

ME.100  
(63)  
1995

M 1310

c. 0

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
Y ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD  
GABRIELA MISTRAL

# **DITASA LTDA.**

**(Distribuidora de toallas y artículos sanitarios)**



**Fco. Javier Ugarte B.**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
Y ADMINISTRACION**

**UNIVERSIDAD  
GABRIELA MISTRAL**

## **DITASA LTDA.**

**(Distribuidora de toallas y artículos sanitarios)**

**Cátedra: Política de Empresa  
Profesor: Estanislao Galofré T.  
Profesor Aux: Carolina Vita  
Alumno: Fco. Javier Ugarte B.**

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa DITASA Ltda. es un proyecto que consiste en establecer un método distinto y nuevo de distribución de toallas higiénicas, y la creación de un medio publicitario más efectivo para las empresas productoras de toallas. Para cumplir con esto la empresa tiene dispensadores (los compra) y los ubica en baños de mujeres, baños que tengan una gran rotación de mujeres al día y que concentren a un gran número de ellas durante gran parte del día (por esto se pondrán los dispensadores en baños de Colegios y Universidades), a su vez por el espacio físico de cada dispensador (50cm \*30cm de frente) queda la posibilidad de realizar publicidad en el frente de este. En estos dispensadores existe un sistema en el cual uno deposita una moneda y sale automáticamente una toalla higiénica.

Los objetivos de corto plazo que se fijó la empresa son el darle un mayor valor agregado a las toallas y copar al máximo y en el menor tiempo posible a la totalidad del mercado objetivo, de manera de asegurarse la totalidad de la participación de mercado y evitar la entrada de nuevos competidores. También ser el camino de fuertes campañas publicitarias que realicen las productoras de toallas.

En el mediano plazo esta empresa pretende ser capaz de desarrollar nuevos servicios relacionados con la distribución de productos similares a este (pañales, etc...). El objetivo de largo plazo consiste en incursionar mercados externos y establecer relaciones comerciales con empresas extranjeras.

Con respecto al sector industrial, se puede afirmar que en este momento no existe un sistema de distribución al detalle como este, de manera que prácticamente no hay competencia, pero los competidores pueden aparecer y esto lo afrontará DITASA Ltda. copando al máximo el mercado objetivo, patentando los dispensadores (para evitar la imitación del producto), firmando “covenios” con los establecimientos en los cuales se pongan los dispensadores para evitar que estos sean retirados libremente.

Este es un servicio que pretende mejorar la estadía de las mujeres en los establecimientos educacionales, solucionar los problemas de “imprevistos” (en los cuales el papel higiénico se transforma en un mal sustituto) y evitar a las consumidoras el tener que andar con un paquete de toallas en la cartera o en los bolsos que incomode su estadía durante el día.

En resumen se utilizará una estrategia de **diferenciación** en el servicio, tanto en la distribución de toallas (que le dan un mayor valor agregado al producto, al ponerlo en el lugar preciso y en el momento preciso), como en la creación de un medio publicitario distinto que permitirá hacer una publicidad más directa.

Se atacará un mercado objetivo que comprende las Regiones Metropolitana, V y VIII, ya que concentran a la mayor cantidad de estudiantes. Mujeres de entre 13 y 26 años, que pertenezcan a la educación básica y media y a establecimientos de educación superior, y que a su vez conformen el grupo socioeconómico ABC1,C2.

Se cobrará un precio de \$50 para las toallas y de \$5.000 por cada dispensador en que se ponga publicidad.

Para la estimación de la demanda se utilizó un sistema en el cual primero se cuantifica el consumo potencial de mi mercado objetivo, posteriormente se asignan probabilidades de consumo según 3 escenarios posibles, bajo un escenario normal el consumo de toallas anual será de 2.677.840, y el de ocupación de los dispensadores para publicidad de 756.

DITASA Ltda. estará compuesta por 24 personas, las que se dividen en un Gerente General, un Jefe de Abastecimiento, un Jefe de Finanzas, tres Encargados Regionales, dos Ayudantes del Jefe de Finanzas, una Secretaria, un Junior y 10 Repartidoras.

La Inversión Inicial requerida es de UF 12.128,06, la que estará compuesta en un 33% por deuda, vale decir UF 4.042,69. Los Ingresos por Venta son de UF 11.126,87 para el primer año y crecen a una tasa del 6% anual, cifra que es consistente con el crecimiento del 6% del mercado objetivo.

Según el análisis económico realizado, en el cual la demanda por toallas higiénicas es inelástica, ya que el consumo de toallas no varía ante cambios en el PGB o el PIB, me pareció que un  $B$  consistente con estas características es de 0,5. En el negocio publicitario se estableció un  $B$  de 0,7 por las razones que se analizan en ese punto.

El VAN que se calculó para un escenario normal es de UF 45.939,09 tomando en cuenta una tasa de descuento promedio y la TIR es de 38,83%. Estas cifras reflejan lo atractivo que resulta este negocio y la creación de la empresa DITASA Ltda. Estas cifras son altas producto de que las ventas en este negocio son constantes en el tiempo, el mercado crece en forma muy pareja, la elasticidad de ingreso es baja, lo que origina un *B* muy cercano a cero, la tasa de descuento obtenida es también bastante baja y el Valor Residual de la empresa es sumamente alto, esta es la principal explicación para las cifras altas anteriormente expuestas.

- El VAN para un escenario optimista es de UF 85.074,28, su TIR es de 63,44% y para un escenario pesimista el VAN es de UF 11.375,62 y su TIR de 15,17%.

Durante todo el desarrollo del proyecto, las cifras que se utilizan son en UF, y se consideró una UF de 12.372,57 que corresponde al 8 de noviembre de 1995.

## INDICE GENERAL



	PAG
I.- INTRODUCCION	1
1.- Razón de Ser del Proyecto	2
2.- Objetivos Personales del Proyecto	3
II.- DESCRIPCION DEL ENTORNO	4
1.- Entorno Legal	5
2.- Entorno Tecnológico	6
III.- LA EMPRESA	7
1.- Descripción de la Empresa	8
2.- Propósito	9
3.- Misión	10
4.- Objetivos Generales	11
4.1.- Objetivos de Corto Plazo	12
4.2.- Objetivos de Mediano Plazo	13
4.3.- Objetivos de Largo Plazo	14
IV.- ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	15
1.- Variables de Contingencia Generales	16
2.- Variables de Contingencia Específica	17
2.1.- Competidores Actuales en el Sector	17
2.2.- Competidores Potenciales	19
2.3.- Productos Sustitutos	20
2.4.- Compradores	21
2.5.- Proveedores	23
3.- Estrategia Competitiva Genérica	25

V.- ESTUDIO DE MERCADO	28
1.- Estrategia Comercial	29
1.1.- Mercado Objetivo	29
1.2.- Mezcla Comercial	30
1.2.1.- Producto	30
1.2.2.- Plaza (Distribución)	31
1.2.3.- Promoción	31
1.2.3.- Precio	32
2.- Pronóstico de la Demanda	33
3.- Estimación de la Demanda	36
VI.- ESTUDIO TECNICO	38
1.- Inversión en Activo Fijo y Equipamiento	39
2.- Costo de Materia Prima	40
3.- Localización de la Empresa	40
VII.- LA ORGANIZACION	41
1.- Introducción	42
2.- Organigrama	43
3.- Descripción de Cargos	44
3.1.- Gerente General	44
3.2.- Jefe de Abastecimiento	45
3.3.- Jefe de Finanzas	46
4.- Selección y Contratación del Personal	47
5.- Remuneraciones del Personal	48

VIII.- ANALISIS FINANCIERO	50
1.- Inversión Inicial	51
1.1.- Inversión en Activo Fijo	52
1.2.- Impuestos y Derechos Municipales	52
1.3.- Equipamiento	53
1.4.- Honorarios	53
1.5.- Publicidad y promoción	54
1.6.- Gastos de Puesta en Marcha	54
1.7.- Capital de Trabajo	55
2.- Financiamiento	58
3.- Ingresos por Ventas	60
4.- Costos de Producción	61
5.- Costos Operacionales	63
5.1.- Remuneraciones Indirectas	63
5.2.- Gastos de Publicidad	64
5.3.- Gastos Generales	65
5.4.- Gastos de Seguros	65
5.5.- Gastos de Mantenimiento de Dispensadores	66
5.6.- Gastos de Ventas	66
6.- Depreciación y Valor Residual	67
7.- Impuesto a la Renta	67
IX.- ANALISIS ECONOMICO	68
1.- Tasa de Descuento	69

X.- FLUJOS DE CAJA	72
Flujo de Caja Normal	
Flujo de Caja Puro	
Flujo de Caja Optimista	
Flujo de Caja Pesimista	
XI.- MEGATENDENCIAS	73
XII.- CONCLUSIONES	75
XIII.- BIBLIOGRAFIA	78
XIV.- ANEXOS	80

## I.- INTRODUCCION

## **1.- RAZON DE SER DEL PROYECTO**

Este proyecto lo que busca es contribuir a mejorar la comodidad de todas aquellas mujeres que se encuentran en su período de menstruación, y que deben pasar gran parte del día en un solo recinto, como por ejemplo universidades, colegios y en general lugares que aglomeran a un gran número de gente, en definitiva mejorar la estadía de la mujer en este tipo de lugares.

Las toallas higiénicas son un producto bastante incómodo de transportar, se necesita para ello andar con cartera, bolso o algún artículo que requiere ser cargado, además, por lo general los paquetes de toallas ocupan bastante lugar en los bolsos, ya que una mujer puede llegar a usar varias toallas en un mismo día.

No siempre la menstruación se presenta en forma exacta en el tiempo, por lo que es muy común que se presenten imprevistos, en los que su consumo se hace necesario y además urgente. Este proyecto pretende que las mujeres eviten recurrir a las “amigas” en dichos casos, o lo que sería peor, que ellas se tengan que retirar a sus casas.

Finalmente, los dispensadores a colocar en los baños, son a mi juicio, un excelente lugar para realizar de manera distinta y novedosa la publicidad de las empresas productoras de toallas higiénicas, por lo que este pasa a ser de inmediato un fuerte potencial de negocio para mi empresa.

## **2.- OBJETIVOS PERSONALES DEL PROYECTO**

Con esta tesis pretendo ser capaz de inventar y desarrollar un canal de distribución distinto, nuevo y novedoso que me permita como empresa diferenciarse de la competencia y adquirir una ventaja competitiva en la distribución de toallas higiénicas. A su vez, aprovechar el espacio físico que crea este canal de distribución, para desarrollar una nueva manera de realizar publicidad, en la cual el consumidor deja de estar tan expuesto a un exceso de mensajes como es el caso de la televisión, los letreros en las calles, etc...

Con respecto a lo anterior, el proceso de selección de este determinado mensaje se hace más fácil y efectivo, lo que sin duda saca al consumidor de la selva de la comunicación, y posibilita un camino publicitario bastante rentable para mis clientes, dado el mayor efecto que ella podría producir.

## II.- DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

## **1.- ENTORNO LEGAL**

La empresa DITASA quedará constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada ( ver anexo ), y estará compuesta por dos socios, las razones por las cuales se adoptará este tipo de sociedad son las siguientes:

- a) La responsabilidad de los socios no es indefinida.
- b) Las solemnidades necesarias para su constitución son más simples que las de las sociedades anónimas.
- c) A los socios se les permite la administración social de la empresa o elegir mandatarios de común acuerdo.

Las principales formalidades necesarias para efectuar la constitución de la sociedad se presenta en anexos de este proyecto.

## **2.- ENTORNO TECNOLOGICO**

Como esta es una empresa básicamente de servicios, en el cual la distribución es crucial, se deberá contar con las herramientas tecnológicas más avanzadas, de manera que permitan dar un excelente servicio a nuestros clientes, logrando ser un canal de distribución eficaz y eficiente, y también ser un camino publicitario atractivo para ellos.

Lograr contar con dispensadores apropiados, que logren primero que nada; dar una imagen de limpieza y confianza a los consumidores, segundo; que posibiliten la creación de un medio alternativo de publicidad que sea atractivo para mis clientes, y tercero; que cuenten con los materiales más resistentes para evitar al máximo los desperfectos, como a su vez con la capacidad óptima de número de toallas higiénicas que permitan realizar un relleno de los dispensadores de manera eficiente.

