

**UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL  
ESCUELA DE NEGOCIOS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**DESARROLLO DE CALZADO CON DISEÑOS EN TENDENCIA Y ANATÓMICO  
"Last Ground"**

**Francisca Andrea Cerda Solanes – María Paz Labraña Fuentealba – Andrea Paz Sarmiento Ortiz  
PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL  
PROFESOR GUÍA ORLANDO ROJAS RAQUE**

**SEPTIEMBRE - 2023  
SANTIAGO - CHILE**



## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>	<b>6</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	6
1.3 OBJETIVOS	6
1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES	6
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO</b>	<b>8</b>
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	8
ANÁLISIS ESTRATÉGICO, MODELO PESTEL	8
ANÁLISIS DEL MERCADO/CLIENTE	9
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	10
ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO, MODELO PORTER	10
<b>CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>12</b>
3.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO	12
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO DEL ESTUDIO DE MERCADO	12
3.3 TIPO DE METODOLOGÍA	12
3.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA	12
3.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	15
<b>CAPÍTULO IV: MODELO DEL NEGOCIO Y ESTRATEGÍA DE MARKETING</b>	<b>16</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	16
VISIÓN	16
MISIÓN	16
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO	16
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	16
4.2 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	17
4.3 ANÁLISIS INTERNO	17
CADENA DE VALOR	17
4.4 ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO	18
HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FODA	18
4.5 VENTAJAS COMPETITIVAS TANGIBLES E INTANGIBLES	19
4.6 MODELO CANVAS	19
4.7 OBJETIVO DE MARKETING	23
4.8 MARKETING MIX	23

4.9	PRESUPUESTO DE MARKETING	25
<b>CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONAL Y RECURSOS HUMANOS</b>		<b>26</b>
5.1	AVANCES OPERACIONALES	26
	CONCEPTOS GENERALES DE OPERACIONES	26
5.2	GESTIÓN CADENA DE SUMINISTROS	28
5.3	GESTIÓN DE INVENTARIOS	28
5.4	PROGRAMACIÓN DE LAS OPERACIONES	29
5.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	29
5.6	ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA	29
5.7	PERFILES DE CARGO	29
5.8	POLÍTICAS DE LA EMPESA	31
	POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	31
	DERECHO A CREAR UNA CUENTA DE USUARIO	32
	CAMBIOS O DEVOLUCIONES	32
	GARATÍA LEGAL	32
5.9	PRESUPUESTO DE OPERACIONES	33
<b>CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO</b>		<b>34</b>
6.1	SUPUESTOS	34
6.2	PROYECCIONES DE INGRESO	34
6.3	COSTOS DE PRODUCCIÓN	35
6.4	GASTOS DE ASMINISTRACIÓN	35
6.5	INVERSIÓN INICIAL AÑO 0	36
6.6	FLUJO DE CAJA	36
6.7	ESCENARIOS	37
	ESCENARIO PESIMISTA	37
	ESCENARIO OPTIMISTA	38
<b>CONCLUSION</b>		<b>40</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>41</b>
		<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>45</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios pretende estudiar la posibilidad de desarrollar y comercializar un calzado amigable con la fisonomía del pie, de material durable, de producción nacional y artesanal, basado en una nueva tendencia, que prioriza las necesidades fisiológicas del pie, por sobre los estándares de belleza que actualmente rigen el mercado del calzado en Chile.

Actualmente en nuestro país, las personas están empezando a tomar conciencia de los beneficios de llevar una vida sana y saludable. Debido a esto, existe hoy un público objetivo, que nos permite integrar este tipo de productos dentro del mercado chileno.

El objetivo de este proyecto es evaluar el comportamiento de una nueva empresa llamada “Last Ground”, que se enfoca en producir y comercializar una nueva línea de calzado “barefoot”, concepto reconocido como un zapato minimalista, que busca un mayor contacto sensorial del pie con el suelo, favoreciendo una mejor posición del mismo e interfiriendo lo menos posible en su movimiento natural.

Nuestra marca unificará esta idea de calzado anatómico con diseños de vanguardia, realizando una propuesta que enmarca las necesidades de consumo, tanto de bienestar como de moda, ya que, por décadas, la sociedad se ha impuesto estándares de belleza que se enfocan en estilizar la figura humana, con calzados ajustados, lo que provoca en el largo plazo grandes deformaciones traumatológicas en los pies.

Para realizar esto, consideramos al cliente como nuestro foco principal, enfocándonos en sus gustos, preferencias, rango etario, nivel socioeconómico y estilo de vida. Estudiamos y definimos nuestras competencias directas e indirectas, para establecer nuestras ventajas competitivas dentro del marco actual.

Como decisión de estrategia de negocios, se definió no establecer un comercio físico (tienda), sino que desarrollar una página web con e-commerce, que difundiremos principalmente a través de las diversas redes sociales existentes.

Para este estudio, proyectamos un período inicial de 5 años. Nuestros resultados fueron los siguientes:

- El capital inicial fue de \$81.051.576.-
- Los ingresos promedio por ventas \$220.675.410.-
- El margen de explotación promedio \$123.452.692
- Las utilidades promedio \$53.056.624.-
- El VAN \$135.789.590.-

- El TIR 49%

Estos resultados se consideraron dentro de un marco económico conservador, con una producción inicial el primer año de 1500 zapatos, con un crecimiento del 35% los dos primeros años, y luego una proyección del 30% al establecerse la marca.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Desarrollo y comercialización de calzado femenino y masculino amigable con la fisonomía del pie. De material durable, producción y confección artesanal.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La industria del calzado en Chile aún no ha considerado la nueva tendencia que respeta la anatomía del pie en base a sus necesidades fisiológicas. Por el contrario, se promueve y comercializan zapatos de moda sin considerar el daño físico que estos pueden causar, priorizando la estética por sobre la salud.

Por décadas, la sociedad se ha colocado estándares de belleza, a los cuales no todos se pueden adaptar. En el caso del calzado, se ha buscado que este estilice la figura humana, creando hormas delgadas y ajustadas, provocando grandes deformaciones y problemas traumatológicos.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Evaluar la pre-factibilidad de instaurar el negocio de calzado anatómico en Chile, con diseños de vanguardia.

#### **Objetivos específicos**

- Realizar análisis del mercado actual
- Instaurar plan comercial
- Diseñar el plan operacional (bodegaje, logística, colaboradores y recursos tecnológicos)
- Diseñar plan financiero

### **1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES**

El presente trabajo contempla la evaluación del proyecto y no su puesta en marcha, ni tampoco se considera el desarrollo de un prototipo. Sólo basaremos el estudio bajo el concepto de “calzado minimalista con diseños en tendencia”. Demostrando si en Chile existe mercado para esto a lo largo de este informe.

Los límites de la investigación estarán basados dentro del periodo que comprende desde el año 2016 hasta el año 2023, con enfoque cuantitativo ya que consideraremos estudios de datos.

Se considerará una capacidad de inversión inicial limitada, de producción local y artesanal, bajo una estrategia de plan comercial con precios que permitan penetrar el mercado objetivo definido,

acorde a la estrategia de marketing. La propuesta de plan operacional y financiero seguirán estos mismos lineamientos.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

### **2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

#### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO, MODELO PESTEL**

##### **Político**

Los aspectos políticos y regulatorios que influyen en nuestro negocio, se enmarcan dentro de una inestabilidad política debido al futuro plebiscito de salida, influyendo directamente en la expectativa económica, por ende, en la toma de decisiones de los consumidores. Con este proceso abierto, no se tiene certeza si continuará la legislación que hoy rige al comercio.

Actualmente Chile posee un tratado de libre comercio con China desde 2006 (<https://www.aduana.cl/tratado-de-libre-comercio-chile-china/aduana/2007-02-28/100917.html>), en donde se quitan las barreras de importación con aranceles cero, lo cual, es un factor positivo para nosotros dado que considera la importación de materias primas e insumos, como de producto final.

##### **Económico**

El panorama macroeconómico ha ido acorde a lo previsto por el Banco Central. Si bien el PIB de este año 2023 ha sido poco significativo, se ha mantenido positivo. Para el año 2023 y 2024 se prevé que estará creciendo el país a una tasa del 2,5% en promedio para los dos periodos.

Por otro lado, con un escenario más esperanzador, se tiene que la inflación continúa a la baja.

“Las expectativas de inflación a dos años plazo se ubican en 3%. Esto ha permitido al Consejo reducir la Tasa de Política Monetaria (TPM) en 175 puntos base (pb) desde julio, ubicándola en 9,5%” (<https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria>).

##### **Socioculturales**

El aumento de conciencia por la salud, bienestar y mantenerse saludable, se ha incrementado durante estos años, tomando mayor fuerza en periodo de pandemia. Actualmente, existen varias tendencias centradas en el autocuidado. Es por esto que se han desarrollado diversos productos para saciar las necesidades de bienestar.

##### **Tecnológicos**

El Internet ha generado una oportunidad para el e-commerce, a través de plataformas que permiten realizar las ventas por medio de ellas, simplificando el proceso logístico, contable (legal), inventario, creación de base de datos, etc. Manejando bajos costos y gran alcance de

consumidores. Los mayores beneficios de la transformación digital corresponden al aumento de las ventas (28%) el ahorro de costos (25%) (<https://ww2.movistar.cl/empresas/comunidad/pymes-en-chile/>).

Las redes sociales como Instagram, Facebook, Tiktok, generan diversas oportunidades de mercadeo y ventas, sin grandes costos asociados.

### **Legal**

El año 2022 se creó la Ley Pro-consumidor en la cual se indica la extensión de la garantía legal de productos (por fallas), que pasa de 90 a 180 días (<https://www.sernac.cl/portal/604/w3-propertyvalue8062.html#:~:text=Con%20la%20reforma%20a%20la,dinero%20pagado%20o%20la%20reparaci%C3%B3n.>). Generando costos adicionales en los procesos de devoluciones atemporales para la marca.

### **ANÁLISIS DEL MERCADO/CLIENTE**

Nuestra competencia directa es PATAGUA, ellos representan marcas de vestuario y calzado que promueven la vida saludable y el contacto con la naturaleza.

Sus canales de distribución son propios directos ya que cuenta con tienda física en Los Trapenses, además de promocionar sus productos por Instagram y su página web; también cuentan con canales de socios indirectos, debido a que sus productos se pueden encontrar en dos tiendas de vestuario, calzado y accesorios outdoor, una en el sector El Golf y la segunda en Puerto Aysén.

Su oferta de productos está compuesta por zapatillas, cinturones, gorros, anteojos de sol y pulseras. En cuanto a sus zapatillas, ellos representan la marca LEMS, marca estadounidense para la cual sus diseños deben considerar la forma natural del pie, además de ajustarse a su anatomía. Su rango de precio es desde \$129.990 hasta \$189.990, por lo que podemos observar, utilizan dos estrategias, la primera es la de **precios premium** ya que son elevados lo que genera una **percepción de calidad** al consumidor. Otra técnica es colocar al final de los valores de los productos \$990 utilizada bastante en retail, así logrando cambiar la perspectiva del consumidor frente a los precios.

