



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE LANAS DE OVINO  
PARA LA EMPRESA LANAS VELÁSQUEZ**

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

**FELIPE ANDRÉS FUENTES AGUAYO**

**PROFESOR GUÍA:  
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
CLAUDIO HERNÁN PERALTA ÁGUILA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE LANAS DE OVINO PARA LA EMPRESA LANAS VELÁSQUEZ

La empresa Lanas Velásquez requiere implementar un plan estratégico acorde a los requerimientos de la industria de la lana ovina para generar ventajas competitivas con relación a la competencia, de la cual hay un desconocimiento en sus operaciones dado lo pequeño del mercado, pero eso da la chance de ir buscando iniciativas disruptivas a fin de satisfacer las necesidades del segmento objetivo de Lanas Velásquez y atraer nuevos segmentos, pero además de posicionar a la empresa nuevamente dado que tuvo que paralizar operaciones comerciales y productivas durante dos años.

Este plan estratégico se enfoca en el aumento en las utilidades de la empresa y para ello se elabora un plan de operaciones, un plan de marketing, un plan de recursos humanos y un plan financiero para dar respuesta al objetivo general, en el cual se va a explorar en lanzamientos de nuevos productos tales como el teñido de lana y la venta de lana en ovillos, dotaciones de personal especializados por cada área de trabajo, incluir nuevos procesos, tales como la certificación de lana dentro en la cadena productiva. También se va a generar un marketing estratégico a fin de generar un reconocimiento de marca dentro del segmento de la empresa lanas Velásquez, para finalmente desarrollar un plan financiero que responda a cada uno de los planes antes mencionados.

Uno de los procesos más relevantes dentro de este plan estratégico fue el desarrollo de una investigación de mercado en donde se buscó profundizar el conocimiento de los clientes de la empresa y sus necesidades, en donde se obtuvieron datos relevantes como la importancia de la calidad de los productos que entrega lanas Velásquez, pero también entregó datos valiosos sobre los formatos de ventas y la inclusión de nuevos productos.

Para ejecutar los planes antes mencionados fue fundamental hacer un análisis financiero, el cual entregó datos que destacan, como por ejemplo las utilidades de los distintos escenarios analizados, solo en el escenario más optimista, se llega a obtener una utilidad cercana a la que se propone en el objetivo de esta tesis, eso tiene respuesta a raíz del análisis FODA, ya que una de las principales debilidades de la empresa es el bajo poder de negociación que tiene con los proveedores de lavado e hilado de lana y como se le ha hecho muy difícil incluir nuevos proveedores, dado lo pequeño del mercado, lo que a su vez implica la deficiencia en competitividad en cuanto a costos de ventas y eso se ve plasmado en el análisis de los Valor actual Neto (VAN) que dio como resultado \$6.804.891 en el escenario optimista y \$-4.924.265 en el escenario esperado con una tasa interna de retorno (TIR) 20% y 3% respectivamente, que nos indica un negocio poco atractivo para los inversionistas,. Pero sin duda que hay oportunidades para llegar a ser competitivos en costos con la inclusión de nuevos proveedores dentro de la cadena productiva. Por el lado de las ventas se establece que hay un segmento objetivo muy fidelizado y con una buena imagen de la empresa, por lo tanto, las ventas se sostienen en un pilar muy robusto, el cual se debe seguir potenciando.

## **DEDICATORIA**

A Paulina, mi compañera de vida, mi amiga, mi esposa y madre de mi hermosa María Jesús.

A mi hija María Jesús, quien fue la propulsora de tomar este bonito desafío.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Paulina Velásquez, mi esposa, sin ella no hubiese sido posible culminar este MBA. Paulina me animó a tomar la decisión de volver a las aulas por un mejor futuro para la familia que estamos formando, pese a la carga familiar y emocional que este proceso trae consigo y que ella tuvo que sostener, pero que sin lugar a duda lo hizo excelente con amor y dedicación y que en tiempos de desaliento me animaba a seguir.

