

ME.100
(58)
1995

M 1305 c.Ø

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL

Departamento de Administración y Economía

Proyecto de Empresa

VICENZA LTDA.



Profesor: Sr. Estanislao Galofré T.

Alumna: Paola Gallardo N.

Diciembre 1995

RESUMEN EJECUTIVO

Descripción del proyecto

El siguiente proyecto consiste en la evaluación, en términos privados, de la conveniencia de instalar una fábrica de productos de marroquinería, específicamente carteras y bolsos. Para esto, se analizarán los aspectos cualitativos y cuantitativos de los principales factores que en ella inciden.

La empresa se dedicará a la fabricación de artículos de primera calidad, para lo que será fundamental la elección cuidadosa de proveedores, mano de obra y maquinaria.

Los productos serán fabricados básicamente en cuero y en combinaciones cuero-tela, por lo que se requerirá de maquinaria específica para trabajar el cuero.

La empresa tendrá como una de sus principales fortalezas, la calidad de sus productos y la flexibilidad de sus servicios, lo que le permitirá diferenciarse de sus competidores.

En cuanto a los precios, se puede decir que estos serán competitivos considerando la alta calidad de los productos entregados.

Las ventas serán realizadas al por mayor, se ofrecerá el producto tanto a las grandes tiendas, como a tiendas más pequeñas dedicadas a la venta de productos del rubro.

Razón de ser del proyecto

Son numerosos los factores que motivan la evaluación de este proyecto.

En primer lugar, el hecho de que sea relativamente baja la cantidad de fábricas que se dedican a la producción de artículos de primera calidad y en grandes cantidades, hace suponer una oportunidad que el mercado podría estar ofreciendo.

Por otro lado, la estabilidad económica de Chile, el aumento en el consumo privado y las tendencias de la moda, hacen suponer reales posibilidades de éxito para una empresa de este tipo.

Competidores

Existen numerosos competidores, que serán analizados en detalle. Cada uno de ellos presenta debilidades, ya sea en términos de precios excesivos, poca flexibilidad, escasa variedad de diseños y colores, etc. De cada una de estas debilidades, surge la oportunidad de crear una empresa que cubra estas carencias y, de esta forma, se fortalezca en el mercado.

Demanda

La determinación de la demanda esperada, se realizó tras un estudio de mercado en términos de número de unidades vendidas por cada tienda en Santiago y provincia.

Posteriormente se logró entrevistar a las personas responsables de las compras en ciertas tiendas, tras lo cual se corroboró nuestra estimación.

Se determinó que las tiendas, en general, tienen gran interés por los productos que podría entregar nuestra empresa. Para ellos lo fundamental es la relación calidad - precio.

De esta forma, se concluyó que existe una demanda lo suficientemente grande como para hacer viable el proyecto.

Evaluación Financiera

Según los resultados entregados en el análisis financiero, se concluye que el proyecto Vicenza Ltda. es rentable.

En términos de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno, los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Tasa de descuento	V. A . N .		
	Normal	Optimista	Pesimista
14,57	15023,9	31280,5	2923,1
15,17	13791,7	29368,1	2175
15,77	12614,7	27544,8	1458,8
15,22	13691,5	29212,8	2114,1
15,87	12423,7	27249,2	1342,4
16,52	11216,9	25383,6	606
T.I.R.	24,72	31,45	17,8

INDICE



	Pag.
I.-INTRODUCCIÓN.....	1
I.1.-Razón de ser del proyecto	2
I.2.-Objetivos personales	4
II.-DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO.....	5
II.1.-Aspectos legales	6
II.2.-Aspectos tecnológicos	7
III.-DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	8
III.1.-Presentación	9
III.2.-Propósito	10
III.3.-Misión	11
III.4.-Objetivos	13
IV.-ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	21
IV.1.-Variables de contingencia generales	23
IV.2.-Variables de contingencia específicas	27
IV.2.1.-Amenaza de ingreso nuevos competidores	29
IV.2.2.-Competidores actuales	32
IV.2.3.-Presión de productos sustitutos	45
IV.2.4.-Poder negociador de compradores	47
IV.2.5.-Poder negociador de proveedores	49
IV.3.-Análisis F.O.D.A.	51
IV.4.-Estrategia competitiva genérica	56
V.-ESTUDIO DE MERCADO.....	59
V.1.-Investigación de mercado	60
V.2.-Estimación de Dda para Vicenza	73
V.3.-Estrategia comercial	74

VI.-ESTUDIO TÉCNICO.....	84
VI.1.-Descripción del proceso productivo	85
VII.-LA ORGANIZACIÓN.....	89
VII.1.-Organigrama	90
VII.2.-Descripción de cargos	92
VII.3.-Políticas de personal	98
VII.4.-Remuneraciones	101
VIII.-EVALUACIÓN FINANCIERA.....	102
VIII.1.-Inversión inicial	103
VIII.2.-Financiamiento	111
VIII.3.-Ingresos por venta	112
VIII.4.-Costos de Producción	113
VIII.5.-Costos Operacionales	120
VIII.6.-Impuesto a la renta	125
VIII.7.-Tasa de descuento	126
VIII.8.-Valor residual de la empresa	128
IX.-FLUJOS DE CAJA.....	129
X.-MEGATENDENCIAS.....	133
XI.-CONCLUSIONES.....	137
XII.-BIBLIOGRAFIA.....	139

I.-INTRODUCCIÓN

I.1.-RAZÓN DE SER DEL PROYECTO

En las siguientes páginas se realizará una evaluación desde el punto de vista privado, de la instalación y funcionamiento de una fábrica de productos de marroquinería. Me refiero principalmente a carteras, bolsos, mochilas, etc.

El proyecto nace tras analizar las actuales características del sector de la marroquinería y de las aparentes posibilidades de éxito, que podría gozar una fábrica de este tipo.

No es difícil darse cuenta, que en la actualidad existen empresas en el rubro capaces de producir artículos de excelente calidad. Sin embargo estas son pocas, por lo que tienen la posibilidad de cobrar altos precios por los productos que ofrecen.

Este es uno de los factores, que llama a estudiar la factibilidad de este proyecto.

Por otro lado, el hecho de que la economía chilena esté pasando por un momento de gran estabilidad, hace posible la evaluación y desarrollo del proyecto sin correr riesgos de tener que enfrentar escenarios demasiado adversos para el normal funcionamiento de la empresa.

Otro factor que ha influido, es que en Chile el gasto en consumo del sector privado ha aumentado. Las personas destinan más dinero a bienes de consumo que en la antigüedad, por lo que hoy en día, los productos de este sector se venden en cantidades muy superiores a las que hace algunos años .

Además, el progreso económico, la globalización de los mercados y el mejoramiento de las tecnologías de comunicación, han hecho que nuestro país cada vez se acerque más a las tendencias de la moda de los países desarrollados.

Lo anterior implica una clara dirección de la tendencia de la moda, que se identifica más con el mercado europeo que con el norteamericano. Es así como en la actualidad, vemos un auge del concepto de "Moda al Estilo Europeo" y "Glamour" , por lo que se le atribuye aún más importancia a la calidad y diseño de los artículos que usamos en el vestir.

En este terreno del vestuario, la cartera es un componente fundamental para el público femenino, se considera como uno de los artículos que además de ser necesario, agrega carácter o incluso elegancia al vestir.

Por lo tanto la situación del país, las tendencias de la moda y la situación específica de las empresas del sector, hacen entendible la finalidad de analizar este proyecto.

I.2.-RAZONES PERSONALES

El tema de la marroquinería es de gran interés para mi, debido a la percepción de una clara oportunidad que el mercado nacional ofrece para una empresa que pueda producir artículos de alta calidad, exclusivos diseños y precios acordes con los de la competencia.

Esto me ha hecho estar permanentemente investigando las posibles carencias que presenta el mercado, sus necesidades insatisfechas y las reales posibilidades de crear una empresa de este tipo.

Por lo demás, el poseer cercanía con personas arraigadas al tema, me abre puertas para la obtención de información.

Por último, otro motivo que me lleva a realizar este proyecto es mi interés de desarrollarlo en el futuro, por lo que una evaluación detallada y formal, será para mi de gran utilidad.

II.-DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

El entorno que rodea la empresa, es el de una economía estable, con sus variables macroeconómicas controladas, esto, en lo que se refiere a indicadores de variación del I.P.C., tasa de desempleo, tasa de crecimiento del producto, etc. Estas variables se explicarán en el ítem análisis del medio ambiente.

En cuanto a las variables socio culturales del entorno, se aprecia que existe una clara tendencia de este a darle cada vez más importancia al rubro vestuario, en el que los productos como carteras y bolsos, juegan un importante papel. Esto se debe en gran medida, a la influencia del mercado Europeo.

II.1.-ASPECTOS LEGALES

En relación a los aspectos legales, la empresa deberá cumplir con las normas impositivas que rigen para todos los sectores de manufactura.

En lo que se refiere a la ubicación de la planta, se deberán respetar las normas municipales con respecto a la posible ubicación de esta.

Con respecto a las normas del derecho laboral, se pondrá especial atención al cumplimiento de todas ellas.

Por lo tanto, Vicenza no tendrá que enfrentar normas especiales para su normal funcionamiento, por lo que en este sentido, no tendremos diferencias con nuestros competidores.

II.2.-ASPECTOS TECNOLOGICOS

El rubro de la marroquinería tiene una gran proporción de mano de obra. Las labores que realizan las máquinas son estandarizadas, los procesos pueden ser realizados por cualquier persona que tenga conocimientos básicos del tema y tenga la posibilidad de adquirir la maquinaria.

En consecuencia, la tecnología que posee nuestra empresa no es de gran innovación, y definitivamente es ampliamente conocida por quienes están en el rubro.

III.-DESCRIPCION DE LA EMPRESA

III.1.-PRESENTACION

Nombre de la empresa : **VICENZA LTDA.**

Tipo de sociedad : **DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.**

Giro de la empresa: **MANUFACTURAS EN CUERO Y TEXTILES.**

La empresa consiste en una fábrica dedicada a la producción de carteras y bolsos, tanto de cuero como de combinaciones cuero-tela.

La principal característica de la empresa será el entregar productos de alta calidad, para lo que pondrá especial énfasis en las materias primas utilizadas, así como en la calidad de la mano de obra empleada.

Otro factor que caracterizará a Vicenza, es su flexibilidad ante cambios ya sea en la demanda, como en las condiciones del medio.

Los principales clientes de Vicenza, serán las multitiendas y tiendas más pequeñas dedicadas al rubro.

III.2.-PROPÓSITO DE LA EMPRESA

Definir claramente el propósito de una empresa es fundamental, ya que éste es el pilar principal de una organización, todas las funciones que realice la empresa estarán orientadas directa o indirectamente, a cumplir con el propósito organizacional.

El propósito es la función o tarea fundamental de la organización, es su razón de existir y en tal sentido, el propósito de Vicenza es la producción de carteras, mochilas, bolsos, etc. y la distribución de estas, a lo largo del mercado nacional.

En consecuencia, nuestra empresa tiene como tarea principal fabricar y comercializar productos de marroquinería. Vicenza busca proveer a la sociedad de un producto de excelente calidad, que se verá reflejada tanto en la materia prima utilizada , como en sus finas terminaciones.

III.3.-MISIÓN DE LA EMPRESA

La misión se refiere a la forma o manera cómo la empresa logrará su propósito, es decir, son las actividades básicas que se realizan para concretar el propósito organizacional.

Vicenza deberá realizar ciertas actividades que la diferencien de las demás empresas, con el fin de alcanzar el propósito que anteriormente se describió. Por lo tanto, es fundamental tener claro qué es lo que se quiere lograr y hacia dónde se quiere llegar como organización, para así poder formular y luego materializar, los pasos a seguir para cumplir nuestra propuesta.

Para poder concretar el propósito de Vicenza, la misión principal será la de producir distintas líneas de productos, referidas tanto a carteras como a bolsos , mochilas ,etc.

Es además muy importante el contar con variados diseños, que se adecúen a la temporada y a las tendencias de la moda, la que normalmente es orientada por los mercados norteamericano y europeo, sin descuidar, por supuesto, la línea clásica.

Para cumplir con el propósito de entregar un producto de buena calidad, será un plan fundamental de la empresa el contar con personal altamente experimentado en la materia, ya que en lo que se refiere a terminaciones, la calidad de la manufactura es fundamental.

Es además primordial, el contar con proveedores de gran responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones y como punto central, esta la calidad de la materia prima ofrecida por estos, ya que de ésta depende la calidad final de los productos ofrecidos por Vicenza.

La empresa intenta que su producto sea conocido en el mercado nacional, para lo que es importante no sólo la distribución a nivel local, sino también a nivel de provincias.

En consecuencia, para materializar el propósito de la organización es fundamental el fabricar distintas líneas de productos, diseños acordes con las tendencias de la moda y dar gran preponderancia a la calidad, tanto de las materias primas usadas, como a la calidad de la mano de obra.

III.4.-OBJETIVOS DE LA EMPRESA:

Los objetivos de Vicenza, serán las metas que determinen sus funciones de organización, dirección y control. Serán los puntos centrales y concretos hacia donde se dirigirán las acciones de la empresa. Es por lo tanto fundamental, que estos objetivos sean guiados por el propósito y la misión de esta.

Vicenza entrará al mercado nacional, fabricando artículos para aquellas personas que buscan calidad, pagando precios acordes con los del mercado. Para esto, es necesaria la fabricación de los distintos productos, según sean las necesidades de nuestros consumidores(as) potenciales.

Los productos que la empresa ofrecerá, estarán dirigidos al segmento ABC1C2 de la población nacional y se distribuirán a través de las grandes tiendas, tiendas especializadas del rubro y tiendas de vestir que vendan artículos del rubro.

La determinación de los objetivos es esencial para Vicenza, ya que a partir de estos, se pueden obtener pautas o guías de acción que determinen los distintos caminos a seguir, tanto en la forma como manejará sus fortalezas y debilidades, la forma como asignará los recursos organizacionales y la forma de enfrentar las oportunidades y amenazas del medio.

Vicenza posee múltiples objetivos, que afectan a distintos ámbitos de la empresa, pero sabemos que no siempre existe armonía entre los distintos objetivos de una organización, en el sentido de que la obtención de uno, sea compatible con la consecución de otro. Muchas veces, los objetivos sociales se contraponen con los de rentabilidad.

Es por esto fundamental para nuestra organización, tener claro este punto, para así no sesgarse en el cumplimiento de un meta, en perjuicio de otra. La empresa busca optimizar el conjunto relevante de objetivos, es decir busca el equilibrio justo entre los objetivos de las distintas áreas que la componen. Dichos objetivos, se definirán a continuación.

OBJETIVOS SEGUN EL HORIZONTE DE TIEMPO

La definición se hará según el horizonte de tiempo, por lo que contendrá tanto objetivos generales como más específicos, para cada horizonte.

Objetivos de Corto Plazo

Por objetivos de corto plazo, entenderemos aquellas metas que la empresa se propone para un período igual o menor a un año, es decir, todos los fines que son deseables y posibles de alcanzar en este período de tiempo.

Para poder cumplir su propósito organizacional, Vicenza tiene como principal objetivo a corto plazo, **lograr un producto de excelente calidad** en relación a su precio, es decir, es un objetivo que apunta a que la calidad del producto en sí, sea de primera.

Otro objetivo esencial para Vicenza, es **lograr ser percibido por las principales tiendas comerciales del país, como una alternativa atractiva** en cuanto a la relación calidad precio entregada en sus productos. Se pretende colocar el producto tanto en las grandes tiendas, como en pequeñas tiendas dedicadas a vender productos de este rubro.

En directa relación con el objetivo de proveer a las principales tiendas comerciales del país, se encuentra el objetivo de **lograr eficiencia en la realización y entrega de los pedidos en tiempo y forma**, para lo cual se requiere ir mejorando paulatinamente las técnicas de producción y distribución, para así entregar un servicio en forma más rápida y eficiente.

Es importante para Vicenza, **posicionarse en la mente de los consumidores que compran por primera vez**, como un producto de buena calidad, ya que sólo de esta forma, la empresa se asegura que los consumidores vuelvan a demandar su producto.

Para poder cumplir con este objetivo de posicionamiento, tanto por parte de nuestro cliente directo como del consumidor final, es necesario que Vicenza entregue un **servicio postventa**, en que se responda por todos aquellos productos que tengan algún error de manufactura, dando la posibilidad de reponer los productos fallados.

Otro objetivo muy importante para Vicenza es el de lograr **establecer una buena relación con los proveedores**, de esta forma obtener materia prima de calidad comprobada, en forma programada y segura, además lograr una relación tal, que nos permita cierta flexibilidad en nuestros pedidos de tal forma que el proveedor esté en condiciones y

con la predisposición, de adaptarse a los posibles cambios que nosotros requiramos.

De esta manera, Vicenza podrá adaptarse mejor a las condiciones del medio, sin incurrir en los altos costos que involucra cambiarse constantemente de proveedor.

En cuanto a los objetivos relacionados con el personal de la empresa, es muy importante **lograr un buen desempeño por parte de los administradores de la empresa**, que miren la empresa con una visión global, que conozcan y entiendan los objetivos finales de la empresa, para que así, traten de coordinar los esfuerzos de las distintas áreas logrando el "equilibrio" de objetivos organizacionales, que se explicó anteriormente.

Además, es muy importante **lograr un buen desempeño por parte de todos los trabajadores de la empresa**, como es una empresa nueva se está creando su cultura organizacional, es por esto que un importante objetivo para Vicenza, es que nuestros trabajadores se sientan motivados y a gusto en la organización, que se pongan la camiseta de la empresa.

Para esto, la empresa se preocupará de entregarles buenas condiciones de trabajo, sueldo, etc. En este sentido son esenciales, las condiciones físicas del lugar donde se trabaja, por lo que la empresa se preocupará especialmente de este punto .

Desde el punto de vista social, en cuanto a la responsabilidad que tiene toda empresa en su entorno ecológico, es muy importante para la empresa la preocupación por **no contaminar el entorno**, principalmente desde el punto de vista de los desperdicios, contaminación acústica y de desperdicios, etc.

Objetivos de Mediano Plazo

Por objetivo de mediano plazo entenderemos todas las metas que la organización se proponga lograr, en el período comprendido entre su segundo y quinto año de vida.

Como principal objetivo de mediano plazo, Vicenza se propone **lograr un aumento en la demanda por nuestro producto** a nivel nacional, motivado por un mayor conocimiento y confianza en la calidad del producto.

Esto se reflejará en un aumento de la producción y de las ventas de la empresa. Este objetivo se refiere a que las empresas que inicialmente compraban el producto, compren en un futuro, un mayor volumen.

Por otro lado, es esencial para Vicenza **captar nuevos clientes** o nuevas tiendas que deseen distribuir el producto.

Es en este sentido, que la empresa se propone **aumentar su participación en el mercado**, sin descuidar su posicionamiento como producto de buena calidad.

Otro objetivo que se propone Vicenza, es **adquirir cierta experiencia en cuanto a fabricación, técnicas de producción y proceso que permitan lograr una mayor eficiencia de los mismos**. Además, de esta forma disminuir en lo posible los costos de fabricación.

Objetivo de Largo Plazo

Los entenderemos como aquellos objetivos que la empresa planea lograr en el período posterior a los primeros cinco años de vida.

Vicenza se propone **ser altamente identificada**, que la marca sea cada vez más conocida en el mercado como un producto de excelente calidad.

Se pretende obtener en el largo plazo, una **participación en el mercado que sea aún más significativa**, que permita a la empresa seguir compitiendo con las fábricas que se encuentren en el mercado, en forma más segura y fuerte.

Captar mercados que hasta este momento eran cubiertos por la competencia, es muy importante para asegurarse una posición más fuerte en el sector.

Otro objetivo que nuestra empresa se propone para el largo plazo, es el de **lograr cierto poder negociador con los proveedores**, basado en el aumento en la producción, que nos llevará a demandar grandes cantidades de materia prima. Esto nos hará más fuertes ante nuestros proveedores.

Por otro lado, la empresa se propone **disminuir el poder negociador de las tiendas comerciales**, esto se basará en el aumento de la demanda de nuestros productos por parte del consumidor final.

OBJETIVOS SEGÚN EL AGENTE

Esta es otra clasificación de las metas organizacionales, que tiene que ver con cumplir las expectativas de cada uno de los agentes que interactúan con la organización.

Los principales agentes que analizaremos son los socios, trabajadores y clientes:

Socios:

Uno de los principales objetivos que deberá cumplir la empresa, será el de maximizar los retornos de los socios, ya que son éstos los que asumieron el riesgo al invertir su dinero en nuestra organización.

En este sentido, es importante que la organización les de seguridad, manteniendo la empresa en marcha y cumpliendo con la misión de la empresa, que anteriormente analizamos.

Trabajadores:

Para cumplir con las pretensiones de las personas que componen nuestra empresa, se buscará un clima de trabajo cordial, en el cual puedan desarrollar sus potencialidades y sentirse formando parte de un equipo.

Para Vicenza es primordial que la persona que va a dirigir a los trabajadores, tenga las habilidades interpersonales necesarias para poder crear una cercanía con su gente, que le permita tener claridad de los verdaderos problemas o factores desmotivadores que los afectan.

Cientes:

Lo principal para cumplir con los objetivos de los clientes, es que el producto que se les entrega sea de la calidad que ellos esperan. Para esto, la empresa se preocupará de mantener la calidad de sus productos, ya que es sabido que muchas empresas entran al mercado con productos de primera calidad y luego la dejan decaer notablemente.

Vicenza busca brindar los mejores servicios y atención a sus clientes, de tal forma que esto se perciba por ellos, como un factor que aumente el valor de los productos entregados.

Es importante que las personas que se relacionen con nuestros clientes, lo hagan con una excelente disposición, para que con ello, estos sientan que la empresa responde ante cualquier error en el producto o servicio entregado y que pueden contar con los agentes de la empresa cuando ellos lo requieran.

IV.-ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

La empresa como sistema abierto, depende fundamentalmente del entorno en que se encuentra, este es afectado y afecta permanentemente a todas las áreas de la organización.

Es por esto que el análisis del sector industrial, es fundamental para poder formular y definir correctamente la estrategia de la empresa.

El entorno contiene un gran número de variables que pueden representar una oportunidad o una amenaza para la organización, por lo que es esencial que la empresa haga un profundo análisis de estos, para adoptar una estrategia que aproveche lo mejor posible las oportunidades y enfrente las amenazas que el medio le ofrece.

En este sentido, el objetivo final de la estrategia competitiva de una empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector, en el cual la organización pueda defenderse mejor de estas fuerzas competitivas, o inclinarlas a su favor.

Para hacer un análisis completo del sector industrial, se analizará el medio ambiente en que se encuentra la organización, para posteriormente definir la estrategia comercial de la empresa.

El análisis del medio ambiente, se efectuará mediante el análisis de las variables de contingencia generales, así como también de las variables de contingencia específicas.

Las variables de contingencia generales, son aquellas que influyen en las organizaciones, pero que estas no pueden afectarlas a ellas de la misma forma. Las variables que se analizarán serán las socio culturales, las tecnológicas, las económicas y las político-legales.

Las variables de contingencia específicas influyen en la organización, pero a diferencia de las generales, la organización sí puede influir sobre ellas. Estas se analizarán de acuerdo al modelo de Porter.

IV.1.-VARIABLES DE CONTINGENCIA GENERALES

Variables Socio Culturales

Desde épocas muy antiguas se ha usado, primero por necesidad y luego por comodidad o por último por moda, el tener un artículo que nos permita llevar o transportar cosas, para aquellas veces en que no estamos en nuestro hogar y necesitamos hacer uso de ciertas pertenencias.

En razón a esto, surgen diferentes tipos de artículos que permiten a las personas ya sean hombres o mujeres, poder llevar con sigo los artículos que les sean necesarios.

Con el paso del tiempo, estos artículos se han ido tornando necesarios en el diario vivir de las personas, para aquellos momentos en que están fuera de su hogar. Es así como la cartera, se tornó un artículo de uso típico en la mujer, se transformó en parte de su vestir, llegando a ser una fuente más de moda, elegancia y hasta símbolo de estatus, en ciertos sectores.

