

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DE PRENDAS EXCLUSIVAS DE ALPACA Y/O VICUÑA
EN EL MERCADO DE CHILE: ESTRATEGIA DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA SOL
ALPACA.”**

**Tesis Presentada por el Bachiller:
CARLOS BELTRÁN TEJADA
Para optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AREQUIPA - PERÚ
2016**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los que colaboraron en la realización de esta tesis, a las empresas que participaron así como a las personas que aportaron desinteresadamente.



DEDICATORIA

A mis padres quienes son los impulsores de que yo haya concluido con esta etapa de mi vida; a mi esposa e hijo por ser el motor que me impulsan a ser cada vez mejor



ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	xix
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	1
1.1. Objetivos del Plan de Negocios.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos	1
1.2. Variables.....	2
1.3. Justificación.....	2
1.4. Delimitaciones	4
1.4.1. Alcance.....	4
1.4.2. Limitaciones.....	5
1.5. Metodología.....	5
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO: SOL ALPACA	7
2.1. Grupo Michell.....	7
2.1.1. Fundo Mallkini	8
2.1.2. Michell y Cía. S.A.	8
2.3.1. MFH Knits S.A.	10
2.3.2. Clisa Rugs & Carpets	11
2.3.3. Sol Alpaca	11
2.3.4. Mundo Alpaca	12
2.4. Oportunidad de Negocio: Sol Alpaca	12
2.5. Descripción del Negocio: Sol Alpaca – Perú.....	13

2.5.1. Historia: Sol Alpaca – Perú.....	13
2.5.2. Misión Sol Alpaca – Perú	13
2.5.3. Visión Sol Alpaca – Perú.....	14
2.5.4. Objetivos Estratégicos Sol Alpaca – Perú	14
2.5.5. Compromiso Sol Alpaca – Perú	14
2.5.6. Diagnóstico situacional Sol Alpaca – Perú	14
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE MERCADO	21
3.1 Objetivos y Alcance.....	22
3.2 Análisis del Entorno.....	22
3.2.1 Análisis SEPTEG – Chile.....	22
3.3 Análisis del Sector Retail – Chile.....	45
3.3.1 Situación Actual.....	45
3.3.2 Análisis Competitivo Industria Retail de Prendas de Vestir 2013.....	46
3.3.3 Perfil del Consumidor Chileno	49
3.4 Análisis del Sector Turismo – Chile.....	52
3.4.1 Turismo Receptivo Chile.....	52
3.4.2 Turismo Corporativo Chile	63
3.4.3 Perfil del Consumidor Turista Extranjero Chile	63
3.5 Análisis Competitivo Sol Alpaca – Chile.....	65
3.5.1 Rivalidad Entre Competidores	65
3.5.2 Riesgo del Ingreso de Competidores Potenciales	67
3.5.3 Poder de Negociación de los Proveedores.....	68
3.5.4 Amenaza de los Productos Sustitutos	70
3.5.5 Poder de Negociación de los Clientes	71
CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO SOL ALPACA – CHILE	74
4.1. Misión Sol Alpaca – Chile	74
4.2. Visión Sol Alpaca – Chile.....	74
4.3. Valores Sol Alpaca – Chile.....	74
4.4. Objetivos Estratégicos	74
4.5. Grupo de Interés Interno	74
4.5.1. Análisis FODA Sol Alpaca	74

4.5.2. Cadena de Valor Sol Alpaca – Chile	76
4.5.3. Actividades de Apoyo Sol Alpaca – Chile	78
4.6. Grupo de Interés Externo	78
4.6.1. Sector Retail Latinoamericano	78
4.6.2. Proceso de Internacionalización	79
4.6.3. Sector Textil Chile	80
4.6.4. Sector Retail Chile	80
4.6.5. Sector Retail – Comercialización	81
4.6.6. Chile: El progreso y las Oportunidades	82
4.6.7. Recomendaciones para Empresas Interesadas en Chile	83
4.7. Estrategias Genéricas Sol Alpaca – Chile	83
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING SOL ALPACA – CHILE	85
5.1 Estrategia de Producto	85
5.2 Estrategia de Precio	92
5.3 Estrategia de Plaza y Posicionamiento	95
5.3.1 Plazas Comerciales	95
5.3.2 Posicionamiento	96
5.4 Estrategia de Promoción y Publicidad	96
5.5 Proceso de Ventas	98
5.6 Fuerza de Ventas	100
5.6.1 Gestión de la Actitud	100
5.6.2 Gestión de Talento	100
5.6.3 Gestión de Motivación	101
5.6.4 Planes de Servicio al Cliente	102
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES SOL ALPACA – CHILE	105
6.1 Constitución de Empresa	105
6.1.1 Normativa Tributaria	105
6.1.2 Normativa Laboral	109
6.2 Organización y Gestión de Recursos Humanos	113
6.2.1 Diseño Organizacional	113
6.2.2 Funciones y Responsabilidades	113
6.2.3 Registro de Marca	117

6.3	Gestión de Cadena de Suministros	119
6.3.1	Abastecimiento	120
6.3.2	Transporte y Nacionalización de Bienes	123
6.3.3	Almacenaje.....	126
6.3.4	Distribución.....	129
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO SOL ALPACA –		
CHILE		130
7.1	Definición de Escenarios.....	130
7.2	Proyecciones.....	131
7.2.1	Proyecciones de ventas.....	131
7.2.2	Proyecciones de costos.....	132
7.2.3	Inversión	133
7.3	Políticas Financieras	135
7.4	Análisis Económico	135
7.4.1	Estado de Ganancias y pérdidas.....	136
7.4.2	Flujo de Caja Económico.....	136
7.4.3	Sensibilidad y Análisis de Escenarios	137
CONCLUSIONES		142
BIBLIOGRAFÍA		144
INFORMATOGRAFÍA.....		1465
ANEXOS		1487
Anexo 1	Distribución de la población según grupo socioeconómico	1498
Anexo 2	Características de los Niveles Socioeconómicos en Chile	15049
Anexo 3	Organización Económica Chile 2014.....	1521
Anexo 4	Producto Bruto Interno por Región por Actividad: Comercio, Restaurantes y Hoteles 2014, Principal Actividad Económica por Región	1532
Anexo 5	Análisis Competitivo Industria Retail Prendas de Vestir 2013	1543
Anexo 6	Pernoctación de Turistas Extranjeros en Establecimientos Turísticos, Provenientes de América, según Lugar de Residencia, Zona Norte 2013 (part. %).....	1576

Anexo 7	Pernoctación de Turistas Extranjeros en Establecimientos Turísticos, provenientes de Europa, Asia y Resto del Mundo, según Lugar de Residencia, Zona Norte 2013 (part. %)	1587
Anexo 8	Pernoctación de Turistas Extranjeros en Establecimientos Turísticos, Provenientes de América, según Lugar de Residencia, Zona Sur 2013 (part. %).	1598
Anexo 9	Pernoctación de Turistas Extranjeros en Establecimientos Turísticos, provenientes de Europa, Asia y Resto del Mundo, según Lugar de Residencia, Zona Sur 2013 (part. %)	16059
Anexo 10	Pernoctación de Turistas Extranjeros en Establecimientos Turísticos, Provenientes de América, según Lugar de Residencia, Zona Centro 2013 (part. %).....	1610
Anexo 11	Pernoctación de Turistas Extranjeros en Establecimientos Turísticos, provenientes de Europa, Asia y Resto del Mundo, según Lugar de Residencia, Zona Centro 2013 (part. %)	1621
Anexo 12	Evolución Arribo de Pasajeros Puerto Punta Arenas 2013	1632
Anexo 13	Llegada de turistas e ingreso de divisas según motivo de viaje, 2013	1643
Anexo 14	Gasto Promedio Total Individual por Motivo de Negocios: Gasto Promedio total individual según País de Residencia, 2013 (dólares)	1654
Anexo 15	Análisis Competitivo Sol Alpaca – Chile	1665
Anexo 16	Cuestionario para el proceso de internacionalización	1698
Anexo 17	Estudio de Mercado Santiago de Chile	1754
Anexo 18	Colección Sol Alpaca 2014 – 2015.....	1832
Anexo 19	Análisis de Precio Kuna.....	2054
Anexo 20	Plazas Comerciales Potenciales Sol Alpaca Chile	2065
Anexo 21	Proceso de Ventas Sol Alpaca Chile	2076
Anexo 22	Secuencia para la Constitución de una Empresa en Chile.....	2087
Anexo 23	Procedimiento de Tramitación para el Registro de una Marca Comercial en Chile	2098
Anexo 24	Partidas Arancelarias	21009

Anexo 25 Costos de Flete Marítimo/Aéreo/Terrestre	2110
Anexo 26 Proyección de Ventas	2121
Anexo 27 Costos Operativos.....	2143
Anexo 28 Estado de Pérdidas y Ganancias	2165
Anexo 29 Proyección del Flujo de Caja Económico	2176



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Principales Calidades de Alpaca	
Tabla 3.1 Organización económica de Chile	28
Tabla 3.2 Indicadores Macroeconómicos	29
Tabla 3.3 Índice Mundial de Innovación 2014	39
Tabla 3.4 Organización Territorial de Chile	42
Tabla 3.5 Distribución de la Industria Retail de Prendas de Vestir	45
Tabla 4.1. FODA Sol Alpaca Chile	74
Tabla 5.1 Clasificación por Categoría – Tipo Colección Sol Alpaca	86
Tabla 5.2 Mix de Producto	87
Tabla 5.3 Cuadro Comparativo Sol Alpaca – Kuna	88
Tabla 5.4 Estrategia de Precios Sol Alpaca Colección 2014	93
Tabla 5.5 Ciudades Potenciales Sol Alpaca Chile	94
Tabla 6.1 Tabla de Impuestos	108



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 2.1: Evolución de Ventas Sol Alpaca Perú	14
Gráfico 2.2: Nivel de Ventas Sol Alpaca Perú – Relación Sector Turismo/Consumidor Local	15
Gráfica 2.3: Distribución de Ventas Sol Alpaca 2014	16
Gráfica 2.4: Distribución de Ventas Sol Alpaca por Nacionalidad 2014	17
Gráfico 2.5 Plazas Comerciales Sol Alpaca – Perú	18
Gráfico 3.1 Crecimiento Producto Bruto Interno Chile	26
Gráfico 3.2 Distribución del PBI según actividades económicas 2013	27
Gráfico 3.3 Riesgo País	31
Gráfico 3.4 Resumen de Riesgo Político Chile 2014	34
Gráfico 3.5 Valor de la Industria Retail – Prendas de Vestir	44
Gráfico 3.6 Distribución del gasto del hogar según sector 2015*	49
Gráfico 3.7 Evolución del Número de Turistas Extranjeros (miles de personas)	52
Gráfico 3.8 Gasto en Viajes y Turismo de los Visitantes Extranjeros	52
Gráfico 3.9 Estacionalidad del Sector Turismo	53
Gráfico 3.10 Evolución de los Turistas Extranjeros por Nacionalidad (en miles de personas y part. %)	54
Gráfico 3.11 Distribución del Turista Extranjero: América del Sur – Europa	55
Gráfico 3.1 Evolución de visitantes que arriban por medio del Aeropuerto de Santiago de Chile	55
Gráfico 3.2 Distribución del arribo de turistas extranjeros por zonas	56
Gráfico 3.14 Distribución de la llegada de turistas extranjeros a la zona Norte, según regiones 2013 (part. %)	57
Gráfico 3.15 Distribución de la llegada de turistas extranjeros a la zona Sur, según regiones 2013 (part. %)	58
Gráfico 3.16 Distribución de la Llegada de Turistas Extranjeros a la Zona Centro, según regiones 2013 (part. %)	59
Gráfico 3.17 Principales destinos y atractivos turísticos 2013	61

Gráfico 3.18 Estructura de gastos del turista que ingresa vía Aeropuertos, 2013 (distribución %)	62
Gráfico 3.19 Producción y Ventas – Sector Textil, Prendas de Vestir y Cueros	69
Gráfico 4.1 Cadena de Valor Grupo Michell	75
Gráfico 4.2. Cadena de Valor Sol Alpaca – Chile	76
Gráfico 5.1 Distribución de la Colección Sol Alpaca	85
Gráfico 5.2 Medios de Comunicación	95
Gráfico 5.3 Gestión de Reclamaciones	100



RESUMEN

Sol Alpaca representa la marca exclusiva del Grupo Michell, uno de los principales grupos alpaqueros a nivel mundial, integrado verticalmente con seis unidades de negocio, que van desde la crianza de alpacas en el Fundo Mallkini hasta la comercialización directa de producto terminado en el sector retail a través de Sol Alpaca, lo cual le permite generar ventajas competitivas frente a sus principales competidores en costos productivos de hilatura, tejido y confección de las prendas de vestir o accesorios.

Sol Alpaca también es considerada una fuente de retroalimentación para el Grupo Michell. A través de su operación comercial, el grupo obtiene de primera mano las tendencias en la industria de la moda y las necesidades del consumidor final, con la finalidad de mantenerse a la vanguardia en los sectores tan cambiantes en los que opera.

Sol Alpaca inició sus operaciones comerciales en el año 2004, cumpliendo 10 años de presencia en el sector retail peruano el pasado 2014. Cuenta actualmente con 21 plazas comerciales, ubicadas estratégicamente de acuerdo al enfoque que tiene la marca, generando un nivel de ventas superior a los siete millones de USD. Hoy en día, Sol Alpaca se encuentra bien posicionada en suelo peruano con proyectos de apertura de nuevos puntos de venta; mientras que en el ámbito internacional proyecta emprender un proceso de internacionalización en la región, identificando al mercado chileno como el punto de partida para dicho proceso.

Sol Alpaca se encuentra ante un mercado claramente potencial para sus fines comerciales. Chile actualmente goza de una estabilidad política, económica y social, factores claves en el análisis de nuevos mercados para procesos de internacionalización, mas aún teniendo en cuenta que Chile y Perú tienen vigente un acuerdo comercial bilateral, que facilita en gran medida el comercio entre ambos países.

Sol Alpaca en suelo chileno ha identificado dos consumidores potenciales: el consumidor chileno que pertenece al nivel socioeconómico ABC1 de dicho mercado, y el turista extranjero que visita ese país. Ambos grupos, tienen un gasto promedio por prenda o accesorio de USD100.00 y USD250.00, valorando el diseño y la calidad del artículo por encima de otros factores. Sol Alpaca define como su mercado objetivo a aquellos que se consideran exclusivos y sofisticados, con la finalidad de elaborar una propuesta comercial que se ajuste a sus necesidades y requerimientos.

Actualmente, en el mercado chileno está posicionada la marca Kuna, competidor directo de Sol Alpaca, que opera comercialmente desde el año 2008 como una propuesta seria de prendas a base de alpaca de corte casual y tradicional, siendo el consumidor local el principal cliente de esta marca.

En ese sentido, Sol Alpaca ofrecerá una colección de prendas y accesorios hechos a base de la más fina calidad de alpaca y vicuña compuesta por 4 líneas, siendo la de mayor relevancia y participación la línea seasonal. Dentro de cada una de ellas, encontraremos una propuesta variada de accesorios y prendas que se caracterizan por contar con un diseño étnico, e intentan transmitir la historia del hombre de los Andes a través de un artículo de lujo.

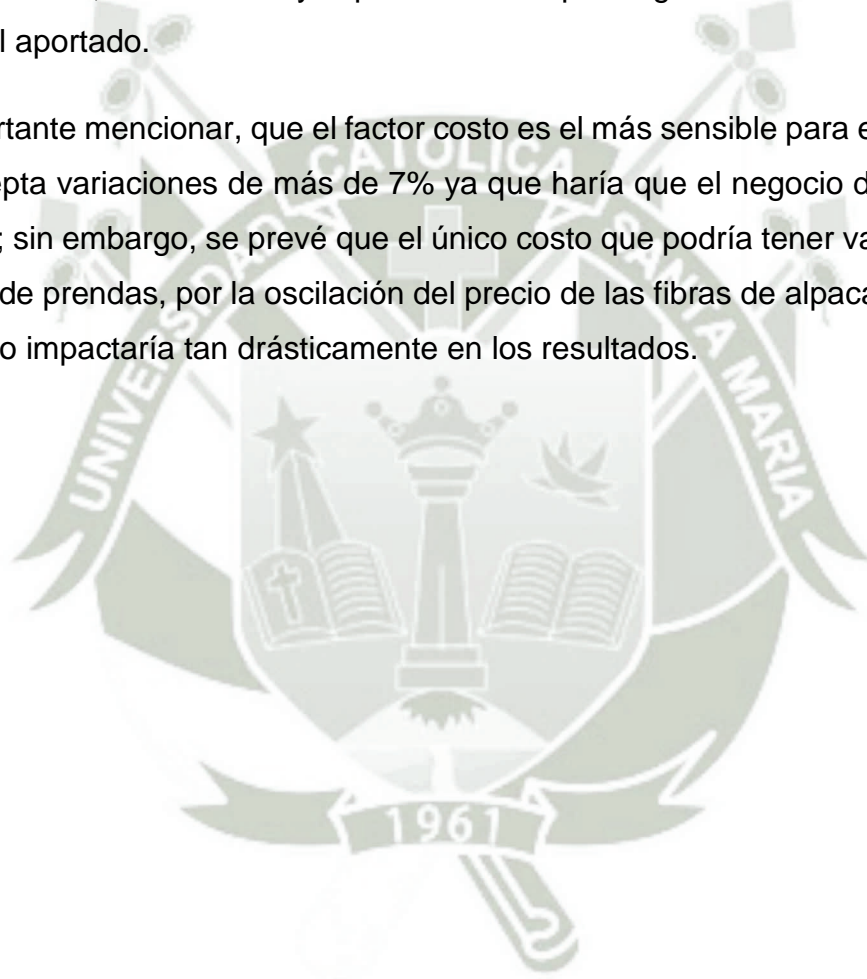
Con la finalidad de posicionar la propuesta comercial de Sol Alpaca en el mercado chileno, identificamos un factor clave que debe considerarse en todo proceso de internacionalización, el más importante a nuestro criterio: definir los lugares donde anclarían nuestros puntos de venta, seleccionando a Santiago de Chile, Valparaíso, Antofagasta, Punta Arenas y Puerto Montt, básicamente por su nivel de participación en el sector Turismo.

Operativamente, Chile se caracteriza por un nivel de costos más elevado en comparación con el mercado peruano, siendo costo de alquileres uno de los más representativos. Frente a ello, se optimizará los espacios a utilizar con un solo almacén principal posicionado en Parque Arauco. Por otro lado, el factor humano es uno de los principales puntos a considerar, pues es el motor de las ventas. Al respecto, se organizó al equipo de trabajo de la manera más plana posible,

optimizando la mano de obra hasta alcanzar el personal adecuado que asegure niveles de venta óptimos y que cubra todos los procesos operativos, de gestión y control dentro del plan de negocios. La gestión de recursos humanos se realizará sobre todas las posiciones que aporten al *core business* del negocio, tercerizando algunos servicios como el soporte tributario, legal o de seguridad.

En un horizonte de 10 años, podemos concluir que el plan de negocios es rentable y atractivo debido a que se obtiene un VAN de USD1'150,616.00 y una TIR de 27.76%, lo cual es muy superior al 22% que exigen los inversionistas por el capital aportado.

Es importante mencionar, que el factor costo es el más sensible para el proyecto y no acepta variaciones de más de 7% ya que haría que el negocio deje de ser rentable; sin embargo, se prevé que el único costo que podría tener variación es el costo de prendas, por la oscilación del precio de las fibras de alpaca y vicuña, lo cual no impactaría tan drásticamente en los resultados.



ABSTRACT

Sol Alpaca represents the exclusive brand of the Michell Group, one of the leading groups worldwide alpaca, six vertically integrated business units, ranging from raising alpacas in Fundo Mallkini to direct marketing of finished product in the retail sector through Sol Alpaca, which allows you to generate competitive advantages over its main competitors in production costs of spinning, weaving and sewing of garments and accessories.

Sol Alpaca is also considered a source of feedback for the Michell Group. Through its commercial operation, the group gets first hand the trends in the fashion industry and the needs of the end consumer, in order to stay ahead in the rapidly changing sectors in which it operates.

Sol Alpaca began commercial operations in 2004, celebrating 10 years in the Peruvian retail sector last 2014. It has currently 21 shopping centers, located strategically according to the approach that has the mark, generating a higher level of sales seven million USD. Today, Sun is well positioned Alpaca Peruvian soil in projects opening new outlets; while internationally it plans to undertake a process of internationalization in the region, identifying the Chilean market as the starting point for this process.

Sol Alpaca is faced with a clear potential market for your business purposes. Chile currently has a political, economic and social stability, key in the analysis of new markets for internationalization processes factors, even considering that Chile and Peru have in force a bilateral trade agreement, which greatly facilitates trade between the two countries.

Sol Alpaca on Chilean soil has identified two potential consumers: Chilean consumers belonging to ABC socioeconomic level of the market, and foreign tourists visiting the country. Both groups have an average cost per garment or accessory and USD250.00 USD100.00, assessing the design and quality of the

item above other factors. Sol Alpaca defined as your target market to those considered exclusive and sophisticated, in order to develop a business proposal that fits your needs and requirements.

Currently, in the Chilean market is positioned Kuna brand, direct competitor of Sol Alpaca, which operates commercially since 2008 as a serious proposal based on alpaca garments casual and traditional style, with local consumers the main customer of this brand.

In that sense, Sol Alpaca offer a collection of clothing and accessories made from the finest quality of alpaca and vicuna consists of 4 lines, being the most important and share the seasonal line. Within each, we will find a varied selection of accessories and garments which are characterized by having an ethnic design, and try to convey the story of the man of the Andes through a luxury item.

In order to position the business proposal Sol Alpaca in the Chilean market, we identified a key factor that must be considered in any process of internationalization, the most important in our view: define the places would anchor our outlets, selecting Santiago Chile, Valparaíso, Antofagasta, Puerto Montt and Punta Arenas, basically by their level of participation in the tourism sector.

Operationally, Chile is characterized by a higher level of costs compared to the Peruvian market, cost of rents being one of the most representative. Against this, the spaces to be used with a single main warehouse positioned in Parque Arauco be optimized. On the other hand, the human factor is one of the main points to consider, it is the engine of sales. In this regard it was organized team work flat as possible, optimizing the workforce to the proper personnel to ensure optimum levels of sales and covering all business processes, management and control within the business plan. The human resources management will be performed on all positions that contribute to the core business of the business, outsourcing services such as tax, legal or security support.

In a 10-year horizon, we can conclude that the business plan is profitable and attractive because it yields a USD1'150,616.00 NPV and an IRR of 27.76%, which is well above the 22% demanded by investors contributed capital.

It is important to note that the cost factor is the most sensitive for the project and does not accept changes of more than 7% as it would make the business unprofitable; however, it is anticipated that the only cost would be the cost variation of garments, by the oscillation of the price of alpaca and vicuna fiber, which so drastically would not impact on the results.



INTRODUCCIÓN

Sol Alpaca es actualmente la marca exclusiva del Grupo Michell, el cual se encuentra verticalmente integrado con 06 unidades de negocios a lo carga de la cadena de suministros del sector textil, abarcando desde la crianza de alpacas en el Fundo Mallkini hasta la comercialización directa de producto terminado en el sector retail.

Sol Alpaca fue creada en el año 2004, y desde entonces hasta la fecha, ha desarrollado un paulatino crecimiento en el mercado peruano, en cuyo ámbito cuenta con 21 puntos de venta distribuidos estratégicamente. Asimismo, tiene proyectada la apertura de nuevas plazas con la finalidad de consolidar el posicionamiento que actualmente goza en suelo peruano. En el ámbito internacional, Sol Alpaca considera comenzar un proceso de internacionalización en la región, teniendo como punto de partida el mercado chileno por la estabilidad política, económica y social que brinda éste país a capitales extranjeros.

Sol Alpaca es una de las principales marcas del sector retail en el mercado peruano. Al formar parte del Grupo Michell, goza de una clara ventaja competitiva en comparación de sus principales competidores, básicamente en los costos productivos que se incurre. Ha identificado claramente a sus clientes potenciales brindándoles un producto de lujo a base de alpaca y vicuña, que cumple con los estándares de calidad y exclusividad que estos buscan.

Sol Alpaca ha aprovechado el auge obtenido por la fibra de alpaca y vicuña en el mercado internacional en los últimos 15 años, posicionándose como una alternativa dentro del sector retail. Ofrece una gama variada de artículos que se caracterizan por tener diseños que transmiten una historia detrás de una prenda de lujo, partiendo del hecho que la fibra de ambos camélidos sudamericanos son reconocidas en la región y a nivel internacional como materiales por excelencia del hombre de los Andes.

Actualmente, Sol Alpaca con las 21 plazas comerciales que cuenta en el mercado peruano, registra un nivel de ventas superior a los USD7,000,000.00, donde el principal consumidor es el turista que visita el Perú. Hoy en día, la marca tiene por objetivo replicar este comportamiento a través de un proceso de internacionalización en la región, siendo el punto de partida el mercado de Chile.



CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Objetivos del Plan de Negocios

1.1.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocio para llevar la marca Sol Alpaca al mercado de Chile, definiendo la estrategia de negocios más adecuada para el ingreso de la marca.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico integral para la marca Sol Alpaca, identificando los principales componentes del proceso de comercialización en el mercado peruano.
- Elaborar un estudio de mercado para la marca Sol Alpaca en el mercado chileno; desarrollando un análisis país, análisis del sector retail y turismo en Chile, y un análisis competitivo para la marca en el mercado objetivo.
- Elaborar el planteamiento estratégico para la marca Sol Alpaca, identificando la mejor estrategia para el proceso de comercialización de prendas exclusivas a base de alpaca y vicuña en el mercado de Chile.
- Elaborar el plan de marketing para la marca Sol Alpaca en el mercado de Chile.
- Elaborar el plan de operaciones para la marca Sol Alpaca en el mercado de Chile.
- Realizar una evaluación económica y financiera para el proceso de comercialización de prendas exclusivas de alpaca y vicuña, bajo la marca Sol Alpaca en el mercado de Chile.

1.2. Variables

Variable Independiente:

- Plan de negocios cuyos indicadores son:
 - Idea de negocio.
 - Análisis de entorno.
 - Oferta del producto.
 - Estudio de Mercado.
 - Proceso de producción.
 - Análisis FODA y cadena de valor
 - Marco legal de la empresa y estructura organizacional.
 - Plan de operaciones.

Variable Dependiente:

- Evaluación Económica cuyos indicadores son:
 - Indicador económico
 - Sensibilidad
 - Propuesta estratégica

1.3. Justificación

Sol Alpaca representa la marca exclusiva del Grupo Michell desde el 2004, año en el que inicia sus operaciones comerciales en el mercado peruano. Actualmente, la marca se encuentra bien posicionada con 21 plazas comerciales y en miras de la apertura de nuevos puntos de venta a nivel nacional.

Después de 10 años operando en el mercado peruano, Sol Alpaca tiene como principal objetivo comenzar un proceso de internacionalización en la región, con una propuesta de artículos exclusivos con las fibras más finas de los Andes, de alpaca y vicuña, provenientes de Perú, Chile y Bolivia.

Chile a comparación de Bolivia, representa claramente un mercado más atractivo para los fines de Sol Alpaca, por tener un consumidor local que sabe apreciar y reconocer las bondades de las fibras de alpaca y vicuña, sin dejar de mencionar la estabilidad económica, política, financiera y social que tiene este país. Ello asegura índices de crecimiento para sus diferentes sectores, dentro de los cuales son de interés para el desarrollo del presente plan de negocios, el sector retail y el sector turismo. Por los motivos expuestos anteriormente, y el olfato comercial adquirido en estos últimos 10 años, Sol Alpaca emprenderá un proceso de internacionalización en el vecino país de Chile. A través de este documento, se plantea un plan de negocios que haga efectivo el primer paso en su apertura comercial en la región.

El plan de negocios propuesto tiene por objetivo determinar una adecuada estrategia para la comercialización de prendas exclusivas de alpaca y vicuña en el mercado de Chile, considerando como factores claves para el desarrollo de una estrategia adecuada, la zona geográfica, el flujo turístico y el marco legal, así como la competencia que ya se encuentre posicionada en el mercado chileno. De igual modo, se analizará el comportamiento del consumidor chileno, con la finalidad de evaluar y estimar nuestra participación en dicho mercado.

El desarrollo de este plan de negocios tiene como principal interesado a la marca Sol Alpaca, presente en el mercado peruano con 21 puntos de venta. Tiene como principal objetivo comenzar un proceso de internacionalización en la región, enfocándose en el mercado de Chile como punto de partida. Sol Alpaca, unidad de negocio fundada en el año 2004, cuenta con el respaldo de Grupo Michell, representa la marca exclusiva de Michell y Cia. S.A., empresa líder en el mundo de la producción y comercialización de alpaca desde el año 1931.

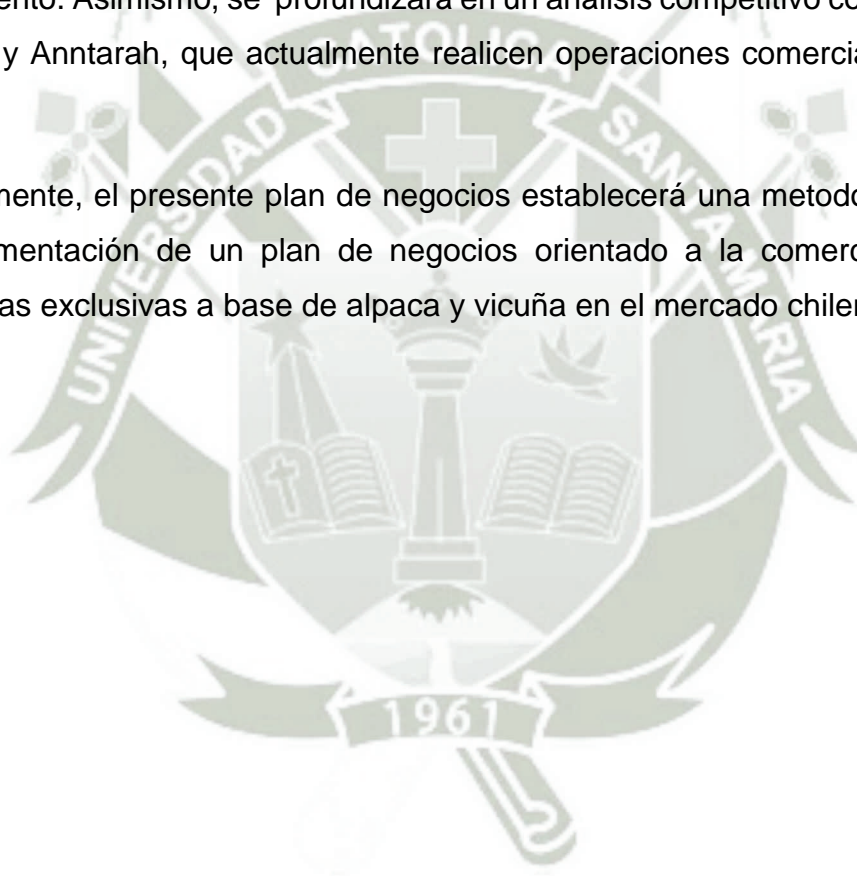
Este plan de negocios, sentará precedentes y aportará la metodología adecuada para procesos de internacionalización venideros de la marca Sol Alpaca.

1.4. Delimitaciones

1.4.1. ALCANCE

Se realizará un análisis del sector retail y del sector turismo en Chile, con la finalidad de determinar las principales características de compra del consumidor en este mercado. De igual manera, se efectuará un análisis competitivo en suelo chileno para el sector retail, identificando las principales características de este segmento. Asimismo, se profundizará en un análisis competitivo con las marcas, Kuna y Anntarah, que actualmente realicen operaciones comerciales en dicho país.

Finalmente, el presente plan de negocios establecerá una metodología para la implementación de un plan de negocios orientado a la comercialización de prendas exclusivas a base de alpaca y vicuña en el mercado chileno.



1.4.2. LIMITACIONES

El presente plan de negocios no considera la implementación de este en el mercado objetivo. De igual manera, no constituye un análisis comparativo con otros mercados tentativos para el proceso de internacionalización de marca en la región.

No se incluye un análisis minucioso del sector textil manufacturero de Chile, que en los últimos años está desapareciendo en dicho mercado.

En el desarrollo del plan de negocios existe una clara limitación económica en la realización del estudio de mercado, a causa de los elevados costos en materia de servicios en el vecino país. Al respecto, se creyó por conveniente realizar el trabajo de campo en su totalidad en la ciudad de Santiago de Chile.

La información secundaria estadística considerada para el desarrollo de presente plan de negocios es hasta diciembre del 2013.

1.5. Metodología

Para poder determinar la mejor estrategia de ingreso y comercialización de prendas exclusivas de alpaca y vicuña en el mercado chileno, es necesario identificar una metodología para el adecuado análisis de las variables consideradas relevantes en la elaboración de un plan de negocios viable, para la puesta en marcha del proceso de internacionalización.

Tal vez cualquier empresa que desee ingresar a un mercado externo puede hacerlo cumpliendo con los requisitos legales del país de destino, e identificando las variables operativas más relevantes en dicho mercado, pero el sólo ingreso no asegura el éxito de la empresa o el cumplimiento de sus objetivos. Es por eso que consideramos vital que el ingreso a un mercado externo esté basado en una estrategia de internacionalización efectiva y adecuada para cada empresa.

A continuación, se detalla la metodología que debe seguir la empresa para poder ingresar en el segmento de comercialización de prendas exclusivas de alpaca y vicuña para el mercado chileno:

En primer lugar, es necesario desarrollar un análisis integral, tanto del mercado como de los actores y variables que intervienen en él, incluyendo el análisis interno de la marca Sol Alpaca. Dicho análisis, debe permitir tener una idea realista del punto de partida del proceso de internacionalización y de las variables que influirán en él y en el mercado objetivo.

Cuando se cuente con una información clara del mercado objetivo (que tendrá que enfrentar la marca para explotar y mejorar en el mercado al que se dirige), Sol Alpaca deberá realizar un estudio de mercado que le permita profundizar en los aspectos más importantes a la hora de emprender el proceso de internacionalización. Éstos son: mix de marketing, conocimiento del producto, características del consumidor, etc.; obteniendo el o los perfiles del consumidor.

Con la información obtenida, se podrá establecer una estrategia de internacionalización que permita primero realizar un análisis de escenarios y determinar los planes de acción para afrontar dichos escenarios de la mejor manera. Finalmente, se definirá la estrategia y se establecerán los planes de ingreso, tales como: el plan operativo, de marketing y ventas y la evaluación económica y financiera para el proceso de internacionalización en el mercado de Chile.

CAPÍTULO II.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO: SOL ALPACA

2.1. Grupo Michell

Con más de 80 años de experiencia y conocimiento en el proceso de la fibra de alpaca, Michell & Cía S.A. es el pionero, principal productor y exportador mundial de tops e hilados de alpaca. La familia Michell estuvo involucrada con la alpaca desde el inicio de los años 1920. Sin embargo, no fue hasta 1931 que el señor Frank W. Michell fundó Michell & Cía. S.A. en Arequipa, donde empezó como clasificador y exportador de fibra grasienta de alpaca.

En 1947, Michell & Cía. S.A. estableció la primera fábrica de peinado e hilatura en el Perú. De este modo, creó e instauró el estándar para la industria de alpaca de hoy, no solo en Perú sino también alrededor del mundo.

Años más tarde, la idea del señor Michell de incrementar el valor de la fibra de alpaca fue exitosamente llevada, integrándose verticalmente y conformando el Grupo Michell con seis unidades de negocios que abarcan desde la crianza selectiva de alpacas, procesos industriales de lavado, cardado, peinado, hilatura, teñido y tejido, así como la incorporación de venta al consumidor final a través del negocio retail de prendas exclusivas de alpaca y vicuña.

El nombre de Michell está reconocido y asociado con los más finos hilados de alpaca peruanos en los mercados de Asia, Europa y América. Sin embargo, con el fin de mantener su reconocimiento y liderazgo en la industria, el Grupo Michell continúa implementando programas de calidad a través de sus diferentes unidades de negocios, de forma que estas aseguren el mejoramiento continuo en todas las etapas de la cadena de suministros.

Actualmente el Grupo Michell cuenta con las siguientes unidades de negocios:

2.1.1. FUNDO MALLKINI

Ubicado en la provincia de Azángaro, en Puno, a 140 kilómetros del aeropuerto de Juliaca; Mallkini es propiedad del Grupo Michell. Cuenta con un poco más de 3,000 hectáreas y aproximadamente 4,500 alpacas, entre Huacayos y Suris. Mallkini es el fundo privado alpaquero más grande en el Perú y tiene el compromiso de enseñar y mejorar los programas de crianza existentes a las comunidades puneñas, con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de la industria.

El entorno natural y la infraestructura de Mallkini, hacen del fundo un lugar especial para llevar a cabo clínicas y talleres de crianza de alpacas. Actualmente, cuenta con un Centro de Genética y Crianza de Alpacas, que desarrolla una serie de programas de inducción, que incluyen la selección y compra de las mejores alpacas de la sierra peruana. Además, aplican técnicas de crianza, nutrición, reproducción e investigación, con el único objetivo de mejorar la fibra de las alpacas en la región de Puno.

2.1.2. MICHELL Y CÍA. S.A.

Unidad de negocio del Grupo Michell orientada a la producción y comercialización de tops e hilados de alpaca, así como mezclas de esta con otras fibras nobles y sintéticas en sus colecciones de hilados. Actualmente, Michell y Cía. S.A. tiene una importante participación en los diferentes mercados de exportación, tales como Europa, Asia y Estados Unidos, sin dejar de mencionar el mercado nacional como importante fuente de ventas en su gestión comercial.

2.2. Colección de Tops de Alpaca Michell y Cia. S.A.

La fibra de alpaca es valorada a nivel nacional e internacional gracias a sus propiedades naturales, que se deben básicamente a una combinación de un clima único y una dieta baja en proteínas, lo que permite a las alpacas les crezca un pelo fino, el cual es comparable con otras fibras especiales como el cashmere, angora o mohair. La fibra grasienta proveniente de las alturas pasa por un

proceso de selección, lavado, cardado y peinado, para finalmente ser ofrecida en los diferentes mercados bajo la presentación de tops de alpaca. Michell y Cía. S.A. ofrece diferentes calidades dependiendo de la finura de la fibra, dentro de las que tenemos Baby Alpaca, FS Alpaca y Coarse Alpaca. Revisar Tabla 2.1.

Tabla N° 1: Principales Calidades de Alpaca

BL-SUPER	SuperBaby Alpaca	19-20mic
BL	Baby Alpaca	21.5-22.5mic
FS	FS Alpaca	25.5-26.5mic
SU-BL	BabySuri Alpaca	22.5mic
SU	Suri Alpaca	27.5mic
AG	Coarse Alpaca	+30mic

Fuente: Michell y Cia. S.A.
Elaboración: Autor de esta tesis.

2.3. Colección de Hilados Michell y Cia. S.A.

Las colecciones de hilado de Michell y Cía. S.A. ofrecen anualmente 64 artículos de alpaca divididos en diferentes líneas, con la finalidad de abastecer las diversas necesidades de los mercados de exportación y local. Así tenemos:

- ✓ Machine Knitting Collection: 24 artículos de alpaca que son ofrecidos para fines industriales y tejidos a máquina.
- ✓ Hand Knitting Collection: 24 artículos de alpaca que son ofrecidos para fines de tejido a mano.
- ✓ Eco Collection: 08 artículos de alpaca que son ofrecidos en el mercado local e internacional. Se caracterizan por tener una gama de colores 100% natural, sin un proceso de teñido de por medio.
- ✓ Stock Service: 08 artículos de alpaca básicamente para fines de venta nacional. Estos se encuentran disponibles a lo largo del año evitando roturas de stock.

Las colecciones de hilado de Michell y Cía. S.A. se renuevan anualmente, con la finalidad de mantenerse a la vanguardia de la moda. Estas son presentadas en la Feria Internacional Pitti Filati, en Italia, en el mes de julio. Dicha feria alberga a los principales expositores de hilado a nivel mundial, logrando ser una vitrina para exhibir la propuesta de Michell y Cía. S.A. y de la misma manera conocer tendencias de las grandes hilanderas italianas, empresas que marcan la pauta en este sector.

2.3.1. MFH KNITS S.A.

MFH Knits S.A. es el tejedor del Grupo Michell. Cuenta con la capacidad para ofrecer prendas de tejido punto, tejido plano y tejido a mano. Empresa especializada en la fabricación de artículos terminados a base alpaca, oveja, algodón pima y mezclas, con una capacidad productiva de 400,000 artículos por año. El éxito de MFH Knits S.A. se debe principalmente a la combinación de materias primas, innovación, calidad, precio, equipos de última generación y un servicio especializado al cliente.

Cuentan con un servicio de stock para las distintas categorías, en donde la principal ventaja consiste en no tener orden mínimas, de tal manera que se pueden atender despachos inmediatos. También brindan la posibilidad de trabajar producciones netamente personalizadas, con respecto a la calidad o composición de la fibra, dimensiones, diseños de las prendas o telas y acabados de estas.

2.3.2. CLISA RUGS & CARPETS

De acuerdo a lo explicado en el punto 2.1.2., las principales calidades de alpaca (SuperBaby Alpaca, Baby Alpaca y FS Alpaca) son usadas para la comercialización de prendas o artículos terminados a base de estas fibras. Pero, después del proceso de esquila también se genera AG Coarse Alpaca, a la cual el Grupo Michell da uso a través de la unidad de negocio Clisa Rugs & Carpets, destinada básicamente a la producción y comercialización de alfombras a base de fibra de alpaca y oveja.

Las alfombras son hechas 100% a mano con la técnica conocida como “hand tufted”. Estas se trabajan bajo pedido de los clientes, en coordinación conjunta, garantizando de esta manera diseños únicos para uso particular o comercial.

La gran ventaja de Clisa Rugs & Carpets en la producción y comercialización de alfombras, es el uso de fibras naturales, ventaja competitiva que la diferencia entre sus principales competidores en el mercado local. Tanto la fibra del pelo de alpaca, como la fibra de la lana de oveja se caracterizan por una muy buena estructura que garantizan el rendimiento y la escasa pérdida de color y forma, superando en performance a cualquier fibra sintética.

Otra ventaja significativa en el uso de fibras naturales, que Clisa Rugs & Carpets sabe aprovechar en la comercialización de alfombras. Resulta que la fibra de alpaca y oveja purifican el aire de posibles agentes contaminantes, tales como el formaldehído, dióxido de nitrógeno o el dióxido de azufre.

2.3.3. SOL ALPACA

Sol Alpaca representa la marca exclusiva del Grupo Michell, que actualmente cuenta con una cadena de boutiques ubicadas en las principales ciudades del Perú. Al encontrarse dentro de la industria del retail, Sol Alpaca se ve obligada a renovarse anualmente, presentando colecciones cada mayo, de prendas exclusivas, lujosas, contemporáneas y sofisticadas para mujeres y hombres; además de accesorios y artículos para el hogar.

Las prendas de Sol Alpaca se encuentran elaboradas con fibras de alpaca (SuperBaby Alpaca y Baby Alpaca) y vicuña. Sus productos son distribuidos en diversas líneas y sus colecciones son desarrolladas por la conocida diseñadora Fariba Heydari, con la finalidad de garantizar la moda y actualidad en las colecciones de Sol Alpaca.

2.3.4. MUNDO ALPACA

Mundo Alpaca se caracteriza por ser un bello complejo eco-turístico, ubicado en pleno centro de la ciudad de Arequipa, cuyo principal objetivo es brindar la posibilidad a todos sus visitantes, en su mayoría turistas, de apreciar y vivir la experiencia de la alpaca al poder interactuar de forma directa con estos auquénidos, y apreciar aquellas técnicas ancestrales de clasificación de fibra y tejido tradicional.

Mundo Alpaca brinda la oportunidad de conocer de primera mano uno de los principales procesos productivos dentro de la industria alpaquera, que marca la pauta en la línea productiva y la convierte en una ventaja competitiva para esta industria, es decir, el proceso de clasificación de fibra. Una vez recibida la fibra de alpaca grasienta proveniente de los criadores en las alturas del Perú, es trasladada a los centros de clasificación donde se selecciona manualmente por origen, calidad, color, y largo. Este proceso es realizado por expertas escogedoras que reciben el nombre de “maestras”, quienes utilizan técnicas de clasificación que fueron aprendidas de generación en generación desde tiempos prehispánicos. He aquí la ventaja competitiva de esta industria.

2.4. Oportunidad de Negocio: Sol Alpaca

Comercializar prendas exclusivas elaboradas con las fibras más finas de los Andes (alpaca y vicuña) en el mercado de Chile a través de un proceso de internacionalización, estableciendo y posicionando la marca en dicho mercado.

2.5. Descripción del Negocio: Sol Alpaca – Perú

La marca Sol Alpaca realiza operaciones comerciales en el mercado peruano desde el año 2004. Por ello, se ha creído por conveniente brindar una descripción detallada de cómo opera actualmente en el Perú. Dicha información servirá como punto referencial para fines del plan de negocio propuesto en este documento.

2.5.1. HISTORIA: SOL ALPACA – PERÚ

Fundada en el año 2004, Sol Alpaca es una exclusiva colección de prendas contemporáneas y de alta calidad, elaborada a base de las fibras más finas de alpaca y vicuña. Representa la marca exclusiva de Michell y Cía. S.A., empresa líder en el mundo en producción y exportación de artículos de alpaca desde el año 1931.

Las colecciones de Sol Alpaca son inspiradas íntegramente por la cultura milenaria de los Andes, por lo que resaltan en gran medida los diseños étnicos en sus diferentes prendas y accesorios. De esta manera, nos brindan una historia detrás de un artículo de lujo. Todas las colecciones son diseñadas por la reconocida diseñadora Fariba Heydari, quien recorre todos los años los principales mercados del mundo de la moda y en conjunto con la milenaria cultura de los Andes, prepara la colección de Sol Alpaca. Así, garantiza mantenerse a la vanguardia en los diferentes artículos que se ofrecen bajo esta marca exclusiva.

Actualmente, Sol Alpaca cuenta con 21 puntos de venta, entre tiendas y consignaciones, en las principales ciudades del Perú (Lima, Cusco, Arequipa, Puno y Juliaca). Asimismo, evalúa la posibilidad de apertura de nuevas plazas comerciales con la finalidad de incrementar su presencia en el mercado peruano.

2.5.2. MISIÓN SOL ALPACA – PERÚ

“Es la misión de Sol Alpaca mantener la rica tradición textil de los Andes, elaborando finas prendas y accesorios, combinando la excepcional habilidad

ancestral del hombre del ande, con la más alta tecnología textil, siempre en armonía con la naturaleza y el medio ambiente.”

2.5.3. VISIÓN SOL ALPACA – PERÚ

“Ser el líder en el negocio del retail de prendas exclusivas de alpaca y vicuña en los países andinos.”

2.5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SOL ALPACA – PERÚ

Posicionarse como una exclusiva cadena de tiendas que ofrezca prendas de alpaca y vicuña en los principales países andinos.

Comunicar y posicionar a la alpaca y vicuña como fibras nobles y de lujo, teniendo como respaldo la experiencia Michell y Cía. .S.A. en el sector textil.

Brindar un servicio especializado, diferenciado y cordial a los clientes.

2.5.5. COMPROMISO SOL ALPACA – PERÚ

“Es compromiso de Sol Alpaca lograr que los clientes que visiten sus tiendas no solo tengan acceso a la diversa gama de productos de su presente colección, sino que sobre todo tengan una experiencia única, sensorial, directa y vivencial, sobre la maravillosa y milenaria herencia cultural de los pueblos andinos.”

2.5.6. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL SOL ALPACA – PERÚ

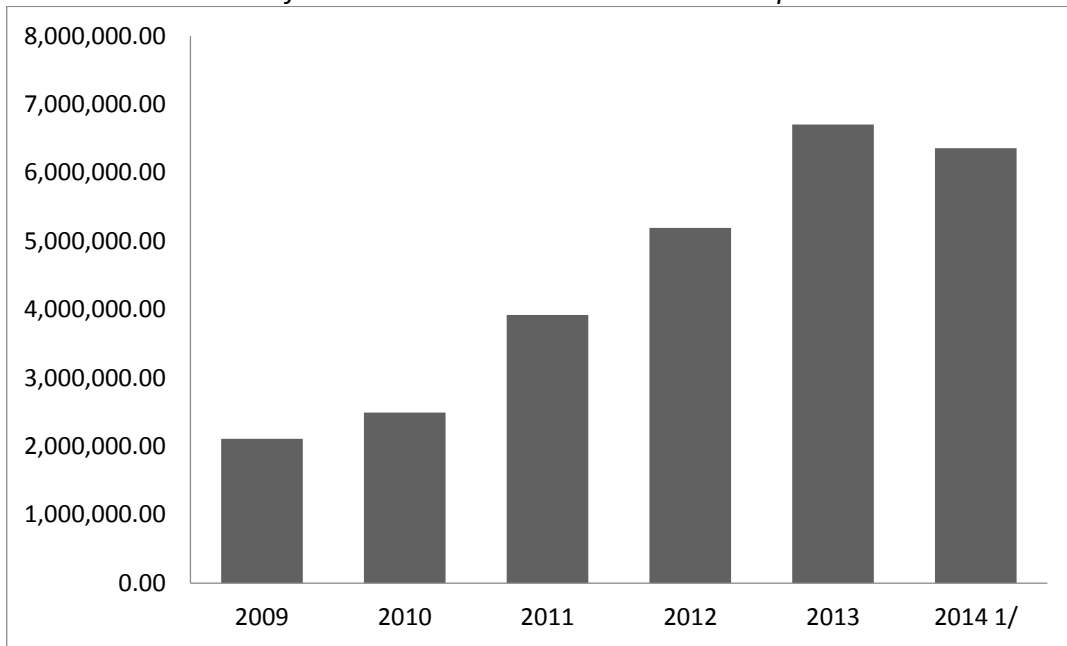
2.6. Evolución de Ventas Sol Alpaca – Perú

Sol Alpaca, desde su apertura en el año 2004, ha presentado una tendencia creciente en su nivel de ventas hasta el 2013, es decir, un crecimiento sostenido. Un 29% se atribuye al periodo comprendido entre el año 2012 y 2013.

De acuerdo al Gráfico 2.1., para el año 2014, las cifras hasta el mes de octubre reportaron que el nivel de ventas de Sol Alpaca no presentó el mismo comportamiento de los últimos años, identificándose claramente un ligero estancamiento.

Esta leve parálisis en el nivel de ventas de la marca Sol Alpaca en el mercado peruano, representa nuevos desafíos que deben ser planteados en el corto plazo, con el objetivo de retomar el crecimiento sostenido de los pasados cinco años.

Gráfica N° 2.1: Evolución de Ventas Sol Alpaca Perú



Notas:

1/: Cifras a Octubre del 2014

Fuente: Sol Alpaca.

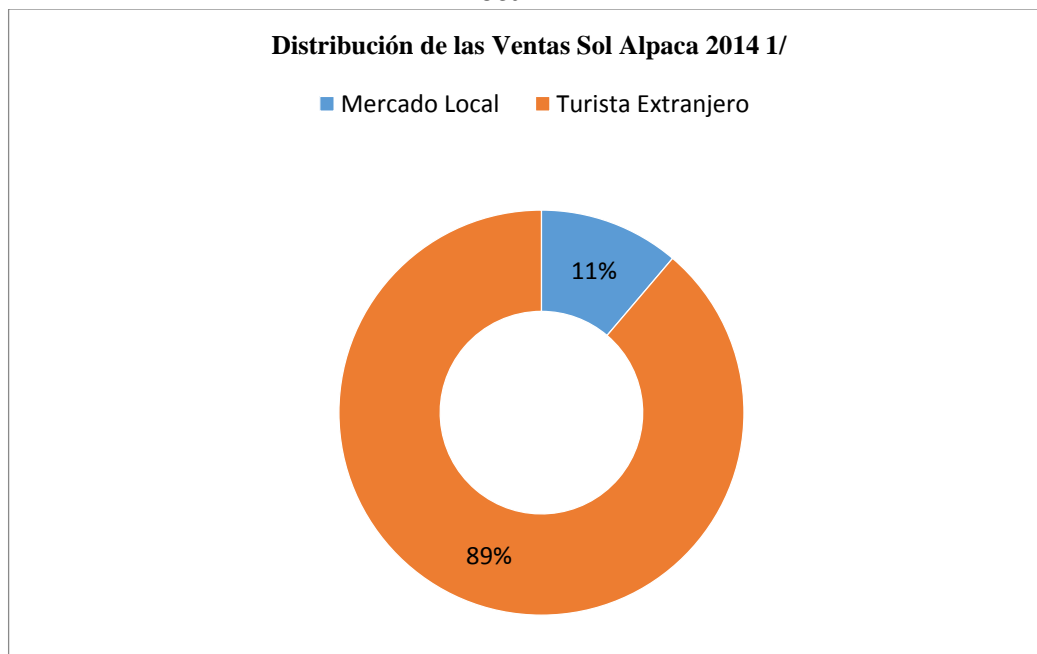
Elaboración: Autor de esta tesis.

A nivel local, Sol Alpaca abrirá cinco nuevas plazas comerciales con la finalidad de consolidar el posicionamiento que tiene en el Perú. El reto actual de Sol Alpaca debe centrarse en comenzar el proceso de internacionalización de la marca en el corto plazo. Por este motivo, se desarrolla y evalúa el presente plan de negocios, a fin de obtener presencia comercial en el vecino país de Chile.

Realizando un análisis profundo en las ventas de la marca Sol Alpaca en el mercado peruano para el 2014 (cifras hasta octubre), se identificó que un 89% de estas corresponde a ventas efectuadas al sector turismo; mientras que solo un 11% corresponde a consumidores locales. Esto lo podemos

apreciar en el Gráfico 2.2., comportamiento que ha sido una característica repetitiva en las ventas de Sol Alpaca en los últimos años.

Gráfico 2.2: Nivel de Ventas Sol Alpaca Perú – Relación Sector Turismo/Consumidor Local



Notas:

1/: Cifras a Octubre del 2014

Fuente: Sol Alpaca.

Elaboración: Autor de esta tesis.

Por lo expuesto anteriormente, resulta conveniente analizar el sector turismo en el mercado objetivo, tal como se desarrollará en el Capítulo 3, con la finalidad de identificar las principales características de este consumidor en Chile, teniendo en cuenta que uno de los objetivos de Sol Alpaca es posicionarse como una exclusiva cadena de tiendas que ofrece prendas de alpaca y vicuña en los principales países andinos, ambas fibras por excelencia del hombre de Los Andes.

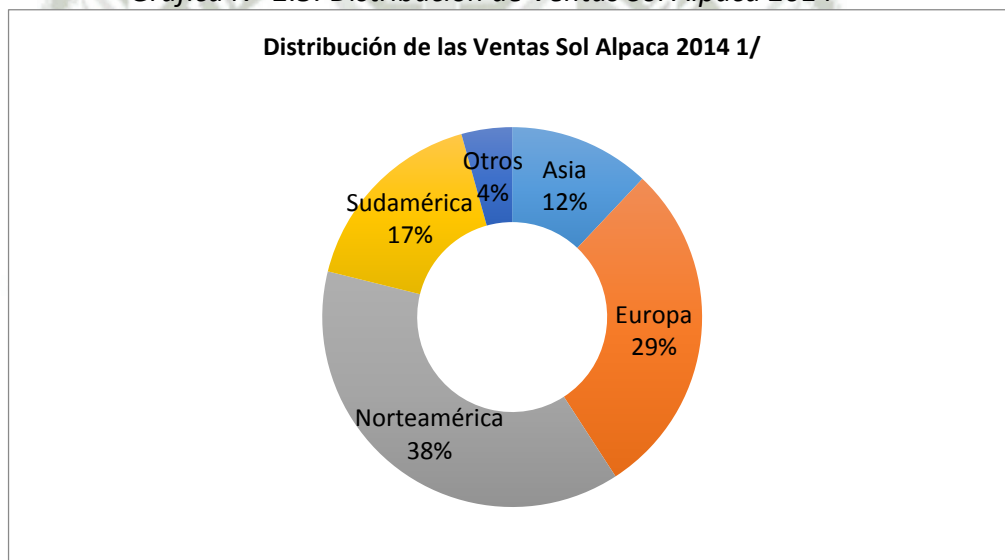
Realizando un listado de los principales consumidores de la marca Sol Alpaca por nacionalidad en el mercado peruano, se determina que el cliente proveniente de los Estados Unidos abarca el mayor índice de ventas, con un monto que sobrepasa los USD1.7 millones, seguido por el consumidor local con ventas aproximadas a los USD820,000 en el año 2014.

El consumidor proveniente de Chile se encuentra ubicado en la posición seis, con una participación en las ventas de la marca del 3.9% que representan USD284,400. Revisar el Gráfico 2.4.

Identificando y agrupando al cliente de Sol Alpaca perteneciente al sector turismo, se establece que un 38% proviene de Norteamérica, 29% de Europa, 17% de Sudamérica y un 12% de Asia. Revisar el Gráfico 2.3.

