

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DESARROLLANDO UNA ESTRATEGIA PARA LAS PRIMERAS ETAPAS DE UN  
STARTUP CHILENO PARA PARTICIPAR EN MERCADOS GLOBALES:**

**EL CASO DE "PROYECTO Y"**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**JAMES RILEY**

**PROFESOR GUIA:  
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN**

**SANTIAGO DE CHILE  
2016**

## **1.0 RESUMEN EJECUTIVO**

"Proyecto Y" es una Empresa B, y este plan se basa en la creencia de que una empresa responsable puede usarse para incitar a un cambio social positivo. La economía chilena ha crecido fenomenalmente desde las políticas de los "tecnócratas", más familiarmente conocidos como los "Chicago Boys", completamente reacondicionado desde mediados a finales de los 70. Las políticas están basadas en gran parte en el espíritu del ganador del Premio Nobel, el economista Milton Friedman, cuyas visiones monetaristas convierten radicalmente a Chile en una economía abierta de libre mercado. El éxito radical de estas políticas fue subrayado por la aceptación de Chile en la OCDE en 2010.

Lamentablemente, y a pesar de este meteórico crecimiento económico, este desarrollo no ha sido uniforme, lo que ha resultado en elevados niveles de desigualdad en el país (Ministerio de Desarrollo Social, 2012). Mientras que la reducción de la pobreza absoluta es claramente una prioridad, el economista Niall Ferguson argumenta que la desigualdad en sí misma es fundamentalmente problemática. Sin embargo, la movilidad social es el real problema, (Ferguson, 2012) como un país incapaz de maximizar el talento potencial de su población.

El Maule, por ejemplo, tiene el promedio de ingresos más bajos del país, de sólo \$340.877 (USD \$488) mensuales (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2014), versus 2014 \$1210,70 USD de ingresos per cápita (Banco Mundial, 2015). Los artesanos en Chile sólo disfrutaban de \$ 347.500 CLP (USD 496) (Durán & Kremerman, 2015).

"Proyecto Y" está diseñado para permitir al artesano chileno, especialmente en las zonas rurales donde la pobreza es mayor (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2014), a utilizar sus talentos potenciales y habilidades para mejorar su condición económica. De manera de permitir al Artesano a mejorar su situación económica, "Proyecto Y" apoyará la cultura y las habilidades tradicionales, y al mismo tiempo, proporcionar importantes ingresos a esforzadas comunidades. El desarrollo económico sostenible está en el corazón de "Proyecto Y", permitiendo a aquellos que están decididos a ayudarse a sí mismos.

A fin de lograr el éxito, "Y Proyecto" debe convertirse en un referente líder en el mercado artesanal de lujo. Los detalles de cómo ejecutar el plan, es mediante la construcción de una red de artesanos que funciona a la perfección, con una moderna y eficiente infraestructura, que está diseñada para actualizarse constantemente a las condiciones del mercado y proporcionar un impecable nivel de servicio al cliente. Para lograrlo, el plan se enfoca en alinear los incentivos de los empleados y socios estratégicos con las demandas de clientes, tales como envíos a tiempo y ofrecer bonos para entregar consistentemente lo mejor, por lo tanto, ayudamos a proporcionar los incentivos adecuados para llevar a cabo actividades de manera óptima para que el negocio tenga éxito. Este plan se orienta a áreas de negocios en crecimiento y estudios económicos intentando formular un plan integral, poniendo importancia en áreas como sesgos cognitivos y arbitraje de marketing. Pensar de manera creativa y proactiva es fundamental para la estrategia holística, ya que solo copiando a otros en el mercado no dará resultados suficientes para lograr nuestros objetivos.

El plan requiere una inversión inicial de \$240.500 USD. Un inversionista que pone \$150.000 USD por 10%, podría obtener una TIR entre 196% y 216% basado en una valuación de ingresos 2x o 10x de utilidades netos respectivamente. Debido a su sensibilidad bajo el análisis financiero, este plan incluye una contingencia adicional en el flujo de caja de \$90.000 USD. Dada la alta rentabilidad y la necesidad potencial de caja extra, puede ser razonable obtener más inversiones en el 3er -5to año basado en los requisitos en ese momento en el tiempo. Además, levantando un poco más en el financiamiento inicial, se podría hacer los flujos de caja del primer año menos riesgosos.

## TABLA DE CONTENIDOS

1.0 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 VISIÓN.....	1
1.2 MISIÓN.....	1
1.3 ESTRATEGIA PRINCIPAL.....	1
1.4 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO.....	1
1.5 CANVAS.....	2
1.6 OBJETIVOS.....	3
1.7 NECESIDADES OPERACIONALES.....	4
2.0 RESUMEN CORPORATIVO.....	4
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	5
2.2 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.....	5
3.0 QUICK & DIRTY.....	6
4.0 EJEMPLO DE UNA EXPERIENCIA DE CLIENTE.....	6
5.0 VISION DE MARKETING.....	7
5.1 METAS DE MARKETING.....	8
5.2 PROPOSITO.....	8
6.0 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	8
6.1 NECESIDADES DEL MERCADO.....	8
6.1.1 NECESIDAD ECONOMICA VERSUS NECESIDAD DEL MERCADO.....	9
6.1.2 FUENTES DE INFORMACIÓN PARA ENTENDER LA NECESIDAD DEL MERCADO.....	10
6.1.3 NECESIDAD DEL MERCADO DEL LEAD USER.....	10
6.1.4 SESGOS COGNITIVAS EN EL ANALISIS DEL NECESIDADES DEL MERCADO.....	11
6.1.5 ENCUESTA.....	12
6.1.6 POLLS - SONDEOS DE OPINION.....	12
6.1.7 PRIORIDADES DEL ENCUESTADOS.....	13
6.1.8 RESUMEN DE ANÁLISIS DE VALORIZACIONES ONLINE DE COMPRADORES EN ETSY.....	14
6.1.9 RESUMEN MOTIVACIONES A COMPRAR EN EL MERCADO INGLES.....	14
6.1.10 CONCLUSIÓN.....	14
6.2 TENDENCIAS DEL MERCADO.....	15
6.2.1 RECOMENDACIONES DEL CONSEJO DE ARTESANÍAS DEL REINO UNIDO.....	16
6.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	16
6.3.1 DEMOGRAFÍA.....	17
6.3.2 PSICOGRAFÍA.....	17
6.3.3 COMPORTAMIENTO.....	18
6.3.4 RESUMEN DE GEOGRAFÍA.....	18
6.4 DEMANDA Y CRECIMIENTO DEL MERCADO.....	19
6.4.1 UK CRAFT MARKET.....	20
6.4.2 CRECIMIENTO EN TENDENCIAS DE BUSQUEDA.....	20
6.4.2.1 CONCLUSION DE TENDENCIAS DE BUSQUEDA.....	23
6.4.3 CALCULACION DE DEMANDA.....	23
6.4.4 ESTIMACION DE DEMANDA GLOBAL.....	24
6.4.5 EJEMPLO DE DEMANDA POR PRODUCTO INDIVIDUAL - DEMANDA DE LANA.....	24
6.4.6 CONCLUSION.....	24

## TABLA DE CONTENIDOS

6.5 CLIENTE IDEAL.....	24
7.0 DIFERENCIA NOTABLE.....	25
7.1 ASPECTOS DE DIFERENCIACION.....	25
7.2 COMPETENCIA DIRECTA.....	26
CONCLUSIÓN.....	27
7.2.1 VENTAJA COMPETITIVA.....	28
7.3 COMPETENCIA INDIRECTA.....	28
7.4 EXCELENCIA EN OTROS ACTORES.....	28
8.0 ESTRATEGIA CORE DE MARKETING.....	29
8.1 MENSAJE CENTRAL.....	29
8.2 METAS DE POSICIONAMIENTO.....	29
8.3 ELEMENTOS CENTRALES DE LA MARCA.....	29
8.4 INDICADORES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES DE MARKETING.....	29
9.0 PLAN DE GENERACION DE PROSPECTOS.....	30
9.1 PUBLICIDAD.....	30
9.1.1 PAY PER CLICK Y PAY PER ACTION.....	30
9.1.2 REDES SOCIALES.....	31
9.1.3 PÁGINAS DE ESPECIALISTAS, RAVELRY, HOZZ, FOROS.....	31
9.1.4 BLOGS Y VIDEO BLOGGERS.....	31
9.1.5 COMPETICIONES.....	31
9.2 RELACIONES PÚBLICAS.....	32
9.2.1 SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS.....	32
9.3 REFERENCIAS.....	33
9.3.1 REFERENCIAS A AMIGOS CERCANOS - CUPONES ESPECIALES POR AMIGOS.....	34
9.3.2 REFERENCIAS EN REDES SOCIALES.....	34
9.3.3 CLUB DE TEJEDORES.....	34
9.3.4 REFERENCIAS PROFESIONALES - ESQUEMA DE AFILIACIÓN.....	34
9.4 CORREOS.....	34
9.4.1 FUENTE DE LA LISTA DE CORREOS.....	34
9.5 MARKETING VIRAL.....	34
9.6 ACTUALIZACIONES DE REDES SOCIALES.....	35
9.7 MEDICIÓN DEL PLAN DE GENERACION DE PROSPECTOS.....	35
10.0 IMPLEMETACION DEL ESTRATEGIA DE MARKETING.....	36
10.1 CALENDARIO MENSUAL DE MARKETING.....	36
10.2 ORGANIZACION DE MARKETING.....	36
10.3 PRESUPUESTO DE MARKETING.....	36
11.0 ESTRATEGIA DE VENTAS.....	38
11.1 PLAZAS - IMPORTANCIA DE GEOGRAFÍA DE PRESENCIA VIRTUAL.....	38
11.2 PROCESOS DE VENTAS.....	39
11.3 LA TRANSACCIÓN.....	39
11.4 FOLLOW UP.....	40
11.5 ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	40
11.6 PRONÓSTICO DE VENTAS.....	42
11.7 LA EXPERIENCIA.....	43
12.1 PLAN DE CONSTRUCCIÓN DE LA COMUNIDAD.....	44
12.2 BENEFICIOS DE LEALTAD.....	44
12.3 RETENCION DEL CLIENTE.....	45

## TABLA DE CONTENIDOS

12.4 ESTRATEGIA DEL RELOJ DE ARENA .....	45
12.5 INNOVACION DE PRODUCTOS Y SERVICIO .....	46
12.6 FUTUROS PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	47
12.7 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	48
12.7.1 EL SERVICIO .....	48
12.7.1.1 FILOSOFIA DEL SERVICIO .....	48
12.7.1.2 LA REALIDAD DEL SERVICIO .....	49
12.7.2 PRODUCTOS .....	49
12.7.2.1 DESARROLLO DE PRODUCTOS .....	50
12.7.2.2 TIPO DE PRODUCTOS .....	50
13.0 TECNOLOGÍA .....	50
13.1 ADAPT OR ADOPT .....	51
13.2 CERRANDO LA BRECHA .....	51
13.3 PLANIFICACIÓN CONTRA DESASTRES Y RIESGOS .....	51
13.4 TECNOLOGÍA EN EL DISEÑO .....	52
13.5 INTERCONECTIVIDAD .....	52
13.6 CRM.....	52
13.7 CONTABLE .....	52
13.8 ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO.....	52
13.9 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	52
13.10 PRESENCIA ONLINE.....	52
13.11 SAAS TIENDA ONLINE ECOMMERCE SOFTWARE.....	53
13.12 RESONAR EN LOS MEDIOS SOCIALES .....	53
13.13 SEO – ANALÍTICA DE MOTORES DE BÚSQUEDA.....	53
13.14 BLACK HAT VS WHITE HAT VS GREY HAT .....	54
13.15 MÉTRICAS PEREZOSAS.....	54
13.16 ARBITRAJE.....	55
14.0 ESTRATEGIA ONLINE.....	56
14.1 RESUMEN DEL PLAN PARA INTERNET .....	56
14.2 ESTRATEGIA DE MARKETING DE LA PÁGINA WEB.....	56
14.3 REQUISITOS DE DESARROLLO .....	56
14.4 FUNCIONES DE LA PÁGINA WEB .....	57
14.4.1 NOMBRE DE DOMINIO Y HOSTING .....	57
14.4.2 CONTENIDO DE LA PÁGINA WEB.....	57
14.4.3 ACTUALIZACIONES DE LA PÁGINA WEB.....	57
14.4.4 DISEÑO DE LA PÁGINA WEB .....	58
14.4.6 ESTRATEGIA DE MOTORES DE BÚSQUEDA .....	58
14.4.7 CONVERSIONES EN LA PAGINA WEB.....	58
15.0 ESTRATEGIA DE OPERACIONES - ACTIVIDADES CLAVES.....	59
15.1 DIAGRAMA DE ACTIVIDADES .....	59
15.2 CONTROL DE CALIDAD .....	59
15.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	61
15.5 PRODUCCION DE LAS ARTESANOS .....	61
15.5.1 ARTESANOS DE LANA Y VELLON PEINADO .....	61
15.5.2 ARTESANOS DE PALILLOS DE TEJER .....	62
15.5.3 DOCKS PARA CELULARES .....	62
15.5.4 OTRAS - PROGRAMA DE CREATIVIDAD.....	62
16.0 RESUMEN DEL PERSONAL.....	63

## TABLA DE CONTENIDOS

16.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	63
16.1.1 ORGANIGRAMA .....	64
16.1.2 CENTRALIDAD DE CREATIVIDAD.....	64
16.2 CAPACITACION.....	64
16.3 CAPACITACION EN MARKETING .....	65
16.4 EQUIPO GERENCIAL .....	66
16.6 LA RED DE ARTESANIAS.....	66
16.6.2 SOURCING .....	67
16.7 ALINEACIÓN DE LOS INCENTIVOS.....	67
16.7.1 COMPARTIENDO RENDEMIENTO .....	68
16.7.2 FONDO DE BONIFICACIONES – PAGO DE BONIFICACIONES.....	68
16.8 PLAN DE PERSONAL.....	69
16.8.1 ARTESANOS .....	70
16.8.1.1 COSTO DIRECTO DE ARTESANOS.....	71
16.9 PERSONAL - CLAVES DE EXITO.....	71
17.0 METAS E INDICADORES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES .....	72
17.1 INDICADORES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES.....	73
18.0 RESUMEN DE ANALISIS Y DIAGNOSIS .....	75
18.1 VALOR DEL PLAN POR UN EMPRESARIO.....	75
18.2 TEORÍA DEL MOSAICO PARA EL EMPRESARIO.....	76
18.3 RESUMEN DE SESGOS COGNITIVAS.....	76
18.4 ANÁLISIS DE LA FODA.....	77
18.4.1 FORTALEZAS .....	77
18.4.2 DEBILIDADES .....	77
18.4.3 OPORTUNIDADES .....	79
18.4.4 AMENAZAS .....	79
18.5 PESTLEE - ANALISIS MACROENTORNO .....	79
18.5.1 CONCLUSION DEL PESTLEE DEL MACROENTORNO .....	80
18.5.1.1 ILUSTRACION DE EVALUACION PESTLEE DEL MACROENTORNO..	80
18.6 ANALISIS 5 FUERZAS DE PORTER - CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	81
18.6.3 CONCLUSION .....	82
18.7 CADENA DE VALOR.....	82
18.8 ANALISIS VRIO .....	83
18.9 ANALISIS 5C.....	83
18.10 METODOLOGÍA .....	84
19.0 RESUMEN DE INICIACION DE ACTIVIDADES .....	85
19.1 COSTOS DE INICIACION DE ACTIVIDADES .....	85
19.2 LOCACIONES E INSTALACIONES DE LA EMPRESA .....	87
19.2.1 CONSTITUCION DESCRIPCION.....	87
19.2.1.1 DIFICULTADES DE CONSTITUCION .....	87
19.2.2 RED DE ARTESANIAS .....	87
19.2.3 ACOPIO.....	87
19.2.4 INSTALACIONES REQUERIDAS.....	87
19.2.5 ACTIVOS REQUERIDOS .....	88
20.0 RESUMEN DEL PLAN FINANCIERO.....	88
CONCLUSION .....	88

## TABLA DE CONTENIDOS

BIBLIOGRAFÍA .....	89
ANEXOS .....	97
ALCANCE .....	97
METODOLOGÍA.....	98
RIESGOS .....	98
DEFINICIONES.....	100
BONITO CÓMO UN EMPRESARIO ESTADOUNIDENSE SE REFIERE EN UNA ENTREVISTA AL CONCEPTO DE “BONITO”:	100
EXIGENTE.....	100
PREMIUM.....	100
DETALLE DEL ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA .....	100
PRECIOS DE PRODUCTOS OBSERVADOS .....	101
ANÁLISIS DE ENCUESTAS .....	101
POR FAVOR, INDIQUE LA IMPORTANCIA PARA USTED DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS AL COMPRAR UN OBJETO PARA AMOBLAR SU CASA.....	105
QUÉ ES LO QUE MÁS POSIBLEMENTE LO HAGA COMPRAR ONLINE .....	108
POLLS - SONDEOS DE OPINION .....	116
¿CUAL ES EL VALOR CORECTA POR UNA MESITA DE CENTRO HECHO A MANO? .....	117
¿CUÁL DISEÑO PREFIERES?.....	119
¿COMPRARÍA UN MESITA DE CENTRO HECHO A MANO EN CHILE? .....	119
¿TODOS TIENEN UNA IDEA DIFERENTE DE LA BELLEZA?.....	120
COMENTARIOS SELECCIONADOS .....	120
CLIENTES POTENCIALES.....	120
EXPERTOS .....	121
ACTORES EN LA INDUSTRIA .....	121
ANÁLISIS DE VALORIZACIONES ONLINE DE COMPRADORES EN ETSY .....	122
MOTIVACIONES A COMPRAR EN EL MERCADO INGLES.....	126
RECOMENDACIONES DEL CONSEJO DE ARTESANÍAS DEL REINO UNIDO.....	127
ANALISIS IMPORTANTE DEL DEMOGRAFIA - CONSEJO DE ARTESANÍAS DEL REINO UNIDO .....	128
DEMOGRAFIA - CONSEJO DE ARTESANÍAS DEL REINO UNIDO.....	128
PSICOGRAFÍA - CONSEJO DE ARTESANÍAS DEL REINO UNIDO .....	128
COMPORTAMIENTO - CONSEJO DE ARTESANÍAS DEL REINO UNIDO.....	129
GEOGRAFÍA .....	129
RENTA DISPONIBLE POR PAIS .....	129
FIGURA 116 - TABLA: RANKING DE RENTA DISPONIBLE POR HOGAR POR PAIS .....	131
GEOGRAFIA VIRTUAL.....	131
EBAY.....	133
AMAZON.....	134
ETSY .....	134
NOWCASTING - PREDICIENDO EL PRESENTE - BÚSQUEDA GEOGRÁFICA .....	135
GEOGRAFIA DE BUSQUEDAS .....	136
ANALISIS COMPETATIVO. COMENTARIO.....	141
ELEMENTOS CENTRALES DE LA MARCA – DETALLES.....	145
COLORES .....	145

## TABLA DE CONTENIDOS

IMAGENES .....	145
TIPO DE LETRA.....	145
EJEMPLO DE MARKETING VIRAL .....	146
PRONÓSTICO DE VENTAS - INFORMACION .....	147
DÓLARES .....	147
TASAS DE CRECIMIENTO .....	147
ESTACIONALIDAD .....	148
MERCANCIAS ESTACIONALES .....	148
PLAN DE COMUNICACION – PREGUNTAS PERSONALIZADAS .....	150
EJEMPLOS DE PRODUCTOS .....	151
DETALLE DE ALINEACION DE LOS INCENTIVOS .....	154
ARTESANOS.....	154
CAPACITACIÓN DE LOS ARTESANOS .....	154
ACUERDOS DE EXCLUSIVIDAD.....	155
CONTRATOS .....	155
OBJETIVOS DE LAS ARTESANOS.....	155
MÉTRICA DE RENDIMIENTO Y CALIDAD DEL ARTESANO .....	155
MÉTRICA DE VENTAS PARA ARTESANOS .....	155
MÉTRICA DE VENTAS DE ARTESANOS VULNERABLES.....	155
MÉTRICA DE VALORACIONES ONLINE DE LOS ARTESANOS.....	156
MÉTRICA DE PEDIDOS DE LOS ARTESANOS.....	156
TOTAL PUNTOS POSITIVOS ACUMULADOS MENSUALES DEL ARTESANO .....	157
MULTAS GRAVE .....	157
FÓRMULA DE FONDOS DE BONIFICACIÓN.....	157
PAGO DE BONOS.....	157
SOURCING MANAGER.....	159
CAPACITACIÓN DEL SOURCING MANAGER .....	159
PROCESO DE SELECCIÓN DE LOS ARTESANOS.....	159
SOURCING MANAGERS REGIONALES .....	159
MÉTRICAS DE CALIDAD Y RENDIMIENTO .....	160
MÉTRICA DE VENTAS DE ARTESANOS .....	160
MÉTRICA DE VENTAS DE ARTESANOS VULNERABLES.....	160
MÉTRICA TOTAL DE VENTAS DE ARTESANOS .....	160
MÉTRICA DE VALORIZACIONES ONLINE .....	161
MÉTRICA DE PEDIDOS .....	161
PUNTOS POSITIVOS TOTALES ACUMULADOS POR MES .....	161
MULTAS GRAVE .....	162
FÓRMULA DE FONDO DE BONIFICACIONES .....	162
REMUNERACIÓN BÁSICA.....	162
PAGO DE FONDO DE BONIFICACIÓN .....	162
PLAN DE PERSONAL DETALLE.....	164
SOURCING MANAGERS.....	164
CREATIVIDAD .....	165
CAPACITACIÓN.....	166
VENTAS.....	166
MARKETING .....	167
FINANZAS.....	168
ATENCION AL CLIENTE.....	168



## TABLA DE CONTENIDOS

OPERACIONES .....	168
DESPACHOS .....	168
ANÁLISIS DE SESGOS COGNITIVOS .....	170
TEORÍA DEL PROCESO DUAL.....	170
SESGO DE CONFIRMACIÓN.....	170
SESGOS DE ANCLAJE .....	171
AUMENTO IRRACIONAL DEL SESGO DE COMPROMISO .....	172
SESGO DE DESEABILIDAD SOCIAL.....	172
SESGO DE AQUIESCENCIA.....	173
SESGO O EFECTO DE ENCUADRE.....	173
SESGO DE FAMILIARIDAD .....	174
EFECTO IKEA.....	174
EL EFECTO SPOTLIGHT.....	174
PESTLEE - ANÁLISIS MACROENTORNO .....	175
POLÍTICA EN CHILE .....	175
ECONOMÍA EN CHILE.....	176
SOCIAL EN CHILE.....	178
TECNOLOGÍA EN CHILE.....	179
LEGAL EN CHILE .....	179
FIGURA 165 - TABLA: TRAMITE INVOLUCRADO EN INICIANDO UN NEGOCIO EN CHILE.....	180
ENVIRONMENTAL ( MEDIO AMBIENTE ) EN CHILE .....	181
ÉTICA EN CHILE.....	181
ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER .....	182
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	182
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES .....	182
AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS .....	183
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	183
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	183
CONSTITUCIÓN DETALLE.....	184
EDUCACIÓN EN CONSTITUCION .....	184
INSTALACIONES REQUERIDAS .....	184
FUENTES DE INFORMACION .....	185
FUENTES GENERALES.....	185
PLAN FINANCIERO .....	187
BECAS Y CAPITAL SEMILLA.....	189
CORFO.....	189
SERCOTEC.....	189
CROWDFUNDING.....	189
KICK STARTER .....	189
PATRIMONIO E INVERSIÓN ÁNGEL .....	190
FIS - FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL DE AMERIS CAPITAL .....	190
ASESORÍAS Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRENDEDORES SA .....	190
SOCIAL LABS .....	190
SUBDERE.....	190
CULTURA .....	190
ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO .....	191
PROYECCIÓN DE UTILIDADES Y PÉRDIDAS .....	193

## TABLA DE CONTENIDOS

FLUJO DE CAJA PROYECTADO .....	199
ÍNDICES EMPRESARIALES .....	203
OFERTA DE INVERSIÓN.....	205
VALUACIÓN .....	207
VENTURE CAPITAL METODO VERSUS RIESGO VERDAD .....	208
TIR PROYECTADO VERSUS TIR ESPERADO POR UN INVERIONISTA COMO INVERSIONISTAS ANGELES O VENTURE CAPITAL .....	208
LIMITES DEL PLAN FINANCIERO .....	210
USO DE FINANCIAMIENTO .....	210
BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	219
CRÍTICAS, COMENTARIOS Y PREGUNTAS.....	223
- LA TIR OBTENIDA ES EXCESIVAMENTE ALTA (122%) .....	236
- NO HAY ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	238
- NO HAY ANÁLISIS DE RIESGO.....	239
- NO HAY ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	240
- NO HAY ANÁLISIS DE PAY BACK.....	240

## TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1 – GRAFICO: VISIÓN GLOBAL.....	1
FIGURA 2 – ESQUEMA: B CORP. Y COMERCIO JUSTO.....	5
FIGURA 3 – TABLA: QUICK & DIRTY.....	6
FIGURA 4 – ILUSTRACIÓN: LEAD USERS .....	20
FIGURA 5 – GRAFICO: TENDENCIA DE BÚSQUEDA - "HANDMADE" .....	21
FIGURA 6 - GRAFICO: TENDENCIA DE BÚSQUEDA - ARTESANAL .....	21
FIGURA 7 - GRAFICO: TENDENCIA DE BÚSQUEDA - ARTESANAL VS HANDMADE. ....	21
FIGURA 8 - GRAFICO: TENDENCIA DE BÚSQUEDA - HANDMADE GIFTS .....	22
FIGURA 9 - GRAFICO: TENDENCIA DE BÚSQUEDA - HANDMADE COFFEE TABLE..	23
FIGURA 10 – TABLA: POBLACIÓN.....	23
FIGURA 11 - GRÁFICO: ANÁLISIS DEL MERCADO GLOBAL (CIRCULAR) .....	25
FIGURA 12 – TABLA: RESUMEN ORGANIZACIONAL DE COMPETIDORES.....	27
FIGURA 13 - TABLA: RESUMEN DE ANALISIS COMPETITIVO.....	27
FIGURA 14 - LOGOTIPO .....	29
FIGURA 15 – ESQUEMA: INDICADORES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES DE MARKETING .....	30
FIGURA 16 - TABLA: HITOS DE PUBLICIDAD .....	32
FIGURA 17 - TABLA: SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS....	32
FIGURA 18 - TABLA: HITOS DE RELACIONES PUBLICOS .....	33
FIGURA 19 - ESQUEMA: ACTUALIZACIONES DE REDES SOCIALES .....	35
FIGURA 20 - FLUJOGRAMA DE REDES SOCIALES .....	35
FIGURA 21- TABLA: MEDICIÓN DEL PLAN DE GENERACION DE PROSPECTOS.....	36
FIGURA 22 - TABLA: TEMAS DEL MES .....	36
FIGURA 23 - GRAFICO: PRESUPUESTO MENSUAL - AÑO 1 .....	37
FIGURA 24 - GRAFICO: PRESUPUESTO MENSUAL – AÑO 2.....	37
FIGURA 25 - GRAFICO: PRESUPUESTO DE MARKETING Y VENTAS ANUAL.....	38
FIGURA 26 - TABLA: GEOGRAFIA VIRTUAL.....	39
FIGURA 27 - ESQUEMA: PROCESO DE LA TRANSACCION .....	40
FIGURA 28 - GRAFICO: VENTAS MENSUALES .....	42
FIGURA 29 - GRAFICO: VENTAS MENSUALES SEGUNDO AÑO PROYECTADO.....	43
FIGURA 30 - GRAFICO: VENTAS ANUALES .....	43
FIGURA 31 - ESQUEMA: DESARROLLO DE PRODUCTOS.....	50
FIGURA 32 - IMAGEN: BLACK HAT, WHITE HAT, GREY HAT .....	54
FIGURA 33 - TABLA: METAS DEL DESARROLLO DE LA PÁGINA WEB .....	58
FIGURA 34 - GRAFICO: METAS DEL DESARROLLO DE LA PÁGINA WEB.....	58
FIGURA 35 - ESQUEMA: DIAGRAMA DE ACTIVIDADES .....	59
FIGURA 36 - TABLA: ARTESANOS DE LANA REQUERIDOS .....	62
FIGURA 37 - OMNIGRAMA .....	64
FIGURA 38 - ESQUEMA: CENTRALIDAD DE CREATIVIDAD .....	64
FIGURA 39 - ESQUEMA: CAPACITACION.....	65
FIGURA 40 - ESQUEMA: DIAGRAMA DE LA RED DE ARTESANOS .....	66
FIGURA 41 - TABLA: EJEMPLO DE FONDO DE BONIFICACIÓN.....	69
FIGURA 42 - TABLA: EMPLEADOS POR SECCIÓN Y AÑO .....	70
FIGURA 43 - TABLA: PERSONAL.....	70
FIGURA 44 - TABLA: ARTESANOS REQUERIDOS.....	71
FIGURA 45 - TABLA: COSTO DIRECTO DE ARTESANOS .....	71
FIGURA 46 - ESQUEMA: HITOS DE LA ESTRATEGIA FUNDAMENTAL .....	73
FIGURA 47 - ESQUEMA: INDICADORES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES.....	74

## TABLA DE FIGURAS

FIGURA 48 - TABLA: METAS .....	74
FIGURA 49 - CARTA GANTT: METAS .....	75
FIGURA 50 - TABLA: CONCLUSION DEL PESTLEE DEL MACROENTORNO.....	80
FIGURA 51 - ILUSTRACION: EVALUACION PESTLEE DEL MACROENTORNO.....	81
FIGURA 52 - TABLA: EVALUACIÓN FUERZAS DE PORTER.....	81
FIGURA 53 - ILUSTRACION: ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA.....	81
FIGURA 54 - ESQUEMA: DIAGRAMA DEL CADENA DE VALOR.....	82
FIGURA 55 - TABLA: ANALISIS VRIO .....	83
FIGURA 56 - ESQUEMA: METODOLOGIA DE CANVAS .....	85
FIGURA 57 - TABLA: PLAN DE INICIO .....	86
FIGURA 58 - TABLA: DIFICULTADES DE CONSTITUCION.....	87
FIGURA 59 - TABLA DE VALUACIÓN.....	88
FIGURA 60 - TABLA: PRECIOS DE PRODUCTOS OBSERVADOS .....	101
FIGURA 61- RESULTA DE ENCUESTA: ¿HA COMPRADO ALGÚN PRODUCTO HECHO A MANO EN EL ÚLTIMO AÑO?.....	101
FIGURA 62- RESULTA DE ENCUESTA: ¿CONSIDERARÍA COMPRAR PRODUCTOS HECHOS A MANO A TRAVÉS DE PLATAFORMAS ONLINE? .....	101
FIGURA 63- RESULTA DE ENCUESTA: CUANDO COMPRA UN PRODUCTO, ¿CUÁN IMPORTANTE ES PARA USTED SABER QUE LA PERSONA QUE TRABAJÓ EN EL PRODUCTO ES PAGADA CON UN INTERCAMBIO JUSTO? .....	102
FIGURA 64- RESULTA DE ENCUESTA:¿ESTÁ PREPARADO PARA PAGAR MÁS POR PRODUCTOS HECHOS A MANO? .....	102
FIGURA 65- RESULTA DE ENCUESTA: ¿ESTÁ PREPARADO PARA PAGAR MÁS POR PRODUCTOS REALIZADOS CON TÉCNICAS TRADICIONALES? .....	103
FIGURA 66- RESULTA DE ENCUESTA: ¿ESTÁ PREPARADO PARA PAGAR MÁS POR PRODUCTOS CON INTERCAMBIO JUSTO? .....	103
FIGURA 67- RESULTA DE ENCUESTA: ¿ESTÁ PREPARADO PARA PAGAR MÁS POR PRODUCTOS AMIGABLES CON EL MEDIO AMBIENTE?.....	103
FIGURA 68- RESULTA DE ENCUESTA: ¿ESTÁ PREPARADO PARA ESPERAR MÁS POR EL ENVÍO POR PRODUCTOS HECHOS A MANO? .....	103
FIGURA 69- RESULTA DE ENCUESTA: SABER QUE ESTARÍA AYUDANDO A ARTESANOS TRADICIONALES CON BAJOS INGRESOS, ¿LO ANIMARÍA A COMPRAR? .....	104
FIGURA 70- RESULTA DE ENCUESTA: SABER QUE ESTARÍA AYUDANDO A ARTESANOS TRADICIONALES CON BAJOS INGRESOS, ¿LO LLEVARÍA A VALORAR MÁS EL PRODUCTO? .....	104
FIGURA 71- RESULTA DE ENCUESTA: PARA "HECHO A MANO".....	105
FIGURA 72- RESULTA DE ENCUESTA: PARA "INTERCAMBIO JUSTO - LA PERSONA QUE HIZO EL PRODUCTO FUE PAGADA JUSTAMENTE" .....	105
FIGURA 73- RESULTA DE ENCUESTA: PARA "AMIGABLE CON EL MEDIO AMBIENTE" .....	105
FIGURA 74- RESULTA DE ENCUESTA: PARA "ÚNICO O HECHO ESPECIALMENTE PARA MÍ" .....	106
FIGURA 75- RESULTA DE ENCUESTA: PARA "LARGA VIDA - LONGEVIDAD" .....	106
FIGURA 76- RESULTA DE ENCUESTA: PARA "EXÓTICO O MATERIALES INTERESANTES" .....	107
FIGURA 77- RESULTA DE ENCUESTA: PARA "UNA HISTORIA INTERESANTE, ALGO ESPECIAL QUE NADIE MÁS TIENE" .....	107

## TABLA DE FIGURAS

FIGURA 78- RESULTA DE ENCUESTA: PARA "MI FAMILIA Y AMIGOS ESTARÁN IMPRESIONADOS POR ESTO" .....	107
FIGURA 79- RESULTA DE ENCUESTA: PARA "SE VE INCREÍBLE O YO CREO QUE ES BONITO" .....	108
FIGURA 80- RESULTA DE ENCUESTA: "ENVÍO GRATIS" .....	108
FIGURA 81- RESULTA DE ENCUESTA: "EXCELENTES VALORACIONES" .....	109
FIGURA 82- RESULTA DE ENCUESTA: "PRODUCTO QUE NO PUEDO ENCONTRAR EN NINGÚN OTRO LUGAR" .....	109
FIGURA 83- RESULTA DE ENCUESTA: "OBTENER EL MISMO PRODUCTO MÁS BARATO" .....	109
FIGURA 84- RESULTA DE ENCUESTA: "OBTENER UN MEJOR PRODUCTO POR EL MISMO DINERO" .....	110
FIGURA 85- RESULTA DE ENCUESTA: "PRODUCTOS INCREÍBLES" .....	110
FIGURA 86- RESULTA DE ENCUESTA: "CONVENIENCIA" .....	110
FIGURA 87- RESULTA DE ENCUESTA: CUANDO COMPRA UNA NUEVA MESA DE CENTRO, YO ESTARÍA MÁS DISPUESTO A COMPRAR ONLINE A FIN DE... ..	111
FIGURA 88- RESULTA DE ENCUESTA:¿QUÉ TAN A MENUDO USTED COMPRA ONLINE? .....	111
FIGURA 89- RESULTA DE ENCUESTA:¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES DESCRIBE MEJOR SU INGRESO ANUAL BRUTO? .....	112
FIGURA 90- RESULTA DE ENCUESTA: ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS DESCRIBE MEJOR SU EDAD?.....	112
FIGURA 91- RESULTA DE ENCUESTA:¿ESTARÍA USTED POTENCIALMENTE INTERESADO EN COMPRAR PRODUCTOS CHILENOS HECHOS A MANO?.....	113
FIGURA 92- RESULTA DE ENCUESTA:¿CUÁNTO MÁS O MENOS PAGARÍA POR PRODUCTOS HECHOS A MANO VERSUS PRODUCTOS HECHOS EN MASA? .....	113
FIGURA 93- RESULTA DE ENCUESTA: USTED ES... ..	113
FIGURA 94- RESULTA DE ENCUESTA: ¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES DESCRIBE MEJOR SU ACTUAL SITUACIÓN LABORAL?.....	113
FIGURA 95- RESULTA DE ENCUESTA:¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES DESCRIBE MEJOR SU ESTADO CIVIL?.....	114
FIGURA 96- RESULTA DE ENCUESTA: GEOGRAFÍA DE LAS RESPONDIENTES.....	115
FIGURA 97- RESULTA DE ENCUESTA: CROSSTABS DE ¿ESTARÍA USTED POTENCIALMENTE INTERESADO EN COMPRAR PRODUCTOS CHILENOS HECHOS A MANO? .....	115
FIGURA 98- RESULTA DE ENCUESTA: CROSSTABS DE ¿ESTARÍA USTED POTENCIALMENTE INTERESADO EN COMPRAR PRODUCTOS CHILENOS HECHOS A MANO? .....	115
FIGURA 99- RESULTA DE ENCUESTA: CROSSTABS DE ¿HA COMPRADO PRODUCTOS HECHOS A MANO DURANTE EL ULTIMO AÑO? .....	116
FIGURA 100- SONDEOS DE OPINION: ¿PAGARÍA MÁS POR MUEBLES HECHOS A MANO? .....	116
FIGURA 101- SONDEOS DE OPINION: DISPUESTO A PAGAR POR HECHO A MANO	116
FIGURA 102- SONDEOS DE OPINION TABLA: ¿CUAL ES EL VALOR CORECTA POR UNA MESITA DE CENTRO HECHO A MANO?.....	118
FIGURA 103- TABLA: ANALISIS DE PRECIO Y DEMANDA .....	118
FIGURA 104- SONDEOS DE OPINION TABLA: ¿CUÁL DISEÑO PREFIERES?.....	119

## TABLA DE FIGURAS

FIGURA 105- SONDEOS DE OPINION TABLA: ¿COMPRARÍA UN MESITA DE CENTRO HECHO A MANO EN CHILE? .....	120
FIGURA 106- SONDEOS DE OPINION TABLA: ¿TODOS TIENEN UNA IDEA DIFERENTE DE LA BELLEZA? .....	120
FIGURA 107 - GRAFICO: DE ORIGEN CHILE – ANÁLISIS DE COMENTARIOS POSITIVOS.....	122
FIGURA 108 - TABLA: DE ORIGEN CHILE – ANÁLISIS DE COMENTARIOS POSITIVOS .....	123
FIGURA 109 - GRAFICO: DE ORIGEN CHILE – ANÁLISIS DE COMENTARIOS NEGATIVOS .....	123
FIGURA 110 - TABLA: DE ORIGEN CHILE – ANÁLISIS DE COMENTARIOS NEGATIVOS .....	124
FIGURA 111 - GRAFICO: DOCKSMITH – ANÁLISIS DE COMENTARIOS POSITIVOS.....	124
FIGURA 112 - TABLA: DOCKSMITH – ANÁLISIS DE COMENTARIOS POSITIVOS....	125
FIGURA 113 - GRAFICO: DOCKSMITH – ANÁLISIS DE COMENTARIOS NEGATIVOS .....	125
FIGURA 114 - TABLA: DOCKSMITH – ANÁLISIS DE COMENTARIOS NEGATIVOS ..	126
FIGURA 115 - TABLA: RENTA DISPONIBLE EN LOS HOGARES DE LOS PAÍSES DE LA OCDE .....	130
FIGURA 116 - TABLA: RANKING DE RENTA DISPONIBLE POR HOGAR POR PAIS... ..	131
FIGURA 117 - TABLA: ALEXA RANKING DE GEOGRAFIA VIRTUAL.....	132
FIGURA 118 - TABLA: EBAY INGRESOS POR GEOGRAFIA .....	133
FIGURA 119 - GRAFICO: EBAY INGRESOS POR GEOGRAFIA .....	133
FIGURA 120 - TABLA: AMAZON INGRESOS POR GEOGRAFIA .....	134
FIGURA 121 - GRAFICO: AMAZON INGRESOS POR GEOGRAFIA .....	134
FIGURA 122 - TABLA: ETSY INGRESOS POR GEOGRAFIA .....	135
FIGURA 123 - GRAFICO: ETSY INGRESOS POR GEOGRAFIA .....	135
FIGURA 124 - GRAFICO: BÚSQUEDAS DE “HECHO A MANO” (HAND MADE) .....	136
FIGURA 125 - GRAFICO: BÚSQUEDAS DE “MESAS DE CENTRO” (COFFEE TABLES) .....	137
FIGURA 126 - GRAFICO: BÚSQUEDAS DE “IPHONE DOCK” .....	137
FIGURA 127 - GRAFICO: BÚSQUEDAS DE “IPHONE DOCK” POR CIUDAD .....	138
FIGURA 128 - GRAFICO: BÚSQUEDAS DE “IPHONE DOCK” BÚSQUEDA DE “COMIDA CHILENA” .....	138
FIGURA 129 – TABLA: ANALISIS COMPETITIVO.....	138
FIGURA 130 - LOGOTIPO .....	145
FIGURA 131 - TABLA: PAGO POR CLICK – EJEMPLO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN EN PUBLICIDAD.....	146
FIGURA 132 - TABLA: GANTT DE HITOS DE PUBLICIDAD .....	146
FIGURA 133 - TABLA: GANTT DE HITOS DE RELACIONES PÚBLICAS .....	146
FIGURA 134 - IMAGEN: EJEMPLO DE UNA IDEA DE MARKETING VIRAL .....	147
FIGURA 135 - TABLA: HITOS DE MARKETING .....	148
FIGURA 136 - TABLA: PRESPUESTA DE MARKETING .....	150
FIGURA 137 - TABLA: MULTAS ARTESANO.....	157
FIGURA 138 - TABLA: MULTAS GRAVE POR ARTESANO .....	157
FIGURA 139 - TABLA: REMUNERACION ARTESANO.....	158
FIGURA 140 - TABLA: MULTAS DE SOURCING MANAGERS.....	162
FIGURA 141 - TABLA: MULTAS GRAVE DE SOURCING MANAGERS .....	162

## TABLA DE FIGURAS

FIGURA 142 - TABLA: EJEMPLO DE ESTADO DE RENDIMIENTO DE UN SOURCING MANAGER.....	163
FIGURA 143 - TABLA: SOURCING MANAGERS REQUERIDOS .....	164
FIGURA 144 - TABLA: HORAS CON CADA ARTESANO.....	165
FIGURA 145 - TABLA: COSTO DE SOURCING MANAGERS .....	165
FIGURA 146 - TABLA: TRABAJADORES DE EQUIPO DE CREATIVIDAD REQUERIDOS .....	165
FIGURA 147 - TABLA: COSTO DE TRABAJADORES DE CREATIVIDAD .....	166
FIGURA 148 - TABLA: TRABAJADORES Y SU COSTO EN EL EQUIPO DE CAPACITACIÓN .....	166
FIGURA 149 - TABLA: TRABAJADORES DE EQUIPO DE VENTAS REQUERIDOS .....	166
FIGURA 150 - TABLA: COSTO DE EQUIPO DE VENTAS .....	167
FIGURA 151 - TABLA: MARKETING PERONAL - HORAS REQUERIDAS Y TRABAJADORES REQUERIDOS.....	167
FIGURA 152 - TABLA: COSTO DE EQUIPO DE MARKETING .....	167
FIGURA 153 - TABLA: TRABAJADORES REQUERIDAS Y COSTO DEL EQUIPO DE FINANZAS .....	168
FIGURA 154 - TABLA: ANÁLISIS DE EQUIPO ATENCION AL CLIENTE REQUERIDO.....	168
FIGURA 155 - TABLA: COSTO DEL EQUIPO ATENCIÓN AL CLIENTE.....	168
FIGURA 156 - TABLA: ANÁLISIS DE EQUIPO DESPACHOS REQUERIDO.....	169
FIGURA 157 - TABLA: ANÁLISIS DE EQUIPO CONTROL DE CALIDAD REQUERIDO.....	169
FIGURA 158 - TABLA: ANÁLISIS DE EQUIPO ACOPIO REQUERIDO .....	169
FIGURA 159 - TABLA: ANÁLISIS TOTAL TRABAJADORES DE OPERACIONES REQUERIDAS.....	169
FIGURA 160 - TABLA: COSTO DEL EQUIPO DE OPERACIONES .....	170
FIGURA 161 - GRAFICO: POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL ECONOMIA CHILENO .....	177
FIGURA 162 - GRAFICO: DESARROLLO DE ECONOMIA EN LOS REGIONES DE CHILE .....	178
FIGURA 163 - TABLA: HACIENDO NEGOCIO EN CHILE VERSUS OECD Y LATAM ..	179
FIGURA 164 - TABLA: EMPEZANDO UN NEGOCIO EN CHILE .....	180
FIGURA 165 - TABLA: TRAMITE INVOLUCRADO EN INICIANDO UN NEGOCIO EN CHILE .....	180
FIGURA 166 - TABLA: CONSTITUCIÓN INGRESO PROMEDIO DE LOS HOGARES CASEN 2003-2009.....	184
FIGURA 167 - TABLA: CONSTITUCIÓN RESULTADOS SIMCE CUARTO BÁSICO 2010 .....	184
FIGURA 168 - TABLA: FINANCIAMIENTO DE INICIO .....	187
FIGURA 169 - GRAFICO: FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	189
FIGURA 170 - TABLA: ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO .....	191
FIGURA 171 - GRAFICO: ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	191
FIGURA 172 - TABLA: PAYBACK SINTETICO PROYECTADO.....	192
FIGURA 173 - TABLA: PAYBACK SINTETICO ESPERADO .....	192
FIGURA 174 - TABLA: UTILIDADES Y PÉRDIDAS .....	194
FIGURA 175 - GRAFICO: UTILIDAD MENSUAL.....	197
FIGURA 176 - GRAFICO: UTILIDAD MENSUAL (PLANNED).....	197
FIGURA 177 - GRAFICO: UTILIDAD ANUAL .....	198
FIGURA 178 - GRAFICO: MARGEN BRUTO MENSUAL .....	198
FIGURA 179 - GRAFICO: MARGEN BRUTO MENSUAL 2ND YEAR PROYECTADO....	199

## TABLA DE FIGURAS

FIGURA 180 - GRAFICO: MARGEN BRUTO ANUAL .....	199
FIGURA 181 - TABLA: FLUJO DE EFECTIVO .....	200
FIGURA 182 - TABLA: FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2 PROYECTADO .....	201
FIGURA 183 - GRAFICO: EFECTIVO .....	203
FIGURA 184 - GRAFICO: EFECTIVO AÑO 2 PROYECTADO .....	203
FIGURA 185 - TABLA: ÍNDICES .....	204
FIGURA 186 - TABLA: TASA DE RETORNOS REQUERIDO EN EE.UU .....	206
FIGURA 187 - TABLA: OFERTA DE INVERSIÓN POR UNA INVERSIONISTA .....	206
FIGURA 188 - TABLA: ANÁLISIS DE INVERSIÓN TOTAL .....	207
FIGURA 189 - TABLA: EJEMPLO A: TIR ESPERADO DE UN STARTUP HIPOTÉTICA CON TIR MÁS BAJO .....	209
FIGURA 190 - TABLA: ANÁLISIS DE TIR ESPERADO PROYECTO Y POR PARTE DEL INVERSIONISTA .....	209
FIGURA 191 - TABLA: USO DE FINANCIAMIENTO .....	210
FIGURA 192 - TABLA: PRONÓSTICO DE VENTAS .....	211
FIGURA 193 - TABLA: PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2 PROYECTADO .....	215
FIGURA 194 - TABLA: PERSONAL .....	218
FIGURA 195 - TABLA: PERSONAL AÑO 2 PROYECTADO .....	218
FIGURA 196 - TABLA: BALANCE GENERAL .....	220
FIGURA 197 - TABLA: BALANCE GENERAL AÑO 2 PROYECTADO .....	221

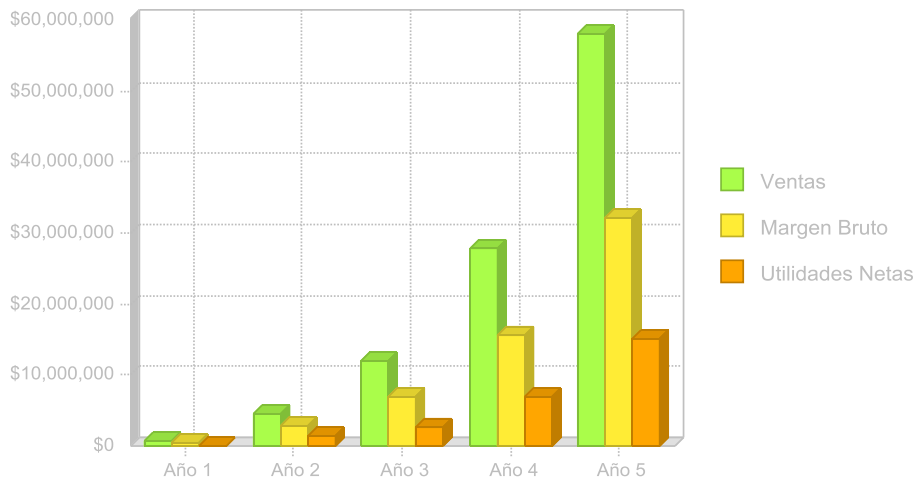


## TABLA DE CONTENIDOS

TERMINO DE LOS PÁGINAS PRELIMINARES PÁGINA EN BLANCO

## **1.0 INTRODUCCIÓN**

FIGURA 1 – GRAFICO: VISIÓN GLOBAL



\*Elaboracion propia

### **1.1 VISIÓN**

Entregar al artesano chileno la oportunidad de salir adelante y prosperar, por medio de la transformación de “Proyecto Y” en un líder global y un benchmark de excelencia en artesanías de lujo online, haciendo posible el acceso de los más exquisitos productos artesanales chilenos al mundo.

### **1.2 MISIÓN**

Creemos en la promoción de las tradiciones y artesanías de Chile. Creemos en otorgar oportunidades a individuos talentosos y grandes trabajadores, para que puedan alcanzar sus sueños y hacer del mundo un mejor lugar, tanto para la comunidad mundial como Chilena. Creemos en el desarrollo de una compañía que cuide al medio ambiente y lleve a cabo un negocio justo y éticamente responsable. Creemos en el uso del comercio para incitar a un cambio social positivo. Trabajando obsesivamente para alcanzar la excelencia en nuestro servicio, nos esmeramos por ofrecer productos exquisitos, bonitos, inigualables y con un impecable servicio a los consumidores globales de productos de lujo hechos a mano. Al hacer esto, esperamos crear clientes tan apasionados de nuestros valores como nosotros.

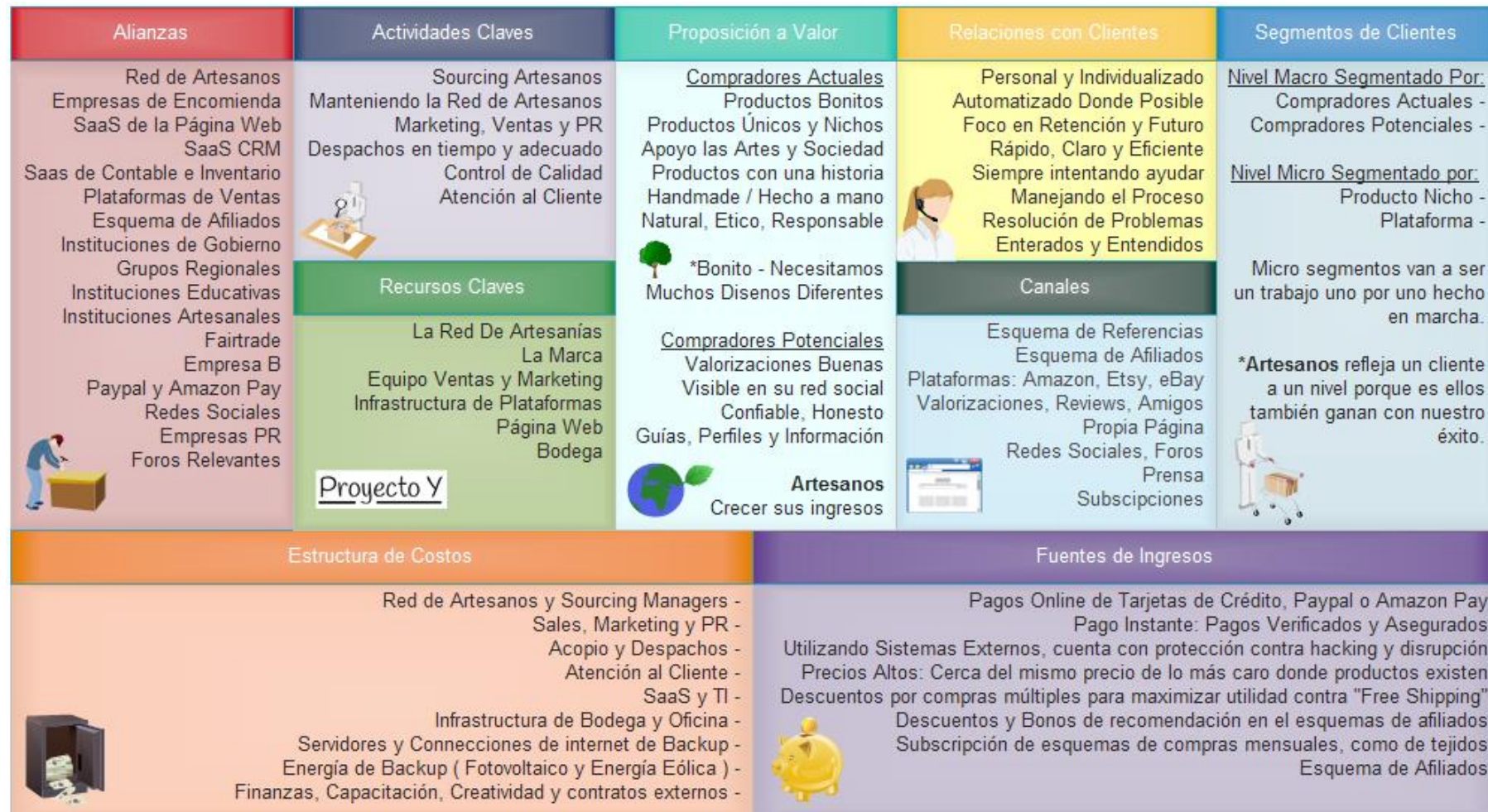
### **1.3 ESTRATEGIA PRINCIPAL**

La estrategia central es captar el potencial del talento de artesanos y de diseñadores Chilenos que están con baja exposición y subutilizados, alineando los incentivos para maximizar la probabilidad que nuestra empresa, de manera que nuestros empleados y nuestras alianzas trabajen en general para lograr la mayor satisfacción posible en el cliente, a través de tácticas de marketing como arbitraje y gasto dirigido para conectar con potenciales clientes. Construyendo un negocio basado en los valores tradicionales de los bienes de servicio y el valor del cliente, alentando poderosamente a la referencia de la primera persona, a través de esquemas de referencias dirigidas. Nunca olvidando porqué existimos. Conduciendo un negocio de manera ética y apropiadamente.

### **1.4 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO**

1. Foco en las necesidades del cliente – centrado totalmente en el cliente, obsesión por sus gustos y sus necesidades.
2. Red de Artesanos –Desarrollar y favorecer a los artesanos y diseñadores
3. Máquina de Marketing y Ventas Poderosas – Marketing y Ventas efectivas y eficientes orientadas al cliente artesanal de lujo.

## 1.5 CANVAS



\* Elaboración propia por detalles ver 18.0 RESUMEN DE ANALISIS Y DIAGNOSIS.

El CANVAS actúa como una visión holística y comprehensiva, donde uno puede entender los elementos básicos de toda la empresa en una página. También se muestra cómo las tácticas individuales del plan, se conjugan para crear una estrategia final y la relación entre ellos. Este Canvas es una herramienta útil a lo largo de la tesis, y funciona como un punto de referencia, pero también ayuda a entender la importancia de cada sección en la empresa. El CANVAS es una conclusión y una introducción en la misma ilustración, presentado de una forma simple y fácil de entender.

## 1.6 OBJETIVOS

1. **Objetivo:** Ofrecer Productos bellos, únicos, y Variados - desde nuestras alianzas en nuestra red de artesanos, los cuales realizan productos de tipo, calidad y cantidad necesaria y de una manera socialmente responsable.

### Métricas:

- i. Tener más de 3000 productos con diseños únicos y exclusivos
- ii. Tener más de 15000 SKU's Artesanales
- iii. Tener más de 10 artículos en la prensa internacional, mencionando la belleza de nuestros productos.
- iv. Tener más de 10 artículos en la prensa internacional, mencionando nuestro esfuerzo por ser una empresa socialmente responsable.
- v. No tener reclamos por acciones contra medio ambiente
- vi. No tener reclamos por comercio injusto
- vii. No tener reclamos por temas de carácter ético.

2. **Objetivo:** Tener un sistema de obtención de prospectos y conversión en ventas con un servicio al cliente de clase mundial.

### Métricas:

- i. Tener una conversión de ventas de más de 1% de nuestra propia página.
- ii. Tener una conversión de ventas de más de 5% en los otros canales de ventas.
- iii. Tener el promedio de valorizaciones en más de 99% satisfacción.
- iv. Tener menos de 1% de devoluciones.
- v. Tener 99% de los productos despachados a tiempo.
- vi. Tener el 99% de las respuestas al cliente, realizadas dentro de 24 horas.
- vii. Tener 10000 Seguidores en cada uno de los canales elegidos de redes sociales.
- viii. Tener 10% de los clientes haciendo una referencia que tenga como resultado la obtención de nuevos clientes.

3. **Objetivo:** Ayudar a Artesanos Chilenos y a Potenciales Artesanos, a disfrutar del éxito, mientras cumplan con nuestras necesidades.

### Métrica:

- i. Tener una Red de al menos 3000 Artesanos después de 5 años.
- ii. Que al menos un 5% de la red sean personas en situación de discapacidad.
- iii. Tener más de 85% de los Artesanos ubicados en las regiones de Chile.
- iv. Ayudar al menos a 100 egresados de las artes a empezar exitosamente su negocio artesanal.
- v. Ayudar al menos a 100 personas en situaciones de vulnerabilidad a empezar exitosamente su negocio artesanal.
- vi. Tener 90% de la red ganado más de USD \$200 mensual producto de nuestras actividades.
- vii. Tener más de 90% de satisfacción de las artesanías de nuestro trabajo.
- viii. Tener ingresos de más de 2 millones de dólares después de 2 años.

Se espera alcanzar estos objetivos siempre poniendo énfasis en el cuidado y protección del medio ambiente, y siempre con un negocio justo y éticamente responsable.

## **1.7 NECESIDADES OPERACIONALES**

Además de los factores críticos de éxito, existen necesidades en un nivel más micro:

1. Capacitar a los empleados sobre la visión y misión de la empresa, de manera de mantener respeto por los valores de ésta.
2. Seguridad de pagos y datos de los clientes, además de disponibilidad de las plataformas.
3. Productos naturales y confiables, con la calidad requerida y en suficientes cantidades.
4. Procesos internos rápidos y efectivos, así como también una logística confiable para gestionar los pedidos al estándar requerido por un servicio de clase mundial.
5. Atención al cliente impecable, de manera de mantener valorizaciones positivas.
6. Financiamiento (Caja de efectivo)

## **2.0 RESUMEN CORPORATIVO**

### **"Socially Responsible Business"**

"Proyecto Y" desarrollará una red de artesanos y de artistas Chilenos que hacen productos a mano socialmente responsables. Estos artesanos hacen productos increíbles, pero lamentablemente, a menudo tienen dificultades para disfrutar de ingresos debido a la limitada demanda de compra en sus mercados locales. El Maule y la Araucanía, por ejemplo, dos de las regiones más importantes de la producción de artesanía, tienen el promedio de ingresos más bajos del país (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2014), de sólo \$340.877 (USD \$488) y \$348.039 (USD \$498) respectivamente (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2014). Muchos de los artesanos carecen de tecnología, de herramientas de negocios y de lenguaje para acceder a los mercados globales de manera exitosa.

"Proyecto Y" permite que los artesanos se enfoquen en qué es lo que ellos hacen mejor, haciendo productos bellos y únicos, mientras "Proyecto Y" se enfoca en las ventas, marketing, servicio al cliente y distribución, fuera del Mercado normal de los artesanos, atrayendo ventas extras y posibilitando el aumento de sus ingresos.

"Proyecto Y" va a construir un Mercado internacional para esos productores y sus productos, permitiéndoles a los artesanos mejorar sus ingresos mientras siguen viviendo y trabajando en su comunidad, proporcionando un apoyo necesario a su economía local y manteniendo su cohesión social. Los productos serán vendidos globalmente, y resaltarán la belleza única de los productos y de la historia individual de cada pieza.

"Proyecto Y" es una compañía social, destinada a ayudar a los artesanos a mejorar y diversificar sus ingresos, recurriendo a la demanda internacional de sus productos. Cada producto que venda, hará una gran diferencia al artesano individual.

### **¿Qué le Ofrecemos al Cliente Mundial?**

Para el cliente global, en un mundo siempre más moderno y de producción masiva, "Proyecto Y" ofrece productos bonitos, únicos e irrepetibles, tradicionales, hechos a mano, poniendo especial atención en los detalles y con altos niveles de diseño e imaginación.

Todos los productos son sostenibles y realizados con un concepto ético por el cuidado de las personas y del medio ambiente. "Proyecto Y" es un servicio que ofrece los mejores productos artesanales naturales de Chile al consumidor global.

### **El Servicio**

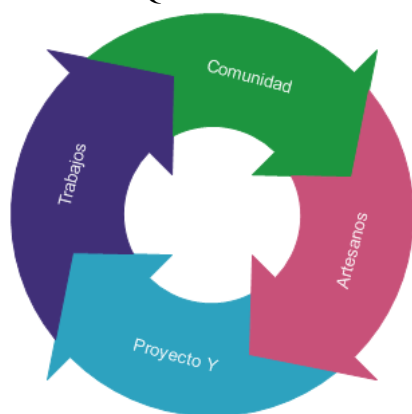
"Proyecto Y" está enfocado en el servicio, no en la tienda. El cliente quiere un servicio completo, eficiente, que lo deje con un alto nivel de satisfacción, y que corresponda con la calidad del proceso completo. Un cliente que sólo quiere comprar, puede seleccionar una opción mucho más rápida y cercana a su casa. "Proyecto Y" ofrece

un servicio donde el mundo puede obtener los mejores productos Chilenos, naturales y artesanales en sus hogares, y al mismo tiempo, apoyar a artesanos y comunidades Chilenos con bajos recursos económicos.

### **B Corp. y Comercio Justo**

"Proyecto Y" está abriendo mercados internacionales para productores artesanales de Chile, para incrementar sus ingresos y diversificar sus ventas. El mercado de "handmade" es grande y está creciendo rápidamente. Estos clientes creen en el comercio justo y en el cuidado por el medio ambiente, y por lo tanto, prefieren un producto más natural.

FIGURA 2 – ESQUEMA: B CORP. Y COMERCIO JUSTO



\*Fuente elaboración propia

### **Resumen**

Este documento muestra cómo conectar las necesidades del artesano y el comprador en una forma eficiente, ética, rentable y a largo plazo.

### **2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Desde su posición como una empresa socialmente responsable, "Proyecto Y" va a ofrecer los mejores productos artesanales de Chile al mundo. Utilizando nichos de marketing, poder de redes de referencias, esquemas de afiliados e interacciones en redes sociales en una manera innovadora nacional para vender al extranjero.

La compañía está altamente enfocada en la artesanía chilena, en productos naturales, en el cuidado por el medio ambiente y siempre con comercio justo. El impacto social es altamente importante para ambos, cliente y empresa, y las decisiones de formar, gestionar y direccionar el negocio van a ser siempre en base a estos valores.

La atención al cliente es un estándar en el negocio en línea que uno no puede olvidar, por lo tanto la compañía va a estar completamente enfocada en el cliente, sus gustos, sus requerimientos y sus necesidades. Es importante no solo crear un buen servicio al cliente, sino también productos únicos, bonitos, y tener la imagen de una empresa que ofrece excelencia en el área de atención del cliente. El objetivo de "Proyecto Y" es crear clientes promotores, que publiquen su experiencia y hablen positivamente de la compañía.

### **2.2 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA**

#### **B Corp. (Empresa B)**

"Proyect Y" será formada como una B corp., lo que significa que siempre buscará tener un efecto positivo en todos los interesados y tomara esfuerzos conscientes para hacerlo una realidad. (Empresa B, 2015) (Empresa B, 2015)

Para más información ver Anexos Detalle del Estructura Legal de la Empresa

### **3.0 QUICK & DIRTY**

Los precios que se indican en la tabla, corresponden a los precios actuales de productos artesanales pertenecientes a artesanos reales. Esta información es obtenida de tiendas, ferias y mercados en Chile. El análisis rápido entre el precio de productos artesanales en Chile y en el extranjero, ofrece los siguientes márgenes (Quick & Dirty):

FIGURA 3 – TABLA: QUICK & DIRTY

	Precio Obtenible en Chile por Unidad	Unidades Promedio de Venta	Costo de Despacho Por Venta	Costo Total por Venta	Precio Online Internacional por unidad	Ingresos Por Venta	Margen Quick & Dirty
Madejas y Ovillos de Lana	\$ 1.50	5	\$ 8.60	\$ 16.10	\$ 15.00	\$ 75.00	79%
Vellon Peinado	\$ 2.60	5	\$ 8.60	\$ 21.60	\$ 13.00	\$ 65.00	67%
Palillos de Tejer 60 x 30	\$ 4.30	1	\$ 8.60	\$ 12.90	\$ 60.00	\$ 60.00	79%
Docks Para Iphone y Celulares	\$ 8.60	1	\$ 8.60	\$ 17.20	\$ 85.00	\$ 85.00	80%
Candelabros	\$ 2.80	1	\$ 8.60	\$ 11.40	\$ 35.00	\$ 35.00	67%
Mesas de Comedor	\$ 1,000.00	1	\$ 1,400.00	\$ 2,400.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	40%
Hand Carved Bowls	\$ 14.28	1	\$ 85.00	\$ 99.28	\$ 175.00	\$ 175.00	43%
Marcos	\$ 8.60	1	\$ 16.00	\$ 24.60	\$ 90.00	\$ 90.00	73%
Cutting Boards	\$ 14.28	1	\$ 16.00	\$ 30.28	\$ 65.00	\$ 65.00	53%
Sillas	\$ 43.00	1	\$ 415.00	\$ 458.00	\$ 750.00	\$ 750.00	39%
Serving and Display Plates	\$ 11.40	1	\$ 16.00	\$ 27.40	\$ 65.00	\$ 65.00	58%
Mesas de Centro	\$ 70.00	1	\$ 415.00	\$ 485.00	\$ 985.00	\$ 985.00	51%
Pinturas Chilenas	\$ 50.00	1	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 450.00	\$ 450.00	78%
						Promedio	62%

\*Elaboración propia desde fuentes públicas

Esta análisis preliminar expresa que hay una oportunidad de arbitraje entre lo precios disponibles en Chile y los precios pagados en línea por el mercado internacional. La tesis está diseñada para ayudar a los artesanos Chilenos y sus productos a acceder al mercado internacional y mejorar su situación económica, formando una empresa efectiva y eficiente para mantener y aumentar lo máximo posible de los márgenes.

Para más información ver Anexos Precios de Productos Observados

### **4.0 EJEMPLO DE UNA EXPERIENCIA DE CLIENTE**

En un mundo ideal, un cliente disfrutaría de la siguiente experiencia con "Proyecto Y"

El posible cliente vería un producto hermoso en su Facebook después de que un amigo hizo clic en el botón Me gusta de la foto, por ejemplo, posiblemente encuentra hermosa una mesita de centro, de madera de ciprés, hecha a mano. Dicho cliente, entonces haría clic en "Me gusta" e iría a través de la página de Facebook de "Proyecto Y". De esta forma, vería cómo todos los productos son hechos por trabajadores artesanos chilenos que viven en las zonas rurales del país. Observarían cómo comprar productos desde "Proyecto Y" ayuda a los artesanos de ingresos limitados. Al posible cliente le gustaría el tipo de producto que "Proyecto Y" ofrece, además de la página. Esta persona ahora recibirá actualizaciones en las noticias de Facebook y con el tiempo, podrá acceder a las historias de artesanos y a los maravillosos y hermosos productos que ellos crean. El posible cliente se familiarizará con la marca y creará en la causa.

La primera compra podría provocarse por un producto que realmente le gusta, una oferta especial o un cupón de descuento de un amigo que ha comprado en "Proyecto Y". Posiblemente será una combinación de estos factores.

El posible cliente se encontrará con un sitio web sencillo de navegar y fácil uso, con descripciones minuciosas y buenas fotos. Será capaz de encontrar el producto que quiera fácilmente y seleccionar personalizaciones que desee o ponerse en contacto con nosotros para obtener ayuda en la realización de su compra. También tendrá la oportunidad de pagar con PayPal, tarjeta de crédito o débito en su propia moneda.

Después de efectuarse la adquisición, el comprador recibirá un correo electrónico de agradecimiento y se le pedirá confirmar cualquier personalización, así como la dirección de envío y número de teléfono. Esto será escrito de forma individual para asegurarse de que las direcciones de envío sean correctas y que las personalizaciones se entiendan claramente. Al comprador se le indicará un tiempo estimado de preparación que será claro y realista.

Cuando el producto esté listo para su entrega, se le enviará al cliente un número de seguimiento y una nota de envío, junto con la fecha estimada de entrega. En cuanto a los productos personalizados, recibirán una foto para comprobar que corresponde a lo mismo que se había pedido antes de su envío. Cualquier otra modificación se hará de forma gratuita donde sea en gran medida el mismo producto que se ofrece en un principio.

El comprador puede seguir su paquete en línea y debe recibirlo en buenas condiciones dentro del tiempo especificado. Estarán encantados de encontrar un producto hermoso bien empaquetado que es igual al que esperaban junto con una carta escrita a mano de gratitud y un pequeño obsequio de agradecimiento.

El comprador recibirá un correo electrónico de seguimiento desde el servicio al cliente solicitando cualquier comentario, opinión o idea del cliente. El agente de servicio al cliente registrará la información y en el caso que corresponda, hará los cambios apropiados. Dicho agente también proporcionará un enlace al cliente para que pueda dejar un comentario público.

El comprador recibirá 3 cupones especiales del 20% de descuento para amigos cercanos y un código en los medios sociales para publicar en sus perfiles de sus redes que da a sus amigos un descuento del 10%. Por cada compra hecha usando su cupón o código compartido, recibirá \$5 USD de descuento en su próxima compra por cada \$50USD que el usuario del cupón gaste.

El comprador compartirá el cupón con 3 amigos y el código en los medios sociales fomentando un espíritu comunitario y ver los patrones de compra compatibles.

## **5.0 VISION DE MARKETING**

El marketing debiese conectarse con los clientes en un nivel tradicional, enfocándose en buen servicio, buenos productos y preocupación genuina por los clientes. Formando grupos apasionados de clientes que conecten con la compañía en una forma moderna online pero basado enteramente en filosofías tradicionales de generación de buenas experiencias, lealtad y recomendaciones personales.

Las tácticas que sugiero son una base para empezar y no la solución final, el plan de marketing debe ser un documento vivo que siempre busque una oportunidad de arbitraje. Cuando se encuentra una oportunidad, es necesario explotarla de forma obsesiva y apasionada antes de que las masas entren y destruyan el arbitraje.

La tasa de conversión y los números son muy importantes, debido a que en las reuniones mensuales los profesionales de marketing deben criticar agresivamente dichos números y rendimiento. Sin embargo, el número no lo es todo y el equipo de marketing no debe temer a arriesgarse en intentar una nueva idea, método



o incluso revisar viejas técnicas desde una nueva perspectiva. Asimismo, la excesiva concentración en el marketing acerca de la mejor fuente de conversión aumenta el riesgo y por lo tanto, el equipo siempre debe diversificar las fuentes tanto como sea posible, para prepararse a los cambios de mercado que se producen de forma dinámica y la situación.

No existe un plan perfecto, hay sólo una imagen razonable en un tiempo determinado. En el momento en que la imagen se termina, este queda obsoleto. Eso no significa que la estrategia es errónea sino que las tácticas deben adaptarse constantemente con el fin de lograrla.

## **5.1 METAS DE MARKETING**

- Tener un millón de dólares USD en ingresos en el segundo año
- Obtener al menos un 10% de las ventas por referidos de ventas para el final del segundo año
- Obtener al menos un 10% de las ventas de clientes que hayan comprado en más de una oportunidad (que hayan repetido la compra)

Metas estratégicas:

- 100% de satisfacción en reseñas o valorizaciones positivas
- Ser el vendedor número uno de los productos artesanales Chilenos online.
- Desarrollar una red de artesanos y tener 50 artesanos en la red en un año.

Metas Tácticas:

- Implementación del plan
- Contratación de profesionales de excelencia para el equipo de gestión
- Construcción de redes sociales con 10.000 seguidores en 2 años
- Construir un esquema de afiliados y esquema de referencia
- Favorecer el desarrollo del artesano y de diseño y arte creativo.

## **5.2 PROPOSITO**

La estrategia del plan de marketing debe centrarse en las necesidades de cliente clave para formar y desarrollar un crecimiento rentable y conversión efectiva en las ventas. El plan utiliza una mezcla creativa de técnicas tradicionales y modernas en una manera novedosa y dirigida.

El plan se centra en la estrategia, y utiliza tácticas como ayuda suplementaria para esto. Sin embargo, la táctica no se fijan en piedra y deben ser modificadas o cancelada en su caso.

Es más importante que el personal y la gestión comprendan la estrategia básica y apoyo racional de entender tácticas individuales. Una vez que los empleados de una empresa entienden la estrategia básica, independientemente creará nuevas y efectivas tácticas individuales que llevan a cabo negocios. Por lo tanto, las tácticas sugeridas para un plan básico de partida y que no consideran la solución correcta o única, de hecho deben ser modificados y mejorado ampliamente en la medida que el negocio empieza a funcionar.

## **6.0 ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **6.1 NECESIDADES DEL MERCADO**

Las necesidades del mercado es uno de los aspectos más centrales de una empresa, sino el fundamental. Una empresa puede controlar su estructura, sus activos, su tecnología y su equipo de gestión, mientras que no puede hacerlo directamente con el mercado. Esta variabilidad y volatilidad significa que la comprensión de dicha necesidad es uno de los aspectos más cruciales del diseño de la estrategia de negocio. El no entender el mercado, es una de las principales razones por las que los empresarios fracasan. Si el sesgo cognitivo se

interpone en el camino de la racionalidad, el análisis lógico y el tiempo, el esfuerzo y el dinero pueden ser desperdiciados siguiendo el camino equivocado. Todos los mercados se basan en la necesidad del cliente, un producto o servicio es sólo un ejemplo de herramienta que sirve para esa necesidad. "Proyecto Y" debe entender las necesidades del cliente, para así comprender las necesidades del mercado y ayudar a diseñar un servicio que sea beneficioso para el cliente y atender esas necesidades.

Los clientes tienden a pensar en un nivel muy personal y a menudo bastante simplista. Tienden a pensar en lo que necesitan, y lo que podría significar un beneficio para ellos.

En esta sección me propongo discutir la necesidad del mercados, lo que no significa negar que siempre están cambiando y que "Proyecto Y" debe ser flexible para acercarse a los que son cambiantes. Sin embargo, es un intento de comprender sus necesidades de una perspectiva amplia y simple. Su objetivo es entender las fuerzas generales en el trabajo y no un intento de identificar los requisitos específicos de los productos. Este análisis no se enfoca en las características individuales de los productos, sino que en los beneficios que los consumidores obtienen de la empresa en su conjunto. En ese sentido, este es un enfoque en los beneficios que se adquieren, utilizando el servicio y no las características individuales.

El objetivo final de comprender la necesidad de marketing es entender quiénes son los principales usuarios y cuál es el producto viable mínimo que se les podría vender en el menor tiempo posible. Esto se debe a que como es un negocio de inicio, la mayor parte de la empresa y el mercado son desconocidos y sólo al iniciarlo la empresa puede saber dónde realmente pone el pie y empezar a mejorar, refinar y perfeccionar su posición.

Es importante para la puesta en marcha comenzar a operar tan pronto como sea razonablemente posible y de manera prudente para aprovechar primero las oportunidades y tendencias actuales a la vez que se consiguen esas primeras cuentas de referencia que proporcionan información muy valiosa sobre el servicio. Los clientes atraen más clientes, especialmente en el espacio online. Con el intercambio instantáneo y el dominio de los medios de comunicación social, incrementado por el gran número de sitios web de reseñas de clientes felices, ellos más que nunca van a realizar más negocios. Dado el bajo costo de poner productos al mercado en el mundo en línea y los potenciales beneficios de las primeras ventas, tiene sentido que el análisis de las necesidades del mercado deba centrarse en las necesidades y conceptos amplios y no preocuparse por los requisitos de productos más en detalle que deben afinarse mientras la empresa comienza y crece a través de la interacción con el cliente.

### 6.1.1 NECESIDAD ECONOMICA VERSUS NECESIDAD DEL MERCADO

#### **Artesanos**

La necesidad de los artesanos es mucho mayor que la necesidad de los compradores. Los artesanos se beneficiarán enormemente de "Proyecto Y" mejorado su capacidad de vender más consistente y a un precio justo. Muchos de los artesanos son micro productores con ingresos limitados y una pequeña ayuda proporcionada por "Proyecto Y" puede tener un gran impacto en sus vidas. Su necesidad es muy básica y por lo tanto fuerte. No debería ser difícil convencer a los artesanos a unirse a la red, ya que los posibles beneficios son evidentes, simples y algunos de ellos están luchando tanto que están dispuestos a intentar cualquier cosa.

#### **Compradores**

Las necesidades de los compradores son mucho más caprichosas, ya que los productos de "Proyecto Y" son caros y representan un lujo. Los compradores necesitan un artículo atípico de lujo con conciencia social, que les permita sentirse responsable socialmente frente a su grupo de amigos y también sentirse bien consigo mismos. "Proyecto Y" da a los compradores la oportunidad de apoyar la lucha de artesanos para continuar su trabajo y afectar directamente sus vidas.

## **Artesanos o Compradores**

"Proyecto Y" tiene como objetivo ofrecer los mejores productos chilenos al mundo. La economía básica dicta que los mercados sólo deben producir lo que la gente necesita, en la cantidad necesaria y en el precio que el mercado está dispuesto a pagar. Como vendedores, los artesanos siempre van a querer vender más y pueden valorar "Proyecto Y" altamente. Si bien esto no es una situación indeseable, tampoco es un modelo de negocio por sí mismo. Sólo ayudando a los artesanos a vender sus productos sin importar su calidad, tipo o costo es contrario al principio económico básico y, por lo tanto, condenado al fracaso. Mientras que los artesanos son una clave y característica importante de "Proyecto Y", los clientes que compran los productos son los que crean la verdadera demanda y los que deben conducir el servicio.

"Proyecto Y" no va a ser capaz de ayudar a todos artesanos a vender cada producto y muchos de ellos tendrán que cambiar radicalmente su forma de trabajar, la calidad y el tipo de productos que se fabrican con el fin de tener éxito cuando se trabaje con "Proyecto Y". Esta empresa hará lo mejor que pueda en cuanto a promover y comercializar productos que sienta que cubran las necesidades de sus clientes y trabajará con artesanos para ayudarles a fabricar productos más susceptibles de ser apreciados por la base de clientes.

El comprador es el cliente real, ellos conducen la demanda y hacen que el negocio sea un éxito o un fracaso. La evaluación de la necesidad del mercado debe estar firmemente puesta al lado de la compra final hecha por el cliente. Por lo tanto, es importante pensar en la red artesanal como un actor, un actor importante, pero no en el mercado. Así, será fundamentalmente exitoso con los artesanos, pero no con los compradores ya que no hacen un negocio.

Por lo tanto la necesidad del mercado se centrará en las necesidades de los compradores y cómo pueden beneficiarse del "Proyecto Y".

### **6.1.2 FUENTES DE INFORMACIÓN PARA ENTENDER LA NECESIDAD DEL MERCADO**

Uno de los valiosos beneficios de hacer negocios online, es la habilidad de las reseñas o valorizaciones públicas de los clientes de la competencia. A través del análisis de valorizaciones imparciales del mundo real, "Proyecto Y" puede diseñar estrategias que combatan la necesidad de futuros clientes. Este proceso es también increíblemente valioso cuando la compañía está en operación, en constante análisis crítico de las valorizaciones de la propia compañía y de los competidores, es posible comprender como mejorar, ser más eficiente y más exitoso. "Proyecto Y" necesita ser reactivo a los cambios y poder integrar los cambios a la estructura. Esta necesidad de análisis del mercado es una imagen instantánea al momento de escribir y no debiese considerarse estático.

Tambien Ver: Anexos: [ANÁLISIS DE VALORIZACIONES ONLINE DE COMPRADORES EN ETSY](#)

### **6.1.3 NECESIDAD DEL MERCADO DEL LEAD USER**

El mercado artesanal es por naturaleza contraria a la producción masiva y contrario al mercado masivo. La disrupción que el internet permite, es un mercado masivo de productos nichos, de varios productores pequeños. Es una masificación del producto "bespoke" y en este sentido significa que es la masificación del consumo de productos normalmente usado por lead users pero bajo un sistema de compra que satisfaga las necesidades del mercado masivo.

Me enfocaré en la necesidad del mercado de los "lead users", que actualmente están comprando productos artesanales online y en gran medida en la información pública disponible, tales como valorizaciones de los competidores o productos similares. Sin embargo, el mercado de compra de productos artesanales online está

cambiando, creciendo y convirtiéndose en un mercado de early adopters. O sea la forma de comprar, los despachos, personalizaciones, las expectativas de los clientes se están convirtiendo en estándares de mercado. Los productos individuales nunca se van a convertir en productos masivos. Por su naturaleza, siempre van a ser nichos, y siempre van a ser artesanales. Esto es obvio, dado que si un producto artesanal premium se convierte en un producto masivo, al final no va a ser un producto artesanal. Por lo tanto, el mercado se convierte en una paradoja, un mercado donde la forma de compra es en la etapa de early adopters o mercado masivo, pero el producto mismo es siempre nicho, artesanal y lead user conducido. Por lo tanto, es por esto que el proyecto y la tesis se enfoca en la servicio más que en los productos, porque es el mercado y la forma de comprar que se está convirtiendo, no los productos.

Dado el tipo de productos nichos que "Proyecto Y" ofrece, es evidente que la empresa debe enfocarse en la necesidad de mercado del lead user, mientras que siempre debe tomar adecuada atención al desarrollo del mercado general como masivo, y la importancia de este cambio en los estándares de la empresa y forma de relacionarse con sus clientes (Churchill et al, 2009). El lead user es un individuo que tiende a beneficiarse significativamente de la introducción de un nuevo producto que aborda su necesidad, el cual también tiende a experimentar las mismas necesidades que el mercado general, pero meses o años antes. (Churchill et al, 2009)

#### 6.1.4 SESGOS COGNITIVAS EN EL ANALISIS DEL NECESIDADES DEL MERCADO

Los Sesgos cognitivos pueden jugar un rol fundamental en los resultados de las encuestas, y esto significa que puede ser difícil obtener resultados puros que reflejen la realidad de manera precisa. Por ejemplo, un encuestado puede decir que está dispuesto a pagar más por un producto hecho a mano, pero sin embargo, cuando se encuentra en la situación de la compra, selecciona el producto más barato. Con esto en mente, es fundamental que el analista considere los precios, pero también las potenciales inexactitudes de los cuestionarios. Si bien el uso de cuestionarios es importante, existen otras fuentes de información que pueden ser igualmente, si no más, importantes y valiosas como las reseñas y opiniones de los competidores o de productos que actualmente existen en el mercado. Del mismo modo, la búsqueda de información de tendencias puede ser un indicador interesante de las necesidades del público potencial. Donde muchas búsquedas existen por una necesidad, sin embargo, no existen muchas ofertas, entonces se puede decir que hay una oportunidad de mercado que no está siendo satisfecha o que está siendo desatendida.

Tradicionalmente, el uso de cuestionarios era la mejor y por lo tanto, más utilizada para comprender el mercado. Esta técnica sin embargo, presenta muchas dificultades como los sesgos cognitivos, por lo tanto, lo hace un instrumento débil para operar en el mundo moderno, especialmente con los mercados en línea. Actualmente, existen mecanismos y datos que son considerados mucho más precisos en cuanto a la representación de las necesidades y deseos de los clientes, algunos de los cuales son utilizados en esta tesis, y otros quedan fuera del alcance, como el análisis de tendencias en redes sociales.

Analizando las necesidades del mercado, es importante reconocer nuestros propios sesgos cognitivos, los cuales son discutidos con mayor detalle en la sección de sesgos cognitivos, pero en resumen, los sesgos más importantes que afectan la habilidad de analizar las necesidades del mercado son:

- Sesgos de Confirmación: El deseo de confirmar qué es lo que deseamos
- Sesgos de Anclaje: Anclaje de valoraciones futuras o decisiones basadas en información previa.
- Sesgo de escalada Irracional o de compromiso: Ignorar la evidencia si esto contradice decisiones previas.
- Sesgo de deseabilidad social: Los encuestados indican respuestas que son más aceptables socialmente de lo que harían en la vida real.
- Sesgo de Aquiescencia: Tendencia de los encuestados a estar de acuerdo.
- Encuadre: El orden en que la información o las preguntas son presentadas, afecta en los resultados.

- Sesgo de familiaridad: Las personas prefieren opciones familiares por sobre mejores opciones.

Cuando se construye una encuesta, se analizan los resultados o se discuten los conceptos con clientes potenciales, por lo que es increíblemente importante estar atento y consciente de los sesgos cognitivos.

A fin de formular la mejor estrategia, la información sobre la cual basar el negocio, debe ser lo más precisa posible. En un mundo ideal, este trabajo debe ser conducido por un analista independiente, sin embargo, en muchas instancias, como por ejemplo en "Proyecto Y", un analista independiente es una inversión demasiado costosa en una etapa tan temprana. Por lo tanto, es fundamental que el empresario esté lo más consciente posible de sus propios sesgos cognitivos y los del equipo de gestión, de manera de mitigar de mejor manera sus efectos.

*Para más información ver sección 18.3 Resumen de Sesgos Cognitivos*

#### 6.1.5 ENCUESTA

De los resultados de la encuesta se puede concluir que los elementos que movilizan a las personas principalmente para hacer una compra online, tienen que ver con la apariencia. “Productos bonitos”, se vean “Increíbles” son considerado importantes o muy importantes para el 84% de los encuestados. 76% afirma que durabilidad o longevidad de los productos es importante. El 85% de las personas refieren que sienten que ser hecho a mano es un aspecto importante y un 97% están dispuestas a pagar más por ellos. No así con el precio o la conveniencia, que si bien son importantes, no son factores determinantes al momento de la compra.

El “Fair Trade” o comercio justo es considerado un tema importante al momento de realizar una compra, y una gran mayoría de los encuestados refiere estar dispuestos a pagar más por productos que tengan esta política de empresa. Al encontrarse con factores altruistas, las personas mayoritariamente muestran una gran inclinación a comprar productos si estos llevan de la mano la ayuda social de un artesano con bajos recursos y al mismo tiempo, valorarían más el producto.

Las personas refieren que valoran las empresas que sean amigables con el medio ambiente y que tengan técnicas y procesos que apoye el cuidado de este, pero sin embargo no es un tema que movilice mayormente a la compra.

Las personas encuestadas plantean no tener dificultades con los largos períodos de espera por los envíos, y la gratuidad de los envíos es considerado pero no un factor decisivo. Análisis de Encuestas

*Por Detalle y Análisis Completa ver Anexo: Análisis de Encuestas*

#### 6.1.6 POLLS - SONDEOS DE OPINION

Completé las encuestas de opinión para entender mejor algunas áreas de la empresa que no fueron incluidas en el cuestionario. Los encuestados fueron en los aficionados a diseño de interiores en Houzz.

Se identifica que el 86.54% están dispuestos a pagar más por muebles hechos a mano, con un intervalo de confianza de + - 7.81%. En promedio, los clientes potenciales están dispuestos a pagar 74.87% más por un producto hecho una mano que producido en masa. La utilidad máxima es probable obtenerla en mesas de centro con un precio de \$2250, lo cual representa un 15% del precio que los respondientes están dispuestos a pagar. La curva de demanda observada es muy inelástica y probablemente «veblen» bajo condiciones reales. 88.24% con un intervalo de confianza de +/- 12.89% dijo que considerarían comprar una mesa de centro de Chile.

*"Todo el mundo tiene una idea diferente de belleza. Eso significa que diferentes estilos y diseños son necesarios para mantener diferentes tipos de compradores felices."* Angela Markwalter, Artista y Dueña de Artwrench, Dacula, Georgia, EEUU

Lo más importante es que no existe una definición única de belleza o el diseño perfecto, incluso en un grupo de usuarios altamente segmentado. Los resultados de los sondeos de opinión y el feedback recibido muestran claramente que los diseños son muy individuales y como tal, cada persona tiene una idea diferente de belleza. Por lo tanto, la única solución para satisfacer la necesidad de belleza es tener muchos diseños y una gran variedad, entonces sigue las tendencias de la demanda tal y como aparecen.

*Por Detalle y Análisis Completa ver Anexo: Polls - Sondeos de Opinión*

#### 6.1.7 PRIORIDADES DEL ENCUESTADOS

La necesidad más importante para los clientes en la compra de un objeto para decorar su casa, es lo hermoso que es o lo genial que se siente que es. Todos los demás análisis son secundarios. Por lo tanto, el aspecto visual de los objetos que "Proyecto Y" vende es lo más importante. Los Factores secundarios entran en el juego cuando se realiza una compra online. En base a la encuesta realizada a aficionados de diseños de interiores, en foros de especialistas de diseños de interiores en Houzz, se observa que, factores secundarios tales como obtener un mejor producto que el que pueden encontrar en una tienda local por el mismo precio, es más importante para estos consumidores que obtener los mismos productos que ellos pueden encontrar localmente pero más barato. Esto sugiere que estos encuestados tienen un precio en mente para ciertos productos, y están buscando optimizar el beneficio obtenido por su presupuesto seleccionado. Esto hace mucho sentido, ya que probablemente ellos, como muchos, tienen un ingreso limitado, y por lo tanto tienen una idea aproximada de cuánto pueden gastar antes de iniciar el proceso de compra y luego tratar de optimizar su presupuesto.

Curiosamente, y en base a la encuesta realizada, el tema de duración del producto tomaba una gran importancia, ya que los compradores buscan maximizar su inversión, por lo que se busca además, un producto que sientan que tenga una larga vida útil.

Mientras que los clientes valoran rasgos como que sea hecho a mano, el comercio justo y ecológico, estas son muchísimas preocupaciones secundarias o terceras y sólo se consideran una vez se hayan cubierto las necesidades primarias.

La gente que respondió la encuesta, menciona que no están interesados en impresionar a los amigos o la familia, sin embargo, califican el que se vean bien, es decir la apariencia del artículo, como motivo principal para la compra. Yo diría que esto es debido al sesgo de deseabilidad social. Por detalle ver Anexos: SESGO DE DESEABILIDAD SOCIAL

Los clientes están dispuestos a pagar más por algo hecho a mano, el comercio justo y los productos ecológicos y el precio no parece ser una fuerza motriz para las decisiones. Parecería que aquellos compradores tienen un presupuesto planificado previamente para grandes compras y pretenden gastar en el mejor producto que puedan obtener. En compras más pequeñas parecen estar más centrados en el diseño y calidad que el precio.

En resumen de la encuesta los aspectos más importantes son:

1. Como luce el producto - Bonito, Genial
2. Productos Únicos o Personalizados
3. Hecho a mano, Hecho a la medida
4. Comercio Justo, Producto Ecológico

En términos de compra en línea, los usuarios innovadores quieren:

1. Buenos Comentarios
2. Productos Nicho
3. Obtener un mejor producto para su presupuesto
4. Envío Gratis

#### 6.1.8 RESUMEN DE ANÁLISIS DE VALORIZACIONES ONLINE DE COMPRADORES EN ETSY

Los comentarios de compradores en Etsy (la mayor y más dominante plataforma del mercado artesanal, y lo mas grande empresa B del mundo en 2015) reflejan que los despachos son una parte fundamental en el proceso de compra. Al analizar las valorizaciones, es evidente que despachos realizados a tiempo, con número de seguimiento y embalaje apropiado, son altamente importantes para generar satisfacción en el cliente. Mientras no es una motivación determinante para comprar, sí es una frontera de compras potenciales, dado que las valorizaciones de otros clientes están publicadas online y abiertamente. Es también evidente, que organizaciones con mejor atención al cliente tienen mucho menos valorizaciones públicas negativas.

Siguiendo con los otros análisis, un producto bonito es el factor más mencionado, subrayando la importancia de esta cualidad tanto en la decisión a comprar como en la satisfacción final. Mientras un producto increíblemente bonito puede sobrevivir, algunas debilidades de infraestructura, al analizar “De Origen Chile”, genera malas valorizaciones online que eventualmente complican el negocio.

En conclusión, para gestionar bien las valorizaciones públicas online, es imperativo que su producto se vea tan bonito como sus avisos, y que la infraestructura de despacho sea eficiente y efectiva. Una buena atención al cliente y comunicación adecuada con ellos, es una herramienta increíblemente poderosa para evitar el riesgo de malas valorizaciones.

*Por Detalle y Análisis Completa ver Anexo: Análisis de Valorizaciones Online de Compradores en Etsy*

#### 6.1.9 RESUMEN MOTIVACIONES A COMPRAR EN EL MERCADO INGLES

En el mercado Inglés, de acuerdo con el Consejo de Artesanías del Reino Unido, la mayores razones para comprar artesanía son lo único del producto, así como la admiración por la habilidad humana involucrada., y quieren conservar vivas las habilidades artesanales. El interés por la compra en línea se ha duplicado desde el 2004. La mayoría de los compradores dicen estar dispuestos a correr riesgos con sus compras de artesanía, mientras los compradores potenciales están más preocupados y necesitan apoyo de su grupo social.

*Por Detalle y Análisis Completa ver Anexo: Motivaciones A Comprar En El Mercado Ingles*

#### 6.1.10 CONCLUSIÓN

Por encima de todo, los clientes potenciales quieren un producto hermoso como se observa en la encuesta y en el análisis de los comentarios. Fundamentalmente, los productos en esta categoría deben ser visualmente atractivos. También es interesante que la evidencia muestra que los usuarios son impulsados por su propia percepción de la belleza y no están influenciados por las opiniones de familiares o amigos. Ellos están felices de hacer elecciones atípicas, siempre y cuando ellos piensen que el producto es agradable a la vista.

Los factores de las necesidades secundarias se refieren a productos únicos, que cumplan su función básica y estén bien hechos. Es importante que los productos parezcan que son de buena calidad y muestren signos de atención al detalle.

En términos de las necesidades del mercado de servicio, está claro que el transporte, la comunicación y el servicio al cliente son vitalmente importantes. El servicio al cliente es sólo mencionado una vez como un segundo pensamiento, sin embargo, cuando las cosas van mal, un buen servicio al cliente hace la diferencia entre un cliente satisfecho y un detractor.

“la gente no compra algo porque es la solución más eficaz a un problema. Lo compra porque proporciona una satisfacción estética— un libro hermoso, por ejemplo, o una camisa perfectamente hecha— porque hace que se sientan bien consigo mismos.” (The Economist, 2014)

## **6.2 TENDENCIAS DEL MERCADO**

El rol del Consejo de Artesanías del Reino Unido ofrece las siguientes tendencias crecientes que están presentes en el mercado, las cuales se analizaron en Inglaterra

- Personalización - Los compradores cada vez buscan más oportunidades para personalizar los productos que compran para poner su propia marca personal de individualismo sobre ella. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
  - Autenticidad - Los compradores están cada vez más interesados en la historia detrás del producto, la historia de cómo llegó a ser. Ven los productos hechos a mano más auténticos que otras artes, diseños o bienes lujosos. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
  - Consumo Ético - El aumento de los compradores ve el consumo de bienes artesanales como una forma ética de consumir productos de lujo sin comprometer la sostenibilidad, los derechos humanos o el comercio justo. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
  - Nuevas formas “connoisseurship” - La vergüenza del lujo creada en la crisis económica, ha hecho que los consumidores hayan buscado nuevas formas de señalar su conocimiento y gustos en otro tipo de productos, distintos de los productos y marcas tradicionales. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- O 68% de los consumidores son menos propensos a comprar marcas de lujo ahora que hace 5 años (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

El artículo de Harvard Business Review "Cómo Internet salvó productos hechos a mano" analiza cómo la nueva tecnología está haciendo a la vieja tecnología viable nuevamente. Ellos argumentan que la tecnología moderna permite a las empresas tradicionales como el sector artesanal competir con las grandes empresas, centrándose en la calidad y la artesanía. (Downes, 2014)

"Los negocios que están utilizando técnicas tradicionales en resurgimiento necesitan vender su historia de fondo sin piedad. "The Harris Tweed Authority" está haciendo un trabajo particularmente bueno al hilar un relato sobre "Outer Hebrides" y la banda de hiladores y tejedores de las islas, personas con gran fortaleza y resistencia, que convierten la lana local en tela versátil exactamente de la misma manera que sus antepasados lo hacían". (The Economist, 2014)

"Proyecto Y" abrazará por completo ese sentimiento utilizando las nuevas tecnologías y las técnicas para conectar una red de artesanos tradicionales calificados con el mercado global. El empleo de nuevas tecnologías más eficientes, gestiona clientes, inventarios y proveedores, permitiendo que los clientes de todo el mundo disfruten de los mejores productos que Chile tiene para ofrecer, de una manera simple, segura, amable y centrada en el cliente.

"Las compañías que están resurgiendo antiguas técnicas, a menudo necesitan cultivar una estrecha relación con sus artesanos y clientes, los cuales pueden verse a sí mismos como guardianes de una gran tradición en lugar de meros empleados o consumidores." (The Economist, 2014)



Fuera del crecimiento del sector artesanal hay un mayor crecimiento económico. Las clases medias de todo el mundo están creciendo y mientras lo hacen los ingresos disponibles, también lo hace la demanda de bienes de lujo. Los clientes que pueden pagar más, querrán artículos que reflejen su personalidad más de cerca que los productos simples de mercado de masas. El trabajo en "Proyecto Y" es buscar y ofrecer lo mejor de los productos que Chile puede brindar para satisfacer la demanda internacional.

“El Sr. Raffaelli sostiene que la clave del éxito está en la redefinición del valor y el significado del producto. Los relojeros suizos redefinieron sus productos como bienes de estado en lugar de un medio para dar la hora” (Economist, 2014)

Con los consumidores buscando nuevas maneras de hacer las compras de lujo sin ser contaminados por el status de las grandes marcas. "Proyecto Y" proporcionará una excelente oportunidad para que los consumidores compren productos de lujo de alta calidad de artesanos reales, lo que les permite mantener sus tradiciones, ganar un salario justo y proteger el medio ambiente mediante la producción de una forma ecológica y sostenible.

"Lo que sugiere esta investigación es que es posible prolongar la vida de algunas tecnologías, junto con las organizaciones y comunidades que las apoyan" (Nobel, 2014)

"Proyecto Y" y su red artesanal, permitirán al pequeño artesano continuar su increíble trabajo y seguir viviendo y apoyando a sus comunidades locales. El proyecto tiene un gran aspecto social que apoya a las personas a desarrollarse en lo que son buenos, proporcionando un apoyo a las comunidades que luchan y últimamente mantiene vivas las tradiciones, valores y habilidades.

#### 6.2.1 RECOMENDACIONES DEL CONSEJO DE ARTESANÍAS DEL REINO UNIDO

El UK craft council propone variados métodos para aumentar la participación en el mercado de los participantes del mercado artesanal. Si bien este estudio está enfocado en el mercado inglés, mi intención es utilizar la teoría de mosaico. Me parece que las conclusiones son válidas como estimación del mercado en los otros mercados mundiales, especialmente los que pertenecen a la OECD, que disfrutan de mayores ingresos.

Lo más importante que se plantea en el estudio, son las crecientes oportunidades del mercado que está en aumento en el sector de lujo de personas que quieren una imagen de "connoisseurship", consumiendo productos éticos y artesanales. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015) Ellos además subrayan el potencial de los medios sociales para crear conocimiento y confianza, que son una de las fronteras de compra que ellos identifican. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

*Por Detalle Completo ver Anexo: Recomendaciones del Consejo de Artesanías del Reino Unido*

#### 6.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Es probable que un cliente de "Proyecto Y" viva en uno de los países mejor clasificados de la OCDE por renta disponible y goce de un alto 20% de ingreso dentro de esos países. Son propensos a ser profesionales o que vivan en un hogar con otro profesional, que probablemente tengan educación universitaria y se consideran relativamente exitosos.

Tal como las personas exitosas y creativas, el cliente de "Proyecto Y" trata de decorar su hogar con productos y adornos que tienen significado o definen su creatividad y las capacidades de su familias y amigos. Ellos piensan en ayudar a los demás y en la promoción de un mundo mejor, además de gustarle consumir experiencias y no sólo productos. Buscando así, maneras de enriquecer sus vidas que examinen la nueva

cultura, ideas, arte y proyectos para invertir su pasión. El cliente, es una persona consciente de tiempo dado las diversas actividades que desarrolla ya sea en el trabajo o el ocio. Esto hace que el cliente sea exigente en cuanto a la eficiencia de la comunicación y el servicio al cliente.

Aunque los datos demográficos, psicográficos, comportamientos y ubicación geográfica de los productos varieran, todos los clientes de "Proyecto Y" esperan un servicio impecable, una experiencia y algo que ellos sientan especial.

*"... cuantas más innovaciones disruptivas como el internet aumenten la productividad general de la economía, más espacio habrá para industrias orientadas a lo más tradicional u "old Fashion", que se centran en la calidad más que en la cantidad y el patrimonio en lugar de la novedad. A veces la mejor manera de avanzar es hacia atrás."* (The Economist, 2014)

### 6.3.1 DEMOGRAFÍA

Desde el análisis, encuestas y literatura, el cliente ideal es de un país de la OCDE con una renta disponible máxima del 40%. Ellos o bien serán empleados en una competencia profesional por si mismos o vivirán en un hogar donde el principal generador de ingresos sea un profesional. El amplio rango de edad de la audiencia clave para la empresa es de 24-64 años de edad y suelen tener, al menos, la educación universitaria.