A mi familia y amigos en general que me brindaron su apoyo académico y emocional, siempre hubo buena fe y buenas intenciones en sus palabras.

A Lanas Velásquez, por facilitarme información clasificada y hacerme parte de la empresa.

A la Universidad de Chile, por darme la oportunidad de cumplir mi sueño de estudiar en la mejor universidad del país, lo cual me llena de orgullo.

Finalmente, a los profesores de este MBA que cumplieron a cabalidad con mis expectativas, específicamente a Manuel Vergara y Wladimir Reyes por tener siempre una buena disposición para ayudarme.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>I) Capítulo 1: Planteamiento de trabajo de Tesis.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Introducción. ....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Descripción de la empresa Lanas Velásquez.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Abastecimiento de lana sucia para Lanas Velásquez. ....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Descripción del tema a abordar. ....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Factores críticos.....</b>	<b>8</b>
<b>1.6 Preguntas claves a responder.....</b>	<b>8</b>
<b>1.7 Objetivos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.7.1 Objetivo General.....</b>	<b>9</b>
<b>1.7.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.7.3 Resultados Esperados.....</b>	<b>9</b>
<b>1.8 Alcance. ....</b>	<b>10</b>
<b>1.9 Marco Conceptual .....</b>	<b>11</b>
<b>1.10 Metodología .....</b>	<b>14</b>
<b>1.10.1 Análisis interno.....</b>	<b>14</b>
<b>1.10.2 Análisis PESTEL.....</b>	<b>14</b>
<b>1.10.3 Análisis de competidores. ....</b>	<b>14</b>
<b>1.10.4 Investigación de mercado.....</b>	<b>14</b>
<b>1.10.5 Modelo de las 5 fuerzas de Porter. ....</b>	<b>14</b>
<b>1.10.6 Análisis FODA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.10.7 Cadena de Valor. ....</b>	<b>15</b>
<b>1.10.8 Formulación Estratégica.....</b>	<b>15</b>
<b>1.10.9 Estrategia de negocios.....</b>	<b>15</b>
<b>1.10.10 Plan de Marketing.....</b>	<b>15</b>
<b>1.10.11 Plan Operacional y de Recursos Humanos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.10.12 Evaluación financiera.....</b>	<b>15</b>
<b>1.10.13 CANVAS.....</b>	<b>16</b>
<b>1.10.14 Conclusiones.....</b>	<b>16</b>
<b>II) Capítulo 2: Análisis interno y externo .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Situación Actual de la empresa.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Factores relevantes en el mercado de la lana.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.1 Proveedores.....</b>	<b>25</b>

2.2.2	Segmentos .....	26
2.2.3	Mercado de la carne de ovino.....	26
2.2.4	Organización internacional de textiles de lana (IWTO).....	27
2.2.5	Certificación de la lana. ....	28
2.3	Análisis PESTEL.....	29
2.3.1	Aspectos políticos. ....	29
2.3.2	Aspectos Económicos.....	30
2.3.3	Socioculturales. ....	32
2.3.4	Tecnología.....	32
2.3.5	Ambientales.....	33
2.3.6	Legales.....	34
2.4	Investigación de mercado y estudio de clientes .....	34
2.4.1	Cuantificación del tamaño del mercado potencial.....	34
2.4.2	Antecedentes de los clientes.....	36
2.4.3	Estudio de investigación cualitativo exploratorio.....	37
2.4.4	Conclusión de la fase exploratoria.....	37
2.4.5	Estudio de investigación cuantitativa. ....	38
2.4.6	Conclusiones de la investigación cuantitativa.....	38
2.5	Cinco fuerzas de Porter: tiene por objetivo conocer la industria de lana. ....	39
2.5.1	Poder de negociación con proveedores.....	39
2.5.2	Riesgo de ingreso de competidores.....	40
2.3.3	Poder de negociación con compradores.....	41
2.3.4	Amenazas de sustitutos.....	41
2.3.5	Rivalidad.....	41
2.6	Caracterización de competidores del mercado de lana procesada. ....	44
2.7	Análisis FODA.....	47
2.7.1	Fortalezas.....	47
2.7.2	Oportunidades.....	48
2.7.3	Debilidades.....	48
2.7.4	Amenazas.....	49
2.8	Formulación estratégica.....	50
2.9	Definición de la estrategia de negocios .....	51
2.10	Plan de Marketing.....	52
2.10.1	Marketing y ventas.....	52
2.10.2	STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento).....	53