Nos encontramos evidentemente ante un nicho de mercado que la marca Sol Alpaca ha sabido explotar en suelo peruano, centrándose en el turista como su principal consumidor, alineando la propuesta de su producto de acuerdo a las necesidades de este, ofreciendo un *souvenir* hecho con las más finas fibras de los Andes, la alpaca y vicuña.

Gráfica N° 2.3: Distribución de Ventas Sol Alpaca 2014



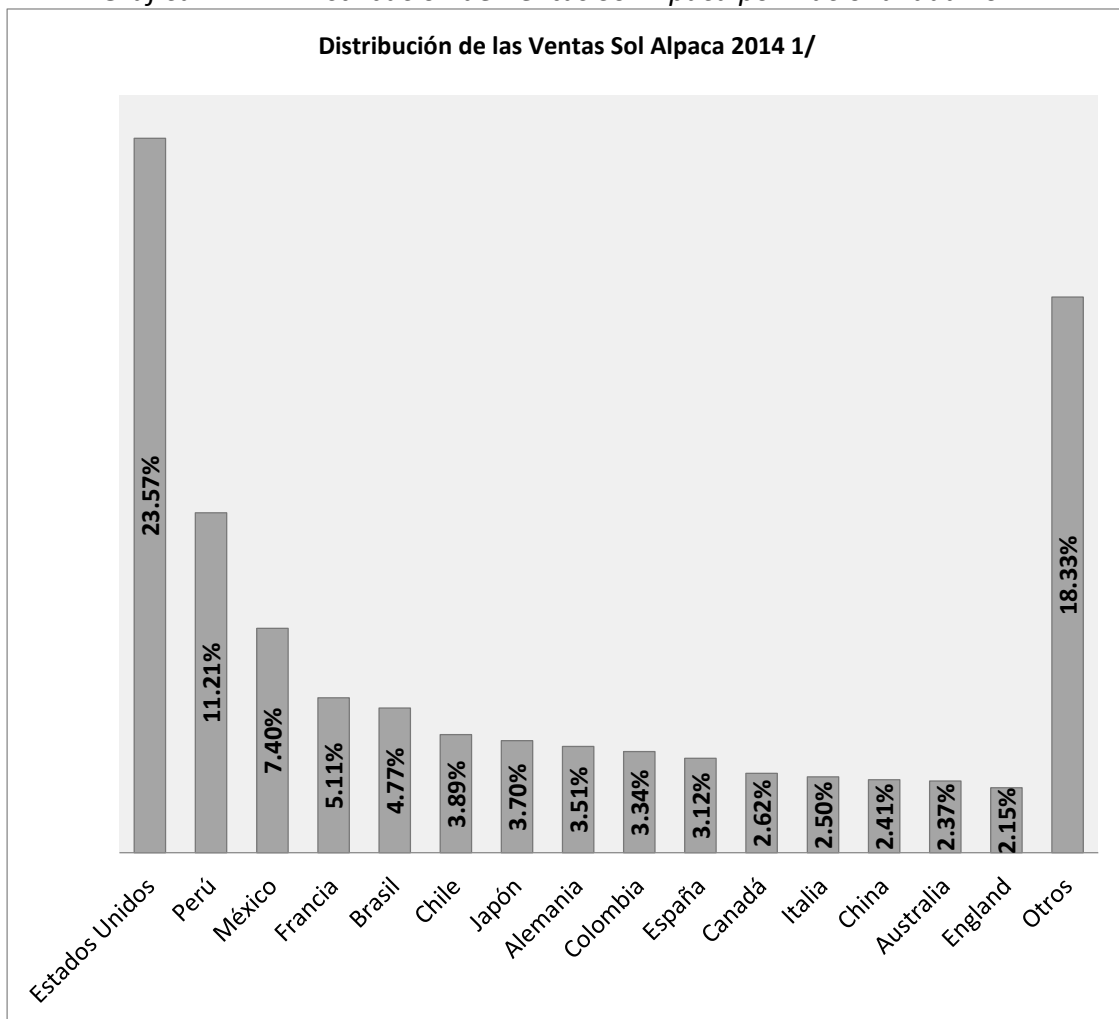
Notas:

1/: Cifras a Octubre del 2014

Fuente: Sol Alpaca.

Elaboración: Autor de esta tesis.

Gráfica N° 2.4: Distribución de Ventas Sol Alpaca por Nacionalidad 2014



Notas:

1/: Cifras a Octubre del 2014

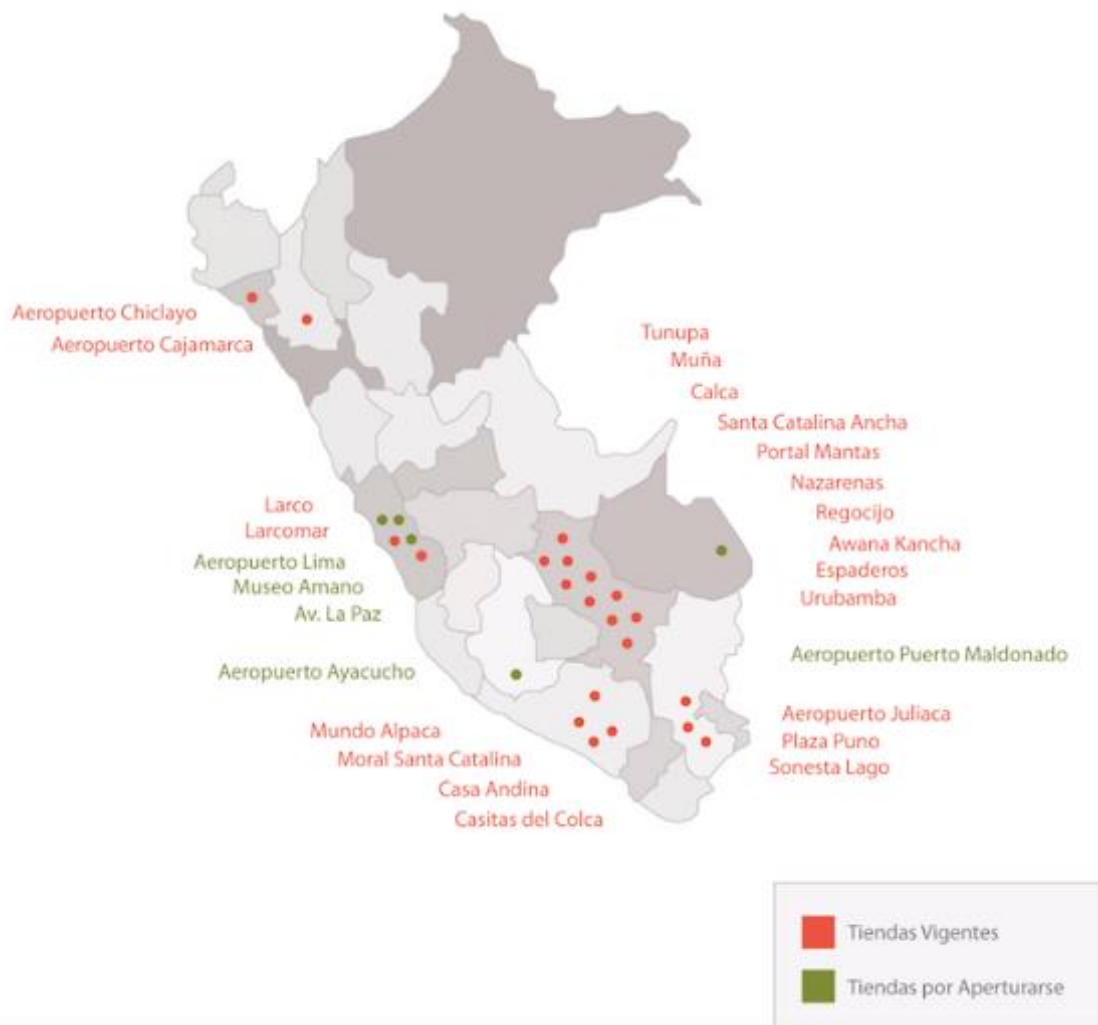
Fuente: Sol Alpaca.

Elaboración: Autor de esta tesis.

2.7. Evolución Plazas Comerciales Sol Alpaca – Perú

Desde el inicio de las operaciones comerciales de Sol Alpaca en el Perú al día de hoy, 2004 – 2014, esta cuenta con 21 plazas comerciales a nivel local, distribuidas estratégicamente en el territorio peruano. El próximo año se abrirán cinco nuevas plazas, tal y como lo podemos observar en el Gráfico 2.5.

Gráfico 2.5 Plazas Comerciales Sol Alpaca – Perú



Fuente: Sol Alpaca.
Elaboración: Sol Alpaca.

De acuerdo al Gráfico 2.5, la mayor cantidad de plazas comerciales se encuentran ubicadas en las ciudades de Cusco, Arequipa y Lima. Esto se debe a la estrategia planteada por Sol Alpaca a partir de un estudio realizado en el 2008, donde se identificó que dichas ciudades cuentan con la mayor afluencia de turistas en el Perú. Acorde a lo mencionado en el punto previo, volvemos a resaltar y mencionar, que el principal consumidor de la marca Sol Alpaca es el turista extranjero.

En conclusión, Sol Alpaca, marca exclusiva del Grupo Michell, goza de un claro posicionamiento en el mercado peruano con 21 plazas comerciales, destacando que su principal consumidor es el turista extranjero. Esto se

debe básicamente a la propuesta comercial que podemos encontrar en sus puntos de venta, caracterizada por diseños étnicos, y al posicionamiento estratégico de sus diferentes plazas comerciales, las cuales son de fácil acceso para el visitante del exterior.

Por lo expuesto, y ante una clara madurez en suelo peruano, Sol Alpaca proyecta empezar un proceso de internacionalización en la región, identificando una oportunidad de negocio con artículos de lujo a base de alpaca y vicuña en suelo chileno, país que goza de estabilidad política, económica y social.



CAPÍTULO III.

ANÁLISIS DE MERCADO

El presente capítulo, tiene por objetivo analizar los principales sectores que repercuten directa o indirectamente en la elaboración del plan negocios para la comercialización de prendas exclusivas de alpaca y vicuña en el mercado de Chile.

Como punto de partida debemos analizar la situación actual de Chile, mercado objetivo para la comercialización de prendas exclusivas de alpaca, para lo cual se realizará un análisis SEPTEG que involucra elementos políticos, económicos, socioculturales, geográficos, ecológicos y tecnológicos, con la finalidad de realizar un diagnóstico integral de país.

Dentro del mercado objetivo vemos por conveniente analizar la situación actual del sector retail, sector al que pertenece la marca Sol Alpaca, con el objetivo de conocer el comportamiento de las principales variables. Dicho análisis, tomará en cuenta las características de los niveles socioeconómicos del mercado chileno, a fin de evaluar y definir un perfil del consumidor para dicho sector.

Por la experiencia comercial de Sol Alpaca en el mercado peruano, creemos por conveniente analizar de igual manera al sector turismo en Chile, sector que actualmente representa un porcentaje elevado en las ventas de la marca Sol Alpaca en el Perú, para determinar si éste tiene el mismo comportamiento en el mercado del vecino país.

Por último, se realizará un análisis competitivo en el mercado chileno, el cual se enfocará en el desarrollo de las Cinco Fuerzas de la Competencia de Porter, con la finalidad de determinar cuáles son los principales competidores de la marca Sol Alpaca que actualmente se encuentren posicionados en el mercado objetivo. De igual modo, también se determinarán las principales amenazas ante el ingreso o incremento de productos sustitutos y competidores potenciales,

describiendo el poder de negociación que tendrá la marca con los clientes y proveedores.

3.1 Objetivos y Alcance

- ✓ Realizar un diagnóstico país del mercado objetivo: Chile.
- ✓ Identificar las principales características del comportamiento de compra para el sector retail dentro del mercado chileno.
- ✓ Realizar un diagnóstico integral sobre la comercialización de prendas exclusivas a base de alpaca y vicuña para el sector de turismo en Chile.
- ✓ Realizar un análisis competitivo en el mercado objetivo.

3.2 Análisis del Entorno

3.2.1 ANÁLISIS SEPTEG – CHILE

3.2.1.1 Análisis Sociocultural

Dentro de la realidad chilena se observan los siguientes aspectos que pueden afectar, positiva o negativamente, al éxito del ingreso de la marca Sol Alpaca al mercado chileno; los cuales analizamos a continuación:

A. Demografía:

De acuerdo a la información recolectada por el INE (Instituto Nacional de Estadística) de Chile, dicho país cuenta con una población de 17'619,708 habitantes al cierre del 2013, con una ligera predominancia de mujeres y con un crecimiento demográfico cada vez menor.

De acuerdo al último censo realizado en el 2012, los cambios más resaltantes son el incremento de la población mayor de 60 años que pasó de 11% a 14%. De igual manera, la población femenina que participa en la economía ha crecido en un 10%; y por este motivo, prefiere desarrollarse profesionalmente y tener hijos a mayor edad o no tenerlos. Ello ha propiciado que la tasa de

fecundidad haya caído en los últimos años. Otro punto importante, es que la mayor población extranjera que reside en Chile proviene de Perú, seguido de Argentina.

B. Educación:

El sector educación es uno de los que recibe mayores cambios impulsados por el nuevo gobierno de Michelle Bachelet. El sistema educativo es de los mejores de Latinoamérica, al haber alcanzado el primer lugar en las pruebas que se aplican a estudiantes de primaria y secundaria, teniendo un mayor porcentaje de escuelas privadas. Justamente, el gran debate se ha dado recientemente por la iniciativa del gobierno de nivelar los estándares educativos de las escuelas públicas y privadas.

El gasto público en educación se ha incrementado en los últimos años, llegando a USD700 por habitante en el 2013. El Estado sólo ha invertido el 19.36% del gasto público en educación, mientras que se estima que el 40% del gasto de educación es asumido por las familias. Todo esto ha llevado a crecientes protestas y paralizaciones de estudiantes y de la sociedad civil.

C. Salud:

El sistema de salud chileno es de carácter mixto, integrado por instituciones, organismos y entidades pertenecientes al sector público y al sector privado. El 97.4% de la población tiene cobertura por un sistema de protección de salud

El gasto público en salud ha crecido en los últimos años, llegando a USD9,293 millones. Ello representa un 14.71% del gasto público y el 3.94% del PBI. Por otro lado, el gasto público per cápita de Chile en salud fue de USD532 por habitante.

D. Estilos de Vida del Consumidor Chileno:

De acuerdo a un análisis desarrollado el 2011 por la agencia Young & Rubicam, se ha segregado al consumidor chileno y sus preferencias de compra en los siguientes estilos de vida:

- **Reformador:** A un reformador, la frase que mejor lo representa podría ser: “No me digas lo que tengo que hacer o pensar”. Predominantes en el segmento ABC1, son los menos materialistas de los siete tipos y en general son percibidos como intelectuales. Son socialmente conscientes y se enorgullecen de su tolerancia. Asimismo, son individuos a los que no les gustan las cosas como están y quieren aportar lo suyo para modificarlas. Por lo mismo, no es raro que trabajen para organizaciones medioambientales o artísticas. Son todo lo contrario a los “integrados”. Las marcas que sintonizan con ellos son inteligentes e innovadoras; auténticas y no pretenciosas, como Benetton o Apple. (Kotler, 2008)

- **Explorador:** Para este grupo, su necesidad básica en la vida es “descubrir”. Jóvenes de espíritu, los exploradores son los primeros en probar nuevas ideas y experiencias. Es uno de los segmentos más tolerantes y menos prejuiciosos.

Tal como los reformadores, ya tienen las necesidades básicas resueltas y están abocados a realizarse. Por eso están dispuestos a gastar su dinero en actividades que los hagan sentirse diferentes.

Responden a marcas que ofrecen sensaciones nuevas, indulgentes y con efectos inmediatos, como Nike, Levi's o Sprite. (Kotler, 2008)

- **Simulador:** Probablemente, el blanco más fácil de la publicidad. Los integrantes de este grupo se caracterizan por ser materialistas, ambiciosos y consumistas. En la misma senda, sus decisiones son motivadas por las percepciones de otros, más que por sus propios valores. Buscan lucir como los “exitosos”. Vicente Carrasco, de The Lab, señala que “es el arribista, un tipo que le interesa mucho lograr el estatus”. Para este grupo, un envase

atractivo es tan importante como lo que contiene, por eso anhelan y buscan marcas como Absolut o Calvin Klein. (Kotler, 2008)

- **Disconforme:** A este grupo los mueve el descontento. Viven el día a día sin hacer planes para el futuro y suelen ser jóvenes sin proyectos y con muy pocos recursos, salvo sus habilidades físicas. “No están contentos con su realidad y quieren escapar de ahí”, asegura Vicente Carrasco, de The Lab. Por lo mismo, su principal meta es el escape y su principal motivación es rebelarse.

Para escoger sus productos, se guían por el impacto visual y las sensaciones físicas que les provocan. De irles bien en la vida, la causa será más bien el azar o la suerte y no el esfuerzo propio. De ahí que se relacionan bien con marcas propias y juegos de azar. (Kotler, 2008)

- **Resignado:** Este perfil de consumidor se asocia generalmente a los segmentos socioeconómicos más bajos. Se trata de personas que respetan las instituciones y disfrutan actuando de acuerdo a los roles tradicionales, con valores establecidos y rígidos.

Muchos jubilados pertenecen a este grupo, que se caracteriza por tener como necesidad básica la supervivencia, y por conformarse con lo que tienen, aunque quieren más cosas.

Sus elecciones de marca son motivadas por la búsqueda de seguridad y economía. Eligen, por sobre todo, lo que sea familiar para ellos: marcas como Bata y Rinso, entre otras. (Kotler, 2008)

- **Exitoso:** Se calcula que representan cerca de un tercio de la población, siendo Chile el país que concentra la mayor cantidad de exponentes dentro de Latinoamérica.

Poseen seguridad en sí mismos, tiene una fuerte orientación al logro de metas y tienden a ser muy organizados.

Aunque en este grupo tienden a concentrarse personas de ingresos altos, es transversal a todos los segmentos socioeconómicos. Es un segmento más competitivo que la media, que está bien informado, pero que también anda bastante estresado por la vida. En cuanto a su relación con las marcas, buscan recompensas y prestigio, por lo que optarán por aquellas que sean directas y eficientes como Nokia, Google, Coca Cola Zero o Subaru. (Kotler, 2008)

- **Integrado:** También conocidos como *mainstreamers*, son la tipología más abundante en todos los países en los que se ha realizado el estudio. Son personas que viven en el mundo de lo doméstico y lo cotidiano. La rutina es fundamental en su forma de vivir la vida y sus elecciones tienen que ver más con un “nosotros” que con un “yo”.

Según Vicente Carrasco, director de The Lab Y&R, en este grupo tienden a predominar las personas de segmentos socioeconómicos C3 y D. “La motivación que más los mueve es la seguridad, les gusta sentirse pertenecientes a algo”, agrega. Responden a marcas grandes y establecidas que, de acuerdo a sus parámetros, les entregan buena calidad a buen precio, como Savory, Hush Puppies o Zuko. (Kotler, 2008)

E. Empleo:

El empleo es uno de los sectores que más ha sufrido en los últimos años. Sólo del 2013 a septiembre del 2014, la tasa de desempleo ha crecido de 5.96% a 6.64%, ocasionando preocupación entre los sectores público y privado.

En Chile, la población económicamente activa que trabaja, se ocupa fundamentalmente, en minería, agroindustria y construcción. Existe una tendencia alcista en el costo de la mano de obra, que está incrementándose desde julio del 2013, teniendo a julio del 2014 como el pico más alto. El mayor incremento es en las pequeñas y medianas empresas.

La poca rigidez en el sector, es una fortaleza que tiene Chile, pues no pone muchas trabas para contratar o despedir personal, ni se le exige un nivel de trabajadores “locales” mínimo; sin embargo, se percibe una sensación en el sector, que no se protege lo suficiente al trabajador.

3.2.1.2 Análisis Económico

A. Indicadores Macroeconómicos

- PBI Chile: El PBI Chileno ha crecido un 4,2% en el 2013 con una ligera caída en lo que va del 2014. A pesar que en algún momento se habló de un crecimiento de 3.2%, todo hace indicar que el resultado estará muy por debajo de lo planificado. Revisar Gráfico 3.1.

Gráfico 3.1 Crecimiento Producto Bruto Interno Chile

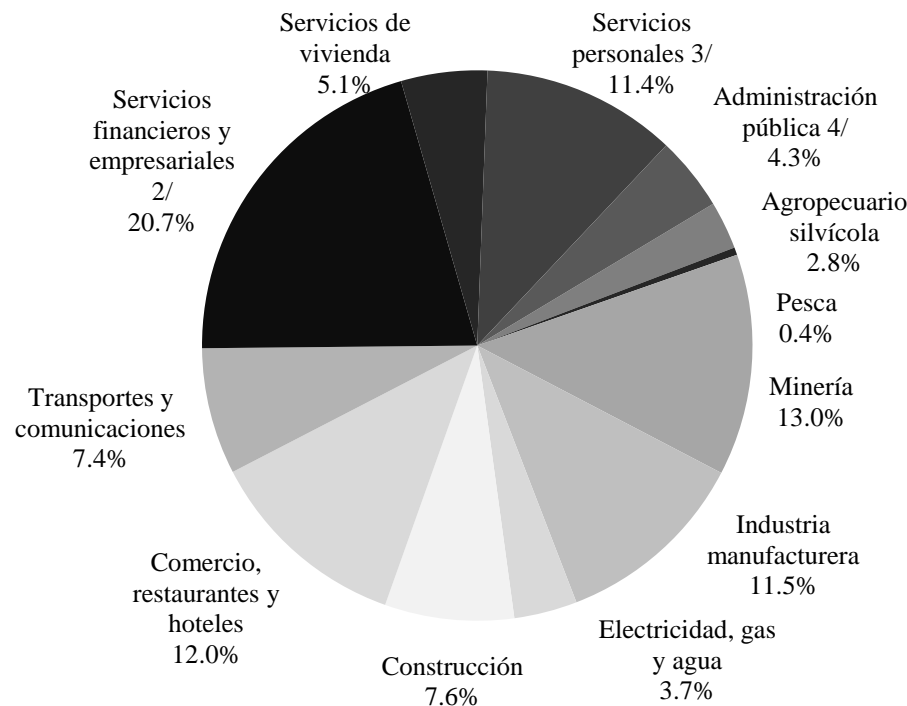


Fuente: IHS Global Insight, Euler Hermes.
Elaboración: IHS Global Insight, Euler Hermes.

De acuerdo al Gráfico 3.1, el nivel de crecimiento del PBI de Chile en comparación con los principales países de Latinoamérica, Brasil y México, ha sido superior desde el año 2011 en adelante.

El sector de comercio, restaurante y hoteles, en el cual la marca Sol Alpaca se desarrollará comercialmente, ocupa el tercer lugar en el rango de importancia después del sector minería y el sector de servicios financieros y empresariales con una participación del 12%. Revisar Grafico 3.2

Gráfico 3.2 Distribución del PBI según actividades económicas 2013



Notas:

2/: Incluye servicios financieros, seguros, arriendo de inmuebles y servicios prestados a empresas.

3/: Abarca educación, salud y otros servicios.

4/: Se incluyen los servicios en el exterior del sector de administración pública.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Chile.

Elaboración: Autor de la tesis.

- **PBI per Cápita:** El PIB per cápita de Chile ha presentado un crecimiento por debajo de lo esperado; sin embargo se mantiene como uno de los países con mayor PBI per cápita de Latinoamérica. Esto nos muestra que, probablemente, el consumo del ciudadano chileno tenga algunas variaciones

para centrarse o asignar ciertos montos al ahorro, mientras se corrija la crisis que está ocasionando esta situación.

Revisando a fondo el detalle del PBI per cápita por región (revisar Tabla 3.1), resulta notoria la diferencia que existe para este indicador macroeconómico en la región de Antofagasta, que es de USD37, 540 millones. Es poco más del doble que la Región Metropolitana de Santiago, sin dejar de mencionar el PBI per cápita de Atacama que es de USD18, 246 millones.

Tabla 3.1 Organización económica de Chile

Organización económica de Chile				
Nº	Región	PBI en millones de CLP	PBI en millones de US\$ 1/	PBI per Cápita en US\$ 1/
XV	Arica y Parinacota	701,459	1,415	6,123
I	Tarapacá	2,785,773	5,618	17,511
II	Antofagasta	11,242,902	22,675	37,540
III	Atacama	2,750,524	5,547	18,246
IV	Coquimbo	3,255,336	6,565	8,786
V	Valparaíso	8,461,149	17,065	9,530
RM	Metropolitana de Santiago	50,555,818	101,962	14,275
VI	Libertador General Bernardo O'Higgins	4,645,386	9,369	10,382
VII	Maule	3,502,197	7,063	6,870
VIII	Biobío	7,892,234	15,917	7,627
IX	La Araucanía	2,380,066	4,800	4,912
XIV	Los Ríos	1,326,440	2,675	6,710
X	Los Lagos	2,636,346	5,317	6,418
XI	Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	514,666	1,038	9,760
XII	Magallanes y Antártica Chilena	853,366	1,721	10,570
	Chile	114,022,307	229,963	13,043

Notas:

1/: Se utilizó un tipo de cambio de 495.83 CLP/USD

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

- **Nivel de Crecimiento del Estado:** Este indicador de endeudamiento muestra que cada año el Estado invierte más en gasto público para dinamizar la economía que, como se vio líneas arriba, está mostrando una desaceleración en el crecimiento. Revisar Tabla 3.2.
- **Tasa de Inflación:** Se observa que la variación en la inflación del país ha tenido comportamientos distintos entre un año y otro sin que tenga una relación con el incremento en el PBI per cápita de la población. Esto permite deducir que el dinero que destinan para compras corre el riesgo de verse reducido. Revisar Tabla 3.2.
- **Balanza Comercial:** La balanza comercial ha pasado en los últimos años a terreno negativo, debido básicamente a la disminución del precio del cobre y otros metales que representan el sector más importante en las exportaciones del país chileno. Revisar Tabla 3.2.

Tabla 3.2 Indicadores Macroeconómicos

Indicadores de Crecimiento	2010	2011	2012	2013	2014 (e)
PIB (Miles de millones de USD)	217.31	250.99	266.30	276.97	229.96
PIB per Cápita (USD)	12,698	14,552	15,355	15,719	13,043
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	8.6	11.14	11.98	12.8	13.2
Tasa de Inflación (%)	2.5	3.3	1.5	3.0	4.0
Balanza Comercial (Miles de millones de USD)	11.82	6.23	-1.19	-2.25	-4.35
Balanza Comercial (en % del PIB)	5.44	2.48	-0.45	-0.81	-0.21

(e) Proyección estimada para el 2014.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

- **Política y Coyuntura Económica:** La economía chilena demostró su resistencia ante la crisis internacional a pesar de su apertura a los mercados mundiales, en el contexto de la crisis de los años 2007-2008 (-1,5% del PIB en 2009), y su resistencia ante el impacto del terremoto de 2010, cuyo costo total ha sido estimado en cerca de USD30 mil millones.

A pesar del reajuste de la política monetaria y las incertidumbres en el plano internacional, el repunte del crecimiento ha alcanzado cerca de 6% entre 2010 y 2012, sobre todo gracias al vigor de la demanda interna. Desde el año 2013 Chile ha sufrido las consecuencias del enfriamiento de la economía China, la baja del precio del cobre y un aflojamiento de las inversiones. Chile está expuesto a las fluctuaciones del cobre al ser el principal productor y exportador mundial de cobre. Como consecuencia del sismo que golpeó al país en 2010, el gobierno ha seguido concentrando sus esfuerzos en la rehabilitación y la reconstrucción, con medidas fiscales y gastos adaptados a la situación. Las fluctuaciones del precio del cobre se soportan en el Fondo de Estabilización creado para tal fin.

Chile cuenta con una política fiscal prudente y anti cíclica con una regla del balance estructural del gobierno central equilibrado, con un nivel de deuda muy bajo (10.8% del PBI). El tipo de cambio es flexible y mantiene un sistema bancario sano, bien regulado y capitalizado (200% del PBI).

La economía chilena está dominada por el sector industrial y los servicios. Estos dos sectores aportan más de 96% del PIB. Los principales sectores de actividad de Chile son la producción minera (cobre, carbón y nitrato), los productos manufacturados (transformación agroalimenticia, productos químicos y madera) y la agricultura (pesca, viñas y frutas). (Palacios, 2015)

- **Riesgo País – Chile:** En los últimos meses ha aparecido una ola de incertidumbre en el sector privado debido a las reformas tributarias que está planteando el actual gobierno de Michelle Bachelet. Dicho régimen, pretende incrementar el impuesto a la renta en varios sectores; además de ciertos

cambios en el sector educativo que amenaza con cambiar el sistema educativo de Latinoamérica.

A pesar de los temores actuales, la perspectiva del país aún se mantiene estable ante las empresas calificadoras de riesgo, que tienen buenas perspectivas sobre el futuro chileno y las calificaciones de sus bonos soberanos que se mantienen en niveles de países desarrollados o en vías de desarrollo, donde la calificación del grado país según Moody's es "A", y el nivel de riesgo es "1"; concluyendo que el grado de inversión en Chile es de bajo riesgo, como lo podemos observar en Gráfico 3.3., donde la calificación del grado país según Moody's es "A", y el nivel de riesgo es "1"; concluyendo que el grado de inversión en Chile es de bajo riesgo.

Chile ha acumulado una importante reserva durante estos años de crecimiento, la cual lo convierte en uno de los países que está más preparado ante la turbulencia e inestabilidad que muestran los grandes mercados mundiales como China, Europa y Estados Unidos.

Uno de los puntos que ha preocupado al gobierno actual es la disminución de capitales de inversión extranjeros, lo que ha ocasionado que tanto Perú como Colombia sean considerados como mejores lugares para hacer negocios que Chile, aunque no haya mucho diferencia entre ellos.

Gráfico 3.3 Riesgo País

Ranking País			
Escales país		Alto riesgo	Nivel de Riesgo país
D		↑	4
C			3
B			2
BB			1
A	A		
AA			1
		Bajo riesgo	

Fuente: IHS Global Insight, Euler Hermes.
Elaboración: Autor de esta tesis.

B. Niveles Socio Económicos

- **Nivel Socio Económico ABC1:** Representa el 5% de la población chilena y se ubica principalmente en el centro del país. El 98% tiene nivel de ingresos mensuales superior a USD1,648.

En los hogares hay un promedio de 3.7 personas por hogar, con el 98% de viviendas de material noble, de ellas el 68% tienen grado universitario y sólo el 7% tiene postgrado. El 68% es empleado dependiente o profesional y más del 90% cuentan con movilidad propia, internet, cable y al menos una laptop. Revisar Anexo 1 y Anexo 2.

- **Nivel Socio Económico C2:** Representa el 12% de la población chilena y se ubica principalmente en las zonas norte y centro del país; el 64% de la población tiene ingresos mensuales entre USD1,153 y USD2,662.

En los hogares hay un promedio de 4 personas, con el 93% de viviendas de material noble. El 27% tiene grado universitario y sólo 1% tienen postgrado. El 68% es empleado o profesional de los cuales el 56% es profesional independiente técnico o empleado medio bajo. Más del 89% cuentan con cable, internet y al menos una laptop pero sólo el 48% posee movilidad propia. Revisar Anexo 1 y Anexo 2.

- **Nivel Socio Económico C3:** Representa el 19% de la población y se ubica principalmente en el norte y centro de Chile. El 93% tienen ingresos mensuales entre USD254 y USD1,637.

En los hogares hay un promedio de 4 personas, con el 85% de viviendas de material noble. El 14% tiene grado universitario. El 38% es empleado y el 41% es microempresario u obrero calificado. Más del 73% cuentan con cable, internet y al menos una laptop pero sólo el 48% tiene movilidad propia. Revisar Anexo 1 y Anexo 2.

- **Nivel Socio Económico D:** Representa el 41% de la población y se ubica mayoritariamente al sur de Chile. El 83% tienen ingresos mensuales menores a USD753.

En los hogares hay un promedio de 3.6 personas, con el 70% de viviendas de material noble. El 2% tiene grado universitario. El 12% es empleado y el 42% es microempresario u obrero calificado; sólo el 34% posee cable, internet y al menos una laptop, el 17% cuenta con movilidad propia. Revisar Anexo 1 y Anexo 2.

- **Nivel Socio Económico E:** Representa el 22% de la población y se ubica principalmente en el norte y centro de Chile; el 86% tienen ingresos mensuales menores a USD504

En los hogares hay un promedio de 3.3 personas, con el 29% de viviendas de material noble, sólo el 17% tiene educación secundaria. El 28% es independiente y el 23% es microempresario u obrero calificado. Sólo el 6% tiene cable, internet y al menos una laptop. El 4% cuenta con movilidad propia. Revisar Anexo 1 y Anexo 2.

C. Análisis Político – Legal

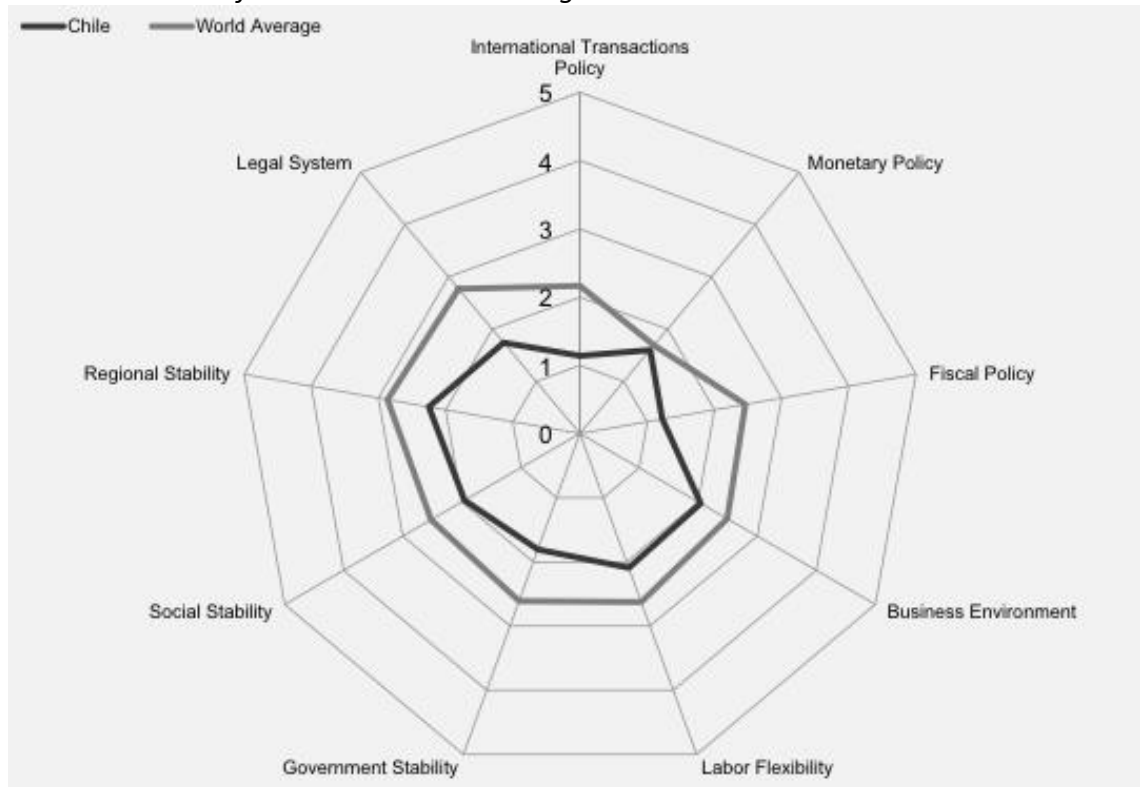
Chile es una República basada en una democracia parlamentaria. El presidente es a la vez el jefe del Estado y del Gobierno, y se encuentra a la cabeza del Poder Ejecutivo.

Actualmente el Índice de Libertad Política de Chile es de 1.0 según Freedom House, índice que considera la libertad política y las libertades individuales, siendo dicho puntaje el más alto grado de libertad.

Chile es considerado actualmente como uno de los estados más estables y democráticos de la región. El gobierno actual liderado por la presidenta Michelle Bachelet es de línea social demócrata (Partido Socialista). Se espera que continúe con las políticas de libre mercado que empezaron en los

años ochenta y que han permitido alcanzar logros en términos de mejoras en el estándar de vida de las personas. Revisar Gráfico 3.4.

Gráfico 3.4 Resumen de Riesgo Político Chile 2014



Notas:

Puntaje: De 1 (mejor puntaje) a 5 (peor puntaje).

Fuente: A.M. Best Company Inc.

Elaboración: A.M. Best Company Inc.

Las tres áreas clave de reforma anunciadas por el equipo de la presidenta Michelle Bachelet son:

- **Reforma Educativa:** El Estado a través de la educación pública, desarrollará un rol fundamental en cada nivel educacional, garantizando el ejercicio del derecho a una educación de calidad, fortaleciendo la educación pública, entregando garantías explícitas y exigibles a ciudadanos y ciudadanas.

La reforma educacional en su conjunto requerirá de un mayor gasto público permanente entre 1.5 y 2 puntos del PBI. Los principales pilares de la reforma educativa son:

- ✓ Calidad Educativa.
 - ✓ Segregación e inclusión.
 - ✓ Gratuidad universal.
 - ✓ Fin al lucro en todo sistema educativo.
- **Reforma Tributaria Corporativa:** Un incremento considerable en el gasto público implica la necesidad de realizar una reforma tributaria para contar con ingresos permanentes que permitan alcanzar su sostenibilidad permanente. Para ello, el Gobierno de Chile se plantea los siguientes objetivos:
- ✓ Aumentar la carga tributaria para financiar con ingresos permanentes los gastos de la reforma educacional, políticas del ámbito de la protección social y el actual déficit estructural en las cuentas fiscales.
 - ✓ Generar equidad tributaria, mejorando la distribución del ingreso.
 - ✓ Introducir nuevos y más eficientes mecanismos de incentivos al ahorro e inversión.
 - ✓ Velar porque se pague lo que corresponda de acuerdo a las leyes, avanzando en medidas que disminuyan la evasión y la elusión.
- El presente gobierno de Michelle Bachelet tiene como meta la recaudación del conjunto de las medidas de Reforma Tributaria el 3% del PBI.
- La presente información fue tomada del Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018. Se identificó como un factor clave que afectará directamente al plan de negocios de internacionalización de la marca Sol Alpaca el incremento gradual de la tasa del impuesto a las empresas del 20% al 25% en cuatro años. Dicho factor, está considerado en la elaboración del análisis FODA para la elaboración del plan de negocios.
- **Reforma Constitucional:** El Gobierno de Chile se ha planteado bajo la Nueva Constitución asumir el compromiso con el reconocimiento y la protección de los derechos humanos. Por tanto deberá basarse en los valores de la dignidad de la persona; de la libertad, de la igualdad y de la solidaridad;

estableciendo en plenitud un sistema democrático que reconozca el pluralismo propio de las sociedades democráticas modernas y, con ello, la autonomía moral de las personas y su libre desarrollo de la personalidad.

El gobierno de Michelle Bachelet tiene una agenda política que prioriza el fortalecimiento de los servicios públicos, haciendo frente al reto importante de abordar las expectativas cada vez mayores de la clase media actual, así como de los grupos pobres e indígenas con la finalidad de mejorar el acceso hacia los servicios y la calidad de los mismos.

De acuerdo al Índice de Libertad Económica del 2013, en la actualidad Chile se ubica en el séptimo lugar entre los países más libres económicamente en el mundo, con un puntaje de 79.0. Esto se debe básicamente a que Chile es considerado un modelo de libre comercio, ha firmado acuerdos de comercio de distintos tipos con 58 países, que a su vez representan alrededor del 60% de la población mundial. Dentro de estos figura el Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile. (Marín, 2015)

El Acuerdo Libre de Comercio entre Perú y Chile modificó y sustituyó el ACE N°38, dicho acuerdo se encuentra liberado al 94% del universo arancelario, lo cual involucra el 96% de las exportaciones dirigidas a Chile y el 88% de importaciones procedentes de este país. Dentro de las principales implicancias para ambos países, se han trazado como objetivos promover, en condiciones de equidad, el desarrollo equilibrado y armónico de ambas partes; intensificar las relaciones económicas y comerciales, y estimular la expansión y la diversificación del comercio entre Perú y Chile. De igual modo se estipula eliminar los obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de mercancías y servicios, lo cual se convierte en un factor importante para el desarrollo y análisis en el proceso de internacionalización de la marca Sol Alpaca.

Otro factor a destacar que considera el Índice de Libertad Económica es la importancia otorgada por el país a contar con un gobierno estable y controlado, que se mantiene ceñido a prácticas prudentes en la gestión de

finanzas públicas, conservando bajo control la deuda pública y los déficits presupuestarios.

La conclusión es que Chile cuenta con un clima de negocios transparente y estable, que ha creado un entorno dinámico para los posibles negocios.

D. Análisis Tecnológico

Chile es un país que destaca por mantener su economía en crecimiento, pero su actual situación se debe al arduo trabajo del sector público y privado, en particular por el interés del gobierno en promover la competitividad del país a través de la innovación y la tecnología. Con ese fin se creó el Sistema Nacional de Innovación que delinea las políticas pro innovación en Chile, las cuales han dado como resultado la creación de una visión estratégica compartida; el establecimiento de una política consistente con esa visión; un fuerte compromiso presupuestario; y, una institucionalidad que da mayores garantías de coherencia; y una mirada de largo plazo en las políticas y eficiencia en su implementación.

- **Inversión:** Un resultado concreto de los esfuerzos del gobierno por promover la competitividad a largo plazo, es el incremento de la inversión en ciencia, tecnología e innovación. Desde el año 2005, se observa una tendencia ascendente del presupuesto en innovación del Estado, la cual pasó de USD340,000 en el 2005 a USD874,281 en el 2014 según el Consejo Nacional de Innovación. Para la competitividad, específicamente en el área Ciencia, Tecnología e Innovación, se promueve el financiamiento de investigación científica, formación de postgrado, I+D precompetitiva, bienes públicos para la innovación, apoyo a la innovación en las empresas y subsidios para el emprendimiento innovador ejecutados principalmente por Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) y por InnovaChile de Corporación de Fomento de la producción (CORFO).

Desarrollar la competitividad no solo involucra la investigación y tecnología sino también la formación de los recursos para estas áreas. Para ello el

gobierno chileno ha destinado mayor presupuesto al área de educación superior y capacitación. El 25% del presupuesto del Sistema Nacional del 2014 está destinado al campo de Ciencia,

- Incentivos Gubernamentales: En el sector empresarial el gobierno chileno también apuesta por incentivar la innovación y el desarrollo en sus empresas por ello se estableció una ley para ofrecer incentivos en impuestos para iniciativas de I+D, las empresas podrán invertir el 35% del monto que pagan en impuesto en actividades I+D.
- Acceso a Tecnología: La disponibilidad de tecnología en el país crece progresivamente como lo indica el estudio realizado por la Universidad de Chile¹ para la Subsecretaría de Telecomunicaciones donde se afirma que el 66% de los chilenos se declaran usuario permanente de la red (alrededor de 12 millones de personas), porcentaje que llegaría al 70% a fines del 2014, de hecho existe un 65% de hogares chilenos en zonas urbanas y 40% en zonas rurales que mantienen este acceso directo. Estos resultados se dan gracias a las iniciativas por aumentar el acceso a este tipo de tecnologías, tales como los concursos de 2.6 Ghz que brinda cobertura a 543 localidades aisladas, así como el concurso 700 Mhz que otorga conexión a más de 1,200 localidades, 13 rutas y 503 escuelas.
- Impacto de la Tecnología en la Población: El estilo de vida de la población también es influenciado por la tecnología, pues a nivel nacional, las motivaciones más importantes para conectarse a internet desde el hogar son educación (51.1%), comunicación y entretenimiento (30.9%) y razones laborales (9.8%). Sin embargo también destaca un uso frecuente de redes sociales (79.3%), correos electrónicos (78.3%), música y películas (42.2%), convirtiendo estos medios en una oportunidad para dar a conocer negocios.

El incremento de estos dispositivos es interesante, pues desde 2010 hasta el primer trimestre de 2014, Chile pasó de 19 a 52 dispositivos de acceso a

¹ Quinta Encuesta Sobre Acceso, Usos, Usuarios y Disposición de Pago por Internet en Zonas Urbanas y Rurales de Chile 2014.

internet por cada 100 habitantes. Estos resultados motivan al gobierno a brindar mayores facilidades a las empresas para implementar la infraestructura necesaria de comunicación pues el factor tecnológico ha ayudado a incrementar la calidad de vida de la población. En este sentido la visión de futuro de Chile implica aplicar políticas que faciliten las licitaciones de infraestructura de banda ancha para mejorar la conectividad de la población teniendo así mayor cantidad de proveedores que puedan competir por ofrecer banda ancha de alta calidad con servicios de telefonía y televisión a un precio menor al actual.

En América Latina observamos que el mejor desempeño lo muestra Chile obteniendo la posición número 46 de 143 países con una puntuación de 40.6%, este es seguido de Panamá (52) y Costa Rica (57), para completar los tres mejores países de la región. Ver Tabla 3.3.

Tabla 3.3 Índice Mundial de Innovación 2014

América Latina en el Índice Mundial de Innovación 2014 América Latina		
Rank	País	Puntuación
46	Chile	40.6
52	Panamá	38.3
57	Costa Rica	37.3
61	Brasil	36.3
66	México	36
68	Colombia	35.5
70	Argentina	35.1
72	Uruguay	34.8
73	Perú	34.7

Fuente: The Global Innovation Index 2014, The Human Factor in Innovation.
Elaboración: Autor de esta tesis.

- **Perspectivas:** La nueva gestión gubernamental también apuesta por desarrollar la ciencia y tecnología como eje para lograr la competitividad nacional. Es por ello que se desarrollará una Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento Económico que contempla acciones en cuatro áreas estratégicas:

- ✓ Políticas de competencia
- ✓ Modernización del Estado
- ✓ Desarrollo productivo
- ✓ Innovación.

Los aspectos fundamentales a los que apuntará Chile en los siguientes años son: el fomento a la ciencia, la investigación y la formación de recursos humanos avanzados, la generación de incentivos para que los actores del sistema incrementen sus esfuerzos en materia de innovación y los orienten hacia objetivos relevantes de desarrollo nacional y finalmente desarrollar una institucionalidad que tenga la fortaleza estabilidad y flexibilidad necesaria en la acción, para conducir los cambios profundos.

Ante el reto de tener recursos humanos calificados para trabajar en empresas de alta tecnología Chile implementaría algunos programas como el incentivo a universidades para que tengan carreras de ingeniería acreditadas. También se espera el apoyo para la reinserción de profesionales postgraduados de Becas Chile, que retornarán con maestrías o doctorados en el exterior.

A futuro Chile está desarrollando programas que apunten a identificar los retos que afectan a sectores con ventajas competitivas con el fin de realizar investigación aplicada a manejar tecnologías propias en cada sector.

E. Análisis Ecológico

Dentro de la legislación ambiental de Chile, encontramos pocas restricciones para la apertura de puntos de venta comerciales, factor relevante para el presente plan de negocios que plantea la apertura de una cadena de tiendas para la marca Sol Alpaca en dicho territorio.

Dicha legislación es bastante estricta con el sector industrial. Se solicitan al detalle diversos permisos y requisitos que toda empresa debe cumplir para una buena práctica industrial o de extracción minera, demostrando el grado de sostenibilidad que toda actividad industrial requiere.

Muchos de los proyectos que se ejecutan en Chile deben someterse a un Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), el cual es mencionado y se presenta como requisito para el funcionamiento en la Ley de Bases Generales de Medio Ambiente (Ley 19.300) que es la ley base para toda la legislación ambiental chilena.

La ley es clara respecto a la aplicación del Estudio de Impacto Ambiental para una actividad industrial; sin embargo, esta ley limita el estudio a actividades industriales y de extracción minera principalmente. No hay mayor intervención en la actividad comercial, rubro en el que la marca Sol Alpaca encaja perfectamente por el giro de negocio que plantea tener en suelo chileno.

La única legislación aplicable en el tema ambiental es la del decreto 10/10 Reglamento de Condiciones Sanitarias, Ambientales y de Seguridad Básica en locales de Uso Público, con fecha 25 de Noviembre del 2010. En su Artículo 23, se cita textualmente: "Los locales de uso público deberán contar con toda la documentación relativa a la autorización y otorgamiento de patente municipal e informe sanitario y sus modificaciones en documentos originales o copias autorizadas ante notario, para ser exhibidas a requerimiento de la Autoridad Sanitaria, en uso de sus atribuciones fiscalizadoras", este informe sanitario será obligatorio para el otorgamiento de la patente municipal (licencia de funcionamiento) para los puntos de venta de la cadena Sol Alpaca.

Se necesita el informe sanitario para conocer los efectos que la instalación de un punto de venta comercial pueda ocasionar al ambiente, este es otorgado por la Secretaría Regional Ministerial de Salud (SEREMI). El trámite para la misma se puede realizar de forma electrónica o en las oficinas de la SEREMI de Salud de la localidad.

Como conclusión vemos que Chile tiene una legislación bastante sólida y avanzada, sobre todo para empresas de alto impacto medio ambiental por el giro de negocios de éstas (básicamente minería), y para el caso de empresas

avocadas a actividades netamente comerciales, se requiere cumplir con un informe sanitario de tal forma que se les otorgue la patente municipal.

F. Análisis Geográfico

Se desarrollará una breve Síntesis Geográfica Regional de Chile, de acuerdo al Compendio Estadístico elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, Chile.

De acuerdo a la Tabla 3.4 la población chilena es de 17,631,579 habitantes, de donde resalta claramente la Región Metropolitana de Santiago con una población mayor a los 7 millones de personas que representan un 40.5% de toda la población en el territorio del vecino país.

Tabla 3.4 Organización Territorial de Chile

Organización territorial de Chile				
Nº	Región	Capital	Superficie (km ²)	Población
XV	Arica y Parinacota	Arica	16,873.3	231,034
I	Tarapacá	Iquique	42,225.8	320,843
II	Antofagasta	Antofagasta	126,049.1	604,025
III	Atacama	Copiapó	75,176.2	304,035
IV	Coquimbo	La Serena	40,579.9	747,250
V	Valparaíso	Valparaíso	16,396.1	1,790,564
RM	Metropolitana de Santiago	Santiago	15,403.2	7,142,893
VI	Libertador General Bernardo O'Higgins	Rancagua	16,387.0	902,449
VII	Maule	Talca	30,296.1	1,028,201
VIII	Biobío	Concepción	37,068.7	2,086,833
IX	La Araucanía	Temuco	31,842.3	977,133
XIV	Los Ríos	Valdivia	18,429.5	398,707
X	Los Lagos	Puerto Montt	48,583.6	828,431
XI	Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	Coyhaique	108,494.4	106,353
XII	Magallanes y Antártica Chilena	Punta Arenas	132,297.2	162,828
Chile		Santiago	756,102.4	17,631,579

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

La Tabla 3.4. nos muestra claramente el aporte de cada una de las regiones al PBI de Chile, destacando por un amplio margen la Región Metropolitana de Santiago con USD101,962 millones, que representa un aporte de más del 45% al crecimiento país de Chile. En segundo grado de importancia, figuran las regiones de Antofagasta, Valparaíso y Biobío, que representan un aporte del 26.7% al PBI de Chile. La diferencia del aporte de estas tres regiones en conjunto con la Región Metropolitana de Santiago es claramente sustancial, lo que nos confirma la importancia de la Región Metropolitana de Santiago en la economía del país chileno.

Analizando cual es el aporte de la actividad económica comercio, restaurantes y hoteles en el Producto Bruto Interno por Región (PBIR), destacando de igual modo cual es la principal actividad económica para cada una de ellas, bajo en Anexo 3 y Anexo 4, observamos que la Región Metropolitana de Santiago es la que presenta el mayor aporte dentro de la actividad, con una diferencia considerable en comparación con las otras regiones, con una participación es de 65.6% para dicha actividad económica.

La principal actividad económica de la Región Metropolitana de Santiago es la de servicios financieros y empresariales, seguido por la actividad de comercio, restaurantes y hoteles con una diferencia de USD16, 889 millones.

Cabe señalar que para las regiones de Tarapacá, Atacama y La Araucanía la actividad de comercio, restaurantes y hoteles, ocupa el segundo lugar en importancia respectivamente.

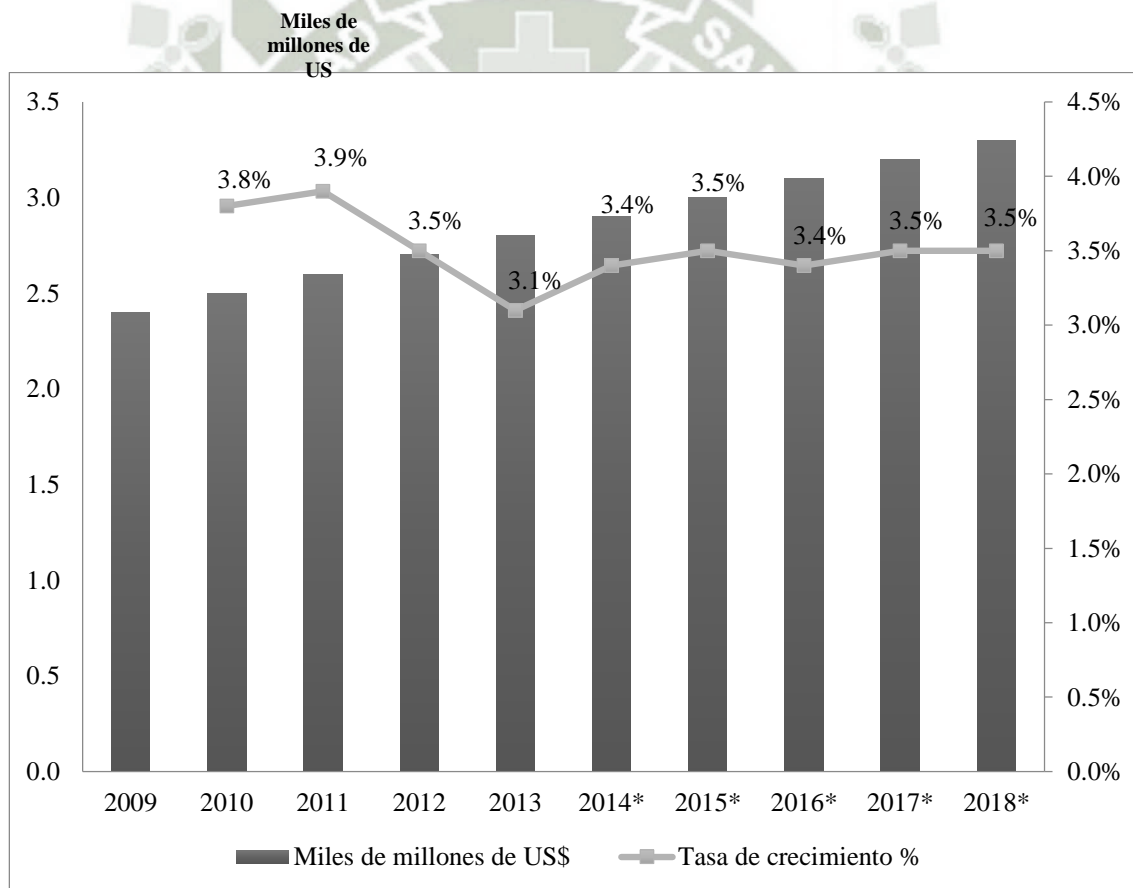
En base a todo lo expuesto, podemos concluir que Chile es uno de los países con mayor estabilidad política y que ofrece mayores garantías a los inversores extranjeros, con un excelente comportamiento ante la crisis internacional gracias a las políticas anti cíclicas (monetaria y fiscal). A pesar de la vulnerabilidad que presenta ante el precio del cobre, ésta es amortiguada por el Fondo de Estabilización y el excelente nivel de solvencia externa, un ratio moderado de deuda externa y un aceptable nivel de reservas internacionales respaldan su crecimiento.

3.3 Análisis del Sector Retail – Chile

3.3.1 SITUACIÓN ACTUAL

El valor de la industria de retail en las prendas de vestir ascendió a USD2.8 miles de millones en el 2013. Entre Enero 2009 y 2013 se registró una tasa de crecimiento anual compuesto de 3.6%. Se estima que en los periodos entre el 2013 y el 2018 se tenga un crecimiento promedio esperado será de 3.5%, alcanzando en el 2018 un valor de USD3.3 miles de millones, como se puede observar en el Gráfico 3.5.

Gráfico 3.5 Valor de la Industria Retail – Prendas de Vestir



Notas:

1/: El valor de la industria se obtiene del precio de venta al por menor (RSP), e incluye todos los impuestos y gravámenes.

* Estimado por Marketline.

Fuente: Marketline.

Elaboración: Autor de esta tesis

Debiendo acotar que actualmente la participación de la industria retail de prendas de vestir en el mercado chileno es de 0.61% que representan USD2.80 miles de millones, data registrada en el año 2013. Esta cifra se encuentra muy por debajo de la situación de dicha industria en el mercado brasilero, donde esta representa un 9.01%, con un aporte de USD41.60 miles de millones. Revisar Tabla 3.5.