Por lo demás, la influencia Europea ha sido muy grande en nuestro país, cada vez las tendencias de la moda son más parecidas a las de ese continente (principalmente a las de Italia, Francia y España) en el que se atribuye, una gran importancia a los artículos de nuestro rubro.

Esto nos hace suponer una tendencia de aumento (o por lo menos mantención), de la importancia que las personas le asignan a estos artículos.

Las carteras han sido un artículo de uso tradicional en nuestro país, así como también los bolsos de distintos tamaños y las mochilas, se han tornado de uso frecuente y necesario para mujeres, hombres, jóvenes y niños.

Es por esto que las personas a la hora de escoger un producto de este tipo, buscan un producto de calidad que sea durable y resistente, además de buscar diseños acordes con sus gustos y con los patrones de la moda.

Es así como Vicenza intenta satisfacer estos deseos de en personas, satisfaciendo los requisitos de diseño y calidad que estas buscan.

Variables Politico Legales

En cuanto a la posibilidad de llevar a cabo esta fábrica, no existen impedimentos legales que la prohíban, tampoco existen restricciones con respecto a la fabricación de los productos. Existe plena libertad en la utilización de materiales, lo mismo ocurre con la calidad de la manufactura.

Existen regulaciones en cuanto a la ubicación posible de la fábrica, en el sentido que puede ubicarse sólo en un sitio aprobado por la municipalidad, el terreno deberá estar en zona comercial y con especial permiso de instalación de una empresa fabril.

Otra de las regulaciones a las que la empresa estará sujeta son las de tipo impositivo.

La empresa estará regida además por todas las regulaciones en lo que a derecho laboral se refiere. En estas se pondrá especial atención, por que de lo contrario se podría ver influido el clima organizacional.

Otra regulación que se debe cumplir, es la que obliga a la veracidad de las indicaciones de materiales, contenidas en las etiquetas que acompañan los productos.

Variables Tecnológicas

La tecnología que usará Vicenza estará básicamente compuesta por todas las máquinas que requiera la fabricación de carteras, bolsos, mochilas, etc.

Las máquinas son principalmente máquinas de costura, remachadoras, teñidora de cantos, ojetilladora y otras.

Como son máquinas de fácil acceso a nivel nacional, en el sentido que se ofrece una variada gama de estas, tanto nuevas como usadas, no será necesario recurrir a mercados externos para acceder a ellas.

Por otro lado, como las máquinas que se usan son de resultados relativamente estándares, es difícil lograr ventajas por medio de tecnologías muy avanzadas. Se requieren máquinas que realicen bien procesos básicos como costura, remachado...etc, lo que no es difícil de conseguir por cualquier tecnología de este tipo.

Es por esto que Vicenza para poder tener una posición firme en el mercado, se propone fabricar productos que se destaquen por sus diseños, por la calidad de la materia prima utilizada y como factor fundamental, está la labor del personal especializado que es el responsable por las terminaciones y detalles finales de los productos que Vicenza entregará al mercado.

En este sentido, es fundamental para la organización contar con personal que, más que capacitado en el sentido de estudios formales, sea experimentado en el rubro y conozca la manera o forma como se trabajan los productos del rubro, de esta forma poder entregar al mercado productos de primera calidad.

Variables Económicas

El entorno económico que deberá enfrentar la empresa a la hora de ingresar al mercado nacional, se destaca básicamente por poseer estabilidad, la que se refleja en los distintos aspectos que se indicarán a continuación.

Según las cifras entregadas por el Banco Central , el producto interno bruto (P.I.B.) registró un crecimiento del 6.6% durante el primer trimestre del año 1995, lo que se generó en gran medida por un aumento en la demanda agregada interna. Ésta aumentó muy por sobre el crecimiento del producto (10,3%).

Este crecimiento de la demanda, se debe en gran parte a un aumento en el consumo privado.

Esto es un factor que afecta positivamente a nuestra empresa, ya que se ve un claro aumento en la demanda por los productos de nuestro rubro.

En lo que respecta a inflación, cabe destacar que durante 1995, se han registrado menores tasas de inflación e interés, en comparación a igual período del año anterior. Lo anterior agrega expectativas de estabilidad en las condiciones económicas que tendrá que enfrentar nuestra empresa.

A pesar que el comportamiento de los agregados monetarios (aumento en la base monetaria o emisión) indicarían una posible presión sobre los precios, el comportamiento del dólar (que ha estado tendiendo a la baja) a aminorado las presiones inflacionarias, ya que disminuye el precio de los bienes transables y por efecto sustitución se controlan los precios internos.

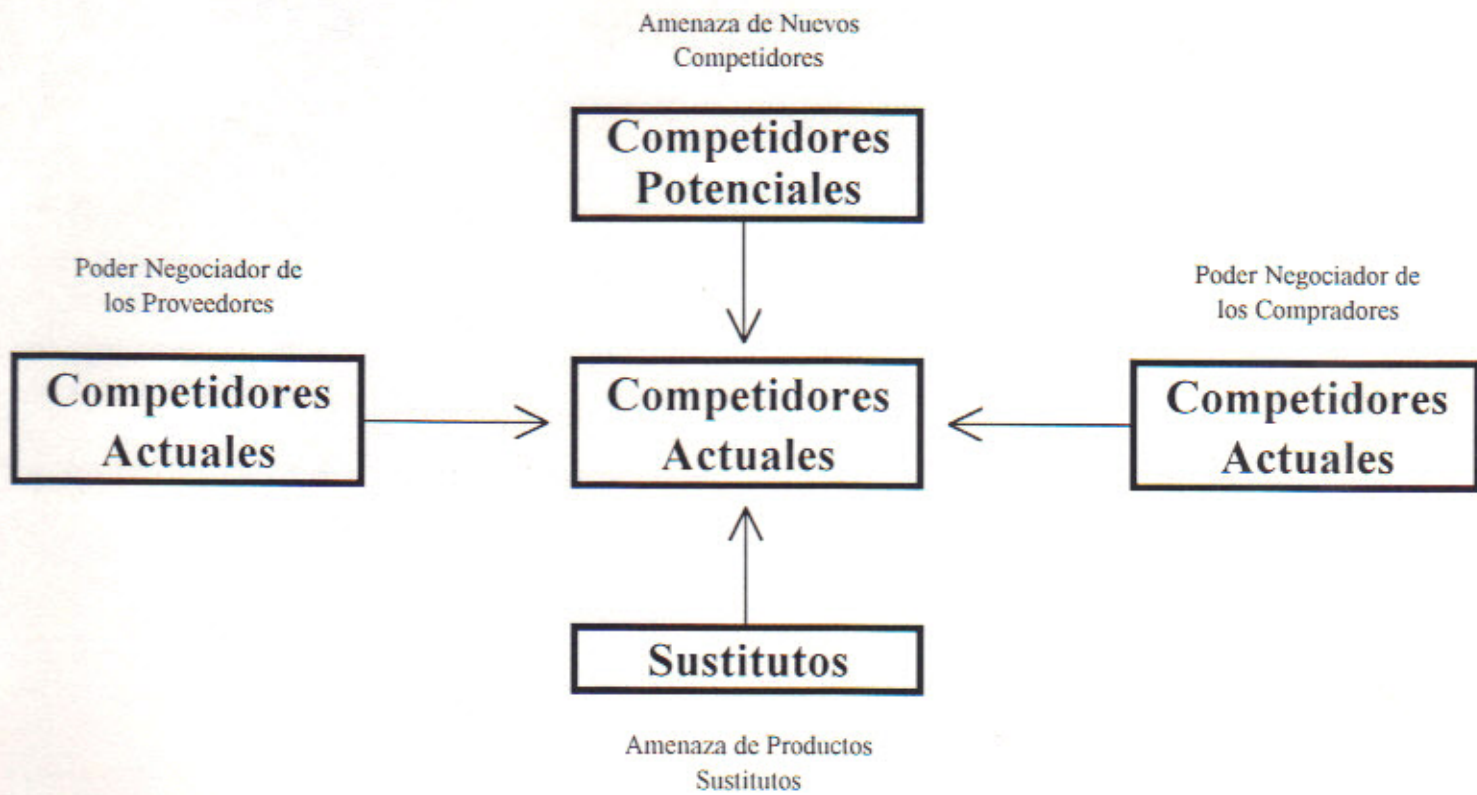
En lo que a tasa de empleo se refiere, en la actualidad esta variable se mantiene relativamente bajo control, lo que ayuda a mantener un clima de estabilidad interna.

Por lo tanto la situación económica imperante en el país facilita la creación de esta empresa, lo que es un factor primordial a considerar al momento de evaluar su factibilidad.

IV.2.-VARIABLES DE CONTINGENCIA ESPECÍFICAS (PORTER)

Estas variables a diferencia de las de contingencia generales, pueden afectar de manera independiente a cada una de las empresas del sector industrial.

La situación de competencia en un sector Industrial depende basicamente de las 5 fuerzas competitivas que se mostrarán a continuación en la figura:



La acción conjunta de estas fuerzas es la que determina la rentabilidad potencial del sector industrial y por lo tanto, condiciona los posibles resultados de nuestra empresa.

Es muy importante para la empresa el análisis de estas fuerzas para la formulación e implementación de su estrategia competitiva, ya que el objetivo principal de esta, es adoptar una posición en el sector industrial que nos permita defendernos de estas fuerzas y a la vez aprovechar mejor las oportunidades que el sector industrial nos ofrece.

Es por esto que se analizarán las variables claves que influyen sobre cada una de estas fuerzas, para de esta forma, poder determinar mejor la real magnitud de cada una de ellas.

IV.2.1.-AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

El que entren nuevos competidores al sector industrial, puede afectar enormemente a nuestra empresa, ya que dependiendo del tipo de competidor que ingrese, podríamos vernos obligados a bajar nuestros precios, ver aumentados nuestros costos, ver disminuida la demanda por nuestros productos, etc. lo que podría afectar en forma significativa nuestra posición, rentabilidad e incluso nuestras posibilidades de permanencia en el mercado.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores, dependerá de las barreras que estén presentes en el sector, así como de las posibles represalias de los actuales competidores.

Para poder analizar la amenaza de posibles competidores, es necesario definir lo que se entenderá por competidor. Como nuestra empresa está orientada a la venta a grandes tiendas y a empresas minoristas que se dediquen al rubro, nuestros competidores serán aquellas empresas que tengan la infraestructura apropiada para fabricar grandes cantidades, y sean capaces de producir un producto de excelente calidad cobrando un precio acorde con los de la competencia.

El hecho de tener un proceso productivo y una tecnología que no es difícil de conocer por posibles imitadores, hace que la amenaza de enfrentarse a nuevos competidores este siempre presente en estos sectores, sin embargo existen ciertos factores que dificultan su entrada.

El requerir de cierta infraestructura para fabricar en grandes cantidades, es una importante barrera desde el punto de vista del requerimiento capital que se necesita para poder montar una fábrica de este tipo.

Por otro lado, este rubro requiere de gran experiencia por parte de sus operarios. Para poder entregar un producto de buena calidad, son fundamentales los detalles de cada una de las terminaciones.

Es por esto que sobre todo en la etapa de terminaciones, es fundamental contar con un personal experimentado, lo que constituye otra barrera para los posibles competidores. En la actualidad no es fácil conseguir personas con estas características.

Otro factor a considerar, es el hecho de que con el tiempo las empresas de rubro van adquiriendo cierta experiencia que las hace optimizar sus procesos productivos, en el sentido de requerir menos tiempo para realizarlos, asignar a los distintos operarios a aquellas actividades donde sean más hábiles , disponer mejor de su espacio o cualquier otro factor que haga que la empresa produzca más eficientemente o a costos más bajos.

Evidentemente el acceso a los canales de distribución es otra barrera para el ingreso de un posible competidor, ya que nuestros principales clientes, las grandes tiendas, exigen calidad y como compran en grandes cantidades, exigen además considerables descuentos en los precios.

La diferenciación que han logrado algunas empresas en marroquinería, es otra importante barrera a la entrada de nuevas empresas al sector, ya que algunas de las empresas establecidas tienen cierta identificación de marca y lealtad entre los clientes, ya sea por publicidad en el pasado, calidad del producto, etc.

Esto hace que los posibles entrantes tengan que realizar grandes gastos para superar la lealtad existente, lo que con frecuencia requiere de grandes períodos de tiempo, así como grandes pérdidas de iniciación.

IV.2.2.-COMPETIDORES ACTUALES

La rivalidad entre los competidores es una variable fundamental de analizar, a la hora de ver cuál es la situación competitiva de nuestra empresa.

Los competidores pueden usar tácticas como reducciones en los precios, incrementos en la publicidad, introducción de nuevos modelos o productos, incrementos en el servicio al cliente, mayores y mejores garantías, etc. que podrían obligarnos a emprender nuevas acciones orientadas a mantener nuestra posición en el mercado o de lo contrario, nuestra empresa podría peligrar en cuanto a su posibilidad de permanencia en el mercado.

En este sentido todas las empresas del sector industrial son mutuamente dependientes, nuestras acciones dependerán en gran medida de cómo actúe nuestra competencia.

La intensidad de la rivalidad del sector industrial depende de muchos factores, de los cuales, analizaremos los más importantes.

En primera instancia, el número de competidores es un determinante de la rivalidad entre ellos, ya que cuando el número de empresas es alto, la rebeldía es grande, las empresas tienden a pensar que pueden hacer movimientos sin que se noten, o que pueden enfrentar las posibles represalias.

Es importante hacer notar que el punto importante es el equilibrio en cuanto al tamaño de las empresas, es decir, si las empresas que componen el sector son de tamaño similar, estaremos hablando de un mercado equilibrado y por lo tanto más competitivo.

Para el caso de nuestra empresa, existen gran número de empresas que se dedican a la fabricación de productos de marroquinería, pero la mayoría de ellas son relativamente artesanales y pocas de ellas se dedican a la fabricación en cantidades mayores, manteniendo la calidad de los productos.

En este sentido existen un número relativamente bajo de empresas que producen mayores cantidades, pero como el tamaño de estas es equilibrado, se puede considerar al sector como competitivo, en el sentido de que ninguna empresa ejerce poder sobre las otras, ni menos puede influir sobre los precios.

Como se definió anteriormente, nuestros principales competidores son aquellas empresas que fabrican productos de marroquinería orientados a los segmentos ABC1 y/o ABC1C2, pero como nuestros principales clientes son las tiendas por departamento, sólo se considerarán como competidores a aquellas empresas que posean la infraestructura suficiente, como para abastecer a las grandes tiendas y con la suficiente flexibilidad.

Otro punto importante es que se analizarán los competidores nacionales, ya que los productos importados por lo general no son de cuero legítimo, es decir, la mayoría de los productos que se importan, son de materiales sintéticos.

Por otro lado, como nuestra empresa no sólo le venderá a las grandes tiendas, sino que también a pequeñas tiendas del rubro, contará en ese mercado con otro tipo de competidores, que serán principalmente aquellas empresas que producen artículos de alta calidad pero que no requieren una capacidad de producción tan alta.

A continuación se identificarán nuestros principales competidores a nivel nacional:

Manufacturas Macuer S.A.C.I.

Sin duda esta es la empresa del rubro más grande del país. Fabrica productos de marroquinería bajo tres principales marcas: Gacel, Gucci y Gilioli.

La empresa originaria es Gacel, que cuenta con una larga y prestigiosa trayectoria de más de 30 años, su planta nace en Concepción con el objetivo inicial de dedicarse sólo a la producción del calzado.

Esta empresa, al fabricar y comercializar la marca Gucci y Gilioli, divide sus plantas en producciones por producto. Es así como en la fábrica de Concepción (Gacel) se fabrica el calzado tanto marca Gacel como Gucci.

Por otro lado en la fábrica ubicada en Vicuña Mackena (Gucci) se producen las carteras tanto de la marca Gucci como Gilioli y Gacel. Las primeras, son marcas italianas por lo que la empresa paga el derecho de comercializarlas obviamente con un compromiso de calidad que la respalda.

Como se dijo, esta empresa posee una marca nacional de gran prestigio que es Gacel, cuyos productos no sólo están orientados al mercado nacional. Hoy en día, esta empresa a través de su producto Gacel, esta llegando a mercados extranjeros. Es así como en la actualidad los productos Gacel se encuentran en Uruguay, Colombia, México, Guatemala, Ecuador, Perú, Bolivia, Costa Rica, El Salvador.

Todos los productos que fabrica esta empresa destacan por su alta calidad, y por el posicionamiento que han logrado en el mercado. En este sentido, los productos Gucci cuentan con el prestigio de una conocida marca italiana, lo mismo ocurre con los productos Giglioli, y los productos Gacel por su parte, cuentan con años en el mercado, en los que han logrado posicionarse como de primera calidad.

Sin duda que para lograr este posicionamiento en el mercado, la empresa se ha preocupado de utilizar materia prima de primera calidad, mano de obra especializada, finas terminaciones, costuras resistentes y duraderas, etc.

De esta forma Gacel a logrado llegar al mercado como un producto garantía de calidad, diseño y respaldo. Su estrategia se dirige principalmente a reforzar esta imagen de marca, como una marca superior en el mercado. Y en la práctica vemos que esta es la imagen que el producto tiene en la mente de las personas. Esto les permite cobrar uno de los precios más altos del mercado por sus productos.

Los canales de distribución utilizados por Gacel para hecer llegar sus productos al consumidor final, son principalmente locales comerciales y grandes tiendas.

De esta forma Gacel cuenta en la actualidad, con ocho locales en Santiago, uno en Viña del mar y dos en Concepción.

Los locales en Santiago están ubicados en: Parque Arauco, Apumanque, Alto Las Condes, Mall Panorámico, Providencia , Av. Pedro de Valdivia , Av. huérfanos y Estado.

Ademas de lo anterior las carteras Gacel se encuentran en tiendas por departamento, principalmente en Falabella, Ripley y J.C.Penney.

Por su parte los productos Gucci cuentan, como dijimos antes, con el prestigio de una marca conocida, evidentemente la empresa para mantener este prestigio (y la posibilidad de comercializar la marca) se preocupa que estos productos sean de excelente calidad.

Sin embargo los precios cobrados por este producto son los más altos del mercado, por lo que sus ventas son menores a las de los otros productos producidos por Macuer.

Los canales de distribución que se usan para los productos Gucci son, al igual que para Gacel, locales de venta y grandes tiendas.Sin embargo la producción de productos Gucci es menor a la de productos Gacel, vemos que Gucci distribuye sus productos (carteras) principalmente a traves de dos locales, uno de los cuales se ubica en Parque Arauco y el otro en Alto Las Condes. Las tiendas por departamento que distribuyen este producto son: Falabella , Ripley y J.C.Penney.

Esto último se debe en gran medida a los altos precios cobrados por estos productos.

Por último los productos Gilioli también cuentan con el prestigio de ser una marca italiana.

Es interesante destacar que en la actualidad esta marca cuenta con una colección llamada Corcel, que ha tenido gran aceptación en el mercado. La característica de esta de este producto es haber sido diseñado bajo normas de diseño talabarteros y cuyos herrajes en metal sólido envejecido, son originales y propios de cada modelo.

Los productos Gilioli, se distribuyen sólo a través de las grandes tiendas y no cuentan con locales para su exclusiva distribución, por lo que encontramos estos productos en las mismas tiendas por departamento nombradas anteriormente.

Dentro de la estrategia que utilizan para cada uno de estos productos está la característica de los modelos, ya que estos son muy tradicionales , lo que podríamos considerar como una debilidad de esta empresa.

Junto con esto y en el mismo sentido, se encuentra el hecho de que estos productos, cuentan con una gama muy limitada de colores, lo que también lo podríamos considerar como una debilidad de estos productos y una fortaleza de nuestra empresa.

Matt Bags Ltda.

Esta empresa se destaca por fabricar productos de primera calidad y por poseer una planta de gran escala, capaz de absorber grandes pedidos por temporada.

Posee una tecnología avanzada, en cuanto a procesos productivos y a la calidad tecnológica de las máquinas empleadas.

La estrategia de esta empresa se orienta principalmente a destacar la calidad de sus productos, resaltando la calidad de los materiales empleados, la novedad de sus diseños, la resistencia y fina calidad de sus costuras..etc. es decir se preocupa de diferenciar al producto vía calidad y diseño.

Matt bags es una empresa nacional que abastece a las principales tiendas por departamento del país, es así como podemos encontrar sus productos en las tiendas Falabella, Ripley y J.C.Penney.

Además de vender a las multitiendas esta empresa cuenta con una serie de locales ubicados en Alto Las: Condes, Parque Arauco, Apumanque, Lo Castillo y Galería imperio.

Sus productos también llegan a provincia a través de sus locales en Rancagua y Concepción, además de llegar obviamente a través de los locales que las grandes tiendas tienen en provincia.

Matt Bags no sólo vende en el mercado nacional sino que exporta a varios países (seis a ocho) lo que representa una de las principales entradas de la empresa.

Como vemos Matt Bags está entre las empresas del rubro más grandes del país, tanto en el tamaño de sus instalaciones como la capacidad de producción y flexibilidad de estas.

El segmento al que están orientados los productos Matt Bags es principalmente el ABC1C2.

Por lo tanto, después de haber hecho el análisis de la historia de la empresa, de su infraestructura o escala de planta, de sus canales de distribución, de la calidad de sus productos y de los precios que cobra por ellos, observamos que Matt Bags es una de las grandes empresas del rubro, que su infraestructura le permite absorber grandes pedidos, que los años que lleva en el rubro la han hecho una marca conocida, y por último que la calidad de sus productos han creado cierta lealtad por parte de sus consumidores.

Mingo y Yoma Ltda.

Esta es otra de las empresas que abastecen a las grandes tiendas, su tamaño es menor al de las empresas analizadas anteriormente, sin embargo posee alta tecnología, capaz de producir productos de alta calidad.

Mingo y Yoma Ltda. se dedica a la fabricación de productos como carteras finas de cuero, así como artículos de lujo para empresas.

Específicamente el producto que nos interesa analizar es el que compite con los de nuestra empresa, que en este caso son las carteras fabricadas bajo la marca de Pedro Mingo.

Estas carteras se distinguen por su excelente calidad, las materias primas usadas son de primera, las costuras son muy resistentes, y poseen gran calidad de su mano de obra empleada, lo que se puede ver en la finura de sus terminaciones.

Al igual que las empresas anteriores los productos Pedro Mingo, por ser de buena calidad, tienen un alto valor. En este sentido se puede ver que el valor de sus carteras es similar al de los productos Gacel, a pesar de que el prestigio de estos últimos es uno de los más altos del mercado.

Esto último se puede explicar por el hecho de que las carteras Gacel son de una línea absolutamente clásica, es decir sus productos están orientados a un segmento más conservador. En cambio los productos Pedro Mingo tienen diseños más innovadores (o juveniles) conservando la excelente calidad de sus productos, lo que les da la posibilidad de diferenciarse de sus competidores.

Sin embargo el alto precio cobrado por este producto, influye en que la participación de mercado lograda, sea menor a la de las marcas anteriores. Muchas personas tienden a pensar que las otras marcas, cuestan lo mismo y son más prestigiosas, por lo que prefieren adquirirlas.

Los canales de distribución empleados por esta empresa, son básicamente las grandes tiendas, por lo que podemos encontrar sus productos en Falabella, Ripley, J.C.Penney y otras.

Además de estas tiendas el producto se distribuye a través de las zapaterías Orlando, ubicados en Parque Arauco, Alto Las Condes y Providencia.

Mc Cloud Ferdi S.A.

Esta empresa también cuenta con el prestigio de la marca Italiana Ferdi, los productos son fabricados en Chile, en una planta ubicada en Santiago que cuenta con alta tecnología, tiene una alta capacidad de producción y sus productos de cuero son de primera calidad.

MC Cloud Ferdi S.A. es una empresa productora y exportadora de artículos de cuero, para lo que cuenta con una infraestructura capaz de absorber altas cantidades de productos.

La empresa distribuye en Falabella, Michaely y a través de cinco locales comerciales, de los cuales dos se encuentran en Santiago y tres en provincia. Los locales ubicados en Santiago se localizan en el Apumanque y en Mall Panorámico, y los de provincia se encuentran en Paseo del Mar-Viña del Mar, Galerías Las Araucarias-Concepción y Mall Temuco.

