



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

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE  
ESTAMPADO BASADO EN CROWDSOURCING DE OBRAS DE ARTE**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

**OSVALDO JAVIER OSORIO ROJAS**

**PROFESOR GUÍA:**  
ENRIQUE JOFRE ROJAS

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
CLAUDIO MORÁN OVALLE  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE  
2015

**RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO**  
**DE:** Magíster en Gestión para la Globalización  
**POR:** OSVALDO OSORIO ROJAS  
**FECHA:** 30 de marzo de 2015  
**PROFESOR GUÍA:** Enrique Jofré Rojas

## **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ESTAMPADO BASADO EN CROWDSOURCING DE OBRAS DE ARTE**

Se propone diseñar y especificar una propuesta de valor innovadora para los clientes en el mercado de las poleras estampadas, en conjunto con un plan de negocios para la creación de una empresa en este mercado basado en el crowdsourcing de obras de arte. El concepto de crowdsourcing consiste en externalizar tareas a cargo de un grupo numeroso de personas a través de una convocatoria abierta. El desarrollo de internet y la digitalización han abierto la puerta para acceder, sin límite de fronteras, al experto exacto que se necesita para un problema particular. En este proyecto, se plantea utilizar esta nueva herramienta para crear un concepto nuevo en el mercado de las poleras estampadas, que ha estado basado en la homogenización y estandarización de ofertas. Se plantea aportar valor al cliente utilizando artistas y diseñadores de clase mundial, en poleras exclusivas y de calidad superior, comercializando estos productos como verdaderas obras de arte.

Para esto se plantea el uso del Modelo Canvas ideal para la creación de modelos de negocios basados en la creación, captura y entrega de valor. El Modelo Canvas define nueve elementos, los cuales se potencian entre si para generar propuestas de valor diferentes e innovadoras, exactamente lo que se necesita para este proyecto. Se provee en este documento una propuesta de valor potente, no solamente hacia los usuarios y potenciales clientes, sino también para los artistas proveedores de las obras a reproducir. De esta propuesta, derivará un plan de negocios completo incluyendo la especificación del modelo canvas y procesos operacionales.

Finalmente se expone en este documento la viabilidad del proyecto y su potencial éxito basado en los análisis de Flujo de caja y análisis de sensibilidad. El escenario luce favorable para este negocio con un Valor Presente Neto de \$91,317US y una TIR de 29% considerando una inversión inicial de \$19,242US principalmente en maquinaria. Lo anterior considerando un periodo de evaluación de 6 Años y una tasa de descuento de un 12.3%. Con estos antecedentes se aprecia la relevancia del factor precio de venta que tiene el mayor impacto sobre el resultado del proyecto.

Como recomendaciones, es posible mencionar un mayor análisis sobre el precio de venta, siguiendo el último comentario y su relevancia en el impacto del proyecto, mejores estimaciones ayudarían a definir mucho mejor el valor adecuado de venta. Adicionalmente, los datos sugieren que la asociación de los productos a elementos de arte tienen un impacto directo en la disposición a pagar por los mismos, aumentando considerablemente. Este factor podría potenciar este u otros proyectos utilizando un concepto similar.

**THESIS SUMMARY TO OBTAIN THE GRADE OF:**  
Master of Global Business Administration  
**BY:** Osvaldo Osorio Rojas  
**DATE:** 30 de marzo de 2015  
**ADVISOR:** Enrique Jofré Rojas

## **BUSINESS PLAN DESIGN FOR A PRINTING COMPANY BASED ON ART CROWDSOURCING MARKETPLACE**

It is proposed to design and specify an innovative value proposition for customers in the market for printed T-shirts, along with a business plan for starting a business based on the artwork crowdsourcing marketplace. The concept of crowdsourcing is to outsource tasks performed by a large group of people through an open call. The development of internet and digitization have opened the door to access, regardless of frontiers, the exact expertise required for a particular problem. In this project, it is proposed to use this new tool to create a new concept in the market for printed T-shirts, which has been based on the homogenization and standardization of offers. It is planned to bring value to the client using artists and designers world-class, exclusive and top quality T-shirts, selling these products as true pieces of art.

To achieve this, it is proposed to use the Canvas Model, ideal for creating business models based on the creation, capture and delivery of value to customers. The Canvas Model defines nine elements, which are harnessed together to generate different and innovative value propositions, exactly what is needed for this project. A proposal for a powerful value is provided, not only towards users and potential customers, but also for artists. This proposal will generate a full business plan including the specification of the canvas model and operational processes.

Finally it is exposed in this paper the feasibility of the project and its potential based on cash flow analysis and sensitivity analysis success. The scenario looks favorable for this business with a net present value of \$ 91,317US and an IRR of 29% considering an initial investment of \$ 19,242US mainly of machinery. This considering a six years evaluation period and 12.3% discount rate. With this background, the relevance of the selling price factor is appreciated having the greatest impact on the outcome of the project.

As recommendations may mention further analysis on the sales price, following the last comment and its relevance to the project's impact, best estimates help to better define the appropriate value of sale. Additionally, the data suggest that the association of the elements of art products have a direct impact on the willingness to pay for them, increasing considerably. This factor could enhance this and other projects using a similar concept.

Dedicado a Elizabeth, Carlos y Rodrigo que me acompañan  
en todas mis aventuras, sean buenas o sean malas.

# Agradecimientos

Gracias a mis padres y a Rodrigo por estar siempre a mi lado. Esta tesis es un pequeño trozo de mí, pero un gran trozo de ustedes. Sin su apoyo jamás hubiera sido posible convertirme en la persona que soy el día de hoy.

# Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	1
1.1.	Descripción de la organización .....	1
1.2.	Descripción del negocio .....	1
1.3.	Justificación de la oportunidad de globalización .....	2
1.4.	Objetivos .....	2
1.4.1.	General .....	2
1.4.2.	Específicos.....	2
1.5.	Metodología .....	3
2.	Tecnología de estampado de poleras .....	3
2.1.	Técnicas de estampado tradicionales .....	4
2.2.	Clasificación: Forma de aplicación de colores .....	4
2.2.1.	Estampación directa .....	4
2.2.2.	Estampación por corrosión .....	4
2.2.3.	Estampación por reserva .....	4
2.2.4.	Estampaciones especiales .....	5
2.3.	Clasificación: Tecnología utilizada .....	5
2.3.1.	Sistemas de estampación manuales .....	5
2.3.2.	Sistemas de estampación automatizados.....	6
2.4.	Nuevas técnicas.....	7
2.4.1.	Transfer inkjet. ....	7
2.4.2.	Transfer de agua.....	7
2.4.3.	Transfer de corte.....	8
2.4.4.	La sublimación digital.....	8
3.	Estudio de Mercado .....	8
3.1.	Antecedentes .....	8
3.1.1.	Crowdsourcing .....	8
3.1.2.	Internet y crowdsourcing.....	9
3.1.3.	FairTrade .....	9
3.1.4.	EcoFriendly .....	10
3.2.	Proveedores.....	10
3.2.1.	Poleras.....	10
3.2.2.	Materias primas .....	11
3.2.3.	Artistas y diseñadores.....	11
3.2.4.	Museos .....	11
3.2.5.	Otras fuentes de exposición .....	11
3.3.	Análisis de la oferta.....	12
3.3.1.	Independientes .....	12
3.3.2.	Grandes Tiendas .....	14
3.4.	Valor agregado .....	14

3.4.1.	Emprendimientos .....	14
3.4.2.	Grandes Tiendas .....	16
3.4.3.	Modelos de negocios destacados.....	17
3.5.	Análisis de la demanda .....	22
3.6.	Estimación del mercado objetivo .....	23
3.6.1.	Primera aproximación .....	23
3.6.2.	Encuestas .....	24
3.6.3.	Resumen de resultados – Comportamiento de compra.....	25
3.6.4.	Resumen de resultados – Potencialidad del mercado .....	25
3.6.5.	Resumen de resultados – Artistas .....	26
4.	Análisis estratégico .....	27
4.1.	Diferencias culturales.....	28
4.2.	Indicadores selectivos.....	28
4.3.	Pest Análisis .....	29
4.3.1.	PEST – Puntos relevantes .....	30
4.4.	Análisis de porter .....	30
4.4.1.	Rivalidad .....	30
4.4.2.	Nuevos competidores .....	31
4.4.3.	Proveedores.....	31
4.4.4.	Sustitutos .....	32
4.4.5.	Compradores .....	32
4.4.6.	Porter - Puntos relevantes .....	33
5.	Modelo de negocios .....	33
5.1.	Modelo Canvas .....	33
5.2.	Clientes.....	34
5.3.	Propuesta de valor .....	35
5.3.1.	Propuesta de valor del producto .....	35
5.3.2.	Propuesta de valor del proceso .....	35
5.3.3.	Propuesta a los artistas .....	36
5.4.	Canales de distribución.....	36
5.5.	Relación con el cliente .....	37
5.6.	Fuentes de ingresos.....	38
5.7.	Recursos claves.....	38
5.8.	Actividades clave .....	38
5.9.	Alianzas claves .....	39
5.10.	Estructura de costos.....	39
6.	Plan Operacional.....	40
6.1.	Confección del producto .....	40
6.1.1.	Design Thinking .....	41
6.2.	Comunidad de artistas .....	43
6.3.	Logística.....	44
6.3.1.	Producción .....	44
6.3.2.	Distribución .....	46

6.3.3.	Exposiciones.....	48
6.4.	Soporte digital .....	49
6.4.1.	Plataformas.....	49
6.4.2.	Cloud .....	51
7.	Plan organizacional.....	51
8.	Plan marketing .....	52
8.1.	Influencias.....	53
8.1.1.	Publicaciones relevante de arte y moda .....	53
8.1.2.	Blogs y publicaciones online .....	53
8.1.3.	Redes sociales.....	53
8.2.	Imagen corporativa .....	54
8.3.	Estrategia digital.....	55
8.3.1.	LandingPage.....	56
8.3.2.	Social media marketing.....	57
8.3.3.	eMail marketing.....	58
9.	Evaluación financiera .....	58
9.1.	Determinación de inversión y costos.....	58
9.2.	Ingresos .....	61
9.3.	Flujos de caja.....	61
9.4.	Análisis de sensibilidad .....	63
10.	Conclusiones .....	64
	Bibliografía .....	66
	Anexos .....	68
	Anexo A: Mercado de poleras estampadas – Google.....	68
	Anexo B: Pirámides poblacionales – Chile .....	69
	Anexo C: Pirámides poblacionales – USA .....	70
	Anexo D: Pirámides poblacionales – UK .....	71
	Anexo E: Encuesta – Comportamiento de compra .....	72
	Anexo F: Encuesta – Potencialidad del mercado .....	73
	Anexo G: Encuesta – Artistas .....	74
	Anexo H: Costos e ingresos .....	75

# Índice de Tablas

Tabla 1 - Valor Agregado Independientes – Creación propia.....	15
Tabla 2 - Valor Agregado Grandes Tiendas – Creación propia.....	17
Tabla 3 – Población Generación Y - (McCrinkle, 2014) .....	23
Tabla 4 - Tamaño del Mercado Generación Y - (McCrinkle, 2014).....	23
Tabla 5 - Estimación basada en Estadísticas – Creación propia.....	24
Tabla 6 - Encuestas realizadas – Creación propia .....	24
Tabla 7 - Estimación Basada en Encuestas – Creación propia.....	25
Tabla 8 – Resumen de Estimaciones – Creación propia.....	27
Tabla 9 - PEST Análisis – Creación propia .....	30
Tabla 10 – Motivaciones – Creación propia .....	37
Tabla 11 – Proveedores de Poleras – Creación propia.....	44
Tabla 12 – Distribución – Correos de Chile, DHL y FedEx.....	46
Tabla 13 - Recursos Humanos – Creación propia.....	52
Tabla 14 – Inversión – Creación propia.....	59
Tabla 15 – Depreciación – <a href="http://SII.cl">http://SII.cl</a> .....	59
Tabla 16 - Costos Fijos – Creación propia .....	59
Tabla 17 – Costos Variables – Creación propia .....	60
Tabla 18 – Costos de Pintura por Escenario – Creación propia.....	60
Tabla 19 – Costos de adquisición de poleras por Escenario – Creación propia.....	60
Tabla 20 – Ingresos por Escenario – Creación propia .....	61
Tabla 21 - Flujo de Caja - Escenario Pesimista – Creación propia .....	62
Tabla 22 - Flujo de Caja - Escenario Esperado – Creación propia.....	62
Tabla 23 - Flujo de Caja - Escenario Optimista – Creación propia.....	63
Tabla 24 - Análisis de Sensibilidad – Creación propia .....	63

# Índice de Ilustraciones

Figura 1 - Estampado Manual - (Masana, 1996).....	5
Figura 2 - Estampado Manual en Producción de gran escala - (Masana, 1996).....	6
Figura 3 - Rodillos Industriales - (Masana, 1996).....	7
Figura 4 - Fair Trade Logo - (Fair Trade, 2010).....	9
Figura 5 - Emprendimiento de Estampado – <a href="http://TodoPoleras.cl">http://TodoPoleras.cl</a> .....	12
Figura 6 - Empresa de Merchandising – <a href="http://doziz.cl">http://doziz.cl</a> .....	13
Figura 7 - Empresa de Insumos para la Industria Gráfica – <a href="http://ainos.cl">http://ainos.cl</a> .....	14
Figura 8 - Violaciones de Derechos de Autor – <a href="http://mangacorta.cl">http://mangacorta.cl</a> - <a href="http://society6.com">http://society6.com</a> ....	16
Figura 9 - Zara y Exclusividad - (Zara, 2014).....	18
Figura 10 - Zazzle e Independencia - (Zazzle, 2014).....	19
Figura 11 - Manga corta (Tienda chilena).....	19
Figura 12 - Threadless. El Poder de la Comunidad – (Threadless, 2014).....	20
Figura 13 - Demanda Online - (Threadless, 2014).....	20
Figura 14 – T-Post. Primera revista usable - (T-Post, 2013).....	21
Figura 15 - Ediciones Anteriores - (T-Post, 2013).....	21
Figura 16 - Gastos de Millenials en Ropa - (McCrindle, 2014).....	22
Figura 17 - Diferencias Culturales - (Hofstede, 2014).....	28
Figura 18 – Índice de Corrupción - (Klaus Schawab, 2014).....	29
Figura 19 – Análisis de Porter – Creación propia.....	33
Figura 20 - Modelo Canvas - (Osterwalder & Pigneur, 2010).....	34
Figura 21 - Motto #HashTee – Creación propia.....	35
Figura 22 - Complejidades de Producción – <a href="http://freepik.com">http://freepik.com</a> .....	41
Figura 23 - Pasos de Design Thinking - (Mootee, 2013).....	42
Figura 24 - Modelo de Prototipado Rápido - (Lemmens, Donaldson, & Marcos, 2014) .	43
Figura 25 - Proceso de Estampado – Creación propia.....	45
Figura 26 - 100grs/500grs - <a href="http://correos.cl">http://correos.cl</a> .....	47
Figura 27 - 100grs/500grs - <a href="http://dhl.cl">http://dhl.cl</a> .....	47
Figura 28 - 100Grs/500Grs - <a href="http://FedEx.cl">http://FedEx.cl</a> .....	48
Figura 29 - Estructura Organizacional – Creación propia.....	51
Figura 30 – HashTee. Logo Tentativo – Creación propia.....	54
Figura 31 – Packaging – Creación propia.....	54
Figura 32 – Otros soportes corporativos – <a href="http://freepik.com">http://freepik.com</a> .....	55
Figura 33 - Elementos de una campaña de Marketing Digital – Creación propia.....	56
Figura 34 - Costos por Diseño.....	60
Figura 35 - Unidades a Producir.....	61
Figura 36 - Búsquedas Google – <a href="http://www.google.com">http://www.google.com</a> .....	68
Figura 37 - Población de Chile - <a href="http://populationpyramid.net/">http://populationpyramid.net/</a> .....	69
Figura 38 - Población de USA - <a href="http://populationpyramid.net/">http://populationpyramid.net/</a> .....	70
Figura 39 - Población de UK - <a href="http://populationpyramid.net/">http://populationpyramid.net/</a> .....	71

# 1. Introducción

## 1.1. Descripción de la organización

“La Nutria y la Rata” es un colectivo artístico chileno conformado por un equipo multidisciplinario de ingenieros, artistas y diseñadores unidos por la pasión hacia la innovación, el diseño y la expresión artística. La misión del colectivo es “utilizar la belleza, arte e innovación como medio para crear experiencias sociales que aporten valor a la comunidad”. El colectivo ha tenido participación en publicaciones artísticas, diversas exposiciones y trabajado con diferentes instituciones, tales como Teletón Chile y la Municipalidad de Peñalolen. Sus actividades se desarrollan de forma regular, pero hasta ahora el foco comercial ha estado ausente y es lo que se pretende atacar en este emprendimiento.

## 1.2. Descripción del negocio

Actualmente en el mercado de las poleras estampadas, es posible encontrar 2 grandes segmentos: En primer lugar: Grandes Tiendas, donde, el valor agregado del producto viene dado por la marca. En segundo lugar: empresas independientes, las cuales, en su mayoría, funcionan siguiendo un patrón común y apuntando a disminución de costo. En general, ambos segmentos presentan un proceso productivo basado en economías de escala, apuntando a producción masiva y a bajos costos. Esto se traduce en imágenes (obras) que no aportan ningún tipo de valor, sin o sin protección de los derechos de autor, baja calidad de impresión/reproducción, baja calidad de materiales y, como es de esperar, sin compromisos ambientales ni sociales. Se propone entonces conformar el emprendimiento **#HashTee**, una empresa que se ubique en el extremo opuesto del “status quo” existente el día de hoy: Aportando valor a través de la obra reproducida, del artista tras ella y de la exclusividad del producto completo. El proceso de proveer las obras se basará en el concepto de crowdsourcing a través de internet. Crowdsourcing permite la externalización de tareas o requerimientos a través de una convocatoria abierta, de este modo permitiendo acceso a grandes números de personas y, gracias a internet, acceso directo a expertos/especialistas a nivel mundial. En este caso, los requerimientos de diseño serán respondidos por artistas en todo el mundo, los cuales compartirán sus diseños y los usuarios podrán votar por las obras que más llaman su atención. Las obras con mayores votos serán las elegidas para su reproducción. Una vez que la obra es elegida, el artista recibe pago por los derechos de su obra, sin perder su autoría (por lo tanto, cualquier representación de dicha imagen seguirá estando asociada al artista). Además, se espera tener asociaciones con galerías de arte a nivel mundial para asegurar la exposición de las poleras, y con ello, del artista y sus obras. Posteriormente el proceso de estampado seguirá procesos Fair Trade/EcoFriendly para que las poleras sean finalmente comercializadas y distribuidas.

Actualmente el Marketing orientado a la juventud ha funcionado buscando satisfacer los deseos de un pequeño porcentaje de jóvenes que marcan tendencias y luego trasladar estos elementos a la masa. Este tipo de Marketing está en problemas desde la irrupción

de las generaciones nacidas entre 1980 y 1994 (entre 20 y 34 años), quienes presentan características comunes: baja fidelidad de marca, con definiciones propias de estilo, que siguen a compañías por sus valores, que no se contienen en los reconocimientos y que están constantemente informados gracias a su conexión digital. Dadas estas condiciones, son los clientes ideales para aportar valor a sus prendas de vestir asociándolas con obras de arte.

Se propone un modelo de comercialización por Internet, por lo tanto las limitaciones geográficas no existen. A modo de priorización, es posible una prueba en Chile, pero el foco serán ciudades donde el arte es más representativo, tales como USA (New York, San Francisco) y UK (Londres).

### 1.3. Justificación de la oportunidad de globalización

La globalización y los avances tecnológicos han permitido que la sociedad, más que nunca, sea tan permeable a las tendencias culturales. Cada día la sociedad se ve expuesta a nuevas tendencias, nuevos artistas y nuevo conocimiento. Cualquier idea, obra, objeto o conocimiento generado en el otro extremo del mundo está disponible directamente en nuestros teléfonos celulares y computadores. El cliente del mundo actual sabe lo que quiere, desea alejarse del rebaño, seguir sus propias convicciones y finalmente adquirir los productos que le aportan valor. Los tiempos en que los costos eran el único factor relevante han quedado en el pasado. Agregar valor en los elementos relevantes es el camino del futuro. En la era de la comunicación es posible que el trabajo de un artista (y con ello su nombre) tenga visibilidad inmediata traspasando fronteras. El proveer una plataforma de crowdsourcing y distribución de sus obras en un medio icónico de uso diario (como las poleras) aporta valor inmediatamente, no solo por la obra en cuestión, sino también por el artista tras ella. Los proveedores de estas obras ya no requieren estar en Chile, pueden estar en cualquier lugar del mundo. En esta misma línea, esta visibilidad funciona en ambos sentidos y los procesos de comercialización están abiertos al mundo entero. No existen fronteras en el comercio electrónico, pero existen limitaciones que deben ser discutidas y abordadas.

### 1.4. Objetivos

#### 1.4.1. General

Diseñar un plan de negocios para una empresa productora de poleras estampadas: **Hashtee** mediante crowdsourcing de obras de arte con una oferta innovadora en el mercado de las poleras.

#### 1.4.2. Específicos

- Definición de propuesta de valor, detallando la forma en la que se creará, entregará y capturará valor.
- Estudio, caracterización e Identificación del mercado objetivo.

- Investigación del estado del arte en técnicas, materiales, proveedores y movimientos sociales (FairTrade, EcoFriendly, etc.) asociados al arte y en particular al mercado de las poleras estampadas.
- Investigación y análisis de la competencia en cuanto a: Principales actores y valor aportado
- Análisis y especificación de procesos operacionales asociados a Operaciones, Recursos Humanos y Marketing.
- Análisis financiero determinando VAN y TIR del proyecto, con su correspondiente análisis de sensibilidad ante variaciones en precio y demanda.

## 1.5. Metodología

Como metodología base se propone utilizar el Modelo Canvas y Design Thinking. Por un lado, el modelo Canvas permite desarrollar modelos de negocios innovadores describiendo el proceso en el que una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta nueva estructura es la más adecuada para la definición de modelos de negocios radicales e innovadores, dado que canalizan la creatividad, poniendo en el centro a los usuarios, sus necesidades y finalmente el cómo aportar valor. El modelo canvas define nueve elementos, tales como la propuesta de valor, recursos claves, canales de distribución, entre otros y de estos elementos surgirá la definición de procesos funcionales tales como recursos humanos, finanzas, logística y marketing. Por otro lado, el proceso de Design Thinking utiliza frameworks que facilitan la innovación, generación de ideas y fast prototyping (Mootee, 2013) las cuales son fundamentales para trasladar las obras digitales a una prenda real.