Tabla 3.5 Distribución de la Industria Retail de Prendas de Vestir

Países	Miles de millones de US\$, 2013	%
Estados Unidos	371.20	80.38%
Brasil	41.60	9.01%
México	5.70	1.23%
Chile	2.80	0.61%
Resto de América	40.50	8.77%
Total	461.80	100.00%

Fuente: Marketline.

Elaboración: Autor de esta tesis.

3.3.2 ANÁLISIS COMPETITIVO INDUSTRIA RETAIL DE PRENDAS DE VESTIR 2013

Para el desarrollo de las Cinco Fuerzas de la Competencia de Porter, hemos creído por conveniente usar la Escala de Likert² en la elaboración de los gráficos que acompañan este análisis. Análisis gráfico bajo el Anexo 5.

3.3.2.1 Fuerzas que Impulsan la Competencia

- El crecimiento moderado de la industria retail en los últimos años ha ayudado a disminuir el nivel de rivalidad interno en dicho sector, donde los patrones de demanda son susceptibles a la marca y la publicidad, que, a pesar de la

² Escala de Likert, es un tipo de escala que mide actitudes, es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados sujetos o individuos en los contextos sociales particulares.

falta de costos de cambio significativos, tiende a debilitar el poder del comprador.

- Los proveedores tienen como objetivo atraer a clientes mediante la creación de una fuerte conciencia de marca y la realización de campañas de marketing intensivas.
- Las barreras de entrada son bajas, lo que eleva la probabilidad de que nuevos participantes entren en este mercado.
- Los productos sustitutos a las prendas de vestir de la industrial retail son la ropa de sastrería hecha a medida, ropa hecha en casa, y ropa de segunda mano, por lo que representan una amenaza mínima.

3.3.2.2 Fuerzas que Impulsan el Poder de Compra

- La lealtad de los consumidores a marcas específicas no siempre es el factor primordial en la toma de decisiones. La mayor lealtad se da entre el consumidor y el diseñador.
- Las prendas de vestir son productos estrechamente ligados al estilo de vida y condición social, lo que otorga a los vendedores la oportunidad de influir en el comportamiento del consumidor.
- Los “retailers” pueden diferenciarse fuertemente a través de los estilos de las prendas de vestir que ofrecen y el rango de precios que cobran.
- Las prendas de vestir son un elemento esencial para los consumidores, y quienes están expuestos de manera significativa a la penetración de las marcas mediante la fuerte publicidad en medios de comunicación.
- Los vendedores están obligados a ofrecer a los compradores lo que ellos demandan, ya que actualmente esta industria se desarrolla en un mercado sujeto a cambios imprescindibles y rápidos en la moda, lo que fortalece el poder del comprador.

3.3.2.3 Fuerzas que Impulsan el Poder de Negociación de los Proveedores

- Los principales proveedores suelen ser pequeñas y medianas empresas.

- A pesar que el costo de cambio de proveedores es muy bajo para los compradores, esto incluye el riesgo de elegir un proveedor con una cadena de suministro más prolongada o que pueda no ser capaz de hacer frente a los cambios repentinos en la demanda.
- Por la apertura al comercio internacional, el poder de los proveedores se reduce a través de los fabricantes en las regiones de bajos salarios, especialmente en las regiones de China e India.

3.3.2.4 Entrada de Nuevos Participantes

- La industria retail ha experimentado un crecimiento moderado en los últimos años, lo que la hace más atractiva para aquellas marcas que se encuentren buscando ampliar su rango de comercialización.
- Las barreras de entrada no son altas, los requisitos de capital son lo suficientemente bajos como para que los nuevos participantes entren. Sin embargo, una pequeña cantidad de grandes corporaciones, como Cencosud e Inditex, representan una parte significativa de los ingresos totales de esta industria y ellos se benefician de las economías de escala que les permiten posicionar marcas en los múltiples puntos de venta con los que cuentan, esto les otorga mayor poder de compra en la negociación con proveedores.
- Los costos bajos de cambio para los compradores y un bajo nivel de diferenciación de los productos hacen que sea más fácil para los nuevos participantes competir con los jugadores ya existentes.
- En general, existe una fuerte amenaza de nuevos ingresantes a la industria del retail.

3.3.2.5 Amenazas de Sustitutos

- Si bien no hay sustitutos a la ropa como tal, hay alternativas a la venta al por menor. Una opción es la compra de artículos de vestir directamente del fabricante, lo cual a su vez es factible a través de compras vía online, modalidad de compra que ha tenido un crecimiento importante en los últimos años. Todos los principales participantes de la industria del retail, ahora tiene

sus propias tiendas en línea, ya que existe una mayor aceptación de los consumidores por el internet como un canal comercial alternativo.

- La “ropa hecha en casa” y la ropa de alta costura son nichos de alternativas a la venta tradicional.
- Las falsificaciones de ropa provenientes básicamente del mercado chino también pueden ser amenaza significativa dentro de la industria del retail.

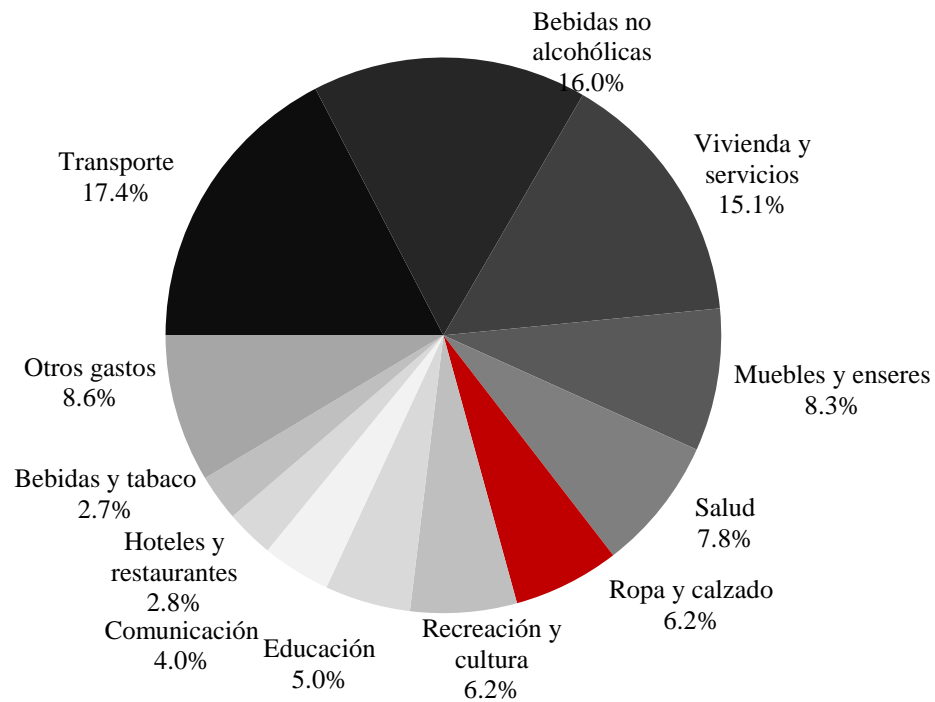
3.3.2.6 Grado de Rivalidad

- La industria retail de prendas de vestir en Chile se compone típicamente de un gran número de vendedores similares, muchos de los cuales son independientes. Sin embargo podemos afirmar que existe mercado para nuevos participantes.
- Los principales aumentos de capacidad pueden ser bastante costosos para los participantes más pequeños, en caso deseen abrir nuevas plazas comerciales.
- Mientras algunos participantes que venden prendas de vestir se han diversificado en la venta de otros artículos, tales como joyas, muchos conservan un fuerte énfasis en la venta de prendas de vestir, lo cual intensifica la rivalidad.

3.3.3 PERFIL DEL CONSUMIDOR CHILENO

De acuerdo a un estudio realizado por Business Monitor International en cooperación con el Instituto Nacional de Estadística Chile, vemos que el consumidor promedio chileno asigna un 6.2% de su gasto total en ropa o calzado, categoría que se encuentra por debajo de los sectores de transporte, salud, muebles y enseres. Revisar Gráfico 3.6.

Gráfico 3.6 Distribución del gasto del hogar según sector 2015*



Notas:

(*) Distribución estimada.

% del total del gasto de un hogar promedio en Chile

Fuente: Business Monitor International e Instituto Nacional de Estadística Chile.

Elaboración: Autor de esta tesis.

De la información brindada previamente, debemos acotar que el gasto en ropa representa el 69.2%, mientras que el gasto en calzado es el 30.8% (mercado que no es de nuestro interés). Concluyendo que solamente un 4.3% del gasto total de un hogar promedio de Chile es asignado para fines de prendas de vestir.

Si bien se estima que en el 2018 el gasto en ropa sea de 4.2% del gasto total de hogares, se espera un incremento significativo por parte de las personas entre 20 y 39 años, quienes tienen mayores recursos y suelen gastar en artículos de lujo. En el 2018, se prevé que el 26.2% de la población chilena tenga entre 40 y 64 años. (Palacios, 2015)

De acuerdo al trabajo de campo, (revisar Anexo 17), realizado en suelo chileno (Santiago de Chile), de una muestra de 350 personas pertenecientes al nivel

socioeconómico ABC1, el 73% de estas adquieren por lo menos una vez cada dos meses alguna prenda de vestir. El 40% de los encuestados afirma realizar compras de prendas de vestir una o más veces al mes. Un 25% de los encuestados se considera un consumidor sofisticado y exclusivo.

En promedio al año, un 65% de los encuestados gasta entre USD1, 000.00 y USD2, 500.00 en compras de prendas de vestir.

Del universo de encuestados un 75% afirma haber comprado prendas de vestir de alpaca o vicuña; del 25% restante un 78% aseguro estar dispuesto a comprar este tipo de artículos de vestir indicando que los aspectos más importantes al momento de realizar la compra son el diseño y la calidad de la prenda o accesorio, por encima de la marca y el precio.

Un 53% de los encuestados señala conocer la marca Kuna, competidor directo de Sol Alpaca en el mercado objetivo, un 33% de estos indica que en promedio gasta entre USD150.00 y USD250.00, y un 22% gasta por encima de los USD1000.00. De los que afirman conocer la marca Kuna se puede indicar que existe un posicionamiento de dicha marca por la presencia de fibra de alpaca y/o vicuña en su propuesta comercial, mas no por calidad, precio, exclusividad u otro atributo que pueda distinguirlos notoriamente en el mercado chileno.

De las prendas con mayor interés para el consumidor tenemos: el sweater, la manta, la bufanda y el abrigo. Están dispuestos a pagar por una de estas prendas entre USD50.00 y USD150.00.

Del total de encuestados tenemos que un 37.5% de estos prefiere la publicidad en páginas de internet como medio de comunicación para recibir información relevante a artículos de alpaca y vicuña, y a un 31.3% le gustaría recabar este tipo de información vía revistas relacionadas al rubro textil o de moda; esperando encontrar puntos de venta de este tipo de artículos en centros comerciales o tiendas exclusivas en calles o avenidas.

A modo de conclusión, dentro del sector retail chileno básicamente Sol Alpaca debe enfocarse en hombres y mujeres pertenecientes al nivel socioeconómico

ABC1, por el costo promedio que representa una prenda exclusiva a base de alpaca.

3.4 Análisis del Sector Turismo – Chile

Por lo expuesto en el Capítulo 2, se decidió analizar el sector turismo en el mercado chileno, con la finalidad de evaluar el comportamiento de este consumidor, para identificar aquellas características en las que se asemejan y así determinar si este es o no un posible consumidor de la marca Sol Alpaca en Chile.

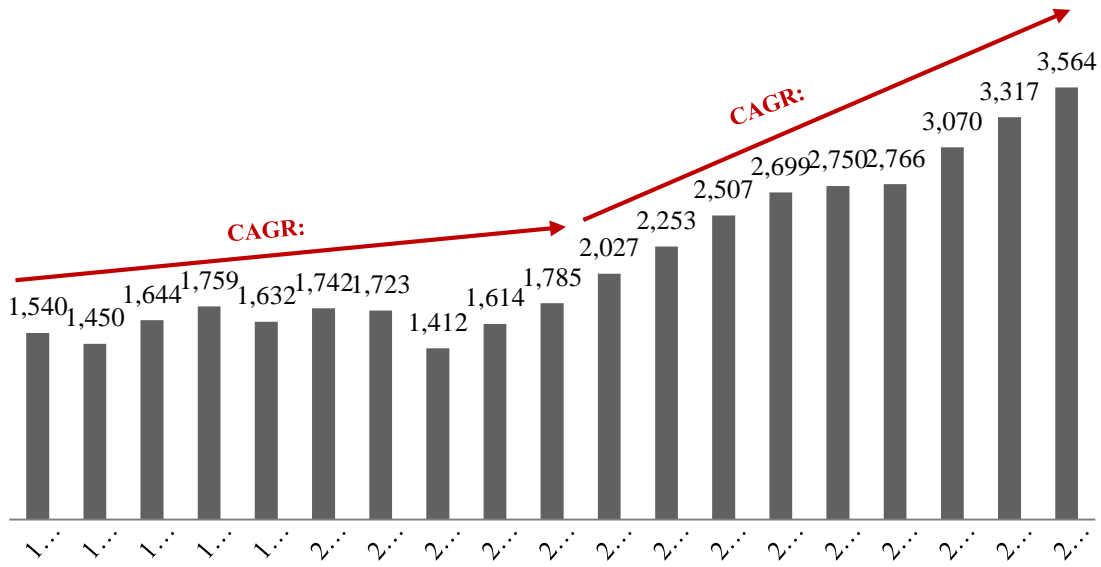
3.4.1 TURISMO RECEPTIVO CHILE

Como punto de partida, se analizó la evolución del sector turismo en Chile, determinando cual ha sido la tendencia de este en los últimos años. Según un estudio realizado por Marketline, Chile ha tenido una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 7.3% desde el año 2005 al 2013, confirmando claramente la tendencia creciente que el sector turismo presenta en nuestro mercado objetivo.

El número de turistas extranjeros que en el año 2013 que arribaron a Chile fue de 3,564 miles de personas, los cuales reportaron un gasto total en viajes y turismo de USD3, 268.00 millones, presentando una tasa de crecimiento anual compuesta para este rubro del 10.4% en los próximos cuatro años. Esta tasa de crecimiento se encuentra muy por encima a la presentada en el periodo que comprende desde el año 2000 al 2010, donde la tasa fue de 7.5%. Dicha información que podemos apreciar más ampliamente en los Gráficos 3.7 y 3.8.

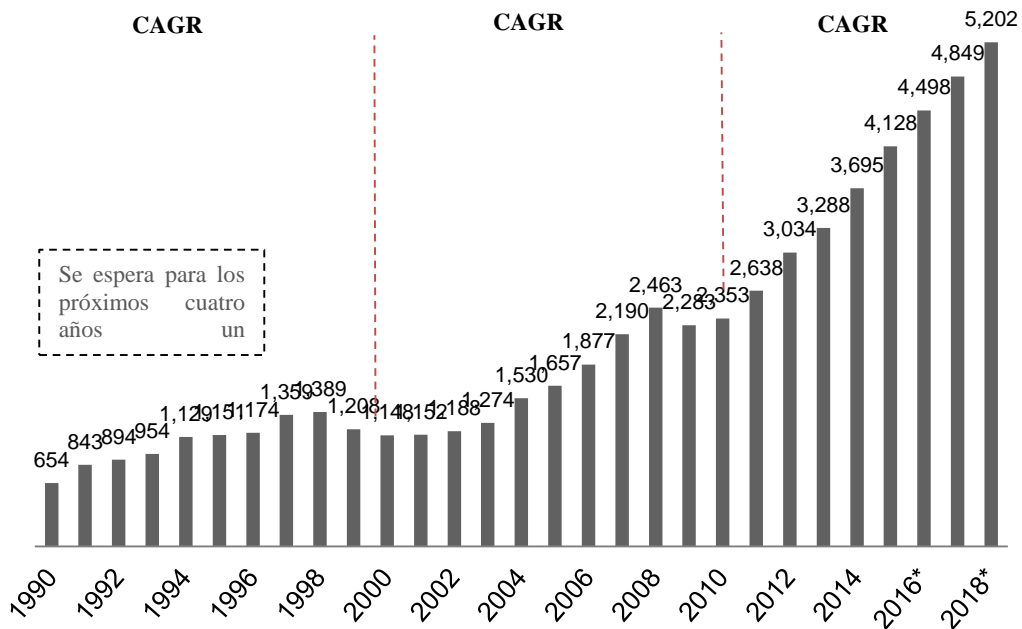
Los meses con mayor número de turistas extranjeros en el 2013 inician en noviembre y terminan en marzo, lo cual evidencia una clara estacionalidad en este sector. Revisar Gráfico 3.9.

Gráfico 3.7 Evolución del Número de Turistas Extranjeros (miles de personas)



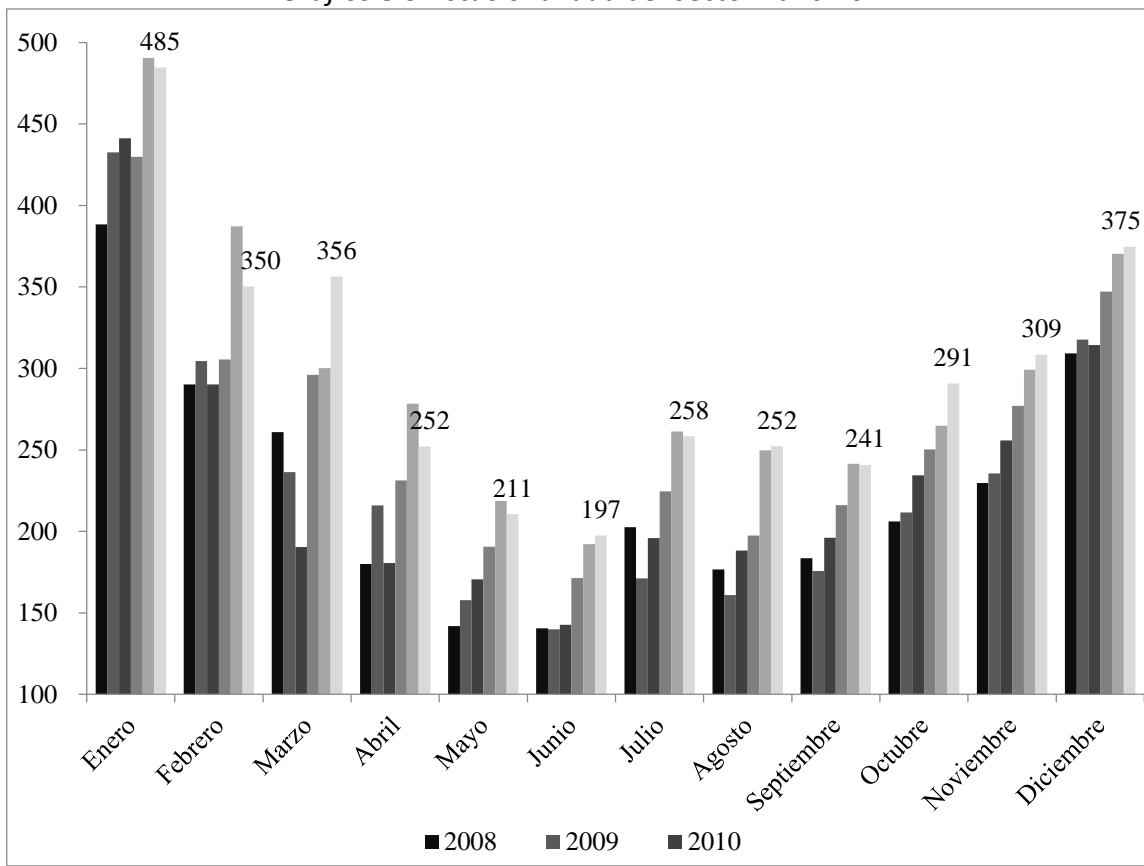
Notas:
Fuente: Marketline.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Gráfico 3.8 Gasto en Viajes y Turismo de los Visitantes Extranjeros



Notas:
CAGR – Tasa de crecimiento anual compuesta.
Fuente: Marketline.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Gráfico 3.9 Estacionalidad del Sector Turismo



Notas:

Fuente: Marketline.

Elaboración: Autor de esta tesis.

Los turistas provenientes de América del Sur son los que han predominado en los últimos cinco años en el mercado chileno, con una participación del 78%, que representa 2,654 miles de personas para el año 2013. Así tenemos, que los argentinos representan un 51%, seguidos por el brasilero con una participación del 14%. El turista proveniente de Europa tuvo una participación del 11.1% en el año 2013, lo cual representa 378 miles de personas.

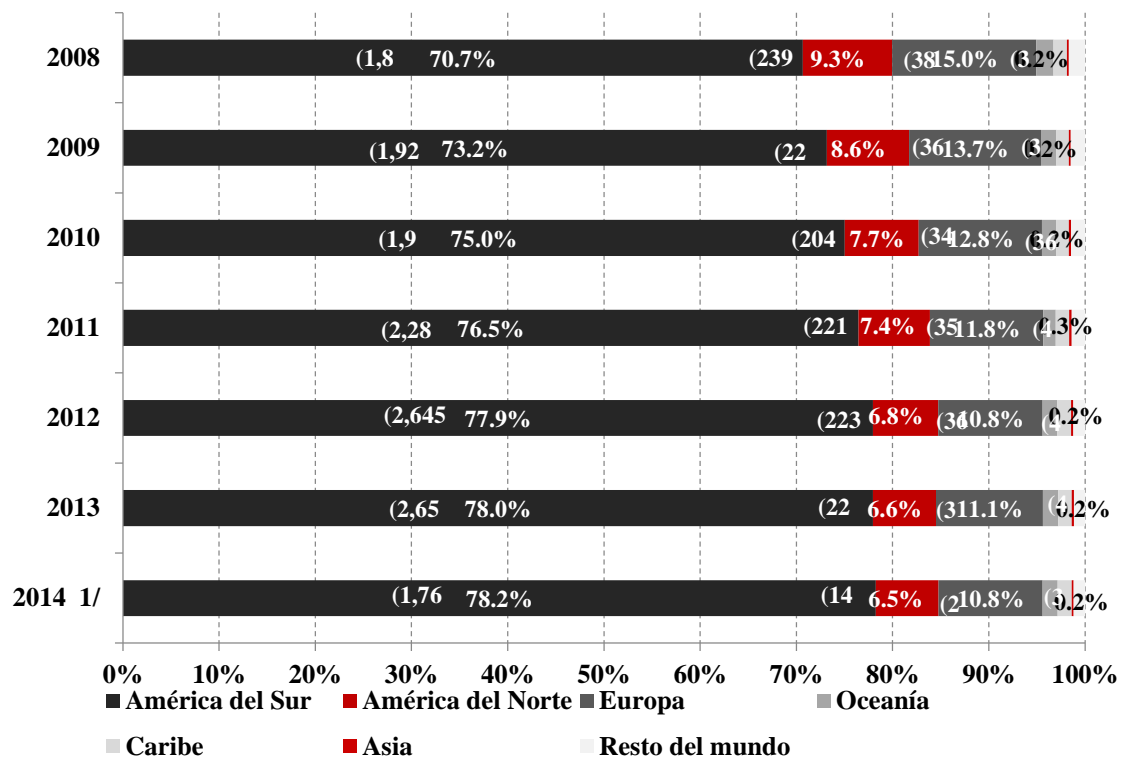
De ellos tenemos que el 71% proviene de España, seguido de Alemania y Francia con una participación 17% y 16% respectivamente. Revisar Gráfico 3.10 y Gráfico 3.11.

Para los fines de la elaboración de este plan de negocios nos enfocaremos en mayor medida en aquellos turistas extranjeros que ingresaron a Chile por vía aérea, ingresos que representaron un 39% en el 2013 (1,413.2 miles de

personas, revisar Gráfico 3.12.), con un gasto promedio diario individual de USD85.00 y una permanencia promedio de 13 días.

Sus edades de estos oscilan entre 30 y 60 años. Si bien la principal vía de acceso al país son las fronteras terrestres; sin embargo, el gasto promedio individual de los turistas que ingresan por vía terrestre es menos de la mitad del gasto de aquellos que ingresan por vía aérea.

Gráfico 3.10 Evolución de los Turistas Extranjeros por Nacionalidad
(en miles de personas y part. %)

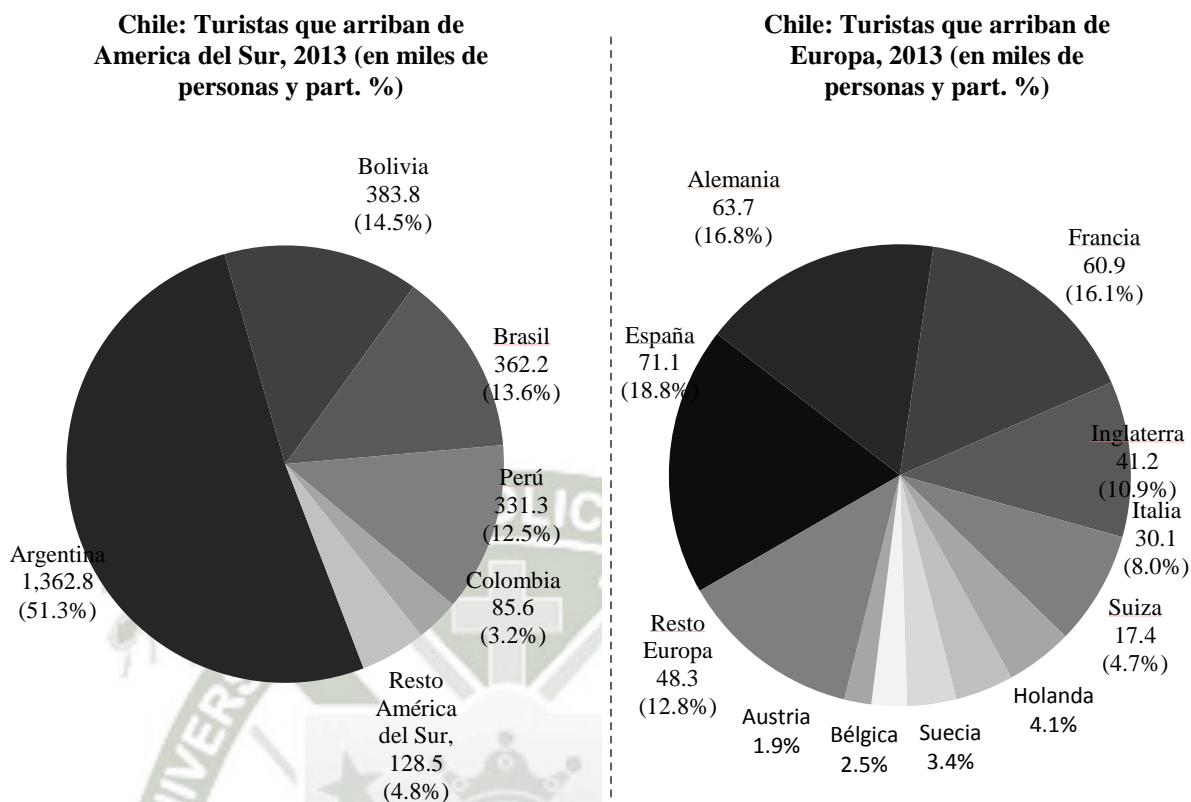


Notas:

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.

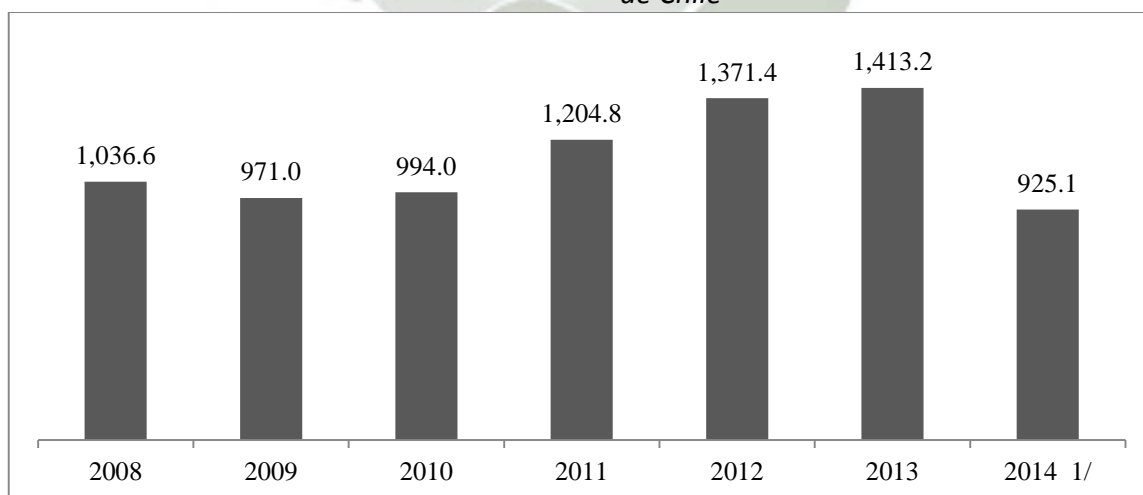
Elaboración: Autor de esta tesis.

Gráfico 3.11 Distribución del Turista Extranjero: América del Sur – Europa



Notas:
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Gráfico 3.12 Evolución de visitantes que arriban por medio del Aeropuerto de Santiago de Chile

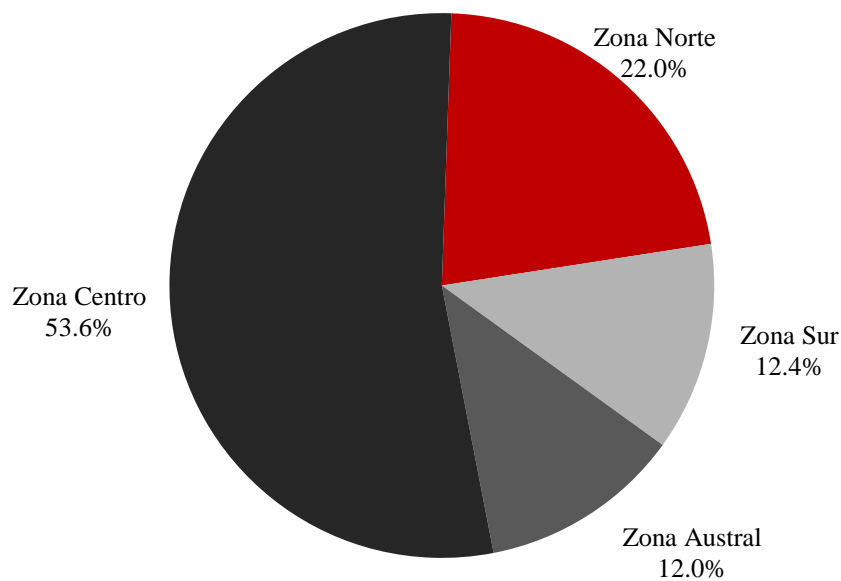


Notas:
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Para el desarrollo de nuestra propuesta comercial y con la finalidad de determinar la existencia o no de un mercado potencial en el interior de Chile, se realizará un análisis minucioso para el sector turismo dividido por zona norte, sur y centro. Para el año 2013 el arribo de turistas predominó en gran medida en la zona centro, con un 54% de participación, seguido por la zona norte con un 22%. Finalmente, la zona sur tuvo una participación del 12%. Revisar Grafico 3.13.

Resaltar que en el 2013, ingresaron por vía aérea 1,190,700 turistas extranjeros con edades entre 30 y 60 años. De este grupo el 60% fueron hombres.

Gráfico 3.13 Distribución del arribo de turistas extranjeros por zonas



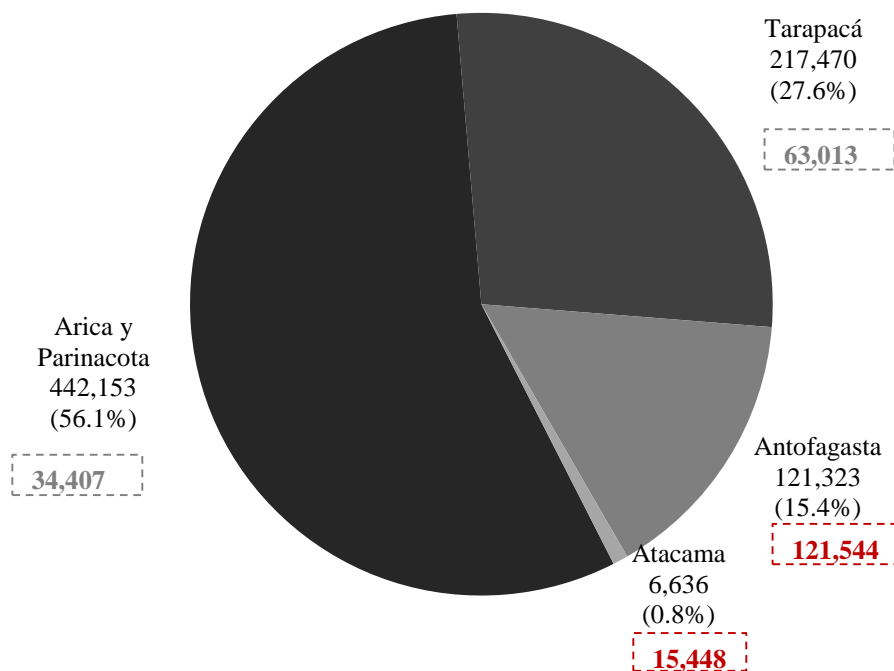
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

3.4.1.2 Sector Turismo – Zona Norte

Dentro del zona norte nos concentraremos en el análisis de las regiones de Tarapacá, Antofagasta y Atacama; dejando de la lado a Arica y Parinacota por la proximidad con el Perú. En total la zona norte de Chile recibió a 787,582 turistas, siendo la segunda zona en recibir el mayor número de turistas.

Tanto la región de Antofagasta y Tarapacá se convierten en destinos potenciales para los fines comerciales de la marca Sol Alpaca, Ambas regiones tiene una participación considerable en el sector turismo, cada una con características particulares. De acuerdo al Gráfico 3.14. Tenemos que Tarapacá tiene una participación del 28%, mientras que Antofagasta registra un 15.4%.

Gráfico 3.14 Distribución de la Llegada de turistas extranjeros a la zona Norte, según regiones 2013 (part. %)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Profundizando esta información por nacionalidad y pernoctaciones en establecimientos turísticos tenemos que para el caso de Latinoamérica el mayor número de pernoctaciones en alojamientos turísticos de Atacama provienen de los turistas argentinos. Por su parte, en Antofagasta, pernoctan mayormente turistas brasileros. Revisar **Anexo 06**.

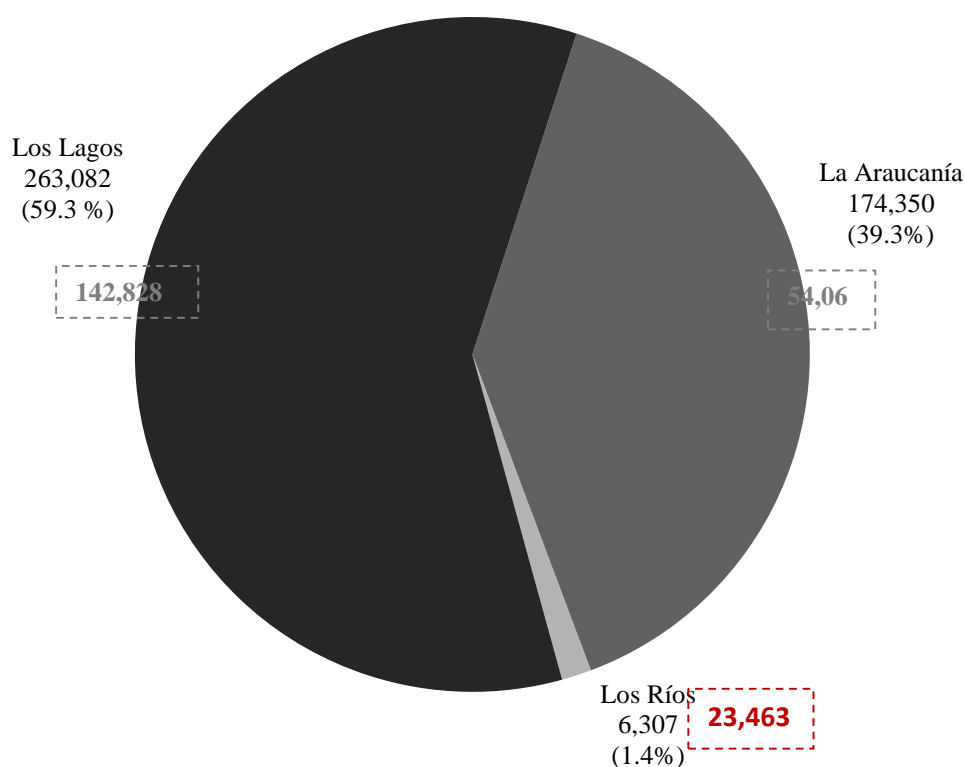
Para el caso de los turistas provenientes de Europa, Asia y resto del mundo, el mayor número de pernoctaciones en alojamiento turísticos de Atacama fueron de turistas españoles. Por su parte, en Antofagasta pernoctan mayormente turistas franceses. Revisar **Anexo 07**.

3.4.1.3 Sector Turismo – Zona Sur

Dentro de la zona sur consideramos para nuestra evaluación las regiones de La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos. En el 2013, la zona sur recibió a 440,731 turistas, siendo la tercera zona en recibir el mayor número de visitantes.

La región más importante dentro de esta zona es la de Los Lagos, con una participación por encima del 50% de la llegada de turistas, que equivale a 263,082 turistas. La Araucanía tuvo con una participación del 39% que equivale a 174,350 turistas. Revisar Gráfico 3.15.

Gráfico 3.15 Distribución de la llegada de turistas extranjeros a la zona Sur, según regiones 2013 (part. %)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Para el caso de Latinoamérica, el mayor número de pernoctaciones en alojamientos turísticos de Los Lagos proviene de turistas brasileros. Revisar Anexo 08.

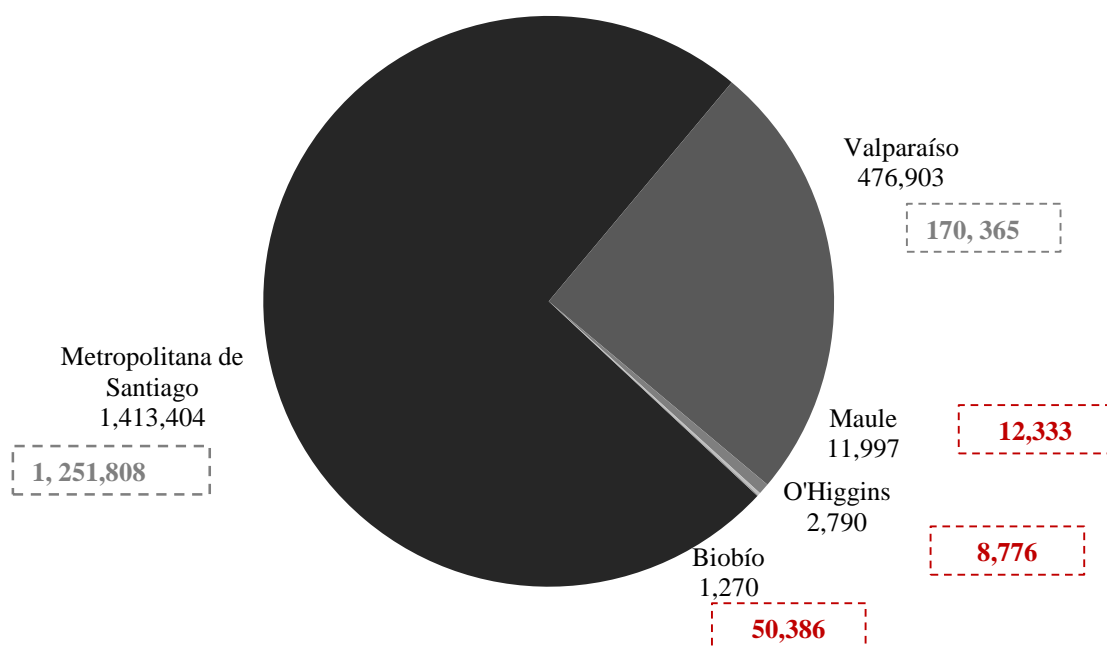
En cuanto a los turistas provenientes de Europa, Asia y resto del mundo, el mayor número de pernoctaciones en alojamientos turísticos provienen de los turistas alemanes, con una participación del 18.6%. Revisar Anexo 09.

3.4.1.4 Sector Turismo – Zona Centro

Para el análisis de la zona centro consideramos a las regiones de Valparaíso, Metropolitana de Santiago, O'higgins, Maule y Biobío. En el 2013 la zona centro de Chile recibió a 1, 905,094 turistas, siendo esta la principal zona en recibir el mayor número de turistas.

La Región Metropolitana de Santiago es la de mayor importancia para la zona centro con una participación del 88% de arribo de turistas, esto básicamente porque el principal punto de entrada a Chile es el aeropuerto Comodoro Arturo Merino Benítez ubicado en Santiago de Chile. La Región de Valparaíso representa el 11% de la participación de arribo de turistas para esta zona. Revisar Gráfico 3.16.

Gráfico 3.16 Distribución de la Llegada de Turistas Extranjeros a la Zona Centro, según regiones 2013 (part. %)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Para el caso de Latinoamérica, el mayor número de pernотaciones en alojamientos turísticos de la Región Metropolitana de Santiago provienen de turistas brasileros, por su parte, en Valparaíso, pernотan mayormente turistas argentinos. Revisar Anexo 10.

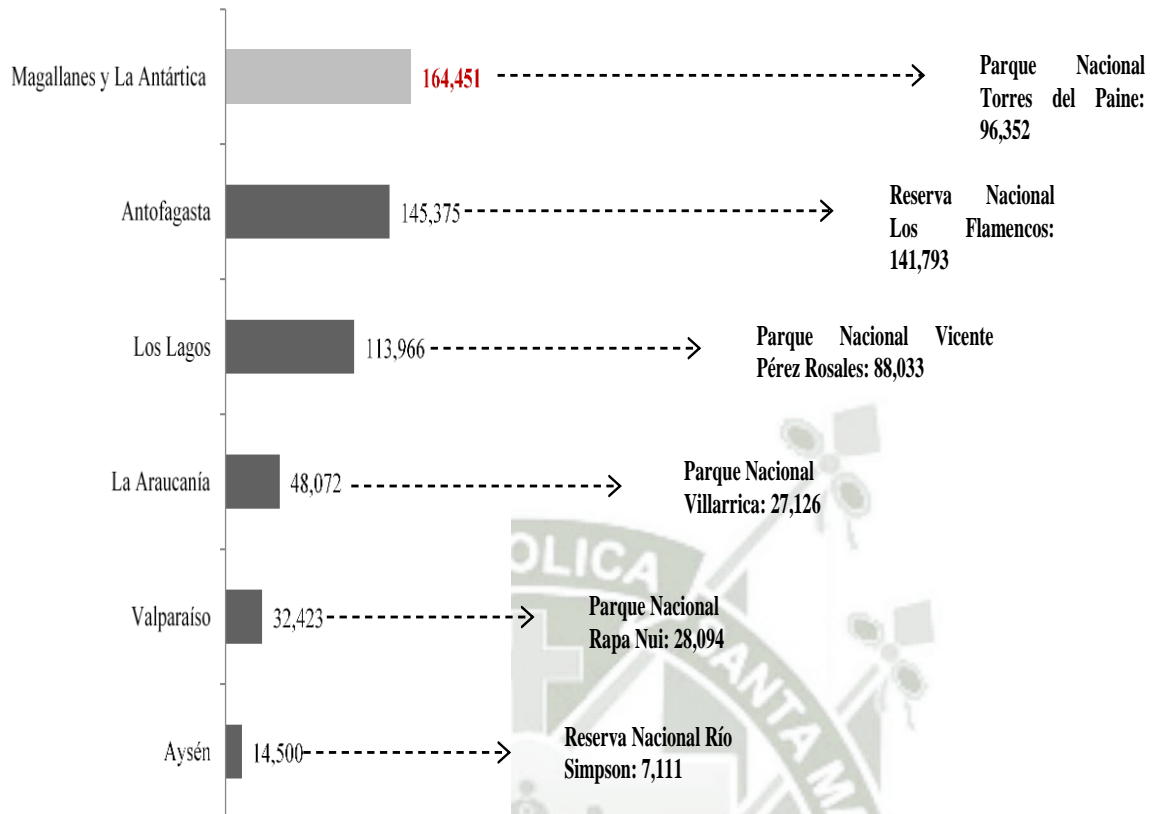
En cuanto a los turistas provenientes de Europa, Asia y resto del mundo, el mayor número de pernотaciones en alojamientos turísticos en la Región Metropolitana de Santiago son de turistas españoles, por su parte en Valparaíso pernотan mayormente turistas alemanes. Revisar Anexo 11.

3.4.1.5 Sector Turismo – Zona Austral

Dentro de la zona austral hemos visto por conveniente mencionar que la Región de Magallanes y Antártica recibe una cantidad considerable de visitas de turistas extranjeros, ascendente a 164,451 turistas. De ellos, el 58% visita el Parque Nacional Torres del Paine. Esta información que es de sumo interés para nuestros fines. Revisar Gráfico 3.17.

La capital de la Región de Magallanes y Antártica es Punta Arenas, ciudad y puerto del extremo sur de Chile con una población de 122,850 habitantes. El puerto de Punta Arenas es una de los tres principales puertos del país, siendo su característica más relevante su rol de puerto de recambio de pasajeros. Las llegadas de pasajeros alcanzan una participación del 22.9% sobre el total nacional, registrado en la última temporada (2012-2013), concentrándose en un 70% en el Terminal Arturo Prat. Revisar Anexo 12.

Gráfico 3.17 Principales destinos y atractivos turísticos 2013

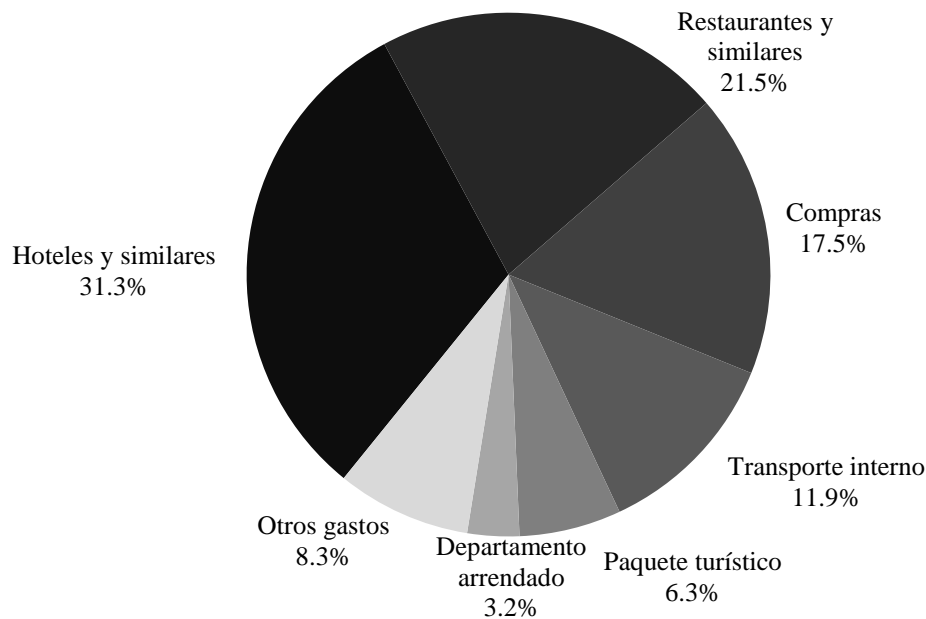


Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

El tiempo promedio de permanencia de turistas provenientes de América para el 2013 fue de 7 noches, con un gasto promedio total individual de USD481.00. Para el caso del turista proveniente de Europa, Asia y resto del mundo la permanencia promedio es de 19 noches, con un gasto promedio total individual de USD1, 310.00, según información obtenida por el Instituto Nacional de Estadística, Chile 2013.

Para fines del presente plan de negocios es de vital importancia conocer cuál es la distribución del gasto del turista, y como fue indicado previamente alineado al visitante que ingresó a Chile vía aeropuertos. El 17.5% del gasto promedio es asignado a compras. Revisar Gráfico 3.18.

Gráfico 3.18 Estructura de gastos del turista que ingresa vía Aeropuertos, 2013
(distribución %)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.

Elaboración: Autor de esta tesis.

3.4.2 TURISMO CORPORATIVO CHILE

En el 2013 arribaron a Chile 624.2 miles de personas por razones de negocios, dejando un ingreso de divisas de USD612.4 millones. El gasto promedio diario individual fue de USD130.00 dólares con una permanencia promedio de 8 días. Para una mayor referencia tenemos que el español es el de mayor gasto promedio total individual con USD1,988.20; mientras que por América los más representativos son el estadounidense y el brasilero, con gastos totales individuales de USD1,409.80 y USD1,163.50, respectivamente. Revisar Anexo 13 y Anexo 14.

3.4.3 PERFIL DEL CONSUMIDOR TURISTA EXTRANJERO CHILE

De acuerdo al trabajo de campo realizado en la ciudad Santiago de Chile, revisar Anexo 17, con un total de 350 encuestados, tenemos que el 56.6% fueron mujeres y el 43.4% fueron hombres. El 21.2% fueron turistas provenientes de los

Estados Unidos, el 10.4% de México, el 8.1% de Alemania, el 7.8% de Colombia y el 6.1% de España.

El 88.9% del total de encuestados ingresó vía aérea, destacando claramente que el motivo principal por el cual visitaron Chile fue vacaciones y negocios.

Un 66.7% del total de encuestados afirma que suele comprar ropa en sus viajes, y a su vez un 70.7% adquiere suvenires y otros recuerdos. Ambos son datos que deben resaltarse para fines del presente plan de negocios, tomando en cuenta el producto que ofrecerá Sol Alpaca en suelo chileno.

Un 14.2% se consideran compradores exclusivos y sofisticados, ambas características del consumidor de la marca Sol Alpaca.

El rango promedio del gasto en prendas de vestir que destina un 51.5% de los encuestados se encuentra entre USD100.00 y USD500.00. Un 12.4% menciona que suele gastar entre USD501.00 y USD750.00.

Un 66.7% de los encuestados afirma ya haber comprado previamente prendas de vestir a base de alpaca, y quienes no, un 34.8% estaría dispuesto a adquirir una prenda de vestir o accesorio a base de esta fibra.

Un 39.3% de los encuestados afirma conocer la marca Kuna, y al igual que el consumidor chileno, el turista extranjero asevera que la calidad y el diseño son los aspectos de mayor importancia, por encima del precio y la marca como factores decisivos al momento de realizar sus compras.

Las prendas de mayor interés para turista extranjero son: el sweater, el abrigo, el cárdigan y la bufanda; estando dispuestos a pagar por una prenda de estas entre USD50.00 y USD250.00.

El turista extranjero suele realizar sus compras mayoritariamente en tiendas o boutiques en calles o avenidas y en centros comerciales y/o tiendas por departamento. Sostiene que la publicidad en alojamientos, hoteles, revistas y a través de páginas de internet son los medios por los cuales les gustaría recibir información sobre artículos de alpaca o vicuña.

Como conclusión se destaca, que el turista extranjero que ingresa vía aérea a Chile, hombre o mujer de 25 años a más, visita básicamente la zona centro de Chile, acudiendo con mayor frecuencia son Santiago de Chile y Valparaíso. De las demás zonas visitadas resalta Antofagasta por su notoria afluencia turística por motivo de negocios, Punta Arenas por ser uno de los tres principales puertos de Chile con arribo de cruceros y de la zona austral debemos resaltar a Puerto Montt como un destino en la mira del turista extranjero por la presencia del Parque Nacional Torres del Paine en este territorio.

El turista extranjero que visita Chile, en su mayoría norteamericano, está dispuesto a comprar prendas de vestir a base de alpaca y vicuña. De preferencia busca sweaters, abrigos o cárdigans que oscilen entre los USD50.00 y USD150.00. Espera encontrar este tipo de prendas en tiendas ubicadas en calles exclusivas o en centros comerciales, y recibir información al respecto, en sus respectivos alojamientos, revistas (revista in) o a través de páginas web.

3.5 Análisis Competitivo Sol Alpaca – Chile

Para el desarrollo del análisis competitivo en el mercado chileno se han desarrollado las Cinco Fuerzas de la Competencia de Porter, para lo cual hemos usado la Escala de Likert en la elaboración de los gráficos que se encuentran en el Anexo 16.

3.5.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Los competidores directos que tendrá la marca Sol Alpaca, en su ingreso al mercado chileno, serán básicamente Kuna y Anntarah. Para el análisis de este punto consideramos a Kuna como el principal competidor. Dicha marca pertenece al Grupo Inca, grupo que también se encuentra verticalmente integrado generando y a su vez genera ventajas competitivas en la relación costo/beneficio tal y como lo plantea Sol Alpaca en el poder de negociación de los proveedores.

- Kuna cuenta con el respaldo del Grupo Inca, uno de los dos principales grupos en la industria alpaquera, actualmente dicha marca ya se encuentra

posicionada en el mercado chileno desde el año 2008. Cuenta con 03 plazas comerciales en Chile, en el Mall Parque Arauco, Costanera Center y en la Av. Alonso de Córdoba, sin mencionar la presencia como marca en los diferentes mercados internacionales tales Australia, Estados Unidos y Europa. Por lo tanto, la rivalidad de las marcas Sol Alpaca y Kuna se presenta en gran medida. Sin Embargo, la primera parte con clara desventaja por la presencia y posicionamiento actual de Kuna en los últimos 5 años en el mercado chileno.

- Kuna al tener el respaldo del Grupo Inca cuenta con las facilidades productivas y recursos financieros necesarios para evaluar la apertura de nuevas plazas comerciales en el mercado chileno. Actualmente solo tiene presencia en la ciudad de Santiago, punto que puede jugar a favor de la marca Sol Alpaca en su Estrategia de Distribución, que se desarrollará en el Capítulo 5.
- Kuna a diferencia de Sol Alpaca, no solamente se concentra en ofrecer artículos a base de fibra de alpaca y vicuña, también considera al algodón como materia prima para la elaboración de sus productos, lo cual le apertura la posibilidad de trabajar colecciones para temporadas de Primavera/Verano. Ello no sucede con Sol Alpaca que solamente se centra en artículos para temporadas de otoño/invierno.
- Tanto Sol Alpaca como Kuna presentan una relación alta, por el respaldo que cuenta cada una de ellas, al ser ambas las marcas exclusivas de los dos principales grupos comerciales alpaqueros, grupos verticalmente integrados, pues cuentan con una ventaja competitiva en la relación costo/beneficio para la comercialización de sus respectivos productos en el mercado objetivo.
- Si bien al inicio del desarrollo de este punto, Rivalidad entre Competidores, se indicó que solamente se iba a considerar a Kuna como el principal competidor de la marca Sol Alpaca, debemos hacer hincapié que en el mercado chileno también se encuentra Anntarah, marca de origen peruano, que tiene presencia limitada en suelo chileno.

- Sol Alpaca y Kuna plantean una propuesta comercial similar en sus colecciones, si bien ambas a base de alpaca y vicuña elaboran prendas exclusivas, existen algunas diferencias que alinean la propuesta de cada una de ellas, como son la diversidad (Kuna) y el diseño étnico (Sol Alpaca).
- La principal diferencia recae en el diseño de la propuesta de productos de la marca Sol Alpaca, diseños que en su mayoría son étnicos a diferencia de la propuesta casual de la competencia. Sol Alpaca plasma la historia de la Cultura de Los Andes a través de una prenda exclusiva, mientras que Kuna alinea su propuesta al lado casual y clásico de una prenda de vestir.
- Por el respaldo con el que cuenta Kuna, las facilidades de una posible expansión en suelo chileno y los bajos costos productivos se convierten en factores claves en la rivalidad con Sol Alpaca.

3.5.2 RIESGO DEL INGRESO DE COMPETIDORES POTENCIALES

- La fibra de alpaca y vicuña al estar inmersa en el sector retail y de la moda no presentan una relación directa con la variable propiedad intelectual. Como es de nuestro conocimiento la materia prima es de fácil acceso en los países andinos, y cada una de las marcas que trabajan estas fibras se caracterizan por sus diseños únicos y exclusivos que se diferencian de sus competidores directos.
- En cuanto a las barreras de mercado se reconoce la facilidad de ingreso para inversión extranjera y ambiente adecuado para establecer negocios en Chile, tanto para chilenos como para extranjeros.
- Dejando de lado las principales marcas que ya cuentan con un posicionamiento en el mercado chileno, se detectó que ante el ingreso de posibles competidores potenciales estos cuentan con un fácil acceso a diversos proveedores de productos terminados ubicados en el mercado peruano básicamente, que de igual manera garantizan la calidad y el buen acabado en sus productos a base de finas fibras de alpaca.