*Por Detalle ver Anexo: Demografía - Consejo de Artesanías del Reino y Análisis de Las Encuestas*

### 6.3.2 PSICOGRAFÍA

Un comprador generalmente realiza una compra porque encuentra bonito el producto. La segunda razón más importante es que la persona encuentra que el producto es único. Sin embargo, cada individuo tiene sus propias ideas de belleza, y este es especialmente, el caso de la artesanía. Casi todo cliente quiere algo diferente, por lo tanto, es muy importante que "proyecto Y" tenga un gran rango de diseños para mejorar la probabilidad de ventas.

Un cliente de "Proyecto Y" cree en el porqué de la empresa y lo que hace. Son conscientemente sociales, educados, exitosos en sus propias vidas ya conscientes de estar fuera de contacto. Tienen éxito en sus carreras y les gusta consumir productos que sienten que los definen de alguna manera, que los identifican en quiénes son. Son experimentadores que buscan el crecimiento interior, la auto comprensión y expresión artística. Poseen un lado inventivo y quieren demostrar su creatividad y el éxito a su grupo social y familiar a través de los productos que compran y la forma en que decoran su casa. Ellos creen en ayudar a los demás y en la protección del medio ambiente, además de obtener mucha felicidad en la mejora del bienestar de los demás. También disfrutan de ser dueños de los productos hechos de una forma en la que se sienten orgullosos de contar a sus amigos. Ellos derivan el valor añadido, sabiendo que es el trabajo de un artesano individual en un lugar lejano.

El cliente de "Proyecto Y" es una buena persona, honesta que cree en el apoyo a las comunidades rurales de Chile para seguir produciendo maravillosos productos artesanales hechos a mano. Ellos creen en la protección del medio ambiente y en el comercio justo.

### Conclusión

Una parte creciente del mercado proviene de los compradores que anteriormente se caracterizaban por un consumo conspicuo (Como explica el economista Thorstein Veblen) ultra Premium, lo que ahora se consideran de mal gusto y por lo tanto, los compradores están buscando disfrutar de la misma experiencia con un producto más aceptable socialmente. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

Los compradores potenciales son socialmente conscientes, experimentadores y abiertos a nuevas ideas.

"Proyecto Y" aprovechará estas características incluyendo información sobre los artesanos individuales y cómo el proyecto está ayudando a la gente a seguir las artes y oficios tradicionales. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

"Proyecto Y" debe centrarse en los diseños únicos, originales y hermosos y es de vital importancia que aproveche a los mejores talentos del diseño con el fin de ofrecer una amplia e interesante variedad para adaptarse a cada tipo de gusto individual.

El estudio del Consejo de Artesanías del Reino Unido sugiere que los compradores potenciales en Inglaterra son más tímidos que el comprador actual. Esto subraya el hecho de que los compradores actuales son en gran parte los "lead users" y los compradores potenciales representan los "early adopters". Dichos compradores pueden sentirse más cómodos con la compra en línea de vendedores con excelentes críticas. En este estudio los lead users son reguladores de tendencias más abiertas frente a los más tranquilos "early adopters".

El enfoque de "Proyecto Y" tiene que estar impecable en las críticas, con el fin de lograr necesidades de un servicio al cliente brillante y un proceso de envío bien organizado. Mientras el experiencia produciendo y vendiendo a los "lead users" en línea es un proceso importante y crucial en la perfección del oferta y servicio para ser más atractivo para los "early adopters" que están entrando el mercado artesanal en línea con su crecimiento.

*Por Detalle ver Anexo: Psicografía - Consejo de Artesanías del Reino y Análisis de Las Encuestas*

### 6.3.3 COMPORTAMIENTO

Los compradores son generalmente activos culturalmente, y tiene un interés arte y cultura. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015) Los clientes de "Proyecto Y" piensan antes de comprar. No solo compran un producto, sino que compran una experiencia. Están buscando un producto que tenga ese valor añadido. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015) El producto no sólo se ve bien y sirve a su propósito principal, sino que ofrece el conocimiento de que se ha producido de manera ética y que apoyaba a alguien para seguir haciendo su arte.

Su patrón de compra es el de la búsqueda de algo que coincida con su visión de sí mismos. Algo artístico, lleno de expresión, de calidad suprema, pero con conciencia social.

*Por Detalle ver Anexo: Comportamiento - Consejo de Artesanías del Reino Unido y Análisis de Las Encuestas*

### 6.3.4 RESUMEN DE GEOGRAFÍA

Dada la riqueza relativa de la primera mitad de los países de la OCDE según el ranking de la renta disponible, es muy probable que estos países representen la gran mayoría de las ventas. Dadas las plataformas virtuales que serán utilizadas en las primeras etapas y el tipo de productos que se venderán, está claro que la mayoría de las ventas serán probablemente en EE.UU., Reino Unido, Australia, Alemania y Canadá, seguido por una mezcla del resto de los 14 mejores países clasificados de la OCDE según la lista anterior de la renta disponible.

Sin embargo, la empresa siempre tendrá un enfoque global y en determinados productos es probable que haya otras áreas geográficas donde estén particularmente con más potencia. No obstante, es importante que las normas de atención al cliente y presentación de los productos estén en línea con las expectativas de los países antes mencionados. Dado que estos países y, especialmente, Europa y Estados Unidos tienen muy altas expectativas de la atención al cliente y la calidad, esto obligará a la empresa a establecer un nivel impecable para todos los mercados.

Se debe poner especial atención para asegurar que las mediciones tanto de Estados Unidos como europeas son

usadas, de manera que el Mercado no se siente alienado. Además, las políticas de la compañía deben estar dirigidas a los mejores estándares aplicables en los mercados más exigentes en los que participamos y aplicarlo a todos los mercados.

A pesar de que el mercado se concentra en Australia, Europa y América del Norte, esto no significa que la empresa deba permanecer cerrada para seguir las tendencias en otras regiones geográficas. En los casos en que se ve o se identifican los negocios y las ventas como una oportunidad, "Proyecto Y" debe ser rápido para reaccionar adaptando su oferta a esas regiones. Esa adaptación podrían ser servicios de idiomas locales, portales locales o condiciones de ventas regionalizadas.

"Proyecto Y" nunca debe olvidar que la visión es ofrecer los mejores productos chilenos al mundo y es similar a una empresa global. Sin embargo, dada la información disponible en este momento, sería razonable asegurar que es simple y fácil para los clientes situados en el top 14 del ranking de renta disponible de la OCDE para la compra de productos nuestros. Las plataformas elegidas, Etsy, eBay (tercera mas grande mercado online) y Amazon (el mercado online más grande) tienen un foco fuerte en América del Norte y ya que la empresa crece, puede ser inteligente tratar de ampliarse mayormente a los países europeos incluidos en la lista.

*Por Detalle y Análisis Completa ver Anexo: Geografía*

*Por Detalle: Plazas - Importancia de Geografía de Presencia Virtual*

#### **6.4 DEMANDA Y CRECIMIENTO DEL MERCADO**

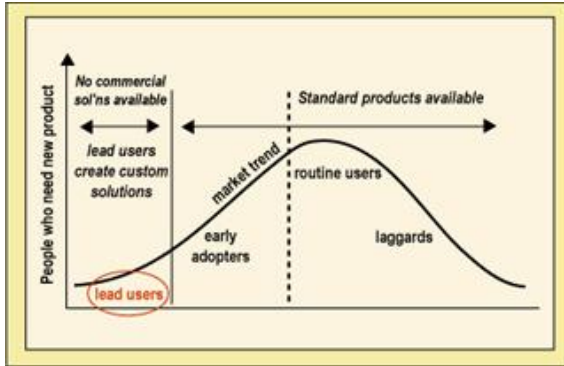
El mercado de los productos hechos a mano en los 14 primeros países de la OCDE según el ranking de renta disponible es potencialmente tan grande en USD \$32bn de más de 390 millones de compradores potenciales. (\* Ver el cálculo de la demanda abajo)

El mercado artesanal en línea, sin duda, está creciendo. En Etsy, el mercado en línea de productos artesanales hechos a mano ha crecido increíblemente rápido y disfruta de una muy exitosa oferta pública (CNBC, 2015). Amazon ahora lanzando su propio portal artesanal (Anderson, 2015). La gran exposición sólo está destinada a causar una explosión en la oferta y la demanda. Estas empresas son actualmente dominadas por Estados Unidos, pero están en rápido crecimiento a nivel internacional. Las compras en línea en Inglaterra se duplicaron del 2004 al 2005. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

La sede de Etsy en Nueva York cuenta con 1,5 millones de vendedores y 21,7 millones de compradores al 30 de junio 2015, en comparación con el lanzamiento de Amazon Handmade, que incluía solamente cerca de 5.000 vendedores provenientes de 50 estados de Estados Unidos y 60 países que ofrecen sólo 80.000 elementos a 285 millones de compradores masivos de Amazon. (Anderson, 2015). Amazon Handmade es claramente una oportunidad a corto plazo para los vendedores que podrían transformar fácilmente el mercado artesanal y llevarlo a otro nivel, al igual que lo ha hecho con éxito en muchas otras áreas de negocio.

Consolidar una posición en Amazon Handmade puede ser crucial para el éxito de la empresa, ya que existe una falta de vendedores frente a compradores en la actualidad, lo que podría ayudar a crear un impulso para que la empresa se ponga en marcha, permitiéndole así tomar una mayor parte de la demanda de lo que normalmente es posible. Además dado a los éxitos anteriores de Amazon, es una apuesta razonable suponer que esta web va a invertir los recursos suficientes para hacer la sección de negocios un éxito, lo que aumenta y normaliza el mercado para los productos hechos a mano a partir exclusivamente de lead users para el mercado masivo.

FIGURA 4 – ILUSTRACIÓN: LEAD USERS



\* Fuente: (Hippel, 2004)

La etapa artesanal de Etsy refleja los lead users y el inicio de los primeros adopters. Con el inicio de Amazon Handmade, nos movemos con firmeza dentro de los primeros adopters y los usuarios de rutina. Por lo tanto, se puede esperar un rápido crecimiento en los próximos 2-3 años en el sector artesanal, lo que proporciona a "Proyecto Y" un amplio margen de crecimiento.

#### 6.4.1 UK CRAFT MARKET

Las siguientes estadísticas fueron tomadas de un informe emitido por el Consejo de Artesanías del Reino Unido llamado *"Consuming Craft: the contemporary craft market in a changing economy"* por Morris Hargreaves McIntyre

El mercado de artesanía inglesa es sustancial:

- 40% de los adultos en Inglaterra (16.9 millones de personas) han comprado un objeto artesanal.
- Más del 23% (9.6 millones de personas) consideran comprar un objeto artesanal, pero aún no lo han hecho.
- En conjunto, estos compradores activos y potenciales indican un mercado total de artesanías – que comprende la artesanía tradicional y contemporánea - de 26.5 millones de personas, o 63% de todos los adultos de Inglaterra.
- 5.6 millones de piezas artesanales son compradas cada año, por gente que vive en Inglaterra.
- Una estimación conservadora del valor total de estas ventas anuales es de £913m.

\* Fuente (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

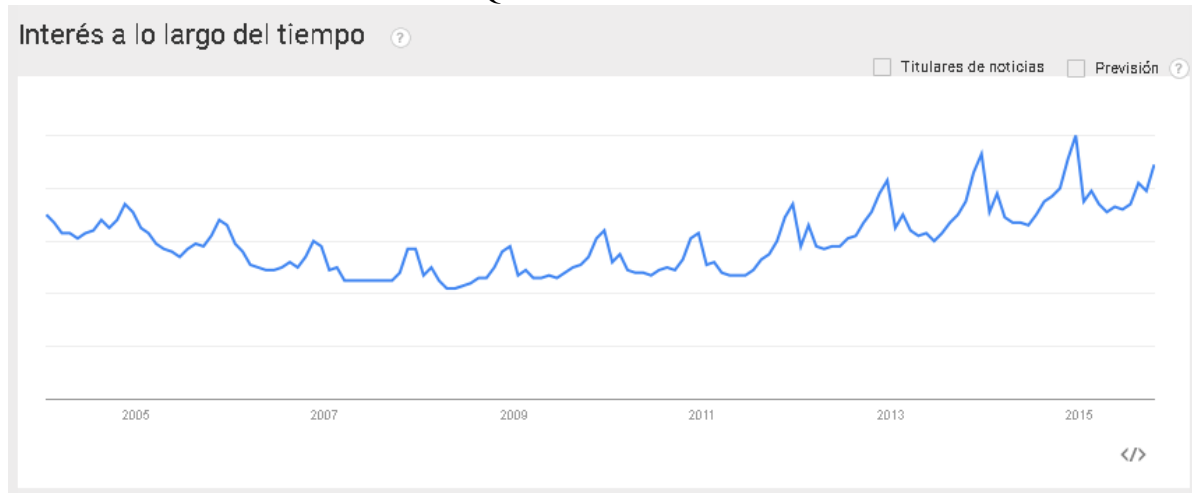
Teniendo en cuenta que estas cifras son únicamente para el Reino Unido, los números son importantes y representan un enorme mercado potencial para "Proyecto Y". Se estima conservadoramente que se gastan £913m (USD \$1.4 millones) anualmente en los niveles de demanda actuales. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015) La duplicación de las compras en Internet desde el año 2004, combinado con el 36% que expresan su interés en la compra de arte que aún no han realizado, sugiere un gran potencial de crecimiento, especialmente en el sector online. Un 63% de la población inglesa son compradores o compradores potenciales, es decir, 26,5 millones de personas. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015). El tamaño del mercado y el volumen de los potenciales compradores son una tendencia muy positiva que emparejado en otras partes del mundo, podría dar lugar a enormes aumentos en los volúmenes de ventas. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

#### 6.4.2 CRECIMIENTO EN TENDENCIAS DE BUSQUEDA

En Google Trends, que es una herramienta que permite acceder a las estadísticas de búsqueda a nivel global, es posible ver las próximas tendencias. Mientras que las búsquedas de google no son equivalentes a la demanda, de todas formas esto refleja el interés de los usuarios en algún nivel. En la sección de geografía, se plantea la discusión sobre la importancia del análisis de tendencias de búsqueda en Google.

## Tendencia de Búsqueda - "Handmade"

FIGURA 5 – GRAFICO: TENDENCIA DE BÚSQUEDA - "HANDMADE"

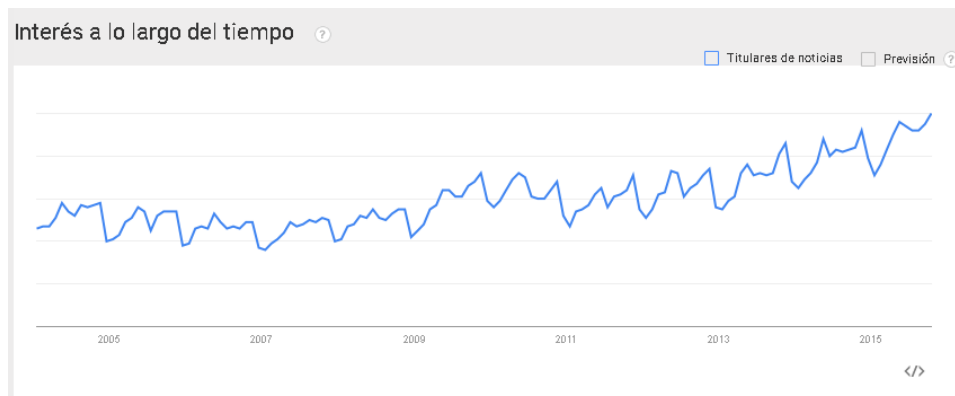


Después de un tiempo de disminución de búsqueda por estos productos, dado la crisis mundial, la tendencia de búsquedas en google por "handmade" ha aumentado, particularmente las búsquedas estacionales como navidad y las bajas como el verano del hemisferio norte.

Fuente: (Google Trends, 2015)

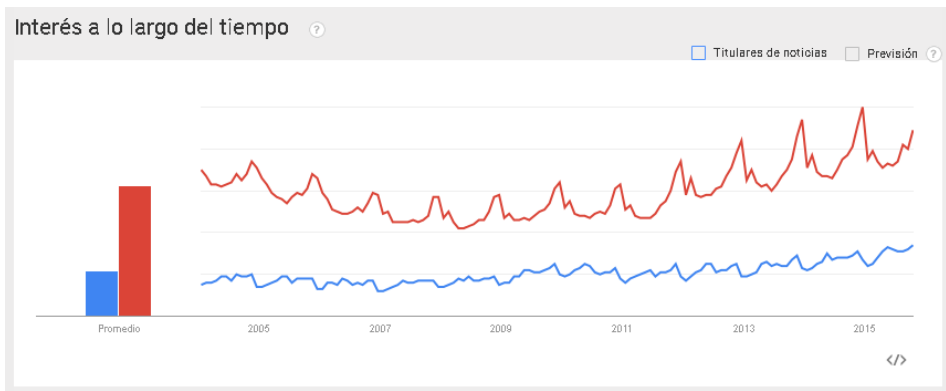
## Tendencia de Búsqueda - Artesanal

FIGURA 6 - GRAFICO: TENDENCIA DE BÚSQUEDA - ARTESANAL



Búsquedas por "artesanal" han aumentado al doble en 2015 de 2007, representando más interés en el sector. "Artesanal" tiene la estacionalidad contraria de "handmade", dado que la gran mayoría de las búsquedas de "artesanal" son en el hemisferio sur.

FIGURA 7 - GRAFICO: TENDENCIA DE BÚSQUEDA - ARTESANAL VS HANDMADE



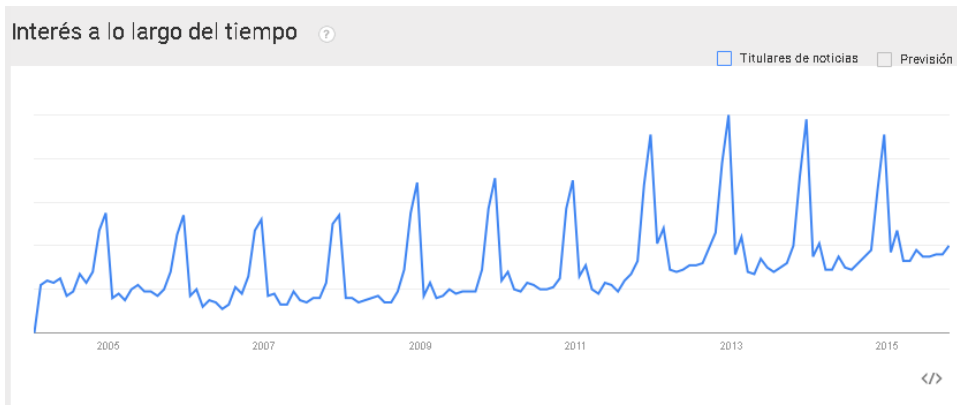
Roja = Handmade, Azul = Artesanal

Este gráfico muestra la diferencia en tamaño de interés entre "artesanal" y "Handmade". Obviamente el mercado de "handmade" es mucho más grande que el mercado de "artesanal". También el contra ciclo de estacionalidad es evidente en este gráfico.

Fuente: (Google Trends, 2015)

### Tendencia de Búsqueda - Handmade Gifts

FIGURA 8 - GRAFICO: TENDENCIA DE BÚSQUEDA - HANDMADE GIFTS

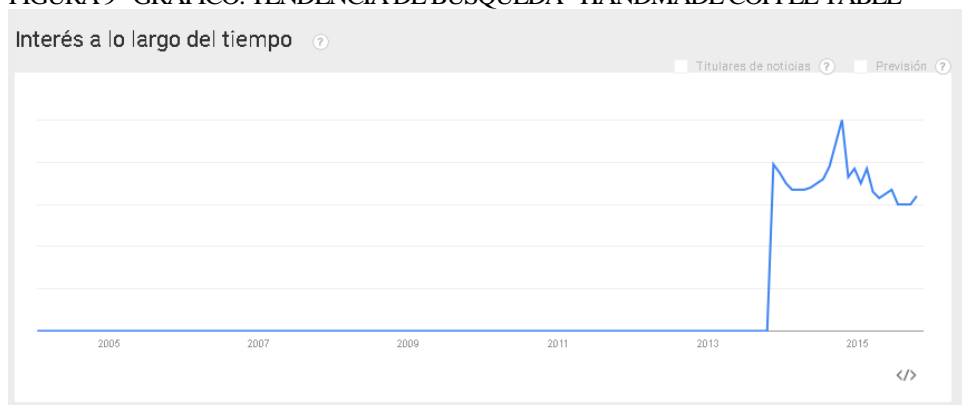


Fuente: (Google Trends, 2015)

"Handmade Gifts" también está en crecimiento, con las bajas en el verano del hemisferio norte y las alzas en navidad, creciendo entre 2005 y 2015.

### Tendencia de Búsqueda - Handmade Coffee Table

FIGURA 9 - GRAFICO: TENDENCIA DE BÚSQUEDA - HANDMADE COFFEE TABLE



\*Fuente: (Google Trends, 2015)

La tendencia de búsqueda por "handmade coffee table" es una tendencia reciente. Sólo en 2014 apareció como un término de tendencia. Su primer peak fue en navidad de 2014. Este refleja el cambio de visión de los consumidores por internet. Sólo en los últimos años, se ha visto como normal la búsqueda de muebles para la casa, como mesitas de centro, por internet. La búsqueda de "handmade tables" es una de las nuevas tendencias.

#### 6.4.2.1 CONCLUSION DE TENDENCIAS DE BUSQUEDA

Las tendencias de búsqueda de productos a través de internet, muestran crecimiento en varios términos de interés, los cuales están relacionados con productos hechos a mano y arte. Respecto de esto, no se han encontrado tendencias a la baja de interés a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, es posible deducir que las tendencias muestran un soporte suficiente e interesante para otras formas de análisis de crecimiento del mercado. Si bien esto no significa compradores efectivos, si implica un interés general en el tema, lo que sirve como evidencia del soporte del crecimiento del mercado, demanda y del interés general.

#### 6.4.3 CALCULACION DE DEMANDA

En Inglaterra, los compradores y potenciales compradores de productos de arte, representan el 63% de la población. Haciendo un cálculo estimado, si todos los países de la OECD tienen un 60% de la población como compradores o potenciales compradores de arte, entonces la demanda se vería como la siguiente tabla:

FIGURA 10 – TABLA: POBLACIÓN

Ranking	País	Población en Millones 2012	60% del Población en Millones
1	EEUU	314	188
2	Suiza	8	5
3	Noruega	5	3
4	Australia	23	14
5	Alemania	82	49
6	Austria	8	5
7	Canadá	35	21
8	Francia	64	38
9	Bélgica	11	7
10	País Bajos	17	10
11	Suecia	10	6
12	Finlandia	5	3



13	Reino Unido	64	38
14	Dinamarca	6	3
Total		650	390

\* Fuente (OECD, 2015) y elaboración propia

#### 6.4.4 ESTIMACION DE DEMANDA GLOBAL

Si 16.9 de compradores reales representan las ventas anuales en Inglaterra, conservadoramente a £913m (USD \$1.4 bn), entonces 390 millones de potenciales compradores equivaldría a un mercado potencial de USD \$32.3 Billones anualmente.

Esta figura ignora la demanda fuera de los 14 países superiores de la OECD, según lo alineado por el ingreso disponible. China no está incluida en esta figura, y como un gran comprador de productos de patrimonio (Morris Hargreaves McIntyre, 2015) también podría convertirse en un enorme mercado para productos de arte en el futuro. Dado el potencial de crecimiento en la economía mundial, y una tendencia hacia mayores niveles de ingreso disponibles, este número sólo se espera que vaya en aumento.

#### 6.4.5 EJEMPLO DE DEMANDA POR PRODUCTO INDIVIDUAL - DEMANDA DE LANA

Analizando las ventas realizadas de lana online, es claro que los productos de tejido venden relativamente rápido y en grandes volúmenes. En Ebay, donde la información es pública, existen ventas cerradas de 120,997 avisos de lana en los últimos tres meses. Estos, son avisos de múltiples unidades y sólo donde todas las unidades son vendidas. Analizando las primeras 2 páginas de 100 ventas, el total vendido en los 100 avisos es 533 madejas, o 5.33 por aviso. Entonces, una estimación 5.33 bolas por aviso da un número de ventas de 644914 madejas en 3 meses, o cerca de 2.500.000 unidades al año. Esto es sólo en una plataforma y un producto. (eBay, 2015)

#### 6.4.6 CONCLUSION

El mercado para productos hechos a mano en los principales 14 países de la OECD, según el ranking de la renta disponible, es potencialmente tan grande como USD \$32bn por sobre 390 millones de potenciales compradores. Existe una clara tendencia hacia las compras realizadas en línea. Etsy tiene un nicho de 21.7 millones de potenciales compradores, y Amazon handmade tiene acceso a una audiencia de 285 millones. Los productos handmade van desde una tendencia de nicho a la corriente principal y con los grandes actores involucrados, el ritmo del paso se está acelerando.

Es increíblemente importante que "Proyecto Y" se ponga de pie y corra lo antes posible, antes que otros participantes entren y dominen el mercado de productores Chilenos.

Estos cálculos nunca serán exactos y no son más que valoraciones aproximadas, sin embargo, es claro que en todas las estimaciones existe un patrón evidente de crecimiento y un gran mercado potencial.

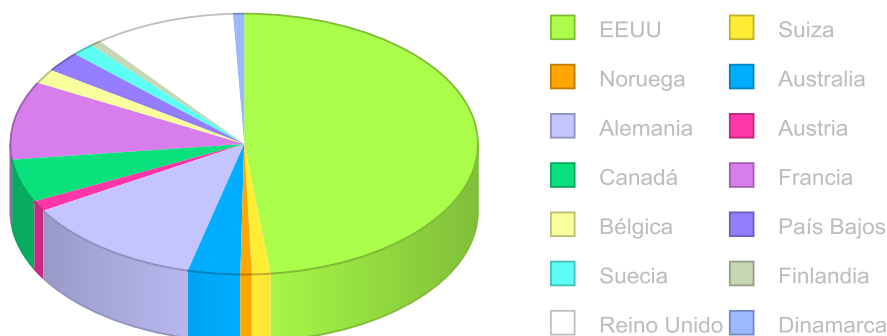
### 6.5 CLIENTE IDEAL

Tal como se ha identificado en la investigación de mercado, el cliente ideal es esperable que posea las siguientes características:

- Vivir en uno de los países principales de la OECD según el ranking de ingresos.
- Tendencia a disfrutar de un nivel superior del 20% de los ingresos para su país de residencia.
- Tendencia a disfrutar del consumo de productos atípicos y no necesitan el apoyo de sus amigos o familiares en la toma de decisiones de consumo.

- Son socialmente conscientes, tienen una preocupación por el medio ambiente y creen en un consumo éticamente responsable, como, el intercambio justo, y escogen productos que sean amigables con el medio ambiente.
- Creen que la sociedad se enriquece a través de la diversidad de actividades y productos culturales, y buscan activamente promover su apoyo al arte y habilidades tradicionales.
- Es más probable mujeres que hombres en general, sin embargo, ciertos productos presentan diferencias en preferencias o en interés según género.
- Tendencia a estar entre el rango de 24 - 64 años de edad.
- Tienden a tener educación universitaria.
- Es más probable que sean profesionales o que vivan en sectores donde vivan profesionales.
- Tendencia a hablar o comprender el inglés como una segunda lengua.

FIGURA 11 - GRÁFICO: ANÁLISIS DEL MERCADO GLOBAL (CIRCULAR)



\* Fuente Modificado (OECD, 2015) y con calculación y elaboración propia

## **7.0 DIFERENCIA NOTABLE**

"Proyecto Y" se enfoca en promover al artesano chileno y su cultura, desarrollando una red de artesanos enfocados en productos bonitos y únicos, hechos con una calidad premium para un consumidor exigente. Ayudando comunidades para ayudar a la propia, creando oportunidades para aquellos que necesitan. Obsesionando por el cliente, creando una familia de consumidores que crea en la promoción de la cultura, protegiendo las comunidades chilenas. Siempre ofreciendo los mejores productos Chilenos al mundo, siempre preocupados por dar la mejor atención al cliente respetando y cuidando al medioambiente, al comercio justo y éticamente responsables.

## **7.1 ASPECTOS DE DIFERENCIACION**

Siguiendo el análisis competitivo y el análisis del consumidor, es claro que para tener éxito, "Proyecto Y" necesita enfocarse en los siguientes diferenciadores:

- Diseños bonitos y únicos
- Enfoque Internacional
- Apoyando la artesanía y cultura chilena, a la red de artesanías Chilenas
- Fairtrade, Eco sustentable, ético
- Obsesión por el cliente
- Facilidad de comprar, enfocado en ventas
- Productos nichos chilenos

## 7.2 COMPETENCIA DIRECTA

Existen al menos 7 competidores directos y muchos más competidores indirectos. El mercado de artesanía por su naturaleza está lleno de vendedores. Esto es obvio, dado que la artesanía son productos hechos a mano y por esta razón, es una necesidad tener muchos productores. Una gran proporción de ellos, quieren manejar todo el proceso de su negocio, desde los suministros hasta la venta al cliente final. El mercado es vibrante y ultra competitivo, por lo tanto, está siempre cambiando con las últimas modas y tendencias.

### Competencia Directa

He seleccionado 7 competidores directas participando en el mercado de productos Chileno al exterior en línea.

### ¿Porque estos Competidores?

Mientras no exista un competidor igual a "Proyecto Y", hay ámbitos donde ciertos competidores están en una situación similar, por lo que hay un tremendo valor en analizar su modelo y oferta.

### Artesanías De Chile

He seleccionado Artesanías de Chile porque ellos son los único que tienen una red de artesanía en una escala similar a "Proyecto Y". Además, "*Artesanías de Chile*" está muy bien organizado y tiene buena presencia online, en la prensa y en la mente de los artesanos. "*Artesanías de Chile*", ofrece un ámbito de competencia en la red de artesanos.

### De Origen Chile

He seleccionado "*De Origen Chile*" porque ellos son la tienda Chilena con más éxito en la plataforma de Etsy. Ellos han entrado exitosamente en el mercado internacional y han ofrecido un producto similar a los productos que "Proyecto Y" puede ofrecer. "*De Origen Chile*" ofrece un ámbito de competencia online. \*(Existe otra organización que no quiere ser citada, que actualmente está vendiendo más)

### Comparte

"*Comparte*" es muy similar en visión a "Proyecto Y", pero su ejecución es diferente. Están enfocados en ayudar al artesano chileno y hacer crecer las ventas. Un trabajador de "*Comparte*", que no quiere ser citado, ha mencionado que comparte ha disfrutado de ingresos de más de 1 millón de dólares en 2014. "*Comparte*" ofrece un ámbito de competencia en visión y misión. (Comparte, 2015)

### Hands of Chile

"*Hands of Chile*" es una tienda de escala pequeña pero tiene una forma interesante a atraer ventas. Su embalaje es atractivo y su enfoque en descuentos y lotes es notable. "*Hands of Chile*" ofrece un ámbito de competencia en acciones de ventas.

### Gifts with Humanity

"*Gifts with Humanity*" es un sitio con un enfoque en todo tipo de artesanía de todo del mundo. Su enfoque es amplio y sus operaciones son como una máquina de conversión. Es particularmente interesante por su internacionalización y enfoque en ventas y conversión de prospectos. "*Gifts with Humanity*" ofrece un ámbito de competencia en conversión de prospectos y una oferta internacional.

### Serrv.org

"*Serrv*" es un ejemplo de organización grande e internacional. "*Serrv*" ha disfrutado de más de 11 millones de dólares en ingresos por su tienda online en 2014. "*Serrv*" también es internacional y tiene una buena tienda virtual con una visión clara. "*Serrv*" ofrece un ámbito de competencia de escala y un modelo a seguir. (Serrv, 2014)

## Chile a Mano

“Chile a mano” es el mejor ejemplo de una tienda de artesanía chilena. Mientras su enfoque es sólo nacional, su oferta en línea es realmente buena. Sus colores, diseño, método de mostrar y vender productos son excelentes. “Chile a mano” ofrece un ámbito de modelo de página web a nivel competencia y tiene diseños y funciones adecuadas.

FIGURA 12 – TABLA: RESUMEN ORGANIZACIONAL DE COMPETIDORES

	Proyecto Y	Artesanías de Chile	De Origen Chile	Comparte	Hands of Chile	Gifts with Humanity	Serrv	Chile a Mano
Founded	2016	2009	2010	1989	2010	2002	1949	2013
País	Chile	Chile	Chile	Chile	Chile	EEUU	EEUU	Chile
Ciudad	Constitucion	Santiago	La Ligua	Santiago	Santiago	Edgewater	Madison	Santiago
Fines de lucro	Si	No	Si	No	Si	Si	No	Si
Solo Online	Si	No	No	No	Si	No	No	Si
Numero de Tiendas Reales	0	6	1	3	0	1	75+	0

\* Fuente y elaboración propia

Lo más viejo es “Serrv” de EEUU que inicia en 1949 y trabaja con producto de todo del mundo. “Comparte” es una organización chilena que empieza en 1989, pero cambia su fórmula recientemente para enfocarse al sistema online. El resto de las compañías mencionadas, son de los 2000. 4 de la siete tienen fines de lucro, 3 son sin fines de lucro. 5 son tanto tiendas reales como online. 2 son sólo online.

## CONCLUSIÓN

Estas organizaciones reflejen diferentes niveles de fortalezas en diferentes lugares, y se han seleccionado por este motivo. Seguramente existe más competencia directa y se puede tener una amplia discusión en el tema de cuáles de los competidores deberían ser incluidos en el análisis. Sin, embargo en estas organizaciones, cada una es particularmente fuerte en una especialidad o sector / sectores de negocio. En las próximas secciones, se hará un análisis de sus fortalezas y debilidades.

Por Detalle y Análisis Completa ver Anexo: Análisis Competitiva Comentario y Tabla de Análisis Competitivo

FIGURA 13 - TABLA: RESUMEN DE ANALISIS COMPETITIVO

	Proyecto Y	Artesanías de Chile	De Origen Chile	Comparte	Hands of Chile	Gifts with Humanity	Serrv	Chile a Mano
Métrica de desempeño en Chile	1.0	4.3	1.7	3.3	3.0	1.0	1.0	2.3
Métrica de Producto	4.8	4.3	3.0	2.8	3.0	3.0	3.8	3.8
Métrica de Ventas	4.2	2.7	2.0	2.1	2.4	3.0	4.0	3.1
Métrica de Internacionalización	4.5	1.8	2.4	2.1	1.6	2.5	2.9	1.7
Price Band	5	5	5	3	4	3	4	4
Métrica de Alianza Estratégica	3.0	3.2	1.6	3.2	1.2	2.0	3.6	2.4
Métrica Social Media	4.8	2.9	3.1	2.3	1.9	2.3	4.6	2.8
Total Poder del Competidor	3.9	3.4	2.7	2.7	2.4	2.4	3.4	2.9

\* Fuente y elaboración propia

### 7.2.1 VENTAJA COMPETITIVA

"Proyecto Y" tiene poder en su "raison d'etre". Es importante que los potenciales compradores de "Proyecto Y" necesiten creer en lo que "Proyecto Y" significa, qué hace, porqué lo hace y cómo lo hace.

La compañía es un servicio que conecta las maravillosas tradiciones y productos de Chile con un mundo de gente que quiere preservar aquellas tradiciones, promover a los artesanos chilenos y disfrutar de una única y personal experiencia.

1. Enfocarse en bellos y únicos productos.
2. Obsesión por los artesanos chilenos y productos hechos a mano naturalmente.
3. Obsesionados por el servicio al cliente y la satisfacción al cliente.

"Proyecto Y" va a tener éxito en su visión, su unicidad, su creencia en lo que hace y porqué lo hace. Los competidores pueden copiar diseños, websitios, e incluso hacer estrategias de marketing, pero ellos no pueden copiar el corazón y el alma, la creencia en lo que "Proyecto Y" hace. Al final, "Proyecto Y" "está construido sobre la pasión de permitir al mundo acceder a los mejores productos naturales chilenos.

### 7.3 COMPETENCIA INDIRECTA

La competencia indirecta es cada producto de lujo. Al final, el producto de "Proyecto Y" es un producto premium y de lujo, y por lo tanto, cualquier producto que satisfaga estas necesidades, puede servir como competencia indirecta.

Fuera de esto, existen todos los artesanos que ofrecen sus productos directamente en Amazon, Etsy y eBay, lo que refleja competencia directa en el nivel de producto. Productos similares pero hechos en producción masiva, también reflejan competencia indirecta.

El mercado está lleno de competidores y de otras ofertas, pero también es un mercado en crecimiento, por lo que es de esperar encontrar muchos participantes, pequeños o no.

### 7.4 EXCELENCIA EN OTROS ACTORES

En la economía de conocimiento, las reglas de negocio y estrategia están cambiando a un enfoque más centrado en el cliente. Amazon es un buen ejemplo de esto, con su visión:

*"Our vision is to be earth's most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online"*

Fuera del hipérbole, la frase que tiene sentido en la economía de conocimiento, es que el cliente es la parte más importante de un negocio de servicio, y no es sólo un caso de producción y funcionalidad de productos. Bain y compañía, han hecho un estudio donde refieren que un alza de 5% de retención de clientes, puede superar las utilidades entre 25% y 95% (Reicheld, 2000)

Es importante mantener las relaciones con los clientes, con buena atención y marketing especialmente enfocado en los clientes existentes. Los clientes existentes son más fáciles de convertir en una venta nueva, y también es más probable que pueda hacer una compra más grande. (Reynolds, 2015)

Es decir que, enfocarse únicamente en clientes nuevos es un error, y una empresa de largo tiempo debe enfocarse en desarrollar un negocio rentable a lo largo tiempo en la economía de conocimiento, para lo cual es necesario centrarse en una atención al cliente impecable.

## **8.0 ESTRATEGIA CORE DE MARKETING**

FIGURA 14 - LOGOTIPO

**Proyecto Y**

*"Natural Beauty, Uniquely Chilean Handmade, Excellence With a Conscience."*

Este mensaje significa la dedicación a la belleza, la naturaleza, productos únicos que son hechos a mano y la dedicación de la compañía de negocio justo, protección por el medio ambiente, producción sustentable, y prácticas generalmente éticas. La obsesión por la atención al cliente y por un servicio de clase mundial, actúa como un rol de soporte necesario más que un plus. Es que la atención al cliente es una expectativa, no una opción o una diferenciación, por lo tanto, no debería ser parte del mensaje de marketing. El mensaje es claro, simple y puntual. Dice la visión de la compañía y cómo hacemos las cosas, en una forma clara y rápida.

Los indicadores medidos son amplios, y son diseñados para enfocar los variados ámbitos de marketing. Son hechos para evitar "short termism", e incentivar una estrategia de largo tiempo. Obviamente, los ingresos son el principal indicador, siempre y cuando el crecimiento sea sostenido y en base a buenas prácticas, así como eficiente en costo. Específicamente importante es el volumen de recompras que obtienen los clientes existentes, a fin de maximizar la inversión a nuevos clientes.

### **8.1 MENSAJE CENTRAL**

En Español: "Belleza Natural, Artesanía Únicamente Chileno, Excelencia con Sentido"

Analizando los clientes efectivos y potenciales, es claro que la razón fundamental para comprar es el diseño y la belleza, segundo que es algo único y finalmente que es una historia artesanal y de lujo con consciencia. Por lo tanto, el mensaje central es una versión simple y rápida de estas necesidades del cliente.

### **8.2 METAS DE POSICIONAMIENTO**

Proyecto Y" pretende ser reconocido por los increíbles y hermosos productos, que son impresionantes de mirar y que tienen una gran historia, mientras que al mismo tiempo, está ayudando a personas necesitadas a ayudarse a sí mismos, apoyándolos a continuar practicando su arte, mientras que no dañe el medio ambiente o explotando a las comunidades.

### **8.3 ELEMENTOS CENTRALES DE LA MARCA**

Utilizando fotos de las artesanías, se refuerza la imagen de las personas que efectivamente hacen el producto, lo cual es un movilizador para los compradores. Fotos de la naturaleza chilena, refuerzan la imagen de naturaleza y protección del medio ambiente. Colores simples de blanco y negro, ayudan a las imágenes a parecer más vibrantes y también lleva una página limpia y profesional. El logo es simple y práctico para el uso diario en una forma a la mano.

*Para detalles ver también Anexos: Elementos Centrales De La Marca - Detalles*

### **8.4 INDICADORES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES DE MARKETING**

La lista de indicadores clave de rendimiento de marketing es sustancial, porque el objetivo del programa de marketing no es sólo ingreso, es una mezcla compleja de múltiple de ámbitos que afectan al cliente de varias formas.

Específicamente relevante para el programa de marketing son:

FIGURA 15 – ESQUEMA: INDICADORES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES DE MARKETING



\*Fuente elaboración propia

Ver también Sección 17.1 *Indicadores Estratégicas Fundamentales*

Ver también: FIGURA 135 - TABLA: HITOS DE MARKETING

## 9.0 PLAN DE GENERACION DE PROSPECTOS

El plan de generación de prospectos está enfocado en la efectividad. Es que decir el plan está enfocado en medir los resultados de inversión en marketing y entendiendo su impacto en el negocio de la empresa. Todas las partes del plan tienen métodos de medición directa o indirecta, o una buena estimación. Run startup no tiene recursos para perder en un marketing que no funcione, y es por esto que el plan es cuidadoso y medible.

### Medición de resultas

Mensualmente, la empresa va a tener una reunión para discutir los resultados de las acciones de marketing en el último mes. En esta reunión, los ejecutivos de la compañía dentro y fuera de marketing, van a analizar de manera crítica los resultados del plan, su efectividad, sus éxitos y sus fracasos.

## 9.1 PUBLICIDAD

Este plan de publicidad intenta incluir ambos aspectos: inbound y outbound, y está diseñado para maximizar los resultados de un producto nicho y una empresa en fase startup.

### 9.1.1 PAY PER CLICK Y PAY PER ACTION

La promoción "Pay per Click" y "Pay per Action" está diseñada para utilizar la demanda existente desde los motores de búsqueda y las mercados online. "Pay per click" desde redes sociales, puede estar enfocado especialmente en demografías ideales o también en intereses relacionados.

Pay per click es opcional y variable, y puede ser utilizado y cancelado cuando sea necesario o cuando la empresa tenga fondos extra en la caja de marketing. Obviamente su utilización es más favorable cuando la tasa de conversión es más favorable que otras alternativas.

### 9.1.2 REDES SOCIALES

La creación de páginas en las redes sociales, es la primera etapa de un largo camino. Las redes sociales representan una forma de contacto directo e instantáneo con el cliente. Es importante que la empresa cree información interesante y valorable, y las actualizaciones deberían estar necesariamente dirigidas a vender. Las redes sociales ofrecen una oportunidad de dar a conocer la marca y estar conectado con sus actualizaciones. Mientras el costo de abrir y mantener las páginas de redes sociales es gratis, se necesita mucha inversión de mano de obra para aumentar exitosamente la influencia y generar grupos de potenciales clientes.

### 9.1.3 PÁGINAS DE ESPECIALISTAS, RAVELRY, HOUZZ, FOROS

El uso de páginas nicho, es una forma efectiva de incrementar la difusión de la empresa en una forma efectiva, tanto en costo como en tiempo. Mientras estas fuentes pueden ser pequeñas, también son nichos, enfocados e interesados en el sector. Por esto, el programa de marketing va a estar enfocado en estas oportunidades.

### 9.1.4 BLOGS Y VIDEO BLOGGERS.

El internet está lleno de bloggers y video bloggers que tienen la atención de millones de personas. Los Video bloggers top son especialmente poderosos, y por lo tanto pueden demandar altas comisiones por publicidad. Por lo tanto, "Proyecto Y" se va a enfocar en micro bloggers y micro video bloggers que, mientras son pequeños, tiene la posibilidad de crecer. También, ellos van a valorar más la ayuda y por lo tanto, probablemente su apoyo será más positiva y entusiasta. Con los micro blogs, normalmente ellos sólo quieren el producto gratis o un regalo. El uso de micro bloggers y micro video bloggers es un buen método para aumentar la visibilidad en el internet de manera barata, efectiva y honesta.

### 9.1.5 COMPETICIONES

A las personas les gusta los regalos y cosas gratis, y también les gusta tener oportunidades de ganar. Las competiciones son otra forma de marketing, porque se crea una razón real para interactuar con la empresa, para alcanzar clientes potenciales. Un feed de una red social es mucho más interesante cuando tiene un producto gratis o una competencia por algo interesante. Las publicaciones por bloggers también son más interesantes cuando se incluye algo gratis o una competencia. Este tipo de acción genera una buena interacción con los potenciales clientes, y se puede generar un buzz de interés.

*Para detalle ver: Tabla: Pago Por Click – Ejemplo De Retorno De La Inversión En Publicidad*



FIGURA 16 - TABLA: HITOS DE PUBLICIDAD

Publicidad	Fecha de Inicio	Fecha de Entrega	Presupuesto	Responsable	Departamento
Crear Facebook	01/01/2016	01/02/2016	\$200	Director de Marketing	Marketing
Crear Twitter	01/01/2016	01/02/2016	\$100	Director de Marketing	Marketing
Crear Instagram	01/01/2016	01/02/2016	\$50	Director de Marketing	Marketing
Crear Pintrest	01/01/2016	01/02/2016	\$50	Director de Marketing	Marketing
Crear Tumblr	01/01/2016	01/02/2016	\$50	Director de Marketing	Marketing
Crear Google +	01/01/2016	01/02/2016	\$50	Director de Marketing	Marketing
Crear Youtube	01/01/2016	01/02/2016	\$50	Director de Marketing	Marketing
Crear Vimeo	01/01/2016	01/02/2016	\$0	Director de Marketing	Marketing
Crear Flickr	01/01/2016	01/02/2016	\$0	Director de Marketing	Marketing
Crear Vine	01/01/2016	01/02/2016	\$0	Director de Marketing	Marketing
Todo las Canales de RS 100 Siguadores	01/02/2016	01/03/2016	\$0	Director de Marketing	Marketing
Todo las Canales de RS 2000 Siguadores	01/03/2016	01/09/2016	\$1,000	Director de Marketing	Marketing
Todo las Canales de RS 5000 Siguadores	01/09/2016	01/03/2017	\$2,000	Director de Marketing	Marketing
Todo las Canales de RS 10k Siguadores	01/03/2017	31/12/2017	\$5,000	Director de Marketing	Marketing
Promociones de Ravelry	01/01/2016	31/12/2016	\$2,000	Director de Marketing	Marketing
Promociones de Ravelry	01/01/2017	31/12/2017	\$4,000	Director de Marketing	Marketing
Crear Pagina de Houzz	01/01/2016	01/02/2016	\$100	Director de Marketing	Marketing
Promociones de Houzz	01/02/2016	31/12/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Competencias Year 1	01/01/2016	31/12/2016	\$1,000	Director de Marketing	Marketing
Competencias Year 2	01/01/2017	31/12/2017	\$3,000	Director de Marketing	Marketing
Video Bloggers	01/01/2016	31/12/2017	\$2,000	Director de Marketing	Marketing
Blogs	01/01/2016	31/12/2017	\$2,000	Director de Marketing	Marketing
Foros	01/01/2016	31/12/2017	\$2,000	Director de Marketing	Marketing
<b>Total Publicidad Presupuesto</b>			<b>\$25,150</b>		

\*Fuente elaboración propia *Para carta Gantt ver Anexos: [Gantt De Hitos De Publicidad](#)*

## 9.2 RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas son una parte importante de la estrategia de marketing. Se necesita cultivar las relaciones con periodistas importantes en el sector de decoración del hogar, Fairtrade, medio ambiente, tejido y artesanía. "Proyecto Y" necesita una estrategia para intentar a maximizar sus apariencias en la prensa internacional.

### Historias Grandes Primer Año (3 Total)

En el primer año, las 3 historias grandes van a ser:

1. Chilean independence day - 18 Septiembre - Productos tradicionales del período y la historia de Chile.
2. Constitución después del Tsunami - 27 Febrero - Cómo se reconstruye, como estamos ayudando.
3. International Forest Day - 21 March - Como proteger los bosques de Chile, utilizando madera rescatada del mar y madera reutilizada.

### Historias Pequeñas en el año (8 total)

Nuevos artesanos en nuestra red de artesanías, completada con las historias del artesano, sus productos, etc.

#### 9.2.1 SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

FIGURA 17 - TABLA: SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Compañía	¿Qué se ofrece?	Distribución	Costo USD	Observaciones
Mass Media Distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución Online</li> <li>• RSS</li> <li>• FTP</li> <li>• Correo</li> <li>• Evidencia de rendimiento</li> </ul>	Global	\$399	Emisión general y apuntada.
Business Wire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución a Periódicos</li> <li>• Distribución en Redes Sociales</li> <li>• Distribución a otras "newswires"</li> </ul>	EEUU	\$415	Emisión General y apuntada. Negocio enfocado más en resultados y evidencia. Tiene opciones globales también.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Version en Businesswire.com</li> <li>• Distribución a redes especialistas</li> </ul>			
Global Newswire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEO optimizado</li> <li>• Distribución EEUU</li> <li>• Distribución Internacional</li> <li>• Fax y Correo</li> </ul>	EEUU Internacional	\$560	Emisión y general con foco financiero. Global newswire es una compañía NASDAQ. Interesante por uso en etapas de inversión.
PR Web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución en wires</li> <li>• Distribución por RSS</li> <li>• Herramientas de Redes sociales.</li> </ul>	Internacional	\$369	Servicio básico, impacto limitado
PR Newswire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribucion al red más grande del Mundo</li> <li>• Distribución tradicional, online y redes Sociales</li> <li>• Informes de rendimiento</li> <li>• Ofrece Emisiones enfocadas.</li> </ul>	Internacional	\$1000	Servicio completo

**\*Elaboracion Propia con Fuentes,** (Mass Media Distribution, s.f.), (Business Wire, n.d.) (Gobal Newswire, 2015), (PRWeb, n.d.) (PR Newswire, s.f.)

### Estrategia de emisión a la Prensa

- Utilizar un servicio de distribución es más eficiente para una startup, dado que crear una red con la prensa requiere tiempo y experiencia. En las primeras etapas, esto es más eficiente para outsourcing.
- Enviar a un tiempo atípico, como 9:36 am dado que las emisiones de prensas normalmente envían automáticamente a un tiempo específico, muchas veces cada hora. (Leven, n.d.)
- Enviar en las mañanas y en el primer bloque de la semana.

### Como evitar Problemas en la emisión:

- Siempre incluir detalles de contactos disponibles como teléfonos y correo electrónico, para poder recibir preguntas. (Los Angeles Times, 2014)
- Mantener emisiones cortas 400-600 palabras en el cuerpo. (Los Angeles Times, 2014)
- Hacer las emisiones suficientemente avanzadas. (Los Angeles Times, 2014)
- Evitar enviar carpetas o archivos adjuntos, puesto que el tiempo de descarga del archivo y el riesgo de virus es alto. (Los Angeles Times, 2014)

**FIGURA 18 - TABLA: HITOS DE RELACIONES PUBLICOS**

Relaciones Publicos	Fecha de Inicio	Fecha de Entrega	Presupuesto	Responsable	Departamento
Historia del Tsunami	01/01/2016	21/02/2016	\$1,500	Director de Marketing	Marketing
Día Internacional del Bosque	05/02/2016	15/03/2016	\$1,000	Director de Marketing	Marketing
Artisan del Mes - Abril	01/03/2016	10/04/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Artisan del Mes - Mayo	31/03/2016	10/05/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Artisan del Mes - Junio	30/04/2016	09/06/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Artisan del Mes - Julio	30/05/2016	09/07/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Artisan del Mes - Agosto	29/06/2016	08/08/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Día de Independancia	29/07/2016	12/09/2016	\$1,000	Director de Marketing	Marketing
Artisan del Mes - Octubre	28/08/2016	07/10/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Artisan del Mes - Noviembre	27/09/2016	06/11/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Artisan del Mes - Diciembre	01/11/2016	11/12/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
<b>Total Relaciones Publicos Presupuesto</b>			<b>\$7,500</b>		

**\*Elaboración Propia Para carta Gantt ver Anexos: Gantt De Hitos De Relaciones Publicas**

### 9.3 REFERENCIAS

Las referencias son una de las más poderosas formas de marketing. Utilizando principios tradicionales como un buena servicio y una experiencia impecable, con métodos modernos, con redes sociales y cupones, "Proyecto Y" puede maximizar su base de clientes corriente.

### 9.3.1 REFERENCIAS A AMIGOS CERCANOS - CUPONES ESPECIALES POR AMIGOS

Después cada transacción exitosa, enviamos 3 cupones de descuento especial para los amigos del cliente. El cliente envía estos cupones a sus amigos desde una página en nuestro sitio.

### 9.3.2 REFERENCIAS EN REDES SOCIALES

Descuentos para los amigos del cliente en redes sociales. El cliente comparte un código especial en sus redes sociales. Cualquier amigo que compre gana un descuento de 10% y el cliente que comparten el código gana 5\$ USD de rebaja en su próxima compra por cada \$50 USD gastado por su invitado.

### 9.3.3 CLUB DE TEJEDORES

Formar un equipo de tejedores con suscripción al plan por regalitos extra. Por ejemplo, formar un grupo de 10 y ganar un descuento de 10% cada uno y ganar un regalito extra en su suscripción mensual.

### 9.3.4 REFERENCIAS PROFESIONALES - ESQUEMA DE AFILIACIÓN

El esquema de afiliación ofrece la oportunidad de referencias profesionales, donde la organización o la persona que generan la referencia gana un 10% de la compra inicial de los clientes referidos entre el esquema.

## 9.4 CORREOS

Dado que el mundo está lleno de correos basura y spam, la empresa va a limitar su contacto en forma de correo electrónico. Los clientes están aburridos del exceso de mensajería, por lo que sólo vale la pena enviar algo si realmente tiene valor y es interesante. Enviar correos tradicionales no es recomendable, dado los costos de correos internacionales y su baja efectividad. Generalmente, las personas quieren ver las noticias de su compañía a elección en su página de redes sociales o en el feed de redes sociales. Algunos clientes se molestan con correos periódicos. Los correos van a ser todo "opt in" es que decir, sólo quienes quieren recibir, van a recibir los correos.

### **Correo Mensual Opcional - Perfiles de Artesanos**

Mensualmente enviamos un perfil con historia interesante acerca uno de nuestros artesanos e incluimos sus productos.

### **Correo Irregular Opcional - Ofertas especiales y Descuentos.**

Un correo de máximo 4 veces al año con ofertas especiales y descuentos de temporada.

### **Correo Mensual Opcional - Las últimas Lanás**

Un correo con las fotos y descripciones de los últimos colores de lana en inventario, con enlaces a otros materiales interesantes a los tejedores.

### 9.4.1 FUENTE DE LA LISTA DE CORREOS

La lista de clientes en nuestra campaña va a ser todo opt in. No vamos a comprar listas ni automáticamente inscribir clientes a las listas. La intención es crear correos realmente interesantes para que ellos lean y tenga utilidad. Para mucha gente, los feeds de redes sociales son una forma preferido a escuchar actualizaciones de una empresa. Sin embargo hay algunas que prefieren correos, por lo tanto el servicio de correo van a ser siempre de elección y fácil de cancelar.

## 9.5 MARKETING VIRAL

El marketing Viral Funciona bien con historias chistosas, simples y rápidas. "Proyecto Y" puede intentar obtener los beneficios de marketing viral, con historias o actualizaciones graciosas periódicamente. Estas actualizaciones ganan la atención por nuestras páginas de redes social y puede ganar atención en los medios convencionales

Para ejemplo ver Anexo: Ejemplo de Marketing Viral

## 9.6 ACTUALIZACIONES DE REDES SOCIALES

Las redes sociales sólo funcionan con actualizaciones frecuentes, por lo tanto es necesario crear un plan mínimo de actualizaciones:

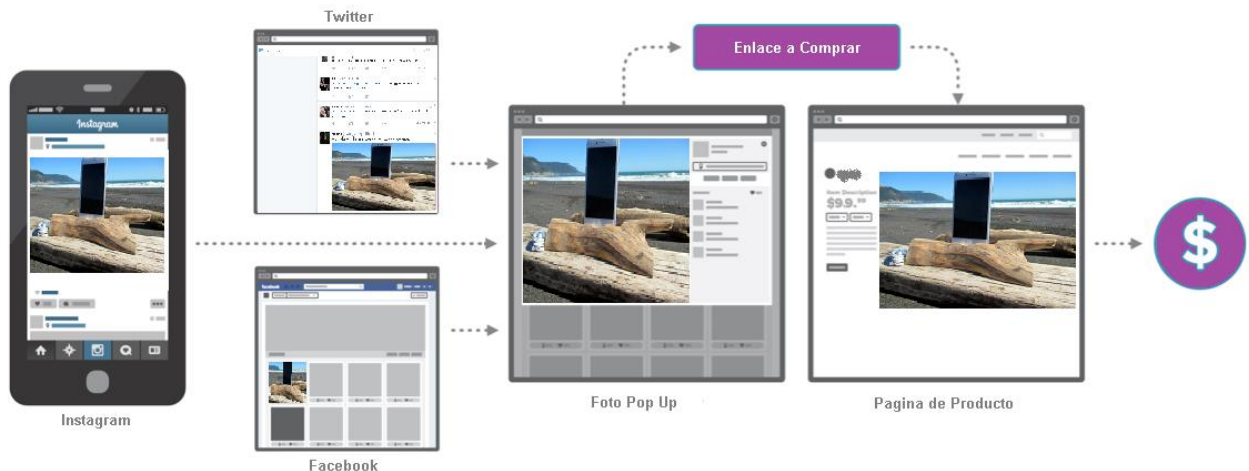
FIGURA 19 - ESQUEMA: ACTUALIZACIONES DE REDES SOCIALES



\*Elaboración propia

Estos son mínimos y cuando es necesario y posible, debería ser más frecuente, siempre y cuando no se baja la calidad de las actualizaciones.

FIGURA 20 - FLUJOGRAMA DE REDES SOCIALES



\*Fuente Elaboración propia

## 9.7 MEDICIÓN DEL PLAN DE GENERACION DE PROSPECTOS

Es siempre importante, cuando sea posible, medir los resultados y la efectividad. Cada inversión en la generación de clientes potenciales, clientes y ventas, debería ser medida y analizada periódicamente. La efectividad de marketing es importante en las decisiones de inversión pero no es la única preocupación. A veces, la estacionalidad y otros factores afectan a diferentes tipos de clientes, lo que significa que algún método es más o menos efectivo en cualquier período, que necesariamente refleja su efectividad a lo largo del tiempo. Sin embargo, es importante conocer los números y resultados de la inversión de marketing y lo siguiente es el plan de medición.

**FIGURA 21- TABLA: MEDICIÓN DEL PLAN DE GENERACION DE PROSPECTOS**

Tipo	Como Medir
Pay Per Click	Este tipo de marketing tiene medición integrada en cada plataforma. Estos resultados pueden ser extraídos y analizados.
Blogs, Video Blogs y paginas especialistas	Un link especial de referral puede medir los click desde esta fuente y puede ser extraído y analizado.
Redes Sociales	Software analitica puede medir el originario de la persona y medir ventas por origen. Este puedes ser filtrado, analizado y extraído.
Competiciones	Número de participantes en competiciones puede ser analizado versus seguidores y ventas para analizar la efectividad de las campañas.
Relaciones Publicos	Los efectos de relaciones públicas pueden ser estimado por analizando la cambia en actividad antes y después una emisión.
Referencias	Las referencias son fáciles de medir por su naturaleza y porque la gente que quiere su beneficio, son cuidadosos por mantener la referencia que se está procesado correctamente.
Correos Electronicos	Analliticos de correos pueden medir los correos abiertos, el tiempo de lectura y otra información. También los enlaces dentro del correo pueden ser programados para informar su origen.

## **10.0 IMPLEMETACION DEL ESTRATEGIA DE MARKETING**

### **10.1 CALENDARIO MENSUAL DE MARKETING**

**FIGURA 22 - TABLA: TEMAS DEL MES**

Mes	Tema de Marketing
1	Iniciar Actividades
2	Tsunami PR
3	Día del Bosque PR
4	Pascua de Resurrección
5	Suscripción al Club de Tejidos
6	Productos de verano y Jardín
7	Productos de verano y Jardín
8	Período de calma Para Analizar y Reagrupar
9	Preparación Para Navidad
10	Comienza la Temporada de Lana
11	Push Wool and Possible Christmas Gifts
12	Regalos de Último Minuto - Include Free Fedex 2 day Shipping in Key items*

\*"Free" significa incluido en el precio del producto.

### **10.2 ORGANIZACION DE MARKETING**

Para que el plan de marketing funcione bien, requiere de la siguiente organización:

- Reuniones Mensuales
- Atención al cliente como acción de marketing
- Excelencia en producto y servicio como acción de marketing
- Foco de marketing en los equipos de Marketing y Redes sociales, Ventas, TI y de Sourcing

### **10.3 PRESUPUESTO DE MARKETING**

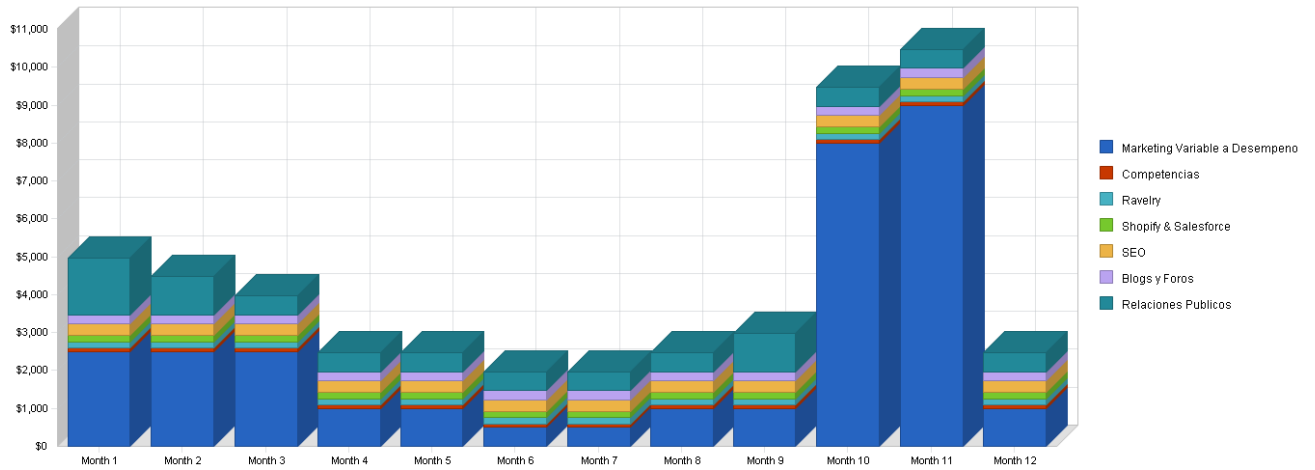
El presupuesto de marketing tiene muy pocos gastos fijos ya que está diseñado para ser flexible al crecimiento y al desarrollo de la empresa. Temprano en el primer año, hay gastos inevitables que se deben hacer. Como el plan se desarrolla dependiendo de los ingresos de la empresa, la inversión de marketing variará una vez que los costos de marketing básicos sean cubiertos. El plan asegura que marketing básico está cubierto por el plan y la estrategia, pero permite una variación en el desempeño en del mundo real y por lo tanto, un plan de marketing variable y el gasto pasarán para reflejarlo. También se incluyen en la estimación de costo comercialización variable el costo de los costos variables, como los esquemas de referencias y de afiliación que estará linkeado naturalmente a las ventas.

A medida que las ventas aumentan, el Departamento de marketing tendrá un presupuesto mayor. Es mi intención mantener los gastos de marketing entre 9-12% en promedio cada año aunque los meses pueden ser más o menos debido a diversos factores.

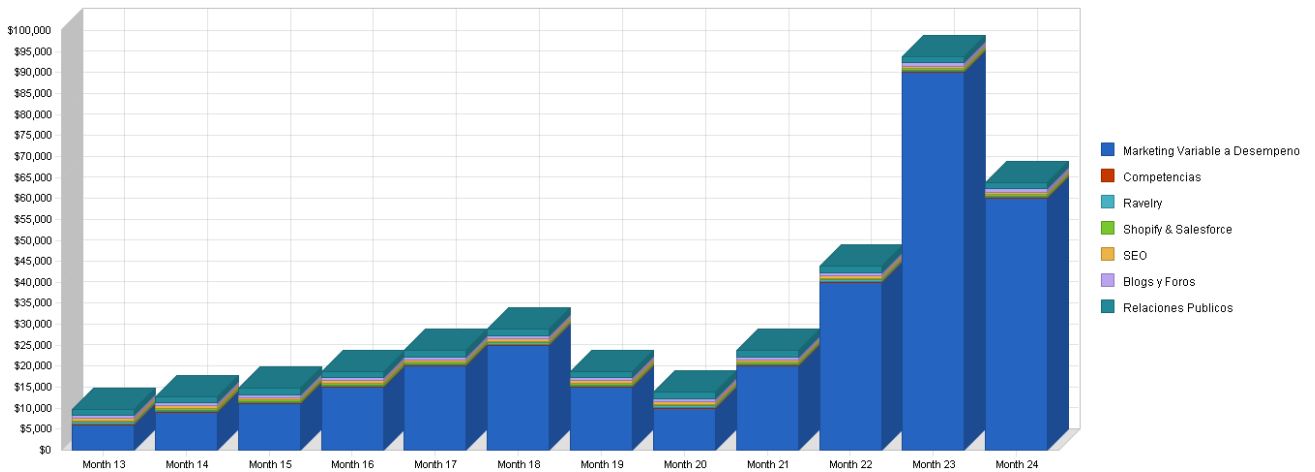
Por detalles del presupuesto de marketing ver Anexo: Tabla de Presupuesto de Marketing

Por hitos de marketing ver Anexo: Tabla de hitos de marketing

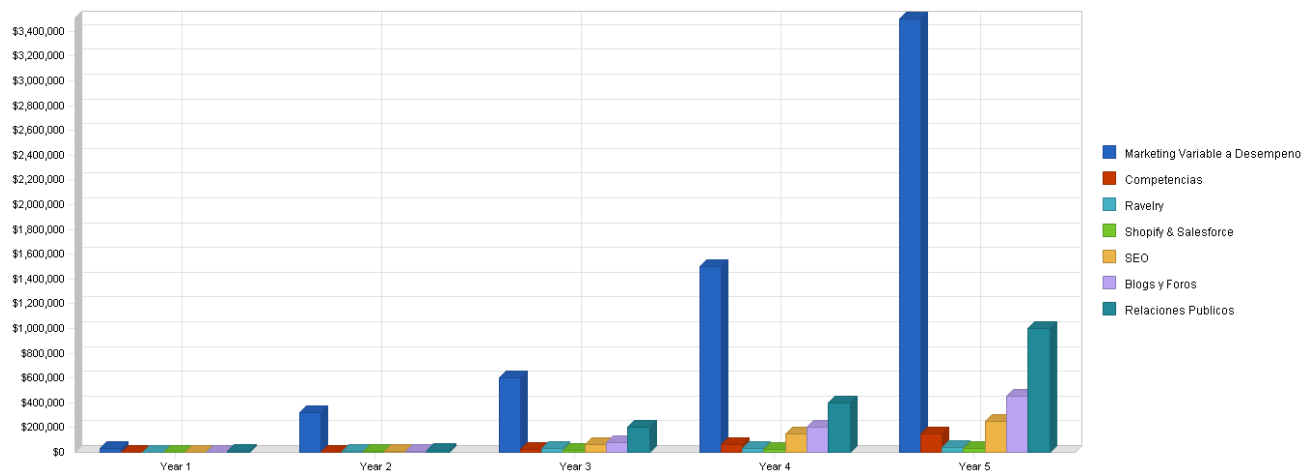
**FIGURA 23 - GRAFICO: PRESUPUESTO MENSUAL - AÑO 1**



**FIGURA 24 - GRAFICO: PRESUPUESTO MENSUAL – AÑO 2**



**FIGURA 25 - GRAFICO: PRESUPUESTO DE MARKETING Y VENTAS ANUAL**



### **11.0 ESTRATEGIA DE VENTAS**

Como un negocio online, la gran mayoría de clientes potenciales van a aparecer en 2 fuentes, una venta en una de las plataformas y una pregunta pre venta acerca un producto.

#### **Ventas en una Plataforma**

Las ventas en una plataforma necesitan ser eficientes, simples y homogéneas. Cualquier error en el sistema, puede resultar en una venta perdida y por lo tanto, todos los sistemas de compras deberían estar probados extensivamente. El proceso de compras debería ser fácil, relajada y seguir reglas internacionales de seguridad y diseño. Este debe incluir la confirmación de pedido, confirmación de la dirección, confirmación de fecha de despacho y enlaces al término, condiciones y políticas de privacidad. Es importante que este proceso esté analizado regularmente con atención específicamente pagado a los carros abandonados.

#### **Preguntas de Pre Venta**

Preguntas pre venta son un parte importante del proceso de ventas. Algunos clientes quieren apoyo y otros quieren un producto personalizado. Algunos clientes tienen preguntas relacionadas a los aspectos del producto, y estos deberían ser anotados y cuando sea necesario, actualizar los avisos para incluir información necesaria que pueda estar faltando.

#### **Preguntas Personalizadas**

Siempre hacemos una cotización de cualquier solicitud de personalizar algún producto, siempre y cuando esté de bajo la ética de la compañía y sea considerado un producto natural y chileno. Si el costo es muy alto, el precio necesita ser alto también. Pero es mucho mejor decir que algo es posible pero caro que decir que no. Es importante trabajar con los clientes y escuchar. Solo escuchando podemos hacer los productos exactamente como quiere el cliente.

*Por detalles ver Anexo: Plan de Comunicación – Preguntas Personalizadas*

### **11.1 PLAZAS - IMPORTANCIA DE GEOGRAFÍA DE PRESENCIA VIRTUAL**

La plaza virtual es una parte crucial en el marketing y ventas de "Proyecto Y". Cada Plaza tiene sus propias peculiaridades y formas de hacer cosas. "Proyecto Y" debe tomar en cuenta las diferencias cuando responda a consultas o compras en las diferentes plazas. Para maximizar ventas, "Proyecto Y" necesita crear portales en las plazas virtuales.

*Por Detalle y Análisis ver Anexo: Geografía Virtual*

FIGURA 26- TABLA: GEOGRAFIA VIRTUAL

	Ebay	Etsy	Amazon
Tienda	Tienda eBay	Tienda por cada Artesano o grupo de artesanos	Tienda Handmade
Avisos	Todos los avisos	Todos los avisos	Todos los avisos
Tipografía	Rich Text, ilimitado	Plain Text, ilimitado	Plain Text, pocas palabras disponibles
Fotos en Cuerpo	3 mínimo	0	0
Fotos en Avisa	Min 3 Max 12	Min 3 , Max 5	Min 3, Max 5,
Duración de Aviso	1 Mes	3 Meses	Fecha Ilimitada
Promoción	Opcional promoción al aviso.	Opcional promoción al aviso.	Opcional promoción al aviso.
Valorizaciones	Importante y Numérica	Cualitativa e importante	Detallada, ambos cualitativa y cuantitativa
Enlaces	Enlaces internos donde sea necesario	Enlaces internos donde sea necesario	Prohibido
Respuestas	Respuestas a preguntas en el máximo 24 horas.	Respuestas a preguntas en el máximo 24 horas.	Respuesta a preguntas en el máximo 24 horas, estos tiempos son medidos y calculados en el algoritmo de búsqueda.
Despachos	Flexibilidad para formar sus propias políticas. Despachos realizados en la fecha acordada	Flexibilidad para formar sus propias políticas. Despachos realizados en la fecha acordada	Despachos en la fecha acordada, estos tiempos son medidos y calculados en el algoritmo de búsqueda.
Inventario	Inventario debería ser actualizado	Inventario debería ser actualizado	Inventario actualizado, cancelaciones son medidas y calculadas en el algoritmo de búsqueda.
Plugins	Salesforce, Quickbooks, y otras	Salesforce, Quickbooks, y otras	Salesforce, Quickbooks, y otras
Pago	Paypal	Paypal	Amazon Pay
Tipo de Comprador	Productos Nichos o Precios bajos	Artesanía	Amazon es Mercado Masivo, Amazon handmade es sólo artesanía.

\*elaboración propia

## 11.2 PROCESOS DE VENTAS

1. El cliente se encuentra con nuestra red social u otro marketing.
2. El cliente visita la página web o una plataforma
3. El cliente ve la información del producto y las fotos
4. Se hace preguntas de personalización
5. Compra
6. Confirmamos su pedido, dirección y número telefónico
7. Confirmamos despacho
8. Confirmamos recepción
9. Pedimos feedback o/u valorizaciones.

## 11.3 LA TRANSACCIÓN

### Método de pago

Las transacciones siempre se deben realizar por medio del uso de Paypal o Amazon Pay. Estos sistemas son seguros a estándares internacionales, y funcionan en la mayoría de los países del mundo. Sus sistemas de



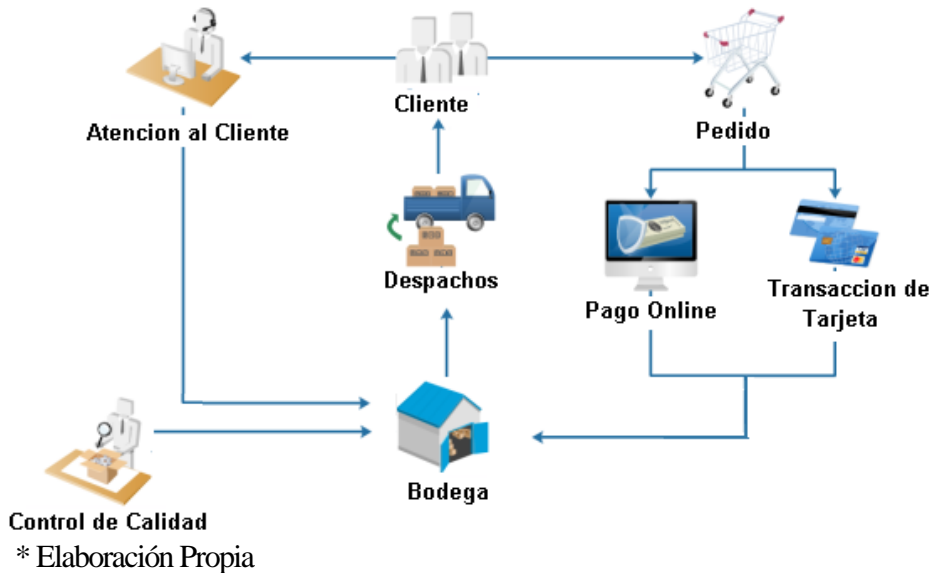
protección y mediación o arbitraje son justos, claros y de bajos estándares internacionales y según las leyes EEUU y europeas.

### Expectativas

Es fundamental que las expectativas sean siempre manejadas. Ocurre a veces la tentación de generar sobre-promesas, pero sin embargo, esto debiese ser evitado a toda costa. Las "sobre-promesas" son un método seguro para crear malestar en los clientes, lo que va a significar la obtención de valorizaciones y reseñas negativas. Por lo tanto, es fundamental estar siempre seguros de que lo que se ofrece es posible cumplir, de otro modo, esto debe ser comunicado al cliente en el menor tiempo posible.

Ganar una transacción gracias a "sobre-promesas" significa únicamente ganar problemas. Por lo tanto, las ventas deberían ser realistas y bajo las posibilidades de la empresa.

FIGURA 27 - ESQUEMA: PROCESO DE LA TRANSACCION



### 11.4 FOLLOW UP

Es importante re-contactar a los clientes después del día de entrega para saber sus pensamientos del proceso y su producto. Deberíamos reaccionar a este feedback y responder al cliente.

### 11.5 ESTRATEGIA DE PRECIOS

La economía Neo clásica sugiere que la relación entre precio y la demanda es inverso, dado que una baja de precio van a resultar en más demanda y una alza en precio se van disminuir demanda. La teoría continua que esta relación entre precio y demanda tiene una magnitud de varianza que se llama la "elasticidad". Uno de los ejemplos de bienes y servicios que no sigue esta regla son bienes veblen. Un bien veblen tiene una relación directa a un punto específico es curva de demanda. Es que decir ceterus paribus cuando el precio crecer la demanda también tiene la tendencia de crecer. Esta irregularidad es más evidente en productos premium y de lujo.

Los productos de "Proyecto Y" son premium y de lujo, y para soportar su percepción en la mente del cliente, los productos necesitan ser en un precio premium. Con este precio premium, productos la demanda debería ser mejor. Sin embargo, con un precio premium las expectativas son más altas y por lo tanto, el servicio y el producto necesita ser impecable.

Hay efectos de sesgos cognitivos que afectan nuestra percepción de precio y nuestra valorización del producto. La teoría de Sesgo de Anclaje dice que el primer precio actúa como anclaje de percepción después. Esto significa que si "Proyecto Y" tiene una línea de producto ultra premium, que son las primeras cosas que el cliente ve, el cliente va a estar afectado por el alto precio. En su percepción, el rango de precios de "proyecto Y" es alta y por lo tanto, los productos que ellos vean subsecuentemente se verán más baratos y representan un mejor valor. Por esto, tal cual como una marca de superbrands como Gucci y Chanel tiene líneas de productos carísimos, "proyecto Y" necesita productos super premium que actúan como productos de aspiración, y productos de anclaje del precio.

A la gente no le gusta pagar por despachos, y el costo de despacho es una forma de anclaje negativo. El comprador tiene en su mente un precio del producto y por ende de compra, y después de añadir al carro se da cuenta que tiene un costo extra por shipping. Esto se hace que el producto se vea más caro, lo que disminuye el valor percibido y actúa como desincentivo a comprar. Por esto, el costo de despachos es uno de las más grande razones para carros abandonados. Entonces, todos los productos necesitan despacho gratis a todo del mundo. Este costo puede ser incorporado en el costo normal de un producto de lujo de natura veblen.

Incluyendo Despachos se hace:

- Mas conveniencia
- Mejor percepción de calidad
- Mejor percepción de servicio
- Menos probabilidad de hacer una reclama por despachos cuando es considerado gratis.

Mientras el Precio más alta significa:

- Percepción premium
- Mejor Calidad
- Da confianza

Los productos de "Proyecto Y" van a ser lo mismo o un poco más alto que los competidores premium equivalentes. No estamos compitiendo por precio. Estamos compitiendo por belleza, producto único, diseño y compromiso ético.

*Para más información sesgos cognitivas y despachos gratis ver: [Sesgos de Anclaje](#)*

### **Precios Específicos**

Mientras algunos precios específicos son mencionados en pronóstico de ventas, es imposible decirle precios por productos todavía no contemplados. Lo importante es tener una estrategia de comparación y cálculo. Como algunos productos que no tienen precios adecuados o sensibles, y se muestran calidades veblen, es necesario analizar el mercado por precios y seleccionar un precio en el alta 10%. Tasas de conversión, y CTR's debería ser analizado para entender si el precio está bien enfocado, y cuando sea necesario, hacer ghost de páginas con precios diferentes a grupos de visitantes pequeños y medir interacciones y compras, optimizando por el precio perfecto.

*Para más información sobre un ejemplo de cálculo de precio óptimo, cuando la información de los clientes sobre los valores que ellos están dispuestos a pagar este disponible ver anexos ["Cuál es el valor correcto por una mesita de centro hecho a mano?"](#)*

## 11.6 PRONÓSTICO DE VENTAS

Los pronósticos de ventas no pretenden ser una propuesta precisa, sino que son una estimación basada en la información disponible. Los pronósticos y los análisis financieros tienen el propósito de entender si funcionarán las cifras básicas. Habrá un amplio margen de error entre los números presentados y las cifras del mundo real. En otro sentido, estas cifras son de carácter de aspiración y representan un escenario ideal.

Con la finalidad de planificar los problemas y hacer que la empresa sea más estable financieramente, deliberadamente hice bajos los costos fijos y realicé tantos gastos como fuera posible, siempre y cuando estos estuvieran directamente relacionados con las ventas, por lo tanto son variables, y solamente se hicieron una vez recibido el ingreso. Por ejemplo, el inventario se haría en base a la modalidad de producción bajo pedido siempre que sea factible, y bajo un acuerdo de consignación en la medida de lo posible. Los gastos de marketing y ventas estarán relacionados con los períodos previos de ventas y los costos de envío y de transporte están directamente relacionados con las ventas. El resultado final es un plan increíblemente dinámico con un gran nivel de flexibilidad incorporado, que permite a la empresa adaptarse con rapidez a las condiciones cambiantes o tácticas.

Dado que la empresa es una startup-up que está incursionando en un enorme mercado potencial, el cual se encuentra lleno de competidores, los números están basados en un plan de crecimiento sostenible en un mundo ideal. Los pronósticos de ventas son estimaciones y reflejan un escenario de muchos posibles. Repetir el plan financiero con diferentes números de ventas generará ganancias hasta alcanzar el punto de equilibrio, que simplemente consiste en los activos corrientes en el momento seleccionado dividido por el ingreso marginal.

*Para Detalle y Análisis ver Anexo: Pronóstico de Ventas*

FIGURA 28 - GRAFICO: VENTAS MENSUALES

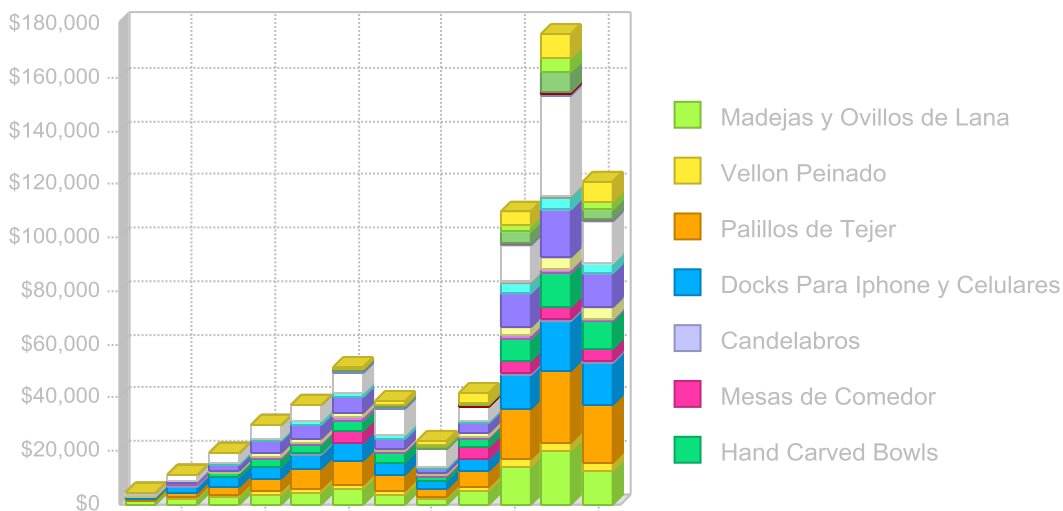


FIGURA 29 - GRAFICO: VENTAS MENSUALES SEGUNDO AÑO PROYECTADO

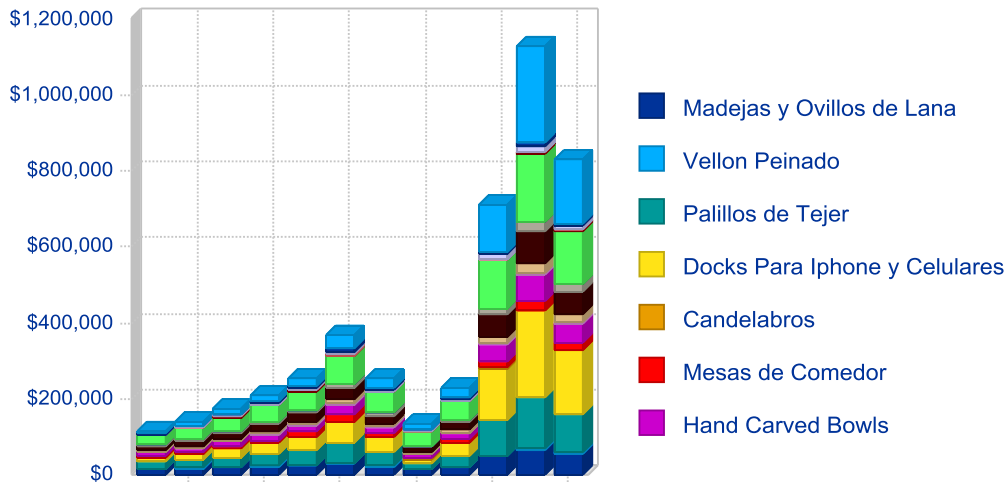
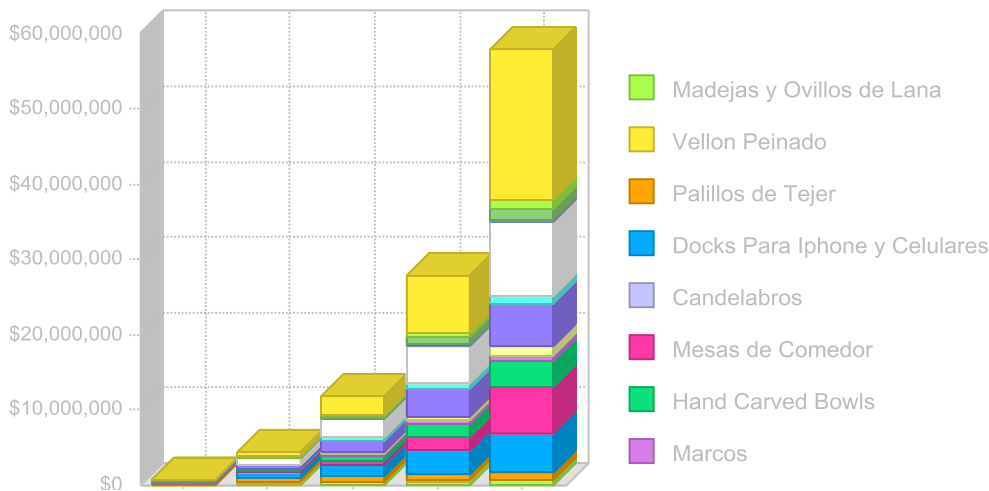


FIGURA 30 - GRAFICO: VENTAS ANUALES



### 11.7 LA EXPERIENCIA

Una buena atención al cliente necesita obsesión y pasión de la empresa y sus trabajadores. Los trabajadores necesitan poder resolver problemas con los clientes y estas decisiones deberían tomar en cuenta el valor de la duración completa o lifetime value. La experiencia de servicio toman en cuenta aspectos varios, como retención del cliente, lealtad, comunidad resolución de problemas.

No hay una receta exacta que funcione con cada cliente, pero lo importante es que la empresa logre medir los reclamos, resoluciones, post resolución, compras y recompras, para entender el impacto directo. Este debería ser apoyado con análisis de valorizaciones y encuestas de clientes para entender lo bueno, lo malo e ideas para mejorar. Siempre deberíamos escuchar a los clientes para mejorar el servicio.

Más que obsesionando en complacer al cliente, el enfoque deberían ser en resultados. Clientes con problemas quieren sus problemas y preguntas resueltas rápido y sin repetición. (Dixon, et al., 2010). Obviamente, complacer a los clientes no está mal, pero siempre y cuando las funciones básica de servicio al cliente sean alcanzados. Es importante escuchar a los clientes y leer los mensajes dos veces antes que responder y pensar bien si se tiene una respuesta adecuada antes de pulsar “enviar”.

Nuestros clientes, tal cual la gran mayoría de la gente que vive en el mundo desarrollado, tienen poco tiempo, y se molestan cuando algo demora más de lo que debería. Esto es muy diferente a la cultura chilena, que está acostumbrada a un tipo de atención al cliente que, ante los ojos de extranjeros, es increíblemente malo, lento e ineficiente (Katy, 2010) (Cobin, 2015). Un enfoque claro y determinado es necesario para implementar ideas globales a los trabajadores chilenos. El estándar chileno simplemente no es aceptable por clientes en el exterior. Un esfuerzo por capacitar trabajadores chilenos es importante y también la compañía debería emplear chilenos o extranjeros con experiencia, y estudiantes de escuelas de idiomas y atención al cliente en el extranjero en este rol. Las siguientes secciones desarrollen como "Proyecto Y" va a alcanzar buena servicio al cliente.

## **12.1 PLAN DE CONSTRUCCIÓN DE LA COMUNIDAD**

El marketing no está sólo directamente relacionado con outbound o con nuevos clientes. Un negocio exitoso en la industria de conocimiento, genera comunidades. Las comunidades de clientes se sienten más cerca de la compañía, creen en la visión de la compañía y la promueven. Por ejemplo, los fans de Apple, que hacen largas filas para comprar nuevos Iphone y le gritan a todo del mundo qué tan buenos son todos los productos de Apple

La primera parte de crear una comunidad, es tener una visión que explique porqué existe el negocio. Esto no es que hacemos o cómo hacemos, sino más bien porqué. Cuando los clientes creen en el porqué, creen en la empresa y se apoya a la empresa y sus acciones cuando se comprende y se está sincronizado con la visión.

La segunda parte de crear una comunidad es ejecutar su porqué con excelencia. No es intentar hacer todo, pero sí enfocarse en algunos ámbitos claves y ser excelente en aquello.

La tercera parte es generar oportunidades entre los clientes, de manera de crear su propia comunidad. Esto incluye la participación activa en redes sociales y promover la interacción entre compradores. Esto se estimulará con actualización que instiga interés y reacciones.

Los videos de ayuda o capacitación en nuestro canal de YouTube y Vimeo son una buena forma de promover la comunidad, interactuando directamente con los seguidores, sus gustos y sus necesidades. Otros ámbitos de la comunidad son por ejemplo los 3 cupones para los amigos de compradores y el código de descuento para su red social. Este tipo de interacción es un ganancia para los clientes, porque pueden competir por descuentos, y "Proyecto Y" gana nuevos clientes que compran desde referencias de amigos cercanos. En este sentido, se convierten en nuestros propios clientes en acciones de marketing.

## **12.2 BENEFICIOS DE LEALTAD**

La lealtad es difícil de obtener y en un mundo con millones de otras opciones y competidores, se hace complejo. Sin embargo, la lealtad todavía existe, y una empresa como "Proyecto Y" puede conseguir con una visión clara y manteniendo la atención en el cliente y del servicio a un nivel especial donde los clientes se sienten parte de algo.

Las siguientes tácticas pueden ayudar a la empresa a promover lealtad:

- Nuestro plan de desarrollo de comunidad de clientes
- Ofertas especiales para clientes existentes
- Primera Oportunidad para comprar nuevos productos o estilos.
- Atención al cliente personalizado.
- Análisis periódico de satisfacción de clientes y mejoramiento subsecuente.

### **12.3 RETENCION DEL CLIENTE**

La retención de clientes es una forma de ganar mucho más con su inversión de marketing. Los clientes existentes conocen la marca y sus productos y por lo tanto, es mucho más probable comprar un prospecto. Por esto, las inversiones de marketing en retención de clientes deberían reflejar esta diferencia en probabilidad de conversión. Por ejemplo, si un cliente existente tiene 70% de tasa de conversión, pero un prospecto tiene 10% de tasa de conversión, una empresa debería asegurar que se maximice sus ventas de clientes corrientes antes de invertir en nuevos. O sea, invertir en ambos prospectos y clientes existentes pero no olvidar que los clientes existentes son una buena ventana de ingresos.

Estas son algunas tácticas para mejorar retención al cliente:

- Siempre ofrecer buena producto y servicio y estar preparado para arreglar problemas y errores en las primeras y siguientes compras.
- Siempre manejar las expectativas, no hacer promesas que no se pueden cumplir. Por ejemplo:
  - Siempre hacer estimaciones de despachos más largo que el promedio.
  - Ser honesto en los avisos, decir si un producto tiene cierta calidad que tal vez no a todos les va a gustar.
  - Decir si la personalización de un producto se hace inadecuado para uso.
- Dar un regalo gratis y una carta especial en cada pedido de un valor baja pero con pensamiento y sentido.
- Proactivamente pensar en las necesidades de cada cliente.
- Cuando hay un problema o un error, hacer todo para arreglarlo.
- Si los clientes no han comprado por algún período, enviar un descuento o cupón especial, cada vez más grande hasta que el cliente haga una compra o el descuento es más costos que el promedio del costo de conversión de un nuevo cliente.

Se debería invertir en clientes existentes hasta el punto donde el costo del tratamiento especial es igual al costo de adquisición de un nuevo cliente. Un ejemplo hipotético:

- Un Prospecto tiene una tasa de conversión de 10%. Para obtener un seguidor en Facebook, se necesita obtener 10 clics de costo \$USD 0.10 cada uno, o \$1 USD. Si solo 10% de estos prospectos se convierten en una venta, cada cliente de esta fuente sale \$10
- Si los clics de Facebook fueran la mejor tasa de conversión, la compañía tiene un costo mínimo de nuevos clientes de \$10
- Si los clientes existentes tienen un tasa de conversión de 70%, la empresa necesita en promedio  $1/0.70 = 1.43$  clientes por una transacción. Entonces, la compañías debería estar a dispuesta a pagar hasta  $\$10 / 1.43$  clientes = \$7 por cada cliente existente.
- Siempre y cuando la tasa de conversión es 70% por clientes existentes, la empresa debería invertir hasta \$7 por cliente antes de invertir en otras fuentes.
- Sin embargo, las tasas de conversión cambian siempre y por esto, la empresa debería invertir en fuentes varias para diversificar sus riesgos, pero nunca olvidando clientes existes como fuente importante.

### **12.4 ESTRATEGIA DEL RELOJ DE ARENA**

Para hacer una compra, un cliente necesita saber de la compañía, si le gusta la compañía y el nivel de confianza en ella. Es un proceso de evolución. Obviamente, existen clientes que hacen compras en el momento, pero existe un gran número de clientes que están interesados en los productos de la compañía, pero que sin embargo, no están listos para comprar. Esta estrategia se enfoca en cómo convertir a una persona interesada en una persona que va a ejecutar una compra.

**Know - Conocer**

La compañía necesita invertir en fuentes de atracción de gente a la marca, donde se puede aprender acerca de ésta gratuitamente, lo que puede ser con información o servicios gratis. Los videos online son una buena forma de ofrecer algo gratis, por ejemplo cómo tejer a mano o cómo telar una alfombra estilo mapuche. Fuera de los tejidos, la compañía puede ofrecer información relativa a cómo decorar un salón o tal vez métodos chilenos de hacer cosas.

Estrategia:

- Videos de ayuda en Vimeo, Vine y YouTube
- Páginas de información ofreciendo "hints & tips"
- Materiales de opinión. Experto en elecciones del consumidor.

### **Like - Gustar**

En esta sección es importante que el comprador potencial tenga la oportunidad de aprender qué significa la compañía y cuáles son nuestros valores. Esta es la parte donde "Proyecto Y" necesita informar al cliente potencial por qué existimos.

Estrategia

- Videos de los artesanos mostrando su trabajo y métodos
- Perfiles de artesanos con sus productos y técnicas
- Interacción en social media rápida y útil

### **Trust - Confiar**

Confianza es unas de las partes más difíciles de obtener. Esta sección tiene dos ámbitos que son las calificaciones de otros compradores y la conducta de la compañía.

Estrategia

- Video testimoniales de los artesanos y cómo trabajar con "Proyecto Y" es un beneficio para ellos
- Interés y preocupación por las valorizaciones
- Promoción de las valorizaciones
- Menciones en la Prensa
- Alianzas estratégicas con organizaciones que favorezcan una impresión de confianza.

### **Buy - Comprar**

Después de todo, es importante que el comprador potencial pueda comprar en una forma fácil y simple.

Estrategia

- Proceso de compra fácil y simple
- Análisis del proceso de compras para mejorar el proceso continuamente
- Análisis de carros abandonados
- Análisis de cancelaciones.
- Live Chat y otros métodos de contacto de manera fácil y asequible desde las páginas de carros y compras.

## **12.5 INNOVACION DE PRODUCTOS Y SERVICIO**

Cientes Potenciales

- Videos gratis con información de productos, tutorias de artesanía e historia del proyecto
- Correo de Boletín periódico gratis, con las últimas actualizaciones

- Actualizaciones de los canales de social media con historias interesantes y discusiones.
- Ofertas de temporadas

#### Cientes Entrantes

- Compras entre \$0 y \$50
- Productos con precio a nivel entrada menos de \$50 y menos de \$10 por productos de prueba.
- Regalos Pequeños
- Ofertas y descuentos para re-compras.
- Competencias para ganar productos gratis cuando comparte las interacciones de social media etc.

#### Cientes Estándares

- Compras entre \$51 y \$400
- Multi compras de productos pequeños
- Paquetes con una mezcla de productos
- Productos pequeños y medianos
- Regalos medianos
- Ofertas y descuentos para re-compras.

#### Cientes Premium

- Compras entre \$400 y \$1000
- Muebles, Compras múltiples,
- Regalos múltiples
- Más personalización.
- Ofertas y descuentos para re-compras

#### Cientes Promotores

- Clientes leales haciendo compras múltiples o gastando más de \$1000
- Suscripción anual por productos como lana, con un club de madejas de lana donde el cliente recibe 3 bolas de lana mensual y una regalo por un precio fijo. Cuenta con precio favorables y ofertas exclusivas.
- Ofertas y descuentos especiales para re-compras.
- Club de lealtad con: Regalos de temporada, Ofertas especiales y Puntos.

## 12.6 FUTUROS PRODUCTOS Y SERVICIOS

El mercado para el "Proyecto Y" está en constante cambio, y por lo tanto la empresa necesita estar actualizándose y reenfoándose constantemente para satisfacer las demandas del mercado actual. Este proceso tiene dos formas: Mejora continua y nuevos productos.

### Mejora continua

"Proyecto Y" necesita un proceso organizado de monitoreo, medición y análisis de las necesidades de los usuarios para mejorar constantemente el servicio y los productos que ofrecemos. Por mucho, la mejor fuente para las mejoras, ajustes y cambios sin duda proviene de nuestros clientes. La empresa debe trabajar con los clientes para descubrir nuevas líneas a partir de los productos existentes, opciones en los productos existentes y hacer mejoras en lo que respecta a la forma en la que funcionan, se ven o se sienten los productos.

### Nuevos productos



Una de las fortalezas del "Proyecto Y" será la red de productores artesanales. La empresa debe trabajar de cerca con los artesanos creativos para estar siempre buscando añadir nuevas líneas de productos que se ajusten a la ética de la empresa. Chile está colmado trabajos interesantes, y esto es de crucial importancia para la empresa. Buscar constantemente nuevas líneas de productos será un objetivo y estrategia clave para la empresa, tanto para mejorar las ganancias como para diversificar el negocio.

Dado que la comunidad de artesanos produce a mano y de forma ad hoc, los niveles de producción por artículo son limitados, y por lo tanto, la empresa necesita un gran número de productores con el fin de apoyar el crecimiento continuo. Por lo tanto, la adquisición y adición de nuevos productos a la empresa no es opcional, es una estrategia fundamental de la empresa.

## **12.7 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

En esta sección se exponen los productos que se pretenden vender en la startup-up. En una sección posterior, se explicará cómo la empresa tratará de desarrollar y actualizar continuamente su catálogo de productos. En cualquier caso, como la actividad de la organización consistirá más en la prestación de un buen servicio que en la mera venta de productos, se detallarán las características de este servicio antes de proceder a la descripción de los productos a vender

### **12.7.1 EL SERVICIO**

El negocio de "Proyecto Y" es el servicio. Sí, estamos ofreciendo productos, pero es un servicio al exterior que ofrece acceso a los mejores productos Chilenos. Asimismo, es un servicio de ayuda a los artesanos chileno para mejorar sus ingresos, con ventas y soporte.

“Proyecto Y” consiste en ofrecer un buen servicio. La supervivencia y éxito de la empresa dependerán en parte de la percepción que los clientes tengan sobre el servicio. Con el paso del tiempo, el catálogo de productos variará, pero la impecable calidad del servicio será constante. "Proyecto Y" necesita seguir un esquema de atención al cliente clásico, proveyendo al cliente con lo que quiera y como lo quiera, haciéndole sentir apreciado.

#### **12.7.1.1 FILOSOFIA DEL SERVICIO**

El cliente es lo primero. Todo lo que se haga deberá estar pensado por y para ellos y sus necesidades, elecciones, comodidad, preferencias y deseos.

1. Escuchar al cliente. El cliente siempre tiene la razón y se puede mejorar mucho en base a sus sugerencias, pedidos de productos personalizados, críticas o incidencias que estos presenten. La empresa deberá establecer un sistema que permita aprovechar al máximo el feedback recibido por los clientes para asegurarse que la información fluye adecuadamente.
2. El número de clientes no es lo más importante. El objetivo de "Proyecto Y" es que cada cliente esté 100% satisfecho. Los clientes han de sentir que el servicio es mejor incluso de lo que esperaban. La meta es conseguir que los clientes estén tan apasionados por los productos como la propia empresa
3. La perfección no existe. Todo se puede mejorar. La empresa ha de tener una política de análisis y mejora de sus productos y procedimientos constante, incluso aunque las cosas vayan bien.
4. Medidas de mejora. Los procesos y estructuras de la empresa deberán ser constantemente analizados. Se deberán monitorizar indicadores cuantificables para permitir a los empleados y a la dirección entender mejor el funcionamiento de la empresa. Estos análisis e indicadores deberán ser mejorados y actualizados a medida que la compañía crezca.

### 12.7.1.2 LA REALIDAD DEL SERVICIO

"Proyecto Y" necesita estar obsesionada con sus clientes. A través de este profundo interés, conseguirá la excelencia.