Adicionalmente se propone utilizar metodologías específicas para aspectos relevantes del Plan de Negocios:

- El desarrollo de una propuesta de valor basada en el concepto de Co-Creación. Este es un proceso social, activo y creativo orientado a la innovación basada en una colaboración directa con los usuarios/clientes. El énfasis de este concepto es en la creación de valor sustentable tanto para los clientes como para la organización (Lemmens, Donaldson, & Marcos, 2014).
- La utilización de frameworks que faciliten el engaging con el Arte tanto desde un punto de vista asociado al diseño (Munari, 2008) como con museos y galerías de arte (Pitman & Hirzy, 2011).

## 2. Tecnología de estampado de poleras

A modo de comprender el mercado de las poleras, es de vital importancia analizar las diferentes técnicas de estampado y los procesos que se aplican para la confección de este tipo de prendas. En este proceso reside la calidad de la impresión, escalabilidad, precio, etc.

De este modo, las técnicas tienen diferentes usos, algunas pueden ser masivas, mientras otras pueden ser mucho más específicas (Marketing o Publicidad).

## **2.1. Técnicas de estampado tradicionales**

La estampación textil es un sistema de acabado de un tejido o hilado, en el cual, por se tiñe de manera localizada en una o varias zonas del mismo. Dicho de otro modo, se aplica una materia colorante soluble, natural o sintética, bajo determinadas condiciones y en zonas determinadas del material textil.

Existen diversas clasificaciones de las técnicas de estampado (Masana, 1996), basadas en la forma en que se aplican los colores y la tecnología utilizada en el proceso.

## **2.2. Clasificación: Forma de aplicación de colores**

### **2.2.1. Estampación directa**

Como su nombre lo indica, el pigmento se aplica directamente sobre la tela, luego de lo cual, este se seca, vaporiza o se aplica calor para mantenerla en la prenda estampada. Dependiendo de los pigmentos utilizados, es posible que sea necesario lavar la prenda para eliminar residuos del pigmento o porque el contacto con el agua permite asegurar los pigmentos en la prenda.

Esta es la forma de estampado más común, donde la calidad de la impresión viene dada por la técnica de aplicación y la calidad de las materias primas. Dada su simplicidad es una de las más económicas y escalables, aunque existen consideraciones dadas las técnicas en que este proceso es aplicado.

### **2.2.2. Estampación por corrosión**

En este caso, la estampación se realiza sobre una tela previamente teñida, en general de color oscuro. La pasta de estampar contiene un producto llamado corroyente que elimina el color de la tela en el lugar que se estampa en un proceso posterior llamado vaporización.

La pasta de estampar puede ser coloreada o no y regularmente es utilizada para realzar una imagen clara sobre fondo oscuro, sobre todo diseños delicados o de líneas finas. Este proceso es más complejo y costoso, pero se logran estampados de mayor calidad, cuyos dibujos son visibles de ambos lados del tejido.

### **2.2.3. Estampación por reserva**

En este proceso se estampa primero una pasta de reserva y luego se tiñe el hilado o el tejido. La pasta repele el colorante, de manera que en los lugares estampados el colorante no se fija y aparece el color de fondo del hilado o el teñido.

Este método es relativamente costoso y uno de los más antiguos. Dada su nivel de simplicidad actualmente es comúnmente utilizado de forma artesanal e industrial.

## 2.2.4. Estampaciones especiales

- Devorado: Esta compleja y costosa técnica, la tela se compone con hilados de dos materias primas diferentes o con hilado de poliéster recubierto de algodón. Al estampar una pasta ácida, una reacción química ocurre de modo que la pasta elimina (o devora) una de las materias primas, dejando la zona estampada transparente o con menor densidad logrando un efecto de bajorelieve.
- Cloqué: Esta técnica consiste en la aplicación de una sustancia con un alto contenido de hidróxido de sodio. Esta solución, posteriormente a su lavado y secado, provoca el encogimiento de la tela en el sector aplicado generando diferentes efectos dependiendo de las telas utilizadas. Este sistema, al incorporar procesos de lavado y secado es relativamente costoso.
- Flocado: Esta técnica consiste en la aplicación de pequeños trozos de fibra sobre la tela a estampar utilizando un adhesivo. Posteriormente la aplicación de diferentes procesos (calor, electricidad, etc.) otorga a la fibra diferentes efectos. Los diferentes pasos de este proceso lo hacen extremadamente complejo
- Transferencia por sublimación: Se estampa un dibujo sobre un papel, el cual posteriormente se transfiere por medio de calor y presión sobre la tela. Diferentes colorantes logran la fijación a diferentes temperaturas, con lo cual se consiguen diferentes efectos. Este sistema es adecuado para tejidos de poliéster, en particular y para tejidos sintéticos, en general.

## 2.3. Clasificación: Tecnología utilizada

### 2.3.1. Sistemas de estampación manuales

Este es uno de los sistemas más antiguos de estampación. La cultura china ya lo utilizaba en el siglo VII. Ha sido y es utilizado también en la India, cuyos estampados en algodón popularizaron esta técnica en Europa. Consiste en la utilización de bloques de madera tallados, que al ser impregnados de colorante, permiten aplicar el dibujo que aparece en relieve sobre la tela.



Figura 1 - Estampado Manual - (Masana, 1996)

Los elementos y tamaños utilizados para este proceso varían enormemente en los periodos y las culturas. En África, por ejemplo, se utilizaban sellos tallados en calabazas.

Adicionalmente también es posible utilizar Shablonos, los cuales consisten en marcos de madera que sostienen una tela tensada. Esta tela tiene la imagen reflejada en negativo y al aplicar pintura, algunas secciones de la tela permiten que la pintura sea traspasada a la tela final. De este modo, este shablon puede ser utilizado nuevamente para continuar replicando la imagen. Este proceso es conocido también como **Serigrafía**.

La utilización de estas técnicas manuales, es ampliamente utilizada a nivel artesanal e industrial debido a su bajo costo, sencillez y escalabilidad.



Figura 2 - Estampado Manual en Producción de gran escala - (Masana, 1996)

Actualmente este sistema se sigue utilizando en India, incluso para producciones en gran escala, o como sistema de producción de series exclusivas.

### 2.3.2. Sistemas de estampación automatizados

La revolución industrial, naturalmente permitió una evolución natural de los procesos de estampado desde los medios de estampación manual. Ya sea utilizando sablonos o tablas automáticas que estampan las telas o rodillos que al girar estampan las telas y la desplazan.



Figura 3 - Rodillos Industriales - (Masana, 1996)

## 2.4. Nuevas técnicas

Pero el avance tecnológico en diversos aspectos no solo permitió mejorar los procesos existentes sino que también fue capaz de crear nuevas formas que permitían impregnar prendas con diferentes pigmentos.

### 2.4.1. Transfer inkjet.

Esta técnica se basa en imprimir un papel en el cual, su parte posterior consiste en una lámina que se pega sobre las prendas por calor, llevando consigo la impresión, dejando impresa la tela. Puede ser realizado en todo tipo de telas aunque presenta variaciones en papel claro y oscuro, al pegarse en superficies no textiles puede desprenderse con el agua. Su principal desventaja es su baja duración, pero su principal fortaleza es la facilidad del resultado, el bajo tiempo requerido.

### 2.4.2. Transfer de agua.

Esta técnica utiliza una impresora regular a impresión de tinta, pero se utiliza un papel especial (Papel de Transfer al Agua) que consiste en 3 capas: La primera capa permite la impresión, la segunda capa, una superficie de goma y la tercera capa una mica protectora.

Posterior a la impresión en la primera capa, es necesario aplicar un spray protector, que impide que la tinta se desprenda. Posteriormente, al poner este papel en contacto con agua, la mica protectora se desprende, permitiendo que la superficie de goma (que tiene la impresión) pueda ser adherido a cualquier superficie sólida (ya sea tela, madera, cerámica, plástico, etc.). Finalmente, utilizando termofijado, el estampado permanece en la prenda. Esta técnica es comúnmente utilizada en promociones y publicidad dado su bajo costo y baja durabilidad.

### 2.4.3. Transfer de corte.

Se basa en el uso del Plotter de Corte y materiales plásticos termofijados para realizar sus diseños, puede ser utilizado en todo tipo de textiles incluidos los que resisten poco la temperatura con variedades de bajo calor.

La gran ventaja de esta técnica es su durabilidad aunque solamente es capaz de generar formas y figuras definidas.

### 2.4.4. La sublimación digital.

Esta es una de las técnicas más actuales y consiste en la utilización de una impresora que es capaz de pintar directamente sobre las telas. Su gran ventaja es la durabilidad y la gran resolución, color y nitidez que logra, su gran desventaja es que solo es posible sublimar tela sintética y además que solo debe ser en fondos claros. Es altamente utilizada en la industrial textil, generando implementos deportivos.

## 3. Estudio de Mercado

El estudio de mercado de las poleras estampadas se separa en diversas secciones, analizando en primer a los proveedores de este mercado. En segundo lugar a la oferta y sus características, justificando la presencia de un mercado basado en la competencia de precios y baja diferenciación de los oferentes. En este ambiente, se destacan además, aquellos modelos de negocios destacados y que han demostrado su rentabilidad debido a sus particularidades. En tercer lugar se analiza la demanda y en particular el mercado correspondiente a la generación Millenials (aquellos nacidos a principios de 1980), sus características y comportamientos.

Pero antes de proceder con estos elementos, existen una serie de movimientos sociales/culturales que dan forma al medio ambiente donde surgen estos negocios y que valen la pena mencionar. En particular, aquellos asociados a modelos de crowdsourcing, fair trade y movimientos de desarrollo sustentables.

### 3.1. Antecedentes

#### 3.1.1. Crowdsourcing

El proceso de Crowdsourcing (en inglés **Crowd** –Multitud– y **Outsourcing** – Externalización) consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente se hubieran realizado con recursos propios o la utilización de contratistas, pero que en este caso se dejan a cargo de un grupo numeroso de personas o directamente a una comunidad a través de una convocatoria abierta.

Los beneficios del crowdsourcing son variados pero su mayor aporte viene dado por el hecho que el proceso naturalmente reúne a los más aptos para ejercer las tareas y para responder ante problemas complejos. De este modo contribuyen aportando una visión experta, y del mismo modo ideas más frescas y relevantes.

### 3.1.2. Internet y crowdsourcing

Internet ha sido uno de los grandes catalizadores de este movimiento dado que permite la exposición y difusión de las problemáticas (o licitaciones) a escalas globales. Del mismo modo, esta difusión permite alcanzar comunidades y expertos que de otra forma sería imposible. Este acceso, independiente de las locaciones geográficas, permite crear una conexión directa con las comunidades o con los expertos, permitiendo que los negocios puedan ocurrir sin intermediarios.

Aunque prácticamente todo producto/servicio puede ser externalizado, aquellos elementos que pueden ser fácilmente distribuidos/compartidos a través de internet tienen un potencial muy poderoso en el proceso del Crowdsourcing.

### 3.1.3. FairTrade

La certificación Fairtrade - Comercio Justo (Fair Trade, 2010) es un sello de garantía que funciona como distintivo positivo ofreciendo al consumidor seguridad acerca de los valores éticos del producto. Los productos que llevan este sello han sido producidos en condiciones de trabajo dignas y comprados a un precio justo que apoya el desarrollo sostenible de la organización productora.

Esta certificación tiene alcance internacional. Es decir, es posible encontrar proveedores registrados prácticamente en cualquier parte del mundo. En algunos mercados (como el caso de Europa) la certificación ha alcanzado ya un alto nivel de notoriedad, siendo un signo de valor agregado por hasta más del 50% de los consumidores (Fair Trade, 2010).

Las condiciones para obtener la certificación son exigentes y complejas tanto para productores como comerciantes. El primer paso para conseguir la certificación es registrarse con la entidad correspondientes y posteriormente someterse regularmente a auditorias independientes, reportar las compras, ventas de productos Fairtrade, así como las compras de materias primas siguiendo el mismo estándar.

Como resultado, la certificación y sellos, los productos son reconocidos como socialmente responsables, respetuoso con el medio ambiente y de alta calidad.



Figura 4 - Fair Trade Logo - (Fair Trade, 2010)

### **3.1.4.EcoFriendly**

Los productos EcoFriendly (también llamados “Verde” o “Respetuosos con la Naturaleza”) son productos denominados de esta forma para indicar al consumidor que el producto es respetuoso con el medio ambiente y tiene un mínimo o nulo impacto medio ambiental, tanto en su proceso de producción, distribución, venta y degradación.

Actualmente no existe un consenso sobre los lineamientos de un producto EcoFriendly y varía ampliamente dependiendo de la industria, tipo de producto (servicio) y mercados. Diferentes compañías usan diferentes términos para referirse a estos conceptos, existiendo diversas y específicas certificaciones para mercados particulares.

Es importante mencionar la existencia de certificaciones ISO específicas para indicar productos verdes (ISO 1400:2004 e ISO 14001), así como otras menos conocidas pero que pueden aplicar en mercados o industrias específicas.

## **3.2. Proveedores**

Los proveedores utilizados en esta industria son variados y abarcan no solamente los creadores de poleras, también es necesario considerar los proveedores de materias primas utilizadas en la impresión y adicionalmente a los artistas o diseñadores.

### **3.2.1.Poleras**

El mercado de las poleras es extremadamente variado en condiciones, tamaños y calidades pero que dado el nivel de competencia, se generan similitudes lo cual impide identificarlos directamente. Los mercados más conocidos por su producción textil corresponde a India y China (Klaus Schawab, 2014). En ambos casos, los servicios corresponden a altísimas producción y la clave son las economías de escala. Naturalmente es un factor a considerar que ambas naciones requieren tiempos de envío extremadamente largos, casi 3 meses para un país como Chile. El escenario mejora al considerar USA o UK, aunque no enormemente (1.5 a 2 meses).

Los mercados mencionados anteriormente están asociados a condiciones laborales complejas y extremas (Klaus Schawab, 2014), esto regularmente es obviado por marcas en pos de un mayor ingreso.

Otras opciones de producción existen en USA, Australia o Europa, donde las regulaciones laborales son más estrictas y costosas. Adicionalmente, para alcanzar niveles de diferenciación siguen opciones Fair Trade o EcoFriendly. Este tipo de certificaciones no son tan comunes en los mercados de India o China.

Una tercera línea de producción son aquellas producciones textiles asociadas a conceptos más naturales, como producciones de telas hipoalergénicas en Perú o incluso en Chile.

### **3.2.2. Materias primas**

Las materias primas de producción son las tintas y productos utilizados para la impresión de los diseños. Siguiendo con la misma línea, China e India (Klaus Schwab, 2014) son productores también de este tipo de productos, resultado natural de sus industria textil. Las innovaciones en el ámbito de las materias primas se encuentran en muchos países, como USA o Inglaterra, los cuales han sido capaces de generar incluso pinturas EcoFriendly. Adicionalmente, el acceso a este tipo de materias primas es mucho más democrático, muchas grandes marcas de pinturas y pigmentos se encuentran presentes tanto en Chile como en el mercado Latinoamericano a través de distribuidores.

### **3.2.3. Artistas y diseñadores**

Los artistas están disponibles en todos lados y pueden ser: estudiantes, profesionales o aficionados. Aunque algunos de los representantes más importantes pueden ser encontrados en países como USA o Inglaterra (Dooling, 2011), esto debido principalmente a la calidad de sus escuelas de arte y acceso a cultura. Este último factor es uno de los más relevantes, ya que adicionalmente facilita la generación de artistas aficionados.

Un factor muy importante a considerar es que el arte en muchos casos puede ser transado vía internet, eliminando por completo los costos de transacción, fronteras y tiempos de distribución. Esto unido a que una de las problemáticas más comunes entre los artistas (Pitman & Hirzy, 2011) es la falta de oportunidades para exponer en un mercado saturado, que les impide dedicarse del todo a su arte y conseguir los recursos para dedicarse a ello tiempo completo.

### **3.2.4. Museos**

Los museos (Pitman & Hirzy, 2011) son instituciones sin fines de lucro, que se encuentra al servicio de la sociedad y de su desarrollo. Sus funciones abarcan la adquisición, conservación, investigación, transmisión y exposición de testimonios materiales de los individuos, medio ambiente con fines de estudio, educación y recreación.

Dos de los procesos más relevantes para el caso tienen que ver con la adquisición y exhibición de obras. En el caso de la adquisición, cada museo tiene políticas claras y complejas respecto a las condiciones que deben cumplirse para la adquisición de una obra, pasando por diferentes etapas y diferentes expertos evaluadores. El Museo invierte en estas obras para convertirlas en atracciones o materiales de estudios por lo tanto pasan a ser un activo. En el caso de las exhibiciones también existen políticas definidas, pero las condiciones a cumplir son mucho más sencillas y el proceso es mucho más veloz. Este tipo de movimientos se realizan con el objetivo de atraer nuevas atracciones sin necesidad de invertir (y arriesgarse) en la adquisición de obras.

### **3.2.5. Otras fuentes de exposición**

No solamente los museos son fuentes de exposición (Pitman & Hirzy, 2011), adicionalmente existen otras instancias que permiten la exposición de obras de arte.

Tales como fundaciones, corporaciones culturales, galerías independientes o incluso locales comerciales que abren esta puerta. En este sentido, aunque los procesos de cada uno de estos actores es diferente y variado, en general, presentan accesos más sencillos que los museos y también costos muchos menores (en su mayoría nulos) permitiendo una vitrina de forma gratuita.

### 3.3. Análisis de la oferta

El mercado de las poleras estampadas está sumido en la similitud absoluta con excepción de algunos representantes destacados y en general cada país tiene un universo completo de diferentes opciones.

#### 3.3.1.Independientes

El mercado de las poleras estampadas como línea independiente es claramente apreciable a través de Google. Utilizando las palabras claves adecuadas, es extremadamente sencillo encontrar un mercado enorme de empresas y sitios web especialistas en la comercialización de Poleras Estampadas (Palabras claves y resultados incluidos en los Anexos).

Estas simples búsquedas entregan evidentes resultados para cada uno de los mercados y países, así como las diferencias existentes en cada uno de ellos.

Por simple inspección es posible notar 2 grandes grupos de comercializadores:

- **Emprendimientos exclusivos de poleras estampadas**

Los emprendimientos exclusivos de poleras estampadas corresponden a empresas con modelos de negocios similares basados en Internet. Estas empresas disponen de diseños propios o adicionalmente permiten que los clientes envíen sus propios diseños, indicando especificaciones de las poleras, tales como: colores, estilos y cantidades. Con esta información la empresa genera una cotización y las condiciones del servicio. El usuario lo acepta y la transacción es realizada.



Figura 5 - Emprendimiento de Estampado – <http://TodoPoleras.cl>

Naturalmente dependiendo de la madurez de ciertos mercados, la variedad de los modelos de negocios comienza a variar, por ejemplo:

En Chile, los exponentes más evolucionados permiten que cualquier persona pueda subir sus diseños, imprimirlos y a través del mismo sitio vender sus creaciones, compartiendo las ganancias en cada venta.

En USA, algunas compañías contratan a diseñadores y artistas como parte de su staff fijo, los cuales crean diseños únicos para la marca en cuestión.

Salvo en el último ejemplo, es muy común que los derechos de autor de las imágenes utilizadas sean violadas sin ningún tipo de reparo. Internet es una fuente constante de imágenes sorprendentes, por lo cual, es sencillo descargar una imagen y posteriormente utilizarla en la distribución de poleras bajo este concepto.

- **Empresas diversificadas**

Un segundo grupo de empresas que es posible apreciar, son aquellas que están presentes en el mercado del merchadising o la venta de suministros para la industria gráfica.

En el caso del merchadising, tales como regalos o productos corporativos, estas empresas cuentan con la infraestructura para ofrecer servicios de estampado de tazones, lápices y también ropa. Por lo tanto, estampar poleras es una extensión natural de sus servicios en los momentos en que esos recursos se mantienen ociosos.



Figura 6 - Empresa de Merchandising – <http://doziz.cl>

En el caso de la venta de suministros para la industria gráfica: En particular las empresas que funcionan como proveedores para tipos particulares de técnicas gráficas, tales como serigrafía, cuentan con todos los elementos para realizar el proceso de principio a fin. Por lo tanto, la expansión al estampado textil también ocurre de forma natural.



Figura 7 – Empresa de Insumos para la Industria Gráfica – <http://ainos.cl>

### 3.3.2. Grandes Tiendas

El mercado de las grandes tiendas participa de este mercado de formas muy interesantes y se presenta en dos segmentos similares: Grandes Tiendas y Marcas Independientes

- **Grandes tiendas**

Las grandes tiendas contienen una gran variedad de marcas en adición a sus marcas propias. En este escenario los diseños regularmente respetan los derechos de autor dada las altas posibilidades de acciones legales y también para prevenir copias por parte de los competidores.

La calidad de estas producciones varían en calidad y los precios no están ligados necesariamente al diseño o calidad de los productos, sino que al valor de las marcas mismas.

- **Marcas independientes**

Las marcas independientes generan sus diseños propios y tal como en el caso anterior los diseños respetan los derechos de autor. Al igual que en caso anterior, la calidad de los productos varía enormemente entre marcas y los precios nuevamente no están asociados a la calidad o diseño de los productos pero al valor intrínseco asociado a la marca.

## 3.4. Valor agregado

Como fue indicado en los capítulos anteriores, el mercado de las poleras estampadas principalmente se divide en dos grandes secciones: Emprendimientos y Reail.

### 3.4.1. Emprendimientos

En el mercado de los emprendimientos independientes es posible apreciar un modelo negocio relativamente estandarizado en todos los aspectos:

Aspecto	Descripción	Valor Agregado
Telas	<p>Las poleras regularmente corresponden a telas 100% algodón, a menos que se especifique una tela diferente para confecciones particulares, tales como ropa deportiva.</p> <p>La calidad de las poleras principalmente se divide en dos grupos Branded y UnBranded. Las poleras Branded, tales como American Apparel, cuentan con el reconocimiento de la industria por su calidad, consistencia y homogeneidad, lo cual se traduce en mayores precios. Las poleras UnBranded no son reconocidas por todos los proveedores y la calidad presenta mayores niveles de heterogeneidad, no solo entre diferentes productores, sino también dentro de un mismo productor.</p>	<p>Otorgado por la marca de la polera y calidad de la tela.</p> <p>No se utilizan certificaciones, ni ningún otro valor agregado adicional.</p>
Técnicas	<p>Las técnicas utilizadas son extremadamente diversas, pero existen tres técnicas que son más comunes dadas sus aplicaciones comerciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serigrafía: Utilizada principalmente con reproducciones monocromáticas, permite altísimos niveles de detalle y permite altísimos niveles de producción.</li> <li>• Impresión: Esta técnica consigue reproducciones de gran detalle, pero su ejecución es lenta y tiene una alta velocidad de degradación.</li> </ul>	<p>En su mayoría no existe valor agregado en el proceso</p>
Diseños	<p>En general, no existe ningún tipo de control sobre las imágenes reproducidas. Ya sea que el proceso de estampado haya sido realizado por la misma organización o por una persona particular, no existe validación si las imágenes utilizadas cumplen con las normativas legales vigentes.</p>	<p>Algunas empresas generan diseños propios</p>

Tabla 1 - Valor Agregado Independientes – Creación propia

Un factor relevante que ocurre en el caso de estos oferentes son las violaciones de derechos de autor: Dado que la mayoría de los productores permiten la impresión “a pedido”, esto abre la puerta inmediatamente a la producción de diseños sin ningún tipo de control. Aunque dentro de los requerimientos se incluyen acuerdos que pretenden regular esta situación, las compañías no tienen reparos en publicar y vender reproducciones que claramente infringen estos derechos de autor.