- Se observa que, en cuanto al acceso de los canales de distribución, actualmente Kuna y Anntarah cuentan con una mayor cobertura de los puntos de comercialización más importantes en suelo chileno para ventas directas al consumidor final, dejando un alto grado de complejidad a aquellos competidores potenciales que quieran cubrir dichos canales, esto se debe básicamente, a la presencia con la que cuentan las marcas indicadas previamente.
- También se identificó que no existe una limitación sobre plazas comerciales en el mercado de Chile. Actualmente existe una gran variedad de opciones a considerar para el establecimiento de nuevos puntos de venta para artículos de alpaca y vicuña en Santiago, Valparaíso, Antofagasta, Punta Arena y Puerto Montt.

Podemos concluir que el principal factor ante la posibilidad de ingreso de nuevos competidores potenciales son las barreras por competencia (costos productivos), y esto se debe básicamente a la ventaja competitiva con la que cuenta Sol Alpaca y Kuna, ambas son las marcas de los dos principales grupos alpaqueros en el Perú, y que actualmente se encuentran verticalmente integrados.

3.5.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

- Punto clave en el análisis competitivo, como fue descrito en el Capítulo 2. Actualmente el Grupo Michell se encuentra integrando verticalmente a través de seis unidades de negocios desde la crianza de alpacas en el Fundo de Mallkini hasta la comercialización de prendas exclusivas mediante de la marca Sol Alpaca. Este es un factor determinante en el Poder de Negociación de Sol Alpaca con sus proveedores.
- Sol Alpaca al ser la marca exclusiva del Grupo Michell cuenta con el apoyo y soporte de Michell y Cia. S.A. y de MFH Knits S.A. unidades de negocios encargadas de la producción de hilados y de brindar el servicio de tejeduría y confección respectivamente. Estas características, constituyen una ventaja

competitiva sobre las pequeñas boutiques de origen chileno que se encuentran ubicadas en este mercado. Es preciso resaltar, que no existe posibilidad alguna de integración hacia delante de los proveedores de Sol Alpaca, que repercutan en sus operaciones comerciales en el mercado chileno.

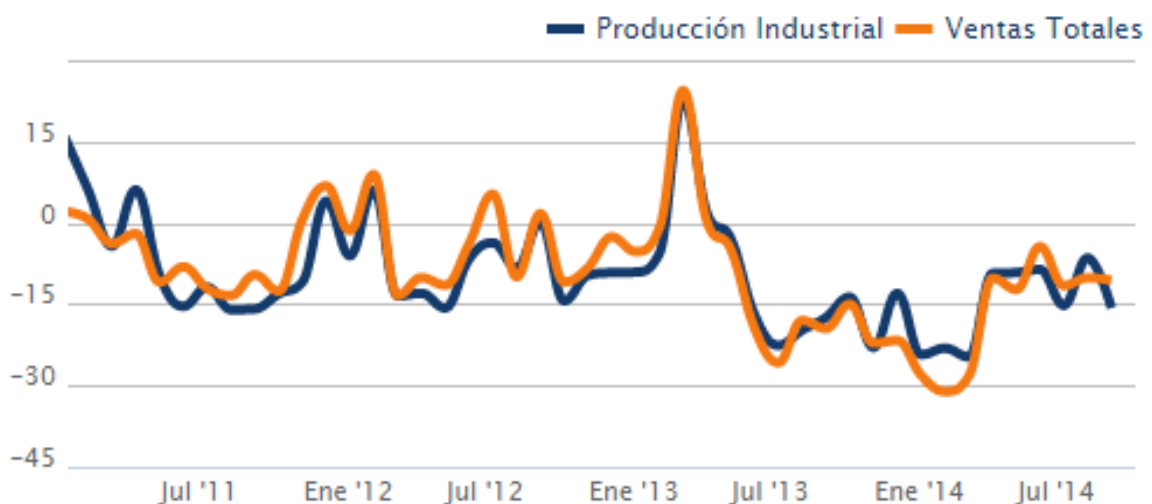
- El alto grado de flexibilidad en la negociación de precios de la materia prima y del servicio de tejeduría y confección marcan la diferencia en gran medida con las boutiques existentes en el mercado chileno, generando así una ventaja competitiva para la marca. Actualmente el nivel de precios de hilados a base de fibra de Alpaca (básicamente hilado de 100% Baby Alpaca) se encuentran en su pico máximo en los últimos 10 años. El costo promedio es de USD49.00/Kg, lo que confirma la importancia e influencia que tiene el costo de la materia prima en los costos totales para la comercialización de prendas exclusivas a base de fibra de alpaca repercutiendo en el margen de ganancia para Sol Alpaca.
- Actualmente, la comercialización de prendas a base de alpaca y vicuña de la más fina calidad, se encuentra controlado por un grupo reducido de marcas; Kuna y Anntarah, teniendo Kuna un mejor posicionamiento en este mercado por un concepto de marca claro en suelo chileno. No debemos dejar de señalar que existen pequeñas boutiques de origen chileno que ofrecen artículos de alpaca dentro de sus propuestas comerciales, pero no se concentran en desarrollar colecciones completas a base de esta fibra como lo plantean las marcas detalladas previamente.
- Consideramos a las pequeñas boutiques de origen chileno que ofrecen prendas y accesorios a base de fibras similares a la alpaca, tales como la oveja Merino, por ejemplo, cuya materia prima proviene del país vecino del Uruguay. La relación entre la marca Sol Alpaca y dichos participantes independientes se presenta en poca medida, debido a que no existe una negociación puntual con los principales proveedores de materia prima a base de alpaca, pero si consideramos como productos sustitutos los ofrecidos por las boutiques chilenas.

Concluimos que existe una relación alta y favorable de Sol Alpaca con sus proveedores, unidades de negocio que conforman el mismo grupo comercial. Michell y Cia. S.A. cuenta con una capacidad mensual de hilatura de más de 300 toneladas de hilado de alpaca, mientras que MFH Knits tiene una capacidad producción de 33,000 prendas mensuales como promedio. De esta manera, se demuestra la gran capacidad de ambas unidades de negocios, pilares clave en la propuesta comercial de Sol Alpaca en el mercado objetivo.

Según la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), la principal característica que define a la producción nacional textil viene dada por una constante caída desde el año 80, revisar el Grafico 3.19., ventaja que debe aprovechar Sol Alpaca al contar con Michell y Cia. S.A. y MFH Knits S.A., principales proveedores y actores claves en el ingreso de operaciones comerciales de la marca al mercado chileno.

Gráfico 3.19 Producción y Ventas – Sector Textil, Prendas de Vestir y Cueros

Base Prom. 2003:100 – % Var. Interanual



Fuente: Sociedad de Fomento Fabril – SOFOFA.

Elaboración: Sociedad de Fomento Fabril – SOFOFA

3.5.4 AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

- Se ha identificado que el sector retail de prendas exclusivas en Chile tiene un nivel medio de diferenciación, donde sólo prevalece la diferenciación por el diseño.

- No existe ningún costo de sustitución o esfuerzo del consumidor al optar por productos distintos.
- Particularmente, en el caso de Sol Alpaca, se presenta en gran medida una limitación por temporada, y esto se debe básicamente a su propuesta, la cual solamente se concentra en artículos para otoño – invierno, sin considerar una propuesta para la temporada de primavera – verano.

Finalmente, se concluye en que la limitación por temporada es el principal factor a tomar en cuenta ante la propuesta de productos sustitutos en el mercado objetivo, esto principalmente afectaría al consumo local, mas no implicaría mayor relevancia en el consumo del turista extranjero.

3.5.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

- Se observó que el tamaño del mercado es intermedio, en el que los 3 principales comercializadores (Kuna, Sol Alpaca y Anntarah) representan más del 80% de las ventas de artículos de alpaca y vicuña. Este mercado está dividido entre los diferentes comercializadores ya que Sol Alpaca cubre mayoritariamente el mercado de turistas y en menor medida el mercado local; mientras que Kuna atiende mayoritariamente al mercado local y en menor medida al de turistas.
- El volumen de compras depende de la demanda, en la que se debe considerar que el ticket de compra es alto (por el precio de los productos), pero la cantidad de productos que se adquieren es baja. Se diferencia un comportamiento relativamente distinto entre el mercado de turistas y el de residentes en Chile, ya que el turista tiene un ticket de compra mayor que el residente en Chile pero tiene mucha menor probabilidad de repetir la compra en dicho país.
- En cuanto a la sensibilidad de precios se observa que el precio tiene márgenes amplios de variabilidad, hacia arriba debido al poder de compra de los mercados objetivo (consumidores locales y turistas extranjeros); y hacia

abajo debido al control que tienen tanto Kuna como Sol Alpaca sobre sus procesos de abastecimiento de materia prima y productivos.

- Sobre la variabilidad en el consumo se ha determinado que depende mucho del tipo de cliente y sus características de compra, si bien es cierto que son productos exclusivos (en mayor o menor medida de acuerdo a la marca), el consumo varía de acuerdo a la situación del consumidor, es decir, lo que está buscando (suvenires, marca o hábitos de consumo) y lo que puede pagar.

Finalmente la demanda de productos de alpaca y vicuña en general puede variar de acuerdo al conocimiento y grado de satisfacción que puedan alcanzar los productos. Actualmente la Alpaca como fibra natural ha conseguido posicionarse en el mercado de la moda, pero debemos recordar que esta es una industria cambiante, teniendo en consideración un panorama de cinco años en adelante. Asimismo, podemos afirmar que este es un factor relativo y que va a depender mucho de las tendencias de esta industria.

Concluimos el desarrollo del presente capítulo indicando que Sol Alpaca se encuentra ante un mercado claramente potencial para sus fines comerciales, que goza de una estabilidad política, económica y social, factores que son claves en el análisis de nuevos mercados para procesos de internacionalización, más aún teniendo en cuenta que Chile y Perú tiene vigente un acuerdo comercial bilateral, que facilita en gran medida el comercio entre ambos países.

Sol Alpaca en suelo chileno ha identificado dos consumidores potenciales, el consumidor chileno que pertenece al nivel socioeconómico ABC1 de dicho mercado, y el turista extranjero que visita este país.

El consumidor chileno del nivel socioeconómico ABC1 al que la marca Sol Alpaca se dirige, se caracteriza por ser un consumidor exclusivo y sofisticado, y que en promedio suele realizar compras de prendas de vestir una vez cada dos meses, con un gasto promedio por prenda entre USD100.00 y USD250.00. Este consumidor valora en gran medida el diseño y calidad de la prenda por encima

de otros factores, esperando encontrar una propuesta de artículos de alpaca y/o vicuña en centros comerciales, calles o avenidas exclusivas.

En el caso del turista extranjero que visita el mercado chileno, solamente un 14.2% se considera un comprador exclusivo y sofisticado. El rango del gasto promedio destinado para el consumo de prendas de vestir es similar al del consumidor chileno. La afluencia turística está compuesta básicamente de argentinos y brasileros que visitan ese país. Al igual que el consumidor chileno, el turista extranjero valora en mayor medida el diseño y la calidad de la prenda o accesorio, esperando adquirir artículos de alpaca y/o vicuña en calles, avenidas o centros comerciales.

Actualmente en el mercado chileno se encuentra posicionada la marca Kuna, competidor directo de Sol Alpaca, que opera comercialmente desde el año 2008. Cuenta con tres plazas comerciales, en el Parque Arauco, Costanera Center y en la Av. Alonso de Córdoba. Dicha marca se encuentra posicionada en suelo chileno como una propuesta seria de prendas a base de alpaca de corte casual y tradicional, mas no tiene una distinción por algún otro factor como el diseño, precio o calidad. De acuerdo al juicio de experto el 90% de las ventas de Kuna son directamente para el consumidor local, sin captar el interés del turista extranjero.

CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO SOL ALPACA – CHILE

4.1. Misión Sol Alpaca – Chile

“Es la misión de Sol Alpaca mantener la rica tradición textil de los Andes, elaborando finas prendas y accesorios, combinando la excepcional habilidad ancestral del hombre del ande, con la más alta tecnología textil, siempre en armonía con la naturaleza y el medio ambiente.”

4.2. Visión Sol Alpaca – Chile

“Ser el líder en el negocio del retail de prendas exclusivas de alpaca y vicuña en Chile.”

4.3. Valores Sol Alpaca – Chile

Los valores que cultivará Sol Alpaca en el mercado chileno desde el inicio de sus operaciones comerciales son:

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Calidad en el servicio
- ✓ Innovación
- ✓ Ética

4.4. Objetivos Estratégicos

- ✓ Tener la mejor ubicación en el mercado objetivo, es decir, en Chile, tanto para el sector ABC1 de dicho país así como para el sector turismo.
- ✓ Posicionar a Sol Alpaca como una marca que ofrezca prendas y accesorios exclusivos de alpaca y vicuña de la más alta calidad.

4.5. Grupo de Interés Interno

4.5.1. ANÁLISIS FODA SOL ALPACA

Se trabajó el FODA para el presente plan de negocios bajo la Tabla 4.1.

Tabla 4.1. FODA Sol Alpaca Chile

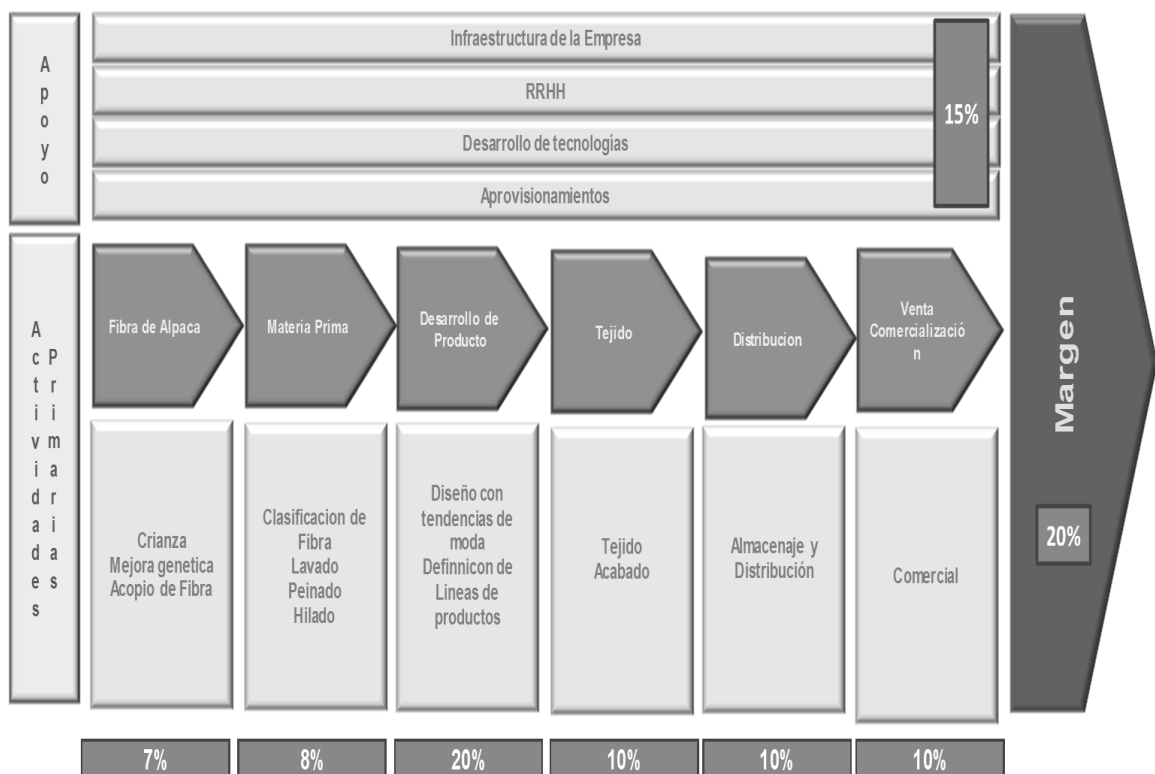
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Sol Alpaca cuenta con una cadena de abastecimiento integrada.	1. Bajo posicionamiento de marca en Chile.
2. Experiencia del mercado de turistas de lujo (prendas exclusivas)	2. Sin experiencia en procesos de internacionalización.
3. Respaldo de Grupo Michell	3. La gama de productos no se diferencia de acuerdo a las preferencias del mercado de retail exclusivo en Chile.
4. Presenta una variada gama de prendas y accesorios a base de alpaca y vicuña	4. Falta de control y manejo del servicio de transporte.
5. Actualización continua de sus colecciones de prendas, anual.	5. Línea de artículos diseñados para temporadas de otoño/invierno.
6. Diseños étnicos que marcan diferencia en comparación a su competidor directo.	6. Poca versatilidad en la propuesta de productos (artículos de cuero, carteras, entre otros.)
7. Uso de materia prima 100% natural, nula presencia de acrílicos.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Escasa presencia de prendas de lujo a base de alpaca y vicuña en las regiones de Chile (sin contar la región Metropolitana de Santiago).	1. Desconocimiento de la categorización de las calidades de fibra en prendas exclusivas de alpaca.
2. Gasto creciente del turista interno y externo en Chile (10% en promedio para los próximos años.)	2. Posicionamiento de la competencia directa en la Región Metropolitana de Santiago.
3. Crecimiento del turismo en Chile (7.3% en promedio)	3. Propuesta de reforma tributaria en Chile.
4. Existe un posicionamiento de las prendas de alpaca y vicuña en la región Metropolitana de Santiago.	4. Leyes municipales más rígidas.
5. Escaso desarrollo en la industria textil chilena de alpaca.	5. Volatilidad de precios de fibra de alpaca.
6. Cero arancel en importación de prendas de alpaca	

Elaboración: Autor de esta tesis.

4.5.2. CADENA DE VALOR SOL ALPACA – CHILE

Para la puesta en marcha de las operaciones comerciales de la marca Sol Alpaca en el país de Chile, vemos por conveniente desarrollar una cadena de valor que incluya los eslabones productivos, desde la crianza de la alpaca hasta la comercialización del producto terminado a cargo de la contraparte de Sol Alpaca en suelo Perú, con la finalidad de tener un panorama general de la cadena de suministros que viene operando el Grupo Michell. Revisar Gráfico 4.1.

Gráfico 4.1 Cadena de Valor Grupo Michell



Elaboración: Autor de esta tesis.

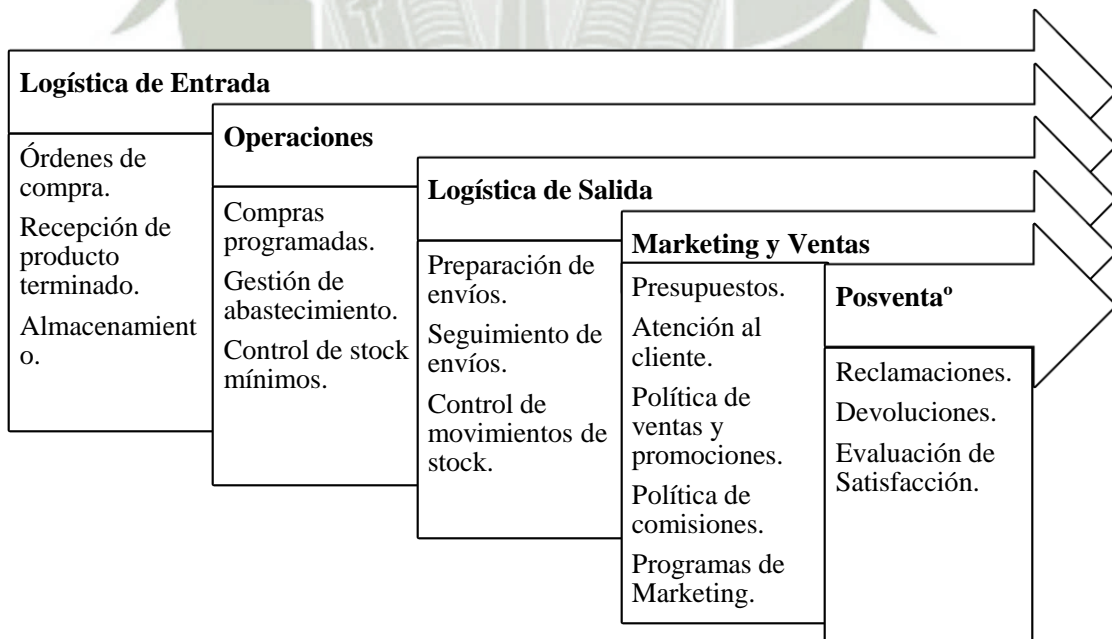
De acuerdo al Gráfico 4.1., tenemos que el proceso productivo de la industria alpaquera tiene como punto de partida la crianza de la alpaca en las zonas andinas del Perú, fibra que es procesada para convertirse en una materia intermedia, es decir, en hilado de alpaca. A través del uso de hilados de Alpaca y otras fibras nobles bajo procesos de tejido de punto y tejido de plano, Sol

Alpaca ofrecerá una colección en el mercado chileno de acorde a las tendencias existentes en el mercado de la moda y que, evidentemente, cubran las necesidades de su público objetivo. El proceso productivo en su totalidad será trabajado en suelo peruano por las unidades de negocio que junto con Sol Alpaca conforman el Grupo Michell, Michell y Cia. S.A. y MFH Knits S.A.

La contraparte de Sol Alpaca en suelo peruano recibirá las órdenes de compra provenientes de Chile, con la finalidad de abastecer a las diferentes plazas comerciales que se ubicarán en este mercado.

Tal y como se ha propuesto en el desarrollo del presente plan de negocios, las operaciones de Sol Alpaca en Chile serán netamente comerciales, asegurando una adecuada gestión de compra, abastecimiento, distribución y control de inventarios en este mercado. Por lo expuesto definimos como actividades primarias para la operación comercial de Sol Alpaca en Chile a la Logística de Entrada, Operaciones, Logística de Salida, Marketing y Ventas y el proceso Posventa; lo cual constituye la cadena de valor para la marca en suelo chileno, Revisar Gráfico 4.2.

Gráfico 4.2. Cadena de Valor Sol Alpaca – Chile



Elaboración: Autor de esta tesis.

4.5.3. ACTIVIDADES DE APOYO SOL ALPACA – CHILE

Las actividades de apoyo para la operación comercial de la marca Sol Alpaca en Chile son:

- ✓ Tecnología de información.
- ✓ Logística internacional y local.
- ✓ Servicios legales.
- ✓ Soporte de Marketing.

4.6. Grupo de Interés Externo

4.6.1. SECTOR RETAIL LATINOAMERICANO

Por Agustín López-Quezada, de nacionalidad española, Socio Director de Know-How, asesoramiento y consultoría de Dirección Empresarial, Estrategia, Marketing y Ventas. Director General de AQUASOLID España. Comercializadora de productos industriales, con alta innovación en marketing, referentes al ahorro de agua.

Según lo expresado por Agustín López Quezada, Chile es un mercado que cuenta con características muy atractivas para el sector retail, haciendo hincapié en la estabilidad económica que cuenta este país y el capital humano calificado que se puede encontrar en suelo chileno. Otro indicador importante mencionado por él fue el consumo per cápita del chileno promedio que pertenece al nivel socioeconómico ABC1, el cual se encuentra altamente vinculado con su disposición de compra.

Asimismo, Agustín López Quezada considera que el mercado chileno ha estado experimentado un proceso de expansión sostenido en los últimos 20 años, con proyección de 4% para los años venideros en el corto plazo, destacando al segmento ABC1 como fuerte y consolidado. En relación al mercado de prendas de lujo, menciona que la fibra de alpaca se ha ganado un espacio dentro del complicado segmento de la moda, y que en los últimos 3 años marcas reconocidas a nivel mundial han empezado a incluir prendas y accesorios de alpaca en sus colecciones. Indica que, por la experiencia que tuvo en su paso

por suelo chileno, actualmente los artículos de alpaca y vicuña no se encuentran bien difundidos, y existe un claro desconocimiento por parte del consumidor de las características y diferentes calidades que podemos obtener de la fibra de alpaca. Considera que las principales ciudades con un índice alto del sector retail son Santiago, Valparaíso y Viña del Mar. (Lopez, 2015)

4.6.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Por María Alejandra González-Pérez, de nacionalidad colombiana, es Profesora Titular de la Universidad EAFIT. Tiene un PhD en Negocios Internacionales y Responsabilidad Social Empresarial, y una Maestría en Relaciones Industriales y Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Irlanda. Ha publicado múltiples artículos académicos internacionales y libros en las áreas de internacionalización, responsabilidad social empresarial y migración internacional.

Tuvimos la oportunidad de ser asistentes del curso “Multilatinas: Enfoques Teóricos para Estudiar la Internacionalización de Empresas Multinacionales Latinoamericanas” dictado por la Profedora María Alejandra González Pérez, el cual nos ayudó de gran manera para poder comprender los diferentes enfoques en un proceso de internacionalización, aseverando que el inicio de operaciones comerciales en Chile cumple con las características del Modelo Uppsala.

Bajo la óptica de la Prof. María Alejandra González-Pérez Chile, en particular el sector retail, representa un mercado moderno, altamente competitivo y formal, por lo cual toda empresa que quiera formar parte de este selecto grupo deberá cumplir con toda la normativa necesaria, brindando un producto claramente diferenciado y que cumpla con los altos estándares de calidad que el exigente consumidor chileno viene buscando hoy en día. Recalca, que estamos ante un segmento de rotación alta, y sugiere que nuestra propuesta comercial debe reinventarse como mínimo anualmente.

María Alejandra González-Pérez considera que en su opinión los mercados más fuertes y exigentes son el chileno y el brasilero, los que van a la vanguardia de lo que sucede en Europa y Estados Unidos. (Gonzales, 2015)

4.6.3. SECTOR TEXTIL CHILE

Por Adán Delgado, de nacionalidad chilena. Actualmente el representante de ventas de la División de Hilados, para fines industriales, de la empresa Michell y Cía. S.A. en el país del sur. Cuenta con más de 20 años de trayectoria y experiencia en el sector textil chileno.

De acuerdo a lo expuesto por Adán Delgado, actualmente dicho sector en Chile ha sufrido una constante caída en los últimos 25 años, con una escasa y reducida participación de empresas industriales dispuestas a trabajar los diversos procesos que caracterizan a este sector, hilatura o confección. Indica que el consumidor chileno se caracteriza por ser muy detallista y minucioso en sus compras, exclusivo, que no tiene reparo alguno en pagar tarifas altas por prendas de vestir que lo distinguan en su entorno.

Adán Delgado menciona que en los últimos 10 años son numerosas las marcas que se han posicionado en suelo chileno, provenientes de Estados Unidos y Europa en su mayoría, teniendo una muy buena aceptación por parte del consumidor local, lo cual ha repercutido en la apertura de un departamento destinado al consumo de lujo dentro del reconocido Centro Comercial Parque Arauco, esto es un claro indicador de la muy buena recepción que tiene el chileno ante nuevas propuestas con conceptos claros.

4.6.4. SECTOR RETAIL CHILE

Por Hernán Palacios, de nacionalidad chilena, ha sido asesor y/o consultor de empresas como Polpaico, 3M, Precisión Hispana, Indura, Laboratorio Labach (Ballerina), Iansa, Chilemat, Movistar, Ceresita, Acetogen, Viña Bouchon, Carnes Ñuble, BASF, Bioplastic y Bayer Cropscience entre otras. Ingeniero Comercial, Universidad de Chile, Master en Economía, Duke University, USA. Profesor Jornada Completa Escuela de Administración y Programa MBA-UC.

Para el experto, los mejores puntos de localización deben enfocarse en la ciudad de Santiago de Chile, sugiriendo a Parque Arauco y Costanera Center como las plazas por excelencia, indicando que el precio de arriendo oscilaría entre USD150.00 y USD200.00 por metro cuadrado. Para él en Chile el mercado de lujo es el más cotizado de Latinoamérica, con ventas anuales que oscilan los USD15.0 millones, con un crecimiento del 14% con respecto al 2013. También afirma que existe escasa o nula presencia de este tipo de artículos en las diferentes regiones de Chile, donde el turista interno y extranjero por motivo de negocios no tendría reparo alguno en adquirir prendas o accesorios de costos elevados, resaltó a Antofagasta como un destino atractivo para este mercado. (Palacios, 2015)

4.6.5. SECTOR RETAIL – COMERCIALIZACIÓN

Por Marta Marín, de nacionalidad chilena, con más de 10 años de experiencia en el Sector Retail de Chile, dedicada a la comercialización de prendas de vestir. Propietaria y dueña de Producciones Publicitarias y Artísticas Ltda., empresa que actualmente ofrece prendas de vestir de la más alta calidad al segmento ABC1 en la ciudad de Santiago, en su colección de artículos exclusivos desarrolla fibras de alpaca, algodón, Merino, entre otras.

De acuerdo a la percepción de Marta Marín la ciudad de Santiago de Chile es por excelencia el mercado para posicionar una marca destinada al consumo de lujo, pero indica que a su vez hay un mercado potencial a ser explotado en las diferentes regiones de Chile, mencionando que existe una cadena exclusiva de lodges a lo largo del territorio chileno, desde Valparaíso hasta Punta Arenas, que recibe un gran número de turistas extranjeros y ejecutivos de negocios.

Marta Marín, asidua concurrente de las tiendas de Kuna en suelo chileno, indica que en el mercado al cual se dirige la marca, es en su totalidad el segmento ABC1 de Chile, con una escasa o nula participación del sector turismo en las tiendas de Kuna, debido a su predilección por prendas que simbolicen un souvenir de su paso por Sudamérica.

Para complementar esta evaluación, se ha utilizado como referencia el estudio realizado por la Universidad de Nebrija, “Chile: una plataforma para la internacionalización”, realizado en el 2013. De este documento, se ha extraído el análisis efectuado por Vittorio Corbo y María Coriseo. (Marin, 2015)

4.6.6. CHILE: EL PROGRESO Y LAS OPORTUNIDADES

Por Vittorio Corbo, de nacionalidad chilena, investigador Asociado Senior del Centro de Estudios Públicos, ex presidente del Banco Central de Chile y Profesor Titular de Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile y de la Universidad de Chile.

El análisis de Vittorio Corbo está enfocado al desarrollo económico y social que Chile presenta en los últimos 30 años, indicando que es uno de los países emergentes que más ha progresado en las últimas tres décadas. Destaca, en particular, el gran salto registrado en el ingreso per cápita, en la infraestructura y en los indicadores sociales de su población.

De manera especial, resalta el PIB per cápita, en paridad del poder de compra, pasó de USD2,950.00 a USD19,105 dólares entre 1980 y 2013³, lo que convierte a Chile en el país de América Latina que más ha progresado en términos de esta métrica en los últimos 30 años. Como todo país, Chile tiene importantes oportunidades para mantener un crecimiento alto y, en paralelo, avanzar en mejorar los niveles de vida de la población y la distribución del ingreso. Sobre la participación de la inversión extranjera en Chile menciona que esta fue impulsada por el marco legal, de políticas y de instituciones que hacen atractivo invertir en Chile tanto a las empresas nacionales como a las extranjeras. Dicho país, además, con el Decreto Ley N° 600 de 1974, fue uno de los primeros países de la región que eliminó de su legislación la discriminación a la inversión extranjera y garantizó la invariabilidad tributaria a los inversionistas en el país.

³ Fondo Monetario Internacional, World Economic Outlook, Octubre de 2013.

4.6.7. RECOMENDACIONES PARA EMPRESAS INTERESADAS EN CHILE

Por Gonzalo Solana, de nacionalidad española, actualmente es Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas. Realiza investigaciones sobre procesos de internacionalización de empresas en mercados emergentes. Es socio fundador del despacho Huerta&Solana, especializado en competencia y regulación, Profesor de Economía Internacional en la Nebrija Business School y otras universidades españolas y de otros países y consejero independiente en varias empresas.

Gonzalo Solana afirma, coincide con los demás juicios de expertos, que Chile es un país amigable con la empresa y abierto al exterior. Ofrece, además, elevadas dosis de seguridad jurídica, gracias a una legislación clara y estable y a la disposición de unas instituciones fuertes. Tiene acuerdos comerciales y de libre comercio así como tratados para evitar la doble imposición con la mayor parte del mundo. Sin embargo, no es un mercado de fácil acceso por la fuerte competencia existente y la elevada concentración del poder económico, de lo que se derivan una serie de usos y costumbres que en muchos casos se convierten en importantes barreras de entrada. Es un país en el que hay que tener referencias personales y en el que es necesario asesorarse adecuadamente, así como disponer de un producto o servicio que ofrezca valor añadido y sea atractivo para un cliente exigente. Una vez dentro del mercado es un país muy interesante para hacer negocios. Indica que en Chile es bastante sencillo registrar una marca, el Instituto Nacional de Propiedad Industrial es el organismo público competente en materia de registro de patentes y marcas. (Solana, 2013)

4.7. Estrategias Genéricas Sol Alpaca – Chile

- **F1-F6-F7-O5-A2:** Ofrecer una línea de prendas y accesorios a base de alpaca y Vicuña que se diferencien de la propuesta de nuestro principal competidor, la cual debe caracterizarse por tener una temática étnica con productos a base de fibras 100% naturales.

- **F2-D5-O2-03:** Orientar, en mayor medida, los esfuerzos de venta al sector turismo en Chile.
- **D1-O1-A2:** Aprovechar la nula presencia de la competencia en las principales regiones de Chile (sin considerar la Región Metropolitana de Santiago), para posicionar la marca Sol Alpaca nuestro mercado objetivo.
- **F4-D1-A1:** Posicionar la marca desde el ingreso al mercado chileno como una marca de élite, premium y exclusiva con prendas y accesorios a base de alpaca y vicuña.

Sol Alpaca tiene como principal objetivo iniciar sus operaciones comerciales en el país vecino de Chile, posicionando sus plazas de venta en la Región Metropolitana de Santiago y en otras regiones en las que actualmente su principal competidor tiene una nula participación, con la propuesta de ofrecer una colección de artículos de alpaca y/o vicuña a base de diseños étnicos y de la más fina calidad.

Dentro de la propuesta comercial de Sol Alpaca, la marca se plantea ser una alternativa de compra para el consumidor local, pero para el turista extranjero Sol Alpaca debe posicionarse como la mejor alternativa de compra, para lo cual el fácil acceso a los puntos de venta y calidad se convierte en el factor estratégico clave.

CAPÍTULO V.

PLAN DE MARKETING SOL ALPACA – CHILE

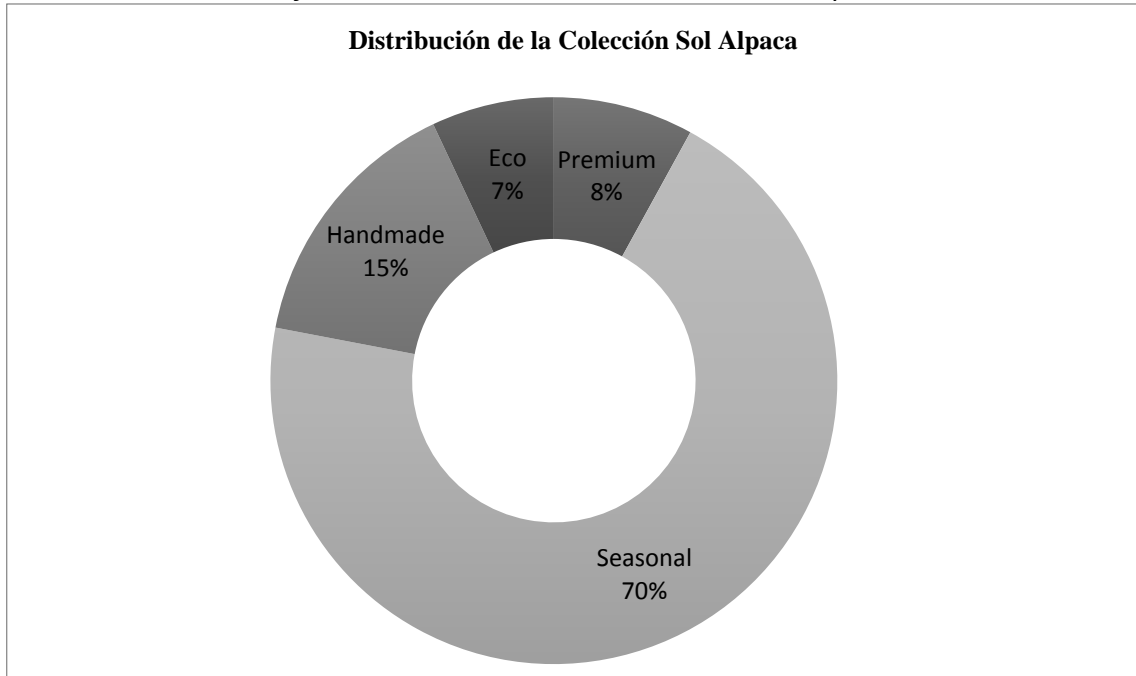
5.1 Estrategia de Producto

Sol Alpaca con la finalidad de ser consistente en su propuesta comercial y de acorde a la misión de su casa matriz en Perú, *“Ser el líder en el negocio del retail de prendas exclusivas de alpaca y vicuña en los países andinos.”*, ofrecerá en territorio chileno la misma colección de artículos que viene trabajando en el mercado peruano. El enfoque será principalmente en el sector turismo en suelo chileno por el volumen de ventas que representa este segmento, a través de una propuesta que se caracterice por una temática étnica a diferencia de su principal competidor en el mercado objetivo. La colección Sol Alpaca está compuesta por las siguientes líneas:

- Línea Premium, la cual se caracteriza básicamente por ofrecer productos elaborados con las fibras más finas, vicuña y Super Baby Alpaca, cuyos principales atributos son la suavidad al tacto y el excelente acabado de la prenda de vestir o accesorio.
- Línea Seasonal, exclusivos productos desarrollados a base de las principales tendencias actuales sobre colores y estilos en la moda internacional, siempre guardando mucha relación y combinación con detalles que acentúen la rica cultura, exótica y ancestral, de los Andes. Bajo esta línea se ofrecerán artículos a base a Baby Alpaca, Merino y seda.
- Línea Handmade, finos productos hechos a mano, que demuestran la habilidad ancestral del poblador de los Andes. Se distinguen por una línea de tejido punto trabajada a palitos por expertas mujeres artesanas y una línea de tejido plano de mantas y accesorios tejidos en telares manuales. Los artículos trabajados bajo esta línea son enteramente a base de 100% hilado de Baby Alpaca.
- Línea Eco, está conformada por sofisticados artículos elaborados exclusivamente con colores naturales a base de fibra alpaca, es decir con hilados que no han sido trabajados bajo ningún proceso de teñido. Esta es

una característica y privilegio de la fibra de alpaca, que cuenta con la gama de colores naturales más grande dentro del sector textil.

Gráfico 5.1 Distribución de la Colección Sol Alpaca



Fuente: Sol Alpaca

Elaboración: Elaboración: Autor de esta tesis.

Como podemos apreciar en el Gráfico 5.1. dentro de cada colección de la marca Sol Alpaca, la mayor participación está centrada en la Línea Seasonal con una participación del 70%, seguida por la Línea Handmade con un 15%.

Cada una de estas líneas ofrece artículos para las principales categorías del sector retail; hombres, mujeres, accesorios y home. Revisar el Anexo 18 donde se podrá apreciar el detalle completo de la Colección Sol Alpaca AW 14–15. Previamente, se indicó que las colecciones son actualizadas anualmente y serán lanzadas en el mercado chileno en el mes de junio de cada año.

Los artículos de alpaca y vicuña ofrecen a los usuarios una experiencia nueva que les proporciona abrigo (función básica), comodidad y estilo (funciones secundarias). Cada colección de Sol Alpaca está clasificada por categoría de artículo y tipo, revisar Tabla 5.1.

Tabla 5.1 Clasificación por Categoría – Tipo Colección Sol Alpaca

Clasificación por Categoría	Clasificación por Tipo
Mujeres	Sweater
Hombres	Cárdigan
Accesorios	Ruanas
Casa	Chaleco (Slipover)
-	Bufanda
-	Mantas
-	Abrigos
-	Capas
-	Ponchos
-	Medias

Fuente: Sol Alpaca

Elaboración: Autor de esta tesis.

Por tanto el mix de producto de Sol Alpaca está compuesto por 4 líneas, cada una de estas destinadas a las categorías de mujeres, hombres, accesorios y casa; donde encontramos una gama variada de artículos para cada una de estas clasificaciones, revisar Tabla 5.2.

Es preciso resaltar, que dentro de la propuesta comercial de Sol Alpaca, considerando la categorización por tipo, tenemos que la ruana, capa y poncho son artículos de mucha similitud, con pequeños detalles en el diseño que las diferencian.

Sol Alpaca aprovechará en suelo chileno el reconocimiento que tiene la fibra de alpaca y vicuña a nivel internacional, ofreciendo un producto diferenciado en comparación a su principal competidor por el diseño de las prendas y accesorios, diseños étnicos que transmiten la cultura e historia del hombre de los Andes en cada uno de sus productos. Esta diferencia se centra básicamente en la línea Seasonal, que representa un 70% de la colección actual. Revisar el comparativo de la Tabla 5.3.

Tabla 5.2 Mix de Producto

Línea	Participación	Por Categoría	Participación	Tipo			
Premium	8%	Hombres	40%	Sweater	Bufanda	Ponchos	Manta Vicuña
		Mujeres	35%	Cárdigan	Manta	Sweater Vicuña	
		Accesorios	20%	Ruanas	Abrigos	Ruana Vicuña	
		Casa	5%	Chalecos	Capas	Bufanda Vicuña	
Seasonal	70%	Hombres	40%	Sweater	Bufanda	Ponchos	
		Mujeres	15%	Cárdigan	Manta	Medias	
		Accesorios	40%	Ruanas	Abrigos		
		Casa	5%	Chalecos	Capas		
Eco	7%	Hombres	40%	Sweater	Bufanda		
		Mujeres	35%	Cárdigan	Manta		
		Accesorios	15%	Ruanas	Capas		
		Casa	5%	Chalecos	Ponchos		
Handmade	15%	Hombres	20%	Sweater	Bufanda		
		Mujeres	7%	Cárdigan	Manta		
		Accesorios	70%	Ruanas	Capas		
		Casa	3%	Chalecos	Ponchos		

Fuente: Sol Alpaca

Elaboración: Autor de esta tesis.

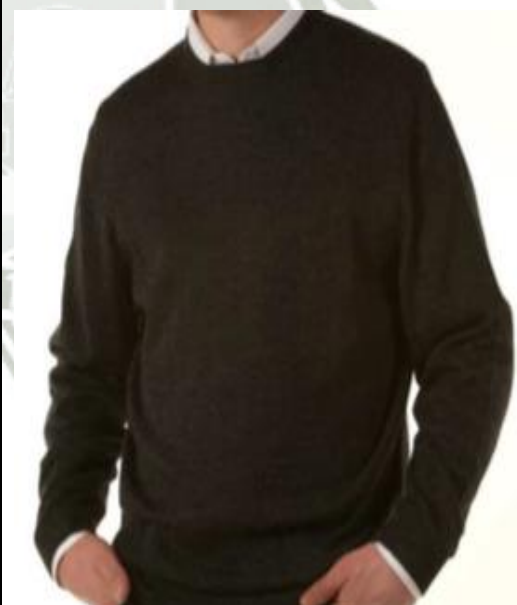
Tabla 5.3 Cuadro Comparativo Sol Alpaca – Kuna

SOL ALPACA	KUNA
Categoría: Women – Pullover	
	
Categoría: Women – Cardigans	
	

Categoría: Women – Ponchos



Categoría: Men – Pullovers



Categoría: Accesorios



Categoría: Home



Elaboración: Autor de esta tesis.

La estrategia de la colección Sol Alpaca debe considerar cuatro ámbitos importantes; credibilidad, relevancia, diferenciación y alcance.

Al ser la marca exclusiva del Grupo Michell cuenta con el respaldo de más de 80 años de experiencia en el sector textil, grupo que en los últimos 10 años apostado a través de Sol Alpaca en el sector retail. Ofrece un producto relevante en cuanto a su componente tradicional y de calidad para el consumidor chileno y turista extranjero. Especialmente, es en este último que Sol Alpaca ha identificado un espacio en el mercado del retail alpaquero a ser explotado, por lo que consideramos que la propuesta del producto debe ir acompañada y de la mano con una propuesta de tienda temática dando un mayor alcance al consumidor sobre las propiedades de la Alpaca y Vicuña como fibras herederas de la rica tradición del hombre de los Andes. Ello marcará la diferencia con el competidor directo en el mercado chileno.

5.2 Estrategia de Precio

El precio es el factor clave en todo proceso de comercialización, más aun si en el mercado objetivo ya se encuentra operando nuestro competidor directo. Dicho factor tiene una relación directa con la decisión de compra del consumidor. Por ende, para la estrategia propuesta de precios hemos decidido tomar como puntos referenciales la propuesta de Kuna en el mercado chileno y nuestro costo de producción para prendas y accesorios, acotando que los artículos de alpaca se caracterizan por la exclusividad y distinción de los mismos a nivel internacional.

Según el Anexo 19, análisis de precios de Kuna, definimos que existe un rango marcado de precios para las prendas de vestir (sweater, cárdigan, blazer y abrigo) en relación a los accesorios (estola, chalina, capa y manta). Para las prendas de vestir tenemos que el rango de precios que Kuna actualmente ofrece en suelo chileno esta entre USD100.00 y USD350.00, y para los accesorios tenemos que el rango esta entre USD60.00 y USD250.00.

Esta información calza con la obtenida en el estudio de mercado realizado en la ciudad de Santiago de Chile, que refiere que el consumidor chileno está dispuesto a pagar entre USD50.00 y USD250.00 (62.5% de los encuestados) por un artículo de alpaca, comportamiento que se replica en el turista extranjero (73% de los encuestados), revisar Anexo 17.

De acuerdo a lo expuesto en el punto 4.4., uno de los principales objetivos estratégicos de Sol Alpaca Chile es posicionar a la marca como una propuesta de prendas y accesorios **exclusivos** de alpaca y vicuña de la más alta calidad. Esto conlleva a establecer los precios de acorde a los atributos del producto y a la actual oferta del competidor directo.

De acuerdo a lo expuesto bajo este punto, la propuesta comercial de Sol Alpaca en suelo chileno debe trabajar con una base de precios detallada bajo Tabla 5.4., acotando que dicho listado debe ser evaluado anualmente, en conjunto con el lanzamiento de la nueva colección propuesta; el factor relevante en la evaluación estratégica de precios recae en el margen que se le asigna a cada tipo de prenda de vestir o accesorio, el cual oscila entre 70% y 75% dependiendo del artículo. Haciendo un rápido análisis sobre algunos artículos trabajados por Kuna en el mercado chileno tenemos que en promedio la competencia asigna un 73% de margen sobre el precio FOB de exportación en el Perú.

Tabla 5.4 Estrategia de Precios Sol Alpaca Colección 2014

Premium	8%	Hombres	40%	Sweater	\$120.00	Bufanda	\$70.00	Ponchos	\$230.00			
		Mujeres	35%	Cárdigan	\$280.00	Manta	\$230.00					
		Accesorios	20%	Ruanas	\$210.00	Abrigos	\$320.00			Promedio Prenda de Vestir	75%	\$232.50
		Casa	5%	Chalecos	\$80.00	Capas	\$180.00			Promedio Accesorio	25%	\$150.00
<hr/>												
Seasonal	70%	Hombres	40%	Sweater	\$98.00	Bufanda	\$52.00	Ponchos	\$180.00			
		Mujeres	15%	Cárdigan	\$290.00	Manta	\$115.00	Medias	\$35.00			
		Accesorios	40%	Ruanas	\$120.00	Abrigos	\$270.00			Promedio Prenda de Vestir	55%	\$154.33
		Casa	5%	Chalecos	\$75.00	Capas	\$103.60			Promedio Accesorio	45%	\$76.40
<hr/>												
Eco	7%	Hombres	40%	Sweater	\$81.40	Bufanda	\$70.00					
		Mujeres	35%	Cárdigan	\$200.00	Manta	\$200.00					
		Accesorios	15%	Ruanas	-	Capas	-			Promedio Prenda de Vestir	75%	\$140.70
		Casa	5%	Chalecos	-	Ponchos	-			Promedio Accesorio	20%	\$135.00
<hr/>												
Handmade	15%	Hombres	20%	Sweater	\$150.00	Bufanda	-					
		Mujeres	7%	Cárdigan	\$170.00	Manta	\$250.00					
		Accesorios	70%	Ruanas	-	Capas	-			Promedio Prenda de Vestir	27%	\$190.00
		Casa	3%	Chalecos	-	Ponchos	-			Promedio Accesorio	73%	\$250.00
										Promedio Prenda de Vestir	58%	\$179.38
										Promedio Accesorio	42%	\$152.85

Elaboración: Autor de esta tesis.

5.3 Estrategia de Plaza y Posicionamiento

La estrategia de plaza y distribución se convierte en el factor más importante en este proceso de internacionalización, esto se debe básicamente a que el principal consumidor de la marca Sol Alpaca será el turista en dicho mercado. Al respecto, resulta de vital importancia identificar primeramente cuáles son las ciudades con una mayor afluencia de visitantes extranjeros, para luego enfocarnos en reconocer cuáles son aquellos lugares dentro de dichas ciudades con mayor tránsito turístico. Es en estos lugares donde la marca Sol Alpaca posicionará sus diferentes plazas comerciales. Debemos resaltar que el sector turismo tiene una estacionalidad bien marcada en Chile, donde la temporada alta se inicia en el mes de octubre y terminando en marzo.

5.3.1 PLAZAS COMERCIALES

Después del análisis expuesto bajo los puntos 3.3., y 3.4 hemos identificado a las ciudades de Santiago de Chile, Valparaíso, Antofagasta, Punta Arenas y Puerto Montt como las principales ciudades en donde se posicionarán las plazas comerciales de Sol Alpaca. Esto básicamente por el mercado potencial que representa cada una de ellas para ambos consumidores, chileno y turista extranjero. Detalle que lo podemos revisar en la Tabla 5.4.

Tabla 5.5 Ciudades Potenciales Sol Alpaca Chile

Mercado Potencial	Turismo Extranjero (USD)	Ciudadano Chileno ABC1 (USD)
Santiago de Chile	20,472,424.00	7,634,301,00
Valparaíso	2,874,701.00	733,487.00
Antofagasta	2,050,116.00	283,487.00
Punta Arenas	819,186.00	–
Puerto Montt	1,884,616.00	–

Elaboración: Autor de esta tesis.

De acuerdo a lo expuesto en el Anexo 20. se considerará en Santiago de Chile dos plazas comerciales. La tienda principal estará ubicada en Parque Arauco la cual contará con una superficie promedio de 363m². La segunda plaza comercial de tamaño mediano estará ubicada en Costanera Center con una superficie de 158m². La plaza comercial de Parque Arauco tendrá con una superficie extra de 50m², que servirá de almacén principal para abastecer a los demás puntos de venta y donde se establecerán las oficinas administrativas.

Las plazas comerciales que se están considerando para Valparaíso, Antofagasta, Punta Arenas y Puerto Montt serán de superficie pequeña no mayor a los 100m², ya que el objetivo es realizar en dichos lugares un análisis exploratorio de estos mercados, en los lugares donde anclarán los puntos de venta en estas ciudades se encuentran detallados en el Anexo 20.

5.3.2 POSICIONAMIENTO

Tomando como punto de partida el estudio realizado en Santiago de Chile, tanto para el turista extranjero como para el ciudadano chileno del nivel socioeconómico ABC1, se determina que ambos valoran el diseño y la calidad por encima del precio y la marca respectivamente. Por ende el propósito de Sol Alpaca en suelo chileno es posicionarse como una marca exclusiva que ofrezca prendas de vestir y accesorios de alpaca y vicuña de la más fina calidad, con un diseño étnico que refleje la historia del hombre de los Andes a través un artículo de lujo.

5.4 Estrategia de Promoción y Publicidad

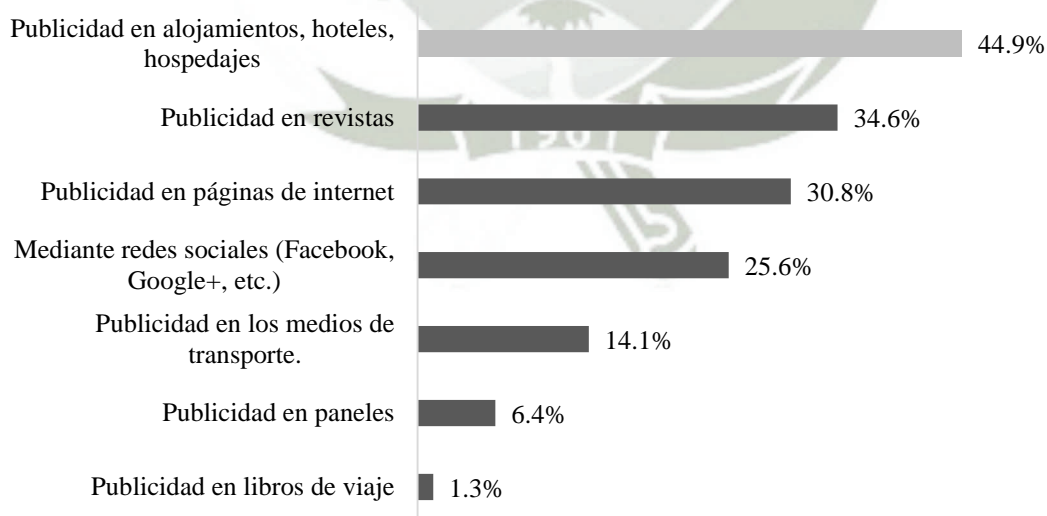
Tomando como referencia el trabajo realizado por Luis Lara y Jorge Mas en el libro “Por qué unas tiendas venden y otras no, claves del éxito en retail”, y el estudio de campo realizado en Santiago de Chile para ciudadanos del segmento ABC1 y turista extranjero; se concluye que la clave dentro del sector retail es tener un concepto claro de tienda, el cual evidentemente debe estar alineado con la propuesta comercial de Sol Alpaca.

La promoción a utilizar en las plazas comerciales será netamente reflexiva, donde los descuentos a utilizar serán aplicados a los artículos de colecciones previas. El rango de descuento irá desde 20% a 40% para prendas de vestir, mientras que para accesorios será entre 20% y 30%.

En la tienda principal ubicada en la ciudad de Santiago de Chile (Parque Arauco) se trabajará el concepto de “showroom”, hoy comúnmente usado por la grandes marcas a nivel internacional, con la finalidad de dar a conocer al cliente objetivo información educativa sobre la crianza, proceso productivo y calidad de la fibra de alpaca y vicuña, y como ambos camélidos sudamericanos forman parte de la cultura del hombre del Ande. La ventaja que genera contar con un showroom dentro de algunas de nuestras plazas comerciales es poder presentar mejor la propuesta comercial de Sol Alpaca, tener una mejor retroalimentación sobre la calidad del producto y servicio de venta e incluso percibir nuevas necesidades del cliente.

Según la información recabada en el estudio de campo, revisar Gráfico 5.2., debemos acentuar los esfuerzos publicitarios en alojamientos, hoteles u hospedajes, en revistas relacionadas al Sector Retail, Turismo o Textil, sin dejar de lado una propuesta publicitaria vía web de dominio propio.

Gráfico 5.2 Medios de Comunicación



Elaboración: Autor de esta tesis.

Para el año de introducción de la marca Sol Alpaca se tiene planeado la inversión en publicidad y promoción de USD94.000.00, monto que será “flat” para los próximos años.

Estrategia de Ventas

5.5 Proceso de Ventas

El proceso de venta de los artículos de la marca Sol Alpaca se llevará a cabo en las plazas comerciales establecidas en el mercado chileno ubicadas en las ciudades de Santiago, Valparaíso, Antofagasta, Punta Arenas y Puerto Montt, proceso que constará de una venta directa o personalizada a cargo de los integrantes de la fuerza de ventas de Sol Alpaca. La finalidad es brindar un servicio de venta especializado mediante el cual se les informe al potencial cliente de las bondades y características del uso de prendas o accesorios a base de alpaca o vicuña. Sobre el particular, se consideran las siguientes etapas en el proceso de venta tomando como referencia el libro de Luis Jara y Jorge Mas, “Por qué unas tiendas venden y otras no”, Revisar Anexo 21, Dicho proceso constaría de las siguientes etapas:

- **Bienvenida:** La fuerza de ventas de Sol Alpaca debe prestar mucho cuidado en la bienvenida de sus clientes. Es fundamental que los vendedores realicen como mínimo un contacto visual con el cliente potencial, lo cual servirá para diferenciar el servicio que se brinda en las plazas comerciales, dando una imagen de excelencia, reconocimiento y exclusividad.
- **Detección de la necesidad:** Etapa clave en el proceso de venta, debido a urgencia de esta. El vendedor debe detectar rápidamente cual es el interés del cliente (debe ser muy observador e intuitivo), y en caso que este no lo tenga claro, ayudarlo a descubrirlo. Para lograrlo, el vendedor de Sol Alpaca debe tener un conocimiento amplio de la gama de artículos que se ofrezcan, siendo un experto en la marca. El vendedor deberá ser capaz de diferenciar los dos tipos de consumidores: los que tiene una necesidad, buscan algo concreto y van a realizar una compra; los que van de paseo y no es seguro

que compren. Para el segundo caso, el vendedor debe utilizar la seducción y preguntas abiertas que le permitan detectar algunos gustos y predilecciones.