1. Siempre se responderá a las consultas de los clientes tan rápido como sea posible. Se considera aceptable responder en menos de 2 horas durante el horario de oficina y un máximo de 24 en caso contrario.
2. Se responderán todas las dudas y consultas que presenten los clientes para que los clientes no se sientan ignorados o poco valorados.
3. El cliente siempre tiene la razón. Incluso cuando no la tiene, la tiene. El coste de críticas y opiniones negativas es muy superior que la resolución a tiempo de las disconformidades. Se asumirá que los clientes son personas razonables cuyas críticas y quejas estarán justificadas.
4. El feedback negativo que se reciba requerirá una investigación interna que desembocará en su resolución.
5. El feedback positivo también será analizado con el objetivo de identificar factores críticos del éxito. El personal que haya está involucrado en la venta que generó el feedback positivo será también identificado y felicitado.
6. El catálogo de productos será claro, detallado, justo y honesto
7. Los siguientes emails serán obligatorios.
  - a. Agradecimiento por realizar un pedido cuando este se realice e información de contacto.
  - b. Aviso de que el pedido está siendo preparado.
  - c. Aviso de que el pedido ha sido enviado y número de seguimiento.
  - d. Consulta sobre recepción de pedido y petición de feedback.
  - e. Seguimiento del feedback a posteriori. Tanto si el feedback es positivo como si es negativo, se enviará una respuesta personalizada por escrito con las medidas tomadas como consecuencia de este y el seguimiento que se realizará de las incidencias.
8. Nunca se dirá que no a peticiones razonables de los clientes siempre y cuando no rompan las normas internas con respecto al origen natural de los productos realizados artesanalmente en Chile. En los casos en los que sus peticiones generen un importante sobrecoste, este le será adecuadamente explicado y desglosado al cliente.
9. Nunca se mentirá. Será importante mantener la integridad en todo momento. Se admitirá ante los clientes cuando algo se haya hecho mal y se tomará responsabilidad. Nunca se mentirá a los clientes ni se harán falsas promesas.
10. Gestión de las expectativas del cliente. Un cliente satisfecho será un cliente cuyas expectativas se vean satisfechas. Darle al cliente falsas expectativas tan solo generará clientes insatisfechos.

### 12.7.2 PRODUCTOS

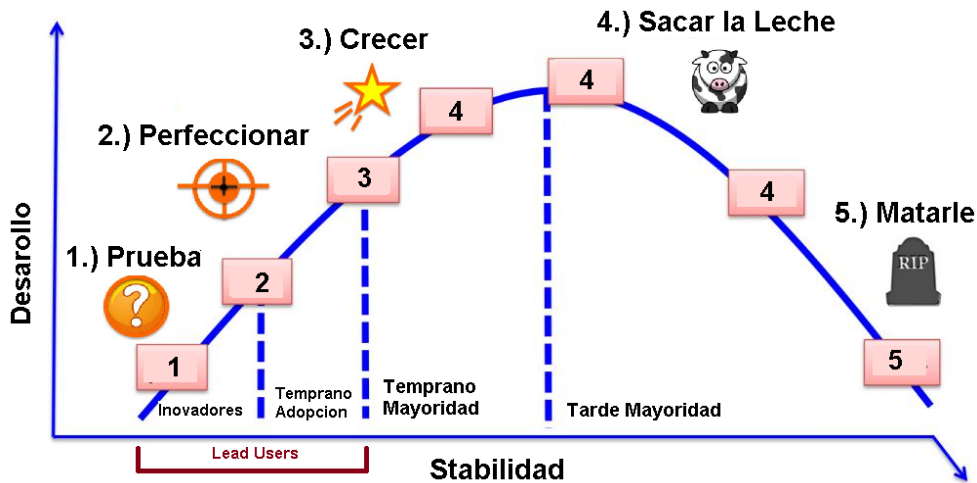
Los productos son un enfoque de la empresa, pero son bi-productos de la relación con los artesanos. Crear relaciones positivas con buenos artesanos, es la ruta para obtener buenos productos. Dado que cada cliente tiene una idea diferente de "qué es bonito", en el mundo de la artesanía, la única forma a alcanzar esta necesidad es tener un rango de productos grandes y un amplio rango de diseños de cada producto.

Los productos necesitan ser naturales, hechos a mano en Chile, respetuosos y éticos con el medio ambiente. El catálogo de productos variará con cambios en los números de artesanos tenemos, en los gustos de los clientes, las modas, las estaciones y la disponibilidad. El poder de "Proyecto Y" reside en potenciar las capacidades de los artesanos y las materias primas chilenas. Los siguientes productos son los que serán incluidos en el catálogo en la fase inicial de la empresa. Pero no representa un catálogo completo ni perfecto.

### 12.7.2.1 DESARROLLO DE PRODUCTOS

Tradicionalmente, e incluso para empresas grandes, los productos tienen grandes costos asociados en su desarrollo y la entrada en el mercado. Con la tendencia de los mercados de servicios, software y el cuarto sector, estos costos del producto o de los servicios están bajando. Esto significa que el costo asociado de hacer un análisis del producto es más que el costo de entrar al mercado. Por lo tanto, esto está generando un cambio en como los productos se están desarrollando y entrando al mercado.

FIGURA 31 - ESQUEMA: DESARROLLO DE PRODUCTOS



\*Fuente original de Organizational Physics (Sisney, 2015) con modificación y elaboración propia

La ilustración muestra como "Proyecto Y" va entrar en el mercado por producto, con un gran rango de artesanos y a bajo costo, cuando la empresa todavía tiene toda la infraestructura. No hace sentido hacer un análisis completo producto por producto antes de probar la demanda. En mercados donde no hay un producto existente, el producto puede ser subido a los portales de ventas cuando los productos han cumplido con los requisitos de calidad y políticas de la empresa. El sistema de bonos e incentivos de los artesanos y sourcing manager, van a ser la simple prueba del mercado al nivel local. Dado que las multas y los incentivos están diseñados para favorecer ventas y desincentivar reclamos. Los feedback y comentarios de los clientes pueden ser utilizados para mejorar futuros productos y rangos.

### 12.7.2.2 TIPO DE PRODUCTOS

La idea general es que los productos deben ser naturales, Chilenos y artesanales. Es necesario hacer el análisis de productos que presenten demanda para enfocarse en los productos más rentable y en aquellos que tengan los mejores flujos. También es importante tener un rango de productos, algunos que no van a ser tan rentables o que no tendrán un nivel de ventas muy alto pero que actúen como puntos de promoción, de interés y como definición de la imagen de la compañía. Por ejemplo, algunas esculturas o arte tal vez no son rentables en sí mismas, pero actúan como razón de entrar en una tienda virtual.

Por Detalle y Análisis ver Anexo: Ejemplos de Productos

## 13.0 TECNOLOGÍA

La tecnología es increíblemente importante para el negocio. De hecho, "Proyecto Y" es un negocio tecnológico. "Proyecto Y" es un servicio, comunicándose con los clientes mayormente online y dirigiendo casi todos los aspectos del negocio por medio del uso de tecnología, que no existía hace 20 años. Esto no significa que la empresa no sea centrada o que no entienda el valor de la vieja escuela y los negocios tradicionales y orgánicos, muy por el contrario, "Proyecto Y" utiliza lo mejor de las últimas tecnologías para apoyar sus principios de negocio tradicionales.

Los artesanos de Chile producen grandes productos pero tienen acceso limitado a un mercado considerable. "Proyecto Y" aprovecha el poder de la tecnología y las buenas prácticas empresariales de antaño, tales como la honestidad, el trabajo duro y la satisfacción del cliente para construir un mercado para los artesanos, y permitir a los compradores interesados acceder a estos maravillosos productos.

### **13.1 ADAPT OR ADOPT**

"Proyecto Y" no debería estar tratando de reinventar la rueda en sus áreas de negocio no fundamentales, el desarrollo de un nuevo software es costoso e innecesario cuando una gran cantidad de software y servicios de buena calidad puede ser adaptado para "Proyecto Y" o incluso adoptado. Si algo es un área de negocio principal, tiene más sentido adaptar el software para tener en cuenta los matices de negocio "Proyecto Y". En las zonas estándar de negocios no estratégicos, deberíamos estar adoptando el software que mantiene las mejores prácticas de negocio globalmente aceptadas. Por ejemplo, no tiene sentido desarrollar nuestro propio sistema CRM cuando el mercado está lleno de opciones viables, como Salesforce. Con eso en mente, "Proyecto Y" adoptará el software en la gran mayoría de los casos y adaptará el software cuando sea estrictamente necesario. En esta etapa de su desarrollo, "Proyecto Y" no va a construir su propio software desde cero ya que los costos de construcción y mantenimiento son muy superiores a cualquier flexibilidad obtenida dado el tamaño de la empresa.

### **13.2 CERRANDO LA BRECHA**

Una gran proporción de los artesanos con los que estaremos trabajando les faltan conocimientos informáticos básicos y no utilizan los plenos poderes de la tecnología moderna. A veces esto se debe a que en sus ingresos limitados, es difícil obtener esa tecnología costosa y en otras ocasiones se debe a la falta de infraestructura rural. A veces también se debe a la desconfianza o desagrado de la tecnología. Como resultado, una solución tecnológica no sería la solución ideal para la gestión de la relación con nuestros proveedores. "Proyecto Y" tiene que innovar donde importa y donde está su valor. Obligar a la innovación sólo nos llenaría de dificultades y lo más probable es que traiga más problemas que soluciones. Es más sensato aceptar la situación y crear una estrategia para trabajar con eso en lugar de tratar de reinventar la rueda. En un sentido "Proyecto Y" es un puente sobre la brecha entre el mundo tecnológico y el mundo de las artes tradicionales rurales de Chile.

Eso no quiere decir que no hay lugar para la tecnología. La relación es bastante no tradicional en el uso de muchos proveedores pequeños, sin embargo la relación con cada proveedor individual es a todos los efectos, una relación tradicional. Vamos a tener un gerente de compras que está en contacto regular con el artesano que tendrá reuniones habituales cara a cara y llamadas telefónicas para organizar las compras y gestionar el flujo de trabajo. La relación será intencionadamente personal para que podamos trabajar con el artesano con el fin de proporcionar información sobre sus productos y ayudarles a manejar su negocio de la mejor manera para ellos y para "Proyecto Y".

### **13.3 PLANIFICACIÓN CONTRA DESASTRES Y RIESGOS**

Dado que la constitución geográfica de Chile es una zona activamente sísmica, tiene sentido estar preparado para estos eventos. La tecnología toma una parte en la planificación. La compañía tendrá una conexión de internet estándar respaldada con una conexión satelital para emergencias. Dado que la compañía depende de la conexión a internet, es un esfuerzo importante que esta sea confiable y con una línea completamente respaldada. En términos de corriente alternativa, la compañía deberá instalar baterías de respaldo, así como paneles solares y turbinas de viento. Estas fuentes de poder también podrían compensar el consumo de energía normal cuando las baterías de reserva estén completamente cargadas.

### **13.4 TECNOLOGÍA EN EL DISEÑO**

La compañía siempre deberá buscar incorporar la última tecnología en sus diseños como, por ejemplo, los docks de carga del iPhone. Sin embargo, la tecnología puede ser usada en el proceso de diseño con la finalidad de tener un mejor plan de procedimiento, minimizar los desperdicios y motivar nuevas ideas. Los programas como AutoCAD son ideales para los diseños de la planificación antes de su puesta en funcionamiento.

### **13.5 INTERCONECTIVIDAD**

La interconectividad del software y los servicios reduce la carga de trabajo y minimiza la repetición. La selección del software debe considerarse junto con la conectividad. La compañía opera a través de múltiples plataformas con una plétora de proveedores y clientes, los cuales todos deben ser planeados y controlados. Se debe priorizar el software que tenga una interacción útil entre los mercados y que permita al personal enfocarse en las actividades de negocio principales. La interconectividad ahorra tiempo, dinero, reduce la carga laboral y genera trabajadores y clientes felices.

### **13.6 CRM**

“Salesforce” es indiscutiblemente el favorito cuando se trata de la selección del servicio CRM (la administración basada en la relación con los clientes). A pesar de que “salesforce” está dirigido a grandes compañías, es un producto estable y bien conocido que viene con una gran variedad de suplementos.

### **13.7 CONTABLE**

El “Proyecto Y” utilizará QuickBooks para mantener un seguimiento de los costos y los estados financieros en los primeros años de la compañía. Se espera que la compañía deje atrás el software en cinco años; sin embargo, QuickBooks ofrece un paquete completo y sólido enfocado en la gestión financiera que permite un informe y análisis al instante. Al tener un paquete financiero que es fácil de actualizar, de alta calidad y entendible, asegura que la compañía mantenga sus registros de manera exacta y entienda su posición en cualquier momento. El conocimiento apropiado de la actual situación financiera es una excelente manera de evitar problemas mediante la visualización de errores anticipadamente.

### **13.8 ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO**

Lo atractivo de un negocio en línea desde el punto de vista del empresario es el volumen de información disponible. Existe una gran cantidad de información y datos disponibles que cubren todos los aspectos de la compañía y que no está a la mano fácilmente o no es fácil de procesar con una compañía tradicional. “Proyecto Y” debería tener una gestión de datos clara y un plan de análisis de rendimiento con el fin de optimizar las ofertas del producto, maximizar la rentabilidad y asegurar tener unos clientes felices.

### **13.9 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

A diferencia de un negocio tradicional, la información está disponible en parte de los volúmenes de ventas, precios y retroalimentación del competidor de sus clientes. Igualmente, es relativamente sencillo monitorear los movimientos del mercado en tiempo real. Las plataformas como Amazon proporcionan automáticamente sugerencias cuando un competidor está ofreciendo el mismo producto, pero más económico, o cómo mejorar sus anuncios para obtener más ventas. Esta percepción puede ser aplicada en otras plataformas. También se pueden copiar las categorías de productos, los estilos de anuncios, los planes de comunicación de los competidores y otras industrias o sectores rápida y fácilmente. El software debe ser empleado para mantener revisiones periódicas sobre los competidores nuevos y ya establecidos.

### **13.10 PRESENCIA ONLINE**

"Proyecto Y", vive, respira y muere por su presencia online, en cualquiera de sus formas. Al contrario de una tienda tradicional, sin alguna forma de promoción está completamente oculto al mundo virtual. El sitio web, aunque es potencialmente una herramienta muy poderosa a largo plazo, es poco probable que arroje resultados

por un período significativo de tiempo, posiblemente de 1 año a 18 meses. Mientras que este proceso puede ser acelerado con un mayor presupuesto de marketing y/o el uso de técnicas “greyhat” o “blackhat”, no es realista esperar que la página web de la empresa sea el generador principal de ganancias en el corto plazo. Esto puede cambiar por ejemplo si una revista importante, periódico, programa de TV o blog influyente, hablan sobre la empresa y logren hacer que grandes cantidades de personas conozcan el sitio web. Este tipo de exposición, aunque es deseable, no está garantizada y es bastante improbable, por lo tanto es ilógico hacer planes asumiendo que eso no pasará. De ahí que "Proyecto Y" necesita enfocarse en su presencia online de la siguiente manera, Social media, SEO, Arbitraje y Analítica de rendimiento.

### **13.11 SAAS TIENDA ONLINE ECOMMERCE SOFTWARE**

Shopify es el mercado líder ("*market leader*") y por lo tanto, tiene lo mejor compatibilidad. Para un startup, es una opción fuerte y conservadora que ofrece funcionalidad, confiabilidad y seguridad a un precio bajo.

Elegir una tienda SaaS “Online Ecommerce Software”, depende en gran medida de su habilidad de aplicar técnicas de SEO, su interconectividad, social media plugins, feed plugins, compatibilidad con programas financieros y compatibilidad CRM. Una vez que una oferta tiene las características requeridas o se acerca lo más posible con un precio razonable, es posible comenzar a analizar el software de manera independiente, en cuanto a funciones como usabilidad e impacto visual. En la etapa inicial de la empresa, el sitio web principal no es un punto clave de venta para el startup y representa un costo más que nada.

### **13.12 RESONAR EN LOS MEDIOS SOCIALES**

Los Medios Sociales son el aspecto más sobrevalorado del marketing online. Sin embargo, esto no significa que no puedan ser altamente efectivos. No tan solo con crear una página en Facebook y subir algunas fotos, comienza una resonancia. De hecho, resonar en los medios sociales requiere muchas de las mismas técnicas y gestión que el marketing tradicional, pero entregados a través de una plataforma social. La identidad de la marca, el mercado objetivo, la propuesta de valor tienen que estar claros en el plan de marketing. La estrategia debe ser apuntada y bien planificada para cada promoción. Gestionar el plan de medios sociales es exactamente igual que en los negocios tradicionales. "Proyecto Y" quiere promover un crecimiento bueno, honesto y orgánico. Eso significa grandes productos, un gran servicio de atención al cliente y una excelente experiencia.

Los Medios Sociales son solo un elemento de ese plan. En un negocio online moderno, dirigirse a un mercado global no es solo una herramienta promocional sino una vía necesaria de contacto con los clientes. Mientras que está claro que la empresa necesita una cuenta en Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, YouTube y Google Plus, no siempre es evidente cómo gestionar o maximizar el beneficio de estas cuentas. "Proyecto Y" necesita emplear software que lo ayude a administrar el contacto con la empresa a través de estas cuentas, a fin de responder a los clientes eficiente y efectivamente.

### **13.13 SEO – ANALÍTICA DE MOTORES DE BÚSQUEDA**

El posicionamiento en buscadores es una necesidad absoluta en el mundo online. "Proyecto Y" está operando en mercados establecidos con la demanda establecida. De hecho, en los grandes mercados, una combinación infinita de ofertas de nicho está disponible. "Proyecto Y" carece del poder adquisitivo de participar en el marketing a nivel global y limitará el outbound marketing a las publicaciones de nicho, sitios web nicho y campañas muy enfocadas. Esto significa que el inbound marketing es muy importante para "Proyecto Y". En todas las plazas donde la tienda está activa como Etsy, Ebay, Amazon Handmade y nuestra página web, la optimización de productos y la marca de las páginas es increíblemente importante. Cada sitio tiene sus propias reglas de SEO y algoritmos que "Proyecto Y" debe aprender y aplicar, actualizando sus páginas a medida que los algoritmos y las políticas de la plataforma se actualizan.

## 13.14 BLACK HAT VS WHITE HAT VS GREY HAT

FIGURA 32 - IMAGEN: BLACK HAT, WHITE HAT, GREY HAT



A los marketers que identifican su necesidad de obtener resultados reales y la dificultad que esto conlleva, les quedan 3 opciones, "Black hat", "White Hat" o "Grey hat". Black hat implica hackear el sistema, por ejemplo utilizando algoritmos de motores de búsqueda contra sí mismos a fin de lograr mejores posiciones en los rankings y obtener mayor tráfico (Business Division, 2013) (Miller, 2015). Si bien esto no es ilegal, va en contra de las reglas de los motores de búsqueda y el código de conducta (Smart Solutions, 2015). Los marketers que se envuelven en prácticas de Black hat, se arriesgan a ser suspendidos o permanentemente bloqueados de proveedores de servicios como por ejemplo, Google. (Smart Solutions, 2015) (Miller, 2015). Sin embargo las técnicas de black hat han demostrado ser efectivas, y pueden lograr resultados impresionantes (Miller, 2015), lo cual tienta a muchos marketers online bajo presión por mostrar resultados. Para un negocio con una expectativa de vida corta y con necesidad de una ráfaga brusca de publicidad, podría ser una vía justificable (Gavrilas, 2011), sin embargo para la mayoría de los negocios es un riesgo innecesario, que podría perjudicar seriamente las perspectivas de crecimiento futuro (Business Division, 2013).

"White hats conducen por el carril derecho, mientras que el Black hat Lamborghini está siendo detenido y dado un ticket por exceso de velocidad a 50 mph sobre el límite en el carril rápido. De acuerdo, es muy posible que al Lamborghini no le den ese ticket mientras lo ves acercarse, pero eso no significa que no hay un policía a pocas millas de la carretera esperando con una pistola de radar." (Schachinger, 2012)

Consejeros o marketers puede que no aclaren que cierta técnica que ofrecen es black hat y puede que no aclaren explícitamente los riesgos y la viabilidad a largo plazo (Smart Solutions, 2015) (Schachinger, 2012). Como resultado, es muy importante que un negocio comprenda la diferencia entre técnicas black hat y white hat (Smart Solutions, 2015). Las técnicas White hat son las que se encuentran totalmente dentro de los términos y condiciones de las empresas involucradas y de ninguna manera amenazan con engañar al sistema (Smart Solutions, 2015). Ejemplos de técnicas white hat serían aquellas que promueven interacciones realmente valiosas con los clientes y añaden valor a tu oferta (Gavrilas, 2011) (Smart Solutions, 2015). Publicar en tu página de Facebook un video mostrando cómo usar un producto, o describiendo cómo está hecho, sería un ejemplo de una técnica white hat (DeMers, 2014). Una técnica grey hat es aquella que aunque no va necesariamente en contra de los términos y condiciones de un proveedor, podría considerarse como jugar con el sistema (Business Division, 2013). El riesgo de estas técnicas es que rápidamente se pueden transformar en black hat resultando en problemas para el negocio (Business Division, 2013).

A pesar de todos los riesgos envueltos ya sea por ignorancia, codicia o desesperación, muchas empresas siguen las técnicas black hat (Business Division, 2013) (Miller, 2015). De hecho, hace 5 años el black hat era más común que el white hat (Business Division, 2013). Sin embargo, a medida que el mercado evoluciona, se vuelve cada vez más claro que un buen y acreditado negocio a largo plazo necesita asegurarse de seguir utilizando técnicas white hat (Business Division, 2013).

## 13.15 MÉTRICAS PEREZOSAS

Demasiados marketers online se concentran en la métrica. Ven un "click through rate", un "engagement rate" u otra medición a mejorar, y sienten que han ganado el premio gordo. Hablan de "exposición" y conciencia de marca aumentando o bounce rates hacia la baja. Sin embargo, los marketers online se están olvidando de las

ventas y los clientes, ven los números y la métrica, pero fallan en ver el impacto del negocio. Por ejemplo, no importa si mi post en twitter tiene un “alcance” de 12 millones de personas si ninguna de ellas me compra. No importa si 2 millones de personas comentaron mi post en Facebook si no gano ningún cliente Nuevo. No importa si 10,000 personas interactúan o hacen click en una publicidad si nada de eso lleva a una venta. El punto es que el marketing online se ha vuelto muy abstracto en relación a los negocios tradicionales. Esto es, encuentras un cliente, llamas su atención por unos segundos, les cuentas acerca de tu producto y entonces deciden si quieren comprarlo.

Mucha de la publicidad en línea es simplemente molesta. Banners que aparecen en medio de la pantalla en su teléfono móvil, pop-ups, redirecciones automáticas, vídeos y sonidos. Los gerentes de marca y los vendedores parecen no darse cuenta de que una presencia en línea molesta puede hacer daño en vez ayudar a las ventas. Por ejemplo, anuncios no diseñados para teléfonos móviles pueden aparecer en el navegador y obstruir su vista, cuando usted trata de cerrarlo se le pasa la "X" y accidentalmente termina haciendo clic en el anuncio y yendo a su página web. El marketer se frota las manos pensando "wow, ¡¡todo el mundo hace clic en este anuncio, es genial!!" sin embargo, el usuario se molesta por hacer clic accidentalmente en el mismo anuncio varias veces y comienza a resentirse con la marca. Este es un ejemplo de marketers mal enfocados. Están demasiado concentrados en las métricas y no pensando en los clientes finales. Este es particularmente el caso cuando se llega a consultores subcontratados y marketers externos, que quieren mostrar a sus empleadores que están obteniendo resultados. Mi sugerencia es que, si bien estas cifras son interesantes, sólo hay 2 métricas de marketing reales, cuánto vendimos y lo felices que están nuestros clientes.

Esto hace que, inevitablemente, el trabajo de los marketers online sea mucho más difícil. Ya no pueden esconderse detrás de las métricas con las cuales cómodamente han crecido en cada reunión o discusión sobre el rendimiento. Esto significa que tienen que encontrar métodos reales, efectivos y participar en las técnicas tradicionales de marketing real a través de las plataformas modernas.

### **13.16 ARBITRAJE**

En el momento en que una estrategia o plataforma está tomando visibilidad en blogs o se está escribiendo sobre ella, ya es demasiado tarde. La oportunidad se ha ido, el mercado de masas ha pasado adelante y cualquier elemento de costos competitiva se ha disuelto. La oportunidad para los marketers online es el arbitraje. El arbitraje es cuando usted encuentra un medio, plataforma o servicio que no está siendo bien utilizado o poco explotado, que por un corto plazo, ofrece “supernormal returns” en la inversión de tiempo o dinero. Un marketer astuto, necesita estar preparado para saltar sobre las nuevas oportunidades antes de que se pierda el arbitraje. Esto potencialmente significa que el marketer invierte mucho tiempo en plataformas o métodos que nunca se materializan en nada. En ese sentido, tiene que estar preparado para perder el tiempo. Tiene que probar cosas nuevas que pueden no funcionar. No obstante la pérdida de tiempo en las plataformas o servicios que no producen resultados, puede ser mucho más que compensada al encontrar una joya de arbitraje.

Por ejemplo, cuando empecé un sitio web sobre propiedades en 2007, el costo de la palabra clave propiedad en Londres en google, era £ 1 por clic, que significaba £1000 si tenía 1000 personas visitando el sitio web. Sin embargo, descubrí que los sitios web de anuncios me permitirían publicar un anuncio de nuestras propiedades y proporcionar unos enlaces al sitio web de forma gratuita. Al analizar la analítica, pude ver que cada anuncio cedió 30-50 clics por día, teniendo en cuenta que un anuncio tomó 3 minutos, el retorno de la inversión fue brillante. De hecho, los enlaces estaban apareciendo de forma gratuita en los mismos sitios web y las mismas búsquedas de Google, donde antes yo estaba pagando £ 1 por clic. En poco tiempo, me estaba gastando un montón de tiempo publicando anuncios para dirigir el tráfico y así finalmente eventualmente he outsourced este proceso. Subsecuentemente, contraté a un programador para escribir un script para automatizar el proceso diario. El resultado fue que mi página web recibía entre 1 y 1,5 millones de visitantes al mes de tráfico cualificado pertinente, un nivel de tráfico que era imposible comprar con el método previo de Google Adverts a



un costo de £ 1 por clic. Después de 4 meses, el sitio web de anuncios clasificados comenzó a reaccionar, en primer lugar, prohibiendo los enlaces y posteriormente instaurado un cargo de £5 por enlace. Esto puso fin al arbitraje, pero muestra la naturaleza y el ciclo de oportunidades en línea. Internet no está completamente formado y está en constante cambio, las oportunidades van y vienen, las puertas se abren y se cierran. El marketer inteligente necesita ser capaz de cazar y obtener el arbitraje y aprovechar todo su valor antes de que la oportunidad esté saturada por las masas.

## **14.0 ESTRATEGIA ONLINE**

### **14.1 RESUMEN DEL PLAN PARA INTERNET**

La estrategia de marketing para "Proyecto Y" es en gran parte online, debido a la naturaleza del negocio enfocado en un mercado global y operando en un entorno virtual. Por lo tanto, la estrategia de marketing necesita abarcarlo todo, rentable y jugando a un solo mensaje. Será necesario el marketing en línea inbound y outbound a fin de capturar el tráfico requerido para golpear los objetivos de ventas. La estrategia también utilizará plataformas mixtas jugando con tácticas de marketing inbound y outbound a fin de maximizar la rentabilidad, por ejemplo, trabajando con bloggers para enviar muestras de productos gratis con la esperanza de obtener una reseña positiva.

El plan se basará en la buena satisfacción del cliente, que crea promotores naturales, esto es, clientes que están tan contentos con nuestro servicio y están tan convencidos de lo que estamos haciendo que quieren contarle a todo el mundo. Este es el mejor y más rentable marketing, el boca a boca de clientes satisfechos. En el mundo virtual, estos compradores publican en sus páginas de redes sociales, etiquetan fotos, promocionan sus productos por el amor de qué hacer y cómo hacerlo. Aunque es simple en esencia, es difícil de obtener en la práctica, y requiere un complejo sistema de entrega de servicio de gestión y de relaciones al cliente para asegurarse de que los clientes están 100% satisfechos. Incluso cuando un servicio es impecable la gran mayoría de los compradores no incluso publicar una revisión básica, los que se convierten en auténticos promotores son absoluta minoría. Lamentablemente, un cliente descontento tiene más propensión a convertirse en un detractor y es muy probable que haga valorizaciones negativas sobre el negocio. Así mientras, los promotores naturales son la herramienta de marketing ideal, barata y eficaz, la producción de estos promotores es un reto y la infraestructura es costosa e intensiva para administrar.

El proceso natural de crear un «fan base», se puede aumentar en velocidad a través de una presencia de los medios de comunicación social consciente y focalizada, que es rápida para responder a preguntas de clientes, ideas y sugerencias. La presencia no puede ser excesivamente enfocada en ventas y debe ser útil a los clientes si no se desconectan del mensaje. En general, la actividad debe ser 90% útil y 10% de comercialización. Por ejemplo, el tutorial sobre cómo tejer un nuevo estilo de bufanda o cómo un artesano fabrica un producto. El énfasis debe ser primero en el entretenimiento y conocimiento de la marca es un producto BI.

### **14.2 ESTRATEGIA DE MARKETING DE LA PÁGINA WEB**

La estrategia de marketing para el website, va a seguir el plan de marketing general, dado que generalmente el marketing va a estar dirigido a la página web. Sin embargo, hay otros ámbitos de marketing especialmente para la página web. Lo más importante de ellos es el SEO.

### **14.3 REQUISITOS DE DESARROLLO**

En un mundo donde existe un gran número de *SaaS Tienda Online Ecommerce software* de alta calidad, no es prudente producir internamente el sitio web. Tiene más sentido adoptar un paquete de servicio completo en pleno funcionamiento con 24 horas de soporte y compatibilidad con una gran variedad de plataformas y servicios.

La construcción de sitio web de la empresa le costaría alrededor de \$ 30.000 dólares USD, y es innecesario en las primeras etapas de la empresa. "Proyecto Y" no es una empresa TI, y por lo tanto tiene sentido subcontratar esta parte de la empresa a una entidad especializada. Dado que el único punto de venta de las empresas está enfocado en el producto y servicio, el sitio web puede ser un sitio estándar en pleno funcionamiento.

La otra ventaja de los *SaaS Tienda Online Ecommerce software* es que ofrecen un mayor nivel de seguridad y responsabilidad. En un mundo donde la inseguridad en Internet y hackeando es cada vez más frecuente, es de suma importancia que la compañía pueda mantener los datos de sus clientes a salvo. En la externalización de desarrollo y seguridad a los profesionales dedicados, "Proyecto Y" es capaz de concentrarse en su negocio principal con la certeza de que está cumpliendo con las estrictas leyes de protección de datos en los EE.UU. y Europa.

#### 14.4 FUNCIONES DE LA PÁGINA WEB

Utilizando Shopify significa que la página web tendrá desde el principio:

- Tienda Virtual
- Páginas de información
- Páginas de contacto
- Pagos en línea
- Compra instantánea
- Analíticas al instante
- Fotos y videos de productos
- Integración con redes sociales con botones para "me gusta" y "compartir"
- Seguridad de transacciones y protección de data a nivel requerido por ley en EEUU y Europa.
- Un diseño bonito y funcional.

##### 14.4.1 NOMBRE DE DOMINIO Y HOSTING

###### Dominios

Es importante comprar todos los derivados del dominio para evitar compras de la competencia o la especulación. Por lo tanto "proyecto Y" necesita comprar: Proyecto-Y.com, Proyecto-Y.cl, Proyecto-Y.net, Proyecto-Y.org, Proyecto-Y.co.uk, Proyecto-Y.de, Proyecto-Y.es, Proyecto-Y.fr, Proyecto-Y.eu, Proyecto-Y.za, Proyecto-Y.au,

###### Hosting

"Proyecto Y" debería outsource su hosting, porque está fuera de Core business y no es sensible intentar a hacer su propio hosting sin los expertos necesarios. Por lo tanto, "Proyecto Y" va a utilizar Shopify para crear una página web rápidamente y de manera eficiente. Shopify tiene los beneficios de muchos plugins, que significa que "Proyecto Y" puede integrar la página web directamente con otras plataformas como CRM, portales y sistemas contable.

##### 14.4.2 CONTENIDO DE LA PÁGINA WEB

Acerca Nosotros	Página de Entrada EEUU	Esquema de Afiliados
Perfiles de Artesanos	Página de Entrada Global	Inversionistas
Categorías de Productos	Últimos productos	Esquema de Referencias
Términos y Condiciones	Prensa	Retornos y Devoluciones
Política de Privacidad	Trabajar con nosotros	Contáctanos
Despachos	Wholesale	Página de Entrada UK

##### 14.4.3 ACTUALIZACIONES DE LA PÁGINA WEB

El website debería ser actualizado frecuentemente con:

- Perfiles de cada nuevo artesano

- Cada nuevo producto
- Noticias
- Nuevas fotos
- Modificaciones legales y regulaciones que afectan las políticas.
- Mejoramiento continuo de la proceso de compra y funcionamiento del sitio.

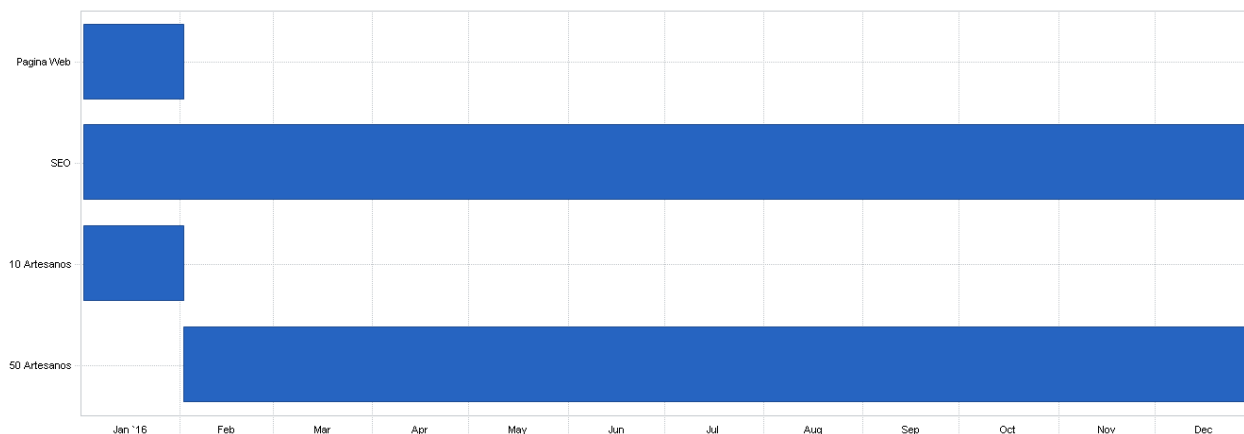
#### 14.4.4 DISEÑO DE LA PÁGINA WEB

La página web va a enfocarse a una imagen bonita, de lujo, simple y limpia. Las fotos van a ser de la naturaleza chilena y especialmente de las regiones de donde son los artesanos. El diseño va a ser básico y simple, blanco, negro y gris, porque con esto las fotos llaman la atención y aparece más vibrante.

FIGURA 33 - TABLA: METAS DEL DESARROLLO DE LA PÁGINA WEB

<i>Página Web</i>	<i>Fecha de Inicio</i>	<i>Fecha de Entrega</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Responsable</i>	<i>Departamento</i>
<b>Página Web</b>	01/01/2016	01/02/2016	\$3,000	TI	TI
<b>SEO</b>	01/01/2016	31/12/2016	\$3,600	TI	TI
<b>10 Artesanos</b>	01/01/2016	01/02/2016	\$300	Sourcing y TI	Sourcing
<b>50 Artesanos</b>	01/02/2016	31/12/2016	\$1,500	Sourcing y TI	Sourcing
Total Pagina Web Budget			\$8,400		

FIGURA 34 - GRAFICO: METAS DEL DESARROLLO DE LA PÁGINA WEB



#### 14.4.6 ESTRATEGIA DE MOTORES DE BÚSQUEDA

Se implementará “white hat” SEO dado que la intención es crear una empresa de largo tiempo que es respetable. El SEO plan va a enfocarse en las palabras clave por producto y por perfil de artesano. La empresa tiene un presupuesto mensual de \$300 por “white hat” SEO.

#### 14.4.7 CONVERSIONES EN LA PAGINA WEB

La página web propia debería ser analizada frecuentemente para mejorar el proceso de conversión entre prospecto y comprador. Servicios como usertesting.com ofrecen pruebas en vivo de gente real y se identifica lo mejor y lo peor de sus páginas y sus procesos de compras.

El análisis de costo por conversión desde google analytics puede ser utilizado para entender las más eficientes fuentes de conversión y las mejores páginas mejores y las peores para conversiones.

El análisis de la tasa de bounce, tiempo en el sitio y número de carro abandonado, también ofrece una mirada a la capacidad de conversión del sitio.

"Proyecto Y" debería estar siempre enfocado en el mejoramiento de la conversión, y la última meta debería ser la conversión misma.

## 15.0 ESTRATEGIA DE OPERACIONES - ACTIVIDADES CLAVES

**Objetivo:** El objetivo fundamental de la estrategia de operación es asegurar que los productos sean enviados a tiempo y en buena calidad.

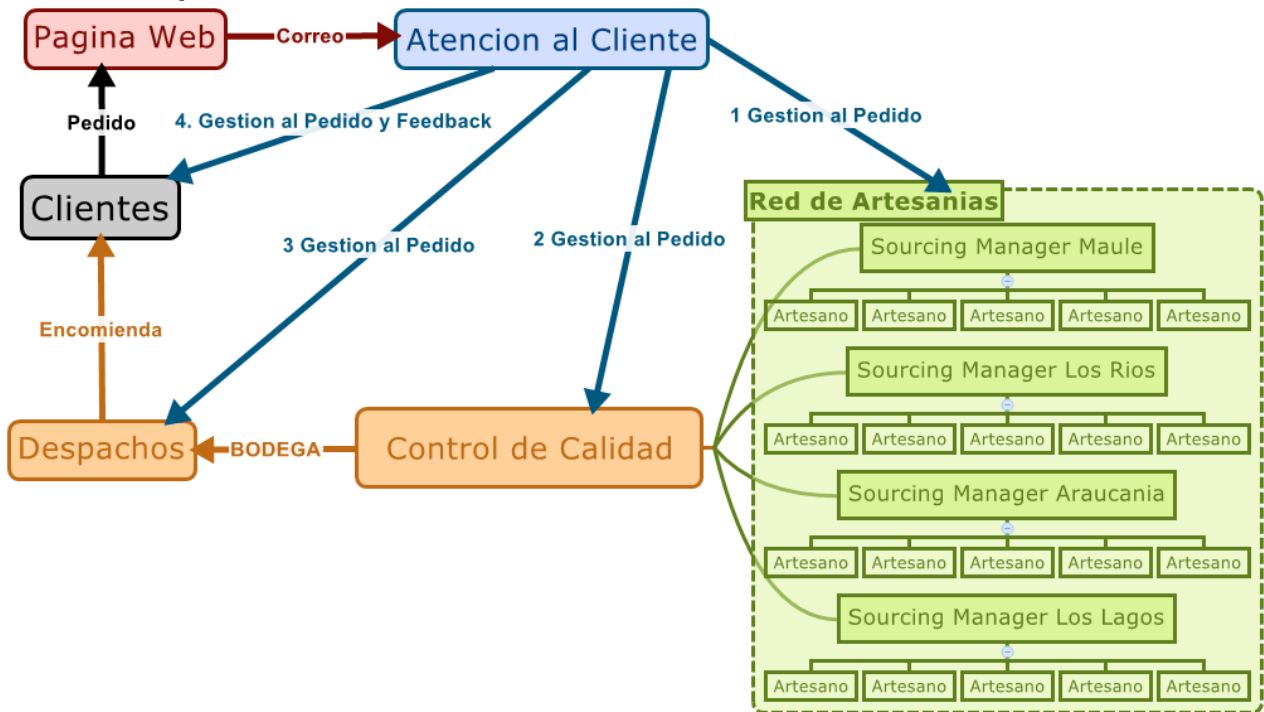
**Estrategia:** Incentivos a empleados y artesanos, complementados por la dedicación de departamentos de control de calidad y despachos.

### Tácticas:

1. Proveer de bonos por productos despachados a tiempo.
2. Proveer de bonos por productos que obtengan la calidad requerida.
3. Instalar un Sistema de multas por retrasos y baja calidad de los productos.
4. Hacer al Servicio al Cliente, responsable por el monitoreo y seguimiento de las órdenes.

## 15.1 DIAGRAMA DE ACTIVIDADES

FIGURA 35 - ESQUEMA: DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



En el diagrama de arriba, los colores tienen el siguiente código: Cliente - Negro, Operaciones - Naranja, Atención al Cliente - Azul, Marketing - Amarillo, Ventas - Rojo, Creatividad - Violeta, Sourcing - Verde

## 15.2 CONTROL DE CALIDAD

Ver también sección 16.7 *Aligning Incentives*

La sección de control de calidad va a depender de operaciones de manera de tener una estructura diferente de la jefatura y por lo tanto, ser independiente. La responsabilidad de la sección es averiguar la calidad del producto antes de que éste sea despachado.

En este punto, la capacitación es fundamental. Los trabajadores necesitan no sólo comprender, sino internalizar qué significa buena y mala calidad ante las ojos de nuestros clientes.

El esquema de incentivos se va a enfocar en reclamos sobre la calidad del producto. Cuando hay un reclamo

sobre la calidad, el trabajador que ha firmado el contrato, ha acordado que el producto debe estar en buenas condiciones. El incumplimiento a esto, va a significar la pérdida de puntos en su Bono. Por lo tanto, los trabajadores en el área de calidad, tienen un interés considerable respecto de que se aprueben sus productos respecto de la calidad.

Este check va a ser apoyado por los esquemas de incentivo, por las sourcing managers y los artesanos donde, ambos tienen multas por problemas de calidad. Por lo tanto, hay 3 puntos de incentivo con el fin de prevenir la mala calidad, 2 por esquema de incentivo y una sección de la compañía. Por lo tanto, los despachos de calidad van a estar bajo el porcentaje.

### 15.3 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

#### **ProChile**

Prochile apoya la exportación de los productos de las empresas chilenas. ProChile en Maule, está más enfocado en exportaciones B2B por naturaleza de su economía local, forestal, pesca y vino. Por lo tanto, es difícil tener apoyo de algunos programas que son de estos sectores. En Santiago, hay más programas para otro tipo de negocio que puede ser más relevante. El apoyo de Prochile es el mejor para ser parte de una red de negocios y hablar con otros exportadores en la región, y Prochile posee convenios que ofrecen descuentos en algunos servicios. Un aspecto negativo, es que Prochile no protege la confidencialidad, por lo tanto, comparte información de su compañía a toda la red. Así y todo, también comparte los secretos de toda la red a nosotros mismos.

#### **Endeavour Chile**

Endeavour es una incubadora para compañías de ingresos de más de \$1.000.000 de dólares y más de un año de existencia. Ofrece apoyo para entrar en redes de financiamiento, promover la internacionalización y ofrecer redes de expertos. También ofrece estudios desde estudiantes mundiales de MBA en su proyecto de manera gratuita por parte de sus estudios. Es recomendable postular por apoyo después de un año y con ingresos de \$1 millón de dólares.

#### **WFTO**

Ser listado oficialmente con el WFTO (World fair trade organisation) significa atención global de organizaciones y grupos con interés en Fairtrade. Esto significa el derecho a poner la marca de WFTO fairtrade en nuestro sitio, y productos que pueden mejorar nuestra ventas. El costo es de \$500 USD por el primer año. (The World Fair Trade Organization, 2015)

#### **Empresas B**

Ser una empresa B ayuda a la compañía a enfocar sus responsabilidades sociales y promover el desarrollo sostenible en las comunidades rurales chilenas.

Ser listado oficialmente como una empresa B con (B corp.) significa atención global de organizaciones y grupos con interés en empresas socialmente responsable, y significa el derecho a poner la marca de "Empresa B" o "B Corp" en nuestro sitio, así como productos que pueden mejorar nuestras ventas. El timbre puede ayudar a la empresa a obtener talento, financiamiento, clientes y apoyo de otros. El costo es \$500 por el primer año. (Empresa B, 2015)

#### **Artesanías de Chile**

Si es posible, sería muy interesante y provechoso formar mejores relaciones con artesanías de Chile. Esto, porque ellos tienen los mismo hitos y objetivos de "Proyecto Y", además, ellos tienen un red de artesanos y productos artesanales Chilenos, que pueden obtener beneficios de nuestra empresa.

## **Redes de Artesanos Regionales**

Tomar contacto con grupos de artesanos regionales, es una buena forma de conocer más artesanos que puedan o quieran trabajar con "proyecto Y". También las capacitaciones y contactos pueden ser más eficientes si usamos las reuniones o canales de contacto de los grupos regionales.

## **Artesanos Individuales**

La red de artesanos es crucial para la existencia de "Proyecto Y". Este tópico está desarrollado a través de la tesis.

## **Senadis**

Quiero trabajar con el Servicio Nacional de la Discapacidad, de manera de tener artesanos en la red que estén en una situación de discapacidad. Es importante dar oportunidades a todas las secciones de la sociedad, especialmente ellos que más necesitan una oportunidad para mostrar su potencial. La empresa debería tener un porcentaje de artesanos con discapacidad físico y mental. Estos artesanos van a ser integrados en las acciones de la compañía, como charlas, exposiciones y nuestras operaciones del día a día. La integración en la empresa y la red sin tratamiento especial, es importante porque ayuda a sus comunidades y nuestra comunidad de la empresa a formar respeto y entendimiento de gente en una situación de discapacidad, que es un buen apoyo a la sociedad en general.

## **15.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

### **Despacho en Tiempo**

Las estrategias de incentivos mencionados en la sección 16.7, detalla algunos de los incentivos para asegurar el despacho a tiempo. Los trabajadores de despacho van a tener hitos de despacho a tiempo en más de un 97.5% del tiempo.

*Ver también sección 16.7 Aligning Incentives*

### **Despacho Gratis**

El despacho estándar con entrega de hasta 30 días es gratis. Cuando es gratis, los clientes son menos exigentes por el tiempo y problemas en las entregas o retrasos. Es casi una expectativa válida tener despacho gratis para compras en línea en el mundo de hoy.

*Ver también Anexos Sesgos Cognitivos: Sesgos de Anclaje*

### **Despacho Premium**

El despacho premium es de 1 o 2 días a la gran mayoría del mundo. La política de la empresa dice 2 a 4 días para asegurar que todos los paquetes sean entregados a tiempo. El costo premium es aplicado siempre y cuando el cliente lo requiera.

## **15.5 PRODUCCION DE LAS ARTESANOS**

*También ver: 16.8.1 Plan de Personal - Artesanos y 16.8.1 Plan de Personal - Artesanos Requeridos*

Las siguientes secciones, explican las posibilidades de producción para algunos tipos de artesano.

### **15.5.1 ARTESANOS DE LANA Y VELLON PEINADO**

#### **Posibilidad de Producción en Lana**

En conversaciones y observaciones con productores artesanales de productos de lana, es claro que ellos pueden producir entre 400 y 600 unidades en un mes. Sin embargo, la gran mayoría de los artesanos no se dedican únicamente a la artesanía, y por lo tanto un número más realista es 200 a 300 unidades por part time y considerando sus ventas en otros lugares. En conversaciones con artesanos, un pedido especial de lana demora de 1 a 2 semanas, entonces este producto debería ser MTS (made to stock). Cada mes la "proyecto Y" puede comprar en alrededor de 200 a 300 madejas de lana de cada artesano. Sin embargo, Proyecto Y debería tener sólo presupuesto de 100 madejas por Artesano en las calculaciones. Este presupuesto bajo, va a ayudar a mantener productos de más alta calidad, sólo comprando las mejores madejas y diversificando los proveedores. Sin embargo, la realidad probablemente va a ser algo entre las dos posibilidades y va a variar entre artesanos. Utilizando un número conservador, se asegura que la empresa pueda crecer en una forma más sostenible y planificada.

FIGURA 36 - TABLA: ARTESANOS DE LANA REQUERIDOS

	Artesanos Requerido Año 1	Artesanos Requerido Año 2	Artesanos Requerido Año 3	Artesanos Requerido Año 4	Artesanos Requerido Año 5
Artesanos Requeridos	32	143	360	835	1,791
Target Artesanos en Posición de Discapacidad	5	15	38	80	150
Artesanos Target Total	100	300	750	1,600	3,000
Cobierta de la necesidad (Target / Requerido)	3.1x	2.1x	2.1x	1.9x	1.67x

\* Fuente y elaboración Propia

### 15.5.2 ARTESANOS DE PALILLOS DE TEJER

Existen dos formas de hacer los palillos de tejer (Agujas): una es comprar un palo cilíndrico desde una tienda de construcción y terminar al punto. El otro método, es tomar una madera reciclada y tallar o torneár la madera para hacer un palillo. Proyecto Y solo va a trabajar con el segundo método, que utiliza madera reciclada y deja una terminación superior.

De origen Chile y un puesto en el pueblito los Dominicos, hacen palillos utilizando la primera fórmula. El dueño del puesto en los Dominicos refiere que él puede hacer hasta 40 en un día, pero se hace en una fábrica fuera de Santiago. Sin embargo, el resultado es muy inferior, y se utiliza madera nueva.

De acuerdo a otro actor en el mercado, quien no quiere ser citado, explica que la segunda técnica demora entre 40 minutos y una hora por un trabajo impecable.

Por lo tanto, una estimación de capacidad de producción por artesano, puede ser 9 por día y 180 por mes. Conservadoramente, he puesto 140 en la tabla de cálculo.

### 15.5.3 DOCKS PARA CELULARES

De acuerdo a un Artesano proveedor potencial, pero prefiero mantenerlo sin citar, él puede producir un dock simple en una hora y un dock complejo en 2 horas. Él produce docks de muy alta calidad, que han sido muy bien recepcionados en el mercado. Por lo tanto, el cálculo de producción mensual de un artesano de docks, es de 1 por cada 2.5 horas, o 70 por mes. En realidad, si los docks son la versión más simple, puede ser casi doble de este nivel de producción.

### 15.5.4 OTRAS - PROGRAMA DE CREATIVIDAD

“Proyecto Y” no está enfocado en un producto en particular, y en realidad el crecimiento a largo plazo va a ser desde la capacidad del departamento creativo de atraer el talento y la capacidad de los sourcing managers para encontrar nuevos productos y artesanos talentosos.

Después del tercer año, los productos de esta categoría van a reflexionar un elemento importante de las oferta de productos. Por razón de incertidumbre y una tendencia conservadora, tengo la presupuesta de un artesano, que puede producir sólo 40 productos mensuales. Esto significa que en el año 5, la proyección necesita más de 800 artesanos en esta sección, más que cualquier otra sección.

Mientras este presupuesto es probablemente demasiado conservador, se va a crear un enfoque para la empresa y sus empleados para encontrar nuevas ideas y artesanos diferentes.

## **16.0 RESUMEN DEL PERSONAL**

La siguiente sección explica como “Proyecto Y” estructura el empleo de los individuos, cómo serán pagados y como el esquema de incentivos fomenta el rendimiento en los trabajadores.

### **16.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El diseño de la empresa es con la intención de crear especialidades que generan la excelencia y al mismo tiempo, dando importancia a las áreas clave que afectan el potencial de crecimiento de la empresa. El Organigrama representa un gráfico de inspiración de dónde le gustaría estar a la empresa. En los primeros pasos de la startup, estas responsabilidades se compartirán con un grupo más pequeño de miembros clave del personal. El plan horizontal está diseñado para proporcionar un diálogo abierto para las diversas áreas necesarias para que la empresa sea un éxito. La intención es que las reuniones directivas mensuales produzcan una reflexión sana, nuevas ideas y mejoras constantes.

#### **Adquisición de Talento Creativo**

Animar a los diseñadores creativos y a artesanos talentosos a trabajar con "Proyecto Y" es la clave para el éxito de la empresa. Por tanto, la misma tendrá un director creativo que será responsable, entre otras cosas, de la búsqueda de los mejores talentos de Chile. Este talento puede constituirse de artistas, artesanos o estudiantes universitarios a punto de terminar su carrera. El director creativo será el responsable de la retención de la competencia para los nuevos diseñadores y la inscripción y nuevas estrellas a las filas. Sin embargo, esta es una decisión muy importante de compra y, por ende, el manejo de las adquisiciones será gestionado por el sourcing director, también.

#### **Desarrollo de talento creativo**

La sección de desarrollo creativo tiene la intención de poner importancia en el aspecto de desarrollo de talento en la red de artesanos. En el estudio de arte, podemos enseñar prácticas de diseño y de productos para el mercado internacional. Organigrámicamente, éste se encontraría dependiendo del director creativo, y él, directo de capacitación.

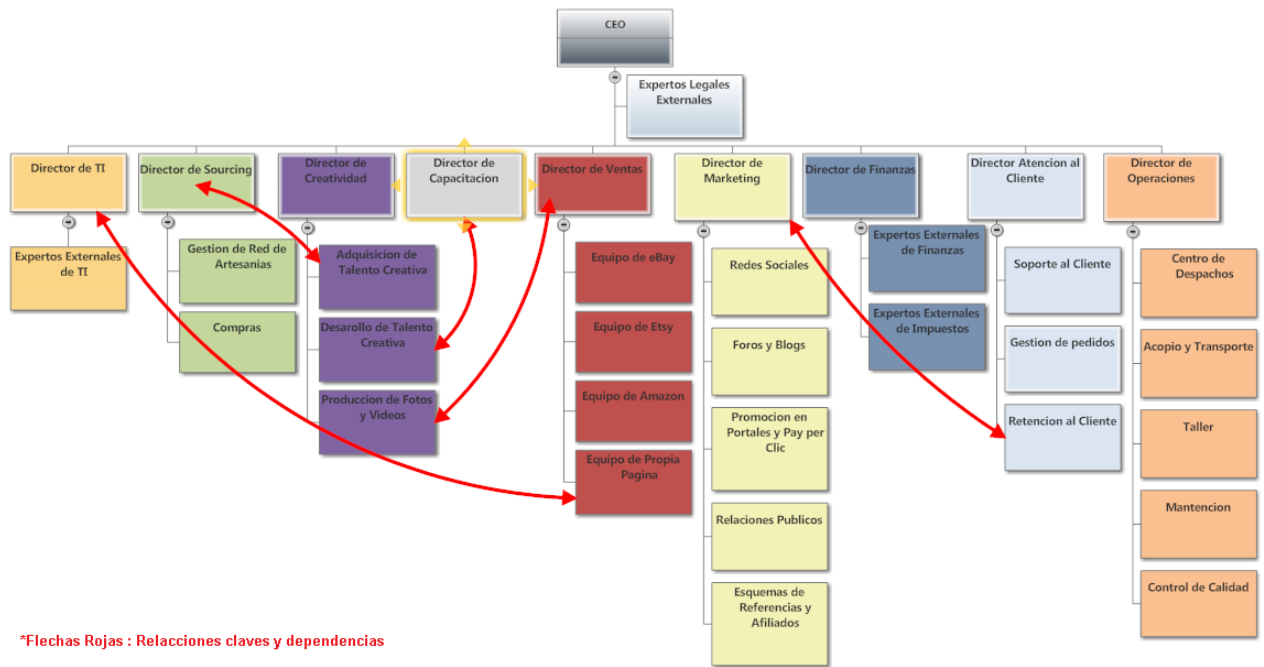
#### **Retención del cliente**

Marketing y Servicio al cliente se encargarán de esta función, dado su importancia crítica de la compañía. Ambos tienen una gran responsabilidad en la retención de cliente, y es un factor tan principal para la compañía, que debería ser puesta como una prioridad para ambos departamentos.



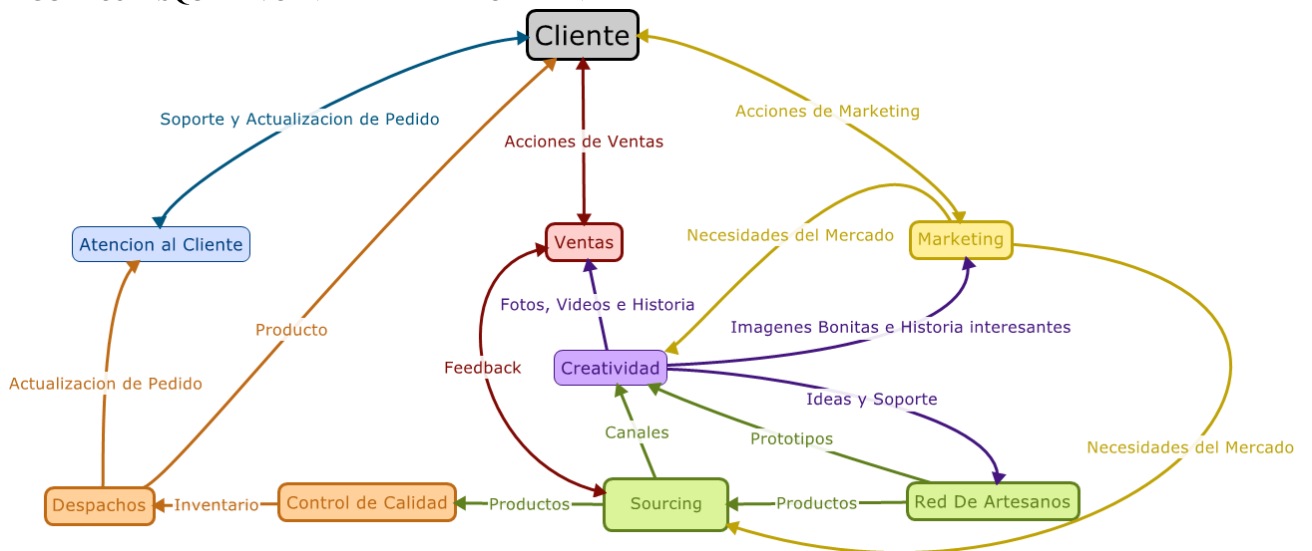
## 16.1.1 ORGANIGRAMA

FIGURA 37 - OMNIGRAMA



## 16.1.2 CENTRALIDAD DE CREATIVIDAD

FIGURA 38 - ESQUEMA: CENTRALIDAD DE CREATIVIDAD

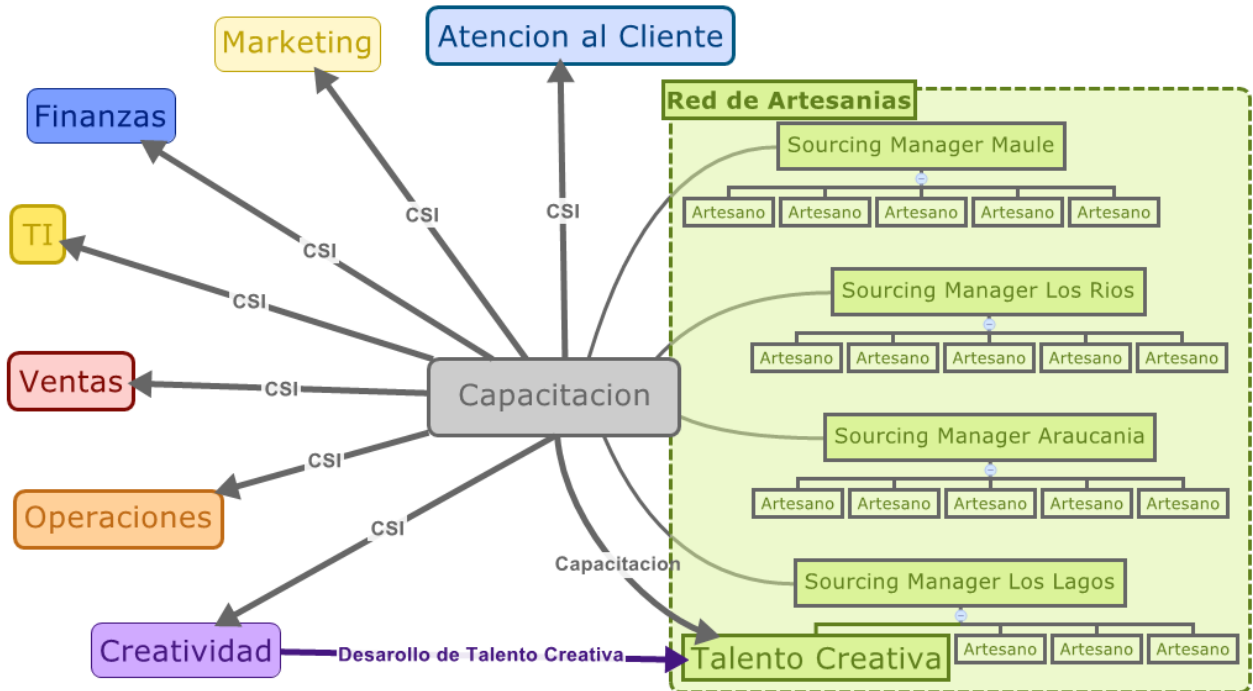


En la diagrama arriba, los colores tienen los siguientes códigos: **Cliente** - Negro, **Operaciones** - Naranja, **Atención al Cliente** - Azul, **Marketing** - Amarillo, **Ventas** - Rojo, **Creatividad** - Violeta, **Sourcing** - Verde

## 16.2 CAPACITACION

La capacitación será fundamental en cada una de las partes de la compañía, y un aspecto clave de “Proyecto Y” será asegurar que todos los empleados reciban la capacitación que sea necesaria y adecuada.

FIGURA 39 - ESQUEMA: CAPACITACION



En la diagrama de arriba, los colores tienen los siguientes códigos: Cliente - Negro, Operaciones - Naranja, Atención al Cliente - Azul, Marketing - Amarillo, Ventas - Rojo, Creatividad - Violeta, Sourcing - Verde

### 16.3 CAPACITACION EN MARKETING

#### Servicio al Cliente

Se seleccionarán al azar diálogos del servicio al cliente y serán analizados por el personal de este servicio como parte de un ejercicio de entrenamiento en una base mensual. Habrá debates sobre las partes del proceso que están funcionando y las que no y sugerencias hechas a los equipos y directivos apropiados cuando sea necesario.

#### Despachos

El personal de despacho abrirá y analizará paquetes aleatorios mensualmente como parte de un ejercicio de entrenamiento autocrítico. Los compañeros de trabajo comentarán sobre los aspectos positivos y negativos del proceso de empaque. Habrá debates sobre los problemas, ideas y soluciones, y cuando sea apropiado, esto se hará a los equipos y gerentes correspondientes para mejorar el servicio.

#### Marketing

Los equipos de marketing analizarán el trabajo de cada uno mensualmente haciendo valoraciones, comentarios y sugerencias revisadas. Cualquier nueva idea o solución puede ser discutida en estas secciones y proporcionadas a la administración.

#### Ventas

Los equipos de venta tendrán sesiones de entrenamiento mensuales en donde evaluarán y analizarán el rendimiento de las muestras de sus trabajos del último mes. Los equipos criticarán constructivamente los avisos y los planes de venta. Los equipos de venta tendrán la oportunidad de dar sugerencias e ideas para mejorar el negocio.

## 16.4 EQUIPO GERENCIAL

El equipo gerencial es crucial para éxito a la empresa. Es importante emplear especialistas en las posiciones de directores. Especialmente el director de marketing y Sourcing, pero también en las otras 7 áreas de TI, capacitación, creatividad, Ventas, operaciones, atención al cliente y Finanza. En el tercer año, la empresa va a contratar directores para cada una de estos roles.

En los primeros 2 años, los 4 roles directivos van a ser solamente:

1. CEO - ( TI y Finanzas)
2. Atención al Cliente - ( Operaciones y atención al cliente)
3. Sourcing - (Sourcing, Creatividad, capacitación)
4. Sales y Marketing.

## 16.5 EQUIPO GERENCIAL Y DEBILIDADES

### Hire for Success

El plan de estrategia implica emplear a los mejores posibles, de manera de tener un equipo gerencial fuerte. La idea no es que el plan sea perfecto o que no pueda ser mejorado. Contratar a los mejores directores que podamos contratar es imperativo, porque esta experiencia va a ser crucial para que la empresa crezca y pueda hacer frente a las dificultades de manera eficiente.

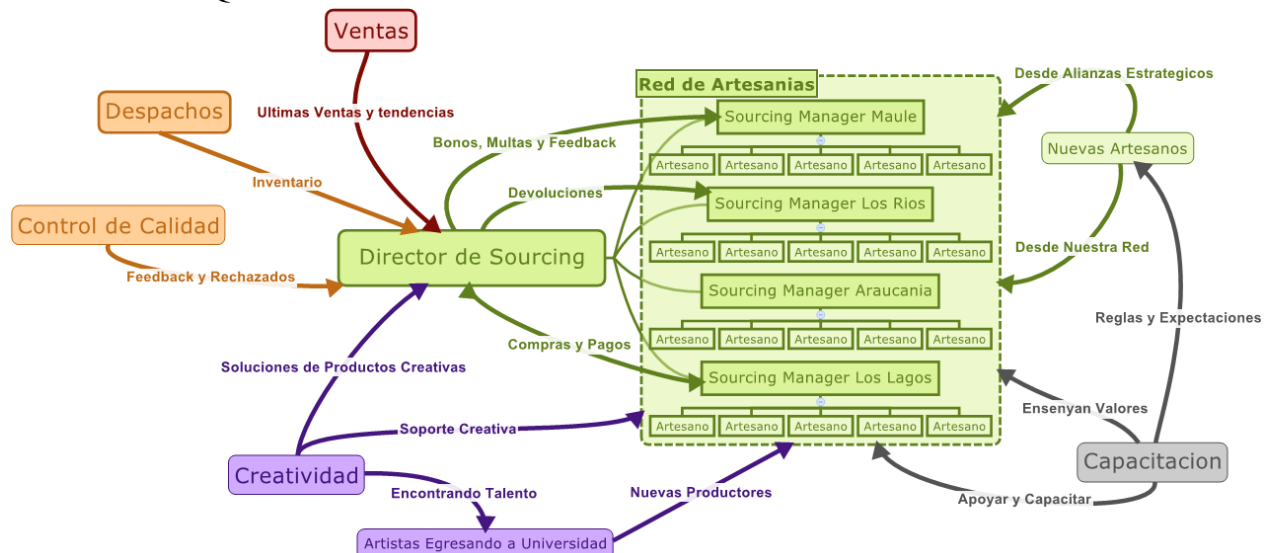
### Fuentes de Talento Gerencial

En la fase inicial, la empresa va a seleccionar el equipo gerencial directamente sin uso de consultores. Para posiciones más difíciles, se pueden utilizar servicios como LinkedIn, que ofrece avisos gratis. Si después de algunos meses, la empresa no puede contratar los directores requeridos, se podrá invertir por avisos y finalmente por head-hunters. Dado que el costo de head hunters es 10% del salario anual es importante intentar evitar esto a toda costa. (Patel, 2015)

## 16.6 LA RED DE ARTESANIAS

Desarrollar una red de artesanos es crucial para el éxito de la compañía. Los productos que los artesanos producen, es finalmente lo que los clientes quieren. A más amplia variedad de artesanos y de diseños, más atractivas serán las páginas de la compañía. Sin embargo, al mismo tiempo, los productos deben mantenerse hermosos, de una alta calidad y firmes en la línea de la idea de lo natural y productos hechos a mano.

FIGURA 40 - ESQUEMA: DIAGRAMA DE LA RED DE ARTESANOS



## 16.6.2 SOURCING

La relación con los muchos productores artesanales es una razón fundamental para que la empresa exista. Otorgando apoyo a los artistas y artesanos Chilenos tradicionales apoyo en su trabajo, favoreciendo mejoras en sus ingresos y mejorando sus vidas y oportunidades es lo que "Proyecto Y" intenta hacer. Mientras que muchos artesanos tienen increíbles habilidades artísticas y capacidades de crear preciados e impresionantes trabajos, ellos a menudo carecen de las habilidades o las redes necesarias para recibir el valor justo de su trabajo o disfrutar de un ingreso estable. "Proyecto Y" trabaja efectivamente a su favor, promoviendo sus productos al mercado global y paga por un precio justo, esto les permite seguir trabajando, apoyando a sus familias y manteniendo esas invaluable habilidades en uso.

### **Dificultades**

Mantener una compleja y cambiante red de personas en zonas a menudo remotas, es difícil, especialmente ante la falta de conectividad IT o habilidades que posean estos trabajadores. Esto significa la relación debe ser administrada a nivel individual por un sourcing manager. Aunque al principio puede parecer un gasto costoso, es increíblemente importante y vital para el negocio. El "sourcing manager" será responsable de explicar el valor de la empresa y las expectativas a los proveedores. También será responsable de ayudar a los artesanos a maximizar su beneficio de la relación, guiándolos potenciales nuevos productos, las necesidades de la empresa y la gestión de su negocio. Cuando los artesanos que trabajan con nosotros bien les va bien, a todos nos va bien y crecemos juntos. Los clientes que compran de "Proyecto Y" sienten un deber moral hacia los artesanos, y esperan que "Y Proyecto" los apoye y ayude, tanto al artesano, como a las artes, cultura y tradiciones de Chile.

### **Soluciones**

- **Incentivos** - de gran importancia es que tanto el esquema de bono del Sourcing Manager y el artesano están enfocados en cumplimiento de los pedidos a tiempo y en la calidad requerida. Por lo tanto, ambas partes están incentivadas a trabajar juntas. Esto se hace evidente a través de la capacitación en la entrada a red.
- **Minimizar el costo de Acopio** - en las más remotas áreas en que la empresa se decide comprar material en lugar de hacer una orden, ya que el costo de acopio disminuiría los beneficios. Donde sea posible la empresa utilizará servicios de autobús de carga para minimizar los costos de acopio, especialmente en la etapa temprana de la red donde está es probable que sea menos concentrada, dejando distancias más grandes entre artesanos.
- **Móviles** - la compañía suministrará artesanos con un simple teléfono móvil con el fin de organizar el orden, acopio y otras necesidades de negocio. Tan pronto como se hace un pedido donde necesita atención al cliente, se llamará al artesano para informarles que necesitan producir el producto y la fecha de cuándo se enviará el acopio. El Sourcing manager recibirá un correo electrónico inmediato, y es responsable de comunicarse con el artesano según sea necesario para cumplir con los requisitos de la orden.

Existe tecnología que permita el envío de mensajes de texto automáticos a los artesanos cuando se reciben los pedidos. Sin embargo las habilidades de IT y los niveles de alfabetización no están presentes en todos los artesanos y esto sería tecnología inadecuada para sus necesidades en este momento. Sin embargo, la empresa debe buscar constantemente métodos para optimizar y mejorar el proceso...

## 16.7 ALINEACIÓN DE LOS INCENTIVOS

Los contratos de empleo y los contratos con los artesanos están diseñados con una alineación entre los incentivos del individuo y los del "Proyecto Y". Por lo tanto, los indicadores subyacentes pueden ser seguidos desde los objetivos de la empresa hasta los contratos individuales.

Tan importante como la recompensa es el reconocimiento, es construir el reconocimiento en los contratos y en

las interacciones. No reconocer el trabajo de una persona es perjudicial para su deseo de llevarlo a cabo. (Ariely, et al., 2008) "significado mínimo percibido" es una barrera importante para proteger y puede ser fácilmente reconocida con la atención regular a esos aspectos. (Ariely, et al., 2008) La identidad, el orgullo y el significado son tan importantes como los factores económicos y son los que impulsan fundamentalmente a la gente a hacer el bien. (Ariely, et al., 2008) La construcción de indicadores clave en los contratos y luego periódicamente reportándolos, rastreándolos y analizándolos, ayuda a las personas a sentir que sus esfuerzos están siendo reconocidos y que son increíblemente importantes. (Ariely, et al., 2008) La realización de entrenamientos de iniciación para educar a los trabajadores sobre el verdadero significado y valor de su trabajo y la identidad de la compañía, les ayuda a comprender lo que hacemos y a esforzarse para sobresalir y hacer lo mejor. El dinero es un concepto moderno en la evolución humana y el cerebro humano todavía responde mejor, en muchos casos, al reconocimiento social en un nivel básico. Hacer caso omiso al reconocimiento y esperar que una retribución sea suficiente es un error crucial. (Ariely, et al., 2008)

Los incentivos serán manejados usando recompensas tradicionales económicas mezcladas con recompensas de reconocimiento. El conocimiento del comportamiento humano, el conocimiento de la conducta humana, los sesgos cognitivos y motores económicos serán utilizados para construir cuidadosamente acuerdos y planes de trabajo que alineen con precisión la necesidad de los negocios con la necesidad personal. Esto no sólo es lo más efectivo económicamente, sino también lo más eficaz socialmente. Los planes que toman en cuenta las necesidades de los individuos, tienden a resultar en una persona feliz, que como Empresa B es una motivación clave.

*Por Detalle y Análisis ver Anexo: Detalle de Alineación de los Incentivos*

#### 16.7.1 COMPARTIENDO RENDEMIENTO

Los números clave de rendimiento de la empresa serán compartidos con todos los empleados con el fin de promover un ambiente abierto de discusión y diálogo. Habrá reuniones mensuales a una escala más amplia y reuniones por departamento semanales para discutir los números y el rendimiento.

#### 16.7.2 FONDO DE BONIFICACIONES – PAGO DE BONIFICACIONES

El fondo de bonificaciones está diseñado para ser una herramienta de motivación y también afectar el comportamiento de los empleados, incentivar el buen desempeño y lealtad.

Las bonificaciones serán obtenidas por los artesanos y empleados cuando cumplan o sobrepasen los indicadores clave de rendimiento. La acumulación de estos bonos se explicará en detalle para los artesanos y el sourcing manager. Sin embargo, todo el personal será parte del sistema de bonificación, y como tal, se medirán y analizarán sus objetivos y métricas de rendimiento personales mensualmente.

#### **Fondo de Bonificación**

El fondo de bonificación está formado a partir de los pagos de las bonificaciones mensuales que los particulares reciben por lograr o superar los objetivos de rendimiento. Estos fondos se mantendrán en una "entidad para fines especiales" (SPV, por sus siglas en inglés) y seguirán siendo propiedad exclusiva de las personas afectadas, mientras que se mantengan en contrato con la empresa y no violen los términos de su acuerdo. En casos extremos, la empresa se reserva el derecho de realizar reclamos por daños y perjuicios contra los fondos retenidos de los individuos específicos. La estructura SPV asegura que, en caso de quiebra de la empresa o de cambio de dueño, las personas no perderán sus pre-bonos ganados.

El valor del fondo de bonificación de cada individuo será documentado y presentado formalmente a los individuos mensualmente.

## Pagos

Las particulares tendrán derecho a una bonificación del 34 % de la prima devengada de ese año en diciembre de cada año. Este bono puede ser recibido en una suma global o promedio mensualmente durante los próximos 12 meses.

El saldo restante se mantiene en el fondo de bonificaciones hasta el segundo año, cuando los individuos podrán disfrutar el 33 %, y el tercer año podrán obtener el último 33 %.

- Año 1 – 34 %
- Año 2 – 33 %
- Año 3 – 33 %

En los años siguientes, las bonificaciones continuarán devengadas y pagadas de acuerdo al plan anterior. Por lo tanto, después del tercer año, todas las personas deben tener por lo menos el 99% de una bonificación anual ahorrada en el sistema. (Suponiendo de tener un ingreso constante o creciente)

FIGURA 41 - TABLA: EJEMPLO DE FONDO DE BONIFICACIÓN

	Bonus Earned	Paid Dec 2016	Paid Dec 2017	Paid Dec 2018	Paid Dec 2019
Bonus for 2016	\$ 10,000	\$ 3,400	\$ 3,300	\$ 3,300	
Bonus for 2017	\$ 10,000		\$ 3,400	\$ 3,300	\$ 3,300
Bonus for 2018	\$ 10,000			\$ 3,400	\$ 3,300
Bonus for 2019	\$ 10,000				\$ 3,400
Total Paid	\$ 40,000	\$ 3,400	\$ 6,700	\$ 10,000	\$ 10,000
Remaining Bonus Pool Value		\$ 6,600	\$ 9,900	\$ 9,900	\$ 9,900

**\*elaboración propia**

## Cesación del contrato

Si un individuo elije voluntariamente cancelar el acuerdo con la empresa o es terminado por negligencia profesional, este perderá sus fondos y su fondo de bonificación. En caso de retiro, muerte o enfermedad, esta regla no será invocada.

## Multas

En caso de que cualquier artesano o empleado tenga una multa impuesta, esta puede ser cubierta por el fondo de bonificaciones. Solo en circunstancias extremas que tengan un grave impacto en la empresa, la misma considerará nuevas medidas después de que los fondos en el fondo de bonificaciones se hayan agotado.

*Por Detalle y Análisis ver Anexo: Detalle de Alineación de los Incentivos*

## 16.8 PLAN DE PERSONAL

El plan de personal está explicado en las siguientes secciones.

FIGURA 42 - TABLA: EMPLEADOS POR SECCIÓN Y AÑO

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Directores	4	4	10	10	10
TI	0	1	2	3	4
Sourcing	3	8	19	40	75
Creatividad	2	7	12	18	31
Ventas	2	6	12	22	41
Marketing	2	4	7	13	26
Finanzas	0	0	0	2	2
Atencion al Cliente	2	7	14	28	51
Operaciones	7	18	32	56	101
Capacitacion	1	2	4	8	16
<b>Suma</b>	<b>23</b>	<b>57</b>	<b>112</b>	<b>200</b>	<b>357</b>

\* **Elaboración propia**

*Por Detalle y Análisis ver Anexo: Plan de Personal Detalle*

FIGURA 43 - TABLA: PERSONAL

<b>Plan de Personal</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Directores</b>	\$96,000	\$144,000	\$360,000	\$360,000	<b>\$360,000</b>
<b>TI</b>	\$0	\$24,000	\$48,000	\$72,000	<b>\$96,000</b>
<b>Sourcing</b>	\$30,800	\$106,500	\$364,800	\$816,000	<b>\$1,620,000</b>
<b>Creatividad</b>	\$6,000	\$47,300	\$172,800	\$280,800	<b>\$520,800</b>
<b>Capacitación</b>	\$7,200	\$19,200	\$57,600	\$124,800	<b>\$268,800</b>
<b>Ventas</b>	\$20,400	\$61,100	\$201,600	\$396,000	<b>\$787,200</b>
<b>Marketing</b>	\$34,000	\$77,700	\$184,800	\$358,800	<b>\$780,000</b>
<b>Finanzas</b>	\$6,000	\$6,000	\$12,000	\$60,000	<b>\$60,000</b>
<b>Atención Al Cliente</b>	\$17,000	\$56,000	\$168,000	\$336,000	<b>\$612,000</b>
<b>Operaciones</b>	\$29,700	\$78,650	\$211,200	\$369,600	<b>\$666,600</b>
<b>Costos Directos de Artesanos</b>	\$16,975	\$39,000	\$112,500	\$223,500	<b>\$390,000</b>
<b>Total de Empleados</b>	23	57	112	200	<b>357</b>
<b>Total de Nomina</b>	<b>\$264,075</b>	<b>\$659,450</b>	<b>\$1,893,300</b>	<b>\$3,397,500</b>	<b>\$6,161,400</b>

### 16.8.1 ARTESANOS

Mientras los Artesanos no sean empleados, muchas de las otras funciones de la empresa están basadas en el número de artesanos.

Mientras cada artesano es diferente, en conversaciones con varios artesanos de mesa de centros, es evidente que ellos pueden sólo producir entre 5 y 10 unidades mensuales, versus el artesano de lana, que puede producir 200-300. He construido la siguiente tabla, mostrando la necesidad mínima de la empresa para alcanzar la proyección de Ventas.

### Contingencia

En el plan de producción, hay espacio de contingencia. Lo primero es calcular su capacidad de producción en base a un nivel conservador. Lo segundo, es planificar sólo 50% de compras del máximo de producción del artesano. Lo tercero es los targets de números de artesanos que son casi el doble del nivel requerido para cumplir con el presupuesto de ventas.

### Natura de los Artesanos

Los artesanos son independientes y trabajan fuera de la empresa. No existen sindicatos o cooperativas significativas en artesanía en este momento. Dado que los Artesanos están acostumbrados a trabajar independiente, el plan de capacitación necesita ayudar a los artesanos a formar una relación con su sourcing manager. Capacitación e integración en la red sale \$150USD por cada artesano, e incluye los contratos y charlas de instrucción inicial. La mantención de un artesano en la red, desde un punto de vista de la administración, es \$5 USD mensual. La capacitación continua está considerada como parte del presupuesto de capacitación y creatividad.

FIGURA 44 - TABLA: ARTESANOS REQUERIDOS

Proyección de Necesidad de Artesanos												
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Capacidad de Producción por 1 Artesano por Mes	Capacidad de Producción por 1 Artesano por Annual	Artesanos Requerido Año 1	Artesanos Requerido Año 2	Artesanos Requerido Año 3	Artesanos Requerido Año 4	Artesanos Requerido Año 5
<b>Venta en Unidades</b>						<b>Producción en Unidades</b>						
Madeiras y Ovillos de Lana	5,298	22,389	30,000	40,000	45,000	200	2,400	2.21	9.33	12.50	16.67	18.75
Vellon Peinado	1,339	2,678	4,000	5,000	7,000	200	2,400	0.56	1.12	1.67	2.08	2.92
Palillos de Tejer	1,799	9,675	12,500	15,000	16,000	140	1,680	1.07	5.76	7.44	8.93	9.52
Docks Para Iphone y Celulares	976	9,158	18,000	36,000	60,000	70	840	1.16	10.90	21.43	42.86	71.43
Candelabros	161	363	1,500	3,000	5,000	100	1,200	0.13	0.30	1.25	2.50	4.17
Mesas de Comedor	5	32	100	400	1,500	2	24	0.21	1.33	4.17	16.67	62.50
Hand Carved Bowls	302	1,663	4,500	10,000	20,000	20	240	1.26	6.93	18.75	41.67	83.33
Marcos	98	316	1,500	5,000	7,500	60	720	0.14	0.44	2.08	6.94	10.42
Cutting Boards	306	1,663	5,000	10,000	20,000	100	1,200	0.26	1.39	4.17	8.33	16.67
Sillas	95	495	2,000	5,000	7,500	20	240	0.40	2.06	8.33	20.83	31.25
Serving and Display Plates	303	1,663	5,000	10,000	15,000	60	720	0.42	2.31	6.94	13.89	20.83
Seasonal Decorations	100	240	2,000	5,000	7,000	100	1,200	0.08	0.20	1.67	4.17	5.83
Mesas de Centro	116	831	2,500	5,000	10,000	8	96	1.21	8.66	26.04	52.08	104.17
Gastronomia Especialista Chilena	235	1,011	2,500	5,000	10,000	200	2,400	0.10	0.42	1.04	2.08	4.17
Productos Nichos Chilenos	109	326	1,000	2,000	3,000	200	2,400	0.05	0.14	0.42	0.83	1.25
Arte Chilena	28	122	500	1,500	2,500	15	180	0.16	0.68	2.78	8.33	13.89
Pinturas Chilenas	28	122	500	1,500	2,500	15	180	0.16	0.68	2.78	8.33	13.89
Otras - Programa de Creatividad	292	7,071	25,000	75,000	200,000	50	600	0.49	11.79	41.67	125.00	333.33
<b>Ventas por Unidades Totales</b>	<b>11,590</b>	<b>59,818</b>	<b>118,100</b>	<b>234,400</b>	<b>439,500</b>	<b>Total Artesanos Requeridos</b>		<b>10</b>	<b>64</b>	<b>165</b>	<b>382</b>	<b>808</b>

\*elaboración propia

#### 16.8.1.1 COSTO DIRECTO DE ARTESANOS

Esta tabla muestra el presupuesto para costos directos de los artesanos:

FIGURA 45 - TABLA: COSTO DIRECTO DE ARTESANOS

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Artesanos en Posición de Discapacidad Target	5	15	38	80	150
Artesanos Target Total	100	300	750	1,600	3,000
Costo de Mantencion Por Artesano Annual	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Total Costo de Mantencion de Artesanos Anual	\$ 1,975	\$ 9,575	\$ 45,000	\$ 96,000	\$ 180,000
Costo de Capacitacion e Integracion Por Artesano	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Nuevas Artesanos Target	100	200	450	850	1,400
Costo de Capacitacion e Integracion del Artesanos	\$ 15,000	\$ 30,000	\$ 67,500	\$ 127,500	\$ 210,000
Costo Total del Artesano Directo	\$ 16,975	\$ 39,575	\$ 112,500	\$ 223,500	\$ 390,000

\*Fuente Elaboración Propia

#### 16.9 PERSONAL - CLAVES DE EXITO

##### Factores críticos de Éxitos:

- Atraer el talento
- Retener el talento



- Formar talento

### **Estrategia**

- Encontrar y desarrollar los mejores talentos y ayudarles a ser exitosos en la red de artesanos a largo plazo.

### **Tácticas:**

- Generar generosos pagos y bonificaciones.
- Buenas capacitaciones.
- Explorar los mejores talentos en regiones y entregarles educación
- Desincentivar el abandono - pérdida de bonos si abandonan
- Darle libertad a los profesionales creativos para enfocarse en sus especialidades

### **Capacitación:**

- El director de Capacitación será responsable por asegurar que los nuevos empleados reciban::
- Inducción básica a su llegada
  - Visión y misión de la empresa
  - El mensaje central
- Formación Subsecuente de Marketing
  - Nuestro objetivo Ideal mercado y descripción
  - Nuestra posición de Marketing
  - La importancia del servicio al cliente
  - La importancia de retenciones
  - Cómo una experiencia impecable es el mejor marketing
  - Cómo las quejas pueden afectar el marketing.

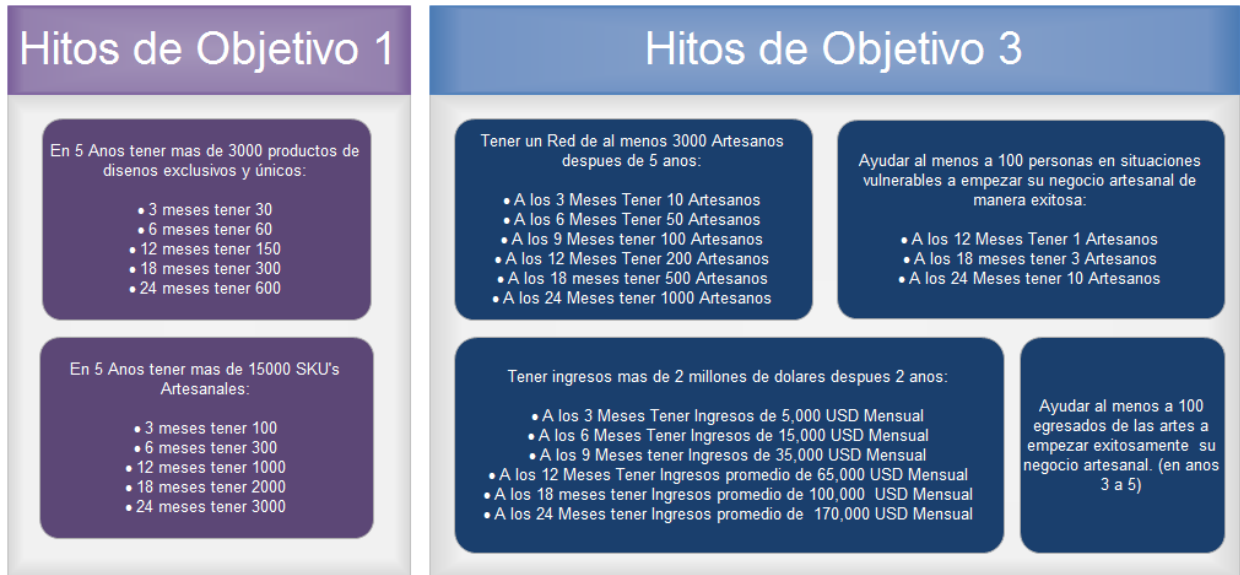
Además del entrenamiento formal, "Proyecto Y" llevará a cabo reuniones mensuales para discutir actualizaciones de la empresa, incluyendo pero no limitándose a los números de rendimiento , el avance del proyecto, las cifras de ventas, la evolución de la red de artesanía , capacitación, finanzas , TI y presentar sus efectos sobre las actividades de la empresa y de marketing

### **17.0 METAS E INDICADORES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES**

También Ver [Hitos de Marketing](#) por *Hitos de Objetivo 2*

Los hitos de la empresa tienen su formación desde las métricas de los objetivos de los 5 años:

FIGURA 46 - ESQUEMA: HITOS DE LA ESTRATEGIA FUNDAMENTAL



\* Elaboración propia

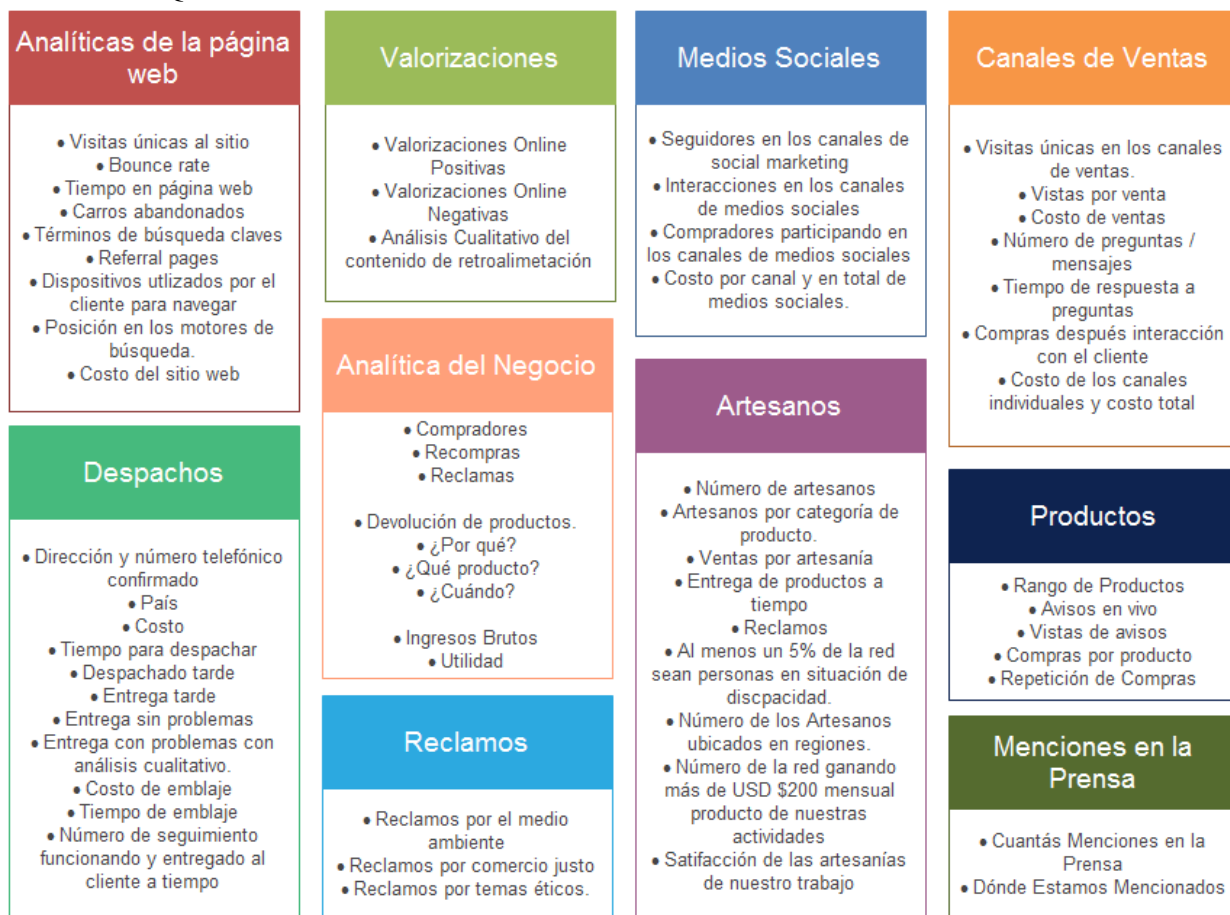
Alcanzar estos objetivos siempre cuidando el medio ambiente y siempre con un negocio justo y éticamente responsable.

### 17.1 INDICADORES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES

Las siguientes analíticas serán parte del análisis general de la compañía. En una base mensual y anual, el equipo de gestión debería analizar estas figuras.

Ver también *Indicadores Estratégicas Fundamentales de Marketing*

FIGURA 47 - ESQUEMA: INDICADORES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES



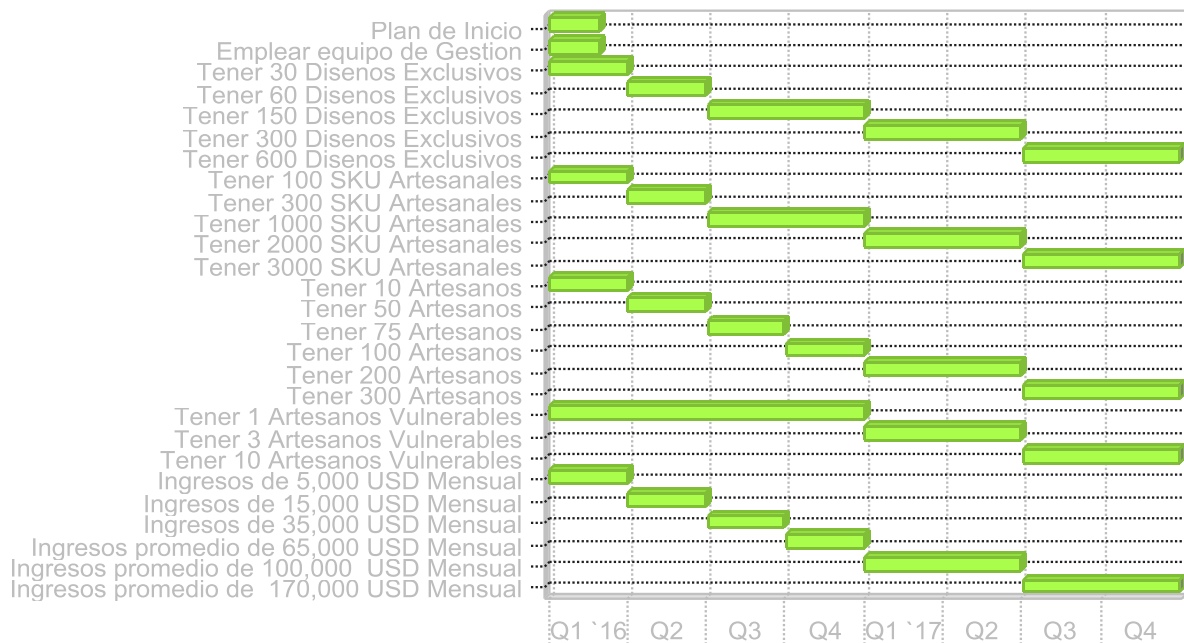
\*elaboración propia

FIGURA 48 - TABLA: METAS

Meta	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Presupuesto	Gerente	Departamento
Plan de Inicio	01/01/2016	29/02/2016	\$36,370	CEO	General Management
Emplear equipo de Gestión	01/01/2016	01/03/2016	\$0	CEO	General Management
Tener 30 Diseños Exclusivos	01/01/2016	31/03/2016	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 60 Diseños Exclusivos	01/04/2016	30/06/2016	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 150 Diseños Exclusivos	01/07/2016	31/12/2016	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 300 Diseños Exclusivos	01/01/2017	30/06/2017	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 600 Diseños Exclusivos	01/07/2017	31/12/2017	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 100 SKU Artesanales	01/01/2016	31/03/2016	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 300 SKU Artesanales	01/04/2016	30/06/2016	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 1000 SKU Artesanales	01/07/2016	31/12/2016	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 2000 SKU Artesanales	01/01/2017	30/06/2017	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 3000 SKU Artesanales	01/07/2017	31/12/2017	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 10 Artesanos	01/01/2016	31/03/2016	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 50 Artesanos	01/04/2016	30/06/2016	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 75 Artesanos	01/07/2016	30/09/2016	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 100 Artesanos	01/10/2016	31/12/2016	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 200 Artesanos	01/01/2017	30/06/2017	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 300 Artesanos	01/07/2017	31/12/2017	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 1 Artesanos Vulnerables	01/01/2016	31/12/2016	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Tener 3 Artesanos Vulnerables	01/01/2017	30/06/2017	\$0	Director de Sourcing	Sourcing

Tener 10 Artesanos Vulnerables	01/07/2017	31/12/2017	\$0	Director de Sourcing	Sourcing
Ingresos de 5,000 USD Mensual	01/01/2016	31/03/2016	\$0	Director De Ventas	Ventas
Ingresos de 15,000 USD Mensual	01/04/2016	30/06/2016	\$0	Director De Ventas	Ventas
Ingresos de 35,000 USD Mensual	01/07/2016	30/09/2016	\$0	Director De Ventas	Ventas
Ingresos promedio de 65,000 USD Mensual	01/10/2016	31/12/2016	\$0	Director De Ventas	Ventas
Ingresos promedio de 100,000 USD Mensual	01/01/2017	30/06/2017	\$0	Director De Ventas	Ventas
Ingresos promedio de 170,000 USD Mensual	01/07/2017	31/12/2017	\$0	Director De Ventas	Ventas
<b>Total de Metas</b>			<b>\$36,370</b>		

FIGURA 49 - CARTA GANTT: METAS



**18.0 RESUMEN DE ANALISIS Y DIAGNOSIS**

Esta sección comienza con un resumen de mi filosofía y perspectiva personal de análisis, y posteriormente se utiliza las herramientas FODA, PESTLEE, 5 fuerzas Y cadena de valor para crear un resumen de análisis 5C. Finalmente, se realiza la ilustración CANVAS. Esta sección termina con un resumen de riesgos potenciales del plan para un inversionista.

**18.1 VALOR DEL PLAN POR UN EMPRESARIO**

La creación de un plan de negocios para un startup, es una ciencia increíblemente imprecisa. Existen tantas variables involucradas que, al igual que para cualquier negocio, tener un plan perfecto es imposible. Esto no quiere decir que un plan no es una herramienta increíblemente valiosa para un negocio startup, de hecho, dado el nivel de incertidumbre que se enfrenta, es aún más importante que el empresario no sólo haga un plan, sino que lo entienda.

En un mundo dominado por consultores y especialistas, un empresario puede tener la tentación de contratar a

un especialista para ayudarlo con su plan, debido a la falta de tiempo o falta de interés que este tenga. Sin embargo, esto es una falla fundamental, ya que una buena planificación es de vital importancia en las etapas iniciales de una empresa. Si un empresario fracasa en la comprensión de hasta el más mínimo detalle de su plan, significa que no tiene una completa comprensión y conocimiento de su compañía

El valor del plan no es una representación exacta de lo que va a suceder, dado que todos los planes startup cambian al momento que las puertas se abren a un nuevo negocio. Todo plan debe estar preparado para el cambio y tener un cambio construido en su interior. Las empresas no son estáticas y un plan no debe ser diseñado o entendido como un ejercicio estático. Todo plan de negocios es un documento vivo, que debe ser reevaluado y actualizado regularmente. El rendimiento de la empresa debe medirse en contraste con sus métricas, y se deben añadir nuevas donde sea necesario.

Cuando se construye un plan de negocio startup, es un error obsesionarse con los más finos detalles. Por ejemplo, las proyecciones financieras no están destinadas a ser declaraciones contables, por lo tanto, deben agregarse estimaciones instruidas. Las proyecciones financieras están ahí para asegurarse de que los números básicos se sumen. Es poco probable que se acerquen a los números reales. El valor de las proyecciones, al igual que el plan en general, es predecir los problemas, filtros y eventos inesperados antes de que sucedan, permitiendo al empresario planificarse ante el problema o tomar medidas para disminuir su probabilidad de ocurrencia.

El valor fundamental de plan de un startup es proporcionar al empresario con una idea clara de por qué está iniciando un negocio, cómo podrá operarlo y qué puede ofrecer a lo largo de proceso estructurado y pensado para los logros y obstáculos potenciales.

Fundamentalmente, un plan de negocio startup deberá ser evaluado con un entendimiento flexible de la incertidumbre involucrada.

## **18.2 TEORÍA DEL MOSAICO PARA EL EMPRESARIO**

La teoría del mosaico es una teoría financiera que utiliza toda información pública, no pública y no material pertinente con el fin de comprender la posición actual de una empresa. Esta teoría se utiliza debido a que es imposible conocer toda la información de una empresa y, por lo tanto, es importante utilizar los materiales disponibles y razonables con el fin de obtener una imagen bastante exacta de la situación. (Investopedia, 2015)

## **18.3 RESUMEN DE SESGOS COGNITIVAS**

En resumen, los sesgos cognitivos son una parte sistemática de la condición humana y no puede ser ignorada cuando se analiza el Mercado, los clientes, los diseños de ventas o planes de marketing. Racional o irracional, lógico o ilógico, las opiniones son importantes para nosotros y sentimos de hecho, que la comprensión de la importancia de estos sesgos cognitivos clave, permite a "Proyecto Y" asegurar que los clientes estén satisfechos, ya que posiblemente puede ser y sentir que están obteniendo el mejor valor. Comprender el fenómeno, además ayuda a prevenir errores en el mercado y equivocaciones tales como el anclaje negativo.

"Proyecto Y" debiese apreciar que el cliente siempre tiene la razón en su mente y que siente que su análisis es racional desde su perspectiva. Comprendiendo la psicología humana de los sesgos cognitivos, muestra que los intentos por argumentar en contra solo traerán otros sesgos, como sesgos de confirmación los cuales trabajan negativamente.

La clave para el éxito de "Proyecto Y" es utilizar tecnología moderna como los medios sociales para maximizar los beneficios de los sesgos cognitivos como la teoría de Spotlight y sesgos de responsabilidad social, usando técnicas como el efecto IKEA para maximizar el valor de los clientes obtenidos a partir de un

producto, encuadre y el anclaje de la información clave del producto y poniendo precio con el fin de hacer que la oferta parezca lo mejor que puede.

Desde una perspectiva de planificación es importante mitigar sistemáticamente el sesgo cognitivo, los resultados de los cuestionario y el análisis de percepción de los esos resultados. En el futuro, la empresa debería posiblemente poner un presupuesto para el análisis independiente de las operaciones clave del negocio y la satisfacción del cliente con el fin de garantizar mejor la imparcialidad de los resultados.

A nivel de gestión de la empresa, "Proyecto Y" debe entender los posibles efectos negativos de sesgo de escalada irracional de compromiso y el sesgo de confirmación en el análisis de las unidades de negocio y productos especialmente junto con otros aspectos micro de la empresa.

*Por Detalle y Análisis ver Anexo: Análisis de Sesgos Cognitivos*

#### **18.4 ANÁLISIS DE LA FODA**

El análisis de la FODA proporciona información útil sobre la complejidad de la operación de formar el "Proyecto Y". La intención del análisis de la FODA es entender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. A través de este simple pero eficaz análisis, se es capaz de entender la situación fundamental que enfrenta la empresa. A menudo pasada por alto y subestimada debido a su simplicidad, esta herramienta se deja a un lado para su utilización al último momento, así como se le dedica poco tiempo o atención para su creación.

