



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ARTÍCULOS CON TEJIDOS
TÍPICOS DE GUATEMALA A CHILE APLICANDO EL CONCEPTO DE COMERCIO
JUSTO**

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

JESSICA MARÍA DARDÓN ARIAS

**PROFESOR GUÍA:
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
EDUARDO ARIOL CONTRERAS VILLABLANCA**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ARTÍCULOS CON TEJIDOS TÍPICOS DE GUATEMALA A CHILE APLICANDO EL CONCEPTO DE COMERCIO JUSTO

La exportación de artículos típicos de Guatemala, y su introducción al mercado Chileno permite entregar una alternativa distinta, que refleja calidad, diseños de moda y exclusividad. Por tratarse de productos elaborados a mano, reúnen características únicas, raras e inimitables que garantizan que no hay 2 productos iguales, logrando así ofrecer variedad de colores y texturas.

Para la elaboración del plan de negocio se utilizaron distintas herramientas, entre ellas el análisis PEST, el cual permitió identificar características que influyen en el entorno, analizar la industria para determinar la intensidad de la competencia, limitaciones y el potencial de beneficios aplicando las 5 fuerzas de Porter, obtener información sobre el principio de comercio justo y su vinculación con los artesanos guatemaltecos, e identificar fuentes de ventaja competitiva para poder desarrollar estrategias a través del análisis FODA. También se identificaron las características más valoradas por el cliente utilizando encuestas, y con esta información se procedió a proponer estrategias de marketing, operaciones y las proyecciones financieras necesarias para llevar a cabo el proyecto.

De este proceso, se determina que los accesorios elaborados a mano con cuero y tejidos típicos de Guatemala, deben ser dirigidos a mujeres profesionales de 26 a 45 años de edad, que les guste destacar en su forma de vestir reflejando su personalidad, elegancia y estilo. Por ello, se desarrolla una estrategia de marketing enfocada en diferenciación, en donde todos los esfuerzos se centrarán en un segmento y un producto, utilizando una estrategia de fijación de precios de valor agregado para diferenciar la oferta y apoyar un precio alto, y así estar en sintonía con los precios de venta en otros países como Estados Unidos y Europa. Los puntos de ventas estarán estratégicamente distribuidos en las comunas de Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea.

Para iniciar operaciones, se requiere una inversión de USD \$11,400 y se contempla una proyección de ventas de 600 unidades el primer año, lo cual permite llegar al punto de equilibrio. Sin embargo, una variación menor (-5%) en las ventas proyectadas puede afectar considerablemente el beneficio que entrega el proyecto, el cual se tiene estimado con un VAN de USD \$45,407 utilizando una tasa de descuento de 10.87% en un horizonte de 5 años, entregando una tasa de retorno del 83%. Para obtener este nivel de rentabilidad, es necesario utilizar una estructura de capital que incluya un 60% de financiamiento y un 40% de capital propio.

Hay que destacar que para el éxito del proyecto se debe llevar un control del proceso de importación, buscando establecer alianzas que permitan mejorar las condiciones del costo del transporte, relación con los proveedores y minoristas, lo cual se vea reflejado en beneficio para la empresa con el margen de ganancia, y en el precio para el cliente final.

Dedicatoria y agradecimientos

La culminación de una etapa más en mi vida profesional ha llegado, y con ello lecciones de vida, en donde Dios ha puesto a las personas indicadas en el camino, a mis padres, tía y hermanos que siempre me han alentado a seguir adelante, mi esposo, quien es mi mejor amigo y compañero de vida, cree en mí, me apoya, y juntos vamos construyendo sueños y alcanzando metas.

En el trayecto he conocido a personas que han dejado huella, profesores de quienes he aprendido y me inspiran a seguir buscando nuevos retos, amigos que me recuerdan que nunca estamos solos y que siempre se está en las buenas y en las malas.

Este camino no hubiera iniciado sin aquellas personas que me alentaron a salir y descubrir el mundo, y ahora comprendo y comparto la siguiente frase: “Para el gusano que vive en un pepino, su mundo es el pepino”.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	7
1.1 Objetivos	7
1.2 Metodología	8
1.3 Descripción del tema a abordar.....	8
2. Análisis externo	9
2.1 Factores políticos.....	9
2.2 Factores económicos	9
2.3 Factores socioculturales	10
2.4 Factores legales.....	11
2.5 Factores tecnológicos	11
3. Análisis de la Industria	11
3.1 Análisis de las Fuerzas de Porter.....	12
3.2 Síntesis de Factores Externos.....	15
4. Análisis interno	15
4.1 Análisis de los recursos	15
4.2 Análisis de capacidades	16
4.3 Competencias.....	17
4.4 Fortalezas y Debilidades	18
4.5 Análisis de la cadena de valor	18
5. Formulación de la estrategia	20
5.1 Análisis FODA	20
5.2 Generación de alternativas estratégicas mediante utilización de matriz FODA	20
5.3 Estrategia de negocio	21
5.4 Misión de la empresa	22
5.5 Objetivos	22
6. Análisis de mercado	22
6.1 Oportunidad	22
6.2 Resultados de encuesta	23
7 Modelo de negocio	24
8. Plan comercial.....	25
8.1 Objetivos de marketing	25
8.2 Propuesta de valor.....	26

8.3 Segmentación.....	26
8.4 Selección del segmento objetivo.....	26
8.5 Posicionamiento.....	27
8.6 Marketing Operativo.....	28
8.6.1 Producto.....	28
8.6.2 Precio.....	28
8.6.3 Distribución.....	29
8.6.4 Promoción.....	30
9. Plan operacional.....	31
9.1 Proveedores en Guatemala.....	31
9.2 Proceso de exportación.....	31
9.3 Ingreso de mercancía a Chile.....	32
10. Plan organizacional.....	33
11. Plan financiero.....	35
11.1 Inversión inicial.....	35
11.2 Costos asociados a poner el producto en Chile.....	35
11.3 Modelo CAPM.....	36
11.4 Proyección de ventas.....	37
11.5 Estructura de capital.....	38
11.6 Estados de resultados y flujo de caja.....	38
11.7 Valor actual neto.....	40
11.8 Punto de equilibrio.....	40
11.9 Análisis de sensibilidad.....	41
11.10 Análisis de riesgo.....	41
Conclusiones.....	43
Bibliografía.....	44
Anexo 1. Matriz EFAS (Resumen de Factores Externos de Análisis).....	48
Anexo 2. Matriz IFAS (Resumen de Factores Internos de Análisis).....	48
Anexo 3. Matriz SFAS (Resumen de análisis de factores estratégicos).....	49
Anexo 4. Matriz FODA.....	49
Anexo 5. Gráficos de resultados de encuestas realizadas a 96 persona.....	50
Anexo 6. Imágenes de telar de cintura y telar de pedal.....	53
Anexo 7. Imágenes de empaque y ocasiones de uso del producto.....	54
Anexo 8. Requisitos Empresa exportadora.....	55

Anexo 9. Depreciación de activos	55
Anexo 10. Listado de precios empresa de transporte UTZ Box	56
Anexo 11. Cálculo tasa de descuento	56

1. Introducción

En los últimos años, se han conformado organizaciones de apoyo productivo social y comercial, junto con una parte del sector empresarial, quienes han invertido para lograr la exportación de muchos productos artesanales guatemaltecos a distintos países.

La entrega de valor se encuentra en el diseño e innovación de productos, logrando calidad, colores y texturas, los cuales se han ido adaptando a las tendencias de moda mundiales.

Con distintos grupos de artesanos, se está trabajando e incorporando en sus líneas de producción nuevas propuestas, las cuales se elaboran junto con diseñadores a través de capacitaciones y asistencia técnica, con el fin de alcanzar los estándares necesarios en la producción para competir en mercados internacionales.

Dentro de los principales productos de exportación se encuentran los textiles, los cuales se reconocen mundialmente por el colorido y la riqueza de sus tejidos, elaborados con técnicas antiguas, como el telar de cintura y el telar de pie.

La estrategia utilizada ha permitido la participación en ferias internacionales en Estados Unidos, México y Europa, logrando que las exportaciones alcanzaran los USD \$57,319,500.00 en el 2013 [1]. Los mercados a los cuales se ha logrado llegar, y son los principales destinos de exportación son Estados Unidos, Europa, Centro América y México, con una constante búsqueda por incursionar en nuevos países.

Chile es un mercado de gran tamaño, el cual asciende a 17,8 millones de habitantes con un ingreso per cápita de US\$21.980 en el 2014 [2], y un ingreso medio de los hogares de USD\$730. En los últimos años, se ha mostrado un creciente interés por el diseño y las artesanías, destacando que la importación de productos asociados a las artesanías asciende a USD \$25 millones, siendo estos en su mayoría insumos para la creación y USD \$92 millones en productos terminados.[3]

Con base en esto, se busca elaborar un plan de negocios para la exportación de artículos típicos de Guatemala y su introducción al mercado Chileno, con énfasis en mejorar las condiciones del comercio para el artesano guatemalteco, y que este obtenga beneficios a través del comercio justo, lo cual será una herramienta que genere mayor valor e incremente la potencialidad del negocio a realizar.

1.1 Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la exportación de artículos típicos de Guatemala y su introducción al mercado Chileno.

Objetivos Específicos

- Proponer un modelo de negocio y estrategias para la exportación y comercialización de artículos con tejidos típicos guatemaltecos.
- Diseñar una estrategia para desarrollar el comercio justo y su aplicabilidad para los artesanos guatemaltecos.
- Determinar a través de una encuesta los atributos más valorados para la adquisición de artículos típicos de Guatemala por parte del segmento objetivo, mujeres chilenas.

1.2 Metodología

Para la ejecución del plan de negocio, se iniciará con la caracterización del entorno empleando el análisis PEST, con el cual se estudiarán los factores políticos, económicos, tecnológicos y socioculturales que impactan en la industria del tejido artesanal guatemalteco y sus vínculos con la industria de la moda. Una vez terminado esto, se realizará un análisis de la industria, empleando el método de las 5 fuerzas de Porter, con el objetivo de determinar la intensidad de la competencia en la industria textil y moda, junto con las limitaciones que se presentan y los principales actores, y así identificar el máximo potencial de beneficios de la industria.

También se recopilará información sobre los principios del comercio justo, y cómo este concepto se está aplicando en Guatemala, con el fin de determinar el vínculo que existe entre los artesanos guatemaltecos dedicados a la exportación de sus productos con el comercio justo.

Al finalizar esta fase, se identificarán las variables que forman parte del contexto de la industria (competencias, capacidades y recursos) a través del análisis FODA, lo cual permitirá identificar una fuente de ventaja competitiva, y definir la misión, objetivos, el desarrollo de la estrategias y directrices necesarias.

Para validar el estudio de mercado, será necesario determinar las características más valoradas por el cliente a través de encuestas a clientes potenciales, y así identificar los intereses y sus tendencias futuras. En base a esta información se trabajará en una estrategia de marketing con el fin de segmentar, apuntar y posicionar, generando una propuesta de valor para el cliente.

Por último se realizará la evaluación financiera del proyecto, para determinar la inversión inicial necesaria para desarrollar el plan de negocio, junto a las proyecciones financieras y evaluación de factibilidad.

1.3 Descripción del tema a abordar

El plan de negocios consiste en proponer un modelo de negocio para la exportación de artículos típicos de Guatemala hacia Chile, evaluando la aplicabilidad del comercio justo para los artesanos guatemaltecos, lo cual pretende ser fuente de ventaja competitiva,

junto con la realización de los planes funcionales pertinentes en temas comerciales, marketing y organizacional.

Se pretende determinar las oportunidades y amenazas del entorno que rodea a la industria artesanal textil en Chile específicamente en bolsos y accesorios, cuál será la fuente de ventaja competitiva del negocio a plantear, qué atributos son los más valorados por los clientes potenciales, cuál es el segmento en el cual debemos enfocarnos, y si se puede vincular a los artesanos guatemaltecos con el comercio justo, con el fin de que esto forme parte de la propuesta de valor para el cliente.

2. Análisis externo

Para identificar oportunidades y amenazas dentro de la industria, debe realizarse un análisis de entorno externo en que se desarrollará. Con base a esta información, se tomarán decisiones sobre las cuales se irá desarrollando el plan de negocios.

2.1 Factores políticos

Durante los últimos años, Guatemala ha mantenido políticas de liberalización comercial como el centro de su estrategia de desarrollo. Ha adoptado tratados comerciales multilaterales, y ha mejorado los procesos aduaneros, lo cual ha dado como resultado que el comercio internacional y la inversión en programas sobre competitividad y desarrollo sostenible se expandieran rápidamente.

Chile y Guatemala mantienen una relación fluida y estrecha, existiendo un dialogo político y acciones de cooperación y de convergencia respecto a temas de interés global, con énfasis en aspectos relacionados con la integración. Además, la vinculación económica, comercial y de inversiones ha tenido un cambio a través de la suscripción del Protocolo Bilateral entre ambos países, y al Tratado de Libre Comercio entre Chile y Centroamérica en Diciembre del 2007. [4]

2.2 Factores económicos

Guatemala es un país que ha logrado avances en estabilidad macroeconómica, mejorando su acceso a mercados extranjeros a través de diversos acuerdos comerciales, aumentando considerablemente las exportaciones como los textiles. Esto acompañado de una inflación que se ha mantenido dentro de las metas establecidas por las autoridades monetarias, y un tipo de cambio y tasas de interés sin cambios drásticos. El crecimiento económico ha sido estable durante los últimos años, con una proyección de crecimiento anual promedio en 2015 – 2016 de 3.6%, impulsado por el consumo privado, aumento de exportaciones y remesas. [5]

Guatemala cuenta con la economía más grande de Centroamérica, sin embargo la desigualdad sigue prevaleciendo dentro de los niveles más altos en Latinoamérica, con altos índices de pobreza, prevaleciendo en zonas rurales y en poblaciones indígenas.

Por otro lado, la economía chilena es una de las más sólidas de América Latina, a pesar de la desaceleración en el 2014, con un crecimiento del 1.9%, y 2.1% en el 2015, se tienen proyecciones de una recuperación lenta a medida que las expectativas privadas mejoren para el 2017 - 2018.[6]

Se proyecta que la economía de Chile continuará en crecimiento en los próximos años, pero en porcentajes menores a los experimentados en 2012 y 2011; lo cual se dará por menor demanda interna y un débil crecimiento en el resto del mundo.

2.3 Factores socioculturales

Guatemala es un país que cuenta con una población para el 2014 de 15,60 millones de habitantes, y un crecimiento anual alrededor del 2%. La pirámide poblacional indica una estructura de población joven y con perspectivas de crecimiento.

En relación a la educación, una tercera parte de las madres al momento de tener a sus hijos no poseen ningún nivel educativo, y la mayor proporción de nacimientos son de madres con educación primaria, 37.4%. Solamente el 27.5% de las madres alcanzan la educación secundaria, un 2% estudios superiores, y un 57.6% son madres solteras. A pesar de ser alto el porcentaje de madres sin ningún nivel educativo, se observa que esta proporción ha disminuido en 7.5% entre el 2010 y 2014.

