La empresa estará financiada en un 100 % de capital aportado por sus socios, y el monto asciende a **29.609,57 U.F.**

Los socios y sus respectivos aportes serán :

Jaime Saglie Juri                      30 %

Myriam Haddad González      20 %

Jaime Saglie Haddad              20%

Omar Saglie Haddad              15%

Mauricio Saglie Haddad        15%

### VIII. 3.- INGRESOS POR VENTA

Los ingresos por venta se calculan multiplicando el precio de venta por la cantidad vendida en este caso es la cantidad que se espera vender.

La cantidad que se espera vender en cada año se calcula en base a la estimación de demanda que se realizó anteriormente donde concluimos que nuestra empresa tiene como meta, que es alcanzable considerando las características actuales, para el primer año de 1500 prendas mensuales. Además se espera un crecimiento para el segundo año de un 30 %, y luego un 15 % desde el tercer período hasta el séptimo período y finalmente un 10 % desde el séptimo período hasta el décimo.

El precio de venta de las prendas va a variar dependiendo de el tipo de venta, ya que puede ser por mayor o en nuestros locales propios, también va a depender de los distintos modelos que tenemos dentro de nuestra línea de productos.

*Para poder estimar los ingresos por venta de la empresa, tendremos que obtener un promedio ponderado de los distintos precios considerando la incidencia de los productos en las ventas totales, y en base a este calcular los ingresos por venta.*

### Estimación del precio promedio ponderado al por mayor

Para poder establecer precios más uniformes, hemos obtenido los siguientes precios luego de las ponderaciones correspondientes :

#### PRECIOS DE VENTA POR MAYOR

- Precio promedio de artículos de dama      5,2 U.F.
- Precio promedio de artículos de hombres      4,5 U.F.

#### PRECIO DE VENTA AL DETALLE

- Precio promedio de artículos de dama      10,4 U.F.
- Precio promedio de artículos de hombre      9 U.F.

Considerando que la ventas al detalle se estiman en un 20 % de la producción total, y que la producción total se divide en partes iguales entre mujeres y hombres podemos obtener como un precio ponderado de los distintos artículos y sistemas de ventas :

- Precio ponderado de artículos de mujer      6,24 U.F.
- Precio ponderado de artículos de hombres      5,4 U.F.

$$\text{PRECIO PONDERADO FINAL} = \frac{6,24 + 5,4}{2} = 5,82 \text{ U.F. por unidad}$$

Por lo tanto, el ingreso por venta total para el primer período, considerando una venta total de 12.000 prendas para el primer período es de :

$$12.000 \times 5,82 \text{ U.F.} = 69.840 \text{ U.F.}$$

## INGRESOS POR VENTAS

Escenario Normal			
Año	Unidades	Precio	Ingreso por Venta
1	12000	5.82	69840
2	14400	5.82	83808
3	15840	5.82	92188.8
4	17424	5.82	101407.68
5	19166	5.82	111546.12
6	21083	5.82	122703.06
7	23191	5.82	134971.62
8	24351	5.82	141722.82
9	25569	5.82	148811.58
10	26847	5.82	156249.54

Escenario Pesimista			
Año	Unidades	Precio	Ingreso por Venta
1	12000	5.82	69840
2	13200	5.82	76824
3	13860	5.82	80665.2
4	14553	5.82	84698.46
5	15281	5.82	88935.42
6	16047	5.82	93393.54
7	17689	5.82	102949.98
8	18220	5.82	106040.4
9	18766	5.82	109218.12
10	19329	5.82	112494.78

Escenario Optimista			
Año	Unidades	Precio	Ingreso por Venta
1	12000	5.82	69840
2	15600	5.82	90792
3	17472	5.82	101687.04
4	19569	5.82	113891.58
5	21917	5.82	127556.94
6	24545	5.82	142851.9
7	27493	5.82	160009.26
8	29692	5.82	172807.44
9	32067	5.82	186629.94
10	34633	5.82	201564.06

#### **VIII. 4.- COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Los costos de producción serán los costos de materias primas, costos de mano de obra directa y los costos variables que se detallan a continuación.

##### **Costos de Materias Primas**

La materia prima que tiene mayor incidencia en los costos de producción es el cuero, y los costos de materias primas corresponderán estos.

Carabó va a fabricar sus prendas utilizando distintos tipos de cueros, tales como cuero de cabra, vacuno, oveja y además con distintos procesos de los cuales vamos a obtener cuero envejecido, gamuza, carpincho, gamulán, napalán, etc. Cada tipo de cuero tiene distintos precios en el mercado, y distintos proveedores ya que generalmente las curtiembres se especializan en pocos tipos de cuero.

Los precios de los distintos tipos de cuero varían fuertemente, pero vamos a establecer un precio promedio de \$ 1000 (0,081 U.F.) el pie de cuero para nuestros costos de materias primas.