El análisis de la FODA reveló una complejidad extraordinaria para el negocio de "Proyecto Y". En él, el ejercicio dio como resultado una gran cantidad de información útil del negocio, por ejemplo, un gran número de riesgos que la empresa podría potencialmente enfrentar. Aunque fue increíblemente crudo en sus métodos y carecía de la finura estructural de otros métodos, disfrute la gran cantidad de ideas en bruto y útiles con las que el método contribuyó.

"Proyecto Y" es capaz de considerar un gran repertorio de posibilidades para el desarrollo y el progreso de la empresa; sin embargo, es claro que esta está participando en un mercado muy competitivo y, por lo tanto, necesita gestionar los riesgos con eficacia, mientras capitaliza las oportunidades en un entorno cambiante.

##### **18.4.1 FORTALEZAS**

1. Acceso a los mejores productos chilenos que podemos ofrecer al mundo.
2. Experiencia Local de Chile y globalmente en ambos el exterior y en los mercados en línea.
3. Diseños únicos y especiales, hechos a manos con tradiciones chilenas y materiales impresionantes
4. Capacidad de entender y enfocarse en las necesidades de cada cliente
5. Trabajadores y clientes apasionados por nuestra ideales.
6. Visión Clara y comprensible de las necesidades del cliente y sus gustos y características.
7. Socialmente y éticamente responsable - Cuidando por ambos las tradiciones chilenos, nuestros proveedores y trabajadores y el medio ambiente.
8. Ayudando comunidades rurales chilenas.

##### **18.4.2 DEBILIDADES**

1. Costos de mantenimiento de una infraestructura de rendimiento alto en un período de crecimiento temprano, con ingresos insuficientes para garantizarlo.
2. Los empleados locales carecen de entendimiento de los estándares y expectativas globales y fallan al integrar esos requerimientos en sus tareas diarias e ideas para mejorar el negocio.

3. Monopolio del Envíos en Constitución – Constitución tiene una baja conectividad con el resto de Chile y el mundo. Carece de servicios postales internacionales como DHL, UPS y FEDEX, lo que deja a la compañía a merced de “Correos de Chile” hasta que se puedan contratar los servicios con DHL, UPS y FEDEX.
4. La diferencia del cambio de divisas entre el punto de venta y la recepción del dinero puede ser positivo o negativo para el margen de ganancias.
5. PayPal no opera por sí solo en Chile, trabaja exclusivamente con Multicaja, quienes son responsables de las grandes comisiones por la repatriación de ingresos a la cuenta bancaria Chilena. Amazon Pay no opera con cuentas bancarias en Chile.
6. Depende de mantener la posición en las últimas plataformas de ventas - "Proyecto Y" siempre tiene que emplear las plataformas de venta más utilizadas, por ejemplo, eBay, Etsy y Amazon, relevantes por sus servicios. Cada plataforma requiere una gran cantidad de entrenamiento y promoción y el fracaso puede resultar negativo para el negocio.
7. Costo de mantenimiento de los niveles de Servicio – El mantenimiento impecable de los niveles de servicio es costoso y laborioso. Los comentarios negativos en línea hacen perder muchas más ventas que lo que los comentarios positivos ganan. El mantenimiento impecable de los estándares tiene que ser una obsesión arraigada y una visión dentro de la empresa. Sin embargo, estar bajo la presión de un mes o un día deficiente o del exceso de pedidos es un punto de fracaso potencial.
8. Promoción Virtual - La empresa se basa en los medios sociales y la promoción virtual. Esto requiere una gran inversión. Si no se mantiene una presencia, no se responde adecuadamente o no se controla una campaña, ello podría originar una caída en las ventas.
9. Control de Calidad - Trabajar con una gran cantidad de pequeños productores crea un campo minado cuando una empresa trata de mantener constantemente un alto nivel. La mala calidad se refleja en la compañía como un todo y representa un riesgo significativo.
10. Peaks de demanda - Las ventas en línea debido a la naturaleza de los algoritmos de búsqueda, los medios de comunicación convencionales y sociales y la estacionalidad pueden causar peaks de demanda significativos y demandas calmadas. Gestionar la demanda mientras se mantienen los niveles de servicio es un reto. Gestionar la demanda y mantener los niveles de costos es aún más difícil.
11. Mantener una sola voz - La empresa se basa en una idea, un sueño, un servicio que conecte el mejor de los productos naturales Chilenos con el mundo. Sin esta idea, la compañía pierde su razón fundamental de existir, la empresa está en riesgo de perder su misión a medida que crece y, por lo tanto, su razón y su capacidad para seguir adelante. Es muy importante que todos los empleados de arriba a abajo sepan por qué existe la empresa, cómo hacer los negocios y lo que hacen para lograr los objetivos.
12. El tiempo es crítico - "Proyecto Y" tiene que ser el servicio dominante en el menor tiempo posible. De no hacerlo, dejará la puerta abierta a la competencia.
13. El fracaso a obtener, desarrollar y retener a gerentes y trabajadores calificados - "Proyecto Y" es un servicio dependiente de la gente. El servicio solo funciona con personas dedicadas, calificadas y capaces. El fracaso de atraer, desarrollar y retener a estos empleados con talento podría dar lugar a que los objetivos del negocio se pierdan y el rendimiento se vea dificultado.
14. Los proveedores podrían tener la necesidad de dejar de trabajar con nosotros, copiar nuestro modelo y comenzar uno independiente.
15. Los empleados podrían copiar nuestro modelo y desarrollarlo independientemente.
16. La posición geográfica de la empresa significa que puede no estar siempre a la vanguardia en las últimas tendencias, tecnologías y noticias en el mercado global que puedan ser, por ejemplo, fáciles de obtener en lugares como, por ejemplo, Silicon Valley.
17. La burocracia chilena es aceptable para América Latina es potencialmente problemática para una empresa internacional. Operar dentro de los confines de un sistema legal y gubernamental potencialmente lento podría resultar costoso.

#### 18.4.3 OPORTUNIDADES

1. Una creciente conciencia de los problemas ecológicos y sociológicos que la compañía trata de abordar.
2. Crear una comunidad social internacional de seguidores que estén comprometidos con los ideales de la compañía.
3. Proporcionar un ingreso extra a artesanos tradicionales con el fin de ayudarles y mantener fuertes tradiciones culturales.
4. Ayudar a comunidades rurales a través de proyectos sociales y del comercio justo.
5. A medida que se desarrolla el mundo, más personas se convierten en clientes potenciales
6. Una gran variedad de artesanos en Chile no está exportando grandes cantidades.
7. Chile tiene un gran número de trabajadores calificados y rentables para los estándares internacionales.
8. Adoptar estándares globales para las prácticas de trabajo y de empleo para atraer y retener a los mejores talentos.
9. El negocio puede proporcionar una relación simbiótica entre las comunidades y el mundo a través de nuestra empresa.
10. Aprovechar el talento de los diseñadores chilenos para estimular constantemente los límites de la moda, la calidad y la excelencia.
11. Aplicar programas gubernamentales como Sercotec, Corfo y Chile Inicio para obtener inversión e impulsar el crecimiento.
12. Usar un financiamiento colectivo para crear conciencia, construir infraestructura e iniciar las ventas.
13. Utilizar los medios sociales y actualizaciones de vídeo particulares para mostrar la singularidad de los productos y promover una comunidad y el diálogo con los clientes.
14. Formular una marca nacional.
15. Formular una marca internacional
16. Trabajar con minoristas, boutiques, revendedores especializados.
17. Otros productos y servicios, tales como vino, cerveza artesanal, días festivos, agricultura orgánica, escuelas de idiomas y proyectos ecológicos complementarios.
18. Expansión a otras regiones de Chile.
19. Expansión a otras regiones de América Latina.
20. Expansión a otras regiones del mundo.

#### 18.4.4 AMENAZAS

1. "Proyecto Y" goza de tener la ventaja de ser el primero; sin embargo, los otros competidores entrarán en el mercado. La fórmula básica es duplicar fácilmente; sin embargo, "Proyecto Y" tiene la esperanza de que sus productos únicos, su impecable servicio al cliente y su reputación no se copien fácilmente.
2. Copias baratas de nuestros productos - Es inevitable que todos los productos exitosos sean copiados por los competidores directos en Chile o en el extranjero o por los productores en masa. La empresa debe innovar continuamente, mantener su insistencia en la calidad superior y mantener el servicio al cliente impecable.
3. Expulsión, limitación o restricción de una importante plataforma de negocios - "Proyecto Y" está completamente a la voluntad de sus socios para utilizar plataformas de negocios y mercados. El incumplimiento de las normas de "Proyecto Y", los cambios de las políticas de negocio, las metas del mercado o la plataforma, podría resultar en que "Proyecto Y" pierda la capacidad de utilizar la plataforma y, por lo tanto, también perdería cualquier flujo de ingresos asociado.

#### **18.5 PESTLEE - ANALISIS MACROENTORNO**

PESTLEE permite el análisis del macroentorno, considerando las áreas de la Política, Economía, Socio-cultural, Tecnología, legal, Medio ambiental y Ética. Gracias a la consideración de estos elementos se podrá tener una mejor idea de cómo los elementos macro de una región pueden afectar, tanto positiva como negativamente, la creación de una empresa, y de esta manera, poder guiar de manera más efectiva los planes y estrategias para la creación y estructuración de esta.



Para ver el detalle del análisis ver Anexos XX PESTLEE - Análisis Macroentorno

### 18.5.1 CONCLUSION DEL PESTLEE DEL MACROENTORNO

FIGURA 50 - TABLA: CONCLUSION DEL PESTLEE DEL MACROENTORNO

		Positivos	Negativos
P	Política en Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• líder regional a nivel de negocios</li> <li>• Estabilidad democrática</li> <li>• Soporte Política de Negocios</li> <li>• Democracia de libre mercado</li> <li>• Actitud liberal hacia los negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio Política cada 4 años puede implicar cambios en el servicio civil</li> <li>• Chile ha tenido varias Constituciones las cuales actúan como una función desestabilizadora para el país y la política.</li> </ul>
E	Economía en Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía Estable y Creciendo</li> <li>• Baja Niveles de Deuda Publico</li> <li>• Acuerdos Free Trade</li> <li>• Moneda de Tasa Libre</li> <li>• Instituciones Estables</li> <li>• Miembro del OECD y Pacific Alliance</li> <li>• Programas de Empresario</li> <li>• Tasa de Cambio Favorable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía Pequeña y Abierta</li> <li>• Muy Alta Desigualdad y lack of social mobility</li> <li>• Economía de Chile es igualmente centralizada</li> <li>• Dependencia en Cobre y Materias Primas</li> <li>• Riesgo de "Shocks" Externales</li> <li>• Transporte vulnerable a disrupción.</li> <li>• Crecimiento está bajando</li> <li>• Susceptibilidad a mercados internacionales de energía.</li> <li>• Alta nivel de deuda privado y en industria</li> <li>• Riesgo de Inflación</li> <li>• Riesgo de Crecimiento en el valor del peso</li> <li>• Desastres Naturales</li> </ul>
S	Social en Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las diferentes culturas y la variedad de grupos étnicos</li> <li>• Población educado</li> <li>• Población quien quiere trabajar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población creciendo muy despacio</li> <li>• Población está concentrada principalmente en las regiones centrales</li> <li>• Bajo nivel de manejo del idioma Inglés</li> <li>• Poblaciones y culturas indígenas van en disminución</li> </ul>
T	Tecnología en Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chile estaría bien posicionado en temas como el uso de tecnología</li> <li>• Establecido políticas que impulsan la innovación</li> <li>• Mejor acceso a la tecnología en Sudamérica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha gente con baja nivel de habilidades informáticos</li> <li>• Porcentaje importante de gente no conectada al internet ni teléfono.</li> </ul>
L	Legal en Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja corrupción</li> <li>• Impuestos Fáciles y entendibles (riesgo a cambiar)</li> <li>• Bajo costo de iniciar actividades</li> <li>• Rápida creación del empresa</li> <li>• Código Legal que funciona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja ranking internacional por posibilidad a obtener crédito.</li> <li>• Baja ranking internacional por leyes de insolvencias</li> <li>• Burocracia</li> </ul>
E	Environment en Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rico en Recursos</li> <li>• Gran amplitud climática y de diferencias territoriales</li> <li>• 31,47% superficie total forestada en el país</li> <li>• Baja promedio población por KM</li> <li>• modelo de desarrollo Chileno ha estado basado principalmente en extracción de recursos naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bosques en Chile están la más baja desde que se dispone de estadísticas</li> <li>• El modelo de desarrollo Chileno ha estado basado principalmente en extracción de recursos naturales, ha tenido un gran impacto en comunidades y en el eco sistema en general.</li> <li>• Daño a los bosques nativos y calidad de tierra y plantan indiscriminadamente Pinos y Eucaliptus.</li> </ul>
E	Ética en Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa B existe</li> <li>• Fairtrade existe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• los ingresos para los trabajadores Chilenos son relativamente baja</li> <li>• conceptos de empresa b y fairtrade no son conocido tan bueno en Chile.</li> </ul>

\*Fuente Elaboración Propia

#### 18.5.1.1 ILUSTRACION DE EVALUACION PESTLEE DEL MACROENTORNO

Se puede concluir que Chile está en una situación favorable en general para un startup como "Proyecto Y"

FIGURA 51 - ILUSTRACION: EVALUACION PESTLEE DEL MACROENTORNO

		Desfavorable			Favorable	
		1	2	3	4	5
<b>P</b>	Política en Chile				X	
<b>E</b>	Economía en Chile				X	
<b>S</b>	Social en Chile				X	
<b>T</b>	Tecnología en Chile			X		
<b>L</b>	Legal en Chile			X		
<b>E</b>	Environment en Chile			X		
<b>E</b>	Ética en Chile		X			

\*Fuente elaboración Propia

### 18.6 ANALISIS 5 FUERZAS DE PORTER - CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis de las 5 fuerzas de Porter, es una herramienta diseñada para entender qué tan atractiva es la industria que quiere entrar y cómo es la industria.

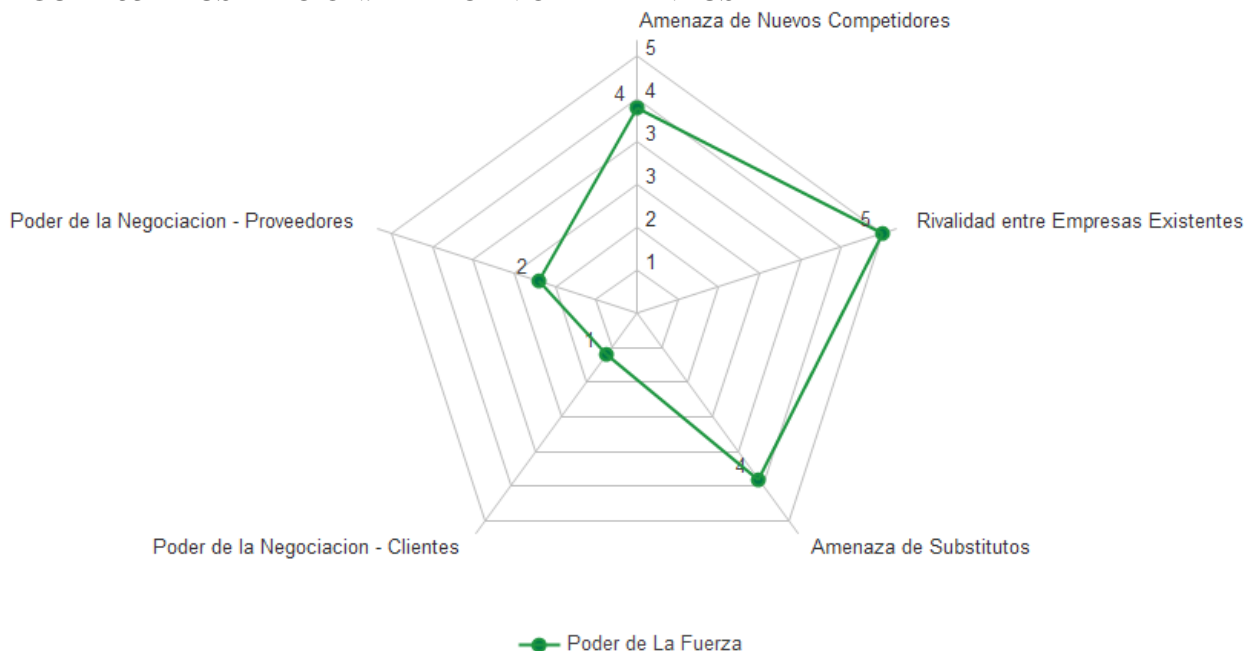
*Para ver el detalle del análisis, ver Anexos 5 Fuerzas de Porter - Análisis del Microentorno*

FIGURA 52 - TABLA: EVALUACIÓN FUERZAS DE PORTER

Fuerza	Poder de la Fuerza					Atractivo a la Industria
	Baja	Media-Baja	Media	Media-Alta	Alta	
Amenaza de Nuevos Competidores				X		Medio Bajo
Rivalidad entre Empresas Existentes					X	Bajo
Amenaza de Substitutos				X		Medio Bajo
Poder de la Negociacion de las Clientes	X					Alta
Poder de la Negociacion de los Proveedores		X				Media Alta
Evaluacion General						<b>Media</b>

\*Fuente elaboración Propia

FIGURA 53 - ILUSTRACION: ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA



\*Fuente elaboración Propia

### 18.6.3 CONCLUSION

El análisis identifica lo siguiente aspectos importantes para tener en consideración cuando se establecen las operaciones de la empresa:

- Mientras teóricamente es fácil entrar el mercado, no todos tienen las escuelas culturales, idiomas y tecnología para entrar adecuadamente.
- Entrar a un mercado tan competitivo implica una dificultad para tener éxito, y para esto, principalmente el servicio y programa de ventas y marketing necesitan ser adecuado para obtener suficiente visibilidad en el mercado.
- Mientras existe mucha rivalidad a nivel global, el sector de los productos y diseños chilenos y otros sectores nichos la rivalidad es distintamente más baja.
- Existen muchos sustitutos, pero aquellos que tienen productos únicos y raros son el menos relevante.
- El tipo de cliente que participa en el mercado no ejecuta mucha su poder de negociación producto por producto en el mercado artesanal.
- Mientras los proveedores no tienen mucho poder en este momento, esto puede cambiar en el futuro, especialmente si ellos empiezan con acciones colectivas.
- Existe la posibilidad de negociar entre proveedor y cliente, siempre y cuando la empresa pueda competir al nivel requerido por el mercado.

Se concluye que "Proyecto Y" tiene la oportunidad de "first mover" desde Chile con productos Chilenos artesanales, y se puede utilizar esto para cimentar su posición en el mercado. Mientras la competencia existe y es fuerte, aún no es de tanta relevancia. Los Mercados con mejores posibilidades de competir son aquellos de productos especiales chilenos, productos o diseños únicos y otros nichos especiales donde hay un nivel de demanda pero poca oferta. Las fronteras de entrada, como tecnología, idioma y cultura, son temporales y van a desaparecer en los próximos años, por lo tanto, es importante que "Proyecto Y" obtenga más crítica rápidamente de sus economías de escala en la infraestructura, en tanto que las ventas y marketing pueden actuar como una frontera de entrada nueva.

### 18.7 CADENA DE VALOR

FIGURA 54 - ESQUEMA: DIAGRAMA DEL CADENA DE VALOR



\*Fuente Elaboración Propia

La cadena de valor se ha hecho con algunas pequeñas modificaciones, a fin de reflexionar mejor la cadena de valor de la empresa. Las actividades de soporte son naturalmente diferentes de un negocio tradicional. Las partes claves del negocio son claramente ventas y marketing, y la red de artesanías funciona con las sourcing managers. La cadena de valor en una forma simple, muestra las actividades claves y cruciales para tener éxito con este emprendimiento.

## 18.8 ANALISIS VRIO

FIGURA 55 - TABLA: ANALISIS VRIO

Recurso	<u>Valor</u> Proporciona valor al Cliente y una ventaja competitiva?	<u>Rareza</u> Cuenta con ello otras competidores?	<u>Imitabilidad</u> Sería costoso para otros imitarla?	<u>Organización</u> Esta la empresa organizado para explotar el recurso?	Consecuencias para la competencia
Primera Empresa Especializando en Productos Artesanales Chileno al Mercado Global	Si	No	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Red de Artesanos	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Productos Bellas y Bonitas	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Productos Nichos	Si	Si	No	Si	Paridad en la competencia
Infraestructura de Marketing y Ventas al Mercado Internacionales desde Chile	Si	No	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Atención al Cliente Impeccable	Si	Si	No	Si	Paridad en la competencia

\*Fuente Elaboración Propia

El análisis VRIO muestra que las ventajas competitivas sostenibles son la oportunidad a ser la primera empresa, la red de artesanos, y la infraestructura de marketing y ventas. Ellos son las oportunidades claves para crear un negocio. Los productos bonitos y bellos son oportunidades temporales que van a desaparecer en el tiempo, pero donde la empresa puede innovar con nuevas ideas, diseños y productos para empezar la temporada otra vez. La atención al cliente y Productos nichos efectivamente son paridades a la competencia, y son importantes y no son opcionales. De hecho, son necesarios para estar en esta industria.

## 18.9 ANALISIS 5C

Esta sección representa un breve resumen de otras secciones de la tesis bajo el análisis 5C:

### Compañía

Producto	Productos Artesanales y Naturales de Chile
Imagen en Mercado	Productos Atractivos, Artesanal, Fair Trade, Ético
Tecnología	Ventas Online, Tecnología Incorporada, Producción Manual
Cultura	Ayudando a los Artesanos Chilenos y sus artesanías, Cuidado por el Medio ambiente

### Colaboradores

Distribución	Plazas Virtuales Como eBay, Etsy y Amazon Handmade
Proveedores	Nuestra Red de Artesanos
Alianzas	ProChile, Sercotec, Corfo, Universidades y Grupos de personas vulnerables

### Cientes

Tamaño del Mercado	390 Billón dólares USD estimado y en crecimiento.
--------------------	---

Segmentos del Mercado	Compradores Activos, Compradores Potenciales
Beneficios que quiere el Consumidor	Bello, Único, Historia del Producto, Hecho a Mano
Motivación para Comprar	Beneficios más que el costo
Donde Compran el Producto	Online en nuestra página web o los portales de ventas
Dónde Obtiene Información de los Productos	En sus redes sociales online y en el mundo real. En Revistas, periódicos u otros tipos de prensa. En páginas web especializadas en productos artesanales o del tipo de producto nicho.
Proceso de Compra	Lo gran mayoría de compras son de impulso y no son planificados.
Frecuencia de Compra	Con la mayoría de productos, las compras son infrecuentes. Hay algunos productos como productos nichos chilenos o de tejer que son comprados con más frecuente.
Cantidad de Compra	Generalmente las compras son de un producto, pero algunas productos como productos nichos chilenos o de tejer son comprados con más cantidad
Tendencias	Hecho a mano, responsable socialmente, compras o acciones para generar atención en redes sociales online o reales.

### Competidores

Actual o Potencial	Más Potenciales que Actuales
Directa o Indirecta	Más Indirecta que Directa
Productos	Por productos exactos, la competencia es limitada y casi no existe desde Chile al mercado global
Posicionamiento	Por posicionamiento exacto, la competencia es limitada y no existe desde Chile al mercado global

### Clima

Político	Estable - Favorable Ahora
Economía	Estable
Social	Estable - Favorable Ahora
Tecnología	Oportunidad a innovar con tecnología utilizado fuera chile

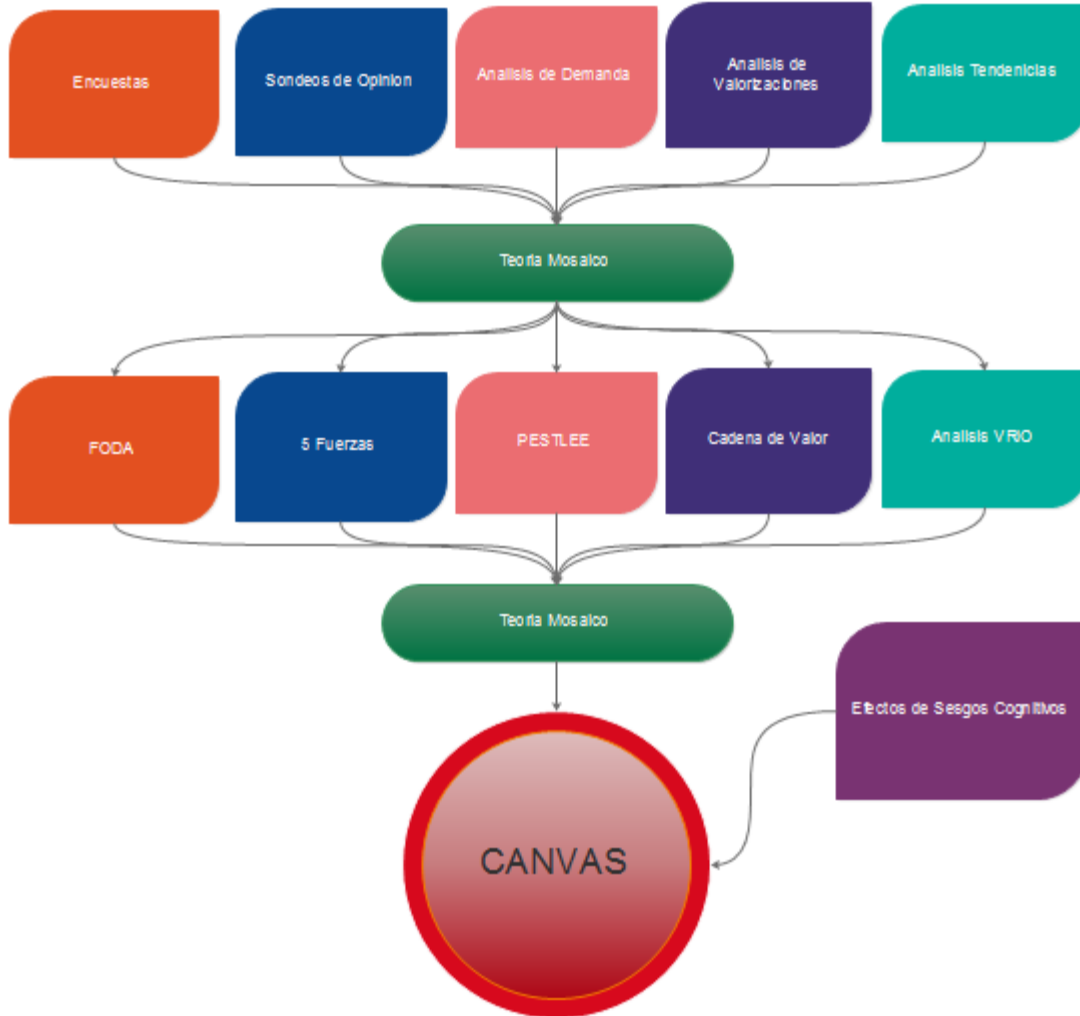
### Conclusión

El análisis 5C muestra la oportunidad que enfrenta "Proyecto Y". En la sección de "clima", los competidores y los clientes son favorables. Las secciones de "colaboradores" y "compañía" están bien planificadas para enfrentar el mercado.

### 18.10 METODOLOGÍA

La ilustración muestra cómo se arma el análisis y la metodología, terminando en el modelo CANVAS y utilizando todos los otros diagnósticos en una evaluación final.

FIGURA 56 - ESQUEMA: METODOLOGIA DE CANVAS



\*Fuente Elaboración Propia

Para ver el detalle del análisis ver Anexos: Metodología  
 Para ver sección 1.3 CANVAS

### **19.0 RESUMEN DE INICIACION DE ACTIVIDADES**

Con el fin de iniciar las actividades, la empresa necesita comenzar las siguientes operaciones:

- Tomar a los primeros artesanos a bordo - iniciar la formación de la red de Artesanías.
- Crear el sitio web, canales de venta y canales de medios sociales
- Tener una bodega para realizar controles de calidad, almacenar los productos y organizar envíos
- Tener una oficina con conexión a internet para contactar a los clientes, gestionar redes artesanales y mantener presencia en Internet.

El start Up no pretende crear una empresa completamente desarrollada, pero si formar una infraestructura mínima para empezar a operar. Esta estructura mínima pretende minimizar los costos de inversión en la etapa temprana y debe estar focalizada en actividades críticas.

### **19.1 COSTOS DE INICIACION DE ACTIVIDADES**

Este representa a la inversión inicial antes de empezar actividades.

El costo del Startup está relacionado con los costos básicos de iniciar una empresa, el inventario inicial y los activos iniciales. Por ejemplo, necesito tener la capacidad de 5 asientos en la oficina con computador, teléfono, mesa de trabajo y asiento. Tengo un presupuesto de CLP \$400.000 para cada asiento. Esto refleja el presupuesto de otros activos de corto plazo de USD \$3000

En el taller, necesito varios equipos para el uso de nuestros artesanos. Tengo un presupuesto de \$8.000.000 por estas máquinas, dado que la gran mayoría del trabajo es hecho a mano, y no es necesario comprar todas las máquinas al nivel de fabricante. Además de esto, tengo un presupuesto de \$2.000.000 para un servidor de backup local de nuestra información. \$8.000.000 reflejan el presupuesto para comprar un camión pequeño para transporte local. Estos tres costos reflejan el costo de los activos a largo plazo iniciales, que son de \$18.000.000 en total, por lo tanto tengo USD \$26000 en el presupuesto.

Como muchas compañías del siglo XXI, mucho del valor de "Proyecto Y" va estar en su plusvalía. Por lo tanto, las inversiones en activos son sólo USD \$44,000.

El efectivo requerido es USD \$200,000, en parte para la futura inversión en atención al cliente, marketing y promoción requerida, y para estabilidad financiera en las primeras etapas. En el segundo año, cuando la empresa comience a crecer y emplear más gente, el flujo de caja será más débil, especialmente en agosto. No quiero enfocarme en refinanciar en Agosto del segundo año, por lo tanto, es mejor tener más que suficiente anteriormente y dar espacio para enfocarse en el negocio.

FIGURA 57 - TABLA: PLAN DE INICIO

<b>Plan de Inicio</b>	
<b>Activos Requeridos</b>	
<b>Gastos de Inicio</b>	
Legales	\$200
Elementos de Oficina	\$150
Seguros	\$100
Arrendamiento	\$300
Equipo	\$600
Contador	\$200
Dominio	\$70
Página Web	\$5,000
Otros	\$750
<b>Total de Gastos de Inicio</b>	<b>\$7,370</b>
<b>Activos de Inicio</b>	
Efectivo Requerido	\$150,000
Inventario de Inicio	\$15,000
Otros Activos de Corto Plazo	\$3,000
Activos a Largo Plazo	\$26,000
<b>Total de Activos</b>	<b>\$194,000</b>
<b>Total de Requisitos</b>	<b>\$201,370</b>

## 19.2 LOCACIONES E INSTALACIONES DE LA EMPRESA

### 19.2.1 CONSTITUCION DESCRIPCION

"Proyecto Y" está basado en Constitución, Región del Maule, Chile. Constitución es predominantemente un área rural que incluye un pueblo costero, el cual está a 400km de Santiago, y cuya población es cercana a los 45.000 habitantes. El pueblo, es el hogar de la boca del río Maule y es donde se gesta la desembocadura en el océano pacífico. Estos se combinan con un largo borde costero de arena volcánica y numerosos bosques de pino y eucaliptus, además de otros árboles nativos. Este paisaje natural y los alrededores de la región, entregan un vibrante suministro de belleza natural ideal para reciclar, reclamar, "upcycling" y artesanía tradicional.

Para "Proyecto Y", el estar basados en Constitución es crucial, porque es representativo de muchas economías rurales a lo largo de Chile que poseen una abundancia de habilidades de tradición que se pueden enfocar en grandes ideas y expresión artística, haciendo al mundo un lugar más rico. La ubicación subraya las prioridades de la compañía, que son la búsqueda del apoyo a comunidades rurales y otorgar oportunidades para artesanos talentosos.

*Para ver el detalle del análisis ver Anexos: Constitución detalle*

#### 19.2.1.1 DIFICULTADES DE CONSTITUCION

Constitución no es el lugar geográficamente más estratégico por un negocio de este tipo, y presenta varios problemas que es necesario enfrentar.

FIGURA 58 - TABLA: DIFICULTADES DE CONSTITUCION

Problema	Mitigación
No hay Empresas de Despachos	Ofrecer Despachos Gratis y utilizar el servicio más despacio de Correos de Chile.
No Hay Despachos Rápidos	Utilizar bus cargo a Santiago directamente a la sucursal al Courier internacional como FEDEX, UPS o DHL
Cortes de Luz	Tener energía solar de respaldo y de venta con baterías de soporte
Corta de Internet	Tener conexión de línea fija más una conexión satelital
Tsunami	Ubicar las locaciones e instalaciones de la empresa en lugares fuera del rango de un tsunami.
Trabajadores con habilidades requeridas	Encontrar trabajadores en el extranjero o Santiago.

\*Fuente y elaboración propia

### 19.2.2 RED DE ARTESANIAS

La red de Artesanías va a estar a lo largo del país con un objetivo de 85% de artesanos en las regiones. Cada Región va a tener sus propios sourcing managers en terreno, quienes están a cargo de trabajar directamente con las artesanos para ayudarlos a ser un parte valorable de la red.

### 19.2.3 ACOPIO

En cada región vamos a tener equipos de acopio o en las etapas primeras en lugares lejos, utilizamos servicios de cargo de las compañías de bus.

### 19.2.4 INSTALACIONES REQUERIDAS

La compañía requiere de las siguientes instalaciones, con el fin de conducir un negocio eficiente y efectivo a los estándares requeridos a nivel de los consumidores globales y mantener el servicio.



Para ver el detalle del análisis ver Anexos: Instalaciones Requeridas

#### 19.2.5 ACTIVOS REQUERIDOS

##### **Activos a corto Plazo (Activos no despreciables)**

1. 5 estaciones de trabajo - estimación \$2.000.000

##### **Activos a largo Plazo (Activos despreciables)**

1. Servidor local - Presupuesto estimado \$2.000.000
2. Máquinas y objetos en el taller - Presupuesto estimado \$8.000.000
3. Camión pequeño - Presupuesto estimado \$8.000.000

#### **20.0 RESUMEN DEL PLAN FINANCIERO**

El plan financiero es increíblemente simple, y está basado directamente en la inversión en la empresa como patrimonio y utilizando las fuentes de inversión corrientemente disponible como becas de Corfo y crowdfunding de Kickstarter.

Dado que los productos tienen un margen bruto relativamente alto, el plan es relativamente estable. Sin embargo, en situaciones de prueba de estrés, Agosto en el segundo año es el punto más débil. Por ejemplo, si las ventas son cortadas a la mitad, el resultado indica que en Agosto del segundo año existe una caja negativa de \$136,000. Sin embargo el TIR está todavía positivo (122%) y se muestra que la debilidad potencial del proyecto es no tener suficiente caja de efectivo al inicio.

FIGURA 59 - TABLA DE VALUACIÓN

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valuación basada en Utilidades Calculadas	\$580,000	\$13,770,000	\$26,710,000	\$69,080,000	\$151,420,000
Valuación basada en Ventas Calculadas	\$1,330,000	\$9,100,000	\$23,820,000	\$55,720,000	\$116,020,000
Valuación basada en Promedio Calculado	\$955,000	\$11,435,000	\$25,265,000	\$62,400,000	\$133,720,000

\*elaboración propia

Para más detalle y tablas completas ver anexos Plan financiero

#### **CONCLUSION**

El plan proyectado tiene un TIR de 263% de bajo una evaluación hecha en base a 10 veces las utilidades en el 5to año. Sin embargo y más importante, el plan financiero es fuerte y tiene la capacidad de enfrentar cambios amplios en los supuestos. La parte del plan más débil es el flujo de caja, dado que la tasa de crecimiento es muy alto, se genera una necesidad alta de inversión, que puede crear problemas en la caja de efectivo si la empresa enfrenta un malo y largo período. Es importante recordar que la empresa no tiene deuda y tiene la capacidad a pedir inversión en patrimonio si hay una necesidad al corto plazo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Instituto Geográfico Militar (IGM), 2015. *Atlas Mundial*, s.l.: s.n.
- Alós-Ferrer, C. & Strack, F., 2014. From dual processes to multiple selves: Implications for economic behavior. *Journal of Economic Psychology*, Volume 41, pp. 1-11.
- Anderson, M., 2015. *Amazon Launches Etsy Rival 'Handmade At Amazon'*. [Online] Available at: [http://www.huffingtonpost.com/entry/handmade-at-amazon\\_561668d1e4b0e66ad4c689ca](http://www.huffingtonpost.com/entry/handmade-at-amazon_561668d1e4b0e66ad4c689ca)
- Anon., 2012. *The lure of Chilecon Valley*. [Online] Available at: <http://www.economist.com/node/21564589>
- Anon., 2013. *Start-Up Chile: Growing Pains of the Chilecon Valley*. [Online] Available at: [http://www.huffingtonpost.com/vanessa-van-edwards/start-up-chile\\_b\\_3225480.html](http://www.huffingtonpost.com/vanessa-van-edwards/start-up-chile_b_3225480.html) [Accessed 08 December 2014].
- Ariely, D., Kamenica, E. & Prelec, D., 2008. Man's search for meaning: The case of Legos. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Issue 67.
- Bañbura, M., Giannone, D., Modugno, M. & Reichlin, L., 2013. *Now-casting and the real-time data flow*, s.l.: European Central Bank.
- Banco Mundial, 2015. *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. [Online] Available at: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- BCN, 2015. *Comuna de Constitución*. [Online] Available at: <http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Constituci%C3%B3n>
- Brokering Abogados, 2015. *Sociedades por acciones (SpA)*. [Online] Available at: <http://www.brokering.cl/sociedades-por-acciones-spa/> [Accessed 2015].
- Bulut, L., 2015. *GOOGLE TRENDS AND FORECASTING PERFORMANCE OF EXCHANGE RATE MODELS*, s.l.: IPEK UNIVERSITY DEPARTMENT OF ECONOMICS.
- Business Division, 2013. *Black Hat vs White Hat SEO – Is Grey Hat SEO the Solution?*. [En línea] Available at: <http://www.businessdivision.biz/black-hat-vs-white-hat-seo-is-grey-hat-seo-the-solution-2/> [Último acceso: 2015].
- Business Wire, n.d. *Submit a Press Release*. [Online] Available at: <https://www.businesswire.com/portal/site/home/submit-a-press-release/> [Accessed 2015].
- Casen, 2011. *INDICADORES DE POBREZA, Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional*, s.l.: s.n.
- CASTRO, V. & ROMO, M., 2014. *TRADICIONES CULTURALES Y BIODIVERSIDAD*, s.l.: s.n.
- CEOC, 2012. *ANALFABETISMO EN LA REGIÓN DEL MAULE*, s.l.: CEOC, Universidad de Talca.
- Choi, H. & Varian, H., 2009. *Predicting the Present with Google Trends*, s.l.: Google.
- Churchill et al, J., 2009. *LEAD USER PROJECT HANDBOOK : A practical guide for lead user project teams*, s.l.: MIT - Massachusetts Institute of Technology.
- CIA WORLD FACT BOOK, 2015. *Chile*. [Online] Available at: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>

CNBC, 2015. *Meet six-figure entrepreneurs behind the Etsy IPO*. [Online]  
 Available at: <http://www.cnbc.com/id/102589681>  
 [Accessed 2015].

Coakley, M. & Song, D., 2015. *Using Google Trends to Predict Retail Sales*, s.l.: PWC.

Cobin, J., 2015. *Using a Firm Hand with Suppliers as a Business Owner*. [En línea]  
 Available at: <http://escapeamericanow.info/using-a-firm-hand-with-suppliers-as-a-business-owner/>  
 [Último acceso: 2015].

Comercio Justo Chile, 2015. *Comercio Justo*. [En línea]  
 Available at: <http://www.comerciojusto.cl/cj/certificaciones-de-comercio-justo/>  
 [Último acceso: 05 June 2015].

Comparte, 2015. *Comparte*. [Online]  
 Available at: <http://comparte.cl/quienes-somos.php>  
 [Accessed November 2015].

CONAF, 2014. *IMPACTOS AMBIENTALES EN CHILE: DESAFÍOS PARA LA SUSTENTABILIDAD*, s.l.: s.n.

CONAF, 2014. *PLANTACIONES FORESTALES EFECTUADAS DURANTE EL AÑO 2014*, s.l.: s.n.

CSI Market, 2015. *eBay Inc*. [En línea]  
 Available at: [http://csimarket.com/stocks/segments\\_geo.php?code=EBAY](http://csimarket.com/stocks/segments_geo.php?code=EBAY)  
 [Último acceso: 2015].

Cultura, 2015. *Cultura*. [Online]  
 Available at: <http://www.cultura.gob.cl/>

Cumplo, 2015. *Nuestra Filosofía*. [Online]  
 Available at: <http://cumplo.cl/nuestra-filosofia/>

Damodaran, A., 2009. *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, New York: New York University.

Damodaran, A., 2009. *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, s.l.: s.n.

Damodaran, A., 2009. *Volatility Rules: Valuing Emerging Market Companies*, New York: Stern School of Business.

Damodaran, A., 2015. *Damodaran Online*. [Online]  
 Available at: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Dean, J., 2015. *Why We Buy: How to Avoid 10 Costly Cognitive Biases*. [Online]  
 Available at: <http://www.spring.org.uk/2011/03/why-we-buy-how-to-avoid-10-costly-cognitive-biases.php>

DeMers, J., 2014. Why No One's Reading Your Marketing Content. *Harvard Business Review*.

DeMers, J., 2015. *5 Cognitive Biases To Avoid In Your Market Research*. [En línea]  
 Available at: <http://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2015/03/26/5-cognitive-biases-to-avoid-in-your-market-research/>

Diario Financiero, 2014. *Nuevo fondo chileno-norteamericano invertirá US\$ 5 millones en startups*. [Online]  
 Available at: <https://www.df.cl/noticias/empresas/emprendimiento/nuevo-fondo-chileno-norteamericano-invertira-us-5-millones-en-startups/2014-05-06/181850.html>

Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N., 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*.

Docksmith on Etsy, 2015. *Etsy - tienda de docksmith*. [Online]  
 Available at: <https://www.etsy.com/shop/DOCKSMITH>  
 [Accessed 2015].

Doing Business, 2015. *Ease of Doing Business in Chile*. [Online]  
 Available at: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/chile/#close>

Downes, L., 2014. How the Internet Saved Handmade Goods. *Harvard Business Review*.

Durán, G. & Kremerman, M., 2015. *Los Verdaderos Sueldos de Chile*, Santiago: Estudios de la Fundación SOL.

Durán, G. & Kremerman, M., 2015. *Los Verdaderos Sueldos de Chile*, s.l.: Estudios de la Fundación SOL.

eBay, 2015. *Completed Sales Yarn*. [Online]  
 Available at:  
[http://www.ebay.com/sch/i.html?\\_from=R40&\\_sacat=0&LH\\_Complete=1&LH\\_Sold=1&\\_nkw=yarn&\\_sop=14](http://www.ebay.com/sch/i.html?_from=R40&_sacat=0&LH_Complete=1&LH_Sold=1&_nkw=yarn&_sop=14)  
 [Accessed November 2015].

Economist, 2014. *Second wind - Some traditional businesses are thriving in an age of disruptive innovation*. [Online]  
 Available at: [www.economist.com/news/business/21604156-some-traditional-businesses-are-thriving-age-disruptive-innovation-second-wind](http://www.economist.com/news/business/21604156-some-traditional-businesses-are-thriving-age-disruptive-innovation-second-wind)  
 [Accessed 2015].

Education First, 2015. *El ranking mundial más grande según su dominio del inglés*. [En línea]  
 Available at: <http://www.ef.com/cl/epi/>

Edwards D Jones & Co, 2014. *High Yield Means High Risk*. [Online]  
 Available at:  
[https://www.edwardjones.com/ecmweb/groups/ejw\\_content/@ejw/@us/@graphics/documents/web\\_content/web034018.pdf](https://www.edwardjones.com/ecmweb/groups/ejw_content/@ejw/@us/@graphics/documents/web_content/web034018.pdf)  
 [Accessed 18 12 2014].

El Economista America, 2013. *La apuesta de Hands of Chile por la tradición local*. [Online]  
 Available at: <http://www.economistaamerica.cl/reportajes-en-eAm-chl/noticias/5078542/08/13/La-apuesta-de-Hands-of-Chile-por-la-tradicion-local.html>  
 [Accessed 2015].

Empresa B, 2015. *6 Pasos para certificarte B*. [En línea]  
 Available at: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/6-pasos-para-ser-b>  
 [Último acceso: 2015].

Empresa B, 2015. *Modificaciones legales | Chile*. [En línea]  
 Available at: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/6-pasos-para-ser-b/modificaciones-legales>  
 [Último acceso: 2015].

Empresa B, 2015. *Porqué ser una Empresa B*. [En línea]  
 Available at: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/porque-ser-una-empresa-b>

Etsy - DeOrigenChileYarns, 2015. *Tienda de Etsy - DeOrigenChileYarns*. [Online]  
 Available at: <https://www.etsy.com/shop/deorigenchileyarns>  
 [Accessed 2015].

Etsy - Handpsun Yarn Resultas, 2015. *Resultas de Etsy - Handpsun Yarn*. [Online]  
 Available at: <https://www.etsy.com/search?q=handspun%20yarn>

Etsy - Spin Span Spun, 2015. *Tienda de Etsy - Spin Span Spun*. [Online]  
 Available at: <https://www.etsy.com/shop/SpinSpanSpun>  
 [Accessed 2015].

Etsy - Tienda de Dock artisan, 2015. *Etsy - Tienda de Dock artisan*. [Online]  
 Available at: <https://www.etsy.com/shop/dockartisan>  
 [Accessed 2015].

Etsy - Wild Wool Farm, 2015. *Etsy Wildwool farm*. [Online]  
 Available at: <https://www.etsy.com/shop/wildwoolfarm>  
 [Accessed 2015].

Fairtrade International, 2015. *Fairtrade*. [Online]  
 Available at: <http://www.fairtrade.net/>

Ferguson, N., 2012. *Civilization: The West and the Rest*. Reprint edition (Oct. 30 2012) ed.  
 s.l.:Penguin Books.

FIS, 2015. *Fondo inversion Social*. [Online]  
 Available at: [http://fondoinversion-social.cl/?page\\_id=980](http://fondoinversion-social.cl/?page_id=980)

Forbes, 2012. *Start-Up Chile: Attracting Bootstrappers from Harvard, MIT, Oxford, Uganda, Latvia*. [Online]  
 Available at: <http://www.forbes.com/sites/ricardogeromel/2012/10/10/start-up-chile-attracting-bootstrappers-from-harvard-mit-oxford-uganda-latvia/>

Gage, D., 2012. The Venture Capital Secret. *The Wall Street Journal*, 20 Septiembre.

Gage, D., 2012. *The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail*. [Online]  
 Available at:  
<http://www.wsj.com/news/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>  
 [Accessed 2015].

Gavrilas, R., 2011. *Black Hat vs White Hat SEO – Infographic*. [Online]  
 Available at: <http://cognitiveseo.com/blog/229/black-hat-vs-white-hat-seo-infographic/>  
 [Accessed 2015].

Geek Wire, 2014. *Startup Chile: Taking the leap in South America's top incubator*. [Online]  
 Available at: <http://www.geekwire.com/2014/startup-chile-taking-leap-south-americas-top-incubator/>  
 [Accessed 8 December 2014].

Gobal Newswire, 2015. *Share your news with the world*. [Online]  
 Available at: <http://www.globenewswire.com/Index>  
 [Accessed November 2015].

Google Trends, 2015. *Artesanal*. [Online]  
 Available at: <https://www.google.cl/trends/explore#q=artesanal>

Google Trends, 2015. *Chilean Food*. [Online]  
 Available at: <https://www.google.com/trends/explore#q=chilean%20food>  
 [Accessed 2015].

Google Trends, 2015. *Coffee Table*. [En línea]  
 Available at: <https://www.google.com/trends/explore#q=coffee%20table>  
 [Último acceso: Noviembre 2015].

Google trends, 2015. *Handmade*. [Online]  
 Available at:  
<https://www.google.com/trends/explore#q=handmade&gprop=froogle&cmpt=q&tz=Etc%2FGMT%2B3>  
 [Accessed November 2015].

Google Trends, 2015. *Handmade*. [Online]  
 Available at: <https://www.google.cl/trends/explore#q=handmade>

Google Trends, 2015. *Handmade Coffee Table*. [Online]  
 Available at: [https://www.google.cl/trends/explore#q=handmade\\_coffee\\_table](https://www.google.cl/trends/explore#q=handmade_coffee_table)

Google Trends, 2015. *Handmade Gifts*. [Online]  
 Available at: [https://www.google.cl/trends/explore#q=handmade\\_gifts](https://www.google.cl/trends/explore#q=handmade_gifts)

Google trends, 2015. *Iphone Docks*. [Online]  
 Available at: <https://www.google.com/trends/explore#q=iphone%20docks>  
 [Accessed 2015].

Google Trends, n.d. [Online].

Harvard Business Review, 2014. *Disruptive Innovation - How the Internet Saved Handmade Goods*. [Online]  
 Available at: <https://hbr.org/2014/08/how-the-internet-saved-handmade-goods>  
 [Accessed 2015].

Harvard Business School, 2014. *Technology Re-Emergence: Creating New Value for Old Innovations*. [Online]  
 Available at: <http://hbswk.hbs.edu/item/7030.html>  
 [Accessed 2015].

Hippel, E. V., 2004. *How to Develop Breakthrough products and services*, s.l.: Massachusetts Institute of Technology: MIT OpenCourseWare.

Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2014. *Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos 2014*, Santiago: INE.

Investopedia, 2015. *Mosaic Theory*. [Online]  
 Available at: <http://www.investopedia.com/terms/m/mosaictheory.asp>  
 [Accessed 2015].

Kahneman, D., 2003. *A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality..* [Online]  
 Available at: <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0003-066X.58.9.697>

Kahneman, D., Reprint 2013. *Thinking Fast and slow*. s.l.:Farrar, Straus and Giroux.

Katy, 2010. *Things Chileans Like 2: Bad Customer Service*. [Online]  
 Available at: <http://whatkatidid.blogspot.cl/2010/01/things-chileans-like-2-bad-customer.html>  
 [Accessed 2015].

Knitting for Peace, 2015. *Knitting for Peace*. [Online]  
 Available at: <http://www.knitforpeace.org.uk/>  
 [Accessed 2015].

Leguleyes, 2012. *Sociedad por Acciones: El mejor camino para emprender*. [Online]  
 Available at: <http://www.leguleyes.cl/comercial/sociedad-por-acciones-el-mejor-camino-para-emprender/>  
 [Accessed 2015].

Leven, D., n.d. *A complete guide to writing an effective press release*. [Online]  
 Available at: <http://www.marketingdonut.co.uk/marketing/pr/writing-a-press-release/a-complete-guide-to-writing-an-effective-press-release>  
 [Accessed 2015].

Los Angeles Times, 2014. *Guidelines for Submitting a Press Release*. [Online]  
 Available at: <http://www.latimes.com/about/la-contactus-prguidelines-htmlstory.html>  
 [Accessed 2015].

Mass Media Distribution, s.f. *Mass Media Distribution, LLC*. [En línea]  
 Available at: <https://www.massmediadistribution.com/>

Miller, C., 2015. *Black-Hat vs White-Hat vs Gray-Hat SEO*. [Online]  
 Available at: <http://blog.boostability.com/black-hat-vs-white-hat-vs-gray-hat-seo/>  
 [Accessed 2015].

Ministerio de Desarrollo Social, 2015. *Informe de Desarrollo social*, s.l.: s.n.

- Ministerio de Desarrollo Social, 2012. *Pobreza y Desigualdad*, s.l.: s.n.
- Morris Hargreaves McIntyre, 2015. *Consuming Craft: the contemporary craft market in a changing economy*, Manchester: UK Crafts Council.
- Moss, S., 2008. *Acquiescence bias*. [Online]  
Available at: <http://www.psych-it.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=154>
- NASDAQ, 2015. *Etsy Filing Registration No. 333-202497*. [Online]  
Available at: <http://www.nasdaq.com/markets/ipos/filing.ashx?filingid=10159065>  
[Accessed 2015].
- Nobel, C., 2014. Technology Re-Emergence: Creating New Value for Old Innovations. *Harvard Business School Working Knowledge*.
- Nofsinger, J., 2008. *Familiarity Bias PART I: What is it?*. [Online]  
Available at: <https://www.psychologytoday.com/blog/mind-my-money/200807/familiarity-bias-part-i-what-is-it>
- Norton, M. I., Mochon, D. & Ariely, D., 2011. *The “IKEA Effect”*: , s.l.: Harvard Business School.
- OECD Better Life Index, 2015. *Income*, s.l.: OECD.
- OECD, 2015. *Household accounts*, s.l.: OECD.
- OECD, 2015. *OECD Better Life Index*, s.l.: s.n.
- Patel, S., 2015. The 7 Secrets to Entrepreneurial Success. *Entrepreneur*.
- Paulhus, D., 2000. *Paulhus Deception Scales*, s.l.: MHS.
- Paulhus, D. L., 2000. *Paulhus Deception Scales*. [Online]  
Available at: <http://cps.nova.edu/~cpphelp/PDS.html>
- Paulhus, D. L., 2015. *Paulhus Deception Scales*. [Online]  
Available at:  
<https://ecom.mhs.com/%28S%28ly2be03swihlyrujvyl2dc55%29%29/product.aspx?gr=saf&prod=pds&id=overview>
- Pérez, I. E., 2012. *Analfab etos Digitales y su presencia en las Aulas Chilenas*, s.l.: s.n.
- Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- PR Newswire, s.f. *PR Newswire*. [En línea]  
Available at: <http://www.prnewswire.com/>
- Pribnow, S., 2015. *Cómo valorizar tu Startup*. [En línea]  
Available at: <https://ematrix.wordpress.com/2015/06/10/como-valorizar-tu-startup/>
- PRWeb, n.d. *Generate buzz online forever*. [Online]  
Available at: <http://www.prweb.com/>  
[Accessed 2015].
- Raffaelli, R., 2015. *The Re-Emergence of an Institutional Field: Swiss Watchmaking*, s.l.: Harvard Business School.
- Reicheld, F. F., 2000. E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*.
- Reynolds, R., 2015. To Sell More, Focus on Existing Customers. *Harvard Business Review*.
- Roesler, P., 2014. *Why Free Shipping Is a Must*. [En línea]  
Available at: <http://www.inc.com/peter-roesler/why-free-shipping-is-a-must.html>
- Rogers, K., 2015. *Meet six-figure entrepreneurs behind the Etsy IPO*. [Online]  
Available at: <http://www.cnbc.com/2015/04/16/etsy-ipo-debuts-at-31share-as-some-sellers-make-six-figures.html>
- Sahlman, W., 2009. *The Basic Venture Capital Formula*, s.l.: s.n.
- Sahlman, W., 2009. *The Basic Venture Capital Formula* , s.l.: Harvard Business School.

Savitsky, K., 2000. *The Spotlight Effect in Social Judgment: An Egocentric Bias in Estimates of the Salience of One's Own Actions and Appearance*, s.l.: The American Psychological Association.

Schachinger, K., 2012. *SEO 101: Meet the White Hats, Gray Hats, Black Hats & Asshats*. [Online]

Available at: <http://searchenginewatch.com/sew/opinion/2214534/seo-101-meet-the-white-hats-gray-hats-black-hats-asshats>

[Accessed 2015].

Science Daily, 2015. *Anchoring bias in decision-making*. [En línea]

Available at: <http://www.sciencedaily.com/terms/anchoring.htm>

Science Daily, 2015. *Confirmation bias*. [En línea]

Available at: [http://www.sciencedaily.com/terms/confirmation\\_bias.htm](http://www.sciencedaily.com/terms/confirmation_bias.htm)

Sercotec, 2015. *Sercotec estrena nueva oferta de apoyo a pequeñas empresas*. [Online]

Available at:

[http://www.sercotec.cl/Ayuda/HechosDeVida/Sercotecestrenanuevaoferta\\_1.aspx?retid=56](http://www.sercotec.cl/Ayuda/HechosDeVida/Sercotecestrenanuevaoferta_1.aspx?retid=56)

Serrv, 2014. *Annual Report*, s.l.: Serrv.

Sisney, L., 2015. *Rethinking Product Management: How to Get from Start-up to Scale-up*. [En línea]

Available at: <http://organizationalphysics.com/category/articles/>

[Último acceso: 2015].

Smart Solutions, 2015. *Black Hat Vs White Hat*. [Online]

Available at: <https://www.smartz.com/web-marketing/search-engine-optimization/black-hat-vs-white-hat/>

[Accessed 2015].

Social Lab, 2015. *Desafios*. [Online]

Available at: <http://comunidad.sociallab.com/desafios/>

Start Up Chile, 2014. *Sobre Start up Chile*. [Online]

Available at: <http://www.startupchile.org/espanol/sobre-start-up-chile/>

Statista, 2015. *Etsy's total annual merchandise sales volume from 2005 to 2014*. [Online]

Available at: <http://www.statista.com/statistics/219412/etsys-total-merchandise-sales-per-year/>

[Accessed 2015].

Statisticbrain, 2014. *Startup Business Failure Rate By Industry*. [Online]

Available at: <http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry/>

[Accessed 18 12 2014].

SUBDERE, 2015. *División Desarrollo Regional*. [Online]

Available at: [http://www.subdere.gov.cl/programas/division\\_desarrollo\\_regional](http://www.subdere.gov.cl/programas/division_desarrollo_regional)

Tendencias de búsqueda de Google , 2015. *Tendencias de búsqueda de Google - Interés en Búsqueda web: handmade yarn, araucania yarn, natural yarn, organic yarn - En todo el mundo, 2004 - hoy*. [Online]

Available at:

<https://www.google.com/trends/explore#q=handmade%20yarn%2C%20araucania%20yarn%2C%20natural%20yarn%2C%20organic%20yarn&cmpt=q&tz=Etc%2FGMT%2B3>

[Accessed 2015].

The Economist, 2013. *An appetite for junk*. [En línea]

Available at: <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21588117-companies-have-taken-advantage-investors-growing-willingness-buy-speculative>

[Último acceso: 18 12 2014].



The Economist, 2014. *Second wind: Some traditional businesses are thriving in an age of disruptive innovation*. [Online]  
Available at: <http://www.economist.com/news/business/21604156-some-traditional-businesses-are-thriving-age-disruptive-innovation-second-wind>  
[Accessed November 2015].

The Wall Street Journal, 2014. *Junk Bond Market Turns Negative*. [En línea]  
Available at: <http://www.wsj.com/articles/junk-bond-market-turns-negative-1418837232>  
[Último acceso: 18 12 2014].

The World Fair Trade Organization, 2015. *The World Fair Trade Organization (WFTO)*. [Online]  
Available at: <http://wfto.com/>  
[Accessed 2015].

Transparency International, 2015. *Chile Corruption*. [En línea]  
Available at: [https://www.transparency.org/country/#CHL\\_PublicOpinion](https://www.transparency.org/country/#CHL_PublicOpinion)

Tversky, A. & Kahneman, D., 1974. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, s.l.: American Association for the Advancement of Science.

Veiga, L., 2011. *Innovación*. [Online]  
Available at: [http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/10/hoy\\_ayer.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/10/hoy_ayer.pdf)

Wilke, A. & Mata, R., 2012. *Cognitive Bias*, s.l.: Encyclopedia of Human Behavior.

World Economic Forum, 2015. *The Global Information Technology Report*, s.l.: s.n.

Yang, J., 2014. *30% IRR — a primer for first-time entrepreneurs*. [Online]  
Available at: <http://www.jmyang.com/blog/2014/6/24/30-irr-a-primer-for-first-time-entrepreneurs>  
[Accessed 1 12 2015].

Yang, J., 2015. [Online]  
Available at: <http://www.jmyang.com/blog/2014/6/24/30-irr-a-primer-for-first-time-entrepreneurs>

## **ANEXOS**

### **ALCANCE**

Proyecto Y” es un servicio B2C en fase startup. Por lo tanto, limitará el alcance en las siguientes formas:

- 1.) Se limitará el análisis de formas de financiamientos razonable, racional y con probabilidad de realización realista para un startup chileno de este tamaño. No se analizarán formas de crédito en monedas virtuales por ejemplo
- 2.) El enfoque estará puesto, en general, (fuera de algunas excepciones) en el mercado en línea, utilizando e investigando las herramientas, canales y plataformas en este medio.
- 3.) El análisis será de Máximo 5 años, porque el mercado en este sector cambia tan rápido que es irresponsable hacerlo más por más tiempo.
- 4.) Mientras que en las proyecciones financieras es posible mostrar efectos de cambios en las tasas de monedas, no se explicará o planificará cómo se puede manejar este riesgo, utilizando derivados o contratos financieros, porque está fuera del rango de un startup normal en sus primeras etapas. Esto no significa que no sea importante o que no sea un riesgo y efecto significativo, pero claramente es un nivel de desarrollo más alto de la fase startup.
- 5.) Mientras los Servicios de pago son altamente importantes, no voy a analizar sus efectos en la decisión de compra de un cliente. Paypal es el estándar del mercado y se a seleccionará sus servicios por el período startup. Sin duda, es un punto importante, pero se debiese dedicar una tesis completa analizando sus efectos. Por lo tanto, no se incluirán análisis de pagos en monedas virtuales.
- 6.) El análisis asumirá una aspiración a nivel de empresa mediana o grande. Entonces, el análisis se va a enfocar en un nivel de crecimiento razonable y conservador, para un proyecto a nivel exportador mediano en los primeros 5 años.
- 7.) La empresa va a entrar al mercado global desde el punto de inicio. Entonces, no se analizará la geografía real de los clientes fuera del análisis geográfico virtual. No se hará un análisis para seleccionar el mejor país para entrar. El análisis geográfico estará efectivamente en la mejor geografía virtual o plataformas de ventas a utilizar. Se analizará la base geográfica de usuarios de las plataformas de ventas seleccionadas.
- 8.) El análisis va a ser limitado a un servicio B2C
- 9.) El análisis va ser limitado a un servicio que ofrece productos naturales de Chile.
- 10.) El startup va a estar ubicado en Constitución, región Maule de Chile. No se hará un análisis de ubicación de operaciones, para otros países o regiones.
- 11.) En el análisis, se asume que “Proyecto Y” va a utilizar siempre comercio justo.
- 12.) No se analizará el impacto de las restricciones de comercio en el mudo fuera de temas grandes. Se considera que el impacto de aduanas en una base por producto individual por país individual. Claramente algunos productos son prohibidos en algunos países, como el vino en Arabia del sur por ejemplo. Por lo tanto,

se plantea que es un elemento operacional al nivel micro.

13.) Sólo se realizarán ventas en efectivo con pago al instante (como tarjeta de banco, crédito o Paypal). No se harán ventas con crédito. El estándar del mercado es pago instantáneo por adelantado. No se implementarán planes disruptivos del mercado en esta sección de la empresa.

14.) En esta tesis se utiliza el nombre “Proyecto Y” para el presente negocio, debido a que se pretende proteger la información confidencial del proyecto.

### **METODOLOGÍA**

El proceso de análisis para la realización de la tesis y en base al CANVAS ha sido fundamentalmente con un método de trabajo Iterativo y holístico. Se ha comenzado con un idea básica y se ha hecho un análisis financiero rápido, “Quick and Dirty”, de manera de entender si la idea puede ser básicamente rentable. Posterior a esto, se realiza un análisis de la necesidad del mercado, Macro y Micro entorno, con el fin de estructurar los modelos de análisis, combinado con análisis de los efectos de los sesgo cognitivos.

1. Análisis Quick and Dirty Financiero
2. Análisis del Mercado
  - a. Sondeos de Opinión
  - b. Encuestas
  - c. Análisis de la Demanda
  - d. Análisis de Valorizaciones (Reviews)
  - e. Análisis de Tendencias
3. Análisis Macro Entorno
  - a. PESTLEE
4. Análisis Micro Entorno
  - a. 5 Fuerzas
5. Análisis de Riesgos
6. Aplicación al Análisis en modelos
  - a. VRIO
  - b. Cadena de Valor
  - c. FODA
7. Análisis Efectos Sesgos Cognitivos
8. Teoría Mosaico
9. Canvas

El proceso es iterativo, en que después de cada etapa, los análisis anteriores son mejorados y actualizados, gracias a la retroalimentación que cada etapa y el análisis de esta entrega a las siguientes, enriqueciendo y mejorándose en sí misma, hasta el punto que se logre la calidad deseada. Los planes de Marketing, Ventas, Generación de Prospectos, Tecnología, Online, Personal y Experiencia, son formados en una forma iterativa y continua desde la base de diagnóstico y hacia el desarrollo del proyecto.

### **RIESGOS**

Si alguno de los siguientes riesgos u otros conflictos e incertidumbres que no se mencionan a continuación ocurren, podría haber un efecto adverso sobre el valor de la compañía, su posición comercial y futuras perspectivas de crecimiento

1. La demanda del consumidor por el servicio, podría caer o dejar de existir. "Proyecto Y" busca maximizar las

ventas y promover el negocio; sin embargo, la moda, los gustos y la demanda de los consumidores podrían cambiar.

2. El incumplimiento de las leyes locales - Trabajar con materiales naturales que pasan por la aduana, deja a la empresa abierta a los riesgos regulatorios. Mientras que la empresa siempre se esforzará por cumplir plenamente con todas las leyes y reglamentos aplicables, el panorama legal puede cambiar, resultando en áreas de negocio rentables limitadas o detenidas mientras las regulaciones cambian, se actualizan o se aplican de manera diferente.

3. "Proyecto Y" vende a nivel mundial y acepta moneda extranjera. Las ventas denominadas en divisas extranjeras están en riesgo por los movimientos en los tipos de cambio que hace que el valor de los ingresos futuros aumente o disminuya. Del mismo modo, los cambios en los tipos de cambio podrían hacer que los productos sean más o menos costosos para los consumidores globales, resultando en el aumento o disminución de la demanda asociada.

4. El Euro – Los riesgos persisten en la zona euro y cualquier deterioro de la situación podría dar lugar a una ruptura del acuerdo con la moneda Euro. Es imposible predecir los efectos de cualquier disolución total o parcial de la zona euro en las ventas de la empresa.

5. Unión Europea - Los riesgos persisten en cuanto a la situación de los miembros de la Unión Europea con otros países, como el Reino Unido que buscan cambiar o abandonar el acuerdo. Es imposible predecir con precisión las implicancias de los acuerdos comerciales con los países afectados. Debe ser acordado cualquier separación o cambio en las reglas.

6. Riesgos políticos locales - El gobierno chileno, aunque estando estable, podría alterar su postura positiva actual hacia los negocios en Chile.

7. Riesgos políticos globales - La política global podría afectar la capacidad de las empresas para vender a determinados países o repatriar ingresos.

8. Impuestos - Los países con que la empresa está exportando, podrían introducir nuevos impuestos o derechos sobre nuestros productos. Asimismo, el gobierno chileno podría cambiar el sistema tributario que afectaría el rendimiento de las compañías positiva o negativamente.

9. Economía global - Como exportador mundial, la empresa está en riesgo del desempeño económico global.

10. Inflación del salario – En Chile los salarios podrían aumentar, recortando los beneficios y la rentabilidad esperada y posiblemente dejando a la empresa improductiva o anticompetitiva.

11. Inflación de los costos – El costo de materiales, insumos o activos podría aumentar, recortando los beneficios y la rentabilidad esperada y posiblemente dejando a la empresa improductiva o anticompetitiva.

12. Relaciones con los proveedores y socios de negocio - La compañía se basa en las grandes relaciones con sus clientes y proveedores. Cualquier falla en estas relaciones podría resultar en la pérdida del negocio y/o en la pérdida de reputación en el mercado o frente a los consumidores.

13. La falta o insuficiencia de defender los valores, creencias y la ética de la empresa - Cualquier falta de mantener las normas éticas por parte del "Proyecto Y", de sus empleados, socios, proveedores o intereses conexos, podría dañar significativamente la imagen de la empresa. La empresa cuenta con un enfoque de tolerancia cero sobre las prácticas poco éticas, especialmente en relación con su principal negocio de suministro de productos naturales de una manera respetuosa con el medio ambiente y socialmente responsable. Cualquier fracaso de mantener esta imagen, podría causar serios problemas para la viabilidad futura de la empresa y, por lo tanto, es de suma importancia que la empresa haga a todos los empleados e intereses asociados conscientes del enfoque de tolerancia cero a las violaciones de los principios de la compañía, incluyendo, pero no limitado a los métodos de producción o productos ambientalmente dañinos conocidos, prácticas insostenibles, explotación, políticas comerciales desleales, discriminación, corrupción, violencia, fraude, crueldad animal, actos ilegales y trabajo infantil.

14. Desastres naturales y pérdidas no aseguradas - Chile es una zona sísmicamente activa que experimenta terremotos, tsunamis y erupciones volcánicas. Constitución sufrió un mortal tsunami y un terremoto de 8,8 en 2010. La actividad sísmica, el terrorismo, la guerra, el activismo político, las inundaciones, los incendios u otras

pérdidas no aseguradas podrían afectar negativamente el negocio.

15. Riesgo de crédito de contraparte - Cualquier pago o dinero mantenido en los sistemas de pago como PayPal o con socios bancarios podría estar en riesgo de pérdida o de liquidación en caso de quiebre la contraparte, afectando negativamente la capacidad financiera y de hacer pagos de "Proyecto Y".

16. El incumplimiento de ejecutar la estrategia con éxito - "Proyecto Y" puede no ser capaz de implementar con éxito la estrategia inicial. No puede haber ninguna garantía de que la empresa sea capaz de cumplir con sus objetivos declarados. La posibilidad de ejecutar la estrategia podría ser efectuada negativamente por el riesgo antes mencionados u otros factores que no se entienden actualmente y que representes riesgos en el momento de la escritura.

### **DEFINICIONES**

#### **BONITO**

Cómo un empresario estadounidense se refiere en una entrevista al concepto de "bonito":

*"Todo el mundo tiene una idea diferente de belleza. Eso significa que diferentes estilos y diseños son necesarios para mantener diferentes tipos de compradores felices."* Angela Markwalter, Artista y Dueña de Artwrench, Dacula, Georgia, EEUU

No hay una definición única e individual, todos tenemos una definición propia, como nuestros clientes y artesanos. "Bonito" es subjetivo. La única forma de alcanzarlo, es tener una amplia oferta de diferentes diseños nicho que sean bonitos para quienes les guste. Esto es parte de la justificación para la alta inversión en talento y desarrollo creativo.

#### **EXIGENTE**

El *consumidor exigente* es una persona acostumbrado a altos niveles de atención al cliente y de protección al consumidor. Dado que "Proyecto Y" opera en países con altos niveles de protección al consumidor, sólo mantener un servicio básico a estos clientes no es suficiente. Necesitamos ofrecer un servicio de alto nivel. Para ganar su atención con buen servicio, necesitamos estar a un alto nivel global. Como todos los compradores de productos de lujo, sus expectativas son muy altas. Este tema ha sido abordado y discutido extensivamente en varias partes de la tesis, incluyendo, pero no limitado, a estos mencionados arriba. Para referirme a todas estas expectativas en conjunto, yo uso el término de "exigente", que en inglés sería "*high expectations*", "*exigent*" o "*exacting in their demands*".

#### **PREMIUM**

Esto es explicado por la teoría del economista Thorstein Veblen, quien ha hecho su trabajo en los "bienes veblens", lo que en palabras comunes, son bienes de lujo o premium. Tiene su base en economía, pero tiene mucha relación con sesgos cognitivos como los de anclaje, confirmación, y spotlight.

"Premium" tiene mucho más relación con precio y con la percepción de algo tangible. Es un producto de los sesgos mencionados y la percepción de calidad vista en la presentación de la oferta. Los tangibles son variables para cada consumidor, y un menor factor en muchos casos. Los tangibles importantes para generar efectos positivos de estos sesgos cognitivos, son la atención personalizada al cliente, buena calidad de fotos, descripciones y páginas web. Esto explica la inversión en estos lugares dentro el plan.

### **DETALLE DEL ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA**

La empresa tendrá la estructura de una sociedad por acciones (S.P.A). Las sociedades por acciones, bajo la ley Chilena 20.190, disfrutan de una posición favorable para los empresarios (Leguleyes, 2012), en que se ofrece una versión simplificada de las sociedades anónimas (Brokering Abogados, 2015). Para una nueva compañía,

## ANEXOS

la estructura S.P.A ofrece la posibilidad de tener nuevos accionistas de diferentes tipos y rangos con facilidad, por ejemplo, acciones preferenciales o sin voto. (Leguleyes, 2012) (Brokering Abogados, 2015). Mientras otros países no tienen giros, Chile sí tiene, y la estructura S.P.A da la posibilidad de giros varios sin complicación (Leguleyes, 2012). Generalmente, la estructura S.P.A ofrece flexibilidad variada, que es increíblemente valorable para una empresa en fase startup. Siempre la flexibilidad y la variabilidad de opciones facilita el trabajo difícil y complejo del empresario, en tiempos duros y en tiempos buenos.

### **PRECIOS DE PRODUCTOS OBSERVADOS**

En la siguiente tabla se describen los precios de productos, indicando valores según el lugar geográfico donde se pueden encontrar, observando las variaciones de los precios según lugar de venta.

Los precios de los productos que se indican en la tabla, son precios reales de productos artesanales que pertenecen a artesanos reales. La información ha sido obtenida de tiendas, mercados y ferias en diferentes lugares del país.

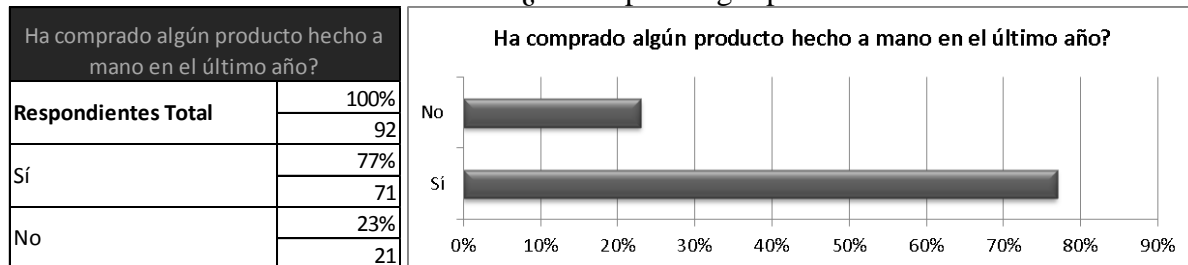
FIGURA 60 - TABLA: PRECIOS DE PRODUCTOS OBSERVADOS

	Santiago	Valparaíso	Maule	Los Lagos	Magallanes	Mejor Precio
Madeiras y Ovillos de Lana	\$ 3.50	\$ 2.50	\$ 2.00	\$ 1.50	\$ 2.00	\$ 1.50
Vellon Peinado	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 2.80	\$ 2.60	\$ 2.60
Palillos de Tejer 20 x 25	\$ 5.70	\$ 5.00	\$ 4.30	\$ 5.00	\$ 5.70	\$ 4.30
Docks Para Iphone y Celulares			\$ 8.60			\$ 8.60
Candelabros	\$ 5.70	\$ 4.30	\$ 2.80	\$ 3.60	\$ 4.30	\$ 2.80
Mesas de Comedor	\$ 1,428.00	\$ 1,142.00	\$ 1,000.00	\$ 1,142.00	\$ 1,714.00	\$ 1,000.00
Hand Carved Bowls	\$ 28.50	\$ 28.50	\$ 14.28	\$ 21.40		\$ 14.28
Marcos			\$ 8.60	\$ 8.60		\$ 8.60
Cutting Boards	\$ 28.50	\$ 28.50	\$ 14.28	\$ 21.40		\$ 14.28
Sillas	\$ 43.00	\$ 57.00	\$ 43.00			\$ 43.00
Serving and Display Plates	\$ 21.50	\$ 21.50	\$ 11.40	\$ 14.30	\$ 14.30	\$ 11.40
Mesas de Centro	\$ 130.00	\$ 115.00	\$ 70.00	\$ 215.00	\$ 215.00	\$ 70.00
Pinturas Chilenas	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 50.00	\$ 75.00	\$ 100.00	\$ 50.00

\*elaboración propia de precios observados

### **ANÁLISIS DE ENCUESTAS**

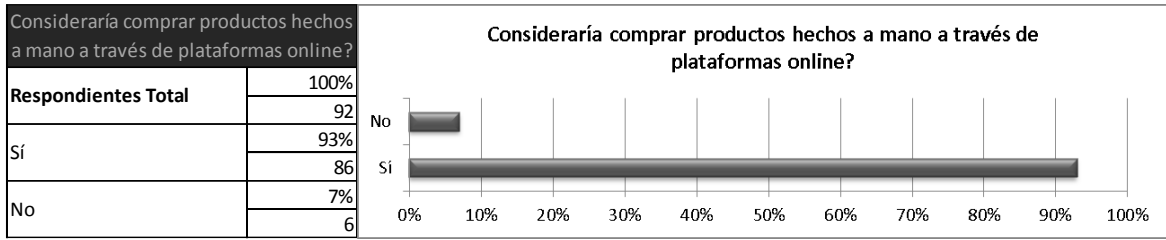
FIGURA 61- RESULTA DE ENCUESTA: ¿Ha comprado algún producto hecho a mano en el último año?



**Conclusión:** Un 77% de los encuestados han realizado compras en línea durante el último año, por lo tanto, los encuestados están acostumbrados a comprar en línea

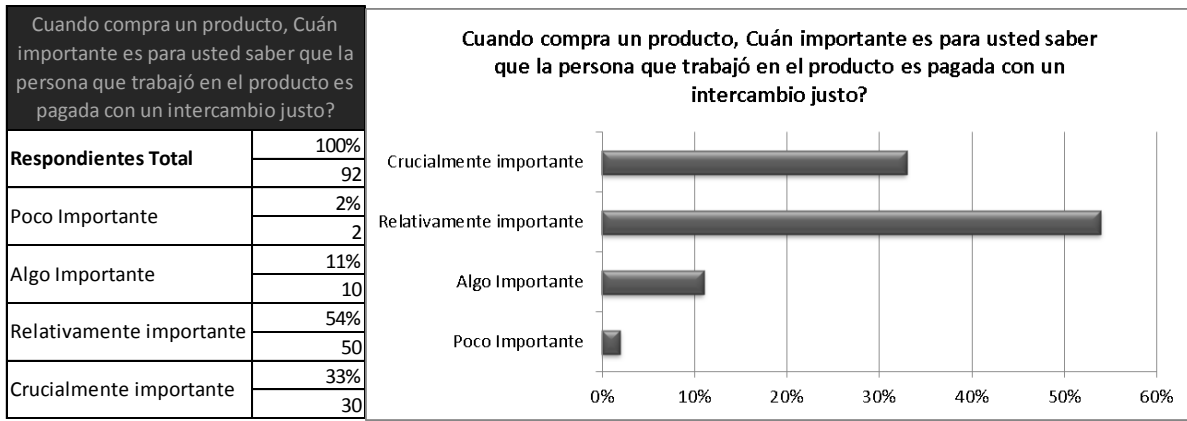
FIGURA 62- RESULTA DE ENCUESTA: ¿Consideraría comprar productos hechos a mano a través de plataformas online?

## ANEXOS



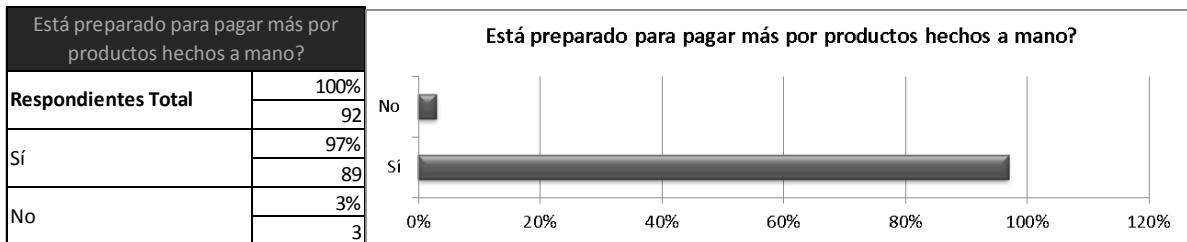
**Conclusión:** Del grupo de encuestados, la gran mayoría (93%) refiere que si estaría dispuesto a realizar compras online de productos hechos a mano

**FIGURA 63- RESULTA DE ENCUESTA:** Cuando compra un producto, ¿Cuán importante es para usted saber que la persona que trabajó en el producto es pagada con un intercambio justo?



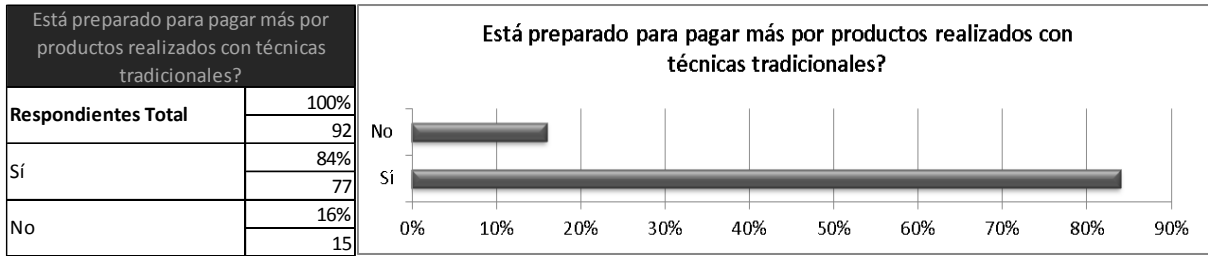
**Conclusión:** En general, las personas consideran que el “fair trade” es importante al momento de comprar un producto (87% de los encuestados frente al 13%)

**FIGURA 64- RESULTA DE ENCUESTA:** ¿Está preparado para pagar más por productos hechos a mano?



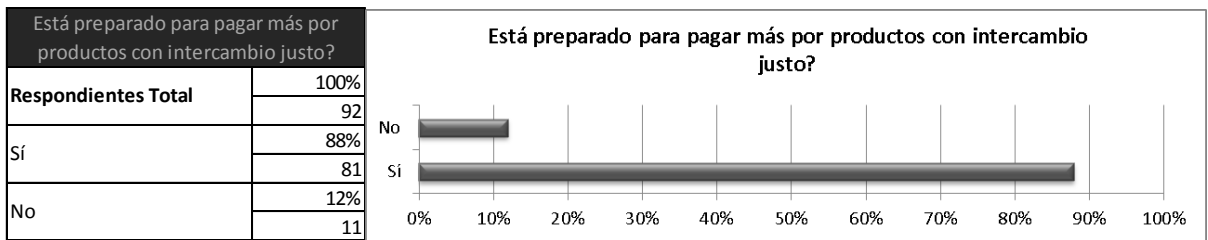
**Conclusión:** La gran mayoría de las personas considera que estaría dispuesto a pagar más por productos hechos a mano. Sólo un 3% de las personas no lo considera así.

FIGURA 65- RESULTA DE ENCUESTA: ¿Está preparado para pagar más por productos realizados con técnicas tradicionales?



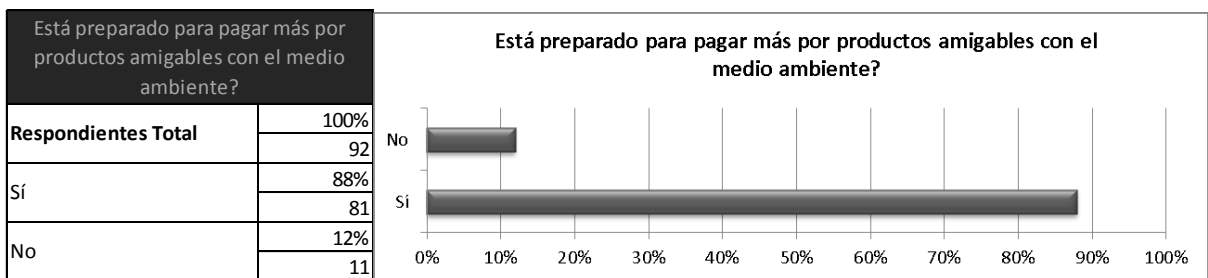
**Conclusión:** Los números refieren que al estar frente a trabajo realizado con técnicas tradicionales, las personas consideran estar dispuestas a pagar más por este trabajo, sin embargo, al compararlo con los productos hechos a mano, un 8% refiere que estaría dispuesto a pagar más por productos hechos a mano que con técnicas tradicionales.

FIGURA 66- RESULTA DE ENCUESTA: ¿Está preparado para pagar más por productos con intercambio justo?



**Conclusión:** Casi un 90% de las personas plantean estar dispuestos a pagar más por productos con intercambio justo, lo que indica un alto porcentaje de la población que valora la conciencia ética.

FIGURA 67- RESULTA DE ENCUESTA: ¿Está preparado para pagar más por productos amigables con el medio ambiente?

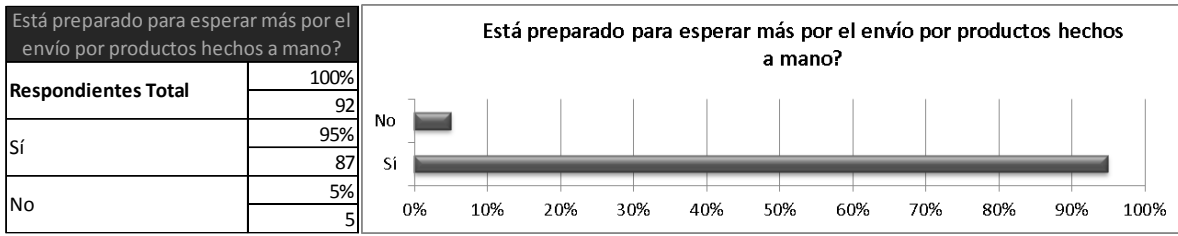


**Conclusión:** Los números muestran una amplia inclinación de las personas por reconocer y valorar productos que sean amigables con el medio ambiente.

FIGURA 68- RESULTA DE ENCUESTA: ¿Está preparado para esperar más por el envío por productos hechos a mano?

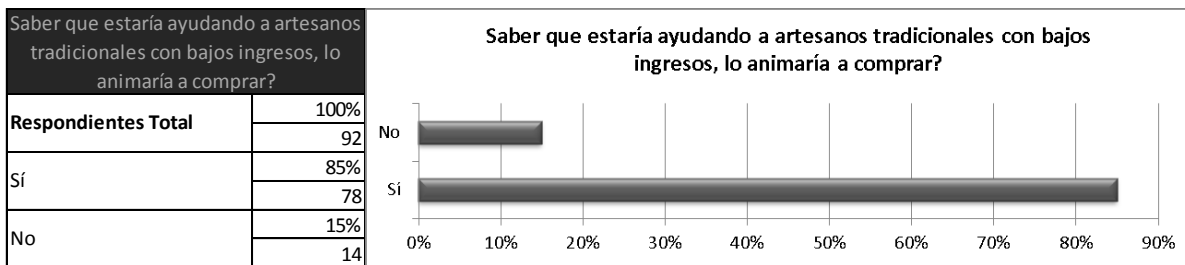


## ANEXOS



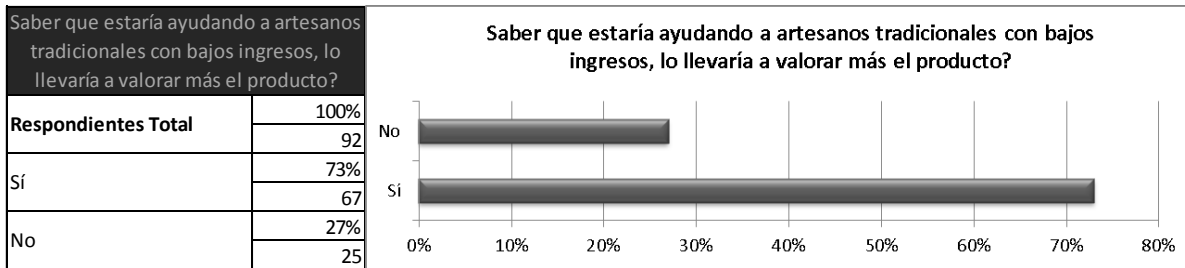
**Conclusión:** Parece ser que las personas que escogen productos hechos a mano y que hacen compras online, tienen conciencia de que estos pueden tardar en el proceso de envío, dado que un 95% está dispuesto a esperar por los productos hechos a mano.

FIGURA 69- RESULTA DE ENCUESTA: Saber que estaría ayudando a artesanos tradicionales con bajos ingresos, ¿lo animaría a comprar?



**Conclusión:** Un altísimo porcentaje de los encuestados señala que el factor altruista de apoyo social a artesanos con bajos ingresos sería un elemento motriz a la compra de artículos de artesanía.

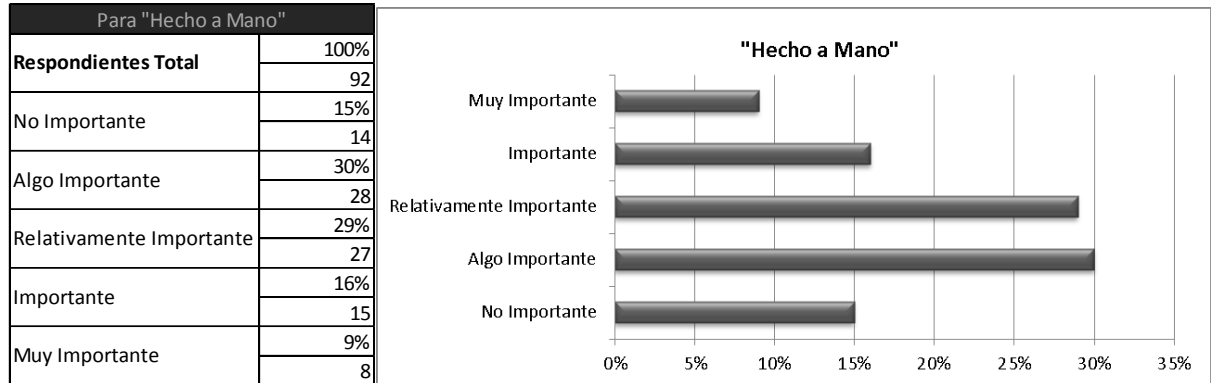
FIGURA 70- RESULTA DE ENCUESTA: Saber que estaría ayudando a artesanos tradicionales con bajos ingresos, ¿lo llevaría a valorar más el producto?



**Conclusión:** Si bien más del 70% de los encuestados refiere que valorarían más el producto al saber que se está ayudando a artesanos de bajos ingresos, es interesante que esto moviliza más a la compra que al otorgarle un valor agregado (85% compraría versus un 73% valoraría más).

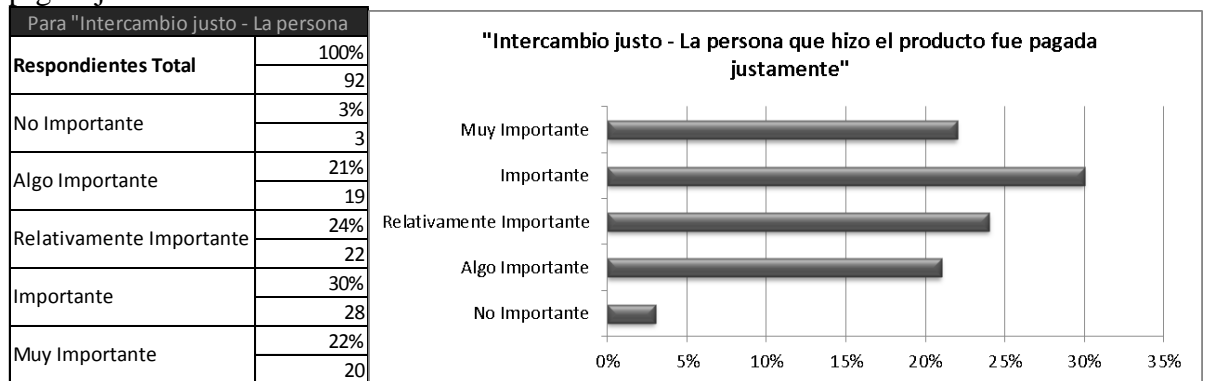
POR FAVOR, INDIQUE LA IMPORTANCIA PARA USTED DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS AL COMPRAR UN OBJETO PARA AMOBLAR SU CASA.

FIGURA 71- RESULTA DE ENCUESTA: Para "Hecho a Mano"



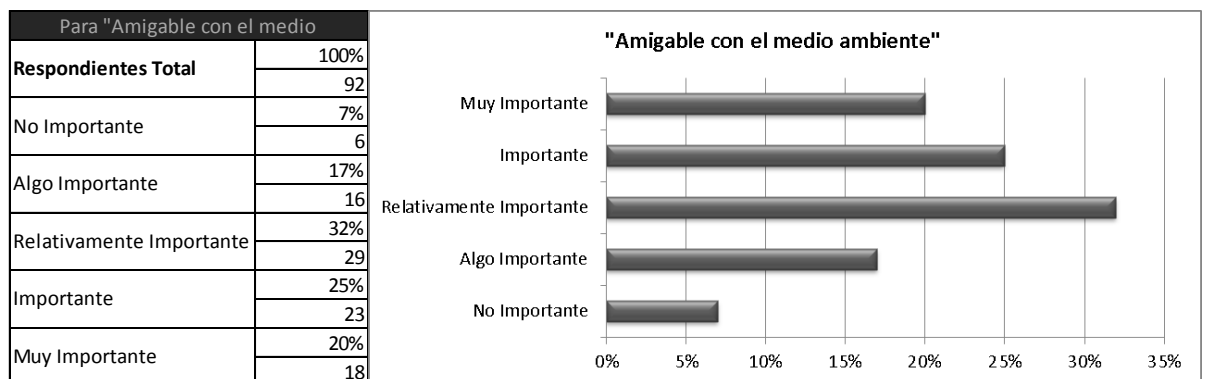
**Conclusión:** Al analizar la importancia para los encuestados de que el producto sea hecho a mano, es claro que no es un ítem que movilice principalmente la compra, de hecho, un 15% de los encuestados refiere que no es importante para nada, versus un 9% que refiere que es Muy importante.

FIGURA 72- RESULTA DE ENCUESTA: Para "Intercambio justo - La persona que hizo el producto fue pagada justamente"



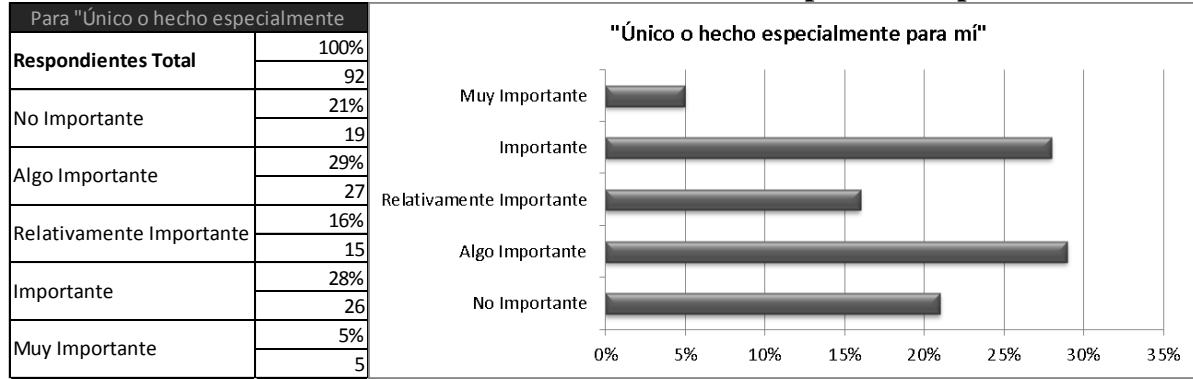
**Conclusión:** Parece ser que el saber que la empresa utiliza un sistema de comercio justo, es algo que moviliza a la gente a comprar, indicando como importante – Muy Importante, un 55% de los encuestados, versus un 24% de personas que indican que No es Importante o que es Algo importante.

FIGURA 73- RESULTA DE ENCUESTA: Para "Amigable con el medio ambiente"



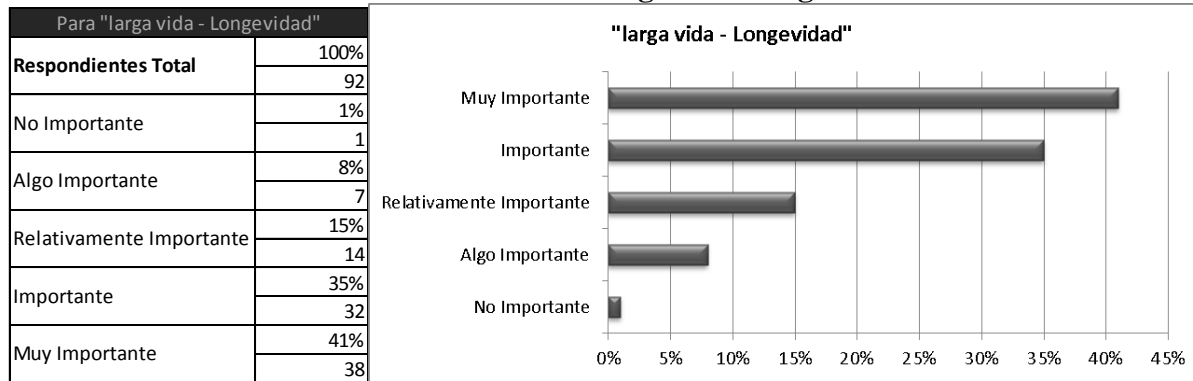
**Conclusión:** Respecto de la preocupación por el medio ambiente, no parece haber una tendencia evidente, y si bien se le da importancia, no es claro que sea algo que defina la inclinación al momento de escoger un producto.

**FIGURA 74- RESULTA DE ENCUESTA: Para "Único o hecho especialmente para mí"**



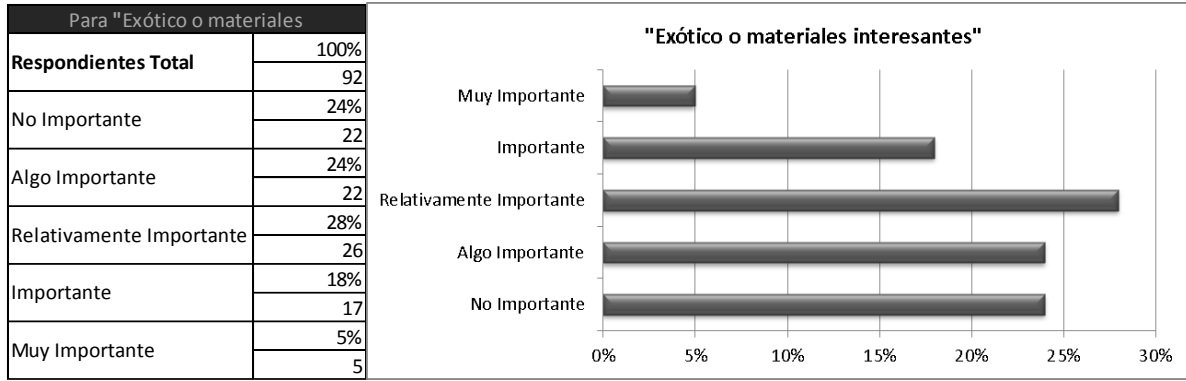
**Conclusión:** Al analizar los datos respecto de la importancia que se le da a la posibilidad de que el producto tenga un sello personal, parece ser que esto no es un elemento fundamental, de hecho un 50% refiere que no es importante – algo importante, versus un 33% que considera que es Muy importante – es importante.

**FIGURA 75- RESULTA DE ENCUESTA: Para "larga vida - Longevidad"**



**Conclusión:** En cuanto a la importancia que se le pone a la duración del producto, los resultados son concluyentes en referir que los encuestados ponen gran importancia a este ítem. Un 76% refiere que es Muy importante – Importante, versus un 9% que no considera importante – algo importante. Además, un 41% de los encuestados lo refiere un punto muy importante al momento de comprar un mueble para la casa.

FIGURA 76- RESULTA DE ENCUESTA: Para "Exótico o materiales interesantes"



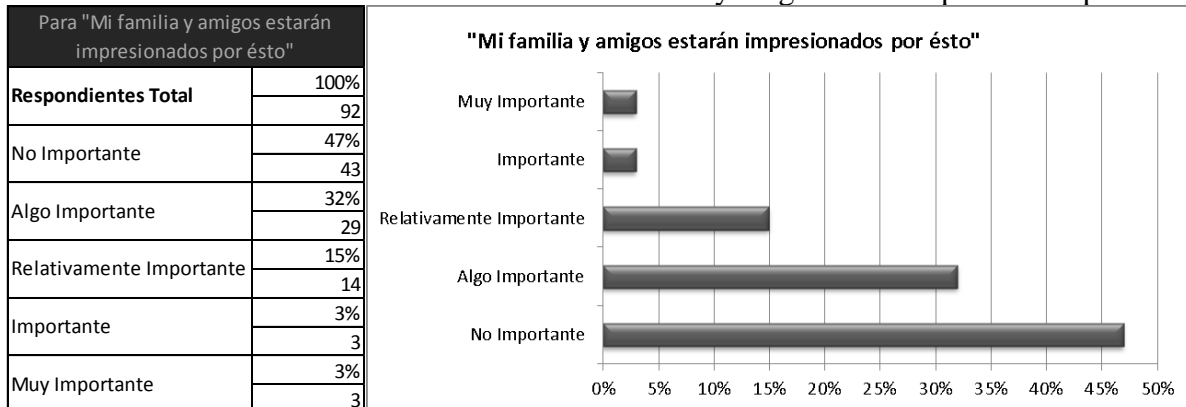
**Conclusión:** Los encuestados no parece ser importantemente movilizados a elegir uno u otro producto por lo exótico o interesante de los materiales. No es un elemento que se considere determinante al momento de la elección de la compra de un producto para el hogar.