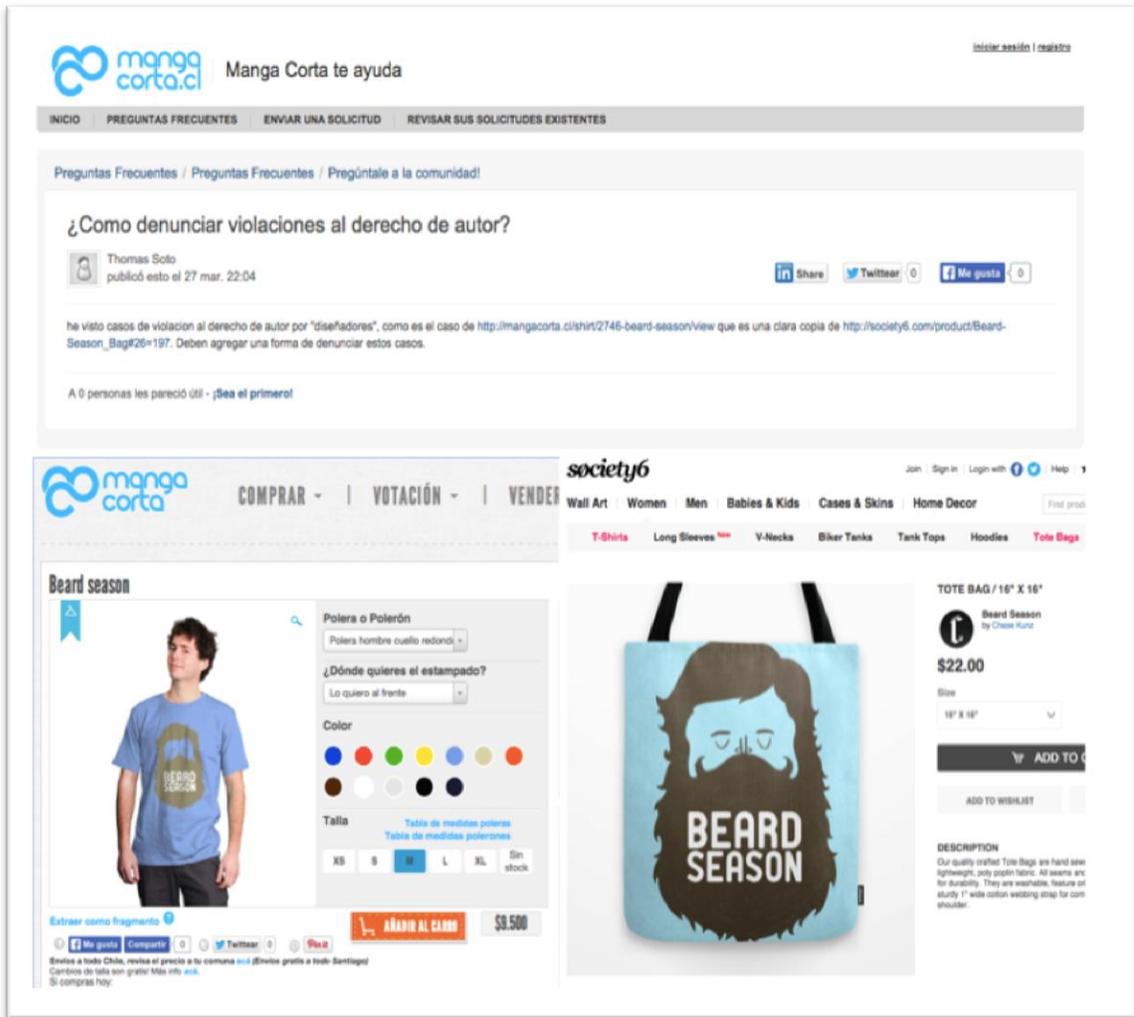


Figura 8 – Violaciones de Derechos de Autor – <http://mangacorta.cl> - <http://society6.com>

### 3.4.2. Grandes Tiendas

El mercado de las grandes tiendas funciona de un modo completamente diferente, pero a pesar de ello existe una gran normalización entre los exponentes respecto a sus productos.

Aspecto	Descripción	Valor Agregado
Telas	La calidad de las telas presenta heterogeneidad básicamente dependiendo de las marcas, pero en términos generales todas se focalizan en altos estándares (lo cual se podría justificar para proteger su imagen).	Asociado a la marca.  Algunas marcas presentan asociaciones con movimientos de sustentabilidad o fair trade.

Técnicas	Las técnicas varían ampliamente entre marcas, utilizando no solamente las técnicas descritas en los puntos anteriores, sino también utilizando elementos poco comunes como metal, cerámica, plástico, cera de abejas, entre otros.	Asociado a la marca y en algunos casos asociado a la técnica
Diseños	Los diseños son un factor relevante en el mercado de las grandes tiendas, donde se aprecian dos tendencias importantes: En primer lugar, para marcas de segmentos más sofisticados la marca y los diseños se vuelven uno. En segundo lugar, algunas marcas siguen líneas de diseños específicos y abrazan esta tendencia en toda su línea de producción	Asociado a la marca, en algunos casos asociado a la exclusividad.

Tabla 2 - Valor Agregado Grandes Tiendas – Creación propia

Es importante destacar que, algunas compañías asocian su propia marca como medida distintiva (en lugar del diseño, la tela o las técnicas) y en este factor reside su valor agregado.

### 3.4.3. Modelos de negocios destacados

No todos los representantes de ventas de poleras siguen exactamente el mismo modelo de negocios, existen importantes variaciones e innovadores modelos que han permitido a las compañías diferenciarse.

Aunque es natural pensar que las compañías más proclives a este tipo de movimientos arriesgados corresponden a productores independientes, también es posible apreciarlo en grandes productores.

#### Zara

Zara (Zara, 2014) es una tienda de moda española perteneciente al grupo INDITEX fundada por Amancio Ortega Gaona y con presencia en Europa, América, África, Asia y Oceanía.

Su principal modelo de ventas se basa en la exclusividad y con la imagen de escasos. La calidad de sus prendas no es particularmente destacada, pero aun así, sus ventas son exorbitantes y con presencia en más de 87 países. Su sistema es relativamente simple y consiste en replicar prendas siguiendo las últimas tendencias en moda. Esto se realiza en base al seguimiento de grandes diseñadores y desfiles:

- En el momento que una prenda es liberada detalles de esta (fotografías y especificaciones básicas) son enviadas a Zara
- Los diseñadores de Zara construyen replicas similares de estos productos
- Las prendas se producen en reducidas cantidades (existen diferentes niveles de exclusividad dentro de la misma compañía)
- Las prendas se distribuyen a las tiendas.

Las prendas como se indica, son exclusivas y producidas en bajas cantidades. Por lo tanto, una vez que los clientes visitan la tienda, es muy probable que una prenda particular ya no esté disponible en la próxima visita.

De este modo, la exclusividad pasa a ser un factor decidor en los diseños y valor agregado de sus productos.

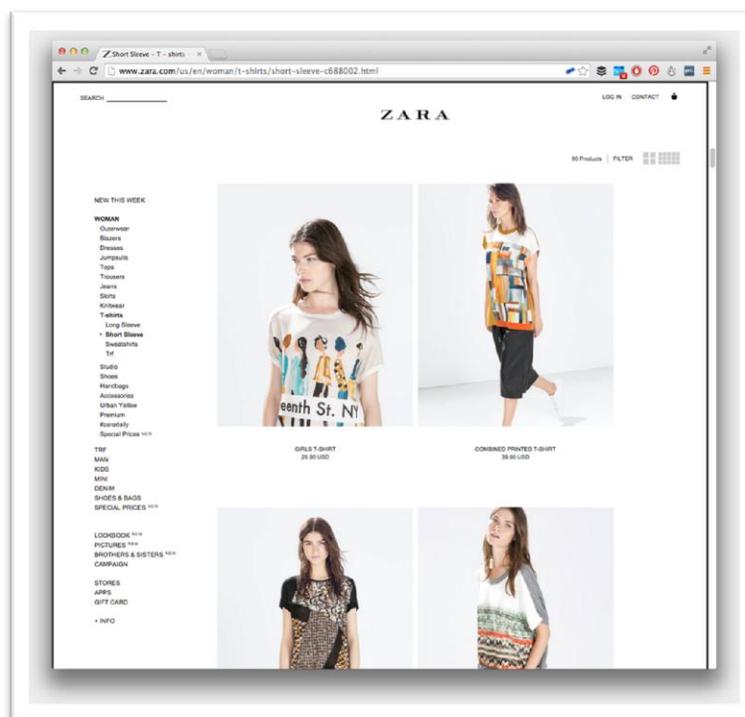


Figura 9 – Zara y Exclusividad - (Zara, 2014)

## Zazzle

Zazzle (Zazzle, 2014) es una tienda online independiente creada en 1999 y fundada por Robert Beaver y sus hijos Bobby y Jeff. En 2005 recibió una inversión de US\$16 millones por parte de Google y el año 2007 recibió un Crunchies Award, premio al Mejor Modelo de Negocio por parte de TechCrunch.

El modelo de Zazzle es muy interesante ya que no solamente comercializa poleras y permite la impresión directa a sus clientes, sino que también permite que sus usuarios puedan abrir su propia tienda de diseños.

Bajo esta modalidad la empresa tiene a su disposición una infraestructura completa que permite la creación, venta y distribución de poleras. Zazzle hace uso de estos recursos poniéndolos a disposición de sus propios usuarios, permitiendo que diseñadores y artistas puedan hacer uso de su infraestructura, recursos y procesos de modo que sus diseños puedan ser comercializados dentro su propia tienda virtual.

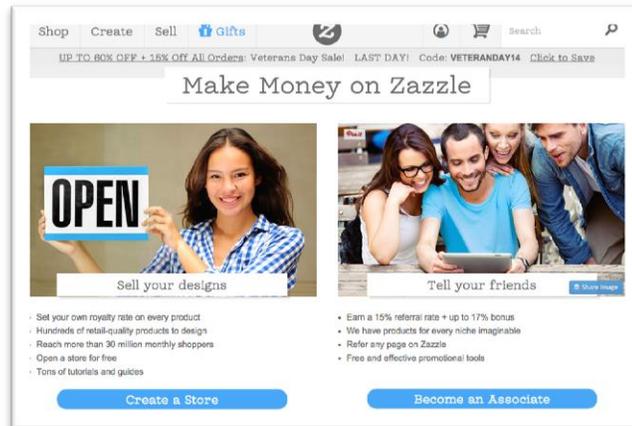


Figura 10 - Zazzle e Independencia - (Zazzle, 2014)

Esta característica atrae a diseñadores y artistas con un alto foco en producción, dado que en la medida que sus productos se venden, más dinero obtienen. Adicionalmente, en Chile, existen emprendimientos similares que siguen la misma línea, como MangaCorta.cl.



Figura 11 - Manga corta (Tienda chilena)

## Threadless

Threadless fue fundada en el año 2000 por Jake Nickell y Jacob DeHart (Threadless, 2014) y fue uno de los primeros sitios que utilizaban el concepto de Crowdsourcing para proveer sus diseños. Hacia el año 2004 la compañía había pasado de imprimir sus órdenes cada 4 meses a imprimir cada semana. El año 2008 fue nombrada por la revista Inc. como la más innovadora pequeña empresa de Estados Unidos.

El modelo de negocios de Threadless ha sido fruto de la evolución natural de la compañía desde su inauguración el año 2000. Similar al concepto de Zazzle, Threadless permite la creación de diseños por parte de artistas y diseñadores. La gran diferencia que existe entre ambas compañías es que Threadless pone en el centro de su estrategia los diseños creados por los artistas y a la potente estrategia basada en fortalecimiento de la comunidad.

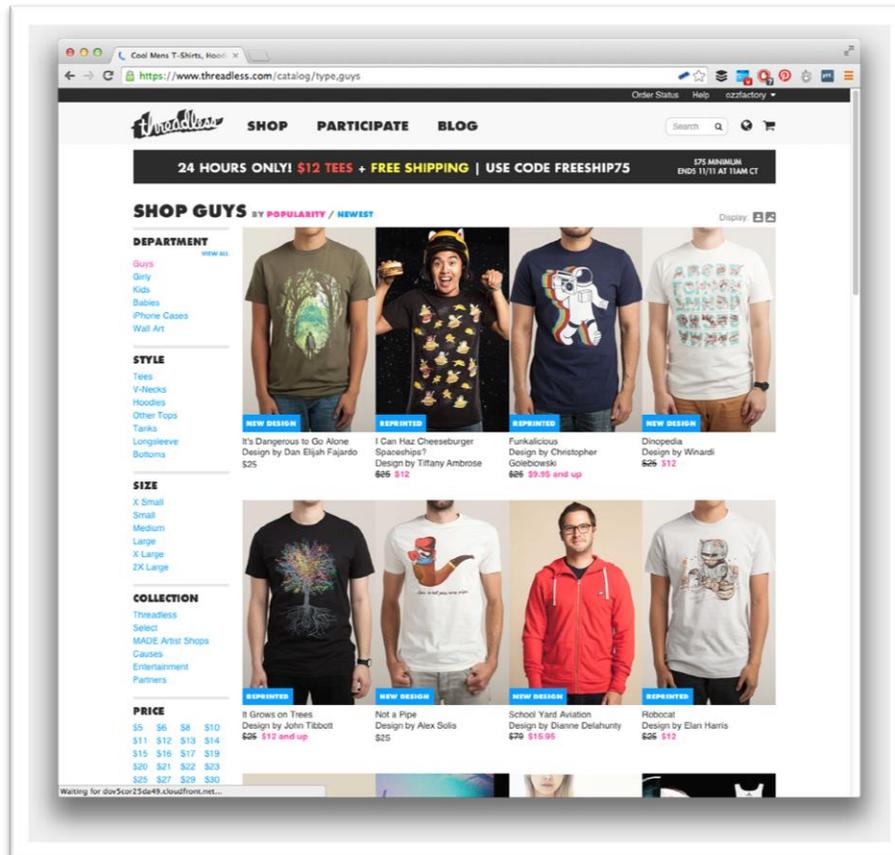


Figura 12 - Threadless. El Poder de la Comunidad – (Threadless, 2014)

De este modo, las vitrinas virtuales de Threadless se convierten en portafolios digitales para los artistas, y una vez que algún diseño supera cierto nivel (regularmente un mínimo de 50 personas) estos son impresos y enviados a los compradores funcionando como una forma de medir la demanda de forma online. Uno de los secretos del éxito de esta compañía ha sido la constante presencia de los artistas en la comunidad, este elemento les otorga visibilidad, alcance y finalmente éxito a sus diseños y sus propios negocios.



Figura 13 - Demanda Online - (Threadless, 2014)

Todas las actividades realizadas por Threadless tienden a incentivar la creación de constante de diseños, de modo que, para un potencial cliente, la búsqueda de nuevos diseños, nuevas ideas y nuevas opciones de expresión es prácticamente inagotable.

## T-Post

T-Post es una compañía fundada en 2004 por Peter Lundgren en Suiza y su objetivo era llevar el concepto de exclusividad al siguiente nivel imprimiendo un número específico de poleras que posteriormente son distribuidas a sus clientes (T-Post, 2013).

El modelo de T-Post es uno de los más innovadores y se basa en la venta de sus productos utilizando una suscripción. La justificación de la compañía para esta decisión de negocio se basa en el hecho que T-Post se define como la primera “revista usable”, donde cada una de las impresiones se define como una “Edición” y cada una de ellas relatan una historia con su diseño. Adicionalmente, tras cada nueva edición se encuentran destacados artistas, diseñadores y/o marcas.

De este modo, la creación de una pieza se vuelve exclusiva y con una demanda asegurada (basada en el número de suscripciones activas). Resulta particularmente interesante que al promocionar el producto como una “Revista” el concepto de Suscripción cobra sentido.



Figura 14 – T-Post. Primera revista usable - (T-Post, 2013)

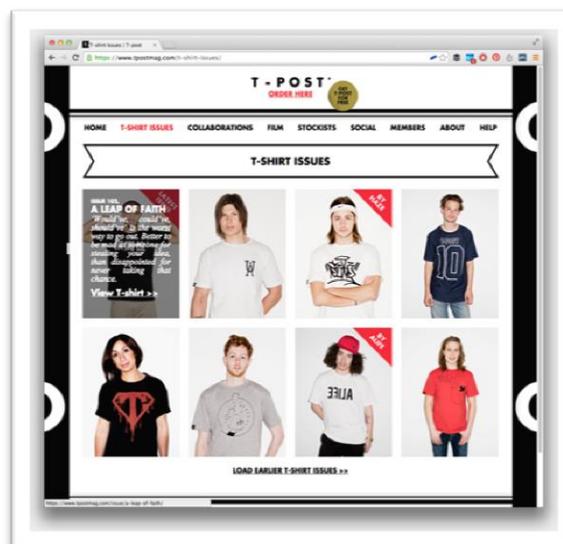


Figura 15 - Ediciones Anteriores - (T-Post, 2013)

### 3.5. Análisis de la demanda

La generación Y (McCrandle, 2014), también conocidos como Millenials corresponde a la generación nacida a principios de los 80s hasta mediados del 2000, los cuales han vivido en tiempos de gran desarrollo tecnológico, económico y social. Generalmente crecieron viendo a sus padres trabajar fuertemente para darles todas las comodidades, beneficios y oportunidades que los 80's ofrecían al mundo, así son en general jóvenes que crecieron escuchando que podían lograr todo lo que querían en la vida, que fueron muy consentidos por sus padres y que crecieron con la filosofía (inculcada sin querer por lo padres) de disfrutar la vida al máximo y de hacer a ellos mismos su principal prioridad en la vida. Forman parte de su vida desde el nacimiento televisiones a color, TV Cable, contestadores automáticos; para los más grandes de esta generación los teléfonos celulares, los mensajes SMS, las computadoras personales, las consolas de videojuegos llegaron a sus manos cuando eran pre adolescentes, para los más jóvenes, la tecnología estaba a su alcance desde muy temprana edad.

Lo anterior es muy importante, ya que se trata de uno de los aspectos que mayormente los diferencia de las otras generaciones: la tecnología y los gadgets se han vuelto imprescindibles para su existencia: caminan oyendo música al mismo tiempo que escriben en twitter y comparten fotos que van tomando en el camino. Son lo que se llama multitaskers, capaces de realizar varias actividades a la vez, que en su mundo (no en el de otras generaciones) se complementan.

Dentro de estos elementos, esta generación actualmente ya se encuentra inmersa en el mundo laboral y el hecho de ponerse a sí mismos como foco de sus necesidades y prioridades los lleva a invertir mucho dinero en ellos mismos. Este mismo hecho los hace consumidores de elementos que hablen de sus gustos y tendencias gastando incluso 2 o 3 veces más otras generaciones (hombres y mujeres respectivamente).

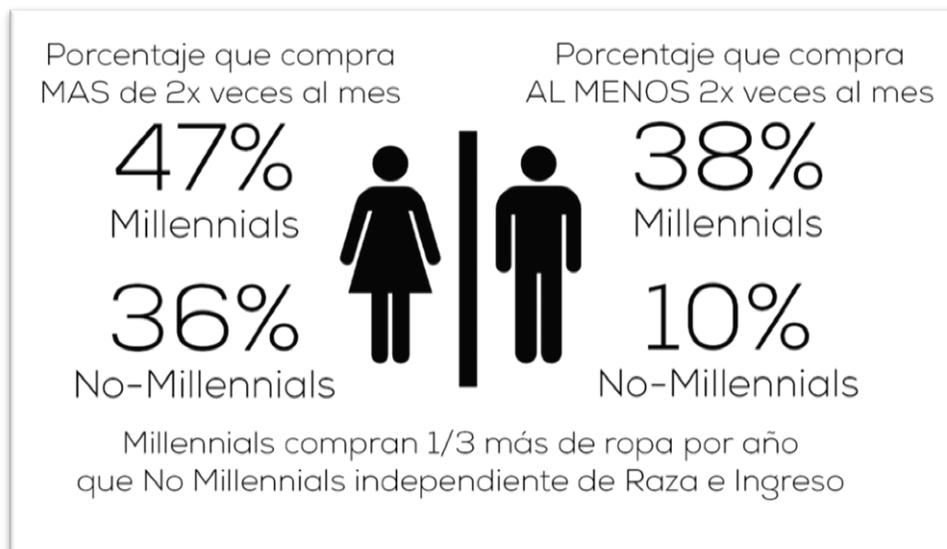


Figura 16 - Gastos de Millenials en Ropa - (McCrandle, 2014)

El tamaño del mercado puede ser calculado de forma total o solo los mercados que se piensa atacar. En este caso, la generación Millennials está definida por aquellos entre 15 y 34 años. Solo con el objetivo de hacer el resultado más restrictivo solo se consideraran los 3 países básicos: Chile, USA e Inglaterra (Wulf, 2012)

País	Población
Chile	5 Millones
USA	97 Millones
Inglaterra	19 Millones
Total	121 Millones

Tabla 3 – Población Generación Y - (McCrindle, 2014)

Adicionalmente estadísticas en USA (Klaus Schwab, 2014) muestran que esta generación gasta en promedio \$75 dólares por compras online y \$57 dólares por compras en tiendas realizando compras en promedio 4 veces al mes con un total de: \$528US.

País	Población	Tamaño
Chile	5 Millones	\$2,644 Millones US
USA	97 Millones	\$51,216 Millones US
Inglaterra	19 Millones	\$10,032 Millones US
Total	121 Millones	\$63,888 Millones US

Tabla 4 - Tamaño del Mercado Generación Y - (McCrindle, 2014)

De acuerdo al INE, en Chile, la generación Millenials presenta ingresos de \$290US mensuales entre los jóvenes de 15 y 24 años y \$492US entre los jóvenes de 25 y 34 años. En USA y UK los valores de ingreso son muy superiores alcanzando los \$2,351US mensuales (McCrindle, 2014).