## COSTOS DE MATERIAS PRIMAS

Escenario Normal				
Año	Unidades	Prom. pie	Precio pie	Cto. Materia Prima
1	12000	32	0.081	31104
2	14400	32	0.081	37324.8
3	15840	32	0.081	41057.28
4	17424	32	0.081	45163.008
5	19166	32	0.081	49678.272
6	21083	32	0.081	54647.136
7	23191	32	0.081	60111.072
8	24351	32	0.081	63117.792
9	25569	32	0.081	66274.848
10	26847	32	0.081	69587.424

Escenario Pesimista				
Año	Unidades	Prom. pie	Precio pie	Cto. Materia Prima
1	12000	32	0.081	31104
2	13200	32	0.081	34214.4
3	13860	32	0.081	35925.12
4	14553	32	0.081	37721.376
5	15281	32	0.081	39608.352
6	16047	32	0.081	41593.824
7	17689	32	0.081	45849.888
8	18220	32	0.081	47226.24
9	18766	32	0.081	48641.472
10	19329	32	0.081	50100.768

Escenario Optimista					
Año	Unidades	Prom. pie	Precio pie	Cto. Prima	Materia
1	12000	32	0.081		31104
2	15600	32	0.081		40435.2
3	17472	32	0.081		45287.424
4	19569	32	0.081		50722.848
5	21917	32	0.081		56808.864
6	24545	32	0.081		63620.64
7	27493	32	0.081		71261.856
8	29692	32	0.081		76961.664
9	32067	32	0.081		83117.664
10	34633	32	0.081		89768.736

### Costos de Mano de Obra Directa

A continuación se detalla un cuadro con las remuneraciones operativas de la empresa para el primer año:

Remuneración	Cantidad	Remuneración Unitaria	Total U.F.
<b>Planta Operativa</b>			
Cortadores	2	13	26
Costureras	26	12	312
Ayud. Costuras	4	9.5	38
Rematadora	4	9	36
Planchadora	2	9	18
<b>SUBTOTAL</b>			<b>430</b>

Las remuneraciones operativas totales son de 430 U.F. mensuales, lo que equivale a **5.160 U.F. anuales** para el primer año y estas van a ir aumentando según el crecimiento de la producción de la empresa.

## COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA

Escenario Normal		
Año	Ing. x Vtas.	Costo de M.O.
1	69840	5160
2	83808	6192
3	92188.8	6811.2
4	101407.68	7492.32
5	111548.448	8241.552
6	122703.293	9065.7072
7	134973.622	9972.27792
8	141722.303	10470.8918
9	148808.418	10994.4364
10	156248.839	11544.1582

Escenario Pesimista		
Año	Ing. x Vtas.	Costo de M.O.
1	69840	5160
2	76824	5676
3	80665.2	5959.8
4	84698.46	6257.79
5	88933.383	6570.6795
6	93380.0522	6899.21348
7	98049.0548	7244.17415
8	100990.526	7461.49937
9	104020.242	7685.34435
10	107140.849	7915.90469

Escenario Optimista		
Año	Ing. x Vtas.	Costo de M.O.
1	69840	5160
2	90792	6708
3	101687.04	7512.96
4	113889.485	8414.5152
5	127556.223	9424.25702
6	142862.97	10555.1679
7	160006.526	11821.788
8	172807.048	12767.5311
9	186631.612	13788.9335
10	201562.141	14892.0482

## Costos Variables de Producción

### Accesorios

Además hay que considerar los costos que se incurren en materiales como botones, zargalina (tela de forro), cierres, hilo, caja, bolsas, ganchos, fundas plásticas, etc.

Los costos en estos accesorios se considerará en \$ 2500 lo que equivale a **0,21 U.F.** por prenda.

### Comisión de Representantes de Venta

La comisión de los representantes de venta será un 5% sobre las ventas netas que ellos realicen.

Estos costos se asignan sobre el 80% de las unidades vendidas ya que el 20% restante se vende a través de nuestros propios locales de venta y no se paga esta comisión por venta.

### Cobranza

La cobranza de las cuentas por cobrar son realizadas por el Banco de Chile y cobra un 0,3 % del valor de la cobranza.

Este costo se aplica sólo sobre el 70% de los ingresos totales de la empresa, ya que este es el porcentaje de las ventas totales que se cancela en estas condiciones.

### Energía Eléctrica

Se ha estimado que para el nivel de producción proyectado el gasto en energía eléctrica ( medidor trifásico), será de \$ 1.300.000 anual, equivalente a **105 U.F.** para el primer período.

## COSTOS VARIABLES DE PRODUCCION

Escenario Normal						
Año	Ing. x Vtas.	Comisión Vta	Accesorios	Cobranza	Energía	Total
1	69840	2793.6	2520	146.664	105	5565.264
2	83808	3352.32	3024	175.9968	126	6678.3168
3	92188.8	3687.552	3326.4	193.59648	138.6	7346.14848
4	101407.68	4056.3072	3659.04	212.956128	152.46	8080.76333
5	111548.448	4461.93792	4024.86	234.251741	167.706	8888.75566
6	122703.293	4908.13171	4427.43	257.676915	184.4766	9777.71523
7	134973.622	5398.94488	4870.11	283.444606	202.92426	10755.4237
8	141722.303	5668.89213	5113.73	297.616837	213.070473	11293.3094
9	148808.418	5952.33673	5369.49	312.497679	223.723997	11858.0484
10	156248.839	6249.95357	5637.87	328.122562	234.910196	12450.8563

Escenario Pesimista						
Año	Ing. x Vtas.	Comisión Vta	Accesorios	Cobranza	Energía	Total
1	69840	2793.6	3011.58111	146.664	105	6056.84511
2	76824	3072.96	3312.73922	161.3304	115.5	6662.52962
3	80665.2	3226.608	3478.37618	169.39692	121.275	6995.6561
4	84698.46	3387.9384	3652.29499	177.866766	127.33875	7345.43891
5	88933.383	3557.33532	3834.90974	186.760104	133.705688	7712.71085
6	93380.0522	3735.20209	4026.65523	196.09811	140.390972	8098.34639
7	98049.0548	3921.96219	4227.98799	205.903015	147.41052	8503.26371
8	100990.526	4039.62106	4354.82763	212.080105	151.832836	8758.36162
9	104020.242	4160.80969	4485.47246	218.442509	156.387821	9021.11247
10	107140.849	4285.63398	4620.03663	224.995784	161.079456	9291.74585