Nuestras competencias indirectas son Zappa, Crocs, y Ugg, marcas que si bien no ofrecen lo mismo que nosotros, tienen similitudes en materialidad, diseños, tendencia y confort.

Las tres a diferencia de nuestra competencia directa, cuentan con una amplia propuesta de línea de productos, sus canales son propios y directos, ya que promocionan sus productos por redes sociales, específicamente Instagram y Facebook, además de contar con página web y tiendas propias. Y por último en cuanto a la estrategia de precios que utilizan, Ugg, Zappa proponen precios Premium, esta última además utiliza precios psicológicos al igual que Crocs.

En relación a la demanda, el año 2022 Accenture (consultoría de gestión, servicios tecnológicos y subcontratación) realizó una encuesta a más de 11.000 consumidores en 16 países, Chile entre uno de ellos. La cuál reveló que incluso ante la incertidumbre generalizada y problemas financieros personales, las personas consideran que la salud y el estado físico son “esenciales”, junto con los alimentos y los productos de limpieza del hogar. A pesar de que dos tercios (66%) de los encuestados afirmó que se siente presionado económicamente, el 80% tiene la intención de mantener o aumentar su gasto en áreas relacionadas con la salud y el estado físico, el próximo año.

Mauricio Blanco, Director Ejecutivo de Accenture Chile, explicó. “A pesar de los tiempos difíciles, está claro que la gente ha redefinido la salud y el bienestar como un bien esencial y planea mantener o aumentar su gasto en esta área este año, independientemente de los niveles de ingresos.

Con la previsión de que el mercado de la salud y el bienestar alcance más de un trillón de dólares de gasto en todo el mundo en 2025, las empresas orientadas al consumidor deben aprovechar la experiencia intersectorial y los avances científicos y tecnológicos, al tiempo que tienen en cuenta las prioridades cambiantes de los consumidores a la hora de diseñar nuevas ofertas” (<https://www.diariosustentable.com/2022/10/los-consumidores-ven-la-salud-y-el-bienestar-como-un-gasto-esencial-segun-una-encuesta-de-accenture/>).

## **2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

### **ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO, MODELO PORTER**

#### **Rivalidad entre competidores existentes**

Para esta industria existen 3 tipos de competidores, en primer lugar, existen los grandes importadores de calzado desde China o India, en menor escala importadores de otros países o productores medianos nacionales, y en tercer lugar los fabricantes locales que venden en sus plataformas directas.

#### **Amenaza de nuevos competidores**

Los representantes en Chile, de marcas ya constituidas en Europa o EEUU. (Lems). Pueden comenzar a importar este tipo de producto.

Los grandes competidores de la industria actual, podrían ingresar a competir con una nueva línea de negocio enfocada en nuestro nicho de mercado.

#### **Amenaza de productos sustitutos**

Zapatillas deportivas que buscan entregar confort al usuario, además de ofrecer ciertas

características técnicas como materiales respirables, confección de calidad y durabilidad del producto.

Campañas agresivas de precios por parte de nuestros competidores de retail.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de amenaza es alto, ya que nuestro nivel de producción es acotado. Por lo que tienen un gran poder de negociación, debido a esto nos veremos en la obligación de buscar más alternativas de proveedores.

### **Poder de negociación de los clientes**

Al ser un producto único en sus características, el poder de negociación de nuestros clientes es bajo. Los clientes no conocen marcas exclusivas y están dispuestos a pagar por ellas si la propuesta de valor es interesante.

### **Síntesis**

En base a las amenazas y oportunidades del sector se puede identificar en primer lugar, que el concepto es único e innovador, lo que lo hace atractivo para el mercado. A pesar de tener alta competencia con marcas ya establecidas, debido a que ofrecen productos que podrían considerarse sustitutos como las zapatillas enfocadas en la comodidad.

En cuanto a las amenazas, el costo de producción los primeros años, se convierte en el principal obstáculo debido a que la capacidad de inversión inicial es limitada, por ende el poder de negociación con proveedores se acota a producir menor cantidad dentro del primer periodo. Como consecuencia la ventaja competitiva con respecto a margen se ve mermada, entregándoles a los competidores consolidados mejor oportunidad para abarcar el mercado.

En último lugar, existe la posibilidad que este concepto comience a masificarse y que las marcas extranjeras ya existentes se posicionen en Chile con sus productos.

## **CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO**

### **3.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO**

El objetivo de este estudio de mercado es poder estimar y tomar decisiones, en base a la oferta y demanda existente del mercado de los zapatos en Chile, logrando estimar el nicho futuro de compradores, como mercado potencial. La información de obtuvimos de la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (julio 2016 - junio 2017). Junto con esto, se espera evaluar a la competencia ya existente que conforma el mercado actual, para revisar y considerar la factibilidad del producto.

### **3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO DEL ESTUDIO DE MERCADO**

Conocer las preferencias del público objetivo, logrando estimar el mercado potencial en base a las características de la población chilena, específicamente en la Región Metropolitana, por nivel educacional, rango etario y nivel de ingresos.

### **3.3 TIPO DE METODOLOGÍA**

En primera instancia, esta investigación fue basada en los datos entregados por la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), producida por el INE dentro del período comprendido entre julio 2016 - junio 2017, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) es el organismo responsable de producir y difundir las estadísticas oficiales de Chile, proporcionando información confiable y accesible a los usuarios, para una correcta y eficiente toma de decisiones.

Las encuestas de presupuestos familiares (EPF) o de ingresos y gastos, son estudios realizados a hogares, cuyo objetivo es conocer las pautas de consumo y la estructura de gasto de la población de estudio, así como información referente a los ingresos de esta.

Este estudio se trabajó en base a la información, para estimar la población total según edad, nivel educacional, por sexo, ordenado de acuerdo al ingreso disponible per cápita promedio mensual del hogar para el Gran Santiago.

Aparte de trabajar en base a la información proporcionada por la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), esta investigación también se basó en datos y preferencias de la “Encuesta Last Ground”, de elaboración propia, donde se logró recopilar datos de consumo, preferencias y gasto en calzados, de hombres y mujeres, entre los 25 a 55 años, residentes en la Región Metropolitana, de diversas comunas y niveles de educación e ingresos.

### **3.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Los resultados de la VIII EPF son representativos a nivel de total de capitales regionales (urbano),

Gran Santiago y resto de capitales regionales (urbano). El trabajo de campo de la encuesta se lleva a cabo en todas las regiones de Chile, alcanzando un total de 63 comunas.

La “Encuesta Last Ground”, de elaboración propia, recogió datos de 120 personas, residentes en la Región Metropolitana, desde los 25 a 55 años, con diversos niveles de educación e ingresos.

El estudio se enfocó en la información dispuesta para el Gran Santiago, que enmarca una población de 6.224.057, para la que se definió el rango etario objetivo dentro de los 25 a los 55 años. Esta población asciende a 2.620.109 personas, de las cuales un 53% son mujeres y 47% son hombres, mostrado en el anexo siguiente “Cuadro 1”.

**CUADRO 1**

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	GRAN SANTIAGO		
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES
<b>GRUPOS DE EDAD</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>6.224.057</b>	<b>3.216.134</b>	<b>3.007.923</b>
<b>25 - 29</b>	518.653	265.048	253.605
<b>30 - 34</b>	471.289	230.521	240.768
<b>35 - 39</b>	398.182	212.585	185.597
<b>40 - 44</b>	419.724	232.340	187.384
<b>45 - 49</b>	353.865	192.653	161.212
<b>50 - 54</b>	458.397	248.394	210.003
<b>TOTAL</b>	<b>2.620.109</b>	<b>1.381.540</b>	<b>1.238.569</b>
<b>% DEL TOTAL</b>	<b>42%</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares.

A continuación, se seleccionó a la población del Gran Santiago, y se eligieron a las personas con niveles de educación superior desde carrera profesional de 4 años o más, hasta nivel de Doctorado. En base a esto, se concluye que el porcentaje de personas con este nivel de educación corresponde al 21,08%, estas personas serían entonces quienes, según los objetivo de marketing, corresponderían al público objetivo al que se apunta vender el proyecto, representado por 1.311.941 personas. Explicado en el “Cuadro 2” a continuación:

**CUADRO 2**

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	GRAN SANTIAGO		
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES
<b>NIVEL EDUCACIONAL</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>6.224.057</b>	<b>3.216.134</b>	<b>3.007.923</b>
<b>EDUCACIÓN PROFESIONAL (CARRERA DE 4 AÑOS O MÁS)</b>	1.085.163	518.355	566.808
<b>POSTÍTULO</b>	93.179	51.407	41.772

<b>MAESTRÍA</b>	116.936	55.388	61.548
<b>DOCTORADO</b>	16.663	3.233	13.430
<b>TOTAL</b>	<b>1.311.941</b>	<b>628.384</b>	<b>683.557</b>
<b>% DEL TOTAL</b>	<b>21,08%</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares.

Luego de esto, se seleccionaron los ingresos promedio de las personas con el nivel educacional requerido, y se estimó que en promedio esta población percibe ingresos mensuales de \$1.302.889. Explicado en el “Cuadro 3” a continuación:

**CUADRO 3**

NIVEL EDUCACIONAL	INGRESO MEDIO DE LOS OCUPADOS		
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 699.138</b>	<b>\$ 564.971</b>	<b>\$ 812.062</b>
<b>EDUCACIÓN PROFESIONAL (CARRERA DE 4 AÑOS O MÁS)</b>	<b>\$ 1.170.459</b>	<b>\$ 952.350</b>	<b>\$ 1.355.809</b>
<b>POSTÍTULO</b>	<b>\$ 1.482.693</b>	<b>\$ 1.187.663</b>	<b>\$ 1.858.871</b>
<b>MAESTRÍA</b>	<b>\$ 2.008.615</b>	<b>\$ 1.456.493</b>	<b>\$ 2.492.253</b>
<b>DOCTORADO</b>	<b>\$ 1.601.218</b>	<b>\$ 1.377.397</b>	<b>\$ 1.654.198</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 1.302.889</b>	<b>\$ 1.039.528</b>	<b>\$ 1.532.059</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares.

Por último, se agrupó toda la información anterior, logrando estimar que el público objetivo ascendería a 572.319 personas, siendo 291.229 mujeres y 261.090 hombres, con un ingreso mensual promedio de \$1.302.889, explicado en el “Cuadro 4” a continuación:

**CUADRO 4**

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	GRAN SANTIAGO		
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES
<b>TOTAL</b>	<b>1.311.941</b>	<b>628.384</b>	<b>683.557</b>
<b>25 - 29</b>	109.332	55.872	53.460
<b>30 - 34</b>	99.348	48.594	50.754
<b>35 - 39</b>	83.937	44.813	39.124
<b>40 - 44</b>	88.478	48.977	39.500
<b>45 - 49</b>	74.595	40.611	33.984
<b>50 - 54</b>	96.630	52.361	44.269
<b>TOTAL</b>	<b>552.319</b>	<b>291.229</b>	<b>261.090</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares.