El 53.9% de la población vive en área rural, en relación a un 46.1% que viven en el área urbana. La población guatemalteca es reconocida por su riqueza cultural, resaltando 4 grupos étnicos: Mayas, Xincas, Garífunas y Ladinos, con un total de 24 idiomas mayas, siendo el Español el idioma oficial. [7]

En otro contexto, según cifras del Banco Mundial, Chile para el año 2015 registra una población total de 17,94 millones de habitantes, de los cuales el 14,4% se encuentran en situación de pobreza según la encuesta Casen. A través de esta encuesta también se identifica que una persona que pertenece al 20% de los hogares de menores ingresos per cápita, tiene un promedio de 8,7 años de escolaridad, mientras que las personas que pertenecen al 20% de mayores ingresos alcanzan un promedio de 14,2 años de estudio.

Chile ha logrado importantes reducciones en los niveles de pobreza en los últimos años. La proporción de la población considerada pobre (US\$2.5 por día) se redujo del 7,7% en el 2003 al 2,0% en el 2014.

Las expectativas salariales aumentan proporcionalmente con el nivel de estudios alcanzados. Una persona con enseñanza media tiene en promedio un ingreso de \$320.285 mensuales, mientras que aquellos que tienen estudios superiores pueden llegar a \$657.468 promedio mensual (noviembre 2013).

En relación a la tasa de participación laboral, para el 2013 se llega a un 57,3%, mostrando un aumento principalmente para las mujeres, con una variación del 9,3%.

2.4 Factores legales

Existen documentos de referencia relacionados a los procesos de exportación. Se deben considerar temas relacionados a la clasificación arancelaria, trámites y formularios, incoterms vigentes, logística y vías de transporte para la exportación, formas de pago en las exportaciones, acuerdos comerciales y TLC, glosario técnico, enlaces de interés, regímenes de exportación entre otros.[1]

2.5 Factores tecnológicos

En Chile, el porcentaje de núcleos familiares que cuentan con computador según la Encuesta CASEN para el 2013 se conforma por 54.5% en zonas urbanas y 28.1% en áreas rurales, siendo los usuarios mayoritarios personas entre las edades de 30 a 59 años, y un uso muy similar si lo diferenciamos entre sexos (hombres y mujeres). El porcentaje de hogares que cuentan con una conexión pagada a Internet en la zona urbana es de 56.7%, mientras que la zona rural es de 25.8%.

Tanto hombres como mujeres, utilizan en su mayoría internet para actividades relacionadas con obtener información, entretenimiento y comunicación escrita. [8]

En relación a innovación y tecnología en el comercio, en los últimos 15 años se han aplicado tecnologías relacionadas con distribución y comercialización de productos, gestión logística, y back-office, observando un escenario de alta madurez en relación al uso de tecnología y sistemas de gestión. [9]

3. Análisis de la Industria

Entendiendo la artesanía como una actividad productiva que da sustento a familias, en los últimos años distintas entidades en Chile, entre ellas entidades privadas sin fines de lucro, están trabajando para preservar la identidad cultural, creando oportunidades para el desarrollo sociocultural y económico para artesanas y artesanos.

Existen diversas estrategias que fomentan al artesano, creando oportunidades laborales a través de redes en todo el territorio nacional, aplicando los principios del comercio justo, asegurando espacios para comercialización de productos los cuales cumplen con altos estándares de calidad.

Hoy en día existen al menos seis puntos de venta y otros canales de venta, dentro de los cuales se encuentran las tiendas virtuales. [10]

3.1 Análisis de las Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos participantes [11]

Chile es un mercado de 17.1 millones de consumidores. Este país brinda importantes oportunidades de negocio a los productos peruanos favoreciendo el idioma común, cercanía geográfica y cultural, además la mayoría de productos peruanos negociados en el acuerdo comercial entre el Perú y Chile (ACE 38 y ALC) ya ingresan con arancel cero al mercado chileno. [2]

Por otra parte, Chile cuenta con apoyo al sector artesanal, dentro del cual hay varias organizaciones que promueven la formación de artesanos como lo hace la Universidad Católica de Chile, quienes han puesto interés en el diseño y comercialización de los productos. Otra institución reconocida es la Fundación de Artesanías de Chile, quienes tienen por misión rescatar, valorar y difundir la artesanía tradicional chilena, promoviendo la integración de artesanos y artesanas en los procesos de desarrollo sociocultural y económico de país. [12]

El intercambio comercial entre Guatemala y Chile es favorecido por medio de la suscripción del Protocolo Bilateral entre ambos países, y el Tratado de Libre Comercio entre Chile y Centroamérica. Sin embargo, hay alta competencia de artesanías de otros países como Perú, Bolivia, Argentina, México.

La amenaza de nuevos participantes en la industria textil artesanal es medio alta, ya que Chile cuenta con convenios bilaterales entre varios países, muchos de los cuales destacan por sus actividades artesanales como Perú y México.

Rivalidad entre empresas existentes

Desde el 2011, se viene organizando en Chile el mercado de la moda, desatacado por piezas que van desde innovadoras en diseño hasta las piezas más tradicionales en torno a la artesanía tradicional.

Con la finalidad de abrir nuevos nichos comerciales, en Chile se presentan proyectos y exposiciones a nivel nacional e internacional para dar a conocer los productos realizados por los artesanos y artesanas. Algunos de estos productos cuentan con un Sello de Excelencia dado por el Comité de Selección y Desarrollo de Productos Artesanales CNCA – UNESCO.

Con el apoyo de distintas Instituciones, las empresas dedicadas a la venta de artículos textiles en Chile están creciendo, gracias a nuevos espacios que se están abriendo a nivel nacional e internacional para dar a conocer este tipo de productos. Es por esto, que la rivalidad entre empresas existentes empieza a tener importancia, y es un factor a tener en cuenta dentro del análisis de la industria, ya que al existir nuevos espacios para la venta de diseños textiles, hay una clara oportunidad de ingresar en ella.[13]

Amenaza de productos sustitutos

El sector del Retail en Chile cuenta con gran participación de mercado, principalmente si nos referimos a Cencosud y Fallabella, Tiendas por Departamento dentro de las

cuales se puede encontrar accesorios para mujer, bolsos y marcas internacionales de gran reconocimiento.

Pese a la desaceleración en tiendas físicas, el concepto Outlet mantiene una perspectiva creciente y avanza hacia su madurez, abriendo espacio al desarrollo de proyectos inmobiliarios, en donde los operadores del retail ofrecen un mix atractivo de precios y ofertas que llegan hasta un 40% de marcas demandadas. Las tasas de crecimiento de esta modalidad están sobre el 20%, favorecida por una mayor penetración de hábito de compra de los consumidores. [9]

Poder de negociación de compradores

A pesar de la alta oferta por accesorios para la mujer, la artesanía guatemalteca no es realizada solamente como un artículo decorativo o cultural, sino que busca destacar y ser un accesorio de uso diario imponiendo estilo, diseños únicos e innovadores. Sin duda por tratarse de un nicho de mercado al cual este tipo de productos va dirigido, el comprador puede afectar la industria por su capacidad de reducir precios. Sin embargo el costo de cambiar a otros productos con similares características (innovadores, tendencias de moda, calidad) puede ser alto dado la oferta que existe hoy en día en el mercado Chileno.

Poder de negociación de proveedores

Los artesanos y artesanas de Guatemala trabajan en conjunto con Organizaciones quienes les brindan el apoyo productivo social y comercial, con capacitaciones y asistencia técnica, y quienes han invertido para lograr la exportación de los productos artesanales.

Para exportar artículos artesanales, se viene trabajando con un modelo ya establecido, el cual comprende una serie de pasos enfocados en la mejora de procesos, incrementar las capacitaciones técnicas a las asociaciones de artesanas y artesanos, buscando que el sector artesanal sea una fuente de ingresos económicos y de bienestar para el área rural.

Todo esto es posible si se trabaja en equipo, por lo cual el proveedor no tiene poder de decisión si este no es aprobado por toda una red de personas involucradas en la exportación y venta de artículos artesanales.

Otros grupos de interés

Las comunidades en donde se elabora la mercadería son fundamentales para llevar a cabo este plan de negocio. Por lo tanto, será importante trabajar para poder vincular la elaboración y exportación de estos productos con el comercio justo, lo cual involucra a las instituciones que acreditan el comercio justo, a los intermediarios que están a cargo de la exportación de los productos y el Gobierno de Guatemala.

El comercio justo es un movimiento social global que promueve un comercio basado en diálogo, transparencia, respeto y equidad, buscando mejorar el acceso a los mercados y asegurar los derechos para pequeños productores y trabajadores, dando lugar a mejores condiciones comerciales.

La Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO) establece 10 principios que deben ser cumplidos por las organizaciones. [14,15]

- ✓ Creación de oportunidades para productores en desventaja económica.
- ✓ Transparencia y responsabilidad.
- ✓ Prácticas comerciales justas.
- ✓ Pago de un precio justo.
- ✓ No al trabajo infantil y al trabajo forzoso.
- ✓ Compromiso con la no discriminación, igualdad de género y el empoderamiento económico de la mujer y la libertad de asociación.
- ✓ Garantizar buenas condiciones de trabajo.
- ✓ Desarrollo de capacidades.
- ✓ Promoción del comercio justo.
- ✓ Respeto por el medio ambiente.

Conclusión del Análisis de Porter

La industria de la artesanía enfocada en accesorios con tendencia a la moda en Chile, es una industria fragmentada, en donde las barreras de entrada son bajas y se necesita de menos recursos para ingresar a ella. La amenaza de nuevos participantes es media alta, dada las relaciones comerciales que Chile tiene con diferentes países de Latinoamérica, algunos de los cuales poseen un fuerte desarrollo artesanal. Hoy en día, se está expandiendo y buscando la forma de abrir nuevos nichos comerciales, a través de exposiciones a nivel nacional e internacional para dar a conocer productos realizados por artesanos y artesanas, lo cual causa una alta rivalidad entre los actores presentes por destacar y ser seleccionados. Por lo general, este tipo de productos tienen características de ser diferenciados, principalmente si son elaborados a mano.

Hoy en día en el retail existe una fuerte oferta de accesorios, los cuales pueden destacar por ser de marcas reconocidas de diseñadores a nivel mundial, moda, colores, entre otras. Este tipo de productos pueden tener igual o menor costo que los accesorios hechos artesanalmente, lo cual amenaza a la industria. Es por esto, la importancia de identificar el nicho de mercado en el cual se puede ganar participación.

Si los accesorios elaborados a mano se logran destacar como productos diferenciados, con estilo, diseños únicos e innovadores, podrán entregar mayor beneficio al cliente. Sin embargo, por el alto riesgo de nuevos participantes, puede que el cliente en algún momento llegue a afectar a la industria por su capacidad de reducir precios. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores es bajo por ser un modelo ya establecido, con diferentes actores involucrados en el proceso de elaboración y exportación de estos productos.

Cuadro 1. Matriz de clasificación de análisis de la industria

Fuerzas	Intensidad				
	Baja	Media baja	Media	Media alta	Alta
Amenaza de nuevos participantes					
Rivalidad entre empresas existentes					
Amenaza de productos sustitutos					
Poder de negociación de compradores					
Poder de negociación de proveedores					

Fuente: elaboración propia

3.2 Síntesis de Factores Externos

Después de analizar el entorno social y el de la industria, se plantean posibles factores externos (oportunidades y amenazas) con el fin de analizar qué tan bien la empresa puede responder a factores específicos.

Se enlistó un total 6 factores, 3 amenazas y 3 oportunidades presentes en la industria de artesanías. La clasificación ponderal total que se obtuvo del Resumen de Factores Externos de Análisis (EFAS) es de 3.6, mostrando una posición similar a la del promedio de la industria, destacando que el alineamiento de las artesanías con comercio justo juega un papel importante dentro de la ponderación final, junto con la creciente demanda de productos hechos a mano. [Ver anexo 1.](#)

4. Análisis interno

4.1 Análisis de los recursos

Los recursos son parte importante de los activos con los que cuenta una organización, los cuales son necesarios para competir con éxito en el mercado. En este plan de negocio se contemplan algunas competencias para iniciar. [11]

Recursos Tangibles

En Guatemala, la elaboración de los bolsos y accesorios se realiza estratégicamente en las comunidades mayas propias de cada grupo de artesanos, en donde cuentan con un espacio físico, un taller apropiado para la elaboración de los tejidos típicos que se utilizan para el diseño del producto, equipado con la maquinaria y equipo necesario para dar forma al producto final. Es de gran valor que los bolsos y accesorios se produzcan dentro de la misma comunidad, y que el espacio físico cuente con lo necesario para realizar el trabajo y así obtener un producto de calidad.

En la Ciudad de Guatemala, se cuenta con oficinas centrales, ubicadas estratégicamente en zonas accesibles, en donde se almacenan los productos terminados, y es desde este punto en donde se trabajará directamente para la exportación de los bolsos y accesorios a Chile.

En el país objetivo, Chile, se cuenta con una oficina central, en donde se tiene el espacio suficiente para almacenar el producto, el cual después será distribuido a los puntos de venta o directamente al cliente final.

Recursos Humanos

Cada uno de los artesanos y artesanas tiene la habilidad para realizar el tejido característico del lugar al que pertenece, trabajo realizado a mano, el cual permite crear mayor valor con diseños y colores únicos. También se cuenta con personas

profesionales orientadas a la moda quienes agregan valor al mezclar los tejidos típicos con diseños únicos plasmados en los bolsos y accesorios.

En la Ciudad de Guatemala, oficinas centrales, los empleados tienen pasión, disponibilidad, y compromiso por promover y dar a conocer la riqueza maya a través de estos productos, y llevar un poco de la cultura e identidad de los pueblos indígenas dentro y fuera del país.

En Santiago, Chile, se cuenta con una persona profesional, quien está comprometida y siente la misma pasión por la cultura e identidad de los pueblos indígenas guatemaltecos, quien estará a cargo de la comercialización y venta de los bolsos y accesorios en Chile, junto con la búsqueda de aliados estratégicos que ya estén posicionado en el mercado chileno, y quienes posean lo necesario para realizar la venta directa de bolsos y accesorios típicos de Guatemala.

Recursos Intangibles

Dentro de los activos intangibles con los que se cuenta, resalta que los productos a vender están hechos con tejidos hechos a manos, dándole esto exclusividad al producto. Cada tejido típico es elaborado según la inspiración de los y las artesanas, utilizando colores propios de su cultura maya, siendo este un recurso muy difícil de imitar.

Estos productos cuentan con una certificación de la Asociación Guatemalteca de Exportadores –AGEXPORT- quienes garantizan la calidad de los productos.

Otro recurso con el que se cuenta es la red de contactos que se está generando en Chile, con ayuda de otros guatemaltecos que viven en Santiago, y que sienten la misma pasión por llevar un poco de la cultura guatemalteca a otros, se está trabajando en potencializar este plan de negocio.

4.2 Análisis de capacidades

Las capacidades que se tienen radican principalmente en las actividades de manufactura. Ya existen procesos y rutinas establecidos para desarrollar y obtener el producto final. Las y los artesanos cuentan con las destrezas necesarias para la elaboración de los tejidos típicos, y los profesionales, diseñadores de moda, también forma parte de esta cadena de valor, asegurándose que cada uno de los procedimientos se realicen con la calidad deseada, y así obtener el aval de la Asociación Guatemalteca de Exportadores --AGEXPORT-.

Por lo tanto se cuenta con la capacidad de crear y entregar un producto de calidad, diseñado según las tendencias de moda actual, junto con la capacidad de reclutar gente desde el proceso de creación de producto hasta la venta final al cliente, quienes tengan pasión por lo que hacen.