Año	Ing. x Vtas.	Escenario Optimista				Total
		Comisión Vta	Accesorios	Cobranza	Energía	
1	69840	2793.6	3011.58111	146.664	105	6056.84511
2	90792	3631.68	3915.05544	190.6632	136.5	7873.89864
3	101687.04	4067.4816	4384.86209	213.542784	152.88	8818.76648
4	113889.485	4555.57939	4911.04555	239.167918	171.2256	9877.01846
5	127556.223	5102.24892	5500.37101	267.868068	191.772672	11062.2607
6	142862.97	5714.51879	6160.41553	300.012236	214.785393	12389.732
7	160006.526	6400.26104	6899.6654	336.013705	240.55964	13876.4998
8	172807.048	6912.28193	7451.63863	362.894801	259.804411	14986.6198
9	186631.612	7465.26448	8047.76972	391.926385	280.588764	16185.5493
10	201562.141	8062.48564	8691.5913	423.280496	303.035865	17480.3933

Por lo tanto los costos totales de producción, considerando el costo de materia prima, los costos de mano de obra directa y los costos variables de producción para el primer año son de **41.829,3 U.F.** y van a ir variando año a año según sea el crecimiento de la producción de la empresa.

## VIII. 5.- COSTOS OPERACIONALES

### Remuneraciones

En el cuadro siguiente muestra las remuneraciones brutas de la planta administrativa.

Remuneraciones Planta	Cantidad	Remuneración Unitaria	Total U.F.
<b>Administrativa</b>			
Gerente General	1	202.5	202.5
Gerentes de áreas	3	121.5	364.5
Jefe de Personal	1	24.3	24.3
Jefe de Taller	1	36.5	36.5
Jefe de Bodega	1	24	24
Diseñadora	1	32	32
Supervisor de Tiendas	1	25	25
Vendedoras de Tiendas	6	18	108
Secretaria Adm.	1	17	17
Secretaria Contable	1	16	16
Recepcionista	1	14	14
Bodegeros	2	14	28
Chofer	1	11	11
Junior	1	10	10
<b>SUBTOTAL</b>			<b>912.8</b>

Por lo tanto las remuneraciones totales mensuales son 912,8 U.F., lo que equivale a **10.953,6 U.F. anuales.**

### **Gastos de Arriendo**

Los locales comerciales de Carabó ubicados en los centros comerciales Alto las Condes y Plaza Vespucio se arriendan a las empresas inmobiliarias dueñas de estos centros comerciales, y los gastos anuales son:

- Inmobiliaria Las Verbenas S.A.( Mall Alto las Condes): 1.312,9 U.F.
- Plaza Vespucio S.A. : 1.053,1 U.F.

Por lo tanto el gasto total de arriendo anual es **2.366 U.F.**

### **Gastos de Contabilidad**

La contabilidad de la empresa manejada por el contador externo a la empresa Sr.Victor Sepulveda, quien es Contador Auditor, y sus remuneraciones son **290 U.F. anuales.**

### **Gastos en Publicidad**

Carabó va a destinar el 4,5 % de sus ingresos por venta a publicidad en los diversos medios anteriormente mencionados.

## **Gastos Generales**

Los gastos generales se resumen en el siguiente cuadro:

<b>Gastos Generales</b>	<b>Total U.F.</b>
Contribuciones	133.68.
Patente Municipal	296.1
Agua	60
Luz	70
Gas	60
Telefono/Fax	65
Bencina	40
Varios	40
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>

## **Gastos de Seguridad**

Este ítem de gasto lo componen todos los desembolsos en elementos que deban ser adquiridos para proteger la seguridad de los trabajadores, básicamente se refiere a los extintores y su mantención. El gasto por este concepto es de **15 U.F.** anuales.

## **Gastos de Seguros**

Los gastos de seguros fueron obtenidos en base a la cotización que realizó la corredora de seguros Sra. María Eugenia Ossa, en la Compañía de Seguros Cruz del Sur.

Los seguros consideran edificio, instalaciones de locales comerciales, maquinaria, mercaderías y vehículo. Los siniestros que se están considerando en la póliza son: Incendio, robo con fractura y despojo por asalto.

El valor total del gasto por seguros es de **136.48 U.F.**

## **Gastos de Mantenimiento de Maquinaria**

En este ítem de gastos se consideran los pagos que realiza la empresa a un mecánico, que se ocupará de la mantención de las máquinas. El monto anual de estos gastos es de **50 U.F.**

## **Gastos de Venta**

Estos gastos se refieren a la mantención de la maquinaria no relacionada con la producción, para esto vamos a considerar los gastos de mantención del vehículo. Estos gastos ascienden a **45 U.F.** anuales.

## Depreciación

Para realizar el cálculo de la depreciación se utilizará el método de depreciación lineal. Los gastos están en el siguiente cuadro:

Activos	Valor U.F.	Vida Util (años)	Depreciación anual	Valor Residual
Edificio	6500	40	162.4	0
Maquinaria	1528	20	61.12	305.6
Equipos de Oficina	876	10	61.32	262.8
Vehículo	396.8	10	26.59	130.94
<b>TOTAL</b>	<b>9300.8</b>		<b>311.53</b>	

## Impuesto a la Renta

El impuesto a la renta es un impuesto de primera categoría, y es un 15 % de las utilidades devengadas del negocio.