### III.- LA EMPRESA

## **1.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

La empresa DITASA Ltda. se dedicará a la distribución de toallas higiénicas para mujeres, no a su producción, y a su vez crear un nuevo sistema de publicidad ubicado en los mismos baños. Para realizar esto DITASA Ltda. deberá contar con los proveedores necesarios de manera que le proporcionen dispensadores que deberán tener las siguientes características:

- a) Contar con materiales resistentes para evitar robos, quebraduras, etc...
- b) Tener un sistema que permita introducir una cierta cantidad de dinero, y sacar solo una toalla higiénica ( que deberá venir previamente cellada ).
- c) Proporcionar un espacio óptimo que haga atractiva la idea de realizar publicidad en ellos.
- d) Contar con un sistema de llaves, de manera que solo DITASA Ltda. pueda irlos rellenando en su debido tiempo.

Estos dispensadores se pondrán en baños de mujeres que esten ubicados en establecimientos en los cuales haya que permanecer durante gran parte del día, en los cuales estos baños tengan a su vez, una gran rotación de gente durante la jornada de estudio o de trabajo.

La idea para DITASA Ltda. es llegar a establecer un negocio en el cual, sus ingresos serán provenientes tanto de la publicidad, como también a su vez, de un cierto margen por cada toalla vendida en sus distintos puntos de venta. En definitiva, un negocio de distribución de toallas higiénicas.

## **2.- PROPOSITO**

Hay dos tareas fundamentales que realizará esta empresa, por un lado ser un canal de distribución alternativo, diferente y que logre explotar una nueva oportunidad de negocio en el mercado de las toallas higiénicas, y por otro lado, el crear una nueva manera de realizar la publicidad de este producto, que permita eliminar al máximo todas las distorsiones que se producen en la “ selva de la comunicación “.

### **3.- MISION**

Para poder cumplir con el propósito, se adquirirán dispensadores, en los cuales se introducirán las toallas higiénicas, y al depositar el consumidor una cierta cantidad de dinero saldrá una sola toalla cellada que garantizará una total limpieza. Estos dispensadores serán ubicados en los baños que correspondan a nuestro mercado objetivo, y por la forma física de ellos se crea la posibilidad de realizar publicidad en los mismos materiales del dispensador.

Como las empresas productoras de toallas tienen un negocio de consumo masivo, DITASA Ltda. deberá crear un canal que también logre ser masivo dentro de su mercado objetivo.

#### **4.- OBJETIVOS GENERALES**

En términos generales, el objetivo buscado por DITASA Ltda. es crear un canal de distribución que logre darle un mayor valor agregado a este producto, como consecuencia de poner en el momento preciso, y en el lugar preciso el producto en las manos del consumidor. También estos canales deberán ser capaces de estimular la demanda de estos productos.

Por otra parte, hay otro claro objetivo que es el desarrollar una manera distinta de hacer publicidad, en la que el consumidor deja de estar tan expuesto a un exceso de mensajes como es el caso de la televisión, así el mensaje pasa inmediatamente a ser más simplificado y es más fácil de captar por parte de los consumidores.

#### **4.1.- OBJETIVOS DE CORTO PLAZO**

Los objetivos que la empresa pretende alcanzar en un tiempo menor a un año son los siguientes:

- a) Darle un mayor valor agregado a las toallas higiénicas, producto de un sistema de distribución distinto.
- b) Crear y mantener una imagen que me permita consolidarme ante mis clientes.
- c) Copar al máximo y en el menor tiempo posible a todo mi mercado objetivo dentro de Santiago, V Región y VIII Región, de manera de dificultar la entrada de nuevos competidores que amenacen el futuro de mi empresa, y asegurarse de inmediato la totalidad de la participación de mercado en este nuevo negocio.
- d) Ser el camino de fuertes campañas publicitarias que realicen las empresas productoras de toallas.

## **4.2.- OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO**

Como se estableció, los objetivos de mediano plazo son aquellos que la empresa se propone obtener en un período de dos a cinco años, y son los siguientes:

- a) Crear nuevos servicios relacionados con los productos higiénicos.
- b) El objetivo anterior implicará también que como empresa tendremos que expandirnos, y esto será en todo aspecto, financiero, contratación de personal, etc...
- c) Estar constantemente preocupado de la situación de los canales de distribución en el mercado, en lo que se refiere a los productos higiénicos, de manera de aprovechar y descubrir nuevas oportunidades de negocios, como a su vez, desarrollar siempre buenas alternativas de distribución para los productos.

### **4.3.- OBJETIVOS DE LARGO PLAZO**

Los objetivos de largo plazo son aquellos que su horizonte de tiempo se encuentra entre los cinco y los diez años. Son los siguientes:

- a) Incursionar en mercados extranjeros, como Argentina, Perú, Brasil, y en general países Sudamericanos.
- b) Establecer las relaciones comerciales con las empresas extranjeras, para poder cumplir con el objetivo anterior, o ver la posibilidad que las mismas empresas chilenas sigan siendo mi principal proveedor para poder incursionar en mercados externos.

#### **IV.- ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL**

## **1.- VARIABLES DE CONTINGENCIA GENERALES**

Las toallas higiénicas y en general los artículos sanitarios, son productos de primera necesidad, su consumo no está sujeto a una determinada situación económica, a un ciclo de la economía, a una situación de desempleo, etc... El crecimiento de la demanda de toallas higiénicas específicamente, está solamente ligado al crecimiento de la población de los países, por lo que esta demanda ha sido sumamente estable en los últimos años y su crecimiento es bastante moderado.

Las consumidoras de toallas higiénicas ponen especial énfasis en la “seguridad” que les deben proporcionar estos productos, esta característica es crucial junto con la comodidad en este negocio. El precio de las toallas es un factor prácticamente secundario, se podría decir que este es un mercado muy poco sensible al precio.

Con respecto a la publicidad, se puede señalar que las empresas productoras de toallas, como los laboratorios que promocionan productos y remedios para los períodos de molestia en la mujer, destinan gran cantidad de recursos para su promoción, y los medios publicitarios que utilizan son diversos y variados.

## **2.- VARIABLES DE CONTINGENCIA ESPECIFICA**

Estas variables afectan a las empresas de un mismo sector de manera específica. Analizaremos a continuación las cinco fuerzas básicas que mueven la competencia en un sector industrial según el libro "Estrategia Competitiva" de Michael E. Porter.

### **2.1.- COMPETIDORES ACTUALES EN EL SECTOR**

El sistema de distribución que esta empresa pretende desarrollar es totalmente nuevo, no existe un sistema ni siquiera parecido a este, no hay empresas que compitan en este momento, en forma tan directa con DITASA Ltda. Los competidores que podrían considerarse los más cercanos son los supermercados, las farmacias y los almacenes pequeños, en los cuales no hay ninguna diferenciación al vender este producto. Esta falta de diferenciación es una oportunidad que será aprovechada por DITASA para explotar un nuevo negocio, como a su vez también para diferenciarse de la competencia que existe en el sector.

En consecuencia, hay claras ventajas que desarrollará esta empresa: dará un servicio totalmente diferenciado de los que existen en este momento, cubrirá una necesidad insatisfecha en el mercado, copará todo el mercado objetivo en forma rápida de manera de crear barreras a la entrada y proteger su posición competitiva, dará un mayor valor agregado a este producto.

El sistema de publicidad que surge en este negocio, también es nuevo y no existe competencia actual. No hay un medio de publicidad que sea tan directo como este, en el cual se realice la publicidad directamente en los baños, y que permita llevar a cabo campañas publicitarias que tengan contacto tan directo con los consumidores, y en los que se pueda sacar de la “selva de la comunicación” a la audiencia objetivo. En definitiva, también hay claras ventajas en la creación de este nuevo medio publicitario.

## **2.2.- COMPETIDORES POTENCIALES**

Las amenazas de ingreso de nuevos competidores, en el cual se "imite" el sistema de distribución y el medio publicitario que pretende llegar a implantar DITASA Ltda., es bastante alto, por lo que es indispensable que mi empresa cree barreras de entrada en este sector de distribución al detalle específicamente, para de esta manera, proteger mi posición dentro del mercado.

Para poder proteger mis ventajas competitivas se tomarán las siguientes medidas:

- 1) Será registrada la marca de la empresa.
- 2) Se patentarán los dispensadores, de manera que sea poco probable copiar la idea.( me acojeré a la ley de propiedad industrial ).
- 3) Se firmarán convenios con los establecimientos en los cuales se pongan los dispensadores, esto es una especie de contrato (ver anexo) , que me permitirá como empresa tener una exclusividad mayor en la distribución al detalle de estos productos. Este convenio me garantizará como empresa que los dispensadores no serán retirados de los baños de los distintos establecimientos educacionales que conforman mi mercado objetivo.
- 4) El mercado objetivo al cual apunte la estrategia comercial de DITASA Ltda. será copado en forma rápida y agresiva, de manera de no permitir a algún futuro competidor el entrar a este mercado, es decir, se coparán de inmediato los canales de distribución.

### **2.3.- PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Las toallas higiénicas prácticamente no tienen sustitutos, se podría decir que es un producto de primera necesidad para la mujer. Pero en el caso específico de mi negocio, hay que destacar que el papel higiénico sí es un sustituto, pero como sustituto es malo, no tiene las mismas características de las toallas higiénicas y solamente sirve para resolver situaciones de “emergencia” para la mujer, en el cual es imposible para ellas recurrir, o conseguir una toalla higiénica.

Con respecto a la publicidad, esta sí cuenta con mayores sustitutos, pero la ventaja que tiene mi sistema, es que saca a los consumidores de la “selva de la comunicación”, lo que permite utilizarlo como un medio más efectivo para realizarla.

## 2.4.- COMPRADORES

Los compradores de toallas tienen las siguientes características:

- 1) Lo que compra cada uno, es una parte sumamente pequeña de su ingreso, estos compradores no son sensibles al precio. Lo que compran no es parte importante de su estructura de costos.
- 2) Por otra parte, consumen pocas unidades de este producto en forma mensual cada uno de ellos, son insignificantes para mí, en terminos de su poder negociador.
- 3) Por la ubicación de mis canales de distribución, y por la falta de competencia que existe en dicho tipo de distribución, los compradores tendrán una manera sumamente cómoda y rápida de adquirir el producto, lo que le da un gran valor agregado a este, y crea cierta lealtad por parte de los compradores. Además, con esto no tienen posibilidad de cambiarse de proveedor.
- 4) No existe ninguna posibilidad de que ellos se integren hacia atrás, ellos no tienen la posibilidad de agruparse como clientes, y tienen muy poco poder negociador ante DITASA Ltda.

Con respecto a la publicidad la situación cambia, los clientes tienen una amplia gama de posibilidades donde poder realizarla. El poder que pueda ejercer DITASA Ltda. sobre los clientes, va por el lado de la efectividad de este medio publicitario en comparación con otros que ya existen y que son menos efectivos que el que yo ofresco, al tener este medio un mayor valor agregado.

A su vez, el presupuesto publicitario de las productoras de toallas es bastante alto lo que sin duda me genera como empresa una fuerte ventaja.

Finalmente, no sólo las productoras de toallas son mis posibles clientes, sino también los laboratorios que producen remedios para el alivio de las mujeres en dichos períodos, y que pretendan con este nuevo medio el asociar cada vez más sus productos con el consumo de las toallas.

## **2.5.- PROVEEDORES**

Los proveedores de toallas, sobre todo la CMPC, pueden llegar a ejercer poder de negociación en el sector, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos que sean requeridos por DITASA Ltda. Para hacer frente a esto DITASA Ltda. tendrá las siguientes alternativas:

- 1) Consolidarme como un canal que distribuye una cantidad significativa de toallas, de manera de aumentar mi poder de negociación.
- 2) Al vender una cantidad significativa de toallas, ejercer mi poder para obtener importantes descuentos por volumen de compra.
- 3) Desde el punto de vista financiero, poner énfasis en pagar a los proveedores lo antes posible, de manera de lograr obtener descuentos financieros importantes.