4.3 Competencias

Lo descrito anteriormente, nos lleva a tener competencias distintivas, destacando:

1. Desarrollo de diseños exclusivos de bolsos y accesorios para mujeres.
2. Elaboración de productos con altos estándares de calidad.
3. Productos diseñados en base a las tendencias de la moda actuales a nivel mundial.
4. Capacidad para exportar productos a otros países.

Para evaluar si estas competencias son distintivas, y si representan una ventaja competitiva, se realizó un modelo de análisis VRIO, presentado en el [cuadro 2](#), el cual determinó el valor, rareza, imitabilidad y organización de las competencias propuestas.

Cuadro 2. Análisis VRIO de competencias centrales para el plan de negocio

No.	Valor	Rareza	Imitabilidad	Organización
1	Si. El cliente valora la exclusividad y los artículos realizados a mano	Si. Cada diseño es único por ser productos elaborados a mano y representativos de cada pueblo maya.	Si. Cada tejido es único en diseño y color. No hay dos iguales.	Si. Para poder ser exitoso se deben seguir un protocolo, y los recursos están enfocados en ello
2	Si. El cliente valora los productos de calidad, lo cual garantiza durabilidad	No. En relación a bolsos y accesorios, otros competidores ofrecen esta características en sus productos	No. Garantizar la calidad implica costos, pero si es parte de la cadena de valor, se invierte en esto	Si. Parte de los requisitos para poder exportar estos artículos, es garantizar la calidad de los mismos
3	Si. Hay un nicho de mercado que valora comprar cosas de moda	Si. Se debe tener la habilidad para conjugar diseños artesanales con tendencias de moda	No. Hay países que también explotan su artesanía y buscan diseños en base a las tendencias de moda	Si. Se sabe que el diseño de los artículos orientados a la moda es esencial para el éxito.
4	Si. Los productos típicos son reconocidos en muchos países, y hacerlos accesibles para el cliente final genera valor	No. Artículos artesanales de otros países también están siendo exportados	No. En el mercado ya se encuentran artículos típicos de países como Perú	Si. La organización trabaja para poder obtener la certificación de exportación de los artículos

Fuente: Elaboración propia

La durabilidad de estas competencias se mantendrá, ya que están enfocadas a ir adaptándose a los cambios en diseños y estilos, y existe una búsqueda constante de atraer nuevos clientes, por lo cual el riesgo de caer en obsolescencia es bajo.

La imitabilidad cuando se trata de crear algo que viene de la inspiración propia de cada persona, de la calidad humana de los trabajadores dentro de la empresa y del servicio de excelencia que se le brindará al cliente es algo difícil de copiar.

- **Transparencia:** el cómo funciona la comercialización del producto no es algo difícil de entender, pero copiar la relación y el vínculo que existe entre los recursos (principalmente el humano) y las capacidades es algo que lleva tiempo construir.

- **Capacidad de transferencia:** el establecer una relación de confianza y trabajo en equipo desde los artesanos hasta la venta final al cliente, es una destreza que para un competidor será algo difícil de llevar a cabo, principalmente si no conoce y entiende cómo funciona la cosmovisión indígena maya de los pueblos de Guatemala.
- **Replicabilidad:** sin duda alguna existe una cultura organizacional, la cual lleva su tiempo construir y encontrar a las personas indicadas que vivan esta cultura. Por lo cual imitar este éxito es muy complejo.

En base a lo planteado anteriormente, se concluye que el diseñar bolsos y accesorios con tejidos típicos guatemaltecos de calidad para mujeres, que estén en sintonía con las tendencias de moda a nivel mundial, es una competencia distintiva que forma parte de la ventaja competitiva de la empresa, destacando que es una competencia durable en el tiempo y muy difícil de imitar o copiar.

4.4 Fortalezas y Debilidades

Con base en la realización de un análisis de factores internos (IFAS), se determinan importantes fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales se deben abordar para poder visualizar una empresa a largo plazo. Dentro de las principales fortalezas se encuentra la cultura organizacional, la oferta de diseños únicos y la calidad del producto, mientras que las principales debilidades se enfocan en:

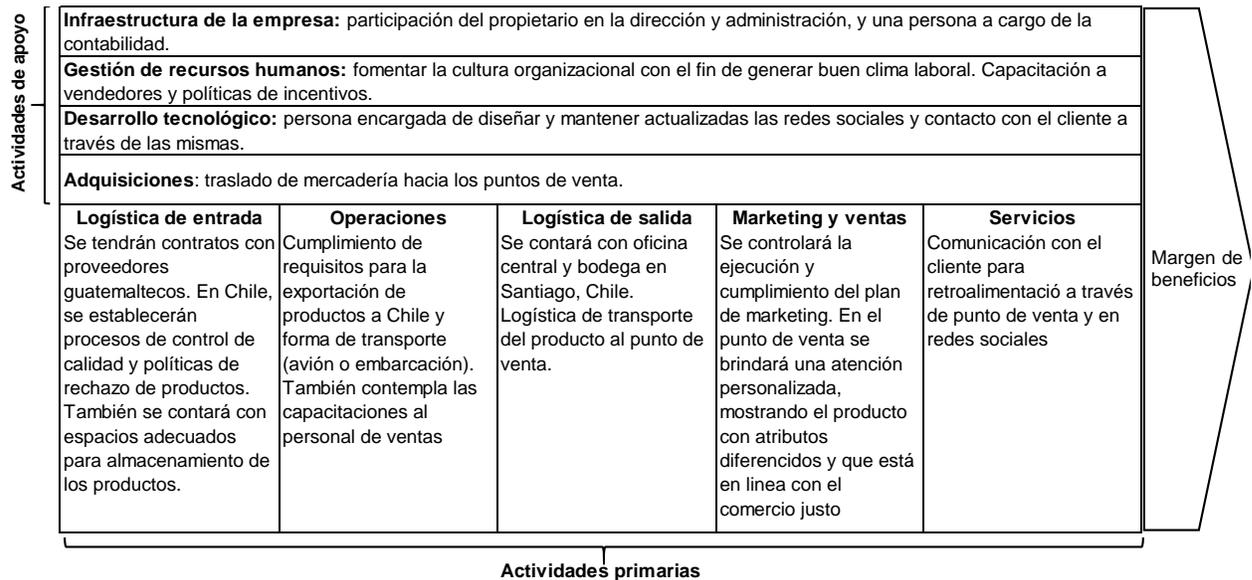
1. En Chile aún no existen aliados estratégicos, por lo tanto no hay canales de distribución que hagan que el producto llegue al cliente.
2. Desconocimiento del producto por parte del cliente.
3. Dependencia de los proveedores en Guatemala para la entrega del producto en Chile.
4. Falta de experiencia en ventas en el mercado chileno.

Tomando en cuenta lo anterior y realizando este análisis, se muestra que la empresa actualmente tiene una calificación ponderada total de 3.77, siendo este resultado cercano al promedio de la industria en relación a fortalezas y debilidades. Se destaca que dentro de las fortalezas, la oferta de diseños únicos tiene una ponderación alta, mientras que la falta de canales de distribución en Chile es una debilidad relevante. [Ver anexo 2.](#)

4.5 Análisis de la cadena de valor

Este análisis se realiza con el objetivo de determinar las actividades que crean valor, y así tener una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Figura 1. Cadena de valor del proyecto



Fuente: elaboración propia

En la cadena de valor se destacan las actividades de apoyo, dentro de las cuales fomentar la cultura organizacional en todas las personas involucradas es parte importante del éxito de la organización, así como la dedicación y compromiso del propietario para llevar a cabo las tareas necesarias.

El manejo y control de la logística de entrada y salida, junto con el cumplimiento de los requisitos para la importación de los productos, permitirá fomentar una relación de confianza a largo plazo, tanto con los proveedores como con los vendedores minoristas.

La información que se le brinde al cliente a través de las redes sociales, como el origen del producto, su vinculación con el comercio justo, información de las tendencias de moda, y otros temas de interés, permitirá que el cliente se sienta involucrado y ayudará a conocer los intereses de estos. También la atención y orientación en la compra que se le brinde al cliente en los puntos de venta será importante para la expansión del negocio.

5. Formulación de la estrategia

5.1 Análisis FODA



Fuente: elaboración propia

Esta herramienta permite enumerar situaciones presentes que pueden ser de beneficio, y otras que hay que tomar en cuenta para definir planes de acción que permitan el desarrollo del proyecto. Cabe señalar que la vinculación con el comercio justo, la oferta de productos innovadores y únicos son clave y podrán ser utilizados para ingresar al mercado. Sin embargo también se deben considerar aquellas situaciones que no son favorables (debilidades y amenazas), pero que son igual de importantes para el éxito, que si no se tiene un plan de acción para mitigarlas se puede llegar al fracaso.

5.2 Generación de alternativas estratégicas mediante utilización de matriz FODA

Este análisis presenta posibles alternativas para el plan de negocios basado en cómo enfrentar las fortalezas según las oportunidades y amenazas, y qué hacer con las debilidades frente a las oportunidades y amenazas. [Ver anexo 4.](#)

En la estrategia FO (fortalezas / oportunidades) se plantea el exportar productos a Chile con sello de calidad y diseños exclusivos bajo la tendencia de comercio justo. También incluye que la cultura organizacional se mantenga fuerte a lo largo de toda la organización.

En la estrategia FA (fortalezas / amenazas) se contempla destacar en la atención al cliente (cultura organizacional) y explotar la exclusividad de los diseños de los productos.

Dentro de la estrategia DO (debilidades / oportunidades), se contempla fortalecer los canales de distribución en Chile a través de alianzas con empresarios que apoyen el comercio justo y que tengan experiencia en ventas, y continuar contactando artesanos y artesanas que cumplan con los requerimientos para exportar sus productos a Chile.

Por último, se plantea en la estrategia DA (debilidades / amenazas) la selección estratégica de los canales de distribución en Chile, y generar contratos de exclusividad de la marca.

5.3 Estrategia de negocio

La estrategia de negocio a utilizar para mejorar la competitividad de los productos será a través de un enfoque de diferenciación, concentrándose en un segmento de mercado, a quienes se les entrega un producto de alta calidad, elaborado a mano, brindando una oferta diferente en cuanto a diseño y tendencias actuales de moda, producto el cual irá alineado con comercio justo. [11]

Figura 2. Estrategia de negocio

		Ventaja competitiva	
		Bajo costo	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo reducido	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Fuente: Best, Roger. Marketing estratégico

5.4 Misión de la empresa

Dar a conocer la cultura y valores de los pueblos mayas guatemaltecos a través de artículos elaborados a mano con tejidos típicos coloridos, exclusivos y de calidad, dirigido a aquellas personas que les gusta destacar por tener gustos novedosos.

5.5 Objetivos

Los objetivos de la empresa, los cuales se espera sean el resultado final de las actividades planteadas son los siguientes:

1. Contribuir al desarrollo de los y las artesanas guatemaltecos, a través de la venta en Chile de los productos elaborados a mano bajo comercio justo.
2. Dar a conocer la marca y sus productos al mercado chileno, ganando prestigio y participación de mercado en el primer año.
3. Generar lazos de confianza a largo plazo con actores claves del retail en Chile.
4. Fortalecer la cultura organizacional y que esta se replique y viva en cada uno de los socios.

6. Análisis de mercado

6.1 Oportunidad

La oportunidad de comercializar accesorios para mujeres, parte de poder brindarle a la mujer chilena una alternativa distinta, la cual convine atributos como estilo, calidad y diseños exclusivos.

La participación de la mujer en el mundo laboral está creciendo, el poder adquisitivo es mayor, y hay encuestas realizadas (GFK) que muestran que en el 2012 el 81% de las mujeres entrevistadas se interesan en temas relacionados al cuidado personal, moda y belleza, y a un 57% les gusta comprar y probar productos nuevos. [16]

El Portal Premium Chile, es un espacio en donde se difunde información sobre marcas Premium nacionales e internacionales, que han llegado a invertir en Chile. El crecimiento del mercado internacional de lujo, estima una tasa de crecimiento del 30% anual (según Asociación de Marcas de Lujo AML), con cifras en el 2012, que indican que esta Industria facturó USD \$557 millones.

Una de las principales razones de este crecimiento según AML es el proceso de maduración de la Industria de Lujo en Chile, impulsada por un incremento de nuevas marcas y mayor consumo de mujeres profesionales, quienes buscan destacar en vestuario y accesorios, y una nueva generación de jóvenes con poder adquisitivo, quienes han tenido acceso desde temprana edad a Internet, viajes e intercambios culturales.

Otro factor a destacar es la estabilidad económica, la cual proyectó para el 2016 alcanzar los USD \$20.253 per cápita según datos del Fondo Monetario Internacional

(FMI), situación que favorece el crecimiento de marcas internacionales en el mercado Chileno. [17]

Otras encuestas realizadas a nivel de demanda (CERDA), Encuesta de consumo cultural, destaca que un 53.9% de los hogares poseen bienes artesanales, y que un 34% de las personas declaran haber asistido a ferias artesanales, demostrando un interés por el consumo de este tipo de bienes. [18]

6.2 Resultados de encuesta

Con el objetivo de obtener información sobre variables relevantes para el desarrollo del plan de negocio, se realizó una investigación descriptiva a través de un cuestionario estructurado, el cual se aplicó a una muestra de la población en forma aleatoria. Esta encuesta se realizó a través de redes sociales, correo electrónico y en papel (cara a cara).

El tamaño de la muestra se calculó con precisión en error estadístico de una muestra respecto a la población,

$$\eta = \left(\frac{t_{1-\alpha/2, n-1} * S_{n-1}}{e} \right)^2$$

Donde,

η = tamaño muestral

$t_{1-\alpha/2, n-1}$ = distribución probabilística t de Student:

- $1-\alpha$ como nivel de confiabilidad y = 1.96
- $n-1$ grados de libertad

S_{n-1} = desviación estándar = 0.5

e = error 10% = 0.1

Al reemplazar los valores, se obtiene que son necesarias 96 encuestas. [19]

La encuesta busca determinar percepciones, preferencias y conductas de los consumidores objetivo, generando datos e información útil con el fin de identificar y definir oportunidades, y así orientar la toma de decisiones. Los resultados que se obtuvieron se presentan en el [anexo 5](#) en forma de gráficos.

La primera pregunta que se formuló fue el rango de edad, y los resultados mostraron las edades de 26 a 35 años como un rango predominante, seguido por 36 a 45 años. Por lo tanto se puede hablar en general de un segmento objetivo de mujeres de 26 a 45 años.

La segunda pregunta fue relacionada con la frecuencia de compra de accesorios, el 32% de las mujeres encuestadas compra accesorios por lo menos cada 6 meses, mientras que un 39% manifestaron que no comprar casi nunca. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta dentro de los planes funcionales, para generar estrategias que inciten a que la compra de accesorios sea más frecuente.

La tercera pregunta se realizó para conocer la gama de colores que se busca al momento de comprar un accesorio, sobresaliendo la gama de colores cálidos (rojo, anaranjado y amarillo) con un 41%, seguido por los colores fríos (verde, azul, morado),

con una participación del 34%. El resto de colores neutros como negro, café, beige y gris quedan con una preferencia del 25%. Esto nos da información sobre las preferencias de los clientes.

En una cuarta pregunta se indagó sobre los aspectos de decisión más importantes al momento de comprar un accesorio, se pidió seleccionar los 3 más relevantes, dentro de los cuales destacan calidad, diseño y exclusividad, atributos más valorados por los clientes. Sin embargo para un 20% de los encuestados, los valores que representa la marca es un atributo relevante (comercio justo).

