



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PLATAFORMA WEB DE DISEÑO E IMPRESIÓN
DIGITAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

ÁLVARO DANIEL VILLEGAS OLIVARES

**PROFESOR GUIA:
LUIZ ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
IVAN-JOSE BODET**

**SANTIAGO DE CHILE
DICIEMBRE, 2012**

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es realizar un plan de negocios para una Plataforma Web de diseño e impresión digital, cuya justificación se sustenta en las oportunidades existentes en la industria gráfica en Chile y en las nuevas tendencias de la comunicación gráfica en el mundo.

La creación de esta empresa de base tecnológica, surge de la idea de ofrecer un espacio de creatividad en la Web que ofrezca a los clientes la posibilidad de personalizar la comunicación gráfica desde la plataforma en línea, para luego solicitar su impresión y envío.

El estudio se inicia con un análisis estratégico del entorno externo, continua con la creación del modelo de negocio y con el diseño de las estrategias de marketing, operaciones y abastecimiento, además de las estrategias de gestión de personas, financiera y de inversión. Posteriormente se realiza la evaluación económica del proyecto para determinar la rentabilidad del negocio.

El desarrollo del trabajo permitió conocer las principales características de la industria gráfica en Chile, concluyendo que se trata de un mercado maduro de hiper competencia y de casi nulo crecimiento. No obstante, existen variadas posibilidades para desarrollar nuevos productos y servicios, lo que puede generar un atractivo mercado si se aprovechan las oportunidades, tales como la personalización de productos para el segmento de consumidores particulares, a través de internet. En este sentido, el modelo de negocio que desarrolla este trabajo está dirigido hacia este segmento de menor relevancia en la actual dinámica de la industria. Adicionalmente, el diseño de la estrategia del negocio se centró en la visión del cliente, principalmente a través de una estrategia de diferenciación y de una estrategia de estrechamiento de relaciones.

Finalmente en la evaluación financiera y económica se determinó que la inversión necesaria para el proyecto es de \$68 Millones y que en un periodo de cinco años el proyecto genera un VAN de \$ 277 Millones a una tasa de descuento de 21,46% y una TIR de 171%.

Índice

1. Introducción.....	1
1.1. Descripción de la idea de negocio	3
1.2. Visión y Misión	4
1.3. Alcances del tema a abordar	4
1.4. Objetivos.....	5
1.5. Resultados Esperados	5
1.6. Marco Conceptual	5
1.7. Metodología	7
2. Capítulo 1: Análisis del entorno externo	9
2.1. Análisis del entorno general	9
2.1.1. Segmento político/legal	9
2.1.2. Segmento económico.....	11
2.1.3. Segmento sociocultural	13
2.1.4. Segmento tecnológico.....	15
2.2. Análisis de la industria.....	16
2.2.1. Industria gráfica mundial	16
2.2.2. Industria gráfica en latinoamérica	18
2.2.3. Tendencias de la comunicación gráfica impresa.....	20
2.2.4. Industria gráfica en Chile.....	24
2.3. Análisis del entorno de la industria	30
2.3.1. Amenazas de nuevos entrantes	30
2.3.2. Poder de negociación de los proveedores	31
2.3.3. Poder de negociación de los compradores	32
2.3.4. Amenaza de productos sustitutos.....	33
2.3.5. Intensidad de la rivalidad de los competidores.....	33
2.3.6. Conclusiones 5 fuerzas de Porter.....	34
2.4. Análisis del entorno competitivo	35
3. Capítulo 2: Análisis del entorno interno.....	37
3.1. Generación del modelo de negocios.....	37
3.1.1. Segmentos de mercado	37
3.1.2. Propuesta de valor.....	38
3.1.3. Canales de comunicación	39
3.1.4. Relaciones con los clientes	40
3.1.5. Fuentes de ingreso	40
3.1.6. Recursos clave	40
3.1.7. Actividades clave	41
3.1.8. Asociaciones clave.....	41
3.1.9. Estructura de costos	41
4. Capítulo 3: Formulación de estrategia.....	42
4.1. Análisis de la situación: Análisis FODA.....	42
4.2. Estrategia marketing	43
4.2.1. Segmentación de mercado.....	43
4.2.2. Segmento objetivo	44

4.2.3.	Posicionamiento.....	45
4.2.4.	Creación de Marca.....	46
4.2.5.	Modelo de relaciones con los clientes	47
4.2.6.	Mezcla de marketing desde la visión del cliente.....	48
	4.2.6.1. Cliente.....	48
	4.2.6.2. Costo.....	49
	4.2.6.3. Conveniencia.....	49
	4.2.6.4. Comunicación.....	50
4.3.	Estrategia de operaciones	52
4.3.1.	Arquitectura de la plataforma.....	52
4.3.2.	Procesos de operación de la plataforma.....	53
4.3.3.	Procesos de producción gráfica.....	56
4.4.	Estrategia de abastecimiento.....	57
4.5.	Estrategia de gestión de personas.....	57
4.5.1.	Equipo emprendedor.....	59
4.5.2.	Diseño organizacional.....	59
4.6.	Estrategia financiera y de inversión	60
5.	Capítulo 4: Evaluación económica y financiera	60
5.1.	Inversión del proyecto	60
4.2.1.	Inversión de activos fijos tangibles	61
4.2.2.	Inversión de activos fijos intangibles.....	62
5.2.	Capital de trabajo	63
5.3.	Ingresos	63
5.4.	Costos.....	64
5.4.1.	Costos de materias primas e insumos directos	65
5.4.2.	Costos de mano de obra directa.....	65
5.4.3.	Costos de arriendo de equipamiento de producción	65
5.4.4.	Costo total de venta	66
5.5.	Gastos generales	67
5.6.	Depreciación	67
5.7.	Flujo de caja del proyecto.....	69
5.8.	Indicadores de rentabilidad del proyecto VAN y TIR	70
5.9.	Análisis de sensibilidad	70
5.9.1.	Sensibilidad a la demanda proyectada	70
5.9.2.	Sensibilidad al costo de venta	71
5.9.3.	Sensibilidad al precio	72
6.	Conclusiones.....	73
7.	Bibliografía.....	75
8.	Anexos	76

Índice de Tablas

Tabla 1: Indicador de gobernabilidad	10
Tabla 2: Crecimiento anual del PIB	12
Tabla 3: Proyección de la población total de Chile	14
Tabla 4: Porcentaje de variación para actividades vinculadas con la industria gráfica	19
Tabla 5: Proyección de crecimiento porcentual de la industria gráfica para el año 2011	19
Tabla 9: Productos que se ofrecen en el mercado nacional	28
Tabla 10: Fases del proceso productivo	30
Tabla 11: Ventas del sector durante el periodo 2006-2011	28
Tabla 12: Importaciones de papel	30
Tabla 13: Análisis de nuevos entrantes	30
Tabla 14: Ejemplo de paquetes de productos y servicios enfocado a grupos de clientes	39
Tabla 15: Segmentación del mercado	45
Tabla 16: Inversión en activo fijo tangible	62
Tabla 17: Inversión en activo fijo intangible	63
Tabla 18: Ingresos anuales	64
Tabla 19: Mano de obra directa	65
Tabla 20: Equipamiento de producción	66
Tabla 21: Total costo de venta mensual	66
Tabla 22: Total costo de venta por año	67
Tabla 23: Total de gastos generales	67
Tabla 24: Depreciación de activo fijo	68
Tabla 25: Resultados de rentabilidad del proyecto	70
Tabla 26: Sensibilidad del VAN a la variación de la demanda proyectada	71
Tabla 27: Sensibilidad del VAN a la variación del costo de venta	71
Tabla 28: Sensibilidad del VAN al precio	72

Índice de Figuras

Figura 1: Crecimiento mundial del segmento gráfico	17
Figura 2: Crecimiento según segmentos de las principales regiones del mundo	18
Figura 3: Composición de la industriagráfica en Chile según tamaño.....	25
Figura 4: Distribución de la participación de mercado periodo 2011	29
Figura 5: Resumen del modelo de las 5 fuerzas de la competencia.....	34
Figura 6: Esquema estrategia de marketing	45
Figura 7: Esquema CRM.....	48
Figura 8: Esquema de las 4C	53
Figura 9: Esquema del modelo vista controlador	51
Figura 10: Proceso genérico de uso de la plataforma web.....	54
Figura 11: Procesos de la producción gráfica	56
Figura 12: Esquema de estrategia de gestión de personas.....	58
Figura 13: Organigrama de la empresa	59

1. Introducción

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de base tecnológica en el mercado de la comunicación gráfica impresa.

La principal motivación de este proyecto es romper el estado de inercia de la industria gráfica en Chile, a través de un nuevo modelo de negocios que encante y acerque a las personas con los medios de comunicación impresos.

Según datos de la Asociación Gremial de Industriales Gráficos de Chile (ASIMPRES) la industria gráfica en Chile representa un 0,76% del Producto Interno Bruto del país, sumando un total de \$120.232.603 millones. Esta productividad es consecuencia del sostenido crecimiento económico del país, el que ha permitido a los principales sectores productivos incrementar su consumo de bienes y servicios, favoreciendo el desarrollo de las industrias proveedoras, donde la industria gráfica no es la excepción. Si bien estos indicadores pueden parecer atractivos, la lógica interna del sector nos muestra una industria madura, compuesta por un 96% de imprentas categorizadas como micro y pequeñas empresas, las que por su estructura presentan serias dificultades para reaccionar de forma dinámica ante el actual entorno competitivo.

Los principales problemas que afectan a este mayoritario grupo son:

- Alto ingreso de nuevos actores a la industria
- Alta competencia por una participación en el mercado nacional industrial
- Comoditización de productos y servicios
- Baja en los precios
- Perdida de márgenes
- Desconocimiento de las nuevas tecnologías y métodos de impresión
- Desconocimiento de las tendencias mundiales en la industria
- Bajo conocimiento técnico y profesional de la producción gráfica
- Baja calidad de los productos en comparación con las medianas y grandes imprentas

Adicionalmente a estos problemas existe una deficiencia en los canales de comunicación que actualmente utilizan estas imprentas, lo que impacta directamente en la retención de los clientes.

A pesar de lo complejo de este escenario, este proyecto tiene una gran oportunidad de responder de manera exitosa a cada uno de estos problemas, a través de un modelo de negocio diferente, adaptado a las nuevas necesidades de comunicación, tomando en cuenta los actuales cambios en los hábitos de consumo de las personas, influenciados principalmente por la conectividad y las nuevas tecnologías.

Para el desarrollo de esta propuesta se ha dividido el presente trabajo en cuatro capítulos que mantienen relación entre si y en cada uno se realizan diferentes estudios que permitan el desarrollo y evaluación del proyecto.

En el primer capítulo se analizan los principales factores del macro entorno de la industria de nuestro país, además de la industria gráfica mundial para detectar principales tendencias del sector. Luego se desarrolla un análisis del entorno de la industria en base al modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y se finaliza con un análisis del entorno competitivo.

El segundo capítulo tiene como objetivo principal realizar el análisis interno del negocio. La herramienta que se ha seleccionado es la metodología CANVAS, la que permitirá diseñar el modelo de negocio del proyecto.

El tercer capítulo se enfoca en la formulación de la estrategia del negocio, dividida en las áreas de marketing, operaciones, abastecimientos y finanzas.

Finalmente en el último capítulo se evalúa la factibilidad económica y financiera del proyecto.

1.1. Descripción de la idea de negocio

“We Love to Print” es una plataforma web de diseño e impresión digital. Se define así, ya que reúne servicios de diseño y de impresión en una plataforma web que permite a los clientes personalizar sus propios diseños para luego solicitar su impresión y envío. La interacción de estos dos servicios con los usuarios es lo que generará valor en la plataforma y este valor aumentará en la medida que se produzca un aumento en el número de usuarios, fenómeno que se conoce como efecto de red.¹

Los clientes podrán diseñar infinitamente dentro de las familias de productos que presenta la oferta en la plataforma. Las diferentes categorías de productos tienen formatos únicos, dando los lineamientos para que los usuarios puedan desarrollar su creatividad de manera fácil e intuitiva. Todo este proceso se hace a través de la plataforma en línea, siendo necesario sólo un registro y la aceptación del usuario.

Algunos ejemplos de productos son: Libros de diferentes formatos, historietas, cuentos infantiles, fotobooks, invitaciones, tarjetas, calendarios, catálogos, partes de matrimonio, agendas, entre otros.

La creación de esta empresa de base tecnológica, surge de la idea de ofrecer un espacio de creatividad en la nube que entregue a las personas la posibilidad de personalizar la comunicación gráfica impresa y que este proceso sea accesible, rápido y cómodo. A su vez, se espera que este proyecto contribuya a que la comunicación gráfica impresa se convierta en un medio de comunicación más personal y emotiva.

¹ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. 2ª ed. Barcelona: Deusto, 2011, pág. 77-79.

1.2. Misión y Visión

Las declaraciones fundacionales surgen del proceso de ideación del proyecto de negocio y son el norte que guía la creación de la empresa. A continuación se presenta la misión y visión de We Love to Print:

- **Misión:** *“Entregar un experiencia emocionante a nuestros clientes a través del diseño e impresión de la comunicación virtual de manera sencilla, creativa y personal”*
- **Visión:** *“Convertirnos en el principal agente integrador de comunicación gráfica impresa personalizada, entre la nube virtual y el mundo físico”*

1.3. Alcances del tema a abordar

1. Analizar la industria gráfica para detectar oportunidades y amenazas, además de identificar a la competencia.
2. Diseñar el plan de negocios para obtener el modelo, la estrategia y la evaluación económica y financiera del negocio. El plan incluye el desarrollo de los lineamientos generales de las estrategias de:
 - a. Marketing
 - b. Operaciones
 - c. Abastecimiento
 - d. Gestión de personas
 - e. Financiera y de Inversión.
3. El alcance del plan de negocios está circunscrito al mercado nacional.

1.4. Objetivos

Este trabajo tiene como objetivo general desarrollar un plan de negocios para una plataforma web multilateral de servicios de diseño e impresión digital.

Como objetivo específico se espera poder entender el funcionamiento de la industria gráfica e identificar sus principales tendencias.

1.5. Resultados Esperados

Se espera obtener un estudio que entregue una completa evaluación de la posible implementación de la empresa.

1.6. Marco Conceptual

Si bien no existe una forma única de definir un Plan de Negocios, la revisión de bibliografía permite contar con una aproximación en torno a la definición de un Plan de Negocios, en este sentido el libro “MBA del Siglo XXI”, de los autores Yvonne Sánchez y Gonzalo Cantarero, el libro “Cómo Diseñar un Plan de Negocios” de los autores Graham Friend y Stefan Zehle y el documento de apoyo docente de la Universidad de Chile, “Guía para desarrollar Business Plans” del profesor Christian Willatt H. se consideran para construir la siguiente definición:

“Entenderemos un plan de negocios como una herramienta para evaluar, comprender e implementar con mayor probabilidad de éxito una nueva empresa, además de levantar capital.”

El Plan de Negocios además debe ser capaz de describir la visión y los objetivos del negocio, como así también la estrategia y las tácticas que se utilizarán para alcanzar dichos objetivos². Con respecto al Modelo de Negocio CANVAS, este debe ser el

² FRIEND, Graham y ZEHLE, Stefan. Cómo diseñar un plan de negocios. 1ª ed. Buenos Aires: Cuatro Media, 2008, p. 6-26.

esquema que describe las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor³. El modelo de negocio define cuál es la propuesta de valor y qué necesidad del mercado se soluciona con dicha propuesta. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

Otros autores que complementan el marco conceptual son:

1. Michael Hitt, Duanelreland y Robert Hoskisson⁴. En los cuales se apoya el análisis del entorno externo, el cual se divide en tres áreas importantes:

- El entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Estas dimensiones se dividen en cuatro segmentos; político/legal, económico, sociocultural y tecnológico.
- El entorno de la industria es el conjunto de factores que influyen en forma directa en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas; la amenazas de nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores.
- El análisis de la competencia es el entorno de los competidores que se disputan entre sí el mercado de forma directa.

1.7. Metodología

Para el desarrollo del plan se estructuran las siguientes etapas, a fin de contar con un marco metodológico adecuado.

1. **Análisis del Entorno Externo:** Se recopila información sobre la industria a través de bibliografía, visitas a las asociaciones del sector y búsqueda en medios digitales, cómo revistas, sitios web, entre otras fuentes. La información obtenida se utilizará para desarrollar el análisis de la industria

³ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. 2ª ed. Barcelona: Deusto, 2011, p. 14-15.

⁴ HITT, Michael, IRLAND Duan y HOSKISSON, Robert. Administración estratégica. 7ª ed. México: Cengage Learning, 2008, p. 35-51.

y aplicar el método de las cinco fuerzas de Porter para determinar las amenazas y oportunidades, además de identificar a la competencia.

2. **Análisis del Entorno Interno:** El análisis interno contempla la generación del modelo de negocio a través de la metodología CANVAS y el análisis de este para determinar las fortalezas y debilidades del negocio.
3. **Estrategia de Marketing:** Se selecciona la estrategia de marketing más adecuada para cumplir la propuesta de valor de la empresa, así como también se define el marketing táctico con la descripción de las principales actividades y acciones del marketing. Los criterios que se consideran en la estrategia son la segmentación del mercado, la mezcla de marketing, y el posicionamiento del producto y/o servicio. El enfoque que se desarrolla en esta estrategia es desde la visión del cliente, haciendo hincapié en la relación con el cliente y en la comunicación de la propuesta de valor.
4. **Estrategia de Operaciones:** Se desarrolla la estrategia más adecuada para relacionar los procesos de la empresa con la oferta de de la misma. Estos se describen de forma general, tomando en cuenta tanto el funcionamiento de la plataforma, como la producción gráfica necesaria. Los criterios que se tomaron en cuenta son los de factibilidad y de eficiencia, ya que no sólo se explica cómo se llevarán a cabo las actividades relacionadas con el negocio, sino que también se presenta la mejor manera de relacionar la plataforma tecnología con los procesos productivos.
5. **Estrategia de Abastecimiento:** Se establecen las políticas de abastecimiento y los posibles socios estratégicos. Esto en relación a parámetros de calidad, a fin de seleccionar y evaluar a los proveedores.
6. **Estrategia de Gestión de Personas:** Se define la estrategia y se desarrolla la estructura organizacional consiste con la visión y los objetivos del negocio. Los criterios que se consideran son la clase de industria, el tamaño y la ubicación de la organización.
7. **Estrategia Financiera y de Inversión:** Se definen las principales decisiones financieras y de inversión que permitan la puesta en marcha del proyecto. Estas definiciones se determinan según la capacidad de

inversión y de las expectativas de retorno de la misma, por parte de los fundadores del negocio.

- 8. Evaluación Económica y Financiera:** En esta etapa final se evalúa la factibilidad económica y financiera del negocio, a través del indicador VAN, además de presentar un análisis de sensibilidad del proyecto. La evaluación se ejecuta a través de un criterio cuantitativo, midiendo los costos y beneficios eventuales del proyecto.

2. Análisis del Entorno Externo

Es importante comprender el entorno externo que rodea al proyecto para detectar las oportunidades y amenazas. Además de conocer a la competencia.

2.1 Análisis del Entorno General

Para este análisis se revisarán brevemente los segmentos: político/legal, económico, sociocultural y tecnológico desde la perspectiva del negocio.

2.1.1 Segmento Político/Legal

En el ámbito político Chile es uno de los países mejor evaluados de Latinoamérica. Su estabilidad democrática es una garantía para la inversión y el comercio. Este factor se puede demostrar conceptualmente con el indicador de gobernabilidad que nos plantea el Banco Mundial. La siguiente tabla nos muestra los factores que componen este indicador y el puntaje obtenido por Chile en comparación con el promedio regional. Ver Tabla N° 1.

Tabla N°1: Indicador de gobernabilidad

Indicador de Gobernabilidad	Año	Rango percentil	Promedio Regional, Percentil	Puntuación de Gobierno	Error estándar
Voz y Rendición de Cuentas	2011	81,2	60,9	1.06	0,13
Estabilidad política / ausencia de violencia	2011	65,1	56,3	0.56	0,24
Efectividad del Gobierno	2011	83,9	58,3	1.17	0,19
Calidad Regulatoria	2011	93,4	56,2	1.54	0,17
Estado de Derecho	2011	88,3	52,1	1.37	0,13
Control de la Corrupción	2011	91,9	58,6	1.57	0,16

	90 -100 Percentil		50 - 75 percentil		10 - 25 Percentil
	75 - 90 Percentil		25 - 50 percentil		0 - 10 percentil

Fuente: Kaufmann D., A. Kraay y M. Mastruzzi (2010)

Como se aprecia a excepción de la estabilidad política/ausencia de violencia todos los componentes que forman el indicador de gobernabilidad se encuentran en los 2 rangos más altos de puntaje. Probablemente el menor puntaje de este componente sea producto de la mayor actividad de los movimientos sociales producidos en último tiempo, de todas formas sigue estando por sobre el promedio regional.

Desde la perspectiva legal el funcionamiento del país está determinado por la constitución, la cual en términos generales establece un sistema que ha favorecido el desarrollo del modelo económico abierto propuesto por el país, algunos de los niveles político/legal de mayor relevancia son:

1. El rol subsidiario del Estado en la economía.
2. La protección de las garantías individuales en el ámbito de la actividad económica y del derecho de propiedad.
3. En el ámbito económico institucional establece como fundamento la protección de la libre competencia y la autonomía absoluta del Banco Central.

Dentro del funcionamiento del sistema político, las políticas públicas han tenido una continuidad favorable en la creación de un entorno propicio para los negocios.