Otro punto que hay que analizar es que los precios que cobra esta empresa por sus productos , al igual que en los casos anteriores, es relativamente alto en relación a sus costos, lo que nuevamente se debe a la diferenciación lograda vía calidad, diseño, imagen de marca, etc.

Orchidea - Efedue

Esta empresa la consideraremos como una de nuestras competidoras, por el hecho de venderle a las grandes tiendas, fabricar productos de alta calidad y por cobrar precios más competitivos que las empresas que hasta ahora hemos analizado.

Esta empresa es una de las principales abastecedoras de Almacenes Paris, con sus productos Orchidea, Effedue y Chilian Bag. y en estas tiendas estos productos tienen una alta salida por tratarse de un producto de buena calidad y de precios menores a los de la competencia.

Claramente estas marcas no cuentan con el prestigio de las marcas que se han visto hasta el momento, pero el hecho de fabricar productos de cuero legítimo y de cobrar precios más alcanzables la hace ser una empresa con buenas perspectivas en el mercado .

Los productos están orientados a los segmentos ABC1C2, los diseños son más innovadores que clásicos, y tiene en general una línea más juvenil y menos conservadora que los productos Gacel ;Gucci o similares.

Carteras Patagua

Esta empresa produce diversos artículos de cuero, como carteras bolsos, botas, zapatos, billeteras, chequeras, monederos, cinturones, etc. pero la característica de estos productos es que en su mayoría tienen el cuero de color natural, no teñido , lo que les da un carácter más rústico a un gran número de sus productos.

Sus productos no se distribuyen a través de grandes tiendas, sólo a través de sus locales comerciales, ubicados en Mall Panorámico, Parque Arauco y Plaza Vespucio. En la actualidad le vende a las tiendas Corona.

Los productos Patagua están orientados al segmento ABC1C2, y sus diseños no se caracterizan por la innovación, ni por ser productos netamente conservadores, en realidad los productos Patagua no tienen una línea o estilo claro en el diseño de sus productos.

Amphora

Esta es una de nuestras empresas competidoras, principalmente en lo que a bolsos se refiere, se dedica principalmente a la producción de bolsos y carteras de genero con combinaciones en cuero.

Otro punto importante de destacar es que esta empresa de a poco ha ido entrando a las grandes tiendas, es así como en la actualidad se encuentra en Ripley y próximamente es posible que ingrese a otras.

Al no fabricar productos de cuero, esta empresa puede ofrecer sus productos a precios mucho más bajos que las empresas que fabrican productos de cuero. Por otro lado, esta empresa se preocupa mucho de los diseños de sus productos, logrando diseños innovadores y que fácilmente se diferencian de los de la competencia, por sus bonitos diseños y calidad en sus terminaciones.

La distribución de sus productos se efectúa no sólo a través de la multitienda, ya que Amphora posee locales de venta, de los cuales seis se ubican en Santiago y uno En Viña de Mar (la fábrica también se ubica en Viña), Los locales de Santiago se ubican en: Apumanque, Parque Arauco, Alto Las Condes, Mall Panorámico, Plaza Vespucio, Plaza Oeste y Galería Victoria.

Es necesario aclarar que en el rubro de la marroquinería existe una gran cantidad de empresas artesanales que producen pequeñas cantidades, y que pueden llegar a producir mayores volúmenes, pero como no poseen plantas adecuadas, ni un número suficiente de personas capaces de absorber esa demanda, ni procesos estandarizados si no mas bien artesanales, los productos que entregan al mercado pueden resultar de buena calidad en cuanto a la materia prima utilizada, pero no en cuanto a la calidad de la manufactura o terminaciones.

Es por esto que estas empresas pequeñas y poco estructuradas no serán consideradas como competidoras, ya que por lo general no son capaces de producir para satisfacer grandes pedidos o si lo hacen normalmente sacrifican calidad.

En cuanto a la competencia de mercados externos, cabe mencionar que en la actualidad, casi la totalidad de los productos de cuero legítimo que se vende procede del mercado nacional, es decir, lo que se trae de afuera es principalmente cuero sintético, por lo que no lo consideraremos como un mercado netamente competidor a nuestros productos.

IV.2.3.-PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de aparición o presencia de productos sustitutos es un factor que puede afectar enormemente la estabilidad de nuestra empresa e incluso podría hacer peligrar nuestra presencia en el mercado, esto debido a que los productos sustitutos pueden afectar la demanda por nuestros productos o condicionar los precios que cobremos por estos.

Uno de los productos que podríamos considerar como sustituto son aquellos que se producen con cuero sintético. En la actualidad están llegando al país gran variedad de materiales de este tipo, que por su atractivo aspecto y por su bajo precio podrían estar amenazando a nuestro sector.

Pero es necesario aclarar que la entrada de este material, no constituye una amenaza total para la empresa, ya que el cuero sintético tiene ciertas características que hacen posible diferenciarlo del cuero natural.

En primer lugar los artículos fabricados con materiales de este tipo tienen una presentación distinta a la del cuero natural. Por otro lado el cuero sintético tiene un olor característico que presenta ya sea desde el primer momento de uso o que se dejará sentir más tarde. Por último una de las desventajas más importante que presenta el cuero sintético en relación al natural, es que tiene muy corta vida, normalmente tiene una muerte muy temprana.

Estos factores hacen que el cuero sintético tenga una calidad claramente inferior a la del cuero natural, lo que aplaca la magnitud de la amenaza para nuestra empresa, ya que el consumidor puede estar pagando un precio mayor por nuestros productos, pero estar seguro que será de mayor duración, mejor calidad, aspecto, etc.

IV.2.4.-PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

El poder negociador de los compradores es una variable esencial de analizar, debido a que la fuerza que puede ejercer un cliente sobre la empresa puede ser una importante amenaza para el éxito de su estrategia competitiva , así como para la consecución de sus objetivos.

Los principales clientes de nuestra empresa son las grande tiendas (Falaballa, Ripley, Almacenes Paris, La Polar, etc.) estas demandan grandes volúmenes, lo que nos deja en una posición relativamente débil frente ellos.

Cada uno de nuestros clientes compran una fracción relativamente importante de nuestra producción, lo que implica que la empresa puede verse seriamente perjudicada ante la pérdida de alguno de ellos. Es esto lo que determina el poder de nuestros clientes, ya que la empresa para evitar la pérdida de cualquiera de ellos deberá estar dispuesta a satisfacer muchas de las exigencias que estos le impongan.

En general nuestros compradores ejercen su poder de muchas formas, pero las más comunes son exigir importantes descuentos, negociar formas de pago que les den mayores facilidades y plazos mas largos, pedir mejoras en el servicio e incluso pueden exigir ciertos cambios en el producto para que este se adecúe mejor a sus requerimientos.

Por otro lado Vicenza también abastece a pequeñas tiendas, pero como estas no compran grandes volúmenes, no representan una amenaza para la empresa. Cuando se trata de exigencias, somos mas bien nosotros los que imponemos las condiciones.

Una de las formas de aminorar el poder de nuestros compradores es tratando de lograr que nuestro producto sea diferenciado del que ofrece la competencia, de esta forma impedir que nuestro cliente busque proveedores alternativos. Como Vicenza producirá un artículos de alta calidad, atractivos diseños y precios competitivos, tendremos una clara manera de defendernos de esta amenaza.

En este sentido un importante factor que aminora el poder de nuestros clientes, es el hecho de que nuestros productos pueden haber alcanzado una cierta identificación y lealtad de marca por parte del consumidor final. Esto hace que el consumidor pida nuestros productos en las grandes tiendas, el hecho de que esta no lo ofrezca, puede implicarle perder potenciales ventas o incluso sus clientes. Aquí vemos una vez más la importancia de diferenciar nuestro producto.

Otro factor que disminuye el poder de nuestros compradores es que estos tienen que incurrir en costos cada vez que se cambian de proveedor. Para las grandes tiendas es muy costoso cambiar de proveedor, ya que la mayoría de estas tienen sucursales que están distribuidas por todo el territorio nacional, esto las obliga a incurrir en grandes gastos al cambiar de un proveedor a otro.

IV.2.5.-PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

La posición de los proveedores es primordial de analizar cuando estamos analizando el sector industrial, ya que estos pueden afectarnos ya sea aumentando los precios que cobran por sus productos y por la tanto nuestros costos, o empeorando la calidad de la materia prima que nos proveen.

Como proveedores son todas aquellas entidades que nos abastecen de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de nuestra empresa, debemos hacer notar que son muchos los recursos o insumos que usamos, es por esto que sólo se analizará el poder negociador de los proveedores más importantes de la organización.

La principal materia prima que se requiere para la producción de nuestros productos es el cuero natural, el que será obtenido en el mercado nacional en las principales curtiembres.

En Chile actualmente existe una gran cantidad de curtiembres, lo que indica que el sector se encuentra relativamente fragmentado, esto último atenúa el poder de la empresa que nos provee, ya que si esta quisiera aumentar sus precios, disminuir la calidad de los cueros entregados o empeorar su servicio, existe la posibilidad inmediata de cambiar de proveedor.

Por otro lado el producto que entrega el grupo proveedor, en este caso el cuero natural no es muy diferenciable. Es cierto que existen curtiembres que entregan cueros de mejor calidad que otras, pero dentro del grupo de las de buena calidad, la diferencia entre los cueros no es muy significativa.

Esto es otro factor que disminuye el poder negociador del proveedor, ya que al tener un producto poco diferenciado, es factible recurrir a la competencia para lograr un producto de iguales características.

Otro factor que influye en el poder negociador de una empresa es la existencia de productos sustitutos, ya que esto aumenta la elasticidad de la demanda por parte de los clientes haciéndolos más sensibles al precio.

Para el caso de las curtiembres, los cueros sintéticos son un claro sustituto. Esto a influido en el sector debido a que existen ciertos segmentos de la población que han dejado de demandar cuero natural, para reemplazarlo por cuero sintético.

IV.3.-ANÁLISIS F.O.D.A

Se comenzará por hacer un diagnóstico detallado de las fortalezas y debilidades de la organización, para después ensamblar estas, con las respectivas oportunidades y amenazas que el medio ambiente ofrece.

FORTALEZAS DE LA EMPRESA

Uno de las principales fortalezas de Vicenza será la calidad de su producto, así como la variedad e innovación de sus diseños, los que se ajustarán tanto a las necesidades del momento, como a las tendencias de la moda.

Además la empresa al contar con una gran variedad de diseños, se ajustará mejor a los requerimientos de los clientes, que por lo general exigen una variedad de diseños a la hora de elegir a su proveedor.

Otra importante fortaleza de la empresa será su flexibilidad, Vicenza busca adecuarse a los cambios de tendencia que pueda tener el mercado, así como satisfacer las necesidades de sus clientes, que por diversas causas pueden variar de un momento a otro.

Para esto nuestra organización, contará con sistemas de producción relativamente flexibles de tal forma de no incurrir en grandes pérdidas, a la hora de tener que hacer un viraje brusco en las características de los productos que entrega.

Vicenza producirá de acuerdo a los requerimientos de la demanda, es decir estará permanentemente informándose de las distintas tendencias y requerimientos, para así adecuar su producción a los requerimientos del mercado.

Esta característica de la empresa es fundamental para mantener a sus clientes satisfechos, ya que la empresa será flexible no solo en el área producción sino también en lo que se refiere a procesos de distribución, entrega de productos, etc. Es decir Vicenza estará permanentemente adecuándose a los distintos requerimientos de sus clientes.

Otra fortaleza de la empresa será la calidad de sus recursos humanos, en el sentido de contar con personas experimentadas en el rubro. Esto influirá primordialmente tanto en las terminaciones de sus productos como en su resistencia, lo que se traduce en ofrecer un producto de primera calidad a nuestros compradores.

DEBILIDADES DE LA EMPRESA

La principal debilidad de la empresa al comienzo, es tener un producto poco conocido por el mercado. No es fácil entrar a un mercado, lograr que la gente se incentive a probar el producto, que la marca se haga conocida y que se posicione como un producto de excelente calidad.

Los consumidores, muchas veces no conocen la verdadera calidad del producto sino hasta que lo compran. Suele ocurrir que se adquiere un producto que parece ser de buena calidad y termina siendo de corta vida, mala calidad de su materia prima o procesos mal efectuados en lo que a remaches o costuras se refiere.

Es por esto que muchas personas prefieren asegurarse, comprando un producto conocido, de calidad comprobada. Esto los lleva a estar dispuestos a pagar un precio un poco mas alto pero por una marca que saben que les responderá en cuanto a calidad.

Esto es lo que la empresa no posee , una marca posicionada en el mercado y para poder alcanzarla , la empresa deberá incurrir en grandes gastos orientados a hacer conocido su producto.

Por otro lado la empresa como es nueva, en un principio no contará con la curva de experiencia y economías de escala con que cuenta la competencia, no habrá optimizado los distintos procesos productivos, disminuido costos y asignado a sus distintos trabajadores hacia las labores en que son más eficientes (ya que todavía no los conocen lo suficiente).

Por lo demás la empresa se encontrará con numerosos factores que no habrán sido presupuestados por ella, lo que la llevará a efectuar numerosos cambios al principio, hasta conseguir el ajuste final.

Como vemos, las principales debilidades de la empresa tienen que ver con el hecho de estar comenzando en el sector industrial, lo que la llevan a ser una empresa poco conocida por los consumidores, sin experiencia en el sector, sin saber como enfrentar exitosamente las posibles represalias de la competencia, etc. Son factores que afectarán a la empresa en sus comienzos, pero que más tarde no enfrentará.

OPORTUNIDADES DEL MERCADO

En la actualidad, Chile vive un momento de estabilidad económica que ha influido en el aumento del gasto por parte del sector privado. Hoy las personas, en promedio, tienen un mayor gasto en consumo que hace diez años, esta tendencia permanece, lo que hace suponer que el gasto privado en ese tipo de bienes seguirá aumentando.

Por otro lado, el hecho de que el país esté creciendo y desarrollándose, hace a nuestro mercado cada vez más parecido a los mercados norteamericano y sobre todo europeo.

Las personas hoy en día están cada vez más pendientes de estar a la vanguardia en las tendencias de la moda. Se le está dando gran importancia al vestir y al uso de accesorios, por lo que a las mujeres, en general, cada vez se preocupan más por usar productos finos, de calidad, de bonitos diseños, etc. Esto representa una oportunidad para la empresa ya que la demanda por nuestro producto está en continua expansión.

Por otro lado, el hecho de que el producto sea vendido por las grandes tiendas implica una oportunidad para Vicenza, ya que como estas tiendas están constantemente abriendo sucursales en distintas ciudades a lo largo de todo el país, nuestro producto se hace conocido y toma posición en esos mercados sin tener que efectuar los grandes gastos que normalmente implica entrar a nuevos mercados.

En consecuencia, gracias a esto, nuestra marca se hace más conocida en esas ciudades y se abren oportunidades de venta a otras tiendas que vendan productos del rubro.

AMENAZAS DEL MERCADO

Una de las mayores amenazas que enfrenta Vicenza es el ingreso de competidores potenciales, que puedan ofrecer un producto de calidad similar y con una tecnología tal que pueda cobrar precios menores. Por otro lado, siempre existe la amenaza de que se importen desde el exterior productos de calidad similar pero con precios inferiores.

Otra amenaza que se enfrenta, es que las empresas de la competencia copen los canales de distribución.

Por lo demás siempre cabe la posibilidad de que surjan imitadores de los productos, tanto en diseño como en los materiales usados.

Además es probable que se observen ciertas represalias por parte de nuestra competencia, las que no conocemos ni en dirección ni en magnitud, pero sabemos que pueden influir en nuestras expectativas de ingreso o permanencia en el sector.

Por último, una de la mayores amenazas que se enfrenta, es el posicionarse en la mente de los consumidores de una manera distinta a la esperada, lo que impide ser reconocidos por nuestros atributos diferenciadores.

IV.4.-ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA

La estrategia competitiva se refiere a las acciones que la empresa desarrollará para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas. Por medio de estas, la empresa podrá protegerse de las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades que el mercado ofrece, sólo así se logrará una posición defendible en el largo plazo y sobresalir por encima de los competidores del sector industrial.

La estrategia competitiva que tendrá nuestra empresa será la de **diferenciación**, es decir, buscamos que nuestra marca y empresa sean percibidas por el mercado como únicas. Vicenza intenta destacarse por calidad, diseño, variedad e imagen de marca.

La estrategia de diferenciación, nos proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a que fabricando productos de excelente calidad, variados e innovadores diseños y precios acordes con los de la competencia, lograremos la lealtad por parte del cliente y su menor sensibilidad al precio, ocasionada por la percepción de escasez de productos que puedan sustituir los nuestros.

Esto nos evita la necesidad de adoptar una posición de bajo costo, además proporciona una importante barrera al ingreso (referida en la sección pertinente).

Otro de los motivos por los cuales se adoptó esta estrategia es que, como nuestra empresa tendrá como clientes a las grandes tiendas, la lealtad del consumidor final es un factor fundamental para disminuir el poder de nuestros clientes.

Nuestra empresa para lograr la diferenciación se basará en la calidad de sus productos, en la imagen de marca y en cobrar precios acordes con los de la competencia.

Para lograr la calidad de los productos será necesario el uso de materia prima de primer nivel, sin imperfecciones, accesorios duraderos, mano de obra especializada que logre finas terminaciones y buena calidad de la manufactura, tanto en costuras como remaches y terminaciones en general.

También para contribuir con la imagen de marca es muy importante contar con variados e innovadores diseños, acordes con las tendencias mundiales de la moda, para lo que es esencial estar en permanente contacto con estos mercados.

La estrategia de diferenciación que implementará Vicenza no sólo involucrará la diferenciación del producto final, sino también la diferenciación de la empresa en cuanto a la calidad del servicio que proporciona, de esta manera la empresa además de la lealtad del consumidor final logra la lealtad de las grandes tiendas o tiendas más paqueñas del rubro, que son sus clientes directos.

Para lograr diferenciarse en la calidad del servicio, Vicenza se preocupará de entregar una atención oportuna a las necesidades de sus clientes; estricto cumplimiento a en cuanto a la forma y plazo de entrega acordados; proporcionará una gran cantidad y variedad de productos para que los clientes elijan los que más se adecúen a sus exigencias; y proporcionará una servicio post venta que se encargue de la reposición de aquellos productos que se encuentren con algún defecto de manufactura.

Además, como preocupación fundamental estará el tener flexibilidad para adecuarse a los requerimientos o exigencias que de sus clientes, en cuanto a tipos de servicio, etc..

Por lo tanto la empresa tendrá una **estrategia de diferenciación**, tanto del producto que ofrece, como del servicio que entrega. De esta forma Vicenza será diferenciado tanto por su cliente directo, como por su consumidor final. Para esto se basará en calidad de los productos, imagen de marca, flexibilidad tanto en sus servicios como en sus procesos y especial atención en mantener a nuestros clientes directos satisfechos.

V.- ESTUDIO DE MERCADO

V.1.-INVESTIGACION DE MERCADO

El calculo de la cantidad demandada a Vicenza se realizará mediante una estimación del volumen de carteras y bolsos que las tiendas demandan por temporada.

Debido a la dificultad de obtener este dato a partir de fuentes de información pública, se determinó que la forma más clara de obtenerlo es a través de la estimación de los volúmenes de venta, que las grandes tiendas efectúan por temporada.

Es claro que la forma más rápida de obtener esta información, es a partir de entrevistas directas a las personas encargadas de las adquisiciones en cada multitienda, ya que estas son las que realmente conocen los volúmenes demandados y las características que buscan en los productos.

En esta labor no obtuvimos la totalidad de la información que requeríamos, ya que algunas personas se resistieron a entregarla por tratarse de información que catalogaron como estratégica.

No obstante lo anterior, se logró entrevistar en profundidad a dos de las personas requeridas, lo que sirvió de gran ayuda para determinar el sesgo de nuestra estimación. Los resultados de estas entrevistas se entregarán en la segunda parte de la investigación .

La primera parte de nuestra investigación, se llevará a cabo mediante entrevistas a las personas que efectivamente realizan las ventas , obteniendo así, una estimación de las ventas totales realizadas por las multitiendas.

Antes de comenzar con el análisis, es importante aclarar que para efectos de éste, entenderemos por "carteras" todas aquellas que son fabricadas íntegramente en cuero legítimo y por "bolsos" entenderemos el resto, es decir todo lo que se fabrica con parte cuero y parte tela.

Como se señaló anteriormente las carteras de cuero legítimo que las multitiendas ofrecen, son casi en su totalidad de fabricación nacional, lo mismo ocurre con los bolsos cuero-tela, por lo que las cantidades corresponden a productos de fabricación nacional.

PRIMERA PARTE

En las siguientes líneas se procederá a hacer un estudio de mercado, con el objeto de determinar los volúmenes de ventas anuales de las multitiendas.

Método de recolección de información:

Se realizaron visitas a casi la totalidad de multitiendas ubicadas en diferentes sectores de Santiago, con lo que se logró entrevistar tanto a supervisores como a vendedores.

Las multitiendas consideradas para efectuar la entrevista fueron: Falabella, Ripley, Almacenes París, Hites, Michaely y La polar.

Se consideró importante entrevistar a más de un vendedor por cada multitienda, de tal forma de obtener una muestra más representativa.

La principal pregunta formulada a nuestros entrevistados fue sobre la cantidad de carteras y bolsos vendidos por día, en su departamento.

Por otro lado, se les preguntó sobre las preferencias de las personas y características que buscan en los productos que adquieren, importancia que se le atribuye al material de confección (cuero versus sintéticos), capacidad de las personas de diferenciar el cuero de materiales sintéticos, etc.

Metodología de estimación

A partir de la información entregada por nuestros entrevistados, se determinó el volumen de ventas realizadas por cada sucursal ubicada en la región metropolitana, para lo que se contrastó la respuesta entregada por supervisores y vendedores.

De esta forma se obtuvo la totalidad de carteras y bolsos que venden las multitiendas en la región metropolitana, pero para determinar la totalidad de las compras hechas por estas empresas, es necesario estimar las ventas en provincia.

Es importante aclarar que en provincia existen 13 sucursales de las principales multitiendas (Falabella, A. París y Ripley) lo que es un número considerable, considerando que en la región metropolitana existen 17 de ellas.

Por otro lado según la opinión de los entrevistados, las ventas en algunas provincias es igual al de ciertas sucursales en Santiago, ya que en estas ciudades una multitienda representa una alternativa única cuando se busca variedad de productos, comodidad y facilidades de pago.

Por lo demás, el hecho de que en ciertas provincias exista solo una multitienda hace que ésta tenga altos volúmenes de venta, dada la carencia de alternativas sustitutas.

En consecuencia, a partir de la opinión de supervisores y vendedores que han sido trasladados desde provincia, se pudo determinar que una tienda de provincia vende un 50% de lo que vende una sucursal en Santiago, lo que es un supuesto conservador considerando lo expuesto anteriormente.

Resultados de la investigación

A partir de la información entregada por nuestros entrevistados se llegó a los siguientes resultados:

	CARTERAS / DÍA			BOLSOS / DÍA		
	Lunes a Viernes	Sábado y Domingo	Total Semana	Lunes a Viernes	Sábado y Domingo	Total Semana
FALABELLA						
P. Arauco	8	28	96	11	39	133
A. Las Condes	4	14	48	7	19	73
Providencia	14	4	74	19	5	100
Ahumada	25	17	142	34	21	191
P. Vespucio	6	16	62	9	21	87
P. Oeste	5	13	51	7	20	75
RIPLEY						
P. Arauco	9	27	99	12	33	126
Huérfanos	12	9	69	20	13	113
San Diego	9	7	52	12	9	69
Alameda	10	8	58	13	11	76
Irarrázaval	9	3	48	13	4	69
P. Vespucio	4	16	52	7	19	73
A. PARIS						
P. Arauco	6	20	70	10	30	110
Providencia	17	5	90	23	6	121
Alameda	17	11	96	25	18	143
P. Vespucio	5	15	55	9	20	85
P. Oeste	5	14	53	8	19	78
MICHAELY						
San Diego	3	2	17	4	3	23
Puente	2	1	11	3	2	17
LA POLAR						
San Diego	3	1	16	4	2	22
Monjitas	2	1	11	3	1	16
Alameda	3	2	17	4	1	21
HITES						
Puente	4	2	22	5	2	27

Por lo tanto, las ventas totales por multitienda, en la región metropolitana son:

	CARTERAS		BOLSOS	
	Total Semanal	Total Anual	Total Semanal	Total Anual
FALABELLA	473	22704	659	31632
RIPLEY	378	18144	526	25248
A.PARIS	364	17472	537	25776
MICHAELY	28	1344	40	1920
LA POLAR	44	2112	59	2832
HITES	22	1056	27	1296
TOTAL	1309	62832	1848	88704

TOTAL VENTAS REGIÓN METROPOLITANA	
<i>Carteras : 62.832</i>	<i>Bolsos : 88.704</i>

Estimación de Ventas en Provincias

De acuerdo a lo expuesto en la metodología, para la estimación de los volúmenes de venta en provincia, se determinó que la cantidad vendida por cada sucursal corresponde a un 50% del promedio de las ventas de las multitiendas ubicadas en Santiago.