## 3.6. Estimación del mercado objetivo

### 3.6.1. Primera aproximación

No muchas personas se declaran fanáticos del arte y del diseño, esto tiene ciertas connotaciones negativas, es posible que lo disfruten, pero no lo presentan como un factor decisivo para ellos. Un 47% de la población (Pitman & Hirzy, 2011) disfruta del arte y del diseño, pero solo un 20% (24 Millones) realiza gastos asociados a este tipo de adquisiciones, por lo tanto es posible contar con un mercado inicial de clientes. Si arbitrariamente se elige un pequeño porcentaje de esta población, por ejemplo un 10% de la generación Millennials, que disfruta del arte y del diseño y finalmente, que está dispuesta a adquirir productos de este tipo, se tendría una demanda inicial de 2,4 Millones.

País	Población	Adquiere Arte (20%)	Arbitrario (10%)
Chile	5,000,000	1,000,000	100,000
USA	97,000,000	19,400,000	1,940,000
Inglaterra	19,000,000	3,800,000	380,000
Total	121,000,000	24,200,000	2,420,000

Tabla 5 - Estimación basada en Estadísticas – Creación propia

### 3.6.2. Encuestas

Para obtener una mejor representación de los resultados y comprensión de los usuarios se realizaron tres encuestas con objetivos diferenciados. El desarrollo de las encuestas se realizó de forma mixta, tanto online, presencial o vía telefónica/Skype. Las encuestas fueron realizadas en diversos países con especial énfasis en Chile, UK y USA.

Encuesta	Características
Comportamiento de Compra	Esta encuesta buscaba comprender el comportamiento de compra en torno a las poleras, en cuanto a la frecuencia, cantidades y lugares de compra. <ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de Encuestas (Válidas): 64</li> </ul>
Potencialidad del Mercado	Esta encuesta buscaba explorar las reacciones de los encuestados ante la idea de negocio planteada en esta tesis, factores más relevantes y disposición a pagar. <ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de Encuestas (Válidas): 58</li> </ul>
Artistas	Esta última encuesta pretendía analizar la percepción de los artistas ante este modelo de negocio. <ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de Encuestas (Válidas): 28</li> </ul>

Tabla 6 - Encuestas realizadas – Creación propia

Las 2 primeras encuestas son relevantes para la estimación del mercado objetivo y ambas presentan una muestra representativa: Considerando una población total de 10. 454.400 personas, con un nivel de confianza del 95% y un intervalo de confianza de 13 se requerirían al menos 57 encuestas.

Con los datos obtenidos de las encuestas de comportamiento, es posible indicar que:

- El comportamiento de clientes en Chile difiere enormemente de usuarios de países como USA/UK
- En USA/UK el promedio corresponde a una compra al mes y en esa compra se adquiere una polera. Esta situación concuerda con lo expresado anteriormente donde los Millennials compran ropa 2 veces al mes.
- En Chile, la compra de poleras ocurre de forma mucho más espaciada, pero con más poleras en cada compra. Las compras ocurren 1 vez cada 6 meses y en ese periodo se adquieren 3 poleras.
- Un 68% de los usuarios se mostraron interesados en la idea de asociar poleras con artistas y un 32% de los usuarios se mostraban interesados en poleras que

estuvieran asociadas a exhibiciones en museos y galerías de arte. Estos valores se mueven en valores cercanos al 47% de la población que indica su aprecio por el diseño y arte.

- Finalmente, un último elemento relevante son las compras efectuadas realmente por Internet. En Chile, los niveles de compras por internet (en particular de poleras) alcanza apenas al 27%, mientras que en USA/UK corresponde a un 54%.

País	Población Total	Interesados (32%)	Compras Internet (27%)
Chile	1,000,000	1,600,000	432,000
USA	19,400,000	31,040,000	8,380,800
Inglaterra	3,800,000	6,080,000	1,641,600
Total	24,200,000	38,720,000	10,454,400

Tabla 7 - Estimación Basada en Encuestas – Creación propia

### 3.6.3. Resumen de resultados – Comportamiento de compra

En cuanto a factores demográficos, los elementos más destacables corresponden a:

- Edad Promedio: 28 años
- 57% Masculino – 43% Femenino
- 42% Chile – 23% UK – 19% USA – 16% Otros Países

Respecto al comportamiento asociado a la compra de poleras, los usuarios indicaron, en promedio, compras de poleras cada 6 meses y que en cada compra en promedio adquirirían 3 poleras. En un análisis más profundo, notamos profundas diferencias por países: En el caso de Chile, las compras cada 6 meses se mantiene, adquiriendo 3 poleras por compra. En el caso de USA y UK, las compras ocurren 1 vez al mes, en promedio adquiriendo 1 polera.

Estas compras ocurren principalmente en industria de las grandes tiendas (48%) y en segundo lugar en Internet (38%). Es importante mencionar que al aislar el comportamiento por país, los valores varían considerablemente. En Chile, las compras por internet alcanzan el 27%, mientras que el promedio de USA y UK corresponde a un 54%.

Los elementos que gatillan la decisión de compra, corresponden a: Diseño (44%), Precio (28%), Otro–Calidad (20%). Finalmente, el precio pagado por una polera alcanza, en promedio, a \$14US (USA, UK) y \$17US (Chile).

### 3.6.4. Resumen de resultados – Potencialidad del mercado

En cuanto a factores demográficos, los elementos más destacables corresponden a:

- Edad Promedio: 31 años
- 51% Masculino – 49% Femenino
- 38% Chile – 31% UK – 21% USA – 10% Otros Países

La asociación de poleras con artistas resulta mucho más atractiva (68% de aceptación) que la exhibición en museos y galerías de arte (32% de aceptación).

En esta línea, el promedio de precios dispuestos a pagar presenta información muy interesante. En general, el valor en promedio por estas poleras alcanzó el valor: Entre \$16US y \$25US (Lo cual supera el rango expuesto por pagos de poleras “normales”). Esta situación sugiere que la asociación de productos como elementos de arte, impulsa el eleva la disposición a pagar de los productos. En esta misma línea, se aprecia una relación directa entre quienes aprecian la exhibición del producto en museos y el precio del producto. Si se eliminan los usuarios no interesados en la exhibición en los museos, el precio aumenta: a Entre \$25US y \$33US.

### 3.6.5. Resumen de resultados – Artistas

La encuesta fue realizada utilizando los servicios de Survey Monkey y recolectó un total de 28 resultados válidos (respondidos por un artista visual). En cuanto a factores demográficos, los elementos más destacables corresponden a:

- 65% Artista – 21% Diseñador – 14% Otras profesiones de Arte Visual
- Edad Promedio: 33 años
- 32% Chile – 21% Argentina – 19% UK – 17% USA – 11% Otros Países

Dentro de las problemáticas más comunes indicadas por los artistas, se encuentran: Imposibilidad de acceder a espacios donde exhibir sus obras, Estabilidad Económica y Problemáticas en negociaciones con clientes (Autoría de su trabajo, contratos abusivos o poco claros).

Es importante notar que un 88% de los artistas declararon haber realizado obras con un fin comercial. Y es posible sugerir que este punto es el que se asocia a las “problemáticas en las negociaciones con clientes” que surgió en el punto anterior.

Con un abrumador resultado, los artistas si mostraron ampliamente dispuestos a participar en la creación de ilustraciones para ser expuestas en Museos y Galerías de Arte con una aceptación del 92%.

Finalmente otro resultado interesante corresponde a cuanto cobrarían por sus ilustraciones ya que en los resultados se mencionó en su mayoría (89%) interés por recibir un único pago por su obra vs la opción de recibir regalías por un unidades vendidas (8%). Adicionalmente existen diferencias importantísimas de los precios a considerar dependiendo de los países:

- Chile obtiene los niveles más bajos alcanzando (en promedio) \$634US
- Argentina alcanza en promedio \$934US
- Mientras que en países como UK y USA requieren niveles mucho más altos, alcanzando los \$1546US

Lo anterior indica que tanto por estadísticas internacionales como por encuestas de validación existe un mercado que es posible explotar para el mercado de las poleras estampadas basadas en crowdsourcing de artistas y obras de arte. Los dos posibles

valores, aunque son completamente diferentes entregan indicios de la existencia del mercado y rangos para trabajar con la demanda.

País	Población	Arbitrario	Encuestas
Chile	5,000,000	100,000	432,000
USA	97,000,000	1,940,000	8,380,800
Inglaterra	19,000,000	380,000	1,641,600
Total	121,000,000	2,420,000	10,454,400

Tabla 8 – Resumen de Estimaciones – Creación propia

## 4. Análisis estratégico

Elegir los lugares adecuados para iniciar un negocio de este tipo no es trivial, la diversidad de los ejemplos anteriores y muchos otros, nos muestra que diferentes países y ciudades aportan diferentes atractivos. Pero algunos de los más interesantes resultan: New York y San Francisco en USA y Londres en Inglaterra. Estas han sido clasificadas por los expertos como:

- Ciudades ideales para adquirir moda (Kim, 2014).
- Focos artísticos directos, con un alto consumo y apreciación por el arte y el diseño (Dooling, 2011).
- Ambos países cuentan con un mercado e-commerce (Moriarty, Hana, & Parvaneh, 2013) maduro, sólido y confiable sistema de entrega por correspondencia.
- Acceso geográfico privilegiado para alcanzar a USA e Europa.

Adicionalmente, es importante considerar que el origen de este negocio sería Chile por lo su presencia como país de origen no puede ser obviado.

## 4.1. Diferencias culturales

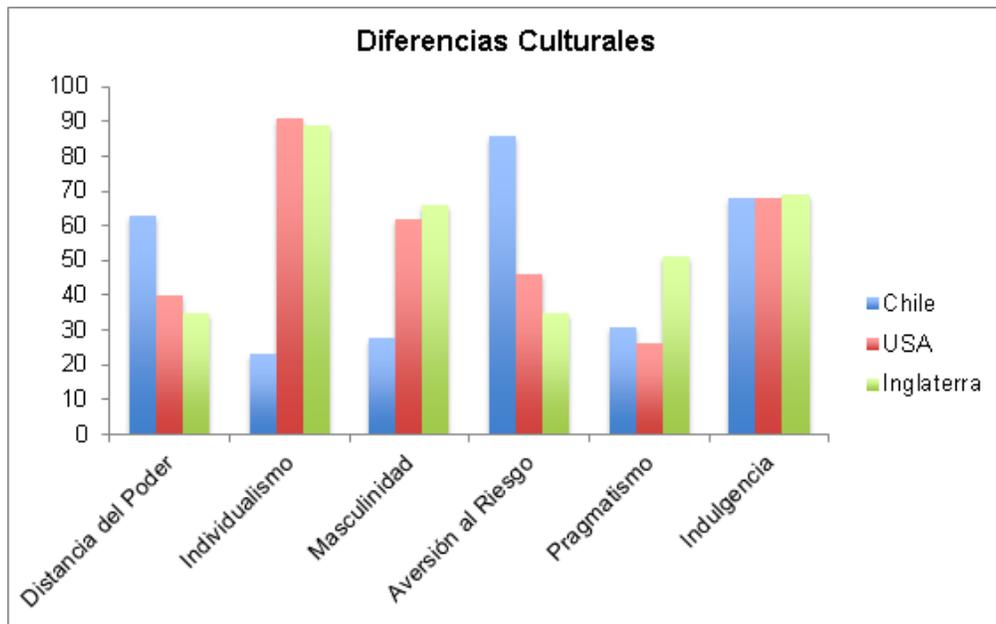


Figura 17 - Diferencias Culturales - (Hofstede, 2014)

Las diferencias culturales de Hofstede (Hofstede, 2014) corresponden a una escala uniforme para medir las diferencias culturales de las naciones en 6 aspectos (Distancia del Poder, Individualismo, Masculinidad, Aversión al Riesgo, Pragmatismo e Indulgencia). En este análisis es posible apreciar que existe una gran similitud entre USA e Inglaterra, en casi todos los aspectos, la mayor diferencia ocurre en el caso del pragmatismo, donde Inglaterra se encuentra menos restringido por el pasado y sus tradiciones alcanzando mayores niveles. Todos los países tienen un alto nivel de indulgencia lo que se traduce a ceder ante sus impulsos. El resto de los factores presenta un comportamiento similar. En Chile la distancia del poder es mayor, lo que se traduce en una forma cautelosa de relacionarse con posiciones de poder. USA e Inglaterra tienen a ser mucho más individualistas, Chile aún funciona en torno a la comunidad. Finalmente se aprecia una alta aversión al riesgo por parte de Chile.

## 4.2. Indicadores selectivos

Es posible apreciar (Klaus Schwab, 2014) que USA e Inglaterra se encuentran en estados de desarrollo basados en la innovación, mientras que Chile se mueve desde un estado basado en la eficiencia hacia la innovación. El mercado de USA ocupa la posición número 3, Inglaterra 9 y Chile 33. Es posible apreciar similitudes en los mercados angloparlantes tales como su tamaño del mercado y su ambiente macroeconómico, sin mencionar el lenguaje Inglés común.

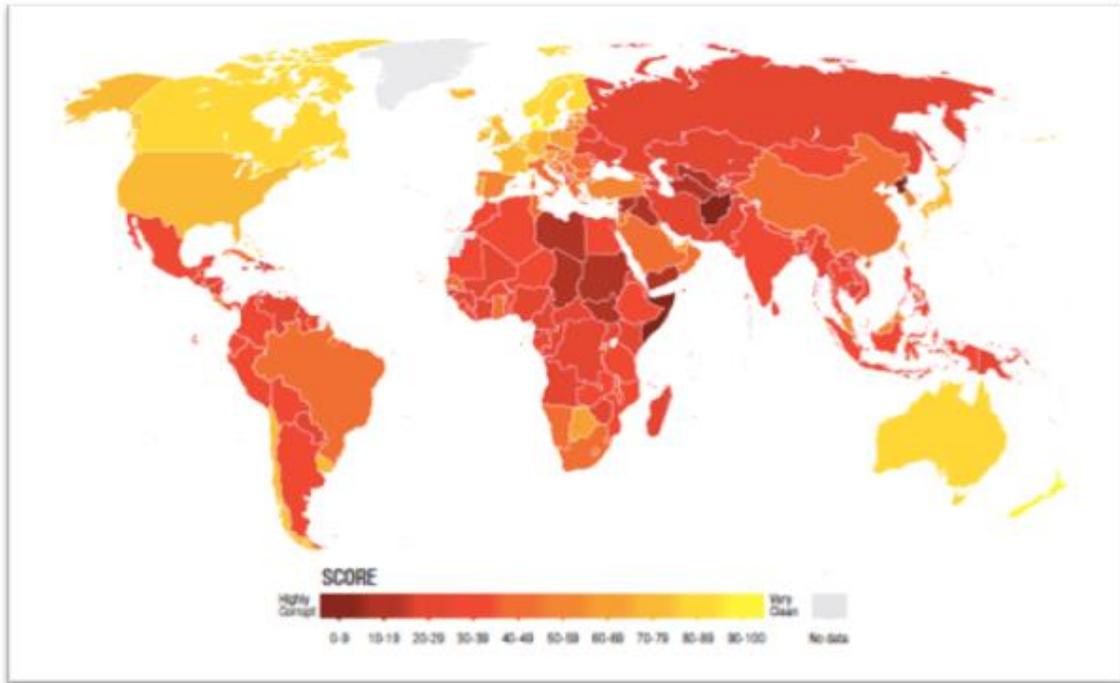


Figura 18 – Índice de Corrupción - (Klaus Schwab, 2014)

Es posible apreciar que los 3 países (Chile, USA e Inglaterra) se ubican extremadamente bien posicionados en el ranking de transparencia y corrupción. Chile ocupando el lugar más bajo en la posición 22, USA en la posición 19 e Inglaterra con la posición más alta en el número 14.

### 4.3. Pest Análisis

Tomando en consideración los factores expuestos en el capítulo 2.5 (Klaus Schwab, 2014), es posible mencionar:

	Chile	USA	Inglaterra
Político	Los tres países comparten un sistema político estable, de baja corrupción y altos índices de competitividad. Adicionalmente las leyes en todos ellos permiten la creación de negocios de este tipo, aunque las regulaciones y burocracia para la conformación de una empresa en USA e Inglaterra requieren mayor preparación. Adicionalmente las leyes asociadas a Derechos de Autor en Chile son deficientes.		
Económico	Todos los países comparten un sistema económico estable y aunque con bajos índices de crecimiento en el último periodo. USA e Inglaterra al encontrarse en escalas superiores de desarrollo poseen una fuerza laboral más especializada y costosa.		
Socio Cultural	A pesar de contar con un mercado reducido. Chile posee comunidades de diversa índole	Ambos países comparten niveles de consumo altísimos, unidos a una población activa e interesada no solamente en factores económicos pero también factores medioambientales y sociales. Adicionalmente	

	perfectamente diferenciada. Es por esto que Chile es uno de los países preferidos para las grandes compañías para testear sus productos.	pueden servir como puentes de entrada a otros mercados en su región, tales como Norte América y Europa.	
Tecnológico	Su estado de desarrollo basado en la eficiencia (Moviéndose hacia la innovación) no lo hacen un país innovador, pero su mercado altamente tecnológico lo convierten en un mercado atractivo para los avances tecnológicos y lanzamientos.	Su estado de desarrollo basado en la innovación lo convierte en uno de los consumidores más poderosos de Tecnología en América. Adicionalmente, gracias a su participación directa en muchos de los desarrollos tecnológicos, es uno de los países donde la tecnología es ofrecida a los menores costos	Su estado de desarrollo basado en la innovación lo convierte en uno de los consumidores más poderosos de Tecnología en Europa

Tabla 9 - PEST Análisis – Creación propia

### 4.3.1. PEST – Puntos relevantes

- Los tres países presentan un medio ambiente idóneo para el inicio de una organización de estas características.
- Chile podría ser la mejor opción para iniciar considerando que los permisos pueden ser obtenidos de forma más expedita. Adicionalmente Chile cuenta con valores inferiores de mano de obra, aunque tiene falencias en hacer cumplir las leyes asociadas a derechos de autor.
- Los mercados de Europa y Norte América pueden ser atacados vía estos dos países.
- Dado que en Chile el apoyo del gobierno apunta a la innovación, existe la posibilidad de contar con capitales semillas o incubadoras para apoyar el desarrollo del proyecto.

## 4.4. Análisis de porter

### 4.4.1. Rivalidad

La cantidad de oferentes en este mercado es enorme: Desde comercializadores independientes hasta la industria de las grandes tiendas. Esta situación crea un mercado donde la competencia se basa principalmente en precio, bajos costos y producción en masa.

Los bajos niveles de diferenciación que presentan las compañías, tanto en sus procesos productivos como en sus diseños o estrategias de ventas llevan aún más a la homogenización del mercado.

Dado lo anterior, es posible inferir que el nivel de rivalidad es alto

#### **4.4.2. Nuevos competidores**

Iniciar un negocio de poleras estampadas es extremadamente sencillo. Con simples conocimientos de Serigrafía o pintura básica, es posible iniciar la venta de productos. A pesar de esto, los niveles de poleras producidos o de clientes a alcanzar es extremadamente limitado. Mientras más clientes se desea alcanzar, mayores niveles de inversión se requieren, no solamente en cuanto a recursos humanos, pero también en maquinarias o implementos de impresión.

En los modelos de negocios actuales, los retornos a la inversión son extremadamente reducidos. Es decir, la creación de una polera tiene un costo extremadamente alto para el valor que tendrá a la venta. Es por esto que la gran mayoría de los productores apunta a la producción en masa, de este modo, la producción se vuelve más económica a mayores poleras impresas. Por otro lado, el gran riesgo es el surgimiento de nuevos modelos de negocios que puedan hacer uso de estas falencias y lograr diferenciación. Si esto llega a ocurrir la amenaza de nuevos competidores puede ser extremadamente peligrosa.

Finalmente estos dos factores se potencian, generando que la amenaza de nuevos competidores sea alta.

#### **4.4.3. Proveedores**

Para analizar la situación de los proveedores, es necesario separar el análisis en dos elementos básicos: Materias Primas y Artistas.

##### **4.4.3.1. *Materias primas***

En el mercado textil y de pigmentos (elementos básicos para la creación de una polera estampada), existe una enorme cantidad de participantes y con bajos niveles de diferenciación, esto implica bajos costos tanto en poleras, como en insumos de impresión. Algunos de los proveedores ofrecen productos diferenciados (Telas Fair Trade o pigmentos EcoFriendly) los precios aumentan, pero incluso en estos mercados también existe una alta concentración de competidores que ofrecen diferenciaciones similares.

##### **4.4.3.2. *Artistas***

El mercado de las obras es extremadamente extenso y de difícil control, esto debido a que los modelos y diseños son fácilmente replicados prácticamente sin repercusiones. Esto no ocurre en mercados más complejos y cuando las marcas son reconocidas, dado que los diseños se transforman en una ventaja competitiva.

Este mercado, adicionalmente se caracteriza con ser extremadamente exclusivo. No todos los artistas o diseñadores tienen la posibilidad de conseguir la exposición suficiente para que su diseño sea finalmente estampado. Lo anterior se debe a que las compañías regularmente trabajan con artistas o diseñadores específicos y sólo compañías con modelos de negocios diferenciados (como Threadless o Zazzle) abre el mercado a Artistas más variados.

Dado lo anterior, es posible inferir que el poder de los proveedores es bajo.

#### **4.4.4. Sustitutos**

En el mercado de las poleras estampadas (y de la ropa en general) la variedad de posibles sustitutos es enorme: polerones, camisas, poleras no estampadas, entre otros. Lo cual se expande aún más al considerar las diferentes marcas existentes. Pero esta situación se debe principalmente a que se trata de un mercado con bajos niveles de diferenciación. Si los oferentes son capaces de producir un producto único o diferenciado, entonces la amenaza de sustitutos disminuye, ya que el producto ofrece elementos difíciles o imposibles de replicar.

Como ya se mencionó, el mercado se caracteriza por la presencia de competidores con un bajísimo nivel de diferenciación. En este mercado algunos competidores optan por generar diferenciación (y lealtad) en base a una marca o a un modelo de negocios diferenciador. Por lo tanto, la amenaza de los sustitutos es alta

#### **4.4.5. Compradores**

Los compradores están viendo una revolución. Actualmente la comunidad se presenta como un ente heterogéneo, con diferentes niveles de preferencia y necesidades. Algunos extremadamente fieles a sus marcas, otros buscando conveniencia en el precio. En este mercado, dominado por la homogenización, los clientes son un elemento básico, que se mueve con las tendencias. El factor importante es que dependiendo del segmento de clientes que se desea acceder, las preferencias por marcas o causas (Fair Trade, EcoFriendly) aumenta. Existen comunidades de clientes que buscan la diferenciación, fieles a sus principios, no a precios o marcas.

Dado lo anterior, es importante recordar que, además, el acceso a internet permite la visualización de cientos de productos y compañías con un costo de cambio prácticamente cero.

De estos antecedentes es posible concluir que el poder de los compradores es alto.