FIGURA 77- RESULTA DE ENCUESTA: Para "Una historia interesante, algo especial que nadie más tiene"



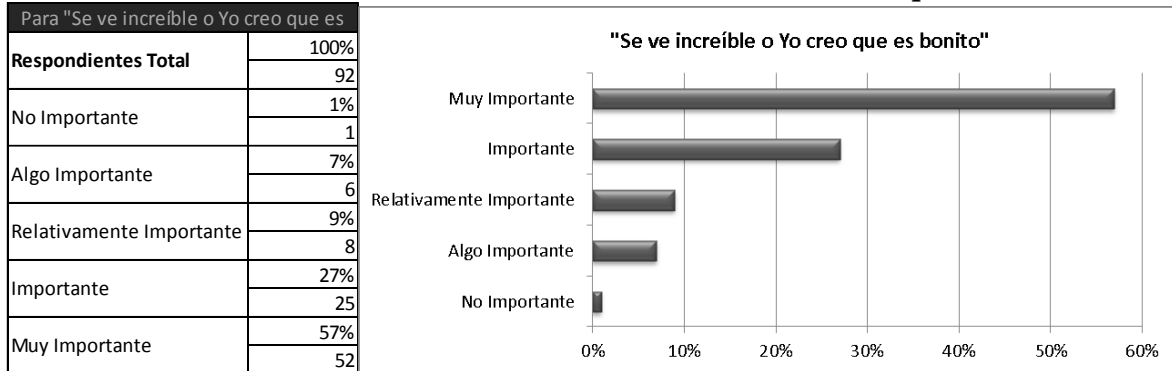
**Conclusión:** El que el producto tenga una historia interesante que contar es algo que determina o moviliza de manera importante una compra para el 29% (Muy importante – Importante), por lo que esta característica no parece ser determinante al momento de la elección de un producto.

FIGURA 78- RESULTA DE ENCUESTA: Para "Mi familia y amigos estarán impresionados por esto"



**Conclusión:** Interesantemente, este es el ítem que los encuestados refieren como menos determinantes al momento de la elección de un producto, siendo que el 47% del total de los encuestados refiere que No es algo importante al momento de la elección de un producto para el hogar.

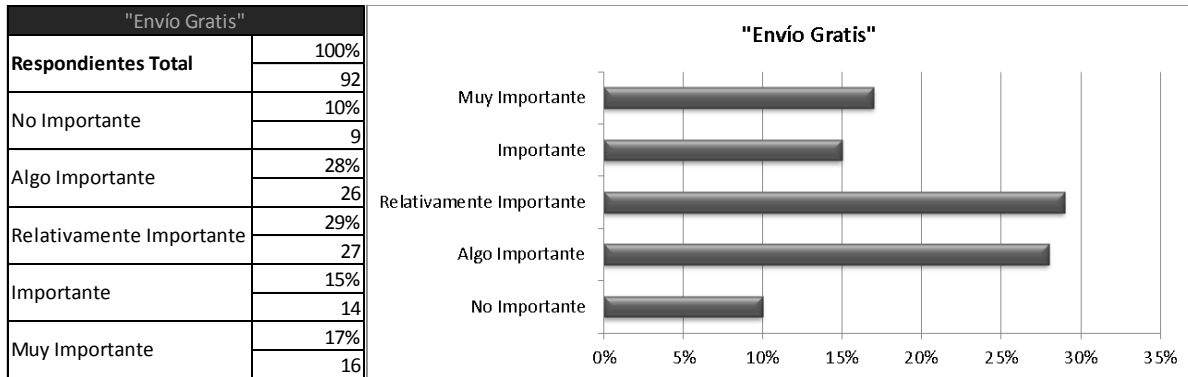
**FIGURA 79- RESULTA DE ENCUESTA: Para "Se ve increíble o Yo creo que es bonito"**



**Conclusión:** La apariencia del producto, que sea “bonito”, según lo que refieren los encuestados, es fundamental. Un 57% de los encuestados refieren que este punto es Muy Importante, y un 84% de los encuestados afirma que la apariencia del producto es Muy Importante – Importante.

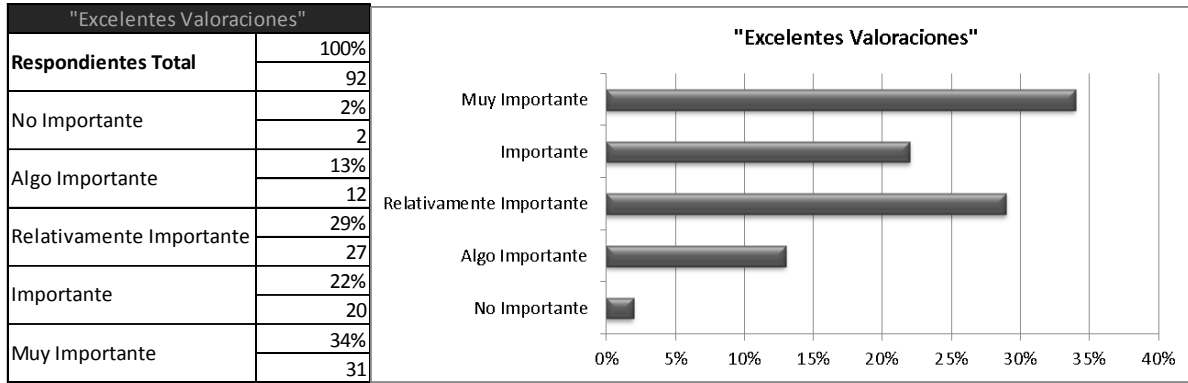
**QUÉ ES LO QUE MÁS POSIBLEMENTE LO HAGA COMPRAR ONLINE**

**FIGURA 80- RESULTA DE ENCUESTA: "Envío Gratis"**



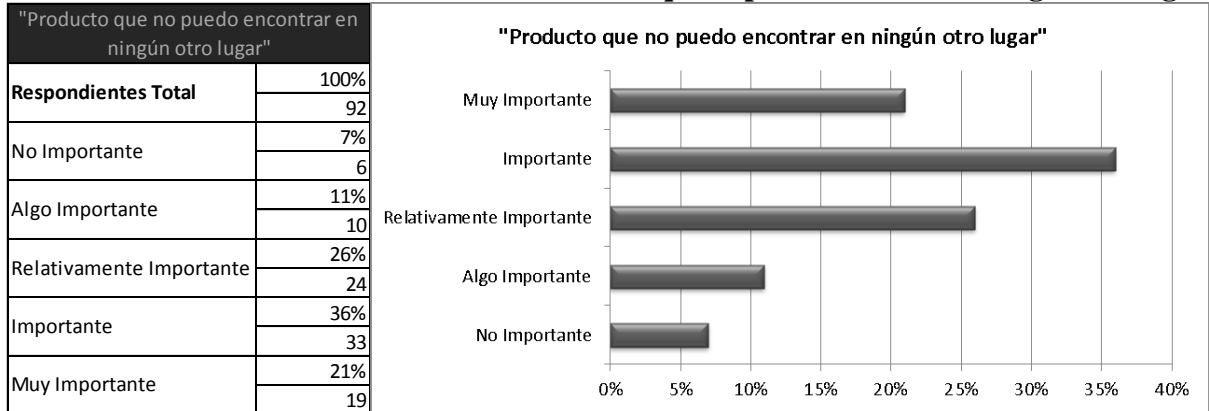
**Conclusión:** Los envíos gratis no parece ser algo fundamental al momento de la elección a comprar online, de hecho el 57% de la muestra lo considera algo importante – relativamente importante. Si bien es considerado como un factor, no tiene un mayor peso en la toma de decisión.

FIGURA 81- RESULTA DE ENCUESTA: "Excelentes Valoraciones"



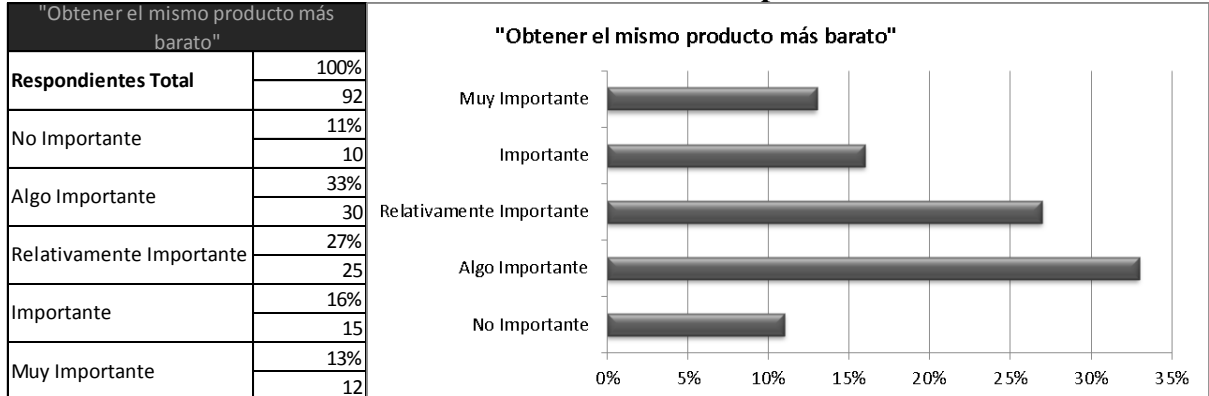
**Conclusión:** Las valoraciones juegan un papel importante al momento de la elección de la compra online. Un 34% de los encuestados refiere que es algo muy importante, lo cual sumado a quienes lo consideran algo importante, significa un 56% que le da un alto valor a este ítem. No parece ser algo fundamental para un 29% de los encuestados, y no tiene ninguna importancia solo para 2%.

FIGURA 82- RESULTA DE ENCUESTA: "Producto que no puedo encontrar en ningún otro lugar"



**Conclusión:** La exclusividad del producto también es un elemento que las personas consideran al momento de realizar una compra online. Un 57% de los encuestados refiere que es algo Muy Importante – importante, mientras que un 7% considera que no es importante en lo absoluto.

FIGURA 83- RESULTA DE ENCUESTA: "Obtener el mismo producto más barato"



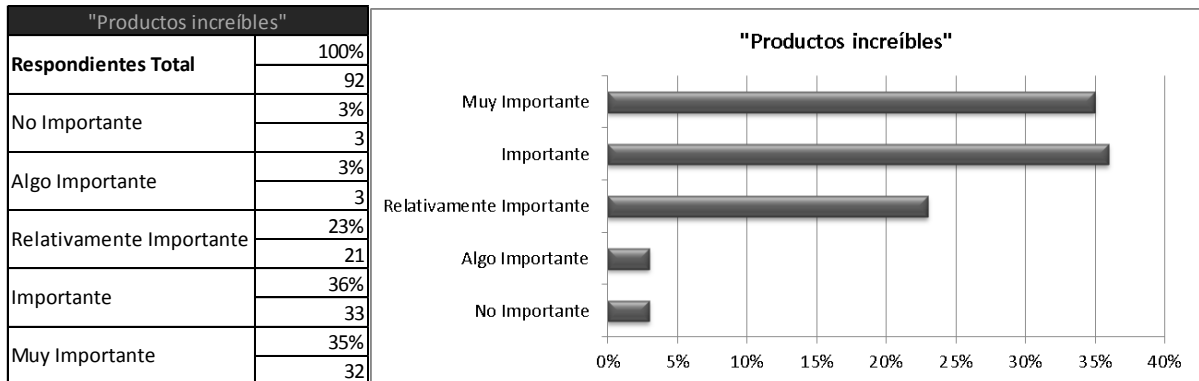
**Conclusión:** El precio no parece ser un factor muy crucial al momento de comprar un producto online. Solo para un 29% es algo muy importante –importante, mientras que el 60% lo considera algo importante pero no determinante.

**FIGURA 84- RESULTA DE ENCUESTA: "Obtener un mejor producto por el mismo dinero"**



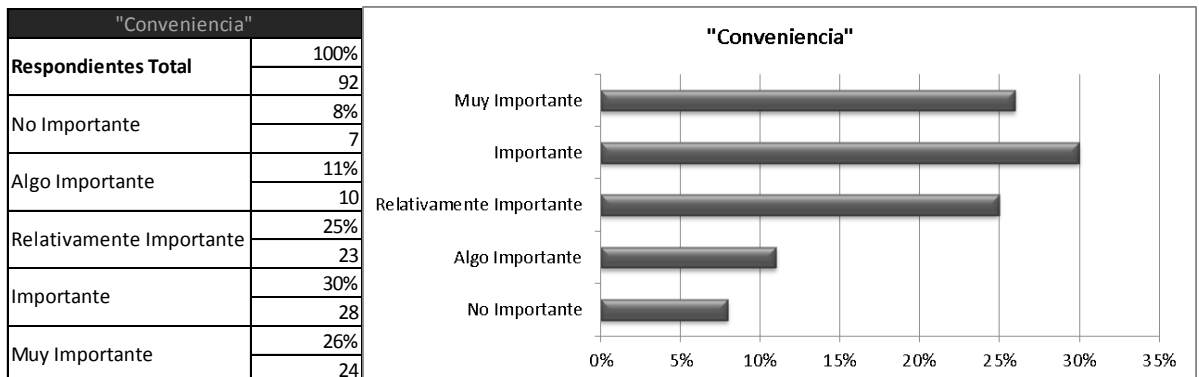
**Conclusión:** Si bien este punto es importante, tampoco es crucial, pero si es Muy importante - importante en un 52%.

**FIGURA 85- RESULTA DE ENCUESTA: "Productos increíbles"**



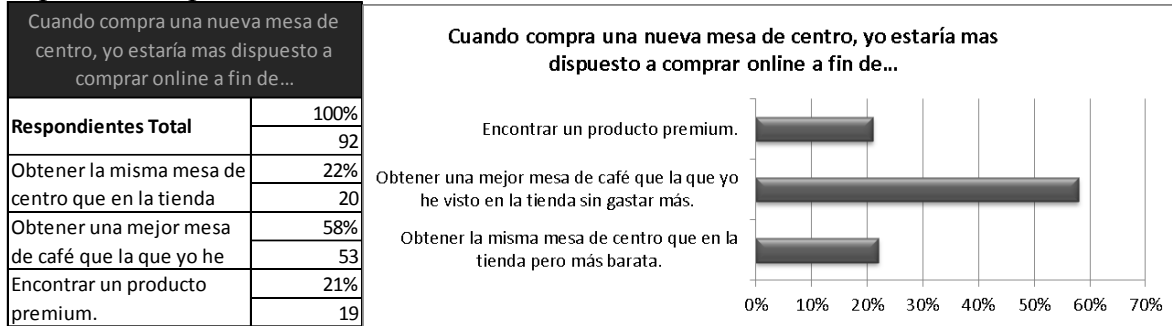
**Conclusión:** Las personas buscan en las compras online, encontrar productos que sean increíbles. Tal como se representa en el gráfico, un 71% de los encuestados refiere que este punto es Muy importante – importante. Solo para un 3% no es un punto relevante.

**FIGURA 86- RESULTA DE ENCUESTA: "Conveniencia"**



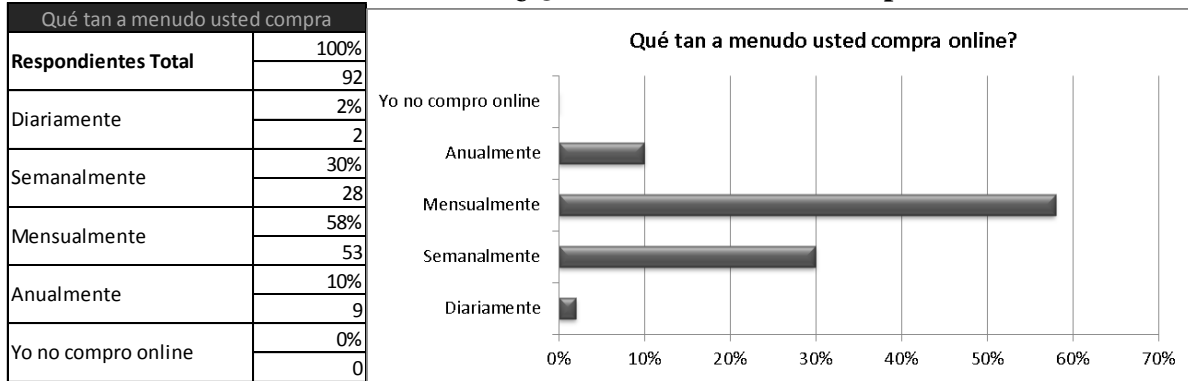
**Conclusión:** La Conveniencia del producto al hacer compras online también es un punto muy importante – importante. Así lo refiere el 56% de los encuestados, sin embargo, en este tema hay un mayor grupo de personas para quien no es algo relevante o determinante (8% no es importante, 11% es algo importante).

FIGURA 87- RESULTA DE ENCUESTA: Cuando compra una nueva mesa de centro, yo estaría más dispuesto a comprar online a fin de...



**Conclusión:** Al momento de comprar una mesa de centro por alguna plataforma en línea, los encuestados refieren que es más importante poder obtener un mejor producto que el que se encontraría en las tiendas del mundo real (58% de los encuestados). No hay grandes diferencias entre las personas que buscan el mismo producto que en la tienda local o que el precio sea más barato que en la tienda física. Por lo tanto, el precio no es un tema determinante al momento de escoger el producto, pero si lo es la apariencia y la expectativa del producto mismo.

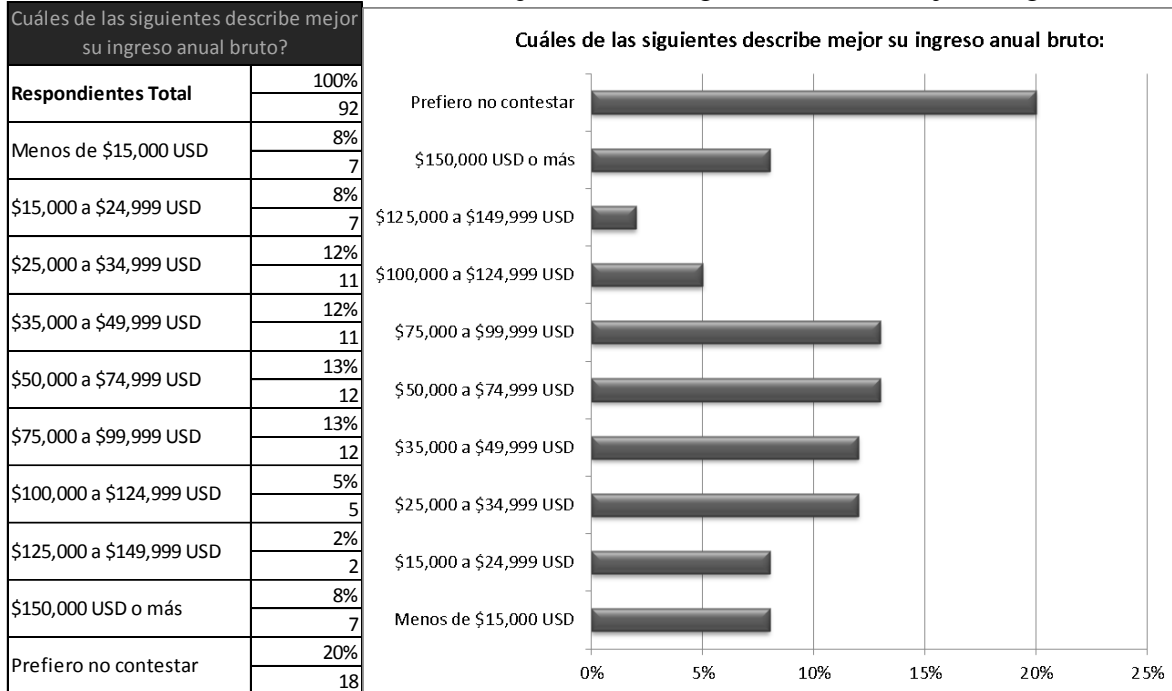
FIGURA 88- RESULTA DE ENCUESTA: ¿Qué tan a menudo usted compra online?



**Conclusión:** Todos los encuestados realizan compras online. La mayoría de los encuestados refiere que realizan compras online mensualmente (58%). Un 30% prefiere comprar semanalmente, seguido del grupo de personas que compran una vez al año (10%). Un 2% de los encuestados señala realizar compras online todos los días.

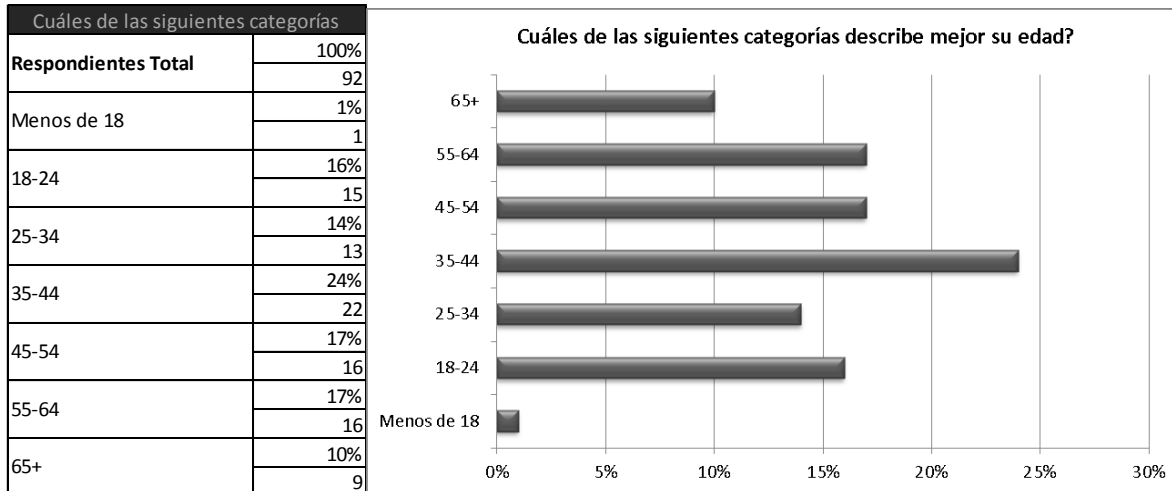


FIGURA 89- RESULTA DE ENCUESTA: ¿Cuáles de las siguientes describe mejor su ingreso anual bruto?



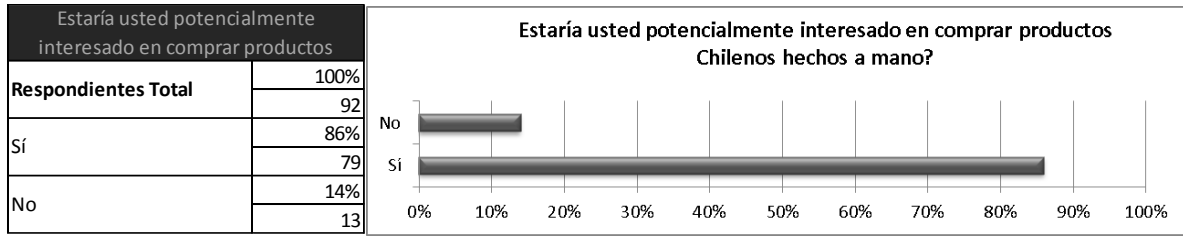
**Conclusión:** Los rangos de sueldos de los encuestados son variables, no hay una tendencia clara o marcada de grandes diferencias en los ingresos. Se podría decir que, en general, los ingresos de los encuestados son de sueldos moderados a altos. Sin embargo, un alto porcentaje (5%) tiene un alto poder adquisitivo. Un alto porcentaje de los encuestados no quiso contestar la pregunta.

FIGURA 90- RESULTA DE ENCUESTA: ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS DESCRIBE MEJOR SU EDAD?



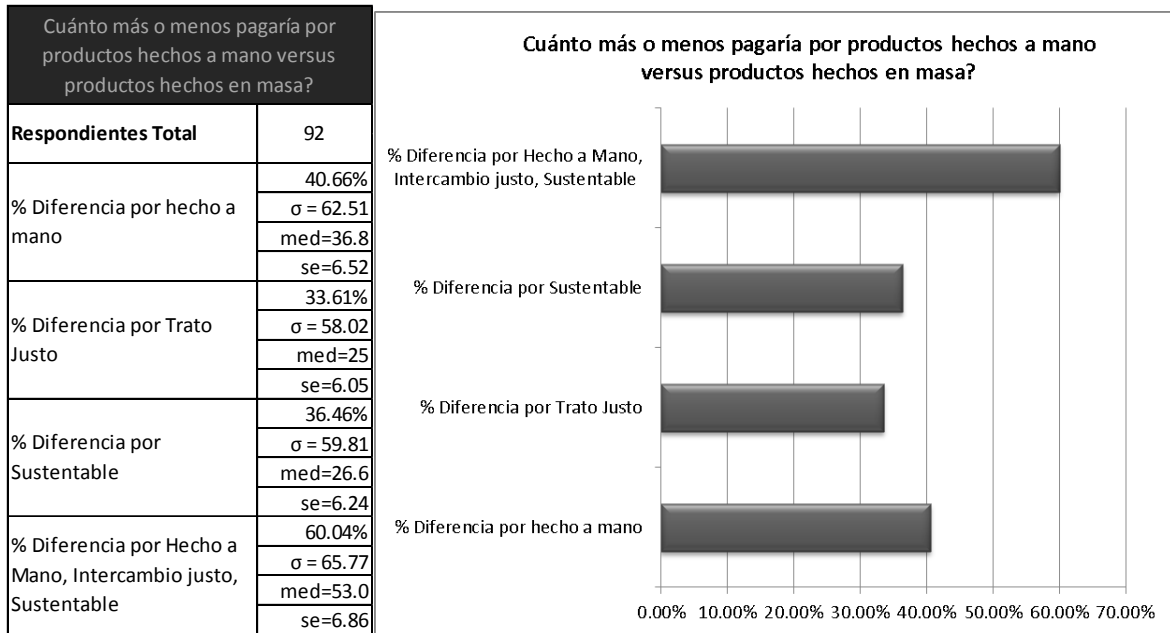
**Conclusión:** Las edades de las personas encuestadas son mayoritariamente personas en adultez media. Los rangos de edades no muestran diferencias significativas, la muestra es más bien homogénea en este aspecto, identificando muy pocos menores de edad (solo un 1%)

FIGURA 91- RESULTA DE ENCUESTA: ¿ESTARÍA USTED POTENCIALMENTE INTERESADO EN COMPRAR PRODUCTOS CHILENOS HECHOS A MANO?



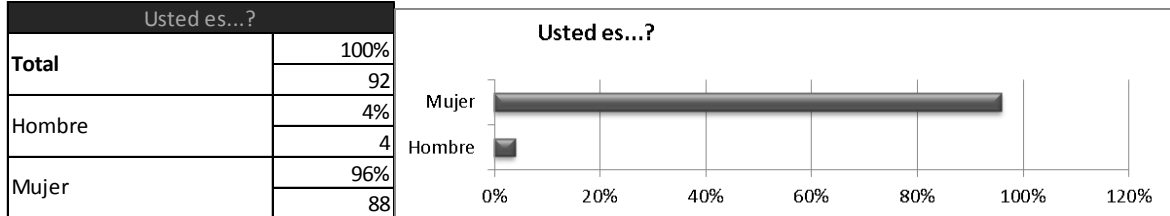
**Conclusión:** Un alto porcentaje de los encuestados (86%) se inclina positivamente a la posibilidad de adquirir productos hechos a mano de procedencia Chilena.

FIGURA 92- RESULTA DE ENCUESTA: ¿CUÁNTO MÁS O MENOS PAGARÍA POR PRODUCTOS HECHOS A MANO VERSUS PRODUCTOS HECHOS EN MASA?



**Conclusión:**

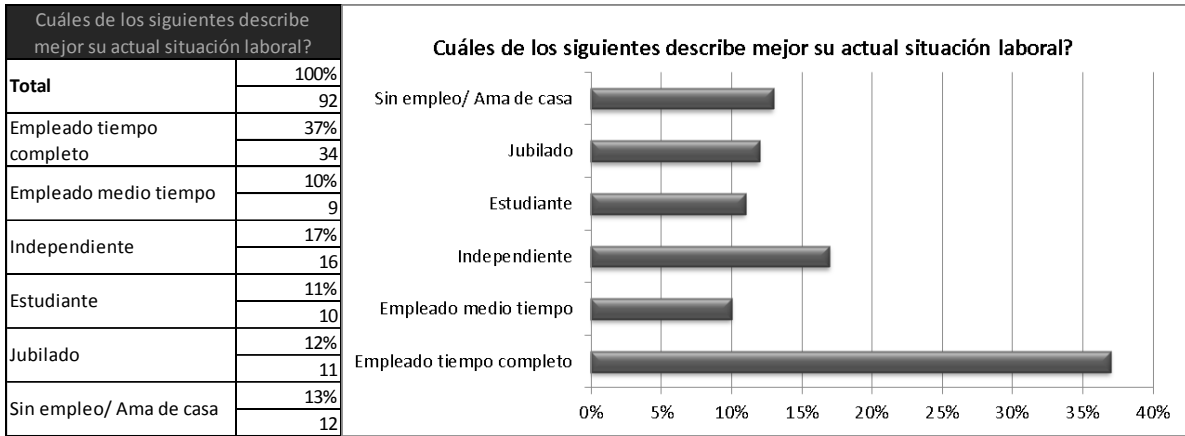
FIGURA 93- RESULTA DE ENCUESTA: USTED ES...



**Conclusión:** La gran mayoría de los encuestados son mujeres (96%)

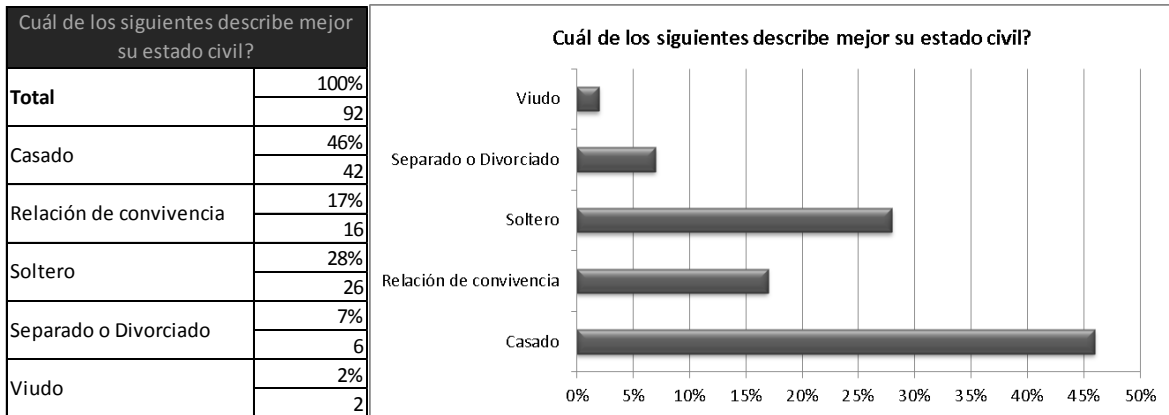
FIGURA 94- RESULTA DE ENCUESTA: ¿Cuáles de los siguientes describe mejor su actual situación laboral?

## ANEXOS



**Conclusión:** Un alto porcentaje de personas encuestadas (67%) tiene algún tipo de empleo remunerado. La mayoría de las personas que contestaron la encuesta, son personas con un empleo de tiempo completo (37%), seguidos de personas independientes laboralmente (17%) y un 10% tienen un empleo part time. Un 13% son desempleados o amas de casa, 12% son jubilados y un 11% son estudiantes.

**FIGURA 95- RESULTA DE ENCUESTA:¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES DESCRIBE MEJOR SU ESTADO CIVIL?**



**Conclusión:** La mayoría de los encuestados presenta algún tipo de relación estable (62%), de los cuales un 45% son casados y un 17% tienen una relación de convivencia. Luego, un 28% son personas solteras, 7% divorciado y un 2% lo constituyen personas viudas.

FIGURA 96- RESULTA DE ENCUESTA: GEOGRAFÍA DE LAS RESPONDIENTES

País: En que país vive

	Country	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Australia	3	3,3	3,3	3,3
	Canada	7	7,6	7,6	10,9
	China	1	1,1	1,1	12
	Germany	3	3,3	3,3	15,2
	New Zealand	1	1,1	1,1	16,3
	Norway	1	1,1	1,1	17,4
	Sweden	1	1,1	1,1	18,5
	United Kingdom	17	18,5	18,5	37
	USA	57	62	62	98,9
	Venezuela	1	1,1	1,1	100
Total	92	100	100		

FIGURA 97- RESULTA DE ENCUESTA: CROSSTABS DE ¿ESTARÍA USTED POTENCIALMENTE INTERESADO EN COMPRAR PRODUCTOS CHILENOS HECHOS A MANO?

Income	Would buy a Chilean HandmadeProduct
Less Than 100k USD	82%
More than 100k USD	100%

**Conclusión:** Respondientes con ingresos más altas son más abiertas a nuestra productos.

FIGURA 98- RESULTA DE ENCUESTA: CROSSTABS DE ¿ESTARÍA USTED POTENCIALMENTE INTERESADO EN COMPRAR PRODUCTOS CHILENOS HECHOS A MANO?

Comparía Chileno: ¿Estaría usted potencialmente interesado en comprar productos Chilenos hechos a mano?				
		Yes	No	Total
Estado Marital: Cuál de los siguientes describe mejor su estado Civil?	Casado	32	10	42
	Relación de Convivencia	16	0	16
	Soltero, Nunca casado	24	2	26
	Separado o Divorciado	5	1	6
	Viudo	2	0	2
Total		79	13	92

**Conclusión:** Respondientes con situación de convivencia o solteras son potencialmente más enterados en nuestra productos.

FIGURA 99- RESULTA DE ENCUESTA: CROSSTABS DE ¿HA COMPRADO PRODUCTOS HECHOS A MANO DURANTE EL ÚLTIMO AÑO?

Ingresos	Ha comprado productos hechos a mano durante el último año
Menos de 75K USD	65
Mas de 75K USD	96%

**Conclusión:** Respondientes con ingresos más altas compran más productos hechos a mano

### **POLLS - SONDEOS DE OPINION**

Las siguientes secciones son "Sondeos de Opinión," hechos individualmente en tópicos específicos. Los respondientes son aficionados de diseño de interiores en Houzz.

FIGURA 100- SONDEOS DE OPINION: ¿PAGARÍA MÁS POR MUEBLES HECHOS A MANO?

**Pregunta:** ¿Estaría dispuesto a pagar extra por los muebles que son hechos a mano frente a muebles producidos en masa?

**Respondientes:** 52

**Fuente de respondientes:** Aficionados de Diseño de Interiores en Houzz

**Data:**

	Frecuencia	Porcentaje	Interval de Confidencia
Sí	45	86.54%	+/-7.81%
No	3	5.77%	+/-5.34%
No me importa	4	7.69%	+/-6.1%

\*Fuente Elaboración Propia, Nivel de confidencia 90%

**Resultados:** Sí

**Conclusión:**

De los respondientes, la gran mayoría están dispuestos a pagar más por un producto hecho a mano.

*"We always love handmade quality as opposed to mass produced furniture. If it's beautiful, quality made and shipping isn't crazy prices!"* Darzy, Rocklin, California, EEUU

FIGURA 101- SONDEOS DE OPINION: DISPUESTO A PAGAR POR HECHO A MANO

**Pregunta:** ¿Cuánto está dispuesto a pagar por productos hechos a mano versus Producción Masiva?

Los 2 productos son casi idénticos, fuera de un aspecto clave:

- Hecho a mano
- Producción Masiva

**Respondientes:** 39

**Fuente de respondientes:** Aficionados de Diseño de Interiores en Houzz

**Data:**

## ANEXOS

% Extra	Frecuencia	Producto	Porcentaje de respuestas
300	2	600	5%
200	3	600	8%
150	2	300	5%
100	7	700	18%
75	3	225	8%
50	7	350	18%
25	3	75	8%
10	6	60	15%
5	2	10	5%
0	4	0	10%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>2920</b>	<b>100%</b>

\* Fuente elaboración Propia.

**Resultado:** 74.87%

### Conclusión

En promedio, los respondientes están dispuestos a pagar hasta 74.87% más por un producto hecho a mano versus un producto masivo. Un 95% está dispuesto a pagar más por un producto hecho a mano versus un producto masivo. El 36% de las respondientes están dispuestos a pagar más que 100% extra. Por lo tanto, los productos hechos a mano pueden tener un precio más alto que los productos de producción masiva.

*"I have a full time handmade furniture business. It will always be more expensive than mass produced but my clients know and appreciate that."* Derek, Studio1212, Garden City, Idaho , EEUU

### ¿CUAL ES EL VALOR CORECTA POR UNA MESITA DE CENTRO HECHO A MANO?

**Pregunta:** ¿Cuál es el valor correcto por una mesita de centro hecho a mano como ésta?



**Respondientes:** 40

**Fuente de respondientes:** Aficionados de Diseño de Interiores en Houzz

**Data:**

**FIGURA 102- SONDEOS DE OPINION TABLA: ¿CUAL ES EL VALOR CORECTA POR UNA MESITA DE CENTRO HECHO A MANO?**

Valor en \$ USD	Valor Proxy	Frecuencia	Producto	Porcentaje de respuestas
\$3000 +	\$ 3,000.00	2	6000	5%
\$2500-\$2999	\$ 2,750.00	2	5500	5%
\$2000-\$2499	\$ 2,250.00	2	4500	5%
\$1500-\$1999	\$ 1,750.00	2	3500	5%
\$1000-\$1499	\$ 1,250.00	8	10000	20%
\$800-\$999	\$ 900.00	1	900	3%
\$600-\$799	\$ 700.00	4	2800	10%
\$400-\$599	\$ 500.00	5	2500	13%
\$200-\$399	\$ 300.00	7	2100	18%
\$1-\$199	\$ 100.00	4	400	10%
\$0	\$ -	3	0	8%
Total		40	38200	100%

\* Fuente elaboración Propia.

**Resultado:** \$955 Promedio

#### Conclusión del data crudo

El promedio de los respondientes considera que \$955 dólares USD por este producto es el precio correcto. Considerando este precio, cerca 33% de los encuestados sienten que el valor es superior al precio. Un 8% no le gusta el producto y por lo tanto, no están dispuestos a pagar nada por ella. El 36% piensa que el producto no tiene un valor superior a \$400. El 20% de los encuestados, están a dispuestos a pagar un precio de \$1750.

**FIGURA 103- TABLA: ANALISIS DE PRECIO Y DEMANDA**

Valor Proxy	Compradores al Precio Proxy	Ingreso Por Punto de Precio	Est Costo de Venta Con Shipping Incluido	Utilidad potencial
\$ 3,000.00	2	\$ 6,000.00	1350	\$ 4,650.00
\$ 2,750.00	4	\$ 11,000.00	2700	\$ 8,300.00
\$ 2,250.00	6	\$ 13,500.00	4050	\$ 9,450.00
\$ 1,750.00	8	\$ 14,000.00	5400	\$ 8,600.00
\$ 1,250.00	16	\$ 20,000.00	10800	\$ 9,200.00
\$ 900.00	17	\$ 15,300.00	11475	\$ 3,825.00
\$ 700.00	21	\$ 14,700.00	14175	\$ 525.00
\$ 500.00	26	\$ 13,000.00	17550	\$ -4,550.00
\$ 300.00	33	\$ 9,900.00	22275	\$ -12,375.00
\$ 100.00	37	\$ 3,700.00	24975	\$ -21,275.00
\$ -	40	\$ -	27000	\$ -27,000.00

\* Fuente elaboración Propia.

**Resultado:** Precio Optimo \$2250

**Conclusión final**

Apuntando al precio del 15% superior con la información de los encuestados, se maximiza la utilidad. El fenómeno de bien veblen no es posible cuando la pregunta es hecha en esta forma, pues el sesgo cognitivo no puede funcionar. Sin embargo, la demanda es muy inelástica, y cuando el precio es definido antes del producto, es probable que la curva de demanda vaya a inflexionar. Desde la perspectiva de bien veblen, y afirmando el producto como un bien de lujo, el precio de \$2250 se mantiene exclusivo al 15%, pero también actúa como sesgo de anclaje en la tienda, generando la impresión de que los otros productos son más baratos.

**¿CUÁL DISEÑO PREFIERES?**

**Pregunta:** ¿Cuál Diseño Prefieres?

Todos son Hecho a mano

Imagina que todos valen lo mismo

**Respondientes:** 54

**Fuente de respondientes:** Aficionados de Diseño de Interiores en Houzz

**Data:**

**FIGURA 104- SONDEOS DE OPINION TABLA: ¿CUÁL DISEÑO PREFIERES?**

Foto	Mesa	Frecuencia	Porcentaje
	Mesita de Centro 1	18	33%
	Mesita de Centro 2	7	13%
	Mesita de Centro 3	15	28%
	Mesita de Centro 4	14	26%
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

\* Fuente elaboración Propia.

**Resultado:** No es concluyente

**Conclusión**

Los resultados del sondeo de opinión fueron interesantes, pero en los comentarios quedan más claro. Cada persona tiene su propia idea de belleza cuando están pensando en productos artesanales. Esto es importante, porque significa la necesidad de un rango de diseños y artesanos amplio.

*"Everyone has a different idea of beauty. That means that different styles and designs are needed to keep different types of buyers happy."* Angela Markwalter, Artista y Dueño de Artwrench, Dacula, Georgia, EEUU

**¿COMPRARÍA UN MESITA DE CENTRO HECHO A MANO EN CHILE?**

**Pregunta:** ¿Compraría un Mesita de centro hecho a mano en Chile?

**Respondientes:** 17

**Fuente de respondientes:** Aficionados de Diseño de Interiores en Houzz



**Data:****FIGURA 105- SONDEOS DE OPINION TABLA: ¿COMPRARÍA UN MESITA DE CENTRO HECHO A MANO EN CHILE?**

	Frecuencia	Porcentaje	Interval de Confidencia
Sí	15	88.24%	+/-12.89%
No	2	11.76%	+/-12.89%

\*Fuente Elaboración Propia, Nivel de confidencia 90%

**Resultados: Sí****Conclusión:**

Los aficionados de diseños de interiores comprarían un Mesita de Centro hecho a mano en Chile.

*"I love hand crafted things and would expect the Chilean coffee table to be a much more organic design than a mass produced product"* Angela Markwalter, Artista y Dueño de Artwrench, Dacula, Georgia, EEUU

**¿TODOS TIENEN UNA IDEA DIFERENTE DE LA BELLEZA?**

**Pregunta:** ¿Todos tienen una idea diferente de la belleza?

**Respondientes:** 138

**Fuente de respondientes:** Aficionados de Diseño de Interiores en Houzz

**Data:****FIGURA 106- SONDEOS DE OPINION TABLA: ¿TODOS TIENEN UNA IDEA DIFERENTE DE LA BELLEZA?**

	Frecuencia	Porcentaje	Interval de Confidencia
Sí	135	97.83%	+/-2.05%
No	3	2.17%	+/-2.05%

\*Fuente Elaboración Propia, Nivel de confidencia 90%

**Resulta: Sí****Conclusión:**

La mayoría de los respondientes aficionados al diseño de interiores, piensan que todos tienen una idea diferente de belleza.

**COMENTARIOS SELECCIONADOS****CLIENTES POTENCIALES**

*We always love handmade quality as opposed to mass produced furniture. If it's beautiful, quality made and shipping isn't crazy prices!* Darzy, Rocklin, California, EEUU

*"I think making it clear if the wood comes from a naturally downed tree (ie hurricane?) Or from a sustainable source that replants trees to replace those used could make it more desirable for certain groups of consumers who are environmentally concerned."* Jessica, Reston, Virginia, EEUU

*"The value can only be determined by someone who desires this type of furniture item."* Margo, St Louis Missouri, EE.UU

*"I bought a bed from a furniture craftsman. It was a bit difficult deciding what I wanted, since, in theory, I could have exactly what I wanted. Also, I didn't quite understand what was easy for him and what was hard, so what would add cost. In the end, I got a great mahogany bed for not much more than a mahogany-stained bed from someone like [Restoration Hardware] (Mass Producido)." Sigrid, Maine, EEUU y Moscú, Rusia*

*"...quality handmade furniture and art work are typically only found in high-end homes and galleries. They are luxury goods and always will be." EIN, Portland, EEUU*

*"I would pay more for quality furniture." Angel, Ontario, Canada*

*"The value of a handmade item is almost always based on its uniqueness or what sets it apart from the mass produced item; one could argue that that's the whole point." Ecpt, EEUU*

*"I believe one of the biggest things is to be able to change with the times, keep up. For example right now, everyone is in love with bad wood. Sometimes it seems like the worse shape it is in the more popular it is. On the whole, I think this style will be out of the main stream within a few years. So an artist rolling in the dough from making these items, needs to keep up or they suddenly be rolling in a sea of red tape." Delaware, EEUU*

*"I think if [Artisans] do two or three lines and do them well, will sell themselves" Rochelle, EEUU*

*"It is well known you will pay more for handmade products since it takes a lot of work and care and usually handmade items are in a specialized area or the skill used in making any given handmade product is rare." Momof, EEUU*

*"If I fall in love with an item, I am willing to pay for it if I think it is a fair price." Respondiente anónimo de la encuesta*

*"If I had money to spend, I would love to buy handmade, special items that are Fair Trade, sustainable, environmentally friendly, beautiful and have an intriguing story." Respondiente anónimo de la encuesta*

### **What does "Quality" mean to you? How would you describe it?**

*"The best of materials whether it be wood or fabric or whatever the medium. Craftsmen who pay attention to detail. Craftsmen who are not satisfied until they have done their best at whatever they are creating. Using proper techniques and materials to create their art. Craftsmen who are not looking to cut corners to save money." Angel, Ontario, Canada*

### **EXPERTOS**

*"That piece would be showcased in someone's great room. New York loft? Yes. Perfect mixed up with industrial pieces." Judy Graham, Diseñador de Interiores, Cape Cod, EEUU*

- 1. "I love hand crafted things and would expect the Chilean coffee table to be a much more organic design than a mass produced product" Angela Markwalter, Artista y Dueño de Artwrench, Dacula, Georgia, EEUU*
- 2. "everyone has a different idea of beauty. That means that different styles and designs are needed to keep different types of buyers happy." Angela Markwalter, Artista y Dueño de Artwrench, Dacula, Georgia, EEUU*
- 3. "Love the organic shape of the first; however, all are beautiful! In addition to coffee tables you could make barstools, benches, end tables, and depending on the cut of wood, wall art." Angela Markwalter, Artista y Dueño de Artwrench, Dacula, Georgia, EEUU*

### **ACTORES EN LA INDUSTRIA**

- 1. "I have a full time handmade furniture business. It will always be more expensive than mass produced but my clients know and appreciate that. Many of my orders are custom, which speaks to people paying more and getting what they want, not only the choices from big retailers. Size, shape, materials, style, there are no limits to any of that with a designer/artisan/craftsman....just limits in budget." Derek, Studio1212, Garden City, Idaho, EEUU*

2. *"Quality is subjective; I've manufactured over 100,000 pcs of furniture in my lifetime so far, and if it's not engineered correctly it will be comprised."* Ron Galardo, RGI Consulting, Santa Ana, California, EUU
3. *"Love the design of the first coffee table. But all of them are unique pieces."* Don Fleck, LoneStar Property Solutions, Bedford, Texas, EEUU

## **ANÁLISIS DE VALORIZACIONES ONLINE DE COMPRADORES EN ETSY**

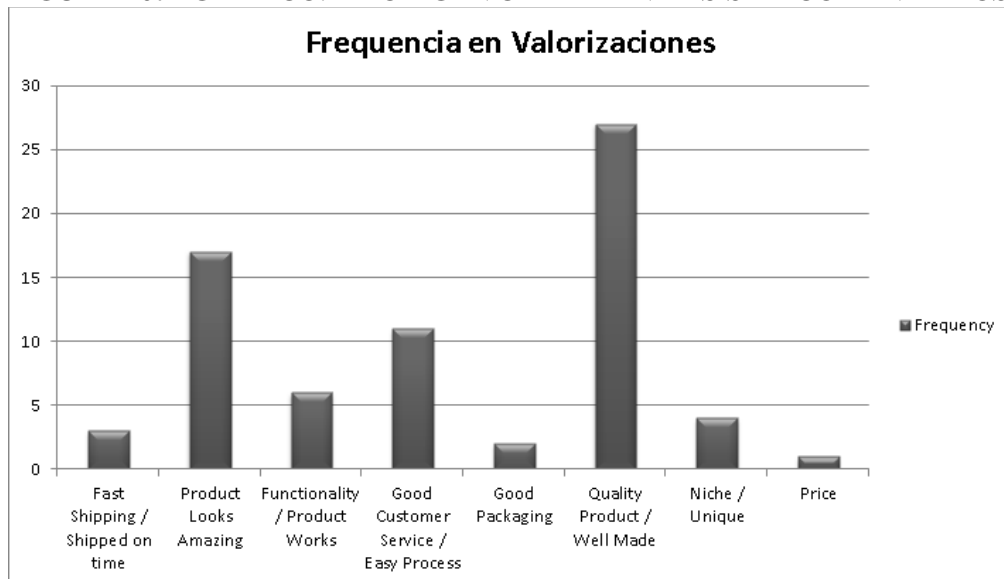
### **Análisis de Comentarios en Etsy**

Analizar las valoraciones online de reseñas positivas y negativas de los competidores, es una herramienta realmente útil para ver cómo se pueden identificar las necesidades de los consumidores que están siendo atendidas o ignoradas. Etsy ofrece una buena plataforma para esto, y da una gran cantidad de detalles adicionales, tales como producto comprado, precio de venta y un comentario escrito. Resumiré estos comentarios para diversos vendedores en Etsy. Los comentarios en Etsy no reflejan necesariamente la opinión de la población en general, pero son bastante cercanos a los puntos de vista de los lead users de "Proyecto Y". Dado que Etsy será una de las principales plataformas para el lanzamiento, es razonable entender las demandas de los posibles clientes en ese terreno.

### **De Origen Chile – Sitio Etsy– Productos tejidos**

De Origen Chile tiene su sede en La Ligua, Valparaíso y produce lana y palillos de tejer hechos a mano. Tienen un nivel de valorización razonable de 4 a 5 estrellas, lo cual no es en absoluto perfecto.

FIGURA 107 - GRAFICO: DE ORIGEN CHILE – ANÁLISIS DE COMENTARIOS POSITIVOS



\*Fuente elaboración propia de valorizaciones online y públicos en Etsy

De Origen Chile se beneficia de muchos comentarios indicando la calidad y el impacto visual de sus productos, por lo que se puede suponer que los productos cubren la necesidad del mercado. Sin embargo, hay un alto número de comentarios negativos y varias críticas positivas que contienen sugerencias para problemas. De origen Chile no parece estar haciendo nada que sea excepcional.

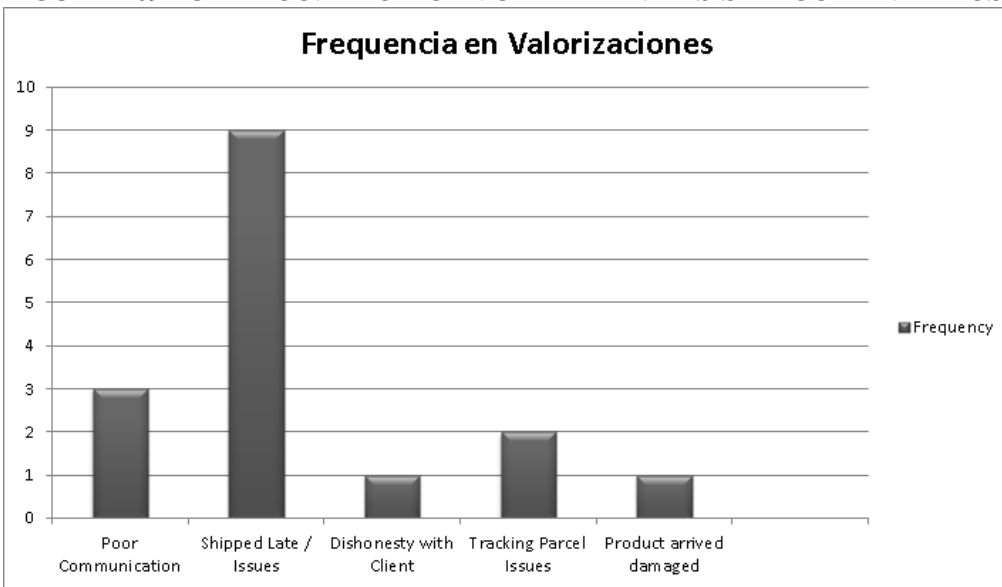
El análisis destaca la necesidad por parte del cliente de un producto de calidad bien hecho y un producto que se vea bien como principales prioridades. La atención al cliente, la funcionalidad, la singularidad, el envío rápido y el precio son necesidades que deben ser atendidas.

FIGURA 108 - TABLA: DE ORIGEN CHILE – ANÁLISIS DE COMENTARIOS POSITIVOS

Comment	Frequency
Fast Shipping / Shipped on time	3
Product Looks Amazing	17
Functionality / Product Works	6
Good Customer Service / Easy Process	11
Good Packaging	2
Quality Product / Well Made	27
Niche / Unique	4
Price	1

\*Fuente elaboración propia de valorizaciones online y públicos en Etsy

FIGURA 109 - GRAFICO: DE ORIGEN CHILE – ANÁLISIS DE COMENTARIOS NEGATIVOS



\*Fuente elaboración propia de valorizaciones online y públicos en Etsy

De Origen Chile sufre de quejas por parte de los clientes relacionados con la comunicación, el servicio al cliente y el envío a tiempo. Los clientes que dejan reseñas, sorprendentemente mencionan problemas con el envío a tiempo o retrasos en la frecuencia de envío. Además, 2 valorizaciones mencionan problemas con el hecho de no recibir números de seguimiento. Los clientes están dejando muy en claro que requieren información por adelantada y honesta sobre los tiempos de envío, y esperan que los artículos sean enviados rápidamente. De origen Chile tiene 11 comentarios indicando problemas de envío o de seguimiento frente a sólo 3 por envío rápido. De Origen Chile, sin duda, tiene productos geniales, sin embargo, está fallando a sus clientes en cuanto al servicio y atención al cliente. "Proyecto Y" puede obtener de forma relativamente fácil calidad similar o productos mejores, además de poder aprender de los errores De Origen Chile con respecto a la atención al cliente y el envío según lo esperado por los clientes internacionales.

El análisis subraya la importancia de un buen envío y un buen servicio al cliente, como problemas en la comunicación, la falta de honradez, los problemas de seguimiento de paquetes y el fracaso para reemplazar un producto dañado, son todos relacionados con el servicio al cliente.

FIGURA 110 - TABLA: DE ORIGEN CHILE – ANÁLISIS DE COMENTARIOS NEGATIVOS

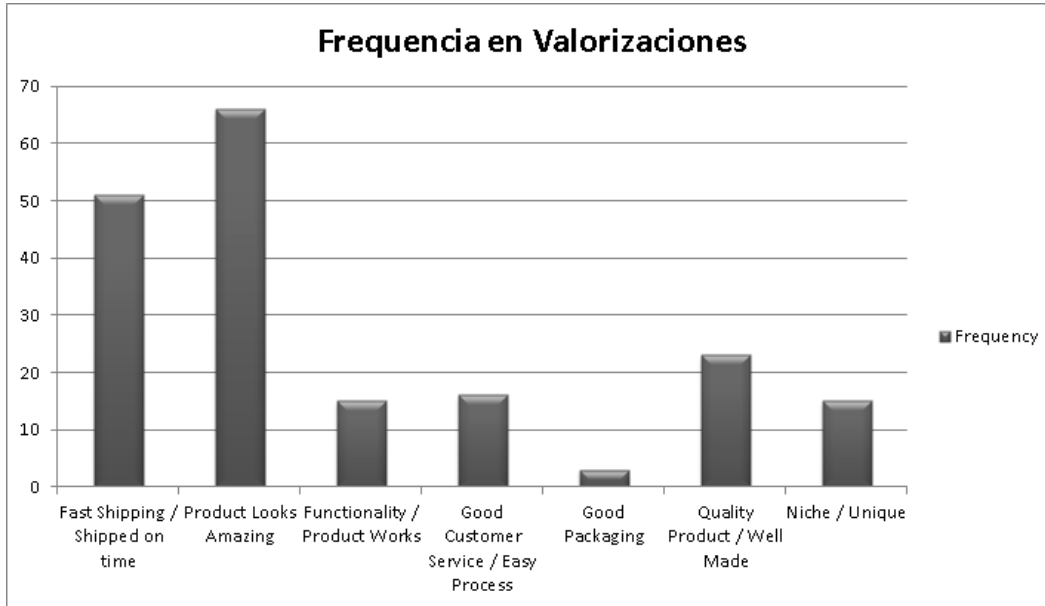
Comment	Frequency
Poor Communication	3
Shipped Late / Issues	9
Dishonesty with Client	1
Tracking Parcel Issues	2
Product arrived damaged	1

\*Fuente elaboración propia de valorizaciones online y públicos en Etsy

**Docksmith – Tienda en Etsy- Driftwood Docks para celulares**

Docksmith es una gran empresa y cuenta con excelentes valorizaciones. Tienen una calificación promedio de 4,9 estrellas de 5, y sus críticas publicadas son casi impecables.

FIGURA 111 - GRAFICO: DOCKSMITH – ANÁLISIS DE COMENTARIOS POSITIVOS



\*Fuente elaboración propia de valorizaciones online y públicos en Etsy

Docksmith tiene un patrón interesante de valorizaciones positivas. El factor más importante, por lejos, entre los comentarios de Docksmith, es que los productos se ven muy bien. El diseño es el aspecto más importante. Curiosamente, el envío es el segundo más importante con clientes comentando que los artículos enviados se entregan de acuerdo a los tiempos acordados o de manera más rápida. Varios clientes señalaron que aunque los productos se retrasaron, un buen servicio al cliente mitigó esto y quedaron aún más satisfechos con su servicio en general.

Los críticos también observaron con regularidad que el producto se veía bien hecho, bien acabado y que sentían que era un producto de calidad. Factores secundarios importantes son la funcionalidad en que el producto debe operar según lo previsto, un buen servicio al cliente, y que el producto sea único. La revisión se centra de menor manera sobre estos factores secundarios, probablemente porque estos son necesarios y no opcionales.

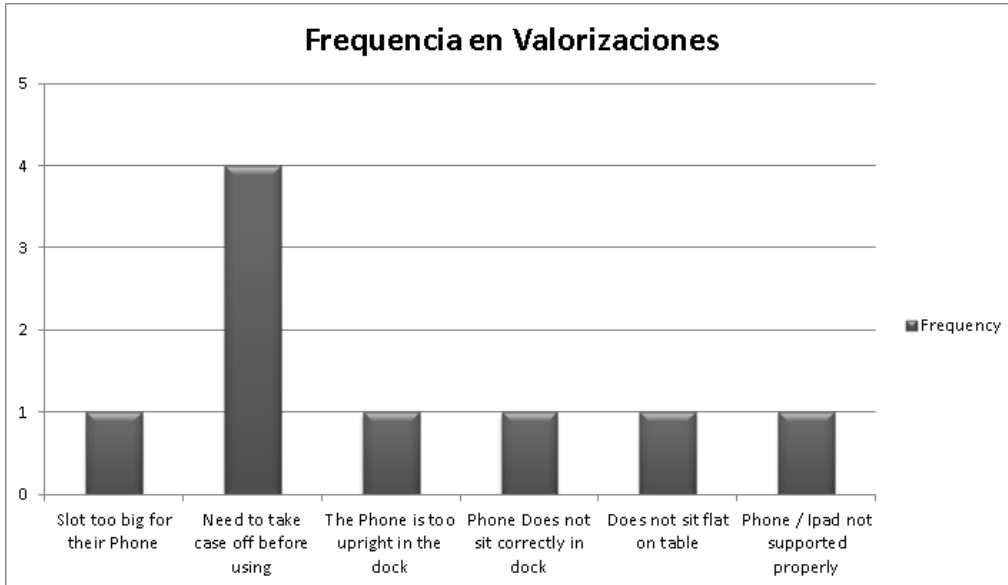
El embalaje solamente fue mencionado 3 veces en las críticas, pero esto es probablemente debido a su papel de apoyo en la percepción de la calidad y no un reflejo de su importancia.

FIGURA 112 - TABLA: DOCKSMITH – ANÁLISIS DE COMENTARIOS POSITIVOS

Comment	Frequency
Fast Shipping / Shipped on time	51
Product Looks Amazing	66
Functionality / Product Works	15
Good Customer Service / Easy Process	16
Good Packaging	3
Quality Product / Well Made	23
Niche / Unique	15

\*Fuente elaboración propia de valorizaciones online y públicos en Etsy

FIGURA 113 - GRAFICO: DOCKSMITH – ANÁLISIS DE COMENTARIOS NEGATIVOS



\*Fuente elaboración propia de valorizaciones online y públicos en Etsy

Docksmith tiene muy pocos comentarios negativos y esto es probablemente una de las razones de su increíble éxito. Sin embargo, hubo varios comentarios más pequeños que aún deben tenerse en cuenta, los cuales son más relacionados con las características del producto que con las necesidades del mercado. La excepción es la queja que menciona que los usuarios necesitan quitar su carcasa antes de utilizar el cargador. Esto claramente no es práctico y es molesto para los clientes. Sin embargo, se resuelve fácilmente con la realización de una pregunta sobre si el comprador tiene la intención de utilizar la base con o sin una carcasa, dentro del proceso de la orden (mejorar la comunicación con el cliente).

Otros comentarios negativos parecen estar relacionados con problemas de control de calidad, por ejemplo, que el cargador no se posa correctamente en la mesa o el teléfono no se ajusta bien a la base. Curiosamente, un usuario se queja de que la ranura es demasiado grande para su teléfono, lo que les deja con una sensación de que no es la medida para ellos y reduce la felicidad por su compra.

FIGURA 114 - TABLA: DOCKSMITH – ANÁLISIS DE COMENTARIOS NEGATIVOS

Comment	Frequency
Slot too big for their Phone	1
Need to take case off before using	4
The Phone is too upright in the dock	1
Phone Does not sit correctly in dock	1
Does not sit flat on table	1
Phone / Ipad not supported properly	1

\*Fuente elaboración propia de valorizaciones online y públicos en Etsy

### **Falla del Producto – Embalaje plástico para un producto natural sustentable**

Docksmith intentó introducir un embalaje especial de regalo y apenas se han vendido todas las unidades de este a pesar del bajo precio de \$2.50. Sólo tienen un comentario acerca de esta compra y fue una calificación muy baja, 1 de 5 estrellas. El cliente comentó "No era lo que esperaba en absoluto." Escribí al cliente preguntando por qué el producto no cumplía con sus expectativas, pero aún no he recibido respuesta.

### **MOTIVACIONES A COMPRAR EN EL MERCADO INGLES**

El siguiente análisis fue tomado del Consejo de Artesanías del Reino Unido en el mercado de la artesanía Inglés.

Los compradores de artesanías inglesas sugieren las siguientes razones de compra:

- "La artesanía es un regalo único" (58%) (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- "Admiro la habilidad humana involucrada/ Quiero conservar vivas las habilidades artesanales" (55%) (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- "Los objetivos bonitos me atraen" (49%) (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- "Significa que poseo algo que nadie más tiene" (41%) (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- 'Me gusta tener objetos bonitos en mi casa' (39%) (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- 'Apoyar a los artesanos' (35%) (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

Análisis de compras de clientes de arte del Reino Unido reveló los siguientes datos:

- El interés por la compra en línea se ha duplicado desde el 2004. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- La mayoría de las compras de artesanías son fortuitas y no planificadas. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Cuando se le preguntó acerca de la última pieza de artesanía que compró, la mayoría de los compradores están de acuerdo con la declaración, "[Fue] sólo algo que me encontré de pasada que me llamó la atención cuando estaba fuera de casa" (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Los factores desencadenantes más comunes para una primera compra de artesanía, son una visita a una feria, exposición o evento, y la búsqueda de – o la oportunidad de comprar – un regalo único. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- La mayoría de los compradores (63%) dicen estar dispuestos a correr riesgos con sus compras de artesanía, y en concreto para realizar compras sin la aprobación de los demás o el conocimiento previo de la obra de un creador. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Los potenciales compradores demuestran una mayor aversión al riesgo en relación con las nuevas experiencias en general, lo que influye en sus actitudes hacia la compra de artesanía. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

- Los potenciales compradores son propensos a valorar los objetos artesanales por su singularidad y valor potencial futuro. Es menos probable que los compradores valoren las cualidades estéticas y materiales de los objetos, o los procesos creativos, ideas e historias que encarnan. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Sólo el 10% de los potenciales compradores está de acuerdo con la afirmación "Me siento atraído en la historia que hay detrás del objeto o de las ideas que representa", comparado con el 24% de los compradores activos. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Los obstáculos comúnmente señalados con relación a la compra de artesanía son el gasto percibido de estos objetos (para el 29% de los potenciales compradores) y la priorización de otras áreas de gasto (23%). 21% de los potenciales compradores afirman que nunca han comprado artesanías porque 'nunca han visto una pieza de artesanía que les gusta lo suficiente.' (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

### **RECOMENDACIONES DEL CONSEJO DE ARTESANÍAS DEL REINO UNIDO**

Las recomendaciones del UK craft Council son las siguientes:

- Compradores de marcas y productos de lujo representan una oportunidad de hacer crecer el mercado. Ellos particularmente quieren mostrar una imagen de "connoisseurship" en especial en los sectores emergentes o fuertes como de producción ética. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Los medios sociales son una buena herramienta para dar confianza a los consumidores potenciales, que tienen una tendencia a ser más tímidos o cuidadosos. El apoyo de la comunidad social, puede favorecer una mayor inclinación y finalmente convencer de realizar una compra. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Conexiones con una marca o producto con movimientos de interés especial, como sustentabilidad, puede instigar mayor interés de los compradores actualmente en el mercado. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Poner productos artesanal en más lugares, mas "multi-retail", permite abrir más posibilidades de compras por el público general, dado que la gran mayoría de primeras compras de productos artesanales, son del momento en una feria de artesanía, por ejemplo. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Comprar regalos es la segunda más importante razón al momento de hacer una compra. Poniendo los productos en lugares más comunes para comprar regalos puede hacer crecer las ventas. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Los compradores asocian productos artesanales como artículos más caros. Enfocarse en la obtención de productos de menos de £100 (USD \$154), facilita abrir el mercado a nuevos compradores. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Los compradores existentes generalmente son curiosos e interesadas, creando nuevas formas de hacer interacciones, y hacer compras puede aumentar volumen de ventas. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Los compradores actuales dan más valor a la historia de un producto, su historia escondida y sus tradiciones. Crear métodos para ayudar en este proceso de descubrimiento, puede generar más ventas y/u crear coleccionistas. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Los compradores valoran ser parte del proceso, y les gusta las interacciones dentro del proceso de producción y oportunidades para personalizar su producto. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

Estas sugerencias del UK Craft Council, son basadas en su estudio del mercado actual inglés, y las características de los compradores actuales y potenciales. Es claro que existen oportunidades para vender a más gente utilizando mercados en línea, social media y métodos de producción que conecta al comprador con el resultado final. La nueva Tecnología crea una nueva realidad, donde el comprador de artesanías puede encontrar la oportunidad para comprar un producto artesanal en plazas más multi-retail, como Amazon e eBay, pero al mismo tiempo disfrutar de todos los beneficios de comprar directamente del artesano.

Lo más importante es lo más básico: buena atención al cliente, involucrando al cliente en cada etapa del proceso. En el frente de marketing, lo principal es conectar a los compradores potenciales en un nivel más



personalizado en sus redes de social media, en foros de interés especial y en plazas multi-retail, donde la gente compra sus regalos y necesidades.

## **ANÁLISIS IMPORTANTE DEL DEMOGRAFÍA - CONSEJO DE ARTESANÍAS DEL REINO UNIDO**

### **DEMOGRAFÍA - CONSEJO DE ARTESANÍAS DEL REINO UNIDO**

Las siguientes cifras son tomadas del Consejo de artesanías del Reino Unido en el Mercado de Artesanías Inglés.

En comparación con el resto de la población adulta de Inglaterra que no ha comprado y no considera la compra de artesanías, aquellos que sí están en este mercado son:

- Más probabilidades de ser mujer (57% en comparación con el 35% de los que no están en el mercado) (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Más probabilidades de poseer educación superior o más alta (25% frente al 16% de los que no están en el mercado). (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

Los compradores y potenciales compradores de artesanía difieren en cuanto a la demografía. Los compradores muestran las siguientes características:

- Son un poco mayores que los posibles compradores: 53% tienen 45 o más años de edad. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Son más propensos a trabajar en los sectores de educación, salud y de caridad. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

Mientras los potenciales compradores muestran las siguientes características:

- Son significativamente más jóvenes que los compradores, y también son más jóvenes que los que no están en el mercado: 59% tienen 44 años o menos, en comparación con el 47% de los compradores y el 54% de los que no están en el mercado. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

### **PSICOGRAFÍA - CONSEJO DE ARTESANÍAS DEL REINO UNIDO**

#### **Consejo de Artesanías del Reino Unido**

Comparado con el resto de la población adulta de Inglaterra que no ha comprado y no considera la compra de artesanía, los que están en el mercado de artesanías:

- Parecen tener una mentalidad más abierta y curiosa. Un 26% coincide con la afirmación: "Me gusta estar rodeado de personas, culturas, ideas y estilos de vida diferentes," en comparación con el 10% de los que no están interesados en la compra de artesanía. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- También son más propensos a estar de acuerdo firmemente en que "las artes y la cultura mejoran la calidad de vida para todos nosotros" que aquellos que no están interesados en la compra de artesanía (16% frente al 2% de los que no están en el mercado) (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

Los compradores y potenciales compradores de artesanía difieren en cuanto a la Psicografía. Los compradores muestran las siguientes características:

- Son más propensos a estar trabajando en sectores de artesanía o afines: 1 de 20 declara tener participación profesional o académica con la artesanía. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

## ANEXOS

- Parecen estar más dispuestos a perseguir activamente sus intereses. Por ejemplo, el 22% está de acuerdo con la afirmación: "Me gusta probar cosas que son nuevas para mí" en comparación con el 14% de los potenciales compradores. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- También son más activos en la búsqueda de nuevas experiencias culturales y con más probabilidades de ver la cultura como una prioridad alta: 13% está muy de acuerdo con la declaración, "las artes y la cultura son esenciales para mi vida". (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

Mientras que los potenciales compradores muestran las siguientes características:

- Parecen tener un enfoque más cauteloso, pasivo a nuevas experiencias que los compradores, y son más propensos a ser guiados por las opiniones de los demás 'con sólo el 18% muy de acuerdo con la declaración: "Yo estoy feliz de hacer mis propias cosas, independientemente de lo que otros puedan pensar, 'comparado con el 26% de los compradores. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

### **COMPORTAMIENTO - CONSEJO DE ARTESANÍAS DEL REINO UNIDO**

Comparado con el resto de la población adulta de Inglaterra que no ha comprado y no consideraría la compra de artesanía, los que sí lo harían tienen:

- El doble de probabilidades de ser culturalmente activos que la población en su conjunto, con el 18% habiendo asistido a un evento cultural en los últimos 12 meses en comparación con el 9% de los que afirman que no están en el mercado. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Más probabilidades de tener un conocimiento general o especialista sobre temas culturales, y algún tipo de interés profesional o académico en temas culturales. Por ejemplo, el 18% declara un interés profesional o académico en el arte o la historia del arte, en comparación al 7% de los que no están en el mercado. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

Compradores y potenciales compradores de artesanías difieren en términos de comportamiento. Los compradores muestran las siguientes características:

- Son los que asisten frecuentemente en una amplia gama de eventos culturales. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)
- Existe una correlación entre la participación en actividades de artesanía y comprar artesanía: el 21% de los compradores han participado en una actividad artesanal seis o más veces en los últimos 12 meses, en comparación con el 9% de los potenciales compradores. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

Mientras que los potenciales compradores muestran las siguientes características:

- Son menos frecuentes los asistentes a los eventos culturales que los compradores. También son menos propensos a participar activamente en las actividades culturales, y en actividades de artesanía, en particular. (Morris Hargreaves McIntyre, 2015)

### **GEOGRAFÍA**

"Proyecto Y" formará la puesta en marcha ofreciendo sus productos a nivel mundial y tratará de maximizar las ventas a través de sus plataformas virtuales para todas las ubicaciones geográficas. Dado el hecho de que los productos de "Proyecto Y" requieren un cierto tipo de comprador, el cual tiene un alto nivel de renta disponible, la compañía estará dirigida de forma natural a los compradores en la mitad superior de los rankings de renta disponible de la OCDE.

### **RENTA DISPONIBLE POR PAIS**

#### **Renta disponible en los países de la OECD 2010 - 2014**

## ANEXOS

La siguiente tabla clasifica la renta disponible en los hogares de los países de la OCDE como un promedio entre los años 2010-2014 donde esté disponible.

**FIGURA 115 - TABLA: RENTA DISPONIBLE EN LOS HOGARES DE LOS PAÍSES DE LA OCDE**

Ranking	País	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio 2010 - 2014
1	EEUU	\$ 40,313.36	\$ 41,887.81	\$ 43,502.21	\$ 43,688.75		\$ 42,348.03
2	Suiza	\$ 32,810.59	\$ 34,130.41	\$ 35,867.26	\$ 36,620.01		\$ 34,857.07
3	Noruega	\$ 31,684.67	\$ 32,524.55	\$ 34,325.15	\$ 34,989.16	\$ 35,864.98	\$ 33,877.70
4	Australia	\$ 32,200.39	\$ 33,714.86	\$ 34,151.12	\$ 34,843.30		\$ 33,727.42
5	Alemania	\$ 30,945.95	\$ 32,139.95	\$ 33,391.37	\$ 33,585.65	\$ 34,647.86	\$ 32,942.16
6	Austria	\$ 31,060.65	\$ 31,553.19	\$ 32,785.18	\$ 32,420.95	\$ 33,498.99	\$ 32,263.79
7	Canadá	\$ 29,233.18	\$ 29,986.62	\$ 30,550.81	\$ 31,174.67	\$ 31,518.13	\$ 30,492.68
8	Francia	\$ 29,211.47	\$ 29,785.22	\$ 30,234.97	\$ 30,259.40	\$ 31,469.07	\$ 30,192.03
9	Bélgica	\$ 28,285.02	\$ 29,156.43	\$ 29,970.20	\$ 29,902.51	\$ 31,003.25	\$ 29,663.48
10	País Bajos	\$ 28,893.84	\$ 29,321.08	\$ 29,540.29	\$ 29,185.58	\$ 29,934.20	\$ 29,375.00
11	Suecia	\$ 27,414.43	\$ 28,682.58	\$ 29,929.71	\$ 30,123.65	\$ 30,548.14	\$ 29,339.70
12	Finlandia	\$ 27,498.24	\$ 28,488.95	\$ 29,586.21	\$ 29,939.07	\$ 29,873.44	\$ 29,077.18
13	Reino Unido	\$ 28,098.49	\$ 27,661.44	\$ 28,947.60	\$ 28,668.86	\$ 28,299.02	\$ 28,335.08
14	Dinamarca	\$ 26,367.83	\$ 27,148.99	\$ 28,024.89	\$ 27,795.93	\$ 28,339.29	\$ 27,535.39
15	Italia	\$ 27,250.51	\$ 27,353.88	\$ 26,683.95	\$ 26,813.19	\$ 26,867.74	\$ 26,993.85
16	Japón	\$ 25,609.24	\$ 26,568.34	\$ 27,603.43	\$ 28,005.11		\$ 26,946.53
17	Irlanda	\$ 25,526.71	\$ 24,725.19	\$ 24,914.46	\$ 25,018.69		\$ 25,046.26
18	España	\$ 23,331.71	\$ 23,396.38	\$ 23,328.26	\$ 23,555.48	\$ 23,767.46	\$ 23,475.86
19	Nueva Zelandia	\$ 22,558.88	\$ 23,181.88	\$ 24,161.55			\$ 23,300.77
20	Portugal	\$ 21,264.06	\$ 20,916.98	\$ 21,352.93	\$ 21,722.86	\$ 21,810.42	\$ 21,413.45
21	Grecia	\$ 22,904.42	\$ 21,262.76	\$ 20,126.13	\$ 19,248.96		\$ 20,885.57
22	Eslovenia	\$ 20,272.97	\$ 20,793.60	\$ 20,829.71	\$ 20,739.51	\$ 20,928.17	\$ 20,712.79
23	Corea	\$ 19,039.34	\$ 19,858.63	\$ 20,592.84	\$ 21,450.42	\$ 22,116.68	\$ 20,611.58
24	Checa Republica	\$ 18,301.24	\$ 18,929.76	\$ 19,296.08	\$ 19,452.23	\$ 20,173.54	\$ 19,230.57
25	Eslovaquia	\$ 17,882.60	\$ 17,980.60	\$ 18,418.43	\$ 19,192.41	\$ 20,284.46	\$ 18,751.70
26	Rusia	\$ 15,808.13	\$ 17,350.95	\$ 19,203.73	\$ 20,865.23		\$ 18,307.01
27	Polonia	\$ 15,886.76	\$ 16,484.79	\$ 17,550.65	\$ 18,251.28		\$ 17,043.37
28	Hungría	\$ 14,832.15	\$ 15,801.35	\$ 15,940.67	\$ 16,389.66	\$ 16,979.24	\$ 15,988.61
29	Estonia	\$ 14,268.98	\$ 15,234.44	\$ 15,799.09	\$ 16,880.48	\$ 16,907.35	\$ 15,818.07
30	Chile	\$ 11,920.02	\$ 13,696.40	\$ 14,912.04	\$ 15,923.38		\$ 14,112.96
31	México	\$ 12,230.02	\$ 12,843.33	\$ 13,277.44	\$ 13,621.99		\$ 12,993.19
32	Sud África	\$ 7,836.78	\$ 8,357.12	\$ 8,647.09	\$ 8,912.82	\$ 9,051.72	\$ 8,561.11

Fuente \* Elaboración propia desde información público de (OECD (2015), Household disposable income (indicator). doi: 10.1787/dd50eddd-en (Consulta on 21 October 2015)

### Países

"Proyecto Y" siempre será una empresa global, y se centrará en la venta a todos los países. Sin embargo, también sería erróneo ignorar los mayores focos potenciales de la demanda. Dado el tipo de producto ofrecido por "Proyecto Y", es probable que las compras se concentren en los países con mayores niveles de renta disponible en los hogares. Con toda probabilidad, la gran mayoría de los compradores se encuentra en la mitad superior de la tabla de más arriba, debido a los costos y tipo de productos.

De acuerdo a información proporcionada por actores de la industria que prefieren no ser citados, con respecto a

la demanda geográfica, mencionó que la experiencia parece correlacionarse relativamente bien con la clasificación de los ingresos disponibles.

Por lo tanto, se buscará hacer que la empresa sea una compañía global consciente de sus principales grupos de mercado, la cual pueda seguir la tendencia a continuación.

FIGURA 116 - TABLA: RANKING DE RENTA DISPONIBLE POR HOGAR POR PAIS

Ranking	País
1	EEUU
2	Suiza
3	Noruega
4	Australia
5	Alemania
6	Austria
7	Canadá
8	Francia
9	Bélgica
10	País Bajos
11	Suecia
12	Finlandia
13	Reino Unido
14	Dinamarca
15	Italia
16	Japón

Fuente \* Elaboración propia desde información público de (OECD, 2015) (OECD Better Life Index, 2015)

Con excepción de Japón, la gran mayoría de la lista de arriba posee poblaciones importantes que hablan Inglés, ya sea como primera o segunda lengua fluida. En efecto, solamente Estados Unidos tiene poblaciones importantes que hablan español con fluidez. Consecuentemente, tiene sentido trabajar en inglés para maximizar el alcance mundial en las primeras etapas, y luego considerar el alemán, francés e italiano en la expansión posterior. Los países escandinavos tienden a tener grandes poblaciones de hablantes de inglés a nivel nativo y como tal, sería menos exigente de una versión de idioma local. Ofrecer servicios en japonés sería incurrir en una gran cantidad de costos, ya que los traductores y los trabajadores son caros y difíciles de adquirir. La cultura japonesa requeriría un enfoque de marketing totalmente diferente debido a su forma única de hacer negocios. Por lo tanto yo no planearía una versión en idioma japonés en un corto a mediano plazo.

## GEOGRAFIA VIRTUAL

### Geografía virtual

Teniendo en cuenta que "Proyecto Y" va a empezar utilizando portales de Internet en los pedidos para obtener acceso a los mercados globales, la presencia geográfica de esos sitios web se replicará en las de "Proyecto Y" hasta que la web de la empresa se convierta en una fuerte fuente independiente de negocio.

### Selección de geografía virtual

Teniendo en cuenta que "Proyecto Y" está tratando de apuntar al mercado global, tiene sentido estar en las mayores plataformas globales. Eso no quiere decir que las plataformas de nicho no deban ser elegidas también, sino todo lo contrario, una vez que la empresa este establecida en las principales plataformas, debe estar

constantemente en busca de nuevas oportunidades para ampliar su contacto con los clientes potenciales. Mientras que los mercados virtuales son fantásticos para el volumen de potenciales compradores, también están llenos de vendedores que pueden ahogar fácilmente el mensaje. Por lo tanto, a largo plazo, las plataformas nichos más pequeñas serán una buena adición, ya que pueden ofrecer mayores posibilidades de atención de los potenciales compradores.

FIGURA 117 - TABLA: ALEXA RANKING DE GEOGRAFIA VIRTUAL

Alexa Ranking	Ranking	Plataforma	Descripcion
6		Amazon	Online Marketplace US Based with large operations
11		Taobao.com	Biggest Chinese Online Marketplace ( Alibaba Group)
17		Ebay	International P2P Auction site and Marketplace
30		Tmall	Premium Chinese Online Mall ( Mandarin ) ( Alibaba Group )
42		Aliexpress	Global marketplace for chinese sellers to access world markets. (Alibaba Group)
56		Alibaba	Wholesale Online Marketplace ( Alibaba Group)
108		JD.com or Jingdong Mal	Chinese Online Global marketplace for Fashion and Electronics.
126		Snapdeal.com	Largest Online Marketplace in India ( India Only )
137		Etsy.com	Global Handmade Marketplace

Fuente \* Elaboración propia desde información público de Alexa (Consulta on 21 October 2015)

La tabla anterior muestra el ranking de los sitios web más visitados del mundo que son mercados en línea. El más grande es Amazon, una empresa con sede en EE.UU., con grandes operaciones que abarcan muchos países. Cuatro de los nueve mercados son varias formas del grupo Alibaba, un gran grupo chino que ahora se cotiza en la Bolsa de Nueva York en un acuerdo que tuvo la oferta pública más grande en el momento. Desafortunadamente, en este momento sólo las empresas chinas son capaces de enumerarse en los sitios anteriores de grupos Alibaba, aparte de Alibaba en sí mismo. Lamentablemente, Alibaba es un sitio web al por mayor y por lo tanto, no es apto para "Proyecto Y". En un futuro próximo, se espera que el resto de este grupo se internacionalice y por lo tanto, podría representar una oportunidad interesante dado su dominio y potencial crecimiento. EBay es el siguiente mercado más grande que actualmente es una opción, fundada como un mercado P2P originalmente sólo en formato de subasta, pero más recientemente basado en listados de precios fijos. JD.com es un competidor chino de Alibaba y se establece en su página que aceptan vendedores internacionales y de Hong Kong, sin embargo, el software de venta es totalmente en mandarín, incluso en la versión en inglés internacional del sitio. Snapdeal es el mayor mercado en línea en la India, sin embargo, en este momento no permite vendedores no Hindúes registrados. Etsy es la mayor y más dominante del mercado artesanal y se posiciona razonablemente en el número 137 de los rankings de Alexa. Etsy es particularmente interesante, ya que ofrece un ajuste perfecto para el negocio de "Proyecto Y".

Fuera de los mercados dominantes clasificados anteriormente, "Proyecto Y" comenzará haciendo de Amazon, eBay y Etsy debido al tamaño, la disponibilidad e idoneidad. Cuando los mercados del grupo Alibaba estén disponibles, sería sensato incluir estas opciones, dado que los capitales Chinos se están internacionalizando rápidamente y atrayendo una audiencia global. Entrar en los mercados del grupo Alibaba anticipadamente podría dejar a "Proyecto Y" en una posición estratégica fuerte a medida que China crece y aumentan las rentas disponibles. Del mismo modo, si Snapdeal o JD.com se convierten en un vendedor internacional amistoso valdría la pena volver a considerarlo.

A pesar de la selección de eBay, Etsy y Amazon como los portales principales, esto no significa que "Proyecto Y" debe estar satisfecho o limitar su exposición a estos sitios. Dónde logísticamente dentro de los límites del crecimiento razonables, la empresa debe buscar las últimas oportunidades para aumentar la exposición, ya sea a través de los sitios web más grandes o los sitios web nicho más pequeños. Como se mencionó anteriormente y vale la pena reiterar, las geografías virtuales más pequeñas con una audiencia de nicho y la competencia más baja puede ser más fructífero que una audiencia de masas de un tamaño mucho mayor. Por lo tanto, es

imperativo que la empresa esté dispuesta a tomar las oportunidades en sitios web nicho y portales más pequeños, con el fin de maximizar el crecimiento y encontrar clientes nicho.

**EBAY**

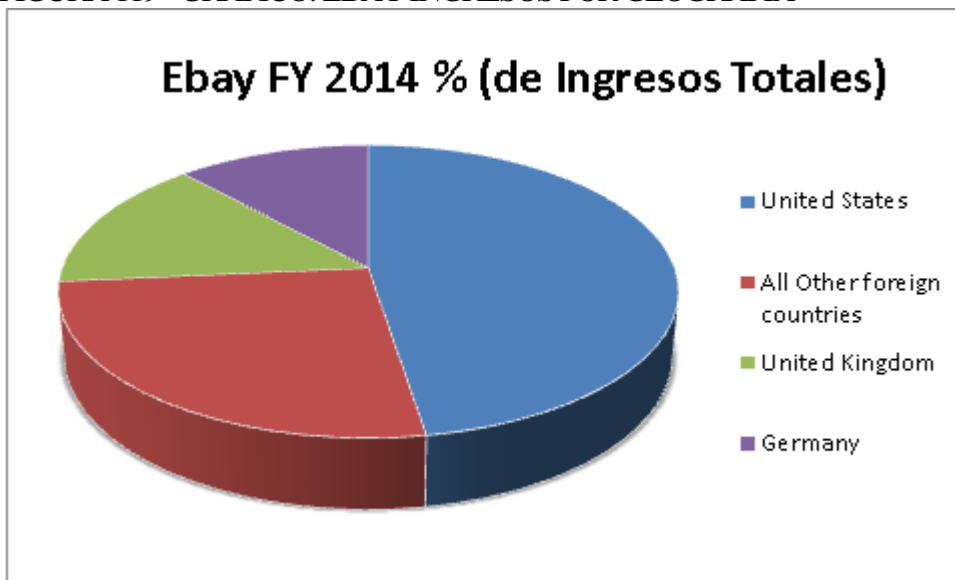
EBay está enfocado gran parte de Estados Unidos, sin embargo tiene 50% de su negocio fuera de los EEUU. Aproximadamente, el 25% es del Reino Unido y Alemania combinados y el 26% es de todos los demás países extranjeros. Curiosamente la renta del Reino Unido está creciendo mucho más rápido que cualquier otra región.

FIGURA 118 - TABLA: EBAY INGRESOS POR GEOGRAFIA

Geographic Information	FY 2014 % (of total Revenues)	( Dec. 30 2014) % Y/Y Revenue Change
United States	47.45%	10.15%
All Other foreign countries	26.07%	10.54%
United Kingdom	14.71%	20.61%
Germany	11.77%	9.17%

\*Elaboración propia de información pública financiero

FIGURA 119 - GRAFICO: EBAY INGRESOS POR GEOGRAFIA



\* Elaboración propia de información pública financiero de fuente (CSI Market, 2015)

Dado que el 75% del impacto de Reino Unido y EE.UU., es probable que la mayoría de las ventas iniciales de este medio sean de EE.UU. o el Reino Unido. Como resultado, los anuncios y el lenguaje deben orientarse a los mercados en esta plataforma, y a medida que se desarrolla la plataforma "Proyecto Y" debe evaluar los patrones de compra y actualizar anuncios para atender a otros mercados geográficos donde se vea demanda.

**AMAZON**

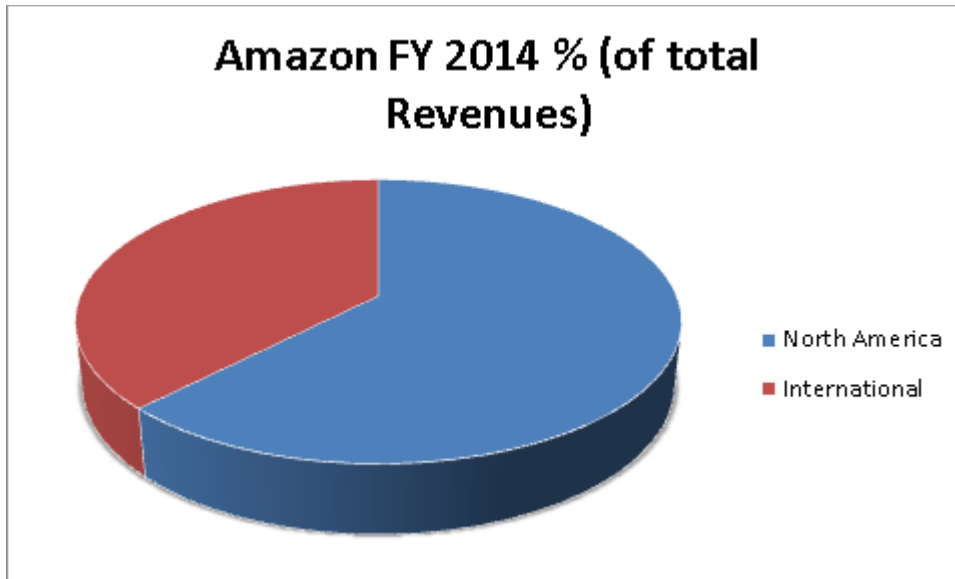
Amazon se centra fuertemente centrado en los mercados en Estados Unidos, Canadá y México, los cuales representan el 62,33% de sus ingresos y mostraron un crecimiento de un 24,6% en el año 2014.

FIGURA 120 - TABLA: AMAZON INGRESOS POR GEOGRAFIA

Geographic Information	FY 2014 % (of total Revenues)	( Dec. 30 2014) % Y/Y Revenue Change
North America	62.33%	24.60%
International	37.67%	11.97%

\* Elaboración propia de información pública financiero

FIGURA 121 - GRAFICO: AMAZON INGRESOS POR GEOGRAFIA



\*\* Elaboración propia de información pública financiero

[http://csimarket.com/stocks/segments\\_geo.php?code=AMZN](http://csimarket.com/stocks/segments_geo.php?code=AMZN)

Dada la gran influencia de los consumidores estadounidenses y canadienses en Amazon, los anuncios y promociones deben orientarse inicialmente a aquellos ciudadanos. A medida que se desarrolla la plataforma, "Proyecto Y" debe evaluar los patrones de compra y actualizar los anuncios para proveer a otros mercados geográficos donde se vea demanda.

**ETSY**

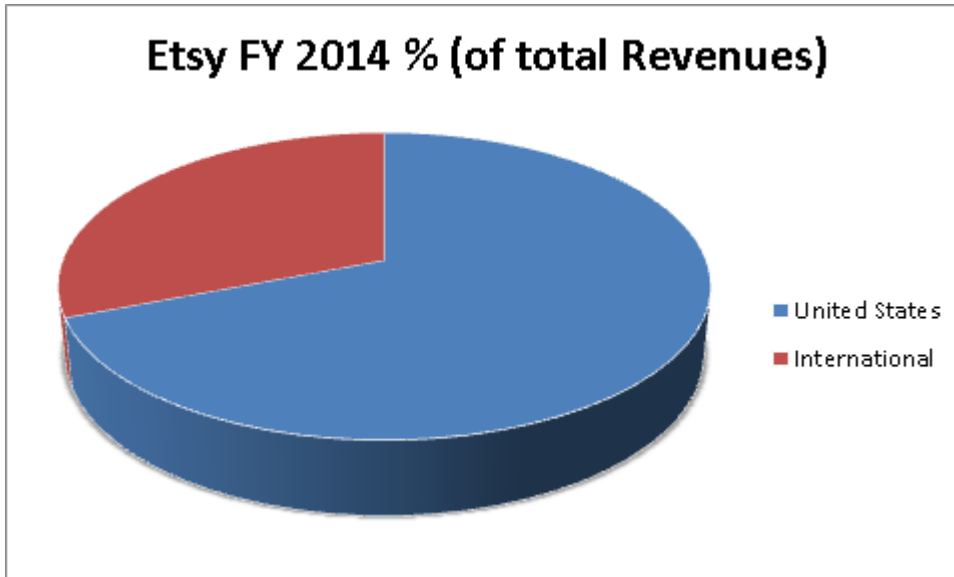
Etsy se ha centrado abrumadoramente en los EE.UU, con el 69% de sus ventas de mercadeo procedentes de esa región y sólo 30.9% internacionales. (Statista, 2015) Los ingresos de Etsy son 78,7% de EE.UU. y sólo 21,3% de fuentes internacionales. (Statista, 2015) Etsy sin embargo está creciendo rápidamente y su enfoque en EE.UU. podría ser sólo una consecuencia de que su lanzamiento fue en dicho país y se está expandiendo en todo el mundo, sobre todo después de su oferta pública. Los ingresos de mercadeo para la empresa en su conjunto crecieron un 43,34% desde el 2013 hasta el 2014. (Statista, 2015)

FIGURA 122 - TABLA: ETSY INGRESOS POR GEOGRAFIA

Geographic Information	FY 2014 % (of total Revenues)	( Dec. 30 2014) % Y/Y Revenue Change
United States	78.70%	48.77%
International	21.30%	93.22%

- \* Elaboración propia de información pública financiero, Fuente (NASDAQ, 2015)

FIGURA 123 - GRAFICO: ETSY INGRESOS POR GEOGRAFIA



- \* Elaboración propia de información pública financiero, Fuente (Statista, 2015)

Teniendo en cuenta la fuerza de EE.UU., las promociones y anuncios se deberían enfocar en esa dirección en un principio. A medida que se desarrolle la plataforma "Proyecto Y" deberá evaluar los patrones de compra y anuncios de actualización para atender a otros mercados geográficos donde se vea demanda.

### **NOWCASTING - PREDICIENDO EL PRESENTE - BÚSQUEDA GEOGRÁFICA**

Un artículo publicado en agosto de 2015 por "Levent Bulut" de la Universidad de IPEK, sostiene que existe significación estadística para los datos de tendencias de Google en los modelos de predicción de los movimientos en los mercados de divisas. (Bulut, 2015) Es decir, mientras que no sea de forma independiente un indicador significativo como parte de un modelo estadístico, las señales proporcionadas por los datos de tendencias proporcionan una mejora. Sin embargo, Bulut está buscando un vínculo muy tenue entre el nombre del país, es decir Australia, con los movimientos en \$AUD. En mi análisis de datos de tendencia de Google, investigaré en las búsquedas relevantes los productos que vendemos y sacaré conclusiones. (Bulut, 2015) Mientras que una búsqueda en Google es muy diferente a una compra, esta sí muestra un interés subyacente de alguien en el mercado, ya sean los compradores, vendedores, u otras partes interesadas. Me gusta pensar en las búsquedas de Google como un fenómeno similar a cuando las personas visitan un mercado de las pulgas. Algunos son vendedores, algunos son compradores, algunos están ahí para mirar y no todo el mundo está comprando o vendiendo. Su ciencia inexacta pero su popularidad e importancia son cada vez mayores con la economía, comenzando a abrazar la idea de "Nowcasting".

En el documento del 2009 "Predecir el Presente con Google Trends", escrito por "Hyunyoung Choi", él argumenta que los datos de tendencia de Google mejoran el rendimiento de los modelos predictivos en una variedad de mercados. (Choi & Varian, 2009) Él, reconoce los problemas de ruido y explica que a veces el



impacto es bastante pequeño, sin embargo, concluye que los datos de tendencia de Google tienen un lugar válido en "predecir el presente" o como Bulut pone "Nowcasting". (Choi & Varian, 2009)

El Nowcasting ha estado en uso por algún tiempo en la meteorología y recientemente ha sido adoptado por los economistas (Bańbura, et al., 2013). La lógica económica del Nowcasting es que le permite utilizar la información en tiempo real más frecuentemente actualizado y disponible para estimar y predecir la situación real para hoy como será interpretado por figuras oficiales en una fecha posterior (Bańbura, et al., 2013). Sin embargo, el Nowcasting para el empresario está utilizando la misma información en tiempo real a disposición del público para tener una idea de la situación actual de un mercado en el que la información es en gran parte inédita, privada o de difícil acceso. El Nowcasting utiliza la teoría del mosaico para estimar lo que podría estar sucediendo o lo que puede suceder mañana.

Price Waterhouse Cooper escribió específicamente sobre el uso de los datos de tendencias de Google como un predictor de las ventas minoristas. (Coakley & Song, 2015) PWC encontró que los datos de tendencias de Google fueron un mejor predictor de las ventas de la empresa que los modelos basados en las empresas con sus propios datos de historia de ventas. (Coakley & Song, 2015) Mientras, ellos dejan claro que las tendencias de Google no son un sustituto de su propio historial de ventas, pero si es un predictor que hace destacar su utilidad como indicador predictivo. (Coakley & Song, 2015) Como empresario y por "Proyecto Y" los datos de tendencia Google no son un factor de predicción de ventas, incluso, es un predictor de mercado potencial, que no toma en cuenta la capacidad de "Proyecto Y" para sacar provecho de esa oportunidad de mercado.

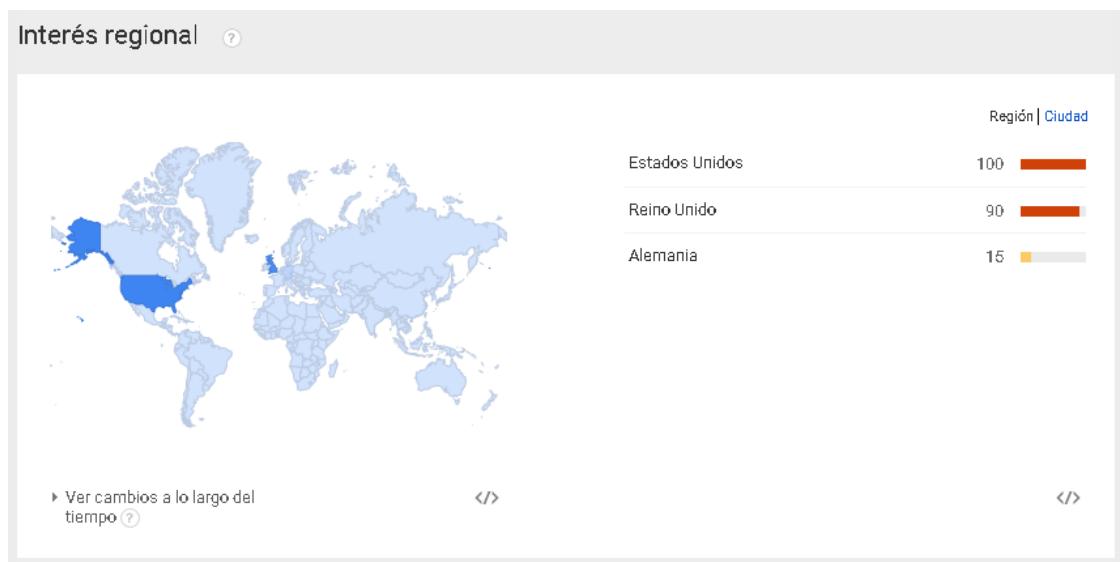
## GEOGRAFIA DE BUSQUEDAS

### Tendencias de búsqueda

Los términos de búsqueda de algunos productos, como la sal de mar Chilena o docks de madera para iPhones, no tienen tráfico suficiente para producir datos de tendencias que reflejen su gran condición de nicho. Otros productos reflejan diversas tendencias de búsquedas generales y de búsquedas de compras.

### FIGURA 124 - GRAFICO: BÚSQUEDAS DE "HECHO A MANO" (HAND MADE)

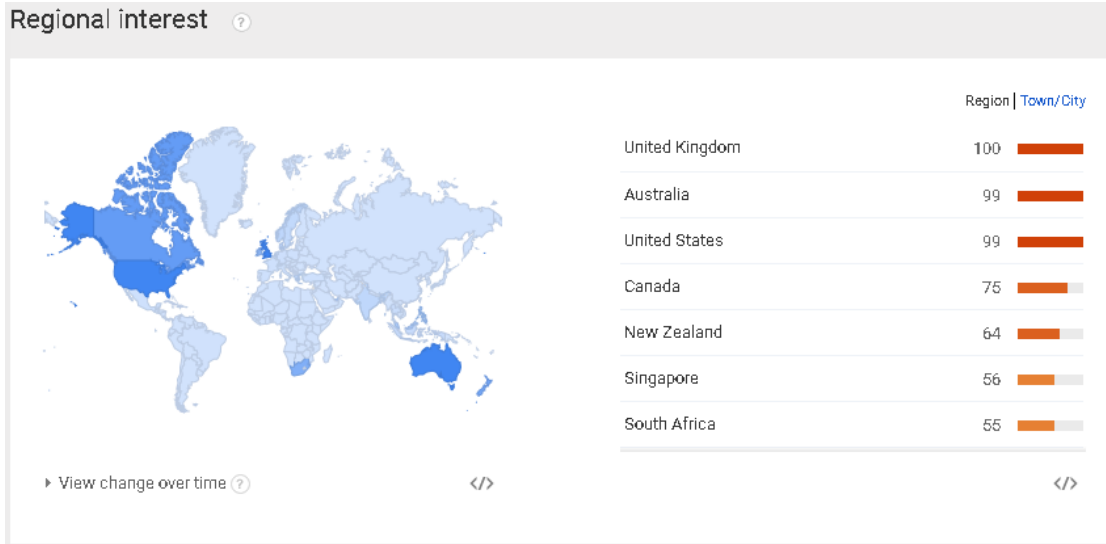
Búsquedas en Google shopping, muestran una concentración en los Estados Unidos, UK y Alemania para búsquedas de "Hecho a Mano" (hand Made).