### **3.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

Según una publicación de [economíaynegocios.cl](http://www.economiaynegocios.cl) (<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=266145>) en el país se consumen al año 95,2 millones de pares de zapatos, de los cuales 11 millones son de fabricación local, por lo que se puede concluir que del consumo nacional en zapatos anual, un 10% de este consumo correspondería al gasto en productos del mercado objetivo.

Según la investigación, en Chile existían 552.319 personas dispuesta a comprar zapatos con las características de calzado Barefoot, por lo que, si se traslada esta población al consumo de fabricación nacional, el mercado objetivo se convierte en 55.232 personas.

Según otra publicación de [serma.net](https://serma.net) (<https://serma.net/noticias/informes/chile/chile-mercado-del-calzado1#:~:text=Con%20una%20poblaci%C3%B3n%20total%20de%2018%2C3%20millones%20de,un%20ingreso%20anual%20per%20c%C3%A1pita%20de%20US%24%2015.071.>), el consumo anual de calzado por habitante en Chile, en el año 2017, alcanzó los 6,0 pares de calzado por persona. Si se considera que el consumo anual se ha mantenido dentro de los mismos rangos, la empresa espera abarcar el 2,72% de la población objetiva, produciendo 1500 pares de zapatos el primer año.

## **CAPÍTULO IV: MODELO DEL NEGOCIO Y ESTRATEGÍA DE MARKETING**

### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

#### **VISIÓN**

Posicionarnos dentro de las marcas de calzado de bienestar, dentro del mercado chileno en un período de cinco años.

Ser valorados y reconocidos dentro de la industria del calzado a nivel nacional, esperando vender 14.000 pares de zapatos los primeros cinco años.

#### **MISIÓN**

Concientizar y educar a nuestros clientes, sobre el impacto positivo del uso de un calzado adecuado para los pies, buscando al mismo tiempo, ser vanguardistas en diseño y estilo de vida.

#### **DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO**

Calzado con diseños en tendencia, de producción slow fashion, tipo barefoot de concepto minimalista. Se busca tener un mayor contacto sensorial del pie con el suelo, favoreciendo así una mejor posición del mismo e interfiriendo lo menos posible en su movimiento natural.

Es un zapato que respeta la anatomía del pie, esto a través de poseer una horma con gran amplitud, para evitar que los dedos tengan limitación de movimiento, ni se monten entre ellos.

Tienen una suela flexible y plana, con plantilla lisa logrando una sensación de “andar descalzo” y de control total sobre los movimientos; al evitar la curva pronunciada del arco, los músculos del pie y piernas se fortalecen con el uso continuo. Mejora el equilibrio, alinea el cuerpo y ayuda a reducir el gasto energético.

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

##### **General**

Posicionarnos como una de las mejores marcas de Chile, en el mercado de zapatos anatómico y en tendencia, en un plazo de cinco años.

##### **Específicos**

- Desarrollar un plan de marketing, con el fin de posicionarnos como marca preferente.
- Crear página web con e-commerce amigable, para que nuestros clientes puedan acceder a nuestros productos.
- Mantener un buen trato con nuestros colaboradores, proveedores y talleres. Respetando pago justo, además de nuestras responsabilidades tributarias como empresa.

## 4.2 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Dentro de los tres grupos que plantea Porter (líder en costos, nicho, status diferenciación) sobre esta base se constituye el proyecto.

Con una estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización) la empresa se enfoca en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos.

Dentro de las tres estrategias que plantea Porter, liderazgo en costos y diferenciación, son aquellas estrategias que se definen por ir en búsqueda de una ventaja general en su sector, mientras que la última; liderazgo por enfoque, es la cual espera tener ventaja dentro de un mercado objetivo.

Para este proyecto, la estrategia adecuada es liderazgo por enfoque. Entendiendo que es un producto con características nuevas, únicas, las cuales vienen a romper con el prototipo más común en la industria.

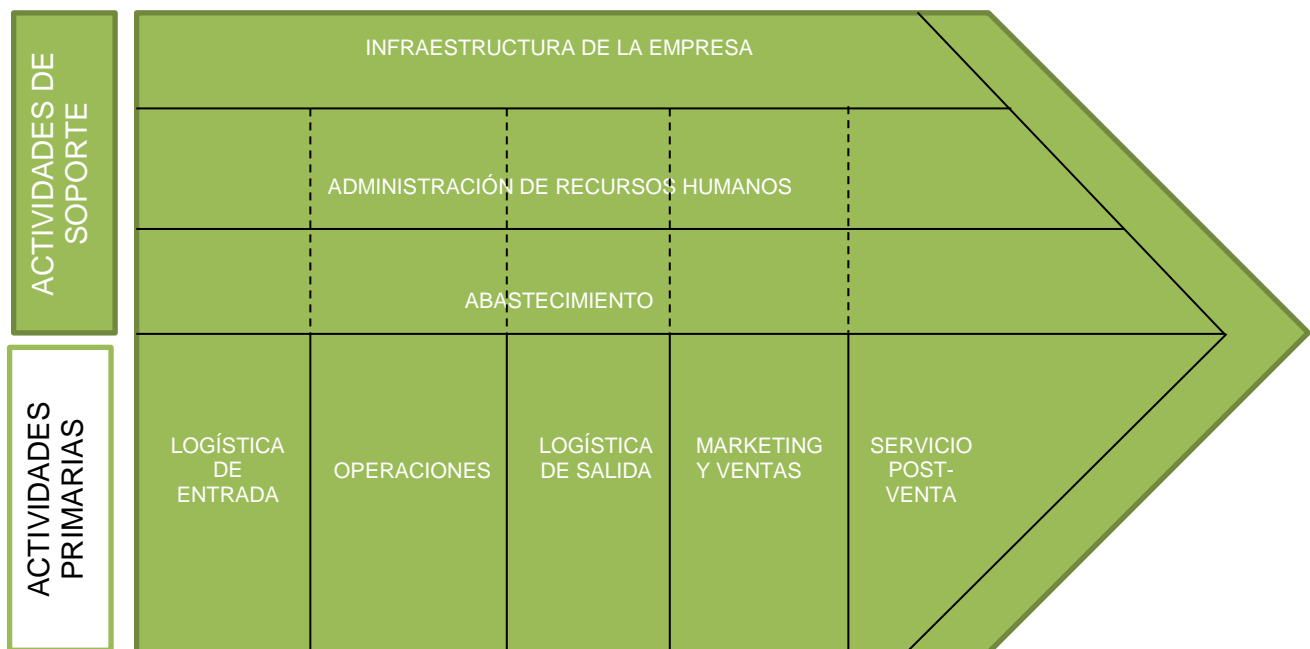
El hecho de que no exista competencia local; exceptuando la marca Patagua, entrega la posibilidad que otro tipo de consumidor considere nuestro calzado, cambiando su conducta de consumo hacia bienes más saludables y beneficiosos para su cuerpo.

## 4.3 ANÁLISIS INTERNO

Es una empresa pequeña con pocos empleados, los cuales hacen múltiples funciones.

Los recuadros representarán procesos, algunos propios y otros tercerizados.

### CADENA DE VALOR



### **Actividades primarias**

**Logística de Entrada:** Los productos son enviados desde la fábrica en sus respectivas cajas, hasta la bodega de la empresa, la cual estará ubicada en la Comuna de Ñuñoa o Providencia. Desde ahí se actualizará el stock disponible en la página web y sistema de inventario.

**Operaciones:** Se despacharán las cantidades demandadas, desde la bodega principal a la bodega de Wareclouds. Momento en el que se realizará la inspección de calidad de cada unidad.

**Logística de salida:** El despacho al cliente se realizará desde la bodega de Wareclouds, a través de empresas que prestan este tipo de servicios como, Bluexpress o Chilexpress.

**Marketing y ventas:** La publicidad, captación de nuevos consumidores y atención al cliente se gestionarán por medio de las R.R.S.S además de WhatsApp y Gmail. Por otro lado, las ventas serán por medio de E-commerce en la página web.

**Servicios:** La atención se realizará a través de nuestros múltiples canales como, página web, redes sociales, e-mail de contacto y whats app.

### **Actividades de soporte (infraestructura, gestión de RRHH, abastecimiento)**

**Infraestructura de la empresa:** Arriendo de bodegas en punto estratégico de la ciudad, situándose entre el proveedor y el despachador de la empresa. Oficina virtual, en el caso de requerir reunión presencial, se recurrirá a lugar a convenir o arriendo de oficina por hora, a través del sistema de cowork.

**Recursos Humanos:** Direccionar las actividades de Recursos Humanos la cual va desde el reclutamiento a la contratación de personal por medio de outsourcing lo que nos favorece en reducción de gastos.

**Abastecimiento:** Se abastecerá a la empresa de logística (Wareclouds) semanalmente, para que pueda cumplir con las entregas coordinadas.

## **4.4 ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO**

### **HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FODA**

#### **Fortalezas**

Ser una empresa comercializadora virtual, por medio de la cual, la mayor parte de los procesos estarán externalizados. Además contaremos con un producto innovador permitiéndonos crear una estrategia de diferenciación, la que se convierte en la mayor ventaja competitiva frente al mercado.

#### **Oportunidades**

Crear mayor variedad de productos como zapatillas, variación de sandalias y zapatos, accesorios, también incluir una línea infantil, a largo plazo, como una posible expansión de negocio.

Llegar a mayor público relacionándonos con las grandes empresas del retail, así también abriendo tiendas propias en lugares estratégicos del sector oriente de la capital, donde se encuentran la mayoría de nuestros clientes objetivos.

### **Debilidades**

No contar con tiendas físicas, donde dar a conocer o exhibir nuestros productos. Limitándonos únicamente a nuestra página web y redes sociales, sin poder llegar a clientes que no conozcan la marca.

### **Amenazas**

Que se establezcan en el mercado chileno marcas reconocidas que ya comercializan nuestro tipo de producto, desplazándonos como marca. Que la competencia reconozca una oportunidad de negocio, basado en nuestra estrategia de producto y quiera reproducirlo.

## **4.5 VENTAJAS COMPETITIVAS TANGIBLES E INTANGIBLES**

### **Tangibles**

Ser una empresa comercializadora virtual, de bajos costos operacionales, con precios de mercado competitivos, producto de alta calidad, confeccionados con material durable y packaging sustentable.

### **Intangibles**

Crear una marca vanguardista y exclusiva, siendo la primera a nivel nacional en resolver la necesidad de bienestar y moda en un solo producto.

## **4.6 MODELO CANVAS**

### **Segmento de mercado**

Hombres y mujeres en edad laboral, entre 25 y 55 años, que buscan llevar una vida más saludable, destinando gran parte de sus recursos a ello. Consumen productos de calidad, naturales y/u orgánicos, practican distintos deportes, y como se menciona anteriormente, invierten en su salud, por lo que son consumidores altamente informados y no impulsivos.

Suelen ser usuarios con un estilo minimalista que consumen con moderación, pero las compras son de productos de un valor elevado, ya que buscan que estos tengan una larga vida útil.

### **Propuesta de valor**

Last Ground es una marca de calzado con diseños en tendencia de producción slow fashion tipo barefoot, este concepto es reconocido como un calzado minimalista, que busca un mayor contacto sensorial del pie con el suelo, favoreciendo una mejor posición del mismo e interfiriendo lo menos

posible en su movimiento natural.