Figura 19 – Análisis de Porter – Creación propia

#### 4.4.6. Porter - Puntos relevantes

Considerando lo expuesto es posible destacar una serie de factores:

- El mercado de las poleras estampadas posee una enorme potencialidad en propuestas de negocio diferenciadas, ofreciendo productos únicos, que se destaquen de los demás
- Existe una oportunidad en la adquisición de materias primas, buscando diferenciación desde el origen utilizando movimientos Fair Trade o EcoFriendly.
- Del mismo modo, también existe un mercado de artistas que no pueden acceder al mundo cerrado de la creación de diseños para poleras estampadas. Ofrecer una ventana donde esta relación pueda ser más sencilla o directa puede ofrecer una diferenciación directa.

## 5. Modelo de negocios

### 5.1. Modelo Canvas

El modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010) es una herramienta que permite generar modelos de negocios, describiendo la forma en que una organización crea, entrega y captura valor.

EL principal concepto del modelo plantea que todos los elementos relevantes pueden ser descritos en 9 elementos, los cuales tienen una relación simbiótica. Donde todas ellas están relacionadas para potenciar el modelo de negocios global.

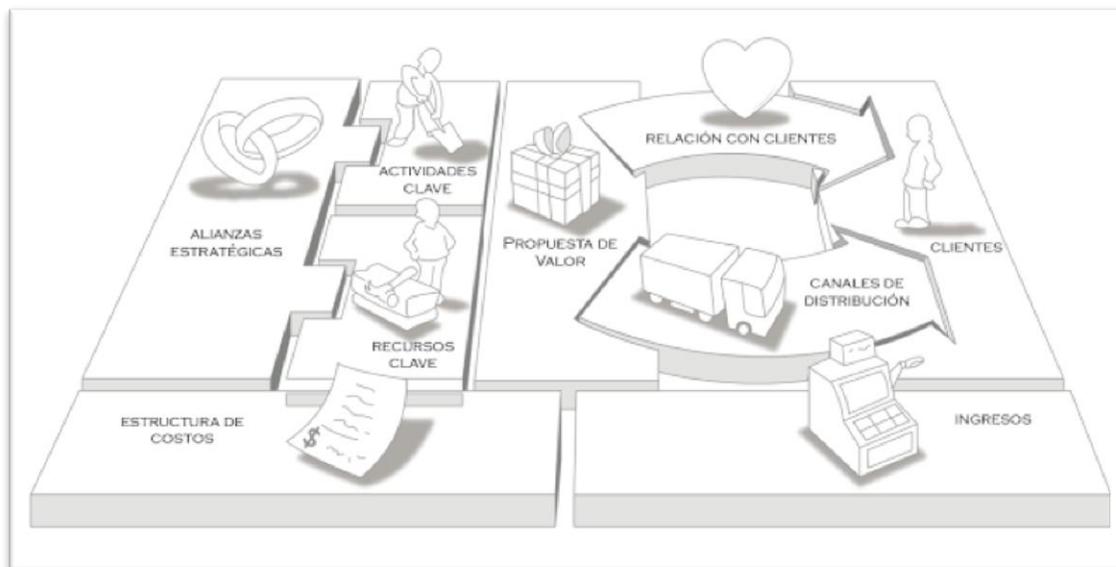


Figura 20 - Modelo Canvas - (Osterwalder & Pigneur, 2010)

## 5.2. Clientes

El segmento de clientes define los diferentes grupos de personas u organizaciones que se espera alcanzar y servir. Dentro de esta definición se espera atacar, no a la masa, sino a un nicho de mercado. La misma definición de la propuesta de valor asociada a la exclusividad.

Estos momentos el mercado, más que nunca está definido por comunidades de individuos que se han permitido encontrar dadas a las redes sociales: Hipsters, Pokemones u Otakus son solo algunos ejemplos.

El mercado que se pretende alcanzar apunta a personas que aprecien el arte, estén dispuestos a invertir en él y que estén en constante búsqueda de su autodefinición, basados en valores tales como diversión, tolerancia y relaciones sociales. Esta primera aproximación es muy similar a lo que se plantea de la generación Y (McCrindle, 2014), correspondiente a la nacida a principios de los 80s hasta mediados del 2000. En el capítulo Mercado Potencial, se encuentra una caracterización del mercado más profunda.

En una segunda línea, también los clientes son los artistas, creadores de las poleras, a quienes se les ofrece esta plataforma de exposición y diferenciación. Es importante recordar que ellos son el ADN de esta propuesta, sin su presencia, no existe exclusividad, no existe arte.

### 5.3. Propuesta de valor



Figura 21 - Motto #HashTee – Creación propia

Toda la prenda será considerada, expuesta y distribuida como una obra de arte en todo sentido. Esta consideración genera entonces un productos con las cualidades de una polera estampada, pero a la vez, las cualidades de una obra de arte.

Para conseguir lo anterior es necesario que todo en la organización se impregne de este Motto y sea parte central de la cultura organizacional y de los elementos visuales con los que se asociará la compañía.

Lo anterior genera entonces dos diferentes líneas de Propuesta de Valor:

#### 5.3.1. Propuesta de valor del producto

- Solo se imprimirá un número reducido de poleras, de modo que se asegure su Exclusividad.
- Cada polera tendrá la firma del artista y su número único de reproducción.
- La primera polera generada de cada serie (Polera Nro. 1), así como todo elemento utilizado en su producción será considerado en su totalidad como una obra de arte. Exhibida en Museos, Galerías de Arte y en eventuales tiendas físicas.

#### 5.3.2. Propuesta de valor del proceso

- Las poleras estarán asociadas a producciones de calidad superior
- Todo el proceso seguirá las regulaciones FairTrade y EcoFriendly.
- Completo soporte para redes sociales para exhibir digitalmente colección y artistas.

Actualmente NINGUNA compañía ofrece sus productos de esta forma, ni tampoco ofrece este tipo de visibilidad/reconocimiento a los artistas. Es importante mencionar que esta propuesta de valor ataca, adicionalmente uno de las problemáticas más potentes para los artistas: Asociado a las dificultades que estos tienen para encontrar espacios de exposición de su trabajo (Munari, 2008). Esta propuesta permite aportar visibilidad y reconocimiento no solo como “diseñador” de poleras, sino también como artistas. Adicionalmente, este elemento puede ser utilizado para lograr mayor engaging con los clientes y su apoyo a un artista particular (Pitman & Hirzy, 2011).

### 5.3.3. Propuesta a los artistas

Del mismo modo que se han especificado a los artistas como clientes, es necesario especificar la propuesta de valor para ellos. Este modelo de negocios pretende no solamente la comercialización de sus obras a un precio justo, sino también el reconocimiento de su trabajo como arte, ya sea como prenda de vestir o como elemento de arte expuesto en galerías. Adicionalmente se plantea la creación de aplicaciones web que permitan la identificación y exposición de los artistas cada vez que un cliente adquiere alguno de sus productos, volviéndose así un seguidor de su trabajo y eventualmente adquiriendo de forma exclusiva posteriores trabajos.

## 5.4. Canales de distribución

Los canales de distribución describen como la compañía se comunica y alcanza a su segmento de clientes para entregar la propuesta de valor.

Para esto se plantea hacer uso de las plataformas digitales, dado que el negocio surgirá principalmente a través de internet la relación con Facebook, Twitter, Pinterest y otras redes sociales es crucial. Adicionalmente, un segundo foco de influencia son todos aquellos elementos presenciales asociados al arte: Museos, Centros Culturales, Ferias Artísticas y Galerías Independientes. En esta misma línea pero en otro nivel es posible expandir en otras instancias no tan directas como cafés, librerías, etc.

Los planes de distribución consideran dos aspectos:

- En primer lugar se plantea un canal de distribución basado en Internet y distribución por correo. En este escenario la gráfica publicitaria (sitio web, y packaging) potenciará el concepto de que se trata de obras de arte, resaltando así el concepto de que la prenda es una obra de arte en si misma. Adicionalmente cada polera incluirá un certificado de autenticidad con la firma del artista, el nombre de la obra y el número de reproducción. En este caso los desafíos de distribución son controlados por las empresas de correo existentes dejando en manos del equipo las tareas de coordinación.
- En segundo lugar, dada las exposiciones de obras que se realizarán en museos y galerías, es importante considerar el proceso de instalación de estas obras constantemente. Adicionalmente, en algunas oportunidades (dependiendo de los requerimientos del museo/galería) es posible contar con módulos de venta online o venta de productos directamente. En este caso, los desafíos de distribución

son completamente diferentes, asociados a montar una instalación y la disposición de algunos productos para su posterior venta on-site.

## 5.5. Relación con el cliente

En este punto se describe el tipo de relación que la compañía mantiene con su segmento de clientes. Las relaciones pueden ser conducidas por diferentes motivaciones tales como Adquisición, Retención o Aumento de ventas.

Dado que el proyecto cuenta con dos usuarios claves: Clientes y Artistas. Se definen dos líneas de trabajo independiente:

- En el caso de los clientes y dado el uso de ventas online, el tipo de atención es de auto servicio, pero con una plataforma de soporte Digital y de Redes Sociales enorme, no solo para distribuir información asociada a la compañía pero también acerca de Arte. Adicionalmente existe otro punto de contacto en las exposiciones en museos y galerías.
- En una segunda línea de trabajo, la relación con artistas creadores de las poleras será mucho más intensa apuntando al sentido de la coCreación. Se ofrecerán concursos constantes y cuotas de compra o likes para definir impresiones de otras opciones

Motivación	Impacto	Descripción
Adquisición	Clientes/Artistas	La adquisición de clientes en una primera etapa es de profunda relevancia. Aumentar rápidamente la cantidad de clientes es básico y para esto, el soporte con redes sociales es indispensable: Para dar a conocer la marca, incentivar visitas al sitio y conseguir compras de productos. Algunas de las iniciativas son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia en redes sociales de diseño tales como: Pinteres, Flickr y Tumblr</li> <li>• Promociones en Facebook y Twitter</li> <li>• Galerías digitales e historia de los artistas con los que se trabaja</li> </ul>
Retención	Clientes/Artistas	La retención es un elemento básico para asegurar la permanencia de un cliente y sus posteriores ventas en el futuro. Para esto se propone: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la relación entre artistas y clientes en base a newsletters con actualizaciones de los artistas y sus exposiciones.</li> <li>• Utilización de Medallas Digitales que evidencien la relación con un artista o alguno de sus diseños.</li> </ul>
Aumento de Ventas	Clientes/Artistas	El aumento de ventas utilizando a clientes actuales. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos por asistir a exposiciones</li> <li>• Notificaciones de nuevos diseños del mismo artista o tendencias similares</li> </ul>

Tabla 10 – Motivaciones – Creación propia

## 5.6. Fuentes de ingresos

Los ingresos del proyecto se generarán por medio de dos fuentes básicas de productos comercializadas:

- **Venta Directa:** A través de la venta de las poleras estampadas en el sitio web o puntos de venta. Cada polera se comercializará a un precio unitario y los costos de despacho serán transmitidos al cliente.
- **Exhibición y venta de Objetos de Arte.** Como se mencionó originalmente, ciertos productos serán exhibidos y comercializados como artículos de arte, tales como: Polera Nro 1, elementos utilizados en su creación y otros elementos adicionales como libros o colecciones de diseño exponiendo los productos.

## 5.7. Recursos claves

Los recursos claves para este modelo de negocios apuntan a:

- **Materias Primas:** Las materias primas de alta calidad, desde las telas utilizadas en las poleras hasta las pinturas o pigmentos utilizados en el estampado deben contar una historia y proveer elementos diferenciadores. Las certificaciones FairTrade y EcoFriendly surgen entonces como opciones básicas para diferenciar los productos desde su origen.
- **Soporte Digital:** Dado que la base del negocio es su plataforma digital, la correcta utilización de Redes Sociales para potenciar al negocio y la relación con los clientes es un elemento básico. Las redes básicas deben considerar:
  - Clientes: Sitio Web/Facebook/Twitter
  - Clientes/Artistas: Sitio Web/Instagram/Pinterest/Flickr
- **Comunidad de Artistas:** Los artistas serán el principal motor de difusión de su trabajo y por ende este negocio. Es importante comprender que su atracción no es suficiente. Es necesario hacerlos parte de una comunidad activa apasionada por su trabajo y sus diseños. Esta misma comunidad puede potenciar el trabajo de sus pares, por lo tanto el proveerlos con herramientas, reuniones y actividades necesarias para que esto pueda ocurrir de forma natural es básico.

## 5.8. Actividades clave

Las actividades claves asociadas a este negocio y que asegurarán la presencia comercial corresponden a:

- **Recolección de los Diseños:** Campañas para la recolección y generación de diseños. Esta actividad se relaciona con el mantenimiento de la base actual de artistas, generación de nuevos diseños por parte de ellos y la búsqueda de nuevos artistas.
- **Confección de la prenda:** Confección de diseños de calidad. Para esto se requieren dos elementos. El primero, la recolección de todos los elementos para la materialización del producto (telas, pigmentos, maquinaria, expertos, etc.) y,

en segundo lugar, el diseño. Para la generación del producto, el proceso de incluir el estampado en la polera no es sencillo, más allá del simple hecho de construirla, es necesario un proceso arduo de confección respecto a los colores, limitaciones, ubicación, etc. Para esto se sugiere la utilización de procesos que permitan prototipado rápido. Se profundiza en este punto en el capítulo de Logística y Confección del Producto.

- Entrega: Naturalmente, el manejo completo del proceso de distribución es fundamental para asegurar la relación con el cliente. Este es prácticamente el único punto donde existe una relación física con el cliente. Es importante entonces asegurar tiempos de entrega, seguimiento y políticas de devolución.
- Integración Digital con Operaciones: El proceso debe estar íntegramente relacionado con plataformas digitales desde el momento de la confección hasta que la polera termina en manos del usuario. La relación de los usuarios con los artistas es básica y esta asociación debe ser potenciada.
- Campaña de Marketing: La campaña de marketing que permita atraer a los artistas y la venta de los productos. Para esto la utilización de redes sociales y comunidades es fundamental.

## 5.9. Alianzas claves

No es necesario considerar la provisión de materias primas como Alianzas Claves dada la enorme variedad de proveedores en poleras y pigmentos. Por otro lado, las alianzas asociadas a los artistas son elementos básicos y diferenciadores. En este sentido, existen dos líneas de trabajo:

Primero, la relación con los artistas es un elemento fundamental para el éxito del proyecto. Los artistas serán los principales focos de generación de diseños. Pero no solo eso, ellos también serán los motores de distribución de su propio trabajo.

En segundo lugar, es relevante contar con una relación constante con una serie de actores que sirven como:

- Fuente de futuros artistas para la generación de nuevos diseños: tales como Universidades y Escuelas de Diseño o Arte.
- Focos de Exposición tales como Museos, Centros Culturales, Galerías de Arte y Actividades Artísticas.

## 5.10. Estructura de costos

Las fuentes de costos más relevantes están asociados a la producción y la operación de la organización. Es posible separar la estructura de costos en 3 elementos claramente diferenciados: Producción, Marketing Digital y Exhibiciones:

- Producción se encuentran las Materias Primas (Telas y pigmentos) y el proceso productivo de generar un producto junto a su comercialización
- Los elementos de Marketing Digital requerirá una inversión inicial muy potente para lograr una integración natural entre el sitio web y las diferentes redes sociales, en este último punto es importante mencionar que la integración no

ocurre solamente a nivel de estrategia, pero a un nivel de desarrollos específico para cada red social (por ejemplo, Facebook App para exhibir los artistas que un usuario sigue, las poleras y diseños que tiene, etc.)

- Exhibiciones: Las Exhibiciones son una parte importante de la propuesta de valor. Por lo tanto, el proceso de coordinación (que asegure la seguridad y conservación de las piezas) es extremadamente relevante.

## 6. Plan Operacional

Naturalmente antes de iniciar el proceso de producción, lo más valioso es contar con los diseños y un pool de artistas/obras para comenzar la producción. Para esto el primer paso es comenzar una campaña de generación de diseños y que esta sea trasladada a una comunidad.

### 6.1. Confección del producto

La confección de una polera estampada desde un diseño particular parece ser una actividad bastante directa y sencilla, pero oculta una complejidad estratégica gigantesca.

Los diseños son elegidos desde una serie de opciones presentadas por diversos artistas. Una vez que el diseño ha sido elegido surgen una serie de preguntas que deben ser resueltas antes de proceder con cualquier proceso productivo:

- ¿Cuál es el tamaño adecuado de la impresión?
- ¿El diseño elegido presenta algún tipo de desafío o complicación considerando el sistema de estampado actual?
- ¿Todos los colores (de pintura y poleras) son posibles de utilizar con este diseño particular?
- ¿Cuáles son las limitantes de este diseño?
- ¿Requiere algún tipo de proceso adicional para ser llevado a cabo?

Para ejemplificar, esta situación se presentan dos imágenes con dificultades completamente diferentes:



Figura 22 - Complejidades de Producción – <http://freepik.com>

En el primer caso, el diseño corresponde a una imagen sencilla realizada con trazos (líneas) de un solo tono. Este diseño es extremadamente sencillo de realizar, sólo requiere la utilización de una matriz y capas de pintura para asegurar su fijación. La segunda imagen es un caso completamente diferente: la combinación de todos esos colores sugiere dificultades para conseguir la replicación exacta en la tela.

Esto es de una complejidad superior y requiere encontrar una solución considerando los recursos existentes en la organización.

### 6.1.1. Design Thinking

Esta situación más que una complicación puede ser considerado una oportunidad de crecimiento. Una organización basada en Design Thinking (Mootee, 2013) es capaz de avanzar efectivamente desde el misterio hacia una heurística, luego hacia el algoritmo obteniendo una ventaja competitiva sobre sus competidores en el camino.

Aunque muchos de los desafíos de negocio presentados son relevantes. El foco para la organización se encuentra en la cultura creativa la CoCreación con los artistas ganadores. De modo que la naturaleza de los diferentes diseños recibidos, no se transformen una complejidad para la organización, pero en una fuente de creatividad y crecimiento.

En este proceso se incentiva una comunicación directa con el artista creador para construir la mejor reproducción posible de su obra. Un especialista deberá adentrarse en el diseño, y en el mensaje que el artista desea transmitir para evaluar opciones de creación, colores, pinturas y materiales disponibles para trabajar y conseguir de este modo la mejor representación posible.

Design Thinking (Mootee, 2013) es definido como el proceso de observación y aprendizaje que, a través de su metodología, aporte soluciones creativas. Esta metodología considera los siguientes pasos:

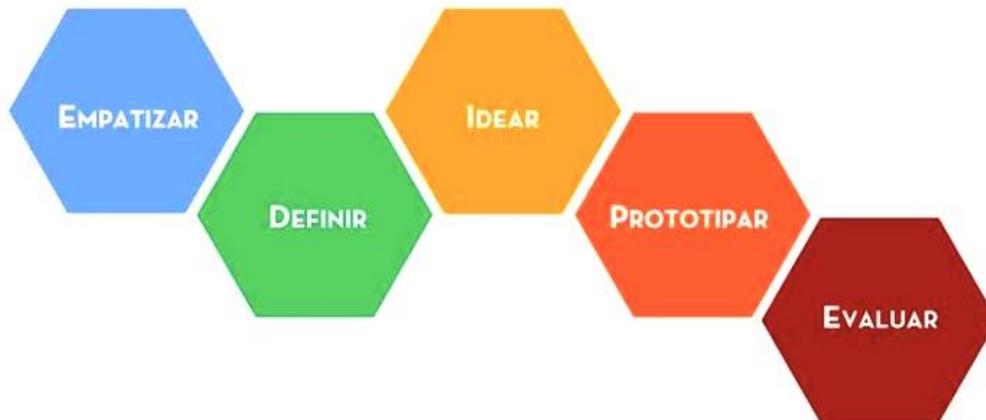


Figura 23 - Pasos de Design Thinking - (Mootee, 2013)

### *Empatizar*

La empatía que es el elemento esencial del proceso de diseño. En este estado es posible involucrar a todos los clientes del diseño (creador y cliente) en un estado de observación que ocurre en esta etapa de empatía. La cual consiste en entender a los usuarios dentro del contexto en el cual se está diseñando. Es el esfuerzo por comprender el mensaje a transmitir y qué es significativo para ellos. Esta etapa permitirá la creación entre un puente de comunicación entre el artista y los clientes.

### *Definir*

En esta etapa se especifica el espacio del diseño, las herramientas existentes y el desafío del proyecto a realizar basado en lo aprendido en experiencias previas y el contexto de los clientes (creador y cliente). La etapa anterior ha creado a un experto en el artista y experto en los clientes, por lo tanto, en esta etapa se debe crear coherencia sobre las limitantes del proceso y las opciones existentes.

### *Idear*

Este es un espacio para desarrollar brainstorms y construir ideas. En esta etapa se conciben una gran cantidad de opciones que dan muchas alternativas de donde elegir como posibles soluciones en vez de encontrar una sola mejor solución.

### *Prototipar*

En la etapa de prototipado, se generan elementos informativos como dibujos o manipulaciones digitales la intención de generar opciones que simulen a la realidad y que permitan responder preguntas que acerquen a la solución final. Es un proceso de mejora y en la medida que avanza los prototipos se acercan más y mejor a una opción viable de solución.

En ese sentido, Prototipados Rápidos (Lemmens, Donaldson, & Marcos, 2014). es una herramienta válida. Este proceso es un proceso de aprendizaje iterativo que adquiere y expresa incrementalmente información compleja y de mayor fidelidad en cada iteración generando ciclos acumulativos de: Construcción, Test, Evaluación y Refinamiento.



Figura 24 - Modelo de Prototipado Rápido - (Lemmens, Donaldson, & Marcos, 2014)

### ***Evaluar***

Este último paso consiste en solicitar feedback y opiniones sobre los prototipos que se han creado e incorporarlos en el proceso (y procesos futuros). Esta es la oportunidad para refinar las soluciones y poder mejorarlas

## **6.2. Comunidad de artistas**

En esta primera instancia, los puntos más relevantes de levantamiento de diseños pueden ser resumidos en:

- Universidades y Escuelas de Arte y Diseño
- Actividades y Movimientos Culturales

Dentro de estos ambientes es posible recolectar y reclutar artistas para la iniciativa, a través del levantamiento de imágenes y compartidas a una comunidad online. Se ofrecerá un concurso público donde las obras ganadoras serán puestas a la venta en forma de poleras estampadas y que signifiquen ingresos para los artistas, adicionalmente estas obras serán expuestas en una exhibición para la apertura de la tienda (Munari, 2008).

Es importante que una plataforma digital soporte esta comunidad, no solo por el hecho que las votaciones deben ser abiertas de modo de evitar problemas de copyright, entre otros, pero también para potenciar la relación entre los diferentes artistas.