La siguiente pregunta fue para determinar la disposición a pagar un por un accesorio que cumpla con los aspectos de mayor importancia elegidos en la pregunta anterior. Más del 50% de las mujeres encuestadas respondió estar dispuesta a pagar menos de CLP \$25.000 por un accesorio que cumpla con los atributos más valorados. Sin embargo, un 25% estaría dispuesta a pagar un precio más alto por un accesorio que les entregue valor (CLP \$40.000 – \$50.000).

La última pregunta se realizó con el fin de determinar si hay disposición a pagar CLP \$50,000 por un accesorio elaborado a mano. La respuesta a esta pregunta refleja el interés y la disposición de las personas a pagar un precio más elevado (CLP \$50.000) por un accesorio hecho mano, pregunta clave la cual nos brinda información relevante sobre la disposición a pagar por el cliente si el producto hecho a mano le entrega valor.

7 Modelo de negocio

El modelo de negocio describe el método que se utiliza para crear, entregar, capturar valor y generar dinero. Se utiliza el modelo Canvas de para representar el modelo inicial [20]:

Figura 3. Modelo Canvas aplicado al proyecto

Socios claves	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
Proveedores de producto Canales de distribución Puntos de venta	Importación de productos artesanales de Guatemala Estrategia de posicionamiento Marketing Mix Recursos clave Profesionales para venta de productos y seguimiento a clientes en redes sociales Ubicación estratégica de producto en tiendas	Ofrecer artículos elaborados a mano con tejidos típicos que garantizan calidad, diseños exclusivos con tendencias de moda actual, que están alineados con Comercio justo	Atención personalizada en puntos de venta Comunicación con clientes a través de redes sociales Canales Redes sociales Producto en tiendas	Mujeres y hombres profesionales de 25 a 45 años de edad, con un nivel socioeconómico ABC 1 que residan en Santiago y que busquen un producto diferenciado
Estructura de costos		Fuentes de ingreso		
Política de pago a proveedores Política de crédito a clientes (puntos de venta) Sueldos e incentivos Impuestos		Ingresos por venta de accesorios de tejidos típicos en Chile Formas de pago: Efectivo Tarjeta de crédito y débito		

Fuente: Elaboración propia

Este modelo se construye a partir de la propuesta de valor, la cual se determina según las características del producto que se consideran relevantes y hacen la diferencia, como lo es el tema de comercio justo. El segmento de mercado se identifica a través de las encuestas realizadas, e información que se obtuvo sobre la participación de la mujer en el mundo laboral, quienes pueden optar por adquirir este tipo de productos.

En relación a los canales de distribución, se contempla realizar alianzas en puntos de ventas ubicados estratégicamente, junto con el apoyo de las redes sociales para dar a conocer el producto y generar una relación con el cliente a través de una comunicación directa e inmediata. De igual forma en el punto de venta, la relación con el cliente será personalizada, guiada, con la meta de brindar un servicio de calidad, y que el cliente quede satisfecho y pueda dar una referencia positiva.

La fuente de ingreso será a través de la venta de los accesorios típicos en Chile, ofreciéndole al cliente distintas opciones de pago que se ajusten a sus necesidades.

Para poder cumplir con lo anterior, es clave contar con personal de ventas que logren transmitir los ideales y cultura de la marca, junto con una persona encargada de las redes sociales que pueda transmitir de una forma creativa los beneficios del producto, y mantenga una relación con el cliente. También son importantes los puntos de venta en la ciudad de Santiago, los cuales sean visitados por el cliente objetivo.

Las actividades previas a la venta del producto en Santiago también son relevantes, estableciendo alianzas con los proveedores en Guatemala, para poder cumplir con los requisitos de exportación, y que el producto pueda ser entregado en Santiago en las fechas establecidas previamente. También es importante establecer contratos con los proveedores y clientes minoristas, dejando clara la forma de operar con el objetivo de cuidar la relación a largo plazo.

8. Plan comercial

El objetivo de un plan comercial es llegar a los potenciales clientes, con una propuesta de valor que sea superior a las alternativas de la competencia. A través del marketing se planificará como crear, comunicar, determinar precios y distribuir los productos.[\[19\]](#)

8.1 Objetivos de marketing

- Dar a conocer la marca de *Augusto Castillo* (diseñador guatemalteco) y sus productos al mercado chileno, ganando prestigio y participación de mercado en el primer año.
- Posicionar los artículos típicos como un producto de calidad y diseños de lujo, los cuales cumplen con el comercio justo.

8.2 Propuesta de valor

Proveedores guatemaltecos

Compartiendo la pasión por la moda y por las tradiciones guatemaltecas, contribuir a la expansión del modelo de negocio que beneficia y mejora la calidad de vida de los artesanos y artesanas guatemaltecos, a través de la participación en nuevos mercados.

Aliados estratégicos en Chile

Generar nuevas fuentes de ganancia para los empresarios chilenos, a través de un producto diferenciado, que cumpla con los estándares de calidad, lujo, diseño y exclusividad que busca satisfacer a un nicho de mercado, a través de un producto elaborado a mano y que cumple con comercio justo.

Cliente

La propuesta de valor para el cliente final es ofrecer un artículo distinto, elaborado a mano con tejidos y cuero, garantizando calidad, diseños exclusivos con tendencia de moda actual, que están alineados con Comercio justo.

8.3 Segmentación

La segmentación tiene por objetivo identificar grupos dentro del mercado, es decir, segmentos, con el fin de aumentar la probabilidad de respuesta a los esfuerzos de marketing a través de la concentración en un grupo definido. El objetivo es identificar un nicho de mercado con necesidades y alta disposición a pagar por satisfacerlas. [21]

Variables demográficas

Mujeres profesionales de 26 a 45 años de edad, que pertenezcan a un nivel socioeconómico ABC1, ubicadas principalmente en las comunas de Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea, equivalente al 11.3% de la población de Santiago. [16]

Variables actitudinales

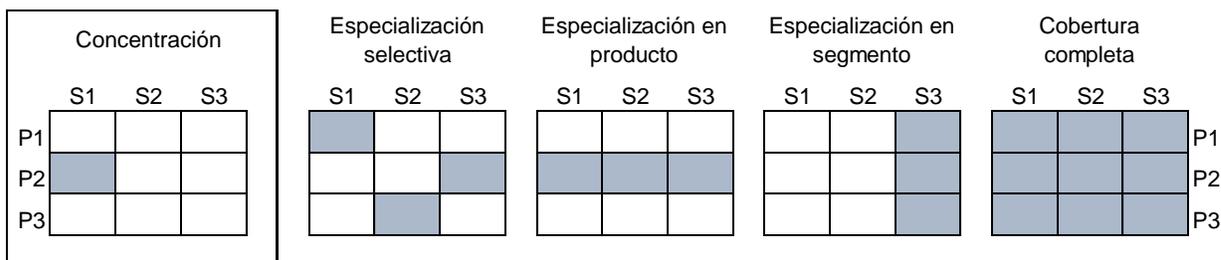
Mujeres que disfrutan adquirir productos distintos a los actualmente ofrecidos en el mercado, que gustan de la exclusividad, lujo y la moda, y que buscan diferenciarse en su estilo de vestir.

8.4 Selección del segmento objetivo

El objetivo es definir qué segmento se tomará como foco para ejecutar la estrategia del negocio y cumplir con los objetivos de la organización.

En este plan de negocios, para la selección del segmento objetivo se utilizará la concentración, en donde todos los esfuerzos se centrarán en un segmento y producto.

Figura 4. Selección del Segmento objetivo



8.5 Posicionamiento

A través del posicionamiento se dará a conocer el beneficio diferenciador y relevante para el consumidor del segmento objetivo utilizando los siguientes elementos:

Segmento objetivo

Mujeres profesionales de 26 a 45 años de edad, con ingresos altos, que disfrutan de adquirir productos distintos a los actualmente ofrecidos en el mercado, que gustan de la exclusividad y de la moda, y que buscan diferenciarse en su estilo de vestir.

Deseo del consumidor

Soy una mujer joven que disfruta destacar en mi forma de vestir, luciendo accesorios que reflejan mi personalidad alegre, segura y extrovertida. Me gusta estar a la moda, y adquirir productos que me hagan sentir única.

En el mercado hay gran variedad de accesorios para vestir, pero muy pocos que estén elaborados con gran dedicación por las manos de personas que buscan compartir su cultura con el mundo, a través de la creación de piezas únicas en donde se combina moda y tradición.

Beneficio

Augusto Castillo es una marca de accesorios para vestir, que al elegirlos para complementar tu día sin duda serás el centro de atención de cualquier lugar al que vayas.

Razones para creer

- ✓ Producto hecho a mano
- ✓ Diseño exclusivo orientados a la moda actual
- ✓ Cumple con estándares de calidad mundial

Declaración de posicionamiento

Para mujeres profesionales de 26 a 45 años de edad, *Augusto Castillo* es la marca de accesorios que te hará destacar en tu forma de vestir reflejando tu personalidad, elegancia y estilo, porque son productos elaborados a mano que te garantizan exclusividad, moda y tradición, a través de variedad de colores y texturas.

8.6 Marketing Operativo

El objetivo del marketing operativo es ejecutar la estrategia de marketing definida, a través de una serie de decisiones tácticas, concluyendo en un plan de acción que contenga las dimensiones conocidas como marketing mix.

8.6.1 Producto

Los bolsos y accesorios son hechos por manos con experiencia en el manejo de cuero, y por mujeres que han aprendido la tradición de tejer a mano, técnica la cual es transmitida de generación en generación. Los tejidos y huipiles son de distintos puntos geográficos de Guatemala, y juntos, cooperativas y comunidades trabajan creando el arte, para convertirlo en un producto que se pueda dar a conocer al mundo.

Cada accesorio es único, puede haber similitudes entre ellos mas no son iguales. El diseño final está conformado por cuero de la mejor calidad, tejidos con texturas y colores diversos, lo cual permite la originalidad de los diseños, y así unir las tradiciones con la moda.

Para los tejidos se utilizan materiales como seda, lana o algodón, y colorantes naturales, vegetales, minerales y en algunos casos anilinas. Las técnicas para la elaboración de los tejidos son telar de cintura y telar de pedal, [ver anexo 6](#).

La marca “*Augusto Castillo*”, potencial proveedor cuenta con variedad de productos clasificados en:

- Bolsas
- Accesorio (billeteras, porta documentos, chequeras, porta pasaporte)

Cada bolso y accesorio trae un complemento adicional, un bolso de tela, el cual se utiliza como empaque de regalo al momento de realizar la compra y entrega al consumidor final.

La materia prima, güipiles y cuero utilizado en cada producto pasan por un proceso de selección, en donde se garantiza que cumplan con los estándares de calidad establecidos, y se cuenta con un área de control de calidad para el producto final.

8.6.2 Precio

Para establecer el precio, se tomará de referencia el mercado europeo por ser un país que importa alrededor de 6.5 billones de euros en artículos textiles artesanales anualmente, en donde lo esperado es que los productos lleguen al consumidor final entre 3.5 y 5 veces el precio puesto en el lugar de producción en Guatemala. [\[22\]](#)

Tomando en cuenta lo anterior y que el producto será introducido, se utilizará una estrategia de fijación de precios de valor agregado, en la cual se utilizan características y servicios de valor agregado para diferenciar la oferta y apoyar el precio más alto. [\[23\]](#)

A través de esta estrategia se pretende fijar un precio alto y así vender a los grupos con mayor disposición a pagar, capturando la mayor parte del excedente del consumidor. Para este tipo de artículos un precio más alto podría indicar mayor demanda siempre y cuando el consumidor perciba que un precio más alto indica mejor calidad.

Esta estrategia puede ser aplicada para la introducción de los accesorios elaborados a mano con tejidos típicos debido a los siguientes criterios:

1. En base a las encuestas realizadas, se determinó que existe un grupo de personas que se sienten atraídas hacia los accesorios elaborados a mano con tejidos típicos, que ofrecen diseño, exclusividad y calidad.
2. Los clientes potenciales tienen la capacidad económica para adquirirlos.
3. Existen los canales de distribución selectivos a los que se acercan los clientes del segmento objetivo.

Actualmente el precio por un accesorio puede encontrarse entre CLP \$40,000 hasta CLP \$120,000 en tiendas más selectivas.

Ruta de precios

Para obtener el precio final, se consideró el costo de adquisición del producto en Guatemala, el transporte hacia Santiago incluido el pago en Aduana de 19% de IVA [24] y el aval del Servicio Agrícola Ganadero (SAG), por ser un producto que contienen cuero. [25]

Se contará con una distribución indirecta a través de tiendas especializadas para llegar al consumidor final, por lo tanto, se considera un margen de ganancia del 50% para los intermediarios, y un total de margen del 150% sobre el costo de adquisición del producto, siendo 3 veces el precio puesto en Guatemala.

Figura 5. Ruta de precio de productos

	Costo de adquisición	Costo de importación	Margen de beneficio	Margen del intermediario	Precio al consumidor
Billeteras (USD\$)	\$ 30.00	\$ 17.00	50%	\$ 45.00	\$ 92.00
Bolsos (USD\$)	\$ 100.00	\$ 30.30	50%	\$ 150.00	\$ 280.00

*Cálculos en base a un pedido mínimo de 25 productos

8.6.3 Distribución

Para la distribución, se considera que la mejor alternativa de llegar al público objetivo es utilizando un sistema de distribución mixto [21]. Los puntos de venta y su ubicación son claves para el éxito, por lo tanto, se deben buscar socios claves quienes ya operen en el mercado de venta de accesorios para mujeres, y que estén establecidos en puntos

estratégicos de la ciudad de Santiago (Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea), en donde se tendrá el producto, el servicio de venta y entrega al consumidor final.

A los vendedores se les dará una introducción del producto, sus características y los detalles relacionados a su elaboración, esto con el fin que ellos puedan informar y orientar al cliente con la selección de su compra.

Las redes sociales son otro canal importante de distribución, en donde los clientes podrán obtener información adicional respecto a los productos y su origen, promociones, nuevos estilos, recomendaciones, ocasiones de uso, y contar con un espacio en donde sus opiniones se tomen en cuenta para mejoras continuas.

También es importante establecer contactos y alianzas con centros de exposiciones y hoteles, con el fin de captar a otro segmento que muestre interés por este tipo de artículos.

8.6.4 Promoción

A través de la promoción se buscará aumentar el nivel de notoriedad de los productos y la marca, informar al cliente final y así estimular la acción de compra. Inicialmente se utilizará una estrategia de comunicación *Pull*, en donde las acciones de comunicación estarán dirigidas a los usuarios finales. Se invertirá tiempo y recursos en promocionar los artículos a través de diversos medios:

- Catálogos digitales e impresos en puntos de venta
 - Permite a través de imágenes y texto dar a conocer la diversidad de productos
 - Proporciona al cliente elementos distintivos para elegir el producto
 - Muestran los productos organizados por colección para brindar un sentido de exclusividad
 - Pueden repartirse en eventos estratégicos como los centros de exposiciones y hoteles
- Página Web y redes sociales
 - Es un medio para comunicar datos relevantes como historia del producto, características, tamaños, diseños, novedades, promociones, puntos de venta
 - Permite estar en comunicación con el cliente final, brindándole información en el momento
 - Entrega información visual de alta calidad
 - Facilita al cliente la búsqueda
 - Brinda la posibilidad de reservar el producto
 - Imágenes con ocasiones de usos
- Exposiciones o ferias artesanales
 - Permiten mostrar el producto y resaltar su diferenciación en diseño y el proceso de elaboración a mano.