- Ficha de oportunidad del cliente: Después de la etapa previa el vendedor de Sol Alpaca tendrá una lista de posibles propuestas (oportunidades) para cubrir las necesidades del cliente.
- Pruebas: Etapa en la que el cliente potencial de Sol Alpaca se prueba las diferentes opciones brindadas por el vendedor, comprobando la calidad, acabado, suavidad al tacto, talla, entre otras características que debe proporcionar la prenda o accesorio.
- Decisión del cliente: En todo momento, el cliente debe ser consciente de que va a ser él quien tome la decisión. Una vez hecha (considerando confirme el pedido), el vendedor debe preparar el pedido con esmero y agilidad, aprovechando el final de venta para recomendarle productos complementarios.
- Cobro: Lo más importante en esta etapa es la agilidad y precisión. Teniendo en cuenta que el público objetivo de Sol Alpaca está conformado por turistas extranjeros y por el nivel socioeconómico ABC1 de Chile, es en el segundo segmento en el cual se debe poner un mayor énfasis. Se debe recabar la información de contacto para actualizar la base de datos de Sol Alpaca, y fidelizar al cliente a través de técnicas comerciales (descuentos en su próxima compra, promociones, etc) de forma que genere en él, mayor interés en volver a la tienda.
- Despedida: Cierre del proceso de venta, donde la fuerza de venta debe ser cordial y amable.
- Servicio postventa: Para el caso del retail, está dado por las políticas de devolución de Sol Alpaca, donde lo más importante es ayudar a los clientes en los problemas suscitados posterior a la venta.

5.6 Fuerza de Ventas

Sol Alpaca considera los siguientes factores como fundamentales en el desarrollo de su fuerza de ventas en el mercado chileno:

5.6.1 GESTIÓN DE LA ACTITUD

Serán los responsables de las tiendas de Sol Alpaca los encargados de promover, fomentar y estimular el talento en la fuerza de ventas. Para ello, se plantea realizar un seguimiento continuo de los grupos de trabajo designados semestralmente, obteniendo una valoración. Solo de esta manera, se podrá mantener los niveles de calidad de servicio, exigidos y esperados.

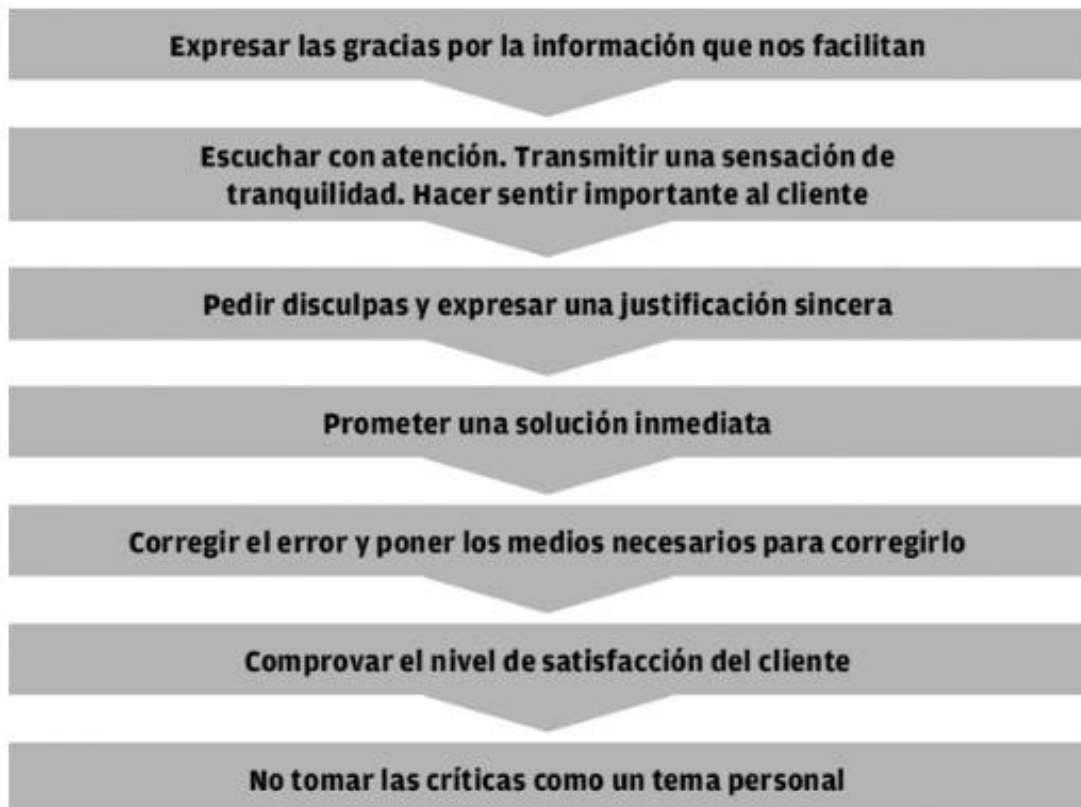
Los responsables de tienda deberán identificar de cerca a los equipos de trabajo designados por plaza comercial, detentando aquellos integrantes que se caractericen por sus actitudes negativas, para evitar que contaminen el equipo. Por el contrario, deberán fomentar la sinergia del grupo, haciendo hincapié en la gestión de motivaciones, la cual desarrollaremos más adelante.

Es preciso recordar, que la actitud determina la altitud. Con equipos de ventas altamente competitivos tendremos a emprendedores trabajando para nosotros.

5.6.2 GESTIÓN DE TALENTO

Dentro de la Gestión de Talento en el sector retail, se debe poner un mayor énfasis en gestionar correctamente las reclamaciones, recompensado siempre al cliente, más aun conociendo el grado de exquisitez del consumidor chileno. Al respecto Sol Alpaca plantea trabajar la Gestión de Reclamaciones de acuerdo al Gráfico 5.3:

Gráfico 5.3 Gestión de Reclamaciones



Fuente: "Por qué unas tiendas venden y otras no"
Elaboración: Luis Lara y Jorge Mas

5.6.3 GESTIÓN DE MOTIVACIÓN

Dentro de la política de incentivos que Sol Alpaca considerará en suelo chileno tenemos:

- Motivaciones económicas: Los incentivos económicos se aplicarán por plaza comercial, en donde se considerará una comisión del 0.07% a aquellas tiendas que alcancen las metas previamente establecidas en periodos mensuales.
- Motivaciones de autoestima: Debemos recordar que los equipos de ventas hacen méritos por ellos mismos y también para la organización. Por ende es importante reconocer y felicitar a aquellos que marcan la diferencia y la pauta en el crecimiento y posicionamiento de la marca Sol Alpaca en Chile, de forma que sirvan de modelo y ejemplo para los demás.

5.6.4 PLANES DE SERVICIO AL CLIENTE

El trato que la fuerza de ventas tendrá con el cliente determinará en que la venta sea tangible o no. Por tal motivo son los vendedores de Sol Alpaca en suelo chileno los responsables de brindar un buen asesoramiento, transmitiendo seguridad, confianza y conocimiento de las cualidades de la fibra de alpaca y vicuña. Por ello, Sol Alpaca tendrá el siguiente protocolo de servicio al cliente:

5.6.4.1 Preparación

La fuerza de ventas de Sol Alpaca deberá preparar la venta de sus productos, conocer al detalle las características de la colección que se viene ofreciendo, variedad de colores, diseños, productos complementarios, entre otros. Se debe demostrar al cliente el dominio en los conceptos básicos de la industria alpaquera de forma que transmitan seguridad en el proceso de venta. Cualquier indicio de duda o desconocimiento solo generará desconfianza con el potencial cliente.

5.6.4.2 Presentación

La comunicación es el factor clave en la presentación. El vendedor de Sol Alpaca debe ser claro y concreto en sus ideas.

A. Argumentación

La argumentación va de la mano con la preparación, la fuerza de ventas debe conocer al detalle los productos de Sol Alpaca así como los conceptos relacionados a la industria alpaquera, a fin de explicarlos perfectamente ante cualquier consulta por parte de la clientela.

5.6.4.3 Manejo de Objeciones

En el sector retail la fuerza de ventas siempre estará sujeta a dudas u objeciones por parte del cliente. En este caso, los vendedores deben plantear posibles argumentos positivos de forma que representen una oportunidad para el cliente

y sirvan para que este recupere la confianza y así alinearlos a una confirmación de pedido.

5.6.4.4 Cierre de la Venta

El vendedor deberá impulsar al cliente para que pase al proceso de toma de decisiones, para lo cual debe analizar el momento adecuado y abordarlo, preguntándole si está o no conforme con la prenda o accesorio.

Nos encontramos ante un mercado de consumidores sofisticados y exclusivos, al cual ofreceremos una colección de prendas y accesorios hechos a base de la más fina calidad de alpaca y vicuña. La colección de Sol Alpaca se divide en 4 líneas de artículos, siendo la de mayor relevancia y participación la línea seasonal. Dentro de cada una de ellas encontraremos una propuesta variada de accesorios y prendas con un llamativo diseño. A diferencia de los productos de la competencia, se ofrecerá diseños netamente étnicos que transmiten la cultura del hombre de los Andes, a través de un artículo de lujo.

De acuerdo al estudio de campo realizado en la ciudad de Santiago de Chile, y de la mano con la información secundaria obtenida, se determina que el precio promedio de una prenda de vestir y accesorio de alpaca o vicuña oscila entre los USD150.00 y USD180.00. Este factor que es muy variable y dependerá mucho del diseño de la misma y de la composición de la materia prima usada en la elaboración del artículo. Para fines del presente plan de negocios consideraremos que el precio promedio por prenda de vestir es de USD179.00 y de accesorios es de USD152.00, considerando un ticket promedio de venta de USD170.00 en nuestro mercado objetivo.

Para posicionar la propuesta comercial de Sol Alpaca en el mercado chileno existe un factor clave en todo proceso de internacionalización. El más importante a nuestro criterio, y es poder identificar el lugar donde anclarían nuestros puntos de venta. Después de un análisis minucioso en Chile hemos identificado como ciudades objetivo a posicionar la marca en Santiago de Chile, Valparaíso,

Antofagasta, Punta Arenas y Puerto Montt; básicamente por el nivel de participación que estas ciudades tienen dentro del Sector Turismo.

Los canales de promoción y publicidad para la marca de Sol Alpaca deben centrarse en establecer lazos comerciales con cadenas de hoteles u hospedajes de lujo, con la finalidad de que este sea nuestro principal canal de promoción, acompañado por avisos publicitarios en revistas que se manejan en transportes aéreos y cruceros.



CAPÍTULO VI.

PLAN DE OPERACIONES SOL ALPACA – CHILE

6.1 Constitución de Empresa

El Anexo 22 nos muestra la secuencia a seguir para poder constituir una empresa en Chile, la cual se encargaría de la comercialización de prendas a base de alpaca y vicuña bajo la marca Sol Alpaca.

De acuerdo a la forma legal de la empresa que comercializa la marca en el Perú, y luego de analizar las opciones del tipo de sociedad más adecuado, consideramos que la empresa a formar deberá ser una Sociedad Anónima, en la que el único “socio” es el Grupo Michell. Se contará con un representante legal residente en Chile como obliga la ley (se considera que una persona es residente en Chile si permanece en el país por más de seis meses en un año calendario, o más de seis meses en total dentro de dos años tributarios consecutivos).

Para la obtención de los permisos municipales se verificará los requerimientos de los municipios de Santiago, Valparaíso, Antofagasta, Punta Arenas y Puerto Montt; lugares donde se establecerán nuestras plazas comerciales.

6.1.1 NORMATIVA TRIBUTARIA

Dentro de este punto hemos identificado aquellas normas tributarias que afectarán la empresa de acuerdo al giro de negocio y tipo de sociedad que se sugiere tenga la empresa. Es necesario indicar que los dos puntos más importantes en el aspecto tributario son la obtención del RUT (Registro Único Tributario), el cual es el equivalente al RUC peruano; sin este RUT la empresa no podrá generar ventas dentro de la ley chilena, y la declaración de Inicio de Actividades ante el Servicio de Impuestos Internos.

En Chile los impuestos son de dos tipos de acuerdo al origen del ingreso:

6.1.1.1 Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El IVA es el principal impuesto al consumo que existe en Chile y grava con una tasa de 19% las ventas de bienes corporales muebles e inmuebles. El IVA también grava los servicios que se presten o utilicen en el país de Chile y que provengan de las actividades que la ley señala. El impuesto se debe declarar y pagar mensualmente. Su monto se determina a partir de la diferencia entre el débito fiscal y el crédito fiscal. Si de esta diferencia resulta un remanente, existe un mecanismo que permite utilizarlo en períodos posteriores.

Es necesario considerar que, durante el proceso de importación de las prendas y accesorios, la empresa deberá pagar el IVA por el valor de las prendas más los costos de transporte.

6.1.1.2 Pagos Provisionales Mensuales (PPM)

Los pagos provisionales mensuales (PPM) son un adelanto que las empresas realizan a cuenta de los impuestos a la renta anual que corresponde declarar en el mes de abril de cada año. Para un grupo de contribuyentes este PPM es obligatorio.

6.1.1.3 Impuesto a la renta

Impuesto que grava la renta producto de cualquier actividad comercial, inversión y/o rentabilidad de capital. El impuesto para las sociedades anónimas es de 35% sobre el total de las cantidades pagadas y que la ley no acepta tributariamente como gasto.

6.1.1.4 Impuesto de primera categoría

Es el impuesto que pagan las empresas por las utilidades repartidas a sus propietarios; este impuesto se determina sobre los ingresos devengados o percibidos menos los gastos y se declara en abril de cada año. La tasa de este impuesto es del 20% y se rebaja como crédito por los pagos que afecten a los dueños, socios o accionistas de la empresa por las utilidades retiradas.

Este impuesto se calcula agregando a la distribución de utilidades una cantidad equivalente al Impuesto de Primera Categoría pagado por las utilidades tributables, luego la tasa del Impuesto Adicional se aplica sobre esta base imponible. Al impuesto resultante se le rebaja como crédito el Impuesto de Primera Categoría que fue agregado. Lo anterior rige sólo en los casos de rentas afectas además al Impuesto de Primera Categoría. No rige en los casos de rentas afectas a Impuesto Adicional en calidad de impuesto único.

6.1.1.5 Retenciones

Corresponde al pago del 10% que se les retiene a los trabajadores a honorarios, que se les devuelve en mayo de cada año.

6.1.1.6 Patente Comercial (Impuestos Municipales)

Las personas o empresas que desempeñan una profesión, actividad comercial o industrial, deben pagar un impuesto anual a la municipalidad en cuyo territorio se realiza dicha actividad. En el caso de las personas que ejercen actividades profesionales, el impuesto es un monto fijo. En el caso de las actividades comerciales o industriales, el impuesto es determinado aplicándose una tasa entre 0,25% y 0,5% sobre el capital propio de la empresa que ejercerá dicha actividad, con un máximo de 8.000 UTM.

6.1.1.7 Impuesto Adicional

El Impuesto Adicional se aplica a las rentas de fuente chilena obtenidas por personas naturales o jurídicas que no tienen domicilio ni residencia en Chile, cuando la renta queda a disposición desde Chile a la persona residente en el extranjero. Según el tipo de renta, puede ser un impuesto de retención, o bien un impuesto de declaración anual.

La tasa general del Impuesto Adicional es de 35%, que grava sobre dividendos, retiros y/o remesas de utilidades de sociedades anónimas, sociedades de personas o de establecimientos permanentes de empresas extranjeras, aplicándose tasas menores para algunos tipos de rentas.

Este impuesto se calcula agregando a la distribución de utilidades una cantidad equivalente al Impuesto de Primera Categoría pagado por las utilidades tributables, luego la tasa del Impuesto Adicional se aplica sobre esta base imponible. Al impuesto resultante se le rebaja como crédito el Impuesto de Primera Categoría que fue agregado. Lo anterior rige sólo en los casos de rentas afectas además al Impuesto de Primera Categoría. No rige en los casos de rentas afectas a Impuesto Adicional en calidad de impuesto único. Revisar Tabla N°6.1.

Este impuesto afecta también al Fisco, instituciones semifiscales, organismos de administración autónoma del Estado, municipalidades y a las empresas que pertenezcan a ellos o en los cuales estos organismos tengan participación. El impuesto se debe declarar y pagar mensualmente. Su monto se determina a partir de la diferencia entre el débito fiscal y el crédito fiscal. Si de esta diferencia resulta un remanente, existe un mecanismo que permite utilizarlo en períodos posteriores.

Para cumplir con los trámites previamente descritos se debe utilizar el Formulario 29 del Servicio de Impuestos Internos, que puede ser presentado por Internet, a través de un formulario electrónico o en cualquier institución financiera autorizada para recibir la declaración y pago a través del Formulario 29 en papel.

El plazo legal normal para presentar este formulario es hasta el día 12 del mes siguiente, y en el caso de que el plazo de declaración y pago venza en día feriado o en día sábado, éste se prorrogará hasta el primer día hábil siguiente. Se puede declarar y pagar a través de internet y de instituciones financieras.

Tabla 6.1 Tabla de Impuestos

Impuesto	Valor	Aplicación
IVA	19%	Sobre las ventas y sobre la importación.
Impuesto a la Renta	35%	Grava las rentas por actividad comercial o inversión.
Impuesto 1ra Categoría	20%	Sobre las utilidades generadas de las empresas.
Retención a Trabajadores	10%	Sobre salarios y se devuelve en Mayo.
Patente Comercial	0.25% - 0.5%	Impuesto municipal anual sobre el capital máxima 8000 UTM.
Impuesto Adicional	35%	Sobre utilidades para empresas extranjeras.

Elaboración: Autor de esta tesis.

6.1.2 NORMATIVA LABORAL

Las normas laborales chilenas se rigen por el Código del Trabajo de Chile, el cual regula los diversos tipos de contratos de trabajo, las obligaciones y derechos que poseen tanto los trabajadores como los empleadores. Se define un contrato individual de trabajo como una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y el empleador a pagar por estos servicios una remuneración determinada. La edad mínima para los trabajadores es de 18 años salvo condiciones especiales normadas por el Estado chileno.

Entre las especificaciones que debe consagrar el contrato de trabajo, figura la naturaleza de los servicios y del lugar en que se presten, el monto, forma y período de pago de la remuneración acordada, la duración y distribución de la jornada de trabajo y el plazo del acuerdo. Deben además señalarse los beneficios adicionales que pudiera suministrar el empleador tales como vivienda, habitación, luz, combustible, alimento u otras prestaciones.

Está prohibido condicionar la contratación a ausencias de obligaciones de carácter económico, financiero, bancario o comercial. En todo momento se deben observar un trato digno con la condición humana, y la libertad de trabajo, prohibiéndose cualquier tipo de actos de discriminación: distinciones, exclusiones o preferencias basadas en raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia u origen social.

Se debe mantener la igualdad de oportunidades y de trato. Los derechos establecidos por la ley a los trabajadores son irrenunciables.

El empleador tiene un deber general de protección, higiene, seguridad, previsión, y capacitación, educación y ocupación efectiva. Por su parte, los trabajadores tienen el deber de diligencia y cuidado, fidelidad, lealtad y secreto profesional.

6.1.2.1 Modalidades de Contrato de Trabajo

Dentro de las Modalidades de Contrato de Trabajo que tiene Chile (misma temática que las Modalidades de Contrato de Trabajo en el Perú), Sol Alpaca cuenta con las siguientes opciones:

A. Contrato Indefinido

Es aquel cuyo término no ha sido previamente fijado por las partes, siendo el más común. Se suscribe por toda la vida útil del trabajador y puede terminar por causales contenidas en el Código del Trabajo.

B. Contrato a Plazo Fijo

Cuando las partes fijan su periodo de vigencia. Tiene por duración máxima un año y excepcionalmente dos años para el caso de gerentes o personas que tengan un título profesional o técnico otorgado por una institución de educación superior. Los contratos a plazo fijo pueden ser renovados por una sola vez, si se renuevan por una segunda vez se transforman en contratos indefinidos. Lo mismo sucede cuando el trabajador continúa prestando servicios con conocimiento del empleador, una vez expirado el plazo pactado.

C. Contrato de Prestación de Servicios Profesionales

Estas relaciones se rigen por normas del derecho civil o comercial, según el caso, porque no cumplen con los presupuestos de toda relación laboral; esto es: subordinación y dependencia, continuidad y prestación de servicios personales.

6.1.2.2 Remuneraciones

Remuneración es la contraprestación en dinero y especies evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo. No constituyen remuneración las asignaciones de movilización, pérdida de caja, desgaste de herramientas y colación, los viáticos, las prestaciones familiares, la indemnización por años de servicios y las devoluciones de gastos en que se incurra por causa del trabajo.

La remuneración podrá fijarse por unidad de tiempo, día, semana, quincena o mes, así como por pieza, medida u obra. En ningún caso la unidad de tiempo podrá exceder de un mes.

En Chile, la remuneración debe ser pactada de común acuerdo entre el trabajador y el empleador, sin embargo no puede ser menor al llamado ingreso mínimo mensual, que se establece anualmente por resolución legislativa y se aplica para los trabajadores mayores de 18 años y menores de 65 años. A julio del 2014, el ingreso mínimo alcanza los USD406.00, y de acuerdo a lo concertado por la presidenta Michelle Bachelet, el salario mínimo se elevará a USD435.00 para julio del 2015 y a USD451.00 para enero del 2016.

6.1.2.3 Periodo Vacacional

Los trabajadores con más de un año de servicio tienen derecho a un feriado anual de quince días hábiles con remuneración íntegra. El feriado se concede de preferencia en primavera o verano; considerándose las necesidades del servicio, debe ser continuo, pero el exceso sobre diez días hábiles puede fraccionarse de común acuerdo. El feriado no puede compensarse en dinero.

6.1.2.4 Seguridad Social

A. Fondos de pensiones

Todo trabajador debe estar afiliado a una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP), siendo obligación del empleador descontar el monto de la cotización del salario y enterarlo a la AFP respectiva. La afiliación es un

trámite que debe realizar el empleado en forma independiente, el cual optará por la AFP de su preferencia. Ésta, a su vez, notificará al empleador informando el monto que deberá pagar.

El monto a pagar se desglosa como un 10% del sueldo bruto, que se destina íntegro a la cuenta de capitalización individual que financiará la jubilación, más un 2.3% aproximado que contempla un Seguro de Invalidez y Sobrevivencia y la comisión de la AFP. Así, el descuento total mínimo que se debe realizar es de aproximadamente 12.3% del sueldo bruto.

B. Sistema de salud

El descuento obligatorio para salud corresponde a un 7% del sueldo bruto, sin perjuicio de que el empleado haya pactado previamente con la institución un descuento mayor. Este monto debe ser pagado mensualmente por el empleador al Fondo Nacional de Salud (FONASA), que es público, o a la Institución de Salud Provisional (ISAPRE) privada elegida por el empleado.

La afiliación de salud, al igual que la provisional, es de responsabilidad del empleado; FONASA o la ISAPRE deberán notificar al empleador sobre el monto a pagar mensualmente.

C. Fiscalización y Justicia Laboral

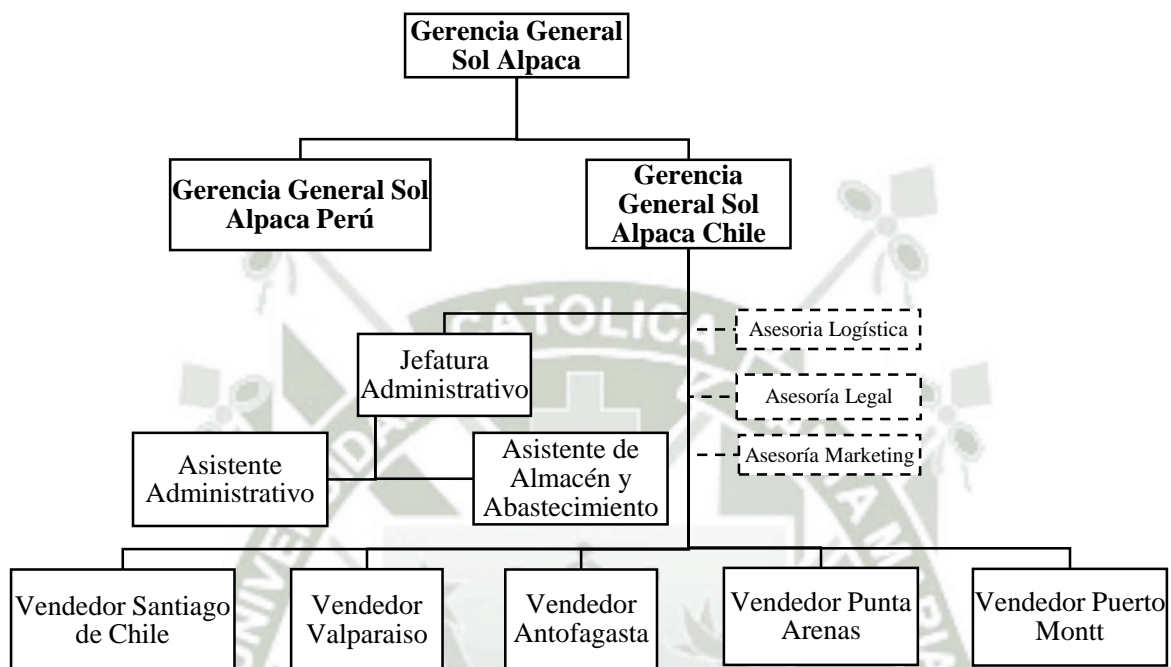
La fiscalización de las normas laborales está a cargo de la Dirección del Trabajo, servicio público que tiene por objetivos estratégicos velar por el cumplimiento de la normativa laboral y su correcta interpretación.

La Justicia Laboral en Chile es ejercida por tribunales independientes con competencia exclusiva en materia laboral, los que cuentan con jueces especializados y cuyas audiencias son orales y públicas.

6.2 Organización y Gestión de Recursos Humanos

6.2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Gráfico 6.1 El Gráfico 6.1. Precisa el Diseño Organizacional para Sol Alpaca Chile. Organigrama Sol Alpaca – Chile



Elaboración: Autor de esta tesis.

6.2.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

6.2.2.1 Gerente Sol Alpaca Chile

Dependencia : Gerente general Sol Alpaca.

Coordina con : Jefe administrativo.

Salario : USD7,000.00/mes

Las funciones y responsabilidades del Gerente Sol Alpaca en Chile son:

- ✓ Ejercer la representación legal de la marca Sol Alpaca en Chile.

- ✓ Determinar las políticas comerciales, logísticas, de recursos humanos y de ventas, definiendo los objetivos generales y específicos para las distintas áreas funcionales que se encuentran a su cargo, controlando y monitoreando las diferentes directrices de la marca Sol Alpaca.
- ✓ Dirigir, elaborar y validar los presupuestos.
- ✓ Realizar las evaluaciones de desempeño del personal de la empresa que se encuentra bajo su cargo directo.
- ✓ Contratar los servicios de asesoría especializada según se requiera.
- ✓ Determinar los lineamientos para elaborar los contratos de las diversas asesorías que requiera la empresa.
- ✓ Supervisar las campañas publicitarias de la empresa
- ✓ Determinar las posibilidades de expansión de tiendas en el país.

6.2.2.2 Jefe Administrativo

Dependencia : Gerente general Sol Alpaca Chile.

Coordina con : Gerente general Sol Alpaca Chile, asistente administrativo y asistente de almacén y abastecimiento.

Salario : USD2,500.00/mes

- ✓ Gestionar y supervisar todas las actividades relacionadas a la administración de Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería y Seguridad Ocupacional
- ✓ Controlar y realizar el seguimiento de permisos, licencias autorizaciones y certificados.
- ✓ Supervisar y monitorear las plazas comerciales de Sol Alpaca Chile en relación al cumplimiento de las metas.
- ✓ Administrar el recurso humano asignado, velando por mantener un clima laboral interno motivado y comprometido.
- ✓ Elaborar los reportes de ventas periódicos por plaza comercial.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las cuotas de venta asignados a cada plaza comercial establecida en suelo chileno.

- ✓ Garantizar la disponibilidad del stock de las plazas comerciales de Sol Alpaca Chile.
- ✓ Supervisar las campañas de publicidad.

6.2.2.3 Asistente Administrativo

Dependencia : Jefe administrativo.

Coordinación : Jefe administrativo, asistente de almacén y abastecimiento y vendedores.

Salario : USD900.00/mes

- ✓ Llevar el control documentario y administrativo.
- ✓ Realizar las rendiciones y requerimientos de las tiendas.
- ✓ Elaborar y realizar el seguimiento de los contratos e incentivos del personal.
- ✓ Pago y depósito de facturas.

6.2.2.4 Asistente de Almacén y Abastecimiento

Dependencia : Jefe administrativo.

Coordinación : Jefe administrativo, asistente administrativo y vendedores.

Salario : USD680.00/mes

Controlar y supervisar los inventarios de las plazas comerciales de Sol Alpaca Chile.

- ✓ Realizar las coordinaciones de abastecimiento y distribución con las diferentes plazas comerciales de Sol Alpaca Chile.
- ✓ Elaborar y llevar el control en la documentación de las labores logísticas, emisión de documentos.
- ✓ Elaborar y actualizar el archivo general de los proveedores de bienes y servicios.
- ✓ Coordinar con Logística Sol Alpaca Perú para el abastecimiento oportuno de las plazas comerciales de Chile.

- ✓ Realizar la codificación de los productos ingresados al almacén central, con el fin de identificarlos individualmente.

6.2.2.5 Vendedores

Dependencia : Jefe administrativo.

Coordina con : Asistente administrativo, asistente de almacén y vendedores.

Salario : USD680.00/mes

- ✓ Cumplir las metas de ventas asignadas.
- ✓ Realizar una adecuada atención al cliente y gestión de reclamos.
- ✓ Asesorar a los clientes sobre los productos que se ofrece para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.
- ✓ Informar al jefe inmediato sobre las inquietudes y nuevas necesidades de los clientes que haya notado.
- ✓ Organizar la gestión de stocks y el buen aprovisionamiento del producto según los picos de venta.
- ✓ Realizar el cobro y despacho de los productos a los clientes.
- ✓ Acomodar, exhibir y organizar los productos en toda la tienda.

6.2.2.6 Staff de Apoyo

Sol Alpaca subcontratará los servicios de consultores externos para realizar actividades de soporte relacionadas a la logística internacional y local, tecnologías de información, marketing y a temas legales, para lo cual se plantean los servicios de asesorías detallados a continuación:

A. Asesoría Legal: Se plantea subcontratar los servicios de asesoría legal con la finalidad que brinde soporte en las siguientes funciones:

- Definir los intereses de la empresa en todos los procedimientos judiciales
- Resolver problemas legales relacionados a los contratos de personal, convenios, normas legales y otros.

- Asesorar en materia de derecho empresarial, negociaciones laborales, propiedad intelectual e industrial, protección al consumidor, litigios, arbitrajes y negociaciones empresariales.

B. Asesoría Logística: Se plantea subcontratar los servicios logísticos con la finalidad que brinde soporte en las siguientes funciones:

- Gestionar los trámites de importaciones para el aprovisionamiento de los productos cuando la empresa lo requiera.
- Gestionar los trámites aduaneros en el proceso de importación de prendas de la marca Sol Alpaca.

6.2.3 REGISTRO DE MARCA

La estrategia de marketing más importante que tendrá Sol Alpaca, es la comercialización bajo la misma marca que la asocie a la experiencia que ha vivido o viviría en Perú un turista, ya sea chileno o de cualquier otra nacionalidad.

Según la Ley de Propiedad Industrial, una marca comercial es todo signo susceptible de representación gráfica capaz de distinguir en el mercado, productos, servicios o establecimientos industriales o comerciales. La protección de una marca comercial en Chile se realiza a través de su registro ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI).

Si bien no es un trámite obligatorio ni requiere la constitución previa de la empresa, inscribir la marca ayuda a evitar conflictos con terceros por el uso de la misma, pues permite:

- Garantizar el derecho exclusivo a utilizarla, para identificar bienes o servicios, por un periodo de 10 años renovables indefinidamente.
- Autorizar a un tercero su uso mediante contratos de licencia.
- Obstaculizar los intentos de los competidores desleales por utilizar signos distintivos similares a través de acciones penales, acciones civiles de indemnización o demandas de oposición según corresponda.

La inscripción de la marca no es un trámite instantáneo; al contrario, su duración estimada es de cinco meses. La sola presentación de la solicitud significa una ganancia importante de tiempo frente a posibles opositores a la inscripción de una marca, ya que la autoridad administrativa demora aproximadamente dos meses sólo en revisar las nuevas solicitudes. Además, se asigna prioridad para el registro a aquellas solicitudes presentadas con anterioridad. No es necesario un abogado o un agente de marcas para solicitar la inscripción de una marca comercial.

Para inscribir una marca, se debe seguir los siguientes pasos:

- Consultar las bases de datos del INAPI (www.inapi.cl) si la marca que se busca inscribir (a) se encuentra inscrita; (b) se está tramitando su inscripción por un tercero o (c) se encuentra inscrita una marca similar.
- Revisar que la marca no incurra en alguna de las prohibiciones señaladas en la ley.
- Presentar una solicitud de inscripción ante el INAPI: puede hacerse de manera presencial en las oficinas del INAPI o bien a través de su sitio web. Existen cinco tipos de formularios en función de lo que se desea registrar: (a) productos; (b) servicios; (c) establecimiento comercial; (d) establecimiento industrial y (e) frases de propaganda.

El procedimiento de registro de marca se detalla en el Anexo 23.

Al inscribir una marca comercial es importante saber a qué clase pertenece su producto o servicio. Estas se encuentran en el Clasificador Internacional de Niza, disponible en el sitio web del INAPI.

El formulario de solicitud de registro está disponible en las oficinas del INAPI o en su sitio web. Antes de presentarlo debe pagarse su valor. Junto con el formulario, se debe acompañar:

- ✓ Fotocopia simple de la constitución de la empresa y protocolización del extracto de constitución.

- ✓ RUT en el caso de empresas individuales.
- ✓ Fotocopia simple del poder notarial en caso que el trámite lo realice un tercero.

En caso de registrar un logo, se deben acompañar 6 copias a color del mismo, en un tamaño mínimo de 5 x 5 cm. y un máximo de 20 x 20 cm.

Los costos en materia de solicitud de inscripción se resumen en un formulario, pago inicial al momento de presentar la solicitud, publicación en el Diario Oficial y pago final al aceptarse el registro de la marca.

6.3 Gestión de Cadena de Suministros

La buena Gestión de Cadena de Suministros en un mundo globalizado se convierte en un factor clave en los negocios de hoy en día, una buena práctica logra ahorros significativos para las empresas, mejorando los procesos de forma que se dinamice el flujo de los bienes entre los diferentes eslabones que cuenta la empresa.

Básicamente, se deben seguir 3 pasos para tener una gestión adecuada de la cadena de suministros; planificar, organizar y controlar, seguir estas tres recomendaciones da como resultado una entrega satisfactoria del bien al consumidor final y/o consumidores intermedios.

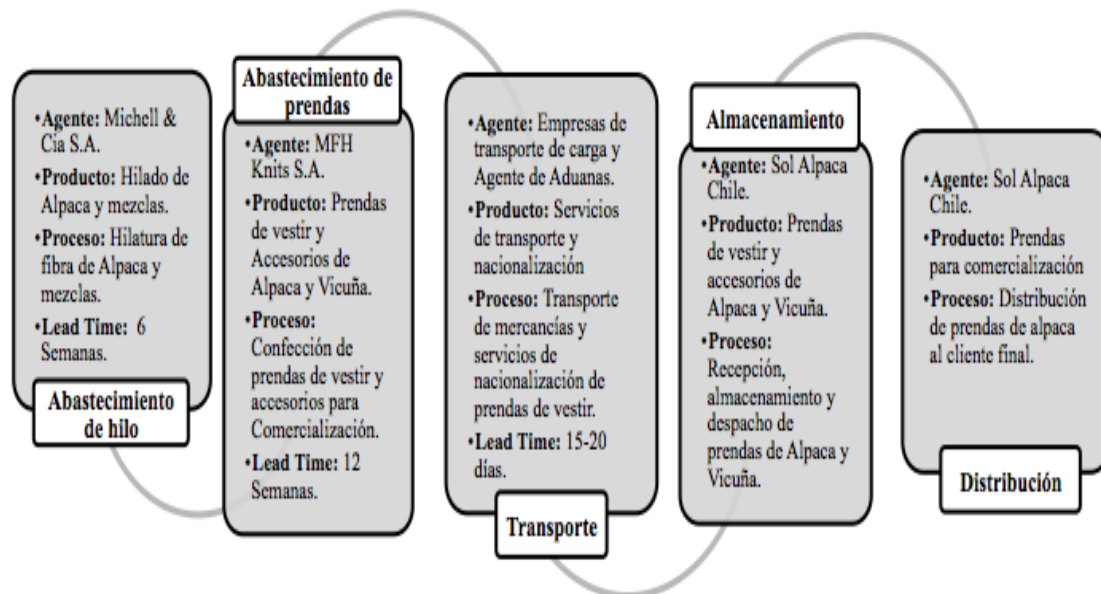
La cadena de suministro que planteamos para la marca Sol Alpaca está constituida básicamente por cuatro eslabones: Abastecimiento, Transporte, Almacenaje y Distribución, como se muestra en el Gráfico 6.2.

En dicho gráfico se puede observar el agente que realiza cada actividad en los eslabones mostrados, el producto y/o servicio que se obtiene de cada proceso, una pequeña descripción de ese producto y/o servicio y los plazos de entrega aproximados de cada proceso.

Debemos hacer la aclaración que el proceso variaría de acuerdo a cómo se realiza actualmente en el Perú, donde la labor que MFH Knits S.A. realiza es una

especie de maquila a Michell y Cía S.A. pues recibe el hilo y entrega ya la prenda confeccionada y lista para su comercialización en suelo peruano. Nuestra propuesta en la gestión abastecimiento define claramente a MFH Knits S.A. como el proveedor directo de Sol Alpaca Chile.

Gráfico 6.2 Eslabones en la Gestión de Cadena de Suministros



Elaboración: Autor de esta tesis.

6.3.1 ABASTECIMIENTO

6.3.1.1 Abastecimiento de Hilado – Servicio de Hilatura

El abastecimiento de hilado está dado por la empresa Michell y Cía S.A., quien realiza el hilado partiendo de una orden de compra emitida por Sol Alpaca, en la que detalla las características del hilo que necesitará MFH Knits S.A. para la confección de las prendas.

Es necesario precisar que la base para los requerimientos que realiza Sol Alpaca está determinada por el diseño de las prendas de vestir o accesorios de la colección actual, trabajo que realiza la diseñadora Fariba Heydari a inicios de año, la cual cubre un año entero de ventas. Esta misma diseñadora realiza los

controles de calidad durante las pruebas de colección en los meses de abril y mayo.

La **generación de la orden de compra** la realiza la unidad de negocio Sol Alpaca Perú, de acuerdo a los parámetros de calidad necesarios para la confección, que se realizará en el siguiente punto de la cadena, y que será por el total necesario para la confección del volumen de prendas que se enviará a Chile. Se proyecta que la orden de compra de hilado para el primer periodo será de alrededor 18 toneladas.

Como **plazos de entrega** se tiene un *lead time* aproximado de seis semanas dependiendo del volumen solicitado, pudiendo realizar entregas parciales de acuerdo al plan de consumo de MFH Knits S.A. El punto de entrega es en los almacenes de MFH Knits S.A.

Se aprovechará la fuerte integración que existe (pertenece al grupo Michell), para poder hacer seguimientos a los avances durante la fabricación así como los resultados de la evaluación de calidad.

Finalmente, el **costo del producto** es bajo ya que, al ser empresas del mismo grupo se considera márgenes mínimos de 2% para las transacciones comerciales.

6.3.1.2 Abastecimiento de Producto Terminado – Servicio de Tejeduría y Confección

El abastecimiento de producto terminado lo realiza la empresa MFH Knits S.A., también del grupo Michell, partiendo del requerimiento realizado por el área de ventas de Sol Alpaca, el cual se basa en la colección de la diseñadora Fariba Heydari, como indicamos en el eslabón anterior de la cadena de abastecimiento.

La **generación de orden de compra** se emite en paralelo a la del hilo, por el asistente administrativo de la Gerencia de Ventas de Sol Alpaca, de manera que se pueda programar la confección de prendas de acuerdo a los requerimientos que se tenga (que no serán exclusivamente para el mercado chileno). Un punto

importante a considerar es que, las órdenes de compra pueden ser de la última colección y hasta de una colección anterior, lo que puede variar el tiempo de fabricación de prendas.

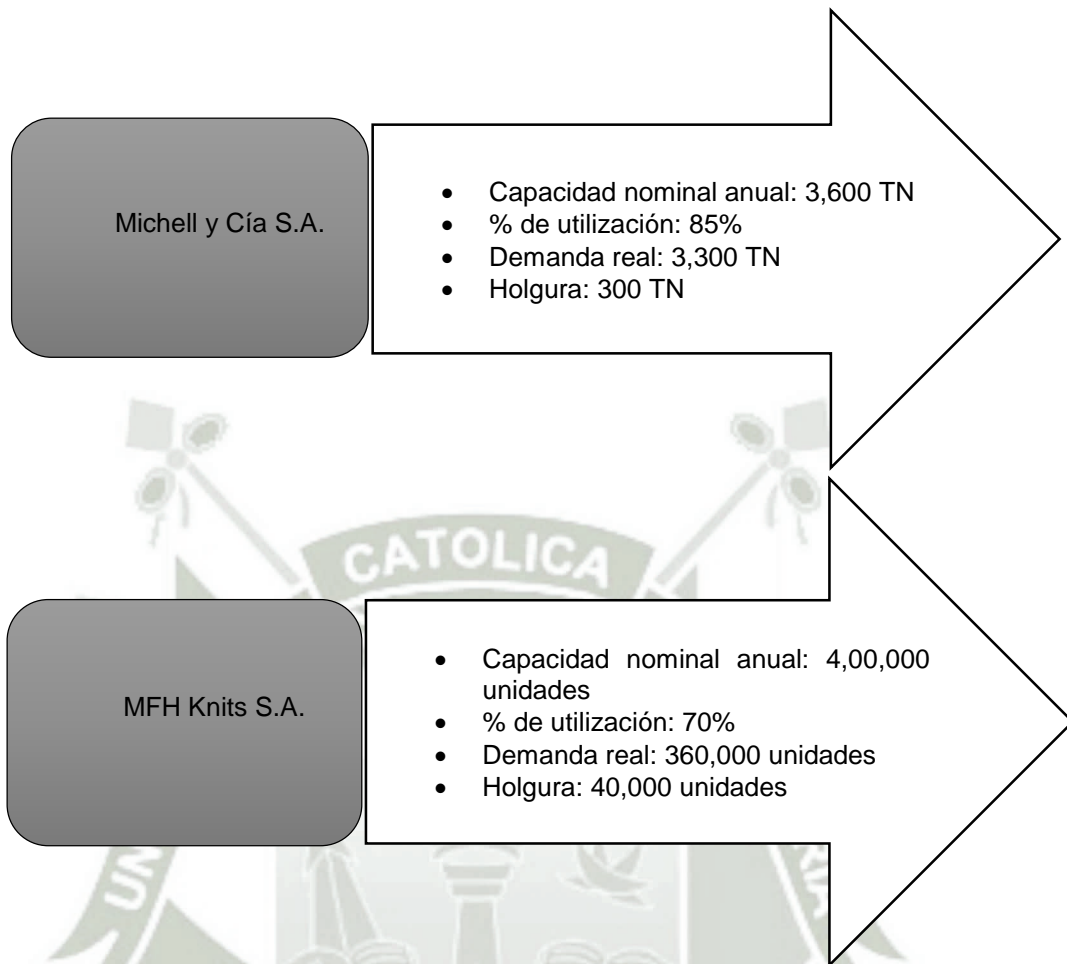
Una vez recibida la orden de compra, el **plazo de entrega** de las prendas será de 12 semanas aproximadamente, de acuerdo a la cantidad de compra, pudiendo realizarse entregas parciales. En este punto se conoce que, de acuerdo a los tiempos de lanzamiento de colecciones, se coloca la orden de compra aproximadamente en el mes de octubre de manera que estén listas para sus lanzamientos en mayo del siguiente año.

Aprovechando que ambas unidades de negocio pertenecen al Grupo Michell, los **costos de las prendas** están afectos a un margen muy bajo por ganancia de cada prenda.

Se han considerado las siguientes **limitaciones** que tiene el proceso de fabricación de prendas y que pueden afectar el aprovisionamiento de prendas en Chile.

- Si bien es cierto que la capacidad nominal anual de MFH Knits S.A. es suficiente para cubrir la demanda de Sol Alpaca Chile, la temporada en la que se trabaja la colección de Sol Alpaca se caracteriza por ser la más alta del año. Considerando que MFH Knits S.A. es al mismo tiempo proveedor de grandes marcas a nivel internacional, pueden existir básicamente retrasos en los tiempos de entrega, sujetos a las prioridades de la empresa que brinda el servicio de tejeduría y confección.
- Como se puede revisar en el Gráfico 6.3, si bien se cuenta con capacidad instalada para atender los requerimientos anuales, el hecho que las colecciones se lancen al mismo tiempo para los mercados peruano y chileno, puede generar retrasos en la atención de prendas, dando prioridad a uno u otro.

Gráfico 6.3 Cuadro de Holguras



Elaboración: Autor de esta tesis.
Abastecimiento Sol Alpaca Chile

Para el abastecimiento del mercado chileno se harán dos envíos anuales por el 50% de las ventas estimadas (uno en mayo y el otro en agosto), considerando que el monto a abastecer variará de acuerdo a las estimaciones de ventas más un 10% como stock de seguridad. Este podrá variar de acuerdo al comportamiento de las ventas los meses iniciales.

6.3.2 TRANSPORTE Y NACIONALIZACIÓN DE BIENES

El proceso de transporte y nacionalización de bienes toma una relevancia especial en nuestra cadena de abastecimiento ya que no sólo comprende el

traslado de las mercancías a Chile, sino que incluye el proceso de internación o aduanas en los puntos de ingreso seleccionados.

6.3.2.1 Nacionalización de Bienes

Consideramos primero la definición de la aduana de ingreso ya que de ello dependerá el tipo de transporte que se asignará para llegar a dicho punto de aduanas.

En principio tenemos tres posibilidades de nacionalización dentro de Chile:

- ✓ Aduana Puerto de Valparaíso.
- ✓ Aduana Aeropuerto de Santiago de Chile
- ✓ Aduana Arica – Paso Concordia (Chacalluta)

Para el caso de los puestos de control aduaneros aéreo y terrestre, hemos considerado los puntos de llegada más cercanos a los puntos de distribución y posibles localizaciones del almacén o almacenes de Sol Alpaca en territorio chileno.

En la Tabla 6.2. Analizaremos las ventajas y desventajas de cada puesto aduanero.

Tabla 6.2 Evaluación de Costos de Nacionalización de Bienes

Criterio	Puesto Aduanero		
	Arica	Santiago	Valparaíso
Tiempo	2 días	2 días	2 a 4 días
Carga de productos	Baja / Media	Media	Alta
Accesibilidad	Alta	Media	Baja
Observaciones	Mayor capacidad de reacción ante problemas	Mayor oferta de agentes aduana	Mayor oferta de agentes de aduana

	Menor costo por rechazo de mercadería	Mayor cola en atención de aduana	Tiempos mayores por desconsolidación de carga
		Mayor rigurosidad en los controles	Mayor rigurosidad en los controles

Elaboración: Autor de esta tesis.

6.3.2.2 Transporte de Bienes

Dentro de la gestión de transporte, tenemos diferentes opciones para realizar el traslado de las prendas desde Arequipa a suelo chileno a través de la gestión de un tercero o agente de carga. De acuerdo a la Tabla 6.3, evaluamos los costos de transporte para cada opción posible de despacho.

Tabla 6.3 Evaluación Costos de Transporte

Cantidad (TN)	Transporte		
	Marítimo	Terrestre	Aéreo
5 TN	USD4,635.00	USD5,505.30	USD18,559.30
10 TN	USD8,685.00	USD9,417.85	USD36,468.60
15 TN	USD12,735.00	USD13,330.39	USD54,377.90

Elaboración: Autor de esta tesis.

Considerando el presente análisis de nacionalización y transporte de bienes, vemos claramente que la mejor opción para manejar la gestión de transporte es a través de despachos marítimos, cuando el factor más relevante a tener en cuenta es el costo del flete.

Como fue mencionado previamente, el objetivo en la gestión de transporte es realizar dos despachos anuales, el primero por un 60% de la demanda de Sol Alpaca Chile a realizarse en el mes de mayo, y un segundo despacho en el mes de setiembre.

En caso existiera la necesidad de efectuar despachos pequeños por roturas de stock puntuales, se plantea realizarlos vía *courier* (servicio puerta a puerta). Si bien esta opción es costosa, solamente será utilizada en aquellos casos de emergencia que lo ameriten.

Los costos de flete referenciales tanto para despachos aéreos, terrestres, marítimos y *courier* pueden encontrarse en el Anexo 25.

6.3.3 ALMACENAJE

Dentro de las consideraciones de almacenamiento tendremos en cuenta los niveles de stock (mínimos, medios y máximos), de acuerdo a los niveles de venta de cada almacén, así como los costos de alquiler de acuerdo al tamaño del almacén (que se ha clasificado como pequeño, mediano y grande).

- ✓ Almacén Grande: 30m²
- ✓ Almacén Mediano: 20m²
- ✓ Almacén Pequeño: 10m²

Se contará con un almacén principal en la tienda del Parque Arauco en Santiago de Chile, de donde se repartirá los bienes hacia los almacenes con que contará cada tienda, y que variará en rotación y dimensiones de acuerdo al tamaño de las mismas.

6.3.3.1 Diseño de Almacén

Para el diseño de almacén se considerará los niveles de inventario a mantener en cada plaza comercial, seis en total y con niveles de ventas distintos para cada una de ellas. De acuerdo a los niveles de inventario acordados por cada almacén, se considera un espacio rectangular con un pasillo de 1.20 m. en el que se distribuirán las cajas por colección, línea y modelo de prenda o accesorio, cumpliendo con las condiciones de seguridad aplicables a la zona donde se tramite los permisos respectivos. Revisar la Tabla 6.4, con las condiciones y características de cada almacén propuesto en suelo chileno.

Tabla 6.4 Diseño de Almacén Sol Alpaca Chile

Ubicación	Tamaño	Cantidad de prendas Anuales	Stock Máximo	Área Requerida (m ²)
Santiago de Chile - Parque Arauco	Grande (Central)	6055.00	5046.00	29.00
Santiago de Chile - Costanera Center	Mediano	4037.00	3364.00	19.00
Valparaíso	Pequeño	2018.00	1682.00	10.00
Antofagasta	Pequeño	2018.00	1682.00	10.00
Punta Arenas	Pequeño	2018.00	1682.00	10.00
Puerto Montt	Pequeño	2018.00	1682.00	10.00

Elaboración: Autor de esta tesis.

6.3.3.2 Gestión de Almacenes

A. Recepción

El total de las prendas llegarán en dos envíos, como fue indicado anteriormente, y estos envíos llegarán al almacén principal de la tienda de Parque Arauco en Santiago de Chile; a cargo del responsable de Almacenamiento y Distribución en Chile.

La recepción de cada envío se realizará directamente en el almacén por el responsable de los procesos de Almacenamiento y Distribución, quien verificará cantidad de prendas por ítem de acuerdo a lo especificado en el *packing list*, dando conformidad tanto a la Gerencia General como al jefe de tienda del Almacén General.

B. Almacenamiento

El almacenamiento lo realizará el personal de tienda designado para tal fin, separando la mercadería por los siguientes criterios:

- ✓ Colección
- ✓ Tipo de prenda/accesorio
- ✓ Diseño/talla

Se generará un código de SKU por prenda/accesorio, según los criterios considerados líneas arriba. Por ejemplo, un sweater color 205 de la colección 2014, de talla M, será un SKU; y el mismo sweater de la misma colección, pero de talla S, será otro SKU, ingresando el total de las prendas/accesorios en un sistema de control de inventarios.

Cada almacén tendrá los *racks* necesarios estando cada caja debidamente identificada con el/los SKU que contienen y con un pequeño *kardex* de almacén donde se registrarán los movimientos diarios.

C. Despacho

Se generarán dos tipos de despacho, uno de abastecimiento al resto de almacenes y otro por distribución (venta comercial), registrándose ambas salidas en el sistema.

D. Control de Almacenes

Dentro de la operación y manejo de los almacenes se tiene dos tipos de control, uno es el control de inventarios de mercadería y el otro es el control de gestión de almacenes.

El control de inventarios se debe realizar semanalmente, por cada tienda así como al cierre de cada mes para conciliar movimientos y asegurar la preservación de las prendas y accesorios a distribuir en el mercado. La toma de inventarios semanal se efectuará con el personal de ventas designado para ello y el resultado se debe enviar al jefe de tienda; mientras que el inventario mensual se debe desarrollar en presencia del jefe de tienda y enviar los resultados a la Jefatura Administrativa.

Para el caso del control de gestión de almacenes se utilizarán indicadores (KPIs), de manera que se tenga otra imagen de la rotación por producto de acuerdo a la demanda en cada tienda. Algunos de los indicadores que se manejarán son:

- ✓ Rotación de inventario.
- ✓ Roturas de stock.
- ✓ Costo medio de almacenamiento.
- ✓ Costo de compra.

6.3.4 DISTRIBUCIÓN

El proceso de distribución del producto final a los clientes y, adicionalmente, en nuestro caso también se refiere al abastecimiento a las diferentes tiendas desde el almacén central.

La **distribución al cliente final** se maneja con despachos inmediatos al momento de culminar el proceso de compra en las cajas de atención (es decir, luego de haber convenido el tipo de pago), generando un descuento inmediato de los inventarios de acuerdo al producto vendido, entregándose el producto dentro del empaque diseñado por el Departamento Marketing. Todo ello será realizado por la persona del área de Ventas de cada tienda.

Respecto al **abastecimiento entre tiendas**, si bien es cierto, se considera al almacén principal de la tienda del Parque Arauco como el almacén abastecedor, se buscará la integración de los almacenes de manera que se aproveche al máximo la rotación de prendas entre ellos. El almacén principal mantendrá el nivel de las prendas y accesorios necesarios y se asignará las prendas de acuerdo a la rotación de cada tienda y a la selección que haga el área de Ventas.

Para asegurar el abastecimiento adecuado de prendas, cada tienda tendrá acceso al stock de las demás, de modo que se pueda tener la respuesta más rápida ante una rotura de stocks. El transporte lo realizará inicialmente un tercero y en base al desarrollo del mismo se puede tomar el control del transporte con alguna unidad propia. Finalmente, el despacho e ingreso de esta mercadería de reposición la realizará el personal de Ventas asignado a esa tarea.

Del presente capítulo se puede concluir que a pesar de que se tienen que hacer algunos trámites para la creación de empresa y registro de marca, éstos no son pesados ni difíciles de cumplir y existe cierta facilidad en la creación de la empresa. Se evidencia además que existe un buen clima de inversión y un nivel tributario igualitario, tanto para las empresas nacionales, y como en este caso, extranjeras.

El factor operativo puede influir de manera importante en el presente plan de negocios debido a que el costo de alquileres es uno de los más representativos. Es por ello que se optimizará los espacios a utilizar, un solo almacén principal en Parque Arauco (el cual cuenta con los costos más bajos de alquiler dentro de los puntos de venta con mayor nivel de ventas). Adicionalmente, se busca optimizar los costos de envío (fletes) al realizar un solo embarque al año que se trabajará vía marítima.

Finalmente, se considera que el factor humano es uno de los principales puntos a considerar, pues son el motor de las ventas. Es por ello que se organizó al equipo de trabajo de la manera más plana posible, optimizando la mano de obra hasta alcanzar el personal adecuado que asegure niveles de venta óptimos y que cubra todos los procesos operativos, de gestión y control dentro del plan de negocios. La gestión de recursos humanos se realizará sobre todas las posiciones que aporten al *core business* del negocio, tercerizando algunos servicios como el soporte tributario, legal o de seguridad.

CAPÍTULO VII.

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO SOL ALPACA – CHILE

7.1 Definición de Escenarios

Dentro de la parte económico - financiera se ha trabajado bajo los siguientes supuestos en los que operaría la marca Sol Alpaca para los próximos 10 años:

- Luego del análisis SEPTEG realizado, se tiene previsto un entorno estable, a pesar de los cambios en factores macroeconómicos en la reducción del

crecimiento mundial y de los precios de los *commodities* (cobre en específico para Chile), así como de factores internos tales como las nuevas políticas tributarias y educativas del actual gobierno.