En primera instancia es necesario generar varios concursos que permitan acumular una cantidad adecuada de diseños, acompañados de una potente estrategia digital que permita dar a conocer, no solamente los ganadores, pero también a los artistas que están participando.

Un factor importante es que esta misma comunidad es una fuente potente de distribución. Con la interés de cada artista en conseguir más y más votos, ellos mismos se encargarán de distribuir sus diseños y realizar campañas de difusión del sitio.

## 6.3. Logística

Existen varios pasos en el proceso de logística, el primer factor a considerar es la provisión de materia primas y posteriormente el proceso de impresión y finalmente distribución.

### 6.3.1. Producción

En cuanto a la provisión de materias primas, el elemento más complejo corresponde a las poleras, dado que es el único elemento que no cuenta con distribuidores oficiales en Chile. Es importante notar que en Chile existen proveedores de telas y poleras, sólo uno de ellos cumple con los requerimientos planteados anteriormente de certificaciones EcoFriendly, pero no Fair Trade. Adicionalmente, de las opciones analizadas, la compañía Chilena resultó ser la más costosa.

	Taller de Lira	NoNasties	American Apparel
Material	Algodón	Algodón	Algodón
Certificación	Orgánica	FairTrade Orgánica EcoFriendly	
Otros	Hipoalergénicas	Hipoalergénicas	
País	Chile	India	USA
Precio Retail	US\$20	US\$14	US\$14
Precio Productores	US\$14	US\$8.99	US\$9.89
Pedido Mínimo	1,000 unidades	>2,500 unidades	>2,000 unidades
Tiempo de Despacho	3 días	3 meses	2 Semanas

Tabla 11 – Proveedores de Poleras – Creación propia

Es posible utilizar NoNasties considerando que siempre los procesos de impresión están asociados a un proceso previo de recolección de imágenes. Y en el proceso definir con esta compañía algún tipo de acuerdo para agilizar tiempos de entrega.

Respecto a las materias primas y maquinaria requerida, es necesario definir qué tipo de impresiones se realizarán. Considerando los antecedentes expuestos en el capítulo de técnicas de estampado, se propone se propone iniciar las actividades solamente con un sistema de estampación manual, en particular la serigrafía, dada su altísima calidad, versatilidad, bajos costos y su potencialidad para atender alta demanda de trabajo.

Para esto, la maquinaria y Materias Primas básica corresponde a:

- Pantallas y Emulsión FotoSensible: Las pantallas son las matrices que contienen los patrones a ser estampados en las poleras. Mientras que la emulsión fotosensible es una sustancia que reacciona con la luz y que permite que una imagen quede reflejada en la matriz. Existen pantallas con bastidor de madera y

metálicos. Las primeras son algo más económicas, pero las de metal son más estables y no se deforman como las de madera después de varios usos y lavados con agua. El precio de una pantalla ronda los \$18US y el del bote de 1kg de emulsión para pantallas app \$32US.

- Cajas de Luz (o insoladoras): Corresponden a una superficie transparente con focos halógenos o fluorescentes que permiten aislar las pantallas (bastidores) y que permiten que la emulsión fotosensible reaccione con la luz. Luego de este proceso los bastidores son lavados, revelando la matriz que permite el estampado de las poleras. Existen varias versiones de este producto, dependiendo de las necesidades particulares del negocio, pero es relativamente económico. Muchos Estudios serigráficos crean sus propias cajas de Luz, pero los precios varían desde \$100US hasta \$300US
- Pulpo Serigráfico: Corresponde a una estructura que permite fijar la polera y aplicar sobre esta la matriz con el estampado. Es denominada “pulpo” debido a que puede tener uno o más brazos para ubicar otras matrices para conseguir efectos en el estampado o la aplicación de otros colores. Este elemento es el más importante de todo el taller. Por lo tanto y aunque también se pueden fabricar artesanalmente, se requiere expertise para lograr un calce perfecto entre los diferentes brazos. Los precios inician a partir de \$4,500US con 4 brazos. Adquirir una tabla con un único brazo, el precio desciende a los \$2,400US.
- Tintas y Racleta: Las tintas son los pigmentos que finalmente quedan adheridos a la tela en forma de estampado. La Racleta es una especie de espátula que esparce el pigmento sobre la matriz (pantalla), permitiendo que la pintura fluya hacia la tela. Existen de varios tipos de tintas, en base a agua, plástico, entre otras. Aunque cada una tiene sus ventajas, se tomarán aquellas en base a agua debido a que algunas corresponden a productos EcoFriendly. Las tintas en base a plástico son más versátiles, pero son mucho más contaminantes. El precio de las tintas ronda los \$15US para el bote de 1kg.
- Decapador de pintura: Las estampaciones de más de un color, requieren secado intermedio lo cual demora los tiempos de producción. Para esto existe un producto similar a una pistola de calor que permite sellar la pintura de una primera capa rápidamente, para proceder a pintar la segunda. Este producto es extremadamente económico, alcanzando unos \$15US.
- Un horno de secado: El horno de secado es una banda rotatoria donde se pone la polera con el estampado y se hace rotar por un horno de modo de asegurar y apresurar el proceso de secado. Las tintas al agua no requieren de este Proceso, pero pueden mejorar los tiempos de producción hasta en un 60%. Este producto es extremadamente costoso, alcanzando los \$5,000US.

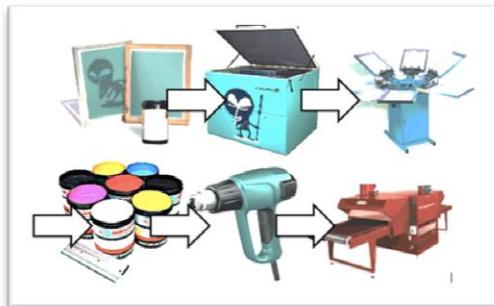


Figura 25 - Proceso de Estampado – Creación propia

### 6.3.2. Distribución

Una vez que la venta es realizada, el proceso de distribución inicia. Dada la presencia en Redes Sociales y el link de cada polera vendida con el usuario es relevante que los sistemas de Gestión de Bodega estén completamente alineados con el sistema de CRM (Customer Relationship Management). Esto permitirá directamente:

- Asociar al Artista con el Usuario
- Asociar la Polera (diseño, número de impresión) con el Usuario
- Asociar el estilo (Cubista, Moderna, Impresionista, entre otros) con el Usuario
- Asociar el número de seguimiento con el usuario

Esto permitirá potenciar la relación del usuario con el artista y, naturalmente, el seguimiento de la polera hasta que llegue a Destino.

En Chile, es posible utilizar los servicios de Correos de Chile o compañías privadas de Courier.

	Correos de Chile	DHL	FedEx
Nacional	24/48 Horas (hábiles)	24/48 Horas	24/48 Horas (hábiles)
Internacional	Depende de origen y destino	Opciones entre 48 horas y 3 Semanas	Opciones entre 48 horas y 3 Semanas
Descuento por Contrato	SI	SI	SI
Número de Seguimiento	Sujeto a condiciones	SI	SI
Precio Nacional 100 grs.	\$6US	\$8US	\$8US
Precio Nacional 500 grs.	\$6US	\$8US	\$8US
Precio Nacional Por cada 100grs	\$1.2US	\$1.6US	\$1.6US
Precio (internacional) 100 grs.	\$43US (entre 7 a 25 días)	\$ 49US (entre 7 a 15 días)	\$ 60US (entre 7 a 25 días)
Precio (internacional) 500 grs.	\$43US (entre 7 a 25 días)	\$ 53US (entre 7 a 15 días)	\$ 60US (entre 7 a 25 días)
Precio Internacional Por cada 100grs	\$8.6US	\$10.6US	\$12US

Tabla 12 – Distribución – Correos de Chile, DHL y FedEx

Como se puede apreciar en los siguientes ejemplos, los precios de los envíos no son constantes y tienen costos altísimos para los primeros 100grs, permanecen relativamente constantes hasta los 500grs. Si una polera tiene un peso aproximado de 100grs una compra de 5 poleras tendría un aumento en el precio de entre \$10US y \$12US

Nacional  Internacional

Comuna Origen: SANTIAGO Destino: INGLATERRA Tipo de Envío:  Paquete  Documento

Dimensiones del Envío

Peso: 100 gramos Largo: 15 cms. Ancho: 15 cms. Alto: 2 cms.

**Cotizar Envío**

Valorización realizada el lunes, 30 de marzo de 2015 a las 18:38:49

**Producto**

COURIER INTERNACIONAL PAQUETERIA 100gr. SI > 3 Y < 10 DIAS \$ 28.440

---

Nacional  Internacional

Comuna Origen: SANTIAGO Destino: INGLATERRA Tipo de Envío:  Paquete  Documento

Dimensiones del Envío

Peso: 500 gramos Largo: 15 cms. Ancho: 15 cms. Alto: 2 cms.

**Cotizar Envío**

Valorización realizada el lunes, 30 de marzo de 2015 a las 18:37:55

**Producto**

COURIER INTERNACIONAL PAQUETERIA 500gr. SI > 3 Y < 10 DIAS \$ 28.440

Figura 26 - 100grs/500grs - <http://correos.cl>

**Piece Details**

Number of pieces: 1 Units: kg cm lb/in

No.	Weight (kg)	Length (cm)	Width (cm)	Height (cm)
1.	0.1 kg	15 cm	15 cm	2 cm

**Search**

**Results**

+ / -	Product Name	Estimated Delivery	Latest Booking	Latest Pickup	Last Pickup for Day(*)	Estimated Price
	EXPRESS 9:00 DOC	Thursday, 2 April 2015, by 09:00	15:30	16:00	18:00	CLP51,969.60
	EXPRESS 12:00 DOC	Thursday, 2 April 2015, by 12:00	15:30	16:00	18:00	CLP42,287.40
	EXPRESS WORLDWIDE DOC	Thursday, 2 April 2015, by the end of the day	15:30	16:00	18:00	CLP35,834.40
	EXPRESS ENVELOPE	Thursday, 2 April 2015, by the end of the day	15:30	16:00	18:00	CLP32,254.20

**Piece Details**

Number of pieces: 1 Units: kg cm lb/in

No.	Weight (kg)	Length (cm)	Width (cm)	Height (cm)
1.	0.5 kg	15 cm	15 cm	2 cm

**Search**

**Results**

+ / -	Product Name	Estimated Delivery	Latest Booking	Latest Pickup	Last Pickup for Day(*)	Estimated Price
	EXPRESS 9:00 DOC	Thursday, 2 April 2015, by 09:00	15:30	16:00	18:00	CLP51,969.60
	EXPRESS 12:00 DOC	Thursday, 2 April 2015, by 12:00	15:30	16:00	18:00	CLP42,287.40
	EXPRESS WORLDWIDE DOC	Thursday, 2 April 2015, by the end of the day	15:30	16:00	18:00	CLP35,834.40

Figura 27 - 100grs/500grs - <http://dhl.cl>

**2. Detalles del paquete y del envío** Ayuda Editar

Detalles del paquete 1 paquete, 0.1 kg, FedEx Envelope , 0.00 CHP.

**3. Tarifas y tiempos de tránsito** Ayuda

Las cantidades se muestran en USD

Seleccionar	Fecha / hora de entrega	Servicio	Tarifas
<input type="radio"/>	jue 2 abr, 2015 por 10:00	FedEx International First®	103.12
<input type="radio"/>	jue 2 abr, 2015 por 12:00	FedEx International Priority®	62.52
<input type="radio"/>	mié 8 abr, 2015 por 18:00	FedEx International Economy®	60.80

**2. Detalles del paquete y del envío** Ayuda Editar

Detalles del paquete 1 paquete, 0.5 kg, FedEx Envelope , 0.00 CHP.

**3. Tarifas y tiempos de tránsito** Ayuda

Las cantidades se muestran en USD

Seleccionar	Fecha / hora de entrega	Servicio	Tarifas
<input type="radio"/>	jue 2 abr, 2015 por 10:00	FedEx International First®	103.12
<input type="radio"/>	jue 2 abr, 2015 por 12:00	FedEx International Priority®	62.52
<input type="radio"/>	mié 8 abr, 2015 por 18:00	FedEx International Economy®	60.80

Figura 28 - 100Grs/500Grs - <http://FedEx.cl>

### 6.3.3. Exposiciones

Las exposiciones e instalaciones físicas de las obras son relevantes para la visibilidad de la organización y para cumplir con la propuesta de valor. El proceso de montar una exposición requiere un trabajo meticuloso para trasladar las piezas de arte sin que sufran daño y que puedan conservarse para futuras organizaciones.

El proceso de montar una instalación requiere de una actividad constante de lobby, en particular para conseguir la presencia en museos o galerías de renombre. Instalaciones en galerías colectivas, centros culturales o cafes literarios.

El funcionamiento de los museos varía ampliamente en cuanto a los condiciones que ocurren en otros lugares. De hecho, las condiciones bajo las cuales se realiza una exposición es bastante diferente dependiendo del país (Pitman & Hirzy, 2011), pero las reglas se mantienen relativamente similares en USA y UK. En Chile, los grandes museos pueden proveer servicios de recolección, instalación y cuidado de las obras o pueden ser realizados por el oferente. En este escenario, el museo puede disponer de una lista de contactos pre-aprobados, espacio montar la instalación y un horario de acceso al personal responsable. No es difícil acceder a posibles instaladores (independiente de su tamaño), los cuales dado su expertise tienen acceso a diferentes Museos en Chile. Si se deseara realizar una instalación en países como UK o USA, sería relevante trabajar en redes de contacto que permitan facilitar el acceso a los puntos relevantes.

En Chile, existen principalmente dos ligas de exposición. Las líneas asociados a Museos y Galerías de Arte que pagan una comisión por la exposición de las obras (puede ser variar entre 10% y 30% del valor de las obras), esto sin incluir los costos de Instalación, ni los gastos administrativos de exposición. Los gastos administrativos de

exposición pueden llegar a ser extremadamente elevados, con precios que varían entre \$1,000US y\$5,000. En el caso de los museos y galerías de arte en Chile, la exposición en galerías reconocidas es considerada una inversión, aumentando los precios de las obras y la visibilidad del artista.

En otra línea, se encuentran galerías de arte colectivas, centros culturales, cafés literarios y actividades culturales, donde sus exposiciones son (regularmente) gratuitas, con un espectro más amplio, diverso y mediático de asistentes (Pitman & Hirzy, 2011).

En ambos casos, las reglas respecto a las ventas de obras varía de institución a institución. En su mayoría, las instituciones funcionan como instalaciones para comercializar arte y permiten la venta de las obras mismas aplicando comisiones que varían el 60% para museos y galerías de arte reconocidas y 0% para corporaciones culturales, colectivas y actividades culturales.

La instalación de una exposición de esta magnitud tiene un costo promedio de \$300US, considerando un máximo de 30 obras en un espacio de 10 metros.

Los costos de una instalación a nivel internacional aumentan considerablemente, ya que no solo se debe considerar el traslado de las obras, pero también su conservación. En este escenario, los costos podrían ascender a \$5,000 US para Inglaterra o \$3,500 para USA.

En todos estos escenarios (donde sea permitido) se propone disponer de un módulo de atención con acceso a compras online. De modo que los asistentes a estas exposiciones puedan revisar el catálogo online y eventualmente adquirir las poleras.

## **6.4. Soporte digital**

Toda la operación debe contar con un soporte digital relevante, no sólo debido a la gran relevancia que este emprendimiento tendrá en Redes Sociales y generación de comunidad, también debido a que la venta de los productos ocurrirá vía internet.

Para este emprendimiento, se consideran 3 sistemas de gestión, todos ellos Open Source (Software libre, es decir, permiten su uso libre y gratuito) y que tienen amplia experiencia en el mercado y en la integración de sus servicios.

### **6.4.1. Plataformas**

#### ***Plataforma eCommerce***

Esta plataforma es el principal medio de venta de los productos comercializados, permitiendo el despliegue, elección y compra de las poleras. Pero no solo ello, esta plataforma de eCommerce, deberá soportar también las campañas de generación de ilustraciones y las votaciones por parte de los usuarios.

Entre las opciones analizadas se considera OsCommerce (<http://www.oscommerce.com/>) y ZenCart (<http://www.zen-cart.com/>)

### *Plataforma de ERP*

Esta plataforma es la responsable de la gestión de producción, gestión de proveedores y bodegas. En este escenario no se requieren configuraciones o requerimientos especiales, salvo la ya mencionada integración con la plataforma de eCommerce y CRM

La opción analizada en este caso corresponde a Odoo (<https://www.odoo.com/> - anteriormente conocido como Open ERP)

### *Plataforma de CRM*

Finalmente, la plataforma de CRM es la responsable de la relación con los usuarios desde un punto de vista de quienes son los clientes, los pedidos que han realizado, gestión de campañas vía emailMarketing, etc.

En este caso, la opción analizada corresponde también a Odoo (<https://www.odoo.com/>) la cual en su última versión incorpora solamente servicios de ERP, pero también de CRM.

### *Integración y necesidades particulares*

Los costos de integración y creación de necesidades particulares, en este caso, no requieren de conocimientos computacionales tan avanzados. La Integración de las dos plataformas sugeridas osCommerce/ZenCart y Odoo se reduce sencillamente a ciertos puntos de interacción y replicación en cada una de sus bases de datos. Adicionalmente existe documentación abundante y paquetes creados que permiten que integración pueda ser llevada al éxito.

Existen dos necesidades particulares que deben ser analizadas y las cuales pueden requerir mayor inversión por parte del equipo desarrollador. La primera de ellas dice relación con la plataforma de generación de ilustraciones y de votación. Esta plataforma debe ser capaz de generar “concursos” bajo los cuales los artes pueden proveer sus obras y finalmente ser sometidas a votación popular. Este requerimiento, debe ser analizado en mayor detalle pero las ventajas de utilizar productos tan populares como osCommerce y ZenCart es que ambos poseen además desarrollos realizados por terceros para adaptarlos a sus necesidades. Dentro de estos desarrollos, tanto osCommerce, como ZenCart cuentan con opciones de solución previamente construidas.

En segundo lugar, la necesidad más costosa corresponde a crear el rostro visible del sitio web y experiencia que se desea para este tipo de sitio web. Es decir, cambiar las páginas principales de osCommerce o ZenCart que vienen por defecto, a páginas principales que utilicen la marca, colores corporativos e imágenes de #HashTee.

El costo estimado para todos estos elementos alcanza los \$5,000US, donde la mayor parte es absorbida por la incorporación de colores corporativos y diseño del sitio en general.

## 6.4.2. Cloud

Las aplicaciones Cloud funcionan en la Nube y permiten externalizar la mantención de costosas plataformas computacionales. Bajo esta iniciativa, existen opciones extremadamente económicas que alcanzan los \$12US anuales - \$1US mensuales (<http://www.fullhosting.cl/>), pero que carecen del nivel de soporte, seguridad, estabilidad y nivel de usuarios que se esperaría para un sitio que procesará tráfico de compras. Por otro lado, las opciones que permiten este tipo de soluciones tienen costos mucho más elevados, entre \$60US y \$100US mensuales. Incluso algunos servicios permiten utilizar el concepto de Pay-As-You-Go, en donde en cualquier momento se puede solicitar un aumento o disminución de capacidad, features, niveles de soporte, seguridad o usuario, con un impacto inmediato en el precio (<http://aws.amazon.com/>).

# 7. Plan organizacional

El plan organizacional sugiere, dado el tamaño reducido de la organización y la diversidad de funciones, una estructura matricial que también podría ir de la mano con el desarrollo de un emprendimiento de este tipo. Desgraciadamente, los niveles de especialización requeridos para cada uno de los cargos es extremadamente relevante y son fundamentales para el proyecto.

Por lo tanto, se sugiere, una estructura piramidal que facilite la transmisión de instrucciones y que permita a cada responsable conocer su ámbito de acción

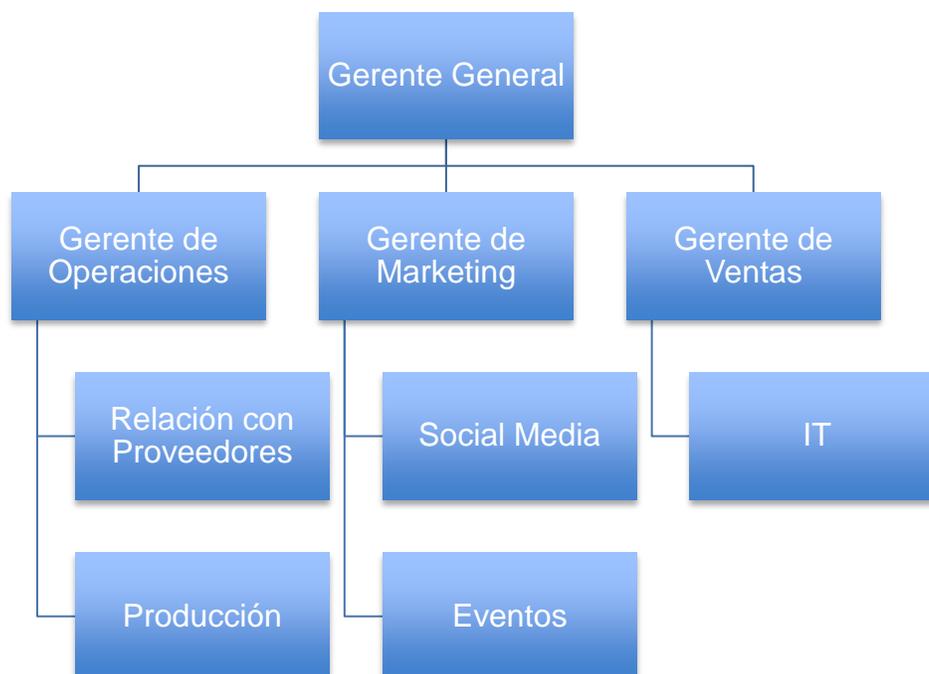


Figura 29 - Estructura Organizacional – Creación propia

La separación de funciones está definida por los 3 elementos fundamentales del proyecto: Operaciones, involucrado en el proceso de creación del producto. Marketing, involucrado en la generación de comunidades, social media y eventos de artísticos. Finalmente la gerencia de ventas, encargada de la comercialización de los productos vía comercio electrónico.

La estructura anterior no define exactamente los cargos y responsabilidades necesarios, por lo tanto se sugiere la siguiente distribución de cargos y personal.

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Especialista Supply Chain – Encargado de la coordinación con proveedores, la recepción de materias primas y estado de productos almacenados.	1
Artista Serigráfico – Encargado del proceso de generar las impresiones de cada polera	2
Coordinador Operaciones y Calidad – Encargado de coordinar y asegurar la consistencia de los datos de producción en los sistemas. Además es el responsable de asegurar la calidad de todo el proceso.	1
Especialista de Marketing y Eventos – Encargado del Marketing operacional y coordinación de actividades artísticas.	1
Community Manager – Encargado de satisfacer las necesidades de las comunidades y clientes en las redes sociales.	
Procurador y Coordinador de Exposiciones – Especialista en arte y responsable de la relación con Museos y Centros culturales.	
Ventas – Responsable de la coordinación del sitio web, redes sociales con el plan comercial.	1
Soporte IT – Responsable de la administración del sitio web y soporte a redes sociales	
Auditor – Responsable de los aspectos contables, relación con entes gubernamentales y aspectos legales asociados a derechos de autor.	1

Tabla 13 - Recursos Humanos – Creación propia

En una primera instancia, estos serán los cargos más relevantes, los cuales podrían ser compartidos para abaratar costos y simplificar actividades.