Por otro lado, el número de proveedores que existen en el sector es reducido, lo que dificulta el cambio de un proveedor a otro de una manera fácil para mi empresa. A su vez, el producto de los cuales ellos me proveen es de crucial importancia para mí, lo que me produce ciertas desventajas. Todo esto se combate mediante la consolidación de mi empresa como canal, transformandome en un cliente de vital importancia para ellos.

La posibilidad de que mis proveedores se integren hacia adelante, depende en gran parte de la protección legal que yo pueda tener y de las barreras a la entrada que mi empresa pueda generar, como a su vez del tamaño que tenga mi proveedor.

Este tamaño resulta importante, ya que una empresa como la CMPC, que tiene el 80% de participación de mercado quizá no se verá influida por la cantidad de toallas que DITASA Ltda. pueda llegar a vender, en cambio, para una empresa más pequeña como Donasept, quizá la cantidad de toallas que yo venda sí sea significativa, y represente una suma bastante provocativa para ellos y la idea de integrarse hacia adelante.

Con respecto a los proveedores de los dispensadores, se puede decir que hay suficiente competencia en el sector, el número de ellos es significativo y de una gran variedad, por lo que el cambio de un proveedor a otro es relativamente fácil. Las cantidades que DITASA Ltda. necesitaría de estos productos son bastante altas, por lo que mi poder negociador ante ellos sería lo suficientemente fuerte como para no tener problemas de negociación con ellos.

Finalmente, la posibilidad de que ellos copien los dispensadores es disminuída por la ley de protección de propiedad industrial anteriormente señalada, con la cual se pretende proteger fuertemente el negocio de DITASA Ltda., además en el caso de hacerlo, tendrían que abarcar un mercado objetivo distinto debido a los contratos (en forma de convenio) que mi empresa previamente realizó con las instituciones beneficiadas.

### **3.- ESTRATEGIA COMPETITIVA GENERICA**

En base al análisis anterior, se pueden determinar las fortalezas y debilidades con que cuenta DITASA Ltda., presentaré a continuación las fortalezas:

#### **1) BARRERAS AL INGRESO:**

- Patentes de los dispensadores.
- Contratos con la forma de convenios para proteger la distribución.
- Agotar el acceso a los canales de distribución de este tipo.
- Diferenciación del servicio; dándole un mayor valor agregado al producto.
- Requisito de capital alto.

#### **2) PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR:**

- Bajo volumen de compra.
- Baja sensibilidad ante el precio.
- No pueden integrarse hacia atrás.
- Lo que compran es un porcentaje muy bajo de su ingreso.
- Excelente medio para realizar publicidad.

#### **3) PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES:**

- Hay proveedores alternativos para los dispensadores.
- El volumen de compra para los dispensadores es considerable.

- La consolidación como canal aumenta mi poder negociador para lograr descuentos.

- La posibilidad de que ellos se integren hacia adelante es mínima por las precauciones tomadas con la tratativa legal.

- El ser un medio publicitario diferente y efectivo me proporciona como empresa un grado de poder de negociación mayor.

#### **4) RIVALIDAD ACTUAL EN EL SECTOR:**

- Es un servicio totalmente diferenciado de la competencia.
- Este sistema de distribución no existe en la actualidad.
- Se coparán en forma rápida el acceso a los canales de distribución.
- Se le dará un mayor valor agregado a este producto.
- Se satisfecerá una necesidad en forma distinta.

Dentro de los puntos débiles se encuentran la gran dependencia que tiene DITASA Ltda. de los productos que distribuye. En este sentido las toallas higiénicas son claves y el manejo de los precios y de los volúmenes de compra también son claves. Otro punto débil a considerar es el deterioro que puedan ir teniendo los dispensadores producto del mal trato por parte de los usuarios, lo que será combatido con la definición del mercado objetivo y con la posible contratación de seguros, además se destinará un porcentaje de los ingresos a reparación de los dispensadores.

Un punto sumamente clave a la vez, es el consolidarse como canal de distribución efectivo y eficiente, de manera de ir ganando terreno, en el sentido de ir teniendo cada vez un mayor y creciente poder de negociación ante mis proveedores.

Dada la estructura que se presenta en el sector industrial, anteriormente analizada, la estrategia a implementar por parte de DITASA Ltda. es la **“diferenciación”** en el servicio, tanto en la distribución de toallas (que le dan un mayor valor agregado al producto, al ponerlo en el lugar preciso y en el tiempo preciso), como en la creación de un medio publicitario distinto que permitirá hacer una publicidad más directa a las empresas que lo utilicen, y sacar a su audiencia de la “selva de la comunicación”.

## **V.- ESTUDIO DE MERCADO**

## **1.- ESTRATEGIA COMERCIAL**

### **1.1.- MERCADO OBJETIVO**

DITASA Ltda. estará orientada a satisfacer las necesidades en el consumo de toallas higiénicas de los siguientes segmentos:

- Geográfico: Santiago y Regiones V y VIII, también por comunas, se incluirán las pertenecientes a los sectores de mayores ingresos.(ver anexo)
- Edad: 13 a 26 años aproximadamente.
- Socioeconómico: ABC1,C2.
- Sexo: Mujeres.
- Ocupación: Estudiantes de educación básica, media y educación superior.

Con respecto al negocio publicitario, DITASA Ltda. estará enfocada a los siguientes segmentos:

- Empresas productoras de toallas higiénicas.
- Laboratorios que quieran promover remedios relacionados con este tema.

## 1.2.- MEZCLA COMERCIAL

### 1.2.1.- PRODUCTO

Esta es una empresa de servicios que se dedicará a distribuir toallas higiénicas de una manera sumamente detallada, para ello se adquirirán dispensadores, los cuales serán rellenos con toallas, y en los que habrá un sistema muy similar a las máquinas de café, en el cual uno hecha una moneda y saca una unidad del producto. Las toallas que se utilizarán para rellenar los dispensadores son aquellas que tengan la mayor participación de mercado, de esta manera estaremos distribuyendo un producto que tiene una excelente acogida pero con una distribución distinta a la existente, con una forma de comprar muy distinta.

Las toallas higiénicas son un producto que se encuentra en una etapa madura de su ciclo de vida. Esta empresa presta un servicio que provee a los consumidores de un producto de tipo no durable, el que además es consumido por consumidores finales de tipo frecuente.

Otro negocio que desarrolla la empresa son los medios publicitarios, y si bien es cierto que los medios publicitarios existentes son conocidos, y se encuentran en su mayoría en una etapa de su ciclo de vida madura, este medio publicitario que pretende desarrollar DITASA Ltda. se encuentra en una etapa de inicio, en que el crecimiento que puede llegar a tener es sumamente rápido.

### **1.2.2.- PLAZA (DISTRIBUCIÓN)**

La manera en que se distribuirán los productos será a través de los dispensadores que se colocarán en los baños de mujeres de los distintos establecimientos que conforman mi mercado objetivo. Estos dispensadores serán rellenos única y exclusivamente por DITASA Ltda., quien se preocupará de hacerlos contar con el número de toallas necesarias que logren satisfacer la demanda. Es decir, esta empresa es un intermediario de las empresas productoras de toallas higiénicas, que distribuye en forma minorista. En consecuencia, este es un producto que presenta las características de un producto de consumo masivo, pero que será distribuido de una manera selectiva. La publicidad se realiza en el espacio físico de los mismos dispensadores.

### **1.2.3.- PROMOCION**

Para promocionar el medio publicitario, será requerida un sistema de venta personal, en la que se entre en contacto directo con los consumidores de este medio y se negocien las condiciones para utilizarlo.

Con respecto a la promoción de las toallas mismas, la misma publicidad pagada por las empresas productoras de toallas, y la ubicación de los mismos dispensadores servirán como una manera de promocionar este servicio a los clientes, esto es así ya que en los baños seleccionados estarán siempre a la vista de una manera bastante más que presentable, en la que pasarán a ser un elemento muy particular dentro de los baños.

#### 1.2.4.- PRECIO

Para fijar el precio de este servicio se han tomado en consideración dos cosas básicamente:

- Por un lado los consumidores de este servicio son muy poco sensibles al precio, de manera que al fijar un precio alto, no estoy afectando el consumo de los productos que yo voy a distribuir.
- Por otra parte, hay que tomar en consideración que hechar una sola moneda es más cómodo para los clientes que depositar una cifra que involucre una cantidad incómoda de monedas (algo así como \$37), como también para la fabricación de los dispensadores, al hacer más simples los mecanismos de este y no tener que dar un vuelto por ejemplo.

Tomando en consideración los elementos anteriores, el precio que cobrará DITASA Ltda. por cada unidad de toalla vendida será de \$50. Este será un precio que no será nada de fácil modificarlo en el tiempo, por la característica de las máquinas, de manera que sólo se modificará cada mucho tiempo, y se cambiará a una combinación de monedas que siga siendo cómoda de tener y transportar por parte de los consumidores y recibir por parte de las máquinas.

Con respecto al precio de la utilización del medio publicitario, este fluctuará entre los \$3.500 y los \$6.500 por dispensador, esto mensualmente, pero para los calculos de los ingresos y demás requerimientos de esta tesis se considerarán \$5.000 mensuales por dispensador, cifra que es levemente superior a otros medios que tienen algún grado de similitud con este.

## **2.- PRONOSTICO DE LA DEMANDA**

Primero hay que señalar que el mercado de las toallas higiénicas crece anualmente en orden del 3%, cifra que es explicada sólo por el crecimiento de la población en nuestro país, pero mi mercado objetivo crece a cifras un poco mayores. Con respecto a esto, hay que señalar que el crecimiento de los establecimientos educacionales no ha sido constante en el tiempo, este ha decrecido en los últimos años, para efectos de esta tesis consideraré un crecimiento en torno al 6% de mi mercado objetivo, cifra que no deja de ser conservadora.

Por otra parte, por las características del mercado objetivo de DITASA Ltda., la demanda de los productos que ofrecemos presenta características de estacionalidad en el consumo. Como el año académico dura de marzo a diciembre, la demanda de toallas en este tipo de establecimientos, también será lo que dura el año académico, se tomará un período de 8,5 meses como tiempo efectivo de ventas.

El método que utilizaré para estimar la demanda consiste básicamente, primero cuantificar el mercado objetivo. Para esto se cuantificarán por separado la enseñanza escolar y de educación superior. Se calculará a continuación el posible consumo de toallas higiénicas por parte de cada alumna durante el tiempo que permanecen en los establecimientos (para esto se tomará un tiempo promedio de permanencia en los establecimientos y un consumo de 8 toallas promedio para los colegios y 5 para la educación superior).

Posteriormente, como este es un sistema nuevo y que no es comparable con otro que exista actualmente, se asignarán ciertas probabilidades de consumo a cada grupo, donde habrán tres escenarios; pesimista, normal y optimista.

Las probabilidades asignadas para la educación escolar y la superior serán diferentes, esto ya que las mujeres cuando comienzan recién con su menstruación son mucho más inestables que las más mayores, de manera que sería bastante común en estos casos tener necesidades inesperadas o imprevistas.

Otro factor que apoya tal hipótesis es que mientras menores sean las mujeres, más fácil es que se acomoden a este tipo de distribución, las mujeres mayores por ejemplo, ya estarán seguramente más acostumbradas a llevar sus propias toallas higiénicas, mientras que las menores se habituarán con mucha más facilidad a este sistema.

La diferencia entre las probabilidades de los distintos escenarios (pesimista, normal y optimista), deberá ser alta, producto del desconocimiento y la falta de comparación con otro sistema parecido.

El método a utilizar para calcular la demanda del medio publicitario, es simplemente calcular el número de dispensadores que se necesitarán para cumplir con los requerimientos del mercado objetivo y asignar de la misma manera que en el caso anterior probabilidades de consumo, pero ahora estas probabilidades no serán tan conservadoras como en el caso anterior, por las características mismas de la publicidad en este negocio de las toallas higiénicas.

La publicidad en que incurren las productoras de toallas es constante en el tiempo, ya que sus productos son de consumo masivo, en donde la publicidad es clave para mantener una posición competitiva en el mercado (es también un mercado muy sensible a la publicidad), y además el consumo de sus productos no varía con los ciclos económicos, de manera que se podría afirmar que la demanda por publicidad en este negocio es bastante inelástica.