Para esto separamos las multitiendas en dos grupos. El primero de ellos comprenderá las multitiendas de mayor tamaño como son Falabella, A. Paris y Ripley. El segundo comprenderá Michaely y La Polar, ya que Hites no tiene sucursales en provincia.

Estimación Ventas en provincia, Grandes Multitiendas

	CARTERAS Ventas Anuales	BOLSOS Ventas Anuales
FALABELLA	22.704	31.632
RIPLEY	18.144	25.248
A.PARIS	17.472	25.776
TOTAL	58.320	82.656

Promedio Sucursal Santiago	3.436	4.862
Promedio Sucursal Provincia	1.715	2.431

Para obtener el promedio de ventas por sucursal, se consideraron 17 sucursales.

De esta manera, se obtiene que la venta en provincias, para cada sucursal es de 1715 y 2431 para carteras y bolsos respectivamente.

Estimación Ventas provincia, Pequeñas Multitiendas

	CARTERAS Ventas Anuales	BOLSOS Ventas Anuales
MICHAELY	1.344	1.920
LA POLAR	2.112	2.832
TOTAL	3.456	4.752

Promedio Sucursal Santiago	691	950
Promedio Sucursal Provincia	345	475

Para obtener el promedio de ventas por sucursal, se consideraron 5 sucursales.

De esta manera se obtiene que la venta en provincias, para cada sucursal de las multitiendas pequeñas, es de 345 y 475 para carteras y bolsos respectivamente.

Para el cálculo del total de ventas en provincia las sucursales a considerar son las siguientes.

FALABELLA:

Calama
Rancagua
Viña del Mar
Concepción
Chillán
Talcahuano
Temuco
Valdivia

RIPLEY:

Viña del Mar
Concepción
Temuco
Pto. Montt

A.PARIS:

Concepción

MICHAELY:

Rancagua

LA POLAR

Rancagua
Los Angeles

Por lo tanto, el número de sucursales en provincias es 13 para las grandes tiendas.

De manera homóloga tenemos que las sucursales de las multitiendas pequeñas son 3.

En consecuencia, el total de ventas en provincia es:

	CARTERAS	BOLSOS
Grandes Tiendas	22.295	31.603
Peq. Tiendas	1.035	1.425
TOTAL	23.330	33.028

TOTAL VENTAS PROVINCIAS	
<i>Carteras : 23.330</i>	<i>Bolsos : 33.028</i>

TOTAL VENTAS PAÍS	
<i>Carteras : 86.162</i>	<i>Bolsos : 121.732</i>

De esta manera se ha determinado la cantidad de carteras y bolsos que venden las multitiendas a lo largo de todo el país.

Otros resultados:

Con respecto a las otras preguntas formuladas a nuestros entrevistados también se obtuvo valiosa información sobre las preferencias de las personas y las características que buscan en las carteras o bolsos que adquieren.

Al respecto se puede concluir que las mujeres al comprar una cartera, se preocupan como punto fundamental del diseño. En este sentido la moda juega un importante papel, ya que se suele vender una mayor cantidad del modelo que está marcando la tendencia en el momento.

Al preguntar sobre la actitud de las personas hacia los cueros sintéticos y su facilidad de diferenciarlos, los entrevistados nos respondieron que muchas veces las personas detectan por si mismas los materiales sintéticos, pero cuando no pueden hacerlo, preguntan a los vendedores la real calidad del material.

Es decir, las personas no están indiferentes, ante comprar uno u otro producto.

Por lo demás, las personas saben que los materiales sintéticos son de muy corta vida, esto hace que exista una gran preferencia por el cuero.

Obviamente el hecho de que los productos de materiales sintéticos, sean de precio muy inferior, es lo que motiva a las personas a adquirirlos. Sin embargo, en las grandes tiendas los productos de cuero tienen una venta mucho más alta que los otros, ya que según los entrevistados, las personas prefieren pagar un poco más pero llevarse un producto de mejor calidad, mayor duración y resistencia.

Por otro lado, los entrevistados dijeron notar una gran tendencia de las mujeres a percibir la cartera como un símbolo de moda, elegancia e incluso estatus, por lo que se sienten mejor con un producto que saben de alta calidad, según palabras de los entrevistados: "es un asunto de auto-estima".

Este es otro de los factores a los que le atribuyeron la gran diferencia entre las ventas de los productos de cuero y los de materiales sintéticos.

Otra de las claras opiniones dadas por las consumidoras a los vendedores, es que las carteras de alta calidad son generalmente de modelos muy clásicos y de colores muy limitados, por lo que Vicenza se preocupará especialmente de este tema. Pretendemos incluir diseños exclusivos y más innovadores, por supuesto sin descuidar la línea clásica.

Con respecto a las preferencias de las personas en lo que a bolsos se refiere, una clara opinión de nuestros entrevistados fue que prácticamente en lo único que se fijan las personas al comprar un bolso, es en su diseño.

SEGUNDA PARTE

En esta parte de la investigación se trató de entrevistar en profundidad a aquellas personas que efectivamente realizan las compras para la totalidad de las multitiendas, de esta forma obtendríamos datos más concretos y certeros de las realidades de compra.

Pese a que no pudimos conseguir respuesta de la totalidad de los ejecutivos, logramos respuesta de dos de ellos, los que se individualizarán a continuación:

ALMACENES PARIS

Sra. Angélica Firmani: Jefa de compras artículos de cuero mujer.

RIPLEY

Sra. Sandra Soza : Jefa de compras carteras y bolsos.

Con respecto a lo expuesto por la Sra. Firmani, las ventas totales de Almacenes Paris, podrían fluctuar entre:

22.000 - 25.000 Carteras

30.000 - 35.000 Bolsos

Por otro lado según lo expuesto por la Sra. Soza, las ventas de Ripley podrían fluctuar entre:

34.000 - 37.000 Carteras

40.000 - 42.000 Bolsos

La información entregada por estas personas nos fue de gran ayuda ya que nos permitió corroborar nuestra estimación, no obstante existe cierto sesgo hacia abajo en ella, pero es de pequeña magnitud.

Dada la correcta dirección de nuestra estimación, podemos deducir que nuestra inferencia sobre Falabella, está en un rango aceptable, ya que para esta se usó el mismo método. Lo mismo ocurre para el caso de las multitiendas pequeñas.

V.2.-ESTIMACIÓN DE DEMANDA PARA VICENZA :

Para estimar la cantidad demandada por los productos de nuestra empresa, estimaremos un porcentaje de participación, en las ventas de las tiendas , que consideramos razonable.

Dada la poca cantidad de proveedores con que cuentan las multitiendas en el rubro marroquinería, que normalmente fluctúa entre cuatro a seis proveedores (cada uno capta el 20% aprox.), estimamos que una proporción conservadora es captar en un primer momento un 12% del total de la demanda hecha por las multitiendas.

Según lo estimado la demanda total anual hecha por las multitiendas y tiendas más pequeñas es:

Carteras	86162
Bolsos	121732

Por lo tanto, la demanda estimada para Vicenza es:

TOTAL DEMANDA PARA VICENZA	
<i>Carteras : 10.339</i>	<i>Bolsos : 14.608</i>

V.3.- ESTRATEGIA COMERCIAL

Para definir nuestra estrategia comercial, será necesaria la definición de dos variables fundamentales.

La primera de ellas se refiere al mercado meta de la empresa, es decir, al segmento de la población al cual Vicenza dirigirá su producción.

El otro punto a determinar, es la mezcla comercial de la empresa que se refiere al conjunto de herramientas que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos en el mercado meta. Existen numerosas herramientas de la mezcla comercial, pero se analizarán las popularizadas por Mc Carthy llamadas las Cuatro Pes: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

DEFINICIÓN DEL MERCADO META

Como se dijo anteriormente el mercado meta o mercado objetivo, es aquella parte de la población a la cual estarán orientados nuestros productos.

En la definición del mercado meta intervienen fundamentalmente dos variables, estas son las socioeconómicas y las geográficas. Las primeras se refieren a las características del grupo objetivo en sí mismo, como son estrato socioeconómico, edad, sexo, etc. Las variables geográficas se refieren al área o extensión en que se venderá nuestro producto.

Por el lado de las variables socioeconómicas, nuestra empresa estará orientada a satisfacer las necesidades de la población femenina, de edad superior a 15 años.

Nuestro producto se dirigirá al segmento ABC1C2 .

Es claro que el segmento ABC1 está en mejores condiciones de absorber el gasto (en términos de la proporción del ingreso que se gastaría en adquirir el bien) que una persona perteneciente al segmento C2. Claramente para esta última, el adquirir un bien de este tipo implica sacrificar una mayor proporción de su ingreso.

Sin embargo, este segmento constituye una proporción importante de las ventas de las tiendas por departamento, debido al uso de las tarjetas de crédito internas, lo que hace que en la práctica, gran cantidad de carteras de cuero sean vendidas a personas del segmento C2.

Por lo demás, es destacable que si bien, un porcentaje mayor del segmento ABC1 comprará el producto, el hecho de que el segmento C2 sea más grande que el primero hace que, en términos reales, la cantidad que este compra pueda ser significativa.

Es por esto que se consideró también a este segmento C2 como parte de nuestro mercado objetivo.

Con respecto a las variables geográficas Vicenza se propone satisfacer las necesidades de su segmento objetivo a lo largo de todo el territorio nacional.

Nuestra empresa tratará de llegar de la mejor manera posible a su mercado meta, para esto es fundamental estar en un permanente estudio de las tendencias y cambios que van ocurriendo, de esta forma adecuarnos a ellos cuando sea necesario. Para esto evidentemente es fundamental contar con la flexibilidad necesaria.

MEZCLA COMERCIAL

Como se definió antes, la mezcla comercial son las herramientas que permiten a la empresa llegar en buena forma a su mercado objetivo. Las variables que la determinan son producto, precio, plaza, y promoción.

Producto:

Es la oferta tangible de la empresa al mercado, se define como cualquier cosa que pueda ofrecerse a un mercado que puede satisfacer un deseo o necesidad.

La definición de un producto implica la definición de variables como calidad, diseño, características, marca, tamaño, etc. Pero además un producto se puede diferenciar por el servicio que ofrece, lo que también forma parte del "producto".

Los productos que Vicenza ofrecerá al mercado son:

Carteras:

Estas será de diferentes modelos y materiales, existirán modelos sports y modelos de línea clásica. Ambos se fabrican con materiales de excelente calidad estos son principalmente cuero y nobuk, etc.

Las carteras normalmente se caracterizan por ser de diseño rígido en cuanto a la dureza o rigidez que toma el material, ya sea por cartones u otros materiales internos.

Por otro lado, éste es el artículo que más requiere de la labor de mano de obra especializada, ya que las características de diseño que poseen estas carteras las hace más difíciles de fabricar. Por lo demás, la calidad de las terminaciones es muy notoria y determinante en la calidad final del producto, por lo que se requiere mano de obra experimentada.

Mochilas:

Son básicamente un artículo sport, entenderemos por mochila aquellos bolsos que tiene tirantes o huinchas para ser afianzada en los hombros.

Serán fabricadas en distintos tamaños y materiales, este último les dará a algunas un carácter más formal que a otras. Los materiales serán cuero, nobuk, chintz, cretona, etc.

Bolsos:

Los bolsos serán para nosotros aquellos productos del tamaño similar al de las carteras, pero con características distintas ya que normalmente no llevan divisiones interiores, el diseño es menos rígido, normalmente tiene mayor amplitud interior, etc. Son claramente una prenda más informal que la cartera.

Bolsos Viajeros:

Estos son de tamaño muy superior al de las carteras mochilas y bolsos, sin embargo se producen en diferentes tamaños para ajustarse a las necesidades de las personas. Los bolsos viajeros al igual que los anteriores son de diseño no rígido, no lleva divisiones interiores y se fabrican principalmente en gabardina, con terminaciones y perfiles en cuero.

Todos los productos que Vicenza producirá se caracterizarán por su excelente calidad, tanto en los materiales como en las terminaciones.

El diseño de los productos estará orientado a satisfacer los requerimientos de los consumidores, apoyados por las tendencias de la moda norteamericana y principalmente europea, que es la que marca los patrones de la moda en artículos de este tipo.

Es importante resaltar que el producto que entrega Vicenza no es sólo la parte tangible, sino que está apoyado por todos los servicios que la empresa entregará, esto en el sentido de aceptar devoluciones de productos defectuosos, flexibilidad y adecuación a las necesidades de sus clientes, etc.

Todos los productos ofrecidos por la empresa, se entregarán bajo la marca: Vicenza.

Con respecto al ciclo de vida de las carteras en el mercado nacional, se puede decir que están en una etapa de madurez.

En cuanto a la duración o tangibilidad del producto, Vicenza ofrece un tipo de producto duradero ya que tanto carteras, mochilas como bolsos son bienes tangibles y que por lo general resisten mucho uso.

Según el destino que le dará el consumidor, nuestros productos son de consumo final en el sentido de que no se requieren como insumo para ningún proceso, y es usado directamente por el consumidor.

Si nos basamos en los hábitos de compra del consumidor, nuestro producto se clasifica como producto de búsqueda o comparación, en el sentido de que el consumidor, en el proceso de selección y compra, suele comparar sobre las bases de adecuabilidad, calidad, precio y estilo.

Precio:

El precio es uno de los determinantes más trascendentales de la participación de mercado y de la rentabilidad de la empresa.

Para calcular los precios se tendrá en cuenta la calidad y diseño de los productos.

Dada la cantidad de productos que ofrecerá nuestra empresa será necesario calcular un precio promedio de estos.

Dada la estrategia de Vicenza de vender productos de alta calidad a precios competitivos, es que para la determinación del precio, nos fijaremos en los precios cobrados por la competencia, obviamente considerando nuestros costos

El precio promedio tanto para carteras como para bolsos, serán expresados en U.F.

Precio promedio carteras cuero: 1.3 U.F.

Precio promedio bolsos: 1 U.F.

Plaza:

Esta es otra herramienta de la mezcla comercial, comprende las diferentes actividades que realizará nuestra empresa para que el producto sea accesible y esté a la disposición de nuestros consumidores. Comprende variables como canales de distribución, cobertura, formas de distribución, ubicaciones, etc.

La determinación de la plaza es fundamental por cuanto influye en los precios a cobrar, decisiones de publicidad, segmentos de llegada del producto, etc. en definitiva, la forma como va a llegar el producto al consumidor final.

Entenderemos por canal de distribución, a aquel agente que realiza los trabajos de llevar nuestros productos a manos de los consumidores finales.

En nuestro caso los productos no los venderemos directamente a los consumidores finales por lo que recurriremos a intermediarios, esto es así fundamentalmente por la alta inversión o costo que requiere un local comercial, no obstante no se descarta la posibilidad de que en algún futuro la empresa pueda arrendar o adquirir un local.

Específicamente nuestra empresa hará llegar su producto al mercado, por dos canales fundamentalmente, Grandes tiendas o tiendas por departamento y pequeñas tiendas que vendan productos del rubro.

Gracias a las grandes tiendas como Fallabella, Ripley, Almacenes Paris, Michaelly, etc, nuestros bienes están disponibles con facilidad y son accesibles por nuestros mercados meta. Este es otro de los motivos que nos llevó a distribuir el producto de esta forma.

Por otro lado, el hecho de distribuir a estas tiendas que tienen sucursales a lo largo de todo el país, nos da posibilidades de entrar a esos mercados y de crear nuevos clientes en ellos.

Según la cantidad de intermediarios que la empresa va a utilizar, para hacer llegar su producto al mercado meta, tendrá una distribución del producto de tipo selectiva, esta implica el uso de más de uno pero no de todos los intermediarios dispuestos a vender nuestro producto, esta es la típica distribución de los productos de búsqueda.

Promoción:

Es la cuarta herramienta de la mezcla comercial, se refiere a las diferentes actividades que nuestra empresa realizará para comunicar la excelencia de sus productos y persuadir a sus clientes metas que lo adquieran.

La promoción comprende la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, etc.

Lo primero que hay que tener claro en la promoción, es el mercado meta al que se dirigen los productos de nuestra empresa ya que de esto dependerá el qué se dice, cómo se dice, cuándo, dónde y quién lo dice.

En nuestro caso es claro que nuestro mercado meta es la población femenina, mayor de 15 años del segmento ABC1C2, en cuanto a que son ellos los consumidores últimos de nuestros productos, pero no hay que olvidar que nuestros clientes directos son las grandes tiendas.

Posteriormente hay que tratar de determinar cuáles son los objetivos de nuestro futuro mensaje. En nuestro caso, el cliente tiene gran penetración con la categoría o tipo de producto pero no tiene conocimiento de la existencia de este producto.

Por lo tanto, como nuestro producto es nuevo en el mercado, comenzaremos en un primer momento por crear conciencia de la existencia del producto.

Determinados los objetivos del mensaje se puede determinar el tipo de mensaje, pero sin duda un factor esencial en esto es la selección de los canales de comunicación por medio de los cuales, haremos conocido nuestro producto.

Para hacer conocido nuestro producto por el consumidor final se publicarán avisos en revistas, básicamente se han considerado las revistas Caras, Cosas y Paula.

Pero para la llegada a nuestro cliente directo, es fundamental la venta personal, que puede ser una de las herramientas de venta más eficaces, en cuanto a la posibilidad de creación de preferencia y convicción.

Por otro lado, la venta personal orientada a las grandes tiendas produce una confrontación personal, que involucra una acción viva en que nuestro cliente tiene la posibilidad de observar de cerca las características del producto, y nosotros podemos observar de cerca sus necesidades.

Además la venta personal permite el surgimiento de otro tipo de relaciones, es así como si queremos mantener relaciones duraderas con nuestros clientes, es necesario conservar en la memoria los intereses de este.

Por último, la venta personal hace que el comprador tenga la obligación de dar una respuesta, lo que nos da una mayor seguridad de acción.

Por lo tanto, dadas las características de nuestros clientes directos una buena medida es el establecimiento de la venta personal.

VI.-ESTUDIO TÉCNICO

VI.1.-DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Para la explicación y análisis de la forma como se materializará la producción en nuestra empresa, se hace necesario el análisis detallado de cada una de los procesos que la integran.

Para la elaboración de las carteras mochilas y bolsos, será necesario que estos pasen a través de distintos procesos, que serán explicados a continuación.

Antes de comenzar el proceso mismo, es necesaria la adquisición de las materias primas, que dependen de los requerimientos de la empresa y de los pedidos que se vayan realizando. No obstante lo anterior, la empresa tendrá una bodega de materiales que contará con un stock relativamente standard de materias primas y materiales, de esta forma en la medida que se acaben los materiales se irán efectuando los nuevos pedidos y adquisiciones.

Elaboración De La Orden De Trabajo:

Con esta actividad comienza el proceso productivo, como los productos no son standard, muchas veces se requieren ya sea modificaciones o son producidos para el pedido específico realizado por alguno de nuestros clientes.

Por este motivo, para que los artesanos y trabajadores puedan tener más claridad del modelo que se pretende fabricar y de los materiales exactos a usar, se utilizará la modalidad de orden de trabajo.

La orden de trabajo contendrá una fotografía o dibujo del producto que se desea fabricar, la cantidad a producir, y el detalle de artículo en cuanto a dimensiones, materiales, colores, etc.

Sección De Cortado:

Se cortarán las piezas de cuero, nobuk, o tela, según lo señalado en las ordenes de trabajo. Incluirá el corte de la totalidad de materiales a usar en la orden. Estos se colocarán en canastos para pasar a la próxima sección.

Sección bodega de materiales:

Al pasar por esta, se controlará la calidad del cortado de las piezas y se agregarán los accesorios que se necesiten para continuar con el proceso, estos serán hebillas, cintas, cierres, ojettillos, remaches, etc. según lo señalado en la orden de trabajo.

Descarnado:

Esta operación se realiza en la máquina descarnadora y consiste en disminuir el espesor por el revés del cuero, con el objeto de poder doblar los bordes y realizar el proceso de costura con mayor facilidad.

Proceso de teñido de cantos:

Este proceso se realiza para aquellas carteras que lleven los bordes del cuero libres, es decir, sin una cinta de cuero que cubra el borde de la pieza.

Como al cortar una pieza de cuero, sus bordes (cantos) quedan de color natural y no del color con que el cuero ha sido teñido, es necesario que exista este proceso de teñido de cantos.

Sección Costura (líneas de trabajo):

Es aquí donde son armadas y cosidas las partes, dándonos finalmente un producto casi terminado. Estas se compondrán por 4 líneas integradas por 3 costureros.

Uno de estos costureros, el primero de la línea, será el que recibe la responsabilidad del canasto con todas las materias primas, por lo que debe constatar que venga la totalidad de insumos requeridos.

Por otro lado, el primer costurero de la línea será el de menor experiencia, y será el que cose las partes más sencillas del producto. Así la complejidad del trabajo irá aumentando a lo largo de la línea hasta llegar al último costurero el de más experiencia y jefe de la línea, que será el encargado de cerrar el producto, esta tarea requiere de mucho detalle y precisión. Con esto termina el proceso de costura.

Terminaciones:

En esta etapa se ponen las manillas, ojettillos, remaches, hebillas, etc. a todos los productos que vienen de las líneas de trabajo.

Para esto se cuenta con las máquinas que hacen posible esta labor, como son las remachadoras y ojetilladoras.

Con esto se finaliza el proceso de producción mismo, es decir el producto queda terminado.

Posterior a esto, los productos son envasados (por el jefe de bodega) en bolsas plásticas, pero antes de efectuar esta labor se realiza una inspección total para detectar defectos, aunque en cada sección los operarios inspeccionan y revisan la calidad de la manufactura para detectar las posibles fallas.

En caso de encontrar un producto con fallas, se procederá ya sea a eliminar el producto, cambiarlo o repararlo, según sea la magnitud del defecto que se presente.

Finalmente los productos terminados son guardados en bodegas hasta ser retirados y llevados a destino.

VII.-LA ORGANIZACIÓN

La idea central de la función de organización es ordenar los recursos existentes en la empresa para llevar a cabo sus planes y objetivos.

La estructura organizacional a utilizar por Vicenza es la de tipo funcional, en esta las actividades se agrupan según las funciones o deberes a realizar.

De esta forma se dividirán las actividades según correspondan al área finanzas, producción o ventas.