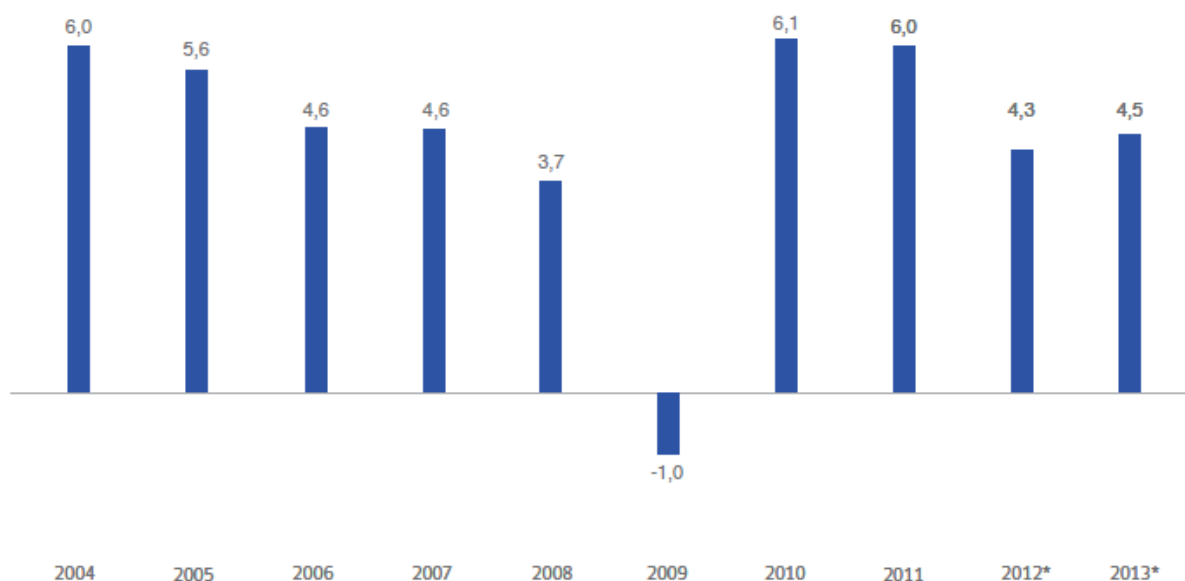
Destacando para nuestras intenciones, las políticas de promoción de emprendimiento e innovación. La Corporación de Fomento de la Producción a través de InnovaChile, tiene cerca de 30 fondos concursables de apoyo al emprendimiento y la innovación. Estos entregan un subsidio de hasta el 80% del total del proyecto (varía según el fondo), con un monto máximo. El programa Start-Up Chile para empresas de base tecnológica de todo el mundo es un ejemplo de esto. Este entorno sin duda favorece el desarrollo del proyecto.

2.1.2 Segmento Económico

Es primordial para éxito del proyecto, poder invertir en una economía favorable. En este sentido Chile es la economía emergente mejor evaluada de latinoamericana y una de las más reconocidas a nivel mundial. El crecimiento económico sostenido del país, así como sus avances en el desarrollo social, han sido destacados por distintos organismos internacionales, como por ejemplo la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En el transcurso de ocho años, entre 2004 y 2011, el Producto Interno Bruto (PIB) del país se expandió a una tasa anual promedio de 4,8%, según cifras del Banco Central. El crecimiento económico (PIB) alcanzó una expansión de 6.1% durante 2010 y 6% durante 2011 como se aprecia en la Tabla N°2.

Tabla N°2: Crecimiento anual del PIB, 2004-2013 (% a precios constantes, bases 2003 y 3008)



Fuente: Banco Central de Chile. Período 2004-2008 con base 2003 y período 2009-2011 con base 2008.

*Proyecciones de abril de 2012 del Fondo Monetario Internacional

En términos de riesgo Chile es el quinto mercado del mundo que más ha bajado su nivel de riesgo. Según BLOOMBERG, los Credit Default Swap (CDS) a cinco años para la deuda de Chile han caído un 27,9% llegando a 95,4 puntos. Con este resultado, el país se posiciona como el octavo lugar menos riesgoso del mundo y el más seguro de América Latina. Asimismo, el Foro Económico Mundial reconoció a Chile dentro de los 15 países con mejor Ambiente Macroeconómico en el índice de Competitividad Global 2011-2012.

En resumen se presenta la oportunidad de estar dentro de una economía en crecimiento y con un nivel de riesgo entre los más bajos del mundo.

2.1.3 Segmento Sociocultural

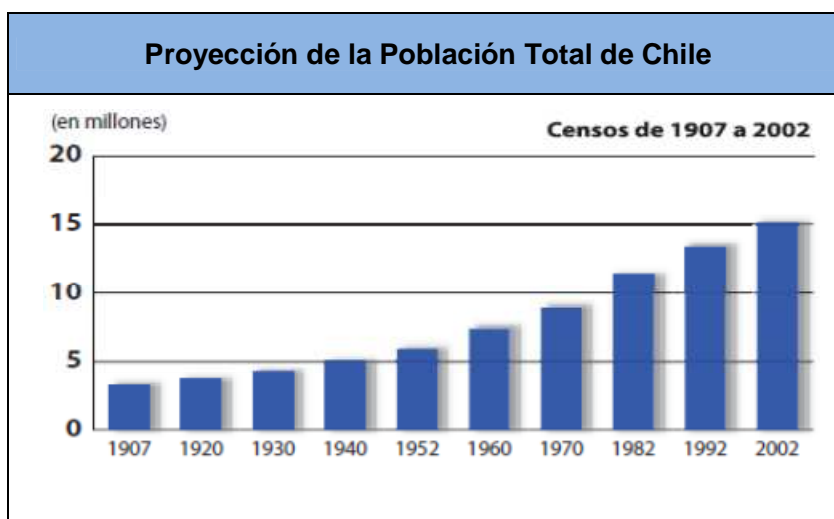
El crecimiento y composición de la población en relación con el desarrollo económico, ha sido objeto de debate a nivel nacional e internacional. Sabemos que los cambios demográficos, los valores culturales y sociales de un país se producen a los largo de muchos años. No obstante, con el impacto de la globalización y las nuevas tecnologías, la velocidad del cambio social y demográfico ha aumentado considerablemente. En una visión general se entiende que el mercado del proyecto se encuentra dentro de los límites la población nacional, por lo tanto conocer el crecimiento de la población puede ser una ayuda, ya que la tasa de crecimiento tendrá un impacto directo en el tamaño del mercado que se desea abordar para un producto y servicio. Según los resultados del censo de 2002, la población de Chile es de 15.116.435 habitantes. Las proyecciones se muestran en la Tabla N° 3. Considerando los últimos censos, se puede constatar que entre 1992 y 2002 la población de Chile creció a una tasa promedio anual de 1,2 personas por cada cien habitantes.

En Chile los aspectos socioculturales que a mi juicio han tenido un impacto positivo y que contribuyen al entorno económico necesario para este proyecto son:

1. **La educación superior.** El estándar alcanzado por las universidades chilenas y la oferta de vacantes en las diferentes áreas del conocimiento ha permitido al país contar con una amplia oferta de capital humano. De hecho, las vacantes para estudiantes, sólo en las universidades ha crecido más de un 150% en los últimos diez años.
2. **La concentración de la población en la ciudad de Santiago.** El hecho de que en la ciudad en donde operará la empresa tenga la mayor concentración de consumidores potenciales puede favorecer las ventas y la estrategia de distribución.

3. **El impacto de las TICs en el comportamiento social de la población.** Las habilidades que tiene la población chilena en esta materia ha permitido no sólo estar dentro de los primeros puestos en resultados sociales de uso de las TICs, sino que también favorece al proyecto el hecho de que las transacciones electrónicas son parte de los hábitos de consumos de los chilenos. De este modo Chile es el país con mayor gasto per cápita al año en transacciones a través de internet en América Latina, con US\$181, según el Índice de la Sociedad de la Información (ISI) 2012 elaborado por IESE CELA de la Universidad de Navarra y DMR Consulting de Everis.

Tabla N°3: Proyección de la población total de Chile.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Chile

2.1.4 Segmento Tecnológico

Los factores tecnológicos pueden producir un impacto rápido y drástico en la economía. En el caso de Chile este impacto ha sido positivo, ya que la adaptación del país se ha presentado de forma dinámica. Un dato relevante para contextualizar a Chile en el mundo, es que el país se ubicó en el lugar 39 entre 142 países en el Índice de Preparación Tecnológica 2012, publicado por el Foro Económico Mundial, posición con la que encabeza América Latina. Este índice mide el grado de preparación de los

países para beneficiarse del desarrollo de las TICs sobre base de su clima normativo y económico, su grado de preparación, sus niveles de uso y el impacto socioeconómico. Los principales factores internos que han permitido el desarrollo de la industria de la conectividad son principalmente el alto nivel de penetración de computadores, una baja sostenida en los cargos de acceso a la conexión y el precio de los equipos, el desarrollo de contenido local, un aumento en la conectividad de las empresas y el incremento de planes y modalidades de pago para los usuarios. Un ejemplo de esto es el aumento de un 103% entre 2010 y 2012 de la tasa de penetración de internet 3G.

Las tecnologías de mayor irrupción en internet que pueden favorecer a este proyecto son:

1. Cloud Computing.

- La computación en nube, del inglés "Cloud computing", es un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de Internet.

2. Aplicaciones móviles y Media Tablet.

- Los teléfonos inteligentes ofrecen un ambiente ideal para la convergencia de la movilidad y la Web.
- Los dispositivos móviles se están convirtiendo en ordenadores, con una cantidad asombrosa de procesamiento y ancho de banda.
- Hay cientos de miles de aplicaciones para plataformas como iPhone de Apple.

3. Colaboración y Comunicación Social en Web.

- A las ya conocidas redes sociales, tales como Facebook y LinkedIn se les ha unido tecnologías complementarias que pretenden analizar a estas redes, empleando algoritmos para comprender y utilizar las relaciones humanas para el descubrimiento de gente y su experiencia.
- Otra fuerte tendencia surge desde las aplicaciones tipo blogs, mensajería instantánea, servidores de colaboración, y crowdsourcing⁵ Estas tecnologías se han comenzado a utilizar como potentes medios comunitarios globales que buscan solucionar problemas comunes. Por lo

⁵ Es el ejercicio de levantar financiamiento para un proyecto en base a donaciones a través de Internet.

que la información y los beneficios que se generan en estos espacios es relevante y de gran utilidad para los usuarios.

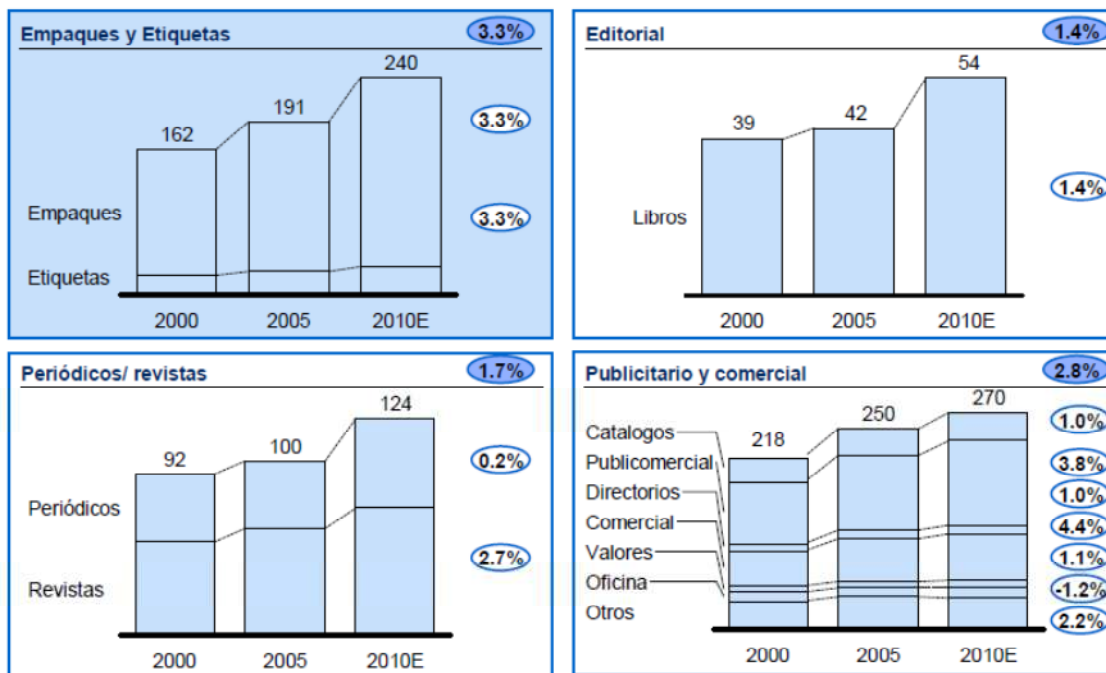
2.2 Análisis de la industria

2.2.1 Industria gráfica mundial

El crecimiento a nivel mundial de la industria gráfica ha sido afectado principalmente por la crisis económica mundial del 2009. A su vez, las características estructurales de la industria tienden a provocar una acelerada disminución en la actividad del sector, esto debido a la dependencia de la industria al aumento del PIB, el presupuesto en publicidad de las grandes empresas y el acceso a créditos bancarios para el financiamiento de las inversiones en maquinarias. Entendiendo que estos factores son los primeros en verse afectados en una recesión económica, difícilmente podríamos proyectar un escenario favorable para la industria en su totalidad. No obstante, se puede conocer las tendencias y buscar ciertas oportunidades para el proyecto.

Para corroborar esta condición descrita anteriormente se ha buscado dentro de la información disponible una proyección que muestre la capacidad de crecimiento que ha tenido la industria en un periodo cercano, encontrando los siguientes indicadores:

Figura N°1: Crecimiento mundial de segmentos gráficos (US\$ Miles de Millones)

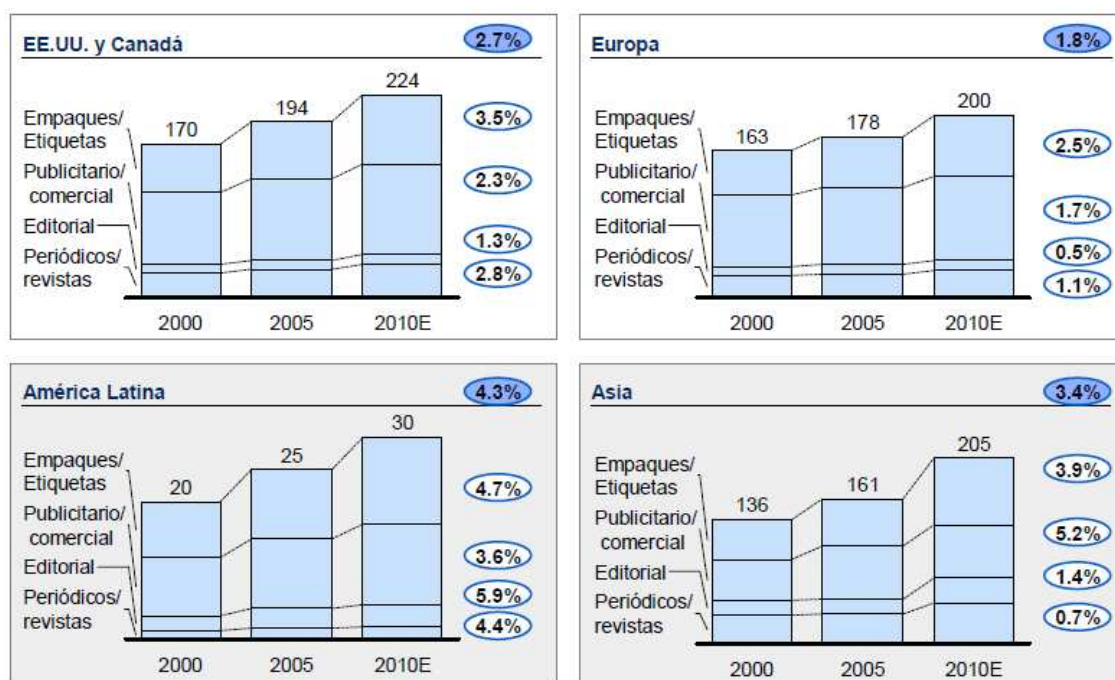


Fuente: Smithers Pira

Se observa que hay un crecimiento muy ajustado entre el 2000 y 2010 (proyectado). Este se compone por 1.4% Editorial, 1.7% Periódicos y Revistas, 2.8% Publicitario y Comercial y 3.3% Empaques y Etiquetas.

Con respecto al crecimiento por regiones, la figura N° 2 muestra en primer lugar a América Latina con un 4.3% y Asia en un segundo puesto con un 3.4%. Si bien esto indica que los mercados emergentes han tenido un mayor crecimiento que los desarrollados, no deja de ser preocupante los bajos índices de crecimiento de la industria en general. Probablemente se pueda proyectar que sean estas mismas regiones las que lideren el crecimiento de la industria en los próximos años, dadas la complejidad de la crisis actual en Europa y Estados Unidos.

Figura N° 2: Crecimiento según segmentos de las principales regiones del mundo (US\$ Miles de Millones)



Fuente: Smithers Pira

2.2.3 Industria gráfica en Latinoamérica.

El sector gráfico en Latinoamérica proyectó un crecimiento conservador para el año 2011, ya que como se ha mencionado anteriormente es un sector que mantiene una fuerte dependencia del crecimiento que tengan algunas actividades económicas. La Tabla N° 4 muestra el desglose del PIB para actividades vinculadas con la industria gráfica de Chile. Se observa una caída de estas actividades económicas en los años 2008-2009 debido a la Crisis Subprime, sin embargo se aprecia un repunte importante en el 2010 para las actividades de Comercio y Comunicaciones, que invierten fuertemente en el mercado gráfico.

Tabla 4: % de Var. anual para actividades vinculadas con la industria gráfica 2006-2010

Especificación	2006	2007	2008	2009	I Sem. 2010
Papel e imprentas	5.30	18.50	4.70	0.00	-14.9
Comercio, Restaurantes y Hoteles	6.90	6.20	4.80	-2.70	12.80
Comunicaciones	5.40	12.90	13.50	6.90	11.10

Fuente: SOFOFA⁶ 2010

Probablemente el sector gráfico en todos los países de la región haya reaccionado (en diferentes grados) de manera similar a la industria gráfica en Chile. Esto debido a que el desarrollo de la industria en la región presenta similares características, sumado a condiciones económicas favorables en relación al contexto mundial.

En la Tabla N°5 se puede apreciar el crecimiento e estimado para la industria gráfica por países. Destacando Perú y Chile que presentan cifras muy favorables en comparación con otros países Latinoamericanos.

Tabla N° 5: Proyección del crecimiento porcentual de la industria gráfica para el año 2011.

América Latina y el Caribe Países	2010	2011	2011
			Industria gráfica
Argentina	7.5	4.0	3.0
Brasil	7.5	4.1	3.0
Chile	5.0	6.0	4.0
Uruguay	8.5	5.0	
Colombia	4.7	4.6	3.0
Ecuador	2.9	2.3	
Bolivia	4.0	4.5	
Perú	8.3	6.0	7.0
Venezuela	-1,3	0.5	
México	5.0	3.9	2.0 - 3.0
América Central	3.1	3.7	2.0 - 4.0
El Caribe	2.4	4.3	2.0 - 3.0

Fuente: Revista Artes Gráficas, Hamilton Temi Costa (2011) [3]; Elaboración propia.

⁶ Sociedad de Fomento Fabril. Federación gremial, sin fines de lucro, que reúne a empresas y gremios vinculados al sector industrial chileno.

2.2.3. Tendencias de la comunicación gráfica

Hay una serie de tendencias que están marcando el desarrollo de la comunicación gráfica a nivel mundial, las más importantes son:

1. **Print on demand:** Los clientes ordenan imprimir según la necesidad o la venta real de sus productos, demandando menores tirajes, tiempos de entrega, conllevando a la impresión digital como alternativa económica y trasladando al impresor la responsabilidad de planificar demanda y administrar inventarios. Los aspectos que están cambiando son:
 1. Aumento de las tiradas cortas y medias.
 2. Reducción del tiempo de entrega.
 3. Impresión bajo demanda.
 4. Personalización.
 5. Priorización de rentabilidad por sobre la cantidad de impresiones.
2. **Offshoring:** Traslado de actividades a países con estructura de costos menores, con actividades que incluyen desde la creación de contenido hasta la impresión.
3. **Digitalización de contenido:** Consumo de contenido en medios digitales, disminuyendo los costos y reduciendo la demanda de medios impresos, en particular libros.
4. **Conciencia ambiental:** Orientación de la demanda a productos biodegradables, reciclables y con bajo consumo de recursos, provocando la optimización de empaques y minimización de materiales. Como ejemplo podemos mencionar: Máquinas con bajo consumo de energía y papeles reciclados provenientes de bosques cultivados.

5. **Diferenciación de productos a través de empaques:** Énfasis en la innovación y colaboración para el desarrollo conjunto entre productor y clientes de nuevos empaques.
6. **Servicios adicionales a la impresión:** Clientes demandan servicios adicionales al dejar de percibir la calidad de la impresión como factor diferenciador, obligando a los impresores a ofrecer servicios de valor agregado, como por ejemplo tratamiento de bases datos o crossmedia.
7. **Impresión híbrida:** Es la integración de tecnologías híbridas tanto en software como en hardware. Destaca la combinación offset-digital que permite mayor flexibilidad, máxima calidad y más variedad de aplicaciones.
8. **Impresión Digital:** Probablemente la impresión digital haya sido la mayor revolución en la industria, por lo que este medio de producción ha ganado muchos mercados de productos y áreas de aplicación. En los segmentos de productos tradicionales, dominados por offset, flexografía y serigrafía. La impresión digital se está convirtiendo en una alternativa seria, gracias a la mejor calidad de impresión y una oferta más amplia de sustratos.