\* Fuente (Google trends, 2015)

FIGURA 125 - GRAFICO: BÚSQUEDAS DE “MESAS DE CENTRO” (COFFEE TABLES)

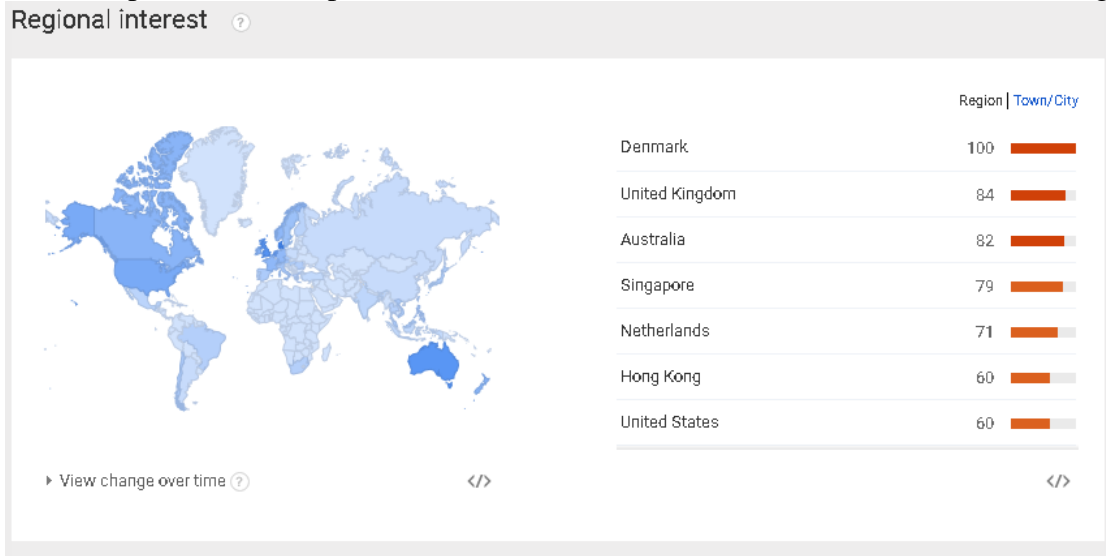
Mesas de Centro, como un término de búsqueda en general, están siendo buscadas predominantemente en UK, Estados Unidos y Australia



\* Fuente google trends (Google Trends, 2015)

FIGURA 126 - GRAFICO: BÚSQUEDAS DE “IPHONE DOCK”

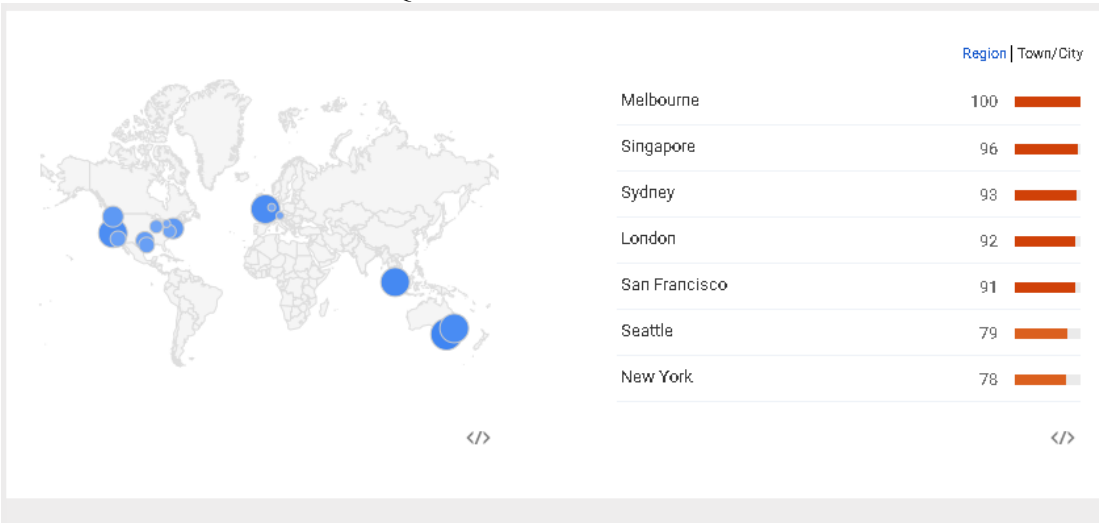
Los docks para iPhones son predominantemente buscados en Dinamarca, UK, Australia and Singapur.



\* Fuente google trends (Google trends, 2015)

A nivel de ciudad, las búsquedas para iPhone docks se concentran en Melbourne, Singapur, Sydney, Londres y San Francisco.

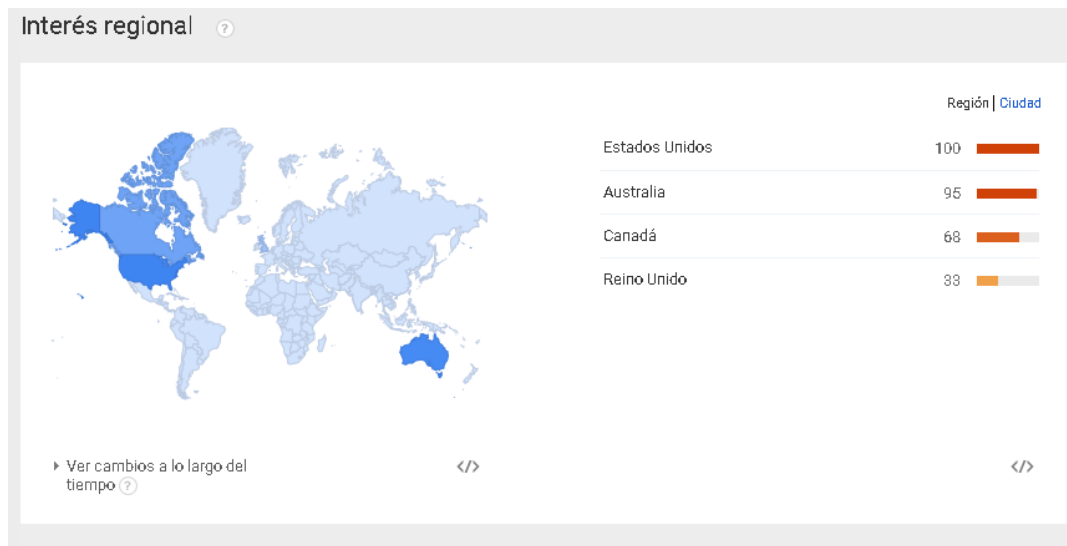
FIGURA 127 - GRAFICO: BÚSQUEDAS DE “IPHONE DOCK” POR CIUDAD



\* Fuente google trends (Google trends, 2015)

FIGURA 128 - GRAFICO: BÚSQUEDAS DE “IPHONE DOCK” BÚSQUEDA DE “COMIDA CHILENA”

Búsquedas por comida Chilena, están importantemente concentrados en Estados Unidos, Australia, Canadá y UK. Esto, probablemente como resultado de la diáspora Chilena y de actitudes abiertas a la nueva cocina.



\*Fuente (Google Trends, 2015)

**FIGURA 129 – TABLA: ANALISIS COMPETITIVO**

	Proyecto Y	Artesanias de Chile	De Origen Chile	Comparte	Hands of Chile	Gifts with Humanity	Serrv	Chile a Mano
Métrica de Desempeno en Chile	1.0	4.3	1.7	3.3	3.0	1.0	1.0	2.3
Métrica del Producto	4.8	4.3	3.0	2.8	3.0	3.0	3.8	3.8
Métrica de Ventas	4.2	2.7	2.0	2.1	2.4	3.0	4.0	3.1
Métrica de Internacionalización	4.5	1.8	2.4	2.1	1.6	2.5	2.9	1.7

## ANEXOS

Price Band	5	5	5	3	4	3	4	4
Métrica de Alianzas EStratégicas	3.0	3.2	1.6	3.2	1.2	2.0	3.6	2.4
Métrica de Medios Sociales	4.8	2.9	3.1	2.3	1.9	2.3	4.6	2.8
Total Poder del Competidor	3.9	3.4	2.7	2.7	2.4	2.4	3.4	2.9

	Proyecto Y	Artesanias de Chile	De Origen Chile	Comparte	Hands of Chile	Gifts with Humanity	Serrv	Chile a Mano
Año de Fundación	2016	2009	2010	1989	2010	2002	1949	2013
País	Chile	Chile	Chile	Chile	Chile	EEUU	EEUU	Chile
Ciudad	Constitucion	Santiago	La Ligua	Santiago	Santiago	Edgewater	Madison	Santiago
Fines de lucro	Si	No	Si	No	Si	Si	No	Si
Sólo Online	Si	No	No	No	Si	No	No	Si
Número de Tiendas Reales	0	6	1	3	0	1	75+	0

	Proyecto Y	Artesanias de Chile	De Origen Chile	Comparte	Hands of Chile	Gifts with Humanity	Serrv	Chile a Mano
Chilean focussed Operation	1	4	2	3	4	1	1	4
Presencia en los Medios	1	5	1	4	2	1	1	1
Ventas a Chile	1	4	2	3	3	1	1	2
Métrica de Desempeno en Chile	1.0	4.3	1.7	3.3	3.0	1.0	1.0	2.3

	Proyecto Y	Artesanias de Chile	De Origen Chile	Comparte	Hands of Chile	Gifts with Humanity	Serrv	Chile a Mano
Rang de Product	4	5	2	4	3	5	5	4
Belleza del Producto	5	5	4	3	4	3	4	4
Unicidad del Producto	5	4	3	2	3	2	3	4
Marketing del Product	5	3	3	2	2	2	3	3
Métrica del Producto	4.8	4.3	3.0	2.8	3.0	3.0	3.8	3.8

	Proyecto Y	Artesanias de Chile	De Origen Chile	Comparte	Hands of Chile	Gifts with Humanity	Serrv	Chile a Mano
Métrica de la Propia Tienda	4.2	3	1.6	2	2.2	3.2	3.8	3.2
Funcionalidad / Fácil de Usar	5	2	2	2	3	4	4	4
Tráfico	3	3	1	2	2	3	5	3
Apariencia	5	4	3	2	3	3	4	4
Search Engine Visibility	5	2	1	1	2	4	4	4
Visibility Media	3	4	1	3	1	2	2	1
Uso de Promociones	3.3	1.0	1.0	1.3	1.5	2.8	3.3	1.0
Loyalty Club	2	1	1	1	1	1	3	1

## ANEXOS

Descuentos	4	1	1	2	3	4	4	1
Ventas Estacionales	4	1	1	1	1	4	4	1
Programa de Afiliados	3	1	1	1	1	2	2	1
Rating de Fortaleza del Listado de Productos	4.6	1.6	2.8	1.4	3.0	3.2	3.8	4.0
Información de la Calidad de las Ventas	5	1	2	1	3	3	4	4
Enfoque en Ventas	5	1	2	1	3	3	4	4
Marca / Producto Representación	4	2	3	1	3	3	4	4
Optimización de Palabras Claves	4	1	2	1	3	4	4	3
Calidad y Cantidad de Fotos	5	3	5	3	3	3	3	5
Métrica de Marketing de la Marca	4.8	5.0	2.8	3.8	2.8	2.8	5.0	4.0
Mensaje Claro	5	5	3	4	2	1	5	4
Profesional	5	5	2	3	3	4	5	4
Serio	4	5	3	3	3	4	5	4
Crefble	5	5	3	5	3	2	5	4
Métrica de Ventas	4.2	2.7	2.0	2.1	2.4	3.0	4.0	3.1

	Proyecto Y	Artesanias de Chile	De Origen Chile	Comparte	Hands of Chile	Gifts with Humanity	Serrv	Chile a Mano
Información en Inglés	5	1	4	3	1	5	5	1
Información en Español	5	5	2	5	5	1	1	5
Free International Shipping	5	1	2	1	1	1	1	1
Métrica de publicidad Internacional	4.5	2.0	3.5	1.5	1.0	2.0	3.0	1.0
Mercado Internacional de Medios Sociales	5	1	5	1	1	2	4	1
Promoción Internacional	4	3	2	2	1	2	2	1
Métodos de Pago	4	1	4	1	1	4	4	2
Moneda	5	1	1	4	1	3	3	1
Política de Métrica de Ventas Internacional	5.0	2.0	2.8	1.8	2.0	3.5	4.3	2.5
Pre Sales Support	5	1	3	1	2	2	2	2
Post Sales Support	5	4	3	3	3	4	5	4
Política de devolución	5	1	3	1	1	5	5	1
Compromiso de Servicio al Cliente	5	2	2	2	2	3	5	3
Landing Pages Especializadas	4	1	1	1	1	1	1	1
Presencia en Medios Internacionales	3	2	1	1	1	2	4	1
Métrica de Internacionalización	4.5	1.8	2.4	2.1	1.6	2.5	2.9	1.7

Proyecto Y	Artesanias de Chile	De Origen Chile	Comparte	Hands of Chile	Gifts with Humanity	Serrv	Chile a Mano
------------	---------------------	-----------------	----------	----------------	---------------------	-------	--------------

## ANEXOS

Apoyo del Gobierno / Becas	2	5	1	2	1	1	1	4
Partners Locales	5	5	2	4	2	1	5	4
Partners Internacionales	2	2	3	2	1	4	5	1
Funding Partners	4	1	1	3	1	2	2	2
Market Support	2	3	1	5	1	2	5	1
Métrica de Alianza Estratégica	3.0	3.2	1.6	3.2	1.2	2.0	3.6	2.4

	Proyecto Y	Artesanías de Chile	De Origen Chile	Comparte	Hands of Chile	Gifts with Humanity	Serrv	Chile a Mano
Métrica de Plataformas de Medios Sociales	4.8	2.9	3.1	2.3	1.9	2.3	4.6	2.8
Apariencia	5	4	4	4	3	2	5	4
Interacción	5	3	3	2	2	2	5	2
Seguidores	4	3	2	2	1	3	4	3
Métrica de Número de Canales Sociales	5.0	1.5	3.5	1.0	1.5	2.0	4.5	2.0
Facebook	1	1	1	1	1	1	1	1
Twitter	1	1	1	0	1	1	1	1
Instagram	1	0	1	0	0	0	1	1
Pintrest	1	0	1	0	0	0	1	0
Tumblr	1	0	1	0	0	0	1	0
Google +	1	0	0	0	0	1	1	0
Youtube	1	1	0	1	0	1	1	1
Vimeo	1	0	1	0	1	0	1	0
Flikr	1	0	1	0	0	0	1	0
Vine	1	0	0	0	0	0	0	0

\* Elaboración propia

### **ANÁLISIS COMPETATIVO. COMENTARIO**

Este análisis se refiere a “Tabla de Análisis Competitivo”, y debe ser leído en conjunto.

#### **Análisis Competitivo**

El siguiente análisis representa una estimación de las capacidades del competencia que enfrenta Proyecto Y. Este análisis tiene la intención de entender un dibujo básico del mercado, pero la intención no es ser 100% perfecto hasta al último punto. Principalmente, una gran mayoría de la información simplemente no está disponible en el dominio público, y por lo tanto, se necesita una estimación. Para esto, se utilizará la teoría mosaico, haciendo uso de la información disponible de manera de hacer estimaciones donde se puede crear una idea simple del pasaje real.

La tabla es calculada dado la peor y los cinco mejores rendimientos. Para cada métrica, los puntajes para cada factor y sub-factor individual, son calculados para entregar una figura numérica entre 1 y 5, que representa la fortaleza de cada competidor en cada métrica específica.

#### **Métrica de Rendimiento en Chile**

Este es un proxy para medir el rendimiento de cada competidor en Chile. Proyecto Y no va a participar en el mercado Chileno. Mayormente porque su proposición de valor es mucho más fuerte en el extranjero, y además, no tiene mucho sentido participar fuertemente en el mercado Chileno cuando este está saturado de tiendas reales y virtuales. Entrar al mercado chileno, puede significar tener que bajar los precios de productos artesanales en Chile y esto es contra la intención de la compañía, que es ayudar a los productores chilenos. Otra razón es que el mercado local necesita webpay de transbank, y este refleja una frontera costosa que se complica al lado de programación de la página web y formación de actividades, más el costo de webpay. PayPal es una solución más global, pero sólo chilenos con tarjetas internacionales pueden utilizarla. Sin embargo, cualquier pedido desde Chile, la compañía es feliz de realizarla de todas maneras. (El Economista America, 2013) “*Artesanías de Chile*”, bajo el apoyo y aporte del gobierno, está funcionando bien en Chile, y su oferta es buena. Su página web no tiene habilitado la posibilidad de compras online y por lo tanto, ganó 4 en vez de 5 por sus operaciones chilenas. “*Comparte*” es la segunda mejor, pero su operación chilena no tiene pago automático, y su operación se ve confusa. La fortaleza de “*Comparte*” es su presencia en la prensa, con mucha atención en las noticias y ganando un premio de innovación de PWC. “*Chile a mano*” es mucho más nuevo, y representa una nueva fuerza en el mercado chileno. Su tienda en línea está bien y enfocado al mercado chileno, e incluye compras en línea con webpay de transbank y redcompra.

### **Métrica de Producto**

La métrica de producto es un punto de competencia clave. "Proyecto Y" necesita tener los productos más únicos, bonitos y especiales. “*Artesanías de Chile*” es fuerte en este lugar, con un amplio rango de productos que son bonitos y está a lo largo del país, gracias a su aporte del gobierno. “*Servv*” del EEUU tiene fortalezas en esta área, pero sus productos son de todo el mundo, y sus productos chilenos son pocos. “*Chile a mano*” es la mejor competencia en este sector, y actualmente realizan ventas online.

### **Métrica de Ventas**

Esta métrica es para entender los diferentes factores que resulta en una venta. Estos Factores son:

1. La tienda Virtual (el acción de comprar)
  - a. Funcionalidad
  - b. Trafico
  - c. Apariencia
  - d. Visibilidad (SEO)
  - e. Visibilidad (Prensa)
2. Uso de Ofertas (incentivar compras ahora)
  - a. Club de lealtad
  - b. Descuentos
  - c. Rebajas de temporada
  - d. Programa de afiliados
3. Listings (Mostrar el producto en la mejor luz posible)
  - a. Calidad de información de producto
  - b. Enfoca en Ventas
  - c. Representación del Marca y Producto
  - d. Optimización de palabras clave
  - e. Calidad de fotos
4. Brand Marketing (Quienes Somos)
  - a. Mensaje Claro
  - b. Profesional
  - c. Serio

## d. Creable

Estos factores y sub-factores son calculados a un número para reflejar una estimación de la capacidad de cada entidad para convertir un comprador potencial en un comprador real.

**Uso de Ofertas - Incentivos a comprar**

En esta sección, se hace un análisis de los incentivos para comprar. Las dos organizaciones de EEUU son mucho más fuertes en cuanto a esto que los chilenos. Las organizaciones chilenas son débiles en esta sección. Sólo “*Serrv*” tiene un club de lealtad, y realmente es más una lista de promociones principalmente. Ninguna de los competidores tiene un programa de afiliación. “*Serrv*” y “*Giftswithhumanity*” tienen una página de wholesale, y por lo tanto, han ganado un 2. “Proyecto Y” puede hacer crecer sus ventas más que la competencia con un programa de afiliación.

**Listings - Avisos de Productos**

“*Artesanías de Chile*” tiene avisos de productos individuales de calidad muy baja. Falta información básica de los productos, como tamaño, uso y descripción simple. Sus fotos son de buena calidad, pero muy poca cantidad. Los avisos no son optimizados por palabras clave y no hay un enfoque de ventas. “*Comparte*” tiene una oferta muy similar a “*artesanía de Chile*”, pero su representación del producto y marca es todavía peor. “Chile a mano” es quien ofrece lo mejor en esta sección. Su información del producto es buena, con un enfoque puesto también en la venta del producto. Su Marca y su producto son representados bien en la página de aviso. También “*Chile a Mano*” tiene buenas y gran cantidad de imágenes de los productos. Esta sección es un lugar de importancia para “Proyecto Y”, y es fundamental que la compañía tenga toda la información necesaria para facilitar una compra, y también que los avisos deben lograr vender los mejores aspectos de los productos. Todas las fotos deberían ser de calidad profesional y enfocar en detalle al producto y por qué es especial, distinto o bonito. Es crucial tener claro que los avisos se hagan teniendo claro que las palabras son importantes para generar el tráfico directo desde los motores de búsqueda.

Es importante que los avisos de “proyecto Y” sean:

- Completos y que incluyan toda la información necesaria para hacer una compra
- Que venda el producto enfocándose en los aspectos especiales.
- Que represente al producto y la marca, bajo la visión general de la compañía
- Las palabras claves deberían ser cuidadosamente seleccionadas y aplicadas para optimizar el aviso frente a los motores de búsqueda.
- Las fotos son de calidad profesional y son estratégicamente hechas para enfocar todas las partes importantes del producto.

**Brand Marketing - Métrica de Marca**

Esta métrica maneja cómo la marca está representada en el proceso de ventas. Por ejemplo, si tiene enlaces a la información del artesano o si tiene una visión y misión clara a dentro del proceso de ventas.

“*Artesanías de Chile*” y “*Serrv*”, son muy claros en este aspecto, y tienen conocimiento de su marca y su importancia, así como de la misión y visión, que son claras en su página web y tienen enlaces relevantes desde los avisos.

“*De origen Chile*” es menos claro en su marca y no se enfoca tanto en desarrollar la significancia de ella.

Respecto a las empresas con fines de lucro, “*Chile a Mano*” hace la mejor definición de Marca. Su objetivo es claro, profesional, serio y creíble.

“Proyecto Y” no puede ser exitoso si no puede ser brillante en esta sección. La definición y creación de la marca son necesarias, y si la compañía quiere alcanzar un alto rendimiento, es imposible lograr sin tener esta métrica en muy alto nivel.



### **Resumen de la Métrica de Ventas**

“*Serrv*” representa la mejor competencia en el área de ventas. “*Serrv*” tiene una buena tienda virtual, buenos Listings y una muy buena marca. Los otros competidores son relativamente débiles fuera de “*Chile a Mano*”, quienes pueden fortalecerse en el futuro. “*Gifts with Humanity*” también tiene el poder de mejorar mucho rápidamente.

Es importante ser dominante o cerca de los mejores en esta métrica, porque las ventas son la fuente de ingresos y de crecimiento. Los partes más importantes son los Listings individuales y la marca. La competencia no es tan fuerte en la sección de promociones y ofertas, y por lo tanto, debería ser más fácil alcanzar resultados. El objetivo de esta sección es ser marginalmente mejor que “*Serrv*”, sin embargo esta sección sea un lugar de mejoramiento continuo y por lo tanto, debería ser un enfoque para la compañía después la fase inicial de startup.

### **Métrica de Internacionalización**

La métrica de internacionalización es para medir la capacidad que tiene la competencia, para competir en los mercados globales. Es un enfoque integral de “Proyecto Y” ser una empresa global, enfocándose en consumidores globales, por lo tanto en esta sección se requiere lo mejor.

Siguiendo el plan de startup para el “Proyecto Y”, debería llevar a la compañía a una posición de gran fortaleza, porque es el único, dentro de la selección de empresas, que está activamente enfocada de manera internacional. Esta internacionalización representa una fortaleza de la oferta de la compañía, y el coherente con la visión de la empresa.

### **Métrica de Alianzas estratégicas**

La métrica de alianzas estratégicas está diseñada para medir el poder de los competidores en la sección de alianzas importantes.

Las organizaciones EEUU no tienen mucha ayuda del gobierno, mientras las organizaciones chilenas generalmente tienen al menos un poco de aporte gubernamental.

“*Artesanías de Chile*” es una organización cuasi Gobierno de Chile, y por lo tanto, tiene el apoyo de este, sus agencias y el sector privado a un cierto nivel. “*Serrv*” y “*Comparte*”, tienen buenos números en parte por su longevidad y en parte por su rol como organización sin fines de lucro.

Los otros competidores, en general, no tienen buenas alianzas estratégicas, sin embargo es más un caso de variabilidad entre los tipos de alianzas más que no tener alianzas. “*Chile a mano*” por ejemplo, tiene buenas alianzas con organizaciones locales y el gobierno pero no está tan bien posicionada con organizaciones internacionales.

La más importante parte de esta sección para “Proyecto Y”, es tener acuerdos y redes con organizaciones e individuales en Chile. Es decir, tener una red de artesanías buenas, creativas y vibrantes.

### **Métrica de Social media**

La métrica de Social media está diseñada para medir las capacidades de la competencia en social media. Social Media es muy importante, porque muchos compradores potenciales son cuidadosos, y una presencia en social media puede dar confianza en el producto y la marca frente a un comprador potencial y su grupo social. Como he mencionado anteriormente, en el estudio del UK craft council del mercado inglés, los compradores potenciales tienen la tendencia a ser más cuidadosos, y se recomienda utilizar social media para enfrentar y pacificar este miedo.

Presencia en Social Media esta medida para las próximas secciones:

1. Apariencia
2. Interacción con clientes potenciales y existentes
3. Seguidores
4. Participación en Canales de social Media

“*Servv*” tiene el mejor rendimiento de canales de social media, con 9 de 10 canales establecidos. “*De Origen Chile*” es el segundo, con 7 de 10 canales establecidos, pero mientras “*Serrv*” tiene valorizaciones por apariencia, interacciones y seguidores muy altas, “*De Origen Chile*” tiene buena apariencia pero interacciones con clientes mediocres y un bajo nivel de seguidores. A “*Artesanías de Chile*” le faltan canales, pero los que tienen son buenos. “*Chile a mano*” tiene potencial, pero le faltan canales e interacción y seguidores. “*Comparte*” y “*Hands of Chile*” no son fuertes en esta sección.

El objetivo de “Proyecto Y” en esta sección es tener la misma calidad de apariencia e interacción con clientes como “*Serrv*” e intentar atraer el mismo nivel de seguidores mientras se extienden a los 10 canales y empezando con nuevos canales cuando estén disponibles.

### **ELEMENTOS CENTRALES DE LA MARCA – DETALLES**

#### COLORES

Los colores van a ser simples, sólo fondo blanco con palabras negras y algunos acentos grises. Con este esquema de colores, se mantiene una imagen profesional. También el tema de colores ayuda la belleza y los colores aparecen brillantes en la página. El contraste entre la página simple y el producto detallado y bonito, hace una presentación interesante y enfocada en el producto y en la venta.

#### FIGURA 130 - LOGOTIPO



El logo de "Proyecto Y" necesita ser fácil de escribir en productos, utilizando un lápiz de madera por ejemplo o hacer etiquetas a mano. También el logo necesita ser una mezcla de artesano y calidad. El logo es súper simple y sin pretensiones.

#### IMAGENES

Imágenes de los artesanos y de los productos en paisajes bonitos de Chile son necesarias para reforzar la imagen de la compañía.

#### TIPO DE LETRA

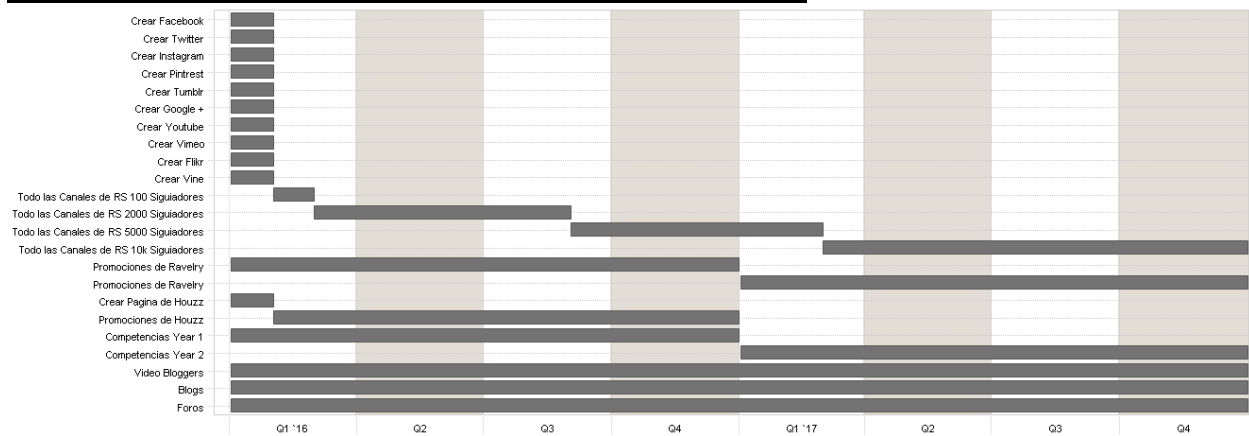
Todos los avisos, cartas, correos y otros van a ser en tipografía verdana, que es una tipografía simple y profesional.

**FIGURA 131 - TABLA: PAGO POR CLICK – EJEMPLO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN EN PUBLICIDAD**

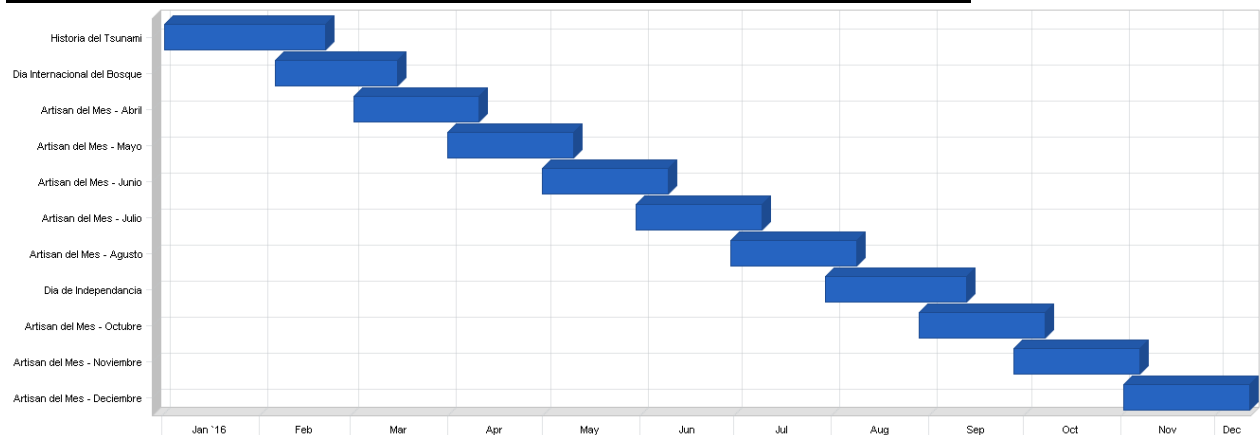
Pago por Click - Retorno de la inversión en publicidad								
Red	Costo Mensual	Clics	Prospectos / Seguidores Generado	Pedidos	Ingresos Mensual	ROIP	Costo por clic	Costo por prospecto
Google Adwords	\$1,000	2000	500	100	\$6,500	650%	\$0.50	\$2.00
Twitter Promocion	\$100	200	100	5	\$325	325%	\$0.50	\$1.00
Facebook Promocion	\$300	1200	600	18	\$1,170	390%	\$0.25	\$0.50
Etsy Promocion	\$300	1000	150	50	\$3,250	1083%	\$0.30	\$2.00
Amazon Promocion	\$300	600	90	30	\$1,950	650%	\$0.50	\$3.33
Ebay Promocion	\$300	600	90	30	\$1,950	650%	\$0.50	\$3.33
<b>Total</b>	<b>\$2,300</b>	<b>5600</b>	<b>1530</b>	<b>233</b>	<b>\$15,145</b>	<b>625%</b>	<b>\$0.43</b>	<b>\$2.03</b>

\*Fuente elaboración propia.

**FIGURA 132 - TABLA: GANTT DE HITOS DE PUBLICIDAD**



**FIGURA 133 - TABLA: GANTT DE HITOS DE RELACIONES PÚBLICAS**



\*Elaboración Propia

**EJEMPLO DE MARKETING VIRAL**

**Ejemplo de una idea a viral marketing que “Proyecto Y” puede utilizar: Perros y Palos**

A los perros les gusta jugar con palos y normalmente, esto no es un problema. Sin embargo, cuando el palo no es un palo sino su nuevo Iphone dock, cuidadosamente esculpido, de madera rescatada del mar, es una receta ideal para un desastre. Si bien esta es una imagen simple, que tal vez en sí misma no es un marketing “clásico”

(porque no hace descripción específico de los productos), si es valioso y útil, en cuanto a que: permite llamar la atención del cliente con una situación que rompe esquemas, cercana a una posible realidad. Moviliza a nivel emocional, porque en general a las personas les gustan los animales y los perros. Con esto, llamamos la atención de una manera grata, permitiendo acercarse a los clientes de una forma cercana, agradable y no invasiva.

FIGURA 134 - IMAGEN: EJEMPLO DE UNA IDEA DE MARKETING VIRAL



Este puede ser un post para redes sociales como twitter, Facebook o Instagram, porque está súper rápido y gracioso.

### **PRONÓSTICO DE VENTAS - INFORMACION**

#### **DÓLARES**

Las cifras de ventas están representadas en dólares, debido a que las ventas son predominantemente en dólares. El envío, que representa un gran costo, también está basado en dólares. No obstante, existe un riesgo en caso de que el dólar se depreciara, debido a que los costos aumentarían en términos de dólares. Sin embargo, he mantenido los costos de los productos en un porcentaje constante que normalmente disminuiría en las economías de escala. A pesar de todo, considero que dejar los costos constantes, permite un margen para las fluctuaciones de las divisas.

#### **TASAS DE CRECIMIENTO**

Las tasas de crecimiento de la lana y los palillos para tejer son muy agresivas en los primeros años, pero alcanzan la saturación muy pronto. Esto se debe a que considero que la industria trabaja en la moda y el interés de los clientes disminuirá, además de que los productores más grandes con costos más bajos entrarán al mercado, reduciendo así las ganancias. Posiblemente habrá nuevas líneas de productos de tejer que todavía no se han pensado que podrían ocasionar una proporción en el aumento en otros.

Los docks para teléfonos celulares tienen un período de crecimiento relativamente rápido y posteriormente comienzan a alcanzar niveles normales de crecimiento. Esto se debe a que considero que una nueva empresa, con un nuevo producto, tiene espacio para crecer. A medida que madure el producto, saldrán copias más baratas y la moda verá un crecimiento lento. Posiblemente habrá nuevas pero similares líneas de productos reflejadas el crecimiento de otras. A medida que la empresa se encuentre más establecida, será más probable que podamos obtener un artículo en una revista, blog o televisión acerca del impulso en el crecimiento de la empresa.

Empezar con productos de arte es muy lento, esto refleja un retraso en la obtención de productos y en entrar a los mercados. La empresa necesitará una masa crítica de arte y artistas para tener una imagen creíble, esto llevará tiempo. Considero que los clientes se sentirán más cómodos al comprar artículos caros a medida que la empresa crezca. Una vez que la compañía esté más posicionada, será más fácil adquirir espacios publicitarios en los que se exponga el progreso de la misma.

## ANEXOS

Creo que podría ser difícil comercializar el nicho de los alimentos y productos chilenos, por lo tanto, le di a esta sección cifras de crecimiento muy conservadoras.

Las mesitas de café son uno de los productos estrella y están en línea con la inversión y dedicación de la empresa para la mejora y promocionar esta línea de productos. Creo que los resultados de crecimiento eventualmente llegarán, específicamente entre el tercer y el quinto año

### **ESTACIONALIDAD**

Las cifras de ventas en los meses de julio, agosto y septiembre se redujeron para reflejar el período vacacional en el hemisferio norte, lugar en el que reside la gran mayoría de los compradores. Este patrón es común en las ventas al por menor en el hemisferio norte.

### **MERCANCIAS ESTACIONALES**

Los productos de temporada navideña y de Pascua se venden en conjunto cerca de la Navidad y en el mes 4, el cual elijo como el predeterminado para la Pascua.

**FIGURA 135 - TABLA: HITOS DE MARKETING**

<b>Hitos de Marketing</b>					
<b>Publicidad</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Entrega</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Departamento</b>
Crear Facebook	01/01/2016	01/02/2016	\$200	Director de Marketing	Marketing
Crear Twitter	01/01/2016	01/02/2016	\$100	Director de Marketing	Marketing
Crear Instagram	01/01/2016	01/02/2016	\$50	Director de Marketing	Marketing
Crear Pinterest	01/01/2016	01/02/2016	\$50	Director de Marketing	Marketing
Crear Tumblr	01/01/2016	01/02/2016	\$50	Director de Marketing	Marketing
Crear Google +	01/01/2016	01/02/2016	\$50	Director de Marketing	Marketing
Crear YouTube	01/01/2016	01/02/2016	\$50	Director de Marketing	Marketing
Crear Vimeo	01/01/2016	01/02/2016	\$0	Director de Marketing	Marketing
Crear Flickr	01/01/2016	01/02/2016	\$0	Director de Marketing	Marketing
Crear Vine	01/01/2016	01/02/2016	\$0	Director de Marketing	Marketing
Todos los Canales de RS 100 Seguidores	01/02/2016	01/03/2016	\$0	Director de Marketing	Marketing
Todos los Canales de RS 2000 Seguidores	01/03/2016	01/09/2016	\$1,000	Director de Marketing	Marketing
Todos los Canales de RS 5000 Seguidores	01/09/2016	01/03/2017	\$2,000	Director de Marketing	Marketing
Todos los Canales de RS 10k Seguidores	01/03/2017	31/12/2017	\$5,000	Director de Marketing	Marketing
Promociones de Ravelry	01/01/2016	31/12/2016	\$2,000	Director de Marketing	Marketing
Promociones de Ravelry	01/01/2017	31/12/2017	\$4,000	Director de Marketing	Marketing
Crear Página de Houzz	01/01/2016	01/02/2016	\$100	Director de Marketing	Marketing
Promociones de Houzz	01/02/2016	31/12/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Competencias Year 1	01/01/2016	31/12/2016	\$1,000	Director de Marketing	Marketing
Competencias Year 2	01/01/2017	31/12/2017	\$3,000	Director de Marketing	Marketing
Video Bloggers	01/01/2016	31/12/2017	\$2,000	Director de Marketing	Marketing
Blogs	01/01/2016	31/12/2017	\$2,000	Director de Marketing	Marketing
Foros	01/01/2016	31/12/2017	\$2,000	Director de Marketing	Marketing

ANEXOS

<b>Total Publicidad Presupuesto</b>		<b>\$25,150</b>			
<b>Relaciones Públicas</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Entrega</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Departamento</b>
Historia del Tsunami	01/01/2016	21/02/2016	\$1,500	Director de Marketing	Marketing
Día Internacional del Bosque	05/02/2016	15/03/2016	\$1,000	Director de Marketing	Marketing
Artesano del Mes - Abril	01/03/2016	10/04/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Artesano del Mes - Mayo	31/03/2016	10/05/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Artesano del Mes del Mes - Junio	30/04/2016	09/06/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Artesano del Mes - Julio	30/05/2016	09/07/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Artesano del Mes - Artesano	29/06/2016	08/08/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Día de Independencia	29/07/2016	12/09/2016	\$1,000	Director de Marketing	Marketing
Artesano del Mes - Octubre	28/08/2016	07/10/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Artesano del Mes - Noviembre	27/09/2016	06/11/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
Artesano del Mes - Diciembre	01/11/2016	11/12/2016	\$500	Director de Marketing	Marketing
<b>Total Relaciones Públicas Presupuesto</b>		<b>\$7,500</b>			
<b>Referencias</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Entrega</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Departamento</b>
Cupones Amigos	01/01/2016	31/12/2016	\$0	Director de Marketing	Marketing
Códigos Redes Sociales	01/01/2016	31/12/2016	\$0	Director de Marketing	Marketing
Esquema de Afiliados	01/01/2016	31/12/2016	\$0	Director de Marketing	Marketing
Recomendaciones	01/01/2016	31/12/2016	\$0	Director de Marketing	Marketing
<b>Total Referencias Presupuesto</b>		<b>\$0</b>			
<b>Página Web</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Entrega</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Departamento</b>
Página Web	01/01/2016	01/02/2016	\$3,000	TI	TI
SEO	01/01/2016	31/12/2016	\$3,600	TI	TI
10 Artesanos	01/01/2016	01/02/2016	\$300	Sourcing y TI	Sourcing
50 Artesanos	01/02/2016	31/12/2016	\$1,500	Sourcing y TI	Sourcing
<b>Total Pagina Web Presupuesto</b>		<b>\$8,400</b>			
<b>Otras</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Entrega</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Departamento</b>
Shopify	01/01/2016	31/12/2016	\$1,000	CEO	TI
Salesforce	01/01/2016	31/12/2016	\$1,000	CEO	Servicio al Cliente
<b>Total Otras Presupuesto</b>		<b>\$2,000</b>			
<b>Total</b>		<b>\$43,050</b>			

\*elaboración propia

ANEXOS

**FIGURA 136 - TABLA: PRESUPUESTA DE MARKETING**

Presupuesto de Marketing y Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Marketing Variable a Desempeno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500	\$1,136	\$1,500	\$250	\$3,386
Competencias	\$88	\$88	\$88	\$88	\$88	\$88	\$88	\$88	\$88	\$88	\$88	\$88	\$1,056
Ravelry	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$2,004
Shopify & Salesforce	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$2,004
SEO	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$3,600
Blogs y Foros	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$3,000
Relaciones Publicos	\$1,500	\$1,000	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$1,000	\$500	\$500	\$500	\$8,000
<b>Presupuesto Total de Marketing y Ventas</b>	<b>\$2,472</b>	<b>\$1,972</b>	<b>\$1,472</b>	<b>\$1,472</b>	<b>\$1,472</b>	<b>\$1,472</b>	<b>\$1,472</b>	<b>\$1,472</b>	<b>\$2,472</b>	<b>\$2,608</b>	<b>\$2,972</b>	<b>\$1,722</b>	<b>\$23,050</b>

Presupuesto de Marketing y Ventas	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2
Marketing Variable a Desempeno	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$0	\$0	\$1,500	\$15,000	\$10,000	\$500	\$39,000
Competencias	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$3,000
Ravelry	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$4,008
Shopify & Salesforce	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$4,008
SEO	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$7,200
Blogs y Foros	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$9,000
Relaciones Publicos	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$18,000
<b>Presupuesto Total de Marketing y Ventas</b>	<b>\$5,768</b>	<b>\$5,768</b>	<b>\$5,768</b>	<b>\$5,768</b>	<b>\$5,768</b>	<b>\$5,768</b>	<b>\$3,768</b>	<b>\$3,768</b>	<b>\$5,268</b>	<b>\$18,768</b>	<b>\$13,768</b>	<b>\$4,268</b>	<b>\$84,216</b>

Presupuesto de Marketing y Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Variable a Desempeno	\$3,386	\$39,000	\$400,000	\$1,000,000	\$2,000,000
Competencias	\$1,056	\$3,000	\$25,000	\$60,000	\$150,000
Ravelry	\$2,004	\$4,008	\$30,000	\$35,000	\$40,000
Shopify & Salesforce	\$2,004	\$4,008	\$15,000	\$20,000	\$30,000
SEO	\$3,600	\$7,200	\$60,000	\$150,000	\$250,000
Blogs y Foros	\$3,000	\$9,000	\$80,000	\$200,000	\$450,000
Relaciones Publicos	\$8,000	\$18,000	\$200,000	\$400,000	\$1,000,000
<b>Presupuesto Total de Marketing y Ventas</b>	<b>\$23,050</b>	<b>\$84,216</b>	<b>\$810,000</b>	<b>\$1,865,000</b>	<b>\$3,920,000</b>
Porcentaje de Ventas	7.94%	9.05%	9.21%	9.08%	9.84%

\*elaboración propia

**PLAN DE COMUNICACION – PREGUNTAS PERSONALIZADAS**

Cuando un cliente quiere una cotización de un pedido especial, el siguiente sistema debería ser aplicado:

- Utilizar el nombre del cliente en su correspondencia
- Decir gracias por tomar tiempo para contactarnos
- Siempre hacemos una cotización, pero cuando es una cotización potencialmente cara, se explica por qué y ofrecer soluciones más baratas. Siempre empezando con la cotización exactamente tal cual el cliente quiere.

- Si no se entiende lo que el cliente necesita, habrá que hacer más preguntas u ofrecer una llamada. Es importante siempre tener en cuenta que el comprador está limitado de tiempo y quiere respuestas eficientes. Leer los mensajes recibidos y los mensajes para enviar dos veces siempre.
- Siempre es importante ser honesto y manejar las expectativas del cliente. Por ejemplo, si un trabajo normalmente demora 5 días, dar una expectativa de 7 a 10. En este sentido, se puede cumplir y acceder a las expectativas del cliente. Cuando el cliente dice que necesita el producto más rápido, porque 7-10 es demasiado, se puede mejorar a 5 días como un favor, dejando al cliente feliz.
- Siempre terminar cada contacto con el cliente diciendo "Espero que mi respuesta haya respondido plenamente a su pregunta. Sin embargo, si tiene más preguntas o necesita cualquier otra cosa, por favor, no dude en ponerse en contacto".

### **EJEMPLOS DE PRODUCTOS**

#### **Mesitas de Centro hechas a Mano**

En Europa y Norteamérica, las mesitas de café son una parte importante de la estructura cultural del hogar, especialmente de la sala de estar. Por ello, las familias están dispuestas a invertir significativas sumas de dinero en la compra de mesitas de calidad que puedan imprimir en su salón su estilo propio y personalidad.

Una mesita de madera natural hecha a mano representa algo más que una mera compra funcional. Además de cumplir con su objetivo para lo que debe contar con las medidas adecuadas, deberá ser robusta para que su calidad permanezca intacta incluso si es utilizada para usos que no son los principales, como por ejemplo, si los niños se sientan en ella o alguien la utiliza como escalera para alcanzar algo.

El mercado es de grandes dimensiones, pues hay al menos una mesita de café en todas las casas del Reino Unido, Estados Unidos y Canadá y está saturado de oferentes que fabrican productos que cumplen las condiciones antes mencionadas. Por ello, "Proyecto Y" ha de ofrecer algo más que una mesita de café. Lo que "Proyecto Y" ha de ofrecer es un toque único al salón de sus clientes, un objeto que describa quienes son y cuál es su estilo de vida, un objeto que pueda mostrarse a las visitas, cuyo uso vaya más allá de lo meramente funcional.

Los precios de las mesitas de café de "Proyecto Y" oscilarán entre los \$800 USD y los \$5000 USD, dependiendo del tamaño, valor de los materiales y originalidad. El precio va a estar relacionado con la dificultad de obtener los materiales y el nivel de trabajo requerido.

Las mesitas hechas de madera especial, como la preciosa y escasa madera rescatada en lugares afectados por el tsunami, acarrearán un mayor costo debido a la dificultad de encontrar las materias primas y su escasez, lo que provocará que apenas haya en el mercado mesitas similares. Las mesas más baratas arrojarán un margen del 30% y las más caras de hasta el 60%.

Los diseños han de ser naturales y chilenos siguiendo las normas de la compañía. Para aumentar su oferta, el establecer y expandir una red de artesanos que cumplan con las estrictas directrices éticas de la compañía será una prioridad.

Las mesitas de café significarán para la compañía mucho más que una línea de producto. Representarán un elemento aspiracional de la oferta de la empresa. Aunque el mercado potencial de las mesitas de café puede parecer muy grande, dado que, como se explicaba, es un elemento infaltable en todo hogar de, al menos la cultura occidental, pero lo cierto es que para los hogares no es una compra frecuente, pues los hogares pueden pasar 10 o 20 años sin comprar una mesita nueva. También por ello, antes de la compra de una nueva mesita, el



período de decisión es largo, pudiendo alcanzar los 6 meses o más. De hecho, la decisión de comprar una nueva mesita de café suele estar ligada a otra circunstancia como la mudanza a una nueva casa, una reforma del hogar, una redecoración general de la vivienda.

A pesar del crecimiento de las ventas online, sigue habiendo un número significativo de gente que prefiere hacer sus compras en tiendas físicas, especialmente tratándose de objetos de gran valor.

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, la línea de productos puede parecer cuestionable. Sin embargo, las mesitas de café son una parte muy importante del catálogo de productos como elemento aspiracional. Los clientes lo verán, serán conscientes de su existencia, apreciarán su diseño único, interesante y especial y esto podría llamar su atención haciendo que se cree en su mente una imagen de quién es "Proyecto Y" y cómo es y lo que representa. Incluso si la mayoría de los clientes nunca llegan a comprar una mesita de café, esta puede representar sus aspiraciones, quizás algo que, en algún momento de su vida, deseen comprar. El producto atraerá clientes a la página de "Proyecto Y" y proporcionará material para compartir en Twitter o blogs con sus amigos y seguidores.

Dada la baja rotación que tendrá este producto, se espera que la línea no produzca grandes beneficios y que actúe más bien como un ícono para la marca. La intención será que los clientes se identifiquen con la marca, aunque al final acaben adquiriendo otros productos de menor precio que también sean productos únicos y originarios de Chile.

### **Especialización en productos de nicho originarios de Chile**

Dado que Chile es rico en recursos naturales que escasean en el resto del mundo, la venta de estos puede constituir una línea de negocio muy interesante compatible con la imagen de marca de "Proyecto Y".

Ejemplos de productos:

1. Merquén, hecho a mano, natural, tradicional
2. Sal marina natural de Chile
3. Infusiones, té y hierbas naturales chilenas
4. Palo de santo

Estos productos pueden ayudar tanto a ganar popularidad a la marca a través de la comunidad chilena en el extranjero como a triunfar en un nicho muy concreto del mercado demandante de productos tradicionales chilenos.

Como las mesitas de café, estos productos ayudan a definir el propio negocio, a identificarlo con Chile.

Además, dado el relativamente bajo costo de almacenamiento de estos productos y la facilidad de distribución y envío, la venta de estos productos puede generar una rentabilidad muy interesante.

### **Base de madera para teléfono celular hecha a mano (Iphone Docks)**

Combinando naturaleza con innovación, modernidad con tradición y tecnología con historia. Estos docks para celulares representan un producto más económico al que puede acceder un público mayor. Se trata de productos consumibles que no serán considerados por el cliente inversiones como otros productos más costosos.

La línea de docks para celulares tendrá 3 subcategorías:

1. Docks de madera tsunami (Ultra Premium) – Producto único diseñado con un material muy valioso y con gran simbolismo histórico. El 10% de los ingresos generados con el producto serán donados a organizaciones sin ánimo de lucro.

2. Docks de madera “driftwood” rescatada del mar (Premium) – Hecho a mano se trata de un producto hecho de un material único y de gran valor histórico.

3. Docks de estilo moderno (Premium – Se trata de modelos más baratos y más fáciles de fabricar. Hechos a mano con un diseño estándar.

### **Bowls, fuentes, tablas de cortar y candelabros de madera hechos a mano**

Utilizando madera reciclada y artesanía tradicional, estos pueden ayudar al cliente a introducir un toque rústico y natural en su rutina. El rango de precios de estos productos oscilará entre los más baratos como posavasos, y los productos más premium como los grandes bowls.

Estos productos, al igual que los docks de madera para celulares, son accesibles para clientes que no deseen gastar grandes sumas de dinero en algún objeto especial. Además, estos productos tendrán un precio comparable al de productos similares que se encuentren disponibles en el mercado. Estos productos serán representativos del código ético de la empresa, al igual que las mesas de centro, pero se moverán en un segmento de precios muy inferior, permitiendo que un mayor número de clientes acceda a ellos.

### **Lana chilena, palillos y accesorios para tejer de madera**

En Chile existe una próspera industria de la lana. Multitud de artesanos se dedican a la producción de lana: la limpian, hilan y tiñen a mano. He visitado varias ferias donde existe un mercado competitivo y vibrante de la producción de estos productos. Algunos procesos son únicos de la región, como las técnicas mapuches de teñido, usando productos naturales como flores, plantas piedras y arena. Estos productos tienen un altísimo valor y pueden resultar interesantes para aficionados a tejer de todos los rincones del mundo.

El mercado de los palillos está dominado por las que se producen en grandes fábricas. No obstante, existe una demanda significativa de palillos premium de tamaños o formas especiales.

La lana se produce habitualmente en lotes de 10 ovillos de 100 gramos cada uno. Esto significa que cada color es único y por lo tanto, que se requeriría un gran esfuerzo en crear, publicar y publicitar un producto cuyo inventario deberá de ser permanentemente actualizado para evitar la venta de productos de los que no se disponen. No obstante, el hecho de que cada edición sea limitada y única lo hace muy especial y permite al comprador sentirse más cercano al productor.

### **Producto de las Primeras etapas**

La lana va a ser un foco en el desarrollo temprano de la empresa, porque hay muchos vendedores, dado que casi cada pueblo en el sur tiene su propia producción, y ellos pueden producir muchas unidades rápidas. Además, existe una demanda global significativa.

La lana es un producto básico que generará clientes habituales. El beneficio neto por unidad es relativamente bajo, pero aumenta significativamente cuantas más unidades se produzcan. Se necesitará por tanto incentivar la compra de más de un producto para garantizar la rentabilidad de la venta de ovillos de lana.

### **Arte**

Chile cuenta con un gran número de artistas que crean piezas muy interesantes. "Proyecto Y" puede aprovechar el interés que sus productos desatan en ciertos clientes para mostrarle al mundo algunas de estas obras. Las obras de arte tendrán una rotación baja pero un alto margen. Los costos de puesta en marcha de esta línea de productos son relativamente altos, sobre todo teniendo en cuenta que puede pasar un largo período de tiempo hasta que se venda la primera obra. Se necesitará tiempo para tomar fotografías, entender la obra del artista, generar material de marketing y presentar las obras en varios portales. El arte representará la progresión

de la empresa. Permitirá a la empresa crecer más y de forma más sostenible pudiendo llegar a ser considerado especialista en venta de obras de arte chilenas tanto en Chile como en el extranjero. La sección se mantiene intencionalmente abierta con respecto al tipo de arte que se ofrecerá ya que la empresa deberá estar abierta a todo artista chilena que cumpla el código ético de "Proyecto Y" que produzca obras de gran calidad.

### **DETALLE DE ALINEACION DE LOS INCENTIVOS**

#### **ARTESANOS**

El objetivo de cada Artesano es maximizar sus ventas y la calidad de su trabajo mientras se minimizan reclamos y devoluciones.

El Artesano es responsable de su rendimiento y de cualquier error. Su trabajo es producir productos hermosos y brillantes conforme a los contratos en el tiempo y la calidad estipulados.

#### **Capacitación de los Artesanos**

Con el fin de evitar problemas desde su contratación, los Artesanos deben ser alentados a comenzar con pocos productos que les sean fáciles de producir con alta calidad. Mientras adquieren experiencia trabajando en el "Proyecto Y", el Sourcing Manager puede trabajar con ellos para maximizar sus ventas manteniendo la calidad.

Antes de que los Artesanos se unan a la red, serán provistos de un curso de capacitación para prepararlos a trabajar en la red. Ellos aprenderán sobre los siguientes temas:

- Reglas y Regulaciones de trabajo en el "Proyecto Y"
- Cómo funciona la Red de Artesanos
- Rendimiento de Bonos y Metas
- Multas de Bonos
- Cómo funciona el Fondo de Bonificación
- Cómo funcionan los despachos
- Manejar efectivamente el tiempo de trabajo y producción
- Manejar la calidad
- Relación con el Sourcing Manager
- Manejar las finanzas sosteniblemente

Como una Empresa B, es importante que nos aseguremos de que los Artesanos entiendan los contratos que están firmando. Operacionalmente, esto es increíblemente importante ya que apuntala las metas de rendimiento y satisfacción del cliente. Además, antes de registrarse en la red, ellos recibirán la siguiente capacitación:

- Explicación del contrato de exclusividad
- Explicación de las obligaciones del artesano
- Explicación de las obligaciones con el "Proyecto Y"
- Explicación del sistema de contratos de compra.
- Explicación del contrato de bonos y multas.

Esto incluirá 30 minutos con un abogado independiente de la empresa, pagado por la ésta, quien le explicará a cada artesano todas las implicaciones antes de firmar los documentos ante un notario.

### **Acuerdos de Exclusividad**

Artesanos seleccionados serán elegidos para firmar acuerdos de exclusividad en mercados internacionales por precios mejorados más competitivos que los nacionales. Esto no afectará sus operaciones chilenas de ningún modo. Sin embargo, limitará su habilidad de vender a compañías chilenas que están exportando. Este, normalmente, será el caso por ejemplo, cuando “Proyecto Y” desarrolle talentos creativos de los cursos de arte de la Universidad.

### **Contratos**

Los Artesanos firmarán acuerdos que proveen cláusulas legales en caso de fraude, acciones inmorales o no amigables con el medio ambiente.

### **Objetivos de las Artesanos**

Todos los Artesanos deben trabajar hacia el logro de los siguientes objetivos de rendimiento. El incumplimiento de estos objetivos no necesariamente los colocan en una situación negativa, pero la falta de mayoría puede afectar negativamente su continuidad en la Red.

### **Métrica de Rendimiento y Calidad del Artesano**

Los Artesanos deben trabajar para mantener los siguientes objetivos de rendimiento:

- Vender más de \$200 USD por Mes > 90% de los últimos 12 meses.
- Artesanos Vulnerables deben vender más de \$200 USD > 50% de los últimos 10 meses.
- Valoraciones Online Negativas < 0.1%
- Producto despachado en condición apropiada en tiempo a la Bodega > 97.5%
- Pedidos rechazado por el Control de Calidad: < 5%
- Reclamos y devoluciones atribuidos al Artesano: 0%
- Tasa de Pre Cancelación atribuida al Artesano: 0%
- Reclamos por medio Ambiente: 0%
- Reclamos por Comercio Justo: 0%
- Reclamos por temas éticos: 0%
- Reclamos por Estafas: 0%

Estos son los objetivos de referencia que alimentan el cálculo del bono que deberían exceder la mayoría de los Artesanos siempre que sea posible.

### **Métrica de Ventas para Artesanos**

Los Artesanos deben mantener ventas promedio a la red mayores a \$ 200 USD mensuales durante el 90% de sus últimos 12 meses. Esta métrica no se aplica en los primeros 6 meses y alcanza su máximo cumplimiento en 100 puntos. Entre 06 y 12 meses, los Artesanos recibirán crédito por los meses falta de 12 meses en su máximo cumplimiento de 100 puntos.

Métrica de Ventas del Artesano = (Porcentaje de meses con ganancias mayores a \$200 USD mensual - 90%) x 10

Máximo 100, Mínimo 0

### **Métrica de Ventas de Artesanos vulnerables**

Los Artesanos vulnerables deben mantener ventas promedio mensuales a la red, mayores a \$ 200 USD durante el 50% de los últimos 12 meses. Esta métrica no se aplicará en el primer año y alcanza su máximo cumplimiento en 100 puntos.

Métrica de Ventas = (Porcentaje de meses que ganan más de \$ 200 USD mensuales - el 50%) x 2

Máximo 100, mínimo 0

### **Métrica de Valoraciones Online de los Artesanos**

Los Artesanos tienen la oportunidad de distinguirse de la jefatura a través del número de valoraciones que alimenta su bono.

- Porcentaje de opiniones positivas (1% = 1 puntos)
- Porcentaje de valoraciones neutras (1% = 0 puntos)
- Porcentaje de valoraciones negativas (1% = -100 Puntos)

Métrica de valoraciones =  $\frac{\text{Puntos de valoraciones positivas} - \text{Puntos de Valoraciones negativas}}{\text{Órdenes totales}}$

Cálculo: Máximo 100, mínimo 0 \*

\* Cualquier balance negativo es deducido del total del próximo mes.

### **Métrica de Pedidos de los Artesanos**

Despachado en condición apropiada en tiempo a la Bodega, objetivo 100%, aceptable 97.5%

- 100% = 100 puntos
- 97.5% = 0 puntos
- 1% Variación = 40 puntos

Métrica de Despacho = (Actual Porcentaje - 97.5%) \* 40 points

Productos Rechazado en Control de Calidad, target 0%, aceptable 5%

0% = 100 Points

5% = 0 points

1% Variación = 20 Points

Métrica de Despacho = (Porcentaje actual - 97.5%) \* 40 puntos

Productos Rechazados en Control de Calidad, objetivo 0%, aceptable 5%

0% = 100 Puntos

5% = 0 puntos

1% Variación = 20 Puntos

Métrica de Rechazados en Control de Calidad = (5% - Porcentaje actual) \* 20 puntos

Métrica de Pedidos = (Puntos de Despacho a tiempo + Puntos de Calidad)

## ANEXOS

Cálculo: Máximo 100, Mínimo 0\*

\* Cualquier balance negativo es deducido del total del próximo mes.

### Total Puntos Positivos Acumulados Mensuales del Artesano

Total de Puntos Positivos Acumulados =  $\frac{\text{Total Métrica de ventas del Artesano} \times \text{Métrica de Valoraciones}}{\text{Métrica de Pedidos}}$

10000

FIGURA 137 - TABLA: MULTAS ARTESANO

	Target	Aceptable	Puntas Multa Porcentaje
Reclamos y Devoluciones Por Culpa de Artesano	0%	0.0%	100
Pre Cancellation Por Nuestra Culpa de Artesano	0%	0.0%	10

### Multas Grave

Además de estas multas, a los fondos de bonificación del artesano, la compañía se reserva el derecho de tomar acciones legales por daños. Todas estas multas necesitan una investigación interna y al menos un aviso de advertencia ante un notario. Estas infracciones no son aceptables de ningún modo y los Artesanos tienen riesgo real de ser expulsados de la red y perder sus fondos de bonificación.

FIGURA 138 - TABLA: MULTAS GRAVE POR ARTESANO

	Target	Aceptable	Puntas Multa por Incidencia al Fondo de Bonificación
Reclamos Por medio Ambiente	0	0	\$ 10,000.00
Reclamos por Comercio Justo	0	0	\$ 10,000.00
Reclamos por temas éticos	0	0	\$ 10,000.00
Reclamos por Estafas	0	0	\$ 10,000.00

### Fórmula de Fondos de Bonificación

Los Artesanos tienen los siguientes objetivos:

- Mínimo de compras realizadas: \$200 USD
- Objetivo de compras realizadas: \$1500 USD
- Monto máximo de bonos elegibles: 20% de ventas

Porcentaje de bonos =  $\frac{(\text{Puntos Positivos} - \text{Puntos Negativos})}{100} \times \frac{(\text{Ventas del Mes})}{5}$

### Pago de Bonos

Ver Sección Fondos de Bonificación – Pago de Bonos Sección 16.7.1

ANEXOS

**FIGURA 139 - TABLA: REMUNERACION ARTESANO**

**Artesan Sales Metric**

	Target	Min Acceptable	Actual	Metric Points
Vender mas de \$200 por Mes en las ultimas 12 meses	100%	90%	100%	100

<b>Total Artesan Sales Metric</b>	<b>100</b>
-----------------------------------	------------

**Artesan Feedback Metric**

	Ventas	Percentage de Total	Puntos por 1%	Result
Valorizaciones Positivos	18	90.00%	1	90.00
Valorizaciones Neutrales	2	10.00%	0	0.00
Valorizaciones Negativos Por Culpa Artesano	0	0.00%	-1000	0.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>		<b>90.00</b>

Puntos Negativos del Mes Anterior	0
<b>Total Feedback Metric</b>	<b>90.00</b>

**Artesano Metrica de Pedidos**

	Target	Acceptable	Actual	Bonus Contribution
Despechado en condicion apropiado en tiempo al Bodega	100%	97.5%	100.00%	100
Productos Rechazado en Control de Calidad	0%	5.0%	5.00%	0
<b>Total</b>				<b>50</b>

Puntos Negativos del Mes Anterior	0
<b>Total Feedback Metric</b>	<b>50.00</b>

**Total Puntos Positivas Artesano Accumaladas**

<b>Puntos Total Positiva Acumulada Por Me</b>	<b>45.00</b>
---	--------------

**Multas de Artesano**

	Target	Acceptable	Actual	Bonus Penalty
Reclamos y Devoluciones Por Culpa de Artesano	0%	0.0%	0.00%	0
Cancelation Por Nuestra Culpa de Artesano	0%	0.0%	0.00%	0
<b>Total</b>				<b>0</b>

Positivo	45.0
Negativo	0
Multa del Mes Anterior	0
<b>Points Total</b>	<b>45.00</b>

**Contribucion a Bonus Pool**

	Target	Acceptable	Actual	Bonus Contribution
Ventas Generado	\$ 1,500.00	\$ 200.00	\$ 1,500.00	\$ 300.00

Bonus Porcentaje	45.00
Bono de Mes	\$ 135.00

## **SOURCING MANAGER**

Cada sourcing manager tendrá un grupo de Artesanos por el cual será responsable de desarrollar, cuidar y manejar. Su objetivo es maximizar sus ventas y maximizar la calidad mientras minimiza los reclamos y las devoluciones.

El sourcing manager es el principal responsable del rendimiento de sus artesanos y de sus errores. Su trabajo es encontrar nuevos talentos y educarlos sobre la red, asegurarse de que estén debidamente capacitados y de llevar sus productos a la venta.

### **Capacitación del Sourcing Manager**

Con el fin de evitar problemas iniciales, los sourcing managers deben empezar con pocos artesanos. A medida que ganen experiencia trabajando con el "Proyecto Y", estos podrán expandir su red para maximizar las ventas, mientras mantienen una extraordinaria calidad. Los sourcing managers estarán exentos de alcanzar los objetivos de desempeño en los primeros seis meses, con la posibilidad de una extensión en caso de ser necesario.

Cuando los sourcing managers se unan a la red, se les proporcionará un curso de capacitación para ayudarles a prepararse para trabajar con el "Proyecto Y". Se les enseñará los siguientes temas:

- Reglamento para trabajar con el "Proyecto Y".
- Su posición en la compañía y su relevancia en el proceso.
- Cómo Funciona la Red de Artesanos - objetivos de rendimiento y bonos · Multas de Bonos.
- Cómo Funcionan los Fondos de Bonificaciones
- Cómo Funciona el Envío
- Gestión de un tiempo de trabajo eficiente y de producción
- Calidad de Gestión
- Relación con los Artesanos · Gestión Exitosa de los Artesanos

### **Proceso de Selección de los Artesanos**

El sourcing manager será responsable de la gestión para incluir nuevos artesanos para trabajar en la red. Es el responsable principal del rendimiento de sus productos y de los ingresos de los artesanos. Se espera que él explique las expectativas de la red, ayude a los artesanos a comenzar a trabajar con la red y a organizar sus entrenamientos cuando sea apropiado.

Con el fin de evitar que los sourcing managers tengan una gran cantidad de artesanos no rentables, una parte de los bonos de los sourcing managers se basará en mantener los ingresos de los artesanos que administren. Esto se debe a que es importante que la red siempre se vea valiosa para los artesanos y no desarrollen una reputación de ineficiencia. Además, ser más selectivo en cuanto a los artesanos significa que estos aprecien y valoren esta oportunidad. Con los ingresos de los sourcing managers claramente relacionados con el éxito de su red, estos tendrán un gran interés en constantemente mejorarla.

### **Sourcing Managers Regionales**

Todos los sourcing managers deben trabajar por el logro de los siguientes objetivos. El incumplimiento de estos objetivos no pone necesariamente al sourcing manager en una situación negativa, pero la falta del mejoramiento puede afectar negativamente su empleo futuro.



### **Métricas de Calidad y Rendimiento**

Los managers deben trabajar para mantener los siguientes objetivos de rendimiento para todos los productos que manejen:

- Porcentaje de artesanos vendiendo más de \$200 USD por mes > 90 %
- Porcentaje de artesanos vulnerables más de \$200 USD por mes > 50 %
- Valorizaciones negativas < 0,1 %
- Producto despechado en condición apropiada y a tiempo a la bodega > 97,5 %
- Pedidos rechazados por control de calidad: < 5 %
- Reclamos y devoluciones por culpa de los artesano: 0 %
- Tasa de pre cancelación por culpa de los artesano: 0 %
- Reclamos por medio ambiente: 0 %
- Reclamos por comercio justo: 0 %
- Reclamos por temas éticos: 0 %
- Reclamos por estafas: 0 %

Estas son las metas de base que alimentan el cálculo de los bonos, y la mayoría de los managers deben superar estos objetivos cuando sea posible.

### **Métrica de Ventas de Artesanos**

Los *managers* deben mantener el 90% de los artesanos con sus ventas en la red de más de \$ 200 USD mensuales en promedio de los últimos seis meses.

Métrica de Ventas de Artesanos = (Porcentaje de Artesanos que ganan más de \$ 200 mensuales – 90 %) x 10

Máxima 100, mínimo 0\*

\* Cualquier balance negativo se resta al siguiente mes.

### **Métrica de Ventas de Artesanos Vulnerables**

Los managers deben mantener el 50% de los Artesanos con sus ventas en la red de más de \$ 200 mensuales en promedio de los últimos seis meses.

Métrica de Ventas de Artesanos Vulnerables = (Porcentaje de Artesanos que ganen más de \$ 200 mensuales – 50 %) x 2

Máxima 100, mínimo 0\*

\* Cualquier balance negativo se resta al siguiente mes.

### **Métrica Total de Ventas de Artesanos**

Medida Total de Ventas de Artesanos = Métrica de Ventas de Artesanos + Métrica de Ventas de Artesanos Vulnerables

**Métrica de Valorizaciones Online**

Los managers con un desempeño ejemplar también tienen la oportunidad de distinguirse ante la jefatura a través del rango de valorizaciones online que alimenta a su bono.

- Porcentaje de valorizaciones online Positivas (1 % = 1 Punto)
- Porcentaje de valorizaciones online Neutrales (1 % = 0 Puntos)
- Porcentaje de valorizaciones online Negativas (1 % = -100 Puntos)

Métrica de valorizaciones =  $\frac{\text{Puntos de valorizaciones online Positivas} - \text{Puntos de valorizaciones online Negativa}}{\text{Total de Pedidos}}$

(Total de Pedidos)

Cálculo: Máximo 100, Mínimo 0\*

\* Cualquier balance negativo se resta al siguiente mes.

**Métrica de Pedidos**

Despachado en condición apropiada y a tiempo a la bodega: objetivo 100%, aceptable 97,5%

- 100 % = 100 puntos
- 97,5 % = 0 puntos
- 1 % Variación = 40 puntos

Métrica por Despacho =  $(\text{Porcentaje actual} - 97,5 \%) * 40 \text{ puntos}$

Productos Rechazados por control de calidad: objetivo 0 %, aceptable 5 %

- 0 % = 100 puntos
- 5 % = 0 puntos
- 1 % Variación = 20 puntos

Métrica por Rechazado por control de calidad =  $(5 \% - \text{Porcentaje actual}) * 20 \text{ puntos}$

Métrica de Pedidos =  $\frac{\text{Puntos de despacho a tiempo} + \text{Puntos de calidad}}{2}$

Cálculo: Máximo 100, Mínimo 0\*

\* Cualquier balance negativo se resta al siguiente mes.

**Puntos Positivos Totales Acumulados por Mes**

Puntos Positivos Totales Acumulados =  $\frac{\text{Total Métrica de Ventas de Artesanos} * \text{Métrica de Valorización online} * \text{Métrica de Pedidos}}{10000}$

10000

## ANEXOS

FIGURA 140 - TABLA: MULTAS DE SOURCING MANAGERS

	Target	Aceptable	Puntas Multa Porcentaje
Reclamos y Devoluciones Por Culpa de Artesano	0%	0.0%	100
Pre Cancelation Por Nuestra Culpa de Artesano	0%	0.0%	10

### Multas Grave

Además de estas multas sobre el fondo de bonificaciones del empleador, la compañía se reserva el derecho a tomar acciones legales por daños. Todas estas multas necesitan una investigación interna y necesitan, al menos, una advertencia escrita antes de ser notariada. No son aceptables y los sourcing managers son los últimos responsables por la conducta de sus artesanos

FIGURA 141 - TABLA: MULTAS GRAVE DE SOURCING MANAGERS

	Target	Aceptable	Puntas Multa por Incidencia
Reclamos Por medio Ambiente	0	0	10000
Reclamos por Comercio Justo	0	0	10000
Reclamos por temas éticos	0	0	10000
Reclamos por Estafas	0	0	10000

### Fórmula de Fondo de Bonificaciones

Los sourcing managers tienen los siguientes objetivos:

- Compras mínimas vendidas: \$ 10.000
- Compras objetivas vendidas: \$ 40.000
- Importe Máximo de Bono Elegible: 10 % de ventas más del mínimo de \$ 10,000

Porcentaje de Bono =  $((\text{Puntos Positivos} - \text{Puntos Negativos}) / 100) \times ((\text{Ventas del Mes} - \$10000) / 10)$

### Remuneración Básica

Salario Básico: \$ 400.000 CLP Mensual

### Pago de Fondo de Bonificación

*Vea la Sección de Fondo de Bonificación – Sección 16.7.1 de Pago de Bonos*

ANEXOS

FIGURA 142 - TABLA: EJEMPLO DE ESTADO DE RENDIMIENTO DE UN SOURCING MANAGER

**Artesan Sales Metric**

	Target	Min Acceptable	Actual	Metric Points
Porcentaje de Artesanos vendiendo mas de \$200 por Mes	100%	90%	99%	90
Porcentaje de Artesanos Vulnerables mas de \$200 po Mes	100%	50%	90%	80
Total	100%	70%	95%	85

Puntos Negativos del Mes Anterior	-5
Total Artesan Sales Metric	80

**Feedback Metric**

	Ventas	Percentage de Total	Puntos por 1%	Result
Valorizaciones Positivos	1000	92.94%	1	92.94
Valorizaciones Neutrales	76	7.06%	0	0.00
Valorizaciones Negativos Por Culpa Artesano	0	0.00%	-1000	0.00
Total	1076	100%		92.94

Puntos Negativos del Mes Anterior	0
Total Feedback Metric	92.94

**Metrica de Pedidos**

	Target	Acceptable	Actual	Bonus Contribution
Despechado en condicion apropiado en tiempo al Bodega	100%	97.5%	99.50%	80
Productos Rechazado en Control de Calidad	0%	5.0%	1.00%	80
Total				80

Puntos Negativos del Mes Anterior	0
Total Feedback Metric	80.00

**Total Puntos Positivas Accumaladas**

Puntos Total Positiva Acumulada Por Me	59.48
--	-------

**Multas**

	Target	Acceptable	Actual	Bonus Penalty
Reclamos y Devoluciones Por Culpa de Artesano	0%	0.0%	0.10%	-10
Cancelation Por Nuestra Culpa de Artesano	0%	0.0%	0.50%	-5
Total				-15

Positivo	59.5
Negativo	-15
Multa del Mes Anterior	-2
Points Total	42.48

**Contribucion a Bonus Pool**

	Target	Acceptable	Actual	Bonus Contribution
Ventas Generado	\$ 40,000.00	\$ 10,000.00	\$ 40,000.00	\$ 3,000.00

Bonus Porcentaje	42.48
Bono de Mes	\$ 1,274.39

**PLAN DE PERSONAL DETALLE****SOURCING MANAGERS**

La siguiente tabla muestra el número de Sourcing Manager requerido para alcanzar la propuesta de ventas y para seguir el plan. El presupuesto financiero está hecho con los números del objetivo (target), de manera de dar tiempo a los sourcing manager de encontrar y capacitar a los suficientes artesanos. En la tabla se indica cuántos más sourcing manager se indican para no tener dificultades en el logro de los targets. Así por ejemplo, se esperaría que con 1 sourcing manager para cada 32 artesanos se cumplen los pronósticos financieros, sin embargo, como targets, se indican 3 sourcing managers para 100 artesanos.

Un objetivo de la empresa es tener artesanos en situación de discapacidad y la tabla muestra los números en tiempo, que son equivalente a 2 por Sourcing Manager. EL Plan se empieza con 33 artesanos por Sourcing manager y termina con 40.

FIGURA 143 - TABLA: SOURCING MANAGERS REQUERIDOS

	<b>Artesanos Requeridos Año 1</b>	<b>Artesanos Requeridos Año 2</b>	<b>Artesanos Requeridos Año 3</b>	<b>Artesanos Requeridos Año 4</b>	<b>Artesanos Requeridos Año 5</b>
Artesanos Requeridos (Presupuesto de Ventas)	32	143	360	835	1,791
Target de Artesanos en Posición de Discapacidad	5	15	38	80	150
Target Total de Artesanos	100	300	750	1,600	3,000
Sourcing Manager Requeridos	1	4	9	21	45
Sourcing Manager Target	3	8	19	40	75
Sobre Cubierta (Número Target/ Numero Requerido)	3.0	2.0	2.1	1.9	1.7
Artesanos en Posición de Discapacidad por Sourcing Manager (Target)	2	2	2	2	2
Artesanos por Sourcing Manager ( Artesanos Requerido)	11	18	19	21	24

\* Fuente Propia

Con 20 días libre al año, más fines de semana, un sourcing manager va a trabajar 20 días por mes, 240 por año. Con un día laboral de 9 horas, 180 horas cada mes, el sourcing manager tiene 4 horas 30 minutos con cada artesano cada mes cuando se tiene un cartola de 40 artesanos. En realidad, esta va a ser un poco más corto por temas de planificación, y probablemente va a ser más cerca de 3 horas 30 minutos mensual. Dado que los targets son elevados, en la necesidad real el Sourcing Managers puede, donde necesite, tener menos artesanos, siempre y cuando se maneje bien con sus otros objetivos.

FIGURA 144 - TABLA: HORAS CON CADA ARTESANO

	Artesanos Requerido Año 1	Artesanos Requerido Año 2	Artesanos Requerido Año 3	Artesanos Requerido Año 4	Artesanos Requerido Año 5
Artesanos por Sourcing Manager (Target de Artesanos)	33	38	39	40	40
Target Horas Mensuales con cada Artesano	5.40	4.80	4.56	4.50	4.50

\* Fuente y elaboración Propia

FIGURA 145 - TABLA: COSTO DE SOURCING MANAGERS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sourcing Managers Requerido	3	8	19	40	75
Estimación del Salario Mensual	\$ 1,400	\$ 1,500	\$ 1,600	\$ 1,700	\$ 1,800
Anual	\$ 16,800	\$ 18,000	\$ 19,200	\$ 20,400	\$ 21,600
Costo Total	\$ 50,400	\$ 144,000	\$ 364,800	\$ 816,000	\$ 1,620,000

\* Fuente y elaboración Propia

### CREATIVIDAD

La tabla de abajo, muestra las necesidades del departamento creativo. El tiempo destinado para fotos y video es calculado con 20 días al mes, por 9 horas al día. El tiempo es bastante generoso para generar buena fotos, y da tiempo y espacio para la creatividad. No todos los productos son únicos, por ejemplo, la lana a veces viene en lotes de 10 madejas o puede ser en lotes de 100 o más, con diferentes diseños y colores. Por lo tanto, esta estimación es que la promedio cantidad de cada diseño, va a ser 10, por lo tanto la necesidad por fotos es las ventas dividido por 10. En realidad, pienso que este número es bastante conservador, pero quiero que los profesionales creativos tengan el suficiente tiempo para hacer un buen trabajo.

En conversaciones con actores de la industria, que no quieren ser citados, plantean que el ejercicio de tomar las fotos es relativamente rápido, 1 o 2 minutos, pero el tiempo es en la preparación del set y de los productos y el post procesamiento. El post procesamiento de 5 fotos debería tomar 5 a 10 Minutos. El mismo actor explica que fotos con fondos blancos y planos, con un poco de sobre saturación, son las mejores para ventas en línea. Por lo tanto, un sección permanente del estudio puede ser dedicada a tomar fotos, sólo necesita luces y un fondo blanco.

FIGURA 146 - TABLA: TRABAJADORES DE EQUIPO DE CREATIVIDAD REQUERIDOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas por Unidades Totales	11,590	59,818	118,100	234,400	439,500
Director de Creatividad	1	1	1	1	1
Adquisición de Talento Creativ	0	2	4	6	10
Desarrollo de Talento Creativ	0	2	4	6	10
Productos Vendido por Mes	966	4,985	9,842	19,533	36,625
Fotos Necesitadas Por Mes	97	498	984	1,953	3,663

## ANEXOS

Fotos Necesitadas Por Day	5	25	49	98	183
Producción de Fotos y Videos	1	2	3	5	10
Minutos Por Photo	111.8	43.3	32.9	27.6	29.5
Total Trabajadores	2	7	12	18	31

\* Fuente Propia

FIGURA 147 - TABLA: COSTO DE TRABAJADORES DE CREATIVIDAD

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Trabajadores	2	7	12	18	31
Salario Mensual	\$ 1,000	\$ 1,100	\$ 1,200	\$ 1,300	\$ 1,400
Salario Anual	\$ 12,000	\$ 13,200	\$ 14,400	\$ 15,600	\$ 16,800
Costo Total	\$ 24,000	\$ 92,400	\$ 172,800	\$ 280,800	\$ 520,800

## CAPACITACIÓN

FIGURA 148 - TABLA: TRABAJADORES Y SU COSTO EN EL EQUIPO DE CAPACITACIÓN

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Trabajadores	1	2	4	8	16
Salario Mensual	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,300	\$ 1,400
Salario Anual	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 15,600	\$ 16,800
Costo Total	\$ 14,400	\$ 28,800	\$ 57,600	\$124,800	\$268,800

## VENTAS

En pruebas en Etsy, Amazon y Ebay para hacer un buen aviso he necesitado 20 minutos para un buen resultado. En conversaciones con actores del mercado, quienes no quieren ser citados, es claro que 20 minutos es un tiempo generoso, especialmente cuando los avisos van a ser casi copiados 3 veces. Los cálculos que se muestran en la tabla de abajo, han sido calculados por 30 minutos por cada aviso. Esto va a influir en el tiempo perdido, en casos de peaking por ejemplo. Se ha hecho con tiempo holgado generoso, pues es importante que los trabajadores de ventas tengan suficiente tiempo para hacer un buen trabajo. También un extra tiempo libre ayuda el proceso de mejoramiento.

FIGURA 149 - TABLA: TRABAJADORES DE EQUIPO DE VENTAS REQUERIDOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas por Unidades Totales	11,590	59,818	118,100	234,400	439,500
Productos Vendido por Mes	966	4,985	9,842	19,533	36,625
Avisos Requeridos Por Mes	97	498	984	1,953	3,663
Avisos Requerido Por Día	5	25	50	98	184

ANEXOS

Multiplicado Por 4 Plataformas	20	100	200	392	736
Minutos Por Aviso	30	30	30	30	30
Minutos por día requerido	600	3,000	6,000	11,760	22,080
Minutos por Trabajador disponible	540	540	540	540	540
Trabajadores Requeridos	2	6	12	22	41
Actual Minutos disponible por Aviso	54	32	32	30	30

\* Fuente y Elaboración propia

FIGURA 150 - TABLA: COSTO DE EQUIPO DE VENTAS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Trabajadores Requeridos	2	6	12	22	41
Salario Mensual	\$ 1,200	\$ 1,300	\$ 1,400	\$ 1,500	\$ 1,600
Salario Anual	\$ 14,400	\$ 15,600	\$ 16,800	\$ 18,000	\$ 19,200
Costo Total	\$ 28,800	\$ 93,600	\$ 201,600	\$ 396,000	\$ 787,200

\* Fuente y Elaboración propia

**MARKETING**

En la tabla de abajo, se plantea el presupuesto por horas requeridas por mes en cada ámbito de marketing. Esto es utilizado para hacer un cálculo de los trabajadores requeridos.

FIGURA 151 - TABLA: MARKETING PERONAL - HORAS REQUERIDAS Y TRABAJADORES REQUERIDOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes Sociales	100	200	400	800	1600
Foros y Blogs	50	100	200	400	800
Pago per Clic	10	15	20	30	40
Relaciones Públicos	40	80	120	200	400
Esquemas de Referencias	10	30	60	150	300
Esquema de afiliados	10	30	60	150	300
Investigación	10	30	40	100	200
Oportunidades Por Arbitraje	100	200	300	500	1000
Total	330	685	1200	2330	4640
Horas Por Trabajador	180	180	180	180	180
Trabajadores Requeridos	2	4	7	13	26

\* Fuente y Elaboración propia

FIGURA 152 - TABLA: COSTO DE EQUIPO DE MARKETING

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Trabajadores Requeridos	2	4	7	13	26
Salario Mensual Estimado	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,200	\$ 2,300	\$ 2,500
Anual	\$24,000	\$25,200	\$26,400	\$27,600	\$30,000
Cost Total	\$ 48,000	\$ 100,800	\$ 184,800	\$ 358,800	\$ 780,000



\* Fuente y Elaboración propia

### FINANZAS

En finanzas, en los primeros 2 años se va a subcontratar un contador. En el tercer año se va a emplear a un director de finanzas y en el año dos se incluirán dos asistentes.

FIGURA 153 - TABLA: TRABAJADORES REQUERIDAS Y COSTO DEL EQUIPO DE FINANZAS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director de Finanzas	0	0	1	1	1
Asistentes	0	0	0	2	2
Costo	\$ 5,000	\$ 10,000	\$ 70,000	\$ 130,000	\$ 130,000

\*Fuente y elaboración propia

### ATENCION AL CLIENTE

FIGURA 154 - TABLA: ANÁLISIS DE EQUIPO ATENCION AL CLIENTE REQUERIDO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas por Unidades Totales	11,590	59,818	118,100	234,400	439,500
Productos Vendido por Mes	966	4,985	9,842	19,533	36,625
Pedidos Por Mes	483	2,492	4,921	9,767	18,313
Horas Para Gestionar un Pedido	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Horas requeridas por Mes	242	1,247	2,461	4,884	9,157
Horas por Trabajador	180	180	180	180	180
Trabajadores Requeridos	2	7	14	28	51

\*Fuente y elaboración propia

FIGURA 155 - TABLA: COSTO DEL EQUIPO ATENCIÓN AL CLIENTE

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Trabajadores Requeridos	2	7	14	28	51
Estrimación de Salario Mensual	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000
Anual	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000
Cost Total	\$ 24,000	\$ 84,000	\$ 168,000	\$ 336,000	\$ 612,000

\*Fuente y elaboración propia

### OPERACIONES

Abajo se indica las de las áreas de operaciones y sus requisitos por equipo.

### DESPACHOS

Actores en el mercado que no quieren ser citados, han explicado que un embalaje demora entre 5 y 15 minutos dependiendo del producto. Productos pequeñas que sólo necesitan ser puestos en un sobre, puede tomar sólo 2 minutos. Sin embargo, productos más grandes como una mesa de centro, puede demorar 20 minutos. La tabla de abajo está calculada en 15 minutos por despacho, y con una contingencia extra de 33%. Por lo tanto, un cálculo de tiempo por paquete, son siempre más de 20 minutos. Este tiempo está diseñado para dar tiempo al logro de un buen proceso de embalaje, atención al contenido y un check final rápida como control de calidad final.

ANEXOS

FIGURA 156 - TABLA: ANÁLISIS DE EQUIPO DESPACHOS REQUERIDO

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas por Unidades Totales	11,590	59,818	118,100	234,400	439,500
Productos Vendido por Mes	966	4,985	9,842	19,533	36,625
Paquetes Enviado Por Mes	483	2,492	4,921	9,767	18,313
Paquetes enviado por día	24	125	246	488	916
Paquetes Trabajados Por día	36	36	36	36	36
Minutos Requeridos por Paquete	15	15	15	15	15
Trabajadores Requeridos	1	4	7	14	26
Trabajadores Requeridos + 33%	2	6	10	19	35
Minutos por Paquete	45	26	22	21	21

\*Fuente y elaboración propia

FIGURA 157 - TABLA: ANÁLISIS DE EQUIPO CONTROL DE CALIDAD REQUERIDO

Para realizar un adecuado control de calidad, se requiere los siguientes trabajadores:

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas por Unidades Totales	11,590	59,818	118,100	234,400	439,500
Productos Vendidos por Mes	966	4,985	9,842	19,533	36,625
Paquetes Enviados Por Mes	483	2,492	4,921	9,767	18,313
Paquetes enviados por día	24	125	246	488	916
Paquetes Trabajador Por día	36	36	36	36	36
Minutos Requeridos por Inspección	15	15	15	15	15
Trabajadores Requeridos	1	4	7	14	26
Trabajadores Requeridas + 33%	2	6	10	19	35
Minutos por Paquete	45	26	22	21	21

\*Fuente y elaboración propia

FIGURA 158 - TABLA: ANÁLISIS DE EQUIPO ACOPIO REQUERIDO

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Target Total de Artesanos	100	300	750	1,600	3,000
Recolección Por Artesano Mensual	2	2	2	2	2
Recolección Requerido Por Mes	200	600	1,500	3,200	6,000
Horas Por cada Recolección	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Horas Requeridas	100	300	750	1,600	3,000
Horas por Trabajador Mensual	180	180	180	180	180
Trabajadores Requeridos	1	2	5	9	17
Mas 33% Contingencia	2	3	7	12	23

\*Fuente y elaboración propia

FIGURA 159 - TABLA: ANÁLISIS TOTAL TRABAJADORES DE OPERACIONES REQUERIDAS

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Despachos	2	6	10	19	35
Control de calidad	2	6	10	19	35

## ANEXOS

Acopio	2	3	7	12	23
Taller	1	2	3	4	5
Mantención	0	1	2	2	3
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>32</b>	<b>56</b>	<b>101</b>

\*Fuente y elaboración propia

FIGURA 160 - TABLA: COSTO DEL EQUIPO DE OPERACIONES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Trabajadores	7	18	32	56	101
Estimación del Salario Mensual	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550
Annual	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600
Cost Total	\$ 46,200	\$ 118,800	\$ 211,200	\$ 369,600	\$ 666,600

### **ANÁLISIS DE SESGOS COGNITIVOS**

El sesgo cognitivo, es un área creciente de la psicología y de los estudios económicos, que analiza la tendencia humana a tomar decisiones irracionales (Tversky & Kahneman, 1974). El sesgo cognitivo sería un efecto psicológico que provoca una desviación en el procesamiento de lo que se percibe, lo que lleva a juicios inexactos, distorsiones o interpretaciones irracionales (Wilke & Mata, 2012). Se ha planteado que es una especie de sesgo sistemático en nuestra capacidad de tomar decisiones producto de nuestro diseño genético, y que es inevitable y necesario para emitir juicios rápidos ante ciertos estímulos y en estas situaciones, como no es posible procesar toda la información, ésta se filtra de manera subjetiva (Tversky & Kahneman, 1974).

El estudio, analiza los efectos macroeconómicos sobre la sociedad y las instituciones, dado que el ser humano promedio no actúa racionalmente.

### **TEORÍA DEL PROCESO DUAL**

La teoría del proceso dual, indica que hay una diferencia entre la mente consciente y el inconsciente o la mente automática (Kahneman, Reprint 2013). Daniel Kahneman argumenta que tenemos 2 tipos de pensamiento: el pensamiento intuitivo (Sistema 1) y el razonamiento (Sistema 2) (Kahneman, Reprint 2013). La intuición, o sistema 1, es visto como rápido y automático, así como también altamente perjudicado por el sesgo, mientras que el razonamiento, el sistema 2, es más lento y más lógico (Kahneman, Reprint 2013).

Los sistemas 1 y 2 son susceptibles a los sesgos cognitivos, pero se cree que el sistema 2 tiene menos probabilidades de producir sesgo cognitivo debido a su proceso más lento y más racional (Kahneman, Reprint 2013). La implicancia de los procesos de los sistemas de pensamiento 1 y 2, junto con el sesgo cognitivo, afectan la forma en que los consumidores compran productos y el cómo se sienten acerca de esas decisiones. La comprensión de estos procesos y decisiones puede animar a más ventas y a tener consumidores más felices.

### **SESGO DE CONFIRMACIÓN**

Este sesgo es muy común en Empresarios (Science Daily, 2015) y es cuando una persona analiza la información en virtud de un supuesto o prejuicio anterior, con el fin de confirmar sus propias ideas preconcebidas en lugar de deducir analíticamente una conclusión basada independientemente de los resultados obtenidos. (Science Daily, 2015)

Una solución potencial para el sesgo de confirmación en el análisis de los datos es el uso de un análisis independiente, a fin de recopilar y analizar los datos. (Science Daily, 2015).

Utilizando reseñas (reviews) independientes disponibles públicamente, es posible ajustar este sesgo u obtener una segunda opinión sobre los datos analizados. Otra sugerencia es utilizar más datos cuantitativos, los cuales

son más difíciles de ignorar. Sin embargo, producir un cuestionario que lleve a resultados cuantitativos puede introducir nuevos sesgos a los encuestados, los cuales ya no son capaces de pensar abiertamente y se crean prejuicios como los sesgos de anclaje.

El sesgo de confirmación es muy importante en la imagen de marca de servicio al cliente, y la primera impresión realmente cuenta. Si un cliente toma una decisión acerca de la empresa, su servicio o su producto a continuación, toda la información futura puede ser interpretada de una manera de apoyar sus ideas iniciales y puede ser muy difícil cambiar una opinión.

### **SESGOS DE ANCLAJE**

Un sesgo de anclaje es un sesgo cognitivo que surge cuando nuestra percepción es modificada por la información pasada que ancla una idea en nuestro proceso del juicio (Tversky & Kahneman, 1974) (Tversky & Kahneman, 1974). Los humanos tenemos una tendencia a confiar demasiado fuertemente en nuestra primera impresión de la información presentada, y entonces tiende a anclar futuras decisiones basadas en esa primera impresión (Tversky & Kahneman, 1974).

Esto tiene mucha implicancia para los empresarios, uno de los cuales es la comprensión de su Mercado o potenciales clientes, así como también el cómo los clientes perciben la compañía y sus productos.

La relevancia del anclaje en un cuestionario es que cuando a un encuestado se le provee una serie de múltiples elecciones en sus respuestas, esto va a provocar una decisión de anclaje en él (Tversky & Kahneman, 1974). Esto tiene un problema relacionado directamente con el sesgo de confirmación, en el cual mientras las respuestas cualitativas pueden ayudar a eliminar el sesgo de anclaje, el sesgo de confirmación del análisis se ve limitada por los resultados cuantitativos.

En ausencia de un analista independiente, una solución es llevar a cabo el análisis cualitativo y luego procesar las respuestas cuantitativamente. Esto no elimina el sesgo de confirmación y es mucho más mano de obra y por lo tanto, tendría sentido hacer un cuestionario simplemente cuantificable para la base del plan de puesta en marcha, en el entendido de que se trata de una representación inexacta, y luego en el futuro cuando los fondos lo permitan, invertir en un análisis independiente menos sesgada.

El precio puede ser fuertemente afectado por el anclaje, y un precio inicial sugerido tiene la tendencia a afectar el valor con el que se percibe que sea. Además, precios que son más precisos es probable que se haga una oferta por un porcentaje inferior a las cifras redondeadas.

Por lo tanto, "Proyecto Y" debe ordenar las páginas que muestran los precios más altos de izquierda a derecha y de arriba a abajo de la página, de manera que los clientes sean pre-condicionados y anclados con los números más altos, lo que hace que los productos más baratos parezcan aún más baratos.

Las marcas de lujo como Gucci y Louis Vuitton se involucran en prácticas similares mediante la constante pérdida de las líneas de pasarela, que incluyen artículos que valen miles de dólares, pero que hacen ingresos y ganancias a través de crear y promocionar elementos que puedan estar más al alcance, como bufandas y bolsos que en comparación, se ven con valor de \$ 400 que es más asequible que una prenda mayor. "Proyecto Y" debe invertir en los rangos de mayor costo a pesar de las pérdidas potenciales o ventas débiles para ayudar a anclar sus productos.

### **Anclaje Negativo – Envíos caros**

Sabidamente, la empresa debe, en lo posible, evitar el anclaje negativo, que es cuando un precio aceptable se incrementa repentinamente, como podría ser el caso de los altos costos de envío. De hecho, envíos gratis,

debido a la reducción de anclaje negativo y posible de anclaje, también puede ayudar a aumentar las ventas de forma espectacular, incluso cuando el cliente pagaría exactamente la misma cantidad total. (Science Daily, 2015) (Roesler, 2014)

### **AUMENTO IRRACIONAL DEL SESGO DE COMPROMISO**

Increíblemente común en Empresarios, este sesgo es donde un individuo ignora o rechaza nuevas evidencias si contradice o menoscaba una decisión hecha previamente. (DeMers, 2015) Si un empresario ha invertido tiempo, esfuerzo y dinero en un proyecto, él podría ignorar las señales de advertencia de cortar sus pérdidas y abandonar el proyecto. (DeMers, 2015). En el caso de un startup, el sesgo de escalada irracional podría causar una mala inversión en línea de productos o métodos negocios que no están funcionando bien, incluso cuando la evidencia disponible demuestra que no se está funcionando. Con el fin de hacer frente a esto, una empresa necesita estar en constante autocrítica con los sistemas para forzar la discusión de los hechos.

Es discutible sin embargo que el aumento irracional es lo que impulsa a los empresarios a lograr grandes cosas en contra de las probabilidades. Puede haber muchas veces en los negocios cuando lógicamente tiene sentido renunciar, e incluso con sesgo de aumento irracional, muchos se dan por vencido, pero para unos pocos, de los que siguen adelante y obtener el éxito, la escalada irracional les fue de gran ayuda. La naturaleza humana es irracional y no es saludable intentar de racionalizar o aplicar la lógica para cada decisión, a veces es necesario un riesgo irracional. Sin embargo, es importante minimizar los sesgos de aumento irracionales sistemáticos sobre muchos aspectos del negocio, mientras que aceptar que el negocio en su conjunto puede estar sujeta a una escalada irracional.

En un sentido, la macro escalada irracional puede ayudar al éxito de una compañía al garantizar que los trabajadores y los propietarios sigan adelante hasta que derroten la realidad, la lógica y las leyes de la probabilidad. Una escalada irracional a nivel micro, sin embargo, es sólo un mal negocio y una empresa debe tener cuidado para identificar este sesgo y reducir las pérdidas que responden rápidamente a la información disponible en la actualidad. "Proyecto Y" tiene que ser consciente de este concepto y trabajar para mitigar su efecto a través de informes y análisis a fondo, lógico y frecuente.

La investigación y el análisis independiente pueden ayudar a las empresas a ser más objetivo con la información y las decisiones que toman. En las primeras etapas esto podría ser demasiado caro para "Proyecto Y" en los primeros meses y como resultado una solución puede ser la de pedir a amigos o familiares no involucrados a echar un vistazo a los números de la empresa y proporcionar feedback.

### **SESGO DE DESEABILIDAD SOCIAL**

Este efecto influye principalmente a la capacidad de la empresa para recoger información precisa en los cuestionarios sobre el valor de ciertas actividades socialmente deseables de la empresa. (DeMers, 2015) El sesgo de deseabilidad social en los estudios puede ser mitigado mediante pruebas en escenarios del mundo real y la corrección de los datos de asimetría estadística. Sin embargo, la corrección de datos de asimetría está llenas de errores, ya que cada individuo tiene una propensión diferente para involucrar sesgo de deseabilidad social. (Paulhus, 2015) Así, los datos del mundo real donde esté disponible es siempre una fuente preferida de obtención de datos de cuestionario cuando se sospecha una tendencia a invocar el sesgo de deseabilidad social.

Delroy Paulhus proporciona un conjunto de preguntas llamado la "Escala de Decepción" de Paulhus (the Paulhus Deception Scales, PDS) (Paulhus, 2000) destinados a resumir una propensión de los encuestados a dar respuestas socialmente deseables (Paulhus, 2015) y se refiere a permitir a los analistas, la oportunidad de clasificar a los encuestados las respuestas como probablemente válido o probablemente inválido (Paulhus,

2000) cuando esas respuestas están relacionadas con cuestiones que podrían resultar en sesgo de deseabilidad social.

Si bien no es seguro que los resultados del PDS proporcionen siempre las mejores respuestas, es sin duda una valiosa adición al proceso del cuestionario una prueba más grande y más rigurosa.

Como un punto similar pero ligeramente diferente, en el mundo moderno con las compras en línea y dado la proliferación de las redes sociales, los sesgos cognitivos de deseabilidad social pueden comenzar a afectar las decisiones de compra cuando un grupo social de individuos se torna consciente de la compra. Así, un sistema de compra que promueve una compra o una persona que promueve su compra a través de su red social, puede ser inclinado para hacer más compras socialmente deseables. (Alós-Ferrer & Strack, 2014)

Los sesgos cognitivos de deseabilidad social, pueden aprovecharse para promover ventas en un mundo moderno dominado por los medios de comunicación social. La estrategia de marketing y promoción de una empresa, debe considerar cómo integrar las compras con la exposición y promoción de los medios de comunicación social. Esto es particularmente crucial para "Proyecto Y", dado su naturaleza socialmente responsable.

### **SESGO DE AQUIESCENCIA**

Este es un sesgo que afecta a la recogida de datos y la toma de muestras, y es donde es probable estar de acuerdo con el investigador, eligiendo respuestas Sí por sobre respuestas de No, y seleccionar los números más grandes por sobre los números más bajos, independientemente de la pregunta (Moss, 2008).

Asignar al azar la presentación de respuestas, puede ayudar a eliminar algún aspecto de este sesgo, por ejemplo, en una escala de 1-7, a veces tener 7 como en desacuerdo y otras veces de acuerdo. También la presentación de preguntas contradictorias puede ayudar presentan respuestas más verdaderas, pues los encuestados tienen el reto de considerar sus respuestas con más detalle. (Kahneman, 2003)

Sin embargo, forzar a los encuestados a pensar más profundamente acerca de sus respuestas, de acuerdo con la teoría del proceso dual, se está presionando a responder utilizando el sistema de dos procesos de pensamiento, que si bien puede ser más lógico, la gran mayoría de las decisiones de compra se hacen como un proceso de pensamiento sistema 1 (Moss, 2008), que es forzando un sesgo en los resultados del mundo real.

El sesgo de aquiescencia se ha correlacionado con mayor presencia en personas con tolerancia a nuevas ideas, y tienden a manifestarse en personas que a pesar de ser conscientes, son reacios a aceptar el cambio y no les gustan las nuevas y no convencionales prácticas. (Moss, 2008) Este tipo de personalidad es poco probable que sea el tipo de persona que sería un cliente de los productos de las empresas, sin embargo, sus respuestas podrían potencialmente distorsionar los resultados si no se mitigan adecuadamente.

### **SESGO O EFECTO DE ENCUADRE**

Se refiere a cuando un individuo llega a una conclusión diferente sobre la base de la misma información cuando se presenta en un orden diferente. (DeMers, 2015). Esto tiene implicancia para los cuestionarios y estudios de mercado, así como la información proporcionada en los listados de productos y descripciones de la empresa en los materiales publicados.

Con el fin de mitigar los efectos del encuadre, los investigadores pueden aleatorizar en un cuestionario el orden de las preguntas, para que cualquier sesgo de encuadre fuera teóricamente promediado. (DeMers, 2015)

Si una decisión se puede encuadrar positivamente, es mucho más probable que sea aceptado a que si se presenta negativamente, el encuadre es el argumento anterior o situación de la persona que hace la decisión.