- Permite buscar nuevos canales de distribución.

El empaque será parte importante de la promoción, ya que cada artículo se entregará al cliente final en un empaque individual, una bolsa de tela reutilizable con la marca impresa, proporcionando un empaque atractivo y elegante. [Ver anexo 7](#)

9. Plan operacional

9.1 Proveedores en Guatemala

Para iniciar en Guatemala se contacta a la Comisión de Artesanías de la Asociación Guatemalteca de Exportadores – AGEXPORT-, quienes a través del Proyecto de Cadenas de Valor Rurales (RVCP), trabajan con 30 organizaciones de artesanos, quienes preparan diseños de lujo “High End”, con el fin de promover el valor de cada producto hecho a mano, en donde utilizan técnicas propias de las comunidades rurales, elaborando artículos que son una expresión de la cultura guatemalteca.

Esta organización busca ir transformando la cadena de valor artesanal, con el fin de mejorar la comunicación entre los distintos actores de la cadena, y así encontrar puntos de mejora e innovación que se pueden implementar en el sector. En esta actividad participan los compradores internacionales, un empresario exportador, un diseñador, una artesana y personal AGEXPORT. [\[26\]](#)

Lo mencionado anteriormente es relevante para este proyecto, ya que una forma de colocar los artículos típicos elaborados por artesanas y artesanos guatemaltecos en el mercado chileno, es otorgar la representación a una empresa comercializadora, garantizando la exclusividad en la representación del producto y de la marca, y es a través de esta organización AGEXPORT que se puede garantizar que los productos cuentan con niveles de calidad mundial y que están listos para la exportación. [\[27\]](#)

9.2 Proceso de exportación

En 1999 se firma el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Centroamérica y Chile, y posteriormente, en el 2009 a través de Protocolos Bilaterales se definen las características de apertura comercial entre Guatemala y Chile, destacando que gran cantidad de productos exportados desde Guatemala a Chile ya ingresan a éste mercado libres de aranceles, incluyendo los productos artesanales. [\[28\]](#)

Los trámites de exportación para cada embarque deben cumplir con una serie de requisitos, a través de los cuales se declara ante las autoridades competentes cantidad, valor, naturaleza y destino de los bienes a exportar. Por cada embarque se elabora una declaración aduanera de exportación para cumplir con la legislación nacional vigente. La empresa exportadora debe cumplir con una serie de requisitos, los cuales se detallan en el [Anexo 8](#).

Transporte y distribución

En Guatemala hay empresas que prestan el servicio de transporte aéreo o marítimo para el traslado de mercancías de volumen pequeños, las cuales no alcanzan a cubrir todo un contenedor, por lo que deben compartir espacio con otras empresas exportadoras. Es por esto, que la mayoría de las exportaciones de este tipo de producto se hace aérea, a través de empresas de logística, las cuales ofrecen ventajas como la entrega del producto directamente en las oficinas del país, e incluyen los servicios de un agente de aduanas para la exportación e importación. Este medio es rápido y seguro, y a pesar de ser costoso, puede ser rentable cuando se utiliza para transportar mercancía de poco volumen y mucho valor. [22]

Para utilizar esta opción de transporte, se debe tener en cuenta el peso neto del empaque y las dimensiones (cm) de las cajas (alto, ancho, largo). También definir la forma de pago del servicio, que en este caso, se puede pagar localmente, o extender una carta por parte de la empresa haciéndose responsable por el pago en el lugar de destino. [29]

Otros servicios necesarios

Banca

Es necesario contar con el apoyo de instituciones bancarias para realizar una transacción comercial entre países. Casi todos los bancos del sistema apoyan con trámites de exportación.

Seguros

Es importante contar con una póliza de seguro para la mercancía, que cubra todo lo relacionado a la exportación, y se ajuste a las necesidades de la mercadería.

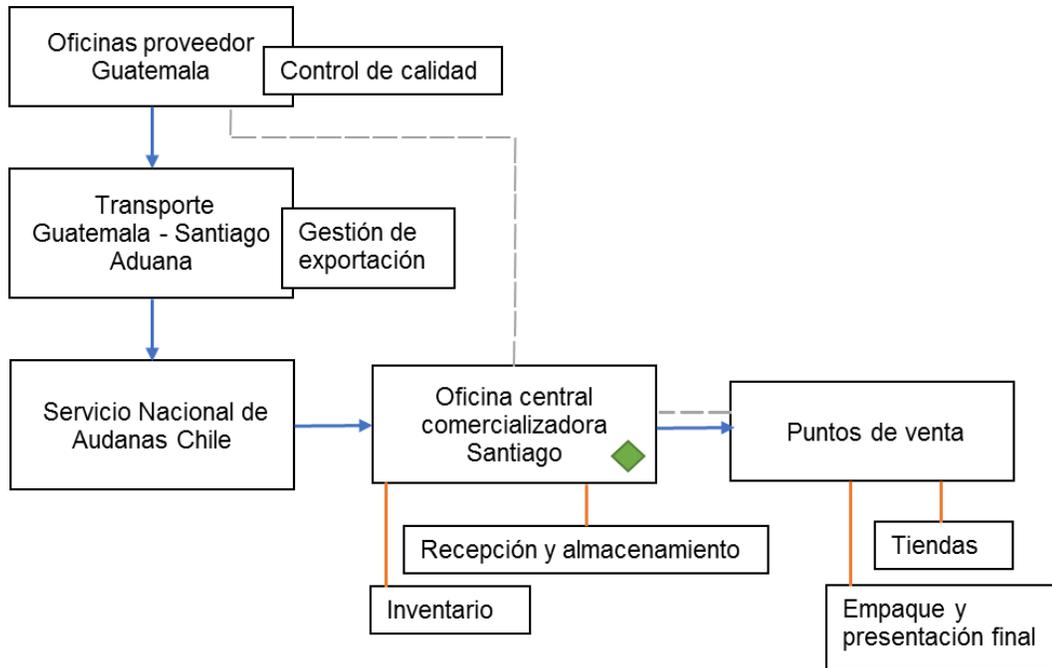
9.3 Ingreso de mercancía a Chile

Al ingresar la mercadería a Chile, debe considerarse el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el cual aplica una tasa del 19%, calculado sobre el valor CIF o Aduanero más el monto de los derechos de aduana. [24]

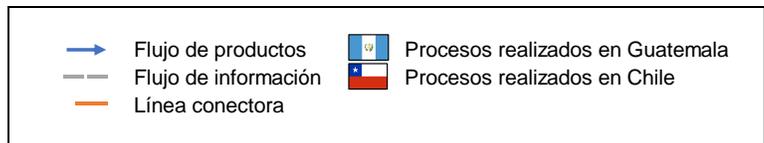
Para iniciar operaciones, será necesario invertir en los siguientes activos:

- Computadora
- Muebles de oficina y decoración
- Estantes de almacenamiento
- Cajas para transporte de producto a punto de venta

Figura 6. Flujo del proceso de importación de artículos típicos



Fuente: Elaboración propia



10. Plan organizacional

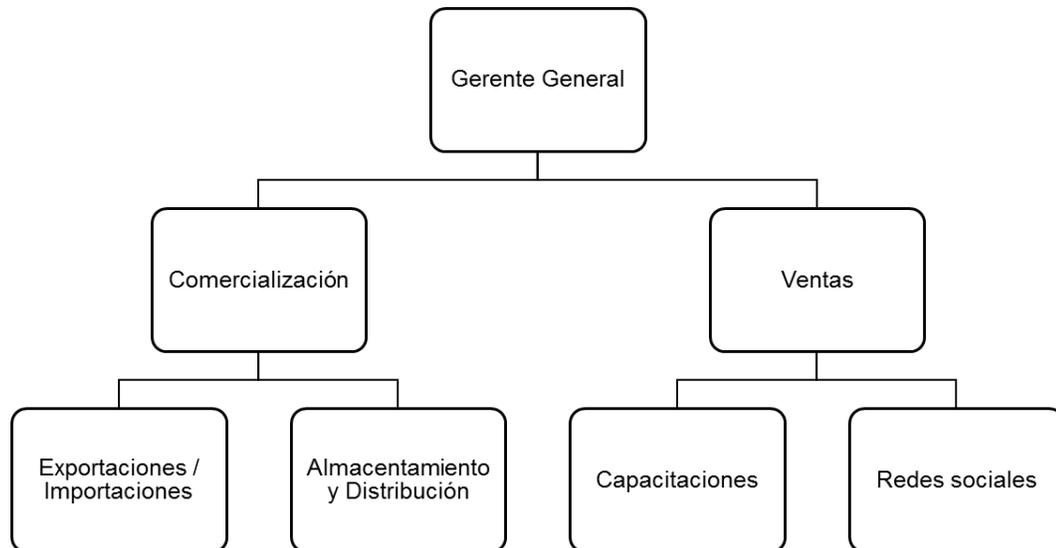
Con el fin de reducir costos, inicialmente se tomará la decisión de externalizar los servicios de:

- Producción
- Transporte Guatemala – Chile
- Manejo contable y financiero

De esta forma, los esfuerzos se concentrarán en la comercialización de los productos y la relación con los puntos de venta y cliente final de forma personalizada.

La empresa comercializadora estará conformada inicialmente por un total de 2 personas, quienes tendrán a su cargo las áreas de comercialización y ventas. El área de contabilidad quedará como un servicio outsourcing.

Figura 7. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

Descripción de Requerimientos y Funciones

Inicialmente, se plantea una estructura organizacional de la empresa exportadora con poco personal, quienes tendrán a su cargo todas las responsabilidades que se requieran para manejar la operación.

El puesto de Gerente General será ocupado por la autora de esta tesis, quien ha realizado un MBA en gestión y dirección de empresas en la Universidad de Chile. El puesto de Gerente General debe tener dentro de sus actividades prioritarias la comunicación con los proveedores en Guatemala, la responsabilidad del proceso de importación de la mercadería a Chile y los trámites que esto implica. Así mismo tiene que velar por el transporte, almacenamiento y rotación de los productos, control de ventas e inventarios, pedidos, y servicios de outsourcing.

El área de ventas se enfoca principalmente en el manejo de la página web y el contacto con los socios claves (puntos de venta). Para este puesto se tomarán en cuenta a un profesional en diseño gráfico, quién tendrá a su cargo el mantener actualizadas las redes sociales y la comunicación con el cliente a través de estas, promoción del producto, control en puntos de venta, y monitoreo del proceso de venta con el personal (vendedores), ya que la atención al cliente y la información que se le brinde al cliente es clave para el modelo de negocio.

11. Plan financiero

11.1 Inversión inicial

Para iniciar operaciones es necesario realizar inversión en activos fijos, desarrollo de página web y trámites comerciales. En la siguiente tabla se muestran los ítems a considerar, los cuales fueron calculados en dólares americanos.

Cuadro 3. Inversión inicial del proyecto

Inversión inicial	Monto (USD\$)
Equipo de oficina (computadoras)	\$ 2,500.00
Mobiliario para oficina	\$ 3,000.00
Desarrollo de página web	\$ 300.00
Creación de la empresa comercial	\$ 1,500.00
Trámites bancarios	\$ 100.00
Gastos promoción	\$ 4,000.00
Total	\$ 11,400.00

Activos sujetos a depreciación

Para establecer la depreciación, se considera un porcentaje de 16.66% para equipo de cómputo y un 20% para mobiliario de oficina, cálculo mostrado en el [anexo 9. \[30\]](#)

11.2 Costos asociados a poner el producto en Chile

A continuación se detallan los costos que deben cubrirse para la importación del producto a Santiago, Chile. Los montos varían cada año, ya que depende del volumen de artículos que se maneje. En los costos de transporte se incluye desde que el producto sale de Guatemala hasta que llega a las oficinas centrales en Chile [\[31\]](#). La empresa de transporte por vía aérea a utilizar será UTZ Box, empresa guatemalteca con quienes se desea una relación de largo plazo, y así trabajar en conjunto para reducir costos de transporte implementando políticas de comercio justo. El costo de transporte actual se muestra en el [anexo 10](#).

Cuadro 4. Costos variables asociados a importación de producto

Año	1	2	3	4	5
Total unidades	600	636	700	784	901
Costo mercadería	\$ 43,200	\$ 45,792	\$ 50,371	\$ 56,416	\$ 64,878
Seguro 2% FOB	\$ 864	\$ 916	\$ 1,007	\$ 1,128	\$ 1,298
IVA Aduana (19%)	\$ 8,208	\$ 8,700	\$ 9,571	\$ 10,719	\$ 12,327
Permisos SAG	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Costo transporte	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 2,000	\$ 2,500	\$ 3,000
Total costos por año	\$ 53,872	\$ 57,008	\$ 63,149	\$ 70,963	\$ 81,703

El funcionamiento de la operación en Chile conlleva una serie de costos administrativos y otros que permiten la venta del producto. Los costos anuales se mantienen constantes y no son ajustados por inflación ya que se utiliza una tasa de descuento real, a excepción de los costos relacionados con promoción, los cuales se mantienen igual los 2 primeros años, incrementándose en un 10% a partir del tercer año.

Cuadro 5. Costos fijos asociados al funcionamiento del negocio en Chile

Costos fijos	1	2	3	4	5
Alquiler de oficina	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Material de oficina	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Gastos de promoción	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 13,200	\$ 14,520	\$ 15,972
Total costos fijos	\$ 22,200	\$ 22,200	\$ 23,400	\$ 24,720	\$ 26,172

Costos administrativos	1	2	3	4	5
Sueldos de ejecutivos	\$ 33,600	\$ 33,600	\$ 33,600	\$ 33,600	\$ 33,600
Empresa outsourcing financiero	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Gastos admon	\$ 33,900				

11.3 Modelo CAPM

La evaluación financiera de un proyecto es fundamental para determinar la viabilidad del mismo. El costo de capital es una herramienta para medir el retorno esperado y el riesgo percibido por los accionistas.

Por ser un proyecto que está iniciando, se calcula el costo de capital realizando ajustes necesarios aplicables para países emergentes. Este cálculo parte del modelo CAPM (capital asset pricing model) que se utiliza para incorporar el riesgo en la tasa de descuento que se ofrece, en donde la rentabilidad puede ser explicada en función de la cantidad de riesgo que representa. [19]

Para esto se calcula una tasa de descuento aplicada a países emergentes como es Chile [33]:

$$Ra = Rf + Credit\ Spread_i + (Rm - Rf) * \beta_i$$

En donde:

- Ra es la rentabilidad esperada

- R_f es la tasa de interés libre de riesgo, para este caso la de Estado Unidos que es de 1.63% [34]
- *Credit Spread* que refleja la calidad de crédito del país, en este caso Chile
- $(R_m - R_f)$ premio por riesgo, tasa de retorno por encima del mercado en países desarrollados. [35]
- β_i “beta” ajustado para el país, Chile de 1.25%

Dadas estas condiciones, se obtiene que la tasa de descuento a utilizar es 10.87%. Ver cálculo en [anexo 11](#).

11.4 Proyección de ventas

Los productos artesanales elaborados como Premium están en un período en donde se espera un crecimiento en la tasa anual del 10% para este mercado entendiendo como Premium aquellos productos con un precio promedio mayor, destacados por ser marcas que trabajan en proyectar y dar una imagen de superioridad y prestigio en relación a otras, ofreciendo atributos innovadores y con un producto que refleja las aspiraciones del consumidor (Kantar World Panel).