## VIII. 6.- TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento fue determinada en base a el modelo de Valorización de los Activos de Capital ( CAPM ).

El modelo de CAPM postula que el retorno exigido a un activo será la tasa de libre riesgo más un premio por riesgo financiero, el cual es la diferencia entre el retorno del mercado y la tasa libre de riesgo, multiplicado por el riesgo no diversificable del activo ( Beta ).

Por lo tanto:

$$E(R_i) = r_f + ( E(R_m) - r_f ) \times B_i$$

Donde:

$E(R_i)$  = Retorno exigido a un activo

$r_f$  = Tasa libre de riesgo

$E(R_m)$  = Retorno esperado del mercado

$B_i$  = Riesgo no diversificable

Para determinar el Beta del proyecto se utilizarón dos valores (Beta) distintos que se ajustan a nuestra industria. Estos valores fueron obtenidos de un estudio Norteamericano, de clasificación de riesgo, elaborado por la empresa Standart & Poors.

Los valores elegidos son:

- Beta de la industria " Manufacturing: Diversify Industries ", cuyo valor es 1,12
- Beta de tiendas al detalle " Retail: Departament Store ", cuyo Beta es de 1,14

Ambos Betas son importantes, ya que vamos a ser una firma manufacturera y a la vez seremos comerciantes, también debemos considerar que nuestros productos son distribuidos a través de tiendas por departamento y tiendas especializadas.

Para sensibilisar el proyecto vamos a ocupar tres Betas distintos:

- $B = 1,13$  Este Beta lo obtuvimos como promedio de los dos valores anteriormente mencionados.
- $B = 1$
- $B = 1,26$

Para obtener la tasa libre de riesgo ( $r_f$ ), se consideró la tasa del PRBC a 90 días del Banco Central, del día Martes 7 de Noviembre de 1995, cuyo valor es de 6,6 %.

El premio por riesgo que se consideró es un 6,5 %, que es lo que dictan los bancos al respecto.

**Retorno Exigido al Activo :**

1)  $6,6 + ( 6,5 ) \times 1,13 = 13,95 \%$

2)  $6,6 + ( 6,5 ) \times 1 = 13,1 \%$

3)  $6,6 + ( 6,5 ) \times 1,26 = 14,79 \%$

Las tasas que vamos a utilizar para el proyecto serán:

Retorno Exigido al Activo
13,95%
13,1%
14,79%

## VIII. 7.- VALOR RESIDUAL DE LA EMPRESA

La empresa Carabó es un proyecto de empresa que se considera que va a funcionar un período de diez años y luego va a ser vendida a inversionistas que mantendrán la empresa funcionando y generando flujos.

Para determinar el valor residual de la empresa en el último año, se ha considerado el método de perpetuidad, donde se usó el flujo de caja del décimo período (33.449 U.F.), descontado a una tasa promedio de descuento de 13,95% (es el promedio de las tres tasas obtenidas anteriormente). El valor que se obtuvo se castigó en un 30%, para obtener resultados más conservadores.

Luego de realizado este cálculo se obtuvo un valor residual de la empresa de **167.844 U.F.** para un escenario normal.

$$\begin{array}{l} \text{VALOR RESIDUAL} = \underline{33.449} \quad \times 0,7 = 167.844 \\ \text{DE LA EMPRESA} \quad \quad 0,1395 \end{array}$$

## **IX.- FLUJOS DE CAJA**

Los flujos de caja que se presentan a continuación se realizarán considerando los distintos escenarios que podría enfrentar la empresa.

El escenario normal se estableció con un criterio realista, donde se estima crecer un 20% el segundo período, un 10% desde el tercer hasta el séptimo período, y finalmente desde el octavo período hasta el décimo se crecerá un 5%.

El escenario pesimista considera un crecimiento de un 10% para el segundo período, un 5% desde el tercer hasta el séptimo período, y un 3% desde el octavo período hasta el décimo.

El escenario optimista establece un crecimiento de un 30% para el segundo período, un 12% desde el tercer hasta el séptimo período, y un 8% desde el octavo período hasta el décimo.

Al considerar estos niveles de aumentos de las ventas, se ha tomado en cuenta las perspectivas de crecimiento del país, proyecciones sobre el sector industria y comercio, los objetivos sobre el porcentaje de mercado que se quiere obtener, etc.