### **SESGO DE FAMILIARIDAD**

El sesgo de Familiaridad afirma que la gente prefiere aquello con lo que están familiarizados, más que lo que es mejor. (Nofsinger, 2008) Esto significa que los clientes tienden a preferir los productos que ellos conocen. Por lo tanto, la gente prefiere productos similares a lo que les es conocido y son reacios a probar cosas completamente nuevas. (Nofsinger, 2008) Así, los nuevos productos deben ser radicalmente mejores y los productos más tradicionales deben cumplir con las normas establecidas. Un ejemplo de ello es el caso de una mesa de café que se construya con un uso poco convencional, es esperable que los clientes que estén familiarizados con productos que sean de construcción de alta ingeniería, se sientan menos satisfechos con un producto que sea solo útil para poner un par de tazas y revistas en ella.

La publicidad en parte funciona a causa de sesgo de familiaridad, ya que permite a los seres humanos que se sientan cómodos acerca de un producto antes de comprarlo. (Dean, 2015). Lamentablemente en esta etapa, a "Proyecto Y" le resultaría imposible hacer marketing a gran escala, y dada su base nicho de clientes sería ineficiente. Sin embargo, podría comprometer el efecto de polarización de familiaridad por publicidad en revistas de nichos más pequeños o sitios web especializados, frecuentados por los consumidores de nicho.

### **EFECTO IKEA**

Este sesgo cognitivo es cuando una persona coloca un valor superior a los bienes que han creado parcialmente. Se trata de una observación directa del efecto observado cuando los clientes auto ensamblan productos IKEA "flat pack" (Norton, et al., 2011). A pesar de la observación racional externa, sintiendo que el producto es de una calidad inferior, el constructor sentirá que su producto es por lo menos igual a la de un experto. (Norton, et al., 2011) El efecto, sin embargo sólo está presente cuando el constructor termine su proyecto. Si el proyecto se dejó sin terminar entonces el efecto no se ve." (Norton, et al., 2011)

Interesantemente, mientras más difícil la contribución del cliente en el producto, más propiedad sienten hacia ella y por lo tanto el valor más se relaciona con él. (Norton, et al., 2011) La lección será si su cliente tiene que poner esfuerzo en su producto, entonces lo van a querer más.

"Proyecto Y" podría abrazar el efecto IKEA de varias maneras, tales como la creación de kits de auto construcción para diversos productos o que requiera de un poco de autoensamblaje de los productos enviados. Por ejemplo, en vez de vender la decoración para muro con técnicas Mapuches ya hechas, "Proyecto Y" podría proporcionar las instrucciones y los materiales. Esto podría tanto reducir los costos y aumentar la satisfacción del cliente.

También permite a los clientes diseñar versiones personales de nuestros productos, lo que no sólo crea nuevas ideas, sino que también implica que el comprador del producto va a hacer que se valoran más el efecto IKEA y en menor medida el efecto de dotación.

### **EL EFECTO SPOTLIGHT**

El efecto Spotlight es el fenómeno por el cual las personas sienten que se notan más de lo que realmente ocurre. (Savitsky, 2000). Dado que los individuos son el centro de su propio mundo, es fácil de creer que son el centro de todo el mundo vigilante. (Savitsky, 2000). Esto lleva a los individuos a comportarse de cierta manera en la creencia de que los demás lo notarán. (Savitsky, 2000) El efecto es más fuerte cuando alguien cree que está haciendo algo especial o diferente, y entonces piensan que esto va a llamar mucho más la atención. (Savitsky, 2000).

Las personas suelen comprar productos para impresionar a los demás, ya que consideran que el nuevo coche, el bolso o joyas serán vistos por un gran número de personas. Los individuos creen que esta imagen artificialmente inflada de sí mismos está siendo percibida por otros como la realidad, cuando en realidad la percepción se mantiene en gran medida por el propio individuo.

Esto tiene un impacto en cómo la gente percibe los productos de "Proyecto Y". Como los productos que son nichos, y por lo tanto atípicos, el efecto de Spotlight juega un rol indudable en el proceso de la toma de decisión. Las personas tienden a considerar importantemente la percepción de sus amigos o familiares ante la realización de una compra de un driftwood Iphone dock o una mesa de café rústica de un tronco de un árbol. También son propensos a sobre estimar la importancia de que los amigos y la familia identificaran al producto como un reflejo de su propio ser.

El proceso de marketing debiese enfocarse en la especialidad, en el nicho y en la naturaleza atípica de los productos y debe ayudar a los clientes a visualizar y entender los beneficios del producto. El efecto de Spotlight permite a los compradores a dar más satisfacción de un producto y por lo tanto es parte de lo que el producto de "Proyecto Y" ofrece.

En un mundo cada vez más dominados por medios de comunicación social, "Proyecto Y" debe garantizar que las compras de los clientes se pueden compartir fácilmente entre sus redes de medios sociales, para que los compradores pueden sentir el efecto del proyector completo como amigos y familiares, quienes refuerzan sus opiniones con los gustos y comentarios.

### **REALISMO INGENUO (NAIVE REALISM)**

En análisis tan complejo como un plan de negocios o una tesis académica, es fácil llegar a ser susceptible al realismo ingenuo. Este efecto es donde nosotros creemos nuestras propias opiniones de un objeto, de hecho, una verdadera realidad como se ha visto por otros. Del mismo modo un nuevo producto puede parecer una cosa segura para el diseñador, el comprador y el vendedor, pero completamente no deseada por el cliente y carente de cualquier demanda. Este tipo de error se puede evitar mediante el análisis de las tendencias del pasado, analizando a fondo desde un punto de vista cuantitativo y completando ejecuciones de prueba y análisis de mercado antes de hacer grandes inversiones. (Savitsky, 2000)

### **PESTLEE - ANALISIS MACROENTORNO**

PESTLEE permite el análisis del macroentorno, considerando las áreas de la Política, Economía, Socio-cultural, Tecnología, legal, Medio ambiental y Ética. Gracias a la consideración de estos elementos se podrá tener una mejor idea de cómo los elementos macro de una región pueden afectar, tanto positiva como negativamente, la creación de una empresa, y de esta manera, poder guiar de manera más efectiva los planes y estrategias para la creación y estructuración de esta.

### **POLITICA EN CHILE**

Chile es un país que se ha transformado en un líder regional a nivel de negocios, debido a que cuenta con una estabilidad democrática, lo que permite y garantiza un estado seguro para establecer sistemas y transacciones de negocios.

En términos de la descripción política, Chile es un país con un sistema republicano y su gobierno es electo democráticamente, el cual está constituido por tres poderes del estado, que son básicos e independientes:

**Ejecutivo:** es el poder administrativo. Chile tiene un carácter presidencial, y el poder Ejecutivo está a cargo del Presidente de la República. Cada Gobierno, es electo por sufragio popular cada 4 años.



**Legislativo:** Compuesto por una cámara de diputados y el senado, cuya función principal es la conformación de las leyes de acuerdo a la Constitución, y es donde se discuten los presupuestos.

**Judicial:** Órgano autónomo e independiente, cuyo rol es la administración de la justicia. Chile posee un sistema legal ágil, moderno y fuerte. (CIA WORLD FACT BOOK, 2015)

Chile ha tenido varias Constituciones las cuales actúan como una función desestabilizadora para el país y la política.

Respecto de la legislación actual, en términos de jornada laboral, los contratos de trabajo son de máximo 45 horas diarias y el salario mínimo es de \$210.00 CLP. La seguridad social de los trabajadores está repartida entre los fondos de pensiones, seguros de salud y de accidentes del trabajo.

El hecho de que el sistema de elección sea cada 4 años, puede ser algo positivo como algo negativo en cuanto a las políticas de apoyo o de incentivo al desarrollo de pequeñas y medianas empresas. Mientras un Gobierno plantee políticas de apoyo a este nicho económico, el gobierno siguiente podría desarticular todo un proyecto. Pero al mismo tiempo, puede dar la posibilidad de que si un gobierno no da el apoyo, el siguiente, en poco tiempo, puede tomar este tema como algo central en sus políticas de implementación. De esta forma se han planteado grandes organismos que impulsan pequeñas y medianas empresas tales como CORFO, Sercotec y Prochile.

### **ECONOMIA EN CHILE**

Chile tiene un PIB anual de 258 mil millones USD (Banco Mundial 2014) y una población de 17,76 millones (Banco Mundial 2014). Chile tiene un coeficiente GINI de 50.5 (Banco Mundial 2013) que representa a la naturaleza muy desigual de la distribución del ingreso. El INB per cápita es de \$14910 USD y un INB per SEAT ajustado de PPA \$21580 dólares (Banco Mundial 2014). Una expectativa es de vida de 80 años y el 14,4% de la pobreza (Banco Mundial 2014). En el 2014, la economía chilena experimentó un crecimiento del 1.4% en PIB (Banco Mundial 2014).

La economía chilena es relativamente estable a pesar de la caída de materias primas como el cobre. Como una economía impulsada por exportación, que importa casi toda su energía las necesidades fuera de su producción eléctrica hidráulica, Chile es susceptible a los mercados mundiales de energía. El libre mercado impuestas por los "Chicago boys" ha conducido a Chile a un crecimiento exitoso en la economía, que culminó con Chile como primer país sudamericano en la OCDE. El manejo constante de la economía y la buena política fiscal significa que Chile tiene una deuda relativamente baja del PIB y las tasas de préstamos competitivos.

En años recientes, el crecimiento en Chile ha comenzado a estabilizarse entre 1-4% y amenaza con ir más bajo todavía. Sin embargo el peso chileno es actualmente cerca de 3 a 5 años bajo frente a varios socios de la moneda clave. Esto debería hacer las exportaciones chilenas más atractivas para los compradores extranjeros, y las empresas chilenas más atractivas para las fusiones y adquisiciones. La devaluación del tipo de cambio proporciona un riesgo inherente de la inflación, que aunque podría ser materializada correctamente, el no darse cuenta podría implicar que los volúmenes de exportación vayan al alza o los precios de la mercancía se recuperen. Tanto una apreciación en la moneda o en un entorno inflacionario, esto podría afectar negativamente el negocio de "Proyecto Y".

FIGURA 161 - GRAFICO: POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL ECONOMIA CHILENO



\*elaboración propia

### Desigualdad

El alto nivel de desigualdad en la economía chilena es una tendencia preocupante, que podría conducir a la inestabilidad política y social. Chile es uno de los países más desiguales del mundo, tanto en impuestos pre y post redistributivos y sistemas de beneficios. El 20% más pobre disfruta de sólo el 4.6% del PIB versus el 20% que disfrutan 56,7% del PIB (Banco Mundial 2013). En Araucanía, Bio Bio, Maule y Los ríos, el 70% de trabajadores gana menos de 350.000 CLP (USD 500). (Durán & Kremerman, 205) Los artesanos están en el grupo INE de "Oficiales, operarios y artesanos" y el promedio, su ingreso mensual es de \$ 347500 CLP (USD 496) (Durán & Kremerman, 205). Mientras que la pobreza es un problema real, la desigualdad no es necesariamente algo malo. El problema real en Chile es la falta de movilidad social, puesto que un sistema capitalista de libre mercado es en última instancia errónea sin la libre circulación de trabajadores de todo rango social. Esta falta de movilidad social que se agrava por los altos niveles de desigualdad, presenta un peligro real y presente para la estabilidad actual de Chile.

En un análisis económico más simple es un derroche de buen talento y recursos. "Proyecto Y" planea aprovechar el talento de los artesanos. Se trabaja para hacer un éxito de la compañía y hacer de los artesanos individuales exitosos, aumentando la productividad de los individuos y permitirles crecer y prosperar. Es mi intención que esto de alguna manera mejore la posibilidad de movilidad social para los artesanos que trabajen con el "Proyecto Y".

### Economía de la Región Maule

Lamentable, un 7.7% de los Maulinos son analfabetos, Mientras el promedio de Chile es 3.5%. UNESCO sólo declara países libre de analfabetismo cuando se está bajo el 3%. (CEOC, 2012) Los ingresos de la población Maulina, que saben leer, es de CLP 343,970 (\$491 USD) en promedio mensual, versus la población analfabeta, que es de CLP 152,288 (\$ 217 USD) . (CEOC, 2012) El 71.9% de los maulinos analfabetos trabaja en agricultura, caza y silvicultura. (CEOC, 2012) Es este sector donde muchos artesanos se relacionan. Por lo tanto, los analfabetos representan una comunidad de artesanos vulnerables y numerosos, y los sistemas de la empresa debiesen tomar en cuenta estas necesidades especiales. Los analfabetos puedan beneficiarse mucho de "Proyecto Y", y son particularmente vulnerables.

Pobreza en Chile está en un 14.4%, pero la pobreza en localidades rurales, alcanza un 27.9%. (Ministerio de Desarrollo Social, 2015) Chile es un país muy desigual, tanto en el país general como regionalmente. La

existencia de un negocio como Proyecto Y, que está orientado a ayudar y potenciar a la gente con necesidad es muy valorable e importante en la región.

FIGURA 162 - GRAFICO: DESARROLLO DE ECONOMIA EN LOS REGIONES DE CHILE



\*Fuente (CEOC, 2012), (Casen, 2011), (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2014) y elaboración propia

### SOCIAL EN CHILE

Actualmente en Chile, la población es de aproximadamente 17 millones de habitantes. Esto muestra un bajo crecimiento, más del 1,5 anual y sin inmigración se tiene el riesgo a bajar. (CIA WORLD FACT BOOK, 2015) La población está concentrada principalmente en las regiones centrales y específicamente en la región metropolitana, que es la capital del país. La economía de Chile es igualmente centralizada, lo que explicaría que la población tienda a buscar vivir en el centro físico y económico del país. (CIA WORLD FACT BOOK, 2015)

Dentro de la población chilena, existe una variedad de grupos étnicos, dentro de los cuales se encuentran: Blancos y no-indígenas 88.9%, Mapuche 9.1%, Aymara 0.7%, Otros grupos indígenas 1% (incluyen Rapa Nui, Likan Antai, Quechua, Colla, Diaguita, (CIA WORLD FACT BOOK, 2015)

El crecimiento económico de Chile ha implicado mayores aspiraciones de la población y la potenciación de mejoras en la educación. Dentro de esto, se esperaría que los chilenos tuviesen inquietud por el manejo de otros idiomas, sin embargo, se ha visto que Chile posee un bajo nivel de manejo del idioma Inglés (Education First, 2015)

El bajo dominio de otras lenguas, diferentes al español y especialmente el Inglés como una lengua de dominio a nivel económico, hacen que se dificulte el crecimiento de pequeñas empresas hacia actividades de exportación, pero al mismo tiempo, implica que hay menos competencia al momento de establecer una empresa que tenga como clientes objetivos, habitantes de otros lugares del mundo.

Las diferentes culturas y la variedad de grupos étnicos son una fortaleza al momento de pensar en una empresa que quiera utilizar esto como la fuente central de productos. Sin embargo, se ha visto que las poblaciones indígenas van en disminución, y así también su cultura, lo que implica que sus trabajos y artesanía van en proceso de desaparición. Empresas como "Proyecto Y" pueden favorecer que parte de esta cultura se mantenga y al mismo tiempo, se comparta al mundo.

## TECNOLOGÍA EN CHILE

La compañía se va a beneficiar de la nueva tecnología en la forma de SaaS, que permitirá automatizar muchos procesos complejos o costos a través de software relativamente de bajo costo. Softwares de contabilidad como quickbooks, CRM softwares como Saleforces junto con softwares de monitoreo de medios sociales, plataformas de ventas, despachos y reseñas. La tecnología representa una oportunidad genial para "Proyecto Y" de manera de ahorrar dinero y mejorar el servicio. Esto necesita ser contantemente monitoreado y adaptado según la necesidad a medida que la compañía crece.

Los Chilenos promedio dan mucha importancia a la tecnología, lo cual es indicado en el Foro Económico Mundial, donde se indica, por ejemplo que el Chileno promedio gasta más en tecnología que en agua (World Economic Forum, 2015). Asimismo, se indica que Chile estaría bien posicionado en temas como el uso de tecnología de información y comunicación, y que el Gobierno (2013) habría establecido políticas que impulsan la innovación y la creación de nuevas empresas (World Economic Forum, 2015). Según este mismo estudio, Chile se ha posicionado con el país con mejor acceso a la tecnología en Sudamérica (World Economic Forum, 2015).

A pesar de esto, y en comparación con el análisis económico del país, vemos que el porcentaje de analfabetismo promedio en Chile es de 3.5%. (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2014) Esto implica cuestionarse sobre el porcentaje de población efectiva que tiene conocimientos básicos en tecnología.

En el año 2005, más de un 95% de la población en Chile era considerada analfabeta Digital (Pérez, 2012). Este grupo se dividía en aquellos con imposibilidad de acceso y el segundo que por voluntad propia a pesar de la posibilidad de acceso, elegía mantenerse en el desconocimiento digital (Pérez, 2012)

El interés del país, las políticas de estado que impulsan el uso y mejoramiento de las tecnologías, favorece empresas como "Proyecto Y" que tienen como base el uso de la tecnología.

## LEGAL EN CHILE

Transparencia Internacional enumera los partidos políticos en Chile según percepción respecto de las probabilidades de corrupción. (Transparency International, 2015) Sin embargo, Chile está en el lugar 21 del ranking entre 175 país a nivel mundial, por baja corrupción, mejor que Estados Unidos, Francia e Italia (Transparency International, 2015)

## Doing Business (Haciendo negocios)

Chile ocupa el ranking 48 de los 188 países por la facilidad de hacer negocios según lo alineado por hacer negocios de una filial del Banco Mundial recibe una puntuación de 71.49% versus el máximo posible de 100% (Doing Business, 2015). Chile actualmente ocupa el más bajo rango de la capacidad para obtener crédito, obteniendo una puntuación de sólo el 50% que lo coloca 79 de los 188 países (Doing Business, 2015) La resolución de insolvencia es el área en segundo lugar más débil con una puntuación de 54.18% y un ranking de 58 de los 188 países (Doing Business, 2015) El área de mejor desempeño es la obtención de permisos de construcción, que ocupa el lugar 24 en el mundo y tiene un rendimiento de 78.78% probablemente en parte debido a la naturaleza sísmica del país (Doing Business, 2015) Esto es seguido por transparencia y facilidad de pago de impuestos donde Chile ocupa el lugar 33 en el mundo con una puntuación de 84%. Sin embargo, es posible que cambios en movimiento pueden dañar el rendimiento en esta área (Doing Business, 2015)

FIGURA 163 - TABLA: HACIENDO NEGOCIO EN CHILE VERSUS OECD Y LATAM

Factor	Chile	OECD	Latin America & Caribbean
--------	-------	------	---------------------------

## ANEXOS

Costo de Cumplimiento de Contrato (% of claim)	28.60%	21.00%	30.80%
Costo to Obtención de Electricidad (% de ingreso per capita)	62.10%	67.20%	436.20%
Costo de registrar una propiedad (% del valor de la propiedad)	1.20%	4.20%	6.10%
Costo de iniciar un negocio (% de ingreso per capita)	0.70%	3.50%	31.00%
Indice de alcance de Conflicto exhento de Interés (0-10)	7.00	6.30	5.10
Mínimo de capital paid-in capital requerido para coemenzar un negocio (% de ingreso per capita)	0.00%	10.20%	3.20%
Outcome (0 como la venta por partes y 1 como la negocio en marcha)	0.00	1.00	0.00
Fortaleza de derechos legales (Max 12 min 0)	4	6	4.8

\*Fuente (Doing Business, 2015) y elaboración propia

### Starting a Business

Chile Ranks 62 out of 188 countries for starting a business with a score of 89.84% out of 100% (Doing Business, 2015).

FIGURA 164 - TABLA: EMPEZANDO UN NEGOCIO EN CHILE

Indicator	Chile	OECD high income
Procedimientos (número)	7	4.7
Tiempo (días)	5.5	8.3
Costo (% de ingreso per capita)	0.7	3.2
Paid-in min. capital (% de ingreso per capita)	0	9.6

\*Fuente (Doing Business, 2015) y elaboración propia

FIGURA 165 - TABLA: TRAMITE INVOLUCRADO EN INICIANDO UN NEGOCIO EN CHILE

Orden	Procedimiento	Tiempo para Completar	Costos Asociados
1	Proyectar online los estatutos de la compañía y obtener un número de autenticación	Menos de un día (Procedimiento Online)	Sin cargo
2	Tener un certificado notarial del estatuto con la firma digital online	Menos de un día (Procedimiento Online)	CLP 6,000 por firma (asumiendo 5 firmas)
3	Informar sobre la iniciación de actividades al servicio de Impuestos internos	Menos de un día (Procedimiento Online)	no charge
4	Imprimir boletas o facturas en imprenta autorizada	1 día	USD 43 per 50-page book
5	Sellar libros de contabilidad, facturas y otros documentos en el IRS	1 día	Sin cargo
6	Obtención de licencia de trabajo "patente municipal" de la Municipalidad competente	1 día, simultaneo con procedimiento previo	Sin cargo

## ANEXOS

7	Registrar con el correlativo seguro de accidentes laborales (Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales) en Mutuales de Seguridad	1 día, simultáneo con procedimiento previo	Sin cargo
---	--	--	-----------

\*Fuente (Doing Business, 2015) y elaboración propia

### **ENVIRONMENTAL ( MEDIO AMBIENTE ) EN CHILE**

Chile es un país largo y angosto, con una superficie de 755.776,4 km<sup>2</sup>, ( Instituto Geográfico Militar (IGM), 2015) En cuanto a esto, es un país con una gran amplitud climática y de diferencias territoriales, lo que lo hace un país rico en diversidad cultural y de materias primas. Posee una superficie total forestada en el país durante el año 2014 que alcanzó las 4.528,74 ha. (CONAF, 2014) Dicha superficie es menor en un 31,47% respecto a la del año 2013 y es la más baja desde que se dispone de estadísticas confiables en esta materia (año 1970). (CONAF, 2014)

El asentamiento de la población fue variando según el tipo de clima y de necesidades particulares, y entonces el factor medio ambiental ha jugado un factor principal en el desarrollo cultural y artesanal de Chile.

El modelo de desarrollo Chileno ha estado basado principalmente en extracción de recursos naturales, mucho de lo cual se utiliza para la exportación, lo que ha tenido un gran impacto en comunidades y en el eco sistema en general (CONAF, 2014). Actividades como la tala indiscriminada, el uso inadecuado del suelo, el uso inadecuado del suelo, ha implicado alto impacto en las diferentes regiones del país, citando algunos ejemplos: en Magallanes, un 55% de la erosión del suelo, un 15% en la región de Los Lagos, 60% en la Araucanía (CONAF, 2014) Un 52% de la reducción del bosque en La región de Los Lagos. (CONAF, 2014) Sólo un 3,2% de bosque nativo en la región del Bío-Bío se encuentra protegida (CONAF, 2014)

Las plantas de papel además plantan indiscriminadamente Pinos y Eucaliptus, lo cual cambian la acidez del suelo, haciendo imposible el crecimiento de otro tipo de plantación diferente. Esto va influyendo directamente en el cambio del ecosistema, y la disminución de bosques nativos.

Durante el período de gobierno entre 2002 y 2006, se planteó la elaboración de instrumentos de planificación territorial, lo que significa planes reguladores del territorio donde se valoren los recursos naturales y donde se permita y valore la conservación de recursos y de la biodiversidad. (CASTRO & ROMO, 2014)

Sin embargo, y a pesar de algunos movimientos y propuestas políticas, lo cierto es que el impacto de diferentes actores en nuestro medio ambiente ha afectado de manera importante el eco sistema del país. Esto al mismo tiempo, tiene una implicancia en el desarrollo de la cultura y la artesanía de un lugar, pues como se planteó, existe una directa relación entre el medio ambiente y la creación que se desarrolla. Un negocio basado en la cultura y la artesanía criolla, va a tener un impacto producto de los cambios en el medio ambiente, tanto porque los pueblos originarios que desarrollan la artesanía van desapareciendo y con ellos sus tradiciones, o porque la materia prima va desapareciendo. Como sea, el impacto es real. Por esto es fundamental que cualquier negocio que se desarrolle en función de esto, tenga la claridad del cuidado por la naturaleza, la protección por la biodiversidad y por la especificidad del eco sistema, tratando de intervenirlo lo menos posible, y apoyando a las etnias pequeñas a mantener su cultura milenaria, a través de prácticas que sustenten, valoren y compartan sus conocimientos.

### **ETICA EN CHILE**

Chile es un país con una democracia de libre mercado, y posee una actitud liberal hacia los negocios. Esto, ha traído como resultado una relativa baja en los ingresos para los trabajadores Chilenos versus lo observado en

otros países del mundo, en rangos moderados.

El Sistema de bonos de “Proyecto Y”, está diseñado para fomentar un comportamiento ético y promover las buenas prácticas.

### **Fair Trade**

El “Fair trade” o Comercio justo, es un movimiento a nivel global, que tiene como objetivo integrar conceptos éticos básicos en los que los proveedores y los trabajadores son tratados correctamente y a quienes se les paga un sueldo justo.

El sello de “Fairtrade”, tiene más de 40 años, y actualmente está representado en la “Fairtrade Labelling Organisation” (FLO), quienes se encargan de la certificación de empresas que se anexas a este sello (FLO-Cert) (Fairtrade International, 2015)

En Chile, este concepto no es tan conocido. Existe una comercializadora de productos Chilenos exportables llamado “Comparte” ([www.comparte.cl](http://www.comparte.cl)) que ha sido reconocida como la primera organización Chilena en ser miembro de la WTFO (World Fair Trade Organization).

### **ANALISIS 5 FUERZAS DE PORTER**

El análisis de las 5 fuerzas de Porter, es una herramienta diseñada para entender qué tan atractiva es la industria que quiere entrar y cómo es la industria. (Porter, 1980)

#### **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

##### **Amenaza de Nuevos Competidores: Media - Alta**

- Existen economías de escala en el área de infraestructura como atención al cliente, marketing, tiendas y acopio/despacho.
- La inversión inicial, en una escala pequeña, es baja.
- Los artesanos individuales pueden empezar vendiendo de manera directa.
- Hay una frontera de conocimiento de cultura, idioma y tecnología para muchos Artesanos o potenciales competidores desde Chile.
- No hay fronteras de cambio para los clientes. Los clientes pueden comprar de cualquier vendedor.
- Mientras es fácil entrar el mercado, es difícil replicar la visibilidad en el mercado que necesita un equipo especialista de marketing para mantenerlo.
- Sólo se requiere 5.5 días para formar una empresa en Chile, y los competidores no necesariamente tienen que ser Chilenos.
- Tenemos la oportunidad de ser First mover desde Chile, que abre la posibilidad a ser la empresa dominante. Entonces esto lo hace más difícil para nuevos entrantes.

#### **RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES**

##### **Intensidad de Rivalidad: Alta pero con oportunidades**

- La industria global está llena de competidores de varios tamaños, con venta directa y empresas similares a "Proyecto Y"
- La industria está dividida a nivel nicho por cada especialidad, y la competencia es un poco más baja en un nivel de especialización o diseños específicos. "Proyecto Y" puede enfocar su atención especialmente en lugares de alta demanda y poca oferta.
- La competencia desde Chile es poca en este momento, y los que participan en el mercado global son relativamente débiles, que sufren frente a la competencia intensa de afuera.

- La industria está creciendo rápidamente, lo que actúa como incentivo a entrar, y se crea publicidad a la oportunidad.
- No existen muchas fronteras de salida.
- Un buen servicio y satisfacción al cliente, puede generar lealtad a la marca, especialmente de productos de compras frecuentes como lana por ejemplo.
- El esquema de referencias de "Proyecto Y" es una oportunidad para enfrentar la competencia y favorecer el crecimiento en el mercado.

### **AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS**

#### **Amenaza de Substitutos: Media Alta**

- Hay una gran variedad de substitutos en el mercado que ya existen
- Hay alternativas en tiendas reales y producción masiva.
- Productos Nichos Chilenos son pocas en oferta al mercado global
- Productos de diseño especial, único o nicho son difíciles a encontrar o substituir.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

#### **El Poder de los Clientes: Baja**

- Con productos Especiales, Únicos o Nichos, es difícil encontrar otra opciones, por lo tanto, existe un dominio de estos productos.
- Los productos no son productos de elasticidad de demanda, son en la mayoría bienes veblen, por lo tanto, a más alto precio, se hacen más atractivos y no cortan la demanda.
- Los clientes están dispuestos a pagar más por un producto hecho a mano.
- Los clientes hacen una elección principalmente por la belleza de un producto, y después deciden si pueden pagar el precio. Las decisiones son hechas mayormente antes de ver el precio. Después, es una decisión binaria si pueden comprarla o no.
- Dado que los precios generales en la industria artesanal online son altas, los compradores generalmente aceptan estos precios. Los compradores que están comprando por precio, generalmente no compran una versión artesanía o hecho a mano.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

#### **Poder de Negociación de los proveedores: Medio - Baja**

- El Proyecto está diseñado para ayudar las artesanías y artistas acceder los mercados internacionales y mejorar sus ventas. Sin embargo, algunas después de obtener éxito con nosotros, pueden querer un precio mayor por sus productos, y si el producto es raro y bueno, el artesano va adquiriendo poder.
- Muchos de los productos son similares y repetibles, y podemos utilizar la red de artesanos para diversificar la producción de productos clave para evitar dependencia en un solo artesano.
- Los productos individuales de artesanos individuales, nunca van a ser individualmente tan importantes para la empresa. Por lo tanto, perder un producto o artesano nunca debería ser un problema.
- Colectivismo en el futuro, por parte de artesanos en la red, puede generar un alza en su poder de negociación. En este momento no existe un colectivo de artesanos y la empresa va a trabajar para mantener feliz a los artesanos para bajar la necesidad por una colectividad.
- Sin un competidor real de productos artesanales chilenos, el mercado global de las artesanías sólo tienen nuestra opción. Hacer su propia tienda, para muchos artesanos es difícil, dado los problemas de cultura, idioma y tecnología.



• Nuevos competidores de "Proyecto Y" pueden entrar el mercado, lo que puede significar un aumento del poder de los artesanos en el futuro.

### **CONSTITUCIÓN DETALLE**

En el 2010, Constitución sufrió un terremoto de intensidad 8.8, dejando al pueblo severamente destruido y con cerca de 300 muertos. El pueblo ha sido ampliamente reconstruido, pero las cicatrices del desastre son aún visibles y estas tardan tiempo en sanar. El gran poder del océano pacífico arrasó con todo a su paso, amigo o enemigo, dejando una estela de devastación. El tsunami trajo maderas y materiales desde lejos en el mar al sistema del río y hacia la línea costera. Este maravilloso material de tsunami con una historia trágica y única, entrega una paleta interesante de oportunidades para crear nuevos objetos, tal como la gente de Constitución pudo construir algo nuevo donde hubo algo viejo, creando positividad donde hubo destrucción, creando esperanza desde la tristeza. En reconocimiento al especial significado de esta madera y de los trágicos efectos del tsunami, la compañía dona un 10% de los ingresos obtenidos de productos relacionados con el tsunami a agrupaciones de caridad, con la esperanza que otras comunidades puedan disfrutar del apoyo y la ayuda que Constitución recibió en sus horas de necesidad.

FIGURA 166 - TABLA: CONSTITUCIÓN INGRESO PROMEDIO DE LOS HOGARES CASEN 2003-2009

Ingresos Promedios	2003	2006	2009	Región	País
Ingreso autónomo	486.541	353.878	484.609	495.737	735.503
Subsidio monetario	7.597	9.162	22.754	23.947	18.792
Ingreso monetario	494.138	363.040	507.362	519.684	754.295

Fuente: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), Ministerio de Desarrollo Social.

\*Fuente (BCN, 2015)

### **EDUCACIÓN EN CONSTITUCIÓN**

El Colegio Constitución es 4to en el país en Lenguaje y segundo a nivel nacional en historia, geografía y ciencias sociales, obteniendo el lugar 34 en el país en total. Esto significa que existe una posibilidad de trabajadores educados al rededor.

FIGURA 167 - TABLA: CONSTITUCIÓN RESULTADOS SIMCE CUARTO BÁSICO 2010

4to Básico	Comuna		Región		País	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Lenguaje	276	281	264	269	262	271
Matemática	266	260	255	250	253	253

Fuente: Resultados SIMCE por comuna, Ministerio de Educación (MINEDEC).

\* Fuente (BCN, 2015)

### **INSTALACIONES REQUERIDAS**

La compañía requiere de las siguientes instalaciones, con el fin de conducir un negocio eficiente y efectivo a los estándares requeridos a nivel de los consumidores globales a los cuales la compañía está dirigida:

#### **El Centro de Arte de "Proyecto Y"**

1. Una pequeña oficina para hasta 5 personas (10mt<sup>2</sup>) - Esta instalación necesita contar con computadores de trabajo, firewall adecuado, backup servers, líneas telefónicas, 2 conexiones de internet independientes (línea fija y satelital), Baterías de reserva y energía renovable como paneles solares y turbinas de viento.

## ANEXOS

2. Taller (100m2) - Taller para hasta 10 trabajadores artesanales, debe contar con herramientas adecuadas para trabajar con madera y metal.
3. Estudio de diseño (50mt2) - Un estudio de diseño para nuestros artistas locales y diseñadores, cuando ellos puedan traer sus ideas a la vida.
4. Bodega (200m2) - Para el procesamiento de materiales primos y reciclaje (100mt2) y para la protección segura de productos terminados.

### **Outsourced Server**

1. Servidor externo para el respaldo de información crítica de la compañía y documentos.

### **FUENTES DE INFORMACION**

#### **FUENTES GENERALES**

He tenido contacto con las siguientes instituciones para aprender más del mercado y el Negocio

Amazon	Gestión de la tienda, Métricas de Rendimiento.
Apumanque	Observaciones de tiendas, productos, precios
Artesanías de Chile	Observaciones de tiendas en Moneda, Los Dominicos, productos, precios
Cajón del Maipo	Observaciones de tiendas, productos, precios
Centro Comercial Omnium	Observaciones de tiendas, productos, precios
Corecommerce	Construir una página web
CORFO	Programas de Financiamiento
De Origen Chile	Observaciones de tienda, productos, precios
Ebay	Gestión de la tienda
Empresas B	Preguntas de la programa
Endeavour Chile	Llamado acerca participación en su programa. Ellos explican cómo puede ayudar en el futuro
Etsy	Gestión de la tienda
Feria Artesanal Algarrobo	Observaciones de tiendas, productos, precios
Feria Artesanal Constitución	Observaciones de tiendas, productos, precios
Feria Artesanal Cura cavi	Observaciones de tiendas, productos, precios
Feria Artesanal de Santa Lucia	Observaciones de tiendas, productos, precios

## ANEXOS

Feria Artesanal en la Festival de la chicha	Observaciones de tiendas, productos, precios
Feria Artesanal en la Ramada de Ñuñoa	Observaciones de tiendas, productos, precios
Feria Artesanal Pucón	Observaciones de tiendas, productos, precios
Feria Artesanal Punta Arenas	Observaciones de tiendas, productos, precios
Foros de Etsy	Preguntas a los usuarios y otras vendedores
Houzz	Polls y preguntas en las Foros
Los Dominicos Pueblo de Artesanía	Observaciones de tiendas, productos, precios
Mall Alto Las Condes	Observaciones de tiendas, productos, precios
Maule - Artesanos Individuales	Conversaciones para entender sus productos, precios y posibilidad de trabajar conjunto
Multi Caja	Opciones de pago
Parque Arauco	Observaciones de tiendas, productos, precios
Paypal	Opciones de pago
Pro Chile	Preguntas de la programa, exportadores, artesanos y su estudios en el mercado artesanal
Región de los Lagos - Artesanos Individuales	Conversaciones para entender sus productos, precios y posibilidad de trabajar conjunto
Región Metropolitana - Artesanos Individuales	Conversaciones para entender sus productos, precios y posibilidad de trabajar conjunto
Sercotec	Programas de Financiamiento
Shopify	Construir una página web
Stripe	Opciones de pago
Tiendas artesanales en Algarrobo	Observaciones de tiendas, productos, precios
Tiendas artesanales en Punta Arenas	Observaciones de tiendas, productos, precios
Tiendas artesanales en Talca	Observaciones de tiendas, productos, precios
Tiendas Etsy Varios	Preguntas del mercado y natura de Etsy

## ANEXOS

Valparaíso - Artesanos Individuales	Conversaciones para entender sus productos, precios y posibilidad de trabajar conjunto
WFTO	Preguntas de la programa

### PLAN FINANCIERO

#### **FINANCIAMIENTO INICIAL**

He sobre financiado a propósito e intencionalmente el proyecto. Dado que ningún plan puede ser exacto, habrá comprensiblemente elementos que el plan no logrará captar. El tiempo dedicado a la búsqueda de inversiones es tiempo restado del proyecto. El flujo de efectivo puede ser un problema mayor para las empresas startup y, como consecuencia, es prudente el sobre financiamiento para protegerla contra problemas desde el principio.

Todo proyecto casi siempre necesitará más tiempo y costará más de lo esperado. Además, siempre habrá problemas. Tengo la intención de enfrentar estas incertidumbres y sobre financiar el proyecto para permitir una máxima estabilidad.

También espero que al menos una de las fuentes de financiamiento logre menos de lo que espero y otras fallen completamente. Por lo tanto, la sobre financiación desde el principio permite que el plan sea estable sin que se obtengan todas las fuentes de financiación.

En un mundo perfecto, donde la financiación se materializa y el financiamiento se consigue, la compañía estaría en una fuerte posición financiera para iniciar el proyecto.

#### **FIGURA 168 - TABLA: FINANCIAMIENTO DE INICIO**

<b>Plan de Fondos de Inicio</b>	
<b>Gastos de Inicio para Financiar</b>	<b>\$7,370</b>
<b>Activos de Inicio para financiar</b>	<b>\$194,000</b>
<b>Total de Fondos Necesarios</b>	<b>\$201,370</b>
<b>Activos</b>	
<b>Otros Activos de Inicio</b>	<b>\$44,000</b>
<b>Efectivo Necesario para Inicio</b>	<b>\$150,000</b>
<b>Fondos Adicionales Obtenidos</b>	<b>\$39,130</b>
<b>Saldo en Caja en Fecha de Comienzo</b>	<b>\$189,130</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>\$233,130</b>
<b>Pasivos y Patrimonio Neto</b>	
<b>Pasivos</b>	
<b>Préstamos a Corto Plazo</b>	<b>\$0</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>\$0</b>
<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>\$0</b>

ANEXOS

<b>Otros Pasivos a Corto Plazo (sin interés)</b>	<b>\$0</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>\$0</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	
<b>Inversiones Previstas</b>	
<b>Propietarios / Accionistas Originales</b>	<b>\$50,000</b>
<b>Inversionista/Inversor Familia y Amigos</b>	<b>\$25,000</b>
<b>Crowdfunding Target</b>	<b>\$75,000</b>
<b>Corfo Beca o Ángel Investor</b>	<b>\$35,000</b>
<b>Sercotec Funding Semilla</b>	<b>\$5,000</b>
<b>Sercotec Funding de Crecimiento ( Segundo Año )</b>	<b>\$8,500</b>
<b>Otras Becas de Semilla</b>	<b>\$2,000</b>
<b>Startup Chile</b>	<b>\$40,000</b>
<b>Inversiones Adicionales</b>	<b>\$0</b>
<b>Total de Inversiones Previstas</b>	<b>\$240,500</b>
<b>Pérdida al Iniciar (Gastos de Inicio)</b>	<b>(\$7,370)</b>
<b>Total de Patrimonio Neto</b>	<b>\$233,130</b>
<b>Total de Patrimonio Neto y Pasivos</b>	<b>\$233,130</b>
<b>Total de Fondos</b>	<b>\$240,500</b>

**FIGURA 169 - GRAFICO: FUENTES DE FINANCIAMIENTO**



\*elaboración propia desde inforgráfico de ematris (Pribnow, 2015)

**BECAS Y CAPITAL SEMILLA**

Obviamente becas son la inversión más inteligente. Un capital gratuito debería ser maximizado antes de pensar de cualquiera otra forma de funding.

**CORFO**

Corfo tiene variadas opciones. Capital semilla ofrece 25.000.000 con una aporte de 25% del pro-paritarios. Corfo tiene muchos esquemas, becas, y préstamos de subsidio, por lo tanto, es importante mantener contacto con ellos en todas las etapas de crecimiento, a fin de maximizar nuestra utilización de este aporte.

**SERCOTEC**

Sercotec tiene capital semilla. El primer año, apoyaron con \$ CLP 3.500.000 de capital semilla. En el segundo año, hubo un aporte de más de \$ CLP 6.000.000. Ambos deberían ser asequibles. Lamentablemente, Sercotec utiliza consultores externos que no han firmado "non disclosure agreements" y por lo tanto, es un riesgo que estos consultores externos puedan copiar las mejores ideas sin recursos del postulante. (Sercotec, 2015)

**CROWDFUNDING**

Crowdfunding es generalmente donde se entregan productos para la "inversión" a su empresa. Efectivamente funciona con compras a precios súper elevados pero libre de impuestos. Obviamente, crowdfunding debería ser maximizado antes de pensar en deuda y patrimonio.

**KICK STARTER**

Kick starter ofrece crowd funding y es apto para una compañía como "Proyecto Y" la compañía debería utilizar esta fuente. Voy a hacer una campana de \$90.000 \$ USD en Kickstarter.

## ANEXOS

### PATRIMONIO E INVERSIÓN ÁNGEL

La Inversión directa en acciones de la empresa, es favorable en las primeras etapas. Mientras el costo es más alto, no tiene un plazo fijo de cupos ni un requisito para pagar el principal. La inversión Ángel es atractivo por su ayuda experta en el proceso de emprendimiento.

### FIS - FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL DE AMERIS CAPITAL

Se hacen inversiones en empresas con beneficio social, y se presta entre \$USD 500.000 y \$ USD \$1 millón a costo de inflación más 2%. Puede ser una opción en años 3 a 5 dependiendo del rendimiento de la empresa. (FIS, 2015)

### ASESORÍAS Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRENDEDORES SA

Asesorías y Administración de Emprendedores SA ofrece capital semilla a proyectos seleccionados. Asesorías y Administración de Emprendedores SA es una compañía privada con fines de lucro, y está dirigido a maximizar sus ingresos. Su especialidad está enfocado en Santiago y en este momento no están buscando por oportunidades en las regiones.

### SOCIAL LABS

Social Labs busca impulsar y dar apoyo a las ideas emprendedoras y sostenibles en etapas tempranas, tal como "Proyecto Y". Por medio de lo que ellos denominan "desafíos", se puede optar a un apoyo de financiamiento que dependerá del desafío, por ejemplo, "y tu como lo harías", a través del cual dos participantes pueden obtener el apoyo de \$10.000.000, teniendo más de 360 participantes. Si bien es una buena iniciativa, esta plataforma implica el entregar el proyecto y hacerlo público, implicando así una alta probabilidad de que nuestra idea sea replicada por otros fácilmente y es muy difícil lograr obtener el apoyo económico dado la cantidad de participantes. (Social Lab, 2015)

Social lab es demasiado abierto, y tiene pocas probabilidades de ganar. Por lo tanto, no deberíamos seguir esta fuente.

### SUBDERE

Subdere a veces tiene fondos disponibles para los cuales nosotros podemos aplicar. (SUBDERE, 2015)

### CULTURA

Cultura a veces tiene fondos disponibles para los cuales nosotros podemos aplicar. (Cultura, 2015)

## SUPOSICIONES GENERALES

### **Costo de Deuda y financiamiento colectivo =15%**

"Proyecto Y" no tiene deuda en su plan de startup. Sin embargo "cumpló", una empresa de financiamiento colectivo ofrece crédito para startups a un promedio de tasa por créditos a pymes de 13% (Cumpló, 2015). Sin embargo el tamaño es muy pequeño. Financiamiento colectivo es como un préstamo tradicional pero es directamente entre personas a través una plataforma, normalmente los tasas de interés son más favorables por ambos partidos, el prestador y deudor.

Tener deuda directamente en los bancos no es una estrategia inteligente para un startup cuando hay tantas ofertas en el mercado, como financiamiento colectivo, crowdfunding e inversionistas ángeles y los Inversionistas de Capital de Riesgo ("Venture Capital" o "VC" su sigla en inglés). Además su costo es muy elevado, el proceso muy lento y necesitan garantías personales en muchos casos. El préstamo bancario muchas veces no es un préstamo por empresa, es solo un préstamo personal tal cual para comprar un nuevo auto o viajes, en que el banco no hace su análisis de riesgo de crédito en la empresa, y solo lo hacen en el individuo.

### **Inversionistas de Capital de Riesgo - Venture Capital**

La empresa venture Capital Magma capital se ofrece deuda convertible en Chile en USD a tasas entre 8-12% (Diario Financiero, 2014) Mientras el plan no especifica la necesidad de deuda, en caso de cambio de esta necesidad, venture capital es una opción viable en los años 3 a 5.

**Tasa de Descuento Eleccionado = 25%**

Mientras la empresa está basada en Chile, sus mercados son extranjeros y sus ingresos son en dólares. Esta representa un nivel de riesgo entre un startup chileno nacional y una empresa internacional. Para un inversionista, "Proyecto Y" está más cerca de un startup de "Silicon Valley" que de una empresa industrial Chilena. Por esto mi tasa de descuento está en base a las tasas de descuenta internacionales como experiencia los startups de Silicon valley, más un aumento por el riesgo del país de Chile.

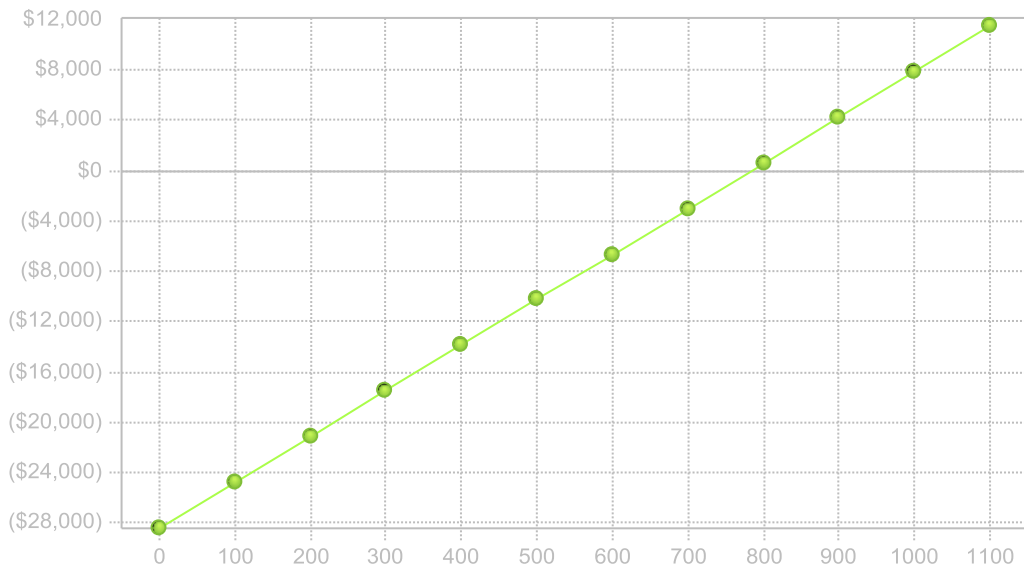
**ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO**

El análisis de punto de equilibrio, muestra que la base de costos promedios mensuales es de \$28396 pronosticados para el primer año, y un precio promedio por unidad de \$57.58, con costo variable por unidad de \$21.29, lo que muestra que el punto de equilibrio es 783 unidades o \$45062 USD de ventas mensual.

**FIGURA 170 - TABLA: ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>Análisis de Punto de Equilibrio</b>	
<b>Cantidad de Unidades Mensuales de Punto de Equilibrio</b>	<b>783</b>
<b>Ventas Mensuales de Punto de Equilibrio</b>	<b>\$45,062</b>
<b>Supuestos</b>	
<b>Precio Promedio por Unidad</b>	<b>\$57.58</b>
<b>Costo Promedio Variable por unidad</b>	<b>\$21.29</b>
<b>Costo Fijo Mensual Aproximado</b>	<b>\$28,396</b>

**FIGURA 171 - GRAFICO: ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**





**PAYBACK SINTETICO**

Payback no es un método apropiada para medir este proyecto dado que el proyecto solo ofrece inversión en la forma de acciones que no tiene derecha a flujos de efectivo en los 5 años de la proyección.

Los inversionistas reciben ingresos sólo si ellos venden sus acciones. El valor de estas acciones está sujeto a las condiciones en el mercado al momento de realizar su transacción. Payback en su forma pura no incluye el valor de tiempo de la moneda. Payback es útil solo cuando existen dividendos u otras formas flujo de caja en forma de retorno de capital de manera periódica u otras para los inversionistas.

Puedo desarrollar un Payback proyectado sintético, calculando un valor de la empresa igual a 10 veces ventas o 2 veces utilidades sobre el proyecto e interpolando entre estos valores para encontrar el punto de payback. Para calcular en qué punto uno puede vender la proyecto y ganar lo mismo que hayan invertido.

**FIGURA 172 - TABLA: PAYBACK SINTETICO PROYECTADO**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valuación basada en Utilidades Calculadas	\$580,000	\$13,770,000	\$26,710,000	\$69,080,000	\$ 151,420,000
Valuación basada en Ventas Calculadas	\$1,330,000	\$9,100,000	\$23,820,000	\$55,720,000	\$ 116,020,000
Valuación Proyectado basada en Promedio Calculado	\$ 955,000	\$ 11,435,000	\$ 25,265,000	\$ 62,400,000	\$ 133,720,000
Valor Presente (Promedio)	\$ 764,000	\$ 7,318,400	\$ 12,935,680	\$ 25,559,040	\$ 43,817,370

\*elaboración propia

Mientras es un método aceptable, lo considero poco realista, dado que el plan proyectado tiene como todas puestas en marcha, una alta probabilidad de fracaso. Entonces una solución más favorable sería un Payback estimado sintético ajustado por probabilidades de resultados.

**FIGURA 173 - TABLA: PAYBACK SINTETICO ESPERADO**

	Probabilidad	Porcentaje del Proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Payback despues
Optimista	0.001	100%	\$ 764,000	\$ 7,318,400	\$ 12,935,680	\$ 25,559,040	\$ 43,817,370	Año 1
Positiva	0.049	70%	\$ 534,800	\$ 5,122,880	\$ 9,054,976	\$ 17,891,328	\$ 30,672,159	Año 1
Base	0.2	1%	\$ 7,640	\$ 73,184	\$ 129,357	\$ 255,590	\$ 438,174	Año 3 a 4
Fracaso	0.75	0.01%	\$ 76	\$ 732	\$ 1,294	\$ 2,556	\$ 4,382	Nunca

Valuacion Estimado por una Inversionista	\$ 28,555	\$ 272,976	\$ 581,329	\$ 2,823,865	\$ 7,302,463	Año 1-2
--	-----------	------------	------------	--------------	--------------	---------

\*elaboración propia

Este análisis daría un Payback sintética basado en valuación y venta de la empresa de 1 año 331 días. Sin embargo, estos números tampoco son tan relevantes, dado que se necesita que el inversionista venda todas sus acciones para realizar su payback, y también significa que el precio de venta es igual al valor estimado mientras que, generalmente, una transacción de acciones privados puede variar mucho del valor estimado. Nadie invierte en una puesta en marcha para recibir sólo su inversión inicial, así como nadie vende sus acciones a este valor si la empresa está andando bien. Si la empresa no está funcionando bien, esto debe ser realizado en los precios de las acciones y por lo tanto, los valores estimados no van a ser realizados.

**PROYECCIÓN DE UTILIDADES Y PÉRDIDAS**

El Pronóstico de utilidades y pérdidas está hecho en base de pronósticos conservadores. El Pronóstico muestra la dedicación a invertir en crecimiento futuro. Las inversiones en marketing y en empleados son altas. Tomando en cuenta que los pronósticos de empleados requeridos está a la base de los niveles de desempeño por empleado y artesano. Es probable que el desempeño de los empleados y artesanos vaya a ser más alta que mis pronósticos, lo que va a significar mejores ingresos. Por ejemplo, los artesanos requeridos están calculados en base a solo 30% a 40% de la producción y los empleados entre 40% a 70% de desempeño. Esto es necesario para trabajar con peaks de demanda y tener espacio amplio para crecer.

Los empleados son la parte más costosa del plan en los primeros años, que eventualmente bajan como porcentaje de ingresos en los 5 años proyectado.

Este pronóstico es muy conservador, en que los costos son exagerados y los ingresos tienen un crecimiento realmente alcanzable.

ANEXOS

**FIGURA 174 - TABLA: UTILIDADES Y PÉRDIDAS**

Utilidades y Pérdidas Proyectadas																		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>		\$4,645	\$11,215	\$19,730	\$30,170	\$37,675	\$51,655	\$38,640	\$24,270	\$41,615	\$110,164	\$176,541	\$121,017	\$667,337	\$4,551,588	\$11,912,000	\$27,860,000	<b>\$58,011,000</b>
<b>Costo Directo de Ventas</b>		\$1,458	\$3,619	\$7,014	\$11,401	\$13,876	\$19,804	\$14,680	\$9,078	\$15,894	\$40,150	\$65,675	\$44,151	\$246,800	\$1,685,411	\$4,842,335	\$11,641,250	<b>\$24,848,530</b>
<b>Otros Costos de Ventas</b>		\$200	\$210	\$220	\$231	\$243	\$255	\$268	\$281	\$295	\$310	\$326	\$342	\$3,181	\$98,954	\$200,000	\$500,000	<b>\$1,000,000</b>
<b>Total de Costo de Ventas</b>		\$1,658	\$3,829	\$7,234	\$11,632	\$14,119	\$20,059	\$14,948	\$9,359	\$16,189	\$40,460	\$66,001	\$44,493	\$249,981	\$1,784,365	\$5,042,335	\$12,141,250	<b>\$25,848,530</b>
<b>Margen Bruto</b>		\$2,987	\$7,386	\$12,496	\$18,538	\$23,556	\$31,596	\$23,692	\$14,911	\$25,426	\$69,704	\$110,540	\$76,524	\$417,356	\$2,767,223	\$6,869,665	\$15,718,750	<b>\$32,162,470</b>
<b>Porcentaje de Margen Bruto</b>		64.32%	65.86%	63.34%	61.44%	62.52%	61.17%	61.31%	61.44%	61.10%	63.27%	62.61%	63.23%	62.54%	60.80%	57.67%	56.42%	<b>55.44%</b>
<b>Gastos</b>																		
<b>Nomina</b>		\$15,950	\$15,975	\$16,000	\$17,125	\$17,150	\$17,175	\$18,400	\$27,175	\$28,875	\$29,675	\$29,750	\$30,825	\$264,075	\$659,450	\$1,893,300	\$3,397,500	<b>\$6,161,400</b>
<b>Marketing y Promoción</b>		\$2,472	\$1,972	\$1,472	\$1,472	\$1,472	\$1,472	\$1,472	\$1,472	\$2,472	\$2,608	\$2,972	\$1,722	\$23,050	\$84,216	\$810,000	\$1,865,000	<b>\$3,920,000</b>
<b>Depreciación</b>		\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1,800	\$3,000	\$10,000	\$30,000	<b>\$50,000</b>
<b>Arrendamiento</b>		\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$14,400	\$24,000	\$100,000	\$200,000	<b>\$350,000</b>
<b>Utilidades</b>		\$200	\$240	\$288	\$346	\$415	\$498	\$598	\$718	\$862	\$1,034	\$1,241	\$1,489	\$7,929	\$63,337	\$175,000	\$350,000	<b>\$500,000</b>
<b>Seguros</b>		\$300	\$315	\$331	\$348	\$365	\$383	\$402	\$422	\$443	\$465	\$488	\$512	\$4,774	\$23,887	\$100,000	\$150,000	<b>\$200,000</b>
<b>Impuestos de Nomina</b>	6%	\$1,013	\$1,014	\$1,016	\$1,087	\$1,089	\$1,091	\$1,168	\$1,726	\$1,834	\$1,884	\$1,889	\$1,957	\$16,769	\$41,875	\$120,225	\$215,741	<b>\$391,249</b>
<b>Otro</b>		\$500	\$525	\$551	\$579	\$608	\$638	\$670	\$704	\$739	\$776	\$815	\$856	\$7,961	\$31,841	\$100,000	\$300,000	<b>\$400,000</b>
<b>Total de Gastos Operativos</b>		\$21,785	\$21,391	\$21,008	\$22,307	\$22,449	\$22,607	\$24,060	\$33,567	\$36,575	\$37,792	\$38,505	\$38,711	\$340,758	\$931,606	\$3,308,525	\$6,508,241	<b>\$11,972,649</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos e Intereses</b>		(\$18,797)	(\$14,005)	(\$8,512)	(\$3,770)	\$1,107	\$8,989	(\$369)	(\$18,656)	(\$11,149)	\$31,911	\$72,034	\$37,813	\$76,598	\$1,835,617	\$3,561,140	\$9,210,509	<b>\$20,189,821</b>
<b>Utilidades antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones</b>		(\$18,647)	(\$13,855)	(\$8,362)	(\$3,620)	\$1,257	\$9,139	(\$219)	(\$18,506)	(\$10,999)	\$32,061	\$72,184	\$37,963	\$78,398	\$1,838,617	\$3,571,140	\$9,240,509	<b>\$20,239,821</b>
<b>Gastos de Intereses</b>		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
<b>Impuestos</b>		(\$4,511)	(\$3,361)	(\$2,043)	(\$905)	\$266	\$2,157	(\$88)	(\$4,477)	(\$2,676)	\$7,659	\$17,288	\$9,075	\$18,384	\$458,904	\$890,285	\$2,302,627	<b>\$5,047,455</b>

ANEXOS

Utilidades Netas		(\$14,286)	(\$10,644)	(\$6,469)	(\$2,865)	\$841	\$6,832	(\$280)	(\$14,178)	(\$8,473)	\$24,252	\$54,746	\$28,738	\$58,215	\$1,376,713	\$2,670,855	\$6,907,882	<b>\$15,142,366</b>
Utilidades y Pérdidas Netas		-307.56%	-94.91%	-32.79%	-9.50%	2.23%	13.23%	-0.72%	-58.42%	-20.36%	22.01%	31.01%	23.75%	8.72%	30.25%	22.42%	24.79%	26.10%

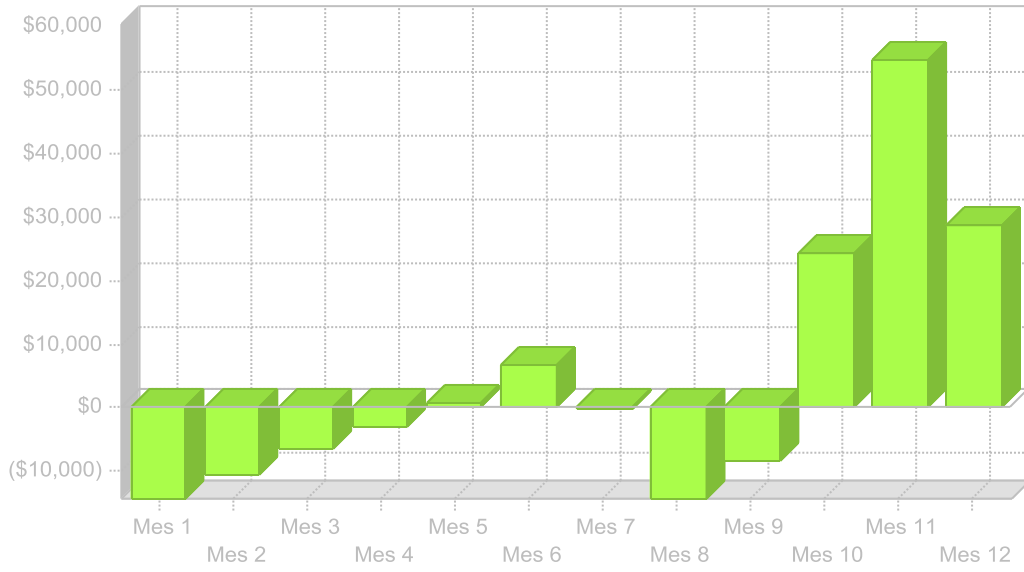
**FIGURA 34 - TABLA: UTILIDADES Y PÉRDIDAS 2ND YEAR (PLANNED)**

Utilidades y Pérdidas Proyectadas																	
		Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$114,850	\$138,590	\$171,961	\$208,205	\$255,065	\$367,735	\$253,775	\$136,785	\$230,625	\$713,102	\$1,128,390	\$832,505	\$4,551,588	\$11,912,000	\$27,860,000	<b>\$58,011,000</b>
Costo Directo de Ventas		\$43,332	\$52,011	\$65,211	\$78,351	\$96,325	\$139,769	\$95,615	\$54,357	\$87,122	\$261,148	\$409,694	\$302,476	\$1,685,411	\$4,842,335	\$11,641,250	<b>\$24,848,530</b>
Otros Costos de Ventas		\$2,500	\$3,000	\$3,600	\$4,320	\$5,184	\$6,221	\$7,465	\$8,958	\$10,750	\$12,900	\$15,480	\$18,576	\$98,954	\$200,000	\$500,000	<b>\$1,000,000</b>
Total de Costo de Ventas		\$45,832	\$55,011	\$68,811	\$82,671	\$101,509	\$145,990	\$103,080	\$63,315	\$97,872	\$274,048	\$425,174	\$321,052	\$1,784,365	\$5,042,335	\$12,141,250	<b>\$25,848,530</b>
Margen Bruto		\$69,019	\$83,579	\$103,150	\$125,534	\$153,556	\$221,745	\$150,695	\$73,470	\$132,753	\$439,054	\$703,216	\$511,453	\$2,767,223	\$6,869,665	\$15,718,750	<b>\$32,162,470</b>
Porcentaje de Margen Bruto		60.09%	60.31%	59.98%	60.29%	60.20%	60.30%	59.38%	53.71%	57.56%	61.57%	62.32%	61.44%	60.80%	57.67%	56.42%	<b>55.44%</b>
Gastos																	
Nomina		\$36,300	\$37,825	\$38,850	\$44,325	\$47,200	\$49,850	\$52,750	\$54,300	\$71,300	\$72,950	\$76,800	\$77,000	\$659,450	\$1,893,300	\$3,397,500	<b>\$6,161,400</b>
Marketing y Promoción		\$5,768	\$5,768	\$5,768	\$5,768	\$5,768	\$5,768	\$3,768	\$3,768	\$5,268	\$18,768	\$13,768	\$4,268	\$84,216	\$810,000	\$1,865,000	<b>\$3,920,000</b>
Depreciación		\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$3,000	\$10,000	\$30,000	<b>\$50,000</b>
Arrendamiento		\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$24,000	\$100,000	\$200,000	<b>\$350,000</b>
Utilidades		\$1,600	\$1,920	\$2,304	\$2,765	\$3,318	\$3,982	\$4,778	\$5,734	\$6,881	\$8,257	\$9,908	\$11,890	\$63,337	\$175,000	\$350,000	<b>\$500,000</b>
Seguros		\$1,500	\$1,575	\$1,654	\$1,737	\$1,824	\$1,915	\$2,011	\$2,112	\$2,218	\$2,329	\$2,445	\$2,567	\$23,887	\$100,000	\$150,000	<b>\$200,000</b>
Impuestos de Nomina		\$2,305	\$2,402	\$2,467	\$2,815	\$2,997	\$3,165	\$3,350	\$3,448	\$4,528	\$4,632	\$4,877	\$4,890	\$41,875	\$120,225	\$215,741	<b>\$391,249</b>
Otro		\$2,000	\$2,100	\$2,205	\$2,315	\$2,431	\$2,553	\$2,681	\$2,815	\$2,956	\$3,104	\$3,259	\$3,422	\$31,841	\$100,000	\$300,000	<b>\$400,000</b>
Total de Gastos Operativos		\$51,723	\$53,840	\$55,498	\$61,975	\$65,788	\$69,483	\$71,588	\$74,427	\$95,401	\$112,290	\$113,307	\$106,287	\$931,606	\$3,308,525	\$6,508,241	<b>\$11,972,649</b>
Utilidad antes de Impuestos e Intereses		\$17,295	\$29,739	\$47,652	\$63,559	\$87,768	\$152,262	\$79,107	(\$957)	\$37,352	\$326,764	\$589,909	\$405,167	\$1,835,617	\$3,561,140	\$9,210,509	<b>\$20,189,821</b>

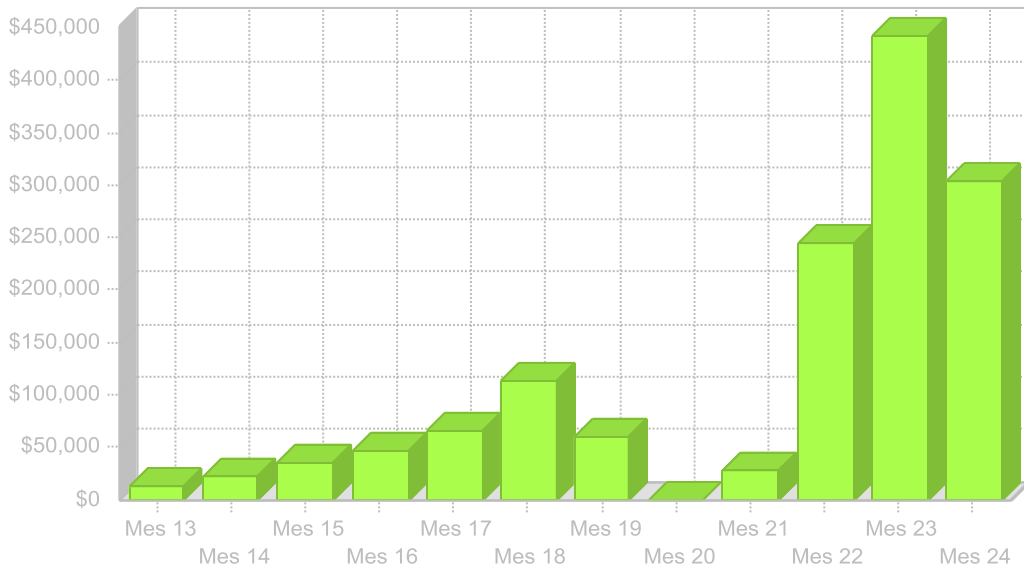
## ANEXOS

Utilidades antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones		\$17,545	\$29,989	\$47,902	\$63,809	\$88,018	\$152,512	\$79,357	(\$707)	\$37,602	\$327,014	\$590,159	\$405,417	\$1,838,617	\$3,571,140	\$9,240,509	<b>\$20,239,821</b>
Gastos de Intereses		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
Impuestos		\$4,324	\$7,435	\$11,913	\$15,890	\$21,942	\$38,065	\$19,777	(\$239)	\$9,338	\$81,691	\$147,477	\$101,292	\$458,904	\$890,285	\$2,302,627	<b>\$5,047,455</b>
Utilidades Netas		\$12,972	\$22,304	\$35,739	\$47,669	\$65,826	\$114,196	\$59,331	(\$718)	\$28,014	\$245,073	\$442,432	\$303,875	\$1,376,713	\$2,670,855	\$6,907,882	<b>\$15,142,366</b>
Utilidades y Pérdidas Netas		11.29%	16.09%	20.78%	22.90%	25.81%	31.05%	23.38%	-0.52%	12.15%	34.37%	39.21%	36.50%	30.25%	22.42%	24.79%	26.10%

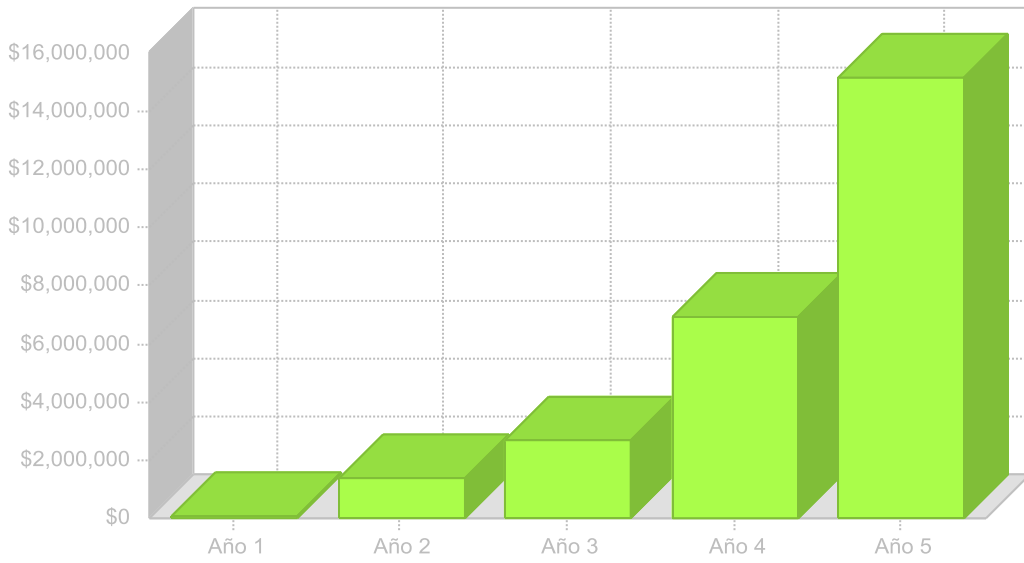
**FIGURA 175 - GRAFICO: UTILIDAD MENSUAL**



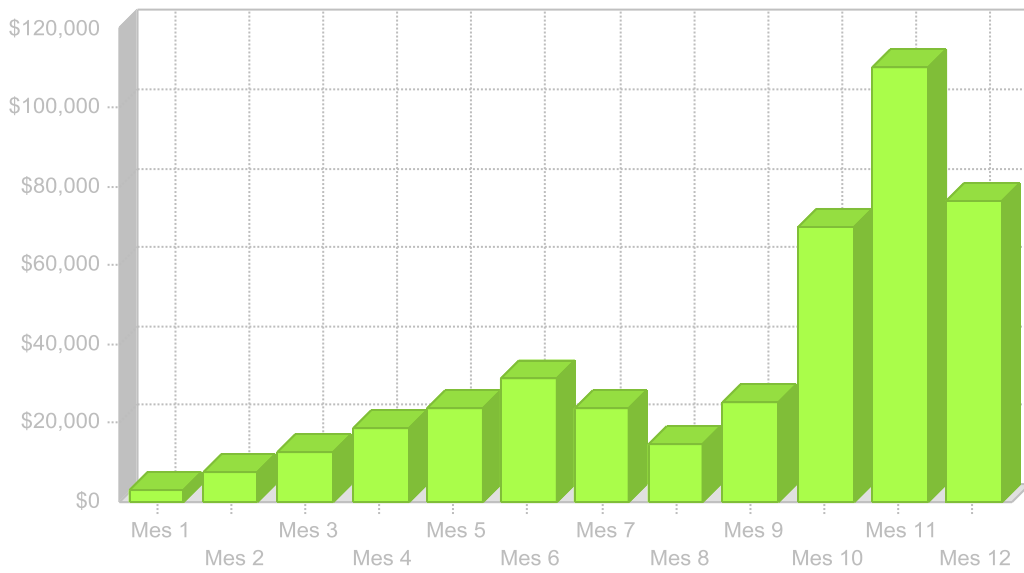
**FIGURA 176 - GRAFICO: UTILIDAD MENSUAL (PLANNED)**



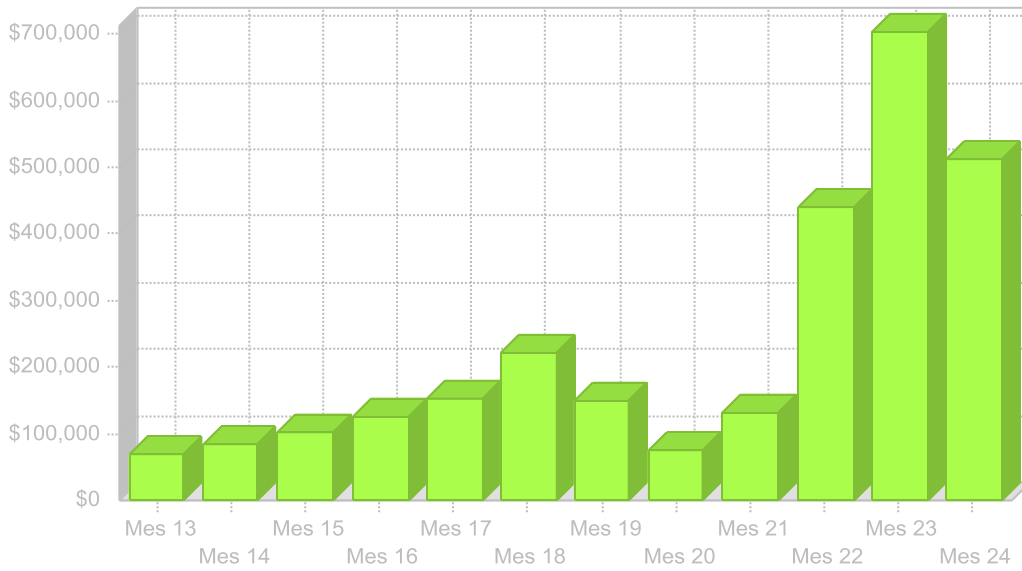
**FIGURA 177 - GRAFICO: UTILIDAD ANUAL**



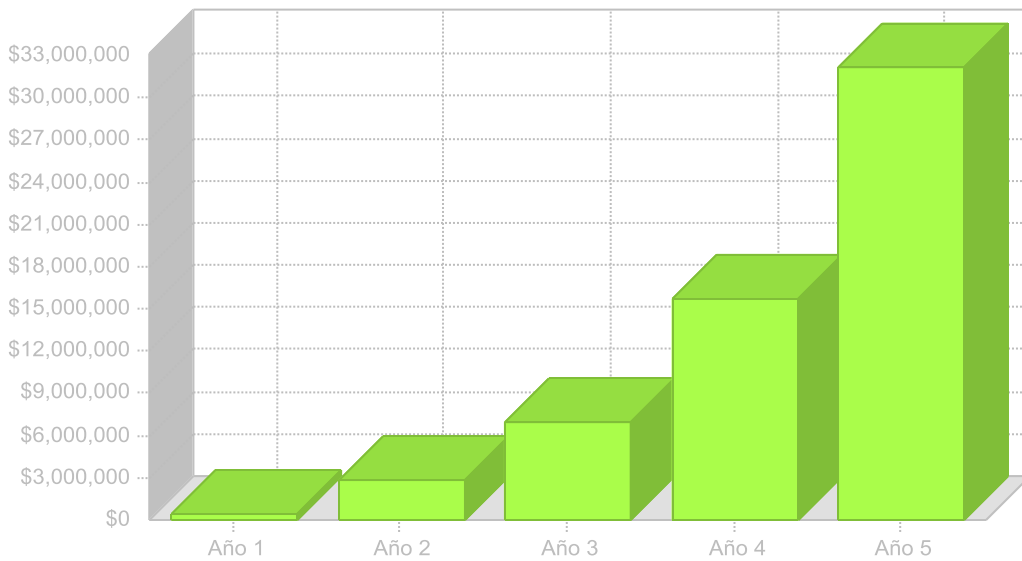
**FIGURA 178 - GRAFICO: MARGEN BRUTO MENSUAL**



**FIGURA 179 - GRAFICO: MARGEN BRUTO MENSUAL 2ND YEAR PROYECTADO**



**FIGURA 180 - GRAFICO: MARGEN BRUTO ANUAL**



**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

En el escenario, cuando las ventas son realizadas como el pronóstico de ventas, el flujo de caja esta fuerte. Solo cuando las ventas disminuyen significativamente en las primeros dos años es donde se experiencia problemas. Sin embargo el plan está diseñado para ser reactivo y siempre y cuando sea necesario, los objetivos de crecimiento puede ser más despacio, especialmente cuando la sobre cubierta de los empleados esta tan conservadora. Operacionalmente la empresa tiene mucha capacidad para tener más de sus artesanos y empleados, y esto es como una contingencia, o protección contra dificultades.



ANEXOS

**FIGURA 181 - TABLA: FLUJO DE EFECTIVO**

Flujo de Efectivo Proyectado																		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo Recibido																		
Efectivo proveniente de Operaciones																		
Ventas al Contado		\$4,645	\$11,215	\$19,730	\$30,170	\$37,675	\$51,655	\$38,640	\$24,270	\$41,615	\$110,164	\$176,541	\$121,017	\$667,337	\$4,551,588	\$11,912,000	\$27,860,000	<b>\$58,011,000</b>
Subtotal de Efectivo proveniente de las Operaciones		\$4,645	\$11,215	\$19,730	\$30,170	\$37,675	\$51,655	\$38,640	\$24,270	\$41,615	\$110,164	\$176,541	\$121,017	\$667,337	\$4,551,588	\$11,912,000	\$27,860,000	<b>\$58,011,000</b>
Efectivo Adicional Recibido																		
Impuesto de Ventas, IVA, VAT, HST/GST Recibidos	0.00%	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos Nuevos de Corto Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros Pasivos Nuevos de Corto Plazo (sin interés)		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivos Nuevos a Largo Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de Otros Activos de Corto Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ventas de Activos a Largo Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversiones Nuevas Recibidas		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal de Dinero Recibido		\$4,645	\$11,215	\$19,730	\$30,170	\$37,675	\$51,655	\$38,640	\$24,270	\$41,615	\$110,164	\$176,541	\$121,017	\$667,337	\$4,551,588	\$11,912,000	\$27,860,000	<b>\$58,011,000</b>
Gastos		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de las Operativos																		
Gastos pagados en Efectivo		\$17,323	\$18,090	\$19,632	\$35,079	\$37,921	\$47,637	\$36,208	\$35,498	\$53,346	\$97,890	\$134,407	\$81,367	\$614,398	\$3,301,037	\$9,514,427	\$21,503,862	<b>\$43,918,468</b>
Pago de Facturas		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal de Gastos Operativos		\$17,323	\$18,090	\$19,632	\$35,079	\$37,921	\$47,637	\$36,208	\$35,498	\$53,346	\$97,890	\$134,407	\$81,367	\$614,398	\$3,301,037	\$9,514,427	\$21,503,862	<b>\$43,918,468</b>

ANEXOS

Dinero Adicional en Efectivo Gastado																		
Impuestos de Ventas (VAT/IVA/HST/GST) Pagados	19%	\$883	\$2,131	\$3,749	\$5,732	\$7,158	\$9,814	\$7,342	\$4,611	\$7,907	\$20,931	\$33,543	\$22,993	\$126,794	\$864,802	\$2,263,280	\$5,293,400	\$11,022,090
Pago de Capital de Préstamos de Corto Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de Capital de Otros Pasivos de Corto Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de Capital de Pasivos a Largo Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Compra de Otro Activos de Corto Plazo		\$100	\$110	\$121	\$133	\$146	\$161	\$177	\$195	\$215	\$237	\$261	\$287	\$2,143	\$21,379	\$75,000	\$150,000	\$450,000
Compra de Activos a Largo Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$25,000	\$100,000	\$300,000	\$500,000
Dividendos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal de Dinero en Efectivo Gastado		\$18,306	\$20,331	\$23,502	\$40,944	\$45,225	\$57,612	\$43,727	\$40,304	\$61,468	\$119,058	\$168,211	\$104,647	\$743,335	\$4,212,218	\$11,952,707	\$27,247,262	\$55,890,558
Flujo Neto de Efectivo		(\$13,661)	(\$9,116)	(\$3,772)	(\$10,774)	(\$7,550)	(\$5,957)	(\$5,087)	(\$16,034)	(\$19,853)	(\$8,894)	\$8,330	\$16,370	(\$75,998)	\$339,370	(\$40,707)	\$612,738	\$2,120,442
Saldo en Caja		\$175,469	\$166,353	\$162,581	\$151,807	\$144,257	\$138,300	\$133,213	\$117,179	\$97,326	\$88,432	\$96,762	\$113,132	\$113,132	\$452,502	\$411,795	\$1,024,533	\$3,144,976

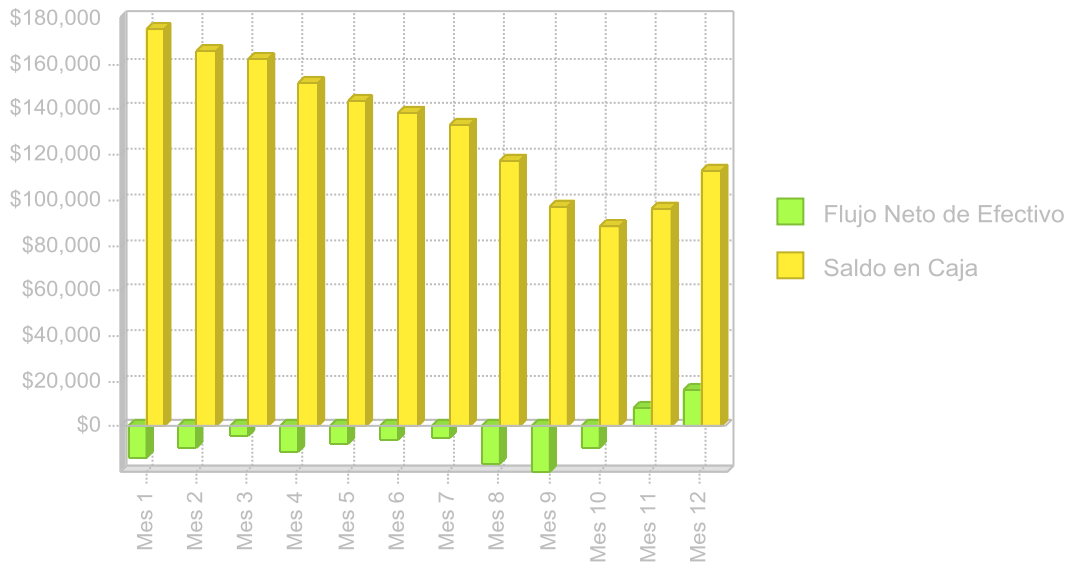
FIGURA 182 - TABLA: FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2 PROYECTADO

Flujo de Efectivo Proyectado																	
		Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo Recibido																	
Efectivo proveniente de Operaciones																	
Ventas al Contado		\$114,850	\$138,590	\$171,961	\$208,205	\$255,065	\$367,735	\$253,775	\$136,785	\$230,625	\$713,102	\$1,128,390	\$832,505	\$4,551,588	\$11,912,000	\$27,860,000	\$58,011,000
Subtotal de Efectivo proveniente de las Operaciones		\$114,850	\$138,590	\$171,961	\$208,205	\$255,065	\$367,735	\$253,775	\$136,785	\$230,625	\$713,102	\$1,128,390	\$832,505	\$4,551,588	\$11,912,000	\$27,860,000	\$58,011,000
Efectivo Adicional Recibido																	
Impuesto de Ventas, IVA, VAT,HST/GST Recibidos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos Nuevos de Corto Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros Pasivos Nuevos de Corto Plazo (sin interés)		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

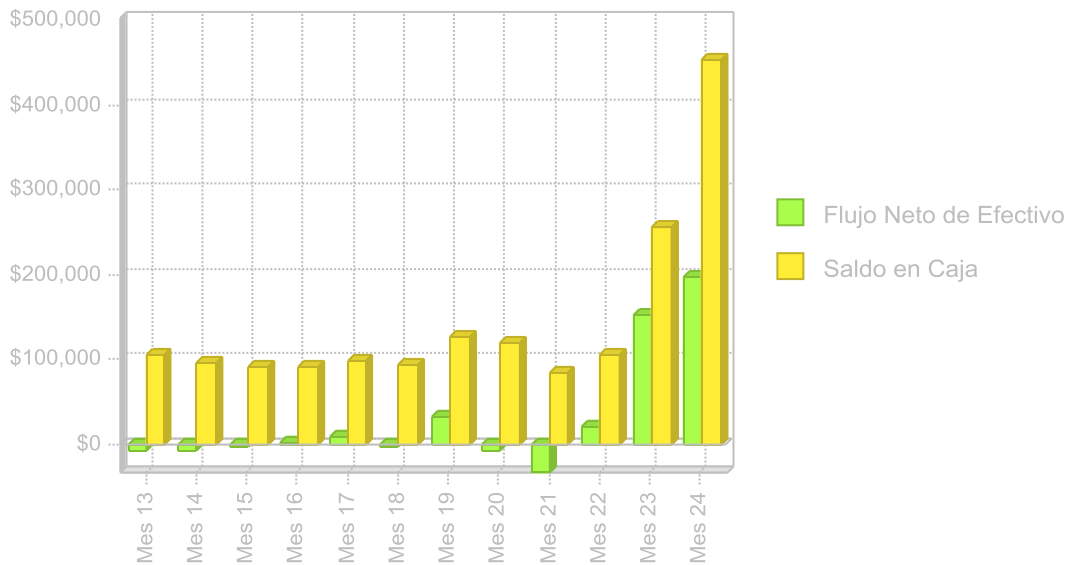
ANEXOS

Pasivos Nuevos a Largo Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta de Otros Activos de Corto Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ventas de Activos a Largo Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversiones Nuevas Recibidas		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal de Dinero Recibido		\$114,850	\$138,590	\$171,961	\$208,205	\$255,065	\$367,735	\$253,775	\$136,785	\$230,625	\$713,102	\$1,128,390	\$832,505	\$4,551,588	\$11,912,000	\$27,860,000	\$58,011,000
Gastos		Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de las Operativos																	
Gastos pagados en Efectivo		\$101,219	\$120,376	\$142,572	\$166,856	\$197,976	\$275,010	\$172,118	\$116,624	\$218,743	\$554,792	\$759,982	\$474,771	\$3,301,037	\$9,514,427	\$21,503,862	\$43,918,468
Pago de Facturas		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal de Gastos Operativos		\$101,219	\$120,376	\$142,572	\$166,856	\$197,976	\$275,010	\$172,118	\$116,624	\$218,743	\$554,792	\$759,982	\$474,771	\$3,301,037	\$9,514,427	\$21,503,862	\$43,918,468
Dinero Adicional en Efectivo Gastado																	
Impuestos de Ventas (VAT/IVA/HST/GST) Pagados	19%	\$21,822	\$26,332	\$32,673	\$39,559	\$48,462	\$69,870	\$48,217	\$25,989	\$43,819	\$135,489	\$214,394	\$158,176	\$864,802	\$2,263,280	\$5,293,400	\$11,022,090
Pago de Capital de Préstamos de Corto Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de Capital de Otros Pasivos de Corto Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de Capital de Pasivos a Largo Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Compra de Otro Activos de Corto Plazo		\$1,000	\$1,100	\$1,210	\$1,331	\$1,464	\$1,610	\$1,771	\$1,948	\$2,143	\$2,357	\$2,593	\$2,852	\$21,379	\$75,000	\$150,000	\$450,000
Compra de Activos a Largo Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$25,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$25,000	\$100,000	\$300,000	\$500,000
Dividendos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal de Dinero en Efectivo Gastado		\$124,040	\$147,808	\$176,455	\$207,746	\$247,902	\$371,490	\$222,106	\$144,561	\$264,705	\$692,638	\$976,969	\$635,799	\$4,212,218	\$11,952,707	\$27,247,262	\$55,890,558
Flujo Neto de Efectivo		(\$9,190)	(\$9,218)	(\$4,494)	\$459	\$7,163	(\$3,755)	\$31,669	(\$7,776)	(\$34,080)	\$20,464	\$151,421	\$196,706	\$339,370	(\$40,707)	\$612,738	\$2,120,442
Saldo en Caja		\$103,942	\$94,724	\$90,230	\$90,689	\$97,852	\$94,097	\$125,766	\$117,990	\$83,910	\$104,374	\$255,796	\$452,502	\$452,502	\$411,795	\$1,024,533	\$3,144,976

**FIGURA 183 - GRAFICO: EFECTIVO**



**FIGURA 184 - GRAFICO: EFECTIVO AÑO 2 PROYECTADO**



**ÍNDICES EMPRESARIALES**

La comparación financiera no es tan útil para un startup sin ventas. Sin embargo, son útiles para entender si el plan es básicamente correcto. Los índices muestra una buena situación del plan y las diferencias son realistas por su situación actual. El margen bruto tiene una tendencia por el índice de la industria. Uno puede teóricamente hacer un cálculo para saber cuándo la empresa puede obtener crecimiento terminal. Sin embargo, personalmente yo encuentro estos números

ANEXOS

como indicadores básicas de un plan de estimaciones y por lo tanto, un análisis demasiado profundo es contra productivo.

**FIGURA 185 - TABLA: ÍNDICES**

<b>Análisis de Índices</b>						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	<b>Industria</b>
<b>Crecimiento de Ventas</b>	0.00%	582.05%	161.71%	133.88%	108.22%	<b>-0.64%</b>
<b>Porcentaje de Activos Totales</b>						
<b>Inventario</b>	13.42%	22.36%	40.08%	37.66%	31.03%	<b>17.35%</b>
<b>Otros Activos de Corto Plazo</b>	3.13%	3.92%	9.37%	9.32%	10.29%	<b>40.03%</b>
<b>Total de Activos de Corto Plazo</b>	85.29%	93.17%	87.44%	84.95%	87.44%	<b>76.45%</b>
<b>Activos a Largo Plazo</b>	14.71%	6.83%	12.56%	15.05%	12.56%	<b>23.55%</b>
<b>Total de Activos</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	<b>100.00%</b>
<b>Pasivos a Corto Plazo</b>	-77.05%	-146.59%	-300.25%	-316.78%	-287.01%	<b>44.58%</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	<b>43.76%</b>
<b>Total de Pasivos</b>	-77.05%	-146.59%	-300.25%	-316.78%	-287.01%	<b>88.34%</b>
<b>Valor Neto</b>	177.05%	246.59%	400.25%	416.78%	387.01%	<b>11.66%</b>
<b>Porcentaje de Ventas</b>						
<b>Ventas</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	<b>100.00%</b>
<b>Margen Bruto</b>	62.54%	60.80%	57.67%	56.42%	55.44%	<b>35.24%</b>
<b>Gastos de Ventas, Generales y Administrativos</b>	53.82%	30.55%	35.25%	31.63%	29.34%	<b>14.88%</b>
<b>Gastos de Publicidad y Promoción</b>	3.45%	1.85%	6.80%	6.69%	6.76%	<b>1.65%</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos e Intereses</b>	11.48%	40.33%	29.90%	33.06%	34.80%	<b>2.26%</b>
<b>Índices Principales</b>						
<b>Corriente</b>	-1.11	-0.64	-0.29	-0.27	-0.30	<b>1.43</b>
<b>Prueba Ácida</b>	-0.93	-0.48	-0.16	-0.15	-0.20	<b>1.04</b>
<b>Deudas sobre Activos</b>	-77.05%	-146.59%	-300.25%	-316.78%	-287.01%	<b>88.34%</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos sobre el Valor Neto</b>	26.29%	110.05%	82.07%	81.89%	76.51%	<b>113.05%</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos sobre los Activos</b>	46.55%	271.36%	328.51%	341.32%	296.09%	<b>13.18%</b>

ANEXOS

<b>Índices Adicionales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
<b>Margen Neto de Utilidad</b>	8.72%	30.25%	22.42%	24.79%	26.10%	<b>No es pertinente</b>
<b>Rendimiento de Capital Social</b>	19.98%	82.53%	61.56%	61.42%	57.38%	<b>No es pertinente</b>
<b>Índices de Actividad</b>						
<b>Rotación del Inventario</b>	20.52	19.45	16.53	16.05	15.87	<b>No es pertinente</b>
<b>Rotación de Cuentas a Pagar</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>No es pertinente</b>
<b>Días de Pago</b>	0	0	0	0	0	<b>No es pertinente</b>
<b>Total de Rotación de Activos</b>	4.06	6.73	10.99	10.32	8.51	<b>No es pertinente</b>
<b>Índices de Deudas</b>						
<b>Deuda comparada con Valor Neto</b>	-0.44	-0.59	-0.75	-0.76	-0.74	<b>No es pertinente</b>
<b>Pasivo de corto plazo comparado con pasivo</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>No es pertinente</b>
<b>Índices de Liquidez</b>						
<b>Capital de Trabajo Neto</b>	\$267,145	\$1,621,858	\$4,202,713	\$10,840,594	\$25,532,960	<b>No es pertinente</b>
<b>Cobertura de Intereses.</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>No es pertinente</b>
<b>Índices Adicionales</b>						
<b>Activos comparados con las Ventas</b>	0.25	0.15	0.09	0.10	0.12	<b>No es pertinente</b>
<b>Deuda Corriente/ Total de Activos</b>	-77%	-147%	-300%	-317%	-287%	<b>No es pertinente</b>
<b>Prueba Ácida</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>No es pertinente</b>
<b>Ventas/Valor Neto</b>	2.29	2.73	2.75	2.48	2.20	<b>No es pertinente</b>
<b>Distribución de dividendos</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>No es pertinente</b>

**OFERTA DE INVERSIÓN**

La oferta de inversión es muy fuerte y bajo el tipo de análisis VC, el cual usa tasas de descuento muy altos (70%), el TIR es todavía suficiente para ser rentable.

ANEXOS

FIGURA 186 – TABLA: TASA DE RETORNOS REQUERIDO EN EE.UU

Etapa	Tasa de Retorno Tipicamente Requerido
Start up	50-70%
Primera Etapa	40-60%
Segunda etapa	35-50%
IPO	25-35%

\*Elaboración propia desde Valuing Young Start up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges (Damodaran, 2009)

La tabla muestra las tasas requeridas por inversionistas en el EEUU, y abajo, la tabla muestra cómo el plan cumple con los requisitos de tasas de retornos requeridos en la EEUU, con una valuación de sólo \$75.000.000 USD que es más de 30% de mis valuaciones en la próxima sección. (Damodaran, 2009)

FIGURA 187 - TABLA: OFERTA DE INVERSIÓN POR UNA INVERSIONISTA

Oferta de Inversión	Financiamiento inicial	Primera Ronda de Financiamiento	Segunda Ronda de Financiamiento	Estrategia de Salida
Año Propuesto	1	2	3	5
Valuación, Inversión, Acciones				
Importe Invertido	\$150,000	\$0	\$0	
Porcentaje de Acciones Ofrecidas	15.00%	0.00%	0.00%	
Valuación	\$1,000,000	\$0	\$0	<b>\$75,000,000</b>
Reembolso a los Inversionistas (Salida)	\$11,250,000	\$0	\$0	
Número de Años antes de la salida del Inversionista	4	3	2	
Tasa Interna de Retorno del Inversionista	194.28%	0.00%	0.00%	
<b>Titularidad de las Acciones</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 5</b>
Acciones de los Fundadores	100,000	100,000	100,000	<b>100,000</b>
Divisor de Acciones		0	0	<b>0</b>
Opciones Emitidas sobre la compra de acciones	0	0	0	<b>0</b>
Acciones Emitidas para los Inversionistas	17,647	0	0	
<b>Precio por Acción</b>	<b>\$8.50</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$637.50</b>
Acciones de los Accionistas con Opciones	0	0	0	<b>0</b>
<b>Año 1 Acciones de los Inversionistas</b>	<b>17,647</b>	<b>17,647</b>	<b>17,647</b>	<b>17,647</b>
<b>Año 2 Acciones de los</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

ANEXOS

<b>Inversionistas</b>					
<b>Año 3 Acciones de los Inversionistas</b>				0	<b>0</b>
<b>Total de Acciones en Circulación</b>		117,647	117,647	117,647	<b>117,647</b>
<b>Porcentaje de Acciones Ordinarias</b>		Año 1	Año 2	Año 3	<b>Año 5</b>
<b>Capital de los Fundadores</b>		85.00%	85.00%	85.00%	<b>85.00%</b>
<b>Capital poseído en Opciones</b>		0.00%	0.00%	0.00%	<b>0.00%</b>
<b>Año 1 Capital de los Inversionistas</b>		15.00%	15.00%	15.00%	<b>15.00%</b>
<b>Año 2 Capital de los Inversionistas</b>			0.00%	0.00%	<b>0.00%</b>
<b>Año 3 Capital de los Inversionistas</b>				0.00%	<b>0.00%</b>
<b>Total del Capital</b>		100.00%	100.00%	100.00%	<b>100.00%</b>
<b>Capital Propios de los Inversionistas</b>		15.00%	15.00%	15.00%	<b>15.00%</b>
<b>Capital Propio de los Fundadores y Empleados</b>		<b>85.00%</b>	<b>85.00%</b>	<b>85.00%</b>	<b>85.00%</b>

**VALUACIÓN**

Las valorizaciones son las siguientes

1. Valuación basada en Utilidades Calculadas ( Múltiple de 10)
2. Valuación basada en Ventas Calculadas ( Múltiple de 2 )
3. Valuación basada en Promedio Calculado ( Promedio ente 1 y 2

Con una tasa de descuento de 25% el TIR es 263% con una valuación en base de 10 veces utilidades, que es una múltiple relativamente baja para empresas online.

**FIGURA 188 - TABLA: ANÁLISIS DE INVERSIÓN TOTAL**

<b>Análisis de Inversiones</b>						
	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión Inicial</b>						
<b>Inversión</b>	\$240,500	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
<b>Dividendos</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
<b>Valuación Final</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$151,420,000</b>
<b>Combinación como Flujo de Ingreso</b>	(\$240,500)	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$151,420,000</b>
<b>Porcentaje de Acciones Ordinarias</b>	100%					



ANEXOS

<b>Adquiridas</b>						
<b>Valor Neto Actual</b>	\$39,501,444					
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	263%					
<b>Supuestos Generales</b>						
<b>Tasa de Descuento</b>	25.00%					
<b>Valuación por Múltiplo de Utilidades</b>		10	10	10	10	<b>10</b>
<b>Valuación por Múltiplo de Ventas</b>		2	2	2	2	<b>2</b>
<b>Inversiones (calculadas)</b>	\$240,500	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
<b>Dividendos</b>		\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
<b>Valuación basada en Utilidades Calculadas</b>		\$580,000	\$13,770,000	\$26,710,000	\$69,080,000	<b>\$151,420,000</b>
<b>Valuación basada en Ventas Calculadas</b>		\$1,330,000	\$9,100,000	\$23,820,000	\$55,720,000	<b>\$116,020,000</b>
<b>Valuación basada en Promedio Calculado</b>		<b>\$955,000</b>	<b>\$11,435,000</b>	<b>\$25,265,000</b>	<b>\$62,400,000</b>	<b>\$133,720,000</b>

**VENTURE CAPITAL METODO VERSUS RIESGO VERDAD**

Dado que los números financieros son altamente especulativos y que los analistas en “Venture Capital” prefieren estimar riesgos rápidamente, es común usar tasas increíblemente altas de descuento de manera de similar o estimar la incertidumbre tasa requerido (por ejemplo, 70%). Sin embargo, Damodaran y otras especialistas en esta área, argumentan contra esto, y han desarrollado una serie de métodos mucho más avanzados de cálculo de descuentos de riesgo que refleja el riesgo real. (Damodaran, 2009) (Damodaran, 2009) Dado que las ideas de Damodaran y otras no están estandares del mercado en este momento he optado a usar formas de valuación más cerca a los que predomina actualmente en los mercados de venture capital y inversionistas angeles. Por lo tanto, yo uso una tasa de descuento que corresponde solamente a la tasa de descuento. Sin embargo, los otros riesgos pueden ser medidos por varios métodos. Dado que esto no es una tesis financiera rápidamente me moveré a mi método escogido. Sin embargo recomendó el trabajo de Damodaran disponible en <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

**TIR PROYECTADO VERSUS TIR ESPERADO POR UN INVERIONISTA COMO INVERSIONISTAS ANGELES O VENTURE CAPITAL**

Es un error común y fundamental en el proceso de valorización, el confundir un flujo de caja proyectado con un flujo esperado después de los ajustes de riesgo y probabilidad. (Damodaran, 2009)

## ANEXOS

“Pre Money” Angel portfolio investors (inversionistas ángeles), por ejemplo, generalmente requiere un TIR para su propio portafolio de 25%. Suponiendo que 9 de 10 startups fallan, esto significa que el plan que tiene éxito, tiene que tener un TIR realizado de 250%.

Un método más común actualmente de análisis en Venture Capital, es el formato de escenario de probabilidad de inversión. Mientras no es falta de críticas (Damodaran, 2009) es el método predominante y más escogido en el mercado, por lo tanto tiene sentido presentar el proyecto en estos términos.

**FIGURA 189 - TABLA: EJEMPLO A: TIR ESPERADO DE UN STARTUP HIPOTÉTICA CON TIR MÁS BAJO**

Escenario	Probabilidad	Múltiple	TIR Correspondiente	Múltiple*( P)
Optimista	0.001	10	58%	0.01
Positiva	0.049	4	32%	0.196
Base	0.2	2	15%	0.4
Fracaso	0.75	0.01	-60%	0.0075
			<b>Múltiple (Exp)</b>	<b>0.6135</b>
			<b>TIR (EXP)</b>	<b>-9.31%</b>

\*elaboración propia con referencia a (Yang, 2014) y (Sahlman, 2009)

En el análisis de arriba, se usa escenarios con 15% TIR, 32% TIR y 58% TIR y el resultado es un TIR esperado de -9.31%. Por lo tanto, este proyecto no va a ser atractivo para un inversionista con su retorno esperado negativo.

Dado que más del 75% de startup son fracasos, no es prudente poner más altas las probabilidades de éxito que un 25%. (Gage, 2012) Dado que 95% de startup no alcanza sus expectativas de rendimiento, no es prudente poner un número de más 5% en un caso optimista. (Gage, 2012)

**FIGURA 190 - TABLA: ANÁLISIS DE TIR ESPERADO PROYECTO Y POR PARTE DEL INVERSIONISTA**

Escenario	Probabilidad	Múltiple	TIR Correspondiente	Múltiple*( P)
Optimista	0.001	630	263%	0.63
Positiva	0.049	54	122%	2.646
Base	0.2	2	15%	0.4
Fracaso	0.75	0.01	-60%	0.0075
			<b>Múltiple (Exp)</b>	<b>3.6835</b>
			<b>TIR (EXP)</b>	<b>29.79%</b>

\*elaboración propia con referencia a (Yang, 2014) y (Sahlman, 2009)

En el análisis de Proyecto Y, la expectativa de retorno es de 29.79%, bajo un retorno proyectado de 263% en el caso ideal optimista, con probabilidad 0.1%, 122% en el caso positivo con probabilidad 4.9%, 15% retorno en el caso base con probabilidad de 20% y un retorno de -60% en el caso de fracaso con probabilidad de 75%.