Otras instituciones dedicadas a preservar y rescatar las artesanías tradicionales a través de impulsar el fomento productivo y comercial, como lo hace la Fundación de Artesanías de Chile, ha tenido una evolución positiva de ventas en los últimos 10 años, mostrando que las artesanías son rentables económica y socialmente con un 13% de crecimiento en el año 2015 respecto al 2014. [36].

El mercado artesanal ha mostrado potencial crecimiento, sin embargo al comercializar artesanía con diseños de lujo “High End”, siendo estos productos destacados por dar una imagen de prestigio, se proyecta iniciar el primer año con una participación del 2% por ser un producto nuevo, en donde el interés va enfocado en dar a conocer la marca al segmento objetivo ubicado en las comunas de Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea, permitiendo alcanzar a través de 3 locales ubicado estratégicamente una venta de 600 unidades.

Si el mercado de las artesanías ha mostrado en los últimos años un crecimiento del 10% al 13% anual, para este proyecto se realiza una proyección de ventas de bolsos y accesorios “High End” esperando un crecimiento del 2% anual, esto por tratarse de un producto enfocado en diferenciación, dirigido a un segmento concentrado, ubicando en las comunas de Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea, lo cual permite manejar un volumen de ventas anual factible por tienda, y así llegar los resultados esperados.

Cuadro 6. Proyecciones de venta a 5 años (USD\$)

Año	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Volumen de venta					2%	6%	10%	12%	15%
Unidades	150	150	150	150	600	636	700	784	901
Billeteras	60	60	60	60	240	254	280	313	360
Bolsos	90	90	90	90	360	382	420	470	541
Ingresos (USD\$)	\$ 30,147	\$ 30,147	\$ 30,147	\$ 30,147	\$ 120,588	\$ 127,823	\$ 140,606	\$ 157,478	\$ 181,100
Crec. de ingresos						6%	10%	12%	15%

El cuadro considera que el 40% de los ingreso provendrá de la venta de billeteras, mientras que el 60% se realizará a través de los bolsos.

11.5 Estructura de capital

Todo proyecto en un inicio tendrá importantes egresos relacionados a la adquisición de material y equipos, arrendamiento de oficinas, acumulación de inventarios, etc. Con base en esto, se toma la decisión de trabajar bajo un esquema de financiamiento del 60% préstamo bancario, y el resto de capital propio.

Para el financiamiento se toma en cuenta la inversión inicial, detallada anteriormente, y el capital de trabajo, calculado como el efectivo necesario para cubrir las operaciones de funcionamiento de la empresa hasta que se perciben ingresos por ventas, en este caso equivalente a un período de 160 días considerando el tiempo de importación del producto, llegada al punto de venta, y pago por venta realizada, ya que en un inicio se trabajará bajo un esquema de producto a consignación.

Cuadro 7. Estructura de capital (USD\$)

Inversión inicial	100%	\$ 26,000
Financiamiento externo	60%	\$ 15,600
Capital propio	40%	\$ 10,400

El financiamiento externo en dólares americanos se trabaja con el Banco Internacional (Guatemala), con quien se tiene una relación ya establecida, lo cual facilita los trámites y ayuda a conseguir una mejor tasa, la cual es del 6% anual. Se cancela el financiamiento bajo el modelo de cuota fija por un plazo de 5 años como se muestra a continuación:

Cuadro 8. Estructura de deuda (USD\$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda inicial		\$15,600	\$12,833	\$9,899	\$6,790	\$3,494
Interés		\$936	\$770	\$594	\$407	\$210
Amortización		\$2,767	\$2,933	\$3,109	\$3,296	\$3,494
Deuda final	\$15,600	\$12,833	\$9,899	\$6,790	\$3,494	\$ -

11.6 Estados de resultados y flujo de caja

A continuación se muestran los flujos de efectivo proyectados en un horizonte de 5 años. Se hace una evaluación del proyecto financiado como se muestra a continuación versus el proyecto puro, incorporando en el último flujo de caja la recuperación del capital de trabajo y el valor residual de los activos de la empresa.

Cuadro 9. Flujo de caja con financiamiento (USD\$)

Estructura de Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por ventas		\$ 120,588	\$ 127,823	\$ 140,606	\$ 157,478	\$ 181,100
(-) Costos de ventas		\$ 76,072	\$ 79,208	\$ 86,549	\$ 95,683	\$ 107,875
(-) Gastos de administración y ventas		\$ 33,900	\$ 33,900	\$ 33,900	\$ 33,900	\$ 33,900
(-) Depreciación		\$ 845	\$ 845	\$ 845	\$ 845	\$ 845
Resultado operacional = (A)		\$ 9,771	\$ 13,870	\$ 19,311	\$ 27,050	\$ 38,480
(+/-) Ganancia/Pérdida de capital						
(+) Ingresos financieros						
(-) Interés 6%		\$ 936	\$ 770	\$ 594	\$ 407	\$ 210
(-) Pérdidas del ejercicio anterior						
Resultado no operacional = (B)		\$ -936	\$ -770	\$ -594	\$ -407	\$ -210
Utilidad antes de impuestos (A+B)		\$ 8,835	\$ 13,100	\$ 18,717	\$ 26,643	\$ 38,271
(-) impuesto a las empresas 25%		\$ 2,209	\$ 3,275	\$ 4,679	\$ 6,661	\$ 9,568
Utilidad después de impuesto		\$ 6,626	\$ 9,825	\$ 14,038	\$ 19,982	\$ 28,703
(+) Depreciación		\$ 845	\$ 845	\$ 845	\$ 845	\$ 845
(+) Pérdidas del ejercicio anterior						\$ -
(-/+ Ganancia/ Pérdida de capital						
Flujo operacional (C)		\$ 7,471	\$ 10,670	\$ 14,883	\$ 20,827	\$ 29,548
(-) Inversión fija	\$ 11,400					
(+) Valor residual de los activos						\$ 1,274
(-) Capital de trabajo	\$ 14,600					
(+) Recuperación del capital de trabajo						\$ 14,600
(+) Préstamos	\$ 15,600					
(-) Amortizaciones		\$ 2,767	\$ 2,933	\$ 3,109	\$ 3,296	\$ 3,494
Flujo de capitales (D)	\$ -10,400	\$ -2,767	\$ -2,933	\$ -3,109	\$ -3,296	\$ 12,380
Flujo de caja privado (C+D)	\$ -10,400	\$ 4,704	\$ 7,737	\$ 11,774	\$ 17,531	\$ 41,928

Un segundo escenario se muestra, tomando en cuenta que es financiado utilizando solo capital propio:

Cuadro 10. Flujo de caja sin financiamiento (USD\$)

Estructura de Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por ventas		\$ 120,588	\$ 127,823	\$ 140,606	\$ 157,478	\$ 181,100
(-) Costos de ventas		\$ 76,072	\$ 79,208	\$ 86,549	\$ 95,683	\$ 107,875
(-) Gastos de administración y ventas		\$ 33,900	\$ 33,900	\$ 33,900	\$ 33,900	\$ 33,900
(-) Depreciación		\$ 845	\$ 845	\$ 845	\$ 845	\$ 845
Resultado operacional = (A)		\$ 9,771	\$ 13,870	\$ 19,311	\$ 27,050	\$ 38,480
(+/-) Ganancia/Pérdida de capital						
(+) Ingresos financieros						
(-) Interés 6%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pérdidas del ejercicio anterior						
Resultado no operacional = (B)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos (A+B)		\$ 9,771	\$ 13,870	\$ 19,311	\$ 27,050	\$ 38,480
(-) impuesto a las empresas 25%		\$ 2,443	\$ 3,467	\$ 4,828	\$ 6,762	\$ 9,620
Utilidad después de impuesto		\$ 7,328	\$ 10,402	\$ 14,483	\$ 20,287	\$ 28,860
(+) Depreciación		\$ 845	\$ 845	\$ 845	\$ 845	\$ 845
(+) Pérdidas del ejercicio anterior						\$ -
(-/+ Ganancia/ Pérdida de capital						
Flujo operacional (C)		\$ 8,173	\$ 11,248	\$ 15,329	\$ 21,133	\$ 29,705
(-) Inversión fija	\$ 11,400					
(+) Valor residual de los activos						\$ 1,274
(-) Capital de trabajo	\$ 14,600					
(+) Recuperación del capital de trabajo						\$ 14,600
(+) Préstamos						
(-) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de capitales (D)	\$ -26,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,874
Flujo de caja privado (C+D)	\$ -26,000	\$ 8,173	\$ 11,248	\$ 15,329	\$ 21,133	\$ 45,579

11.7 Valor actual neto

Analizando los escenarios planteados anteriormente, en el primer caso, el proyecto con financiamiento, utilizando la tasa de descuento que se obtuvo a través del modelo CAPM que fue de 10.87%, se determina un valor presente neto (VPN o VAN) de USD \$45,407 y una tasa interna de retorno (TIR) de 83%.

El segundo escenario, en el que se plantea el proyecto puro, sin deuda, el valor presente neto de USD \$42,964 con una tasa interna de retorno de 48%. Se observa que el VAN del proyecto con deuda genera un efecto palanca positivo ya que la tasa de interés del crédito es menor que la tasa de descuento, resultando un mayor VAN que el proyecto puro.

Para valorizar el proyecto se utiliza el método de flujos de caja descontados (FCD), el cual requiere hacer predicciones sobre los resultados futuros de este, suponiendo que a partir del último año se obtendrá un flujo de caja constante a perpetuidad. Bajo este esquema (proyecto financiado), si se toma la decisión de liquidar el proyecto al quinto año, se calcula un valor de liquidación de USD \$309,464 lo cual impactará en el VAN resultado este en USD \$354,871.

11.8 Punto de equilibrio

Para determinar la cantidad de producto que se requiere comercializar en el mercado para cubrir los costos totales mensuales, se debe determinar el punto de equilibrio, es decir, aquel punto en donde el ingreso total proveniente de las ventas es igual a los costos totales.

Manteniendo constantes los costos, la estructura de capital, el precio y demás factores, el punto de equilibrio para este proyecto se determina calculando la cantidad de unidades que se requiere vender para cubrir los costos totales, lo cual se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 11. Unidades vendidas para llegar al punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	548	563	600	645	706
Billeteras	219	225	240	258	282
Bolsos	329	338	360	387	424
Ingreso por venta	\$ 110,137	\$ 113,152	\$ 120,588	\$ 129,632	\$ 141,892
Total costos	\$ 109,972	\$ 113,108	\$ 120,449	\$ 129,583	\$ 141,775
Punto de equilibrio	\$ 165	\$ 43	\$ 139	\$ 49	\$ 117

Según lo proyectado, desde el primer año la cantidad de unidades que se estima vender sobrepasa el punto de equilibrio.

11.9 Análisis de sensibilidad

Para realizar este análisis, se evalúan las variaciones que pueden darse en el volumen de ventas dada la incertidumbre que genera la introducción de un nuevo producto.

Cuadro 12. VPN y TIR de variaciones en ventas

	Ventas -5%	Escenario base	Ventas +5%	Ventas +10%	Ventas +15%
Cantidad (unidades)	3438	3620	3802	3983	4164
Valor presente neto	\$ -7,555	\$ 11,088	\$ 29,555	\$ 48,022	\$ 66,467
Tasa interna de retorno	-2%	30%	65%	103%	144%

La sensibilidad del proyecto es considerablemente alta, ya que ventas menores al 5% de lo proyectado afecta el valor presente neto volviendo el proyecto riesgoso. Sin embargo, si se trabaja en estricto rigor con los puntos de ventas y el personal a cargo de la venta directa, y se logra ventas mayores a las proyectadas, los beneficios son mayores.

11.10 Análisis de riesgo

Parte fundamental del éxito de un negocio es estar informado sobre los acontecimientos políticos, legales, económicos y tecnológicos, entre otros, que se desarrollan en el medio en donde se está establecido, en este caso Guatemala y Chile.

Dentro de los principales riesgos a destacar, se encuentra la economía chilena, la cual en los últimos años ha pasado por una desaceleración, impactando en las expectativas de los consumidores. A pesar que los bolsos y accesorios van dirigidos a un segmento ABC 1, se tiene el desafío de entregar un producto que supere constantemente las expectativas del consumidor, de forma que el cliente no sienta que no vale la pena gastar en un producto como éste.

Otro factor importante a considerar es la mano de obra calificada y certificada para elaborar los artículos con la calidad y atributos que se quiere ofrecer al cliente final. A pesar que en Guatemala muchas mujeres y hombres se dedican a elaborar productos artesanales, no todos cumplen con los requisitos deseados. Es por esto la importancia de generar alianzas con las agencias gubernamentales o sin fines de lucro que trabajan junto al artesano, apoyándolos con el fin de exportar los productos, y así asegurar que estos cumplan con las características deseadas (calidad, innovación, comercio justo, exclusividad). También de esta forma se mantiene una red de contactos de proveedores, y así asegurar cubrir la demanda en el exterior, en este caso Chile.

Por tratarse de una empresa nueva, ubicada en un país donde no se cuenta con la experiencia en manejo de negocio y ventas, es importante contactar a personas que estén en el medio y puedan desempeñar como asesores en temas de leyes, tributación, tendencias y lo necesario para operar en el país.

Otro factor a destacar es la diversidad de tratados que mantiene Chile con otros países, lo cual favorece el ingreso de productos que pueden ser similares a lo ofrecido por los artesanos guatemaltecos, como las artesanías peruanas, colombianas y las mismas chilenas. En este caso, identificar que atributos diferenciadores tienen los bolsos y accesorios elaborados en Guatemala y destacarlos así, como la exclusividad, la pluriculturalidad que transmiten, y la inspiración de la creación de los diseños en la naturaleza.

Conclusiones

Los artículos hechos a mano con tejidos típicos son una práctica común en Guatemala, sin embargo, la venta de estos productos en el mercado local, no les permite a los artesanos mejorar sus condiciones de vida. Así nace el interés por la exportación de estos productos a nuevos mercados, Chile, en donde la participación de la mujer en el mundo laboral está aumentando, por lo tanto el poder adquisitivo, y hay un creciente interés por temas relacionados a moda y belleza.

Si estos artículos son comercializados a través del comercio justo, no solamente se tendrá un beneficio económico, también se garantiza el cumplimiento de los derechos humanos, la preservación del medio ambiente y la ética empresarial. Esto podría generar oportunidad de desarrollo sostenible para estas familias, a través de una propuesta innovadora, que combina moda y tradición, creando piezas exclusivas con variedad en diseños y colores, elaborados por las manos de artesanos y artesanas en quienes la tradición de tejer pasa de generación en generación, reflejando la pasión por sus costumbres.

Para las mujeres chilenas, se desarrolla una propuesta de valor en la cual se ofrece un artículo elaborado a mano de calidad, con diseños exclusivos los cuales van en sintonía con las tendencias de moda actual, dirigido a mujeres profesionales de 26 a 45 años de edad, que buscan destacar en su forma de vestir reflejando su personalidad, elegancia y estilo.

Para lograr el posicionamiento deseado, se desarrolla una estrategia de marketing enfocada en diferenciación, en donde todos los esfuerzos se centrarán en un segmento y un producto, fijando un precio alto, tomando como referencia los precios de venta en otros países como Estados Unidos y Europa.

Es importante la selección de los puntos de venta, los cuales sean visitados por el segmento objetivo, y contar con personal de venta motivado para brindar un servicio de calidad, orientando al cliente en su compra final. Así mismo se debe insistir en contar con participación en exposiciones y hoteles, en donde se pueda acceder a un segmento distinto pero igualmente interesado por los accesorios artesanales.