### **3.- ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

La demanda de toallas higiénicas calculada para el primer año de ventas será la siguiente:

<b>EDUCACION</b>	<b>CONSUMO TOTAL (anual)</b>	<b>PROBABILIDAD (de consumo)</b>	<b>DDA. ESTIMADA ANUAL DE TOALLAS</b>
ESCOLAR	2.658.052	25% (pesimista)	664.513
		45% (normal)	1.196.120
		65% (optimista)	1.727.733
SUPERIOR	3.704.300	20% (pesimista)	740.860
		40% (normal)	1.481.720
		60% (optimista)	2.222.580

El consumo escolar y de educación superior incluyen dentro de su cálculo a Santiago, la V Región y la VIII Región. El consumo total anual de la educación escolar se calculó con un consumo promedio de 8 toallas mensuales por alumna tomando 8,5 meses anuales y considerando un universo de 39.089 alumnas. El consumo total anual de la educación superior se calculó con un consumo promedio de 5 toallas mensuales por alumna tomando 8,5 meses anuales y considerando un universo de 87.160 alumnas.

La demanda por el medio publicitario calculada para el primer año será la siguiente:

<b>EDUCACIÓN</b>	<b>CANTIDAD DE DISPENSADORES</b>	<b>PROBABILIDADES (de consumo)</b>	<b>DDA. ESTIMADA ANUAL (de publicidad)</b>
ESCOLAR	400	60% (pesimista)	240
		80% (normal)	320
		100% (optimista)	400
SUPERIOR	544	60% (pesimista)	327
		80% (normal)	436
		100% (optimista)	544
TOTAL	944	60% (pesimista)	567
		80% (normal)	756
		100% (optimista)	944

Los 400 dispensadores utilizados para cubrir la demanda escolar se calcularon considerando un promedio de 100 alumnas por dispensador. Los 544 dispensadores utilizados para cubrir la demanda de la educación superior se calcularon considerando un promedio de 160 alumnas por dispensador, cifra que es más alta que en el caso escolar producto de que en las universidades hay una mayor rotación de gente por baño, y los alumnos son más numerosos.

## **VI.- ESTUDIO TECNICO**

## **1.- INVERSION EN ACTIVO FIJO Y EQUIPAMIENTO**

En esta sección se expone la inversión necesaria en activos fijos con la cual DITASA Ltda. podrá comenzar a operar en V, VIII y RM regiones. A continuación se mencionarán las más relevantes:

<b>INVERSION EN ACTIVO FIJO</b>		<b>COSTO TOTAL</b>
Terreno	1.000 m2	UF 3.000
Oficinas	120 m2	UF 2.400
Galpón	300 m2	UF 2.400
Dispensadores	944	UF 1.144
Vehículos	4 camionetas	UF 1.200
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>UF 10.144</b>

## **2.- COSTO DE MATERIAS PRIMAS**

<b>TOALLAS FEMENINAS LADYSAN</b>		<b>UNIDADES POR CAJA</b>	<b>PRECIO A 30 DIAS SIN IVA</b>
NORMAL (sin perfume)	32bl/10un	320	8,704
NORMAL (con perfume)	32bl/10un	320	8,704
NORMAL (sin perfume)	16bl/20un	320	8,352
NORMAL (con perfume)	16bl/20un	320	8,352

Los dispensadores tendrán un costo aproximado de \$15.000, y su compra a grandes volúmenes permitirá obtener descuentos financieros en el futuro.

## **3.- LOCALIZACION DE LA EMPRESA**

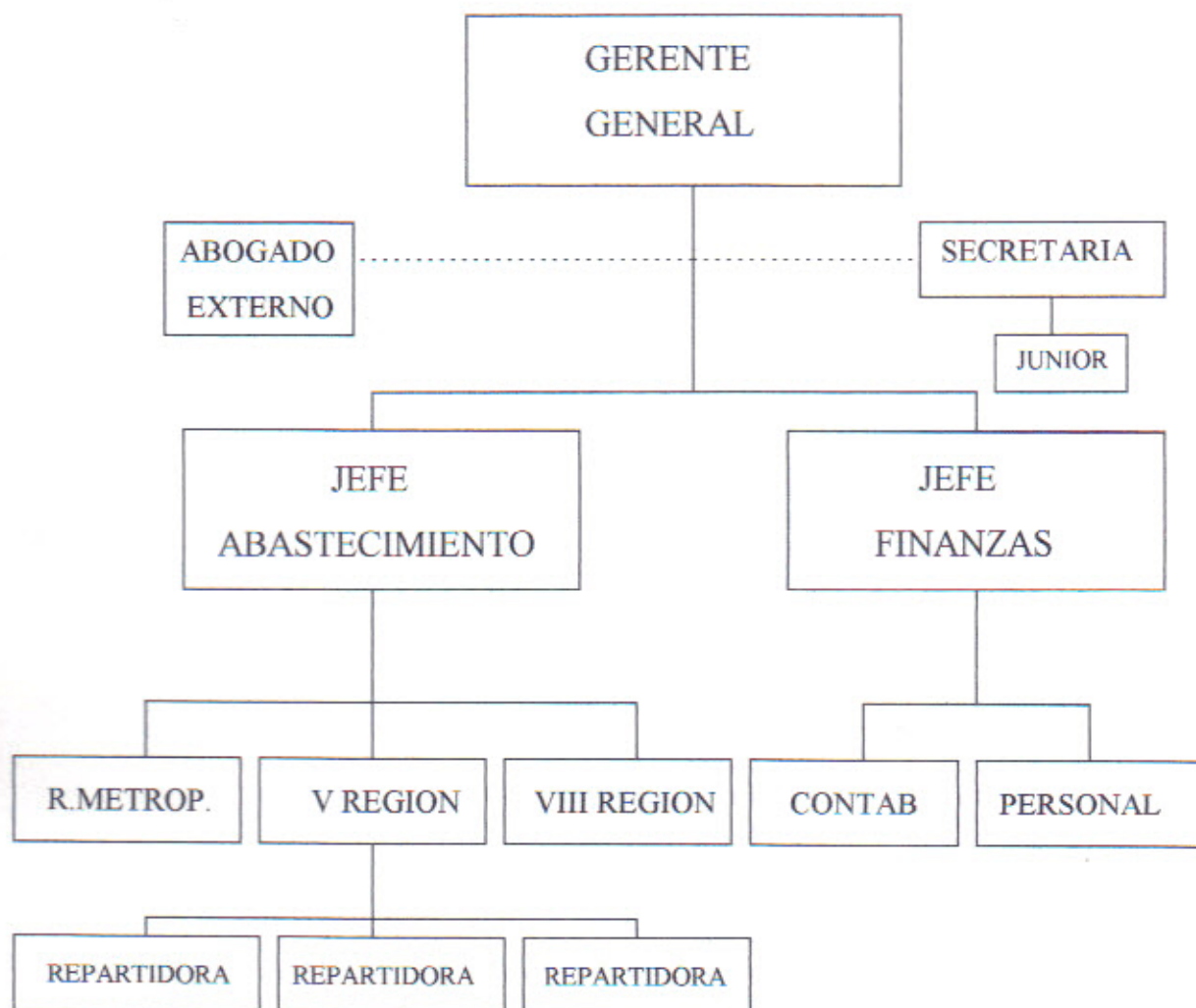
Esta empresa se ubicará en la comuna de Ñuñoa, principalmente para aprovechar el bajo precio de los terrenos y de los arriendos en relación a las demás comunas que conforman el mercado objetivo de DITASA Ltda., por otra parte la disponibilidad de terrenos en este sector es normal y el costo es adecuado para mi empresa. La principal razón para ubicarme en esta comuna es lo central que queda en relación a las demás y la facilidad con que se puede llevar a cabo el abastecimiento a los distintos puntos de la capital.

## **VII.- LA ORGANIZACION**

## **1.- INTRODUCCION**

DITASA Ltda., contará con un total de 25 empleados, tendrá un área especialmente dedicada al abastecimiento de sus canales de distribución en los distintos lugares que se ofrece este servicio, tanto en la región metropolitana como en la V y VIII regiones, por otro lado contará con un área de la empresa destinada a manejar la parte financiera y todo lo relacionado con la contabilidad. Para poder afrontar todo los problemas legales que se le puedan presentar, como a su vez para tener una estrategia legal para crear barreras a la entrada en el sector, es que se contará con la ayuda de un abogado externo a la empresa, su lugar dentro de la organización será como un staff de ella.

## 2.- ORGANIGRAMA



### **3.- DESCRIPCION DE CARGOS**

#### **3.1.- GERENCIA GENERAL**

Son de su responsabilidad los siguientes temas:

- Dirigir y controlar el cumplimiento y ejecución de los objetivos de corto como de largo plazo.
- Tener una relación directa con el directorio.
- Tener una visión global de la empresa dentro de su entorno, de manera de poder identificar amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades.
- Coordinar las distintas áreas de DITASA Ltda.
- Tener la capacidad de manejar las distintas situaciones conflictivas que se puedan presentar dentro de la empresa.

En esta empresa, el gerente general deberá tener a su cargo la función comercial de la empresa, es decir la administración del área de ventas, por lo que también son requisitos para él lo siguiente:

- Tener un conocimiento del mercado, conocer a los consumidores, como reaccionan ante las distintas situaciones que se presenten, de manera de ofrecer un servicio que satisfaga plenamente sus necesidades.
- Intentar siempre darle un mayor valor agregado a los productos que distribuye esta empresa.
- Promocionar y publicitar los servicios que ofrece esta empresa.

- Manejar a la perfección las distintas variables de marketing mixt que tiene la empresa.
- Desarrollar futuros nuevos negocios, relacionados con los servicios higiénicos.

### **3.2.- JEFE DE ABASTECIMIENTO**

Le corresponde como su función primordial la administración de los dispensadores con que cuenta la empresa, como también la función de la administración de las toallas higiénicas, de manera de lograr una eficiente y efectiva distribución de las toallas, y lograr tener siempre un stock de productos suficientes en los distintos puntos de venta, para poder satisfacer a los clientes.

Deberá preocuparse del estado en que se encuentren los dispensadores y relacionarse con los proveedores de estos dispensadores, como a su vez, con los proveedores de las toallas y las empresas que realizan su publicidad en nuestro medio publicitario.

Tendrá a su cargo los jefes zonales, como son las tres regiones en las cuales DITASA Ltda. realiza sus funciones, estos jefes de zona serán los encargados de proveer a los repartidores en el momento justo y oportuno de las toallas, para que puedan llevar a cabo la distribución.

Finalmente, esta persona deberá ser capaz de establecer volúmenes de compra eficientes para la empresa, de manera de lograr tener descuentos por volúmenes de compra y así obtener precios más bajos de nuestra materia prima.

### **3.3.- JEFE DE FINANZAS**

Deberá:

- Manejar los recursos financieros de la empresa.
- Controlar todas las actividades que generen recursos para la empresa, de manera de lograr un manejo más eficiente de dichos recursos.
- Desarrollar una estrategia que permita obtener descuentos financieros por parte de nuestros proveedores.
- Tener una relación directa con los bancos, al manejar las cuentas bancarias, créditos y préstamos.

También deberá ser capaz de manejar el área de Personal dentro de la empresa, de manera que deberá ser capaz de:

- Establecer las políticas que se llevarán a cabo en materia del comportamiento del personal, a las cuales se tendrán que acoger las personas que trabajen en la empresa.
- Selección, capacitación, evaluación y promoción del personal.
- Preocuparse de las condiciones del trabajo, como a su vez de las necesidades de los trabajadores.

Este jefe de producción deberá tener a su cargo un ayudante de contabilidad y un ayudante de personal, que serán básicamente puestos de apoyo para la gestión de este jefe de área.

El ayudante de contabilidad deberá mantener la información económica y financiera en forma oportuna para satisfacer las necesidades de información que se persenten en la empresa.

#### **4.- SELECCION Y CONTRATACION DEL PERSONAL**

Como esta es una empresa que recién se está creando, el reclutamiento del personal en un principio se realizará a través de medios externos a la empresa. Una vez que esta empresa lleve un tiempo funcionando se deja abierta la posibilidad de que el reclutamiento se realice por un medio interno a la empresa.