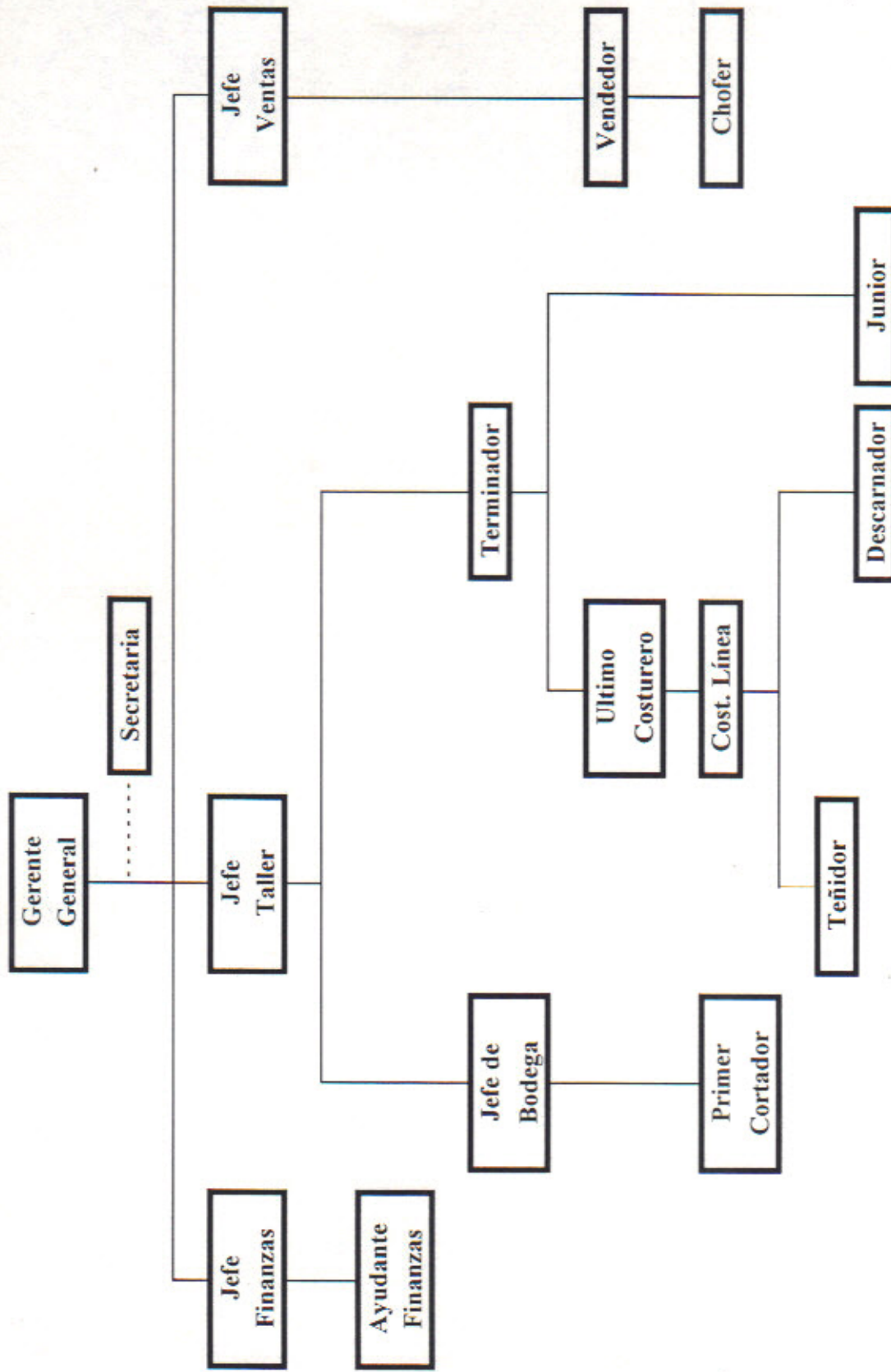
VII.1.-ORGANIGRAMA

Para lograr el buen desempeño de nuestra empresa, uno de los factores primordiales será la coordinación entre todos los componentes del sistema, es decir que todos trabajen en forma sincronizada, de tal manera de lograr un ajuste e interdependencia entre las partes con el objeto de mejorar tanto las relaciones personales como la eficiencia.

Es importante aclarar que nuestra empresa, para producir artículos de primera calidad, necesita que cada una de las funciones que componen el proceso sean realizadas en forma correcta. Por este motivo cada función será controlada por la persona que continúa el proceso (que normalmente es de mayor experiencia) así, ante un producto que contenga errores de manufactura, el responsable de hacerlo corregir es el trabajador que continúa en la línea.

Este es el motivo por el cual el organigrama especifica claramente todas las funciones y la jerarquía entre ellas.

Para mejor comprensión ver descripción del proceso productivo.



Para mayor comprensión, ver descripción del proceso productivo

VII.2.-DESCRIPCIÓN DE CARGOS:

Para tener una visión clara las actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de Vicenza, se realizará una descripción de los cargos que estos ocupan.

Gerente general:

Su principal responsabilidad es la que se le asigna por ser la persona que toma las decisiones de mayor trascendencia en la empresa. En este sentido las decisiones que toma deben ser hechos tras un análisis profundo de las distintas alternativas y del impacto de cada una sobre los intereses de la empresa como un todo.

Su función es básicamente la de administrar los diferentes recursos con que cuenta la organización, así como coordinar las diferentes áreas que la componen.

Los principales recursos a asignar son dinero, tiempo, materiales, horas de trabajo, personas, etc.

Además existen otras funciones primordiales como:

Estar permanentemente manejando o solucionando problemas, en el sentido de enfrentar las dificultades imprevistas que entorpecen el desempeño normal o esperado de la empresa.

Estar continuamente incentivando cambios tendientes a mejorar el funcionamiento y los logros de la empresa.

Transmitir a los demás miembros de la organización la información procedente del exterior así como las resoluciones internas

Representar a la empresa en las negociaciones externas, de tal forma de lograr el mayor beneficio para la organización.

Estar al tanto de todo lo que pasa al interior de la empresa, de tal manera de modificar con tiempo aquellos factores que puedan afectar los objetivos tanto de corto como de largo plazo.

Debe lograr un entendimiento con el personal, tanto en lo laboral como humano de tal forma de poder controlar los conflictos que se presenten en la organización.

En definitiva el gerente general es la persona responsable del desempeño y funcionamiento de la organización en su totalidad.

Jefe de finanzas

Se reporta directamente al gerente general

Sus actividades tendrán que ver con todo lo relacionado con los recursos financieros e la organización.

Sus tareas principales estarán dirigidas a la planificación análisis y control financiero.

Será el responsable de coordinar y manejar eficientemente los recursos financieros

Será el encargado de el pago y establecimiento de las remuneraciones de todo el personal de la empresa

Se preocupará del las adquisiciones requeridas por el área producción, según lo señalado por el jefe de taller.

Deberá realizar el control de los ingresos y egresos.

Deberá llevar el control de las existencias de los distintos productos.

Será la persona responsable de la obtención de fondos, para el caso en que la empresa los necesite.

Ayudante finanzas

Se reporta ante el jefe de finanzas.

Será una persona con básicos conocimientos financieros o contables.

Su principal tarea es la de asistir al jefe de finanzas, en las labores pertinentes al área.

Jefe de ventas

Se reporta directamente al gerente general.

Su tarea principal es la de administrar todo lo relacionado con las ventas de la empresa.

Deberá estar permanentemente realizando investigaciones de mercado de tal forma de aprovechar las oportunidades de colocación de nuestros productos.

Deberá estar atento a los precios del mercado para poder asignar a los productos precios competitivos.

Será la persona encargada de ver los diseños que más éxito tienen en el mercado y las tendencias de la moda, para de esta forma informar sobre los modelos con mejores perspectivas de éxito.

Será el encargado de administrar los sistemas de promoción de los productos.

Deberá estar permanentemente manteniendo y creando contactos con potenciales clientes.

Es importante que mantenga un flujo constante de información, para poder así llevar a cabo las mejores estrategias de venta.

Estará encargado de supervisar la entrega de los productos de manera que sean recibidos por el cliente en conformidad.

Vendedor:

Se reporta directamente con el jefe de ventas.

Su función principal es la atender a los clientes en el local, ofreciéndoles tanto los productos que ellos soliciten, como los nuevos productos que se hayan diseñado.

Deberá entregar a los clientes la información que estos requieran, para lo que deberá estar interiorizado de todas las políticas de la empresa, en cuanto a los precios de venta, plazos esperados de pago, entrega de la mercadería, etc. así como la calidad y características exactas de manufactura de cada uno de los artículos que se ofrecen.

Chofer:

Se reportará con el jefe de ventas.

Estará a cargo de trasladar las mercaderías que le sean señaladas, tanto desde como hacia la empresa.

Jefe de taller:

Se reportará directamente con el gerente general.

Está relacionado principalmente con el establecimiento de los sistemas necesarios para crear los productos y optimizar la eficiencia del área.

Su función será la de planificar y controlar los sistemas y procesos que conforman el proceso productivo total.

Se preocupará del control de calidad de los productos terminados, control de las actividades productivas y del inventario en bodega.

Se preocupara de dar aviso al jefe de finanzas de la cantidad y tipo de materiales que se necesitan, para que éste realice la compra.

Estará permanentemente preocupándose de la mantención de las diferentes máquinas que posee la empresa, así como de su correcto uso.

Se preocupará de que se de un correcto uso a las instalaciones de la empresa.

Deberá coordinar y controlar a todos los operarios del área producción.

En consecuencia el jefe de taller es el responsable de la eficiencia de la planta y de la calidad de manufactura de los productos terminados.

Terminadores:

Se reportan ante el jefe de taller.

Son los encargados de dar las ultimas terminaciones a cada uno de los productos y para que estas sean de primera calidad se requiere de una persona con experiencia en este tipo de labor.

Se preocupará de controlar la calidad de los productos que le entrega la persona del proceso anterior que en este caso es el último costurero, de esta forma tiene la facultad (obligación) de exigir a este que se corrijan los errores que se presenten.

Último costurero:

Es la persona que termina con el proceso de costura y quien controla que todas las faces de esta se hayan desarrollado en forma correcta, por lo que también tiene la obligación y facultad de exigir a los costureros corrección de sus errores de manufactura.

Teñidor:

Es la persona que se encarga de operar la máquina que realiza esta función, por ser un proceso sencillo, no requiere de una persona con preparación ni conocimientos del tema. Es uno de las actividades que requiere menor tiempo para ser realizada. La labor del teñidor será controlada por el primer costurero que es quien recibe esta pieza.

Jefe Bodega:

Su función será la de llevar el control de las mercaderías y materias primas que se encuentran en bodega.

Será el encargado de controlar la calidad del corte de las piezas hecha por los cortadores y agregar las materias primas que se requieren para seguir con el proceso(ver proceso productivo).

Además se preocupará de guardar todos los productos terminados en sus correspondientes bolsas plásticas, para que queden listos para ser entregados.

Será la persona responsable de la correcta mantención de todos los artículos y materiales que ingresen a bodega.

Cortadores:

Son los encargados de cortar las piezas de cuero o género según la orden de trabajo. Su labor será controlada por el jefe de bodega.

Junior:

Estará a la disposición del jefe de taller para que realice las labores que este estime convenientes.

VII.3.-POLÍTICAS DE PERSONAL

Políticas de reclutamiento

Se refieren a las formas que la organización utiliza para captar y reunir a las personas candidatas a ocupar los futuros cargos en la empresa.

Nuestra empresa reclutará a su personal desde fuentes externas, ya que muchos de los cargos como por ejemplo los de terminaciones y última costura requieren de experiencia anterior la que sólo se puede conseguir externamente.

Uno de los métodos utilizados para el reclutamiento del personal serán los avisos en diarios.

Otro método que nuestra empresa utilizará para reclutar a su personal es el de recomendaciones por parte de los operarios de la empresa, ya que de esta forma se obtiene cierta garantía y conocimiento previo de los futuros operarios. Normalmente los operarios no se arriesgan a recomendar a una persona que no conocen lo suficiente, como para perjudicar su imagen en la empresa.

Para Vicenza el proceso de reclutamiento es básico ya que a partir de este se seleccionará las personas que ocuparán los futuros puestos.

Como la política de nuestra empresa es evitar una alta rotación de personal que pueda afectar el clima o crear ineficiencias, es fundamental contar con un buen sistema de reclutamiento.

Políticas de Selección:

Se refieren a la elección de la personas más idónea para desempeñar una labor determinada. Se efectúa a partir de los candidatos captados en la etapa de reclutamiento.

El proceso de selección será realizado por cada jefe del área en que se encuentra la vacante, ya que este es el que sabe exactamente las características de la persona que requiere.

Para la selección, se comenzará por revisar el curriculum de las personas candidatas, según el cual se realizará la preselección.

Posteriormente el jefe de área se entrevistará con los candidatos, para así interiorizarse de los conocimientos y experiencia en el tema.

Finalmente el jefe de área selecciona a la persona que reúne el mayor número de condiciones para adaptarse y desempeñar mejor su labor.

Contratación

La contratación se refiere a la escrituración del contrato de trabajo, que contendrá estipulaciones como: monto de la remuneración, duración de la jornada, gratificaciones, etc. En este contrato debe haber una clara identificación de las partes (empleador y trabajador) así como la fecha en que se inicia el trabajo, esto último para efectos de indemnizaciones.

Como la ley estipula la empresa se preocupará de escriturar este contrato durante los primeros 15 días, específicamente la política será hacerlo durante los primeros 5 días.

La persona encargada de la escrituración del contrato será el jefe de finanzas.

Política de Remuneraciones

Vicenza tendrá como política aumentar las remuneraciones en un 3% real anual.

VII.4.-REMUNERACIONES

El siguiente cuadro muestra las remuneraciones brutas de todo el personal de la empresa.

Remuneraciones	Cant.	Rem. Unitaria	Total U.F.
Gerente General	1	78	78
Jefe Finanzas	1	45	45
Jefe Taller	1	45	45
Jefe ventas	1	39	39
Ayudante Fin.	1	16	16
Terminador	4	15	60
Jefe Bodega	1	15	15
Secretaria adm.	1	13.9	13.9
Ultimo Costurero	4	13.5	54
Vendedor	1	13.5	13.5
Costureros Línea	11	11	121
Cortador	3	10	30
Chofer	1	10	10
Descarnador	2	8.5	17
Teñidor de canto	2	8.5	17
Junior	1	7.5	7.5

VIII.- EVALUACIÓN FINANCIERA

VIII.4.-INVERSIÓN INICIAL

Los montos serán expresados en U.F.

La inversión inicial estará básicamente compuesta por :

Activo Fijo	15.403
Gastos de Puesta en Marcha	2.002
Capital de Trabajo	6.168

TOTAL INVERSION INICIAL : 23.573 U.F.

ACTIVO FIJO

Terreno	4.068
Edificación	8.958
Maquinaria	1.460
Herramientas	50
Equipamiento	463
Vehículo	404
TOTAL	15.403

Terreno

Se comprará un terreno ubicado en el parque industrial Portezuelo de Quilicura, que cuenta con una superficie de 3.036 mts. cuadrados. El valor del metro es de 1,34 U.F.; por lo que el sitio total tiene un valor de 4.068 U.F.

En la actualidad el lote portezuelo cuenta con más de 50 empresas instaladas (Becker, Shell, Ford, Ideal, Artel y otras) . Esto nos hace suponer que los terrenos poseen una gran plusvalía .

Por lo demás el loteo cuenta con urbanización completa, es decir, agua potable, alcantarillado y energía trifásica. Todos los sitios de este loteo cuentan con fáciles accesos y la ubicación de estos, hace que no existan problemas de locomoción para los trabajadores de la empresa.

Otro motivo por el cual se escogió este sitio, es que su tamaño da la posibilidad de expandir, en un futuro, las instalaciones de la fábrica, si las condiciones así lo requieren.

La venta y promoción de los sitios es realizada directamente por sus dueños (Inversiones Quilicura S.A.) por lo que no será necesario incurrir en gastos de comisión.

Edificación (Anexo 1)

Se construirá un edificio industrial que consta de las siguientes especificaciones:

Descripción	Precio total
Galpón estructura metálica, Especificaciones para Talleres, Bodega y Comedores del personal	5.934
Edificio en Albañilería Armada Especif. para oficinas, Casino Oficina y Baños	2.844
Urbanización sitio, incluye Empalme eléctrico, Alcantarillado y Agua potable.	80
Confección planos de detalle, Aprobación del proyecto y Permisos Municipales de Construcción	100
TOTAL	8.958

Las especificaciones exactas se encuentran en el Anexo 1.

Maquinaria (Anexo 2)

Las máquinas necesarias para el normal funcionamiento de la empresa , son las siguientes.

Tipo Máquina	Cant	Valor unitario	Valor Total U.F.
Troqueladora	2	175.5	351
Teñidora Cantos	2	67.7	135.4
Descarnadora	2	44.3	88.6
Coser Recta	8	37.2	297.8
Coser Codo	4	42	168
Remachadora	2	58.1	116.2
Ojetilladora	2	87.1	174.2
Overlock	3	34.8	104.4
Cortadora Tela	1	24.3	24.3
TOTAL	26		1460

Equipamiento (Anexo 3)

Las instalaciones constarán básicamente con

Item	Costo
Mobiliario	197
3 Computadores	89
3 Impresoras	37
1 Máq. Escribir	13
Fax	17
3 L. Telefónicas	30
Otros	80
Total	463

Vehículo (Anexo 4)

Grace Van Hyundai	404
-------------------	------------

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Dentro de los gastos de iniciación del negocio se han considerado los siguientes gastos.

i) Gastos de remuneraciones brutas para la iniciación del negocio.

Por este concepto se considerará el equivalente a un mes de remuneraciones, debido al iniciarse la empresa se incurre en gastos de reclutamiento, selección, etc. Este monto asciende a **209,5 U.F.**

ii) Gastos en publicidad: (Anexo 5)

Se comenzará publicando avisos en las revistas Cosas, Caras y Paula

Revista	Descripción	Valor
Cosas	Página interior 4 colores	250
Caras	Página interior 4 colores	283
Paula	Página interior pl. interior	250
TOTAL		783

iii) Imprevistos:

Para cubrir los posibles imprevistos que se presenten en la creación de la empresa, se considerará un monto equivalente al 3% de la inversión en obras físicas. El valor de esta es de 13026 por lo que la previsión por imprevistos asciende a **390.78**.

iv) Mermas en la producción:

Al comenzar la empresa incurre en gastos de producción , ocasionados por la falta de experiencia y optimización de los procesos. En nuestro caso, se considerará que estos corresponden a un 3% de la totalidad de los materiales utilizados en la producción.

El valor de los materiales utilizados en la producción es de 14631 U.F. por lo que la merma corresponde a **439 U.F.**

v) Gastos legales

Al iniciar una empresa se requiere una serie de gastos destinados a cumplir con los trámites legales obligatorios, los que incluyen honorario abogado, gastos notariales, inscripción conservador, etc. Se estima que el valor de estos son de **180 U.F.**

Total Gastos de Puesta En Marcha	2002 U.F.
---	------------------

CAPITAL DE TRABAJO

Para calcular el Capital de trabajo se consideró:

-Se mantendrá en caja un 15% de los ingresos por venta.

-Para calcular las cuentas por cobrar se considerarán dos meses del ingreso promedio mensual, que es el plazo promedio al que la empresa recibe sus pagos por sus ventas.

-Se considerará que se mantiene en inventario dos meses de materia prima.

-Para calcular las cuentas por pagar se considerara un mes de costo de materia prima, que es el plazo promedio al que la empresa paga sus cuentas.

De esta forma, el capital de trabajo inicial es:

Ingreso promedio mensual : $27621.8 / 12 = 2301.81$

Materia prima promedio mensual : $14631.35 / 12 = 1219.3$

ACTIVO CIRCULANTE

Caja y Banco: $2301.81 * 0.15 = 345.2725$

Cuentas por cobrar : $2301.81 * 2 = 4603.633$

Inventario : $1219.3 * 2 = 2438.558$

PASIVO CIRCULANTE

Cuentas por pagar : $1219.3 * 1 = 1219.3$

A.C. - P.C. = 6168.1 U.F.

Las variaciones requeridas de capital de trabajo, para el escenario normal, se muestran en el siguiente cuadro.

Otros escenarios ver Anexo 6.

CAPITAL DE TRABAJO ESCENARIO NORMAL

Año	Final 1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Caja	345,2725	376,3475	410,2025	447,1013	478,4113	511,8763	547,6975	586,0413	586,0413	586,0413
CxC	4603,633	5017,967	5469,367	5961,35	6378,817	6825,017	7302,633	7813,883	7813,883	7813,883
Inv.	2438,558	2658,05	2897,167	3157,775	3378,925	3615,275	3868,283	4139,125	4139,125	4139,125
Act. Circ.	7387,464	8052,364	8776,736	9566,226	10236,15	10952,17	11718,61	12539,05	12539,05	12539,05
CxP	1219,279	1329,025	1448,583	1578,888	1689,463	1807,638	1934,142	2069,563	2069,563	2069,563
Pas. Circ.	1219,279	1329,025	1448,583	1578,888	1689,463	1807,638	1934,142	2069,563	2069,563	2069,563
Cap. Trab.	6168,185	6723,339	7328,153	7987,339	8546,69	9144,53	9784,473	10469,49	10469,49	10469,49
Variación		555,1542	604,8133	659,1863	559,3517	597,84	639,9421	685,0146	0	0

VIII.2.- FINANCIAMIENTO

La empresa se formará gracias a los aportes de capital de las siguientes personas:

Eugenio Gallardo Cariola	45 %
Teresa Neyra Jaime	40 %
Paola Gallardo Neyra	15 %

Escritura pública Anexo 7.

VIII.3.- INGRESOS POR VENTAS

Para calcular los ingresos por ventas tomaremos la totalidad de carteras y bolsos vendidas, multiplicadas por sus respectivos precios.

Los precios promedio s de los productos ofrecidos por Vicenza serán:

Producto	Precio
Carteras	1,4 U.F.
Bolsos	0,9 U.F.

Estos se calcularon considerando los costos, que serán analizados en la sección correspondiente, además, se consideró que nuestros precios fueran acordes con los cobrados por la competencia.

Para calcular los escenarios posibles a enfrentar, se estimó que en un escenario normal las ventas aumentarían en un 9% durante los tres primeros años, posteriormente esta tasa sería de un 7 % durante los cuatro años, para posteriormente mantenerse constante. Esto se debe a que este es una sector maduro, por lo que no se enfrenta tasas muy considerables de aumento en las ventas.

En cuanto a los escenarios optimista y pesimista se supuso que para el primer caso las tasas aumentarían en un 50% y para el segundo las tasa disminuirían en un 50%.

Los ingresos por ventas para cada escenario se muestran en las siguientes tablas:

INGRESOS POR VTA. ESCENARIO NORMAL

Año	Carteras	Precio	Ingresos Carteras	Bolsos	Precio	Ingresos Bolsos.	Ingreso Total
1	10339	1.4	14474.6	14608	0.9	13147.2	27621.8
2	11270	1.4	15778	15922	0.9	14329.8	30107.8
3	12284	1.4	17197.6	17354	0.9	15618.6	32816.2
4	13389	1.4	18744.6	18915	0.9	17023.5	35768.1
5	14327	1.4	20057.8	20239	0.9	18215.1	38272.9
6	15329	1.4	21460.6	21655	0.9	19489.5	40950.1
7	16402	1.4	22962.8	23170	0.9	20853	43815.8
8	17551	1.4	24571.4	24791	0.9	22311.9	46883.3
9	17551	1.4	24571.4	24791	0.9	22311.9	46883.3
10	17551	1.4	24571.4	24791	0.9	22311.9	46883.3

Otros escenarios Anexo 8.

VIII.4.-COSTOS DE PRODUCCIÓN

Costo materiales.

Como se explicó anteriormente entenderemos por carteras, aquellas que se fabrican íntegramente de cuero y por bolsos aquellos que son en su mayoría de tela, pero con terminaciones en cuero.

Bolsos:

Costo tela:

Se estima que los bolsos pequeños requieren aproximadamente de 35 cm. de tela (por un ancho de 1.4 mts) , una mochila requiere de 60 cm. y los bolsos más grandes tipo viajero, en sus distintos tamaños, requieren en promedio de 90cm. de tela.

Por otro lado, los bolsos pequeños representan un 20% de las ventas totales de bolsos, las mochilas un 10% y los bolsos más grandes un 70%.

De esta forma se obtiene un promedio ponderado del uso promedio de tela en un bolso que es de 75cm (obviamente por el mismo ancho de 1.4 mts)

Las telas más usadas serán chintz, gabardina y cretona, las que serán adquiridas tanto al kilo, como por metro.

Se estima que el 75% será adquirido por metro y el 25% restante, al kilo. La razón de lo anterior, es que la tela por kilo tiene un precio mucho menor que la tela por metro, pero no siempre se encuentran los diseños buscados.