2.10.3	4P del marketing (Producto, Precio, Punto de venta y Promoción).	54
2.11	Servicio al cliente.	56
2.12	Plan de Operaciones y Recursos humanos.	56
2.12.1	Cadena de Valor.	57
2.13	Propuesta Plan de operaciones.	60
2.14	Propuesta para plan de Recursos Humanos.	62
III)	Capítulo 3: Evaluación financiera.	63
3.1	Recursos económicos para realizar plan estratégico.	66
3.1.1	Análisis de Costos y GAV.	66
3.1.2	Costos Fijos.	66
3.1.3	Costos Variables.	66
3.1.4	Gastos de administración y Ventas.	67
3.2	Capital de trabajo.	67
3.3	Estados de resultados.	68
3.4	Flujos de caja.	68
3.4.1	Flujo de caja sin proyecto.	69
3.4.2	Flujo con proyecto escenario esperado.	69
3.4.3	Flujo con proyecto escenario pesimista.	69
3.4.4	Flujo con proyecto escenario optimista.	70
3.4.5	Determinar tasa de descuento WACC	70
3.4.6	Determinar Valor actual Neto y Tasa interna de retorno.	71
3.4.7	Determinar tasa interna de retorno.	72
3.4.8	Cálculo de la rentabilidad sobre el patrimonio ROA	72
IV)	Capitulo IV: Canvas y Conclusiones.	73
4.1	Lienzo CANVAS	73
4.2	Conclusiones.	75
	BIBLIOGRAFÍA	77
	ANEXOS	78
	Anexo A.1 Número de cabezas de ovinos esquilados, producción y clasificación de lana, según región y provincia. 2017	78
	Anexo B.1 Investigación de Mercado Lanas Velásquez: estudio cualitativo	79
	Anexo B.2 Investigación de Mercado Lanas Velásquez: estudio cuantitativo	92

## I) Capítulo 1: Planteamiento de trabajo de Tesis.

### 1.1 Introducción.

La lana como producto se comenzó a desarrollar durante la edad media en Europa, específicamente en donde hoy se ubica Bélgica, Holanda, Inglaterra, Francia e Italia.

Durante el siglo XII, después de Cristo, los españoles junto a los ingleses se posicionaron como los principales productores de cabeza de ovino en Europa, mientras que los mejores procesadores fueron los holandeses, italianos y belgas. En esa línea productiva, surge la oveja de raza merino en España, que dado sus situaciones políticas de la época tuvieron que donar su producción ovina a los holandeses y estos comienzan a introducir esta raza en sus colonias en Sudáfrica, para luego en 1788 introducirlas en Australia.

En 1810 Australia era el principal productor de lana en el mundo, seguido por Sudáfrica y Nueva Zelanda, y en la actualidad siguen liderando el mercado productivo de las lanas, teniendo una participación de mercado al año 2015 de 36% del total mundial, seguido por China con un 15% y en tercer lugar Nueva Zelanda con un 12%. Los países líderes en Sudamérica en la producción mundial de lana son Argentina con un 3% de participación de mercado y Uruguay con un 2%.<sup>1</sup>

Cabe mencionar que, en el mercado de los textiles, la lana ocupa el 1.6% de participación a nivel mundial, según fuentes de la Organización Internacional de textiles de la IWTO y esa cuota de mercado sigue disminuyendo en relación a las telas en general. Lo anterior obedece a la irrupción de nuevos mercados en las telas sintéticas que le han quitado participación de mercado a las lanas y Chile no es ajeno a esa tendencia, pero dentro de esa disminución, la lana se ha posicionado como un producto escaso muy apetecido por pequeñas industrias textiles, que a su vez proponen entregar valor a un segmento con una disposición a pagar de media a alta.