Una vez hecho el reclutamiento se procederá a la selección del personal, este deberá ser compatible con la descripción de cargos expuesta anteriormente. La selección de el Gerente General será realizada por el Directorio de la empresa, la selección de los Jefes de Abastecimiento y de Finanzas será realizada por el Gerente. El Jefe de Finanzas tendrá a su cargo, por realizar funciones del área de personal de la empresa, la selección de todos los demás niveles inferiores de la empresa, como lo son los encargados de cada una de las regiones y las repartidoras (que necesariamente deberán ser mujeres, ya que un hombre no puede por ejemplo estar entrando a media mañana a un baño de mujeres en un colegio), como también a su vez, la selección del ayudante de contabilidad y de personal.

Posteriormente, se llevará a cabo la contratación del personal, etapa donde se pactarán las remuneraciones, horarios, duración de la jornada, algunos beneficios, otro tipo de normas, etc...

Se proveerá al personal de nivel bajo de la empresa, con ropa de trabajo que sea acorde con una buena presentación de los empleados que trabajan en una empresa de servicios y que tiene contacto con los clientes en baños.

## 5.- REMUNERACIONES DEL PERSONAL

<b>ADMINISTRACION</b>	<b>Nº</b>	<b>RENDA BRUTA</b>	<b>RENDA BRUTA TOTAL</b>
GERENTE GENERAL	1	1.000.000	1.000.000
JEFE ABASTECIMIENTO	1	650.000	650.000
JEFE FINANZAS	1	650.000	650.000
ENCARGADO CONTABILIDAD	1	350.000	350.000
ENCARGADO PERSONAL	1	350.000	350.000
ENCARGADO REGIONAL	3	350.000	1.050.000
SECRETARIA	1	250.000	250.000
JUNIOR	1	140.000	140.000
<b>PRODUCCION</b>			
REPARTIDORAS	10	180.000	1.800.000
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>		<b>6.240.000</b>

Las remuneraciones brutas expuestas anteriormente tendrán un crecimiento aproximado de un 5% anual, cifra que se aproxima al crecimiento del PGB en los últimos años, este crecimiento en las remuneraciones se podrá materializar a partir del segundo año de funcionamiento de la empresa.

## **VIII.- ANALISIS FINANCIERO**

## **1.- INVERSION INICIAL**

La inversión que necesita hacer la empresa para comenzar a operar es la siguiente

<b>INVERSION INICIAL EN UF</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
INVERSION EN ACTIVO FIJO	UF 10.144
IMPUESTOS Y DERECHOS MUNICIPALES	UF 107,35
EQUIPAMIENTO	UF 282
HONORARIOS	UF 840
PUBLICIDAD Y PROMOCION	UF 220
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	UF 290,25
CAPITAL DE TRABAJO	UF 244
<b>INVERSION TOTAL INICIAL</b>	<b>UF 12.128,06</b>

### 1.1.- INVERSION EN ACTIVO FIJO

En este cuadro se presentan las necesidades de activo fijo de DITASA Ltda. :

<b>INVERSION EN ACTIVO FIJO</b>		<b>COSTO TOTAL</b>
Terreno	1.000 m2	UF 3.000
Oficinas	120 m2	UF 2.400
Galpón	300 m2	UF 2.400
Dispensadores	944	UF 1.144
Vehículos	4 camionetas	UF 1.200
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>UF 10.144</b>

### 1.2.- IMPUESTOS Y DERECHOS MUNICIPALES

Se calculará de la siguiente forma:

$$1.500 \text{ m}^2 * 1,5\% * \text{US\$ } 143,9814 \text{ (equivalente a } 4,77 \text{ UF)} = \text{UF } 107,3527$$

En consecuencia, los impuestos y derechos municipales ascienden a las UF 107,3527.

### 1.3.- EQUIPAMIENTO

En este ítem se considerarán los siguientes requerimientos:

Computadores	UF 160
Impresoras	UF 20
Fax	UF 17
Teléfonos	UF 35
Muebles de oficina	UF 50
<b>TOTAL</b>	<b>UF 282</b>

### 1.4.- HONORARIOS

Los gastos en honorarios serán del 12% del valor construido, lo que corresponde al pago del arquitecto, del constructor y del abogado que se requiere para formular la escritura de la sociedad y todas las necesidades legales que se presenten.

$$12\% * UF 7.000 = UF 840 = \text{Gasto Honorarios}$$

### **1.5.- PUBLICIDAD Y PROMOCION**

La publicidad que debe efectuar esta empresa no es para nada masiva, es una publicidad bastante directa, en donde su fin es contactar y vender la publicidad que se realiza en los dispensadores directamente a las empresas que potencialmente serían clientes de nuestros servicios. Por otra parte, los mismos dispensadores ubicados en los baños son los encargados de publicitar nuestros servicios de venta de toallas. Es por esta razón que DITASA Ltda. destinará un 1,0 de los ingresos por venta del primer año, es decir UF 220.

### **1.6.- GASTOS DE PUESTA EN MARCHA**

Estos gastos de puesta en marcha serán amortizados durante 3 años en cuotas iguales, y lo compone de dos ítem:

a) Capacitación. La plana administrativa de la empresa ya se encontrará en ella al momento de comenzar a funcionar DITASA Ltda., de manera que solamente faltaría contratar y capacitar al personal que tiene que ver en forma directa con la distribución, o sea, repartidoras y encargados regionales. Además solo será necesario para esto un período de un mes aproximadamente, luego el gasto total por este concepto es de UF 230,35.

b) Imprevistos. Para tal efecto se considerará un 3% del los ingresos mensuales, es decir UF 60.

## **1.7.- CAPITAL DE TRABAJO.**

El cálculo del capital de trabajo es la diferencia que se produce entre el activo circulante y el pasivo circulante. Dentro de activo circulante se considerará lo siguiente:

- a) Caja: consideraré un ciclo productivo de un mes como base de cálculo, para cubrir esta necesidad se considerará un 10% de los ingresos mensual promedio.
- b) Cuentas por cobrar: las toallas se venden al contado, de manera que por este concepto las cuentas por cobrar son cero. Con respecto a la publicidad, el pago de esta es 50% al contado y 50% a 30 días, de manera que se considerará medio mes.

Con respecto al pasivo circulante:

- a) Cuentas por pagar: como la empresa pretende obtener descuentos financieros por pago contado, estas cuentas serán las mínimas posibles.
- b) Otros pasivos corrientes: en este punto se consideran los intereses por pagar por concepto de deuda, los que se calcularán tomando un 4% de los ingresos mensuales que recibe la empresa por concepto de deuda.

El total del capital de trabajo en consecuencia asciende a UF 244.

Caja	UF 202
Cuentas por cobrar	UF 152
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>UF 354</b>
Cuentas por pagar	UF 30
Otros pasivos circulantes	UF 80
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>UF 110</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>UF 244</b>

El Capital de Trabajo varía con los aumentos en la producción, luego se considerará una variación de un 6% que corresponde a la variación estimada de las ventas de la empresa.

La evolución de este ítem es el siguiente:

<b>AÑO</b>	<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>VARIACIÓN DEL CAPITAL DE T.</b>
0	244	-
1	258,6	14,6
2	274,2	15,6
3	290,6	16,4
4	308,0	17,4
5	326,5	18,5
6	346,1	19,6
7	366,9	20,8
8	388,9	22,0
9	412,2	23,3
10	437,0	24,8

## 2.- FINANCIAMIENTO

DITASA Ltda. se financiará con recursos propios que corresponderán a los aportes de los socios, y la parte restante con un crédito otorgado por el Banco de A.Edwards, que consta de un crédito de tipo comercial en Unidades de Fomento con una tasa y cuota fija de 7,5% anual. Se cancelarán cuotas iguales en cinco años, además de cancelar un 1,2% sobre el total del crédito por concepto de timbre y estampilla.

### FINANCIAMIENTO EN UF.

Javier Ugarte B.	51%	UF 4.123,54
Rodrigo Ugarte B.	49%	UF 3.961,83
Capital Social	100%	UF 8.085,37
Crédito B. A.Edwards		UF 4.042,69
<b>Inversión Inicial</b>		<b>UF 12.128,06</b>

A continuación se desglosa el pago anual y los intereses de la deuda expresados en UF.

**PAGO ANUAL DE DEUDA E INTERESES (UF)**

<b>AÑO</b>	<b>AMORTIZACION</b>	<b>INTERESES</b>	<b>SALDO CRÉDITO</b>
1996	808,53	303,20	3.234,15
1997	808,53	242,56	2.425,61
1998	808,53	181,92	1.617,08
1999	808,53	121,28	808,53
2000	808,53	61,64	-

### **3.- INGRESOS POR VENTAS**

En el siguiente cuadro se presenta la producción para una situación “normal” con un crecimiento del 6% anual y para un período de 10 años.

<b>Año</b>	<b>Unidades de toallas</b>	<b>Ingresos por venta de toallas en UF</b>	<b>Unidades de dispensadores a publicidad</b>	<b>Ingresos por publicidad en UF</b>	<b>Ingreso total en UF.</b>
1	2.677.840	10.821,68	944	305,19	11.126,87
2	2.838.510	11.410,98	1.001	323,50	11.794,48
3	3.008.821	12.035,28	1.061	342,91	12.502,15
4	3.189.350	12.757,40	1.125	363,49	13.252,28
5	3.380.711	13.522,84	1.192	385,30	14.047,42
6	3.583.553	14.334,21	1.263	408,41	14.890,26
7	3.798.567	15.194,27	1.340	432,92	15.783,68
8	4.026.481	16.105,92	1.420	458,90	16.730,70
9	4.268.070	17.072,28	1.505	486,43	17.734,54
10	4.524.154	18.096,61	1.595	515,61	18.798,61

#### **4.- COSTOS DE PRODUCCION**

En el siguiente recuadro se presenta la evolución de los costos de producción (o de los servicios) que presta la empresa. Se incluyen la Mano de Obra Directa como el costo de la Materia Prima, que incluye a su vez como grandes ítems los costos de las toallas, del combustible necesario y la vestimenta de los trabajadores.

Suponiendo que los precios de las Materias Primas no cambian, los costos de ella presentarán un crecimiento de un 6% anual, cifra semejante al crecimiento de la demanda. La Mano de Obra directa presentará un crecimiento de un 6% anual.

<b>Desglose Materia Prima</b>	<b>Anual</b>
Costo toallas	UF 5.578,33
Bencina	UF 659
Ropa repartidoras	UF 30
<b>Total Materia Prima</b>	<b>UF 6..276,33</b>

La evolución de los costos es la siguientes:

<b>Año</b>	<b>M.Prima</b>	<b>M.Obra</b>	<b>C.Total</b>
1	6.267,3	230	6.497,30
2	6.643,3	243,8	6.887,1
3	7.041,9	258,4	7.300,4
4	7.464,5	273,9	7.738,4
5	7.912,3	290,4	8.202,7
6	8.387,1	307,8	8.694,9
7	8.890,3	326,3	9.216,5
8	9.423,7	345,8	9.769,5
9	9.989,1	366,6	10.355,7
10	10.588,5	388,6	10.977,1
<b>Total</b>	<b>82.608,0</b>	<b>3.032</b>	<b>85.639,58</b>

## **5.- COSTOS OPERACIONALES**

### **5.1.- REMUNERACIONES INDIRECTAS.**

Se presenta a continuación un cuadro con la evolución de las remuneraciones indirectas de DITASA Ltda., se considerará un 6% de crecimiento de estas como promedio durante el tiempo.

<b>Año</b>	<b>Total Remuneraciones Indirectas en UF</b>
1	274
2	290
3	308
4	326
5	346
6	367
7	389
8	412
9	437
10	463

## **5.2.- GASTOS DE PUBLICIDAD**

Corresponderán al 1% de los ingresos por venta de cada año, y su variación a lo largo de 10 años será el siguiente:

<b>Año</b>	<b>Gasto de Publicidad en UF</b>
1	220
2	233
3	247
4	262
5	278
6	295
7	312
8	331
9	351
10	372

### **5.3.- GASTOS GENERALES**

Los siguientes son los Gastos Generales en que incurrirá la empresa (en UF):

Patentes Municipales	60,9
Contribuciones	124,8
Agua-Luz-Gas-Otros	48,5
Teléfono	48,0
<b>GASTOS GENERALES ANUALES</b>	<b>281,4</b>

Para el cálculo de las Patentes Municipales (anuales) se calcula un 0,5% del valor total de la inversión inicial. Para las contribuciones se determinó el 2% del avalúo fiscal del activo fijo (oficina y galpón), más un 30% de recargo, sobre el valor comercial del bien raíz.