- Se prevé una tasa de inflación controlada que, de acuerdo al Banco Central de Chile, se debe mantener en el rango meta del 3%.
- Se considera una relación Deuda/Capital de 50%/50% por políticas internas de la marca Sol Alpaca; el rendimiento promedio exigido por los accionistas es de 22% para este negocio.
- Por el análisis de tasas de financiamiento que obtendríamos en Chile, versus las que se manejan actualmente en el mercado peruano, se mantendría el financiamiento en Perú a una tasa de 6%.
- A pesar de las expectativas positivas de crecimiento tanto del sector ABC1 y del turismo exclusivo y sofisticado, se considera un crecimiento moderado del 3.5% anual (tercera parte del crecimiento proyectado).

Considerando lo evaluado, los riesgos más importantes que podemos encontrar son:

- ✓ Las dudas sobre el crecimiento mundial que puede afectar el flujo de turistas y el menor gasto de los mismos, además del estancamiento en el crecimiento del sector ABC1 y su gasto promedio en prendas.
- ✓ El incremento del precio de la fibra de alpaca y vicuña que puede impactar al costo de las prendas, ya que dichas fibras tienen un comportamiento cíclico.
- ✓ El incremento en la tasa de impuesto a la renta, aunque el gobierno ya ha proyectado un aumento en algunos sectores, puede variar en perjuicio o en favor de la empresa.

7.2 Proyecciones

7.2.1 PROYECCIONES DE VENTAS

Se identifica que el mercado potencial está formado por el sector de turistas sofisticados y exclusivos para el caso del turista; y por el grupo de pobladores del sector ABC1, que están dispuestos a comprar prendas de alpaca.

El mercado real está dado por los turistas que compraron alguna vez prendas de alpaca y vicuña así como por los que no los han adquirido, pero que estarían dispuestos a comprar, y por el valor real importado por Chile de este tipo de prendas. Esta cantidad se basa en el valor total exportado de prendas hacia Chile durante el 2014.

Y, la proyección de ventas, está dada por la participación de mercado que se quiere obtener al inicio de la operación y que está detallada en el plan de *marketing*. En la Tabla 7.1, líneas abajo, se observa los valores en USD de las ventas para el primer año y se considera sólo un crecimiento de 3.5% interanual para el mercado de turistas durante el resto del periodo de evaluación.

Tabla 7.1 Proyección de Ventas

VENTAS PROYECTADAS (EN USD)		
MERCADO		2015
VENTAS NACIONAL	Santiago	\$81,265
	Interior	\$10,826
VENTAS TURISTAS	Santiago	\$1,637,023
	Interior	\$36,600
TOTAL DE VENTAS		\$1,765,714

Elaboración: Autor de esta tesis.

Para el cálculo de ingresos se ha considerado además el mix de precio/producto con el que se ingresará al mercado chileno, habiendo establecido un precio promedio por prenda/accesorio de USD164.25. No se proyecta incrementos en el mismo, sino un mayor volumen de ventas por incremento en el gasto del turista. Revisar Anexo 26.

7.2.2 PROYECCIONES DE COSTOS

En la Tabla 7.2 se observan los costos que incurren durante la operación en Chile, teniendo como costos más relevantes: los alquileres con 35.8% de las ventas, los costos de prendas con 27.1% de las prendas y los gastos de personal con 12%.

Tabla 7.2 Costos Operativos

COSTOS OPERATIVOS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y MARKETING	\$850,379.98
- Alquileres	\$632,468.70
- Servicios de terceros	\$83,760.00
- Servicios básicos (luz, agua, teléfono e internet)	\$20,261.28
- Economato	\$11,520.00
- Mantenimiento	\$9,000.00
- Merchandising	\$40,000.00
- Paneles	\$12,550.00
- Anuncios (Revistas, etc.)	\$22,320.00
- Página Web	\$2,000.00
- Ambientación de tiendas	\$16,500.00
- Impuestos municipales	\$1,606.75
COSTO DE PERSONAL	\$211,680.00
- Personal administrativo.	\$199,440.00
- Fuerza de ventas	\$12,240.00
GASTO DE VENTAS	\$155,754.99
- Comisiones	\$6,387.17
- Alquileres (monto variable)	\$91,975.31
- Publicidad	\$1,255.00
- Costo Pago con tarjeta	\$43,137.51
- Bonos	\$13,000.00

Elaboración: Autor de esta tesis.

Para la proyección de costos, se ha utilizado como ratio de crecimiento el valor meta de inflación que se ha trazado el gobierno de Chile para los próximos años, dicho valor es de 3%. Revisar Anexo 27.

7.2.3 INVERSIÓN

En el Tabla 7.3 detallada líneas abajo se puede ver el resumen de las inversiones que se deben realizar para el inicio del proyecto y que incluye la inversión en capital de trabajo. Las inversiones más importantes que deben hacerse, fuera del capital de trabajo, son en gastos pre operativos (USD80,400.00) así como en mobiliario para las tiendas y oficinas (USD38,600.00).

Tabla 7.3 Detalle de Inversión Inicial en Activos

DETALLE DE LAS INVERSIONES		
CONCEPTO	TOTAL	%
1. Equipos Seguridad	\$4,050	1%
2. Equipo de Computo	\$11,500	2%
3. Muebles	\$38,600	5%
4. Consumibles	\$1,650	0%
5. Acondicionamiento	\$9,500	1%
6. Gastos Operativos	\$80,400	12%
7. Capital de Trabajo	\$718,715	80%
8. Imprevistos (10%)	\$14,570	2%
Total	\$765,181.00	

Elaboración: Autor de esta tesis.

La inversión inicial en capital de trabajo es de USD718,715.00, luego de que se calculara mediante el valor del ciclo de efectivo de 128 días, para lo cual se consideró los periodos de rotación de inventarios, la rotación media de pagos (especialmente a MFH Knits por las prendas y a los propietarios de los locales comerciales alquilados y que representan el 62% de los costos operativos).

Se considera también las inversiones por incrementos necesarios de dicho capital de trabajo, debido al incremento de costos y mayores niveles de venta esperados; y la renovación de equipos de cómputo, impresoras, equipos de seguridad, muebles y acondicionamiento de oficinas, debido a la depreciación de equipos calculada en base a la Tabla de Vida Útil de los Bienes Físicos del Activo Inmovilizado proporcionada por el Servicio de Impuestos Internos de Chile. Se utilizó el método de Vida Útil Normal por la clase de activos y el nivel de inversión en los mismos. En la Tabla 7.4, se observa el cuadro de cálculo de depreciación.

Tabla 7.4 Depreciación de Activos

DEPRECIACIÓN					
EQUIPO	% Depreciación anual	Años de depreciación	Monto anual	Valor de recupero	Renovación
Computadora	17%	6	\$1,000	\$2,400.00	2 años
Impresora multifuncional	33%	3	\$733	\$880.00	2 años
Anaqueles	5%	20	\$1,200	\$9,600.00	5 años
Muebles	14%	7	\$1,936	\$5,420.00	2 años
Ambientación de tiendas	10%	10	\$950	\$3,800.00	2 años
Equipos de Seguridad	14%	7	\$579	\$1,620.00	2 años

Elaboración: Autor de esta tesis.

7.3 Políticas Financieras

- ✓ Como política de la empresa para sus nuevas inversiones, se considera financiar el 50% de la inversión con aporte propio y otro 50% con fuentes externas, manteniendo constante esta relación de Deuda/Capital.
- ✓ Las tasas de endeudamiento que maneja la empresa localmente son más atractivas que en Chile, gracias al respaldo y confianza que tienen los bancos con el Grupo Michell, por lo que el financiamiento sería en el Perú a una tasa de 6%.

7.4 Análisis Económico

Para poder realizar las proyecciones que se describen líneas abajo, se calculó una tasa de descuento de 12.95% de acuerdo a los datos mostrados en la Tabla 7.5.

Tabla 7.5 Tasa de Descuento

CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO	
Rendimiento exigido por los inversionistas	22%
Rendimiento exigido por el banco	6%
% de Capital	50%
% de Deuda	50%
Tasa de impuesto a la renta	30%

Elaboración: Autor de esta tesis.

Se utilizó el CPPC o WAAC, debido a que se tiene una relación constante de Deuda/Capital durante los primeros 10 años de operación, de acuerdo a las políticas que ha establecido el Grupo Michell. Asimismo, se empleó la siguiente fórmula para el cálculo de la tasa:

$$\text{Tasa de Descuento: } K_e * \% \text{Capital} + K_d * \% \text{Deuda} * (1 - \text{Imp. Renta})$$

7.4.1 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

Se ha trabajado un flujo proyectado del Estado de Pérdidas y Ganancias a 10 años, revisar Anexo 28, considerando que el incremento porcentual en los costos se da por efectos de inflación (3%). Se puede observar un importante crecimiento en los márgenes netos de operación que van de 12.11% en el año 01 al 29.27% en el año 10.

Cabe resaltar que no se incluye el cálculo de participación de trabajadores, pues no es un derecho laboral en Chile.

El EBITDA crece sostenidamente durante los 10 años de operación por lo que se puede concluir que la empresa está generando valor.

7.4.2 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO

Considerando que se realizan inversiones en capital de trabajo, así como la renovación de ciertos activos, se obtiene para el proyecto un VAN económico de USD1'858,515.00 y un TIR de 36.27%, lo cual es un indicador de que el proyecto es atractivo para los inversionistas, al cubrir su necesidad de rendimiento a su inversión de 22%. Revisar Anexo 29.

No se considera una tasa de perpetuidad a partir del año 11, pues se considera que el proyecto terminará en el año 10. Para entonces, los inversionistas han planteado revisar los resultados reales versus los esperados, al tener dudas con el crecimiento mundial y la salud económica de los países que generan un mayor flujo de turistas de lujo.

El flujo se ha corrido a 10 años debido a que el *payback* obtenido es de 49.17 meses, es decir, poco más de cuatro años; y porque los inversionistas, por experiencia en el mercado peruano, saben que el ingreso a nuevos mercados como competidor directo, puede tomar un poco más de tiempo en asentarse que en lugares donde la marca y el mercado son conocidos.

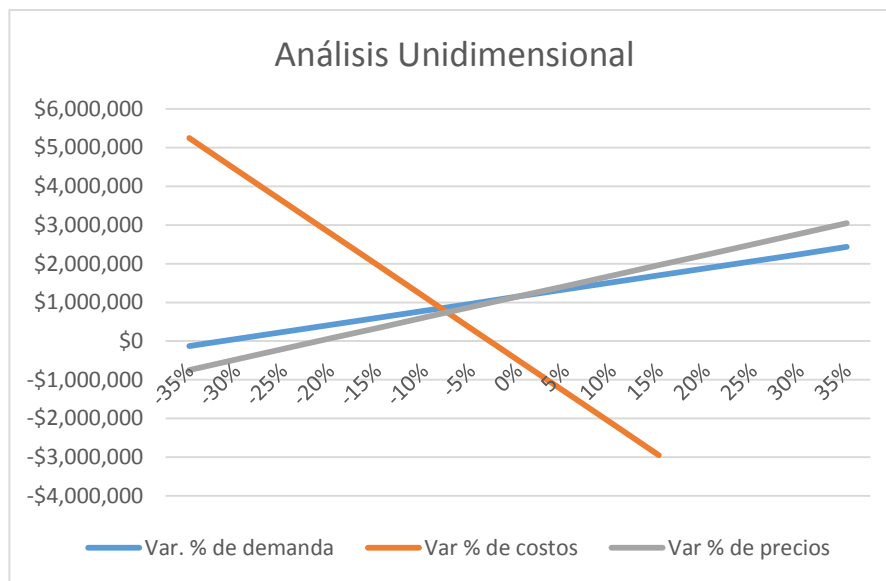
7.4.3 SENSIBILIDAD Y ANÁLISIS DE ESCENARIOS

7.4.3.1 Sensibilidad

Se analizaron las variables de demanda inicial, costos y precios de venta, ya que consideramos que existe un riesgo de ingreso al mercado que puede afectar la demanda inicial, además porque se mostró que los costos representan un alto porcentaje con respecto a las ventas, y que los precios pueden requerir de ajustes ante la reacción de la competencia al ingreso de Sol Alpaca.

Luego del análisis realizado, se puede observar que el proyecto es más sensible a la variación en los costos por el alto valor de los mismos. Debido a que con variaciones de entre 7% y 8% se puede producir un VAN negativo, no hay mucho espacio para maniobrar con los costos. Esto se esperaba si consideramos que el costo más representativo dentro de los egresos operativos es el de alquileres. Revisar Gráfico 7.1.

Gráfico 7.1 Análisis Unidimensional



Elaboración: Autor de esta tesis.

Se observa en el análisis que la combinación de las variables Var. demanda/Var. costos y Var. precios/Var. Costos. Tienen un comportamiento similar puesto que la variabilidad de precios y demanda son muy parecidas.

7.4.3.2 Puntos críticos

En la Tabla 7.6, que aparece líneas abajo, se observa los puntos muertos que puede resistir el VAN con estas tres variables para que el proyecto sea exitoso. El proyecto es resistente a los cambios en el precio y relativamente resistente a los cambios en la demanda; sin embargo, se observa que debemos estar atentos a una variación positiva de los costos de más de 7% para no obtener un VAN negativo, pues eso significaría el fracaso del proyecto.

Se podía esperar que la variación en los precios no afecte al proyecto en gran medida, debido a que, por un lado, se pueden manejar los costos de las prendas para mantener los márgenes. Si bien es cierto se tendrá competencia, esta no será agresiva, pues cada empresa se concentra en mercados específicos.

Tabla 7.6

Tabla 7.7 Análisis Puntos Críticos

ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS		
Variación %	Punto Crítico	VAN
Demanda	-31.42%	0
Costos	7.01%	0
Precio	-21.25%	0

Elaboración: Autor de esta tesis.

7.4.3.3 Análisis de Escenarios

Los escenarios planteados a continuación

A. Pesimista

Dentro de este escenario se maneja de acuerdo a nuestro criterio, la posibilidad de que cuatro aspectos varíen y puedan modificar los resultados del plan de negocios. Estos aspectos son la demanda, los costos operativos y el precio de venta.

- ✓ Una baja en la demanda planificada de 3.5% por recaída de la economía mundial y precios bajos de los minerales.
- ✓ Un incremento en el costo de prendas del 3.5% por posible suba en el costo de la fibra de alpaca. Se espera que los alquileres en centros comerciales se mantengan debido a la creciente competencia por oferta de espacios.
- ✓ Una disminución en los precios de 3% por reacción de la competencia ante el ingreso de Sol Alpaca al mercado chileno.

B. Moderado

Este escenario también maneja cuatro variables, con las que se estima que lo proyectado actualmente se mantenga sin cambios; es decir, que se conservan las proyecciones de venta a un precio estimado y con costos controlados.

C. Optimista

Bajo este escenario se maneja la posibilidad de que los tres aspectos varíen a favor del plan de negocios y con mejoras en la demanda, los costos operativos y el precio de venta.

Los supuestos que se manejarían son los siguientes:

- ✓ Un incremento en la demanda planificada de 5% por una recuperación de la economía mundial y un repunte en los precios de los minerales.
- ✓ Una reducción en los costos de prendas en 5% por posible reducción del costo de las prendas.
- ✓ Que se mantengan los precios asignados a nuestros clientes en el presente plan.

Luego de la evaluación se tienen los siguientes resultados a los escenarios descritos, revisar Tabla

Tabla 7.8 Análisis de Escenarios

	Pesimista	Realista	Optimista
Demanda	-3.5%	Actual	5%
Costos prendas	3.5%	Actuales	-5%
Precio	-3.0%	Actuales	Actual
VAN	\$453,876	\$1,858,515	\$2,546,790
TIR	22.86%	36.27%	46.23%

Elaboración: Autor de esta tesis.

Luego de culminar con la evaluación económica del proyecto en un horizonte de 10 años, podemos concluir que el proyecto es rentable y atractivo, debido a que se obtiene un VAN de USD1'858,515.00 y una TIR de 36.27%, el cual es muy superior al 22% que exigen los inversionistas por el capital aportado.

Es importante mencionar, que el factor costo es el más sensible para el proyecto y no acepta variaciones de más de 7%, ya que haría que el negocio deje de ser rentable; sin embargo, se prevé que el único costo que podría tener variación es

el de prendas, por la oscilación del precio de las fibras de alpaca y vicuña, lo cual no impactaría tan drásticamente en los resultados del proyecto.



CONCLUSIONES

- Después de realizado el análisis para el plan de negocios de comercialización de prendas exclusivas de alpaca y/o vicuña en el mercado de Chile, a través del proceso de internacionalización de la marca Sol Alpaca, podemos concluir que existe una oportunidad de negocio para Sol Alpaca en este mercado, el cual goza de una estabilidad económica, política y social, que garantizan un ambiente favorable para la ejecución del plan de negocios.
- Sol Alpaca representa la marca exclusiva del Grupo Michell, grupo integrado verticalmente con seis unidades de negocio. Actualmente, la marca se encuentra inmersa dentro del sector retail y representa el nexo directo con el consumidor final, de tal forma que se tenga un flujo de información de vuelta sobre las principales necesidades de un mercado tan cambiante como el del retail y de la moda.
- Sol Alpaca se caracteriza por su madurez y consolidación en el mercado peruano, con 21 plazas comerciales. En el ámbito internacional, ha identificado la necesidad de iniciar un proceso de internacionalización en la región, eligiendo al mercado chileno como el punto de partida.
- Sol Alpaca ha identificado en el mercado de Chile dos consumidores potenciales: el chileno del nivel socioeconómico ABC1 y el turista extranjero que visita dicho país, ambos con características de compra que concuerdan con la propuesta comercial de la marca. Sol Alpaca se enfocará en mayor medida en el turista extranjero, al ser este un mercado que actualmente se encuentra desatendido, y por constituir la mejor alternativa de compra de artículos de alpaca y/o vicuña.
- Sol Alpaca tiene como principal objetivo comenzar sus operaciones comerciales en el país vecino de Chile, posicionando sus plazas de venta en Santiago de Chile, Valparaíso, Antofagasta, Punta Arenas y Puerto Montt,

con la propuesta de ofrecer una colección de artículos de alpaca y/o vicuña, a base de diseños étnicos y de la más fina calidad.

- Las prendas y accesorios que ofrece Sol Alpaca para atender las preferencias de sus clientes sofisticados y exclusivos en el mercado chileno, se diferencian por la calidad de la fibra de alpaca y vicuña con las que se fabrican, sustentadas en precios acordes con la calidad y diseños étnicos de las mismas y en la accesibilidad que consigan las plazas estratégicas seleccionadas.
- El ingreso al mercado chileno, tanto de turistas como del sector ABC1, tiene como factor clave el posicionamiento que busca Sol Alpaca como marca, llegando a sus clientes de manera directa y promocionando sus productos a través de medios con mayor alcance para ellos, y con las mismas colecciones que le significan el éxito en Perú.
- La operatividad dentro del mercado chileno se manejará mediante una organización que permita alcanzar los objetivos comerciales y gestionar eficientemente la operación y control en las tiendas, asegurando el éxito del presente plan de negocios.
- La operación de Sol Alpaca en Chile tiene como pilar fundamental la preparación y organización de la fuerza de ventas, la cual se apoyará en una eficiente gestión logística de envíos y almacenamiento, y en el *know how* de empresas y personal tercero que tenga un mayor conocimiento del campo legal, tributario y de marketing en Chile.
- La evaluación económica del plan de negocios muestra que éste es rentable y atractivo para los inversionistas, pues es capaz de cumplir con las obligaciones que adquirirán por el financiamiento de la inversión, y de rentabilizar el capital aportado.
- La evaluación evidencia además que a pesar de haber sido bastante conservadores con las proyecciones de crecimiento, los factores de costo y precio de venta tienen un margen de variación permitido antes de diluir la rentabilidad del plan de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- (Gonzales, 2015)Albújar, A. (2008). *Valor presente y futuro de flujos de caja. En Fundamentos de finanzas e inversiones (pp.48-69)*. Lima: ESAN.
- Arbaiza, L. (2015) *Como Elaborar Una Tesis de Grado*, Lima.: ESAN
- Aurum Perú Consulting (2013) Estudio de Mercado Chileno para Michell y CIA viabilidad entrada en el mercado.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos (784 p.)* (14a ed) México, D.F.: Cengage Learning.
- Cuervo – Cazorra, A. (2011). *Selecting the country in which to start internationalization: The Non Sequential Internationalization Model*, On Line.: Wiley Online Library.
- Euler Hermes Economic Research. (2014). *Country Report Chile*.
- Gobierno de Chile.(2011). *Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020*, Santiago de Chile.
- Gobierno de Chile.(2013). *Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018*, Santiago de Chile.
- Gonzales, M. (2015) Entrevista a María Gonzales – Perez, Profesora Titular de la Universidad EAFIT, realizada por los Autor de esta tesis en Lima, el 14 de Enero. Capítulo 4 Juicio de Expertos. (Lara, 2012) (Lopez, 2015) (Marin, 2015)
- INE. (2013). *Informe anual 2013 Turismo*, Santiago de Chile.
- Krajewski, L. (2011) *Administración de Operaciones*

- Kotler, P (2008). *Fundamentos de Marketing*, México D.F.: Pearson Education.
- Lara, L, Mas, J. (2012). *Por que unas tiendas venden y otras no, claves del éxito en retail*, Barcelona.:Virtuts Angulo.
- López, A. (2015) Entrevista a Agustín López – Quezada, Director General de Aquasolid, realizada por los Autor de esta tesis, el 15 de Enero. Capítulo 4 Juicio de Expertos.
- Madden, T. (1998) Gerencia de Marketing
- Marín, M. (2015) Entrevista a Marta Marín, Gerente General Producciones Publicitarias, Artísticas y Periodísticas LTDA, realizada por los Autor de esta tesis en Santiago de Chile, 20 de Enero. Capítulo 4 Juicio de Expertos.
- Myers, S (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Palacios, H. (2015) Entrevista a Hernan Palacios, Profesor Jornada Completa Escuela de Administración y Programa MBA-UC, realizada por los Autor de esta tesis en Lima, el 14 de Enero. Capítulo 4 Juicio de Expertos.
- Solana, G. (2013) Chile: Una Plataforma para la Internacionalización. Experiencia de Internacionalización de Empresas Españolas en Mercados Emergentes, Madrid.: Universidad Antonio de Nebrija.

INFORMATOGRAFÍA

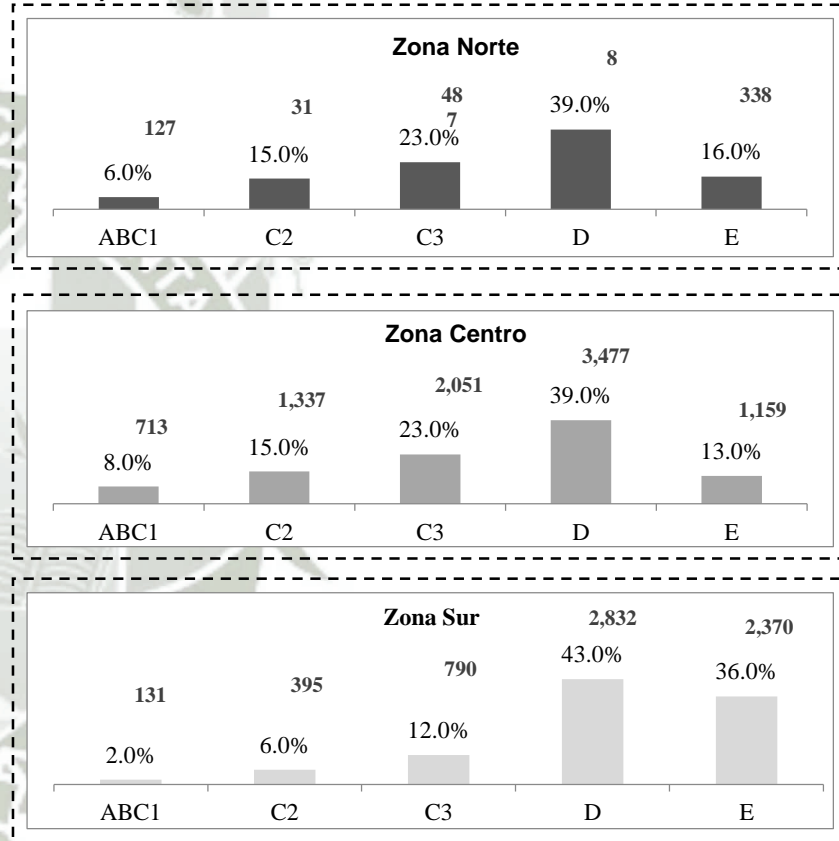
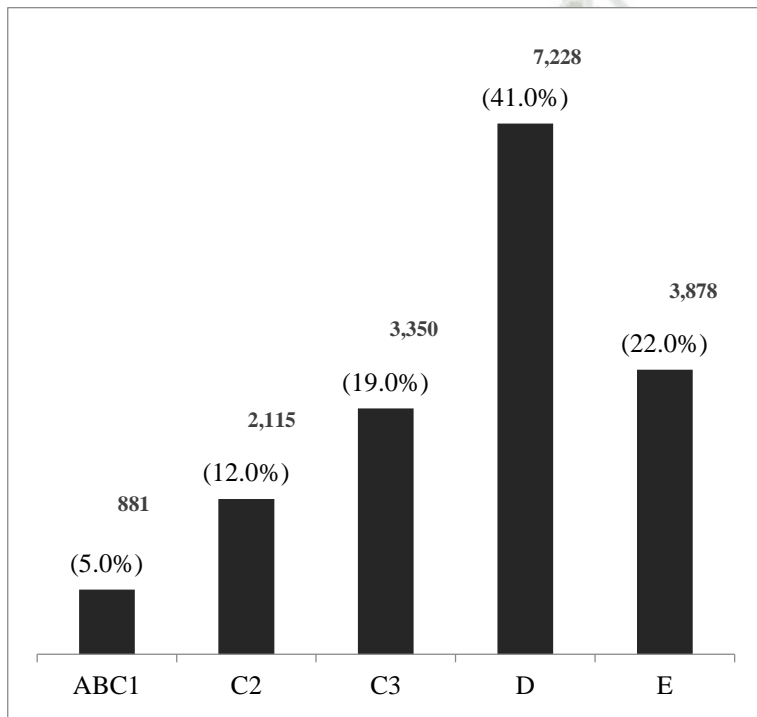
- <http://www.datosmacro.com/prima-riesgo>. Datos de Riego País de diversos países.
- http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf. Datos Socioeconómicos de Chile
- http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/ipos-2013/media/IPOS_2013.pdf. Informe Político Social Chile 2013
- http://www.ciechile.gob.cl/wpcontent/uploads/2010/10/guia_inversionista_extranjero_chile.pdf. Guía de Inversionista Extranjero en Chile
- <http://www.aduanet.gob.pe/operatividadAduana/>. Partidas Arancelarias de Exportación
- <http://www.kuna.com.pe/>. Página Web Kuna.
- <http://www.solalpaca.com.pe/>. Página Web Sol Alpaca.
- <http://datos.bancomundial.org/pais/chile>. Página Banco Mundial.
- <http://cendoc.esan.edu.pe/Tesis/2006/maar/maar120062.html>. Estudio para Comercializar Prendas de Alpaca en el Mercado Chileno Usando la Marca de una Empresa Peruana.
- http://www.eccia.eu/uploads/media/Luxury_a_growth_for_the_21st_Century_Europe.pdf. Productos de Lujo.
- <http://www.bcentral.cl/estudios/documentos-politica-economica/index.htm>. Banco Central de Chile.
- <http://www.datosmacro.com/comercio/balanza/chile>. Balanza Comercial Chile

- <http://www.mascienciaparachile.cl/?p=5609>. Índice de Innovación Global Chile
- <http://www.bcentral.cl/estudios/estudios-economicos-stadisticos/pdf/see108.pdf> Demografía de Empresa Chile





**Anexo 1 Distribución de la población según grupo socioeconómico
(en miles de personas)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 2 Características de los Niveles Socioeconómicos en Chile

Variables	Distribución Geográfica	Ingreso	Número personas por Hogar	Nivel de Estudios	Categoría ocupacional	Bienes y servicios
ABC1	Representa el 5% del total de la población, de los cuales el 8% se encuentra en la zona centro, 6% en la zona norte y 2% en la zona sur.	El 98% de los hogares tienen un ingreso mensual promedio superior al USD1,648.	3.7 personas por hogar.	EL 100% que pertenecen a este sector tienen la educación básica completa, 97% educación media, el 82% ingreso a educación superior, el 68% grado universitario y el 7% tiene postgrado.	Trabajan el 1.8 promedio por hogar. El 68% es empleado o profesional. El 35% es profesional independiente, universitario o ejecutivo de empresas grandes. El 28% es profesional independiente técnico o empleado medio bajo. El 15% es microempresario u obrero calificado.	En este grupo los hogares tienen 8.6 bienes en promedio. El 97% cuenta con una laptop. El 96% tiene servicio de internet. El 95% tiene servicio de cable. El 93% cuenta con una movilidad propia.
C2	Representa el 12% del total de la población, de los cuales el 15% está en la zona centro, 15% en la zona norte y 6% en la zona sur.	El 64% de los hogares tienen un ingreso mensual promedio entre USD1,153 y USD2,662.	4 personas promedio por hogar.	EL 97% que pertenecen a este sector tienen la educación básica completa, 91% educación media, el 61% ingreso a educación superior, el 27% grado universitario y el 1% tiene postgrado.	Trabajan el 1.8 promedio por hogar. El 68% es empleado o profesional. El 9% es profesional independiente universitario o ejecutivo de empresas grandes. El 56% es profesional independiente técnico o empleado medio bajo. El 24% es microempresario u obrero calificado.	En este grupo los hogares tienen 8,6 bienes en promedio. El 98% cuenta con una laptop. El 94% tiene servicio de internet. El 89% tiene servicio de cable. El 48% cuenta con movilidad propia.

Variables	Distribución Geográfica	Ingreso	Número personas por Hogar	Nivel de Estudios	Categoría ocupacional	Bienes y servicios
C3	Representa el 19% del total de la población de los cuales el 23% está en la zona centro, 23% en la zona norte y 12% en la zona sur.	El 93% de los hogares tienen un ingreso mensual promedio entre USD254 y USD1,637.	4 personas promedio por hogar	El 96% que pertenecen a este sector tienen la educación básica completa, 77% educación media, el 29% ingreso a educación superior, el 14% grado universitario.	Trabajan el 1.7 promedio por hogar. El 38% es empleado o profesional. El 3% es profesional independiente universitario o ejecutivo de empresas grandes. El 28% es profesional independiente técnico o empleado medio bajo. El 41% es microempresario u obrero calificado.	En este grupo los hogares tienen 5,6 bienes en promedio. El 89% cuenta con una laptop. El 76% tiene servicio de internet. El 73% tiene servicio de cable. El 48% cuenta con una movilidad propia.
D	Representa el 41% del total de la población de los cuales el 39% está la zona centro, 39% en la zona norte y 43% en la zona sur	El 95% de los hogares tienen un ingreso mensual promedio menor a USD753.	3.6 personas promedio por hogar.	EL 76% que pertenecen a este sector tienen la educación básica completa, 43% educación media, el 7% ingreso a educación superior, el 2% grado universitario.	Trabajan el 1,4 promedio por hogar. El 12% es empleado o profesional. El 0% es profesional independiente universitario o ejecutivo de empresas grandes. El 28% es profesional independiente, técnico o empleado medio bajo. El 42% es microempresario u obrero calificado.	En este grupo los hogares tienen 3 bienes en promedio. El 54% cuenta con una laptop. El 34% tiene servicio de internet. El 44% tiene servicio de cable. El 17% cuenta con una movilidad propia.
E	Representa el 22% del total de la población, de los cuales el 13% está en la zona centro, 16% en la zona norte y 36% en la zona sur.	El 96% de los hogares tienen un ingreso mensual promedio menor a USD504.	3.3 personas promedio por hogar.	EL 50% que pertenecen a este sector tienen la educación básica completa, 17% educación media, el 2% ingreso a educación superior.	Trabajan el 1,1 promedio por hogar. El 2% es empleado o profesional. El 0% es profesional independiente universitario o ejecutivo de empresas grandes. El 28% es profesional independiente técnico o empleado medio bajo. El 23% es microempresario u obrero calificado.	En este grupo los hogares tienen 2,3 bienes en promedio. El 16% cuenta con una laptop. El 6% tiene servicio de internet. El 18% tiene servicio de cable. El 4% cuenta con una movilidad propia.

Fuente: Presentación Radiografía de los Niveles Socioeconómicos, Carolina Altschwager, Junio 2013.

Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 3 Organización Económica Chile 2014

Nº	Región	Capital	PBINR
XV	Arica y Parinacota	Arica	1,415
I	Tarapacá	Iquique	5,618
II	Antofagasta	Antofagasta	22,675
III	Atacama	Copiapó	5,547
IV	Coquimbo	La Serena	6,565
V	Valparaíso	Valparaíso	17,065
RMS	Metropolitana de Santiago	Santiago	101,962
VI	Libertador General Bernardo O'Higgins	Rancagua	9,369
VII	Maule	Talca	7,063
VIII	Biobío	Concepción	15,917
IX	La Araucanía	2,380,066	4,800
XIV	Los Ríos	Temuco	2,675
X	Los Lagos	Puerto Montt	5,317
XI	Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	Coyhaique	1,038
XII	Magallanes y Antártica Chilena	Punta Arenas	1,721
Chile			229,963

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 4 Producto Bruto Interno por Región por Actividad: Comercio, Restaurantes y Hoteles 2014, Principal Actividad Económica por Región

Producto Bruto Interno por Región (PBIR) por actividad: Comercio, Restaurantes y Hoteles 2014, principal actividad económica por Región				
Nº	Región	PBINR Comercio, Restaurante y Hoteles (Millones USD)	Principal actividad económica	PBINR Principal actividad económica (Millones USD)
XV	Arica y Parinacota	147	Servicios personales(1)	195
I	Tarapacá	755	Minería	1,622
II	Antofagasta	765	Minería	11,343
III	Atacama	276	Minería	1,899
IV	Coquimbo	508	Minería	2,225
V	Valparaíso	1,125	Minería	2,373
RMS	Metropolitana de Santiago	13,580	Servicios financieros y empresariales (2)	30,469
VI	Libertador General Bernardo O'Higgins	490	Minería	1,974
VII	Maule	497	Industria manufacturera	971
VIII	Biobío	1,148	Industria manufacturera	3,292
IX	La Araucanía	461	Servicios personales(1)	774
XIV	Los Ríos	280	Servicios personales(1)	324
X	Los Lagos	466	Servicios personales(1)	707
XI	Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	61	Pesca	158
XII	Magallanes y Antártica Chilena	165	Construcción	182
Subtotal Regionalizado		20,724		

Notas:

(1) Incluye educación, salud y otros servicios.

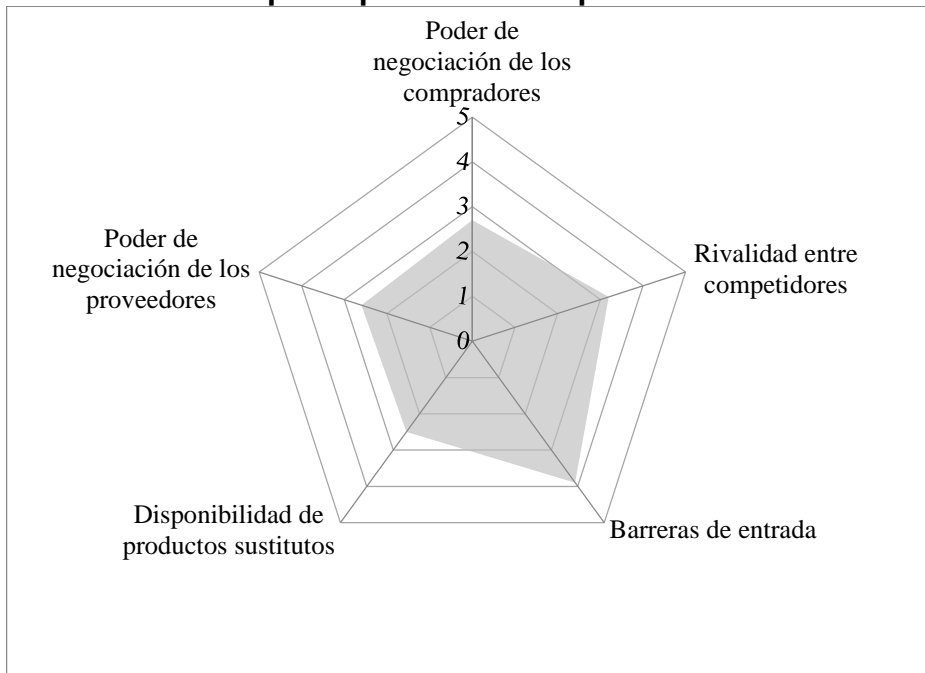
(2) Incluye servicios financieros, seguros, arriendo de inmuebles y servicios prestados a empresas.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.

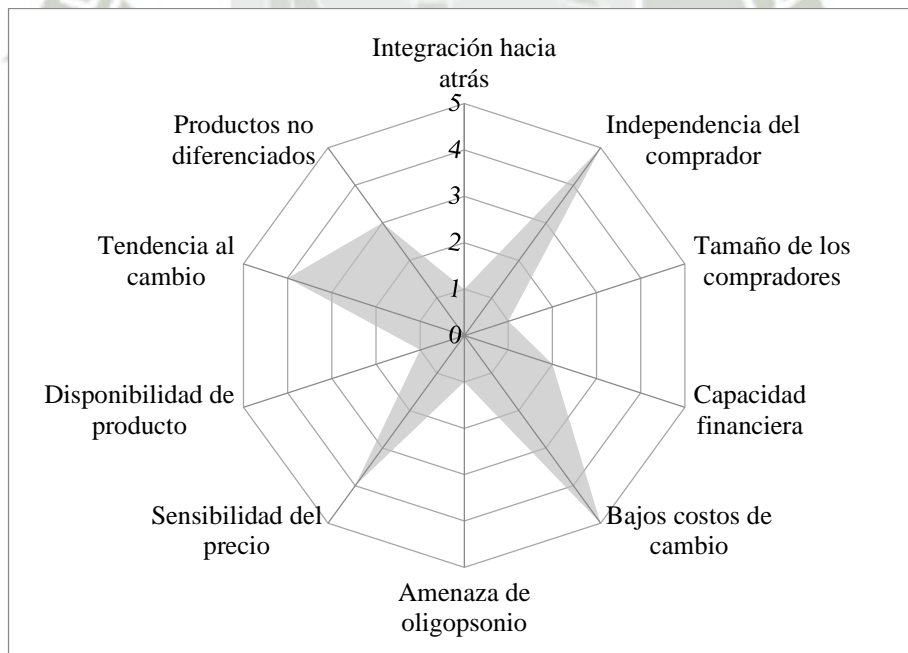
Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 5 Análisis Competitivo Industria Retail Prendas de Vestir 2013

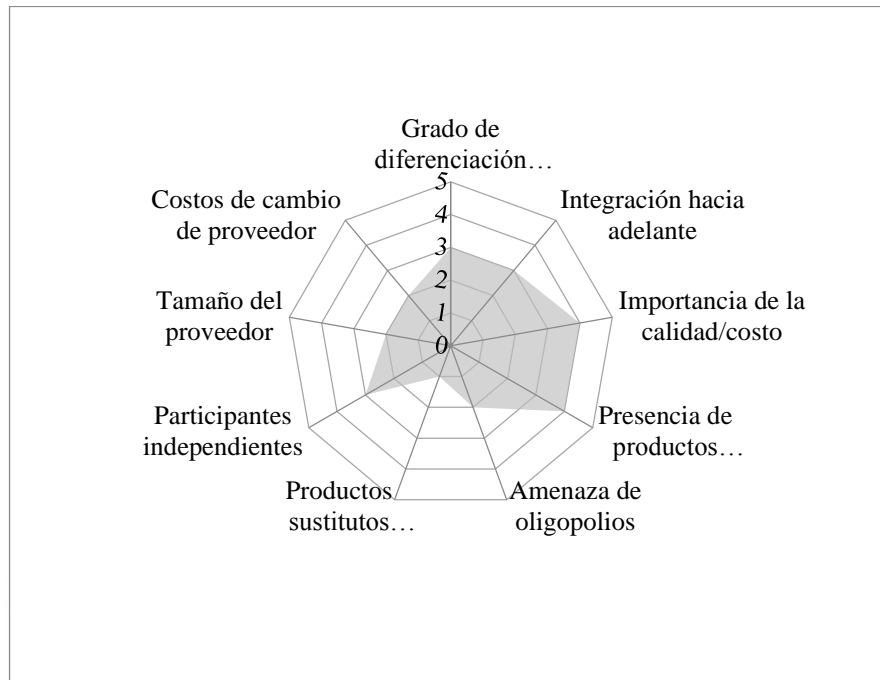
Fuerzas que Impulsan la Competencia 2013 1/



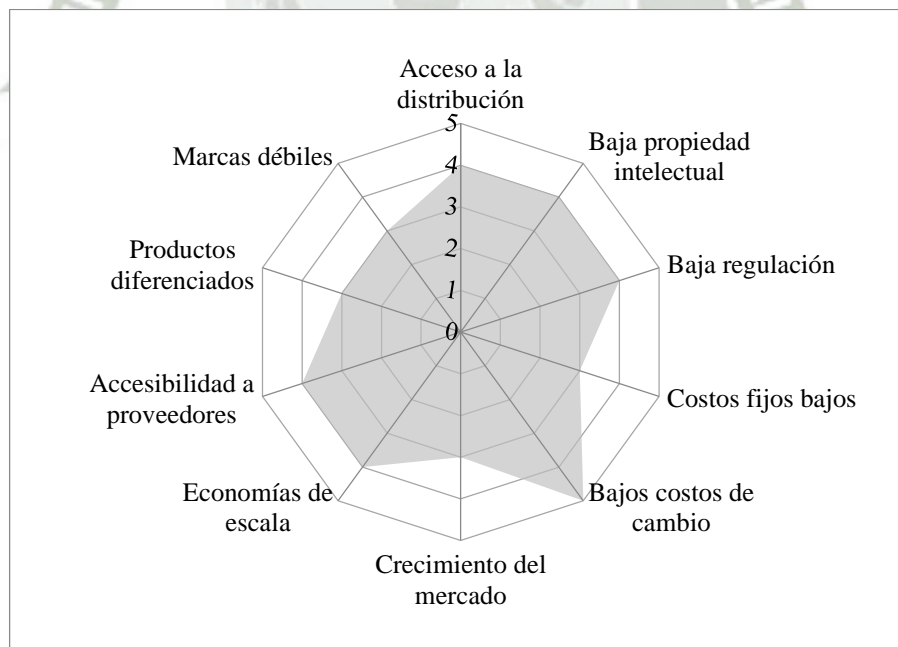
Fuerzas que Impulsan el Poder de Compra 2013 1/



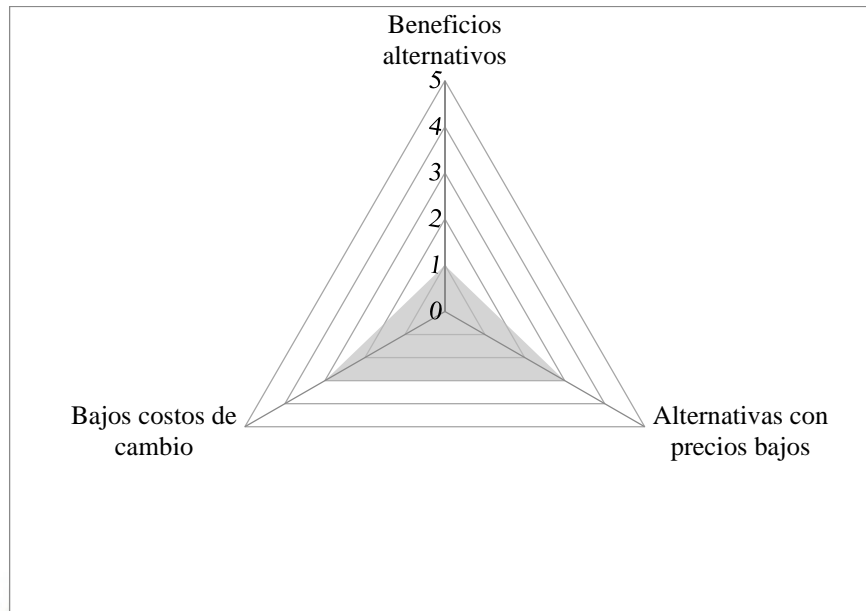
Poder de Negociación de los Proveedores 1/



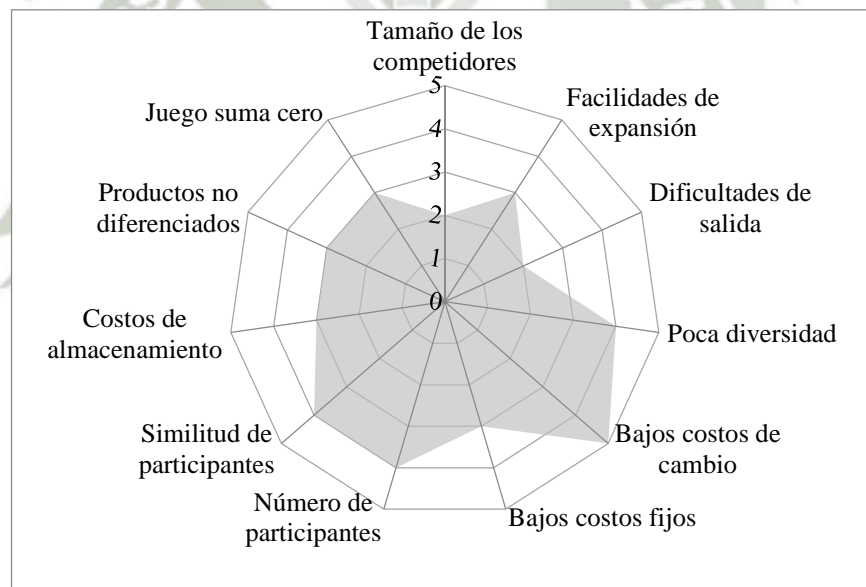
Entrada de Nuevos Participantes



Amenaza de Sustitutos



Grado de Rivalidad



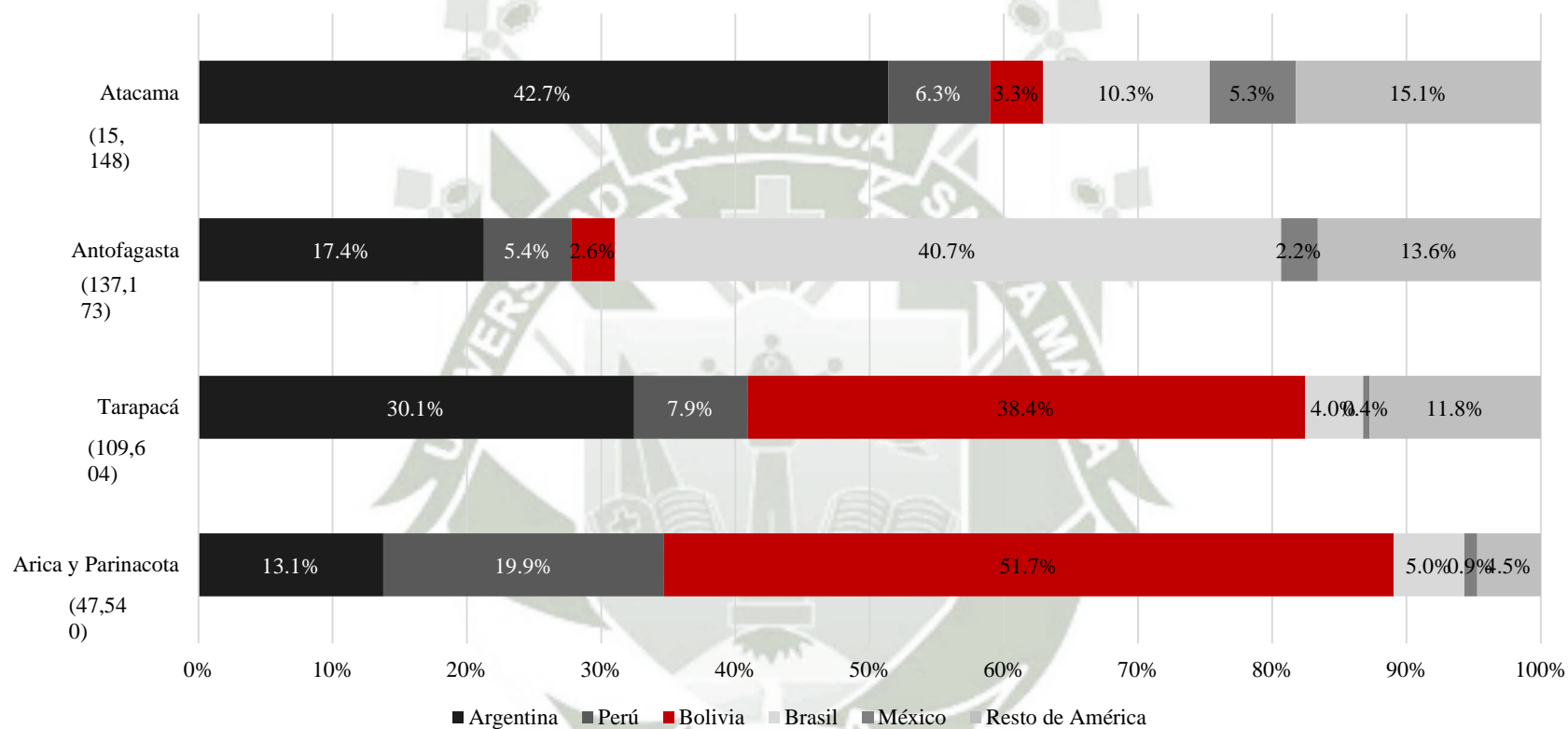
Notas:

- 1/: Para fines del análisis, los principales compradores será los consumidores individuales, y los fabricantes de ropa y mayoristas como los principales proveedores.
- Escala del 1 al 5, donde 1 es no se cumple/presenta y 5 es se cumple/presenta totalmente.

Fuente: Marketline.