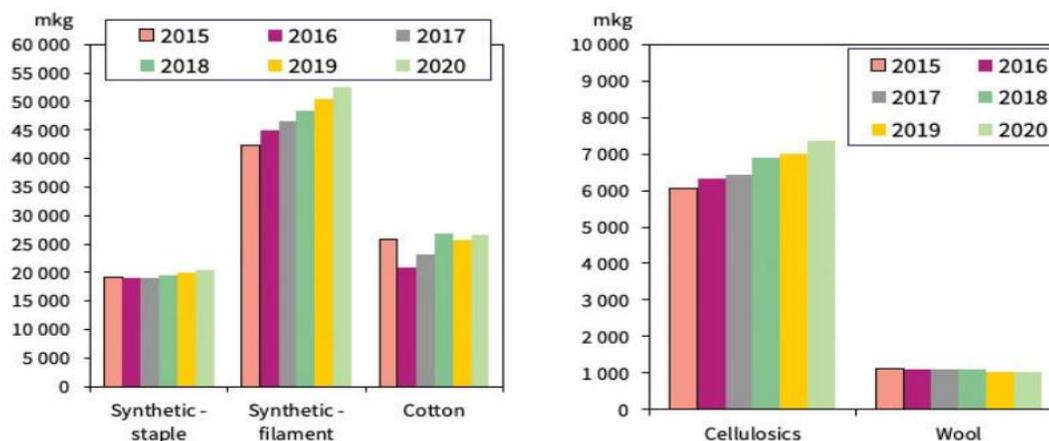


Figura 1: Producción mundial por tipo de fibra. Statistics for the Global Wool Production and Textiles Industry. Año 2020.

<sup>1</sup> [www.iwto.org](http://www.iwto.org): ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TEXTILES DE LANA

El mercado de las lanas en Chile está concentrado principalmente en la Región de Magallanes, a su vez, desde la región de O'Higgins hasta la región de Los Lagos hay una menor participación y un menor desarrollo del mercado, en cuanto a tecnología e infraestructura en el proceso de extracción del vellón de oveja y la producción de lana. Esta situación está dada por las condiciones climáticas favorables de la zona Austral de Chile para la crianza de ovinos de determinadas razas, las lluvias son una variable fundamental para la alimentación del ovino y por consecuencia se genera que la crianza del animal se dé bajo condiciones ideales para la producción de la lana. Por su parte en la zona centro sur del país hay una concentración menor de cabezas de ovino en comparación a la Región de Magallanes, según fuentes del Instituto Nacional de Estadística (INE) al año 2017 en Chile hay un total de 2.037.516 cabezas de ovino y en la Región de Magallanes hay **1.571.056 cabezas que corresponde al 77.1% del total nacional, seguido por la región de la Aysén y O'Higgins con un 8.7% 6.1% <sup>2</sup>** respectivamente, esto denota, un desarrollo de la industria mucho mayor en la región de Magallanes y por consecuencia trae mayores ventajas competitivas en relación a tecnología, innovación e infraestructura.