Los siguientes desarrollos son los más destacados:

1. El formato ancho a tinta ya conquistó partes de los mercados de publicidad al aire libre y la decoración de interiores. Un ejemplo es la producción de carteles en la vía pública y los deco stickers.
2. La impresión digital es cada vez más fuerte en el libro en cortos tirajes y de producción bajo demanda. Con la impresión bajo demanda, los editores pueden eliminar el problema común de las existencias excesivas. Un ejemplo innovador es el caso de www.lulu.com
3. La impresión de periódicos bajo esta tecnología hace posible la producción de diferentes versiones, por ejemplo una misma versión con insertos de publicidad para diferentes localidades.

4. En el mercado del empaque: envase y etiqueta. La impresión digital ha superado las barreras del gramaje, pudiendo imprimir por ejemplo: sobre cartulinas, etiquetas plásticas e incluso sustratos rígidos como la madera.
 5. La impresión digital ofrece la capacidades de datos variables, siendo una gran fortaleza para algunas aplicaciones específicas de personalización en algunos productos, como por ejemplo vinos premium, fármacos a pedidos, cajas promocionales, entre otros.
 6. En la impresión de correo directo transaccional o transpromo. Esta tecnología se ha complementado la offset para general este tipo de impresos, en donde se combina la impresión tradicional de una cubierta impresa en offset con la impresión digital de datos variables de un solo color (transaccional) o más colores (transpromo).
 7. En el área de negocios relacionados con los productos impresos de papelería comercial (folletos, anuncios, catálogos, carpetas, etc), web to print ofrece muchas ventajas como control de versiones, datos variables, presupuesto en línea, etc. Aunque son apropiados para los sistemas de impresión tanto offset, como digitales, web to print es considerado para ofrecer más integración con un entorno de impresión digital.
 8. Los álbumes de fotos, calendarios y otros productos fotográficos personalizados son un sector en fuerte crecimiento. Aparte de la calidad de impresión suficiente, el sistema requiere una aplicación web independiente o para subir contenidos y edición, y adecuadas opciones de acabado.
9. **Soluciones de software especiales para la producción gráfica:** Existe un constante desarrollo de software para la industria gráfica, los cuales aportan tecnología en casi todo el ciclo gráfico y están presente en toda la cadena de valor. Las aplicaciones más requeridas son:

1. Edición de imágenes. Las aplicaciones de edición de imágenes son herramientas de manipulación gráfica de imágenes para su posterior impresión o reproducción en pantalla, el más conocido de estos programas es Adobe Photoshop
2. Edición de ilustración. Las aplicaciones de ilustración nos permiten crear imágenes originales con ayuda del computador. Las de mayor uso son Adobe Illustrator y Macromedia Freehand. Existen también aplicaciones específicas para ilustración en 3D, como por ejemplo 3D Studio o Strata Studio.
3. Edición de maquetación. El software de maquetación o de edición, reúne textos e imágenes en páginas preparadas para impresión. Estas aplicaciones permiten generar documentos originales preparados para su producción gráfica profesional.
4. Programas de comprobación para impresión. Los programas de comprobación para impresión o preflight, se emplean para controlar que el original digital para impresión sea técnicamente correcto; por ejemplo que las imágenes tengan la adecuada resolución y que se incluyan las fuentes necesarias. Algunos de los programas que incorporan estas funciones son: Adobe Acrobat Professional o Enfocus Pitstop.
5. Programas de imposición. Las aplicaciones de imposición nos permiten colocar diversas páginas en una misma forma de impresión para obtener una filmación o una plancha ya montada, en lugar de montar las películas una a una. Algunos programas de imposición son: Imposition, de DK&A, Strip it, de One Vision, Presswise, de Scenicsoft, e Impostrip, de Ultimate.
6. Programas de gestión de archivos y bases de datos. Las aplicaciones de bases de datos o gestión de archivos se

emplean principalmente, para archivar y clasificar documentos de una producción, como textos, imágenes y páginas, así como archivos de video y audio. Algunos programas conocidos son: Fotostations, Fotoware, Portfolio, Extensis y Comulus.

7. Otros programas habituales en la producción gráfica son los software OPI, los software para reventado o trapping, los programas de preflight y los software que controlan los RIP.

10. Web to Print: A grandes rasgos significa la utilización de la Internet en la preparación y el flujo de trabajo de producción de un impreso. Por ejemplo, una empresa puede almacenar folletos comerciales, catálogos de productos, listas de precios, carteles, calendarios y tarjetas de presentación en la web, alojados en el sitio que dispone su impresor. El cliente de acuerdo a su demanda puede solicitar la impresión y el envío de cualquiera de estos archivos e incluso puede personalizarlos en el caso que sean las tarjetas de presentación o los folletos de ventas de un concesionario determinado, todo esto mediante una interfaz web.

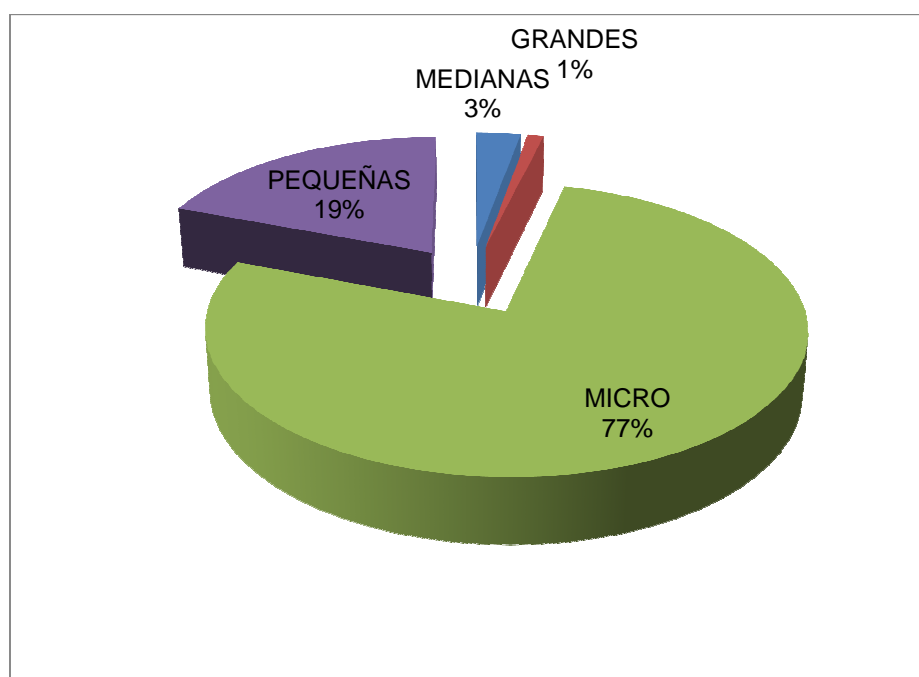
2.2.4. Industria gráfica en Chile

Según las cifras del Departamento de Estudios de Asimpres⁷, sobre datos proporcionados por el Servicio de Impuestos Internos el año 2010 la industria gráfica estaba compuesta por 3.845 compañías a nivel nacional. Un 99% de las empresas se encontraba categorizada como MYPIME⁸ (micro, pequeñas y medianas empresas) como nos muestra la Figura N°3.

⁷ Asociación Gremial de Industriales Gráficos de Chile.

⁸ Clasificación entregada por el Ministerio de Economía de acuerdo al nivel de ventas de las empresas.

Figura N°3: Composición de la industria según tamaño año 2010



Fuente: Departamento de Estudios y Estadísticas de ASIMPRES

La distribución de las empresas según tamaño se ha mantenido de similares condiciones los últimos años, correspondiéndole siempre la mayor proporción a las micro empresas. La estratificación de la Industria se puede apreciar en la Tabla N°6.

Tabla N°6: Estratificación de la industria según tamaño periodo 2005 – 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
MICRO	3193	3077	2983	2889	2929	2955
PEQUEÑAS	720	698	696	699	695	743
MEDIANAS	103	111	114	95	100	108
GRANDES	37	39	40	40	40	39
Total Industria	4053	3925	3833	3723	3764	3845

Fuente: Departamento de Estudios y Estadísticas de ASIMPRES

En tanto a la localización, la mayor concentración de empresas se encuentra en la Región Metropolitana y corresponde a 2,279 empresas, equivalentes al 59,3% del total. La distribución a lo largo del país se indica en la Tabla N°7.

Tabla N°7: Distribución de imprentas según regiones periodo 2009

Distribución Regional de Imprentas (Año 2010)	N° de Empresas	%
I REGIÓN DE TARAPACÁ	53	1,40%
II REGIÓN DE ANTOFAGASTA	99	2,60%
III REGIÓN DE ATACAMA	31	0,80%
IV REGIÓN DE COQUIMBO	88	2,30%
V REGIÓN DE VALPARAISO	348	9,10%
VI REGIÓN DEL LIB GRAL. BERNARDO O´HIGGINS	119	3,10%
VII REGIÓN DEL MAULE	133	3,50%
VIII REGIÓN DEL BÍO BÍO	326	8,50%
IX REGIÓN DE LA ARAUCANÍA	116	3,00%
X REGIÓN DE LOS LAGOS	115	3,00%
XI REGIÓN DE AYSÉN	9	0,20%
XII REGIÓN DE MAGALLANES	47	1,20%
REGIÓN METROPOLITANA	2.279	59,30%
XIV REGIÓN DE LOS RÍOS	50	1,30%
XV REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA	32	0,80%

Fuente: Departamento de Estudios y Estadísticas de ASIMPRES

Las características de las empresas según tamaño las hemos agrupado en la siguiente tabla:

Tabla N°8: Caracterización de las imprentas según tamaño

Grandes imprentas/editoriales	Pequeñas y medianas imprentas	Micro imprentas
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a mercados internacionales • Integradas verticalmente • Producen grandes volúmenes de impresos de calidad • Uso de tecnología de punta • Costos competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratadas por períodos por grandes imprentas/editoriales. • Producen menores volúmenes • Costos y precios no competitivos • No poseen tecnología de punta 	<ul style="list-style-type: none"> • Producen menores volúmenes no diversificados • Costos y precios no competitivos • No poseen tecnología de punta • Baja calidad

Fuente: Elaboración propia con base en información ASIMPRES

Al ser la mayoría de las imprentas micro y pequeñas empresas, compiten por abastecer la demanda del mercado nacional. Siendo los principales productos los que se muestran en la Tabla N°9.

Tabla N°9: Productos que se ofrecen en el mercado nacional

CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL SECTOR	
ARTES GRÁFICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Libros, Folletos, Impresos en hojas. 2. Publicaciones periódicas no diarias, principalmente regionales. 3. Facturas y boletas. 4. Tarjetas Postales, de Navidad, de Boda, Etc. 5. Papelería comercial: Tarjetas de presentación, sobres, folletos, Catálogos comerciales etc. 6. Calendarios, diplomas, anuarios 7. Material Publicitario: Adhesivos o vinilos. 8. Libros Registro, de contabilidad, de recibos, etc. 9. Cuadernos y agendas. 10. Clasificadores y carpetas

Fuente: Elaboración propia basada en información de ASIMPRES

El proceso que ocupan estas imprentas para producir estos productos, se compone por tres fases: Preimpresión, Impresión y Postimpresión. Dependiendo del tipo de producto es la combinación de fases que se requiere, en este sentido la Tabla N° 10 nos muestra las posibilidades.

Tabla N°10: Fases del proceso productivo

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO			
SUB SECTOR	PREIMPRESIÓN	IMPRESIÓN	POSTIMPRESIÓN
ESPECIALIDADES	Fotocomposición Fotomecánica Fotograbado Maqueta, diseño y digitalización Edición	Tipografía Offset Calcografía Huecograbado Relieves Serigrafía Impresión digital	Encuadernación Acabados

Fuente: Elaboración propia basada en información de ASIMPRES

Debido a la baja capacidad de inversión de las micro y pequeñas empresas, en general no cuentan con todas las posibilidades de producción, por lo que es habitual que tiendan a especializarse en un determinado proceso según un número acotado de productos. A su vez, esta especialización fomenta que existan ciertas empresas que se dediquen exclusivamente a una fase del proceso. Es el caso de pequeñas imprentas que ofrecen únicamente servicios de preimpresión, como de fotomecánica. También hay imprentas que sólo cuentan con tecnología de impresión digital y que realizan la fase de preimpresión a través de un PC con un software de diseño y la fase de acabado la externalizan a otra imprenta que se dedica por ejemplo a encuadernación. En definitiva el principal desafío que enfrenta estos grupos de empresa es la demora en los tiempos de producción, ya que afecta por consiguiente la calidad de sus servicios.

En términos económicos esta actividad tiene un importante aporte a la económica del país. En el año 2011 los ingresos del giro fueron equivalentes al 0,76% del PIB, teniendo una variación positiva de 0.028% con respecto al 2010. La evolución de las ventas en los últimos cinco años ha sido positiva (a tasas decrecientes), excepto en 2009 que fue negativa debido a la crisis económica, para recuperarse en 2010 y volver a bajar en 2011. Ver Tabla 11.

Tabla 11: Ventas del sector durante el período 2006 - 2011 (MM de pesos)

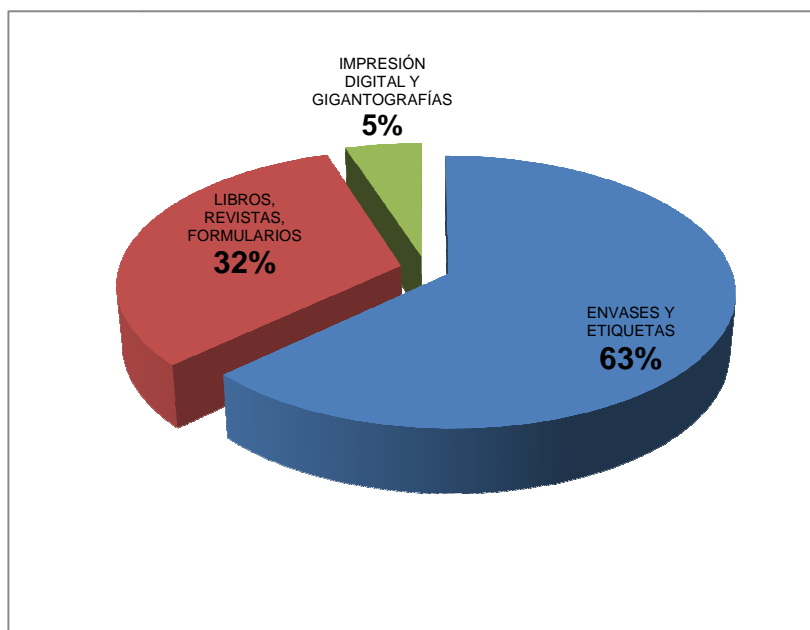
Ingresos del giro (mm de pesos)						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Envases y etiquetas	384.787	452.873	486.469	489.194	534.357	576.437
Libros, revistas, formularios, comercial y publicitario	266.022	285.259	286.515	229.539	267.572	289.673
Impresión digital y gigantografías	77.886	84.310	94.145	84.610	82.171	47.285
Total Industria	728.695	822.442	867.129	803.343	884.100	913.395

Fuente: Área de Gestión de la Información y Estudios Sectoriales. Dpto. de Estudios Económicos y Tributarios, Subdirección de Estudios SII.

Las ventas de la impresión digital y de gigantografías tuvieron una evolución positiva entre 2006 y 2008, sin embargo a partir de 2009 comenzaron a decaer, obteniendo una variación de -0.424% en 2011 respecto al 2010.

La participación del mercado está segmentada en tres grandes rubros y la impresión digital junto con la de gigantografía tienen una participación de 5.18% La más baja, según se observa en la figura N°4. Esta baja se analiza en el Anexo A.

Figura N°4: Distribución de la participación de mercado periodo 2011



Fuente: Elaboración propia en base a Tabla N° 11

En cuanto al comportamiento productivo del sector según las importaciones se puede apreciar que se relaciona la demanda de productos impresos con las importaciones de papel, teniendo un aumento en los volúmenes ingresados durante el año 2011 sólo el ítem cartulinas conforme a la Tabla N° 12. Esto debido a que el mercado de envases y etiquetas es el principal demandante de este sustrato. Este segmento está cubierto por unas pocas grandes empresas, debido a las barreras de entrada en términos de inversión para la producción de grandes volúmenes. No obstante, el mercado ha comenzado a demandar cortos tirajes, abriendo una oportunidad que se puede cubrir con tecnología digital para impresión de cartulinas de altos gramajes y de etiquetas autoadhesivas.

Tabla N° 12: Importaciones de papel

Volumen de Papel (Kilos)					
	2008	2009	2010	2011	Var. 2011/10
BOND	22.283.340	18.793.343	17.513.649	14.941.451	-14,7%
COUCHE	23.984.385	25.171.062	33.654.815	31.201.587	-7,3%
COUCHE LWC	24.137.304	18.783.093	20.706.168	18.950.003	-8,5%
CARTULINAS	11.014.068	10.078.852	8.339.448	10.352.916	24,1%
AUTOADHESIVO	8.238.110	7.567.182	8.145.172	8.971.458	10,1%

Fuente: Dir. Aduana – Análisis: Depto. Estudio ASIMPRES

2.3. Análisis del entorno de la industria

El siguiente análisis se enfoca desde la perspectiva de las micro y pequeñas empresas, grupo mayoritario según el análisis de la industria gráfica en Chile y segmento en cual la empresa compete.

2.3.1 Amenazas de nuevos entrantes

Debido a que se quiere participar en un mercado maduro de fuerte competencia, hay considerar qué tan amenazada se podría ver esta participación de mercado en un futuro cercano. La entrada de nuevas empresas depende de las barreras de entrada a la industria y las represalias que pueda tomar el resto de las empresas. Los factores que se analizaron se describen en la Tabla N° 13

Tabla N° 13: Análisis de nuevos entrantes

Barreras de Entrada	Esta industria ha experimentado un permanente proceso de segmentación del mercado por la afluencia de pequeños negocios, esto debido a que la rentabilidad de la industria y las barreras de entrada son medias, por estas razones los potenciales competidores intentan ingresar al mercado de forma persistente. Lo anterior puede facilitar el ingreso de la empresa a la industria, pero la participación de mercado que se consiga se puede ver amenazada constantemente. Grado de amenaza alto.
----------------------------	---

Diferenciación del producto o servicio	Los productos del segmento en que participará la empresa no tienen una diferenciación significativa, por lo que las empresas mayormente compiten por precio. A diferencia de estos, el servicio de la empresa tiene componentes innovadores en la industria, por lo que se podrá diferenciar más allá de este. Grado de amenaza: medio.
Requerimiento de capital	Los requerimientos de capital en este segmento son bajos, no obstante la empresa considera un capital alto para el segmento en análisis o futura competencia. Grado de amenaza: medio.
Costos de cambio	El costo de cambio de proveedores es bajo dentro del segmento, ya que la oferta es casi sin diferenciación y los clientes optan por la más cercana u oportuna. En este sentido el servicio de la empresa tiene una oportunidad. Grado de amenaza: medio.
Acceso a canales de distribución	Los canales de distribución son directos, por lo que mantener una relación cercana con el cliente es una ventaja frente a los probables competidores. Grado de amenaza: bajo

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que el análisis da cuenta que la amenaza de nuevos entrantes es de grado medio para el segmento, la entrada a la industria se ve facilitada y una vez que se ingrese se debe tener claro cómo disminuir estas amenazas. Los puntos que se debiese fortalecer principalmente son:

- El grado de diferenciación del servicio y/o producto
- Incremento del costo de cambio, a través de un servicio más oportuno y cómodo
- Estrechar la relación con los clientes

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Un reducido número de grandes empresas concentra la oferta de materias primas, equipos y otros servicios. Ver Anexo B. Esto se traduce que las condiciones comerciales establecidas por los proveedores se impongan por sobre los intereses de las micro y pequeñas imprentas. Muchas veces la brecha de tamaño es tan grande entre proveedor y el cliente que a pesar de la entrega de un mal servicio, las imprentas

asumen un alto costo al cambiarse de proveedor, por lo tanto el esquema muestra un poder alto de negociación por parte de los proveedores.

2.3.3. Poder de negociación de los compradores

El segmento de micro y pequeñas imprentas buscan contar con una demanda mensual que les permita asegurar la rentabilidad de su negocio, el volumen necesario depende de su estructura de costos, de su capacidad instalada y del margen de sus productos. Entendiendo que el tipo de producto impreso y el volumen de la tirada influyen en el precio y determinan la técnica de impresión que se debe utilizar. Las imprentas tradicionales buscan un volumen alto de tiraje por trabajo, pues el costo de la puesta en marcha de su capacidad es elevado, por lo que necesitan asegurar un mínimo de tiraje que cubra estos costos. Este estándar es dominante en el mercado, aunque desde la última década se ha comenzado a complementar la impresión offset con la digital, permitiendo tener un costo unitario igual en cada impresión, siendo ideal para responder la demanda de cortos tirajes. Habiendo dicho esto, la gran parte de las imprentas del segmento buscan captar a clientes que demanden un número de trabajos por sobre su mínimo de puesta en marcha, siendo las empresas de mediano y gran tamaño los clientes más cotizados, ya que captando unos pocos pedidos de este tipo de clientes las imprentas del segmento logran trabajar a su máxima capacidad, sin necesidad de seguir buscando clientes. En esta lógica, las imprentas están dispuestas a asumir condiciones de pago a plazo y de perder margen por retener o captar a este tipo de clientes. Si se suma que son pocas las imprentas que entregan valor agregado en sus trabajos, los costos de cambio de proveedor para estos clientes es bastante bajo, lo que aumenta su poder de negociación con respecto al segmento ofertante. Bajo esta misma lógica se considera clientes de menor relevancia a los consumidores particulares y a las pequeñas empresas. Esto debido a que solicitan preferentemente cortos tirajes, los que no tienen la prioridad de producción. Por lo tanto, desde la perspectiva del segmento de compradores de interés del proyecto (consumidor particular) el análisis del poder de negociación de los compradores es bajo.