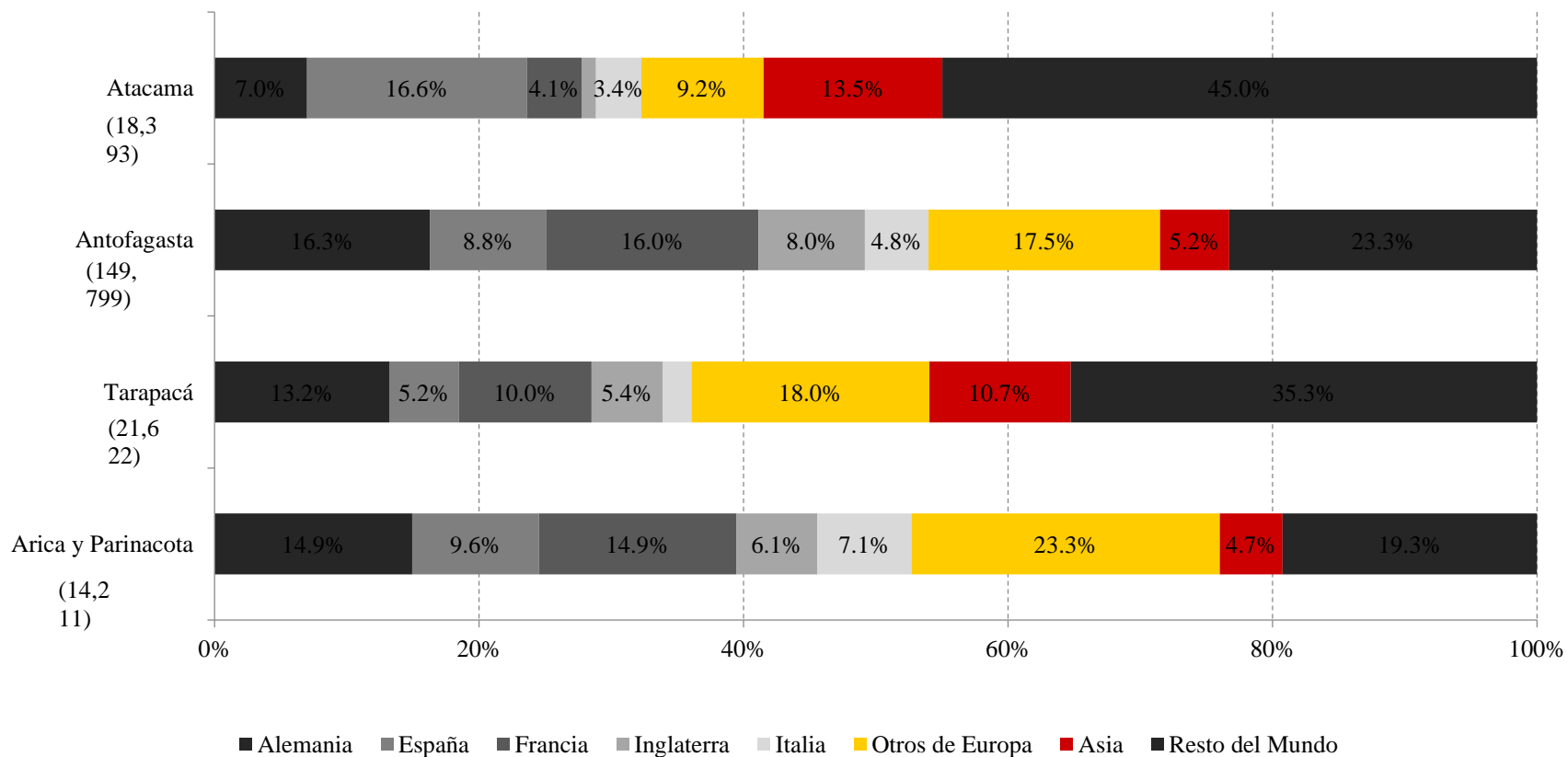
Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 6 Pernoctación de Turistas Extranjeros en Establecimientos Turísticos, Provenientes de América, según Lugar de Residencia, Zona Norte 2013 (part. %)



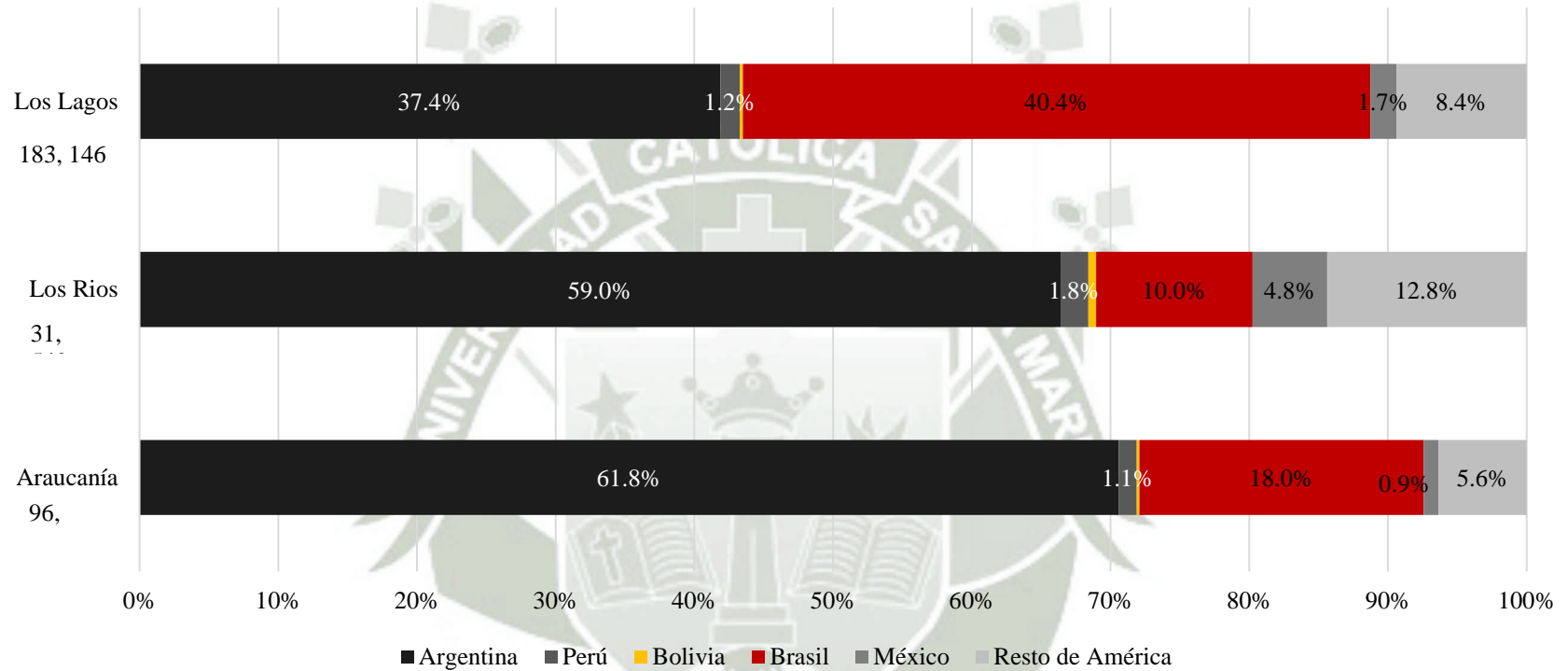
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 7 Pernoctación de Turistas Extranjeros en Establecimientos Turísticos, provenientes de Europa, Asia y Resto del Mundo, según Lugar de Residencia, Zona Norte 2013 (part. %)



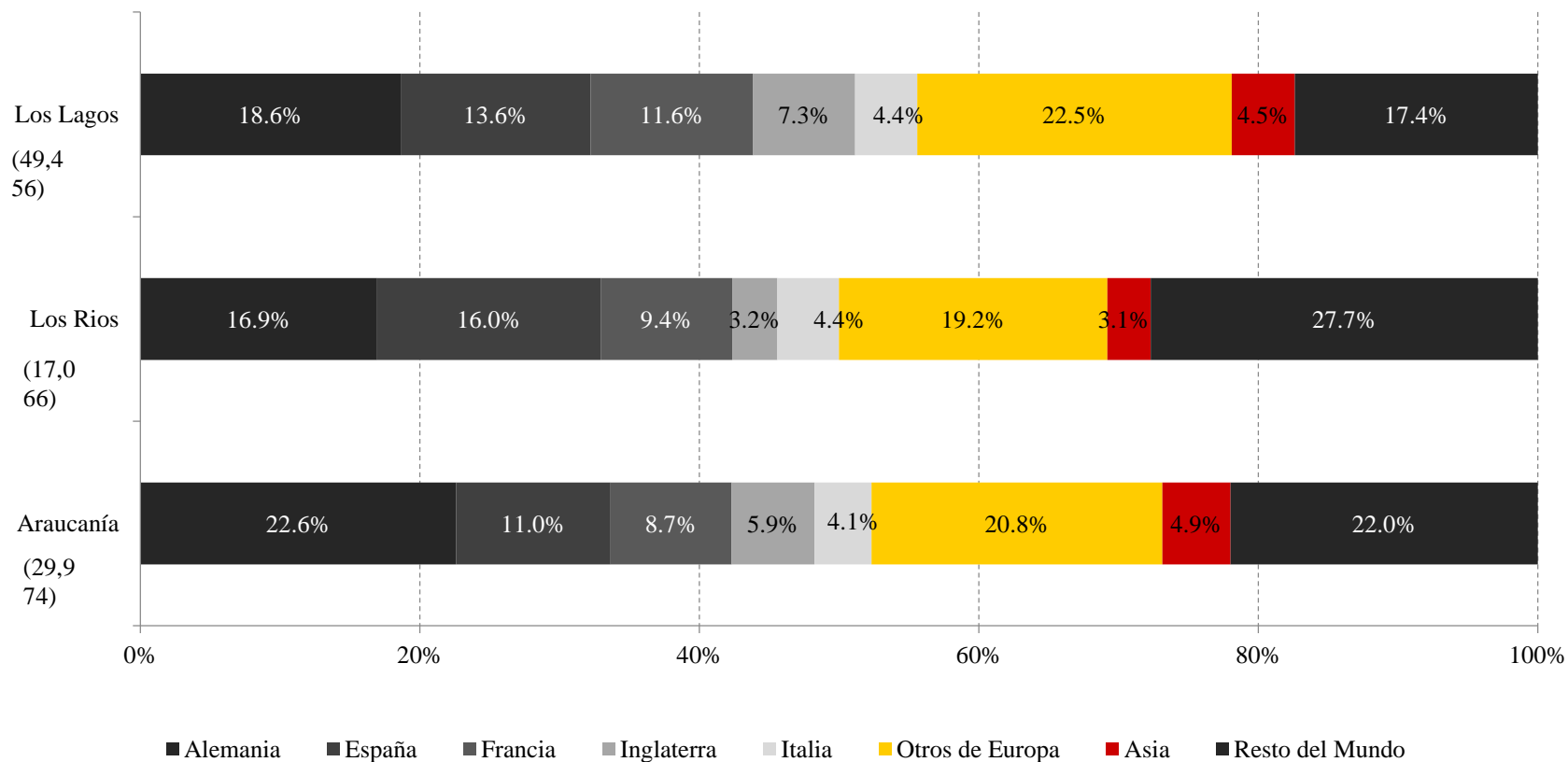
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 8 Pernoctación de Turistas Extranjeros en Establecimientos Turísticos, Provenientes de América, según Lugar de Residencia, Zona Sur 2013 (part. %)



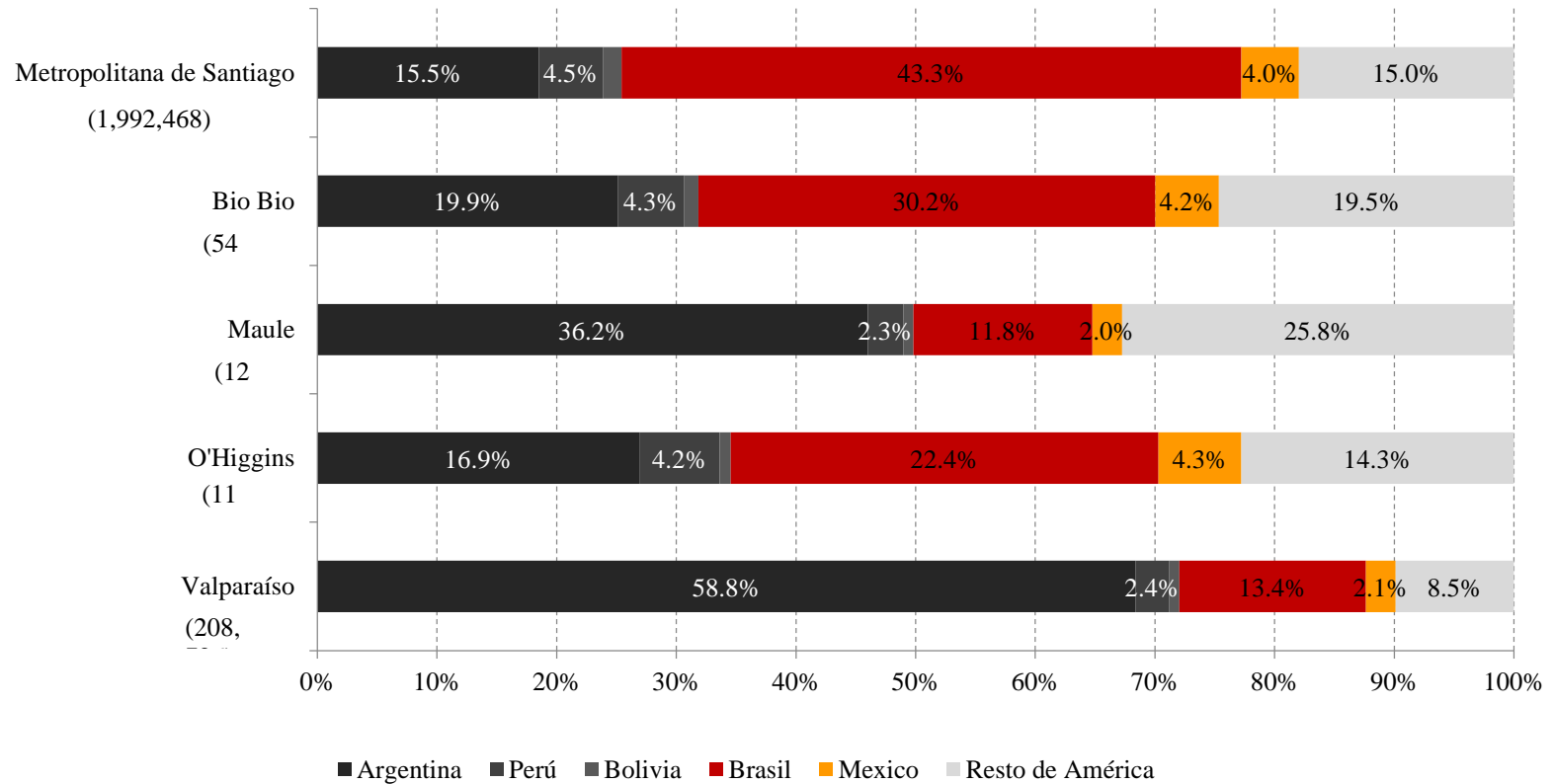
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 9 Pernoctación de Turistas Extranjeros en Establecimientos Turísticos, provenientes de Europa, Asia y Resto del Mundo, según Lugar de Residencia, Zona Sur 2013 (part. %)



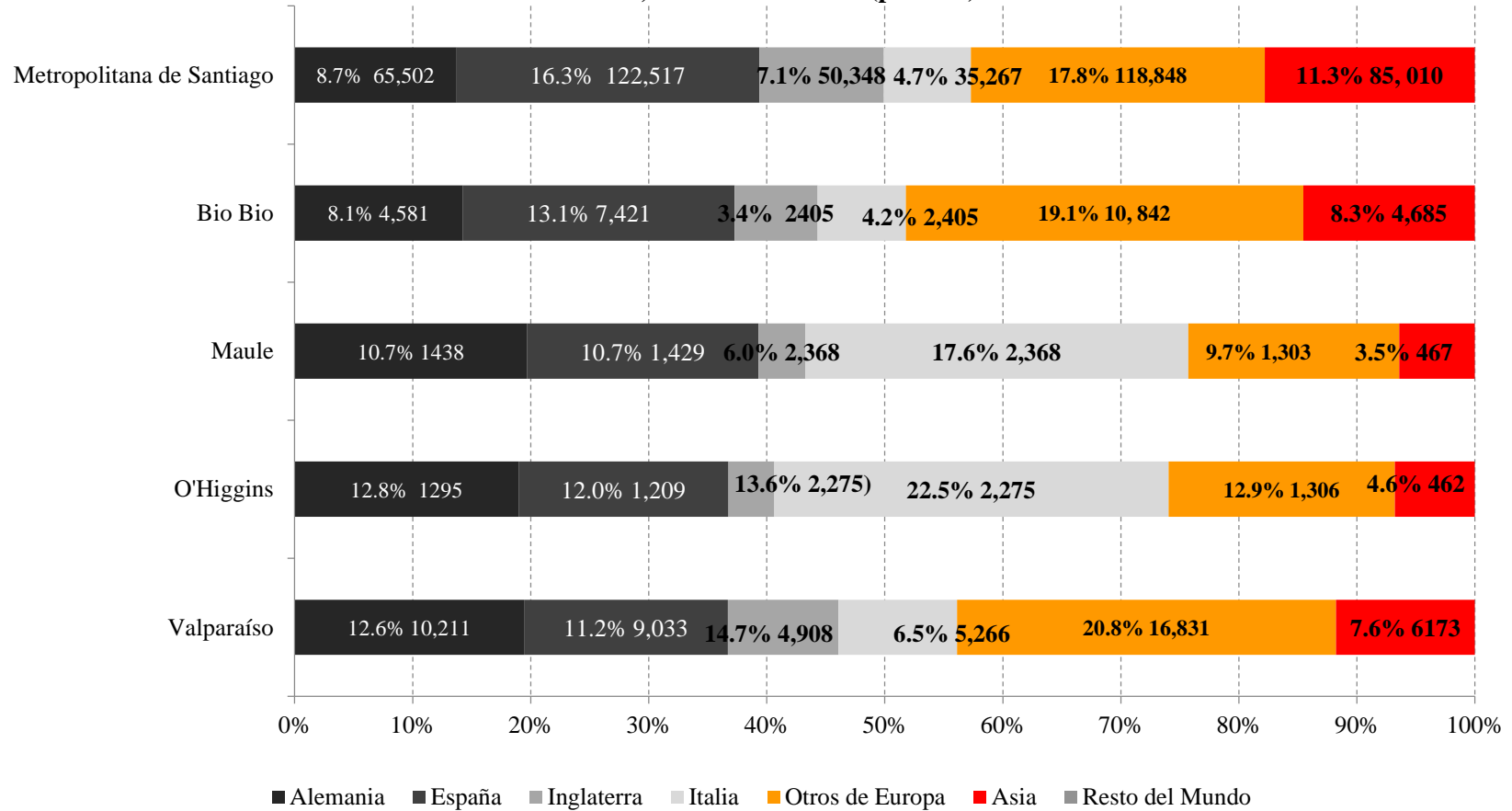
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
 Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 10 Pernoctación de Turistas Extranjeros en Establecimientos Turísticos, Provenientes de América, según Lugar de Residencia, Zona Centro 2013 (part. %)



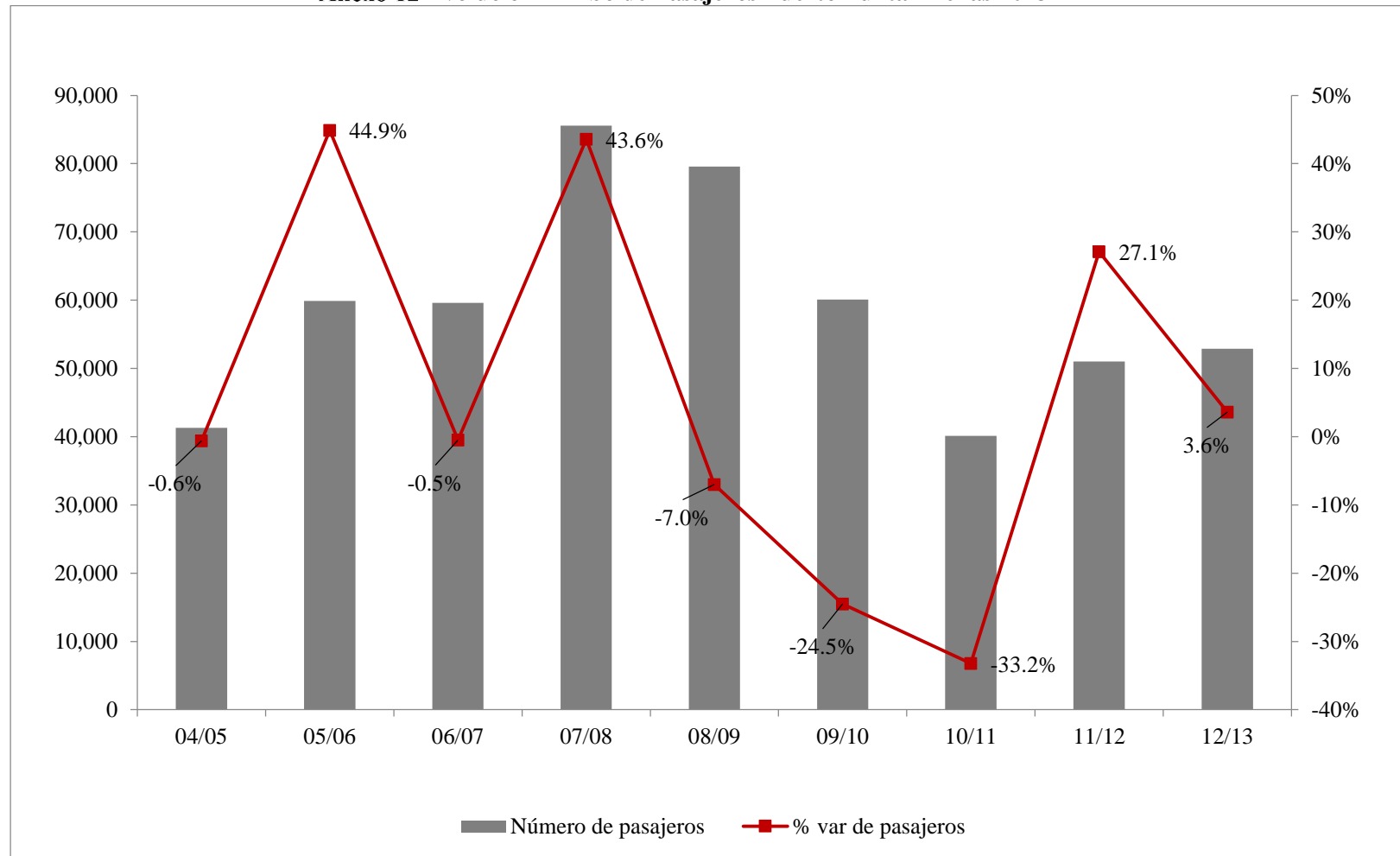
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 11 Pernoctación de Turistas Extranjeros en Establecimientos Turísticos, provenientes de Europa, Asia y Resto del Mundo, según Lugar de Residencia, Zona Centro 2013 (part. %)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
 Elaboración: Autor de esta tesis.

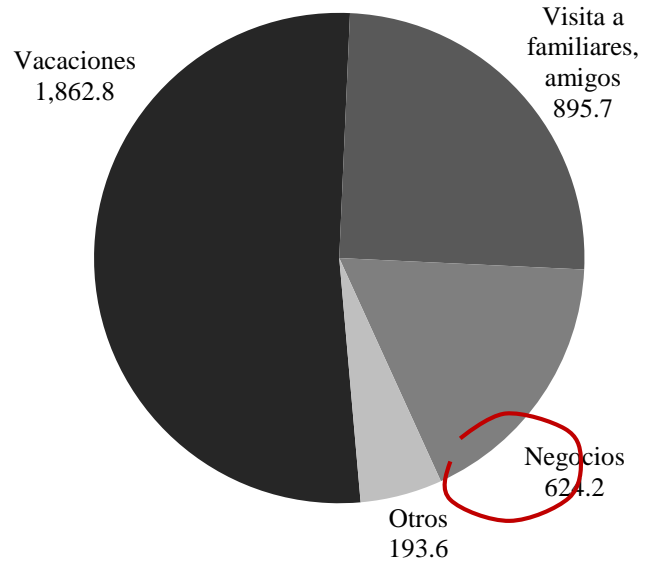
Anexo 12 Evolución Arribo de Pasajeros Puerto Punta Arenas 2013



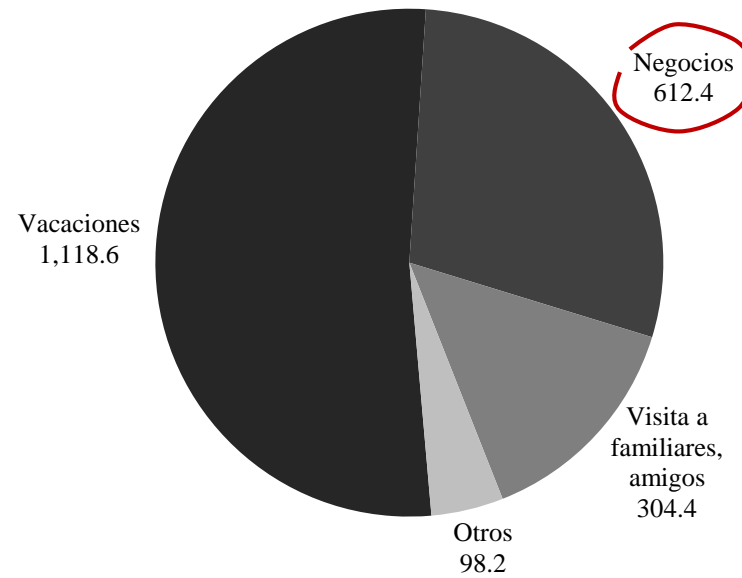
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 13 Llegada de turistas e ingreso de divisas según motivo de viaje, 2013

Llegada de turistas según motivo de viaje, 2013
(miles de personas)

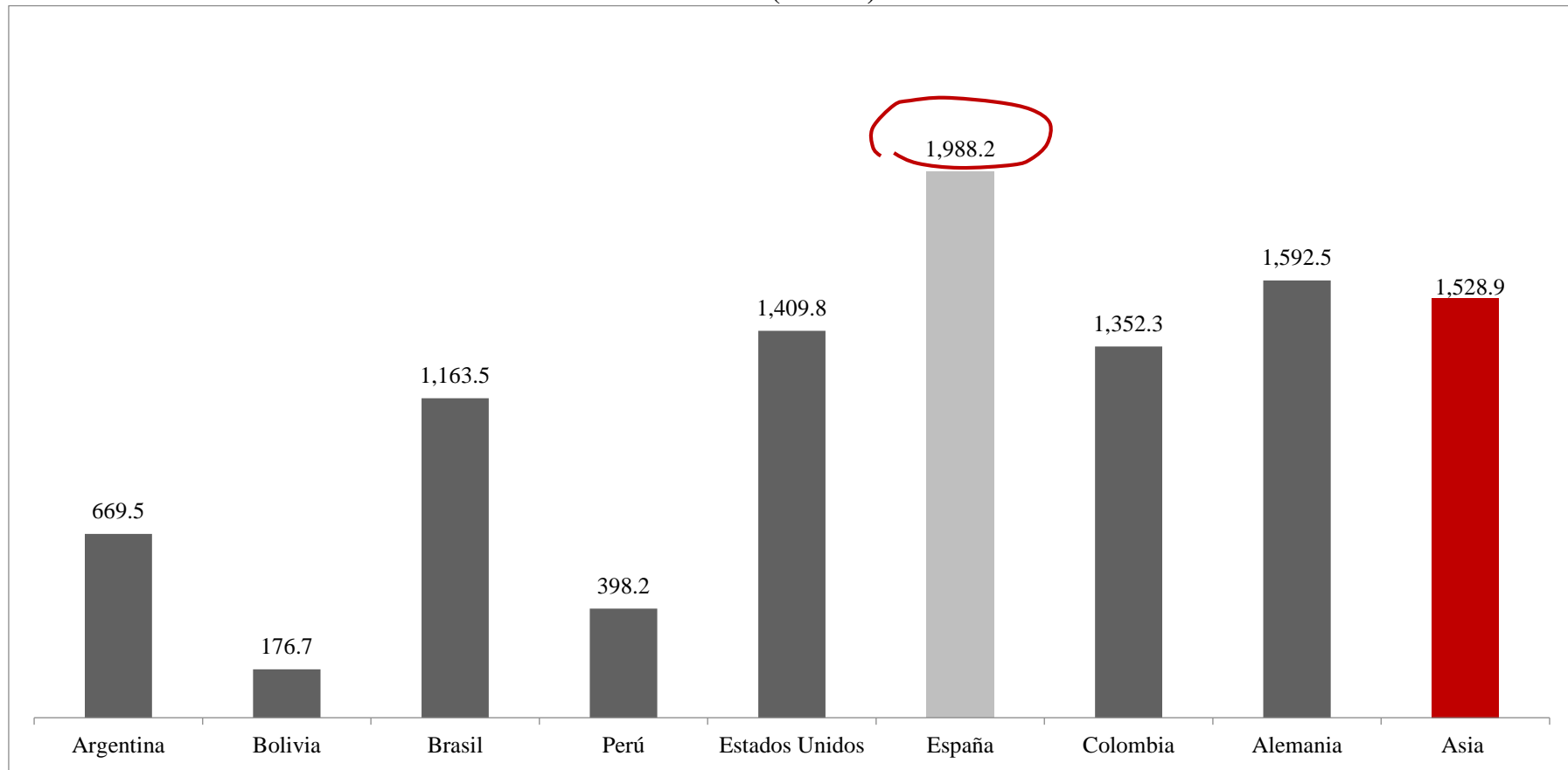


Ingreso de divisas según motivo de viaje, 2013
(millones de dólares)



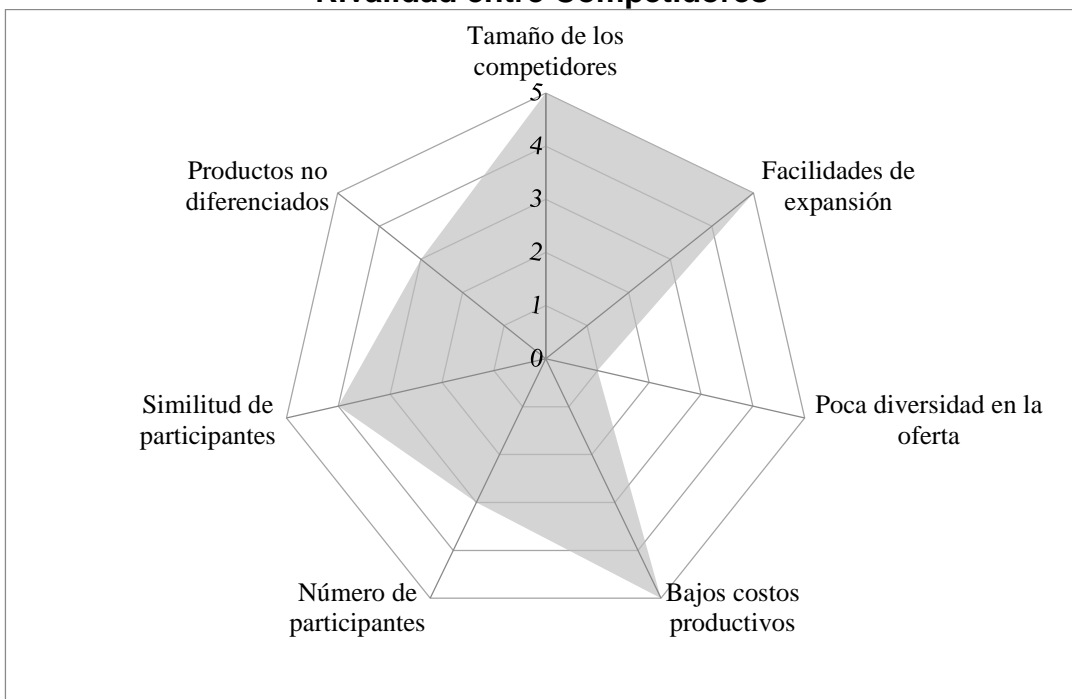
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 14 Gasto Promedio Total Individual por Motivo de Negocios: Gasto Promedio total individual según País de Residencia, 2013 (dólares)

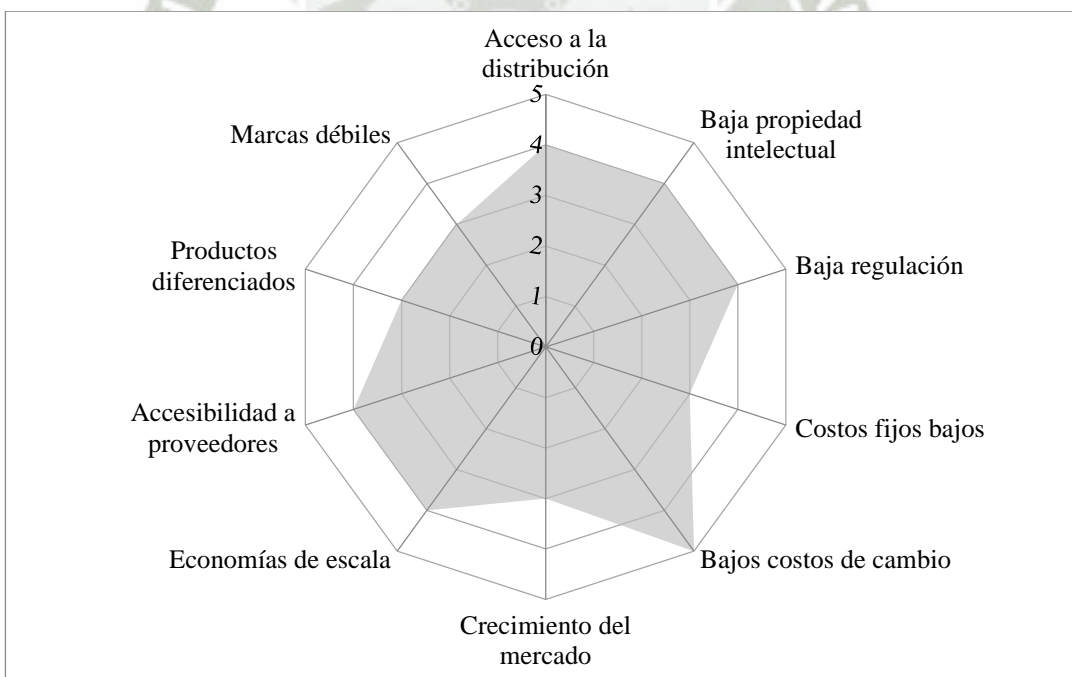


Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Chile.
Elaboración: Autor de esta tesis.

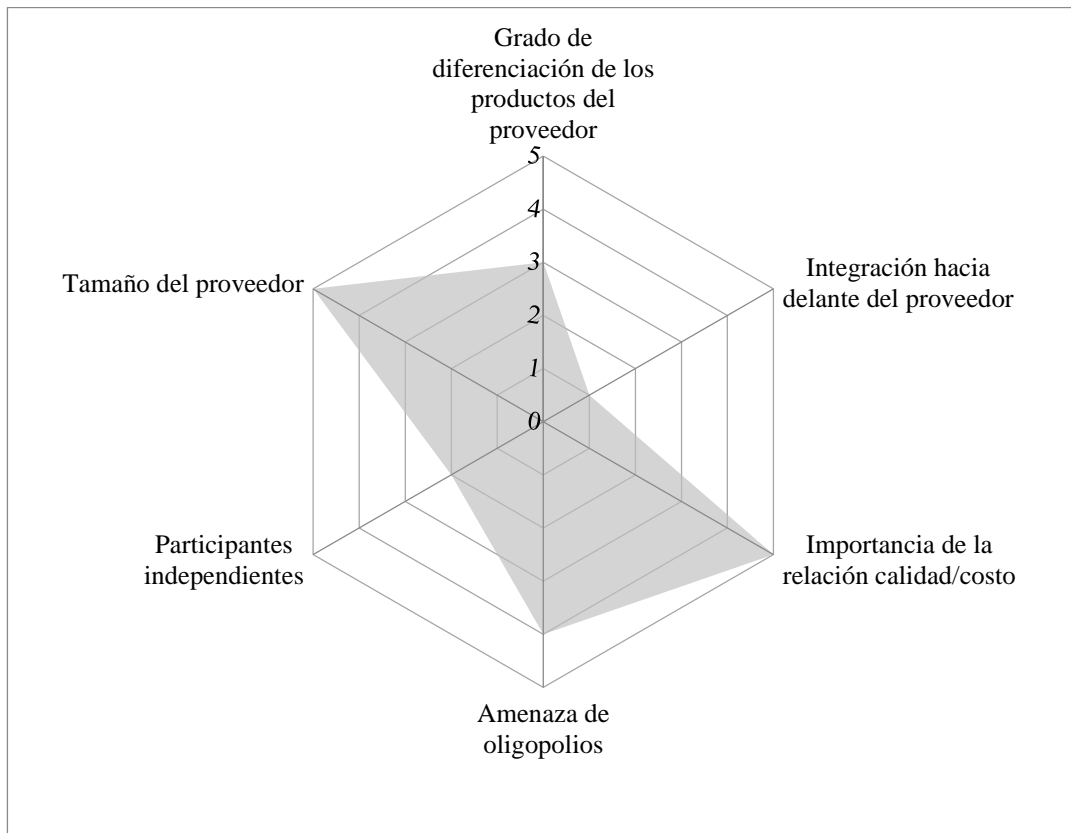
Anexo 15 Análisis Competitivo Sol Alpaca – Chile Rivalidad entre Competidores



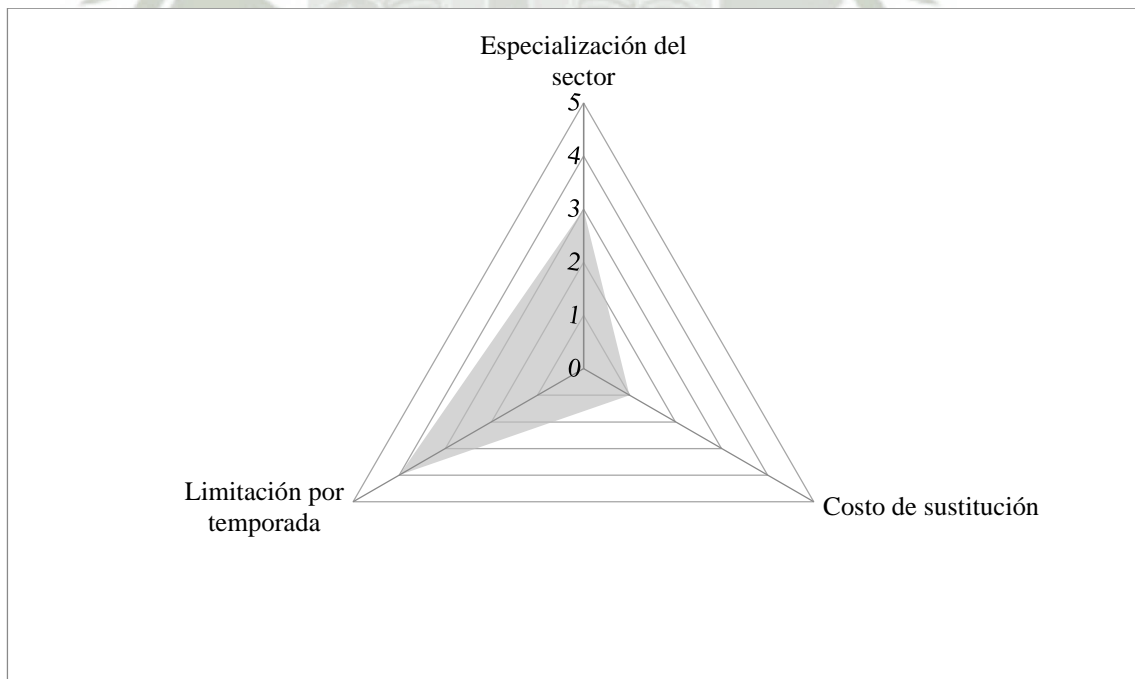
Riesgo del Ingreso de Competidores Potenciales



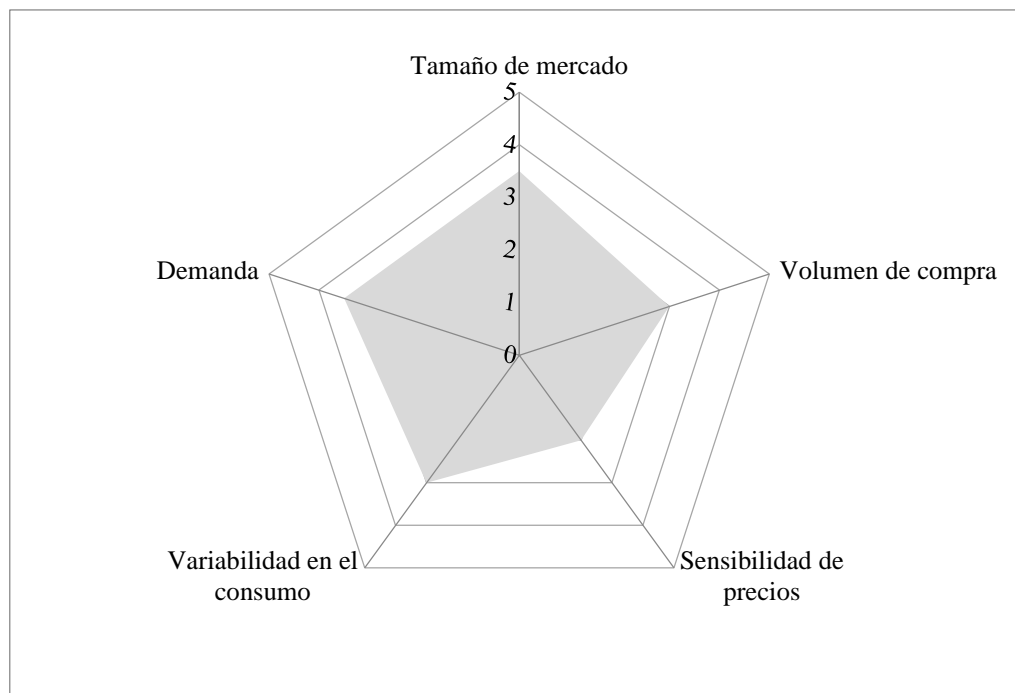
Poder de Negociación de los Proveedores



Amenaza de los Productos Sustitutos



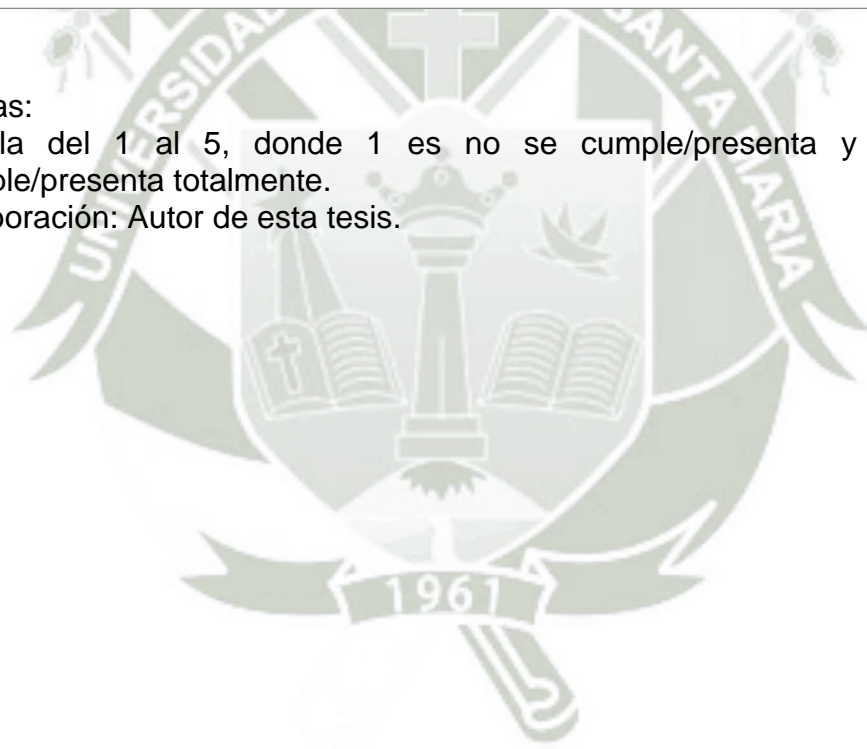
Poder de Negociación de los Clientes



Notas:

- Escala del 1 al 5, donde 1 es no se cumple/presenta y 5 es se cumple/presenta totalmente.

Elaboración: Autor de esta tesis.



Anexo 16 Cuestionario para el proceso de internacionalización

SURVEY OF FOREIGN TOURISTS - NOVEMBER 2014

8ol Alpaca is currently evaluating the possibility of opening stores in the major cities of Chile. Therefore, we are collecting the opinions of our target market through this short questionnaire, which we ask you to complete in five minutes of your time. We greatly appreciate your time and disposition.

Please, please fill out the boxes below to carry the respective control. Thank you very much.

NAME:		WEEKDAY	DAY	MONTH	YEAR	
					2014	
		AGE			SEX	
NATIONALITY:		1. 20-40	2. 41-50	3. 51-60	4. 61 and above	1. Male
CITY AND COUNTRY OF RESIDENCE:		PROFESSION:				2. Female
		E-MAIL:				

1. What's the main purpose of your travels? (One answer, mark with an X the option chosen)

- a) Tourism
- b) Visiting friends or family
- c) Business
- d) Others: _____

2. What was the way by which you entered the Country? (One answer, mark with an X the option chosen)

- 1. Air
- 2. Terrestrial
- 3. Sea (cruises)

3. What kind of products do you usually buy when travelling? (You can mark various answers. Mark with an X the answer(s) chosen and/or add any other answer.)

- 1. Jewelry
- 2. Chocolates, candies
- 3. Souvenirs
- 4. Clothes
- 5. Shoes
- 6. Other types of clothes: _____
- 7. Others: _____

4. What kind of apparel buyer do you consider yourself? (One answer, mark with an X the chosen option)

- 1. Casual
- 2. Athletic
- 3. Sophisticated
- 4. Traditional
- 5. Exclusive

5. On average, per trip, how much do you spend on clothes when travelling? (One answer, mark with an X the option chosen)

- 1. Less than US\$ 100.00
- 2. Between US\$ 100.00 – US\$ 250.00
- 3. Between US\$ 251.00 – US\$ 500.00
- 4. Between US\$ 501.00 – US\$ 750.00
- 5. Between US\$ 751.00 – US\$ 1,000.00
- 6. Between US\$ 1,001.00 – US\$ 1,500.00
- 7. Between US\$ 1,501.00 – US\$ 2,000.00
- 8. Between US\$ 2,001.00 – US\$ 2,500.00
- 9. Between US\$ 2,501.00 – US\$ 3,000.00
- 10. More than US\$ 3,000.00

8. Have you ever bought clothing made of...? (Mark each option with an X)

	Yes	No
1. Silk		
2. Cashmere		
3. Merino sheep wool		
4. Alpaca and/or Vicuña wool		

7a. If you answered no at point 4, would you be willing to buy an item made from Alpaca and / or Vicuña wool?

- a) Yes => Continue to question 8
- b) No => Why not? (You can mark various answers. Mark with an X the answer(s) chosen and/or add any other answer.)
 - I. I don't like this kind of material
 - II. I don't have confidence in the material
 - III. It gives me allergy and / or itching
 - IV. I don't use this type of clothing
 - v. They have a very high price
 - vi. Others: _____

=> End of the questionnaire, thank you very much!

7. What type of clothing or accessories made from Alpaca and / or Vicuña do you usually buy or would like to buy? (Mark with an X the answer(s) chosen and/or add any other answer.)

- 1. Sweater
- 2. Cardigan
- 3. ~~Guano~~
- 4. Vest
- 5. Scarf
- 6. Blanket
- 7. Wrap
- 8. Layer
- 9. Poncho
- 10. Socks
- 11. Others: _____

8. Do you know other brands of clothing made of or containing Alpaca and / or Vicuña wool?

- 1. Yes => ¿Which?
 - a) Kuna _____
 - b) ~~Antares~~ _____
 - c) _____
 - d) _____
 - e) _____
- 2. No

SURVEY OF FOREIGN TOURISTS - NOVEMBER 2014

8. On a scale from 1 to 5, how important are or would be for you the following aspects, when buying a garment exclusively made from Alpaca and / or Vicuña wool? (Where 1 is the least important and 5 being the most important. Mark with X the option in each row)

	Less important				More important
Quality	1	2	3	4	5
Price	1	2	3	4	5
Design	1	2	3	4	5
Brand	1	2	3	4	5

10. How much would you pay for a garment made from Alpaca and / or Vicuña wool? (One answer, mark with an X the option chosen)

1. Less than US\$ 50.00
2. Between US\$ 50.00 – US\$ 150.00
3. Between US\$ 151.00 – US\$ 250.00
4. Between US\$ 251.00 – US\$ 500.00
5. Between US\$ 501.00 – US\$ 750.00
6. Between US\$ 751.00 – US\$ 1,000.00
7. More than US\$ 1,000.00

11. Where would you like to find a store that sells exclusive garments made from Alpaca and/or Vicuña? (You can mark various answers. Mark with an X the answer(s) chosen and/or add any other answer.)

1. At Airports
2. Shopping Centers and / or department stores
3. Shops and boutiques in streets and avenues
4. Tourism Centers
5. Hotels
6. Others: _____

12. By what means of communication would like to receive information during your travels about stores that offer clothing made from alpaca wool? (You can mark various answers. Mark with an X the answer(s) chosen and/or add any other answer.)

1. Advertisements in the means of transport used by tourists
2. Advertisements in accommodations, hotels or hostels
3. Advertisements in travel agencies
4. Advertisements on webpages
5. Advertisements in magazines
6. Advertisements on social networks (Facebook, Google+, etc.)
7. Others: _____

End of the questionnaire, thank you very much!

ENCUESTA A TURISTAS EXTRANJEROS – NOVIEMBRE 2014

En Alpaca se encuentra actualmente evaluando la posibilidad de apertura de plazas comerciales en las principales ciudades de Chile. Por tal motivo, estamos recolectando las opiniones de nuestro mercado objetivo por medio de este breve cuestionario, el cual le solicitamos completar en cinco minutos de su tiempo. Agradecemos mucho su tiempo y disposición.

Por favor, sírvase llenar el siguiente recuadro para poder llevar el control respectivo. Muchas gracias.

NOMBRE:		DIA SEMANA	DIA	MES	ANO
					2014
		EDAD			SEXO
NACIONALIDAD:		1. 20-40	2. 41-50	3. 51-60	4. 61 a más
CUIDAD Y PAIS DE RESIDENCIA:		OCCUPACION:			1. Hombre 2. Mujer

1. ¿Cuál es el motivo principal de su viaje? (Una sola respuesta, marcar con una X la opción elegida)

- a) Vacaciones
- b) Visita a familiares, amigos
- c) Negocios
- d) Otros: _____

2. ¿Cuál fue la vía por la que usted ingresó al País? (Una sola respuesta, marcar con una X la opción elegida)

- 1. Aérea
- 2. Terrestre
- 3. Marítima (cruceros)

3. ¿Qué tipo de productos suele comprar cuando visita? (Se puede marcar varias respuestas. Marcar con una X la(s) opción(es) elegida(s) y/o escribir si tiene alguna otra respuesta)

- 1. Joyas
- 2. Chocolates, golosinas
- 3. Souvenirs, recuerdos
- 4. Ropa
- 5. Calzado
- 6. Otras prendas de vestir: _____
- 7. Otros: _____

4. ¿Qué tipo de comprador de prendas de vestir se considera usted? (Una sola respuesta, marcar con una X la opción elegida)

- 1. Casual
- 2. Deportivo
- 3. Sofisticado
- 4. Tradicional
- 5. Exclusivo

5. En promedio, por visita, ¿cuánto suele gastar en prendas de vestir cuando visita? (Una sola respuesta, marcar con una X la opción elegida)

- 1. Menos de US\$ 100.00
- 2. Entre US\$ 100.00 – US\$ 250.00
- 3. Entre US\$ 251.00 – US\$ 500.00
- 4. Entre US\$ 501.00 – US\$ 750.00
- 5. Entre US\$ 751.00 – US\$ 1,000.00
- 6. Entre US\$ 1,001.00 – US\$ 1,500.00
- 7. Entre US\$ 1,501.00 – US\$ 2,000.00
- 8. Entre US\$ 2,001.00 – US\$ 2,500.00
- 9. Entre US\$ 2,501.00 – US\$ 3,000.00
- 10. De US\$ 3,000.00 a más

6. ¿Alguna vez ha comprado prendas de vestir hechas a base de...? (Marcar con una X por fila)

	SI	No
1. Seda		
2. Cashmere		
3. Oveja Merino		
4. Alpaca y/o Vicuña		

7a. Si respondió no a la alternativa 4, ¿Estaría dispuesto a comprar una prenda a base de Alpaca y/o Vicuña?

- a) SI => Pasara la pregunta 8
- b) No => ¿Por qué no? (Se puede marcar varias respuestas. Marcar con una X la(s) opción(es) elegida(s))
 - I. No me gusta ese material
 - II. No confió en el material
 - III. Me genera alergia y/o picazón
 - IV. No uso ese tipo de prendas
 - V. Tienen un precio muy elevado
 - VI. Otros: _____

=> Fin de la encuesta, ¡muchas gracias!

7. ¿Qué tipo de prendas o accesorios de Alpaca y/o Vicuña usualmente compra o le gustaría comprar? Marcar con una X la(s) opción(es) elegida(s) y/o escribir si tiene alguna otra respuesta)

- 1. Sweater
- 2. Cárdigan
- 3. Ruana
- 4. Cheleco
- 5. Bufanda
- 6. Manta
- 7. Abrigo
- 8. Capa
- 9. Poncho
- 10. Medias
- 11. Otros: _____

8. ¿Conoce otras marcas de prendas de vestir hechas o que contengan fibra de Alpaca y/o Vicuña?

- 1. SI => ¿Cuáles?
 - a) Kuna _____
 - b) Antaresh _____
 - c) _____
 - d) _____
 - e) _____
- 2. No

ENCUESTA A TURISTAS EXTRANJEROS – NOVIEMBRE 2014

9. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan importantes son o serían para usted los siguientes aspectos al momento de comprar una prenda de vestir exclusiva hecha a base de fibra de Alpaca y/o Vicuña? (Donde 1 es lo menos importante y 5 es lo más importante. Marquear con una X la opción en cada fila)

	Más importante				Más importante
Calidad	1	2	3	4	5
Precio	1	2	3	4	5
Diseño	1	2	3	4	5
Marca	1	2	3	4	5

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una prenda hecha a base de fibra de Alpaca y/o Vicuña? (Una sola respuesta, marquear con una X la opción elegida)

1. Menos de US\$ 50.00
2. Entre US\$ 50.00 – US\$ 150.00
3. Entre US\$ 151.00 – US\$ 250.00
4. Entre US\$ 251.00 – US\$ 500.00
5. Entre US\$ 501.00 – US\$ 750.00
6. Entre US\$ 751.00 – US\$ 1,000.00
7. De US\$ 1,000.00 a más

11. ¿Dónde le gustaría encontrar una tienda que venda prendas de vestir exclusivas hechas a base de fibra de alpaca? (Se puede marcar varias respuestas. Marquear con una X la(s) opción(es) elegida(s) y/o escribir si tiene alguna otra respuesta)

1. En aeropuertos
2. Centros comerciales y/o tiendas por departamentos
3. Tiendas o boutiques exclusivas en calles o avenidas
4. Centros turísticos
5. Hoteles
6. Otro: _____

12. ¿Mediante qué medio de comunicación le gustaría recibir información durante sus viajes sobre las tiendas que ofrecen prendas de vestir hechas a base de fibra de alpaca? (Se puede marcar varias respuestas. Marquear con una X la(s) opción(es) elegida(s) y/o escribir si tiene alguna otra respuesta)

1. Publicidad en los medios de transporte utilizados por los turistas
2. Publicidad en alojamientos, hoteles, hospedajes
3. Publicidad en agencias de viaje
4. Publicidad en páginas de Internet
5. Publicidad en revistas
6. Mediante redes sociales (Facebook, Google+, etc.)
7. Otro: _____

Fin de la encuesta, muchas gracias!

ENCUESTA A CHILENOS (ABC-1) – NOVIEMBRE 2014

Sea Alpaca está actualmente evaluando la posibilidad de abrir locales comerciales en las principales ciudades de Chile. Por tal motivo, estamos recogiendo las opiniones de nuestro mercado objetivo, ciudadanos chilenos del MSB ABC1, por medio de este breve cuestionario, el cual le solicitamos completar en cinco minutos de su tiempo. Agradecemos mucho su tiempo y disposición.

INTRO

A. ¿Actualmente reside en Chile?
1. Sí 2. No
(Si no reside en Chile actualmente, por favor no completar la encuesta)

B. ¿De qué nivel socioeconómico se considera?
Anexo 1 1. ABC1 2. C2 3. C3 **Estudio de Mercado Santiago de Chile**

4. C4 5. E
(Si no pertenece al nivel socioeconómico ABC1, por favor no completar la encuesta)

Por favor, sírvase llenar el siguiente recuadro para poder llevar el control respectivo. Muchas gracias.

NOMBRE:	DÍA SEMANA:	DÍA:	MES:	AÑO:
	CIUDAD:			SEXO:
REGION DE RESIDENCIA EN CHILE:	1. 00-10	2. 11-20	3. 21-30	4. 31 a más
CIDAD DE RESIDENCIA EN CHILE:	PROFESIÓN:	1. Hombre		
	EMAIL:	2. Mujer		

1. En su lugar de residencia actual (Chile), ¿cuántas veces al año adquiere alguna prenda de vestir o realiza compra de prendas de vestir? (Una sola respuesta, marcar con una X la opción elegida)

1. Una vez o más veces al mes
2. Una vez cada dos meses
3. Cuatro veces al año
4. Dos veces al año
5. Una vez al año

2. ¿Qué tipo de comprador de prendas de vestir se considera usted? (Una sola respuesta, marcar con una X la opción elegida)

1. Casual
2. Deportivo
3. Sofisticado
4. Tradicional
5. Exclusivo

3. En promedio, ¿al año, ¿cuánto suele gastar en compra de prendas de vestir? (Una sola respuesta, marcar con una X la opción elegida)

1. Menos de US\$ 1,000.00
2. Entre US\$ 1,001.00 – US\$ 1,500.00
3. Entre US\$ 1,501.00 – US\$ 2,000.00
4. Entre US\$ 2,001.00 – US\$ 2,500.00
5. Entre US\$ 2,501.00 – US\$ 3,000.00
6. De US\$ 3,000.00 a más

4. ¿Alguna vez ha comprado prendas de vestir hechas a base de...? (Marcar con una X por fila)

	SI	NO
1. Seda		
2. Cashmere		
3. Oveja Merino		
4. Alpaca y/o Vicuña		

4a. Si respondió no a la alternativa 4 ** ¿Estaría dispuesto a comprar una prenda a base de Alpaca y/o Vicuña?

- a) Sí ** pasar a la pregunta 05
- b) No ** ¿Por qué no? (Se puede marcar varias respuestas. Marcar con una X la(s) opción(es) elegida(s))
 - I. No me gusta ese material
 - II. No confío en el material
 - III. Me genera alergia y/o picazón
 - IV. No uso ese tipo de prendas
 - V. Tienen un precio muy elevado
 - VI. Otro: _____

** Fin de la encuesta, muchas gracias!

5. ¿Qué tipo de prendas o accesorios de Alpaca y/o Vicuña usualmente compra o le gustaría comprar? Marcar con una X la(s) opción(es) elegida(s) y/o escribir si tiene alguna otra respuesta)

1. Sweater
2. Cárdigan
3. Ruana
4. Chaleco
5. Bufanda
6. Manta
7. Abrigo
8. Cape
9. Poncho
10. Medias
11. Otras: _____

6. ¿Conoce otras marcas de prendas de vestir hechas o que contengan fibra de Alpaca y/o Vicuña?

1. Sí ** ¿Cuáles?
 - a) Kuna ** ¿Cuál diría que fue su gasto promedio en la(s) compra(s) realizada(s) en Kuna? (Una sola respuesta, marcar con una X la opción elegida)
 - I. No ha comprado antes en Kuna.
 - II. Menos de US\$ 50.00
 - III. Entre US\$ 50.00 – US\$ 150.00
 - IV. Entre US\$ 151.00 – US\$ 250.00
 - V. Entre US\$ 251.00 – US\$ 500.00
 - VI. Entre US\$ 501.00 – US\$ 750.00
 - VII. Entre US\$ 751.00 – US\$ 1,000.00
 - VIII. De US\$ 1,000.00 a más
 - b) Aclarar:
 - c) _____
 - d) _____
 - e) _____
2. No

7. Cuando se le menciona el nombre de "Kuna", ¿cuál es la primera palabra que se le viene a la mente?

ENCUESTA A CHILENOS (ABC1) – NOVIEMBRE 2014

8. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan importantes son o serían para usted los siguientes aspectos al momento de comprar una prenda de vestir exclusiva hecha a base de fibra de alpaca y/o vicuña? (Donde 1 es lo menos importante y 5 es lo más importante. Marque con una X la opción en cada fila)

	Más Importante				Más Importante
Calidad	1	2	3	4	5
Precio	1	2	3	4	5
Diseño	1	2	3	4	5
Marca	1	2	3	4	5

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una prenda hecha a base de fibra de alpaca? (Una sola respuesta, marque con una X la opción elegida)

1. Menos de US\$ 50.00
2. Entre US\$ 50.00 – US\$ 150.00
3. Entre US\$ 151.00 – US\$ 250.00
4. Entre US\$ 251.00 – US\$ 500.00
5. Entre US\$ 501.00 – US\$ 750.00
6. Entre US\$ 751.00 – US\$ 1,000.00
7. De US\$ 1,000.00 a más

10. ¿Dónde le gustaría encontrar una tienda que venda prendas de vestir exclusivas hechas a base de fibra de alpaca y/o vicuña? (Se puede marcar varias respuestas. Marque con una X la(s) opción(es) elegida(s) y/o escribir si tiene alguna otra respuesta)

1. En aeropuertos
2. Centros comerciales y/o tiendas por departamentos
3. Tiendas o boutiques exclusivas en calles o avenidas
4. Centros turísticos
5. Hoteles
6. Otro: _____

11. ¿Mediante qué medio de comunicación le gustaría recibir información, en su lugar de residencia en Chile, sobre las tiendas que ofrecen prendas de vestir hechas a base de fibra de alpaca? (Se puede marcar varias respuestas. Marque con una X la(s) opción(es) elegida(s) y/o escribir si tiene alguna otra respuesta)

1. Publicidad en los medios de transporte.
2. Publicidad en alojamientos, hoteles, hospedajes
3. Publicidad en páginas de Internet
4. Publicidad en revistas
5. Publicidad en paneles
6. Mediante redes sociales (Facebook, Google+, etc.)
7. Otro: _____

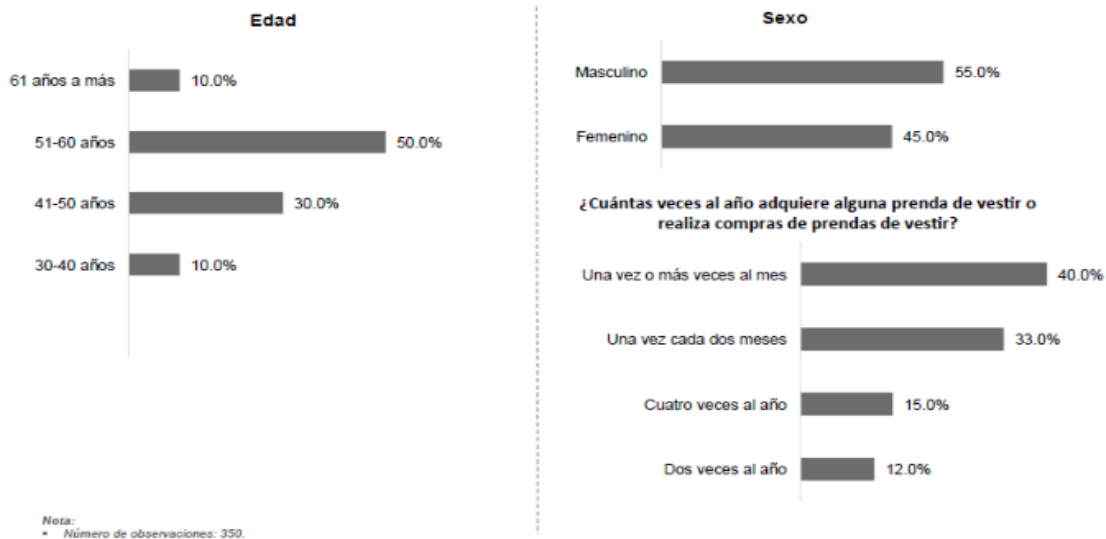
Fin de la encuesta, ¡muchas gracias!