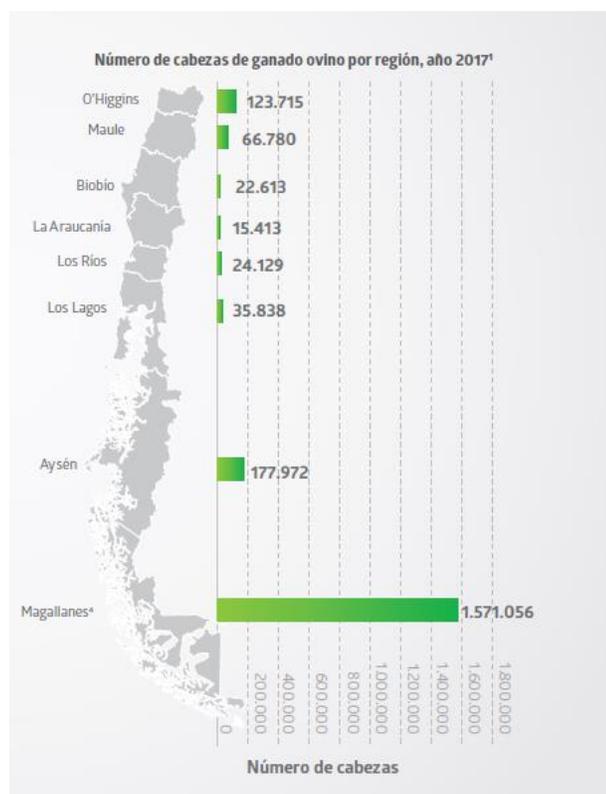


Figura 2: Número de cabezas de ovino por región año 2017. Fuente: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

El rubro de las lanas de ovinos en la zona Centro Sur de Chile está dentro de un mercado pequeño y su comercialización está liderada principalmente por pequeñas empresas que procesan la lana ovina sin la utilización de tecnología e innovación. Según la ODEPA

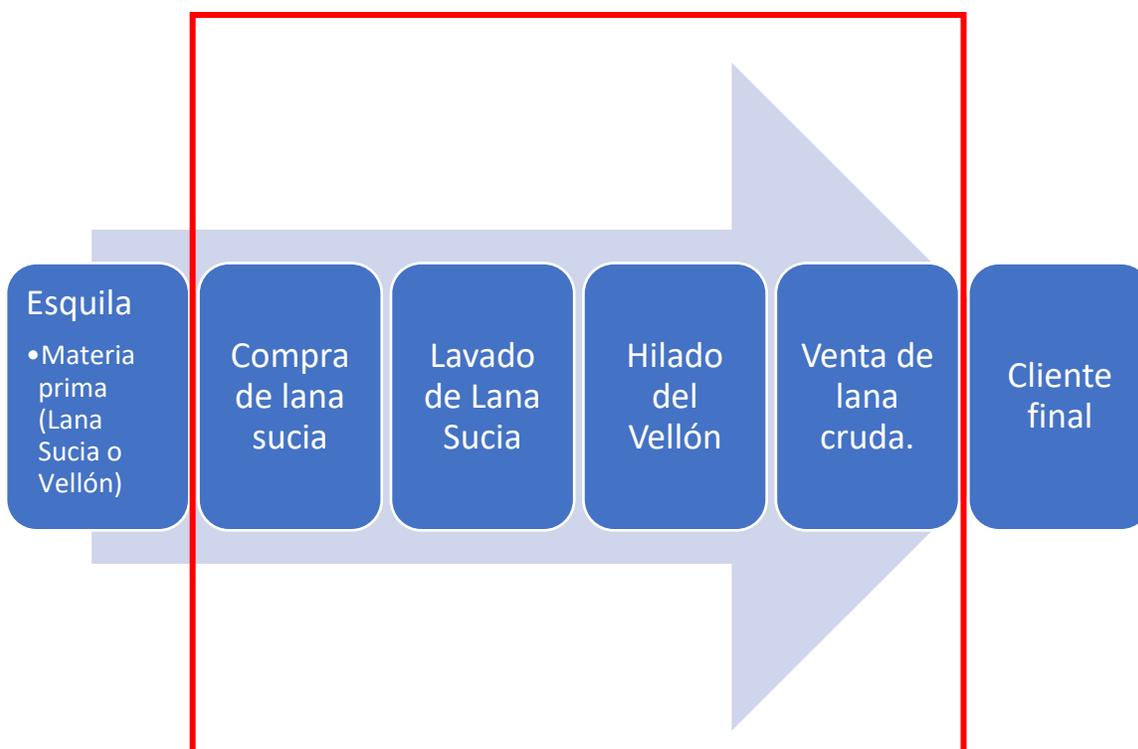
<sup>2</sup> INE: Encuestas Intercensales Agropecuarias 2017-2018.