## ANEXOS

Considerando inversionistas que estén buscando retornos promedios de 25% por etapa VC, el plan se conforma, dependiendo de las probabilidades usadas por el inversionista en su propio análisis.

Esto demuestra a los inversionistas, el potencial de alza y la planificación para el potencial de crecimiento extremo. Probablemente los inversionistas de Venture Capital no invertirán en el escenario A. En mi proyecto Y, ellos pueden invertirán porque ellos ven un plan riguroso con potencial de crecimiento requerido.

### **LIMITES DEL PLAN FINANCIERO**

Es increíblemente importante recordar que los números financieros son altamente especulativos. Nunca se verán tal cual se ven en la realidad. El único propósito de la planificación financiera en la etapa de pre-money, es comprobar que los números básicos añaden y uno usa el modelo para identificar sensibilidades y debilidades. El modelo puede ser probado bajo diferentes escenarios para entender el impacto de varios cambios y resultados. Demasiada atención a los detalles más finos del plan financiero de un startup, es un error de inversión. El foco debe estar puesto en la calidad del plan oportunidad del mercado y habilidad de los gerentes. Este análisis más amplio, ayuda a los inversionistas a aplicar probabilidades más correctas a los posibles escenarios financieros.

El tratamiento de los datos financieros como predicciones exactas del futuro es un error que los bancos cometen a menudo, y como resultado, los hace inadecuados para inversión pre-money de startups. Por esta razón, países como Chile, han creado agencias gubernamentales tales como sercotec, corfo, y Startup Chile, para llenar el vacío requerido por el mercado.

### **USO DE FINANCIAMIENTO**

El financiamiento es necesario para asegurar un balance positivo en la caja de efectivo en el plan que esta cuenta con un período de crecimiento alto. La empresa es rentable, la debilidad es el flujo de caja por el alto nivel de inversión en crecimiento. El sobre financiamiento inicial actúa como contingencia contra el riesgo de caja de efectivo negativo.

**FIGURA 191 - TABLA: USO DE FINANCIAMIENTO**

<b>Uso de Fondos</b>	
<b>Uso</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Caja</b>	<b>\$100,000</b>
<b>Contingencia</b>	<b>\$90,000</b>
<b>Startup</b>	<b>\$45,000</b>
<b>Inventario Inicial</b>	<b>\$15,000</b>
<b>Total</b>	<b>\$250,000</b>

**FIGURA 192 - TABLA: PRONÓSTICO DE VENTAS**

Proyección de Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta en Unidades																	
Madeiras y Ovillos de Lana	75	150	220	266	322	390	240	150	340	950	1,325	870	5,298	22,580	30,000	40,000	45,000
Vellón Peinado	20	30	40	70	90	145	100	50	100	213	257	224	1,339	2,756	4,000	5,000	7,000
Pajillos de Tejer	10	30	45	75	124	149	100	50	100	310	446	360	1,799	9,879	12,500	15,000	16,000
Docks Para Iphone y Cehulares	10	29	43	52	62	74	55	35	55	154	222	185	976	9,300	18,000	36,000	60,000
Candelabros	5	7	12	13	14	15	10	5	10	22	26	22	161	378	1,500	3,000	5,000
Mesas de Comedor	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	5	34	100	400	1,500
Hand Carved Bowls	1	3	7	17	20	24	19	10	19	50	72	60	302	1,679	4,500	10,000	20,000
Marcos	1	2	4	8	9	10	7	5	7	14	17	14	98	332	1,500	5,000	7,500
Cutting Boards	3	4	8	17	20	24	19	10	19	50	72	60	306	1,689	5,000	10,000	20,000
Sillas	0	1	3	6	7	8	5	2	5	17	24	17	95	505	2,000	5,000	7,500
Serving and Display Plates	2	4	9	14	20	24	19	10	19	50	72	60	303	1,689	5,000	10,000	15,000
Seasonal Decorations	0	0	0	20	0	0	0	0	5	40	30	5	100	240	2,000	5,000	7,000
Mesas de Centro	1	2	4	5	6	8	10	7	5	14	38	16	116	854	2,500	5,000	10,000
Gastronomía Especialista Chilena	2	4	10	16	18	21	19	10	19	35	49	32	235	1,022	2,500	5,000	10,000
Productos Nichos Chilenos	2	4	7	8	9	10	7	5	7	14	22	14	109	343	1,000	2,000	3,000
Arte Chilena	0	0	0	0	0	1	1	1	1	6	12	6	28	133	500	1,500	2,500
Pinturas Chilenas	0	0	0	0	0	1	1	1	1	6	12	6	28	133	500	1,500	2,500
Otras - Programa de Creatividad	0	0	0	0	0	5	12	20	35	55	90	75	292	7,098	25,000	75,000	200,000
Ventas por Unidades Totales	132	270	412	587	721	910	624	371	748	2,001	2,787	2,027	11,590	60,644	118,100	234,400	439,500

ANEXOS

Precio por Unidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Madejas y Ovillos de Lana	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00
Vellon Peinado	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00
Pajillos de Tejer	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00
Docks Para Iphone y Celulares	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00	\$85.00
Candelabros	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00
Mesas de Comedor	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00
Hand Carved Bowls	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00
Marcos	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00
Cutting Boards	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00
Sillas	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00
Serving and Display Plates	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00	\$65.00
Seasonal Decorations	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00
Mesas de Centro	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00	\$985.00
Gastronomia Especialista Chilena	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00
Productos Nichos Chilenos	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00
Arte Chilena	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00
Pinturas Chilenas	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00
Otras - Programa de Creatividad	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
Ventas																		
Madejas y Ovillos de Lana	\$1,125	\$2,250	\$3,300	\$3,990	\$4,830	\$5,850	\$3,600	\$2,250	\$5,100	\$14,250	\$19,875	\$13,050	\$79,470	\$338,700	\$450,000	\$600,000	\$675,000	
Vellon Peinado	\$260	\$390	\$520	\$910	\$1,170	\$1,885	\$1,300	\$650	\$1,300	\$2,769	\$3,341	\$2,912	\$17,407	\$35,828	\$52,000	\$65,000	\$91,000	
Pajillos de Tejer	\$600	\$1,800	\$2,700	\$4,500	\$7,440	\$8,940	\$6,000	\$3,000	\$6,000	\$18,600	\$26,760	\$21,600	\$107,940	\$592,740	\$750,000	\$900,000	\$960,000	
Docks Para Iphone y	\$850	\$2,465	\$3,655	\$4,420	\$5,270	\$6,290	\$4,675	\$2,975	\$4,675	\$13,090	\$18,870	\$15,725	\$82,960	\$790,500	\$1,530,000	\$3,060,000	\$5,100,000	

ANEXOS

<b>Celulares</b>																		
<b>Candelabros</b>	\$175	\$245	\$420	\$455	\$490	\$525	\$350	\$175	\$350	\$770	\$910	\$770	\$5,635	\$13,230	\$52,500	\$105,000	<b>\$175,000</b>	
<b>Mesas de Comedor</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4,000	\$0	\$0	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$20,000	\$136,000	\$400,000	\$1,600,000	<b>\$6,000,000</b>	
<b>Hand Carved Bowls</b>	\$175	\$525	\$1,225	\$2,975	\$3,500	\$4,200	\$3,325	\$1,750	\$3,325	\$8,750	\$12,600	\$10,500	\$52,850	\$293,825	\$787,500	\$1,750,000	<b>\$3,500,000</b>	
<b>Marcos</b>	\$90	\$180	\$360	\$720	\$810	\$900	\$630	\$450	\$630	\$1,260	\$1,530	\$1,260	\$8,820	\$29,880	\$135,000	\$450,000	<b>\$675,000</b>	
<b>Cutting Boards</b>	\$195	\$260	\$520	\$1,105	\$1,300	\$1,560	\$1,235	\$650	\$1,235	\$3,250	\$4,680	\$3,900	\$19,890	\$109,785	\$325,000	\$650,000	<b>\$1,300,000</b>	
<b>Sillas</b>	\$0	\$750	\$2,250	\$4,500	\$5,250	\$6,000	\$3,750	\$1,500	\$3,750	\$12,750	\$18,000	\$12,750	\$71,250	\$378,750	\$1,500,000	\$3,750,000	<b>\$5,625,000</b>	
<b>Serving and Display Plates</b>	\$130	\$260	\$585	\$910	\$1,300	\$1,560	\$1,235	\$650	\$1,235	\$3,250	\$4,680	\$3,900	\$19,695	\$109,785	\$325,000	\$650,000	<b>\$975,000</b>	
<b>Seasonal Decorations</b>	\$0	\$0	\$0	\$400	\$0	\$0	\$0	\$0	\$100	\$800	\$600	\$100	\$2,000	\$4,800	\$40,000	\$100,000	<b>\$140,000</b>	
<b>Mesas de Centro</b>	\$985	\$1,970	\$3,940	\$4,925	\$5,910	\$7,880	\$9,850	\$6,895	\$4,925	\$13,790	\$37,430	\$15,760	\$114,260	\$841,190	\$2,462,500	\$4,925,000	<b>\$9,850,000</b>	
<b>Gastronomía Especialista Chilena</b>	\$30	\$60	\$150	\$240	\$270	\$315	\$285	\$150	\$285	\$525	\$735	\$480	\$3,525	\$15,330	\$37,500	\$75,000	<b>\$150,000</b>	
<b>Productos Nichos Chilenos</b>	\$30	\$60	\$105	\$120	\$135	\$150	\$105	\$75	\$105	\$210	\$330	\$210	\$1,635	\$5,145	\$15,000	\$30,000	<b>\$45,000</b>	
<b>Arte Chilena</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$650	\$650	\$650	\$650	\$3,900	\$7,800	\$3,900	\$18,200	\$86,450	\$325,000	\$975,000	<b>\$1,625,000</b>	
<b>Pinturas Chilenas</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$450	\$450	\$450	\$450	\$2,700	\$5,400	\$2,700	\$12,600	\$59,850	\$225,000	\$675,000	<b>\$1,125,000</b>	
<b>Otras - Programa de Creatividad</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500	\$1,200	\$2,000	\$3,500	\$5,500	\$9,000	\$7,500	\$29,200	\$709,800	\$2,500,000	\$7,500,000	<b>\$20,000,000</b>	
<b>Ventas Totales</b>	\$4,645	\$11,215	\$19,730	\$30,170	\$37,675	\$51,655	\$38,640	\$24,270	\$41,615	\$110,164	\$176,541	\$121,017	\$667,337	\$4,551,588	\$11,912,000	\$27,860,000	<b>\$58,011,000</b>	
<b>Costo Directo por Unidad</b>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Madejas y Ovillos de Lana</b>	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	<b>\$3.15</b>
<b>Vellon Peinado</b>	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	<b>\$4.29</b>
<b>Pajillos de Tejer</b>	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	<b>\$13.20</b>
<b>Docks Para Iphone y Celulares</b>	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	<b>\$17.00</b>
<b>Candelabros</b>	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	<b>\$11.55</b>
<b>Mesas de Comedor</b>	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	<b>\$2,400.00</b>
<b>Hand Carved Bowls</b>	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	<b>\$99.75</b>
<b>Marcos</b>	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	<b>\$24.30</b>

ANEXOS

Cutting Boards	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55
Sillas	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50
Serving and Display Plates	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30
Seasonal Decorations	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60
Mesas de Centro	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65
Gastronomia Especialista Chilena	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70
Productos Nichos Chilenos	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70
Arte Chilena	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00
Pinturas Chilenas	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00
Otras - Programa de Creatividad	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00
Costo Directo de Ventas																		
Madeiras y Ovillos de Lana	\$236	\$473	\$693	\$838	\$1,014	\$1,229	\$756	\$473	\$1,071	\$2,993	\$4,174	\$2,741	\$16,689	\$71,127	\$94,500	\$126,000	\$141,750	
Vellon Peinado	\$86	\$129	\$172	\$300	\$386	\$622	\$429	\$215	\$429	\$914	\$1,103	\$961	\$5,744	\$11,823	\$17,160	\$21,450	\$30,030	
Pajillos de Tejer	\$132	\$396	\$594	\$990	\$1,637	\$1,967	\$1,320	\$660	\$1,320	\$4,092	\$5,887	\$4,752	\$23,747	\$130,403	\$165,000	\$198,000	\$211,200	
Docks Para Iphone y Celulares	\$170	\$493	\$731	\$884	\$1,054	\$1,258	\$935	\$595	\$935	\$2,618	\$3,774	\$3,145	\$16,592	\$158,100	\$306,000	\$612,000	\$1,020,000	
Candelabros	\$58	\$81	\$139	\$150	\$162	\$173	\$116	\$58	\$116	\$254	\$300	\$254	\$1,860	\$4,366	\$17,325	\$34,650	\$57,750	
Mesas de Comedor	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,400	\$0	\$0	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$12,000	\$81,600	\$240,000	\$960,000	\$3,600,000	
Hand Carved Bowls	\$100	\$299	\$698	\$1,696	\$1,995	\$2,394	\$1,895	\$997	\$1,895	\$4,987	\$7,182	\$5,985	\$30,124	\$167,480	\$448,875	\$997,500	\$1,995,000	
Marcos	\$24	\$49	\$97	\$194	\$219	\$243	\$170	\$122	\$170	\$340	\$413	\$340	\$2,381	\$8,068	\$36,450	\$121,500	\$182,250	
Cutting Boards	\$92	\$122	\$244	\$519	\$611	\$733	\$580	\$306	\$580	\$1,527	\$2,200	\$1,833	\$9,348	\$51,599	\$152,750	\$305,500	\$611,000	
Sillas	\$0	\$458	\$1,373	\$2,745	\$3,203	\$3,660	\$2,288	\$915	\$2,288	\$7,778	\$10,980	\$7,778	\$43,463	\$231,038	\$915,000	\$2,287,500	\$3,431,250	
Serving and Display Plates	\$55	\$109	\$246	\$382	\$546	\$665	\$519	\$273	\$519	\$1,365	\$1,966	\$1,638	\$8,272	\$46,110	\$136,500	\$273,000	\$409,500	
Seasonal Decorations	\$0	\$0	\$0	\$152	\$0	\$0	\$0	\$0	\$38	\$304	\$228	\$38	\$760	\$1,824	\$15,200	\$38,000	\$53,200	
Mesas de Centro	\$483	\$965	\$1,931	\$2,413	\$2,896	\$3,861	\$4,827	\$3,379	\$2,413	\$6,757	\$18,341	\$7,722	\$55,987	\$412,183	\$1,206,625	\$2,413,250	\$4,826,500	

ANEXOS

Gastronomía Especialista Chilena	\$11	\$23	\$57	\$91	\$103	\$120	\$108	\$57	\$108	\$200	\$279	\$182	\$1,340	\$5,825	\$14,250	\$28,500	\$57,000
Productos Nichos Chilenos	\$11	\$23	\$40	\$46	\$51	\$57	\$40	\$29	\$40	\$80	\$125	\$80	\$621	\$1,955	\$5,700	\$11,400	\$17,100
Arte Chilena	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$143	\$143	\$143	\$143	\$858	\$1,716	\$858	\$4,004	\$19,019	\$71,500	\$214,500	\$357,500
Pinturas Chilenas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$99	\$99	\$99	\$99	\$594	\$1,188	\$594	\$2,772	\$13,167	\$49,500	\$148,500	\$247,500
Otras - Programa de Creatividad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$190	\$456	\$760	\$1,330	\$2,090	\$3,420	\$2,850	\$11,096	\$269,724	\$950,000	\$2,850,000	\$7,600,000
Subtotal de Costo Directo de Ventas	\$1,458	\$3,619	\$7,014	\$11,401	\$13,876	\$19,804	\$14,680	\$9,078	\$15,894	\$40,150	\$65,675	\$44,151	\$246,800	\$1,685,411	\$4,842,335	\$11,641,250	\$24,848,530

FIGURA 193 - TABLA: PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2 PROYECTADO

Proyección de Ventas																
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta en Unidades																
Madeiras y Ovillos de Lana	900	1,035	1,190	1,368	1,573	1,900	1,400	900	1,300	3,164	4,200	3,650	22,580	30,000	40,000	45,000
Vellon Peinado	150	165	182	200	220	270	200	75	150	354	430	360	2,756	4,000	5,000	7,000
Pajillos de Tejer	300	360	432	518	622	850	600	250	500	1,547	2,250	1,650	9,879	12,500	15,000	16,000
Docks Para Iphone y Celulares	150	195	254	330	429	650	450	150	400	1,592	2,700	2,000	9,300	18,000	36,000	60,000
Candelabros	15	17	20	23	26	40	25	10	20	52	70	60	378	1,500	3,000	5,000
Mesas de Comedor	1	1	2	2	3	5	3	1	2	4	6	4	34	100	400	1,500
Hand Carved Bowls	50	60	72	86	103	140	90	50	90	258	390	290	1,679	4,500	10,000	20,000
Marcos	10	12	14	17	20	35	20	9	15	50	70	60	332	1,500	5,000	7,500
Cutting Boards	50	60	72	86	103	150	90	50	90	258	390	290	1,689	5,000	10,000	20,000
Sillas	15	18	22	26	31	45	30	18	28	77	110	85	505	2,000	5,000	7,500
Serving and Display Plates	50	60	72	86	103	150	90	50	90	258	390	290	1,689	5,000	10,000	15,000
Seasonal Decorations	0	0	0	60	0	0	0	0	15	60	90	15	240	2,000	5,000	7,000
Mesas de Centro	25	30	36	43	52	75	55	40	50	128	180	140	854	2,500	5,000	10,000
Gastronomía Especialista Chilena	30	36	43	52	62	85	55	40	55	154	225	185	1,022	2,500	5,000	10,000
Productos Nichos Chilenos	10	12	14	17	20	35	20	10	20	50	75	60	343	1,000	2,000	3,000
Arte Chilena	5	6	7	8	9	15	10	5	10	18	25	15	133	500	1,500	2,500
Pinturas Chilenas	5	6	7	8	9	15	10	5	10	18	25	15	133	500	1,500	2,500
Otras - Programa de Creatividad	60	84	118	165	231	350	250	150	250	1,240	2,500	1,700	7,098	25,000	75,000	200,000
Ventas por Unidades Totales	1,826	2,157	2,557	3,095	3,616	4,810	3,398	1,813	3,095	9,282	14,126	10,869	60,644	118,100	234,400	439,500



ANEXOS

Precio por Unidad	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Madeiras y Ovillos de Lana	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500
Vellon Peinado	\$1300	\$1300	\$1300	\$1300	\$1300	\$1300	\$1300	\$1300	\$1300	\$1300	\$1300	\$1300	\$1300	\$1300	\$1300	\$1300
Pajillos de Tejer	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000
Docks Para Iphone y Celulares	\$8500	\$8500	\$8500	\$8500	\$8500	\$8500	\$8500	\$8500	\$8500	\$8500	\$8500	\$8500	\$8500	\$8500	\$8500	\$8500
Candelabros	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500
Mesas de Comedor	\$400000	\$400000	\$400000	\$400000	\$400000	\$400000	\$400000	\$400000	\$400000	\$400000	\$400000	\$400000	\$400000	\$400000	\$400000	\$400000
Hand Carved Bowls	\$17500	\$17500	\$17500	\$17500	\$17500	\$17500	\$17500	\$17500	\$17500	\$17500	\$17500	\$17500	\$17500	\$17500	\$17500	\$17500
Marcos	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000	\$9000
Cutting Boards	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500
Sillas	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000
Serving and Display Plates	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500	\$6500
Decoraciones estacionales	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000
Mesas de Centro	\$98500	\$98500	\$98500	\$98500	\$98500	\$98500	\$98500	\$98500	\$98500	\$98500	\$98500	\$98500	\$98500	\$98500	\$98500	\$98500
Gastronomía Especialista Chilena	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500
Productos Nichos Chilenos	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500
Arte Chilena	\$65000	\$65000	\$65000	\$65000	\$65000	\$65000	\$65000	\$65000	\$65000	\$65000	\$65000	\$65000	\$65000	\$65000	\$65000	\$65000
Pinturas Chilenas	\$45000	\$45000	\$45000	\$45000	\$45000	\$45000	\$45000	\$45000	\$45000	\$45000	\$45000	\$45000	\$45000	\$45000	\$45000	\$45000
Otras - Programa de Creatividad	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000
Ventas																
Madeiras y Ovillos de Lana	\$13,500	\$15,525	\$17,850	\$20,520	\$23,595	\$28,500	\$21,000	\$13,500	\$19,500	\$47,460	\$63,000	\$54,750	\$338,700	\$450,000	\$600,000	\$675,000
Vellon Peinado	\$1,950	\$2,145	\$2,366	\$2,600	\$2,860	\$3,510	\$2,600	\$975	\$1,950	\$4,602	\$5,590	\$4,680	\$35,828	\$52,000	\$65,000	\$91,000
Pajillos de Tejer	\$18,000	\$21,600	\$25,920	\$31,080	\$37,320	\$51,000	\$36,000	\$15,000	\$30,000	\$92,820	\$135,000	\$99,000	\$592,740	\$750,000	\$900,000	\$960,000
Docks Para Iphone y Celulares	\$12,750	\$16,575	\$21,590	\$28,050	\$36,465	\$55,250	\$38,250	\$12,750	\$34,000	\$135,320	\$229,500	\$170,000	\$790,500	\$1,530,000	\$3,060,000	\$5,100,000
Candelabros	\$525	\$595	\$700	\$805	\$910	\$1,400	\$875	\$350	\$700	\$1,820	\$2,450	\$2,100	\$13,230	\$52,500	\$105,000	\$175,000
Mesas de Comedor	\$4,000	\$4,000	\$8,000	\$8,000	\$12,000	\$20,000	\$12,000	\$4,000	\$8,000	\$16,000	\$24,000	\$16,000	\$136,000	\$400,000	\$1,600,000	\$6,000,000
Hand Carved Bowls	\$8,750	\$10,500	\$12,600	\$15,050	\$18,025	\$24,500	\$15,750	\$8,750	\$15,750	\$45,150	\$68,250	\$50,750	\$293,825	\$787,500	\$1,750,000	\$3,500,000
Marcos	\$900	\$1,080	\$1,260	\$1,530	\$1,800	\$3,150	\$1,800	\$810	\$1,350	\$4,500	\$6,300	\$5,400	\$29,880	\$135,000	\$450,000	\$675,000
Cutting Boards	\$3,250	\$3,900	\$4,680	\$5,590	\$6,695	\$9,750	\$5,850	\$3,250	\$5,850	\$16,770	\$25,350	\$18,850	\$109,785	\$325,000	\$650,000	\$1,300,000
Sillas	\$11,250	\$13,500	\$16,500	\$19,500	\$23,250	\$33,750	\$22,500	\$13,500	\$21,000	\$57,750	\$82,500	\$63,750	\$378,750	\$1,500,000	\$3,750,000	\$5,625,000
Serving and Display Plates	\$3,250	\$3,900	\$4,680	\$5,590	\$6,695	\$9,750	\$5,850	\$3,250	\$5,850	\$16,770	\$25,350	\$18,850	\$109,785	\$325,000	\$650,000	\$975,000
Seasonal Decorations	\$0	\$0	\$0	\$1,200	\$0	\$0	\$0	\$0	\$300	\$1,200	\$1,800	\$300	\$4,800	\$40,000	\$100,000	\$140,000
Mesas de Centro	\$24,625	\$29,550	\$35,460	\$42,355	\$51,220	\$73,875	\$54,175	\$39,400	\$49,250	\$126,080	\$177,300	\$137,900	\$841,190	\$2,462,500	\$4,925,000	\$9,850,000
Gastronomía Especialista Chilena	\$450	\$540	\$645	\$780	\$930	\$1,275	\$825	\$600	\$825	\$2,310	\$3,375	\$2,775	\$15,330	\$37,500	\$75,000	\$150,000
Productos Nichos Chilenos	\$150	\$180	\$210	\$255	\$300	\$525	\$300	\$150	\$300	\$750	\$1,125	\$900	\$5,145	\$15,000	\$30,000	\$45,000
Arte Chilena	\$3,250	\$3,900	\$4,550	\$5,200	\$5,850	\$9,750	\$6,500	\$3,250	\$6,500	\$11,700	\$16,250	\$9,750	\$86,450	\$325,000	\$975,000	\$1,625,000

ANEXOS

Pinturas Chilenas	\$2,250	\$2,700	\$3,150	\$3,600	\$4,050	\$6,750	\$4,500	\$2,250	\$4,500	\$8,100	\$11,250	\$6,750	\$59,850	\$225,000	\$675,000	\$1,125,000
Otras - Programa de Creatividad	\$6,000	\$8,400	\$11,800	\$16,500	\$23,100	\$35,000	\$25,000	\$15,000	\$25,000	\$124,000	\$250,000	\$170,000	\$709,800	\$2,500,000	\$7,500,000	\$20,000,000
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$114,850</b>	<b>\$138,590</b>	<b>\$171,961</b>	<b>\$208,205</b>	<b>\$255,065</b>	<b>\$367,735</b>	<b>\$253,775</b>	<b>\$136,785</b>	<b>\$230,625</b>	<b>\$713,102</b>	<b>\$1,128,390</b>	<b>\$832,505</b>	<b>\$4,551,588</b>	<b>\$11,912,000</b>	<b>\$27,860,000</b>	<b>\$58,011,000</b>
<b>Costo Directo por Unidad</b>	<b>Mes 13</b>	<b>Mes 14</b>	<b>Mes 15</b>	<b>Mes 16</b>	<b>Mes 17</b>	<b>Mes 18</b>	<b>Mes 19</b>	<b>Mes 20</b>	<b>Mes 21</b>	<b>Mes 22</b>	<b>Mes 23</b>	<b>Mes 24</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Madejas y Ovillos de Lana	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15
Vellon Peinado	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29	\$4.29
Paillos de Tejer	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20	\$13.20
Docks Para Iphone y Celulares	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00
Candelabros	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55	\$11.55
Mesas de Comedor	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00
Hand Carved Bowls	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75	\$99.75
Marcos	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30	\$24.30
Cutting Boards	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55	\$30.55
Sillas	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50	\$457.50
Serving and Display Plates	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30	\$27.30
Seasonal Decorations	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60	\$7.60
Mesas de Centro	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65	\$482.65
Gastronomía Especialista Chilena	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70
Productos Nichos Chilenos	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70	\$5.70
Arte Chilena	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00	\$143.00
Pinturas Chilenas	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00
Otras - Programa de Creatividad	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00	\$38.00
<b>Costo Directo de Ventas</b>																
Madejas y Ovillos de Lana	\$2,835	\$3,260	\$3,749	\$4,309	\$4,955	\$5,985	\$4,410	\$2,835	\$4,095	\$9,967	\$13,230	\$11,498	\$71,127	\$94,500	\$126,000	\$141,750
Vellon Peinado	\$644	\$708	\$781	\$858	\$944	\$1,158	\$858	\$322	\$644	\$1,519	\$1,845	\$1,544	\$11,823	\$17,160	\$21,450	\$30,030
Paillos de Tejer	\$3,960	\$4,752	\$5,702	\$6,838	\$8,210	\$11,220	\$7,920	\$3,300	\$6,600	\$20,420	\$29,700	\$21,780	\$130,403	\$165,000	\$198,000	\$211,200
Docks Para Iphone y Celulares	\$2,550	\$3,315	\$4,318	\$5,610	\$7,293	\$11,050	\$7,650	\$2,550	\$6,800	\$27,064	\$45,900	\$34,000	\$158,100	\$306,000	\$612,000	\$1,020,000
Candelabros	\$173	\$196	\$231	\$266	\$300	\$462	\$289	\$116	\$231	\$601	\$809	\$693	\$4,366	\$17,325	\$34,650	\$57,750
Mesas de Comedor	\$2,400	\$2,400	\$4,800	\$4,800	\$7,200	\$12,000	\$7,200	\$2,400	\$4,800	\$9,600	\$14,400	\$9,600	\$81,600	\$240,000	\$960,000	\$3,600,000
Hand Carved Bowls	\$4,987	\$5,985	\$7,182	\$8,578	\$10,274	\$13,965	\$8,977	\$4,987	\$8,977	\$25,735	\$38,902	\$28,927	\$167,480	\$448,875	\$997,500	\$1,995,000
Marcos	\$243	\$292	\$340	\$413	\$486	\$851	\$486	\$219	\$365	\$1,215	\$1,701	\$1,458	\$8,068	\$36,450	\$121,500	\$182,250
Cutting Boards	\$1,527	\$1,833	\$2,200	\$2,627	\$3,147	\$4,583	\$2,749	\$1,527	\$2,749	\$7,882	\$11,914	\$8,860	\$51,599	\$152,750	\$305,500	\$611,000
Sillas	\$6,863	\$8,235	\$10,065	\$11,895	\$14,183	\$20,588	\$13,725	\$8,235	\$12,810	\$35,228	\$50,325	\$38,888	\$231,038	\$915,000	\$2,287,500	\$3,431,250
Serving and Display Plates	\$1,365	\$1,638	\$1,966	\$2,348	\$2,812	\$4,095	\$2,457	\$1,365	\$2,457	\$7,043	\$10,647	\$7,917	\$46,110	\$136,500	\$273,000	\$409,500
Seasonal Decorations	\$0	\$0	\$0	\$456	\$0	\$0	\$0	\$0	\$114	\$456	\$684	\$114	\$1,824	\$15,200	\$38,000	\$53,200
Mesas de Centro	\$12,066	\$14,480	\$17,375	\$20,754	\$25,098	\$36,199	\$26,546	\$19,306	\$24,133	\$61,779	\$86,877	\$67,571	\$412,183	\$1,206,625	\$2,413,250	\$4,826,500
Gastronomía	\$171	\$205	\$245	\$296	\$353	\$485	\$314	\$228	\$314	\$878	\$1,283	\$1,055	\$5,825	\$14,250	\$28,500	\$57,000

ANEXOS

Especialista Chilena																	
Productos Nichos Chilenos	\$57	\$68	\$80	\$97	\$114	\$200	\$114	\$57	\$114	\$285	\$428	\$342	\$1,955	\$5,700	\$11,400	\$17,100	
Arte Chilena	\$715	\$858	\$1,001	\$1,144	\$1,287	\$2,145	\$1,430	\$715	\$1,430	\$2,574	\$3,575	\$2,145	\$19,019	\$71,500	\$214,500	\$387,500	
Pinturas Chilenas	\$495	\$594	\$693	\$792	\$891	\$1,485	\$990	\$495	\$990	\$1,782	\$2,475	\$1,485	\$13,167	\$49,500	\$148,500	\$247,500	
Otras - Programa de Creatividad	\$2,280	\$3,192	\$4,484	\$6,270	\$8,778	\$13,300	\$9,500	\$5,700	\$9,500	\$47,120	\$95,000	\$64,600	\$269,724	\$950,000	\$2,850,000	\$7,600,000	
Subtotal de Costo Directo de Ventas	\$43,332	\$52,011	\$65,211	\$78,351	\$96,325	\$139,769	\$95,615	\$54,357	\$87,122	\$261,148	\$409,694	\$302,476	\$1,685,411	\$4,842,335	\$11,641,250	\$24,848,530	

**FIGURA 194 - TABLA: PERSONAL**

Plan de Personal																		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Directores		\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$96,000	\$144,000	\$360,000	\$360,000	\$360,000
TI		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$24,000	\$48,000	\$72,000	\$96,000
Sourcing		\$1,400	\$1,400	\$1,400	\$1,400	\$1,400	\$1,400	\$1,400	\$4,200	\$4,200	\$4,200	\$4,200	\$4,200	\$30,800	\$106,500	\$364,800	\$816,000	\$1,620,000
Creatividad		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$2,000	\$6,000	\$47,300	\$172,800	\$280,800	\$520,800
Capacitacion		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$7,200	\$19,200	\$57,600	\$124,800	\$268,800
Ventas		\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$20,400	\$61,100	\$201,600	\$396,000	\$787,200
Marketing		\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$34,000	\$77,700	\$184,800	\$358,800	\$780,000
Finanzas		\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6,000	\$6,000	\$12,000	\$60,000	\$60,000
Atencion Al Cliente		\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$17,000	\$56,000	\$168,000	\$336,000	\$612,000
Operaciones		\$1,100	\$1,100	\$1,100	\$2,200	\$2,200	\$2,200	\$2,200	\$2,200	\$3,850	\$3,850	\$3,850	\$3,850	\$29,700	\$78,650	\$211,200	\$369,600	\$666,600
Costos Directos de Artesanos		\$750	\$775	\$800	\$825	\$850	\$875	\$900	\$1,675	\$1,725	\$2,525	\$2,600	\$2,675	\$16,975	\$39,000	\$112,500	\$223,500	\$390,000
Total de Empleados		4	5	6	7	8	10	12	12	18	22	22	23	23	57	112	200	357
Total de Nomina		\$15,950	\$15,975	\$16,000	\$17,125	\$17,150	\$17,175	\$18,400	\$27,175	\$28,875	\$29,675	\$29,750	\$30,825	\$264,075	\$659,450	\$1,893,300	\$3,397,500	\$6,161,400

**FIGURA 195 - TABLA: PERSONAL AÑO 2 PROYECTADO**

Plan de Personal																		
		Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	

## ANEXOS

Directores		\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$144,000	\$360,000	\$360,000	<b>\$360,000</b>
TI		\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$24,000	\$48,000	\$72,000	<b>\$96,000</b>
Sourcing		\$4,500	\$6,000	\$6,000	\$7,500	\$7,500	\$9,000	\$9,000	\$10,500	\$10,500	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$106,500	\$364,800	\$816,000	<b>\$1,620,000</b>
Creatividad		\$2,200	\$2,200	\$2,200	\$2,200	\$2,200	\$3,300	\$3,300	\$3,300	\$5,500	\$5,500	\$7,700	\$7,700	\$47,300	\$172,800	\$280,800	\$520,800	<b>\$520,800</b>
Capacitacion		\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$19,200	\$57,600	\$124,800	\$268,800	<b>\$268,800</b>
Ventas		\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$3,900	\$3,900	\$3,900	\$5,200	\$5,200	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$61,100	\$201,600	\$396,000	\$787,200	<b>\$787,200</b>
Marketing		\$4,200	\$4,200	\$4,200	\$6,300	\$6,300	\$6,300	\$6,300	\$6,300	\$8,400	\$8,400	\$8,400	\$8,400	\$77,700	\$184,800	\$358,800	\$780,000	<b>\$780,000</b>
Finanzas		\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6,000	\$12,000	\$60,000	<b>\$60,000</b>
Atencion Al Cliente		\$2,000	\$2,000	\$3,000	\$3,000	\$4,000	\$4,000	\$5,000	\$5,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$56,000	\$168,000	\$336,000	\$612,000	<b>\$612,000</b>
Operaciones		\$3,850	\$3,850	\$3,850	\$4,400	\$5,500	\$5,500	\$6,050	\$6,050	\$9,900	\$9,900	\$9,900	\$9,900	\$78,650	\$211,200	\$369,600	\$666,600	<b>\$666,600</b>
Costos Directos de Artesanos		\$1,250	\$1,275	\$1,300	\$1,325	\$2,100	\$2,150	\$2,200	\$2,250	\$5,300	\$5,450	\$7,100	\$7,300	\$39,000	\$112,500	\$223,500	\$390,000	<b>\$390,000</b>
Total de Empleados		23	32	35	40	40	45	45	45	45	57	57	57	57	112	200	357	
Total de Nomina		<b>\$36,300</b>	<b>\$37,825</b>	<b>\$38,850</b>	<b>\$44,325</b>	<b>\$47,200</b>	<b>\$49,850</b>	<b>\$52,750</b>	<b>\$54,300</b>	<b>\$71,300</b>	<b>\$72,950</b>	<b>\$76,800</b>	<b>\$77,000</b>	<b>\$659,450</b>	<b>\$1,893,300</b>	<b>\$3,397,500</b>	<b>\$6,161,400</b>	

### **BALANCE GENERAL PROYECTADO**

El balance general proyectado muestra un pronóstico de costos y ventas. Es poco probable que el rendimiento actual de la empresa vaya a ser igual que esta tabla, sin embargo, es un ejemplo de un plan que funciona, y la flexibilidad del plan de negocio y plan financiero es una fortaleza que puede ser utilizado para asegurar que la empresa logre un balance general real tan exitoso como éste.

ANEXOS

**FIGURA 196 - TABLA: BALANCE GENERAL**

Balance General Projectado																		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	Saldo Inicial																	
Activos a Corto Plazo																		
Efectivo	\$189,130	\$175,469	\$166,353	\$162,581	\$151,807	\$144,257	\$138,300	\$133,213	\$117,179	\$97,326	\$88,432	\$96,762	\$113,132	\$113,132	\$452,502	\$411,795	\$1,024,533	<b>\$3,144,976</b>
Inventario	\$15,000	\$13,542	\$9,924	\$3,507	\$5,701	\$6,938	\$9,902	\$7,340	\$4,539	\$7,947	\$20,075	\$32,838	\$22,075	\$22,075	\$151,238	\$434,520	\$1,016,264	<b>\$2,116,097</b>
Otros Activos de Corto Plazo	\$3,000	\$3,100	\$3,210	\$3,331	\$3,464	\$3,610	\$3,771	\$3,948	\$4,143	\$4,358	\$4,595	\$4,856	\$5,143	\$5,143	\$26,522	\$101,522	\$251,522	<b>\$701,522</b>
<b>Total de Activos de Corto Plazo</b>	<b>\$207,130</b>	<b>\$192,111</b>	<b>\$179,487</b>	<b>\$169,419</b>	<b>\$160,972</b>	<b>\$154,805</b>	<b>\$151,973</b>	<b>\$144,501</b>	<b>\$125,861</b>	<b>\$109,631</b>	<b>\$113,103</b>	<b>\$134,456</b>	<b>\$140,351</b>	<b>\$140,351</b>	<b>\$630,262</b>	<b>\$947,837</b>	<b>\$2,292,319</b>	<b>\$5,962,595</b>
Activos a Largo Plazo																		
Activos a Largo Plazo	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$51,000	\$151,000	\$451,000	<b>\$951,000</b>
Depreciación Acumulada	\$0	\$150	\$300	\$450	\$600	\$750	\$900	\$1,050	\$1,200	\$1,350	\$1,500	\$1,650	\$1,800	\$1,800	\$4,800	\$14,800	\$44,800	<b>\$94,800</b>
<b>Total de Activos a Largo Plazo</b>	<b>\$26,000</b>	<b>\$25,850</b>	<b>\$25,700</b>	<b>\$25,550</b>	<b>\$25,400</b>	<b>\$25,250</b>	<b>\$25,100</b>	<b>\$24,950</b>	<b>\$24,800</b>	<b>\$24,650</b>	<b>\$24,500</b>	<b>\$24,350</b>	<b>\$24,200</b>	<b>\$24,200</b>	<b>\$46,200</b>	<b>\$136,200</b>	<b>\$406,200</b>	<b>\$856,200</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>\$233,130</b>	<b>\$217,961</b>	<b>\$205,187</b>	<b>\$194,969</b>	<b>\$186,372</b>	<b>\$180,055</b>	<b>\$177,073</b>	<b>\$169,451</b>	<b>\$150,661</b>	<b>\$134,281</b>	<b>\$137,603</b>	<b>\$158,806</b>	<b>\$164,551</b>	<b>\$164,551</b>	<b>\$676,462</b>	<b>\$1,084,037</b>	<b>\$2,698,519</b>	<b>\$6,818,795</b>
Pasivos y Patrimonio Neto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivos a Corto Plazo																		
Cuentas por Pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
Préstamos a Corto Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
Otros Pasivos a Corto Plazo	\$0	(\$883)	(\$3,013)	(\$6,762)	(\$12,494)	(\$19,653)	(\$29,467)	(\$36,809)	(\$41,420)	(\$49,327)	(\$70,258)	(\$103,801)	(\$126,794)	(\$126,794)	(\$991,596)	(\$3,254,876)	(\$8,548,276)	<b>(\$19,570,366)</b>
<b>Subtotal de Pasivos a Corto Plazo</b>	<b>\$0</b>	<b>(\$883)</b>	<b>(\$3,013)</b>	<b>(\$6,762)</b>	<b>(\$12,494)</b>	<b>(\$19,653)</b>	<b>(\$29,467)</b>	<b>(\$36,809)</b>	<b>(\$41,420)</b>	<b>(\$49,327)</b>	<b>(\$70,258)</b>	<b>(\$103,801)</b>	<b>(\$126,794)</b>	<b>(\$126,794)</b>	<b>(\$991,596)</b>	<b>(\$3,254,876)</b>	<b>(\$8,548,276)</b>	<b>(\$19,570,366)</b>
Pasivos a Largo Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>\$0</b>	<b>(\$883)</b>	<b>(\$3,013)</b>	<b>(\$6,762)</b>	<b>(\$12,494)</b>	<b>(\$19,653)</b>	<b>(\$29,467)</b>	<b>(\$36,809)</b>	<b>(\$41,420)</b>	<b>(\$49,327)</b>	<b>(\$70,258)</b>	<b>(\$103,801)</b>	<b>(\$126,794)</b>	<b>(\$126,794)</b>	<b>(\$991,596)</b>	<b>(\$3,254,876)</b>	<b>(\$8,548,276)</b>	<b>(\$19,570,366)</b>

ANEXOS

Capital	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500
Utilidades Retenidas	(\$7,370)	(\$7,370)	(\$7,370)	(\$7,370)	(\$7,370)	(\$7,370)	(\$7,370)	(\$7,370)	(\$7,370)	(\$7,370)	(\$7,370)	(\$7,370)	(\$7,370)	(\$7,370)	\$50,845	\$1,427,558	\$4,098,413	\$11,006,294
Utilidades	\$0	(\$14,286)	(\$24,930)	(\$31,399)	(\$34,264)	(\$33,422)	(\$26,590)	(\$26,870)	(\$41,049)	(\$49,522)	(\$25,269)	\$29,477	\$58,215	\$58,215	\$1,376,713	\$2,670,855	\$6,907,882	\$15,142,366
Total de Patrimonio Neto	\$233,130	\$218,844	\$208,200	\$201,731	\$198,866	\$199,708	\$206,540	\$206,260	\$192,081	\$183,608	\$207,861	\$262,607	\$291,345	\$291,345	\$1,668,058	\$4,338,913	\$11,246,794	\$26,389,160
Total de Pasivos y Patrimonio Neto	\$233,130	\$217,961	\$205,187	\$194,969	\$186,372	\$180,055	\$177,073	\$169,451	\$150,661	\$134,281	\$137,603	\$158,806	\$164,551	\$164,551	\$676,462	\$1,084,037	\$2,698,519	\$6,818,795
Valor Neto	\$233,130	\$218,844	\$208,200	\$201,731	\$198,866	\$199,708	\$206,540	\$206,260	\$192,081	\$183,608	\$207,861	\$262,607	\$291,345	\$291,345	\$1,668,058	\$4,338,913	\$11,246,794	\$26,389,160

FIGURA 197 - TABLA: BALANCE GENERAL AÑO 2 PROYECTADO

Balance General Proyectado																	
		Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>																	
<b>Activos a Corto Plazo</b>																	
Efectivo		\$103,942	\$94,724	\$90,230	\$90,689	\$97,852	\$94,097	\$125,766	\$117,990	\$83,910	\$104,374	\$255,796	\$452,502	\$452,502	\$411,795	\$1,024,533	\$3,144,976
Inventario		\$21,666	\$26,006	\$32,606	\$39,176	\$48,162	\$69,884	\$47,808	\$27,178	\$43,561	\$130,574	\$204,847	\$151,238	\$151,238	\$434,520	\$1,016,264	\$2,116,097
Otros Activos de Corto Plazo		\$6,143	\$7,243	\$8,453	\$9,784	\$11,248	\$12,858	\$14,629	\$16,577	\$18,720	\$21,077	\$23,670	\$26,522	\$26,522	\$101,522	\$251,522	\$701,522
<b>Total de Activos de Corto Plazo</b>		\$131,751	\$127,973	\$131,289	\$139,649	\$157,263	\$176,840	\$188,203	\$161,746	\$146,191	\$256,025	\$484,313	\$630,262	\$630,262	\$947,837	\$2,292,319	\$5,962,595
<b>Activos a Largo Plazo</b>																	
Activos a Largo Plazo		\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$26,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$151,000	\$451,000	\$951,000
Depreciación Acumulada		\$2,050	\$2,300	\$2,550	\$2,800	\$3,050	\$3,300	\$3,550	\$3,800	\$4,050	\$4,300	\$4,550	\$4,800	\$4,800	\$14,800	\$44,800	\$94,800
<b>Total de Activos a Largo Plazo</b>		\$23,950	\$23,700	\$23,450	\$23,200	\$22,950	\$47,700	\$47,450	\$47,200	\$46,950	\$46,700	\$46,450	\$46,200	\$46,200	\$136,200	\$406,200	\$856,200
<b>Total de Activos</b>		\$155,701	\$151,673	\$154,739	\$162,849	\$180,213	\$224,540	\$235,653	\$208,946	\$193,141	\$302,725	\$530,763	\$676,462	\$676,462	\$1,084,037	\$2,698,519	\$6,818,795
<b>Pasivos y Patrimonio Neto</b>																	
		Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

ANEXOS

<b>Pasivos a Corto Plazo</b>																		
Cuentas por Pagar		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos a Corto Plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros Pasivos a Corto Plazo		(\$148,616)	(\$174,948)	(\$207,620)	(\$247,179)	(\$295,642)	(\$365,511)	(\$413,728)	(\$439,718)	(\$483,536)	(\$619,026)	(\$833,420)	(\$991,596)	(\$991,596)	(\$3,254,876)	(\$8,548,276)	(\$19,570,366)	
Subtotal de Pasivos a Corto Plazo		(\$148,616)	(\$174,948)	(\$207,620)	(\$247,179)	(\$295,642)	(\$365,511)	(\$413,728)	(\$439,718)	(\$483,536)	(\$619,026)	(\$833,420)	(\$991,596)	(\$991,596)	(\$3,254,876)	(\$8,548,276)	(\$19,570,366)	
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total de Pasivos</b>		(\$148,616)	(\$174,948)	(\$207,620)	(\$247,179)	(\$295,642)	(\$365,511)	(\$413,728)	(\$439,718)	(\$483,536)	(\$619,026)	(\$833,420)	(\$991,596)	(\$991,596)	(\$3,254,876)	(\$8,548,276)	(\$19,570,366)	
Capital		\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500	\$240,500
Utilidades Retenidas		\$50,845	\$50,845	\$50,845	\$50,845	\$50,845	\$50,845	\$50,845	\$50,845	\$50,845	\$50,845	\$50,845	\$50,845	\$50,845	\$1,427,558	\$4,098,413	\$11,006,294	
Utilidades		\$12,972	\$35,276	\$71,015	\$118,684	\$184,510	\$298,706	\$358,037	\$357,319	\$385,333	\$630,406	\$1,072,838	\$1,376,713	\$1,376,713	\$2,670,855	\$6,907,882	\$15,142,366	
<b>Total de Patrimonio Neto</b>		\$304,316	\$326,620	\$362,359	\$410,028	\$475,854	\$590,051	\$649,381	\$648,663	\$676,678	\$921,751	\$1,364,183	\$1,668,058	\$1,668,058	\$4,338,913	\$11,246,794	\$26,389,160	
<b>Total de Pasivos y Patrimonio Neto</b>		\$155,701	\$151,673	\$154,739	\$162,849	\$180,213	\$224,540	\$235,653	\$208,946	\$193,141	\$302,725	\$530,763	\$676,462	\$676,462	\$1,084,037	\$2,698,519	\$6,818,795	
<b>Valor Neto</b>		<b>\$304,316</b>	<b>\$326,620</b>	<b>\$362,359</b>	<b>\$410,028</b>	<b>\$475,854</b>	<b>\$590,051</b>	<b>\$649,381</b>	<b>\$648,663</b>	<b>\$676,678</b>	<b>\$921,751</b>	<b>\$1,364,183</b>	<b>\$1,668,058</b>	<b>\$1,668,058</b>	<b>\$4,338,913</b>	<b>\$11,246,794</b>	<b>\$26,389,160</b>	

**Críticas, comentarios y Preguntas**

A continuación están las críticas, comentarios y preguntas presentados por parte del profesor Guía, JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI y Miembro de la Comisión, HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO junto con mis respuestas.

**-Una tesis no es para discutir pros y contras de distintos abordajes. Lo que se espera es que el alumno seleccione uno, y trabaje con él, aprovechando sus fortalezas y mitigando sus habilidades**

Toda la primera parte de la tesis, está enfocada solamente en mis abordajes seleccionados. Lo que sigue, es el análisis racional para estas decisiones. Sin embargo, yo he seleccionado abordajes en varias secciones, mientras voy explicando la teoría, los pros y contras, y las fortalezas y debilidades de mi abordaje seleccionado. Incluyo y me dirijo a los abordajes más interesantes, porque aspiro a tomar las mejores partes de cada uno con el fin de crear mi propia estrategia. Un ejemplo de esto, es la selección de White Hat SEO versus Grey o Black Hat SEO.

**- Y tampoco es la idea exponer teoría.**

En mi opinión, es importante exponer la teoría cuando es parte de la formación de un plan. Sin tener una base teórica y estudios de otras personas involucradas en el campo de la especialidad, es difícil formar una opinión concreta o saber si sus ideas son realmente posibles, además de saber cómo puede funcionar. También, dado que este es un tema con el que no muchas personas están familiarizadas, considero relevante tener algo de teoría. Cuando existen buenas ideas es mejor usarlas, por lo que no estoy intentando innovar cuando no es necesario.

**- La estructura que se le dio a este informe, no favorece su lectura, se hace complejo, con idas y vueltas y sin un destino claro para cada capítulo.**

Este plan parte desde las conclusiones primero, específicamente con el CANVAS. Uno puede ir directamente a las secciones que le interesa. No está diseñado para ser leído en forma lineal, está diseñado para ser leído desde la conclusión, en este caso el canvas, y va aumentando el nivel de detalle para aquellos a quienes les interesa. Los capítulos no tienen un destino en sí mismos, son explicaciones de las afirmaciones y el plan central está puesto en el CANVAS central.

En un negocio, las personas no tienen tiempo para leer todo, por lo tanto, es importante traspasar la idea central y lógica básica en las primeras páginas. El resto del documento, es el trabajo de fondo, que apoya las decisiones mostradas en las primeras páginas.

Por lo tanto, repito, no es un documento lineal y no está diseñado para ser lineal. Está diseñado para tener una visión macro o helicóptero, desde el canvas en primera instancia, y los detalles a continuación, para aquellos que quieran la lista de contenidos y anexos. Por esto, yo sugiere siempre de referencia al CANVAS, cuando se está leyendo el proyecto.

Las primeras secciones tienen las estrategias generales y un plan concreto y dirigido. Las secciones que siguen, son diseñadas para explicar y justificar estas afirmaciones que están hechas en el plan central. Por lo tanto, las últimas secciones están más enfocadas en teoría y análisis mientras las primeras secciones están sólo enfocadas en lo que se hará, con poca explicación de detalles.

Para esto, he implementado el sistema de navegación rápida y enlaces, que uno puede utilizar en la versión electrónica que también se encuentra con búsqueda, ambos en la versión PDF y Word. Se facilita la navegación rápida del documento.

Lamento si esta estructura no es de su agrado.



**- ¿Quién es Houzz, quién es Etsy?. Ojo con asumir que el lector sabe tanto del negocio o de la industria como el autor del texto.**

Por favor ver 6.3.4 Resumen De Geografía

En ambos casos, la información está claramente explicada y discutida dentro de la tesis. Por ejemplo en el ítem “Geografía Virtual” en Anexos, donde se indica:

“Etsy es la mayor y más dominante del mercado artesanal, y se posiciona razonablemente en el número 137 de los rankings de Alexa. Etsy es particularmente interesante, ya que ofrece un ajuste perfecto para el negocio de "Proyecto Y".

Después, la tesis explica la geografía de sus mercados. Varias veces dentro de la tesis, se repite que Houzz es una página web para “Aficionados del Diseño de Interiores”

Sin embargo, en mi opinión un inversionista que considera este plan, debiese conocer estas plataformas. Etsy es la más grande B corp del mundo, y Houzz es una de las más grandes empresas de diseños interiores, de manera que si los desconoce, debería tomarse el tiempo de aprender. Si no se cuenta con el interés de hacer esta pequeña búsqueda en google, uno puede asumir que no es el proyecto para él. No he querido perder tiempo explicando algo que es sencillo de googlear.

**Corrección:** Poner descripción en paréntesis después la primera mención de Etsy, Amazon y eBay. Incluir enlaces a las secciones relevantes cuando sea necesario.

**- No haces análisis a respecto de lo que significa el Made in Chile para productos de este tipo (o en otras palabras, el peso de la marca país)**

Por favor ver:

1. Anexos: ANÁLISIS DE ENCUESTAS
2. Anexos: ¿ESTARÍA USTED POTENCIALMENTE INTERESADO EN COMPRAR PRODUCTOS CHILENOS HECHOS A MANO?
3. Anexos: CROSSTABS DE ¿ESTARÍA USTED POTENCIALMENTE INTERESADO EN COMPRAR PRODUCTOS CHILENOS HECHOS A MANO?
4. Anexos: COMENTARIOS SELECCIONADOS

Si bien los encuestados no tienen una objeción a comprar productos Chilenos, yo no considero que sea un aspecto tan poderoso. Aparte de aficionados de vinos, el conocimiento fuera de latino América es muy bajo respecto a Chile, por lo tanto, la marca país en realidad pasa a ser más bien una marca continente. Bajo el marco “continente”, se favorece al posicionamiento de los productos como un bien social. Los vinos, por ejemplo, han usado exitosamente la marca país de Chile en el extranjero, sin embargo, es considerado un producto de calidad mediana pero barata, y muchas veces tiene marketing de categoría “New World”, “South America” o “Chile & Argentina”. Como estamos vendiendo productos de lujo, esta marca país no nos sirve. Por lo tanto, es importante que los compradores sepan que somos chilenos, sin embargo, estamos creando nuestra marca e historia con nuestro propio marketing y branding, y no sólo usando la marca país independientemente.

La intención es jugar con el desconocimiento común para crear una marca país que corresponda a nuestro negocio.

Un ejemplo claro, es cuando en la encuesta, se obtiene una respuesta sobre productos “peruano”. Para este encuestado, Perú y Chile son lo mismo. Lamentablemente, para mucha gente relativamente educada, esta experiencia es la misma.

La excepción, son personas con ingresos de más de \$100.000 USD anual, que valora la marca chilena (100% de los encuestados).

Las personas en situación de convivencia, están mucho más interesadas en productos chilenos que las personas casadas. Es decir, las personas en relaciones estables tradicionales en promedio están probablemente menos interesada en la marca “país chileno”, mientras que las personas que viven en situaciones más liberales, por ejemplo de convivencia, están en promedio más probablemente interesados en productos chilenos.

Por lo tanto, y con el manejo de toda esta información, he incluido la marca “chileno” pero como un ámbito secundario, definido por los ámbitos primeros, dado que no es un aspecto que tenga mucha potencia para una gran porción de los compradores potenciales, pero es algo que añade algo, con el dibujo completo de la oferta.

A largo plazo, espero que con la inversión en marketing la empresa pueda desarrollar la marca país para estos productos artesanales a su favor.

**- Los lead users, al contrario de lo afirmado por ti, no son solo precursores de necesidades, sino que también de productos. Ellos crean o adaptan productos para satisfacer su necesidad, y ese podrá o no tener valor comercial**

Es correcto no queda claro mi punta de vista. Voy a corregir esta parte, gracias por su sugerencia.

La realidad es una paradoja que yo no he explicado bien, y por su complejidad mi posición no fue clara. Como productos artesanales, nichos en sí mismo, individualmente los productos nunca se van a convertir en productos masivos, dado que producción masiva es directamente en contra del propósito artesanal. Para estos productos, donde existe la demanda tipo masiva, se verá fuera del mercado artesanal, probablemente en el sector de manufactura de fábrica. Sin embargo, el mercado de comprando productos artesanales online está convirtiendo. Con el IPO de Etsy y la creación de Amazon Handmade el mercado está, en mi opinión, empezando la etapa de “early adopters”. Pero es únicamente la forma de comprar la que se está convirtiendo masiva y estandarizada, no los productos. Sin embargo los cambios en el mercado son importantes y necesitan ser observados. Sobre el tiempo, el mercado del servicio ofrecido es cada día más estandarizado, con mejores niveles de atención al cliente y personalización de productos.

Esto representa otra razón para que el proyecto no se enfoque principalmente en los productos sino más bien en el servicio, marketing, branding, despachos y talento creativo.

### **Correcciones:**

He hecho correcciones, modificaciones y clarificaciones en las siguientes secciones:

1. 6.1.3 NECESIDAD DEL MERCADO DEL LEAD USER
2. 6.1.7 PRIORIDADES DEL ENCUESTADOS
3. 6.3.2 PSICOGRAFÍA
4. 6.4 DEMANDA Y CRECIMIENTO DEL MERCADO

**- Lo que demuestras en tu escrito es que existe demanda por productos artesanales, pero no demuestras que ella sea por los productos que tu propones. De una cosa, no se puede inferir lo otro, si así fuese todos los productores de artesanías tendrían éxito, y la historia demuestra que no.**

Por favor ver:

1. 6.4.5 EJEMPLO DE DEMANDA POR PRODUCTO INDIVIDUAL - DEMANDA DE LANA
2. Anexos: NOWCASTING - PREDICIENDO EL PRESENTE - BÚSQUEDA GEOGRÁFICA
3. Anexos: TENDENCIAS DE BÚSQUEDA
4. 6.4.2 CRECIMIENTO EN TENDENCIAS DE BÚSQUEDA
5. 6.1.5 ENCUESTA
6. Anexos: ANÁLISIS DE ENCUESTAS (detalle)
- 6.1.6 POLLS - SONDEOS DE OPINION
7. Anexo: POLLS - SONDEOS DE OPINIÓN (detalle)

He identificado un interés asociado al tipo de producto, sin embargo, si bien es cierto que no he hecho un análisis muy profundo por cada producto individual, es verdad que los productos artesanales hasta hace poco, no han tenido mucho éxito. Yo tengo la filosofía de que ecommerce baja los costos al poner un producto en venta y abre acceso a un mercado global. Yo creo en el poder disruptivo del internet, y creo que su efecto abre la puerta para este negocio. Esto es importante porque tenemos la oportunidad para probar productos en cantidades pequeñas como prototipos.

He mencionado en varias partes de la tesis, que no creo que sea valioso investigar la demanda de cada producto de manera individual, dado que el costo de poner en venta es relativamente bajo y el costo del estudio es relativamente caro. Es más eficiente simplemente intentar vender nuevos productos después de un análisis rápido y sucio en vez de hacer un análisis completo pero que significa costos en tiempo, recursos y dinero. Sin embargo, en la sección de nowcasting, explico cómo podemos identificar tendencias y productos con alto nivel de demanda.

Nowcasting está considerado tan poderoso, que analistas del tema de Price Waterhouse Cooper, han sugerido que Nowcasting, utilizando tendencias de búsqueda, puede ser un mejor indicador de ventas de la historia de ventas de la empresa misma.

También, enfocarse en comprar y vender, implica que no producimos. El costo de poner en venta un producto es relativamente bajo, y si no vendemos no perdemos tanto. Incluso, el costo de marketing en la forma de cost per click y promoción en plataformas, está directamente relacionado con la demanda. A mayor demanda, más clicks y por lo tanto más costo. A menos demanda, menos clicks, menos costo.

El riesgo en el fondo, es con los artesanos, y son ellos quienes necesitan producir en demanda. Con muchos artesanos, con muchos diferentes diseños, es más probable que tengamos algunos productos claves.

Como explico en 6.1 NECESIDADES DEL MERCADO:

*“Dado el bajo costo de poner productos al mercado en el mundo en línea y los potenciales beneficios de las primeras ventas, tiene sentido que el análisis de las necesidades del mercado deba centrarse en las necesidades y conceptos amplios y no preocuparse por los requisitos de productos más en detalle que deben afinarse mientras la empresa comienza y crece a través de la interacción con el cliente.”*

**- Tu cálculo de demanda se refiere a un universo potencial y no específicamente a tu oferta.**

Por favor ver:

1. 6.4.5 EJEMPLO DE DEMANDA POR PRODUCTO INDIVIDUAL - DEMANDA DE LANA
2. Anexos: NOWCASTING - PREDICIENDO EL PRESENTE - BÚSQUEDA GEOGRÁFICA
3. Anexos: TENDENCIAS DE BÚSQUEDA

Nowcasting, las encuestas y los sondeos toman en cuenta un análisis cualitativo de la demanda, que incluye demanda por productos y tipos de productos que podemos ofrecer.

Mi análisis de sondeos de opinión, Nowcasting y encuestas, claramente identifican compradores abiertos a la idea de algunos productos que podemos ofrecer. Incluso, en 6.4.5, muestro en detalle la demanda para madejas de lana, lo que claramente demuestra una demanda fuerte. Este tipo de técnica mezclado con nowcasting, es una forma útil de entendimiento si la demanda existe.

Dado que no existe competencia igual desde el mercado chileno, es muy difícil saber cuál es la real demanda existente, y si mi oferta va a encajar con la actual demanda. No puedo comparar el negocio de manera fácil y por ejemplo, ver las ventas de otra compañía en el mercado. Mientras la demanda global es útil, obviamente no entrega respuestas definitivas sobre si la oferta tiene demanda o no. Sin embargo, el análisis de productos vendidos en el mercado de plataformas online, y los precios y volúmenes correspondientes, a lo largo del análisis de tendencias de búsquedas, puede proveer información útil.

Es claro que esto es uno de los riesgos de la empresa, y es que la oferta exacta de la empresa no conseguirá necesariamente la demanda.

Sin embargo, como he mencionado, este proyecto está basado en la venta de productos chilenos artesanales al mercado global, de manera que no depende de cada producto individual ni tampoco está diseñado para estar enfocado en productos individuales.

Desde el principio, el plan esperaba tener un amplio número de proveedores artesanales, suministrando muchos productos y cuantiosos SKU's. El plan cuenta con una estimación de la demanda ancha, y así también, con las herramientas necesarias para hacer un estudio rápido y sucio, de manera de identificar los productos para seguir el crecimiento de la empresa.

Para enfatizar este punto, Proyecto Y es un servicio en base a una filosofía y creencia. Esto no está limitado ni dirigido por productos individuales. El plan y la estructura de la empresa están altamente diseñados para bajar el énfasis de productos que no se están produciendo, y reemplazarlo con productos que están ganando resultados.

**- “.....producto bonitos y únicos, hechos con una calidad premium para un consumidor exigente.....”. Qué significa bonito, exigente, premium en este contexto, cómo se mide? En todo el texto hay innumerables afirmaciones o juicios de este tipo. Esto no es propio de un trabajo de tesis.**

He tomado la decisión consciente de poner el plan central, el CANVAS y efectivamente la conclusión primero. La tesis está diseñada para ser breve y apuntada. Por lo tanto, no encuentro necesario derivar del tema en las primeras secciones para explicar “afirmaciones o juicios” que son claramente explicados y detallados en las siguientes secciones y los anexos para aquellos a quienes les interese una explicación más verbosa y profunda.

Por Favor ver:

1. 6.1.5 ENCUESTA
2. 6.1.6 POLLS - SONDEOS DE OPINION
3. Anexo: POLLS - SONDEOS DE OPINIÓN (detalle)
4. Anexos: WHAT DOES "QUALITY" MEAN TO YOU? HOW WOULD YOU DESCRIBE IT?
5. 6.1.8 RESUMEN DE ANÁLISIS DE VALORIZACIONES ONLINE DE COMPRADORES EN ETSY
6. Anexos: ANÁLISIS DE VALORIZACIONES ONLINE DE COMPRADORES EN ETSY
7. 6.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO
8. 6.3.2 PSICOGRAFÍA
9. 11.5 ESTRATEGIA DE PRECIOS
10. Anexos: ¿CUAL ES EL VALOR CORECTA POR UNA MESITA DE CENTRO HECHO A MANO?
11. 12.7.2 PRODUCTOS

### **1. Bonito**

Cómo un empresario estadounidense se refiere en una entrevista al concepto de “bonito”:

*"Todo el mundo tiene una idea diferente de belleza. Eso significa que diferentes estilos y diseños son necesarios para mantener diferentes tipos de compradores felices."* Angela Markwalter, Artista y Dueña de Artwrench, Dacula, Georgia, EEUU

He discutido estos temas extensivamente a lo largo de la tesis. No hay una definición única e individual, todos tenemos una definición propia, como nuestros clientes y artesanos. “Bonito” es subjetivo. La única forma de alcanzarlo, es tener una amplia oferta de diferentes diseños nicho que sean bonitos para quienes les guste.

Esto es parte de la justificación para la alta inversión en talento y desarrollo creativo.

### **2. Exigente**

En la descripción del mercado, se explica con detalle las características de una persona exigente.

El *consumidor exigente* es una persona acostumbrada a altos niveles de atención al cliente y de protección al consumidor. Dado que “Proyecto Y” opera en países con altos niveles de protección al consumidor, sólo mantener un servicio básico a estos clientes no es suficiente. Necesitamos ofrecer un servicio de alto nivel. Para ganar su atención con buen servicio, necesitamos estar a un alto nivel global. Como todos los compradores de productos de lujo, sus expectativas son muy altas. Este tema ha sido abordado y discutido extensivamente en varias partes de la tesis, incluyendo, pero no limitado, a estos mencionados arriba. Para referirme a todas estas expectativas en conjunto, yo uso el término de “exigente”, que en inglés sería “*high expectations*”, “*exigent*” o “*exacting in their demands*”.

### **3. Premium**

Esto es explicado por la teoría del economista Thorstein Veblen, quien ha hecho su trabajo en los “bienes veblens”, lo que en palabras comunes, son bienes de lujo o premium. Tiene su base en economía, pero tiene mucha relación con sesgos cognitivos como los de anclaje, confirmación, y spotlight.

“Premium” tiene mucho más relación con precio y con la percepción de algo tangible. Es un producto de los sesgos mencionados y la percepción de calidad vista en la presentación de la oferta. Los tangibles son variables para cada consumidor, y un menor factor en muchos casos. Los tangibles importantes para

generar efectos positivos de estos sesgos cognitivos, son la atención personalizada al cliente, buena calidad de fotos, descripciones y páginas web. Esto explica la inversión en estos lugares dentro el plan.

**Correcciones:**

1. Anexos - Definiciones

**- 7.2 El análisis de la competencia está incompleto, se requiere de más información para hacer un análisis competitivo. Qué trayectoria tienen? Qué pronóstico existe para su futuro? Qué resultados financieros obtienen?**

Por favor ver:

1. 7.2 COMPETENCIA DIRECTA
2. Anexo: ANALISIS COMPETATIVO. COMENTARIO
3. FIGURA 129 – TABLA: ANALISIS COMPETITIVO

He discutido los resultados financieros cuando estaban al alcance público, o cuando yo pude obtenerlos. Aquellos que no existen, no están disponibles y no han sido incluidos. He sido muy consistente en toda la tesis en reforzar la idea de que el mercado es altamente competitivo, con alta probabilidad de crecimiento de competidores existentes o nuevos.

También, el plan sigue la filosofía: “*Es importante preocuparse por sus competidores, pero es fundamental ser obsesivo por sus clientes*”. Por esta razón, el énfasis está puesto principalmente en los clientes más que en los competidores.

**- OK con plan de marketing**

Gracias

**- OK con estrategia de precios**

Gracias

**- Existe un uso variable, pero en varios casos acertados de teoría aprendida en el MBA**

OK pero, ¿es importante dónde uno aprende? ¿Es importante si el conocimiento adquirido es en el MBA o no? Seguramente, lo importante es un plan bien hecho.

Mi tema es relevantemente distinto de muchos de los temas discutidos en la curso del MBA y por lo tanto, fue necesario buscar otras fuentes de apoyo e inspiración para completar el trabajo.

La mayoría del trabajo, es teoría aprendida fuera del MBA. Pero no entiendo por qué esto significa que es menos válido. Es que fuera de algunos cursos muy potentes, no he encontrado que mucho del contenido del curso esté tan relacionado o sea suficientemente relevante para mi tema de la tesis, por lo tanto, fue necesario hacer un análisis personal y utilizar teoría de otras fuentes y estudios.

**- Sin embargo, exageras en la explicación de la teoría y no en cómo en concreto se aplicará en tu negocio. P. Ej.: 12.3**

12.3 está enfocado en tácticas y herramientas específicas para gestionar el negocio que enfrentará con un mundo en constante cambio.

La sección empieza explicando hasta qué punto la empresa debiese invertir en clientes existentes versus prospectos. Después, se discute cómo la empresa puede maximizar concretamente su tasa de retención con tácticas específicas mencionadas. Se concluye con una explicación sobre cómo calculamos esta inversión en la empresa real, enfrentando el mercado real. Por lo tanto, yo considero esta sección bastante aplicada.

Tal vez debería decir gracias por el cumplido, porque 12.3 no es de aprendizaje del MBA, sino más bien, es desarrollo propio e independiente, ideas propias desde mi experiencia trabajando con estos temas. Si coinciden con teorías existentes, esto es pura coincidencia o resultado de conocimiento común. Por lo tanto, cuando creo que estoy explicando un pensamiento original, pienso que es necesario explicar estas ideas completamente.

12.3 yo estoy específicamente orientado al trabajo y al plan de negocio. No estoy de acuerdo con su comentario.

### **- No muestras evidencia de haber trabajado con conadis.**

No encuentro correcto usar el tiempo de una organización que hace un trabajo tan importante por gente vulnerable sólo por un proyecto hipotético y académico. Además, tener conversaciones desde un proyecto hipotético en mi opinión no es más relevante que ser honesto y poner una intención. Trabajar con un grupo como CONADIS no es para vender más o mejorar el marketing, es porque es lo justo y lo correcto. El proyecto no es sólo una empresa B en nombre, sino también en filosofía.

La intención del proyecto es trabajar con CONADIS u otras para maximizar los beneficios positivos para personas vulnerables y apoyar a alcanzar nuestros objetivos de números de trabajadores vulnerables. Sin embargo si no alcanzamos uno u otro acuerdo no va cambiar la filosofía ni los objetivos de la empresa.

Prefiero obtener un grado peor que abusar del tiempo de gente que hace un trabajo que yo considero increíblemente importante.

### **- 15.3 Cuántas alianzas ha concretado?. Es eso lo que interesa, lo otro no debería ni siquiera estar en el informe, o enviarlo a anexos si lo consideras importante.**

Este es un ejercicio académico y por lo tanto, yo no voy a hacer perder el tiempo de negocios o instituciones. Encuentro poco respetuoso y mal educado crear una impresión de hacer algo cuando no es la realidad. Igual un acuerdo hipotético no vale más que una intención. Por lo tanto, las alianzas mencionadas son simplemente intenciones.

Insisto con esta idea, esto es un trabajo académico y no es acerca de un proyecto real. Uno no puede hacer alianzas reales de un proyecto ficticio. Si la intención fue crear una proyecto real, esto debiese ser parte de los requisitos de la tesis, y no es el caso.

### **- 15.4 Quién hará los despachos? Es interno? Y si es externo, ya se le contactó, cuánto cobra?**

Por favor ver:

1. 3.0 QUICK & DIRTY
2. 15.0 ESTRATEGIA DE OPERACIONES - ACTIVIDADES CLAVES
3. 15.1 DIAGRAMA DE ACTIVIDADES
4. 15.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN
5. 16.3 CAPACITACION EN MARKETING
6. 18.4.2 DEBILIDADES

7. 19.2.1.1 DIFICULTADES DE CONSTITUCION
8. Anexos: AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES
9. Anexos: TABLE: PRONÓSTICO DE VENTAS
10. Anexos: TABLE: PRONÓSTICO DE VENTAS 2ND YEAR (PLANNED)

Los despachos son hechos por nuestro equipo de despachos, y está monitoreado por el departamento de atención al cliente. La entrega al cliente es realizada por empresas externas, y depende del producto, cantidad de ventas promedio por pedido, volumen de envíos y peso. Los costos estimados son incluidos en las planillas de pronósticos de ventas. Están estimadas en base a conversaciones con las empresas de encomiendas mencionadas dentro de la tesis.

### **- 15.5 Más teoría.....una tesis de MBA debe representar algo concreto!**

Gracias por el cumplido, pero son mis propias ideas, cálculos y análisis de producción real. No es teoría de otros.

Creo que la confusión está generada en que yo siempre tengo la expectativa de la variación del plan proyectado y el plan real, por lo tanto, desarrollo mis tácticas y herramientas en una forma dinámica, que puede ser utilizado en varias situaciones reales. Esto no significa que sea teoría, ni significa que no he puesto las tácticas concretas ni los números y acciones en el plan proyectado, sino que simplemente significa que el plan, desde su nacimiento, está preparado para el cambio. Es un plan de puesta en marcha, por lo que no es apropiado tener todas las tácticas fijadas.

Por ejemplo, si las ventas de lana en año 3 son la mitad del plan proyectado, uno puede saber que el plan necesita un mínimo de 180 artesanos más 19 artesanos vulnerables y máximo de 375 artesanos.

Por esto, repito que no es una teoría, es una herramienta, que valida la práctica, la estrategia, las tácticas y la empresa en el mundo real.

Este análisis es utilizado para dirigir los números de trabajadores requeridos y los costos del negocio. Por lo tanto, yo considero que este punto es bastante importante y concreto.

### **Correcciones:**

Clarificar que estos son observaciones propias de producción real y las soluciones son productos de este análisis propio y no hecho en base de teoría.

### **- ¿Los artesanos están de acuerdo con lo que tu planteas?**

En general los artesanos están muy felices con la idea de tener apoyo en sus negocios. En conversaciones que yo he tenido con artesanos, ellos han estado bastante abiertos a intentar aumentar sus ventas y mejorar sus ingresos. Por lo tanto, estaban abiertos a una oferta, considerando la oferta hipotética de “Proyecto Y”. Siempre existe el riesgo de que a un artesano le guste tanto la idea, que comience su propio proyecto, tomando como base de copia, nuestro plan. Sin embargo, es por esto que yo he puesto especial énfasis en el crecimiento rápido, inversión en marketing y formación de una marca.

### **- Trabajo con una dosis bastante alta de teoría.**

Como ha dicho Isaac Newton y otros, “*nanos gigantum humeris insidentes*”. En español significa “*un enano subido a los hombros de un gigante puede ver más lejos que el mismo gigante*”.



Esto significa que la teoría es altamente útil para la toma de decisiones, y no es siempre necesario reinventar la rueda.

**- Los gráficos y tablas no están enumerados.**

**Correcciones**

1. Todas las imágenes, gráficos, esquemas, flujogramas, omnigramas y tablas ahora están enumerados como figuras y listado en una tabla de figuras

**- No indicas cómo se miden los kpi estratégicos de la pag 29, ¿quién es el responsable?**

Tengo la información en el gráfico y también en una tabla especial, la cual pensé utilizar, pero encontré que era demasiada duplicación y por lo tanto, he sacado la duplicación y la he integrado en los anexos.

Por Favor ver:

1. FIGURA 135 - TABLA: HITOS DE MARKETING
2. FIGURA 136 - TABLA: PRESUPUESTA DE MARKETING

**Correcciones**

1. Añadir un enlace desde el infográfico a Figura 135 - Tabla: Hitos De Marketing

**- ¿qué pasa cuando existen brechas entre lo planificado y lo real?**

Mis tácticas, estrategias y el plan central están desarrollados desde el principio preparados para el cambio. Por esto, yo me he enfocado bastante en cómo construir los planes y las teorías de fondo, porque de esta forma, es fácil cambiar las tácticas para más eventualidades.

Como explico en varias secciones tal como en 5.0 VISION DE MARKETING:

*“Las tácticas que sugiero son una base para empezar y no la solución final”*

*“No existe un plan perfecto, hay sólo una imagen razonable en un tiempo determinado. En el momento en que la imagen se termina, este queda obsoleto. Eso no significa que la estrategia es errónea sino que las tácticas deben adaptarse constantemente con el fin de lograrla.”*

El plan es una situación de millones de posibilidades, y la única certeza es que el plan no va a ser el mismo que el real. Por lo tanto, la teoría, análisis e información disponible en el futuro va a representar una ayuda para alcanzar los objetivos centrales.

Es un plan dinámico, que ofrece herramientas para enfrentar el mundo real. No podemos enfrentar cualquier eventualidad, pero podemos tener una filosofía, una visión, una misión central, respaldado con un análisis de riesgos potenciales y tácticas que reacción rápida y eficaz ante la realidad.

Por estas razones, en los anexos y detalles de las tácticas siempre intento explicar la lógica fundamental que creo que se está confundiendo con teoría. Yo intento explicar cómo usar las herramientas con el fin de mostrar cómo podemos modificar el plan cuando existen brechas entre lo real y el plan proyectado.

**- ¿Cómo se sabe cuándo utilizar el pay per click?**

Por favor ver:

1. FIGURA 131 - TABLA: PAGO POR CLICK – EJEMPLO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN EN PUBLICIDAD
2. 12.3 RETENCION DEL CLIENTE
3. 13.16 ARBITRAJE

He definido un plan de utilización dependiendo de las condiciones reales enfrentado por el proyecto. En términos simples, se activa cuando es rentable. Su utilización depende de la demanda en este momento en el mercado.

Pago por click (PPC) es variable por naturaleza. PPC no es tan lineal como pay per action (PPA), que cobra un costo por acción, por ejemplo por venta. Sin embargo, PPC con una tasa de conversión conocida o bien estimada dentro de las métricas, puede generar un costo total por cada venta. Este costo, va a cambiar por temporada y hora del día y necesita ser monitoreado para obtener las mejores tasas y precios. El arte de saber cuándo es apropiado invertir en PPC, es conocer sus tasas de click through rate, las tasas de conversión y margen exacto del producto, por un pedido promedio estimado. Con estos datos en mano, uno puede invertir correctamente en los avisos que representan un retorno para la empresa. Por su naturaleza, cuando no es posible usar PPC, los costos de marketing van a ser mucho más bajos, dado que la demanda no existe o la rentabilidad no existe. Asimismo, cuando la demanda es alta y es rentable, el costo de PPC va a aumentar, pero cuando se ha implementado correctamente y siempre respaldado con ventas al otro lado y con margen para pagar el costo.

**- ¿Cuáles son las páginas de especialistas indicada en la pag 30?**

Ravelry, Houzz y foros especialistas. Sin embargo quiero plantear la idea, la realidad siempre va a ser un producto de las últimas modas y tendencias.

**- Pag 40...¿cómo justifica esto de “un enorme mercado potencial”?**

Ver : 6.4 DEMANDA Y CRECIMIENTO DEL MERCADO

Ver: 6.4.3 CALCULACION DE DEMANDA

Ver: 6.4.4 ESTIMACION DE DEMANDA GLOBAL

Ver: 6.4.5 EJEMPLO DE DEMANDA POR PRODUCTO INDIVIDUAL - DEMANDA DE LANA

También ver los Anexos: Nowcasting, Geografía Virtual, Geografía , Geografía de búsquedas,

**- 12.2....no queda claro los beneficios de la lealtad..¿qué ofertas se harán para los clientes existentes?, ¿Cuándo?, ¿bajo qué circunstancias?**

Me parece que está bastante claro en las secciones 12.1 a 12.5, con buen intento de resumen en 12.2 Beneficios de Lealtad. Ésta sección define la intención. En 12.3 se habla del costo apropiado que debería ser invertido en la retención de clientes, y cómo podemos calcularlo y apuntarlo. En el punto 12.4, con el reloj de arena, hablo de cómo crear conocimiento y comodidad, que es una base importante para generar lealtad. En 12.5 Explico cómo capturar clientes e intentamos convertirlo en clientes leales. Se explican sugerencias de los beneficios por ciertas categorías de cliente, en base de los cálculos en 12.3 y la intención central en 12.2. En 12.1 se discuten los beneficios de ser parte de la comunidad y parte del proyecto.

También en la sección 9.3 Referencias, es crucial el favorecer la lealtad. Las referencias de amigos generan confianza, y nuestros clubs de tejedores, videos de ayuda y oportunidades para ser los primeros en línea por la obtención de ofertas especiales, genera un sentimiento de ser importante para la empresa.

### **- Realidad del servicio....según lo expuesto, la empresa trabajará también los feriados y en todo horario?**

No, en 12.7.1.2 “La Realidad del Servicio”, punto 1.), se explica que durante el horario laboral, respondemos dentro de 2 horas, y fuera de horario de oficina, respondemos en menos de 24 horas.

Las horas de oficina son desde las 8:00 a las 18:30 de lunes a viernes, de 8:00 a las 13:30 sábado y los domingos no se trabaja. Sin embargo, dado que estamos trabajando globalmente, vamos a tener gente de servicio al cliente trabajando en domingos y en tiempos con mucha demanda en las noches.

Sin embargo, dado que los días feriados son muy buenos para las empresas online, la empresa va a estar abierta cuando pueda y va a subcontratar trabajadores en jurisdicciones libres de restricciones para trabajar estos días cuando sea necesario.

Como todos los aspectos del plan, la implementación real puede derivar de lo planteado cuando sea necesario.

### **- ¿cómo se asegura de hacer “Realidad del servicio” en el tiempo?**

La realidad del servicio no va a ser mantenida en el tiempo. Como todo el plan es una idea en un mundo hipotético. La única certeza del plan es que el plan no va seguir 100% como ha sido planificado.

Sólo un narcisista va a pensar que su plan de startup es perfecto y que establecerá métodos para mantener sistemas para siempre. Recuerda que esto no es un nuevo proyecto por una empresa multinacional, con riesgo de crédito AAA y suficientes recursos para emplear especialistas en todos los ámbitos del proyecto. No tenemos un sistema perfecto, sin riesgo, probado y exacto. En un caso como Starbucks y un nuevo producto, ellos si pueden invertir en definir la oferta perfecta para su nuevo producto. Pueden tener un sistema que debería estar seguido por el mundo entero. Esto es 100% correcto y apropiado por su negocio. Ellos pueden hacer un estudio de mercado suficiente, con un equipo en cada país, y un equipo de logísticas, equipo de operaciones etc. Sin embargo, esto no es un proyecto para una multi nacional y no es una empresa establecida en el mercado. Es un startup en un mercado que efectivamente no existe en Chile. Estoy intentando innovar, y la única forma de hacerlo es probar y fracasar a veces. Pero no podemos y no deberíamos intentar mantener un servicio igual por siempre sin ver la reacción de los clientes y la realidad de proyecto.

El riesgo del proyecto es amplio, es un startup en un nuevo sector en el mercado chileno. Si existe mucha incertidumbre, el plan necesita estar preparado para enfrentar esta incertidumbre y no mantener una fórmula perfecta.

Sin embargo, por esta misma razón, todo el desarrollo del plan, tiene base en por qué, la filosofía general y las teorías y experiencias de otros. Con suerte, este fundamento crea una base suficientemente estable para enfrentar el mundo siempre cambiando y genera éxito para el proyecto.

Con suerte, el trabajo del plan va a ser una ayuda para enfrentar la realidad desconocida, y puede asegurar que la realidad del servicio sigue la filosofía del servicio a lo largo tiempo.

Por indicadores más macro y más enfocados en el negocio propio, por favor ver 17.1 INDICADORES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES y 8.4 INDICADORES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES DE MARKETING.

Como menciono en la sección 12.7.1.2 LA REALIDAD DEL SERVICIO, El feedback negativo que se reciba requerirá una investigación interna que desembocará en su resolución.

**- ¿cómo te aseguras del despacho a tiempo?**

He demostrado un sistema de bonificación con métricas implícitas para todos los trabajadores involucrados en el proceso de despacho. Además de esto, tenemos control desde la atención al cliente y responsabilidad individual con respaldo de un sistema de retroalimentación.

Para más detalle, por favor ver:

1. 16.7 ALINEACIÓN DE LOS INCENTIVOS
2. Detalle y Análisis en Anexo: DETALLE DE ALINEACIÓN DE LOS INCENTIVOS
3. Anexos: CAPACITACIÓN DE LOS ARTESANOS
4. Anexos: MÉTRICA DE PEDIDOS DE LOS ARTESANOS
5. Anexos: DESPACHOS

**- No queda claro como te aseguras de la entrega de los productos oportunos por parte de los artesanos?..pag 60**

No estoy en acuerdo, he desarrollado este tema bastante. Por favor ver:

6. 16.7 ALINEACIÓN DE LOS INCENTIVOS
7. Detalle y Análisis en Anexo: DETALLE DE ALINEACIÓN DE LOS INCENTIVOS
8. Anexo MÉTRICA DE PEDIDOS DE LOS ARTESANOS
9. Anexo FÓRMULA DE FONDOS DE BONIFICACIÓN
10. FIGURA 139 - TABLA: REMUNERACION ARTESANO

**- Adquisición del talento creativo...es más teoría.**

El talento creativo es un aspecto central del negocio y tiene su base en la necesidad de los compradores de productos bonitos. Una creencia central de la empresa es abrir oportunidades para chilenos talentosos y dar a ellos la oportunidad de alcanzar su potencial.

Por el lado práctico, con una amplia variación de oferta tenemos más probabilidades de alcanzar la demanda de diferentes percepciones de belleza.

También, en la página 61 están explicada las tácticas que el proyecto va a utilizar para lograr esta necesidad y la lógica propia del fondo, que también está mostrado y resumido en el Plan CANVAS, y las otras estrategias centrales del negocio.

**- ¿es legal el fondo de bonificación en Chile?**

Sí, es legal.

**- La iniciación de actividades puede ir en los anexos.**

Agradezco su apoyo, pero sus consejos son contradictorios. Por un lado, se plantea que debe haber menos teoría y más realidad. Cuando pongo algo concreto, se sugiere que se elimine. No me quedan claras cuáles son sus expectativas.

### **- La TIR obtenida es excesivamente alta (122%)**

Ver también:

1. Anexos FUENTES DE FINANCIAMIENTO
2. Anexos OFERTA DE INVERSIÓN

**Nota 1:** El valor final está calculado como una función de 10 años de utilidades y 2 años de ventas netos, el cual es estándar aproximado para la valuación de una startup de este tipo. Por detalles ver: anexos VALUACIÓN

**Nota 2:** El TIR proyectado es sólo 122% cuando las ventas están a la mitad del presupuesto financiero. Ver 20.0 RESUMEN DEL PLAN FINANCIERO

**Nota 3:** El TIR Proyectado por el plan es 122% y 263%, que no es el TIR esperado por un inversionista.

Si bien yo puedo aceptar que es una TIR proyectado alta, no estoy de acuerdo con su posición respecto de que es demasiado alto.

Si se tratara de una nueva área de negocio para una gran multinacional, haciendo una gran inversión, su evaluación sería correcta. Sin embargo, esta es una puesta en marcha y, por tanto, no puede evaluarse frente a esas medidas.

“Pre Money” Angel portfolio investors (inversionistas ángeles), por ejemplo, generalmente requiere un TIR para su propio portafolio de 25%. Considerando que 9 de 10 startups fallan, esto significa que el plan que tiene éxito, tiene que tener un TIR de 250%. Por lo tanto, 122% es un número, como yo voy a explicar a continuación, que es promedio a bajo.

Es un error común y fundamental en el proceso de valorización, el confundir un flujo de caja proyectado con un flujo esperado después ajustes de riesgo y probabilidad. (Damodaran, 2015)

Dado que los números financieros son altamente especulativos, es común usar tasas increíblemente altas de descuento de manera de simular la incertidumbre (por ejemplo, 70%). Sin embargo, especialistas en esta área, argumentan contra esto, y hay una serie de métodos mucho más avanzados de cálculo de descuentos de riesgo. (Damodaran, 2015) Por lo tanto, yo uso una tasa de descuento que corresponde solamente a la tasa de descuento, y he dejado los otros riesgos de fracaso de la inversión afuera. Esto aumenta el TIR calculado por flujos ajustados.

Sin embargo, los otros riesgos pueden ser medidos por varios métodos. Dado que esto no es una tesis financiera, y dado que ustedes han dejado muy claro que no desean ver más teoría, rápidamente me moveré a mi método escogido.

Un método más recomendado de análisis, es el formato de escenario de probabilidad de inversión.

### **Ejemplo A: TIR esperado de un startup hipotética con TIR más bajo**

## ANEXOS

Escenario	Probabilidad	Multiple	TIR Correspondiente	Multiple*( P)
Optimista	0.001	10	58%	0.01
Positiva	0.049	4	32%	0.196
Base	0.2	2	15%	0.4
Fracaso	0.75	0.01	-60%	0.0075
			Multiple (Exp)	0.6135
			TIR (EXP)	-9.31%

\*elaboración propia con referencia (Yang, 2015)

En el análisis de arriba, se usa escenarios con 15% TIR, 32% TIR y 58% TIR y el resultado es un TIR esperado de -9.31% . Por lo tanto, este proyecto no va a ser atractivo para un inversionista con su retorno esperado negativo.

Dado que más del 75% de startup son fracasos, no es prudente poner más altas las probabilidades de éxito que un 25%. Dado que 95% de startup no alcanza sus expectativas de rendimiento, no es prudente poner un número de más 5% en un caso optimista. (Gage, 2012)

### **Análisis de TIR esperado Proyecto Y por parte del inversionista**

Escenario	Probabilidad	Multiple	TIR Correspondiente	Multiple*( P)
Optimista	0.001	630	263%	0.63
Positiva	0.049	54	122%	2.646
Base	0.2	2	15%	0.4
Fracaso	0.75	0.01	-60%	0.0075
			Multiple (Exp)	3.6835
			TIR (EXP)	29.79%

\*elaboración propia con referencia a (Yang, 2015) y (Sahlman, 2009)

En el análisis de Proyecto Y, la expectativa de retorno es de 29.79%, bajo un retorno proyectado de 263% en el caso ideal optimista, con probabilidad 0.1%, 122% en el caso positivo con probabilidad 4.9%, 15% retorno en el caso base con probabilidad de 20% y un retorno de -60% en el caso de fracaso con probabilidad de 75%.

Considerando inversionistas que estén buscando retornos promedios de 25% por etapa VC, el plan se conforma en este sentido, dependiendo de las probabilidades usadas por el inversionista en su propio análisis.

Esto demuestra a los inversionistas, el potencial de alza y la planificación para el potencial de crecimiento extremo. Los inversionistas no invertirán en el escenario A. En mi plan, ellos invertirán porque ellos ven un plan riguroso con potencial de crecimiento.

También es importante recordar que crowd funding e inversiones de Corfo / Sercotec, son inyecciones de dinero sin la necesidad de retorno, que amplían los retornos vistos por parte de un inversionista. También el no uso de deuda para financiamiento, baja los costos de la operación, favoreciendo mejores rendimientos.

Es increíblemente importante recordar que los números financieros son altamente especulativos. Nunca se verán tal cual se ven en la realidad. El único propósito de la planificación financiera en la etapa de pre-money, es comprobar que los números básicos añaden y uno usa el modelo para identificar sensibilidades y debilidades. El modelo puede ser probado bajo diferentes escenarios para entender el impacto de varios cambios y resultados. Demasiada atención a los detalles más finos del plan financiero de un startup, es un error de inversión. El foco debe estar puesto en la calidad del plan oportunidad del mercado y habilidad de los gerentes. Este análisis más amplio, ayuda a los inversionistas a aplicar probabilidades más correctas a los posibles escenarios financieros.

El tratamiento de los datos financieros como predicciones exactas del futuro es un error que los bancos cometen a menudo, y como resultado, los hace inadecuados para inversión pre-money de startups. Por esta razón, países como Chile, han creado agencias gubernamentales tales como sercotec, corfo, y Startup Chile, para llenar el vacío requerido por el mercado.

### Correcciones

1. Nuevo Sección : Anexos: VENTURE CAPITAL METODO VERSUS RIESGO VERDAD
2. Nuevo Sección : Anexos: TIR PROYECTADO VERSUS TIR ESPERADO POR UN INVERIONISTA COMO INVERSIONISTAS ANGELES O VENTURE CAPITAL
3. Nuevo Sección : Anexos: LIMITES DEL PLAN FINANCIERO

**- 16.1.1....el organigrama propuesto es muy grande para una empresa tan pequeña. En 5 años la empresa crece 14,5 veces en personal. Las remuneraciones crecen en 5 años 22,3 veces...¿es esto real?**

El plan está diseñado para reaccionar en la realidad. Es un plan como todos los planes, hecho con números hipotéticos. Si la empresa alcanza los niveles de crecimiento esperados, los niveles de trabajadores serán los correctos. Las remuneraciones crecen más que los trabajadores, reflejando el crecimiento de producción y profesionales de alta calidad, que corresponde a la realidad de una empresa en rápido crecimiento. Como una empresa B, es importante compartir ingresos, creciendo con los empleados y otros 'stakeholders'. A largo plazo, los costos de remuneraciones deberían bajar versus los ingresos.

**- El flujo de caja expuesto en la pag 86 corresponde a lo que se usa en Chile?**

Si, por favor ver

1. 2.2 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA
2. Anexos: TABLE: FINANCIAMIENTO DE INICIO
3. Anexos: FLUJO DE CAJA PROYECTADO
4. Anexos: TABLE: FLUJO DE EFECTIVO
5. Anexos: CARTA: EFECTIVO

**- No hay análisis de sensibilidad.**

He pensado el tema de usar simulaciones Monte Carlo extensivamente, y he discutido con pares, y he concluido que para un startup de este tipo, y dado que los números son estimaciones con desviaciones estándares desconocidos, un análisis Monte Carlo no es apropiado ni tan útil. Estimaciones de estimaciones con desviaciones estándares que son estimaciones, dejan un nivel de confianza tan pequeño, que el cálculo perdería sentido. No tiene sentido hacer un cálculo cuando el resultado no es estadísticamente significativo. No tengo fondos, tiempo, ni un equipo de analistas para hacer un análisis suficientemente profundo para justificar un análisis Monte Carlo.

Sin embargo, si bien no he hecho un análisis bajo Monte Carlo, he hecho un análisis simple con el modelo cambiando ingresos, gastos. El resultado de este análisis, como he mencionado en el cuerpo de la tesis, es que el riesgo más grande del negocio es el flujo de caja.

Esto tiene sentido como un negocio con costos variables y márgenes altos. El riesgo es no tener efectivo para mantener stock suficiente para alcanzar las ventas, mientras se mantienen bien los otros costos del negocio. Dado que el plan financiero mostrado es muy eficiente y amplificado al ciclo de efectivo, si la empresa no tiene caja de respaldo, el crecimiento está limitado a una velocidad más baja. El conocimiento de esta realidad está planificado sobre la capitalización de la empresa en las primeras etapas.

El plan financiero, sin un modelo algorítmico de macros o VBA, con compras y ventas en tiempo real, no puede mostrar la realidad que está ocurriendo en la vida real. La falta de caja de efectivo se limita a compras de inventario, que limita ventas. Estas ventas limitadas no generan suficiente ingresos para cubrir los costos en los primeros 2 años.

Se generan 2 opciones, 1.) Cortar costos 2.) Crecimiento de la caja inicial. Ambas alternativas son adecuadas y ambas tienen sus propios costos y beneficios. Dado que quiero incorporar todos los planes del proyecto y quiero mostrar un tamaño suficiente para justificar un estudio de este tipo, he seleccionado la opción 2. Sin embargo, quiero dejar claro que seleccionar la opción 1 es una opción atractiva si el proyecto encuentra difícil obtener financiamiento. Incluso, el plan está diseñado para ser dinámico, y puede ser modificado de manera relativamente fácilmente para servir a esta necesidad. Sin embargo, TIR y el valor final van a ser mucho menor y el crecimiento va a ser radicalmente limitado.

### **- No hay análisis de riesgo.**

No estoy en acuerdo.

Por favor ver:

1. 13.3 PLANIFICACIÓN CONTRA DESASTRES Y RIESGOS
2. 18.4 ANÁLISIS DE LA FODA
3. 18.4.2 DEBILIDADES
4. 19.2.1.1 DIFICULTADES DE CONSTITUCION
5. Anexos : RIESGOS

### **- No hay plan de implementación.**

Todo del plan, desde del CANVAS, es un plan de implementación, terminando con el plan de iniciación de actividades. Recuerda que el plan está presentado con la conclusión y CANVAS primero. También es importante poner atención a los hitos y metas de tópicos individuales, que cuenta con fecha y ellos responsables.

También por favor ver:

1. 9.1 - TABLA: HITOS DE PUBLICIDAD
2. 9.2.1 - TABLE: HITOS DE RELACIONES PUBLICOS
3. 14.4.4 DISEÑO DE LA PÁGINA WEB
4. 14.4.5 METAS DEL DESARROLLO DE LA PÁGINA WEB
5. 17.0 METAS E INDICADORES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTALES
6. 17.0 - TABLA: METAS
7. 17.0 – CARTA GANTT DE METAS
8. 19.2.4 INSTALACIONES REQUERIDAS



## ANEXOS

9. 19.2.5 ACTIVOS REQUERIDOS
10. Anexos: GANTT DE HITOS DE PUBLICIDAD
11. Anexos: GANTT DE HITOS DE RELACIONES PÚBLICAS
12. Anexos: TABLA: HITOS DE MARKETING
13. Anexos: INSTALACIONES REQUERIDAS
14. Anexos: USO DE FINANCIAMIENTO

**- No hay análisis del punto de equilibrio.**

No estoy en acuerdo, por favor ver:

1. Anexos: ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO
2. Anexos - FIGURA 171 - GRAFICO: ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO
3. Anexos - FIGURA 170 - TABLA: ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

**- No hay análisis de pay back.**

El proyecto no paga dividendos en los primeros 5 años. Los inversionistas reciben ingresos sólo si ellos venden sus acciones. El valor de estas acciones está sujeto a las condiciones en el mercado al momento de realizar su transacción. Payback en su forma pura no incluye el valor de tiempo de la moneda. Payback es útil solo cuando existen dividendos u otras formas flujo de caja en forma de retorno de capital de manera periódica u otras para los inversionistas. Dado que no es el caso en este proyecto, no he incluido la métrica payback.

Puedo desarrollar un Payback proyectado sintético, calculando un valor de la empresa igual a 10 veces ventas o 2 veces utilidades sobre el proyecto e interpolando entre estos valores para encontrar el punto de payback. Para calcular en qué punto uno puede vender la proyecto y ganar lo mismo que hayan invertido.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valuación basada en Utilidades Calculadas	\$580,000	\$13,770,000	\$26,710,000	\$69,080,000	\$ 151,420,000
Valuación basada en Ventas Calculadas	\$1,330,000	\$9,100,000	\$23,820,000	\$55,720,000	\$ 116,020,000
Valuación Proyectado basada en Promedio Calculado	\$ 955,000	\$ 11,435,000	\$ 25,265,000	\$ 62,400,000	\$ 133,720,000
Valor Presente (Promedio)	\$ 764,000	\$ 7,318,400	\$ 12,935,680	\$ 25,559,040	\$ 43,817,370

\*elaboración propia

Mientras es un método aceptable, lo considero poco realista, dado que el plan proyectado tiene como todas puestas en marcha, una alta probabilidad de fracaso. Entonces una solución más favorable sería un Payback estimado sintético ajustado por probabilidades de resultados.

	Probabilidad	Porcentaje del Proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Payback despues
Optimista	0.001	100%	\$ 764,000	\$ 7,318,400	\$ 12,935,680	\$ 25,559,040	\$ 43,817,370	Año 1
Positiva	0.049	70%	\$ 534,800	\$ 5,122,880	\$ 9,054,976	\$ 17,891,328	\$ 30,672,159	Año 1
Base	0.2	1%	\$ 7,640	\$ 73,184	\$ 129,357	\$ 255,590	\$ 438,174	Año 3 a 4
Fracaso	0.75	0.01%	\$ 76	\$ 732	\$ 1,294	\$ 2,556	\$ 4,382	Nunca
Valuacion Estimado por una Inversionista			\$ 28,555	\$ 272,976	\$ 581,329	\$ 2,823,865	\$ 7,302,463	Año 1-2

## ANEXOS

\*elaboración propia

Este análisis daría un Payback sintética basado en valuación y venta de la empresa de 1 año 331 días. Sin embargo, también estos números no son tan relevantes, dado que se necesita que el inversionista venda todas sus acciones para realizar su payback, y también significa que el precio de venta es igual al valor estimado mientras que, generalmente, una transacción de acciones privados puede variar mucho del valor estimado. Nada invierte en una puesta en marcha para recibir sólo su inversión inicial, así como nadie vende sus acciones a este valor si la empresa está andando bien. Si la empresa no está funcionando bien, esto debe ser realizado en los precios de las acciones y por lo tanto, los valores estimados no van a ser realizados.

En todos modos, el análisis de retorno esperado es el trabajo del inversionista y sus propios análisis de probabilidades de resultados. Como empresario mi intención es presentar el mejor plan posible, que todavía vea atractivo después una serie de análisis. No es una necesidad mía hacer el análisis por parte del inversionista. Cada inversionista tiene un perfil independiente y sus propias formas de análisis y por lo tanto, un análisis tan profundo de payback sintético esperado, no debería ser presentado por mi parte en la primera instancia.

Fundamentalmente, Payback es un cálculo inapropiado para este proyecto, dado que es solamente válida cuando la proyección genera flujos de caja para la empresa, por ejemplo cuando una multinacional empieza un nuevo proyecto. No es tan válido en este análisis.

Sin embargo, he incluido otras métricas más apropiadas, como oferta de inversión, valuación, análisis de inversión, índices empresariales y un análisis de las fuentes posibles de financiamiento.

Por favor ver:

1. Anexos FUENTES DE FINANCIAMIENTO
2. Anexos OFERTA DE INVERSIÓN
3. Anexos TABLE: OFERTA DE INVERSIÓN
4. Anexos VALUACIÓN
5. Anexos TABLE: ANÁLISIS DE INVERSIÓN
6. Anexos ÍNDICES EMPRESARIALES

### **Correcciones**

Por favor ver la nueva sección:

ANEXOS: PAYBACK SINTETICO

### **Los flujos de caja ya son positivos al año 1.**

No estoy en acuerdo, por favor ver:

1. Anexos: TABLE: FLUJO DE EFECTIVO, columna “Flujo Neto de Efectivo”

El flujo neto de efectivo durante el primer año completo, tiene un flujo neto de efectivo negativo de - \$75998, donde por meses individuales es sólo positivo en Noviembre y Diciembre. En el segundo año Flujo Neto de Efectivo es negativo por 6 de los 12 meses.