Anexo 17 Estudio de Mercado Santiago de Chile

Resultados: Estudio de mercado

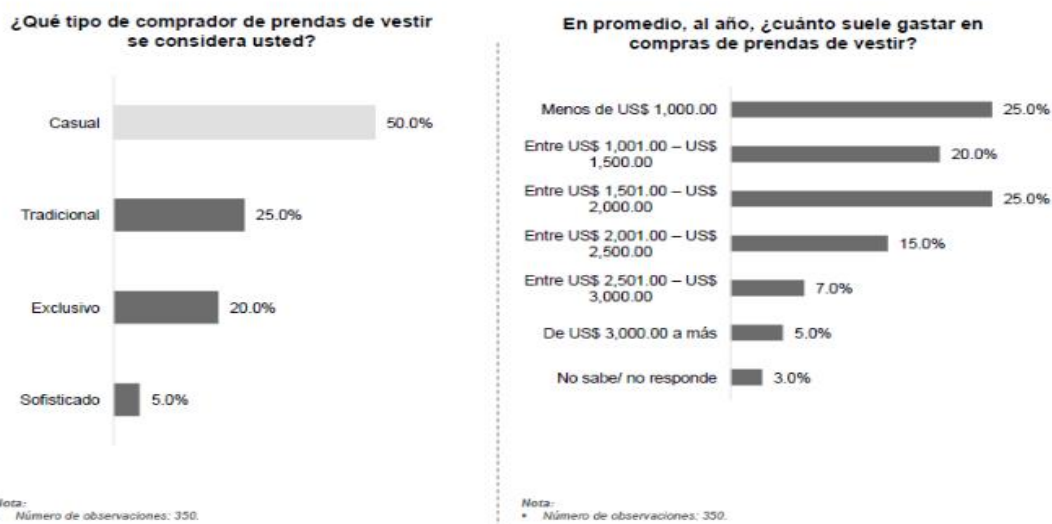
Encuesta a ciudadanos chilenos

Caracterización de la muestra



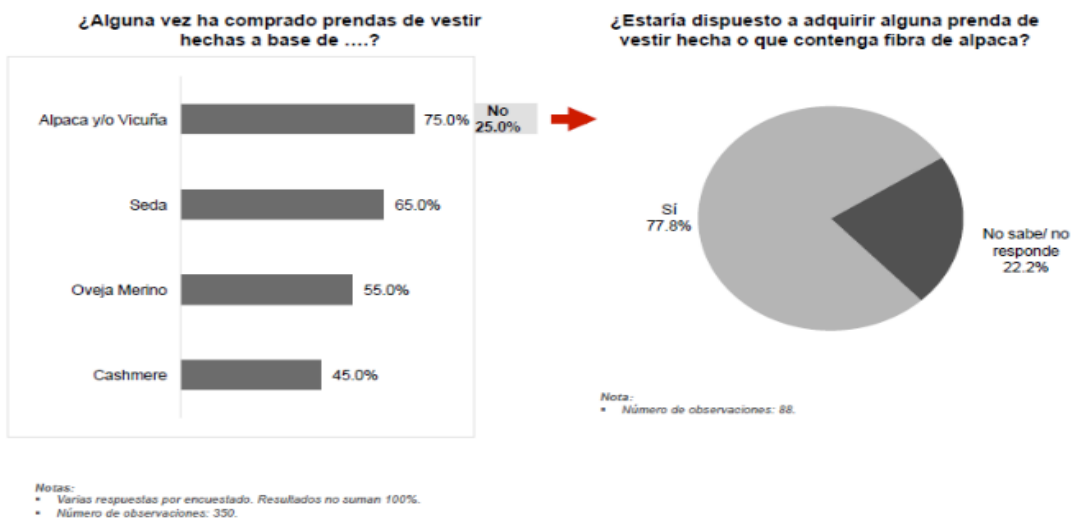
Resultados

Encuesta a ciudadanos chilenos



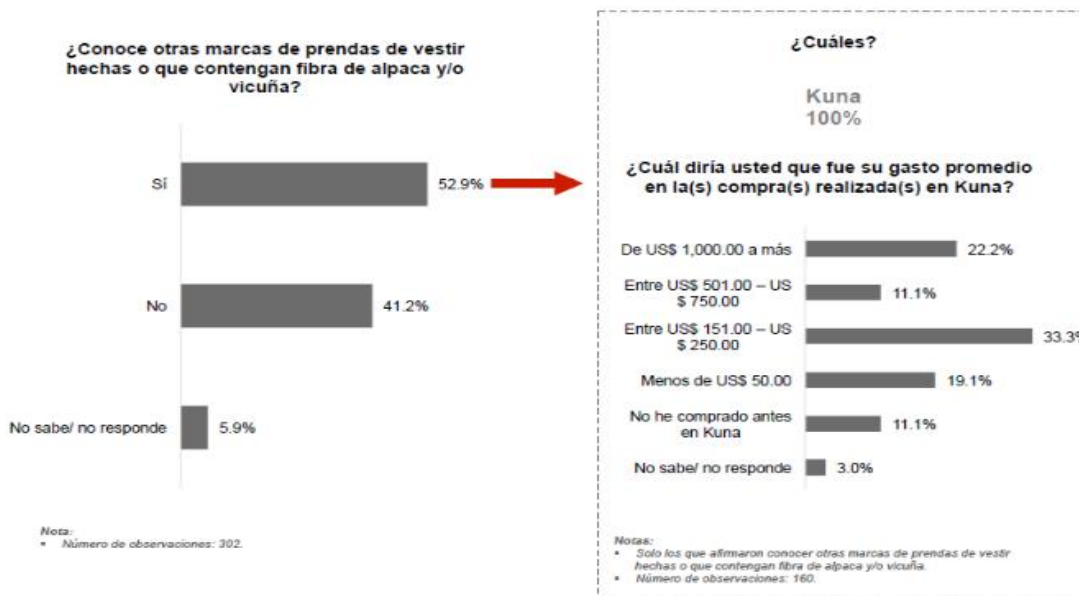
Resultados

Encuesta a ciudadanos chilenos



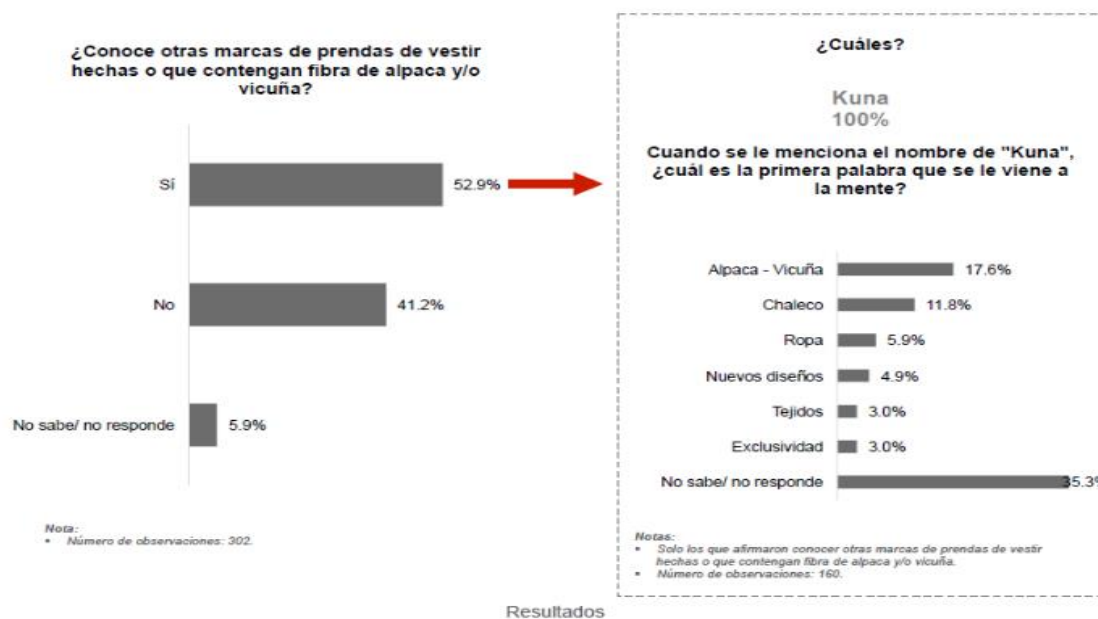
Resultados

Encuesta a ciudadanos chilenos

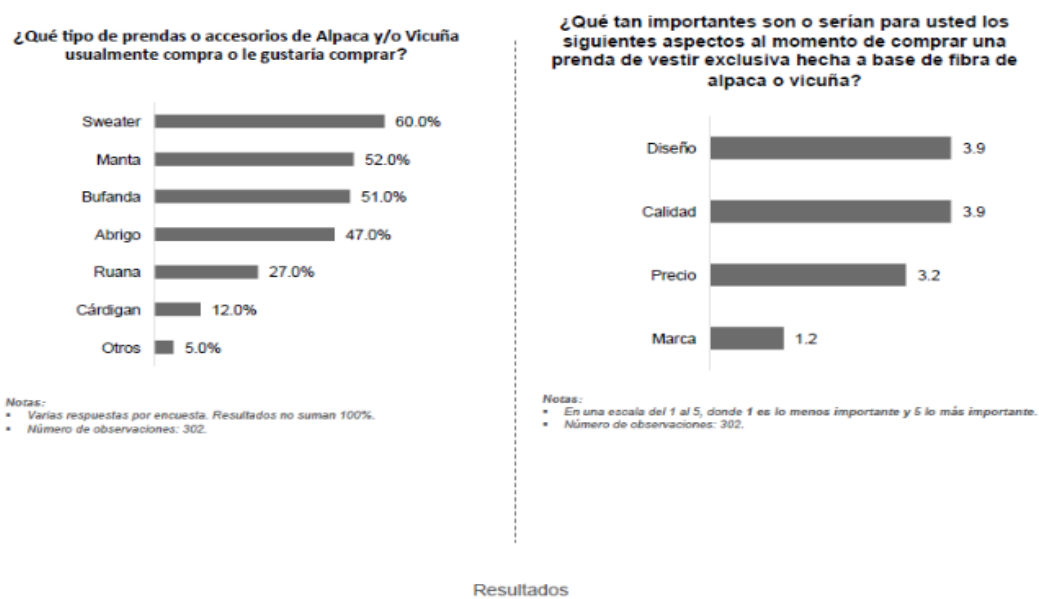


Resultados

Encuesta a ciudadanos chilenos

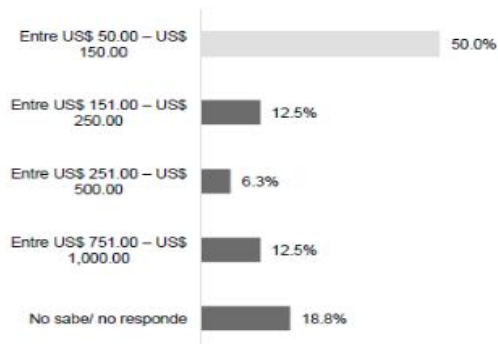


Encuesta a ciudadanos chilenos



Encuesta a ciudadanos chilenos

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una prenda hecha a base de fibra de alpaca y/o vicuña?



Notas:
• Número de observaciones: 302.

¿Mediante qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre las tiendas que ofertan prendas de vestir hechas a base de alpaca y/o vicuña?

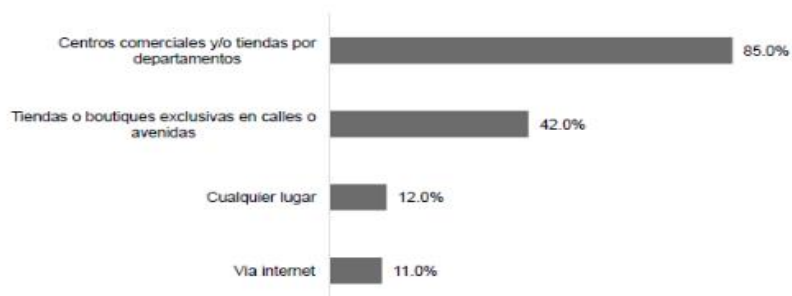


Notas:
• Varias respuestas por encuesta. Resultados no suman 100%.
• Número de observaciones: 302.

Resultados

Encuesta a turistas extranjeros

¿Dónde le gustaría encontrar una tienda que venda prendas de vestir exclusivas hechas a base de alpaca y/o vicuña?



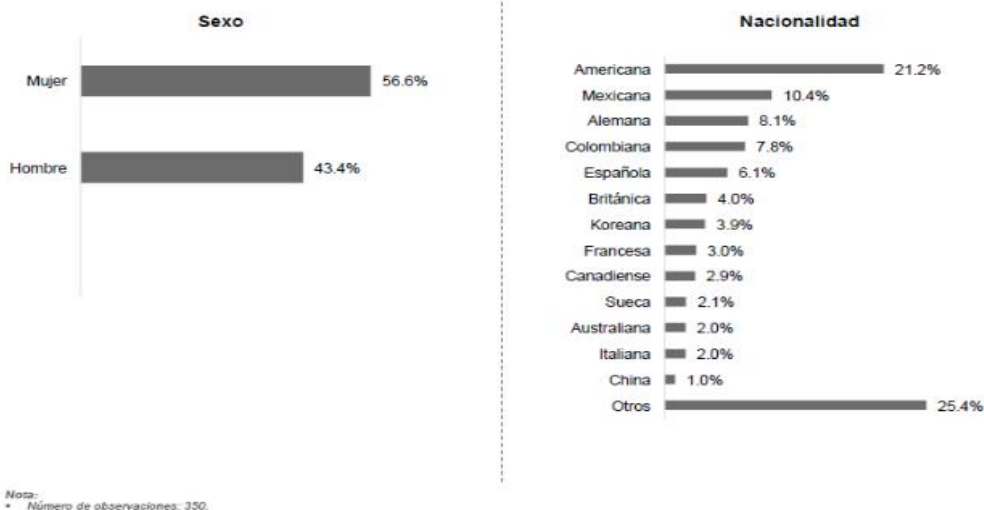
Notas:
• Varias respuestas por encuesta. Resultados no suman 100%.
• Número de observaciones: 302.

Resultados

Resultados: Estudio de mercado

Encuesta a turistas extranjeros

Caracterización de la muestra

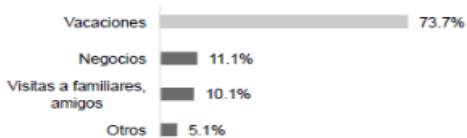


Resultados



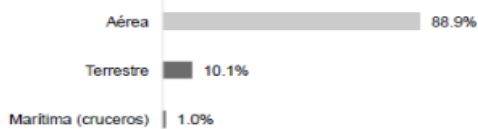
Encuesta a turistas extranjeros

¿Cuál es el motivo principal por el que ha visitado el Chile?



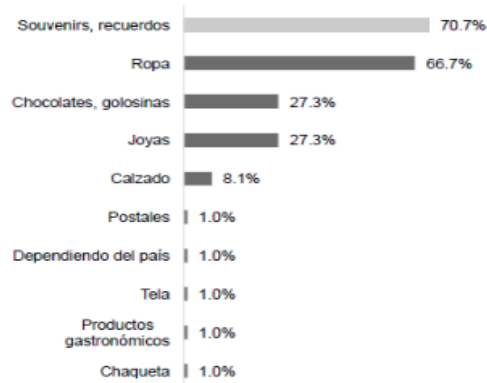
Nota:
• Número de observaciones: 350.

¿Cuál fue la vía por la que usted ingresó a Perú?



Nota:
• Número de observaciones: 350.

¿Qué tipo de productos suele comprar cuando viaja?

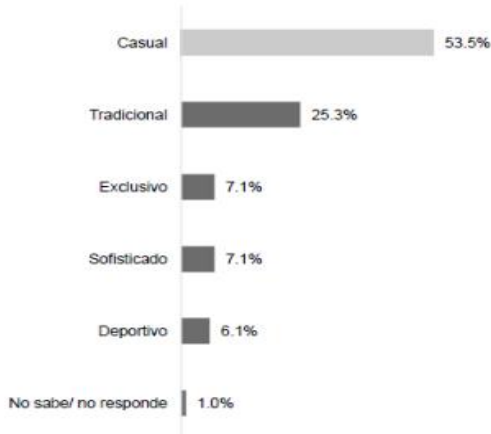


Notas:
• Varias respuestas por encuestado. Resultados no suman 100%.
• Número de observaciones: 350.

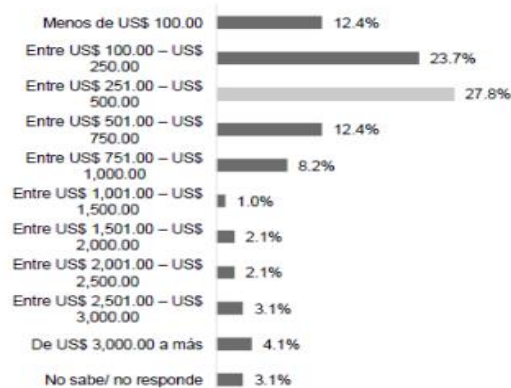
Resultados

Encuesta a turistas extranjeros

¿Qué tipo de comprador de prendas de vestir se considera usted?



En promedio, por viaje, ¿cuánto suele gastar en prendas de vestir cuando viaja?



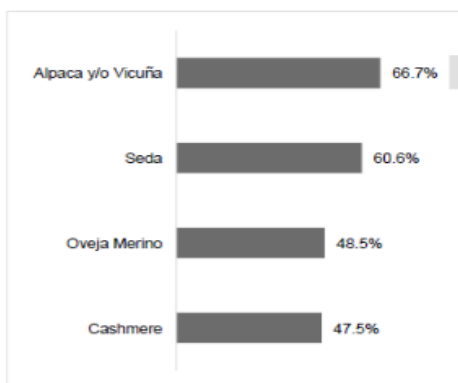
Nota:
• Número de observaciones: 350.

Notas:
• Varias respuestas por encuestado. Resultados no suman 100%.
• Número de observaciones: 350.

Resultados

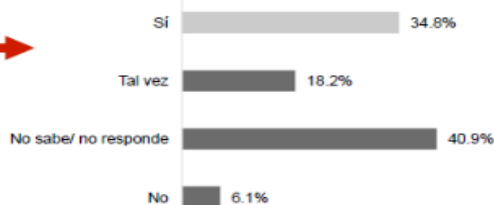
Encuesta a turistas extranjeros

¿Alguna vez ha comprado prendas de vestir hechas a base de?



Notas:
• Varias respuestas por encuestado. Resultados no suman 100%.
• Número de observaciones: 350.

¿Estaría dispuesto a adquirir alguna prenda de vestir hecha o que contenga fibra de alpaca y/ vicuña?



Nota:
• Número de observaciones: 117.

¿Por qué no?

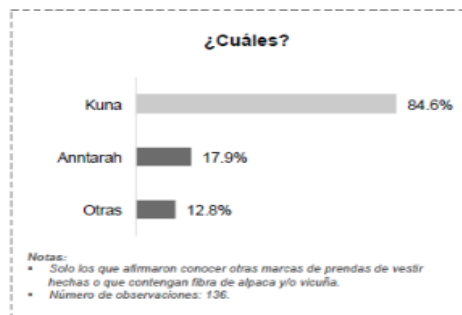
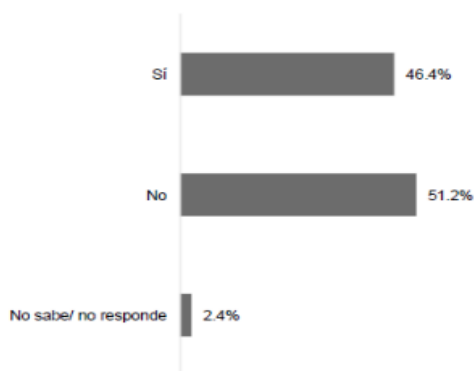


Notas:
• Solo los que afirmaron que no adquirirían prendas de vestir hechas o que contengan fibra de alpaca y/ vicuña.
• Número de observaciones: 8.

Resultados

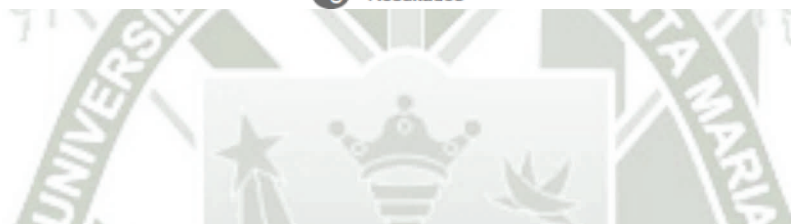
Encuesta a turistas extranjeros

¿Conoce otras marcas de prendas de vestir hechas o que contengan fibra de alpaca y/o vicuña?



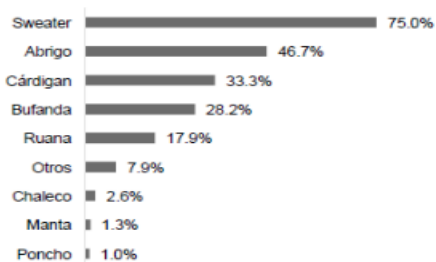
Nota:
 • Número de observaciones: 295.

3 Resultados



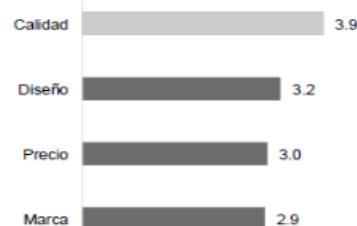
Encuesta a turistas extranjeros

¿Qué tipo de prendas o accesorios de Alpaca y/o Vicuña usualmente compra o le gustaría comprar?



Notas:
 • Varias respuestas por encuesta. Resultados no suman 100%.
 • Número de observaciones: 295.

¿Qué tan importantes son o serían para usted los siguientes aspectos al momento de comprar una prenda de vestir exclusiva hecha a base de fibra de alpaca o vicuña?

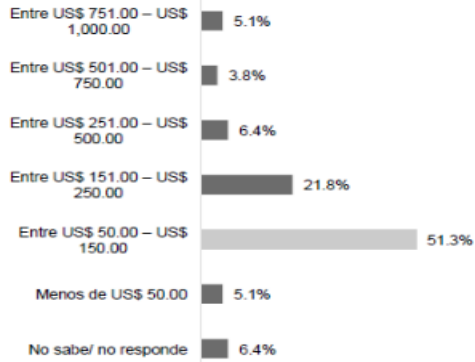


Notas:
 • En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 lo más importante.
 • Número de observaciones: 295.

Resultados

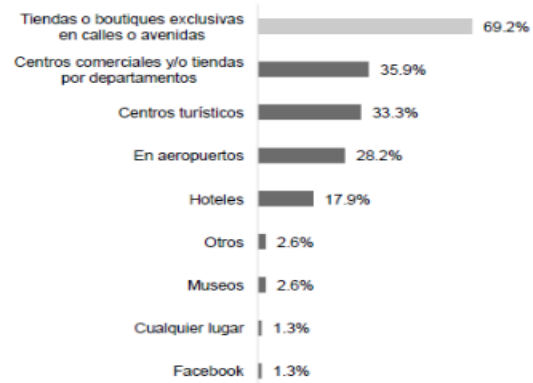
Encuesta a turistas extranjeros

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una prenda hecha a base de fibra de alpaca y/o vicuña?



Nota:
• Número de observaciones: 295.

¿Dónde le gustaría encontrar una tienda que venda prendas de vestir exclusivas hechas a base de fibra de alpaca?



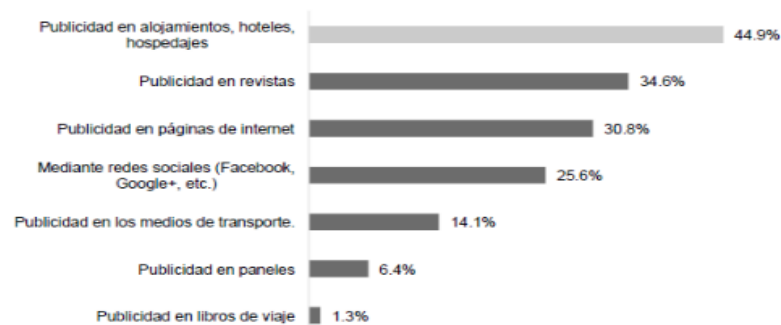
Notas:
• Varias respuestas por encuesta. Resultados no suman 100%.
• Número de observaciones: 295.

Resultados



Encuesta a turistas extranjeros

¿Mediante qué medio de comunicación le gustaría recibir información, durante sus viajes, sobre las tiendas que ofertan prendas de vestir o accesorios hechas a base de alpaca y/o vicuña?



Notas:
• Varias respuestas por encuesta. Resultados no suman 100%.
• Número de observaciones: 294.

Resultados

Anexo 18 Colección Sol Alpaca 2014 – 2015

LINEA PREMIUM





LINEA SEASONEL

































LINEA ECO





LINEA HANDMADE





Anexo 19 Análisis de Precio Kuna

Modelo		Composición	Precio Chile	
			Pesos Chilenos	Dólares
Nelba	Abrigo	60% Alpaca 40% Lana	153,900.00	263.53
Anastasia	Abrigo	47% Lana 40% Baby Alpaca 13% Nylon	199,900.00	342.29
	Manta	50% Alpaca 40% Lana 10% Syntthetic	57,900.00	99.14
Manjar	Cardigan	80% Baby Alpaca 10% Rayon 5%Plimtal 5% Nylon	85,800.00	146.92
Nadia	Cardigan	100% Baby Alpaca	116,900.00	200.17
Lourdes	Cartera	100% Cuero	172,695.00	295.71
Nalicia	Blazer	67% Baby Alpaca 31% Lana 2% Nylon	215,900.00	369.69
Gil	Capa	70% Royal Alpaca 10% Lana	199,900.00	342.29
Ninfa	Vestigo	100% Baby Alpaca	104,900.00	179.62
	Sweater	100% Baby Alpaca	100,900.00	172.77
Mistral	Sweater	100% Baby Alpaca	92,800.00	158.9
	Cardigan	100% Algodón	161,900.00	277.23
Chimili-2	Estola	100% Baby Alpaca	34,900.00	68.32
Classic NCL-02	Chalina	100% Baby Alpaca	34,900.00	59.76
Chancay-2	Estola	100% Baby Alpaca	66,900.00	114.55
Chancay-3	Estola	70% Baby Alpaca 30% Seda	59,900.00	102.57
	Chalina	100% Guanaco	261,000.00	446.92
	Chalina	100% Algodón	39,900.00	68.32

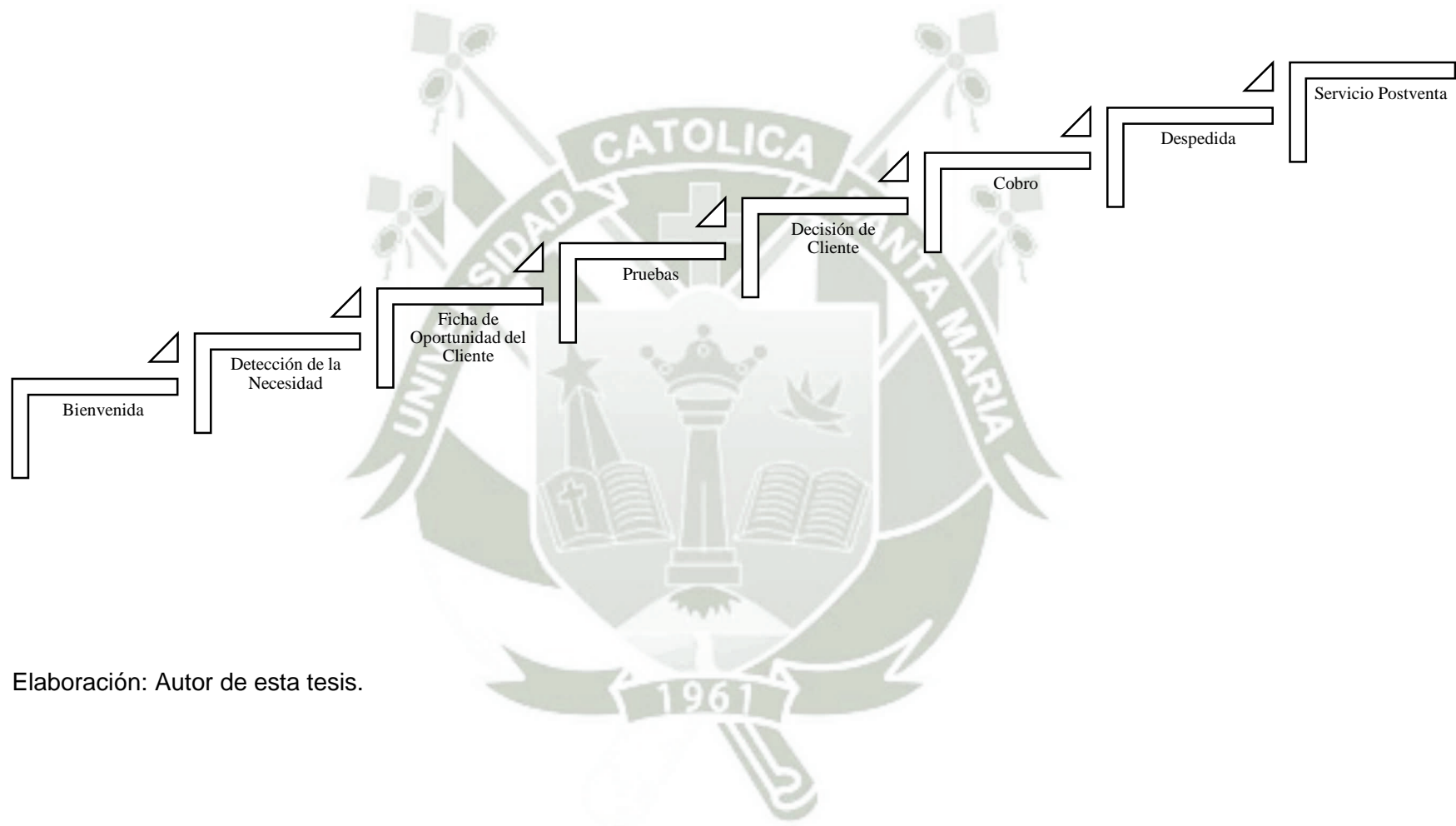
Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 20 Plazas Comerciales Potenciales Sol Alpaca Chile

Plaza Comercial	Superficie (m ²)	Renta Fija (USD)	Renta Fija (USD/m ²)	Renta Variable	Otros (Gastos comunes, aportes marketing, etc.)
Santiago – Parque Arauco	363	14,388.90	39.60	7.00%	Gastos comunes, 10% en publicidad, luz, agua y electricidad.
Santiago – Costanera Center	158	10,336.70	65.40	7.00%	4% Sobre la renta fija, gastos comunes, 10% en publicidad.
Valparaíso – Av. Argentina	97	6,922.80	71.40	8.10%	Gastos comunes, 10% en publicidad, luz, agua y electricidad.
Antofagasta – Mall Antofagasta Shopping	97	6,922.80	71.40	8.10%	Gastos comunes, 10% en publicidad, luz, agua y electricidad.
Punta Arenas – Zona Franca	97	6,922.80	71.40	8.10%	Gastos comunes, 10% en publicidad, luz, agua y electricidad.
Puerto Montt – Mall Paseo Costanera	97	6,922.80	71.40	8.10%	Gastos comunes, 10% en publicidad, luz, agua y electricidad.

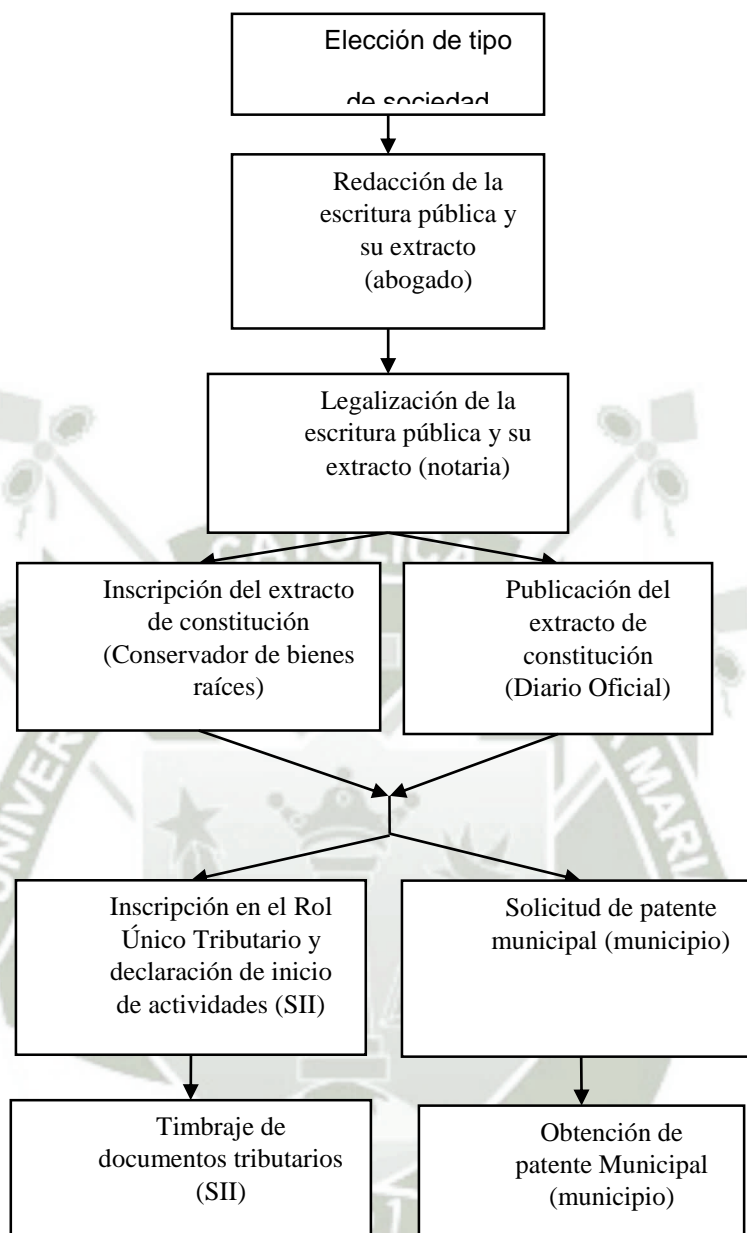
Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 21 Proceso de Ventas Sol Alpaca Chile



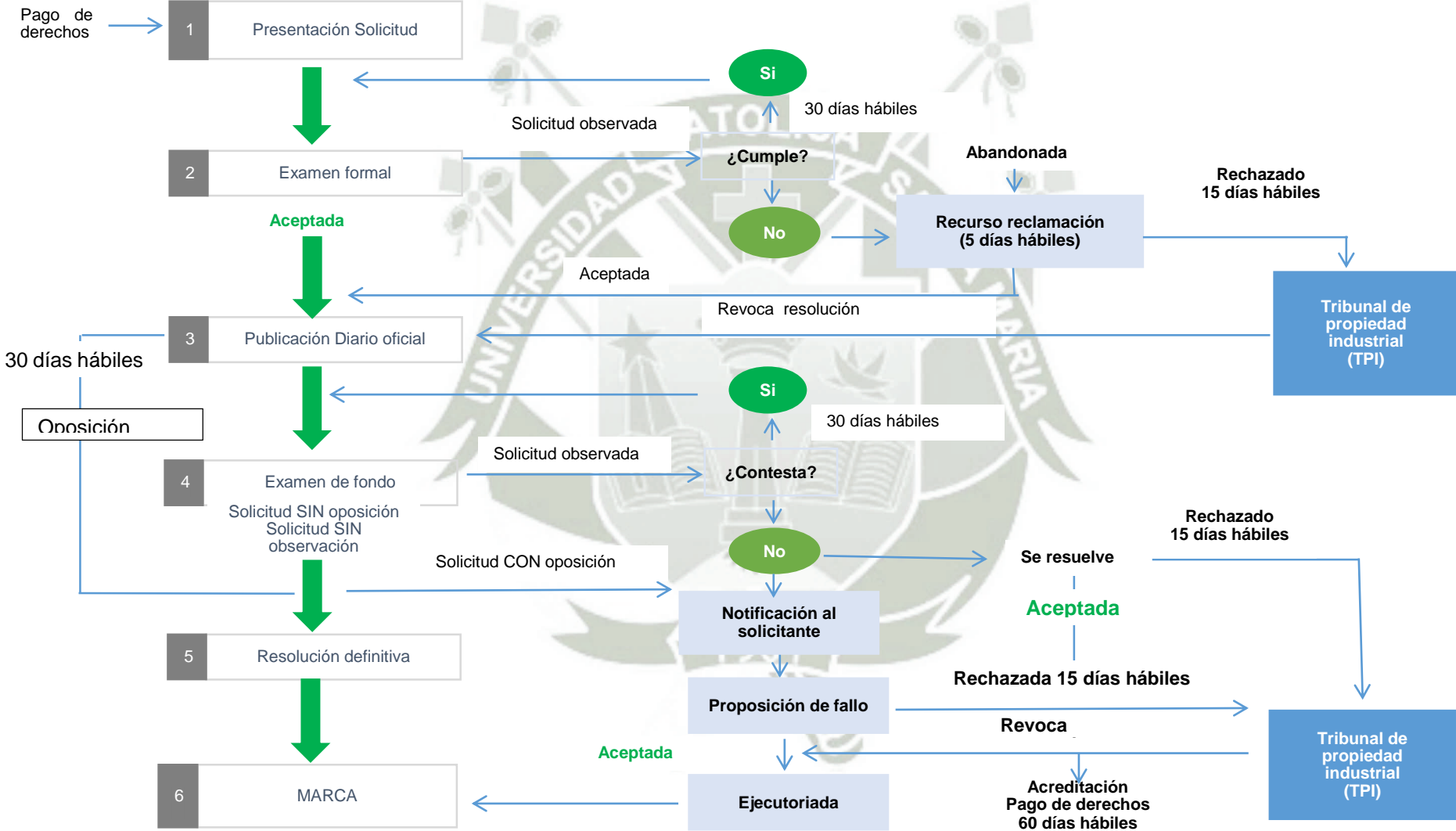
Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 22 Secuencia para la Constitución de una Empresa en Chile



Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 23 Procedimiento de Tramitación para el Registro de una Marca Comercial en Chile



Anexo 24 Partidas Arancelarias

Partidas Arancelarias más Relevantes			
Modelo	Característica	Composición	Partida
Wrap Sleeve Solid Long Jacket	Abrigo Cuello Mock	100% Baby Alpaca	6102.10.00.00
Ruana Baby Alpaca	Ruana Baby Alpaca	100% Baby Alpaca	6102.11.0000
Rib Coat	Saco	100% Alpaca	6104.30.00.00
Classic Jersey Cardigan	Saco Jersey	80% Baby Alpaca 20% Seda	6104.31.00.00
Belt Long Cardigan	Cárdigan	88% Alpaca Suri / 12% Nylon	6110.11.30.00
Loose Cable Pullover	Chompa con Cuello Alto Manga Larga	100% Baby Alpaca	6110.19.10.10
V Neck Cabled Pullover	Chompa Cuello V	100% Baby Alpaca	6110.19.10.90
Jersey Slipover V Neck	Chaleco Cerrado Cuello V	70% Baby Alpaca 30% Lana	6110.19.20.00
Link Cardigan	Cárdigan Botones con Cuello V	100% Alpaca	6110.19.30.00
Alpaca Socks	Medias Alpaca	43% Alpaca 42% Acrílico 15% Lycra	6115.94.00.00
Jersey Scarf	Chalina a Rayas	100% Baby Alpaca	6117.10.00.00
Alpaca Bomber Jacket	Casaca	70% Baby Alpaca 30% Lana	6201.11.00.00
Amazon Ruana	Ruana	100% Alpaca	6202.11.00.00
Alpaca Short Coat	Sacón Alpaca	30% Alpaca 70% Lana	6203.31.00.00
Multi Sttch Fited Blazer	Saco Cuello Camisa	100% Baby Alpaca	6204.31.00.00
Drop Shoulder Vest	Chaleco	72% Baby Alpaca / 28% Lana Merino	6211.41.00.00
Tafetan Stole	Estola Tafetán	70% Baby Alpaca 30% Seda	6214.20.00.00
Light Throw	Manta Ligera	100% Vicuña	6301.20.20.00
Super Baby Alpaca Throw	Manta	100% Super Baby Alpaca	6301.20.90.00
Chullo With Ruffles	Gorro	100% Baby Alpaca	6505.00.90.00
Jacquard & Cables Chullo	Gorro	65% Baby Alpaca / 30% Suri Alpaca / 5 % Nylon	6505.90.90.00

Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 25 Costos de Flete Marítimo/Aéreo/Terrestre

VIA: Aérea		
RUTA: Arequipa - Callao – Santiago		
Concepto	Costo unit	Costo total
Flete AQP – Callao	\$0.27	\$3,069.90
Aduana Perú	\$150.00	\$150.00
Agente de Aduana Perú	\$80.00	\$80.00
Seguro	\$0.13	\$1,481.61
Certificado de origen	\$20.00	\$20.00
Flete Callao – Santiago	\$2.54	\$28,948.38
Recargos de aerolínea	\$0.643	\$7,322.57
AWB Fee	\$50.00	\$50.00
Export Handling	\$50.00	\$50.00
Agente de Aduana Chile	\$300.00	\$300.00
TOTAL		\$41,472

VIA: Terrestre		
RUTA: Arequipa - Tacna - Arica - Santiago		
Concepto	Costo unit	Costo total
Flete AQP - Tacna	\$0.42	\$4,758.34
Aduana Perú	\$0.22	\$2,507.34
Agente de Aduana Perú	\$80.00	\$80.00
Seguro	\$0.13	\$1,481.61
Certificado de origen	\$20.00	\$20.00
Almacena Exp. Definit	\$100.00	\$100.00
Flete Tacna - Arica	\$0.015	\$170.96
Agente de Aduana Chile	\$300.00	\$300.00
Carga y Descarga para aforo	\$150.00	\$150.00
Flete Arica - Santiago	\$942.76	\$942.76
TOTAL		\$10,511

Vía: Marítima		
RUTA: Arequipa - Callao - Valparaíso - Santiago		
Concepto	Costo unit	Costo total
Flete AQP - Callao	\$0.27	\$3,077.19
Aduana Perú	\$0.22	\$2,507.34
Agente de Aduana Perú	\$190.00	\$190.00
Seguro	\$0.13	\$1,481.61
Certificado de origen	\$20.00	\$20.00
Flete Callao - Valparaíso	\$0.16	\$1,823.52
Emisión de B/L	\$45.000	\$45.00
Tramite documentario	\$15.00	\$15.00
Agente de Aduana Chile	\$300.00	\$300.00
Consolidado	\$15.00	\$15.00
Flete Valparaíso - Santiago	0.03	\$341.91
TOTAL		\$9,817

Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 26 Proyección de Ventas

MERCADO OBJETIVO NACIONAL (2014)					
Región	Provincia	Mercado Potencial	Mercado Real (1.65%)*	Participación de mercado (%)	Mercado Objetivo
Metropolitana	Santiago de Chile	\$123,133,500	\$2,031,634	4%	\$92,091
Valparaíso	Valparaíso	\$11,830,393	\$195,201	4%	\$7,808
Antofagasta	Antofagasta	\$4,572,357	\$75,444	4%	\$3,018
TOTAL		\$ 139,536,250	\$ 2,302,280		\$ 71,775

Elaboración: Autor de esta tesis.

MERCADO OBJETIVO TURISTAS(2014)					
Región	Provincia / Ciudad	Mercado Potencial	Mercador Real	Participación de mercado	Mercado Objetivo
Metropolitana	Santiago de Chile	\$ 33,671,749	\$ 26,361,074	6%	\$ 1,581,664
Valparaíso	Valparaíso	\$ 4,728,126	\$ 3,701,574	6%	\$ 222,094
Los Lagos	Puerto Montt	\$ 3,099,697	\$ 2,426,703	6%	\$ 145,602
Antofagasta	Antofagasta	\$ 3,371,901	\$ 2,639,808	6%	\$ 158,388
Magallanes / Antártida	Punta Arenas	\$ 1,347,345	\$ 1,054,815	6%	\$ 63,289
TOTAL		\$ 46,218,819.60	\$ 36,183,974.36		\$ 2,171,038

Elaboración: Autor de esta tesis.

PROYECCIÓN DE VENTAS											
MERCADO	REGIÓN	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
REAL NACIONAL	Santiago	\$2,031,634	\$2,031,634	\$2,031,634	\$2,031,634	\$2,031,634	\$2,031,634	\$2,031,634	\$2,031,634	\$2,031,634	\$2,031,634
	Interior	\$270,645	\$270,645	\$270,645	\$270,645	\$270,645	\$270,645	\$270,645	\$270,645	\$270,645	\$270,645
REAL TURISTAS	Santiago	\$26,361,074	\$26,361,074	\$26,361,074	\$26,361,074	\$26,361,074	\$26,361,074	\$26,361,074	\$26,361,074	\$26,361,074	\$26,361,074
	Interior	\$9,822,901	\$9,822,901	\$9,822,901	\$9,822,901	\$9,822,901	\$9,822,901	\$9,822,901	\$9,822,901	\$9,822,901	\$9,822,901
VENTAS NACIONAL	Santiago	\$81,265	\$101,582	\$121,898	\$142,214	\$162,531	\$182,847	\$203,163	\$223,480	\$243,796	\$264,112
	Interior	\$10,826	\$13,532	\$16,239	\$18,945	\$21,652	\$24,358	\$27,065	\$29,771	\$32,477	\$35,184
VENTAS TURISTAS	Santiago	\$1,637,023	\$1,909,860	\$2,182,697	\$2,455,534	\$2,728,371	\$3,001,208	\$3,274,045	\$3,546,882	\$3,819,720	\$4,092,557
	Interior	\$610,002	\$711,669	\$813,336	\$915,003	\$1,016,670	\$1,118,337	\$1,220,004	\$1,321,671	\$1,423,338	\$1,525,005
TOTAL		\$2,339,116.00	\$2,736,642.93	\$3,134,169.86	\$3,531,696.80	\$3,929,223.73	\$4,326,750.66	\$4,724,277.59	\$5,121,804.53	\$5,519,331.46	\$5,916,858.39

Elaboración: Autor de esta tesis.



Anexo 27 Costos Operativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y MARKETING				
Gasto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Año 1
- Alquileres			\$52,705.73	\$632,468.70
* Parque Arauco	363	\$40	\$14,471.05	\$173,652.63
* Costanera Center	158	\$66	\$10,392.85	\$124,714.16
* Valparaíso	97	\$72	\$6,960.46	\$83,525.48
* Antofagasta	97	\$72	\$6,960.46	\$83,525.48
* Puerto Montt	97	\$72	\$6,960.46	\$83,525.48
* Punta Arenas	97	\$72	\$6,960.46	\$83,525.48
- Servicios de terceros			\$6,980.00	\$83,760.00
* Servicio de limpieza	6	\$300.00	\$1,800.00	\$21,600.00
* Servicio de vigilancia	6	\$530.00	\$3,180.00	\$38,160.00
* Asesoría Legal y Tributaria	1	\$1,500.00	\$1,500.00	\$18,000.00
* Servicio de mantto.	1	\$500.00	\$500.00	\$6,000.00
- Servicios básicos (luz, agua, teléfono e internet)			\$1,688.44	\$20,261.28
* Parque Arauco	1	\$351.76	\$351.76	\$4,221.12
* Costanera Center	1	\$351.76	\$351.76	\$4,221.12
* Valparaíso	1	\$246.23	\$246.23	\$2,954.76
* Antofagasta	1	\$246.23	\$246.23	\$2,954.76
* Puerto Montt	1	\$246.23	\$246.23	\$2,954.76
* Punta Arenas	1	\$246.23	\$246.23	\$2,954.76
- Economato			\$960.00	\$11,520.00
* Útiles de escritorio	6	\$60.00	\$360.00	\$4,320.00
* Formatos	6	\$100.00	\$600.00	\$7,200.00
- Mantenimiento			\$750.00	\$9,000.00
* Parque Arauco	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00
* Costanera Center	1	\$150.00	\$150.00	\$1,800.00
* Valparaíso	1	\$100.00	\$100.00	\$1,200.00
* Antofagasta	1	\$100.00	\$100.00	\$1,200.00
* Puerto Montt	1	\$100.00	\$100.00	\$1,200.00
* Punta Arenas	1	\$100.00	\$100.00	\$1,200.00
- Merchandising	1	\$10,000.00	\$10,000.00	\$40,000.00
- Paneles	1	\$12,550.00	-	\$12,550.00
- Anuncios (Revistas, etc.)	1	\$5,580.00	\$5,580.00	\$22,320.00
- Página Web	1	\$2,000.00	-	\$2,000.00
- Ambientación de tiendas	1	\$16,500.00	-	\$16,500.00
* Parque Arauco	1	\$5,000.00	-	\$5,000.00
* Costanera Center	1	\$3,500.00	-	\$3,500.00
* Valparaíso	1	\$2,000.00	-	\$2,000.00
* Antofagasta	1	\$2,000.00	-	\$2,000.00
* Puerto Montt	1	\$2,000.00	-	\$2,000.00
* Punta Arenas	1	\$2,000.00	-	\$2,000.00

Elaboración: Autor de esta tesis.

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y MARKETING				
Gasto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Año 1
Impuestos municipales				
- Impuestos municipales				\$336.54
* Parque Arauco	1	\$80,135.00	0.50%	\$160.01
* Costanera Center	1	\$80,135.00	0.50%	\$69.64
* Valparaíso	1	\$80,135.00	0.40%	\$34.21
* Antofagasta	1	\$80,135.00	0.35%	\$29.93
* Puerto Montt	1	\$80,135.00	0.25%	\$21.38
* Punta Arenas	1	\$80,135.00	0.25%	\$21.38

Elaboración: Autor de esta tesis.

COSTO DE PERSONAL					
Posición	Cantidad	Salario	Cargas Sociales	Costo Total	Costo Año 1
- Personal administrativo.				\$16,620	\$199,440
- Gerente General	1	\$7,000	50%	\$10,500	\$126,000
- Jefe de Administración	1	\$2,500	50%	\$3,750	\$45,000
- Asistente administrativo	1	\$900	50%	\$1,350	\$16,200
- Asistente de almacén	1	\$680	50%	\$1,020	\$12,240
- Fuerza de ventas				\$1,020	\$12,240
- Vendedor	13	\$680	50%	\$1,020	\$12,240

Elaboración: Autor de esta tesis.

COSTO DE VENTAS			
Tienda	Monto año 1	% de Comisión	Monto año 1
- Comisiones	\$1,277,434.80	0.50%	\$6,387
- Alquileres (monto variable)	\$1,277,434.80	7.20%	\$91,975
- Publicidad	\$12,550.00	10%	\$1,255
- Costo Pago con tarjeta	\$862,750.20	5%	\$43,138
- Bonos			\$13,000
* Gerente	\$8,000.00	1	\$8,000
* Administrador	\$5,000.00	1	\$5,000

Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 28 Estado de Pérdidas y Ganancias

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS										
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Concepto										
Ingreso por ventas	\$2,339,116	\$2,736,643	\$3,134,170	\$3,531,697	\$3,929,224	\$4,326,751	\$4,724,278	\$5,121,805	\$5,519,331	\$5,916,858
Costo de ventas	\$646,844	\$756,774	\$866,703	\$976,633	\$1,086,562	\$1,196,492	\$1,306,421	\$1,416,351	\$1,526,280	\$1,636,210
- Costo prendas	\$633,839	\$741,558	\$849,277	\$956,996	\$1,064,716	\$1,172,435	\$1,280,154	\$1,387,874	\$1,495,593	\$1,603,312
- Flete	\$9,817	\$11,496	\$13,175	\$14,854	\$16,533	\$18,212	\$19,891	\$21,570	\$23,249	\$24,928
Utilidad Bruta	\$1,692,272	\$1,979,869	\$2,267,467	\$2,555,064	\$2,842,661	\$3,130,259	\$3,417,856	\$3,705,454	\$3,993,051	\$4,280,648
Gasto Administrativo	\$757,347	\$780,067	\$803,469	\$827,573	\$852,400	\$877,972	\$904,311	\$931,441	\$959,384	\$988,165
Gasto de Marketing	\$93,370	\$96,171	\$99,056	\$102,028	\$105,089	\$108,241	\$111,489	\$114,833	\$118,278	\$121,827
Gasto de Personal	\$211,680	\$218,030	\$224,571	\$231,308	\$238,248	\$245,395	\$252,757	\$260,340	\$268,150	\$276,194
Gasto de Ventas	\$155,755	\$160,428	\$165,240	\$170,198	\$175,304	\$180,563	\$185,980	\$191,559	\$197,306	\$203,225
Depreciación	\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398
Utilidad Operativa	\$435,780	\$685,875	\$934,844	\$1,182,655	\$1,429,272	\$1,674,660	\$1,918,781	\$2,161,598	\$2,403,072	\$2,643,162
Venta de AF		\$12,500		\$12,500	\$11,220	\$12,500		\$12,500		\$12,500
Costo de enajenación de AF		\$21,600		\$21,600	\$16,830	\$21,600		\$21,600		\$21,600
Utilidad antes de impuestos	\$435,781	\$707,477	\$934,847	\$1,204,259	\$1,446,107	\$1,696,266	\$1,918,788	\$2,183,206	\$2,403,081	\$2,664,772
Impuesto a la renta	\$152,523.46	\$247,616.91	\$327,196.58	\$421,490.66	\$506,137.47	\$593,692.99	\$671,575.82	\$764,122.14	\$841,078.27	\$932,670.10
Utilidad neta	\$283,258	\$459,860	\$607,651	\$782,768	\$939,970	\$1,102,573	\$1,247,212	\$1,419,084	\$1,562,002	\$1,732,102
Margen neto	12.11%	16.80%	19.39%	22.16%	23.92%	25.48%	26.40%	27.71%	28.30%	29.27%
EBITDA	18.63%	25.85%	29.83%	34.10%	36.80%	39.20%	40.62%	42.63%	43.54%	45.04%

Elaboración: Autor de esta tesis.

Anexo 29 Proyección del Flujo de Caja Económico

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO											
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Concepto											
Ingresos Operativos		\$2,339,116	\$2,736,643	\$3,134,170	\$3,531,697	\$3,929,224	\$4,326,751	\$4,724,278	\$5,121,805	\$5,519,331	\$5,916,858
Costos Operativos		-\$2,027,672	-\$2,256,613	-\$2,473,382	-\$2,703,922	-\$2,927,386	-\$3,154,573	-\$3,374,735	-\$3,608,771	-\$3,830,786	-\$4,066,731
Depreciación		-\$6,398	-\$6,398	-\$6,398	-\$6,398	-\$6,398	-\$6,398	-\$6,398	-\$6,398	-\$6,398	-\$6,398
Impuesto a la renta		-\$130,734	-\$212,243	-\$280,454	-\$361,278	-\$433,832	-\$508,880	-\$575,636	-\$654,962	-\$720,924	-\$799,432
Depreciación (+)		\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398	\$6,398
FC Operativo		\$180,709	\$267,786	\$380,334	\$466,497	\$568,005	\$663,298	\$773,906	\$858,072	\$967,621	\$1,050,696
- Inv. inicial	-\$160,270										
- Inv. en activos			-\$33,577		-\$35,622	-\$27,823	-\$37,792		-\$40,093		
- Inv. en capital de trabajo	-\$711,074	-\$80,286	-\$76,017	-\$80,847	-\$78,366	-\$79,671	-\$77,208	-\$82,073	-\$77,858	-\$82,742	\$1,426,141
TOTAL DE INVERSIONES	-\$871,344	-\$80,286	-\$109,595	-\$80,847	-\$113,988	-\$107,494	-\$114,999	-\$82,073	-\$117,951	-\$82,742	\$1,426,141
Flujo de caja económico	-\$871,344	\$100,422	\$158,191	\$299,486	\$352,509	\$460,511	\$548,298	\$691,833	\$740,121	\$884,878	\$2,476,837

VAN	\$1,858,515
TIR	36.27%
PAYBACK (MESES)	38.13

Elaboración: Autor de esta tesis.