“Claro (2009) indica que en Chile hay dos mundos en la producción ovina. Por un lado, está Magallanes con un gran tamaño de masa, importancia económica a nivel regional, introducción de tecnologías, perfeccionamiento y mantención de sistemas extensivos. Otra es la situación en el resto del país que, si bien coincide con tener sistemas extensivos, pero con tamaños de predios medianos y pequeños, lo que finalmente atomiza los rebaños y hace que el costo por unidad de producción sea mayor”<sup>3</sup>.

## 1.2 Descripción de la empresa Lanas Velásquez.

Pese a las bajas cuotas de mercado de lana a nivel nacional e internacional, en Chile se sigue produciendo lana de oveja en diversas zonas del país, un ejemplo de aquello es Lanas Velásquez, una empresa familiar con sede en la región de la Araucanía. Esta empresa se dedica a la comercialización de la lana como intermediario entre los productores de la materia prima, conocido como vellón o lana sucia y el comprador de la lana procesada, también denominada lana cruda, es decir, Lanas Velasquez es el encargado de procesar la lana sucia y llevarlo a un producto terminado, llamado lana cruda.

**Esquema 1: Proceso operacional de la empresa Lanas Velásquez.**



Esquema 1: En recuadro rojo se enmarca el proceso operacional de la empresa Lanas Velasquez. Fuente: Elaboración propia.

A modo explicativo, el esquema anterior indica el proceso de producción de la empresa que comienza con la compra de materias primas (vellón o lana sucia), para luego llevarla

<sup>3</sup> ODEPA. Estudio: Mercado de la carne y lana ovina en Chile. 2014.

al proceso de lavado de lana y así eliminar material vegetal y grasa natural de la materia prima. Con el vellón lavado, pasa al proceso de hilado de lana y así obtener un producto llamado lana cruda. Finalmente, el producto obtenido del proceso de hilado es trasladado a las bodegas y punto de venta de la empresa y así iniciar el proceso de venta de lana Cruda, cabe destacar que el proceso de esquila de oveja y el proceso de elaboración de productos derivados de la lana, no son parte de la cadena productiva de la empresa.

**1.3 Abastecimiento de lana sucia para Lanas Velásquez.**

El abastecimiento de lana sucia es uno de los procesos que tiene mayor relevancia para la producción y ventas de los productos, los cuales están orientados a vellones extraídos y procesados de oveja de raza Romney Marsh y Highlander, que según fuentes del INE están dentro de las 91.055 cabezas de ovino de otras razas, para el caso de Romney Marsh y 375.593 cabezas de ovino que son cruza en el caso de las ovejas Highlander.