Flujo de Caja Escenario Pessimista	Valores en U.F. (Sin I.V.A.)										
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingresos por Ventas	69940	80895	76824	80698	84698	88933	93380	98049	100991	104020	107141
Costo de Ventas	-41829	-43312	-46012	-50726	-50726	-53265	-55928	-58724	-60488	-62300	-64169
MARGEN BRUTO	28011	32363	30812	33870	33870	35668	37452	39325	40505	41720	42972
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>											
Remuneraciones	-10954	-10954	-10954	-10954	-10954	-10954	-10954	-10954	-10954	-10954	-10954
Ariendo	-2366	-2366	-2366	-2366	-2366	-2366	-2366	-2366	-2366	-2366	-2366
Contabilidad	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209	-209
Publicidad	-3143	-3630	-3457	-3811	-3811	-4002	-4202	-4412	-4545	-4681	-4821
Gastos Generales	-335	-387	-389	-406	-406	-427	-448	-470	-484	-499	-514
Gastos de Seguridad	-15	-17	-17	-17	-18	-19	-20	-21	-22	-22	-23
Seguros	-136	-136	-136	-136	-136	-136	-136	-136	-136	-136	-136
Mantenimiento de Máquinas	-50	-58	-55	-61	-61	-64	-67	-70	-72	-74	-77
Gastos de Ventas	-45	-52	-50	-52	-55	-57	-60	-63	-65	-67	-69
Depreciación	-312	-312	-312	-312	-312	-312	-312	-312	-312	-312	-312
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	10446	14232	12887	14232	15642	17122	18678	20312	21340	22400	23491
Amort. Gastos Puesta en Marcha											
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	10446	14012	12667	14012	15422	16802	18678	20312	21340	22400	23491
Impuesto a la Renta	-1567	-2102	-1900	-2102	-2313	-2535	-2802	-3047	-3201	-3360	-3524
<b>UTILIDAD NETA</b>	8879	11910	10767	11910	13109	14367	15877	17265	18139	19040	19967
Depreciación	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
Amort. Gastos Puesta en Marcha											
Variación Capital de Trabajo			220	220	220	220	220	220	220	220	220
Valor Residual Empresa			-725	-389	-419	-440	-461	-485	-505	-514	-524
Inversión Inicial	-29610										
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-29610	9191	10574	12043	13222	14459	15728	17082	18146	19038	120068
Tasa de Descuento					13,95	13,1	14,79				
Valor Actual Neto					68939	73995	64388				
Tasa Interna de Retorno					43,1						



## X.- MEGATENDENCIAS

Es importante conocer las megatendencias de Naisbitt, ya que el conocimiento de las variables del medio que nos van a afectar, nos ayudará mejor a enfrentarlas, y por ende nos conducirá a una mejor administración de la empresa.

#### 1.- Sociedad industrial a sociedad de información:

Uno de los recursos más importantes es la información, es por eso que Carabó va considerar la información como un recurso estratégico.

Esto hará que el desempeño aumente, por el conocimiento de los distintos aspectos claves, obteniendo mejores resultados.

#### 2.- Tecnología obligada a la alta tecnología de contacto:

Aunque nuestra empresa es más intensiva en trabajo que en capital, es importante estar buscando constantemente cambios tecnológicos que permitan ser más productivos y por lo tanto más eficientes.

Es importante que siempre se mantenga una existencia en equilibrio entre la tecnología y el espíritu humano.

### 3.- Economía nacional a una economía mundial:

Hay que estar siempre mirando al mundo como una gran aldea y no mirar sólo nuestro país, ya que hoy en día las barreras comerciales entre los países se están eliminando.

Carabó aprovechará las oportunidades que se den en el exterior para que en el futuro pueda penetrar en mercados externos, así como también importar productos desde lugares que sean convenientes

### 4.- Visión de corto plazo a una visión de largo plazo:

Es importante que la administración de la empresa esté siempre tomando decisiones con una visión de largo plazo, ya que de esta manera se asegura un buen porvenir en el futuro.

La empresa debe también fijarse muy bien el presente para poder aprender de el y anticiparse al futuro.

### 5.- Centralización a la descentralización:

La empresa a medida que aumente su tamaño debe tener siempre muy en claro que debe hacerlo de una forma de crear una estructura descentralizada, entregando responsabilidad a la parte baja de la estructura.

#### 6.- Ayuda nacional a la autoayuda:

Nuestra empresa tendrá muy claro que la única fuente de ayuda es ella misma, y no el estado, ni grupos de interés.

Esta visión de autoayuda, va a generar una visión de constante superación a bsi misma para poder sobrevivir.

#### 7.- Democracia representativa a democracia participativa :

El liderazgo que se dará en la empresa será de participativo, es decir el líder será un facilitador y no un impartidor de ordenes.

#### 8.- Jerarquías a redes:

Son importantes las redes ya que permiten transmitir información de manera más rápida, siendo fácil obtener información.

#### 9.- Alternativa a la acción multiple:

La empresa tiene que tener muy claro que los estilos de vida se están ampliando, ya que la gente tiene una mayor cantidad de alternativas para elegir.

10.- Movimientos geográficos, abandonando ciertas áreas y poblando otras:

Es importante darse cuenta de las oportunidades y problemas que se generan con estos movimientos, para poder enfrentarlos correctamente.

## XI.- CONCLUSIONES

El estudio realizado demuestra que existe una gran oportunidad de negocio en el mercado de la ropa fina de cuero, ya que existe un porcentaje de este mercado insatisfecho con las actuales alternativas.

Es por eso que Carabó Ltda. es una buena alternativa para satisfacer las necesidades de un segmento de mercado que requiere de prendas finas de cuero innovadoras, de buena calidad y a precios razonables.

La factibilidad se ve respaldada, desde el punto financiero por los buenos resultados que se proyectan en los tres escenarios planteados, normal, pesimista y optimista. Para un escenario normal se obtuvo una Tasa Interna de Retorno de 51,05 % y un V.A.N. de 113.488 U.F., con una tasa de descuento de 13,95 %

El éxito de este tipo de empresas depende en gran medida de la capacidad de poder captar las necesidades del mercado y poder satisfacerlas con eficiencia.

Finalmente podemos concluir que Carabó Ltda. resulta ser un muy buen proyecto, que conviene realizarlo dado que se pueden obtener retornos muy satisfactorios para los dueños y además poder satisfacer de buena manera una necesidad insatisfecha en el mercado.