### **5.4.- GASTOS DE SEGUROS**

El Gasto de Seguros contempla un seguro contra robos, otro contra incendio y otro contra sismo y seguro de automóviles, de manera que el total de estos asciende a UF 235. Su desglose corresponde a UF35 por las oficinas y el galpón y UF 200 por los 4 vehículos.

### **5.5.- GASTOS DE MANTENCION DE DISPENSADORES**

Se considerará para esto un 2% sobre el valor total de los dispensadores, es decir un monto en UF que asciende a 23

### **5.6.- GASTOS DE VENTAS**

Estos gastos son parte de los Gastos de Publicidad, de manera que ya han sido considerados.

## **6.- DEPRECIACION Y VALOR RESIDUAL**

A continuación se presenta un cuadro con el cálculo de la depreciación de los activos de DITASA Ltda., se utilizará para el cálculo el método de la depreciación lineal.

<b>ITEM</b>	<b>VALOR DE COMPRA (UF)</b>	<b>VIDA UTIL (años)</b>	<b>DEPR.ANUAL (UF)</b>
Oficina	2.400	40	60
Galpón	2.400	40	60
Equipamiento	197	10	19,7
Dispensadores (Maquinaria)	1.144	20	57,2
Instalaciones	85	10	8,5
Vehículos	1.200	10	120
<b>Total</b>	<b>7.426</b>		<b>335,4</b>

Para el cálculo del **Valor Residual** se calculó el VAN de los flujos operacionales a 10 años, descontados a una tasa de descuento promedio (que corresponde a un promedio de las 6 tasas obtenidas por el CAPM).

## **7.- IMPUESTO A LA RENTA**

Para efectos de la evaluación de este proyecto, se mantendrá constante a lo largo de 10 años el Impuesto a la Renta, que será de un 15% sobre las utilidades antes de impuesto.

## **IX.- ANALISIS ECONOMICO**

## **1.- TASA DE DESCUENTO**

Para realizar el cálculo de la Tasa de Descuento se aplicará el Modelo C.A.P.M. de valorización de activos de capital, que se representa de la siguiente manera:

$$E(Ri) = Rf + (E(Rm) - Rf) * Bi \quad , \text{ donde;}$$

$E(Ri)$  ; es la tasa de descuento que utilizará el proyecto, o costo de capital.

$Rf$  ; tasa libre de riesgo.

$E(Rm)$  ; retorno esperado de mercado.

$Bi$  ; riesgo no diversificable del activo, o elasticidad de ingreso del negocio.

$E(Rm)-Rf$  ; premio por riesgo.

### **Riesgo no Diversificable.**

Primero que nada, debo señalar con respecto al negocio de las toallas higiénicas, que la demanda por estos productos es sumamente inelástica, ya que por ejemplo si algún índice macro (supongamos el PGB o el PIB) varía positiva o negativamente, el consumo de toallas no presenta ninguna variación significativa, debido principalmente a que es un producto de primera necesidad, donde la elasticidad ingreso es muy baja, la cantidad demandada no responde mucho a los cambios en el ingreso, de manera que el Riesgo no Diversificable en este caso debiera ser muy cercano a cero, o prácticamente cero.

Por las condiciones específicas de mi mercado objetivo, el cual presenta una demanda ligeramente menos inelástica que el caso recién explicado y en el cual me enfrento a dos tipos de consumidores, el que necesita acudir al producto en casos de urgencia (que tiene una elasticidad-ingreso de cero), y otro que quizá pueda recurrir a las amigas o a algún lugar cercano a comprar (que igualmente tiene una elasticidad-ingreso muy baja pero ya no es cero), me parece consistente considerar un Riesgo no Diversificable de 0,5.

Con respecto a la publicidad que realizan las empresas de este sector, se podría afirmar que ella es clave en este negocio, por ser este un producto de consumo masivo en el que la publicidad juega un rol absolutamente fundamental para mantener ventajas competitivas y mantener posiciones de liderazgo en el mercado. Por otra parte, como el consumo de toallas tiene una baja elasticidad de demanda, el presupuesto publicitario de las empresas es relativamente constante en el tiempo, si es que no creciente, de manera que mis entradas por concepto de venta del medio publicitario no debiesen presentar grandes fluctuaciones.

En consecuencia, me parece consistente considerar para este caso un Riesgo no Diversificable de 0,7.

Para calcular finalmente un único Riesgo no Diversificable de mi empresa, utilizaré un *B* ponderado.

Ingreso Total (100%) = Ingreso de las Toallas(98,27%) + Ingreso de la Publicidad(1,73%)

$$B \text{ ponderado} = (B \text{ toallas} * 98,27\%) + (B \text{ publicidad} * 1,73\%)$$

$$B \text{ ponderado} = (0,5 * 98,27\%) + (0,7 * 1,73\%)$$

$$B \text{ ponderado} = 0,5$$

### **Tasa libre de riesgo.**

Para efectos de esta tesis utilizaré la tasa que entrega un PRBC a 90 días, que representa a la tasa libre de riesgo de nuestra economía, y su valor es de 6,77%.

### **Premio por riesgo.**

El premio por riesgo actual en Chile es un dato (para efectos de esta tesis), y se ubica entre un 6% y un 6,5%, de manera que consideraré estas dos cifras para efectos de la sensibilización de la tasa de descuento.

### **Sensibilizaciones.**

Para sensibilizar el proyecto se tomarán 3 medidas distintas del  $B$  y 2 medidas distintas del premio por riesgo, así obtendré 6 tasas de descuento para mi proyecto;

$E(R_m) - R_f$	$B = 0,4$	$B = 0,5$	$B = 0,6$
6,0%	0,026	0,032	0,038
6,5%	0,028	0,035	0,042

## **X.- FLUJOS DE CAJA**

**Flujo de Caja/Normal - en UF - sin IVA**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingresos por Ventas	11.126,87	11.794,48	12.502,15	13.252,28	14.047,42	14.890,26	15.783,68	16.730,70	17.734,54	18.798,61	10.977,10
Costos de Ventas	6.497,30	6.887,10	7.300,40	7.738,40	8.202,70	8.694,90	9.216,50	9.769,50	10.355,70	10.977,10	
<b>MARGEN BRUTO</b>	4.629,57	4.907,38	5.201,75	5.513,88	5.844,72	6.195,36	6.567,18	6.961,20	7.378,84	7.821,51	
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>											
Remuneraciones Indirectas	274	290	308	326	346	367	389	412	437	463	
Publicidad	220	233	247	262	278	295	312	331	351	372	
Gastos Generales	281,4	281,4	281,4	281,4	281,4	281,4	281,4	281,4	281,4	281,4	
Seguros	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	
Mantenimiento de Dispensadores	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	
Depreciación	335,4	335,4	335,4	335,4	335,4	335,4	335,4	335,4	335,4	335,4	
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	3.260,77	3.509,58	3.771,95	4.051,08	4.345,92	4.658,56	4.991,38	5.343,40	5.716,04	6.111,71	
Amortización Gastos Puesta en Marcha	-96,75	-96,75	-96,75	-96,75	-96,75	-96,75	-96,75	-96,75	-96,75	-96,75	
Gastos Financieros	-303,2	-242,56	-181,92	-121,28	-61,64						
Valor Residual Activos Fijos											38.891
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	2.860,82	3.170,27	3.493,28	3.929,80	4.284,28	4.658,56	4.991,38	5.343,40	5.716,04	6.111,71	
Impuesto a la Renta	429	476	524	589	643	699	749	802	857	857	
<b>UTILIDAD NETA</b>	2.431,70	2.694,73	2.969,29	3.340,33	3.641,64	3.959,78	4.242,67	4.541,89	4.858,63	5.254,63	
Depreciación	335,4	335,4	335,4	335,4	335,4	335,4	335,4	335,4	335,4	335,4	
Amortización Gastos Puesta en Marcha	96,75	96,75	96,75	96,75	96,75	96,75	96,75	96,75	96,75	96,75	
Amortización Crédito	-808,53	-808,53	-808,53	-808,53	-808,53	-808,53	-808,53	-808,53	-808,53	-808,53	
Capital de Trabajo	-14,6	-15,48	-16,40	-17,39	-18,43	-19,54	-20,71	-21,95	-23,27	-24,67	
Inversión Inicial	-12.128,06										
Crédito	4.042,69										
Imp.to. Timbre y Estamp.	-48,51										
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-8.133,88	2.040,72	2.302,88	2.576,50	2.849,81	3.150,07	3.427,56	3.700,00	3.972,43	4.244,86	4.517,29

TASA	2,60%	2,80%	3,20%	3,50%	3,80%	4,20%
VAN	49.135	48.260	46.560	45.327	44.128	42.582
TIR(%)	38,83					







## **XI.- MEGATENDENCIAS**

Analizando las expectativas de la empresa en el mercado, puedo afirmar que ellas son sumamente altas, producto principalmente de que esta empresa ofrece algo distinto, nuevo y por ende la competencia actual es nula. Pero en este punto hay que ser sumamente cuidadoso, ya que pueden presentarse futuros competidores, de ahí surge la tremenda necesidad de copar los mercados objetivos presentes y futuros con la mayor rapidez posible, además de recurrir a las protecciones legales que permitan mantener la posición de líder del mercado.

Por otra parte, las características de la demanda del segmento que fue estudiado son tranquilizadoras, en el sentido que es un segmento que tiene una demanda relativamente inelástica, con un crecimiento también relativamente estable en el tiempo y con una probabilidad de consumo bastante alta, todas estas condiciones aumentan el atractivo de mi mercado objetivo.

En el interior de esta empresa está sumamente claro, que es fundamental la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios en el área de la distribución y de los servicios sanitarios, como una manera también de generar oportunidades al interior de la empresa para los empleados.

Con el creciente reemplazo de una economía nacional a una economía mundial, las expectativas de atacar nuevos mercados con este mismo servicio son también bastante altas, aunque afrontar dicho desafío aumente cada vez más el riesgo de la empresa.

Finalmente creo relevante considerar el "outsourcing" dentro de las tendencias del negocio de la distribución y de los servicios sanitarios, como un potenciamiento de la posición de la empresa en el mercado.

## XII.- CONCLUSIONES

### **XIII.- BIBLIOGRAFIA**

- 1.- “Estrategia Competitiva”, Michael Poretr.
- 2.- “La Administración en las Organizaciones”, Estanislao Galofré T.
- 3.- Diversas Cátedras de la Carrera.
- 4.- Información proporcionada por la empresa PROSAN S.A.
- 5.- “Dirección de Mercadotecnia”, Philip Kotler.
- 6.- “Compendio de Información Estadística 1993”, Ministerio de Educación.
- 7.- “Matrículas del Sistema Superior por Institución 1994”, Ministerio de Educación.

#### **XIV.- ANEXOS**

## CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Estatuto de una Sociedad de  
Responsabilidad Limitada Comercial  
(General Comercial)

### DITASA Ltda.

En Santiago, diez de Octubre de mil novecientos noventa y cinco, ante mí, René Benavente Cash, abogado, Notario Público de este Departamento, de este domicilio, calle Huérfanos número mil doscientos siete, comparecen: don FRANCISCO JAVIER UGARTE BOLUMBURU, chileno, soltero, empresario, domiciliado en calle Los Gladiolos tres mil setenta y dos, Las Condes, Santiago, cédula de identidad número cuatro millones setecientos setenta y cuatro mil ciento treinta y nueve raya cuatro.; don RODRIGO UGARTE BOLUMBURU, chileno, soltero, del mismo domicilio antes indicado, cédula de identidad número seis millones ciento treinta y seis mil cuatrocientos cincuenta raya uno de Santiago; todos los comparecientes mayores de edad, quienes acreditaron sus identidades con las cédulas mencionadas y exponen: que vienen a constituir una sociedad de responsabilidad limitada regida por la Ley 3.918 y sus modificaciones, por las disposiciones pertinentes del Código de Comercio y del Código Civil y en especial por las estipulaciones del siguiente estatuto:

PRIMERO: El nombre o razón social es: DITASA LIMITADA y su domicilio la comuna de Ñuñoa, sin perjuicio de las agencias, representaciones o sucursales que pueda establecer en otros puntos del país.