Los beneficios y características del zapato barefoot son:

- Horma más ancha y forma de abanico en la punta, respetando la anatomía del pie, esto es para evitar que los dedos tengan limitación de movimiento y no se monten entre ellos. Lo cual permite que se expandan, crea menos rozaduras y fricciones que un calzado tradicional y se reduce la posibilidad de desarrollar juanetes u otro tipo de mal formaciones.
- Tienen una suela flexible que logra una sensación de andar descalzo y de control total sobre los movimientos, para ayudar a fortalecer los músculos del pie y piernas. Además de ser flexibles son “Zero Drop”, esto significa que es una suela plana con plantilla lisa, por lo tanto, no tienen el arco del zapato tradicional; esto con el fin de mejorar el equilibrio, la alineación del cuerpo, evitar la curva pronunciada del arco que mantiene fuertes los músculos de las extremidades inferiores y ayudar a reducir el gasto energético.

Por otro lado, el “slow fashion” o moda lenta, se caracteriza por pensar, hacer y consumir de manera consciente e intencionada. Cuando las marcas deciden implementarla, fomentan el cuidado de los procesos de producción, ya que buscan asegurar la calidad de cada producto para que sea perdurable y sostenible a lo largo del tiempo.

Algunas características de este tipo de producción son:

- Las prendas o accesorios son de calidad, duraderas y longevas.
- El tiempo de producción es más lento, al ser artesanal.
- Los trabajadores y/o proveedores reciben sueldos o pagos justos. Esto quiere decir que se paga de acuerdo a la actualidad del mercado laboral y nicho de trabajo, también depende de las condiciones comerciales de la industria y del comportamiento de la economía mundial.
- Se intenta generar menor cantidad de residuos.
- Se trabaja en base a la reducción de la huella de carbono que genera la producción de cada prenda.
- Son producciones más acotadas y atemporales.

### **Canales de distribución y comunicación**

Nuestro canal de distribución será propio de forma directa ya que desarrollaremos página web, además de comunicarnos con nuestros clientes por medio de redes sociales, email marketing y WhatsApp.

- **INFORMACIÓN:** Damos a conocer nuestros productos y/o promociones por medio de WhatsApp, RRSS, email marketing, además de nuestra página web.

- **EVALUACIÓN:** En la página web consideramos una ventana de comentarios y evaluación de productos y servicio. Y en nuestras R.R.S.S. nuestros usuarios e interesados pueden escribir en comentarios o pueden enviar un “Direct” para realizar consultas o quejas con respecto a nuestro producto.
- **COMPRA:** El calzado puede ser adquirido por la página web a través de e-commerce o por medio de nuestras R.R.S.S.
- **ENTREGA:** Tercerizada, a través de una plataforma de almacenamiento, inventario y logística.
- **POSVENTA:** Contacto directo por medio de página web, redes sociales o email de atención al cliente.

### **Relaciones con clientes**

Nuestra captación de clientes la realizaremos utilizando Google Ads, R.R.S.S. con apoyo de influencers, y participando en ferias de emprendedores y eventos.

Con el fin de fidelizar a nuestro nicho al momento de la captación de nuevos clientes, se desarrollará y alimentará una base de datos para enviar mails de cumpleaños personalizados, con ofertas especiales y promociones para una próxima compra.

Nuestro servicio al cliente se desarrollará por medio de todos nuestros canales de distribución, tales como, email marketing, interacción en R.R.S.S., comentarios de experiencias de compra en google y página web.

Por último, para la estimulación de las ventas (venta sugestiva) desarrollaremos promociones por más de una unidad, nos enfocaremos en agilizar el proceso de pago y salida por medio de una página web intuitiva y amigable, para finalizar, se buscará garantizar y acotar los tiempos de envío de los productos, poniendo mayor énfasis en cumplir con las fechas de entrega establecidas.

### **Fuentes de ingresos**

La fuente de ingresos es por medio de la venta directa de nuestros calzados, los precios son fijos, y se irán evaluando según la temporada y las campañas de activación, con el fin de contar con ofertas y descuentos atractivos.

Según la publicación de precios de nuestras competencias directas e indirectas, el valor se encuentra dentro del rango más bajo de precios, otorgándonos una ventaja competitiva.

El pago de los productos puede ser realizado por medio de transferencias o web-pay.

### **Recursos clave**

- **Recurso físico:** El desarrollo de las hormas utilizadas para crear cada nro. de calzado, la fábrica de producción y la empresa de almacenaje, logística e inventario con la que

trabajamos para que los calzados lleguen a nuestros clientes, además de realizar la actualización del inventario y cruce de información con la página web.

- **Recurso intelectual:** La marca, patente comercial y base de datos, que iremos creando con el tiempo.
- **Recurso humano:** Las tres gerencias, que se encargan de que el negocio funcione en sus diferentes áreas, el (la) diseñador(a) freelance quien se encarga de la toda la creación digital y creativa (diseño de logo, packaging, branding, etc), la (el) community manager freelance encargada(o) de crear el contenido para todas nuestras plataformas digitales (página web, email marketing y R.R.S.S.) y por último el contador de la empresa.
- **Recurso económico:** La cuenta corriente de empresa para obtener los ingresos de nuestras ventas, ya que los pagos serán realizados por medio de transferencia y web pay.

### **Actividades clave**

Las actividades claves del negocio, en cuanto a la producción, comienzan por el diseño, confección y producción de los calzados. En este proceso se define la curvatura de talla y cuantas unidades se realizará por nro. de calzado y modelo; además de definir el diseño de cada uno mediante fichas técnicas, en la cual se especifica cada detalle con respecto a costuras, tipo de hilo, material a utilizar, color del cuero, etc. Se le hace entrega de las fichas técnicas a la fábrica confeccionadora del calzado y se realiza un seguimiento constante de esta producción. Para finalizar con un control de calidad aleatorio, considerando un 15% de la producción que se llevará a la venta.

Para la resolución de problemas, la actividad clave es la comunicación directa y fluida con nuestros clientes por medio de R.R.S.S., página web y mail. Con el fin de ayudarlos a solucionar algún problema con nuestros productos, despacho o responder toda consulta de forma personalizada; sin tener que lidiar con un bots, herramienta tan utilizada últimamente por las empresas de servicios y retail.

Otra de nuestras actividades clave se relaciona con la plataforma e-commerce, el desarrollo de esta es fundamental para poder realizar nuestras ventas, llevar seguimiento de inventario y formar nuestra base de datos.

### **Asociaciones clave**

Nuestra relación es cliente-proveedor, con el fin de garantizar la fiabilidad en los suministros, producción y logística.

Nuestros socios claves para llevar a cabo el negocio son, proveedor de hormas, fábrica de calzado, empresa de almacenaje, empresa de logística y actualización de inventario.

### **Estructura de costos**

La estructura de costos del negocio está compuesta de la siguiente manera. El detalle de los montos se dará a conocer dentro del Plan Financiero:

- Patente comercial
- Registro de marca
- Página web (dominio, servidor)
- Hormas
- Confección de calzado
- Almacenamiento
- Logística e inventario
- Sueldos (diseñador(a), community manager, tres gerencias o jefaturas y contador)
- Otros (transporte, internet y cuentas)

### **4.7 OBJETIVO DE MARKETING**

Nuestro objetivo de marketing se trabajó en base al embudo de conversión, ya que somos una marca on-line y no contaremos con tienda física. Estos están enfocados en aumentar nuestros seguidores en R.R.S.S. buscando que genere una conversión en cuanto a la venta.

- Conseguir al menos 1.000 cuentas alcanzadas el primer mes, de las cuales un 80% sean cuentas que no nos siguen. Por medio de los diferentes contenidos creados (reels, historias, publicaciones, etc.)
- Obtener 500 seguidores nuevos el primer mes de la creación de nuestras R.R.S.S. Para alcanzar al menos 2.000 seguidores al cumplir medio año.
- En 6 meses queremos conseguir una tasa de viralidad en R.R.S.S de un 20%
- Obtener una tasa de conversión de al menos 3% en 6 meses.
- Aumentar el tráfico a nuestra tienda online en un 10% mensualmente.

Todos estos objetivos serán monitoreados mensualmente por medio de las herramientas de social media de cada plataforma, además de Google Ads.

### **4.8 MARKETING MIX**

#### **Estrategia de producto**

Calzados tipo barefoot, que busca un mayor contacto sensorial del pie con el suelo, favoreciendo una mejor posición del mismo e interfiriendo lo menos posible con su movimiento natural. Es un calzado que si bien, es de diseños en tendencia, es de horma ancha y forma de abanico en la punta, tienen una suela flexible y “zero drop” lo que significa que es de una suela plana, con

plantilla lisa y no cuenta con el arco tradicional; para finalizar es de producción slow fashion (producción lenta), lo que permite que el producto sea de mejor calidad y duradera.

Se crearán nuevas colecciones semestralmente, siempre enfocándose en las nuevas tendencias de moda internacional.

Una vez insertos en el mercado, se evaluará la creación de una línea de calzado más económica. Y, por último, el packaging será desarrollado acorde a la línea slow fashion, enfocándonos en generar la menos cantidad de residuos y contaminación, idealmente reciclable o compostable.

### **Estrategia de precio**

Al igual que nuestras competencias directas e indirectas, la estrategia de precios será enfocada en **precios premium**, ya que como explicamos en otros ítems anteriores, los precios elevados generan una percepción de calidad al consumidor que los adquiere; y junto con esto **psicológicos**, técnica utilizada mucho en retail, al terminar los valores en 990, lo que cambia la perspectiva del cliente frente al costo.

Los precios serán fijos, pero se considerará realizar ofertas por cierre de temporada, campañas estacionales como día de la madre, del padre y navidad; además de considerar promociones especiales para nuestros consumidores más fieles, regaloneándolos el día de su cumpleaños.

### **Estrategia de ventas y distribución**

Consideraremos más de un proveedor para la producción de nuestro calzado, con la finalidad de cuidar nuestros costos, siempre cuidando la calidad de materiales, insumos y mano de obra.

Todas nuestras ventas serán realizadas por internet, ya sea por e-commerce en nuestra página web o por medio de R.R.S.S.

En cuanto al canal de distribución, este será tercerizado, y trabajaremos con una sola empresa que se encargará de la logística, además de actualizar nuestro inventario y alimentar nuestra base de datos. Los cuales nos ofrecen, buenos tiempos de respuesta en base a las solicitudes, y por ende cortos plazos de entrega. Además iremos evaluando semestralmente como ha funcionado nuestra estrategia, con el fin de visualizar si es necesario comenzar a buscar nuevos proveedores o colaboradores.

### **Estrategia de promoción y comunicación**

Para la estrategia de promoción y comunicación trabajaremos con el embudo de conversiones.

En la primera etapa de **adquisición**, en paralelo al desarrollo de la página web, se crearán nuestras R.R.S.S; generando ruido y expectación sobre la marca y producto, creando contenido informativo. Esto con el fin de atraer la mayor cantidad de usuarios a nuestra web.