Otro tema a considerar como factor de éxito para este plan de negocios es el buen funcionamiento de la cadena logística relacionada con la adquisición del producto y el proceso de importación. El interés es a largo plazo, por lo tanto se debe trabajar en armonía con los proveedores e ir cumpliendo con lo establecido en los contratos.

Para iniciar operaciones, se requiere una inversión de USD \$11,400 y se contempla una proyección de ventas de 600 unidades el primer año, lo cual permite llegar al punto de equilibrio. Sin embargo, una variación menor (-5%) en las ventas proyectadas puede afectar considerablemente el beneficio que entrega el proyecto, el cual se tiene estimado con un VAN de USD \$45,407 utilizando una tasa de descuento de 10.87% en un horizonte de 5 años, entregando una tasa de retorno del 83%. Para obtener este nivel de rentabilidad, es necesario utilizar una estructura de capital que incluya un 60% de financiamiento y un 40% de capital propio.

Bibliografía

1. Asociación Guatemalteca de Exportadores –AGEXPORT- (2013). Sector exportador de artesanías. Disponible en:<http://export.com.gt/sectores/sector-exportador-de-artersanias/>
2. Promperú (2013). Servicios al exportador: Guía de mercado Chile. [En línea] <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Chile%202013.pdf> [consulta: 14/03/2016]
3. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2014). Mapeo de las industrias creativas en Chile. [En línea] https://issuu.com/consejodelacultura/docs/mapeo_industrias_creativas [consulta: 10/01/2016]
4. Ministerio de Relaciones Exteriores: Embajada de Chile
5. Banco de Guatemala (2013). En Guatemala se puede invertir, trabajar, producir e innovar. [En línea]: <https://www.banguat.gob.gt/Publica/suplemento-banguat.pdf>. [consulta: 25/02/2016].
6. Banco Mundial. (2015). *Guatemala Panorama general*. [Obtenido de] <http://www.bancomundial.org/es/country/guatemala/overview> [consulta: 25/02/2016]
7. Instituto Nacional de Estadística –INE- (2014). República de Guatemala: Estadísticas demográficas y vitales 2014. [En línea] <http://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2016/01/13/FijigScCmvJuAdaPlozybqKmr01Xtkjy.pdf> [consulta: 22 /03/ 2016]
8. CASEN (2013). Tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC´s). [En línea] <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/resultados-encuesta-casen-2013/> [consulta: 18/03/2016]
9. Cámara de Comercio de Santiago (2016). Tendencias del Retail en Chile. [En línea] https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF
10. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: Creando Chile. Estudio de Caracterización y Registro de Artesanía con Valor Cultural y Patrimonial. Valparaíso, Chile, 2008.
11. Wheele, T / Hunger, D. Administración estratégica y política de negocios. Decimotercera edición. Colombia, 2013.
12. Pontificia Universidad Católica de Chile: Artesanías UC. 2014. [En línea] <http://www.artesania.uc.cl/sobre-nosotros/equipo/> [consulta: 11 noviembre 2015]
13. Artesanías UC / CORFO (2014). Programa de Mejoramiento de la competitividad de la actividad artesanal en Magallanes. Disponible en: <http://chileartesania.cultura.gob.cl/archivos/documentos/32cfa51c0d.pdf>

14. World Trade Organization. (2015). Los 10 Principios de Comercio Justo. [En línea] <http://wfto-la.org/comercio-justo/wfto/10-principios/> [consulta: 28/01/2016].
15. Ceccon, R y Ceccon, E. La red del Comercio Justo y sus principales actores. 2010. [En línea] http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-46112010000100008&lng=es&nrm=iso. [consulta: 02/02/2016].
16. GfK, Adimark (2014). Mujeres, ¿En qué piensan? ¿Qué buscan? ¿Cómo se vinculan con el consumo?
17. Portalpremium Chile. La industria de lujo en Chile. [En línea] http://www.portalpremiumchile.cl/catalogonotas/mundo_del_lujo/la_industria_del_lujo_en_chile
18. Encuesta nacional de participación y consumo cultural –ENPCC- (2011) [En línea] <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/Segunda-Encuesta-Nacional-de-Participaci%C3%B3n-y-Consumo-Cultural.pdf> [consulta: 05/04/2016]
19. Contreras, E / Diez, C. Diseño y evaluación de proyectos. Chile, 2015.
20. Modelo Canvas, una herramienta para generar modelos de negocio (2013). [En línea] <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/> [consulta: 1/05/2016]
21. Best, Roger. Marketing estratégico. 4ta. edición. Madrid, 2007
22. Ministerio de Economía - MINECO - . Ficha 58 artesanía textil para la decoración. [En línea]
<http://portaldace.mineco.gob.gt/sites/default/files/unidades/oportunidades/Fichas>
23. Kotler, P / Armstrong, G. Fundamentos de Marketing (2015). Decimoprimer edición. México, 2013.
24. Dirección Nacional de Aduanas Chile. Tratados y acuerdos de libre comercio [En línea] <https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070228/pags/20070228101607.html> [consulta: 30/05/2016]
25. Servicio Agrícola y Ganadero (SAG). Guía de trámites. [En línea] <http://www.sag.cl/guia-de-tramites> [consulta: 20/05/2016]
26. Martínez, M. 2015. Nuevos nichos de mercado para las artesanías guatemaltecas. [En línea] CentralAmericaData.com. 09 de septiembre, 2015. http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nuevos_nichos_de_mercado_para_las_artesanas_guatemaltecas [consulta: 27 mayo 2016]

27. Ministerio de Economía. Caja de herramientas MIPYME: Artesanías textiles. [En línea] http://www.negociosgt.com/main.php?id=201&show_item=1&id_area=144 [consulta: 19 mayo 2016]
28. Ministerio de Relaciones Exteriores Gobierno de Chile: Análisis de las relaciones comerciales en el marco del tratado de libre comercio Chile - Centroamérica (2015). [En línea] http://www.sice.oas.org/TPD/CACM_CHL/Studies/CHLGTM_20144_s.pdf [consulta: 27 mayo 2016]
29. Servicios DHL [En línea] <http://www.dhl.com.gt/es.html> [consulta: 12 mayo 2016]
30. Servicio de Impuestos Internos (Sii): Resolución No°43 de 26-12-2002. [En línea] http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm [consulta: 02 junio 2016]
31. Agencia de Aduanas Manuel Fernández Miranda y Cia.Ltda (MFM). Consultoría por experto en manejo de cuentas y proyectos. Santiago, Chile, 26 mayo 2016.
32. Instituto Nacional de Estadística (INE). Calculadora IPC [En línea] <http://encina.ine.cl/CALCULADORA/> [consulta: 13 junio 2016]
33. Sánchez, Jairo. 2010. La tasa de descuento en países emergentes, aplicación al caso colombiano. Revista EAN 69: 120-135
34. Bloomberg Markets. United States Rates & Bonds. [En línea] <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us> [consulta: 03 junio 2016]
35. Damodaran. Historical Implied Equity Risk Premiums. [En línea] <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> [consulta: 02 junio 2016]
36. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: Fundación artesanías de Chile. Cuenta pública 2015. [En línea] www.artesaniadeschile.cl/pdf/CuentaPublica2015.pdf [consulta: 02 junio 2016]
37. Fernández, M.A. 2009. Kihra Desing, Artículos de decoración de hogar elaborados a mano. Santiago, Universidad de Chile. 137p.
38. Gueico, E.W. 2014. Diseño de un modelo de negocio para pequeños emprendedores mapuche basado en el comercio justo: aplicación de casos a nivel nacional e internacional. Santiago, Universidad de Chile. 91p.
39. Ministerio de Relaciones Exteriores (2008). Embajada de Chile en Guatemala: Relaciones bilaterales. [En línea] <http://chileabroad.gov.cl/guatemala/relacion-bilateral/relaciones-bilaterales/> [consulta: 02/02/2016].

40. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. 2003. Guía práctica sobre por qué, cómo y con quién certificar productos para la exportación. [en línea] <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/ad818s/ad818s00.pdf> [consulta: 27/01/2016]
41. Ministerio de Desarrollo Social. 2015. Informe de Desarrollo Social 2015. [En línea] <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/upload/IDS2.pdf> [consulta: 05/08/2016]

Anexo 1. Matriz EFAS (Resumen de Factores Externos de Análisis)

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
	1	2	3	4
Oportunidades				
O1 Creciente demanda de productos hechos a mano	0.20	4.1	0.82	Nicho de mercado en Chile
O2 Alineamiento con comercio justo	0.20	5.0	1	Reconocimiento a nivel mundial
O3 TLC entre países	0.15	3.0	0.45	Existe la relación
Amenazas				
T1 Fuerte competencia de productos similares	0.20	3.5	0.7	Otros países con actividades artesanales
T2 Imitación y copia de productos	0.15	3.0	0.45	Por ser diseños hechos a mano es difícil copiarlos
T3 Variación de la tasa de cambio monetaria	0.10	2.4	0.24	En los últimos años se ha mantenido estable
Clasificación Total	1.00		3.66	

Anexo 2. Matriz IFAS (Resumen de Factores Internos de Análisis)

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
	1	2	3	4
Fortalezas				
S1 Cultura organizacional	0.15	4.5	0.68	Existe y debe mantenerse para el éxito
S2 Oferta de diseños únicos	0.20	5.0	1.00	Se espera que sea la propuesta de valor
S3 Calidad del producto	0.15	4.8	0.72	La calidad es importante pero no clave de éxito
Debilidades				
W1 Canales de distribución en Chile	0.20	2.0	0.40	Aún no hay aliados estratégicos en Chile
W2 Dependencia de los proveedores en Guatemala	0.15	3.8	0.57	Son parte del valor del producto final
W3 Ausencia de plan estratégico para satisfacer incremento en la demanda	0.10	3.0	0.30	Se debe tener contemplando a mediano plazo
W4 Falta de experiencia en ventas en el mercado chileno	0.05	2.0	0.10	El personal irá adquiriendo las capacidades
Clasificación Total	1.00		3.77	

Anexo 3. Matriz SFAS (Resumen de análisis de factores estratégicos)

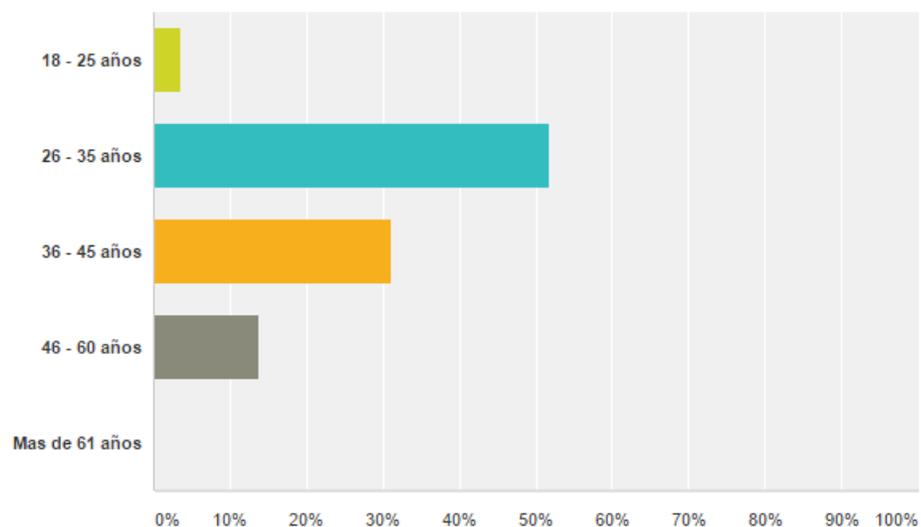
Factores estratégicos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Duración			Comentarios
	1	2	3	4	Corto plazo	Mediano plazo	
S1 Cultura organizacional	0.10	5.00	0.5				X La cultura organizacional es clave para el éxito
S2 Oferta de diseños únicos	0.20	4.60	0.92	X	X		Reconocimiento de marca
W1 Canales de distribución en Chile	0.15	1.50	0.23	X			Clave para iniciar a operar
W2 Dependencia de los proveedores en Guatemala	0.10	2.50	0.25			X	Conocimiento del negocio local
O1 Creciente demanda de productos hechos a mano	0.10	3.00	0.3		X		Esperando que esta tendencia cobre fuerza
O2 Alineamiento con comercio justo	0.15	4.00	0.6		X		La certificación ayudará al éxito
T1 Fuerte competencia de productos similares	0.10	2.50	0.25	X			Se debe buscar la diferenciación
T2 Imitación y copia de productos	0.10	2.50	0.25		X		Se debe definir estrategia
Calificación Total	1.00		3.30				

Anexo 4. Matriz FODA

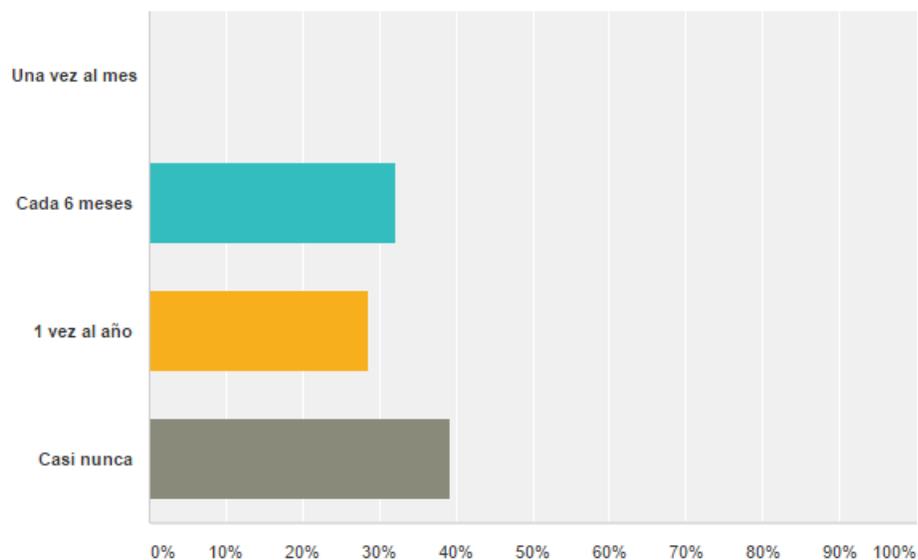
Factores		Factores internos (IFAS)	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		S1 Cultura organizacional S2 Oferta de diseños únicos S3 Calidad del producto	W1 Canales de distribución en Chile W2 Dependencia de los proveedores en Guatemala W3 Ausencia de plan estratégico para satisfacer incremento en la demanda W4 Falta de experiencia en ventas en el mercado chileno
OPORTUNIDADES (O)		Estrategia FO	Estrategia DO
O1 Creciente demanda de productos hechos a mano		Exportar productos a Chile con sello de calidad, diseños exclusivos bajo la tendencia de comercio justo	Fortalecer los canales de distribución en Chile a través de alianzas con empresarios que apoyen el comercio justo, y que tengan experiencia en ventas
O2 Alineamiento con comercio justo		Que la cultura organizacional se mantenga a lo largo de toda la organización, hasta la venta final	Estar en constante búsqueda de artesanos y artesanas que cumplan con los requerimientos para exportar sus productos a Chile
O3 TLC entre países			
AMENAZAS (A)		Estrategia FA	Estrategia DA
T1 Fuerte competencia de productos similares		Destacar en atención al cliente (cultura organizacional) y explotar la exclusividad de los diseños en los productos	Seleccionar estratégicamente los canales de distribución en Chile, generando contratos de exclusividad de la marca
T2 Imitación y copia de productos			
T3 Variación de la tasa de cambio monetaria			

Anexo 5. Gráficos de resultados de encuestas realizadas a 96 persona.