SEGUNDO: El objeto de la sociedad es: A) La distribución de toallas higiénicas y productos de papel, acrílico u otro material que tenga relación con productos o servicios de higiene. B) La distribución de los servicios propios, sean estos nacionales o extranjeros, en Chile o en el exterior.

C) La inversión por cuenta propia o ajena de todo tipo de bienes muebles e inmuebles, pudiendo al respecto celebrar todo tipo de actos y contratos dentro del territorio nacional y en el extranjero.

TERCERO: La administración, representación y uso de la razón social corresponderá a don Juan Ignacio Ugarte Bolumburu, compareciente de la sociedad. Obrando de esta manera y anteponiendo a sus firmas la razón social obligarán y representarán a la sociedad en todos los actos relativos a su objeto o giro ordinario y en especial y además en la celebración de los siguientes actos o contratos, no siendo necesario acreditar frente a terceros si ellos corresponde o no al giro social:

Abrir y cerrar cuentas corrientes bancarias de depósito y de crédito o de ahorro en moneda nacional o extranjera; girar y sobregirar en cuenta corriente y dar órdenes de cargos en cuenta corriente, mediante procedimientos cibernéticos y/o telefónicos; girar, depositar, endosar, cobrar, revalidar, cancelar, dar orden de no pago y hacer protestar cheques y otros documentos a la vista; retirar talonarios de cheques, solicitar y reconocer saldos; abrir y cerrar cuentas de ahorro a la vista o a plazo y realizar depósitos y retiros o giros en las mismas. Girar, aceptar, reaceptar, suscribir, endosar en dominio, en garantía o en comisión de cobranza, cobrar, hacer protestar, descontar, cancelar letras de cambio, pagarés, cheques, y cualquier clase de instrumentos negociables o efectos de comercio. Contratar toda clase de operaciones de crédito, especialmente con Bancos e instituciones financieras, Banco de Estado de Chile, Corporación de Fomento de la Producción u otras instituciones de crédito nacionales o extranjeras, bajo cualquier modalidad y en especial a las que se refiere la Ley 18.010, esto es, créditos bajo la forma de apertura de líneas de créditos, préstamos o mutuos, préstamos con letras o avances contra aceptación o contra valores, descuentos, créditos o avances en cuenta corriente. Estos créditos pueden otorgarse o concederse con o sin garantía, en moneda nacional o extranjera, reajustables o no; abrir en Bancos, por cuenta propia o ajena, créditos simples y documentarios, revocables e irrevocables, divisibles e indivisibles, confirmados o inconfirmados; autorizar cargos en cuenta corriente, realizar

toda clase de depósitos bancarios, simples o en cuenta corriente, para boletas bancarias de garantía o para cualquier otro fin; operar en forma amplia en el mercado de capitales y de inversiones; adquirir derechos en fondos mutuos de cualquier tipo. Cobrar y percibir judicial y extrajudicialmente cuanto se adeude a la sociedad y otorgar recibos, finiquitos y cancelaciones. Entregar y retirar garantía. Arrendar cajas de seguridad, abrirlas, retirar lo que en ellas se encuentre, y poner término a su arrendamiento. Realizar toda clase de operaciones de comercio exterior, exportaciones e importaciones de toda clase de bienes, abrir y modificar registros e informes de importación y anexas a los mismos, pudiendo firmar todos los documentos necesarios. Retirar mercancías de Aduanas. Representar a la sociedad ante el Banco Central y Bancos comerciales en todo lo relativo a comercio exterior. Firmar, entregar, negociar, retirar y endosar conocimientos de embarque, cartas de porte o cartas guías relativas al transporte terrestre, aéreo o marítimo. Realizar toda clase de operaciones de cambios internacionales, pudiendo en especial comprar y vender y, en general, enajenar divisas, al contado o a futuro, provengan del comercio exterior visible o invisible, hacer conversiones y pactar arbitrajes. Celebrar, modificar, dejar sin efecto, anular, resolver, rescilar, prorrogar, terminar, disolver, renovar y poner término a toda clase de contratos o actos jurídicos. Comprar, vender, permutar, aportar y, en general, enajenar toda clase de bienes muebles o inmuebles, corporales o incorporeales, entre ellos valores mobiliarios y acciones, pactando precios, condiciones, plazos y demás cláusulas, estipulaciones y modalidades, con o sin pacto de retrocompra. Estos actos pueden tener por objeto el dominio, el usufructo, derechos personales sobre los mismos o sobre una parte o cuota de ellos. Celebrar toda clase de contratos preparatorios, entre ellos el contrato de promesa de compraventa y el contrato de opción de compra. Depositar y retirar mercaderías o bienes en almacenes generales de depósito en almacenes de Aduanas, mercaderías en consignación y otorgar mandatos al efecto, endosar vales de depósito y de prenda. Dar y recibir especies en comodato, mutuo y anticresis, convenir intereses y multas. Contatar y modificar seguros que caucionen contra toda clase de riesgos, cobrar pólizas, endosarlas y cancelarlas. Realizar toda clase de operaciones de bolsa y corretaje. Celebrar toda clase de contratos

de cuentas en participación. Comprar y vender bonos, acciones y valores mobiliarios en general, con o sin garantía, con o sin pacto de retroventa o recompra; suscribir bonos, letras de crédito y acciones. Celebrar, modificar y poner término a toda clase de contratos de trabajo y de prestación de servicios, sean ellos profesionales o no. Celebrar y modificar contratos colectivos. Firmar actas de avenimiento, otorgar finiquitos. Realizar y pactar la extinción de toda clase de obligaciones por pago, novación, compensación o cualquier otra forma de extinguir obligaciones. Pedir y otorgar rendiciones de cuentas. Convenir, aceptar y pactar estimaciones de perjuicios, cláusulas penales y multas. Celebrar toda clase de contratos de transporte y fletamento, sea como fletante, fletador o beneficiario. Ingresar a sociedades ya constituídas, constituir sociedades de cualquier tipo, cooperativas, asociaciones gremiales, asociaciones o cuentas en participación, sociedades anónimas, modificarlas, disolverlas, liquidarlas, dividir las y fusionarlas y transformarlas de un tipo a otro; formar parte de comunidades, pactar indivisiones, designar administradores pro indiviso. Representar a la sociedad con voz y voto en las sociedades en que forme parte. Ceder a cualquier título toda clase de créditos, sean nominativos, a la orden o al portador, y aceptar cesiones. Dar y tomar bienes en hipoteca, posponer, alzar, cancelar hipotecas, incluso con cláusulas de garantía general. Dar y recibir en prenda bienes muebles, valores mobiliarios, derechos, acciones y demás cosas corporales o incorporales, sea en prenda civil o comercial de cualquier tipo o mediante prendas especiales y cancelarlas. Las hipotecas y prendas pueden caucionar obligaciones propias o de terceros a la sociedad, aun de sus propios socios; constituir a la sociedad en fiadora y codeudora solidaria, otorgar y aceptar fianzas simples y solidarias, avalar letras de cambio, pagarés y toda clase de instrumentos negociables, sea para caucionar obligaciones propias o ajenas. Aceptar, posponer y cancelar toda clase de garantías. Conceder quitas o esperas. Nombrar agentes, representantes, comisionistas, distribuidores y concesionarios; celebrar contratos de corretaje o mediación, distribución y comisiones para comprar y vender. Constituir y aceptar usufructos, fideicomisos, servidumbre y censos. Pedir y aceptar adjudicaciones de toda clase de bienes. Pagar en efectivo, por dación en pago, por consignación,

por subrogación, por cesión de bienes, todo lo que el mandante adeudare, y , en general, extinguir obligaciones, novar y asumir deuda de terceros. Constituir y pactar domicilios especiales. Solicitar propiedad comercial sobre marcas comerciales, modelos industriales, patentes de invención. Pudiendo oponerse a inscripciones de terceros. Transferir, adquirir y celebrar contratos de royalties o licencia sobre toda clase de propiedad intelectual o industrial y procedimientos industriales. Solicitar concesiones administrativas de cualquier naturaleza u objeto, terrestres o marítimas. Representar a la sociedad ante toda clase de personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, entre ellas al Servicio de Seguro Social, Servicio Nacional de Salud, las Cajas de Previsión, el Servicio de Impuestos Internos y el Servicio de Aduanas, Administradoras de Fondos de Pensiones, Bancos y, en especial, el Banco del Estado de Chile y la Corporación de Fomento de la Producción y la Empresa Nacional de Minería. Enviar y recibir y retirar toda clase de correspondencia, certificada o no, giros y encomiendas. Celebrar toda clase de contratos de construcción por suma alzada o administración y subcontratar. Presentarse a toda clase de propuestas y registros de contratistas y firmar los documentos que se requieran al efecto. Manifestar pertenencias mineras, solicitar mensuras, oponerse a manifestaciones o mensuras, enajenar derechos sobre pertenencias mineras, comprar, vender y enajenar acciones de sociedades mineras, modificarlas, designar administradores en dichas sociedades, celebrar contratos de arrendamiento, explotación y avío sobre las minas y minerales. Representar en juicio a la sociedad ante toda clase de tribunales, ordinarios o especiales, con las facultades establecidas en ambos incisos del artículo 7° del Código de Procedimiento Civil, esto es, desistirse en primera instancia de la demanda o acción deducida, aceptar la demanda contraria, renunciar a los recursos o a los términos legales, transigir, comprometer, otorgar a los árbitros facultades de arbitradores, aprobar convenios judiciales y extrajudiciales, percibir, otorgar quitas o esperas y absolver posiciones. La facultad de transigir comprende también la transacción extrajudicial. Otorgar mandatos, generales o especiales, pudiendo otorgar a su vez a los mandatarios la facultad de conferir mandatos y revocarlos, modificarlos y delegar en todo o en parte sus atribuciones de administración o los poderes o

representaciones que la sociedad detente de terceros en cualquier persona natural o jurídica, aun todos o cualquiera de los propios administradores.

CUARTO: El capital de la sociedad es de 100.036.352 millones de pesos que será repartido entre los socios de la siguiente manera: Don Francisco Javier Ugarte Bolumburu aportará el 51%, Don Rodrigo Ugarte Bolumburu aportará el 49% del capital social, los cuales cancelarán dichos aportes en dinero efectivo y al contado.

QUINTO: Los socios limitan su responsabilidad hasta el monto de sus respectivos aportes.

SEXTO: La sociedad empezará a regir con esta fecha y expirará el 31 de Diciembre del año dos mil cinco. Se entenderá prorrogada la duración de la sociedad en forma automática por períodos iguales, sucesivos y continuos de cinco años cada uno, salvo si cualquiera de los socios manifiesta su voluntad de ponerle término por escritura pública anotada al margen de la inscripción del extracto de la presente escritura en el Registro de Comercio de Santiago, todo con una anticipación mínima de un año.

SEPTIMO: La sociedad no se disuelve en caso de fallecimiento, incapacidad sobreviniente, insovenia de la sociedad o de algún socio o cualquier otro suceso que afecte la libre disposición de los bienes, sea de la sociedad o de algún socio. La sociedad continúa en tales eventos que se refieren a un socio, con el socio afectado o sus herederos o causahabientes, representados por quien corresponda en derecho.

OCTAVO: La sociedad practicará balances al 31 de Diciembre de cada año. Las utilidades y pérdidas que arroje un balance se repartirán entre los socios a prorrata de sus aportes prometidos. Los balances se entenderán aprobados si no fueron objetados por cada socio dentro de 30 días desde que fueron puestos en su conocimiento. De las objeciones al balance resolverá el árbitro que más adelante se designa.

NOVENO: La liquidación se efectuará de común acuerdo y a falta de acuerdo la practicará la persona que designe el árbitro que más adelante se nombra.