Como segundo paso, comenzaremos con la **activación**; aquí nuestra finalidad es ganarse poco a

poco la confianza y el interés de la audiencia. Y para esto, trabajaremos colaborativamente con influencers que representen a nuestro buyer persona.

Para la tercera etapa, el objetivo es que los usuarios pasen el mayor tiempo posible en nuestra página web y perfiles de R.R.S.S., para poder fidelizarlos. Esta etapa se llama **retención**, aquí es fundamental que se convierta en un lead; para esto no necesariamente el cliente debe realizar una compra de nuestro producto, sino más bien demostrar interés en alguno de ellos, para luego crear ofertas estratégicas, enfocada en sus intereses.

Aquí también se utiliza mucho el solicitar un mail verificable, para enviarle email marketing con ofertas especiales, descuentos de cierre de temporada, y campañas estacionales. En esta etapa comenzamos a trabajar la fidelización.

Como cuarto punto se encuentra la **venta**, esta es la conversión más importante y consiste en transformar a la audiencia en clientes reales (embudo de ventas).

Para finalizar, como último punto del proceso, se encuentra la **referencia**. Este objetivo corresponde a la post-venta, para que nuestros clientes nos recomienden, luego de su compra evaluaremos pequeños descuentos al mencionarnos en R.R.S.S. Esto nos ayudará a generar mayor alcance e interacciones, por consecuencia un aumento de las visitas a nuestro perfil y página web.

Además de recurrir a influencers que llevan una vida saludable (perfil del consumidor objetivo), que hablen de la calidad de nuestros productos, además de darlos a conocer.

#### **4.9 PRESUPUESTO DE MARKETING**

Para el presupuesto de marketing, estos son los puntos a considerar para llevar a cabo nuestra estrategia. El detalle de los montos se dará a conocer dentro del Plan Financiero:

- Creación de página web (dominio y servidor)
- Creación de contenido y manejo de R.R.S.S (gestión de campañas y administración)
- Fotos de colección semestral

## **CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

### **5.1 AVANCES OPERACIONALES**

Nuestra marca es Last Ground, pyme ubicada en la Región Metropolitana, Santiago de Chile.

Somos una marca comercializadora de calzados femenino y masculino tipo barefoot. Nueva tendencia que promueve el respeto por la anatomía del pie, otorgándole amplitud a este, en base a sus necesidades fisiológicas.

Nuestra **misión** se enfoca en concientizar y educar a los consumidores, sobre el impacto positivo del uso de un calzado adecuado para sus pies, buscando al mismo tiempo, ser vanguardistas en diseño y estilo de vida.

Tenemos la **visión** de posicionarnos como la marca de calzado de bienestar y diseño de vanguardia, dentro del mercado chilenos en un período de cinco años. Junto con esto, ser valorados y reconocidos dentro de la industria del calzado a nivel nacional, esperando vender 14.000 pares de zapatos los primeros cinco años.

### **CONCEPTOS GENERALES DE OPERACIONES**

#### **Diseño específico del producto y servicio**

- Zapato cerrado para hombre y mujer.
- Sandalia unisex.

#### **Tipo de materiales específicos**

Cuero genuino, textil suela, hilo para zapatos, cordones, ojetillos, plantilla.

#### **Quienes lo producen**

Manufactureros nacionales. (Fábricas y artesanos)

#### **Características del producto**

Horma más ancha con forma de abanico en la punta, esto para evitar que los dedos tengan limitación de movimiento y no se monten entre ellos. Logrando que se expandan y se reduzca la posibilidad de desarrollar juanetes.

Suela flexible para lograr una sensación de andar descalzo y de control total sobre los movimientos, ayudando a fortalecer los músculos del pie.

“Zero Drop”, suela plana y plantilla lisa, con el fin de mejorar el equilibrio, la alineación del cuerpo, evitar la curva pronunciada del arco manteniendo fuertes los músculos.

### **Números de calzado**

Zapatos mujer: 36, 37, 38, 39, 40, 41.

Zapato hombre: 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46.

Sandalia unisex: 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46.

### **Colores**

Cuero de diversos colores dependiendo del diseño, para todos los modelos.

### **Diseños**

Zapato femenino, zapato masculino y sandalia unisex.

### **Diseño de servicio**

Venta a través de una página web intuitiva y amigable, que permita el proceso de compra expedito, a través de una plataforma con medio de pago seguro, incluyendo costo y plazos de despacho.

### **Atención al cliente**

Chat de Facebook, Instagram, página web propia, WhatsApp, mail de servicio al cliente.

### **Fidelización**

- Tipología de clientes por compras
- Beneficio por cumpleaños por monto de compras
- Descuentos o promociones por más de una unidad
- Descuento por primera compra

### **Post venta**

- Por gusto o calce 30 días (garantía de satisfacción garantizada).
- Por garantía 6 meses para devolución de producto por falla (garantía legal).
- Devolución de dinero máx. 3 días hábiles independiente del medio de pago.

### **Gestión de calidad (Preventivo)**

Se realizarán dos etapas de control de calidad. El primero corresponde a la revisión aleatoria del 15% de la producción, durante el proceso de producción en fábrica. El segundo, se llevará a cabo por uno de los gerentes al momento de entregar los productos semanalmente a Wareclouds; y esta revisión corresponderá al 100%.

### **Localización (Geografía externa)**

La planta de producción se encuentra en “Barrio Calle Victoria”, Santiago Centro. El poseer la fábrica en la RM permite tener fácil acceso a la revisión de los productos y entrega a la empresa de despacho.

Por otro lado las áreas administrativas residen también en esta zona, lo que facilita todos los procesos logísticos de la empresa.

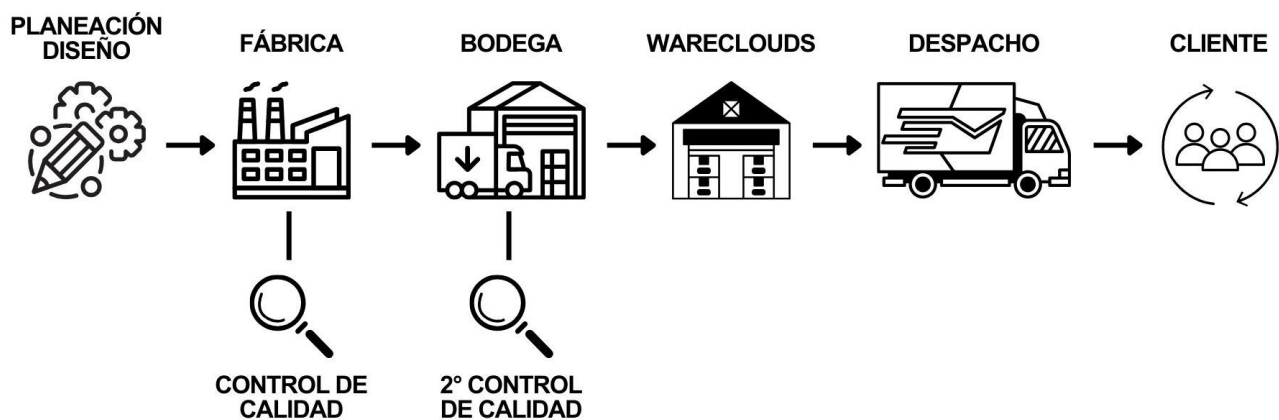
### **Distribución de las instalaciones “Layout”**

Las fichas técnicas serán realizadas por el Depto. Comercial y Marketing, para luego ser revisadas junto a los(as) Gerentes de las demás áreas, con el fin de coordinar las tareas que cada departamento debe cumplir para lograr un proceso más eficiente.

Estas fichas serán entregadas a la fábrica para su confección; durante este proceso, una de las jefaturas será la responsable de realizar el primer control de calidad aleatorio correspondiente al 15% de la producción entregada, para luego ser retirados de la fábrica y ser despachados a la bodega central, donde serán almacenados; Aquí se empacará cada par, realizando a la vez el segundo control de calidad.

Para finalizar, semanalmente se hará entrega de una cantidad definida a la empresa de logística, que almacena y distribuye los productos.

## **5.2 GESTIÓN CADENA DE SUMINISTROS**



## **5.3 GESTIÓN DE INVENTARIOS**

En base a nuestro plan financiero, para el primer año de ejercicio se considerará una producción de 1500 pares de zapatos, alineado con la proyección de venta y capacidad productiva. Los cuales se distribuirán en 2 temporadas, realizando una orden de compra con entrega parcializada de 750 pares de zapatos por semestre.

Se realizará un acuerdo con el proveedor para asegurar un stock de seguridad mínimo correspondiente al 10% de la producción en caso de exceder las ventas proyectadas.

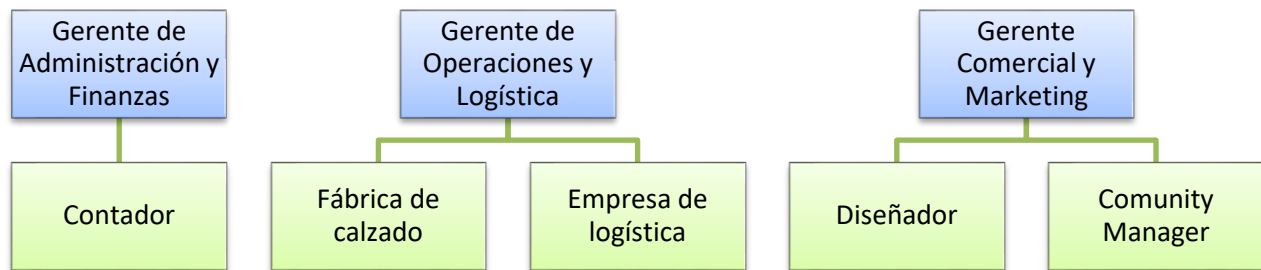
## 5.4 PROGRAMACIÓN DE LAS OPERACIONES

Los horarios de trabajo definidos serán:

- Horario administrativo: Lunes a Viernes 8:00 a 18:00.
- Horario atención al cliente: Lunes a Viernes 10:00 a 18:00 y Sábado 10:00 a 15:00.

Durante el desarrollo de la empresa se evaluará contratar a más personal dependiendo de las necesidades, de acuerdo a la demanda futura de la empresa.

## 5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



## 5.6 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

Last Ground se conformará como una Sociedad por Acciones o SPA. Esto debido a que la empresa se conformará por tres accionistas principales, pudiendo ser administrada por los socios en forma conjunta o indistintamente, sin necesidad de crear un directorio, pudiendo designar a un tercero de ser necesario.

Otra razón para elegir esta figura, es que la Ley no ha establecido un capital mínimo para constituir una sociedad por acciones. La responsabilidad social de la empresa será limitada al aporte de capital entregado por cada accionista.

La actividad económica de la empresa será de comercializadora, pudiendo tener más de un giro en el futuro, si se decide ampliar el rubro.

La sociedad se formará entonces por un acto de constitución social escrito, inscrita en el Registro de Comercio, para luego ser publicado en el Diario Oficial mediante una escritura pública.