2.3.4. Amenaza de productos sustitutos

Para analizar este punto debemos primero definir y acotar los productos sustitutos de la comunicación gráfica impresa. Las dimensiones posibles son dos: los productos como medio de comunicación y la tecnología de impresión como medio de producción. Con respecto a lo primero hoy existe gran variedad de sustitutos, como la televisión común, TV Cable, TV Satelital, Internet (PC, Dispositivos móviles), Radios, Cines, libro electrónico, pantallas gigantes en áreas públicas, entre otros. La principal característica de estos medios de comunicación es que son masivos y probablemente afecte la sustitución de la comunicación impresa masiva, cómo los periódicos, libros y revistas. Sin embargo, la posibilidad de personalizar la comunicación es hoy una tendencia cada vez más creciente y los medios masivos dejan de ser un sustituto, como por ejemplo en aplicaciones de marketing directo. En lo referente a la tecnología de impresión las opciones para el proceso productivo de impresión son variadas, estas dependen de la orientación productiva que se busque, para el caso de este proyecto la impresión bajo demanda se consigue hoy exclusivamente con tecnología de impresión digital, la cual se divide según el nivel productivo, formato de impresión y sustrato a imprimir. Algunas de las opciones son: Offset digital, Impresoras láser digitales de producción (prensas digitales), impresoras plotter, entre otros. Al tener cada familia de equipos un objetivo diferente no se presentan como equipos sustitutos, aunque la competitividad en el segmento requiere sustituir rápidamente los modelos en cada familia por una tecnología superior. Por todo lo anterior se considera que la amenaza de productos sustitutos es baja.

2.3.5. Intensidad de la rivalidad de los competidores

Debido a que en el segmento de micro y pequeñas imprentas se encuentra la mayor parte de las empresas de la industria, concentrándose en la Región Metropolitana de forma bastante atomizada. Se hace difícil su identificación, estudio y posibilidad de agruparlas. A su vez, al ser en un mercado de lento crecimiento, competir por una mayor participación de mercado intensifica la competencia.

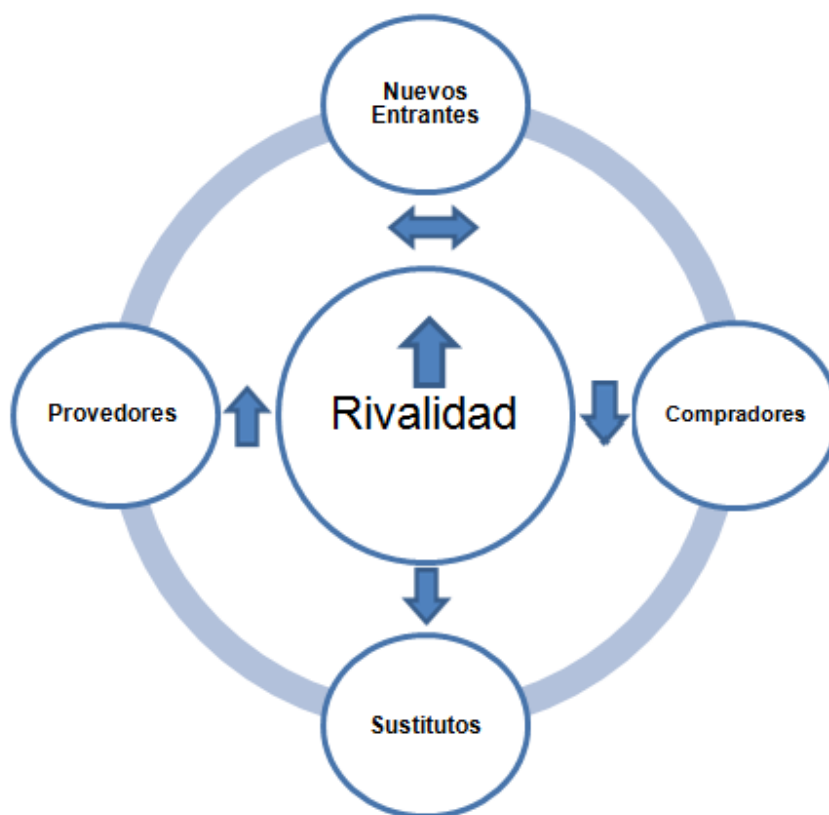
Se considera que la rivalidad de los competidores es alta.

2.3.6. Conclusiones 5 fuerzas de Porter

Del presente análisis se concluye que la industria está en una etapa de madurez, el poder de negociación los compradores del segmento de nuestro interés es bajo, ya que la capacidad instalada le entrega la preferencia a la demanda del segmento empresas. El poder de los proveedores es alto, debido a que están concentrados en un pequeño grupo de grandes empresas que atiende a gran volumen de micro y pequeños de imprentas. La amenaza de productos sustitutos es baja, debido principalmente a las tendencias de personalización de la comunicación. La amenaza de nuevos entrantes se presenta con un grado medio. No obstante, la rivalidad de los competidores es intensa y la caída de los precios representa una gran amenaza para la rentabilidad de la industria.

A continuación se presenta un esquema donde se resume el modelo de las 5 fuerzas de Porter:

Figura N°5: Resumen del modelo de las cinco fuerza s de la competencia



Fuente: Elaboración propia

2.4. Análisis del entorno competitivo

Complementando el análisis del entorno externo desde la perspectiva de las micro y pequeñas imprentas, identificaremos a nuestra potencial competencia. A fin de dimensionar la posible posición competitiva de la empresa. Para esto se conformó un listado (Ver Anexo C) de imprentas con las siguientes características:

1. Tamaño: Micro y Pequeñas empresas.
2. Segmentos de mercado: Sólo consumidores particulares o consumidores particulares y empresas.
3. Técnica de Impresión: Sólo Impresión digital o Impresión digital y offset.
4. Rubro de impresión: Impresión comercial o impresión comercial y editorial.
5. Ubicación: Región Metropolitana.
6. A lo menos que tengan un sitio Web para publicitar sus productos.

El ejercicio que se realizó fue evaluar a estas empresas de características similares para entender si son una competencia relevante para el proyecto. La herramienta que se ocupó para esta evaluación fue el telemarketing. Se llamó a cada una de estas imprentas para conocer las características de su servicio, sin un requerimiento en particular y sólo con el objeto de saber cuáles son las características de su atención al tratarse de un cliente particular.

En el caso de las pequeñas imprentas la atención en general es enfocada hacia un cliente del segmento empresa, ya que en su mayoría se no preguntó si pertenecíamos a una empresa, lo que nos demuestra el interés por este segmento. La totalidad de las imprentas manifestó poder atender nuestras necesidades, no obstante en la mayoría de las conversaciones fue engorroso comprender la forma de trabajar de la imprenta, ya que el lenguaje aplicado fue bastante técnico y poco amigable. Esto considerando que probablemente la mayoría de los clientes particulares no conocen de formatos de impresión, gramajes de sustratos, tipos de archivos, etc.

Este ejercicio se repitió llamando a las micro empresas, obteniendo muchas diferencias en el tipo de atención en este grupo. Principalmente notamos una ausencia de formalidad y de criterios, dándonos la sensación de una baja seriedad en sus servicios. Finalmente se concluye que estos grupos de imprentas si bien se encuentra en el segmento de la empresa, no son una competencia directa, fundamentalmente por el

poco foco en los consumidores particulares y por la deficiencia de sus canales de comunicación (sitio Web y teléfono).

2.4.1. Análisis de los principales competidores

Debido a las características diferenciadoras del proyecto encontrar a la competencia directa no fue difícil, ya que es imprescindible que la competencia sea una empresa web que tenga una plataforma web como canal directo, en donde los clientes puedan auto atenderse. En el mercado chileno sólo encontramos tres competidores directos con estas características: Click Print, Eprinting y Emotions.

El análisis se concentra en estas tres empresas, a fin de orientar nuestra posición competitiva. El esquema se presenta en el Anexo D. Se desprende del análisis que Emotions presenta las mayores similitudes con el proyecto, principalmente por orientarse casi en su totalidad hacia un segmento de personas y por presentar una propuesta de valor que apela a la emotividad, a través de los recuerdos y los obsequios familiares. En este sentido Emotions se considera como la única competencia directa de We Love to Print. Las otras dos empresas al orientarse en su totalidad al segmento empresa se alejan de nuestra propuesta.

Emotions es el líder en el mercado, ya que lanza su plataforma el 2008, creciendo de manera muy positiva desde entonces. Una muestra de esto, es que Emotions es parte del fondo de Inversión privado Precursor⁹ y que su crecimiento ha permitido que en el año 2011 Dimacofi inaugure el centro de impresión digital más moderno de Sudamérica. Con una inversión cercana a los US\$ 5 MM.

⁹ Fondo de Inversión Privado Precursor es el primer fondo de capital de riesgo administrado por Gerens Capital S.A. Este fondo invirtió en empresas con proyectos con alto potencial de crecimiento y rentabilidad. Actualmente se encuentra en etapa de desinversión, por lo que no se proyectan nuevas inversiones.

3. Análisis interno

Para determinar las ventajas competitivas que la empresa puede obtener respecto de su competencia se realiza un análisis basado en la metodología CANVAS, que permite determinar las fortalezas y debilidades del negocio.

3.1. Generación del modelo de negocios

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor. La metodología CANVAS nos permite describir y desarrollar el modelo de negocios de manera sencilla a través de la construcción de nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio, se presentan de la siguiente manera:

3.1.1. Segmentos de Mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas a los que se dirige la empresa. Estos grupos de personas presentan necesidades y problemas ligeramente diferentes, por lo que nuestros clientes componen un mercado segmentado de la siguiente forma:

1. Profesionales de las Artes Gráficas: Diseñadores, Publicistas, Fotógrafos, Ilustradores, entre otros.
2. Emprendedores y Profesionales Independientes de diversos rubros
3. Escritores aficionados o profesionales
4. Jóvenes altamente usuarios de internet
5. Familias

3.1.2. Propuesta de Valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para los clientes.

El valor que proporciona el proyecto es producto de la mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de cada grupo de clientes. La base común de estos es suplir la necesidad de materializar la comunicación virtual, a través de un diseño impreso. Adicionalmente, se busca diferentes fuentes para contribuir a la creación de valor para el cliente.

Algunos de los elementos que se considera son:

- Accesibilidad
- Rapidez
- Creatividad
- Personalización
- Privacidad
- Entretención
- Diseño
- Precio
- Innovación
- Comodidad
- Distribución
- Contenido
- Utilidad
- Experiencia de usuario
- Comunicación

La combinación de estos elementos genera la posibilidad de entregar paquetes de productos y servicios enfocados a cada grupo de clientes. A modo de ejemplo se mencionan algunas alternativas en la Tabla N° 14 según los segmentos de clientes:

Tabla N° 14: Ejemplos de paquetes de productos y servicios enfocados a grupos de clientes

Diseñadores	Crear, exhibir e imprimir sus diseños
Fotógrafos	Publicación de trabajos, fotobook
Escritores	Diseño personalizado e impresión de su libro bajo demanda, además de la comercialización y distribución del mismo, todo a través de la plataforma.
Profesionales Independientes	Gran cantidad de alternativas de plantillas de diseño auto personalizables, como tarjetas de presentación, carpetas y cuadernos. Almacenamiento (Cloud) Impresión y envío del diseño.
Jóvenes Altamente Usuarios de Internet	Productos que permitan desvirtualizar la comunicación en internet, stickers, tarjetas, poster, fotobook, 3D.
Familias	Plantillas de historietas y comics personalizadas, enfocadas a que los niños(as) puedan tener su propio cuento.

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Canales

En este módulo se explica el modo en que la empresa se comunicará con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

El canal que debemos diseñar y desarrollar para el proyecto es un sitio web. La plataforma será un tipo de canal directo. Esta plataforma debe ser el canal de comunicación, distribución y venta con cliente. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia, se debe considerar que este canal contemple las siguientes funciones básicas:

1. Dar a conocer a los clientes los productos y servicios.
2. Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
3. Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
4. Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
5. Ofrecer a los clientes un servicio de atención de apoyo.

3.1.4. Relaciones con los Clientes

En este modulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. En este proyecto se busca construir relaciones basándonos en la fidelización de los clientes.

La primera categoría que sustenta la relación con los clientes es modo autoservicio. Esta relación requiere que seamos capaces de proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan funcionar de forma independiente. No obstante, habrá una asistencia personal en algunos eventos que lo ameriten.

3.1.5. Fuentes de Ingresos

El presente modulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Los ingresos en este proyecto son por concepto de ingresos por transacción derivados de pagos por productos y servicios de diseño, Impresión y entrega.

3.1.6. Recursos Claves

En este módulo se describen los activos más importantes para que el modelo de negocios funcione.

A. Recursos Físicos:

- La plataforma: Software + Hardware
- Instalaciones: Oficinas y taller
- Sistemas de producción: Prensas Digitales, Plotter, Máquinas de terminaciones.

B. Recursos Intelectuales:

- Marca
- Registro y patente de la plataforma (propiedad intelectual)
- Asociaciones
- Logística

C. Recursos Humanos:

- Grupo creativo

3.1.7. Actividades Claves

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender la empresa para que el modelo de negocio funcione.

- Gestión de la Plataforma
- Producción de los productos
- Prestación de servicios
- Promoción de la Plataforma

3.1.8. Asociaciones Claves

En este modulo se presenta la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocios.

Las asociaciones estratégicas para nuestro negocio son en relación al desarrollo y gestión de la plataforma, a los proveedores de los sistemas de impresión digital bajo demanda (Máquinas, insumos y soporte) y a la entrega/distribución de los productos y servicios. Quedan sujetos a análisis según importancia para el cliente y disponibilidad de los recursos:

- Proveedores Tecnológicos
- Proveedores de sistemas de impresión
- Agencias de diseños o Diseñadores
- Empresas de reparto

3.1.9. Estructura de Costos

En este último módulo se describen todos los costos que implican la puesta en marcha de un modelo de negocio:

- Costos Fijos

- Costos de la Plataforma
- Estructura del negocio: Instalaciones de producción, arriendo, sueldos, etc.
- Costos Variables: Dependerán del volumen de productos y servicios proporcionados.

4. Formulación de Estrategia

En la creación de la empresa debe formular las estrategias funcionales del negocio, según las conclusiones obtenidas en el análisis FODA.

4.1. Análisis de la situación: Análisis FODA

Del desarrollo de los capítulos uno y dos se construye el análisis FODA, el cual se presenta a continuación:

1. Fortalezas:

- Empresa innovadora
- Productos diferenciados
- Flexibilidad del modelo de negocio
- Experiencia en tecnologías de impresión digital y producción gráfica
- Fuerte estrategia de marketing: Diferenciación 1 a 1
- Conocimiento de las tendencias de la comunicación gráfica que no se están aplicando en el mercado nacional
- Entendimiento de las TICs

2. Debilidades:

- Poca experiencia en proyectos tecnológicos
- Falta de experiencia en la relación con socios estratégicos
- Dificultad para soportar la capacidad creativa necesaria para el proyecto
- Alta dependencia al funcionamiento de la plataforma

3. Amenazas:

- Bajas barreras de entradas
- Concentración de los proveedores
- Mercado maduro, márgenes más reducidos
- Rápido recambio tecnológico

4. Oportunidades:

- Posibilidad de diferenciarnos en productos y servicios
- Nuestra idea de negocio se presenta como una innovación en la industria

- Nos enfocarnos hacia un segmento de mercado poco aprovechado, el de las personas
- Posibilidad de ampliar el mercado actual de la comunicación gráfica impresa, a nichos no bien explorados por la industria

4.2. Estrategia de marketing

El objetivo de esta parte del trabajo es definir los principales lineamientos de la empresa, a fin de crear sólidas relaciones con los clientes. La estrategia de marketing centrada en cliente nos debe entregar una clara segmentación de mercado y un fuerte posicionamiento.

4.2.1. Segmentación de Mercado

En el modelo de negocio propuesto para la empresa se definió apuntar a un segmento masivo de personas, no obstante los mercados meta fueron definidos según sus necesidades comunes, generando una propuesta de valor para cada grupo de potenciales clientes. El objetivo de esta segmentación es responder a una estrategia de marketing uno a uno, en donde se pueda conocer de mejor manera las necesidades de cada grupo y poder generar una oferta que les entregue mayor satisfacción. Las características en común de cada grupo fueron definidas según criterio de variables demográficas. Una vez en funcionamiento la plataforma, este tipo de segmentación debe ser apoyada por un criterio de uso, pues podremos saber el estatus de usuario de cada uno de estos grupos, lo cual permitirá determinar el grado de sensibilidad a alguna variable de marketing como: precio, oferta, promoción etc. La Tabla N° 15 nos muestra la segmentación del mercado.

Tabla N° 15: Segmentación del mercado

Mercados Meta	Variables Demográficas y Psicográficas
Diseñadores	Edad, sexo, ingreso, ocupación, estilo de vida, valores, actitudes etc.
Fotógrafos	
Escritores	
Profesionales Independientes	
Jóvenes Altamente Usuarios de Internet	
Publicistas	
Emprendedores	
Dibujantes	
Familias con Niños(as)	

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Segmento objetivo

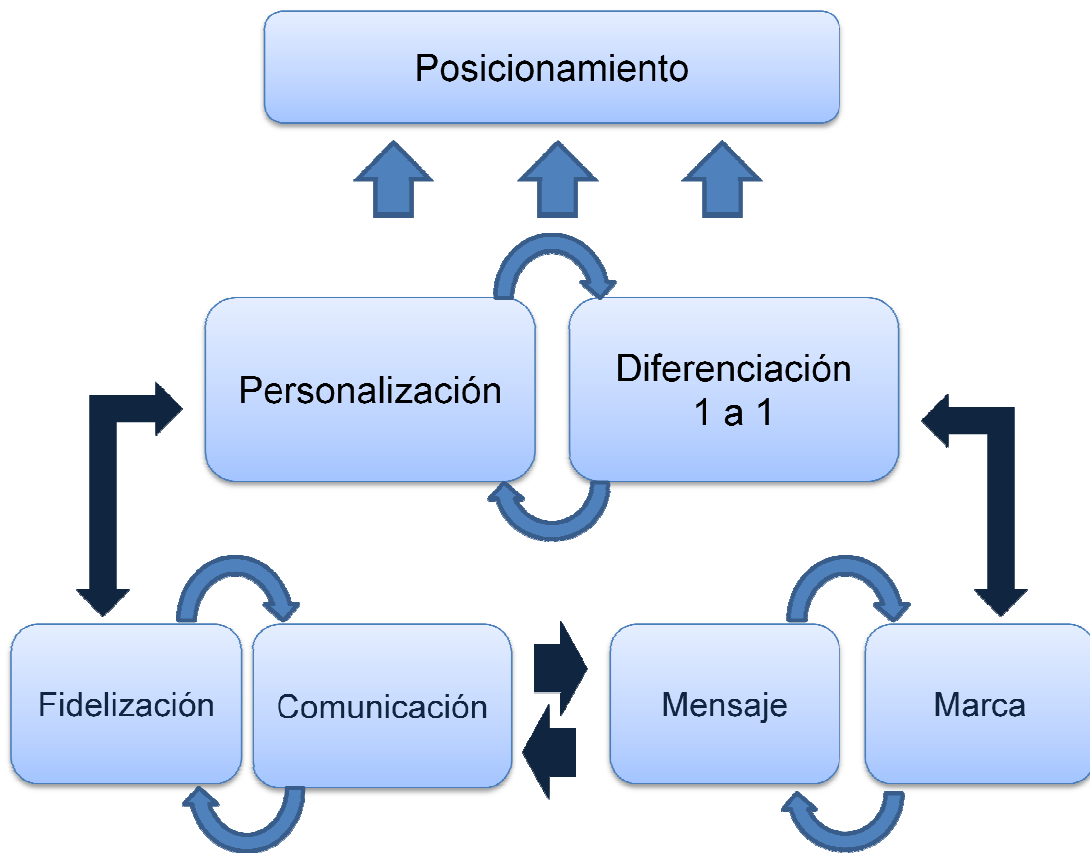
Como se propone en el punto anterior el negocio se concentrará en los segmentos de mercado definidos anteriormente, para luego identificar el segmento objetivo a través de un criterio de uso de la plataforma, esto sólo será posible luego de la puesta en marcha del sistema.

4.2.3. Posicionamiento

La empresa más allá de querer posicionar un producto busca generar un “concepto de comunicación” con sus clientes, esta lógica requiere no solo de tomar conciencia de los atributos ofertados en la propuesta de valor y materializarlos en una impresión, sino también de ser capaz de imprimir en la mente de nuestros clientes una forma diferente y

personal de hacer las cosas. Esta tarea es compleja y de largo plazo por lo que en esta primera etapa los esfuerzos se concentrarán en generar un mensaje diferenciador, a través de la creación de una marca y la implementación de un modelo de relación con el cliente (CRM).

Figura N°6 : Esquema estrategia de marketing



Fuente: Elaboración Propia

4.2.4. Creación de Marca

La identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que la estrategia aspira a crear. Estas asociaciones expresan lo que la marca significa y representa, es una promesa a los clientes de parte de los miembros de la organización. Por lo tanto el proceso de creación y gestión de la marca debe ser consecuencia de la estrategia de la

empresa. Una primera propuesta que surge en el proceso de ideación del negocio es el siguiente concepto: “**We Love to Print**”



A pesar de contar con un concepto inicial, de todas formas se cree necesario realizar un proceso creativo asesorado por expertos, en donde se pueda diseñar la marca de la empresa. La estructura de este proceso se puede definir en las siguientes tres etapas:

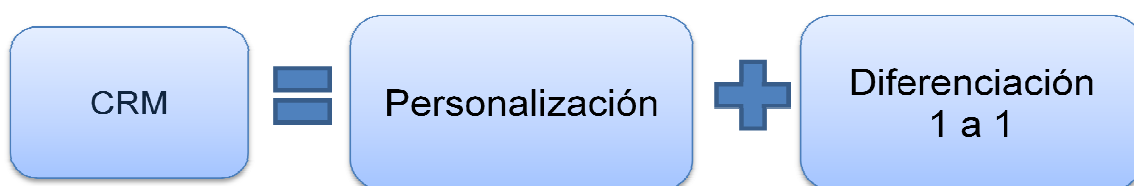
1. Etapa de estudio: Recopilación de información sobre todos los elementos o identidades que podrían conformar la marca. El resultado de esta etapa debe ser un informe sobre los conceptos que sustentarán la marca, así como también los posibles nombres de esta.
2. Etapa de diseño: El equipo creativo de la empresa desarrollará alternativas de logotipos, símbolos, colores, tipografía, eslogan, empaques, entre otros.
3. Etapa de implementación: Se desarrolla una estrategia comunicacional para la marca, la cual se complementa con las acciones de marketing definidas en la mezcla de marketing.