## 8. Plan marketing

El plan de Marketing se construye en torno a los elementos que tienen un mayor impacto en la generación Millenials. Por esto, en primera instancia se mencionan los factores que tienen mayor influencia sobre ellos, para posteriormente atacar elementos más tangibles como imagen corporativa y estrategia de marketing digital.

## 8.1. Influencias

Para la generación Millennials (McCrindle, 2014) los elementos con mayor influencia al momento de realizar una compra son: Publicaciones, Marcas particulares, Blogs, Vendedores, Redes Sociales y Retailers.

Por lo tanto, es natural perseguir estos elementos para generar una campaña que alcance al público objetivo. Considerando las características de este negocio, no todos estos puntos pueden ser alcanzados, por lo tanto los elementos más relevantes que deben ser considerados son:

### 8.1.1. Publicaciones relevante de arte y moda

Chile en particular posee una enorme cantidad de publicaciones artísticas de los más variados ámbitos y sectores sociales. Desgraciadamente su nivel de distribución no es del todo masiva, pero si aseguran alcanzar al público perfecto para esta organización. Muchas de estas publicaciones son financiadas con fondos estatales o privados de distribución gratuita y que se financian en base a auspicios o patrocinios estratégicos. Algunos ejemplos son las revistas:

- Rumba Magazine (<http://www.rumbamagazine.cl/>)
- Maleza (<http://www.maleza.cl/>)
- Joia (<http://joiamagazine.com/>)

En este aspecto es posible conseguir una asociación con algunas de estas publicaciones o incluso algún tipo de alianza, aunque esta posibilidad debe ser analizada más adelante considerando que muchas de estos proyectos tienen un ciclo de vida muy corto.

### 8.1.2. Blogs y publicaciones online

La diversidad de blogs y publicaciones artísticas en Chile es abismante. El bajo apoyo económico que recibe el arte en Chile es compensado con una enorme y creciente masa de publicaciones digitales que exponen la situación actual del arte en Chile. Estos sitios, regularmente funcionan de forma independiente y se financian en base a fondos estatales o privados y pagos por publicidad, tales como Poustá (<http://pousta.com/>). En este aspecto es posible ubicar publicidad en estos sitios, pero requiere un análisis más profundo de los diferentes segmentos a los que apunta cada diferente opción. Adicionalmente se espera contar con publicidad gratuita basada en el modelo de negocios y las exposiciones que se realizarán. La comunidad de artistas en Chile es particularmente colaborativa y las características de este negocio podrían tener un impacto positivo en su percepción.

### 8.1.3. Redes sociales

Redes Sociales: El gran foco del negocio debe estar en este aspecto para promover las actividades artísticas, generación de nuevo material, nuevos artistas, visibilidad de la marca, del concepto y finalmente venta de los productos.

## 8.2. Imagen corporativa

La imagen corporativa se basa principalmente en el concepto de potenciar los productos como obras de arte. En ese sentido el logo de la empresa, utiliza el concepto de “Hashtag”, tan relevante últimamente en las redes sociales y lo transforma en un marco de una obra de arte.



Figura 30 – HashTee. Logo Tentativo – Creación propia

En ese sentido, lo que se persigue es hacer uso del concepto Hashtag y utilizarlo como publicidad resaltando sus características y valor agregado.

En la misma línea, se trabaja en la imagería potencial a utilizar en el sitio web, packaging y publicidad, siguiendo las mismas líneas artísticas de antiguos marcos de obras de arte.



Figura 31 – Packaging – Creación propia

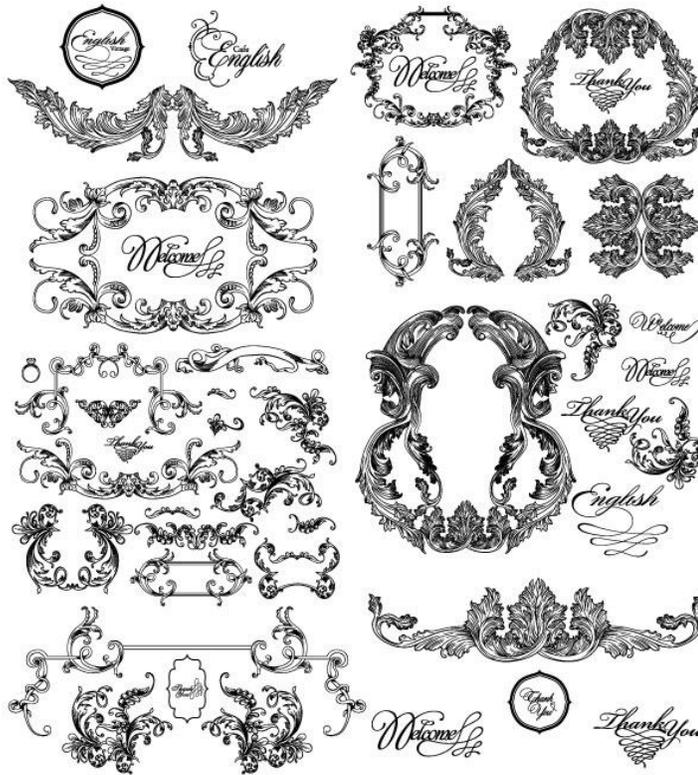


Figura 32 – Otros soportes corporativos – <http://freepik.com>

En particular estas imágenes se utilizarán para:

- Creación del Sitio Web
- Packaging simulando un marco
- Certificado de autenticidad incluyendo firma del artista (copia digital) y número de polera
- Diseño de Redes Sociales

### 8.3. Estrategia digital

Una estrategia digital (Gardner, 2011) habla de la relación de las redes sociales y la relación que estas tienen con los usuarios, para a partir de esto generar una campaña potente. Dentro de la misma, los puntos más relevantes pueden ser resumidos en los siguientes elementos: Social Media Marketing, Email Marketing, Lead Generation, Organic SEO/SEM, Conversion Optimization, Analytics, PayPer Click, Content Marketing, Todo esto girando en torno a una página principal denominada: Landing Page.



Figura 33 - Elementos de una campaña de Marketing Digital – Creación propia

En ese sentido, no todos los elementos son relevantes para este negocio particular. Para un sitio asociado a la venta online y la relación con comunidades son tres los elementos principales (Gardner, 2011): Landing Page, Social Media Marketing y eMail Marketing.

### 8.3.1.LandingPage.

La página principal y foco de toda la actividad debe ser siempre el sitio que finalmente alojará el sitio que permitirá votar por los diseños y comprar las poleras. En ese sentido, es importante notar que es necesario contar con:

- Carro de Compras: Este carro de compras permitirá la definición de productos y la publicación de los mismos en el sistema, seguimiento de órdenes, gestión de correos y usuarios, etc. Este es el único elemento que es visible para los usuarios.
- Blog: Sistema que permita la publicación de notas por parte del equipo, de modo de exponer las actividades culturales venideras, exhibiciones, Concursos, etc.
- CRM: Sistema que permita gestionar la relación con los usuarios asociando sus compras con los diversos artistas, diseños, tipos de arte, etc. Este sistema funciona solo de forma interna.
- ERP: Sistema de seguimiento de órdenes de compra, materias primas, niveles de bodega, etc. Este sistema funciona solo de forma interna.

Actualmente existen una serie de opciones OpenSource para todos estos softwares, que no requieren ningún tipo de pagos por su uso. Es relevante si, considerar costos asociados a Diseño Web e Integración. Naturalmente estos sitios funcionarán de forma completamente bilingüe (Inglés, Español), determinando el idioma dependiendo de la ubicación y de este modo hacer el sitio y la información más atractiva para mercados de habla inglesa como USA y UK. La integración de estos sistemas si debe ser

considerada como parte fundamental del proceso y que no es gratuita, esta deberá ser considerada como uno de los elementos fundamentales en la evaluación financiera.

### 8.3.2. Social media marketing

Define la estrategia para tener una presencia en las redes sociales y potenciar el sitio principal (Landing Page). En el caso de esta organización se propone contar con al menos:

- Facebook – Una de las redes sociales más grandes del mundo basada en el concepto de conectar personas y que permite compartir momentos, videos, fotografías. Es una de las redes sociales más versátiles.
  - Difusión (Promociones, Nuevos Concursos, Nuevos Diseños, etc.)
  - Crecimiento en base a concursos (Gift Cards)
  - Apps que permitan a los usuarios publicar sus artistas, poleras, últimas adquisiciones, etc.
  - Catalogo de Diseños
  - Relaciones con usuarios y artistas
- Twitter – Una red social basada en mensajes de 140 caracteres. Dada esta limitante, el concepto de Microblogging e Inmediatez toma fuerza, permitiendo que la difusión de información ocurra de forma exponencial.
  - Difusión (Promociones, Nuevos Concursos, Nuevos Diseños, etc.)
  - Crecimiento en base a concursos (Gift Cards)
  - Relaciones general con usuarios y artistas
- Tumblr – Tumblr es una plataforma de microblogging que permite a sus usuarios publicar textos, imágenes, vídeos, enlaces, citas y audio. Es considerado una herramienta social, enfatizando la facilidad de uso y personalización.
  - Catalogo de Diseños
- Instagram – Es una red social y aplicación para compartir fotos o vídeos con la que los usuarios pueden aplicar efectos fotográficos como filtros, marcos, colores retro y vintage. Esta aplicación registra elementos de la vida cotidiana que llaman la atención de los usuarios.
  - Difusión de nuevos concursos, diseños, actividades
  - Potenciar relación con usuarios y artistas
- Pinterest – Es una red social que también se basa en fotografías, pero desde un punto de vista asociado a intereses. No se basa necesariamente en elementos que se registran en la vida cotidiana, nutriéndose de diversas fuentes.
  - Difusión de nuevos concursos, diseños, actividades
  - Potenciar relación con usuarios y artistas
- Flickr – Otra red social basada en fotografías pero con un enfoque mucho más profesional.
  - Catálogo de Diseños y Artistas
  - Potenciar relación con usuarios y artistas
- LinkedIn – Red social basada en conexiones profesionales.
  - Búsqueda y Relación con Artistas

### 8.3.3. eMail marketing

Para potenciar la relación entre usuarios y artistas se propone utilizar el eMail Marketing de modo de incluir información de nuevos concursos publicados, nuevos diseños, etc. Pero adicionalmente se pretende utilizar la relación existente entre usuarios y artistas para buscar formas de nutrir esta relación, con noticias de los artistas cuyos diseños han sido adquiridos por los usuarios, etc.

## 9. Evaluación financiera

En una primera etapa se considera sólo la producción y distribución desde Chile, pero eventualmente es posible evaluar otros puntos tanto de producción como distribución en otros países más cercanos a los mercados de interés, tales como USA o Reino Unido.

Para plantear el desarrollo de la evaluación, se plantean 3 escenarios posibles:

- Pesimista: Nivel de Demanda Baja, Alto Precio desde el proveedor y Bajo precio de venta. Con este escenario se sugiere el peor escenario posible.
- Esperado: Nivel de Demanda Normal, Bajo precio desde el proveedor y Bajo precio de venta. Este escenario plantea un escenario más realista, tanto a nivel de demanda como a nivel de precio de proveedor, pero se plantea un precio de venta bajo, de modo de que este escenario no sea tan estricto.
- Optimista: Nivel de Demanda Alta, Bajo precio desde el proveedor y Alto precio de venta.

Adicionalmente es importante considerar:

- El colectivo La Nutria y la Rata ya cuenta con los permisos e inicio de actividades para la venta de poleras
- Se propone un flujo de caja de 6 años a solicitud expresa de La Nutria y la Rata, dado que los negocios que involucran venta de arte tienen un ciclo de vida de de 6 años para lograr asentarse (Munari, 2008).
- Considerando los datos de Damodarán (Retail – General) se puede obtener una tasa del proyecto de 12.3%.
- Los costos de envío no son considerados en este análisis y se asume que en su totalidad son absorbidos por los clientes tanto nacionales o internacionales.

### 9.1. Determinación de inversión y costos

En un primer punto, se tiene como inversión, principalmente la adquisición de maquinaria, elementos básicos para la producción y desarrollos asociados al funcionamiento del portal web, tales como plataformas de Comercio Electrónico (eCommerce) y relaciones con los usuarios (CRM). En este último punto se plantea la utilización de soluciones Open Source, de modo que su implementación y licenciamiento resulte gratuita, pero se deba invertir en su integración y puesta en marcha.

Inversión	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Horno de Secado	1	\$ 5,000	\$ 5,000
Caja de Luz	1	\$ 100	\$ 100
Pulpo Serigrafico	2	\$ 4,500	\$ 9,000
Racleta	4	\$ 10	\$ 40
Decapador	2	\$ 15	\$ 30
Matrices	4	\$ 18	\$ 72
Desarrollo Web (CRM, eCommerce)	1	\$ 5,000	\$ 5,000
Mes de Garantía	1	\$ 750	\$ 750
<b>Inversión Total</b>			<b>19,242</b>

Tabla 14 – Inversión – Creación propia

La maquinaria (Horno de Secado, Caja de Luz y Pulpo Serigráfico) está sometida a una vida útil de 8 años debido a su clasificación en SII. Dado lo anterior, la depreciación esperada corresponde a:

Maquinaria	Vida Útil	Depreciación Mensual
9,600	8	12.5%

Tabla 15 – Depreciación – <http://SII.cl>

Los costos de la empresa estarán divididos en fijos y variables. Respecto a los costos fijos, se tiene principalmente el arriendo del local comercial que será utilizado como oficina, y taller para el proceso de estampado, bodegaje y embalaje. Se propone como ubicación cercano al sector Franklin en la Comuna de Santiago, donde los precios de arriendo son aún muy económicos y espaciosos. Adicionalmente este sector se encuentra extremadamente bien conectado con diversas comunas, arterias principales y oficinas de Correos de Chile y DHL. Luego, también se incluye, la conexión a internet vía cable óptico, solución Cloud y todos los costos en que se incurrirá al lanzar la campaña de marketing y publicidad para penetrar el mercado y posicionar la marca.

Adicionalmente se sugiere contratar los servicios de una compañía de arriendo y mantención de computadores para desligar a la empresa de las necesidades de reponer/ reparar los equipos regularmente.

Costos Fijos	Cantidad	Precio(u)	Precio
Solución Cloud	12	\$ 100	\$ 1,200
Arriendo	12	\$ 750	\$ 9,000
Computadores	12	\$ 3,000	\$ 36,000
Acceso a Internet	12	\$ 50	\$ 600
Instalaciones	12	\$ 300	\$ 3,600
Instalaciones Internacionales	1	\$ 5,000	\$ 5,000

Tabla 16 - Costos Fijos – Creación propia

Por otra parte dentro de los costos variables se tienen los sueldos del personal de planta definido en la primera parte del análisis organizacional, y todos los gastos que tengan que ver con la producción y/o prestación de servicios, como la adquisición de los diseños, relación con productores textiles, etc. Por otra parte tenemos los gastos administrativos de la empresa para realizar sus operaciones (agua, luz, teléfono, etc.).

Costos Variables	Cantidad	Precio(u)	Precio	Notas
Gastos	12	\$ 300	\$ 3,600	Agua, Luz, Teléfono, etc.
Personal	12	\$10,000	\$120,000	Sueldos
Emulsión		32		Depende de cantidad de matrices – 1 Unidad es suficiente para 50 matrices
Pintura		15		Depende cantidad de poleras - 1 Unidad es suficiente para 50 poleras

Tabla 17 – Costos Variables – Creación propia

	1	2	3	4	5	6
<b>Diseños</b>	24	24	24	24	24	24
<b>Etapa</b>	Nacional	Argentina	Internacional	Internacional	Internacional	Internacional
<b>Costo por Diseño</b>	\$700	\$1,000	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
<b>Costos Totales Diseños</b>	\$16,800	\$24,000	\$36,000	\$36,000	\$36,000	\$36,000
<b>Costos Totales por Emulsión</b>	\$32		\$32		\$32	

Figura 34 - Costos por Diseño

Unidades a producir (Unidades)

Periodos	1	2	3	4	5	6
<b>Pesimista</b>	12,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
<b>Esperada</b>	24,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
<b>Optimista</b>	48,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000

Costos Pinturas (\$US)

Periodos	1	2	3	4	5	6
<b>Pesimista</b>	\$3,600	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200
<b>Esperada</b>	\$7,200	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400
<b>Optimista</b>	\$14,400	\$28,800	\$28,800	\$28,800	\$28,800	\$28,800

Tabla 18 – Costos de Pintura por Escenario – Creación propia

Costos Adquisición de Poleras (\$US)

Precio Bajo						
	1	2	3	4	5	6
<b>Pesimista</b>	\$108,000	\$216,000	\$216,000	\$216,000	\$216,000	\$216,000
<b>Esperada</b>	\$216,000	\$432,000	\$432,000	\$432,000	\$432,000	\$432,000
<b>Optimista</b>	\$432,000	\$864,000	\$864,000	\$864,000	\$864,000	\$864,000

Precio Alto						
	1	2	3	4	5	6
<b>Pesimista</b>	\$168,000	\$336,000	\$336,000	\$336,000	\$336,000	\$336,000
<b>Esperada</b>	\$336,000	\$672,000	\$672,000	\$672,000	\$672,000	\$672,000
<b>Optimista</b>	\$672,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000

Tabla 19 – Costos de adquisición de poleras por Escenario – Creación propia

## 9.2. Ingresos

Los ingresos vienen dados por los niveles de demanda y los precios de venta. Se han definido tres escenarios de ventas, con diversos niveles de precios. Por lo tanto, para estos escenarios, los niveles de Ingreso corresponden a:

Unidades a producir (Unidades)

Periodos	1	2	3	4	5	6
<b>Pesimista</b>	12,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
<b>Esperada</b>	24,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
<b>Optimista</b>	48,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000

Figura 35 - Unidades a Producir

Es importante mencionar que este escenario plantea una producción máxima de 200 poleras diarias por cada pulpo serigráfico. Este nivel de producción es posible gracias al uso de Serigrafía. De modo contrario, sería muy difícil de alcanzar sin necesidad de aumentar la maquinaria o el personal.

Ingresos en función del precio (\$US)

Precio Bajo	\$16					
Periodos	1	2	3	4	5	6
<b>Pesimista</b>	\$192,000	\$384,000	\$384,000	\$384,000	\$384,000	\$384,000
<b>Esperada</b>	\$384,000	\$768,000	\$768,000	\$768,000	\$768,000	\$768,000
<b>Optimista</b>	\$768,000	\$1,536,000	\$1,536,000	\$1,536,000	\$1,536,000	\$1,536,000

Precio Alto	\$21					
Periodos	1	2	3	4	5	6
<b>Pesimista</b>	\$252,000	\$504,000	\$504,000	\$504,000	\$504,000	\$504,000
<b>Esperada</b>	\$504,000	\$1,008,000	\$1,008,000	\$1,008,000	\$1,008,000	\$1,008,000
<b>Optimista</b>	\$1,008,000	\$2,016,000	\$2,016,000	\$2,016,000	\$2,016,000	\$2,016,000

Tabla 20 – Ingresos por Escenario – Creación propia

## 9.3. Flujos de caja

Consideraciones importantes al momento de considerar el modelo: Se asume que en el periodo 0 del proyecto se utilizará además para generar diseños. Posterior a lo cual comenzarán las ventas y una exhibición al mes.

- Escenario Pesimista

Flujo de caja	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		192,000	384,000	384,000	384,000	384,000	384,000
Costos Fijos		110,780	110,780	110,780	110,780	110,780	110,780
Costos Variables		295,232	466,800	466,832	466,800	466,832	466,800
Gastos y Personal		123,600	123,600	123,600	123,600	123,600	123,600
Pintura		3,600	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Emulsión		32		32		32	
Poleras		168,000	336,000	336,000	336,000	336,000	336,000
Costos Totales		406,012	577,580	577,612	577,580	577,612	577,580
Depreciación		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Utilidad antes de impuestos		-215,212	-194,780	-194,812	-194,780	-194,812	-194,780
Impuesto (20%)		-	-	-	-	-	-
Utilidad después de impuestos		-215,212	-194,780	-194,812	-194,780	-194,812	-194,780
Depreciación		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Inversión	19,242						
Inversión de capital de trabajo							
Recuperación capital de trabajo							
Valor de liquidación							2,400
Flujo de caja neto	-19,242	-214,012	-193,580	-193,612	-193,580	-193,612	-191,180

<b>VAN</b>	<b>-735,040</b>
<b>TIR</b>	<b>#NUM!</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>-</b>

Tabla 21 - Flujo de Caja - Escenario Pesimista – Creación propia

- Escenario Esperado

Flujo de caja	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		384,000	768,000	768,000	768,000	768,000	768,000
Costos Fijos		110,780	110,780	110,780	110,780	110,780	110,780
Costos Variables		346,832	570,000	570,032	570,000	570,032	570,000
Gastos y Personal		123,600	123,600	123,600	123,600	123,600	123,600
Pintura		7,200	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Emulsión		32		32		32	
Poleras		216,000	432,000	432,000	432,000	432,000	432,000
Costos Totales		457,612	680,780	680,812	680,780	680,812	680,780
Depreciación		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Utilidad antes de impuestos		-74,812	86,020	85,988	86,020	85,988	86,020
Impuesto (20%)		-	17,204.00	17,197.60	17,204.00	17,197.60	17,204.00
Utilidad después de impuestos		-74,812	68,816	68,790	68,816	68,790	68,816
Depreciación		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Inversión	19,242						
Inversión de capital de trabajo	73,612						
Recuperación capital de trabajo							73,612
Valor de liquidación							2,400
Flujo de caja neto	-92,854	-73,612	70,016	69,990	70,016	69,990	146,028

<b>VAN</b>	<b>91,317</b>
<b>TIR</b>	<b>29%</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>73,612</b>

Tabla 22 - Flujo de Caja - Escenario Esperado – Creación propia

- Escenario Optimista

Flujo de caja	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		1,008,000	2,016,000	2,016,000	2,016,000	2,016,000	2,016,000
Costos Fijos		110,780	110,780	110,780	110,780	110,780	110,780
Costos Variables		570,032	1,016,400	1,016,432	1,016,400	1,016,432	1,016,400
Gastos y Personal		123,600	123,600	123,600	123,600	123,600	123,600
Pintura		14,400	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800
Emulsión		32		32		32	
Poleras		432,000	864,000	864,000	864,000	864,000	864,000
Costos Totales		680,812	1,127,180	1,127,212	1,127,180	1,127,212	1,127,180
Depreciación		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Utilidad antes de impuestos		325,988	887,620	887,588	887,620	887,588	887,620
Impuesto (20%)		65,197.60	177,524.00	177,517.60	177,524.00	177,517.60	177,524.00
Utilidad después de impuestos		260,790	710,096	710,070	710,096	710,070	710,096
Depreciación		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Inversión	19,242						
Inversión capital de trabajo							
Recuperación de capital de trabajo							-
Valor de liquidación							2,400
Flujo de caja neto	-19,242	261,990	711,296	711,270	711,296	711,270	713,696

<b>VAN</b>	<b>2,209,774</b>
<b>TIR</b>	<b>1507%</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>-</b>

Tabla 23 - Flujo de Caja - Escenario Optimista – Creación propia

Como se aprecia en todos los escenarios, solamente en el escenario pesimista el negocio podría no funcionar, obteniendo resultados un VAN de -\$735,040 US. Pero los escenarios siguientes, que consideran mayores niveles de demanda y menores precios de para la materia prima generan un impacto positivo inmediatamente.