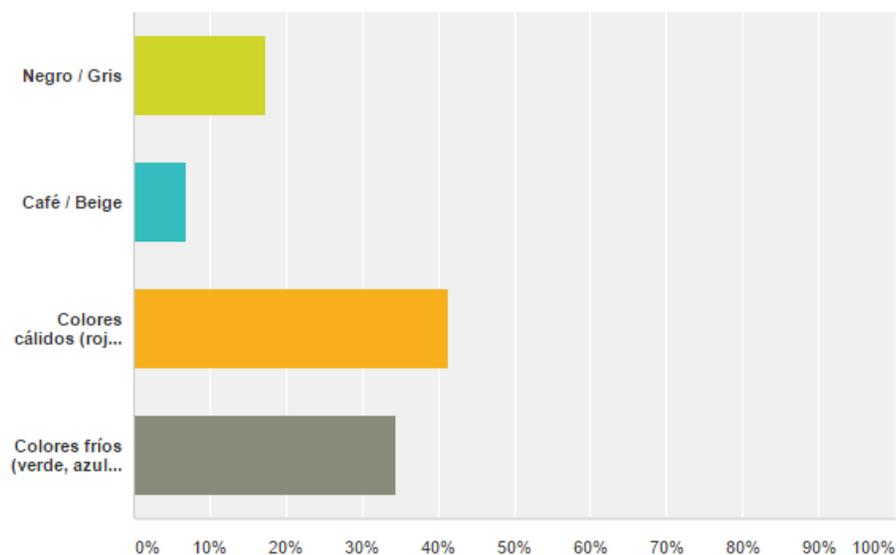
1. ¿En qué rango de edad te encuentras?



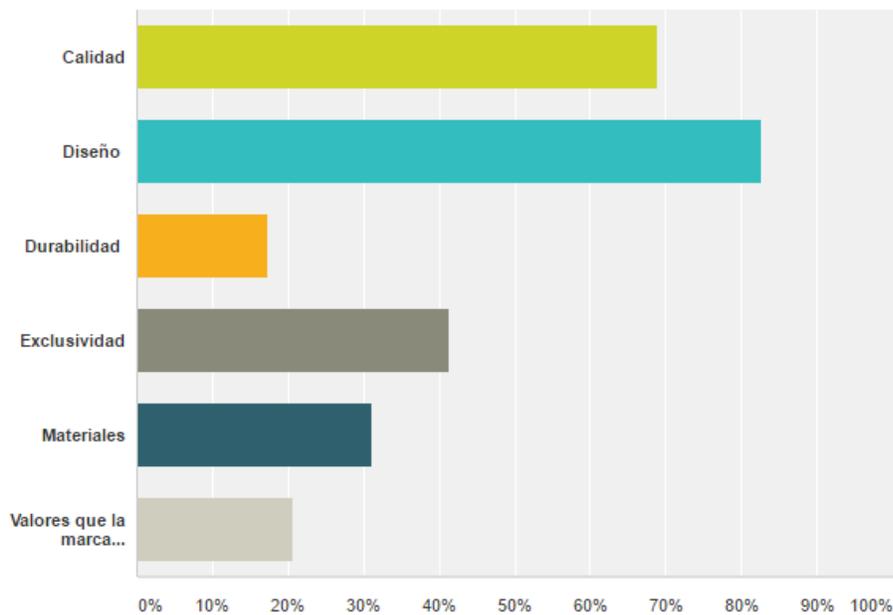
2. En general, ¿con qué frecuencia compras accesorios como billeteras?



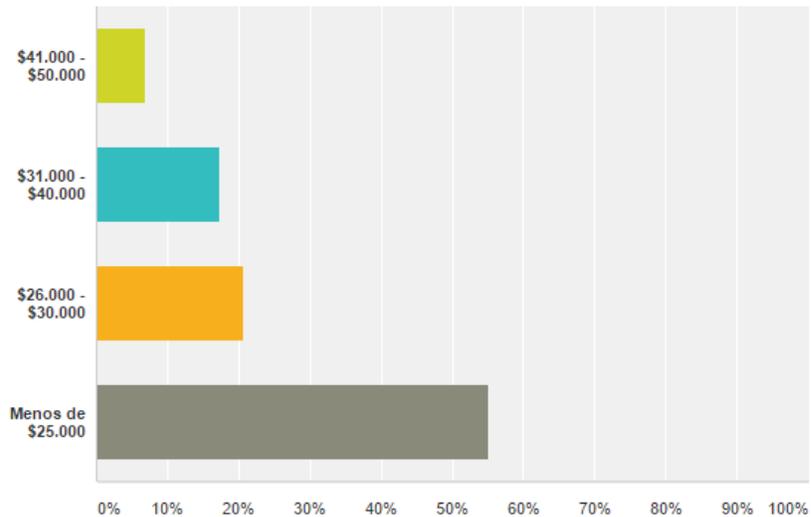
3. Al comprar un accesorio, ¿qué colores buscas?



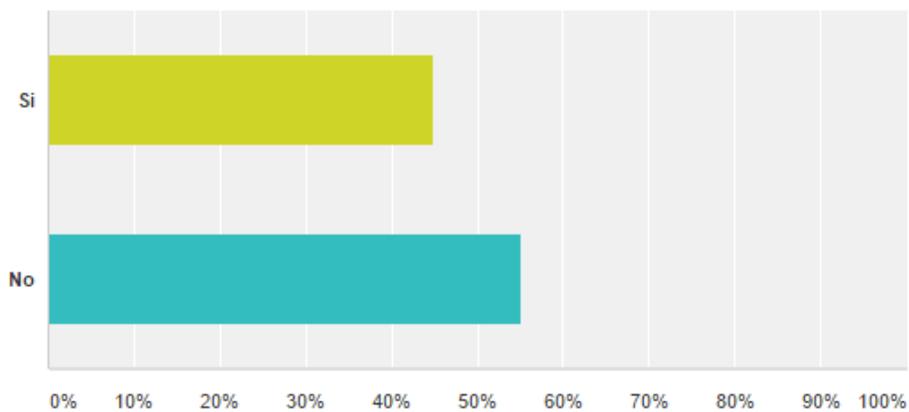
4. ¿Cuáles son los aspectos más importantes al momento de comprar un accesorio? (seleccione 3)



5. ¿Cuál es tu disposición a pagar por un accesorio que cumpla con los aspectos de mayor importancia que elegiste en la pregunta anterior?



6. Si los accesorios son elaborados a mano, ¿estarías dispuesto a pagar CLP \$50.000 por una billetera?



Anexo 6. Imágenes de telar de cintura y telar de pedal

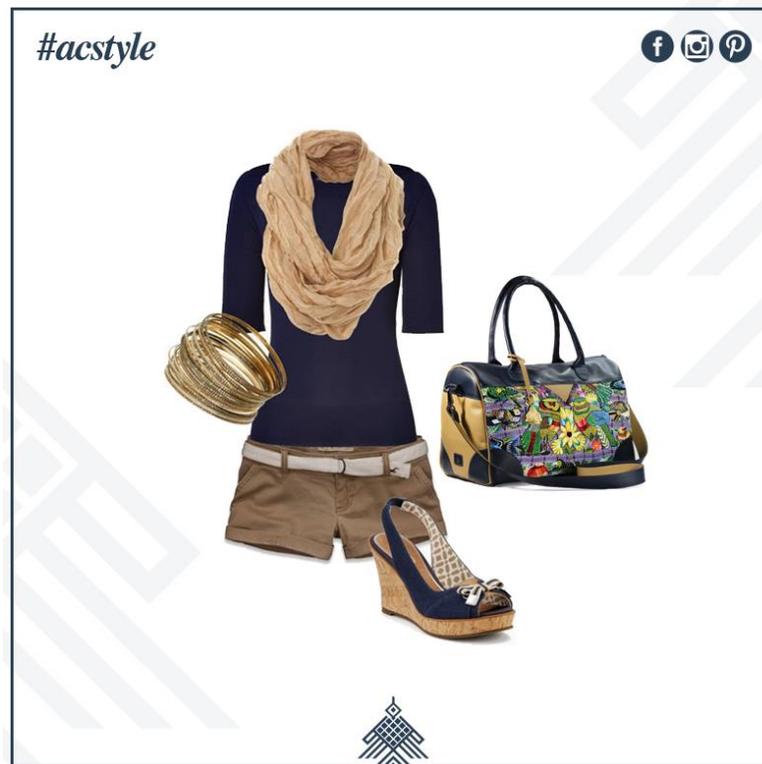
Telar de cintura



Telar de pedal



Anexo 7. Imágenes de empaque y ocasiones de uso del producto



Anexo 8. Requisitos Empresa exportadora

	Aéreo	Marítimo
La empresa está registrada en el registro mercantil	Si	Si
La empresa está registrada en el Registro Tributario Unificado, y tiene número de Identificación Tributaria	Si	Si
Se tiene código de exportador	Si	Si
Certificado de origen (si es necesario)	Si	Si
Certificado sanitario (si es necesario)	Si	Si
Formulario único de licencia de exportación	Si	Si
Factura original y copia	Si	Si
Lista de empaque	Si	Si
Formulario para orden de embarque	No	Si
Guía aérea	Si	No

Anexo 9. Depreciación de activos

	Valor (USD\$)	Vida útil (años)	Depreciación (USD\$)
Equipo de oficina (computadoras)	\$ 2,500.00	6	\$ 416.67
Mobiliario para oficina	\$ 3,000.00	7	\$ 428.57
Total			\$ 845.24

Anexo 10. Listado de precios empresa de transporte UTZ Box



- EXPRESS SHIPPING # 2 (w/o Tracking) -

DETAILS	EXPRESS	EXPRESS	EXPRESS	EXPRESS	EXPRESS
Insurance	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00
Weight Type	Volumetric vs Real				
Time Lead	6 - 11 days				
Limits on weight	9,999 Kg				
Limits on # packages	None	None	None	None	None
Final Tracking Scan	100%	100%	100%	100%	100%
WEIGHT	U.S.A.	C.A.	MEXICO	EUROPE	OTHER
Kg					
0.50	\$ 50.83	\$ 23.63	\$ 58.24	\$ 66.86	\$ 98.62
1.00	\$ 59.16	\$ 28.22	\$ 67.52	\$ 76.02	\$ 110.11
1.50	\$ 67.44	\$ 32.82	\$ 76.76	\$ 85.15	\$ 121.55
2.00	\$ 75.70	\$ 37.41	\$ 86.02	\$ 94.28	\$ 132.99
2.50	\$ 83.94	\$ 42.04	\$ 95.14	\$ 103.29	\$ 144.42
3.00	\$ 92.18	\$ 46.66	\$ 104.24	\$ 112.27	\$ 155.83
3.50	\$ 100.42	\$ 51.28	\$ 113.34	\$ 121.25	\$ 167.24
4.00	\$ 108.65	\$ 55.90	\$ 122.43	\$ 130.27	\$ 178.65
4.50	\$ 116.90	\$ 60.52	\$ 131.53	\$ 139.22	\$ 190.06
5.00	\$ 125.13	\$ 65.16	\$ 140.63	\$ 148.19	\$ 201.47
5.50	\$ 131.74	\$ 69.01	\$ 148.22	\$ 155.39	\$ 212.88
6.00	\$ 138.35	\$ 72.86	\$ 155.81	\$ 162.60	\$ 224.29
6.50	\$ 144.96	\$ 76.71	\$ 163.39	\$ 169.79	\$ 235.70
7.00	\$ 151.56	\$ 80.56	\$ 170.98	\$ 176.99	\$ 247.11
7.50	\$ 158.17	\$ 84.42	\$ 178.57	\$ 184.20	\$ 258.52
8.00	\$ 164.78	\$ 88.27	\$ 186.16	\$ 191.39	\$ 269.93
8.50	\$ 171.39	\$ 92.12	\$ 193.73	\$ 198.60	\$ 281.34
9.00	\$ 178.00	\$ 95.97	\$ 201.32	\$ 205.80	\$ 292.75
9.50	\$ 184.60	\$ 99.82	\$ 208.91	\$ 213.00	\$ 304.16
10.00	\$ 191.23	\$ 103.67	\$ 216.50	\$ 220.21	\$ 315.57
10.50	\$ 195.43	\$ 106.79	\$ 222.19	\$ 226.34	\$ 324.55
11.00	\$ 199.64	\$ 109.90	\$ 227.88	\$ 232.47	\$ 333.52
11.50	\$ 203.84	\$ 113.01	\$ 233.56	\$ 238.60	\$ 342.51
12.00	\$ 208.05	\$ 116.13	\$ 239.26	\$ 244.73	\$ 351.48
12.50	\$ 212.25	\$ 119.24	\$ 244.94	\$ 250.88	\$ 360.47
13.00	\$ 216.47	\$ 122.35	\$ 250.64	\$ 257.01	\$ 369.45
13.50	\$ 220.68	\$ 125.45	\$ 256.33	\$ 263.14	\$ 378.42
14.00	\$ 224.88	\$ 128.58	\$ 262.02	\$ 269.23	\$ 387.41
14.50	\$ 229.10	\$ 131.68	\$ 267.71	\$ 275.41	\$ 396.38
15.00	\$ 233.30	\$ 134.79	\$ 273.39	\$ 281.55	\$ 405.36
15.50	\$ 237.51	\$ 137.90	\$ 279.09	\$ 287.69	\$ 414.34
16.00	\$ 241.72	\$ 141.02	\$ 284.77	\$ 293.82	\$ 423.32
16.50	\$ 245.92	\$ 144.13	\$ 290.47	\$ 299.95	\$ 432.31
17.00	\$ 250.14	\$ 147.24	\$ 296.16	\$ 306.08	\$ 441.28
17.50	\$ 254.34	\$ 150.35	\$ 301.85	\$ 312.21	\$ 450.25
18.00	\$ 258.55	\$ 153.47	\$ 307.54	\$ 318.36	\$ 459.24
18.50	\$ 262.75	\$ 156.58	\$ 313.22	\$ 324.49	\$ 468.22
19.00	\$ 266.97	\$ 159.68	\$ 318.92	\$ 330.62	\$ 477.20
19.50	\$ 271.18	\$ 162.79	\$ 324.60	\$ 336.76	\$ 486.18
20.00	\$ 275.38	\$ 165.91	\$ 330.30	\$ 342.89	\$ 495.15

Anexo 11. Cálculo tasa de descuento

Tabla. Participación		
Fuente	Valor	% de Participación
Obligaciones financieras	\$15,600	60%
Patrimonio	\$10,400	40%

Modelo CAPM			
Tasa de impuestos	ti	25%	Servicio de Impuestos Internos Sii
Tasa libre de riesgo	Rf	1.63%	Treasury Bond Yield_Bloomberg
Prima de riesgo mercado	MRP	4.54%	Media geométrica 1928-2015 T.Bonds with premiums US companies
Prima de Riesgo País	CSi	1.77%	Estimate the equity risk premium for a Chile
Razón de Deuda	D/E Compañía	150%	Cálculo propio
Be	Be Apalancado	1.25	Beta mercados emergentes Industria de Retail (líneas especiales), Damodaran 2017
Be,propio	Be No apalancado	2.66	Cálculo propio
E, costo del patrimonio		10.87%	