## XII.- BIBLIOGRAFÍA

- Fundamentos de Marketing  
W. Stanton
  
- Dirección de Mercadotecnia  
P. Kotler
  
- La Administración de las Organizaciones  
E. Galofré
  
- Estrategia Competitiva  
M. Porter
  
- Diario Estrategia
  
- Diario El Mercurio

### XIII.- ANEXOS

## CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD

### INDUSTRIAL Y COMERCIAL CARABÓ LIMITADA

En SANTIAGO DE CHILE, a once de Noviembre de mil novecientos noventa y cinco ante mí, **KAMEL SAQUEL ZAROR**, abogado, Notario Público, Titular de la cuadragésima Notaria de esta ciudad, con oficina en calle Teatinos número treientos treinta y cinco comparecen: don **JAIME KARIM SAGLIE HADDAD**, chileno, estudiante, soltero, cédula de identidad número diez millones novecientos setenta y ocho mil setecientos noventa y uno guión cuatro, Nacional, domiciliado en La Fuente dos mil sesenta y uno, comuna de Las Condes, Santiago; don **PEDRO JAIME SAGLIE JURI** chileno, casado, empresario, cedula nacional de identidad número tres millones novecientos setenta y cinco mil treientos cuarenta y dos guión tres, domiciliado en La Fuente dos mil sesenta y uno, comuna de Las Condes, Santiago; doña **MYRIAM GRACIELA HADDAD GONZALEZ** chilena, casada, empresaria, cedula nacional de identidad número cinco millones quinientos veinte mil trescientos cincuenta y cinco guión, domiciliada en La Fuente dos mil sesenta y uno, comuna de Las Condes, Santiago; don **OMAR NALLIP SAGLIE HADDAD** chileno, estudiante, soltero, cédula de identidad número diez millones novecientos setenta y ocho mil setecientos noventa y dos guión ocho, Nacional, domiciliado en La Fuente dos mil sesenta y uno, comuna de Las Condes, Santiago; don **MAURICIO JAVIER SAGLIE HADDAD** chileno, estudiante, soltero, cédula de identidad número diez millones novecientos setenta y ocho mil setecientos noventa y tres guión sies, Nacional, domiciliado en La Fuente dos mil sesenta y uno, comuna de Las Condes, Santiago; los comparecientes mayores de edad, quienes acreditan su identidad con las cédulas ya citadas y exponen: **PRIMERO:** Por el presente instrumento, las personas individualizadas precedentemente vienen en constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada la cual se regirá por la Ley tres mil novecientos dieciocho con sus correspondientes modificaciones y las disposiciones del Código de Comercio y Civil que versan sobre la materia en todo lo no previsto en sus estatutos contenidos en el presente contrato.

**- TITULO PRIMERO.- SOCIOS, RAZÓN SOCIAL, OBJETO, DOMICILIO Y DURACIÓN.- Artículo Primero:** Son únicos socios de la sociedad don Jaime Karim Saglie Haddad , don Pedro Jaime Saglie Juri , doña Myriam Graciela Haddad Gonzalez , don Omar Nallip Saglie Haddad y don Mauricio Javier Saglie Haddad **Artículo Segundo:** El nombre o razón social será "**INDUSTRIAL Y COMERCIAL CARABÓ LIMITADA**", pudiendo usar como nombre de fantasía "**CARABÓ LTDA.**"- **Artículo tercero:** El objeto de la sociedad será: a) La fabricación, importación, distribución y comercialización de artículos de cuero, confecciones en general, y de cualquier tipo importados o nacionales b) El arriendo, dar en arriendo, prestar, recibir en préstamo, consignar e intercambiar dichos artículos c) Promover y publicitar dichos artículos d) La inversión en bienes muebles o inmuebles, ya sea con el objeto de adquirirlos para si, par arrendar, comercializar o vender.- **Artículo Cuarto:** La sociedad tendrá como domicilio la ciudad de Santiago, sin perjuicio de las sucursales o agencias que establezcan en el resto del país.- **Artículo quinto:** La sociedad tendrá una duración de diez años a contar de la fecha del presente instrumento, pudiendo renovarse tácita y sucesivamente por períodos iguales si ninguno de los socios manifestare su voluntad de ponerle término antes del fin del respectivo período mediante escritura pública anotada al margen de la inscripción social con una anticipación de, a lo menos, seis meses.- **TITULO SEGUNDO.- CAPITAL SOCIAL Y APORTES.- Artículo Sexto:** El capital social de la sociedad es la suma de el que se aporta de la siguiente manera: don Jaime Karim Saglie Haddad aporta la suma de cinco mil novecientas veinte y dos unidades de fomento, que entera y aporta en este acto, ingresandose a las arcas sociales ; don Pedro Jaime Saglie Juri aporta la suma de ocho mil ochocientos ochenta y tres unidades de fomento, que entera y aporta en este acto, ingresandose a las arcas sociales ; doña Myriam Graciela Haddad Gonzalez aporta la suma de cinco mil novecientas veinte y dos unidades de fomento, que entera y aporta en este acto, ingresandose a las arcas sociales ; don Omar Nallip Saglie Haddad aporta la suma de cinco mil novecientas veinte y dos unidades de fomento, que entera y aporta en este acto, ingresandose a las arcas sociales correspondiente a un veinte porciento, don Muricio Javier Saglie Haddad aporta la suma de cinco mil novecientas veinte y dos unidades de fomento, que entera y aporta en este acto, ingresandose a las arcas sociales.- **Artículo Séptimo:** La responsabilidad de los socios se limita hasta el monto de sus respectivos aportes.- **TITULO TERCERO.- ADMINISTRACIÓN.- Artículo Octavo:** La administración y el uso de la razón social corresponderán exclusivamente a don **JAIME KARIM SAGLIE HADDAD** ,