## 9.4. Análisis de sensibilidad

Considerando el escenario esperado, se analiza la sensibilidad del modelo ante las siguientes variaciones:

Factor	VAN	$\Delta$ VAN	TIR	$\Delta$ TIR
Demanda -1%	82,024	10%	27.46%	6%
Demanda +1%	100,610	-10%	31.24%	-7%
Precio -1%	69,125	24%	24.93%	15%
Precio +1%	113,508	-24%	33.95%	-16%
Proveedor -1%	103,800	-14%	31.91%	-9%
Proveedor +1%	78,834	14%	25.83%	12%

Tabla 24 - Análisis de Sensibilidad – Creación propia

Es posible apreciar que el modificar el precio en un 1% tiene un poderoso impacto tanto en el VAN del proyecto, como en su TIR. Esto podría dar indicios que apunten a refinar el precio de las poleras. En particular considerando que en el caso esperado se está considerando el menor valor posible para la venta de estos productos.

## 10. Conclusiones

- El diseño del plan de negocios para una empresa productora de poleras estampadas basada en crowdsourcing de obras de arte con una oferta innovadora en el mercado de las poleras, basada en la asociación de un producto a un elemento artístico tiene potentes indicios de ser exitoso. No sólo para los clientes, que tanto teórica como empíricamente se mostraron interesaron en el planteamiento, pero también para los artistas.
- La propuesta de valor tanto para clientes como artistas presentó una prometedora acogida entre los encuestados. Los clientes presentaban un 68% de aceptación a la propuesta de valor de asociar una obra de arte a sus prendas de vestir. Por otro lado, la aceptación por parte de los artistas, alcanzó el 92%.
- El mercado objetivo, basado en el generación de los Millennials (Nacidos a principios de los 80s y Principios del 2000) corresponde al grupo ideal como cliente, no solamente por su nivel de consumo superior a la de cualquier otra generación. Pero también por sus características psicológicas que los hacen menos seguidores de marcas, más exploradores de su propia identidad y más involucrados con sus ideales.
- Las encuestas arrojaron un interesante resultado al medir la disposición a pagar por una polera y posteriormente medir cuánto estarían dispuestos a pagar por un producto si este se asocia como elemento de arte. Todo parece indicar que la disposición a pagar por productos asociados a “arte” es mayor que la de un producto regular. Esto podría abrir interesantes posibilidades no sólo para el proyecto, sino para proyectos paralelos de impresión o venta de otros productos que puedan tener una asociación artística.
- Bajo este mismo punto, los artistas indicaron en la encuesta que han realizado trabajos “comerciales” en su vida laboral y bajo ese concepto también mencionaron que la relación laboral ha generado una serie de problemáticas: Autoría de su trabajo, contratos abusivos o poco claros. Esta situación es un indicio que ambos datos están relacionados. Es importante por lo tanto, procurar la realización de todas las actividades y contratos de forma tal que ambas partes logren un entendimiento completo y que en ningún momento el artista se sienta pasado a llevar.
- La investigación de estado del arte en cuanto a técnicas, proveedores y movimientos sociales fue fundamental para apreciar el medio ambiente que rodea el mercado y las potencialidades de diferenciación que existen en él. En particular lo ocurrido con factores FairTrade y Ecofriendly, así como el nivel de recepción por parte del público para estas tendencias.
- El mercado de las poleras estampadas presenta una poderosa oportunidad dado que la competencia está sumida en la homogenización. Todos los productores ofrecen prácticamente el mismo tipo de servicio y el mismo nivel de calidad. No

existe diferenciación de ningún tipo. Y aquellos que han logrado diferenciarse, han logrado reconocimiento internacional.

- Para la definición de procesos operaciones, fue fundamental la comprensión del mercado objetivo y los factores que son relevantes para ellos y de este modo construir las estrategias considerando los elementos que son una influencia directa para ellos. Del mismo modo la naturaleza, complejidad y especialización del negocio para la definición de el plan de estructura organizacional.
- El Flujo de Caja presentó un escenario favorable para la viabilidad de esta propuesta con un VPN de \$91,317US luego de 6 años de operación, una TIR de 29% y una inversión inicial de \$19,242US.
- De todas formas realizar mejores acercamientos al precio de venta de las poleras, dado que el análisis de sensibilidad arrojó que este es uno de los factores que mayor impacto tiene en el desarrollo del proyecto. En esta misma línea, una posible investigación adicional tiene relación al precio de venta y la eventual subvención a los costos de envío.

# Bibliografía

1. Dooling, A. (2011). *Best Cities for Young Artists* . Recuperado el 1 de 11 de 2014, de <http://flavorwire.com/169898/the-best-cities-for-young-artists/8>
2. Fair Trade. (01 de 2010). *Qué es Fair Trade?* . Recuperado el 03 de 11 de 2014, de Fair Trade - Sello Comercio Justo : <http://www.sellocomerciojusto.org/es/empresas/queesfairtrade.html>
3. Galavan, R., Murray, J., & Markides, C. (2008). *Strategy, Innovation, and Change : Challenges for Management*. Oxford University Press.
4. Gardner, O. (2011). *Noob Guide to Online Marketing*. Unbounce.
5. Hofstede, G. (2014). *Cultural Differences: Chile*. Recuperado el 2014, de The Hofstede Centre: <http://geert-hofstede.com/chile.html>
6. Kim, V. (2014). *Worlds Best Shopping Cities*. Recuperado el 1 de 11 de 2014, de <http://edition.cnn.com/2013/11/18/travel/worlds-best-shopping-cities/>
7. Klaus Schwab, X. S.-i.-M. (2014). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Recuperado el 19 de July de 2014, de World Economic Forum: <http://reports.weforum.org/the-global-competitiveness-report-2013-2014/>
8. Lemmens, R., Donaldson, B., & Marcos, J. (2014). *From Selling to Co-Creating: New trends, Practices and Tools to Upgrade Your Sales Force*. Bis Publishers.
9. Masana, I. J. (1996). *Sinopsis del Teñido y Estampado Textil - Temática de Introducción* (Vol. 1). Argentina: Asociación Argentina de Químicos y coloristas textiles.
10. McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ. Understanding the global generations* . McCrindle Research Pty Ltd.
11. Mootee, I. (2013). *Design Thinking for Strategy Innovation* . John Wiley & Sons, Inc. .
12. Moriarty, M., Hana , B.-S., & Parvaneh , N. (2013). *The 2013 Global Retail E-Commerce Index*. ATKearney.
13. Munari, B. (2008). *Design as Art*. USA: Oxford University Press.
14. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Inc.
15. Pitman, B., & Hirzy, E. (2011). *Ignite the Power of Art: Advancing Visitor Engagement in Museums*. USA: Dallas Museum of Art .

16. Transparency International. (s.f.). *The Corruption Index 2013*. Recuperado el 19 de July de 2014, de Transparency International: [www.transparency.org/cpi](http://www.transparency.org/cpi)
17. Volberda , H., Morgan, R., Reinmoeller, P., & Hitt, M. (2011). *Strategic Management*. Cengage Learning EMEA.
18. Walter, A. (2011). *Designing for Emotion*. New York: Jeffrey Zeldman.
19. Wulf, M. D. (2012). *Population Pyramid of World*. Recuperado el 1 de 11 de 2014, de Population Pyramid : <http://populationpyramid.net/world/>
20. Zara. (2014). *Zara Website*. Recuperado el 01 de 11 de 2014, de <http://www.zara.com/us/en/company-c11112.html>
21. Zazzle. (2014). *Acerca de Nosotros*. Recuperado el 1 de 11 de 2014, de Zazzle: <http://www.zazzle.com/about>

# Anexos

## Anexo A: Mercado de poleras estampadas – Google

Palabras Clave:

- "poleras estampadas Chile"
- "poleras estampadas México"
- "printed t-shirts USA"
- "printed t-shirts UK"

The image displays two side-by-side screenshots of Google search results. The left screenshot shows the search for "poleras estampadas chile" with approximately 482,000 results. The right screenshot shows the search for "printed t shirts USA" with approximately 10,100,000 results. Both screenshots show the Google search bar, navigation tabs (Web, Images, Videos, News, Maps, More), and a list of search results with titles and brief descriptions.

**Left Screenshot: "poleras estampadas chile"**

- Tip: Search for English results only. You can specify your search language in Preferences
- Poleras y Polerones Estampados - Carcasas de Celulares ...**  
mangacorta.cl • Translate this page  
Poleras estampadas personalizadas, elige entre más de 4.500 diseños originales creados por nuestra ... ideas de tienda de polera ... Enviamos a todo Chile  
Comprar Carcasas a Pedido Más información Pedidos Por Mayor
- :::TODOPOLERAS::: Poleras estampadas, Adhesivos ...**  
www.todopoleras.cl • Translate this page  
Poleras estampadas, Artículos estampados: tazones, posavasos, puzzles, bolsas, piluchos, jockey, cerámica. Adhesivos, Artículos ... Chile Idolos, Batman\_03, Poleras a Todo Color Productos Poleras con logos y textos Medidas Poleras  
You've visited this page 2 times. Last visit: 2/20/13
- :: Tienda Stampados.cl :: Estampado de Poleras ...**  
www.stampados.cl • Translate this page  
camiseta alexis sanchez 17. Estampado de camisetas. Desde \$2.500. Poleras Threadless ... Polera breaking bad, Poleras Breaking Bad Desde \$6.000 - ...  
Modelos de Poleras Modelos de Polerones Estampado de Camisetas Catalogo  
You've visited this page 2 times. Last visit: 2/20/13
- Manga Corta - Santiago de Chile - Tienda de ropa | Facebook**  
https://es-la.facebook.com/MangaCorta.cl • Translate this page  
Recuerda que hacemos despachos a TODO Chile / A Stgo GRATIS / A Regiones ...  
Poleras estampadas personalizadas, elige entre más de 4.500 diseños ...
- Poleras,Ropa Corporativa, publicitaria.Poleras pique ...**  
www.doiz.cl •  
Ropa corporativa, publicitaria. Camisas corporativas. Estampados y camisas corporativas, poleras pique, estampadas en Chile.
- Estampados - Poleras,Ropa Corporativa, publicitaria ...**  
www.doiz.cl/empresas/estampados.php • Translate this page  
Ropa corporativa, publicitaria. Camisas corporativas. Estampados y camisas

**Right Screenshot: "printed t shirts USA"**

- Spreadshirt: Custom T-Shirts and T-Shirt Printing  
www.spreadshirt.com/ •  
Create custom t-shirts, personalized shirts and other customized apparel at Spreadshirt. Print your ... Once you have an idea, let us take care of the rest! Sell your ...
- Printful - We print custom t-shirts, posters, canvas and other ...**  
https://theprintful.com/ •  
Send us your printing orders as you get them, we'll print them. ... You sell a t-shirt on your online shop to someone who loves your design. Printful works great ...
- Made in USA T-Shirts - Custom T-Shirts Made in America**  
www.customink.com/custom/made-in-usa-t-shirts •  
Custom design t-shirts made in the USA. All clothes manufacturing and printing done in U.S.A. Customink offers Free Shipping, Live Help, and tons of Design ...
- Zazzle | Custom T-Shirts, Personalized Gifts, Posters, Art ...**  
www.zazzle.com/ •  
About Us. First and foremost, Zazzle is a company that's all about people...our ... both the tools and the marketplace for anything you can imagine – customized.
- American Apparel | Wholesale T-Shirts | Made in USA**  
www.americanapparel.net/wholesalesources/ •  
American Apparel - Wholesale blank t-shirts, Made in USA. Sweatshop Free. ... Screen printing info, colors fabrics, sizes, line art, and much more. Frequently ...
- T-shirt - Wikipedia, the free encyclopedia**  
en.wikipedia.org/wiki/T-shirt •  
Jump to Screen printing - In most commercial T-shirt printing, the specific colors in the design ... These were also very popular in the United States among ...
- USA Tees: New York, NY t-shirt printing**  
www.usatees.com/ •  
We offer quality custom t-shirt printing, and Tee shirt designs. Which includes t shirt screen printing, embroidery and silk screening t-shirts. No Minimum Orders.

Figura 36 - Búsquedas Google – <http://www.google.com>

## Anexo B: Pirámides poblacionales – Chile

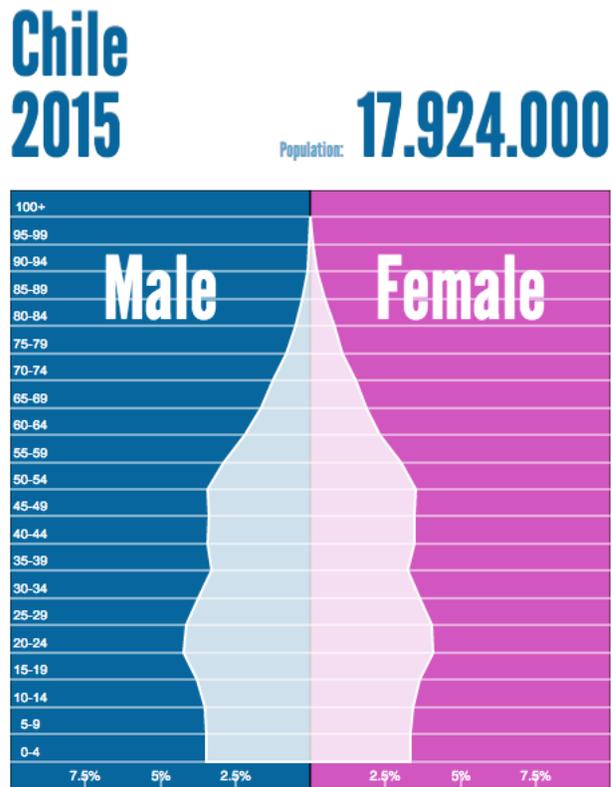


Figura 37 - Población de Chile - <http://populationpyramid.net/>

## Anexo C: Pirámides poblacionales – USA

# United States of America 2015

Population: **325.127.000**

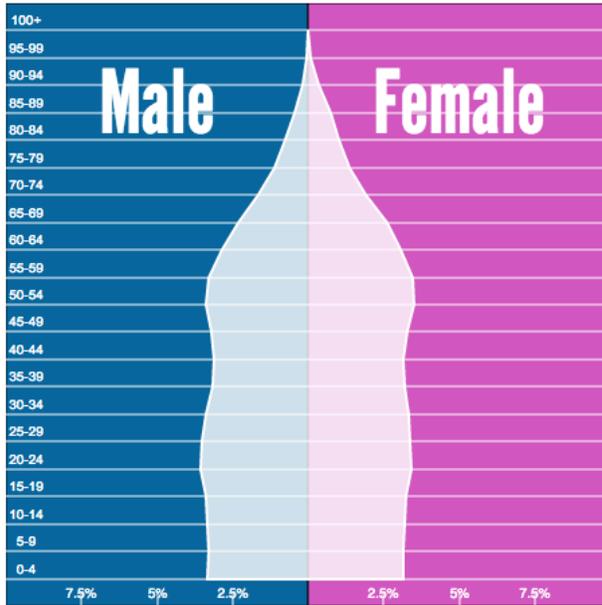


Figura 38 - Población de USA - <http://populationpyramid.net/>

## Anexo D: Pirámides poblacionales – UK

**United Kingdom**  
**2015** Population: **63.843.000**

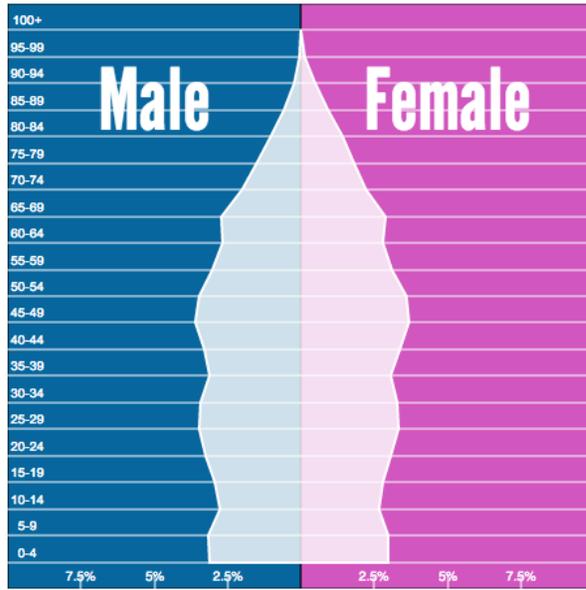


Figura 39 - Población de UK - <http://populationpyramid.net/>

## Anexo E: Encuesta – Comportamiento de compra

Para la realización de esta encuesta se realizaron copias de la misma en idioma Inglés utilizando como tasa de cambio: \$1US = \$600CLP

### 1. Cuál es tu edad?

### 2. Cuál es tu sexo?

- Masculino  
 Femenino

### 3. Cuál es tu país de origen?

### 4. Cuál es tu máximo Nivel de Estudios?

- Sin Estudios  
 Primaria  
 Secundaria  
 Universitaria

### 5. Con qué frecuencia compras nuevas poleras?

- 1 vez a la semana  
 1 vez al mes  
 1 vez cada 6 meses  
 1 vez al año  
 No compro

### 6. Cuántas poleras adquieres por compra?

- 1 polera  
 2 poleras  
 3 poleras  
 más de 3 poleras

### 7. Donde compras regularmente?

- Retail  
 Tiendas Particulares  
 Internet  
 Otro

Otro (especifique)

### 8. Qué gatilla comprar una polera específica?

- Precio  
 Marca  
 Diseño  
 Tienda  
 Otro

Otro (especifique)

### 9. En promedio, Cuanto pagas por una polera?

## Anexo F: Encuesta – Potencialidad del mercado

Para la realización de esta encuesta se realizaron copias de la misma en idioma Inglés utilizando como tasa de cambio: \$1US = \$600CLP

**1. Cuál es tu edad?**

**2. Cuál es tu sexo?**

Masculino

Femenino

**3. Cuál es tu país de origen?**

**4. Cuál es tu máximo Nivel de Estudios?**

Sin Estudios

Primaria

Secundaria

Universitaria

**5. Te parece atractiva una polera que se comercialice como una obra de arte y esté directamente relacionada con un artista?**

Si

No

**6. Te parece atractiva una polera que se exhiba en museos y galerías de arte?**

Si

No

**7. Cuanto estarías dispuesto a pagar por una polera de este tipo?**

Menos de 5.000

Entre 5.000 y 10.000

Entre 10.000 y 15.000

Entre 15.000 y 20.000

Más de 20.000

## Anexo G: Encuesta – Artistas

Para la realización de esta encuesta se realizaron copias de la misma en idioma Inglés utilizando como tipo de cambio: \$1US = \$600CLP

**1. Cuál es tu profesión?**

- Artista
- Diseñador
- Otro

Otro (especifique)

**2. Cuál es tu edad?**

**3. Cuál es tu país de origen?**

**4. Cuál es tu máximo Nivel de Estudios en Artes Gráficas**

- Sin Estudios Formales
- Universitaria
- Postgrado

**5. Cuáles son tus mayores complicaciones como artista?**

**6. Has realizado obras de arte para ser utilizados en productos comerciales (Publicaciones, Tazones, Poleras, etc.)**

- Si
- No

**7. Estarías interesado en realizar ilustraciones para poleras, las cuales se comercializarían y expondrían en Museos y Galerías de Arte (sin perder la autoría de la obra)?**

- Si
- No

Otro (especifique)

**8. Por cuanto dinero comercializarías tus diseños?**

## Anexo H: Costos e ingresos

### Costos Fijos

- Matrices (x4): Las matrices pueden ser reutilizadas y tienen un costo de:
  - Precio Retail: \$18US p/u
- Caja de Luz (x1)
  - Precio Retail: \$100US p/u
- Pulpo Serigráfico (x2). Al menos 4 brazos
  - Precio Retail: \$4,500US p/u
- Racleta (x4): Las racletas pueden ser reutilizadas y tienen un costo de:
  - Precio Retail: \$10US p/u
- Decapador de Pintura (x2)
  - Precio Retail: \$15US p/u
- Horno de Secado (x1):
  - Precio Retail: \$5,000US p/u
- Carro de Compras, CRM, ERP
  - Precio Retail: \$0
- Integración Carro de Compras, CRM, ERP
  - Precio Retail: 5,000US

### Costos Variables

En este aspecto se cuenta con materias primas, tales como poleras, pigmentos y matrices, pero la recolección de diseños por parte de los artistas.

- Hosting Web: Alta demanda.
  - Precio Reail: \$100US
- Arriendo Mensual: Galpón con oficinas 150mts<sup>2</sup>, San Miguel
  - Precio: \$350 US p/Mes
- Gastos (Luz, Agua, Internet, Electricidad)
  - Precio: \$350 US p/Mes
- Poleras, las poleras de NoNasties, de origen indio y con certificaciones FairTrade y EcoFriendly.
  - Precio Retail: \$14US p/u
  - Precio Productores: \$9 p/u
- Emulsión: 1Kg de emulsión (50 matrices promedio)
  - Precio Retail \$32US p/u
- Pintura: 1 Kg de pigmento al agua (50 Impresiones promedio)
  - Precio Retail: \$15US p/u
- Diseño: Se estima la recolección de 24 Diseños por año. Adicionalmente se estiman los precios indicados a continuación.
  - Precio Año 1: \$700US
  - Precio Año 2: \$1,000US
  - Precio Año 3: \$1,500US
  - Esto se realiza siguiendo los precios esperados por los diversos segmentos de mercado, los cuales entregaron sus valores estimados de

precio en la encuesta realizada (para mayor detalle revisar la sección de Anexos – Encuesta Artistas)

- Costos de Exposición y Marketing
  - \$300US p/exposición
- Personal
  - \$10,000US p/mes