El costo promedio de un kilo de tela es de \$ 3480 (pesos) ,el que por lo general posee apróx. 3 metros de tela, lo que da un valor promedio de \$1163 el metro de tela comprada al kilo.

El costo de un metro de tela comprada al metro es en promedio de \$2195.

Por lo tanto el valor ponderado de un metro de tela es de \$1937 pesos.

De esta forma se obtiene que el costo en tela promedio por bolso es de $0.75 \text{ mts.} \times \$1937 = \$ 1453$.

Costo Cuero:

Se estima que para las terminaciones y aplicaciones de cuero se requiere en promedio de tres pies cuadrados de cuero.

El precio promedio del pie cuadrado de cuero es \$900 pesos (la forma de calcularlo se verá en el próximo ítem), por lo que el costo en cuero de un bolso es de \$ 2700 en promedio.

Forro:

La tela para forro se adquirirá por kilo y su valor promedio por bolso es de \$300.

Varios:

El costo promedio de otros insumos están detallados en la tabla .

Uso Materiales Bolso	Costo
Tela	\$ 1453
Cuero	\$ 2700
Forro	\$ 300
Cierre	\$ 150
Remaches,ojetillos, argollas	\$ 300
Hilo. pegamento, bolsa	\$100
TOTAL (pesos)	\$5003
U.F.	0.4

Carteras:

El uso promedio de cuero por cartera es de 10 pies cuadrados.El cuero será adquirido principalmente en Curtidos Bas S.A. y los principales son:

Nombre	Características	Precio
Napa Lisa	Cuero plena flor, blando.	\$884
London Fog	Pull Up con leve efecto.	\$903
Basanil Lux	Plena flor, semi anilina con brillo.	\$879
Nobuk	Cuero con efecto gamuzado.	\$998
Timber	Cuero semi anilina mate grasoso.	\$846
Búfalo	Pull Up grabado con brillo	\$903
Gun Metal	Cuero alta cobertura, muy liso, gran firmeza.	\$903
Salvaje	Cuero manchado, terminación anilina	\$870
	Precio promedio	\$900 (pesos)

Los precios se cobran por cada pie cuadrado de cuero.

De esta forma se obtiene que el costo en cuero promedio por cartera, es de 10 pies x \$900 = **9000 (pesos)**

Forro:

El forro al igual que para los bolsos se adquirirá al kilo, su costo promedio por cartera es de **\$200**.

Varios:

Los otros materiales usados se verán en la tabla.

Uso Materiales Carteras	Costo
Cuero	\$9000
Forro	\$200
Hebillas, Argollas, Broches, Remaches	\$980
Hilo, Tinta, Neopren, Betún, Reparadores, Bolsa	\$300
TOTAL (pesos)	\$10480
U.F.	0.85

Costo Mano de Obra Directa

El costo de la Mano de Obra Directa se resume en el siguiente cuadro:

Cantidad	Función	Remuneración Unitaria	Costo por función
1	Jefe de Taller	45	45
4	Terminador	15	60
1	Jefe de Bodega	15	15
4	Último costurero	13.5	54
11	Costurero Línea	11	121
3	Cortador	10	30
2	Descarnador	8.5	17
2	Teñidor Canto	8.5	17
1	Junior	7.5	7.5
Rem. Directa Mensual			366,5
Total Rem. Directa Anual			4.398

Costo Energía

Se estima que el costo en energía eléctrica por unidad es de **0,003 U.F.**

Los costos totales de producción para los distintos escenarios se verán en las siguientes tablas

TABLAS DE COSTO MATERIALES ENERGÍA Y MANO DE OBRA

COSTOS MATERIALES ESCENARIO NORMAL

Año	Carteras	Costo Unit.	Total CtoCart.	Bolsos	Costo Unit.	Total CtoBols.	Total Costo Materiales
1	10339	0.85	8788.15	14608	0.4	5843.2	14631.35
2	11270	0.85	9579.5	15922	0.4	6368.8	15948.3
3	12284	0.85	10441.4	17354	0.4	6941.6	17383
4	13389	0.85	11380.65	18915	0.4	7566	18946.65
5	14327	0.85	12177.95	20239	0.4	8095.6	20273.55
6	15329	0.85	13029.65	21655	0.4	8662	21691.65
7	16402	0.85	13941.7	23170	0.4	9268	23209.7
8	17551	0.85	14918.35	24791	0.4	9916.4	24834.75
9	17551	0.85	14918.35	24791	0.4	9916.4	24834.75
10	17551	0.85	14918.35	24791	0.4	9916.4	24834.75

COSTO ENERGÍA NORMAL

Año	Cantidad Car + Bols	Energ. Unit	Total
1	24947	0.003	74.841
2	27192	0.003	81.576
3	29638	0.003	88.914
4	32304	0.003	96.912
5	34566	0.003	103.698
6	36984	0.003	110.952
7	39572	0.003	118.716
8	42342	0.003	127.026
9	42342	0.003	127.026
10	42342	0.003	127.026

COSTO M.O. DIRECTA

Año	Costo Anual
1	4398
2	4529.94
3	4665.838
4	4805.813
5	4949.988
6	5098.487
7	5251.442
8	5408.985
9	5571.255
10	5738.392

De esto se obtiene que los costos totales de producción para el escenario normal son los siguientes

COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN ESCENARIO NORMAL

Año	Costo Materiales	Costo Energía	M.Obra Dircta	Total Costo Producción
1	14631.35	74.841	4398	19104.19
2	15948.3	81.576	4529.94	20559.82
3	17383	88.914	4665.838	22137.75
4	18946.65	96.912	4805.813	23849.38
5	20273.55	103.698	4949.988	25327.24
6	21691.65	110.952	5098.487	26901.09
7	23209.7	118.716	5251.442	28579.86
8	24834.75	127.026	5408.985	30370.76
9	24834.75	127.026	5571.255	30533.03
10	24834.75	127.026	5738.392	30700.17

Otros escenarios Anexo 9.

VIII.5.-COSTOS OPERACIONALES

MANO DE OBRA INDIRECTA

La mano de Obra Indirecta se resume en el siguiente cuadro

Cantidad	Cargo	Remuneración
1	Administrador General	78
1	Jefe de Finanzas	45
1	Jefe de Ventas	39
1	Ayudante Finanzas	16
1	Secretaria Adm.	13.9
1	Vendedor	13.5
1	Chofer	10
Rem. Indirecta Mensual		215.4
Total Rem Indirecta Anual		2584.8

PUBLICIDAD

Se destinará a publicidad un monto equivalente a un 3% de las ventas.

GASTOS GENERALES

Están compuestos básicamente por lo siguiente:

Item	Gasto Anual
Patentes	236
Contribuciones	202
Utiles	85
Colaciones (Anexo10)	85
Energía (Fija, indep. de prod.)	26
Agua /Gas	19
Telefono / Fax	46
Mantenición Equip. Oficina	24
Mantenición Instalaciones	31
Bencina	36
Total Gastos Generales	790

GASTOS DE SEGURIDAD

Incluyen los gastos de seguridad, tanto de los trabajadores como de las instalaciones de la empresa

	Cantidad	Costo Unit.	Costo total
<u>Seguridad Trabajadores</u>			
Guantes	50	0.12	6
Fonos	36	0.2	7.2
<u>Seguridad Empresa</u>			
Extintores			5
Otros			5
Total Gasto Seguridad			23.2

GASTO SEGUROS

Los gastos por concepto de seguros son los siguientes:

Item a Asegurar	Tipo Seguro	Monto Aseg	Tasa	Monto prima
Edificación	Incendio	8.958	0,0048	43
Maquinaria	Incendio	1.460	0,0016	2,4
Vehículo	Todo riesgo	404	0,07	28
Total Gasto Seguros				73,4

GASTOS DE MANTENCIÓN

Son aquellos destinados a la mantención de la maquinaria y del vehículo.

Se estima que el gasto anual en mantención de la maquinaria corresponde a un 2.8% del costo y el gto. en mantención del vehículo corresponde a un 1% del costo.

Por lo tanto los gastos en mantención son:

Maquinaria	41
Vehículo	4
Total Gasto Mantención	45

GASTOS DE VENTAS

Son los destinados a renovar aquellos activos que requieran ser cambiados.

Los activos que se renovarán son:

Computadores: Se renovarán cada 3 años, lo que tiene un valor de 90 U.F.

Impresoras: Se renovarán al quinto año, por un valor de 40 U.F.

Las maquinas tiene una duración muy superior a diez años por lo que no se considerará la renovación de ellas.

GASTO DEPRECIACIÓN

El método utilizado para la depreciación será el método acelerado. Las vidas útiles se obtuvieron a partir de información del Sii.

Edificación:

Monto a depreciar : 8958 U.F.

Vida Útil : 8 Años.

Maquinaria

Monto a depreciar :1460

Vida Útil: 6 Años

Año	Depreciación Anual
1	1991
2	1741
3	1493
4	1244
5	995
6	747
7	498
8	249

Año	Depr. Anual
1	417
2	348
3	278
4	208
5	139
6	70

Herramientas

Monto a depreciar : 50 U.F.

Vida Útil : 3 Años.

Año	Depr. Anual
1	25
2	17
3	8

Vehículo

Monto a depreciar: 404

Vida Útil: 3 Años.

Año	Depr. Anual
1	202
2	135
3	67

Equipamiento

Monto a Depreciar : 433 (Se descontaron las líneas telefónicas, debido a que no están afectas a depreciación).

Vida Útil : 3 años

Año	Depr. Anual
1	217
2	144
3	72

De esta manera, los montos totales a depreciar son los siguientes:

DEPRECIACIÓN TOTAL ANUAL

Año	Edificación	Maquinaria	Herram	Instal.	Vehículo	Tot. ANUAL
1	1991	417	25	217	202	2852
2	1741	348	17	144	135	2385
3	1493	278	8	72	67	1918
4	1244	208				1452
5	995	139				1134
6	747	70				817
7	498					498
8	249					249

VIII.6.-IMPUESTO A LA RENTA

Impuesto proporcional, de primera categoría, corresponde a un 15% sobre las utilidades devengadas por la empresa.

Al venderse la empresa también se paga un impuesto por las utilidades de la venta, este se analizará en el ítem Valor Residual.

VIII.7.-TASA DE DESCUENTO

Para el cálculo de la tasa de descuento, se utilizará el método de valoración de activos de capital (CAPM).

$$E (R_i) = R_f + (E (R_M) - R_f) * B_i$$

$E (R_i)$ = Retorno exigido para un activo.

R_f = Tasa libre de riesgo

$E (R_m)$ = Retorno esperado de mercado.

B_i = Riesgo no diversificable o sistemático.

Para la estimación de $E (R_i)$ se consideraron los siguientes valores:

R_f :

Como tasa libre de riesgo se tomó un PRBC a 90 días, a la fecha 31 de Octubre. Este ofrece un retorno de **6.77 %**.

$E(R_m) - R_f$:

Se estima que el premio por riesgo en Chile está entre un **6 %** a un **6.5 %**. Se considerarán los distintos escenarios para ambos valores.

B_i :

El Beta de la Industria tiene un valor aproximado de 1.4 por lo que para efectos de sensibilizar los flujos, se tomarán los valores **1.3, 1.4 y 1.5**.

De esta forma, combinando las dos tasas R_f con los tres niveles de riesgo B_i , se obtienen seis valores para $E(R_i)$.

$$E(R_i)1 = 6.77 + (6.0 * 1.3) = 14.57$$

$$E(R_i)2 = 6.77 + (6.0 * 1.4) = 15.17$$

$$E(R_i)3 = 6.77 + (6.0 * 1.5) = 15.77$$

$$E(R_i)4 = 6.77 + (6.5 * 1.3) = 15.22$$

$$E(R_i)5 = 6.77 + (6.5 * 1.4) = 15.87$$

$$E(R_i)6 = 6.77 + (6.5 * 1.5) = 16.52$$

$$E(R_i) \text{ Promedio} = 15.52$$

VIII.8.-VALOR RESIDUAL DE LA EMPRESA

Para calcular el valor residual de Vicenza, se supondrá que la empresa durará a lo menos diez años (contados a partir de su venta) debido a que se estima que la maquinaria deberá ser reemplazada en su totalidad a los veinte años de uso.

De esta forma se proyectará el último flujo, durante diez años, descontados a la tasa de descuento promedio, que como se explicó anteriormente, es de 0,1552.

Para calcular el impuesto sobre las utilidades de la venta de la empresa, se determinó la diferencia entre el valor libro y el valor de venta de ésta (que es la utilidad) y sobre este monto se aplicó la tasa impositiva.

Para el cálculo del valor libro se tomaron los activos fijos y el activo circulante neto (capital de trabajo).

En términos de valor libro, el único activo fijo que al décimo año no se encuentra totalmente depreciado es el terreno, cuyo valor es de U.F. 4.068.

El valor del activo circulante neto, se calculó tomando el capital de trabajo inicial y sumándole las variaciones para cada uno de los años, con lo que se obtuvo el valor de este al décimo año.

Tras calcular la diferencia entre valor residual y valor libro, es decir la utilidad por venta, se aplica el 15% y se obtiene el monto del impuesto a pagar por este concepto.

IX.- FLUJOS DE CAJA

FLUJOS DE CAJA NORMAL

Año	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingr x Ventas		27621,8	30107,8	32816,2	35768,1	38272,9	40950,1	43815,8	46883,3	46883,3	46883,3
Costo de Venta	(19104,19)	(20559,82)	(20559,82)	(22137,75)	(23849,38)	(25327,24)	(26901,09)	(28579,858)	(30370,76)	(30533,03)	(30700,17)
Margen Bruto	8517,609	9547,984	9547,984	10678,45	11918,72	12945,66	14049,01	15235,942	16512,54	16350,27	16183,13
Rem Indir	(2584,8)	(2662,344)	(2662,344)	(2742,214)	(2824,481)	(2909,215)	(2996,492)	(3086,386)	(3178,978)	(3274,347)	(3372,578)
Gto. Publ	(828,654)	(903,234)	(903,234)	(984,486)	(1073,043)	(1148,187)	(1228,503)	(1314,474)	(1406,499)	(1406,499)	(1406,499)
Gtos. Generales	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)
Gtos.Seguridad	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)
Gto.seguros	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)
GtoMantenición	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)
Gto. Venta				(90)		(40)	(90)			(90)	
Depreciación		(2852)	(2385)	(1918)	(1452)	(1134)	(817)	(498)	(249)		
F. Operacional	1320,555	2665,806	2665,806	4012,147	5637,601	6782,662	7985,416	9405,481624	10746,46	10647,82	10472,45
Amort.GtoP.M.	(400,4)	(400,4)	(400,4)	(400,4)	(400,4)	(400,4)					
UT.ANT.IMP	920,155	2265,406	2265,406	3611,747	5237,201	6382,262	7985,416	9405,481624	10746,46	10647,82	10472,45
Imppto.Renta	(138,0233)	(339,8109)	(339,8109)	(541,7621)	(785,5801)	(957,3393)	(1197,812)	(1410,822244)	(1611,969)	(1597,173)	(1570,868)
UT.NETA	782,1318	1925,595	1925,595	3069,985	4451,621	5424,923	6787,604	7994,65938	9134,493	9050,649	8901,587
Depreciación		2852	2385	1918	1452	1134	817	498	249	0	0
Amort.Gto.PM		400,4	400,4	400,4	400,4	400,4	0	0	0	0	0
(VAR:C.Trab)			(555,1542)	(604,8133)	(659,1863)	(559,3517)	(597,84)	(639,9420)	(685,0146)	0	0
Val..Residual											47234,38
Imppto Ut venta Empresa											(4904,53)
Inv.Inicial (23570)											
FLUJO NETO	4034,532	4155,841	4155,841	4783,572	5644,835	6399,971	7006,764	7852,717297	8698,478	9050,649	40868,63

VAN(14.57%) = 15023,97
 VAN(15.17%) = 13791,70
 VAN(15.22%) = 13691,55
 TIR = 24,72%

VAN(15.77%) = 12614,76
 VAN(15.87%) = 12423,77
 VAN(16.52%) = 11216,90

FLUJOS DE CAJA OPTIMISTA

Año	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingr Ventas		27621,8	31349,6	35581,4	40383,2	44622,8	49307,2	54483,2	60203,1	60203,1	60203,1
Cost. Venta		(19104,19)	(21220,7)	(23609,7)	(26306,1)	(28707,5)	(31350,0)	(34258,66)	(37461,5)	(37623,8)	(35988,3)
M.Bruto		8517,609	10128,82	11971,65	14077,02	15915,21	17957,16	20224,534	22741,54	22579,27	24214,78
Rem Indirectas		(2584,8)	(2662,34)	(2742,21)	(2824,48)	(2909,21)	(2996,49)	(3086,38)	(3178,9)	(3274,3)	(3372,5)
Gto. Publicidad		(828,654)	(903,234)	(984,486)	(1073,0)	(1148,1)	(1228,5)	(1314,474)	(1406,4)	(1406,4)	(1406,4)
Gto. Grales		(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)
Gt.Seguridad		(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)
Gto.sguroros		(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)
Gto.Mantención		(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)
Gtos de Venta		0	0	(90)	0	(40)	(90)	0	0	(90)	0
Depreciación		(2852)	(2385)	(1918)	(1452)	(1134)	(817)	(498)	(249)	0	0
FLUJO OP		1320,555	3246,64	5305,353	7795,894	9752,204	11893,57	14394,073	16975,47	16876,83	18504,1
AmGto PM		(400,4)	(400,4)	(400,4)	(400,4)	(400,4)					
UT..Antes Impto		920,155	2846,24	4904,953	7395,494	9351,804	11893,57	14394,07362	16975,47	16876,83	18504,1
Impto.Renta.		(138,0233)	(426,936)	(735,743)	(1109,32)	(1402,7)	(1784,0)	(2159,111044)	(2546,32)	(2531,5)	(2775,6)
UTIL..NETA		782,1318	2419,304	4169,21	6286,17	7949,033	10109,53	12234,96	14429,15	14345,3	15728,48
Depreciación		2852	2385	1918	1452	1134	817	498	249	0	0
AmortGto.P.M.		400,4	400,4	400,4	400,4	400,4	0	0	0	0	0
Var Cap Trab			(832,443)	(944,99)	(1072,2)	(946,74)	(1046,0)	(1155,83)	(1277,3)	0	0
Val.Ressidual											62387
Impto. Util. Vta. Empresa											6731
Inv. Inicial	(23570)										
FLUJO NETO		4034,532	4372,261	5542,613	7066,293	8536,693	9880,474	11577,12508	13400,84	14345,3	71384,48

VAN(14.57%) = 31280,59 VAN(15.77%) = 27544,81
 VAN(15.17%) = 29368,15 VAN(15.87%) = 27249,25
 VAN(15.22%) = 29212,87 VAN(16.52%) = 25383,62
 TIR = 31,45%

FLUJOS DE CAJA PESIMISTA

Año	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingr Ventas		27621,8	28864,1	30161,9	31518,4	32619,9	33760,4	34940,8	36162	36162	36162
Cost. Venta		(19104,1)	(19897,5)	(20724,4)	(21586,7)	(22317,2)	(23073,0)	(23854,463)	(24662,1)	(24824,4)	(24991,5)
M.Bruto	8517,609	8966,553	8966,553	9437,439	9931,689	10302,63	10687,39	11086,337	11499,83	11337,57	11170,43
Rem Indirectas		(2584,8)	(2662,3)	(2742,2)	(2824,48)	(2909,2)	(2996,49)	(3086,386)	(3178,9)	(3274,3)	(3372,5)
Gto. Publicidad		(828,654)	(903,234)	(984,486)	(1073,0)	(1148,18)	(1228,5)	(1314,474)	(1406,4)	(1406,4)	(1406,4)
Gto. Grales		(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)	(790)
Gto.Seguridad		(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)	(23,2)
Gto.sguro		(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)	(73,4)
GtoMantenición		(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)
Gts Venta		0	0	(90)	0	(40)	(90)	0	0	(90)	0
Depreciación		(2852)	(2385)	(1918)	(1452)	(1134)	(817)	(498)	(249)	0	0
FLUJO OP	1320,555	2084,375	2084,375	2771,138	3650,565	4139,627	4623,795	5255,876	5733,758	5635,119	5459,751
AmGto PM		(400,4)	(400,4)	(400,4)	(400,4)	(400,4)					
U.ANT.IMP	920,155	1683,975	1683,975	2370,738	3250,165	3739,227	4623,795	5255,876	5733,758	5635,119	5459,751
Imppto Renta		(138,02)	(252,59)	(355,61)	(487,52)	(560,88)	(693,56)	(788,38)	(860,06)	(845,26)	(818,96)
UTIL.NETA	782,1318	1431,379	1431,379	2015,128	2762,64	3178,343	3930,226	4467,49	4873,694	4789,851	4640,788
Depreciación		2852	2385	1918	1452	1134	817	498	249	0	0
Amort G.P,M		400,4	400,4	400,4	400,4	400,4	0	0	0	0	0
Var.C.Trabbajo			(277,41)	(289,81)	(302,92)	(245,96)	(254,68)	(263,59)	(272,70)	0	0
Valor.Residual											18407
imppto. Util. Via. Empresa											940
Inv.Inicial (23570)											
FUJO NETO	4034,532	3939,363	3939,363	4043,714	4312,117	4466,774	4492,54	4701,89	4849,992	4789,851	22107,79

VAN(14.57%) = 2923,147 VAN(15.77%) = 1458,866
 VAN(15.17%) = 2175,035 VAN(15.87%) = 1342,492
 VAN(15.22%) = 2114,158 VAN(16.52%) = 606,0537
 TIR = 17,08%

X.- MEGATENDENCIAS

MEGATENDENCIAS

Estas se refieren a los posibles escenarios o realidades que tendrá que enfrentar la empresa para poder éxito a futuro.

1.- Paso de una sociedad industrial a una sociedad de la información

Vicenza entenderá la información como un recurso estratégico.

Es importante tener claro que la información influye no sólo en los aspectos claves, sino que en todos los ámbitos de la empresa.

Saber obtener la información relevante y sacarle el mayor provecho, puede ser el factor que marque la diferencia entre el éxito de una empresa y el fracaso de otra.

2.- Paso de la tecnología obligada a la tecnología de alto contacto

Es importante tener claro que la tecnología ayuda al hombre a ser más eficiente y perfecto en las tareas que realiza, al mismo tiempo que le ahorra tiempo que puede ser destinado a labores más trascendentes.

Es por esto que en Vicenza se estará en permanente investigación sobre las distintas posibilidades que la tecnología ofrece que puedan ayudarnos a desempeñar mejor, más fácilmente y en menos tiempo nuestras labores.

De esta forma entender la tecnología como algo que ayuda al hombre a ser más hombre y no como muchos piensan, a su deshumanización. La tecnología permite que el hombre deje de desempeñar actividades estandarizadas o monótonas, para dedicarse a aquellas que considera más trascendentes.

3.-Paso de una economía nacional a una mundial

Hoy en día, no sólo es importante analizar las condiciones internas para determinar las amenazas y oportunidades que el medio nos ofrece. En la actualidad los mercados mundiales están cada vez más integrados, por lo que el mercado externo se puede considerar como un competidor más y como una fuente proveedora de recursos.

Es por esto que Vicenza estará permanentemente alerta del mercado exterior para detectar posibles competidores o proveedores, avances tecnológicos que puedan ser aprovechados, tendencias de la moda, ciclos económicos mundiales que puedan afectar a las condiciones imperantes en el país, etc.

Es decir, estudiar todos los factores que de alguna u otra forma afecten a la empresa. a la demanda por sus productos.

4.- Paso de una visión de corto plazo a una de largo plazo.

Para poder tener éxito en la gestión de la empresa a futuro, es necesario anticiparse a los posibles escenarios que la empresa enfrentará, para de esta forma, poder responder mejor a los condiciones cambiantes del medio.

Es por esto que es fundamental tener una visión de largo plazo, una visión estratégica que mire hacia el futuro para preparar las condiciones necesarias para enfrentarlo y aprovecharlo lo mejor posible.

5.-Paso de la democracia representativa a la participativa.

Vicenza se propone que sus líderes tomen las decisiones en forma participativa y no autocrática. Que aquellas personas que se ven afectadas por una decisión, formen parte en la creación de esta..