4.2.5. Modelo de relaciones con los clientes

La implementación de un modelo de gestión de relación con el cliente (CRM) desde el punto de vista estratégico apunta a crear, fortalecer y proyectar las relaciones con los clientes. Esto se logra con un conjunto de acciones que por medio de la integración de la información se logra manejar los contactos e interacciones con los clientes obteniendo una gestión diferenciada de ellos orientada a maximizar los beneficios derivados de la relación con los mismos, provocando una fidelización de largo plazo.

Este modelo permite contar con una mejor comunicación con los clientes, ya que producto de la integración de la información se obtiene una especie de historia de la relación del cliente con la empresa. Con esta información se busca generar una oferta de valor específica, ya que se pueden detectar las necesidades particulares de cada cliente. Ver esquema CRM.

Figura N°7: Esquema CRM



Fuente: Elaboración propia

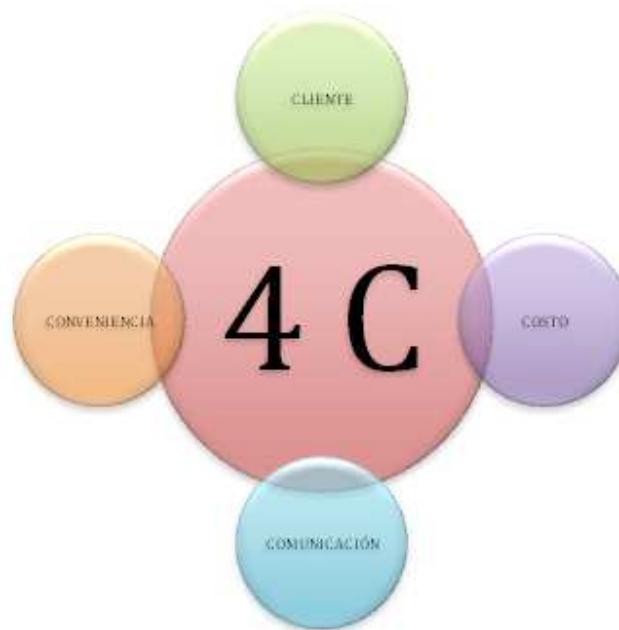
Cabe destacar que para asegurar el éxito de este proyecto se debe contar con el apoyo de tecnologías de información. Existen variadas opciones y modalidades de software CRM que permiten este modelo de gestión, no obstante estos software no entregan resultados óptimos si no se piensa en la estructura del modelo de gestión de clientes desde la organización de la empresa.

Las actividades asociadas a este modelo serán definidas en la mezcla de marketing.

4.2.6. Mezcla de Marketing desde la visión del cliente

Debido a la naturaleza de nuestro negocio el modelo táctico que ocuparemos es el de las 4C's del Marketing, propuesto por Robert Laureterborn. El cual se enfoca en el cliente. Ver esquema de las 4C.

Figura N° 8: Esquema de las 4 C



Fuente: Elaboración propia

4.2.6.1. Cliente

Desde la visión del cliente se debe ser capaz de entender que lo que un cliente compra es una propuesta de valor que soluciona sus problemas, por lo que constantemente se debe generar y renovar una propuesta de valor para cada grupo de clientes.

4.2.6.2. Costo

El costo para los clientes va más allá del precio, lo que les interesa es el costo total de obtener, usar y desechar un producto y/o servicio.

Este costo beneficio está considerado desde el inicio de la idea de negocio, pues los costos que debería asumir el cliente en el caso de no existir nuestra plataforma, son mayores en comparación con los métodos tradicionales de comercialización de productos y servicios relacionados.

Para definir este costo describiremos cómo debe ser el proceso de compra genérico a través de nuestra plataforma para que el costo total para el cliente sea conveniente.

El cliente compra por primera vez: Este proceso debe ser directo y guiado. Al considerar un modo autoservicio y en donde el cliente es usuario permanente de la plataforma debe haber primero un registro de usuario. Luego de esto el cliente selecciona la plantilla de diseño de su interés, la personaliza y solicita su impresión y entrega, definiendo cantidad y dirección de despacho. El proceso de compra en la plataforma finaliza seleccionando el medio de pago. Idealmente se debe plantear que en cada etapa el número de pasos sea el menor número posible, también es importante que durante todo el proceso se muestre información complementaria que transmita confianza a los usuarios y que al terminar la compra no le quede ninguna duda respecto a la compra que acaba de hacer y respecto a los gastos de envío asociados a la transacción, dirección de entrega del pedido, política de garantías y plazos de entrega. Todo el proceso permite que el cliente tenga su pedido en un costo insuperable por los medios tradicionales.

4.2.6.3. Conveniencia

Los clientes buscan conseguir la propuesta de valor con el máximo de conveniencia y comodidad. Por esta razón la plataforma debe ser sencilla y de buen contenido. Los elementos claves que se deben integrar para cumplir con las expectativas de los clientes son:

1. **Diseño:** Este elemento es fundamental, debe ser intuitivo y accesible. Además de considerar las diferentes interfaces que puede ocupar el cliente.
2. **Usabilidad:** La plataforma debe mostrar su contenido de forma clara y sencilla de entender por el cliente, orientando la compra y promoviendo la satisfacción y la emoción del cliente en su experiencia de navegación.
3. **Accesibilidad:** El grado de accesibilidad de la plataforma esta dado por el mayor número posible de personas que disfruten de los contenidos de esta. Las plantillas de diseño se deben organizar por categorías como tipo, además de las clasificaciones como las plantillas más requeridas o las ofertas y promociones.

4.2.6.4. Comunicación

La comunicación es fundamental para posicionar a la plataforma y su marca. La orientación que se le dará será en dos direcciones:

1. Captación de clientes: Para atraer visitas a la plataforma se ocuparán herramientas de marketing digital.
 - Relación con Blogs: Se generan noticias relevantes y de interés para la comunidad. El objetivo de esto es que estas noticias y contenidos aparezcan en los diferentes blogs, a fin de generar una comunicación veraz, auténtica y acorde con la naturaleza del negocio.
 - Social Media: Se crea una estrategia de redes sociales que incluya una página de la empresa en Facebook y anuncios para el lanzamiento de la plataforma, la administración de esta página debe lograr una presencia creciente, una aproximación auténtica con los usuarios y seguimiento y actualizaciones periódicas. En una misma línea se adoptará el uso de Twitter. A su vez, se analizará la utilización de otras aplicaciones como Pinterest, Instagram o Vimeo principalmente para hacer demostraciones de la plataforma y sus productos.
 - Buscadores: La optimización en buscadores de la plataforma, define como posicionarse en forma natural en los primeros lugares de los resultados de búsqueda de los principales motores de búsqueda.
 - Google Adwords: Se genera campañas de anuncio a través de Adwords para el lanzamiento de la plataforma, también para los anuncios de promociones y la difusión de la misma.
 - Crossmedia: Se diseñan campañas multimedios para mail, impresos, url personales, aplicaciones móviles (app), etc.

2. Modelo de relación con el cliente: Las iniciativas y actividades de apoyo que se realizarán para poder ofrecer una comunicación más cercana y eficiente son las siguientes:

1. Iniciativas del modelo CRM

- Captar clientes Meta: Captar a los clientes adecuados e identificar los clientes que generen mayor valor.
- Mejoramiento continuo de propuesta de valor: Analizar qué productos o servicios necesitan actualmente los clientes y cuales necesitarán a futuro.
- Detección de las mejores formas de comunicar: Monitorear todas las acciones de marketing enfocadas a la comunicación con el cliente e investigar nuevas tecnologías para hacerlo.
- Motivación del equipo de trabajo: Desde un desarrollo organizacional enfocado al cliente, se busca incrementar la motivación de los miembros del equipo de trabajo a cargo del modelo.
- Aprender de los clientes, con énfasis en los clientes fidelizados.

2. Actividades de apoyo al modelo CRM

- Construcción de nuestra base de datos.
- Creación de un centro de atención al cliente.
- Administración de campañas de levantamiento de demanda.

4.3. Estrategia de operaciones

Desarrollar la capacidad de implementar la estrategia de negocio a través de un sistema que de creación de valor es el desafío de las operaciones del negocio, por lo tanto es de vital importancia diseñar una estrategia de operaciones coherente con el modelo de negocios de la empresa para poder facilitar esta tarea en las etapas posteriores al plan de negocios. De esta forma se debe visualizar los procesos de la empresa en su amplitud, focalizándonos principalmente en el funcionamiento de la plataforma y los procesos de producción gráfica.

Al ser fundamental para el negocio un buen diseño de la plataforma, no se puede dejar de analizar la forma en que esta se debe estructurar. Esto a pesar de que se pueda desconocer el detalle sobre los posibles sistemas informáticos involucrados en su composición, es necesario contar con una aproximación general de estos, ya que es la base para poder entender los requerimientos tecnológicos de de la plataforma.

Complementariamente a este análisis se describe los principales procesos que ocurrirán en función de la plataforma y la producción del negocio.

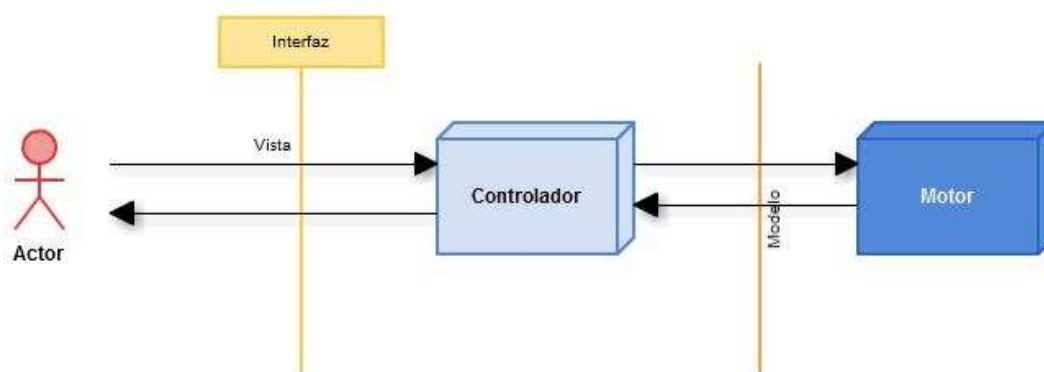
4.3.1. Arquitectura de la plataforma

La arquitectura de tres capas que debiese contener el software a diseñar se sustenta en un modelo vista controlador.

Este modelo se define en base a sus tres partes:

1. Modelo: Es el motor de los datos, es la información sobre la cual la aplicación opera.
2. Vista: Es la Interface gráfica, la web que muestra los datos y lo que ve el cliente y donde interactúa con el sitio.
3. Controladores: Es la capa que responde a las acciones de usuario que generan los cambios en las vistas o en las funciones en que trabajan.

Figura N°9: Esquema del modelo vista controlador



Fuente: Elaboración propia

Este modelo cumple con los requerimientos fundamentales para cumplir los estándares deseados:

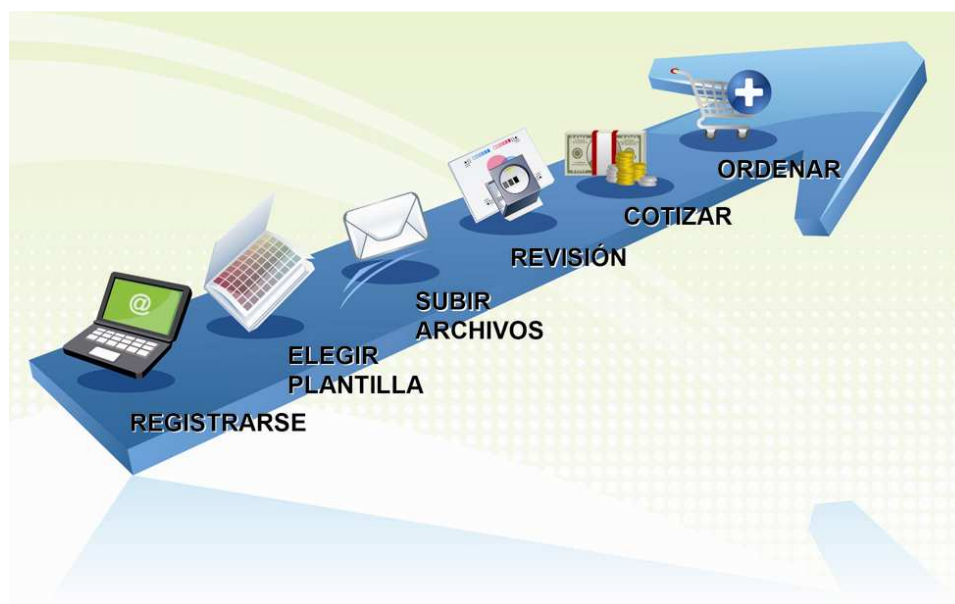
1. Escalabilidad: Cuando los requerimientos de un servicio aumentan, el sistema debe poder extenderse para poder atender todas las solicitudes sin que los tiempos de respuesta se vean afectados.

2. Alta disponibilidad: El servicio debe estar disponible en todo momento, para lo cual debe ser tolerante a fallas.
3. Costos aceptables: La inversión inicial y los costos de mantenimiento y expansión del sistema deben ser accesibles.

4.3.2. Procesos de operación de la plataforma

Descripción del proceso genérico: El cliente ingresa a la plataforma a través de la dirección web registrada, ingresa como usuario y elige la categoría de diseño que busca, dentro de la categoría selecciona la plantilla de diseño de su gusto y la personaliza, este diseño se guarda en sus archivos dentro de la plataforma y el cliente selecciona el momento para solicitar el pedido, puede ser inmediatamente posterior al guardar el diseño personalizado o cuando el cliente lo estime conveniente. Una vez que solicita la impresión del diseño, la cantidad y el despacho, accede al modo de compra para finalmente recibir toda la información necesaria a la operación. A modo de ejemplo se muestra en el Anexo E el paso a paso de una solicitud de trabajo. Además el siguiente esquema nos resume el proceso genérico de uso de la plataforma:

Figura N°10: Proceso genérico de uso de la plataforma



Fuente: Elaboración propia

Los puntos de mayor importancia en el funcionamiento de la plataforma son los siguientes:

1. Proceso y gestión de los pedidos: Considera la recepción del pedido hasta la producción del mismo. El principal objetivo es lograr que el cliente tenga su pedido lo antes posible.

Los pasos involucrados deben estar muy coordinados, las tareas que se consideran son:

- Recepción del pedido
- Comprobar y validar la información
- Enviar solicitud para producir el producto y/o servicio

2. Atención del cliente: Como ya hemos mencionado el modelo de gestión de clientes CRM entrega herramientas que permiten conocer el comportamiento de cada cliente, dentro de esta estrategia se propone el desarrollo de un equipo de trabajo enfocado a la atención de apoyo al cliente, de esta manera las tareas que probablemente tenga que enfrentar este grupo son:

- Manejar todo tipo de inquietudes que la plataforma no logre transmitirle al cliente
- Asistencia en el uso de la plataforma
- Gestionar la solución a posibles problemas

3. Procesos de logística: Para entregar la confianza en la plataforma la logística tanto interna como externa debe ser muy eficiente. El almacenamiento de los materiales debe estar apoyado por un proceso de back office sustentado con un buen sistema informático para gestionar pedidos a tiempo y llevar un buen control de inventario. Con respecto a la entrega del producto en el caso de internalizar o externalizar este proceso se debe plantear de forma integrada.

4. Almacenamiento: Control inteligente del stock

5. Recepción de mercadería: Control del producto recibido
6. Preparación de pedidos: La presentación de los productos debe ser excelente en diseño y estética, este proceso considera la preparación, embalaje, y etiquetado del paquete.
7. Entrega de pedidos: La entrega del pedido al cliente debe estar protocolizada, garantizando la satisfacción en la entrega. En el caso de generar una alianza estratégica con una empresa de distribución se debe garantizar la calidad y confiabilidad de la entrega por parte del proveedor del servicio.

La totalidad de las etapas se resumen en el Anexo F.

4.3.3. Procesos de producción gráfica

Una vez descrito el funcionamiento de la plataforma, se definen los procesos relacionados a la producción gráfica del negocio, los cuales se han dividido en ocho pasos que conforman cuatro fases. La primera fase se ocupa del trabajo estratégico y creativo y su resultado final consiste en una idea, un concepto y bocetos del diseño gráfico. La siguiente podría calificarse como de producción creativa: aquí todavía se diseña y se cambia el producto. La tercera fase, que consiste en la preimpresión, la impresión y la etapa de terminaciones. El último paso se ocupa de la distribución del producto terminado. La Figura N°11 nos muestra el esquema:

Figura N° 11: Proceso de producción gráfica



Fuente: Elaboración propia

4.4. Estrategia de abastecimiento

Para desarrollar el proyecto es necesario establecer una estrecha relación de trabajo con diversos proveedores de productos y servicios. Por lo tanto se debe establecer los lineamientos básicos para la elección de los proveedores. Los factores que consideraremos a la hora de escoger un proveedor son:

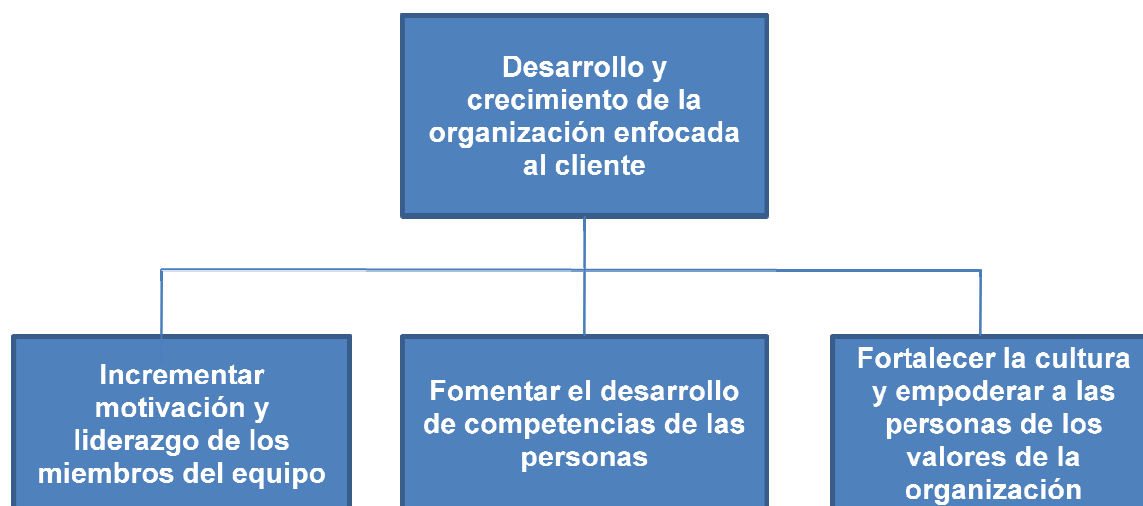
- Calidad y competencia
- Plazos y garantía de entrega
- Capacidad y recursos
- Cercanía y disponibilidad

En cuanto a los socios estratégicos del negocio, la principal alianza estratégica se tiene con la empresa proveedora de equipos e insumos de producción, ya que es de propiedad de uno de los socios fundadores de la empresa. Esto permite contar con costos más competitivos y con un fuerte respaldo técnico.

4.5. Estrategia de gestión de personas

El modelo de negocio que se ha diseñado necesita de una estructura organizativa óptima para su puesta en marcha, en este esquema las personas son fundamentales, ya que para cumplir una estrategia diferenciadora enfocada hacia el cliente se requiere contar con personas que puedan asumir este compromiso. Por otra parte es necesario definir un objetivo a largo plazo, el cual es lograr un desarrollo y crecimiento organizacional enfocado en el cliente, entendiendo que este objetivo principal se orienta hacia el cumplimiento de la visión y misión del negocio.

Figura N° 12 : Esquema de estrategia de gestión de personas



Fuente: Elaboración propia

Por supuesto que estos objetivos deben ser medibles y tener una temporalidad, definir estos puntos no está dentro del alcance de este trabajo, sino tiene la intención de reflejar la visión organizacional en sintonía con la estrategia del negocio, ya que se considera que no basta con definir una estrategia enfocada en el cliente y con

desarrollar un modelo de gestión de relaciones con el cliente si no se internaliza todo lo anterior en la las personas, por lo tanto es relevante generar una identidad que sostenga todo tecnicismo.

Por consiguiente la estrategia también debe considerar que existen dos etapas relacionadas:

1. Formación del equipo emprendedor: En esta etapa se debe desarrollar el proyecto, el cual consiste en un proceso creativo y técnico. Se requiere seleccionar a las personas capaces de cumplir con este proceso, pero también que puedan continuar una vez que la empresa comience a operar con una estructura organizacional determinada.
2. Diseño organizacional: En esta etapa se debe definir la estructura organizacional necesaria para gestionar el negocio.