Por decisión estratégica de la empresa, se acordó declarar un capital inicial de \$1.000.000.-

## 5.7 PERFILES DE CARGO

Las siguientes tablas muestran la misión de cada cargo, junto con las funciones y responsabilidades.

<b>Nombre del cargo</b>		<b>Gerente de Administración y Finanzas</b>
<b>Dotación</b>		1
<b>Misión del cargo</b>		Planear, dar seguimiento a la gestión financiera de la empresa y suministrar información válida y confiable, sobre el rendimiento de las operaciones que permita la toma de decisiones, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.
<b>Funciones y responsabilidades principales</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las actividades financieras de la empresa de acuerdo a las estrategias del negocio; planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de finanzas (contabilidad, presupuesto, administración de efectivo, análisis financiero, costos e impuestos).</li> <li>• Proveer información financiera del negocio y de las líneas de producción (rentabilidad, costos por producto, análisis de ingresos y gastos, etc.) para la toma de decisiones.</li> <li>• Preparar los informes financieros periódicos y analizar las variaciones significativas con relación a períodos anteriores.</li> <li>• Consolidar el presupuesto anual de la empresa y llevar el seguimiento y control de la ejecución del mismo.</li> <li>• Establecer y analizar indicadores de gestión de su área y formular estrategias acordes con las mejores prácticas de la industria.</li> </ul>
<b>Remuneración bruta</b>		\$ 728.155 + 10% de comisión de utilidad antes de impuesto.

<b>Nombre del cargo</b>		<b>Gerente Comercial y Marketing</b>
<b>Dotación</b>		1
<b>Misión del cargo</b>		Responsable de la estrategia comercial de la organización. Realiza la gestión de negocio, para proyectar las ventas y su crecimiento. Estudiar la estrategia de precios, los canales de ventas y las condiciones del mercado.
<b>Funciones y responsabilidades principales</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar objetivos orientados al crecimiento y proyección de la empresa, análisis de acciones de la competencia y estudio de tendencias de mercado.</li> <li>• Conocer a los clientes y sus necesidades, definir perfiles de clientes de la compañía.</li> <li>• Planificar estrategias comerciales y de marketing, asegurando el</li> </ul>

	<p>éxito de la planificación comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del proceso de venta, incluyendo pre-venta, venta y post-venta, con el objetivo de fidelizar al cliente.</li> <li>• Responsable por la gestión comercial de la empresa, planifica las estrategias y establece metas buscando nuevas oportunidades de negocios.</li> </ul>
<b>Remuneración</b>	\$ 728.155 + 10% de comisión de utilidad antes de impuesto.

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Gerente Operacional y Logística</b>
<b>Dotación</b>	1
<b>Misión del cargo</b>	Dirigir los procesos necesarios para llevar los productos desde su producción hasta su distribución final, implementando procesos y estrategias que mejoren el rendimiento y abastecimiento de la empresa.
<b>Funciones y responsabilidades principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la logística interna, coordinar la eficiente distribución de recursos y tareas, además de velar por la buena gestión de productos y despachos.</li> <li>• Desarrollar estrategias para la optimización de los procesos.</li> <li>• Identificación de fortalezas y debilidades, permitiendo aplicar estrategias para cumplir con los objetivos y metas.</li> <li>• Velar por la viabilidad de los procesos, evaluar si estos generan valor y si merecen continuidad.</li> <li>• Analizar los procesos mediante el desarrollo de reportes periódicos que permitan examinar el rendimiento de las operaciones.</li> </ul>
<b>Remuneración</b>	\$ 728.155 + 10% de comisión de utilidad antes de impuesto.

## 5.8 POLÍTICAS DE LA EMPESA

### POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Las políticas de reclutamiento definidas serán de líneas generales para cumplir las vacantes de la empresa, tales como:

- Personal calificado con título profesional universitario o técnico, dependiendo del cargo a desarrollar.
- Experiencia mínima comprobable, de al menos 2 años.
- Certificado de antecedentes vigente.

- Currículum Vitae.
- Manejo de herramientas digitales, CRM y ERP.
- Habilidades blandas como, trabajo en equipo, liderazgo, proactividad, resolución de problemas y adaptabilidad frente a los cambios.

## **DERECHO A CREAR UNA CUENTA DE USUARIO**

Nuestros clientes deberán registrar en el sitio web, una cuenta personal de usuario, suscribiendo la información del formulario allí entregado. Con lo anterior, podrán efectuar pagos en la página, realizar consultas o acceder a las promociones de forma personalizada y segura. El usuario será el responsable de mantener la confidencialidad de la información y claves entregadas.

## **CAMBIOS O DEVOLUCIONES**

### **Satisfacción garantizada o Derecho a Retracto**

Last Ground se apegará a la nueva ley del consumidor, entregando a los clientes un derecho de Satisfacción Garantizada, que permite el cambio o la devolución de dinero, hasta 30 días después de la fecha de entrega del producto al cliente, siempre y cuando se cumpla con los siguientes requisitos:

1. El producto no puede haber sido usado.
2. El producto debe estar con sus embalajes originales completos y etiquetas en perfectas condiciones.
3. El producto debe estar con todos sus accesorios.
4. El producto no debe tener deterioros por hechos imputables al consumidor o terceros.

Una vez que el producto sea recibido y se constata que se cumple con las condiciones antes mencionadas, se procederá a realizar la devolución del dinero, la que se realizará al mismo medio de pago utilizado al momento de realizar la compra.

Luego de 30 días de recepcionada la orden, no se realizarán cambios ni devoluciones de dinero, si la razón es atribuible a gusto, calce o apreciación del cliente.

## **GARANTÍA LEGAL**

En Last Ground, nos preocupamos de que nuestros productos no tengan errores de fabricación, revisando cada uno de los envíos antes de su despacho, sin embargo, en caso que exista alguna falla en el producto o se cometa algún error en el despacho, se solicitará al cliente que ingrese su solicitud en nuestra página web, en donde el área de Servicio de Atención al Cliente, le brindará una oportuna solución, pudiendo el cliente optar entre su reparación gratuita, o la devolución de la cantidad pagada, siempre que el producto no se hubiera deteriorado por un hecho imputable al

consumidor, dentro de los 6 meses desde la recepción del producto por parte del cliente.

## **5.9 PRESUPUESTO DE OPERACIONES**

A continuación, detallamos los ítems relevantes para llevar a cabo nuestro plan de operaciones. El detalle de los montos se dará a conocer dentro del Plan Financiero:

- Creación de sociedad (esto considera, publicación en el diario oficial y los honorarios de abogado).
- Inscripción de marca.
- Compra de dominio y creación de página web (considera honorarios diseñador y pago de dominio .cl).
- Fotos semestrales de colección.
- Patente comercial.
- Sueldos y honorarios (Gerentes, Community Manager, Diseñador y Contador).
- Publicidad R.R.S.S.
- Bodegaje 7 mts<sup>2</sup>. sector Pedro de Valdivia (16,5 m<sup>3</sup>).
- Cuenta corriente.
- Despacho Wareclouds, comunidad colaborativa que une casas y marcas. Brindan la opción más eficiente para cada marca que desea estar cerca de su base de clientes, pagar un precio económico por el cumplimiento y confiar en una atención personalizada. Las casas en Wareclouds se utilizan como almacenes donde utilizamos el espacio y el tiempo libre de las personas que almacenan y empaquetan. También disponemos de una flota de reparto que nos ayuda a despachar los pedidos. Nuestra misión es aumentar la productividad, creando la mayor satisfacción del cliente, no sólo para el cliente final sino también para las marcas.

Precio fijo por mt<sup>2</sup> usado más pedidos:

- Pago fijo 12.000 por 0,2 mt<sup>3</sup>.
- Valor de envío Stgo. \$2.690.-

## CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO

El objetivo de nuestro plan financiero, consiste en determinar la factibilidad que tiene la realización del proyecto. Estimando en base a nuestros supuestos, los resultados económicos del negocio.

### 6.1 SUPUESTOS

- Régimen tributario Pro pyme general del 25%.
- IPC estimado (proyección del Banco Central) un 4,3%.
- Aumento de costos anual de 3%.
- Impuesto Valor Agregado del 19%.
- Pares de producidos el primer año 1500 unidades, correspondiente al 2,72% de la población objetiva.
- Se proyecta un crecimiento del 35% los 2 primeros años, luego disminuye a 30%.
- Distribución de la compra anual (según encuesta Statista año 2022 y reportaje la tercera año 2020):
  - 50% venta de sandalias
  - 26% venta de calzado femenino
  - 24% venta de calzado masculino
- Gerentes con sueldo fijo de \$ 728.155 brutos + variable (10% de la utilidad antes de impuesto).
- Comisión webpay (plataforma flow) 2,89% + IVA.
- Préstamo realizado por socias para inversión inicial de
- Para el cálculo del VAN se considera un período de 5 años y una tasa de descuento del 10%.

### 6.2 PROYECCIONES DE INGRESO

Presupuesto Ingreso neto		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Calzado femenino	"Q"	390	527	711	924	1201
	\$	\$ 85.990	\$ 85.990	\$ 85.990	\$ 85.990	\$ 85.990
Calzado masculino	"Q"	360	486	656	853	1109
	\$	\$ 89.990	\$ 89.990	\$ 89.990	\$ 89.990	\$ 89.990
Sandalias unisex	"Q"	750	1013	1367	1777	2310
	\$	\$ 64.990	\$ 64.990	\$ 64.990	\$ 64.990	\$ 64.990
<b>Total Ingreso Neto</b>		<b>\$ 114.675.000</b>	<b>\$ 154.811.250</b>	<b>\$ 208.995.188</b>	<b>\$ 271.693.744</b>	<b>\$ 353.201.867</b>

### 6.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN

COSTOS DE PRODUCCIÓN	
HORMAS	\$ 223.000
MATERIALES, INSUMOS Y CONFECCIÓN	\$ 35.550.000
PACKAGING	\$ 388.200
LOGISTICA E INVENTARIO	\$ 4.179.000
ALMACENAMIENTO	\$ 1.356.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 41.696.200</b>

- Se consideran 16 hormas entre masculino y femenino.
- Caja de cartón kraft, considera brandeo y se suma el papel mantequilla que va en el interior de la caja.
- \$12.000 precio fijo mensual + 2690 por despacho en Santiago (costo variable).
- Bodegaje de 7mts2. Sector de Pedro de Valdivia.

### 6.4 GASTOS DE ASMINISTRACIÓN

GASTOS OPERACIONALES	
INSCRIPCIÓN DE MARCA	\$ 190.356
PATETE COMERCIAL	\$ 63.452
CREACIÓN DE SOCIEDAD	\$ 200.000
DESARROLLO DE PAGINA WEB	\$ 500.000
HOSTINNG	\$ 137.900
DOMINIO	\$ -
CUENTA CORRIENTE	\$ 120.000
INTERNET FIBRA OPTICA	\$ 452.088
COMBUSTIBLE	\$ 2.160.000
TELEFONO + AGUA+ LUZ	\$ 900.000
CAMPAÑAS DE RRSS	\$ 360.000
FOTOS DE COLECCIÓN	\$ 600.000
REMUNERACIONES GERENTES	\$ 26.213.580
HONORARIOS FREELANCE (DISEÑADOR, COMUNITY Y CONTADOR)	\$ 7.458.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 39.355.376</b>

- Precio de hosting anual, al contratar por 3 años.
- Costo de dominio \$0 el 1er año. \$12.900 a contar el segundo año.
- El plan de internet tiene un valor de \$12.558. Se contrata para los 3 gerentes ya que trabajarán desde las casas.
- Considera una carga de \$60.000.- de combustible para 3 autos ya que se debe ir a

supervisar la producción, movilizar producción a bodegaje y entregar en logística.