La única forma de que un líder sea reconocido y aceptado como tal, es siendo un facilitador y no un impartidor de órdenes, sólo así se logrará que los trabajadores se desempeñen en pro de la decisión y no en contra.

6.- Paso de una sociedad restringida a una no excluyente.

Vicenza estará permanentemente procurando detectar las necesidades de los consumidores, para así ajustar su producción a los requerimientos de estos.

El objetivo último es la satisfacción de nuestros clientes, por lo que se entregará una variada gama de productos, para así satisfacer las numerosas y diversas necesidades que estos presenten.

XI.-CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Tras analizar cada uno de los factores claves de la instalación y funcionamiento de una fábrica de carteras y bolsos, se concluye que el proyecto es viable y susceptible de ser llevado a la práctica .

La demanda esperada por productos como los que ofrecerá Vicenza Ltda., en términos de calidad, variedad de colores, innovación y variedad de diseños, hace suponer que existe un mercado para absorverlos, es decir la demanda es mayor a la oferta que actualmente existe.

En términos financieros los resultados entregados, tanto en términos de Valor Actual Neto como de Tasa Interna de Retorno, indican que el proyecto es rentable.

Por lo tanto, de esta evaluación se desprende que el mercado ofrece una gran oportunidad de negocio en la instalación de una fábrica de este tipo.

XII.-BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- La Administración en la Organizaciones
E. Galofré

- Estrategia Competitiva
Michael E. Porter.

- Ventaja Competitiva
Michael E. Porter

- Dirección de la Mercadotecnia
Philip Kotler

- Marketing Estratégico
Jean-Jacques Lambin

XIII.- ANEXOS

ANEXO 1

SOCIEDAD GUILLERMO CASTRO Y CIA. LTDA.

Santiago, 09 de Noviembre de 1995.

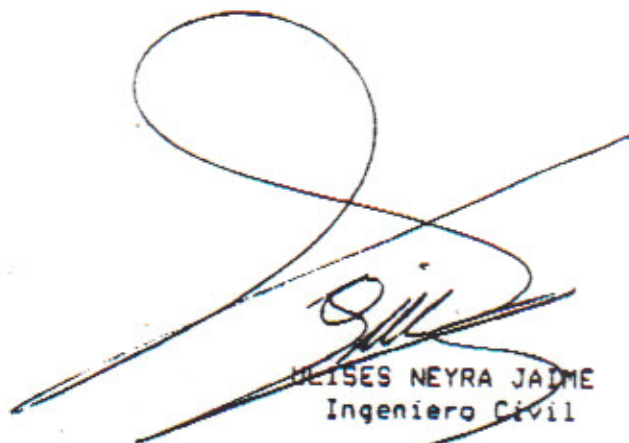
Srta.
Paola Gallardo.
Fax : 208 0623
Santiago

Ref : Presupuesto Edificio Industrial en
Quilicura

De Nuestra Consideración :

Tenemos el agrado de remitir a Ud. el presupuesto por la obra en referencia, el cual, según las Especificaciones Técnicas que adjuntamos, asciende a un valor total de 8.958,00 U.F. más I.V.A.

Sin otro particular, le saluda atentamente



BLISES NEYRA JAIME
Ingeniero Civil

**SOCIEDAD GUILLERMO CASTRO
Y CIA. LTDA.**

cc. Archivo
UNJ/cff.

Valentín Letelier N° 1350, Santiago - CHILE - Fono: 6951151 - Fax: 6951702

Srta. Paola Gallardo
 Fax 208 0623
 SANTIAGO

EDIFICIO INDUSTRIAL - QUILICURA
PRESUPUESTO

ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO U.F.	PRECIO TOTAL U.F.
1	Galpón en Estructura Metálica s / Especificaciones para Talleres, Bodegas y Comedores del personal.	M2	920	6,45	5.934,00
2	Edificio en Albañilería Armada s / Especificaciones para Oficinas, Casino Oficina y Baños	M2	180	15,80	2.844,00
3	Urbanización del Recinto, el cual incluye : Empalme Eléctrico, Alcantarillado y Agua Potable	GI	1	80,00	80,00
4	Confección Planos de Detalle, Aprobación del Proyecto y Permisos Municipales de Construcción	GI	1	100,00	100,00
Sub - Total Neto :					8.958,00
I.V.A. 18% :					1.612,44
Total :					10.570,44

FORMA DE PAGO : Estados de Pago mensuales según Avance Físico

PLAZO DE EJECUCION : 90 días corridos desde la suscripción del Contrato

OTROS : Las Especificaciones Técnicas Generales son parte integrante de este Presupuesto.



ULISES NEYRA JAIME
 Ingeniero Civil

SOCIEDAD GUILLERMO CASTRO Y CIA. LTDA.
 Valentín Letelier N° 1350, Santiago - CHILE - Fono: 6951154 Fax: 6951702

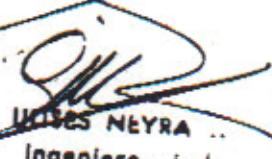
ESPECIFICACIONES TECNICAS GENERALES
EDIFICIO INDUSTRIAL - QUILICURA

En relación al Presupuesto por la construcción de un edificio Industrial en Quilicura, solicitado por la Srta. Paola Gallardo, las presentes Especificaciones definen las características y alcances de las partidas cotizadas.

ITEM	PARTIDA	DESCRIPCION
1	Galpón Metálico:	<p>Estructura en Acero A37-24Es, perfiles reticulados. Se considera la aplicación de dos manos de Anticorrosivo y dos manos de Esmalte Sintético como protección de superficies. La Estructura se fundará en Poyos de hormigón H20.</p> <p>La cubierta de techo se ha considerado en plancha ondulada de Asbesto-cemento Pizarreño, perfil 10 y planchas transparentes tipo fibroglass para captar luz natural.</p> <p>El piso consiste en un radier de 7 cm. de espesor en hormigón H20, sobre una base granular de 10 cm.</p> <p>El forro perimetral, y los tabiques divisorios interiores, se han considerado en paneles de poliestireno expandido de alta densidad, con refuerzo en malla de acero electrosoldada, susceptible de ser estucado en el futuro, tipo Bepolita o similar (Se ha cotizado sin estuco y sin pintura, ya que presenta un acabado bastante estético).</p> <p>Las ventanas se consideran en marco y bastidor metálicos, en perfiles estandar tipo Cintac. Vidrios dobles.</p> <p>Las puertas y portones se han considerado también metálicos, con bastidores en perfil "L" y timpanos en plancha de acero de 0,5 mm.</p>
2	Edif. Albañilería.	<p>Se considera un recinto para uso de oficinas estructurado en ladrillo cerámico de 7 x 14 x 29 cm., armada con barras de acero A44-28H con resaltes. Se ha considerado el uso de tensores entre cadena y sobrecimiento. El mortero de pega será en proporción 1:3 en cemento.</p> <p>Los elementos de hormigón se consideran en hormigón H20, excepto los cimientos que serán de hormigón de 170 Kg. cem./m³ con 20% de bolón desplazador. Todas las armaduras serán en Acero calidad A44-28H.</p>



ITEM	PARTIDA	DESCRIPCION
2	Edif. Albañileria.	<p>La estructura de techumbre se ha considerado en madera de pino impregnada en obra con un producto tal como Carbolineum, Merulex o similar.</p> <p>La cubierta de techo se realizará con plancha ondulada de asbesto-cemento, y caballete del mismo material.</p> <p>El cielo falso se realizará con plancha de yeso-cartón de 8 mm de espesor, con juntura invisible, sobre encintado de madera de pino de 1 1/2" x 2" Dim.</p> <p>El piso estará constituido por un radier de 7 cm. de espesor sobre una base granular de 10 cm.</p> <p>Como pavimento se usará Super-Flexit en todos los recintos.</p> <p>No se considera estuco, salvo en los paramentos que recibirán azulejo en cocina y baños.</p> <p>Todos los artefactos sanitarios serán de la línea económica de Lozapenco.</p> <p>Las ventanas serán de marco y bastidor metálico con vidrios dobles.</p> <p>Las puertas serán de marco metálico y hojas tipo placarol.</p> <p>Pintura Exterior : barniz hidro-repelente color ladrillo en muros, barniz marino en puertas y elementos de madera. Interior : Latex interior.</p>
3	Urbanización	<p>Se considera la ejecución del alcantarillado y la Unión Domiciliaria en cañería de PVC Sanitario de 110 mm.</p> <p>La instalación interior de Agua Potable se realizará en cañería de cobre tipo L, en diámetros 1/2" y 3/4", el Arranque de A.P. se consulta en 19mm.</p> <p>El Empalme Eléctrico considera una potencia instalada de 14 KVA, con interruptor automático de 20AO. Con circuito independiente para talleres y oficinas, separados a su vez en alumbrado y fuerza.</p>
4	Planos, Aprobacion, etc	<p>Considera la confección del Proyecto definitivo : Planos de Generales y de Detalle, la aprobación por parte de la D.O.M. respectiva y la tramitación del Permiso de Construcción correspondiente.</p>


ULISES NEYRA ..
 Ingeniero Civil
 C. I. 18 863-9

INVERSIONES QUILICURA S.A.

NAPOLEON 3037 - OF. 04 - FONO FAX 231 7133

SANTIAGO

Santiago, 03 de Noviembre de 1995

Señor

Eugenio Gallardo

FAX 2080623

Estimado señor Gallardo:

De acuerdo a lo solicitado telefónicamente, le estoy enviando los planos y los valores de los sitios que tenemos disponibles.

Todos ellos constan con urbanización completa, es decir, agua potable, alcantarillado, luz eléctrica alta y baja, pavimentación de acuerdo SERVIU.

Agua potable: Ducto de 0,5 pulgada y capacidad 5 m³/día.

Alcantarillado: Ducto 4 pulgadas c/b m³ por día. Todo lo referente al agua se puede consultar con Explotaciones Sanitarias.

Luz Eléctrica: Alta y baja. 5 KWA (energía controlada).

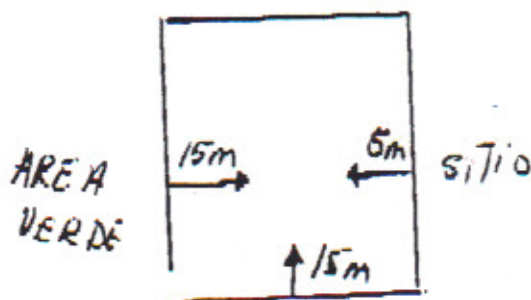
Pavimentación: Calles totalmente asfaltadas.

Otros: Implementación Servicios de guardias.
Teléfono.

quisiera hacerle notar que absolutamente todos los sitios de algún paño se pueden unir y tomar como uno sólo, con otro precio.

Los sitios tienen un porcentaje de uso de suelo de alrededor de un 60% y 1.2 en altura. Esto dependería si, del tipo de proyecto que se presente en la Municipalidad. Esto ha sido acordado con el Director de Obras don Oscar Alvarado.

Las áreas municipales son:



INVERSIONES QUILICURA S.A.

NAPOLEON 3037 - OF. 04 - FONÓ FAX 221 7133

SANTIAGO

Algunos sitios de Portezuelo tienen un relieve de 50 cms. de cospesor, porque presentan mayor desnivel con respecto a los otros que están a la venta. Además tienen la posibilidad de unirse, por lo tanto considere como un sitio el paño que le interese, de acuerdo al metroaje que necesite.

En un futuro próximo, Portezuelo estará comunicado por calle Las Totoras con el loteo Norte Bueno que continuará hacia el Norte y Sur como pista alternativa de la Carretera Panamericana.

Como es de su conocimiento, este sector es exclusivamente industrial, porque la Autoridad quiere que en este sector se establezcan todo tipo de industrias, incluso fumígenas, exceptuando solamente las explosivas y altamente contaminantes, porque los vientos que corren de sur a norte impiden la contaminación del Gran Santiago.

El loteo Portezuelo tiene una ubicación privilegiada, ya que desde la Rotonda El Trébol hay 4 kms. hasta la Cervecera Chile (Becker) que es donde se inicia este loteo, al oriente se encuentra a 20 minutos de Vitacura y Las Condes, al sur con Santiago y la Panamericana Sur, al Poniente con el Aeropuerto Arturo Merino Benítez y Valparaíso y por el norte con la Carretera Panamericana Norte que lo comunica con el norte de Chile y todos los países de Sud América.

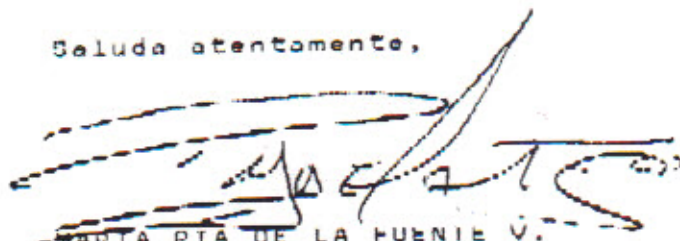
El loteo Portezuelo está consolidado con más de 50 empresas instaladas y otras en proceso de construcción. Entre las más importantes podemos destacar a usted, la Cervecera Chile (Becker), Shell, Cargo Park, Ford, Pan Ideal, Artel, Scania, Teka, etc...

Empresa INVERSIONES QUILICURA S.A. está ya en un proceso de término del loteo Portezuelo, por esta razón venden sus dueños sin comisión.

Para su mejor atención el señor Sebastián Cox se encuentra en terreno de lunes a sábado de 11 a 18 horas y Domingo de 11 a 15 horas. (Panamericana Norte Km. 16 costado Poniente.

Cualquier consulta no dude en llamar.

Saluda atentamente,



MARIA PÍA DE LA FUENTE V.
Ejecutiva de Ventas

INVERSIONES QUILICURA S.A.
 Napoleon 307-Of. U4-Fono/Fax 291 71 33
 LAS CONDES

DETALLE SIIJUS DISPONIBLES PORTEZUELO DE QUILICURA

1.A ETAPA

SITIO No	PRECIO	SUPERFICIE	TOTAL UF
<u>5</u> <i>Vendidos</i>	1,28	17.460,00	22.348,80
39	1,19	8.451,00	10.056,64
40-1	1,19	6.966,32	8.289,92
40-2	1,19	8.714,00	10.364,76
41	1,49	8.000,00	11.920,00
<u>51</u> <i>Vendidos</i>	1,21	9.750,00	11.797,50
53-1	1,10	6.025,00	6.619,50
53-2	1,20	6.175,00	7.410,00
53-3	1,21	6.890,00	8.336,90
53-4	1,21	8.808,00	10.667,60
54	1,18	10.113,00	11.933,34

2.a ETAPA

<u>72</u> <i>Vendidos</i>	1,32	4.075,00	5.379,00
74	1,26	10.467,50	13.150,36
98	1,28	6.010,00	7.692,80
99	1,28	7.264,00	9.297,92
100	1,30	5.500,00	7.150,00
101	1,30	5.000,00	6.500,00

3.a ETAPA

<u>128</u> <i>Vendidos</i>	1,37	3.102,84	4.250,89
129	1,37	3.102,84	4.250,89
130	1,37	5.203,00	7.151,62
132	1,31	3.231,60	4.253,40
134	1,33	3.878,16	5.157,95
135	1,34	3.036,16	4.068,45
215	1,36	22.735,0	30.919,60

Santiago, Noviembre de 1995

Nro. Orden : 288

Santiago, de Noviembre de 1995



La empresa que suscribe, encargada de Arrendar/Vender autoriza a : Eugenio Gallardo
Domiciliado en: Vasco de Gama n°4839 LAS CONDES Fono: 2288299, Fax : 2080625
RUT. : 2246339 - K , cuyo representante es
Rut. : 2246339 - K , para visitar las siguientes propiedades:

Av. El Bosque Norte 0177. Of. 801.
Fonos: 3320269, Fax: 3320236,
Las Condes, Santiago, Chile.

Table with property details: Propiedad, Dirección, Tipo Propiedad, Zonificación, MTS., Baños, etc. Includes values like 142 terreno, 05 PI Aeropuerto, INDUSTRIAL, 4.000,00, etc.

Observaciones. . . . : Al precio se le debe agregar el IVA

El suscrito certifica haber solicitado de la empresa PROSIN INDUSTRIAL S. la orden para visitar las propiedades detalladas en venta, comprometiéndose a pagar el 2% de comisión sobre el monto de la operación, más el impuesto correspondiente. (De interesarme por alguna de estas propiedades en arriendo me comprometo a cancelar la comisión de arriendo que equivale a 1/2 de la renta mensual pagada en caso de contrato hasta 24 meses, y el 2% del contrato en caso de mayor plazo). Deja constancia que esta ha sido la primera empresa que le ha ofrecido estos negocios; en consecuencia, se compromete, a efectuar toda transacción de las propiedades ofrecidas en esta orden por su intermedio. Esta orden es personal e intransferible; si proporcionare su uso y/o información a terceros, pagará también íntegra la comisión, si estos efectuaren el negocio por su cuenta.

El solicitante se compromete a pagar un 5% en caso de Traspaso de Negocio o Derecho de Llaves. En caso de que me entendiera directamente con sus propietarios me obligo a pagar a la firma ambas comisiones, o sea, el 4% sobre el monto de la operación en el momento de firmarse la escritura respectiva, aunque la orden de venta que obre en poder de la empresa sea ella exclusiva o no, y haya vencido.

Firma Cliente
Eugenio Gallardo

PABLO ARANGUIZ
Firma Vendedor Prosin
PABLO ARANGUIZ

PROSINAv El Bosque Norte 0177, Of. 801,
Fonos. 3320269, Fax: 3320236.
Las Condes, Santiago, Chile.LISTA DE PRECIOS PARQUE INDUSTRIAL AEROPUERTO

Nº SITIO	SUPERFICIE	VALOR M2 (más IVA)	VALOR Terreno (UF)
29	4.940	1.20	5.928
30	4.658	1.20	5.590
35	5.054	1.20	6.065
38	4.002	1.20	4.802
40	4.003	1.25	5.004
68	4.000	1.40	5.600
76	4.000	1.30	5.200
77	4.000	1.25	5.000
78	4.000	1.20	4.800
79	4.000	1.20	4.800
81	4.678	1.20	5.613
82	4.800	1.20	5.760
84	4.350	1.15	5.002
86	4.260	1,10	4,686

Nota: Estos valores no incluyen IVA

ANEXO 2



torielli®

VENDIAMO SOLO CIO CHE CONOSCIAMO A FONDO

Torielli rag. Pietro & C. S.p.A.
27029 Vigevano (Italia) - C.so Torino 127
Tel. (0381) 329777 (7 linee r.a.) - Telex 334388
Telegr. Torielli Vigevano - Fax 0381-329666

03.11.95

Att.: Sr. Eugenio Gallardo

Señorita
Paola Gallardo
Vasco de Gama 4839
SANTIAGO / CHILE

FACTURA PROFORMA Nº 95/5400

1 MAQUINA MODELO 124/S

Máquina hidráulica automática para troquelar los cueros y suelas con presión de 25 toneladas, mesa de trabajo 1000 x 500 m/m.
Motor 380/50 TRF.

LIT 8.320.000.-

1 MAQUINA MODELO 1043/75PN

Máquina neumática, automática, autoperforante, para colocar remaches.

LIT 5.510.000.-

1 MAQUINA MODELO 1043/70IP

Máquina para perforar y colocar ojete neumática.

LIT 4.130.000.-

1 MAQUINA MODELO 105/GLAC

Máquina descarnadora de cuero, solo cabeza y sin embrague incorporado.

LIT 2.100.000.-

1 MAQUINA MODELO 1030/Z27V

✓ Máquina para colorear bordes de suelas.

LIT 3.210.000.-

1 MAQUINA MODELO 194/151

Máquina de planchar el corte con aire caliente humedo, regulación electrónica con motor.

LIT 3.750.000.-

1 MAQUINA MODELO 1079/10

Máquina automática de estampar los cueros.

LIT 8.470.000.-

- 2 -

1 MAQUINA MODELO 1025/M30T

Máquina para cortar tiras.

LIT 3.790.000.-

1 MAQUINA MODELO 1050/IN

Máquina especial para dar cola a los cinturones.

LIT 2.740.000.-

1 MAQUINA MODELO 1050/ARS

Máquina combinada para acoplar, prensar los cinturones con aparato para recortar rodillos intercambiables según ancho y perfil.

LIT 5.820.000.-

LIT 47.840.000.-

EMBALAJE : Incluido en el precio.

PAGO : L/C a la vista irrevocable y confirmada en un Banco en Italia.



torielli

ANEXO 3

WEI Computación

Manuel Montt 1335 Providencia Casilla 65 - T Santiago
Fono 2510306 Fax 2232889

COTIZACION

Fecha: 03/10/05

Señores _____

Fono _____

Atención: Paolo Gullardo Negro

Fax 2080623

Estimado Cliente:

Por medio de la presente tenemos el agrado de hacer llegar a Ud nuestra cotización por los ítem consultados recientemente. Para una atención personalizada y con máxima velocidad se envía esta cotización en forma manuscrita.

CANTIDAD	NOMBRE	P Unit US\$	SUBTOTAL US\$
	CONFIGURACION		
1	486DX2-66 MHz IBM/ST	714 -	
2	MONITOR SUGA 28	141 -	
3	SIM 4MB RAM		
4	2 DURO 540 MB		
5	T. VIDEO 256 Exp 512		
6	T. CONTR IDE 1/0		
7	T. P.V. FAN	12 -	
8	DISKETERA 1.44		
9	CASE 201		
10	TECLADO ESP 102 TECL		
11	MOUSE / 3 BOTONES	10 -	
12			
T/C US\$ <u>419 -</u>			NETO (US\$) <u>877 -</u>
Forma de Pago <u>CONTADO</u>			NETO (\$) <u>367.473 -</u>
NOTAS:			IVA <u>66.143 -</u>
Los equipos SUNSHINE tienen 12 meses de garantía			TOTAL <u>433.606 -</u>
Esta cotización tiene una vigencia de 7 días o hasta agotar stock			
Estos valores son a firme salvo error u omisión.			

Aceptación de Oferta:

Si Ud acepta los términos favor envíe cheque cruzado a nombre de WEI Computación o a Importadora C.F.T.M. Chile Ltda con su firma en señal de aceptación en este mismo Fax y los siguientes datos

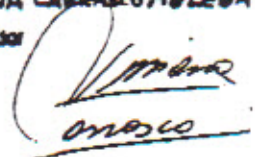
RUT: _____

Razón Social: _____

Dirección: _____

Giro Tributario: _____

Firma Cliente _____

XIMENA CARRALCO MGLEBA.
Vendedor

OMASCO

Santiago, Noviembre 04 de 1998

Señora:
Paola Gallardo
 Fono : 2065023
 Fax : 2080623

De nuestra consideración:
 Junto con saludarle le envío la cotización de lo solicitado.

****CANON FaxPhone 30.....US\$ 491 + iva.**

- Papel terrazo 50 mts.
- Corte automático de papel
- Cambio automático de fax a teléfono
- Reporte de actividad
- Retención de llamada con melodía
- 75 memorias para discado rápido
- Tecla de discado rápido codificado
- Discado con teléfono colgado
- 1 Año de garantía

****CANON FaxPhone 18.....US\$ 385 + iva.**

- Tamaño compacto
- Transmisión retardada
- Cambio automático de Fax a teléfono
- Conexión a máquina contestadora
- 30 memorias para discado rápido
- 1 Año de garantía

CONDICIONES COMERCIALES.

- Contado contra factura.
- Los valores son con 3 cheques 1 cheque al día 30 y 60.
- Pago contado 2% de descuento sobre precios estipulados en esta cotización
- Los cheques deben ser emitidos a nombre de **Sonda Distribución S. A.**
- Los valores en dólar son más iva.
- Validez de la cotización 7 días.
- Venta susceptible a Stock.
- Pago solo en moneda nacional.
- Tipo de cambio dólar **Tecnopolis**, según día de facturación (referencia de hoy US\$ 423).
- Crédito directo hasta 36 meses, documentado con cheques.

Si otro interesado y atento a cualquier consulta adicional, le saluda atentamente

Katherine Aguirre H.