4.5.1. Equipo emprendedor

En la implementación del proyecto es necesario formar un equipo multidisciplinario, debido a que los conocimientos del negocio y técnicos son variados. Los ámbitos que se debe cubrir son:

1. Ámbito de negocios
2. Ámbito de la creatividad
3. Ámbito de las tecnologías
4. Ámbito técnico de producción gráfica

4.5.2. Diseño Organizacional

La estructura que nos permite cumplir con las diferentes funciones del negocio son las siguientes:

- Administración y finanzas
- Operaciones
- Marketing
- Investigación y desarrollo

Figura N° 13: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

4.6. Estrategia financiera y de inversión

En este punto se definen las principales decisiones financieras y de inversión para la puesta en marcha del proyecto.

Las principales decisiones de este ítem son:

1. En la medida de lo posible, se espera poder financiar el proyecto con capital propio
2. Se buscará realizar la menor inversión posible para aminorar el riesgo de los socios

En el caso de que la evaluación económica y financiera nos demuestre que se necesite una inversión fuera del alcance de los actuales socios, se buscarán inversionistas. En este sentido, una de las primeras decisiones que se deberá tomar es qué figura legal sería la más adecuada para resguardar los intereses de los socios fundadores. Para esto nos asesoraremos legalmente.

5. Evaluación económica y financiera

En este capítulo se desarrolla el estudio que determinará la inversión y la factibilidad económica del proyecto

5.1. Inversión del proyecto

Para determinar la inversión necesaria para el proyecto, se determinan las inversiones de los activos fijos tangibles e intangibles, así como del capital de trabajo.

5.1.1. Inversión en Activos Fijos Tangibles

Las instalaciones físicas de Web Love to Print estarán ubicadas en la ciudad de Santiago en las dependencias de una empresa proveedora de soluciones de impresión digital para la industria gráfica¹⁰. Esta empresa de propiedad de uno de los socios fundadores de We Love to Print, cuenta con todo el equipamiento necesario para cubrir las necesidades de nuestra producción gráfica, como se muestra el Anexo N° G. Este equipamiento actualmente tiene una capacidad ociosa de 200 mil impresiones de flujo mensual máximo, ya que es parte del showroom de la empresa y sólo se utiliza para realizar demostraciones del funcionamiento de este.

En una estrategia de cooperación, esta empresa ha dispuesto en arriendo el uso exclusivo de todo el equipamiento al proyecto¹¹. Adicionalmente se proporcionará un espacio independiente para las oficinas creativas y administrativas, también de uso exclusivo y en condición de arriendo. Esta alianza es importante para disminuir la inversión inicial de la empresa y permite poder hacer una evaluación del proyecto en marcha, a fin de proyectar inversiones futuras que signifiquen un mayor riesgo.

De esta manera la inversión en activo fijo tangible se muestra en la Tabla N° 16.

¹⁰ La razón social de la empresa es Comercial e Importadora GyR Ltda.

¹¹ El contrato estipula una capacitación de 3 meses en el funcionamiento del equipamiento, no pudiendo producir en este periodo, por lo que el primer cobro de arriendo se acordó para el mes 4.

Tabla N°16: Inversiones en activo fijo tangible

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total \$ pesos
Mobiliario de oficina			
Escritorio para Oficina Creativa	3	\$ 130.000	\$ 390.000
Sillón para Oficina Creativa	3	\$ 70.000	\$ 210.000
Mesa de Diseño para Oficina Creativa	1	\$ 240.000	\$ 240.000
Estante para Libros Oficina Creativa	1	\$ 650.000	\$ 650.000
Tecnología			
Router, Switch y Cableado	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Proyector	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Pantalla 40	1	\$ 260.000	\$ 260.000
Imac 27"	3	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000
Notebook	3	\$ 400.000	\$ 1.200.000
Telefonía			
Central 2 líneas 5 anexos	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Equipamiento de Producción			
Kit de Estampadoras Sublimación	3	\$ 300.000	\$ 900.000
Plotter	1	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000
Otros			
Libros de Diseño y Comunicación Gráfica	20	\$ 40.000	\$ 800.000
Total Inversión			\$ 24.700.000

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Inversión en activos fijos intangibles

La principal decisión que se tomó en este ítem fue el de no invertir en la adquisición de la licencia del software para la plataforma web, prefiriendo la opción de arriendo, ya que la adquisición involucra una inversión elevada y no se tiene la seguridad de que los usuarios se familiaricen con la plataforma. En el Tabla N 17 se detallan los gastos en activos intangibles para poner en marcha el negocio y otros gastos relacionados a la marca.

Tabla N°17: Inversión en activos fijos intangibles

Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total \$ pesos
Servicios			
Diseño y Desarrollo Web (Interfaz Plataforma)	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Diseño de Marca e Imagen Corporativa	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Gastos de Creación de Empresa			
Constitución de Empresa	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Inscripción de Marca	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Permisos y Patentes	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Total Inversión Activo Intangible			\$ 7.800.000

Fuente: Elaboración propia

5.2. Capital de Trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se utiliza el método de proyección mensual, incluyendo los pagos del impuesto al valor agregado (IVA) que si bien no se consideran en los flujos de caja anuales, pueden generar necesidades de efectivo en el corto plazo que se debe tener en cuenta para la determinación de capital de trabajo. El método de la proyección de los flujos mensuales, permite calcular los saldos mensuales negativos (por no haber ingresos) en los primeros meses, el monto máximo acumulado (en valor absoluto) para esos meses, es el que determina la necesidad de inversión en capital de trabajo. El resultado se presenta en el Anexo H.

5.3. Ingresos

Para estimar la demanda del proyecto se consideró el flujo de impresión mensual de los contratos operativos de prensas digitales de la marca Konica Minolta. A cargo de estos contratos está la empresa Datanet S.A. Organización especialista en soluciones de impresión y que representa la línea de prensas digitales de la marca Konica Minolta en Chile desde el año 2010.

La proyección mensual que tendrá el proyecto será de 45.000 impresiones en tamaño carta. Adicionalmente se estima que para cumplir esta demanda desde el primer año es necesario disponer de un periodo de puesta en marcha de tres meses, principalmente para crear las líneas de producto, diseñar las plantillas, dominar el funcionamiento de la plataforma y las destrezas para producir la totalidad de los productos. Esto permitiría alcanzar las 405.000 impresiones el primer año. Para siguientes periodos se espera producir 540.000 impresiones por año.

Para el cálculo de los ingresos se tomó en cuenta los precios establecidos por la competencia y se determinó el volumen por producto que cumpliría la demanda mensual proyectada. Ver Anexo I.

La medida de impresión que se utilizó fue de tamaño carta. En la mayoría de los productos es necesario imprimir tiro-retiro, concepto que se refiere a imprimir por ambas caras del papel. En este caso la prensa digital contabiliza dos impresiones por pasada de una hoja tamaño carta, contabilizando siempre en este formato.

El resumen de los ingresos anuales se presenta en esta medida en la siguiente tabla:

Tabla N° 18: Ingresos anuales

Año	Tiraje Anual	Ingreso Anual
1	405000	\$ 294.587.442
2	540000	\$ 392.783.256
3	540000	\$ 392.783.256
4	540000	\$ 392.783.256
5	540000	\$ 392.783.256

Fuente: Elaboración propia

5.4. Costos

Para determinar el costo de ventas, se evalúan los presupuestos en partes para poder facilitar su análisis y por ende los cálculos correspondientes.

5.4.1. Costos de materia prima e insumos directos

Para determinar el costo en materia prima e insumos, se realiza el presupuesto para cubrir los costos de producción de 45.000 impresiones mensuales de acuerdo a la demanda del proyecto. El Anexo J presenta la tabla del cálculo. Estos costos se agruparon en tres ítems:

1. Costo de impresión (cobertura del 100% en tamaño carta): \$100
2. Costo promedio de papel tamaño carta: \$100
3. Costo promedio de terminación: \$100

El costo mensual de materia prima e insumos corresponde a \$9.000.000.

5.4.2. Costos de mano de obra directa

Los colaboradores involucrados en la producción gráfica mensual se muestran en la siguiente Tabla N° 19.

Tabla N° 19: Mano de obra directa

Mano de Obra Directa			
Puesto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Operador de Impresión: Técnico(a) en Producción de Medios Gráficos	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Operador de Terminación: Egresado(a) Escuela Gráfica	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Total			\$ 650.000

Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Costos de arriendo de equipamiento de producción

El costo que genera el arriendo del equipamiento de producción se detalla en la siguiente Tabla N° 20.

Tabla N°20: Detalle del equipamiento de producción

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Equipamiento de Preprint			
Software de Gestión del Color	1	\$ 70.000	\$ 70.000
Instrumentos de Calibración del Color	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Equipamiento de Impresión			
Prensa Digital	1	\$ 226.666	\$ 226.666
Offset Digital	1	\$ 566.666	\$ 566.666
Impresoras Digitales	3	\$ 45.000	\$ 135.000
Equipamiento para Terminación			
Guillotina Digital	1	\$ 27.000	\$ 27.000
Termolaminadora	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Hotmelera	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Anilladora	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Plegadora	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Total Arriendo Equipamiento Producción Gráfica			\$ 1.110.332

Fuente: Elaboración propia

5.4.4. Costo total de ventas

Una vez estimado los costos de materia prima, mano de obra y de arriendo de equipo de producción, se procede a determinar el presupuesto del costo de ventas total mensual, el cual se muestra en la Tabla N° 21:

Tabla N°21: Total costo de venta mensual

Costos de Venta Mensual	
Materias Primas e Insumos	\$ 9.000.000
Arriendo Equipamiento Producción Gráfica	\$ 1.110.332
Mano de Obra Directa	\$ 650.000
Total Costos de Venta Mensual	\$ 10.760.332

Fuente: Elaboración propia

Para obtener el costo de venta total por año se debe considerar que al iniciar las operaciones de los primeros tres meses no habrá producción, por lo tanto el primer año

sólo consideraremos nueve meses de producción. La siguiente Tabla N° 22 presenta el resumen:

Tabla N° 22: Total costo de venta por año

Año	Impresión Anual	Costo Anual
1	405000	\$ 96.842.988
2	540000	\$ 129.123.984
3	540000	\$ 129.123.984
4	540000	\$ 129.123.984
5	540000	\$ 129.123.984

Fuente: Elaboración propia

5.5. Gastos generales

A continuación se presentan los presupuestos asociados a gastos generales:

- Administración.
- Creación y diseño de productos.
- Marketing y ventas.
- Otros gastos.

En la Tabla N°23 se presenta el resumen de estos gastos y el detalle se muestra en el Anexo K.

Tabla N° 23: Total de gastos generales

Gastos Generales	Total Mensual	Total Anual
Administración	\$ 3.400.000	\$ 40.800.000
Creación y Diseño de Productos	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Marketing y Ventas	\$ 1.130.000	\$ 13.560.000
Otros Gastos	\$ 1.310.000	\$ 15.720.000
Total Gastos	\$ 7.040.000	\$ 84.480.000

Fuente: Elaboración propio

5.6. Depreciación

Como se muestra en la Tabla N° 24 se realizó la depreciación de los activos fijos, según la vida útil legal de cada ítem.

Tabla N° 24: Depreciación de activo fijo

Ítem	Valor Adquisición	Vida útil legal (años)	Depreciación Anual
Mobiliario	\$ 1.490.000	7	\$ 212.857
Computadores	\$ 5.010.000	6	\$ 835.000
Plotter	\$ 16.000.000	6	\$ 2.666.667

Fuente: Elaboración propia

Al quinto año se proyecta vender estos activos en un 40% de su valor de adquisición, generando una ganancia de capital de \$5.072.620 como se puede apreciar en el flujo de caja que se presenta en el siguiente punto.

5.7. Flujo de caja del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		\$ 294.587.442	\$ 392.738.256	\$ 392.738.256	\$ 392.738.256	\$ 392.738.256
Costos de venta		-\$ 96.842.988	-\$ 129.123.984	-\$ 129.123.984	-\$ 129.123.984	-\$ 129.123.984
Gastos de administración y ventas		-\$ 84.480.000	-\$ 84.480.000	-\$ 84.480.000	-\$ 84.480.000	-\$ 84.480.000
Depreciación		-\$ 3.714.524	-\$ 3.714.524	-\$ 3.714.524	-\$ 3.714.524	-\$ 3.714.524
Resultado operacional		\$ 109.549.930	\$ 175.419.748	\$ 175.419.748	\$ 175.419.748	\$ 175.419.748
Ganancia de capital						\$ 5.072.620
Resultado no operacional						\$ 5.072.620
Utilidad antes de impuesto		\$ 109.549.930	\$ 175.419.748	\$ 175.419.748	\$ 175.419.748	\$ 180.492.368
Impuesto a las empresa		-\$ 18.623.488	-\$ 29.821.357	-\$ 29.821.357	-\$ 29.821.357	-\$ 30.683.703
Utilidad después de impuesto		\$ 90.926.442	\$ 145.598.391	\$ 145.598.391	\$ 145.598.391	\$ 149.808.665
Depreciación		\$ 3.714.524	\$ 3.714.524	\$ 3.714.524	\$ 3.714.524	\$ 3.714.524
Ganancia de capital						-\$ 5.072.620
Flujo operacional		\$ 94.640.966	\$ 149.312.915	\$ 149.312.915	\$ 149.312.915	\$ 148.450.569
Inversión	-\$ 32.000.000					
Valor residual de los activos						\$ 9.000.000
Capital de trabajo	-\$ 34.866.000					
Recuperación de capital de trabajo						\$ 34.866.000
Flujo de caja privado	-\$ 66.866.000	\$ 94.640.966	\$ 149.312.915	\$ 149.312.915	\$ 149.312.915	\$ 192.316.569

5.8. Indicadores de rentabilidad del proyecto VAN y TIR

Para el cálculo del valor actual neto, se utilizó una tasa de descuento de un 21,46%, la cual fue obtenida con el cálculo del modelo CAPM. Ver Anexo L.

Los resultados de rentabilidad del proyecto se presentan en la Tabla N°25.

Tabla N°25: Resultados de rentabilidad del proyecto

VAN	TIR
\$ 277.419.465	171%

Fuente: Elaboración propia

5.9. Análisis de sensibilidad

Debido a la necesidad de evaluar los posibles cambios en algunos de los parámetros que afectan los indicadores de rentabilidad del proyecto, se realizará un análisis del comportamiento de estos índices frente a la variación de algunas variables que se consideran relevantes para la viabilidad del proyecto.

5.9.1. Sensibilidad a la demanda proyectada

La Tabla N° 26 muestra la variación porcentual del VAN cuando la demanda baja o sube. El ejercicio demuestra que si baja la demanda por sobre un 57% el VAN se vuelve negativo.

Tabla N°26: Sensibilidad del VAN a la variación de la demanda proyectada

Sensibilidad del VAN / Demanda Proyectada			
Demanda	Variación % Demanda	VAN \$Pesos	Variación % VAN
1026000	-60%	-\$ 298.401.162	-207,5384%
1102950	-57,00%	\$ 1.101.941	-99,6029%
1115775	-56,50%	\$ 3.526.339	-98,7292%
1128600	-56%	\$ 5.950.736	-97,8555%
1154250	-55%	\$ 10.799.531	-96,1080%
1282500	-50%	\$ 35.043.504	-87,3709%
1923750	-25%	\$ 156.263.369	-43,6855%
2565000	0	\$ 277.483.234	0,00%
3206250	25%	\$ 398.703.100	43,6855%
3847500	50%	\$ 519.922.965	87,3709%

Fuente: Elaboración propia

5.9.2. Sensibilidad al costo de venta

Con respecto a la variación de los costos de venta el proyecto muestra una tolerancia mayor que con la demanda proyectada, incluso subiendo los costos en un 100% el ejercicio arroja un VAN positivo. Esto se muestra en la siguiente Tabla N°27

Tabla N°27: Sensibilidad del VAN a la variación de l costo de venta

Sensibilidad del VAN / Costo			
Costo Estimado	Variación % Costo	VAN \$Pesos	Variación % VAN
\$ 550	120%	-\$ 7.473.485	-102,6939%
\$ 519	117%	-\$ 349.567	-100,1260%
\$ 518	116,5%	\$ 837.753	-99,6980%
\$ 454	90%	\$ 63.765.695	-77,0147%
\$ 407	70%	\$ 111.258.481	-59,8952%
\$ 359	50%	\$ 158.751.268	-42,7757%
\$ 311	30%	\$ 206.244.054	-25,6562%
	0%	\$ 277.419.466	0%
\$ 227	-30%	\$ 348.722.414	25,7022%
\$ 120	-50%	\$ 396.215.201	42,8217%

Fuente: Elaboración propia

5.9.3. Sensibilidad al precio

El último análisis se realizó con la variación del precio, en donde el proyecto arrojó una mayor sensibilidad en esta variable. Sobre una disminución de \$448 pesos el VAN del proyecto sería negativo, esto corresponde a una disminución porcentual en el precio sobre un 38,35% como nos muestra la Tabla N°28.

Tabla N°28: Sensibilidad del VAN al precio

Sensibilidad del VAN / Precio			
Precio Estimado	Variación % Precio	VAN \$Pesos	Variación % VAN
\$ 436	-40%	-\$ 11.454.123	-104,1288%
\$ 448	-38,35%	\$ 39.950	-99,9856%
\$ 473	-35%	\$ 24.663.046	-91,1098%
\$ 509	-30%	\$ 60.780.216	-78,0909%
\$ 546	-25%	\$ 96.897.386	-65,0719%
\$ 582	-20%	\$ 133.014.555	-52,0529%
\$ 618	-15%	\$ 169.131.725	-39,0339%
\$ 655	-10%	\$ 205.248.895	-26,0150%
\$ 691	-5%	\$ 241.366.065	-12,9960%
\$ 727	0%	\$ 277.419.466	0%
\$ 764	5%	\$ 313.600.404	13,0420%
\$ 800	10%	\$ 349.717.574	26,0609%
\$ 836	15%	\$ 385.834.743	39,0799%

Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones

A nivel macro la industria gráfica está manifestando un bajo crecimiento sostenido, ya que las tasas de crecimiento han sido decrecientes en los últimos 5 años, esto refleja la madurez de la industria. Adicionalmente, el sector se compone casi en su totalidad por micro y pequeñas imprentas, las que se ven agobiadas por el alto nivel de competencia de la industria. Por otro lado la irrupción de la impresión digital ha obligado a combinar la impresión offset con digital, como mínima estrategia de diferenciación en este grupo. Todo lo anterior hace que se vislumbre un escenario pesimista para este segmento y sólo se librarán del declive de la industria los que sean capaces de innovar en nuevos modelos de negocios.

Es justamente esta conclusión la que permite sustentar esta idea de negocio, ya que la posibilidad de presentar un nuevo modelo en la industria basado completamente en las nuevas tecnologías, tanto de impresión, cómo de comunicación nos entrega una amplia ventaja con respecto a este mayoritario grupo de imprentas.

A su vez, el trabajo concluye que el poder de compra de las personas o consumidores particulares se ha determinado cómo bajo en la lógica tradicional de la industria. Y como respuesta a esta oportunidad, el proyecto diseña toda su estrategia hacia este segmento de clientes, ya que el modelo de negocio del proyecto permite a través de la diferenciación de productos y servicios más un canal de comunicación directo, reunir a diferentes segmentos de personas con similares necesidades y poder atenderlos de manera oportuna y cómoda.

Complementariamente, la estrategia financiera y de inversión del proyecto se sustenta principalmente en una sociedad estratégica con la empresa que proveerá en arriendo gran parte del equipamiento de producción, esta empresa de propiedad de uno de los socios fundadores del proyecto permite que la inversión inicial sea viable para los socios, a fin de implementar el proyecto con capital propio. Este resultado se obtuvo con la evaluación financiera y económica. El análisis arroja que el proyecto genera un VAN de \$ 277 Millones en un periodo de cinco años a una tasa de descuento de

21,46% y una TIR de 171%, permitiendo una rentabilidad importante tomando en cuenta que el monto de la inversión es de sólo \$68 Millones.

Finalmente, este trabajo permite proyectar una segunda etapa, en donde se propone evaluar el proyecto en marcha, con el objeto de analizar una inversión mayor, que implique más riesgos.

7. Referencias Bibliográficas

Libros

1. FRIEND, Graham y ZEHLE, Stefan. Cómo diseñar un plan de negocios. 1ª ed. Buenos Aires: Cuatro Media, 2008
2. HITT, Michael, IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica. Competitividad y Globalización. 7ª ed. EEUU, Cengage Learning, 2008
3. JOHANSSON, Kaj, LUNDBERG, Peter, RYBERG, Robert. Manual de Producción Gráfica. 2ª ed. Barcelona, Editorial Gustavo Gilli, 2008
4. KOTLER, Philip y ARMTRONG, Gary. Fundamentos del Marketing, 8ª ed. 2008
5. KOTLER, Phillip y LANE, Kevin. Dirección de Marketing. 12ª ed. 2006
6. OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. 2ª ed. Barcelona: Deusto, 2011
7. Sánchez I., Cantarero, G. MBA del Siglo XXI. 1ª ed. 2008
8. SAPAG, Nassir. Proyectos de inversión, formulación y evaluación. 2ª ed. Santiago: Pearson, 2011.