quien anteponiendo la razón social a su firma la representará con las más amplias facultades, pudiendo obligarla en toda clase de actos y contratos, sin que la enumeración siguiente sea taxativa podrá: **a)** celebrar contratos de promesa; comprar y en general, adquirir a cualquier título, toda clase de bienes, corporales e incorporales, raíces o muebles; **b)** dar y tomar en arrendamiento, administración, concesión, toda clase de bienes corporales e incorporales, raíces o muebles; **c)** celebrar contratos de sociedad o ingresar a sociedades de cualquier clase; **d)** otorgar mandatos generales o especiales y revocarlos, delegar en todo o en parte, cuentas veces sea necesario, la administración y uso de la razón social en una o más personas y revocar la delegación; **e)** dar y recibir en prenda muebles, valores mobiliarios, derechos, acciones y demás cosas corporales o incorporales, sea en prenda civil, mercantil, bancaria, agraria o industrial, de cosa mueble vendida a plazo y cancelarlas; **f)** hipotecar bienes raíces; **g)** celebrar contratos de cuenta corriente mercantil; contratar cuentas corrientes de depósitos y/o crédito, depositar, girar y sobregirar en ellas y cerrarlas, todo en moneda nacional o extranjera; aprobar y objetar saldos, retirar talonarios de cheques o cheques sueltos; contratar préstamos, sea con créditos en cuenta corriente, créditos simples, créditos documentario, créditos en cuenta especiales, avances contra aceptación, sobregiros, boletas de garantía, contratar líneas de crédito; colocar y retirar dinero, sea en moneda nacional y/o extranjera; **h)** representar a la sociedad ante todo tipo de autoridades, instituciones, organismos públicos, y en general personas jurídicas de Derecho público o privado; en especial ante el Servicio de Aduanas, Autoridades de Puertos y Aeropuertos, INP, Dirección del Trabajo, Municipalidades, en las actuaciones que deban cumplirse ante el Banco Central de Chile u otras autoridades, en relación con la importación o exportación de mercaderías; sean temporales o definitivas.- En el ejercicio de este cometido y sin que la enumeración que sigue sea taxativa, los administradores podrán presentar, suscribir y firmar todo tipo de solicitudes, formularios, cintas de porte, conocimientos de embarque y registros de exportación e importación; y demás solicitudes anexas; cartas explicativas y toda clase de documentación que le fuere exigida por el Banco Central de Chile y otras autoridades o instituciones que intervengan directa o indirectamente en las actividades propias del objeto social; tomar boletas bancarias y endosar pólizas de garantía en los casos que tales cauciones fueren precedentes y pedir devolución de dichos documentos; solicitar la modificación de las condiciones bajo las cuales se ha autorizado una determinada operación; firmar en representación de la parte del texto de los registro de importación, requerida por acuerdo del Comité Ejecutivo del Banco de Chile conducentes al adecuado cumplimiento del encargo

que se les confiere; **i)** girar, suscribir, aceptar, reaceptar, revocar, prorrogar, endosar en dominio, cobro o garantía, protestar, descontar, retirar, cobrar, transferir, extender y disponer en cualquiera forma, de cheques, letras de cambio, pagarés, libranzas, vales vistas y demás documentos o títulos de crédito mercantiles o bancarios, sean nominativos, a la orden o al portador, en moneda nacional o extranjera y ejercer las acciones que a la sociedad correspondan en relación con tales documentos; **j)** contratar préstamos en cualquier forma con bancos, financieras y otras instituciones de crédito y, en general, con cualquier persona natural o jurídica; de derecho público o derecho privado; **k)** en general, ejecutar toda clase de operaciones bancarias y comerciales que la práctica sancione, sin que la enumeración anterior importe limitación alguna; **l)** en el orden judicial, tendrán todas las facultades que enumera el artículo séptimo del Código de Procedimiento Civil en sus dos incisos, que se dan por expresamente reproducidos, con la declaración que la facultad de transigir comprende también la transacción extrajudicial; **m)** ceder derechos y créditos y aceptar cesiones; retirar valores en custodia y en garantía; novar, emitir y compensar obligaciones y derechos; transigir; **n)** celebrar contratos de comisión; mandato, de representación, de consignación, de cambio y de transporte; **o)** cobrar y percibir lo que se adeuda o adeudare a la sociedad en dinero o en otra clase de bienes, corporales o incorporales, muebles o inmuebles; y, **p)** celebrar contratos de trabajo.- Todas las facultades anteriormente anunciadas en esta cláusula no significan limitación o restricción alguna debiendo entenderse que son las más amplias para poder representar a la sociedad debidamente.- **TITULO CUARTO: BALANCE Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES Y PERDIDAS.-**