- Honorarios y sueldos brutos.

## 6.5 INVERSIÓN INICIAL AÑO 0

La inversión inicial es de \$81.051.576.-

Por lo cual, cada socia realizará un préstamo a la empresa del 33,3% de \$80.051.576.- como persona natural, a través de un mutuo. Este se proyecta en un periodo de pago de 10 años.

Con esto se espera no aumentar el capital social y lograr una optimización tributaria.

## 6.6 FLUJO DE CAJA

CASH-FLOW DE LAST GROUND						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTA</b>		\$ 114.675.000	\$ 154.811.250	\$ 208.995.188	\$ 271.693.744	\$ 353.201.867
Comisión por venta		\$ -6.417.180	\$ -12.062.942	\$ -19.566.243	\$ -28.324.410	\$ -39.857.857
Comisión web-pay		\$ -3.943.788	\$ -5.324.114	\$ -7.187.553	\$ -9.343.820	\$ -12.146.965
Costo de producción		\$ -35.550.000	\$ -47.992.500	\$ -64.789.875	\$ -84.226.838	\$ -109.494.889
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>		\$ 68.764.032	\$ 89.431.694	\$ 117.451.516	\$ 149.798.677	\$ 191.702.156
Remuneraciones Gerentes		\$ -26.213.580	\$ -28.127.171	\$ -30.180.455	\$ -32.383.628	\$ -34.747.633
Honorarios freelance		\$ -7.458.000	\$ -8.002.434	\$ -8.586.612	\$ -9.213.434	\$ -9.886.015
Gastos de Marketing		\$ -960.000	\$ -960.000	\$ -1.030.080	\$ -1.030.080	\$ -1.105.276
Gatos Operacionales		\$ -4.736.696	\$ -4.127.123	\$ -4.428.403	\$ -4.751.676	\$ -5.098.549
Valor Mercado Activos						
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización		\$ -8.005.158	\$ -8.005.158	\$ -8.005.158	\$ -8.005.158	\$ -8.005.158
Valor Libro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 21.390.598	\$ 40.209.809	\$ 65.220.809	\$ 94.414.701	\$ 132.859.526
Impuestos		\$ 5.347.650	\$ 10.052.452	\$ 16.305.202	\$ 23.603.675	\$ 33.214.881
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 16.042.949	\$ 30.157.356	\$ 48.915.607	\$ 70.811.025	\$ 99.644.644
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización		\$ 8.005.158	\$ 8.005.158	\$ 8.005.158	\$ 8.005.158	\$ 8.005.158
Valor Libro						
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	\$ -81.051.576					
<b>Valor residual</b>						
<b>FLUJO NETO</b>	\$ -81.051.576	\$ 24.048.106	\$ 38.162.514	\$ 56.920.764	\$ 78.816.183	\$ 107.649.802

DATOS	VALORES
NÚMERO DE PERÍODOS	5
TIPO DE PERÍODO	Anual
TASA DE DESCUENTO	10%

TOTAL VAN	\$135.789.590
TOTAL TIR	49%

## 6.7 ESCENARIOS

### ESCENARIO PESIMISTA

Considerando los mismos supuestos ya detallados anteriormente, para este escenario se consideró una contracción económica, que afectó el consumo, causando una disminución en nuestra venta objetiva.

Con un crecimiento de -50% el primer año de lo estimado en el escenario inicial, para luego el segundo año retomar con nuestra estimación inicial de crecimiento del proyecto, de un 35% los dos años siguientes y 30% los dos últimos años del período definido.

PROYECCIÓN DE EE.RR LAST GROUND						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTA</b>		\$ 7.337.500	\$ 77.405.625	\$ 104.497.594	\$ 135.846.872	\$ 176.600.933
Comisión por venta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -7.771.746	\$ -13.139.394
Comisión web-pay		\$ -1.971.894	\$ -2.662.057	\$ -3.593.777	\$ -4.671.910	\$ -6.073.483
Costo de producción		\$ -35.550.000	\$ -25.275.000	\$ -46.063.688	\$ -42.113.419	\$ -54.747.444
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>		\$ 19.815.606	\$ 49.468.568	\$ 54.840.130	\$ 81.289.798	\$ 102.640.612
Remuneraciones Gerentes		\$ -26.213.580	\$ -28.127.171	\$ -30.180.455	\$ -32.383.628	\$ -34.747.633
Honorarios freelance		\$ -7.458.000	\$ -8.002.434	\$ -8.586.612	\$ -9.213.434	\$ -9.886.015
Gastos de Marketing		\$ -960.000	\$ -960.000	\$ -1.030.080	\$ -1.030.080	\$ -1.105.276
Gatos Operacionales		\$ -4.736.696	\$ -4.127.123	\$ -4.428.403	\$ -4.751.676	\$ -5.098.549
Valor Mercado Activos						
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización		\$ -8.005.158	\$ -8.005.158	\$ -8.005.158	\$ -8.005.158	\$ -8.005.158
Valor Libro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ -27.557.828	\$ 246.682	\$ 2.609.423	\$ 25.905.821	\$ 43.797.982
Impuestos		\$ -	\$ 61.671	\$ 652.356	\$ 6.476.455	\$ 10.949.496
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ -27.557.828	\$ 185.012	\$ 1.957.067	\$ 19.429.366	\$ 32.848.487
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización		\$ 8.005.158	\$ 8.005.158	\$ 8.005.158	\$ 8.005.158	\$ 8.005.158
Valor Libro						
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	\$ -81.051.576					
Valor residual						

FLUJO NETO	\$ -81.051.576	\$ -19.552.670	\$ 8.190.169	\$ 9.962.225	\$ 27.434.524	\$ 40.853.644
------------	----------------	----------------	--------------	--------------	---------------	---------------

DATOS	VALORES	TOTAL VAN	- \$40.468.181
NÚMERO DE PERÍODOS	5	TOTAL TIR	-4%
TIPO DE PERÍODO	Anual		
TASA DE DESCUENTO	10%		

En base a los resultados anteriores, podemos concluir que bajo este escenario, el proyecto no resultaría viable. Independiente del crecimiento posterior del proyecto, la disminución de las ventas en el año inicial perjudica las futuras ganancias, obteniendo un VAN y TIR negativos lo que nos impide conseguir un retorno por encima de nuestro costo oportunidad.

### ESCENARIO OPTIMISTA

Considerando los mismos supuestos anteriores, para este escenario se consideró un incremento en la economía respecto al escenario inicial. Generando un crecimiento del 40% constante durante los 5 años del ejercicio. Debido al aumento de la demanda, para el tercer año se proyecta negociar un menor costo de producción, causando una disminución de los costos en un 10% promedio los últimos dos años.

Como decisión estratégica de negocio, debido al aumento de la utilidad, se definió fijar los sueldos de las Gerencias en \$1.213.592.- brutos.

PROYECCIÓN DE EE.RR LAST GROUND						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTA</b>		\$ 114.675.000	\$ 160.545.000	\$ 224.763.000	\$ 314.668.200	\$ 440.535.480
Comisión por venta		\$ -6.417.180	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión web-pay		\$ -3.943.788	\$ -5.521.303	\$ -7.729.824	\$ -10.821.754	\$ -15.150.456
Costo de producción		\$ -35.550.000	\$ -49.770.000	\$ -63.033.600	\$ -88.247.040	\$ -123.545.856
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>		\$ 68.764.032	\$ 105.253.697	\$ 153.999.576	\$ 215.599.406	\$ 301.839.168
Remuneraciones Gerentes		\$ -26.213.580	\$ -43.689.312	\$ -46.878.632	\$ -50.300.772	\$ -53.972.728
Honorarios freelance		\$ -7.458.000	\$ -8.002.434	\$ -8.586.612	\$ -9.213.434	\$ -9.886.015
Gastos de Marketing		\$ -960.000	\$ -960.000	\$ -1.030.080	\$ -1.030.080	\$ -1.105.276
Gatos Operacionales		\$ -4.736.696	\$ -4.127.123	\$ -4.428.403	\$ -4.751.676	\$ -5.098.549
Valor Mercado Activos						
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización		\$ -8.005.158	\$ -8.005.158	\$ -8.005.158	\$ -8.005.158	\$ -8.005.158
Valor Libro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 21.390.598	\$ 40.469.670	\$ 85.070.692	\$ 142.298.286	\$ 223.771.443
Impuestos		\$ 5.347.650	\$ 10.117.418	\$ 21.267.673	\$ 35.574.571	\$ 55.942.861

<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 16.042.949</b>	<b>\$ 30.352.253</b>	<b>\$ 63.803.019</b>	<b>\$ 106.723.714</b>	<b>\$ 167.828.582</b>
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización		\$ 8.005.158	\$ 8.105.158	\$ 8.105.158	\$ 8.105.158	\$ 8.105.158
Valor Libro						
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ -81.051.576</b>					
Valor residual						
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ -81.051.576</b>	<b>\$ 24.048.106</b>	<b>\$ 38.457.410</b>	<b>\$ 71.908.176</b>	<b>\$ 114.828.872</b>	<b>\$ 175.933.740</b>

DATOS	VALORES	TOTAL VAN	\$214.289.675
NÚMERO DE PERÍODOS	5	TOTAL TIR	61%
TIPO DE PERÍODO	Anual		
TASA DE DESCUENTO	10%		

En base a los resultados anteriores, podemos concluir que bajo este escenario, el proyecto resulta muy atractivo. Obteniendo un VAN y TIR positivas, lo que nos permite obtener un retorno muy por encima de nuestro costo oportunidad.

## **CONCLUSION**

A través de este estudio, nos dimos cuenta que en Chile existe una oportunidad de negocio que no ha sido explotada aún. Hoy en día los consumidores tienen necesidades por productos de bienestar que no han sido cubiertas con la gama de calzados existentes en la actualidad.

El mercado de zapatos chileno es una industria altamente competitiva en donde los grandes retailers abarcan la mayor parte de la industria, a pesar de esto, existen preferencias por alternativas de productos de alta calidad y de fabricación nacional.

Con el actual mercado cambiante hacia productos que generen un bienestar adicional, es donde nuestra marca Last Ground se diferencia, ya que ofrece una opción diferente de calzado que no ha sido explotada aún. El calzado tipo Barefoot se convierte en una alternativa que a través de este estudio, demostramos que es considerada y altamente valorada por un segmento de la Región Metropolitana, entendiéndose que es muy importante concientizar a las personas sobre el impacto perjudicial que tienen los calzados tradicionales, ya que puede provocar grandes deformaciones y problemas traumatológicos en el largo plazo.