Trabajos

- a. CONTRERAS, Eduardo. Evaluación de proyectos. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2011.
- b. WILATT H., Christian; "Guía para desarrollar Business Plans" Documento de apoyo docente Universidad de Chile, 2006

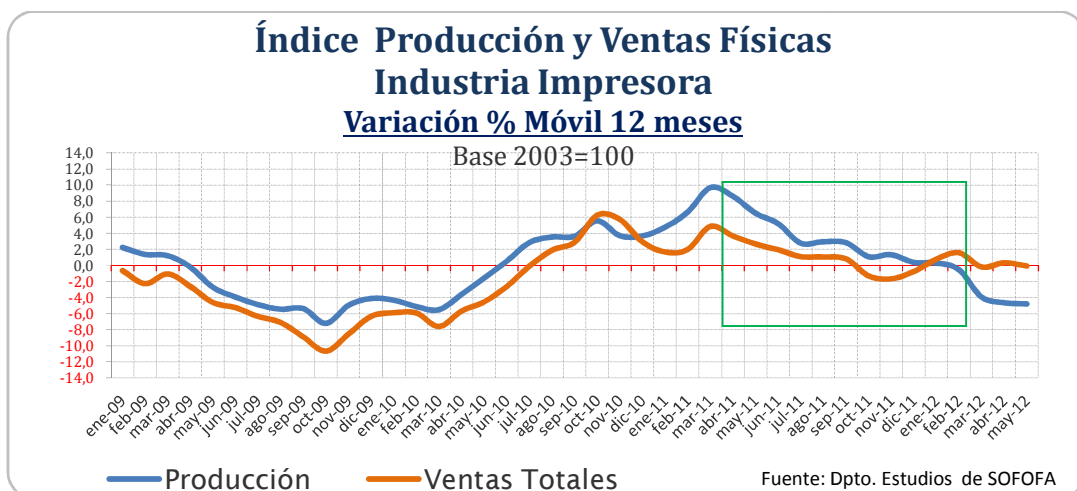
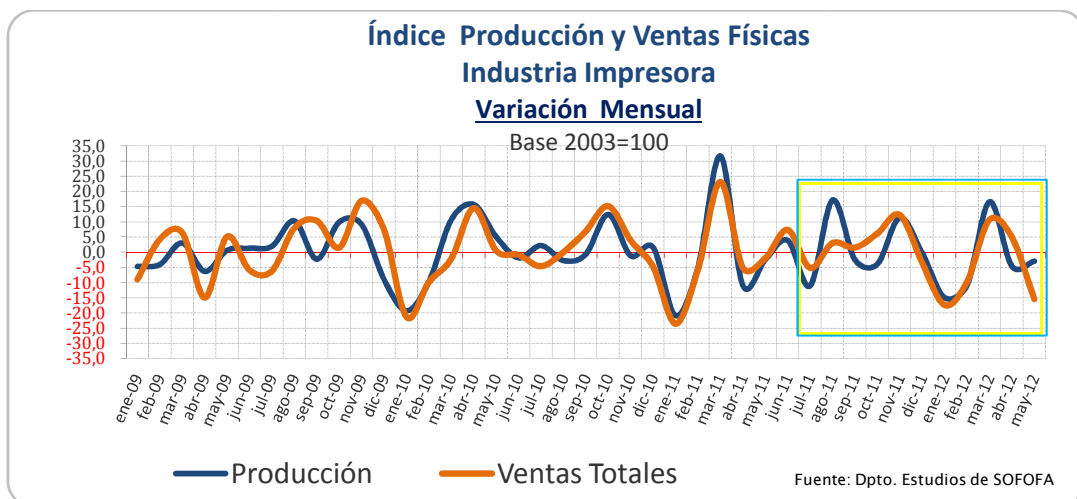
Recursos electrónicos

- a. DAMODARAN, Aswath. Betas por sector. 2012. Página Web, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- b. Impresiones del mundo gráfico. Chile. Abril 2012. Página Web, <http://www.asimpres.cl/wp-content/uploads/2011/11/Impresiones-abril-2012.pdf>
- c. TEMI Costa, Hamilton. Colaborador externo. Revista Artes Gráficas. Perspectivas para la industria gráfica latinoamericana en 2011. 2010. Página Web, <http://es.scribd.com/doc/48279369/AGJAN2011>

8.0 ANEXOS

Anexo A:

La variación anual porcentual de ingresos por impresión digital y gigantografías del año 2011 con respecto a 2010 disminuyó un 42,46%. Esta fuerte variación puede estar influida principalmente por una severa restricción de los márgenes de comercialización de los productos impresos en general. Como se muestra en el Índice de Producción y Ventas, entregado por el Depto. De Estudios de SOFOFA. Durante el periodo Julio 2011 – Mayo 2012 la Industria Gráfica mantuvo índices de productividad estables y con marcados ascensos y descensos estacionales característicos del mercado de productos impresos.



Sin embargo, las ventas físicas presentan un comportamiento general de tendencia a la baja en su variación mensual, con un moderado ascenso durante el segundo semestre de 2011 culminando en Diciembre de 2011 con un marcado índice por debajo de lo normal para este mes del año, considerando la acostumbrada baja estacional. Posteriormente, un repunte en el segundo trimestre y nuevamente mostrar índices negativos en los meses de Abril y Mayo de 2012. Lo anterior, comparado con los índices de productividad registrados en el periodo nos señala que existió una baja fuerte baja en los márgenes de comercialización. Al disminuir los precios de los impresos producidos en offset tradicional, presiona una baja en los precios de los impresos producidos en impresión digital. Afectando el punto de encuentro de estas dos tecnologías complementarias, ya que disminuye el mínimo de tiraje en la impresión offset, provocando que esta tecnología absorba una gran parte de la demanda que era sujeta a impresión digital.

Finalmente otro punto que explica el resultado negativo del 2011 para la impresión digital, es la baja en inversión que tuvo el sector en esta tecnología en este periodo, según datos de Aduana.

Glosa	Partida Arancelaria	Monto US\$ (CIF)		
		2009	2010	2011
84431100	Offset Rotativa	12.501.657	2.430.620	449.874
84431200	Offset Pliego	18.830.114	12.444.391	7.258.205
84431310				
84431390				
84431600	Flexograficas	4.074.000	15.424.941	7.025.724
84431900	Digital	2.152.643	4.924.999	119.415

Anexo B: Principales Proveedores de la industria gráfica en Chile

RUBRO	EMPRESAS PROVEEDORAS
Equipos Pre-prensa	Agfa Gevaert HAGRAF Maquinarias Gráficas Imagex Antalis GMS
Maquinaria	Davis Graphics Ditra Ferrostaal Chile Antalis GMS HAGRAF Maquinas Gráficas Simatec Suministros Gráficos Xerox Chile Canon Chile Ricoh Chile
Papeles	Avery Dennison Chile CMPC Papeles Dibco Distribuidora de Papeles Industriales Foilsur GMS Antalis Papelerera Dimar
Otros Sustratos de Impresión	Dibco



Fuente: Elaboración propia

Anexo C: Listado de potenciales competidores

EMPRESA/RAZÓN SOCIAL	RUT	TAMAÑO	TIPO DE PROCESOS	TELEFONO	SITIO WEB
CLAUDIO MIRAVALLS FERNANDEZ	76.043.241-5	Pequeña	Offset Plano y Tipografía	5545235	www.imprentamiravalles.cl
EDITORIAL E IMPRENTA MAVAL LTDA.	79.989.850-0	Pequeña	Offset Plano y Offset Digital	5665400	www.mavalchile.cl
IMPRENTA BEN-HUR LTDA.	83.164.600-4	Pequeña	Offset Plano y Tipografía	6229252	www.imprentabenhur.cl
IMPRESIONES CREATIVAS S.A. (ALPHAPRINT)	96.886.010-0	Pequeña	Offset Plano y Offset Digital	2425818	www.alphaprint.cl/vecinal/pres
IMPRESORA OPTIMA S.A	85.805.800-7	Pequeña	Offset Plano e Impresora Digital	5540101	www.impresoraoptima.cl
IMPRESORES DIMAGRAF S.A.	77.929.670-9	Pequeña	Offset Plano y Offset Digital	5120996	www.dimagraf.cl
IVAN ROSAS S.A.	80.819.400-7	Pequeña	Offset Plano y Offset Digital	5553554	www.ivros.cl
IMPRENTA ITALIANA		Pequeña	Offset Plano e Impresora Digital	7739168	www.imprentaitaliana.cl/2010
PROCOLOR LTDA.	77.616.550-6	Pequeña	Offset Plano y Offset Digital	8218800	www.procolor.cl
TALLERES GRAFICOS SMIRNOW S.A.	93.002.000-1	Pequeña	Offset Plano y Offset Digital	5528859	www.buho.cl
TRANSPROMO	76.016.942-0	Pequeña	Offset Plano y Offset Digital	5523632	www.transpromo.cl
SERVICIOS GRAFICOS W.V.I. LTDA.	76.063.315 - 1	Micro	Impresora Digital	6729528	www.colorgrafico.cl
QUIROZ Y MOLINA LTDA.	86.575.500 - 7	Micro	Impresora Digital	6652395	www.quimoimpresores.cl
SOLUCIONES GP S.A.	76.780.810 - 0	Micro	Impresora Digital	8939161	www.solucionesgp.cl
LARISSA SCARLETTE VEAS MOSCOSO	12.465.642 - 7	Micro	Impresora Digital	6652903	www.larissa.cl
COMUNICACIÓN GRAFICA S.A.	96.666.630 - 7	Micro	Impresora Digital	5535649	www.comunicaciongrafica.cl
JUAN DOMINGO SALAS ESPINOZA	6.337.450 - 4	Micro	Impresora Digital	5429061	www.cycimpresores.cl
MICHELE ANGELO SYLVIO GARETTO CODINA	6.375.698 - 9	Micro	Impresora Digital	6986092	www.garetto.cl
MUNDO IMPRESORES S.A.	77.822.220 - 5	Micro	Impresora Digital	5546301	www.mundoimpresores.cl
JORGE PABLO CIFUENTES TORRES	6.562.852 - K	Micro	Impresora Digital	6990400	www.imprentaurgente.cl
MARIO HUMBERTO RAMOS VICENCIO	6.513.066 - 1	Micro	Impresora Digital	6972346	www.ojoentinta.cl
GRAFICA UMBRAL LTDA.	76.025.003 - 1	Micro	Impresora Digital	6356354	www.graficaumbral.cl
SEBASTIAN ANDRES BUSTAMANTE SAAVEDRA	16.297.953 - 1	Micro	Impresora Digital	9335912	www.docugraf.cl
TEKNOGRAF S.A.	99.512.150 - 6	Micro	Impresora Digital	5544230	www.teknograf.cl
CASTAN S.A.	96.982.430 - 2	Micro	Impresora Digital	5264241	www.castan.cl
IMPRESIÓN Y DISEÑO KOKOROKO DESIGN LTDA.	76.089.301 - 3	Micro	Impresora Digital	2746748	www.kokoroko.cl
SERGIO FERNANDO CARRIZO VIVIANI	10.519.400 - 5	Micro	Impresora Digital	3159240	www.coloractivo.cl
IMPRESOS SOCIAS LTDA.	79.840.580 - 2	Micro	Impresora Digital	5808989	www.impresossocias.cl
DACARETT Y PINEDO LTDA.	76.054.587 - 2	Micro	Impresora Digital	7325161	www.arteimpressiones.cl
IMPRENTA NEW GRAPHIC LIMITADA	76.127.477 - 5	Micro	Impresora Digital	5517502	www.newgraphic.cl
MM IMPRESORES LTDA.	76.000.405 - 7	Micro	Impresora Digital	5511541	www.mmimpresores.cl
CARLOS ALBERTO DIAZ RAMIREZ	12.463.415 - 6	Micro	Impresora Digital	2344079	www.imprentatobalaba.cl
IMPRENTA GRECIA S.A.	96.863.050 - 4	Micro	Impresora Digital	7770414	www.imprentagrecia.cl
IMPRESIONES GRAFICAS DIGITALES LTDA.	76.172.250 - 6	Micro	Impresora Digital	6997649	www.igede.cl
ERNESTO ALARCON JARAMILLO	4.340.847 - K	Micro	Impresora Digital	6381392	www.estado33.cl
IMPRESOS ARAUKARIA LTDA.	78.441.650 - K	Micro	Impresora Digital	5112830	www.araukaria.cl

Fuente: Elaboración propia

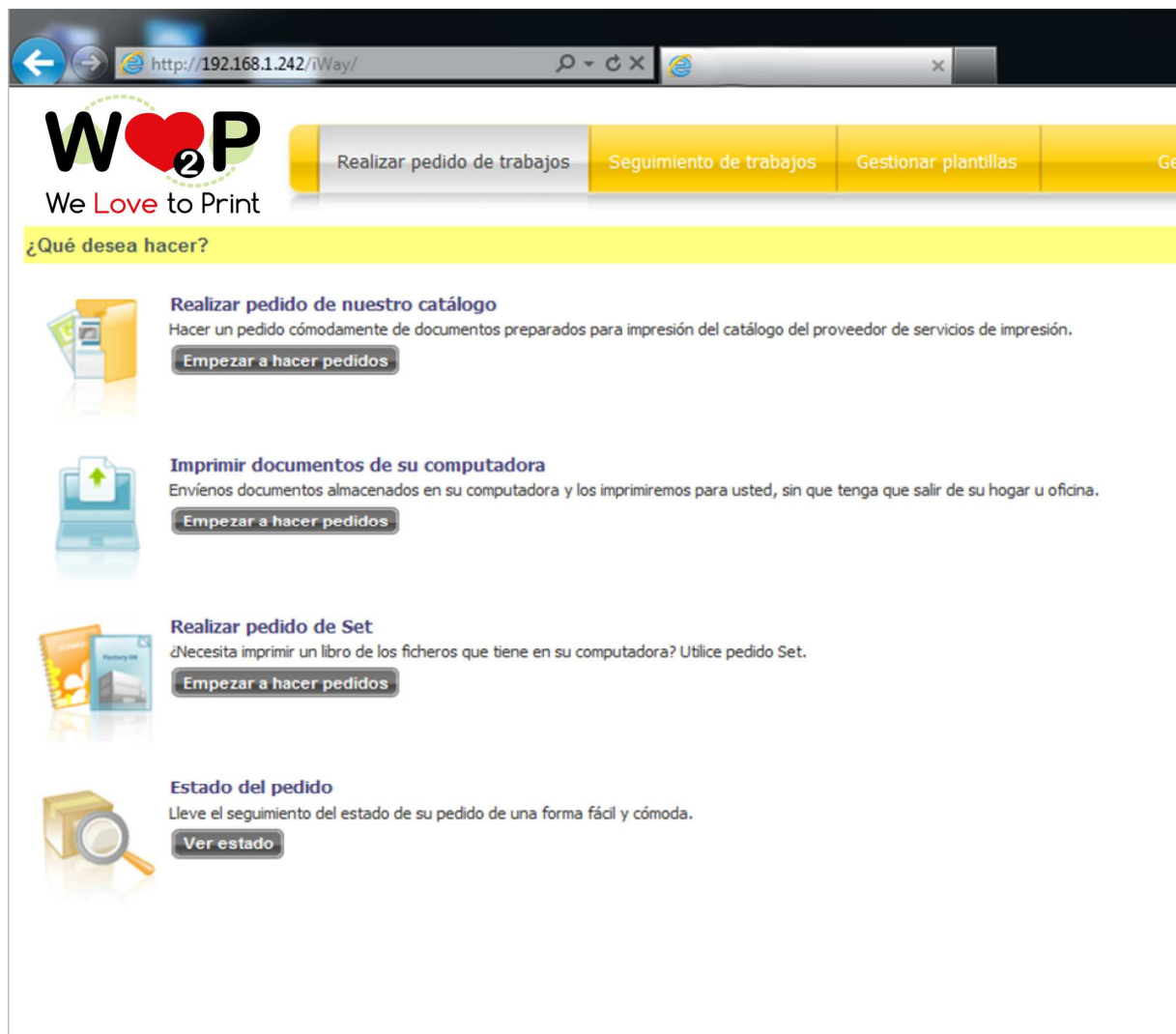
Anexo D: Análisis de la competencia

			
EMPRESA	Agencia de Marketing Digital Cerebro Digital	Holding Dimacofi	Holding Dimacofi
ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN GRAFICA	Alianza estratégica con Imprenta Maval. Externaliza los siguientes procesos de producción: Preimpresión-Impresión-Terminación o Acabados	Producción completa internalizada: Proceso creativo-Preimpresión-Impresión-Terminación o Acabados	Producción completa internalizada: Proceso creativo-Preimpresión-Impresión-Terminación o Acabados
TECNICA DE IMPRESIÓN	Litografía: Prensa Offset Electro Ink (Offset Térmico): Prensa Offset Digital (Índigo HP)	Xerografía: Prensa Digital Electro Ink (Offset Térmico): Prensa Offset Digital (Índigo HP)	Xerografía: Prensa Digital Electro Ink (Offset Térmico): Prensa Offset Digital (Índigo HP) Sublimación: Impresoras + prensa térmica
DESARROLLO DE PLATAFORMA	Externo: Licencia de Software de W2P	Interno: Desarrollo propio del Software en alianza con una Empresa Desarrolladora	Interno: Desarrollo propio del Software en alianza con una Empresa Desarrolladora
SEGMENTO DE MERCADO	EMPRESAS	EMPRESAS	PARTICULAR EMPRESAS EN MENOR MEDIDA
PRODUCTOS	Impresión Comercial: Agenda, Bruchures, Calendarios, Carpetas Carta, Cuadernos, Hojas Corporativas, Sobres, Tarjetas de Visitas, Tarjetas de Saludo, Trípticos y Volantes	Impresión Comercial: Tarjetas de Visita, Carpetas, Libretas, Tacos, Dípticos, Volantes. Packaging: Cajas	Impresión Comercial: Cuadernos, Carpeta, Libreta, Horarios, Postal, Invitaciones, Tarjetas Dípticas, Santitos, Tarjetas de Visita, Stickers. Decoración: Individuales, Magneto, Posavasos, Fotos con aplicaciones, Canvas. Regalos: Tazón, Chapitas, Mause Pad, Delantal, Skins. Revelado: Revelado digital, Impresión Fotográfica.

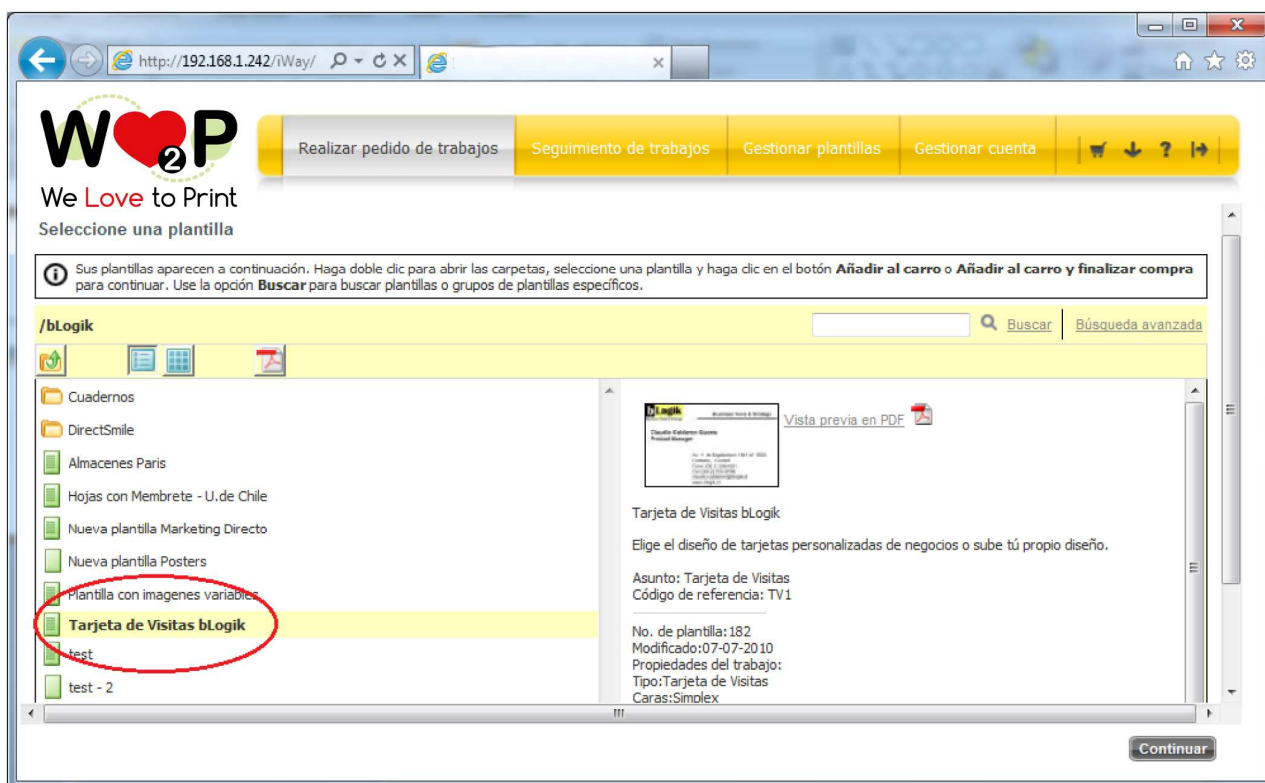
			Instagram: Fotos Instagram, Magnetos Instagram.
SERVICIOS RELACIONADOS AL PRODUCTO	Diseño: Plantillas personalizables. Despacho y Externo: Propio y Externo Cloud: Posibilidad de almacenar archivos. Medios de pago en línea.	Diseño: Plantillas personalizables. Despacho y Entrega: Externo Cloud: Posibilidad de almacenar archivos. Medios de pago en línea.	Diseño: Plantillas personalizables. Despacho y Entrega: Externo Cloud: Posibilidad de almacenar archivos. Medios de pago en línea.
CANALES DE COMUNICACIÓN	Internet: Plataforma Web, E-Mail, Redes Sociales. Asistencia Telefónica	Internet: Plataforma Web, E-Mail, Redes Sociales.	Internet: Plataforma Web, E-Mail, Redes Sociales. Stand Emotions: Solo para retirar pedidos.
PROPUESTA DE VALOR	Servicio innovador de impresión online para las empresas, pensado para funcionar desde la comodidad de tu escritorio.	Nuevo servicio de Dimacofi, que ofrece a las PYMES y trabajadores independientes una gran variedad de productos para promocionar su negocio	En Emotions puedes transformar tus recuerdos en entretenidos objetos y con mucho estilo, para que puedas regalarte o regalar a otros un detalle distinto.