**Artículo Noveno:** La sociedad practicará balance general e inventario el día treinta y uno de diciembre de cada año, siendo éste el oficial para todos los efectos.- **Artículo Décimo:** Las utilidades se distribuirán entre los socios en la misma proporción que sus respectivos aportes de capital de la sociedad.- Las eventuales pérdidas del ejercicio, en la eventualidad de liquidación de la sociedad se repartirán entre los socios en la misma proporción que sus respectivos aporte de capital.- Los socios de común acuerdo podrán efectuar retiros mensuales a cuenta de las utilidades definitivas.- **Artículo Undécimo:** Para todos los efectos legales derivados del presente contrato, los comparecientes constituyen su domicilio en la ciudad de Santiago.- **Artículo Duodécimo:** Los derechos notariales y gastos de inscripción y publicación derivados de la presente escritura serán de cargo de los socios por partes iguales.- **Artículo Décimo Tercero:** Se faculta al portador de copia autorizada de la presente escritura para que requiera las anotaciones, inscripciones, subinscripciones o publicaciones que sean necesarias para la debida constitución de esta sociedad.-



**PLAZA OESTE S.A.**

GIRO: ADQUISICION, ARRENDAMIENTO Y ADMINISTRACION DE BIENES INMUEBLES.

AVDA. AMERICO VESPUCIO N° 1501  
FONO: 538 4000 - FAX: 538 8044  
CERRILLOS - SANTIAGO

R.U.T.: 96.653.650-0

FACTURA

N° 0005464

S.I.I. - SANTIAGO PONIENTE

zaOeste  
PING CENTER

Santiago, 31 de OCTUBRE de 199 5

Razón Social: DORIAN SOC. ANONIMA COMERCIAL E INVERSIONES

RUT.: 83.460.400-0

Dirección: HUERFANOS 1055 LOC. 1061

Comuna: SANTIAGO

Ciudad: SANTIAGO

Giro:

Localidad: 037

Nombre Fantasma: DORIAN

FECHA VCTO: 06-NOV-95

a: PLAZA OESTE S.A.

## DETALLE

ITEM	DESCRIPCION	VALOR
	ARRIENDO MINIMO Y FONDO PROMOCION 10/95	
	METROS CUADRADOS ARRENDADOS : 36.48 m <sup>2</sup>	
	TARIFA = 5 % DEL ARRIENDO	
	VALOR U.F. AL 31/10/95 : \$ 12,353.48	
	FONDO DE PROMOCION : \$ 39.432	
	VALOR UF / m <sup>2</sup> : 1.7500	
	ARRIENDO : \$ 788.646	
	MULTA, INTERESES Y REAJUSTES MES ANTERIOR : \$ 89.870	
	SUBTOTAL : \$ 917.948	
	TOTAL NETO : \$ 917.948	
	10,00 % I.V.A : \$ 165.231	
	TOTAL : \$ 1.083.179	
NOTA :	Pagar a tiempo esta factura le evitará el cobro de multa, intereses y reajustes el próximo mes.	
	<b>DIGITADO</b>	
	<b>CONTABILIZADO</b>	
	Folio.....N° 2613.....	
	Mes Octubre.....	
	<b>CANCELADO</b>	
	Stgo., de de 199	

ORIGINAL - CLIENTE

MOBILIARIA LAS VERBENAS S.A.



Inversiones Inmobiliarias

AV. KENNEDY 9001 - LAS CONDES  
TELEFONO: 2121468 - FAX: 2121469  
CASILLA 4143 - SANTIAGO - CHILE

S VERBENAS  
INMOBILIARIA S.A.

R.U.T.: 94.226.000 - 8

FACTURA

Nº 009820  
9820

S.I.I. SANTIAGO ORIENTE

Santiago, 02 de Octubre de 1995

Beneficiario: Dorian S.A.C.I

R.U.T. 83460400-0

Dirección: Huerfanos # 1055 local 1061

Nº Ciudad: Santiago

Código: 11 15 574 Local: 2174

VENCE: 02-OCT-95

Por lo siguiente: a INMOBILIARIA LAS VERBENAS S.A. DEBE

Valor Mínimo Mensual de Octubre de 1995

Monto: UF 93,38.- (12255,67 \$/UF)

\$ 1.144.434.

Afecto: \$ 1.144.434.

IVA : \$ 205.998.

Exento: \$ 0.

Total: \$ 1.350.432.

SON: UN MILLON TRESCIENTOS CINCUENTA MIL  
CUATROCIENTOS TREINTA Y DOS PESOS.-

CANCELADO

Santiago, 25 de octubre de 1995

PAGADO

PAGADO  
Cheq. 204 Bto. Chile  
Plaza 4143

CONTABILIZADO  
Folio N° 2564  
Mes Octubre

S. E. ú. O.

160 DEL CODIGO DE COMERCIO: No reclamandose contra el contenido de la Factura  
de los ocho días siguientes a la entrega de ella, se tendrá por irrevocablemente aceptada

ORIGINAL - CLIENTE

FECHA
-------

NOMBRE
DIRECCION
RUT
TELEFONO

MARCA	Modelo	AÑO
KIA MOTORS	PETRA 3V.	96

CONDICIONES DE PAGO

VALOR CONTADO \$	4897.530.- + IVA
PIE \$	SALDO \$
CUOTAS DE \$	

OBSERVACIONES 3% DESCONTADO

MARCA	MODELO	AÑO
-------	--------	-----

CONDICIONES DE PAGO

VALOR CONTADO \$	
PIE \$	SALDO \$

OBSERVACIONES

VENDEDOR  
*Jose Tomas Trancozo O.*  
Las condiciones de la presente Cotización son sólo informativas, quedando sujetas a los modelos y valores existentes al momento de la compra efectiva.