Myriam Rodríguez R.
 Jefa de Tienda

ANEXO 4



SAN DAMIAN

DA	ME	AÑO
3	11	95

CLIENTE: Gallardo FONO: _____
 DIRECCION: _____ FAX: 2080623

ANTECEDENTE: (S) VEHICULO(S) _____

VEHICULO: PERGON CERRADO 2-
 MODELO: 00
 COLOR: LANCO
 AÑO: 196
 VALOR VENTA: 5.890.000 catalítico
 FORMA DE PAGO: PA Includo

FECHA ENTREGA: inmediata

VEHICULO: _____ 4-
 MODELO: _____
 COLOR: _____
 AÑO: _____
 VALOR VENTA: _____
 FORMA DE PAGO: _____
 FECHA ENTREGA: _____

OBSERVACIONES: 2 Furgon lleva botiquin - traigolo
ext. fijos de gomas.

Jaim
 FIRMA

Jaim

J
 FIRMA CLIENTE

ANEXO 5

COSAS

TARIFADO DE AVISOS VALIDO A CONTAR DEL 1º DE SEPTIEMBRE DE 1995

4ª Tapa cuatro colores	\$ 3.500.000
3ª Tapa cuatro colores	\$ 2.650.000
2ª Tapa cuatro colores	\$ 2.650.000
Doble página 2ª Tapa 4 colores	\$ 4.500.000
Doble página 3ª Tapa 4 colores	\$ 4.200.000
Una página interior 4 colores no enfrentada	\$ 2.300.000
Una página interior 4 colores enfrentada	\$ 1.550.000
Una página editada frente a Gente de Hoy	\$ 2.475.000
Dos páginas enfrentadas 4 colores	\$ 3.100.000
Un centro de página no enfrentado 4 colores	\$ 1.680.000
Un centro de página enfrentado 4 colores	\$ 1.450.000
Dos tercios página interior 4 colores	\$ 1.400.000
Media página interior 4 colores (una por página)	\$ 1.350.000
Media página interior 4 colores (sobrepuesta)	\$ 1.150.000
Dos medias páginas enfrentadas 4 colores	\$ 2.300.000
Un tercio color	\$ 850.000
Una página interior blanco y negro enfrentada	\$ 870.000
Un centro de página blanco y negro	\$ 840.000
Una página crónica blanco y negro	\$ 1.090.000
*Inserto o Folleto (circulación)	\$ 2.200.000

* El valor indicado se refiere a un díptico. Cualquier inserto con otras características será cotizado por separado. Los insertos no pueden exceder el tamaño de la revista. Los insertos que incluyan consultas, cuestionarios o cupones, se cotizarán separadamente en su oportunidad.

CONDICIONES GENERALES

VIGENCIA DE TARIFAS: Los precios indicados rigen a contar del 1º de septiembre de 1995. Los valores indicados se recargarán con el impuesto D.L. N°825. Como también cualquier otro tributo obligatorio a la fecha de circulación.

ENTREGA DE ORIGINALS: Los originales para avisos a cuatro colores deben ser entregados a talleres hasta 20 días antes de la fecha de publicación; los avisos en blanco y negro, por lo menos con 15 días de anticipación.

FORMA DE PAGO: Todo aviso contratado deberá ser cancelado a 30 días, contados desde la fecha de publicación, o según lo estipulado en los contratos. Los descuentos por pronto pago se determinarán en cada oportunidad en relación a las tasas de interés vigentes.

ORDEN DE PUBLICACION: Cada aviso debe tener su propia orden de publicación y en ella deben venir claramente identificados el nombre, dirección, RUT del avisador y el número del contrato. La anulación o postergación de un aviso deberá ser comunicada por escrito y estar en poder de la Editorial con 20 días de anticipación a la fecha de circulación. No se aceptarán cancelaciones a menores plazos.

* Las reservas de espacios publicitarios o crónicas sólo serán aceptadas si se hacen por escrito. No se aceptarán reservas verbales.

TRANSPARENCIAS ADICIONALES: Los avisos a cuatro colores que lleven más de una transparencia adicional deberán pagar \$33.000+IVA por cada una de ellas. El cliente que entregue la separación de colores no tendrá derecho a rebajar ningún valor del precio del aviso, siendo además de su exclusiva responsabilidad la calidad de la misma.

UBICACION IMPAR: La solicitud de página impar (derecha) indicada en la Orden de Publicación se recargará en un 10% del valor del aviso. Asimismo la solicitud de más de dos páginas consecutivas llevará un recargo de 10% sobre el valor de cada aviso.

EDITORIAL TIEMPO PRESENTE SE RESERVA EL DERECHO DE ACEPTAR O RECHAZAR LOS AVISOS Y/O CRONICAS E INSERTOS QUE SEAN AJENAS AL ESTILO DE LA REVISTA

Arredondo del Río

Usted será atendido por

Carre Gallardo

2080623

Hoja1

CARAS			
DESCRIPCION	TARIFA 95	TARIFA 96	
4ª Tapa a cuatro colores	2.300.000	3.105.000	35,00%
2ª Y 3ª Tapa a cuatro colores	1.900.000	2.565.000	35,00%
2 págs. enfrent. a cuatro colores	2.700.000	3.105.000	15,00%
1 pág. interior a cuatro colores	1.500.000	1.750.000	16,67%
1 pág. color crónica	1.400.000	1.820.000	30,00%
1 pág. Interior no enfrentada	1.800.000	2.275.000	26,39%
2/3 pág. interior a cuatro colores	1.200.000	1.440.000	20,00%
1 pág. Junior a cuatro colores	1.270.000		
2 medias págs. enfrent. a cuatro colores	1.700.000	2.210.000	30,00%
½ pág. interior a cuatro colores	950.000	1.235.000	30,00%
½ pág. a cuatro colores compartida	768.000		-100,00%
1/3 pág. interior a cuatro colores	600.000	810.000	35,00%
¼ pág. interior a cuatro colores	410.000	554.000	35,12%
Tentaciones a cuatro colores			
Cuando vas de compras	150.000		
1 pág. interior blanco y negro	800.000	880.000	10,00%
1 pág. interior blanco y negro no enfrenta	850.000	1.100.000	29,41%
1 pág. interior blanco y negro crónica	780.000	936.000	20,00%
2/3 pág. interior blanco y negro	700.000		
½ pág. interior blanco y negro	500.000	600.000	20,00%
1/3 pág interior blanco y negro	400.000		
¼ pág. interior blanco y negro	260.000	350.000	34,62%
Circulación de Insertos (Díptico)	1.340.000	2.275.000	69,78%

ate

...

Señora (ista)
 Paola Gallardo
 Presente

REVISTA PAULA
TARIFAS DE PUBLICIDAD

	PERIODISTICA	ESPECIAL
4° Tapa	3.850.000	3.100.000
2° y 3° Tapa	3.100.000	2.350.000
2° Tapa - 1 página int.	4.300.000	3.450.000
Doble página 1er Pliego	3.980.000	3.100.000
Doble página Pliego Interior	3.700.000	3.000.000
Página No Enfrentada 1er Pl.	2.900.000	2.000.000
Página No Enfrentada Pl. Interior	2.650.000	1.900.000
Página interior 1er Pliego	2.300.000	1.650.000
Página interior Pl. interior	2.050.000	1.550.000
Insertos o Folletos (circulación)	2.800.000	2.000.000
Transparencia adicional	90.000	90.000

Nota: Los valores indicados corresponden a publicaciones a 4 colores y No incluyen IVA.

** Ubicación solicitada de página impar (derecha), tendrá recargo de 15% sobre valor tarifa.

() Cantidad de páginas disponibles.

ANEXO 6

CAPITAL DE TRABAJO ESCENARIO OPTIMISTA

Año	Final 1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Caja	345,2725	391,87	444,7675	504,79	557,785	616,34	681,04	752,5388	752,5388	752,5388
CxC	4603,633	5224,933	5930,233	6730,533	7437,133	8217,867	9080,533	10033,85	10033,85	10033,85
Inv.	2438,558	2767,65	3141,25	3565,158	3939,45	4352,992	4809,933	5314,908	5314,908	5314,908
Act. Circ.	7387,464	8384,453	9516,251	10800,48	11934,37	13187,2	14571,51	16101,3	16101,3	16101,3
CxP	1219,279	1383,825	1570,625	1782,579	1969,725	2176,496	2404,967	2657,454	2657,454	2657,454
Pas. Circ.	1219,279	1383,825	1570,625	1782,579	1969,725	2176,496	2404,967	2657,454	2657,454	2657,454
Cap. Trab.	6168,185	7000,628	7945,626	9017,903	9964,643	11010,7	12166,54	13443,84	13443,84	13443,84
Variación		832,4433	944,9975	1072,277	946,7408	1046,059	1155,838	1277,303	0	0

CAPITAL DE TRABAJO ESCENARIO PESIMISTA

Año	Final 1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Caja	345,2725	360,8013	377,0238	393,98	407,7488	422,005	436,76	452,025	452,025	452,025
CxC	4603,633	4810,683	5026,983	5253,067	5436,65	5626,733	5823,467	6027	6027	6027
Inv.	2438,558	2548,233	2662,817	2782,583	2879,817	2980,508	3084,725	3192,533	3192,533	3192,533
Act. Circ.	7387,464	7719,718	8066,824	8429,63	8724,215	9029,247	9344,952	9671,558	9671,558	9671,558
CxP	1219,279	1274,117	1331,408	1391,292	1439,908	1490,254	1542,363	1596,267	1596,267	1596,267
Pas. Circ.	1219,279	1274,117	1331,408	1391,292	1439,908	1490,254	1542,363	1596,267	1596,267	1596,267
Cap. Trab.	6168,185	6445,601	6735,415	7038,338	7284,307	7538,993	7802,589	8075,292	8075,292	8075,292
Variación		277,4163	289,8142	302,9229	245,9688	254,6854	263,5967	272,7025	0	0

ANEXO 7

CONTRATO DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
ESCRITURA PÚBLICA

Comparacen: Don **EUGENIO GALLARDO CARIOLA**, de nacionalidad chilena, de profesión constructor, estado civil casado, separado totalmente de bienes, domiciliado en Vasco de Gama 4839, carnet de identidad número dos millones doscientos cuarenta y seis mil trescientos treinta y nueve guión k , de Santiago; Doña **TERESA MARGARITA NEYRA JAIME**, de nacionalidad chilena, de profesión Contador, estado civil casada, separada totalmente de bienes, domiciliada en Vasco de Gama 4839, carnet de identidad número cuatro millones ochocientos setenta y tres mil sesenta y seis guión tres de Santiago y Doña **PAOLA GALLARDO NEYRA** , de nacionalidad chilena, estudiante, estado civil soltera, domiciliada en Vasco de Gama 4839, carnet de identidad número once millones ochocientos treinta y cuatro mil ciento setenta y uno guión seis de Santiago; exponen que han convenido en el siguiente contrato de sociedad.**PRIMERO:** Por el presente instrumento, los comparecientes constituyen una sociedad comercial de responsabilidad limitada, en conformidad a las prescripciones de la ley número 3918, del 14 de marzo de 1923 y sus modificaciones, teniendo, además, presente las disposiciones de los códigos civil y de comercio que versan sobre la materia, en todo lo que no se hubiere estipulado en el contrato. **SEGUNDO:** El objeto de la sociedad será la comercialización de toda clase de materias primas, productos elaborados y semielaborados de manufacturas en cueros y textiles, y toda otra actividad relacionada con lo anterior. **TERCERO:** La razón social será "**MANUFACTURAS VICENZA LIMITADA**". Sin embargo, la compañía podrá funcionar y actuar, inclusive con los bancos con los nombres de "**VICENZA LTDA**".**CUARTO:** La administración y el uso de la razón social corresponderán al socio Don Eugenio Gallardo Cariola, quien actuando por la sociedad y anteponiendo la razón social a su firma, la representará con las

más amplias facultades, pudiendo obligarla en toda clase de actos; y sin que la enumeración sea taxativa podrá comprar toda clase de establecimientos, negocios, marcas, patentes, derechos y privilegios sobre productos o materias primas; comprar y vender bienes raíces y muebles y darlos y tomarlos en arrendamiento; celebrar con bancos, instituciones de crédito, sociedades civiles y comerciales y personas naturales y jurídicas, según fuere procedente, contratos de préstamos, mutuos, depósitos, cuentas corrientes, bancarias y mercantiles, de depósito y de crédito y sobregirar en estas cuentas, girar, cobrar y depositar, endosar revalidar y protestar cheques, girar aceptar, raceptar, endosar en cobranza, en garantía y con o sin restricciones, avalar, descontar, prorrogar y protestar letras de cambio, libranzas o pegerés, vales y cualesquiera otros documentos o mercantiles; invertir los fondos sociales; comprar y vender acciones, constituir a la sociedad en codeudor solidario; endosar documentos de embarque, retirar valores en custodia o en garantía; dar poderes generales y especiales, nombrar liquidadores y arbitros y darles el caracter de arbitradores y, en general, ejecutar toda clase de operaciones bancarias y comerciales que la práctica sancione, sin que la enumeración anterior importe limitación. En el orden judicial tendrá toda las facultades que enumera el artículo séptimo del Código de Procedimiento Civil en sus dos incisos, que se dan por expresamente reproducidos, con declaración de que la facultad de transigir comprende también la transacción extrajudicial. QUINTO: El capital social será la suma de **VEINTITRES MIL QUINIENTOS SETENTA Y TRES UNIDADES DE FOMENTO** (23573 U.F.), que se aporta de la siguiente forma: a) Don Eugenio Gallardo Cariola la suma de **diez mil seiscientos siete unidades de fomento** (10607 U.F.) en dinero efectivo que ha ingresado en la caja social, b) Doña Teresa Margarita Neyra Jaime la suma de nueve mil cuatrocientos veintinueve en dinero efectivo que ha ingresado a la caja social, c) Doña Paola Gallardo Neyra la suma de **tres mil quinientos treinta y seis unidades de fomento**. SEXTO: Las utilidades se repartirán entre los

socios en la siguiente proporción: Un **cuarenta y cinco por ciento** (45%) para el socio don Eugenio Gallardo Cariola, **un cuarenta por ciento** (40%) para la socia Doña Teresa Margarita Neyra Jaime y un quince por ciento (15%) para la socia Paola Gallardo Neyra. Las eventuales pérdidas se distribuirán entre los socios en la proporción de un cuarenta y cinco por ciento para el socio Don Eugenio Gallardo Cariola, un cuarenta por ciento para la socia Doña Teresa Margarita Neyra Jaime y un quince por ciento para la socia Doña Paola Gallardo Neyra. **SEPTIMO:** Los socios limitan su responsabilidad hasta concurrencia del monto de sus aportes. **OCTAVO:** La sociedad practicará balance e inventario los días 30 de Junio y 31 de Diciembre de cada año, siendo este último el balance oficial. **NOVENO:** La sociedad empezará a regir el día quince de Noviembre de este año y tendrá una duración de diez años, renovable tácita y sucesivamente, por períodos iguales, si ninguno de los socios manifestare su voluntad de ponerle término al final del período que estuviere en curso, mediante escritura pública que se inscribirá al margen de la inscripción social y se notificará judicialmente en forma personal o por avisos en la forma especial del artículo 44 del Código de Procedimiento Civil, si procediere, a los demás socios, todo con una anticipación de, a lo menos, seis meses del fin del respectivo período. **DECIMO:** En caso de fallecer uno de los socios, la sociedad continuará con el sobreviviente y con los herederos del socio fallecido, quienes deberán designar un procurador común para actuar ante la sociedad, mandatario que no tendrá facultades de administrador de la sociedad, ni podrá usar la razón social. La administración de la sociedad y el uso de la razón social quedará radicada, desde la fecha de fallecimiento, en el socio sobreviviente, con las mismas facultades indicadas en la cláusula cuarta. **UNDECIMO:** Cualquier dificultad que se sucite entre los socios en relación con este contrato con motivo de su aplicación, cumplimiento o incumplimiento, o de la disolución anticipada o no de la sociedad, será resuelta por Don **TRISTÁN NEYRA JAIME** en carácter, de arbitro arbitrador en cuanto al procedimiento y al

fallo sin que las partes puedan interponer en contra de sus resoluciones recurso alguno. Este árbitro, tendrá competencia para disolver anticipadamente la sociedad, y para liquidar y repartir, en este caso, el haber social, en desacuerdo de los socios. Con acuerdo de los socios, estos podrán hacer por si mismos la liquidación, o nombrar una persona al efecto.**DUODECIMO:** La sociedad tendrá como domicilio la ciudad de **SANTIAGO** sin perjuicio de las sucursales o Agencias que establezca en el resto del país. **DECIMOTERCERO:** Se faculta el portador de copia autorizada de la presente escritura, para que requiera las anotaciones, inscripciones que sean de rigor para la legalización de este contrato.

ANEXO 8

INGRESOS POR VTA. ESCENARIO OPTIMISTA

Año	Carteras	Precio	Ingresos Carteras	Bolsos	Precio	Ingresos Bolsos.	Ingreso Total
1	10339	1.4	14474.6	14608	0.9	13147.2	27621.8
2	11734	1.4	16427.6	16580	0.9	14922	31349.6
3	13318	1.4	18645.2	18818	0.9	16936.2	35581.4
4	15115	1.4	21161	21358	0.9	19222.2	40383.2
5	16702	1.4	23382.8	23600	0.9	21240	44622.8
6	18455	1.4	25837	26078	0.9	23470.2	49307.2
7	20392	1.4	28548.8	28816	0.9	25934.4	54483.2
8	22533	1.4	31546.2	31841	0.9	28656.9	60203.1
9	22533	1.4	31546.2	31841	0.9	28656.9	60203.1
10	22533	1.4	31546.2	31841	0.9	28656.9	60203.1

INGRESOS POR VTA. ESCENARIO PESIMISTA

Año	Carteras	Precio	Ingresos Carteras	Bolsos	Precio	Ingresos Bolsos.	Ingreso Total
1	10339	1.4	14474.6	14608	0.9	13147.2	27621.8
2	10804	1.4	15125.6	15265	0.9	13738.5	28864.1
3	11290	1.4	15806	15951	0.9	14355.9	30161.9
4	11798	1.4	16517.2	16668	0.9	15001.2	31518.4
5	12210	1.4	17094	17251	0.9	15525.9	32619.9
6	12637	1.4	17691.8	17854	0.9	16068.6	33760.4
7	13079	1.4	18310.6	18478	0.9	16630.2	34940.8
8	13536	1.4	18950.4	19124	0.9	17211.6	36162
9	13536	1.4	18950.4	19124	0.9	17211.6	36162
10	13536	1.4	18950.4	19124	0.9	17211.6	36162

ANEXO 9

COSTOS MATERIALES ESCENARIO OPTIMISTA

Año	Carteras	Costo Unit	Total CtoCart.	Bolsos	Costo Unit.	Total Cto.Bols	Total Cto Materiales
1	10339	0,85	8788,15	14.608	0,4	5.843,2	14.631,35
2	11734	0,85	9973,9	16.580	0,4	6.63,2	16.605,9
3	13318	0,85	11320,3	18.818	0,4	7.527,2	18.847,5
4	15115	0,85	12847,75	21.358	0,4	8.543,2	21.390,95
5	16702	0,85	14196,7	23.600	0,4	9.440	23.636,7
6	18455	0,85	15686,75	26.078	0,4	10.431,2	26.117,95
7	20392	0,85	17333,2	28.816	0,4	11.526,4	28.859,6
8	22533	0,85	19153,05	31.841	0,4	12.736,4	31.889,45
9	22533	0,85	19153,05	31.841	0,4	12.736,4	31.889,45
10	22533	0,85	19153,05	31.841	0,4	12.36,4	31.889,45

COSTO ENERGÍA OPTIMISTA

COSTO M.O DIRECTA

Año	Cantidad Cart+Bols	Energía Unit.	Total	Año	Costo Anual
1	24.947	0,003	74.841	1	4.398
2	28.314	0,003	84.942	2	4.529,94
3	32.136	0,003	96.408	3	4.665,83
4	36.473	0,003	109.419	4	4.805,81
5	40.302	0,003	120.906	5	4.949,98
6	44.533	0,003	133.599	6	5.098,48
7	49.208	0,003	147.624	7	5.251,44
8	54.374	0,003	163.122	8	5.408,98
9	54.374	0,003	163.122	9	5.571,25
10	54.374	0,003	163.122	10	5.738,39

COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN ESCENARIO OPTIMISTA

Año	Costo Materiales	Costo Energía	M.Obra Directa	Total Costo Produccion
1	14.631,35	74,841	4.398	19104,19
2	16.605,9	84,942	4.529,94	21220,78
3	18.847,5	96,408	4.665,83	23609,75
4	21.390,95	109,419	4.805,81	26306,18
5	23.636,7	120,906	4.949,98	28707,59
6	26.117,95	133,599	5.098,48	31350,04
7	28.859,6	147,624	5.251,44	34258,67
8	31.889,45	163,122	5.408,98	37461,56
9	31.889,45	163,122	5.571,25	37623,83
10	30.086,81	163,122	5.738,39	35988,32

COSTOS MATERIALES ESCENARIO PESIMISTA

Año	Carteras	Cto. Unit	Total Cto.Cart	Bolsos	Cto. Unit	Total Cto.Bols	TotalCto Matrles
1	10.339	0,85	8.788,15	14.608	0,4	5.843,2	14.631,3
2	10.804	0,85	9.183,4	15.265	0,4	6.106	15.289,4
3	11.290	0,85	9.596,5	15.951	0,4	6.380,4	15.976,9
4	11.798	0,85	10.028,3	16.668	0,4	6.667,2	16.695,5
5	12.210	0,85	10.378,5	17.251	0,4	6.900,4	17.278,9
6	12.637	0,85	10.741,4	17.854	0,4	7.141,6	17.883,0
7	13.079	0,85	11.117,1	18.478	0,4	7.391,2	18.508,3
8	13.536	0,85	11.505,6	19.124	0,4	7.649,6	19.155,2
9	13.536	0,85	11.505,6	19.124	0,4	7.649,6	19.155,2
10	13.536	0,85	11.505,6	19.124	0,4	7.649,6	19.155,2

COSTO ENERGÍA PESIMISTA

Año	Cant Cart+Bols	Energía Unit.	Total
1	24.947	0,003	74,841
2	26.069	0,003	78,207
3	27.241	0,003	81,723
4	28.466	0,003	85,398
5	29.461	0,003	88,383
6	30.491	0,003	91,473
7	31.557	0,003	94,671
8	32.660	0,003	97,98
9	32.660	0,003	97,98
10	32.660	0,003	97,98

M.OBRA DIRECTA

Año	Costo Anual
1	4.398
2	4.529,94
3	4.665,83
4	4.805,81
5	4.949,98
6	5.098,48
7	5.251,44
8	5.408,98
9	5.571,25
10	5.738,39

COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN ESCENARIO PESIMISTA

Año	Costo Materiales	Costo Energía	M.Obra Directa	Total Cto.Produccion
1	14.631,35	74,841	4.398	19.104,19
2	15.289,4	78,207	4.529,94	19.897,55
3	15.976,9	81,723	4.665,83	20.724,46
4	16.695,5	85,398	4.805,81	21.586,71
5	17.278,9	88,383	4.949,98	22.317,27
6	17.883,05	91,473	5.098,48	23.073,01
7	18.508,35	94,671	5.251,44	23.854,46
8	19.155,2	97,98	5.408,98	24.662,17
9	19.155,2	97,98	5.571,25	24.824,43
10	19.155,2	97,98	5.738,39	24.991,57

ANEXO 10

SOCIEDAD COMERCIAL

SOLEDAD DEL PILAR VASQUEZ LOPEZ Y CIA. LTDA.



CONCESIONARIOS DE CASINOS

ALMUERZOS DE EJECUTIVOS

GRANEL

Contenido Nutritivo

1.500 calorías promedio
55 grs. de proteínas

Composición

Entrada o Sopa Crema
Plato de Fondo
Postre
Pan
Bebida y café

VER DETALLE ADJUNTO

VALOR \$ 1450 I. V. A.

GAMBETTA 764 - FONO FAX: 5511856 - SANTIAGO

SOCIEDAD COMERCIAL

SOLEDAD DEL PILAR VASQUEZ LOPEZ Y CIA. LTDA.