Anexo E: Ejemplo de utilización de plataforma

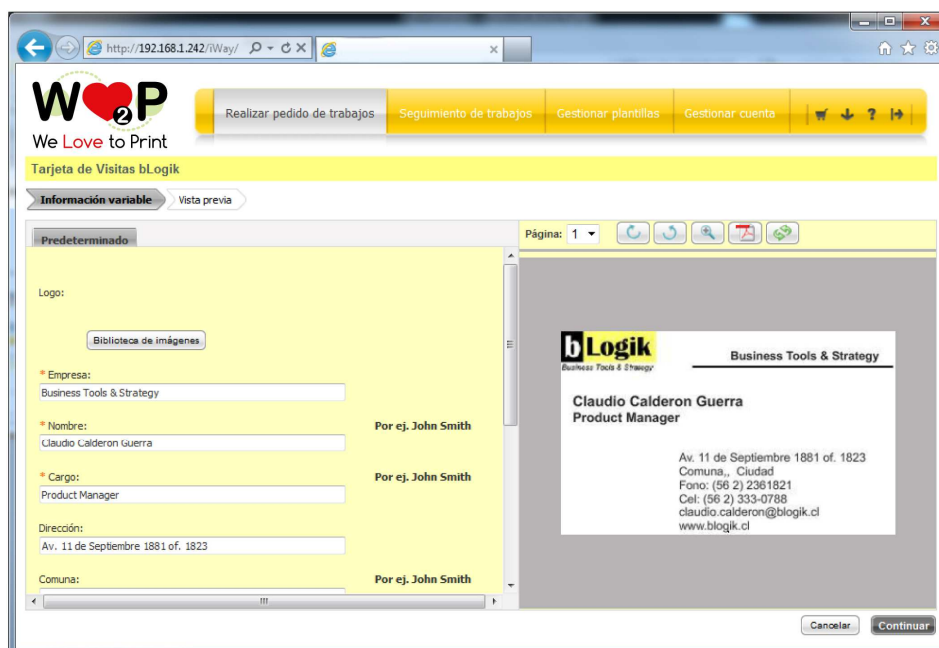
Paso 1: Se ingresa a la plataforma y se selecciona lo que se desea hacer



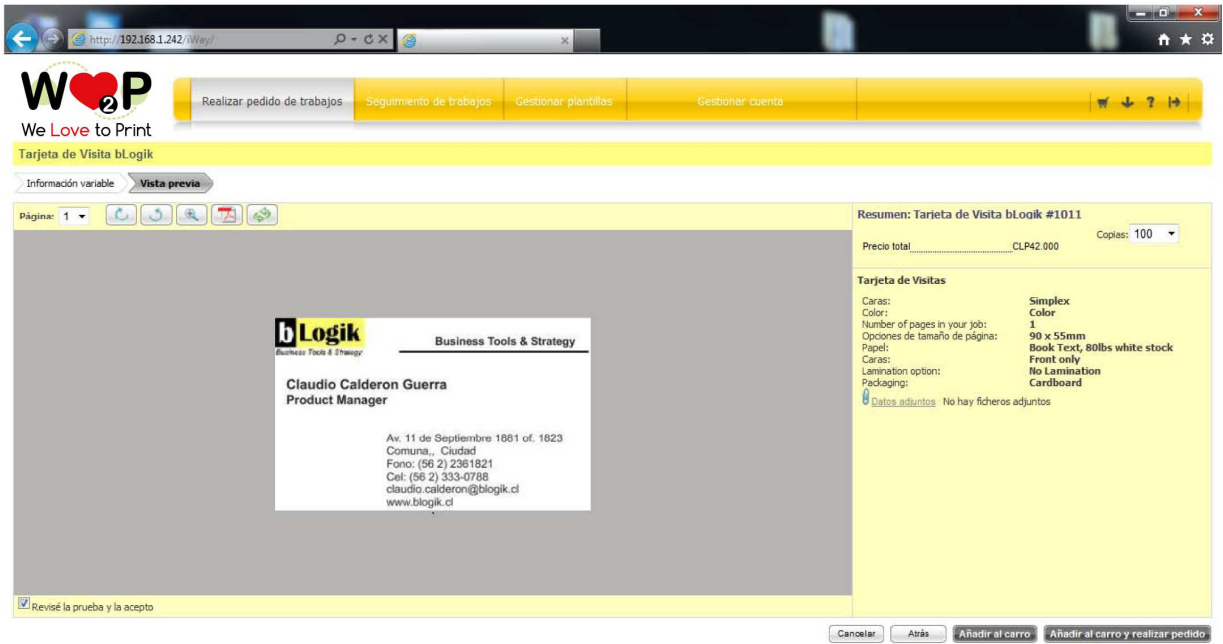
Paso 2: Se selecciona una plantilla de diseño personalizable



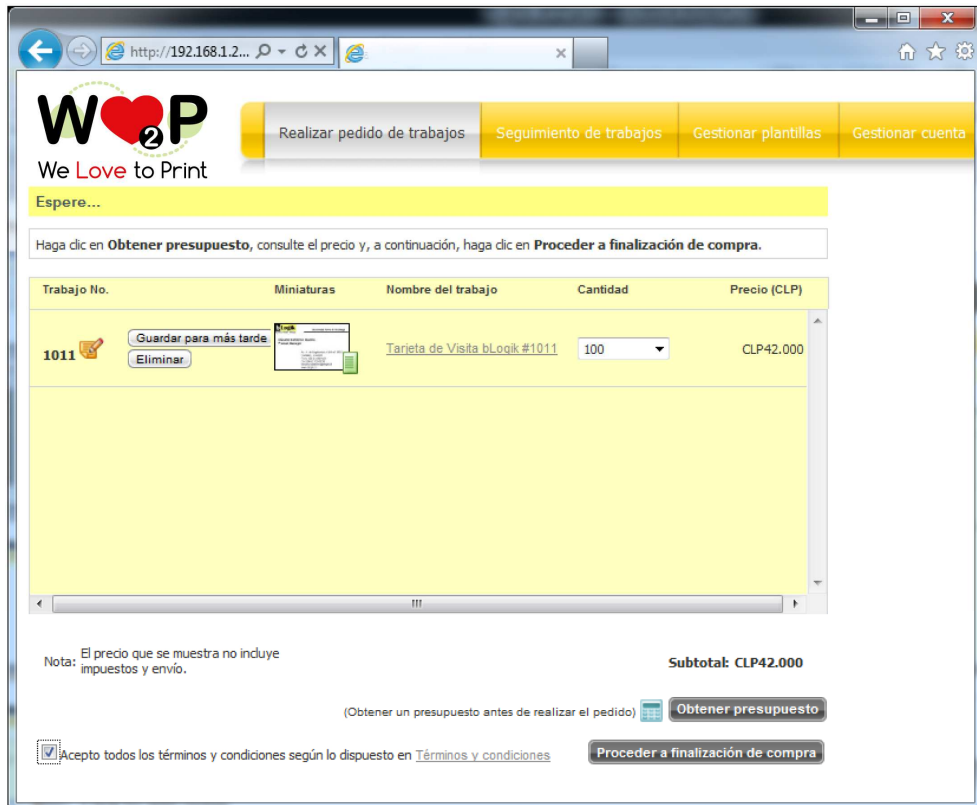
Paso 3: Se personaliza la plantilla



Paso 4: Se genera la vista previa con el resumen del trabajo



Paso 5: Se confirma la compra



Paso 6: Se ingresa la información contacto y la dirección de envío

Editar dirección

Cliente

Información de contacto:

FirstName: Cliente
LastName:
JobTitle:
CompanyName:
Phone:
Mobile:
Fax:
Email: claudio.calderon@blogik.d

Dirección:

Street: Sotero Sanz 100
ExtendedAddress: Oficina 704
Localidad:
City: Santiago
State: Provincia
Country: Chile
Extension:

Aceptar Cancelar

Paso 7: Confirmación de la orden

Confirmación

Facturación

Dirección de facturación: Cliente
Antonio Varas 175
Oficina 809
Santiago
Provincia
Chile

Método de pago
Orden de compra
Número de OC:

Enviar a Cliente

Enviar a: Cliente
Antonio Varas 175
Oficina 809
Santiago
Provincia
Chile

Fecha de envío: 23-04-2012, 16:00
Forma de envío: Recogida por el cliente

No de trabajo	Nombre del trabajo	Datos del trabajo	Cantidad	Precio (sin impuestos)
1011	Tarjeta de Visita bLogik #1011 Pedido por: Cliente	Código de referencia:	100	CLP42.000

Resumen

Pedido No.: OSR113

Precio: CLP42.000
Comisión por urgencia (0.00 %): CLP0
Subtotal: CLP42.000
IVA (19 %): CLP7.980
Envío: CLP0
Precio total: CLP49.980

Continuar comprando

Anexo F: Resumen de etapas de la plataforma

CONTROL	PRE-PRINT	PRODUCCIÓN	COMPLETAR ORDEN	ENVÍO	FACTURACIÓN
					
REPRESENTANTE SERVICIO AL CLIENTE	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	ADMINISTRACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Revisión lista de trabajos. - Feedback a clientes. - Priorización. - Seguimiento de cumplimiento. - Resolver dudas de clientes. - Capturar y reportar oportunidades y riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preview - Preflight - Revisión imposición - Interactuar con CSR - Imprimir Job Ticket - Reportar riesgos - Aprobar trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Imprimir - Control de materias primas (inventario) - Reportar riesgos - Interactuar con CSR - Envío a proveedores externos 	<ul style="list-style-type: none"> - Finalización - Fulfillment de la orden - Chequear Job Ticket completo - Feedback a facturación - Feedback a CSR 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación guías - Impresión de etiquetas - Control de proveedores de servicio - Feedback a CSR 	<ul style="list-style-type: none"> - Facturar los trabajos. W2P proporciona un archivo con la información de transacciones requeridas para la facturación - Reportar facturas impagas (bloqueo de cuenta)

Fuente: Elaboración propia

Anexo G: Equipamiento para producción gráfica en arriendo

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total \$ pesos	Costo Total UF
Equipamiento de Preprint				
Software de Gestión del Color	1	\$ 70.000	\$ 70.000	3,07
Instrumentos de Calibración del Color	1	\$ 30.000	\$ 30.000	1,32
Equipamiento de Impresión				
Offset Digital Xanté*	1	\$ 226.666	\$ 226.666	9,94
Prensa Digital Konica Minolta	1	\$ 566.666	\$ 566.666	24,85
Impresoras Digitales Monocromo	3	\$ 45.000	\$ 135.000	5,92
Equipamiento para Terminación				
Guillotina Digital	1	\$ 27.000	\$ 27.000	1,18
Termolaminadora	1	\$ 15.000	\$ 15.000	0,66
Hotmelera	1	\$ 15.000	\$ 15.000	0,66
Anilladora	1	\$ 10.000	\$ 10.000	0,44
Plegadora	1	\$ 15.000	\$ 15.000	0,66
Total Arriendo Mensual en Equipamiento			\$ 1.110.332	48,70

Fuente: Elaboración propia

*Nota: Este equipo se orientará sólo a una impresión muy acotada de sustratos, ya que imprime sobre 300 gramos y hasta 650 gramos. Es ideal para imprimir portadas, cajas y toda la gama de sobres o sacos.

Anexo H: Cálculo del capital de trabajo a través del método de la proyección mensual.

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Producción (Impresiones x mes)					45000
Ventas (Impresiones x mes)					45000
Ingresos venta c/IVA		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 38.951.006
Costo de venta c/IVA		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Arriendo Oficina	-\$ 700.000	-\$ 350.000	-\$ 350.000	-\$ 350.000	-\$ 350.000
Gastos generales c/IVA		-\$ 4.180.000	-\$ 4.180.000	-\$ 4.180.000	-\$ 4.180.000
Sueldos		-\$ 5.250.000	-\$ 5.250.000	-\$ 5.250.000	-\$ 5.250.000
IVA inversión	-\$ 4.693.000				
Flujo con IVA	-\$ 5.526.000	-\$ 9.780.000	-\$ 9.780.000	-\$ 9.780.000	\$ 29.171.006
IVA compras					\$ 1.920.963
IVA compras inversión	\$ 4.693.000				
IVA ventas					-\$ 6.219.068
PPM					-\$ 327.319
IVA+PPM	\$ 4.693.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 4.625.425
IVA+PPM acumulado	\$ 4.693.000	\$ 4.693.000	\$ 4.693.000	\$ 4.693.000	\$ 67.575
Pago IVA+PPM	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos-Egresos	-\$ 5.526.000	-\$ 9.780.000	-\$ 9.780.000	-\$ 9.780.000	\$ 29.171.006
Ingresos-Egresos acumulado	-\$ 5.526.000	-\$ 15.306.000	-\$ 25.086.000	-\$ 34.866.000	-\$ 5.694.994

Fuente: Elaboración propia

Notas:

1. Los clientes cancelan al contado
2. Las compras relacionadas con el costo de venta se cancelan a 30 días
3. Los sueldos se pagan a fin de mes
4. El pago del arriendo de las oficinas es por adelantado más el mes de garantía
5. Los gastos generales no reducen el pago de impuestos, ya que son compras que no tienen que ver con la explotación del negocio.

Anexo I: Tabla de cálculo de ingresos

Productos	\$ sin/iva	\$ con/iva	Impresiones x Producto	Q Mensual x Producto	Impresiones Mensuales x Producto	Ingreso Total Mensual x Producto
Carpeta Especial 1 un (22,5x30cm)	\$ 2.422	\$ 2.990	4	100	400	\$ 242.190
Carpeta Simple 10 un (22,5x30cm)	\$ 9.720	\$ 12.000	10	500	5000	\$ 4.860.000
Sobre Saco 10 un (33x48cm)	\$ 9.720	\$ 12.000	20	100	2000	\$ 972.000
Sobre Americano 10 un (23x10cm)	\$ 4.455	\$ 5.500	10	100	1000	\$ 445.500
Bolsa de Regalo 1 un (22,5x30cm)	\$ 2.017	\$ 2.490	2	100	200	\$ 201.690
Tarjetas de Visita Especial 100 un	\$ 10.522	\$ 12.990	20	100	2000	\$ 1.052.190
Tarjetas de Visita Simple 100 un	\$ 5.662	\$ 6.990	10	300	3000	\$ 1.698.570
Tarjetas Dúpticas 1un (13x18cm)	\$ 2.422	\$ 2.990	2	200	400	\$ 484.380
Invitaciones 15 un (11x7cm)	\$ 2.024	\$ 2.499	4	200	800	\$ 404.838
Parte de Matrimonio 20 un (11x15cm)	\$ 16.200	\$ 20.000	10	300	3000	\$ 4.860.000
Calendario 1un (28x22cm)	\$ 7.282	\$ 8.990	12	100	1200	\$ 728.190
Postal 1un (13x18cm)	\$ 1.215	\$ 1.500	1	160	160	\$ 194.400
Photobook 60 pág. 1 un (22,5x30cm)	\$ 39.690	\$ 49.000	60	150	9000	\$ 5.953.500
Stickers 1 un (8 hojas de 10 stickers)	\$ 5.662	\$ 6.990	10	100	1000	\$ 566.190
Volantes 20 un (15x22,5cm)	\$ 5.670	\$ 7.000	10	200	2000	\$ 1.134.000
Kit de 2 Etiquetas de Vino 8 un	\$ 3.240	\$ 4.000	4	150	600	\$ 486.000
Caja de Vino 4 un	\$ 4.050	\$ 5.000	8	150	1200	\$ 607.500
Afiche 10 un (33x48cm)	\$ 9.720	\$ 12.000	20	200	4000	\$ 1.944.000
Revista 20 pág. 1 un (22,5x30cm)	\$ 12.150	\$ 15.000	20	111	2220	\$ 1.348.650
Cuento Infantil 20 pág. 1 un (22,5x30cm)	\$ 12.150	\$ 15.000	20	110	2200	\$ 1.336.500
Historieta 20 pág. 1 un (22,5x30cm)	\$ 12.150	\$ 15.000	20	131	2620	\$ 1.591.650
Kit Banda de Música Stickers CD 10 un	\$ 8.100	\$ 10.000	5	100	500	\$ 810.000
Kit Banda de Música Caja porta CD 5 un	\$ 8.100	\$ 10.000	5	100	500	\$ 810.000
Ingreso Total de Impresiones Mensuales					45000	\$ 32.731.938

Fuente: Elaboración propia

Anexo J: Tabla cálculos costos de materias primas e insumos.

Productos	Tiraje x Producto	Costo de Impresión x Producto (100% cobertura)	Costo de Papel x Producto	Costo de Terminación por Producto	Costo Unitario del Producto	Q Mensual x Producto	Impresión Mensual x Producto	Costo Total Mensual x Producto
Carpeta Especial 1 un (22,5x30cm)	4	\$ 400	\$ 200	\$ 200	\$ 800	100	400	\$ 80.000
Carpeta Simple 10 un (22,5x30cm)	10	\$ 1.000	\$ 500	\$ 500	\$ 2.000	500	5000	\$ 1.000.000
Sobre Saco 10 un (33x48cm)	20	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 4.000	100	2000	\$ 400.000
Sobre Americano 10 un (23x10cm)	10	\$ 1.000	\$ 500	\$ 500	\$ 2.000	100	1000	\$ 200.000
Bolsa de Regalo 1 un (22,5x30cm)	2	\$ 200	\$ 100	\$ 100	\$ 400	100	200	\$ 40.000
Tarjetas de Visita Especial 100 un	20	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 4.000	100	2000	\$ 400.000
Tarjetas de Visita Simple 100 un	10	\$ 1.000	\$ 500	\$ 500	\$ 2.000	300	3000	\$ 600.000
Tarjetas Dúpticas 1un (13x18cm)	2	\$ 200	\$ 100	\$ 100	\$ 400	200	400	\$ 80.000
Invitaciones 15 un (11x7cm)	4	\$ 400	\$ 200	\$ 200	\$ 800	200	800	\$ 160.000
Parte de Matrimonio 20 un (11x15cm)	10	\$ 1.000	\$ 500	\$ 500	\$ 2.000	300	3000	\$ 600.000
Calendario 1un (28x22cm)	12	\$ 1.200	\$ 600	\$ 600	\$ 2.400	100	1200	\$ 240.000
Postal 1un (13x18cm)	1	\$ 100	\$ 50	\$ 50	\$ 200	160	160	\$ 32.000
Photobook 60 pág. 1 un (22,5x30cm)	60	\$ 6.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 12.000	150	9000	\$ 1.800.000
Stickers 1 un (8 hojas de 10 stickers)	10	\$ 1.000	\$ 500	\$ 500	\$ 2.000	100	1000	\$ 200.000
Volantes 20 un (15x22,5cm)	10	\$ 1.000	\$ 500	\$ 500	\$ 2.000	200	2000	\$ 400.000
Kit de 2 Etiquetas de Vino 8 un	4	\$ 400	\$ 200	\$ 200	\$ 800	150	600	\$ 120.000
Caja de Vino 4 un	8	\$ 800	\$ 400	\$ 400	\$ 1.600	150	1200	\$ 240.000
Afiche 10 un (33x48cm)	20	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 4.000	200	4000	\$ 800.000
Revista 20 pág. 1 un (22,5x30cm)	20	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 4.000	111	2220	\$ 444.000
Cuento Infantil 20 pág. 1 un (22,5x30cm)	20	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 4.000	110	2200	\$ 440.000
Historieta 20 pág. 1 un (22,5x30cm)	20	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 4.000	131	2620	\$ 524.000
Kit Banda de Musica Sticker CD 10 un	5	\$ 500	\$ 250	\$ 250	\$ 1.000	100	500	\$ 100.000
Kit Banda de Musica Caja CD 5 un	5	\$ 500	\$ 250	\$ 250	\$ 1.000	100	500	\$ 100.000
Costo Total de Impresión Mensual							45000	\$ 9.000.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo K: Detalle de gastos generales

Gastos Generales				
Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Mensual	Costo Total Anual
Administración				
Administrativo(a)	2	\$ 400.000	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Encargado(a) de Marketing	1	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Gerente(a) de Opearciones	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Gerente(a) General	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Creación y Diseño de Productos				
Crativo: Diseñador(a)	2	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Marketing y Ventas				
Campaña Marketing Digital	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Arriendo Plataforma W2P SaaS	1	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 5.760.000
Arriendo Software CRM	1	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Otros Gastos				
Arriendo Oficinas	1	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Arriendo Software ERP	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Materiales de Oficina	1	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Utiles de Aseo	1	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
Servicios Básicos	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Telefonía e Internet	1	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Aseo Oficina	1	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 1.920.000
Total			\$ 7.040.000	\$ 84.480.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo L: Cálculo de la tasa de descuento

$$K_E = CAPM = r_f + \beta_{prom} (r_m - r_f)$$

Donde:

K_E = Tasa de rendimiento esperada para el capital propio.

r_f = Tasa libre de riesgo en Chile.

B_{prom} = Beta promedio de sectores relacionados.

r_m = Rentabilidad del mercado.

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizaron los siguientes valores:

$r_f = 5,37\%$. YTM de Bonos del Banco Central de Chile en pesos emitidos a 5 años plazo (BCP-5) a fecha 16 de noviembre de 2012.

$$B_{prom} = 1.1^{12}$$

$r_m = 20\%$. Promedio calculado con datos históricos del IPSA.

Reemplazando los valores en la ecuación:

$$K_E = 5.37\% + 1.1 (20\% - 5.37\%)$$

$$K_E = 21.46\%$$

¹² Promedio del riesgo no diversificable del mercado donde actúa la empresa, sectores Paper/ForestProducts, Restaurant, Hotel/Gaming, Advertising, Publishing y E-Commerce. [2]