DECIMO: Toda dificultad que surja entre los socios o cualquiera de ellos y la sociedad, o entre éstos y los causahabientes y sus cesores de los socios y que se origine con motivo u ocasión de la sociedad que da cuenta el presente estatuto, sea que se plantee durante la vigencia de la compañía o luego de ocurrida su disolución, será resuelta, cada vez, por un árbitro sin ulterior recurso.

Las partes designan para tal cargo a don AAA y la falta o negativa de éste a don BBB.

UNDECIMO: Para todos los efectos del contrato de sociedad los socios fijan y se obligan a fijar domicilio en la Comuna de Santiago.

DESCRIPCION RESUMIDA POR GRUPO SOCIOECONOMICO  
 PROVINCIA DE SANTIAGO  
 HOGARES

CARACT. G.S.E.	AB	C1	C2	C3	D	E
Nº HOGARES	23.000 (2%)	93.000 (8%)	232.000 (20%)	289.000 (25%)	405.000 (35%)	116.000 (10%)
COMUNAS PREDOMINANTES	• LAS CONDES • VITACURA • PROVIDENCIA • LA REINA • NUÑO A • LO BARRNECHEA	• LAS CONDES • LA REINA • NUÑO A • PROVIDENCIA • LA FLORIDA • MACUL	• LAS CONDES • SANTIAGO • LA FLORIDA • MACUL • PROVIDENCIA • MAIPU • LO BARRNECHEA	• MACUL • PENALOLEN • LA FLORIDA • SANTIAGO • SN JOAQUIN • E-CENTRAL • INDEPENDENCIA • RECOLETA • PTE. ALTO • SAN BERNARDO	• RECOLETA • PUDAHUEL • Q. NORMAL • CONCHALI • LA PINTANA • E-CENTRAL • LO PRADO • REINCA • LO ESPEJO • LA GRANJA • SN RAMON • C. NAVIA • PTE. ALTO • SN BERNARDO • P. AGUIRRE CERDA	• REINCA • Q. NORMAL • LA GRANJA • LA PINTANA • EL BOBQUE • LO ESPEJO • SN RAMON • C. NAVIA • P. AGUIRRE CERDA
AVALUO VIVIENDA	MAS DE 10.000 U.F.	6000 - 10.000 U.F.	1.000 - 3.600 U.F.	400 - 1.000 U.F.	HASTA 400 U.F.	BOH DE MATERIAL URBENO, ME DIAGUAS DE TAILAS Y FOROLAS.
RIGIDEGO MENSUAL FAMILIAR 1994 (MILES)	\$ 3.520 \$ 4.645 +++	\$ 820 \$ 1.120 \$ 3.519	\$ 370 \$ 480 \$ 819	\$ 188 \$ 232 \$ 369	\$ 120 \$ 155 \$ 187	SIN INGRESOS \$ 67 \$ 119
EDUC. PROMEDIO	10 AÑOS	14 AÑOS	10 A 12 AÑOS	8 A 10 AÑOS	5 A 7 AÑOS	3 A 4 AÑOS
AUTOMOVIL	100%	100%	80%	50%	NO TIENE	NO TIENE
TELEFONO	100%	100%	70%	50%	10%	NO TIENE
SERVICIO DOMESTICO	100%	80%	46%	4%	NO TIENE	NO TIENE

FUENTE: ICCOM.

**LISTA DE PRECIOS No 123 PROSAN S.A.**  
**VIGENCIA DESDE SEPTIEMBRE 04 DE 1995**

CODIGO	DESCRIPCION		UNIDAD DE VENTA	UNIDADES POR CAJA	PRECIO A 30 DIAS SIN IVA
<b>TOALLAS FEMENINAS LADYSAN</b>					
1201-1	NORMAL PLANA (sin perfume)	32bl/10un	CJ	320	7,424
1201-8	NORMAL PLANA (con perfume)	32bl/10un	CJ	320	7,424
1211-1	NORMAL PLANA (sin perfume)	16bl/20un	CJ	320	7,136
1211-8	NORMAL PLANA (con perfume)	16bl/20un	CJ	320	7,136
1202-1	NORMAL (sin perfume)	32bl/10un	CJ	320	8,704
1202-8	NORMAL (con perfume)	32bl/10un	CJ	320	8,704
1212-1	NORMAL (sin perfume)	16bl/20un	CJ	320	8,352
1212-8	NORMAL (con perfume)	16bl/20un	CJ	320	8,352
1203-1	NOCTURNA (sin perfume)	32bl/10un	CJ	320	14,240
1203-8	NOCTURNA (con perfume)	32bl/10un	CJ	320	14,240
1205-1	POCKET (sin perfume)	48bl/10un	CJ	480	11,664
1205-8	POCKET (con perfume)	48bl/10un	CJ	480	11,664
<b>TOALLAS FEMENINAS LADYSAN ULTRA</b>					
7211-1	NORMAL PLANA (sin perfume)	32bl/10un	CJ	320	10,464
7111-1	NORMAL (sin perfume)	32bl/10un	CJ	320	10,464
7151-1	NORMAL CON ALAS (sin perfume)	24bl/10un	CJ	240	9,384
7351-1	LARGA CON ALAS (sin perfume)	24bl/10un	CJ	240	12,816
<b>PROTECTORES DIARIOS</b>					
1250-1	PROTECTOR DIARIO (sin perfume)	48bl/20un	CJ	960	16,512
1250-8	PROTECTOR DIARIO (con perfume)	48bl/20un	CJ	960	16,512

## 1.4 INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

## 14.01 NUMERO DE INSTITUCIONES POR TIPO, SEGUN APORTE. AÑO 1993

APORTE FISCAL	Total	Tipo de institución		
		Universidades	Inst. Profesion.	Cent. Form. Téc.
TOTAL	281	70	77	134
Con Aporte Fiscal Directo	25	25		
Con Aporte Fiscal Indirecto	102	34	40	28
Sin Aporte Fiscal	154	11	37	106

Fuente: División de Educación Superior

Observaciones: Instituciones reconocidas a diciembre de 1993

El Aporte fiscal indirecto se otorga a instituciones privadas

## 14.02 NUMERO DE INSTITUCIONES POR TIPO SEGUN REGION. AÑO 1993

REGION	Total	Tipo de institución		
		Universidades	Inst. Profesional	Cent. Form. Téc.
TOTAL	451	91	119	241
I	18	3	3	12
II	20	3	4	13
III	6	2	2	2
IV	24	3	6	15
V	79	18% 16	19% 23	17% 40
VI	22	6	4	12
VII	22	7	3	12
VIII	37	9% 8	12% 11	19% 18
IX	21	2	4	15
X	25	5	5	15
XI	2			2
XII	4	1	1	2
R. M.	171	39% 35	45% 53	35% 83

Fuente: División de Educación Superior

Observaciones Los datos por región corresponden al número de sedes oficialmente reconocidas por el Ministerio de Educación

T.P.

7.669

237

236

158

264

673

265

422

890

565

469

36

95

3.359

## 1. INFRAESTRUCTURA

## 1.1 ESTABLECIMIENTOS

## 11.01 NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR DEPENDENCIA, SEGUN REGION. AÑO 1993

REGION	Dependencia					Centros Dignóstico	Micro centros
	Total	Municipal	Part. Subv.	Part. Pagado	Corporacion.		
TOTAL	9.809	6.252	2.654	832	71	22	10
I	212	124	43	44	1	2	
II	194	120	41	33		1	1
III	143	106	25	12		1	
IV	587	434	110	42	1	1	1
V	977	513	272	186	6	1	2
VI	609	468	76	59	6	2	
VII	815	692	92	26	5	1	2
VIII	1.399	1.099	247	41	12	1	2
IX	1.328	739	568	17	4	1	
X	1.408	1.071	297	38	2	2	2
XI	69	57	10	1	1	1	
XII	75	53	11	11		1	
R.M.	1.993	776	862	322	33	7	

Fuente: División de Planificación y Presupuesto

11.02 NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR AREA  
GEOGRAFICA, SEGUN REGION. AÑO 1993

REGION	Total		Area geográfica	
	Nº	% Ruralidad	Urbano	Rural
TOTAL	9.809	48,22	5.079	4.730
I	212	33,49	141	71
II	194	8,25	178	16
III	143	32,87	96	47
IV	587	66,44	197	390
V	977	23,85	744	233
VI	609	57,14	261	348
VII	815	66,63	272	543
VIII	1.399	58,54	580	819
IX	1.328	70,56	391	937
X	1.408	76,56	330	1.078
XI	69	36,23	44	25
XII	75	24,00	57	18
R.M.	1.993	10,29	1.788	205

Fuente: División de Planificación y Presupuesto.

Finalizada la evaluación de este proyecto, se puede concluir que la empresa resulta tremendamente rentable, esto por las cifras expuestas en el capítulo de los Flujos, en donde el Valor Actual Neto para cada uno de los escenarios resultó bastante alto dado el nivel de inversión inicial que requería la empresa, que no representa una inversión para nada alta en un negocio de estas características.

A su vez el TIR obtenido también bastante alto, lo que hace aún más atractiva la realización de este proyecto, pero desgraciadamente no sólo será atractivo para esta empresa, de manera que es clave proteger de una manera muy cuidadosa la posición competitiva y la entrada de nuevos competidores a este sector o tipo de distribución

Las grandes diferencias entre los VAN y las TIR de los distintos escenarios se debe principalmente a las grandes diferencias que se consideraron en la estimación de la demanda de las distintas probabilidades de consumo, esto se hizo de esta manera por lo desconocido y nuevo del negocio.

Como se dijo en el transcurso del proyecto, la protección legal que pueda desarrollar la empresa como una manera efectiva de mantener y proteger la posición y las ventajas competitivas que haya desarrollado esta empresa son absolutamente claves para el negocio.

Finalmente debo señalar que el criterio técnico que se utilizó para evaluar el Valor Residual de la empresa fue el cálculo del VAN de los flujos operacionales descontado a una tasa de descuento promedio de las 6 obtenidas por la sensibilización del premio por riesgo y del  $B$ . El resultado de este valor fue el responsable de que el VAN de la empresa resultase tan alto, principalmente por que los flujos operacionales también cifras altas, como consecuencia del alto margen bruto obtenido y de lo bajo que son los costos operacionales.

211.14 MATRICULA DE NIÑOS Y JOVENES, POR REGION, DEPENDENCIA Y SEXO, SEGUN NIVEL Y GRADO.  
14. TOTAL PAIS

NIVEL EDUCATIVO	TOTAL		Municipal		Part. Subvenc.		Part. No Subvenc.		Corporaciones	
	TOTAL	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres
TOTAL	3.007.628	1.483.117	1.725.620	840.449	973.515	494.524	256.700	125.420	51.793	22.724
Prebásica	256.348	126.129	134.370	65.477	86.315	43.207	35.596	17.415	67	30
Especial	32.419	13.294	16.763	7.039	15.535	6.195	121	60		
Total Básica	2.066.046	1.009.396	1.239.941	594.717	669.200	338.527	155.824	75.499	1.081	653
1º	298.312	144.708	177.985	84.943	98.266	49.047	21.924	10.655	137	63
2º	257.083	124.967	151.556	72.241	85.567	43.031	19.827	9.619	133	76
3º	259.209	125.661	153.510	73.157	85.795	42.941	19.769	9.481	135	82
4º	261.929	127.322	157.267	75.117	85.347	42.850	19.179	9.260	136	95
5º	269.460	130.044	163.176	77.359	86.681	43.254	19.453	9.340	150	91
6º	262.211	128.622	158.467	76.489	84.058	42.577	19.561	9.469	125	87
7º	241.646	118.949	147.117	70.925	75.838	38.926	18.559	9.015	132	83
8º	216.196	109.123	130.863	64.486	67.648	35.901	17.552	8.660	133	76
Total Media	652.815	334.298	334.546	173.216	202.465	106.595	65.159	32.446	50.645	22.041
I	217.283	109.448	114.699	58.029	67.650	35.159	18.667	9.269	16.267	6.991
II	161.098	81.439	82.087	42.058	50.218	26.036	15.931	7.840	12.862	5.505
III	147.063	75.689	74.958	39.064	45.294	23.967	16.086	8.027	10.725	4.631
IV	126.020	66.994	62.665	33.991	39.205	21.429	14.475	7.310	9.675	4.264
V			137	74	98	4			1.116	650

Fuente: División de Planificación y Presupuesto.