Considerando los resultados obtenidos en el Plan Financiero, concluimos que la realización de este proyecto resulta rentable, debido a que nuestra estructura de empresa facilita la ejecución del negocio, simplifica los procesos operacionales obteniendo bajos costos productivos, lo que nos entrega como resultado un VAN de \$135.789.590 y una TIR del 49%.

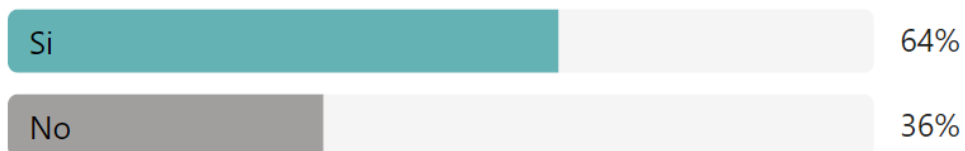
Podemos concluir, a través de todo lo anterior que realizar este proyecto resulta viable, obtiene un retorno por encima del costo oportunidad, resultando atractivo económicamente para posibles inversionistas y/o para las realizadoras de este proyecto.

## ANEXOS

### Encuesta Last Ground

Cualquier persona puede responder, Anónimo

#### 1. ¿Compras zapatos por internet?



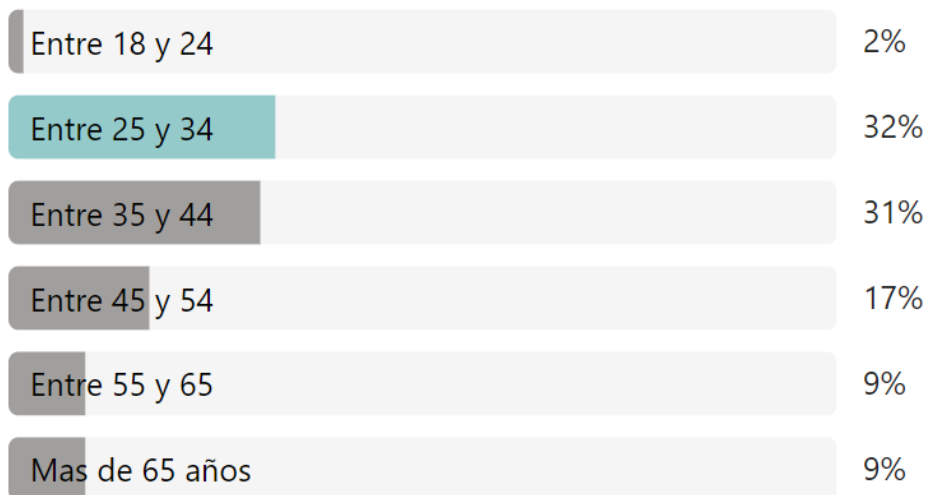
118 respuesta(s)

< 1/7 >

### Encuesta Last Ground

Cualquier persona puede responder, Anónimo

#### 2. ¿Cuántos años tienes?



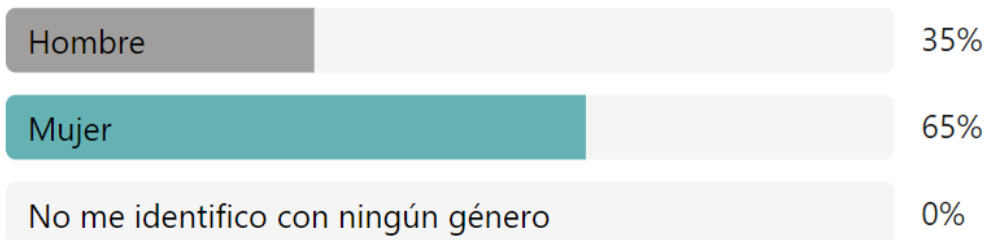
118 respuesta(s)

< 2/7 >

### Encuesta Last Ground

Cualquier persona puede responder, Anónimo

#### 3. ¿Cual es tu sexo?



118 respuesta(s)

< 3/7 >

### Encuesta Last Ground

Cualquier persona puede responder, Anónimo

#### 4. Selecciona en que rango se encuentra tu ingreso mensual



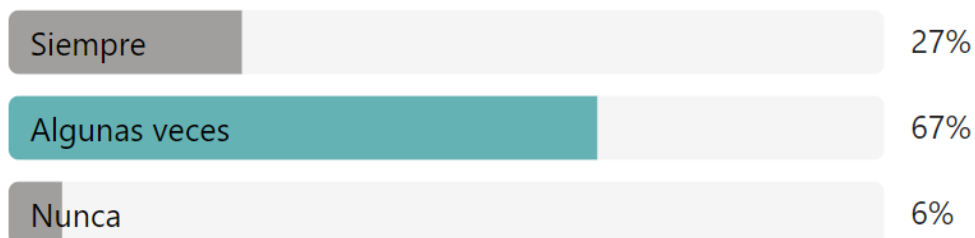
118 respuesta(s)

< 4/7 >

### Encuesta Last Ground

Cualquier persona puede responder, Anónimo

## 5. ¿Compras productos saludables o de bienestar para la salud?



118 respuesta(s)

< 5/7 >

### Encuesta Last Ground

Cualquier persona puede responder, Anónimo

## 6. ¿Conoces los beneficios de un estilo de zapato "barefoot"? (Zapatos que poseen horma ancha, suela...



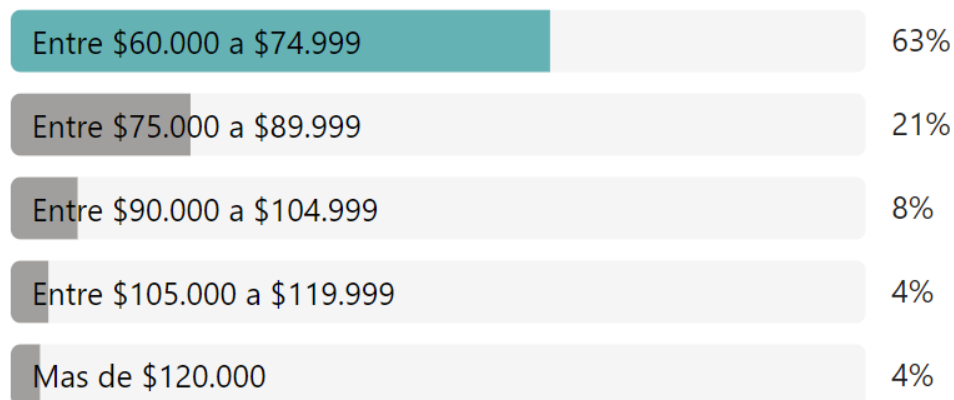
118 respuesta(s)

< 6/7 >

### Encuesta Last Ground

Cualquier persona puede responder, Anónimo

## 7. ¿Qué rango de precio estarías dispuesto a pagar por un zapato amigable con la fisonomía del pie, que posee...



118 respuesta(s)

< 7/7 >

## BIBLIOGRAFÍA

- <https://www.aduana.cl/tratado-de-libre-comercio-chile-china/aduana/2007-02-28/100917.html>
- <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria>
- <https://www.sernac.cl/portal/604/w3-propertyvalue8062.html#:~:text=Con%20la%20reforma%20a%20la,dinero%20pagado%20o%20la%20reparaci%C3%B3n.>
- <https://www.diariosustentable.com/2022/10/los-consumidores-ven-la-salud-y-el-bienestar-como-un-gasto-esencial-segun-una-encuesta-de-accenture/>
- <https://www.pataquatienda.cl/>
- [https://www.ugg.cl/?gclid=Cj0KCQjw4bipBhCyARIsAFsieCytMBf6V6yMADQQvSeXJctM9yxsm0X740Jl1g-hEhvTYcLYT\\_1c\\_nQaAvLGEALw\\_wcB](https://www.ugg.cl/?gclid=Cj0KCQjw4bipBhCyARIsAFsieCytMBf6V6yMADQQvSeXJctM9yxsm0X740Jl1g-hEhvTYcLYT_1c_nQaAvLGEALw_wcB)
- [https://www.zappa.cl/catalogo/380-zapatos-mujer-sandalias-botines-zapatillas-verano?order=product.date\\_add.desc&gclid=Cj0KCQjw4bipBhCyARIsAFsieCwpMBg7uzji-Lh8snJ9V4MzDbnP9e\\_KzKd3\\_vFqu51HAaNIx8\\_2QaAmy6EALw\\_wcB](https://www.zappa.cl/catalogo/380-zapatos-mujer-sandalias-botines-zapatillas-verano?order=product.date_add.desc&gclid=Cj0KCQjw4bipBhCyARIsAFsieCwpMBg7uzji-Lh8snJ9V4MzDbnP9e_KzKd3_vFqu51HAaNIx8_2QaAmy6EALw_wcB)
- <https://crocs.cl/>
- <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a43611208/zapatos-barefoot-tendencia-que-es/>
- <https://clinicapoyatos.com/barefoot-toda-la-verdad-sobre-esta-nueva-forma-de-correr/#:~:text=Es%20decir%2C%20una%20persona%20puede,hacer%20algo%20de%20deporte%2C%20etc.>
- <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=266145>
- <https://serma.net/noticias/informes/chile/chile-mercado-del-calzado1#:~:text=Con%20una%20poblaci%C3%B3n%20total%20de%2018%2C3%20millones%20de,un%20ingreso%20anual%20per%20c%C3%A1pita%20de%20US%24%2015.071.>



## Autorización única para toda memoria presentada en Universidad Gabriela Mistral

### I. Detalle de la memoria

Nombre de los integrantes:

- Francisca Andrea Cerda Solanes
- María Paz Labraña Fuentealba
- Andrea Paz Sarmiento Ortiz

Carrera / Magíster/Posgrado:

Ingeniería Comercial (Vespertino y Diurno)

Correo electrónico:

- [francisca.cerda.s@ugm.cl](mailto:francisca.cerda.s@ugm.cl)
- [mariapaz.labrana@ugm.cl](mailto:mariapaz.labrana@ugm.cl)
- [andrea.sarmiento@ugm.cl](mailto:andrea.sarmiento@ugm.cl)

Título de la memoria:

**DESARROLLO DE CALZADO CON DISEÑOS EN  
TENDENCIA Y ANATÓMICO  
"Last Ground"**

Mención a la que opta (si tiene):

Ingeniero Comercial

Profesor (es) guía(s):

ORLANDO ROJAS RAQUE



Materias o descriptores:

Asignar conceptos específicos al tema desarrollado en la memoria

(máximo 4)

Análisis del negocio

Estudio de mercado

Estrategias de marketing

Plan financiero

Fecha de entrega a biblioteca (día, mes, año):

17/ 10 / 2023

## II. Autorización de publicación

### Autorización para subir documentos digitalizados en el Repositorio Digital UGM

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

#### A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese



una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de autorización por cada uno de los autores de la memoria

		
<b>Uso de embargo</b>	<b>Autorización total</b>	<b>No autorizo</b>

Indique período de tiempo de embargo:

6 meses \_\_\_\_ 1 año X 2 años \_\_\_\_