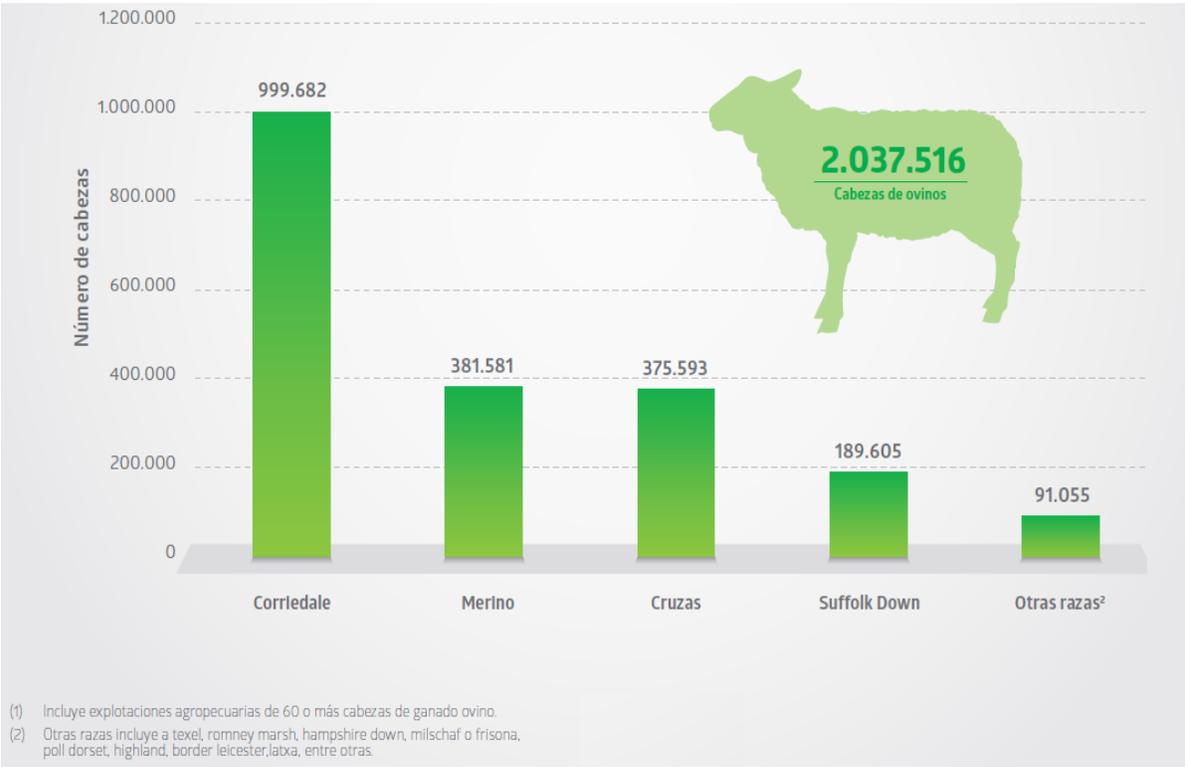


Figura 3: Número de cabezas de ganado ovino por raza, total país, año 2017.

Lo anterior se explica porque este tipo de oveja se cría entre la región de la Araucanía y Los Lagos, y dado la cercanía de esas regiones con la ubicación geográfica de Lanas Velásquez, facilita las operaciones productivas de la empresa en cuanto a suministro de materia prima para la elaboración de la lana, pero otra razón por la cual Lanas Velásquez trabaja con este tipo de oveja es por la finura de la lana, esto quiere decir que procesar esos vellones implica la fabricación, por parte de los clientes de la empresa, de artesanías, prendas de vestir y artículos de lana para el hogar.

Dado lo anterior, es importante destacar que, a mayor diámetro del vellón, la lana es más gruesa, lo cual se detalla en la siguiente tabla:

<b>Tabla N°1: Características de la lana según la raza de oveja</b>			
<b>Raza Oveja</b>	<b>Diámetro Vellón (micras)</b>	<b>Largo de mecha (cms)</b>	<b>Uso</b>
Raza criolla	27 - 39	3,5 - 11	Lana
Raza Romney Marsh	31 - 37	14 - 18	Carne/Lana
Raza Corriedale	26 - 31	8,0 - 15	Carne/Lana
Raza Merino	19 - 22	6,0 - 12	Lana
Raza Highlander	25 - 30	12,0 - 16	Lana

Nota 1: Se destaca en azul las razas de oveja con las que al año 2019 la empresa Lanas Velásquez obtenía su producción. Fuente: Elaboración propia.

Lo importante de la descripción anterior, es que los clientes de la empresa se enfocan en la producción de artesanías o productos con lana de origen Romney Marsh y Highlander, lo cual favorece a sus productos, dado el diámetro de las fibras que están lanas entregan.

#### **1.4 Descripción del tema a abordar.**

En la actualidad Lanas Velásquez debe retomar sus operaciones comerciales, en cuanto a ventas y reiniciar sus operaciones productivas en relación con el procesamiento de la lana sucia, además de acelerar la rotación de futuros inventarios en proceso. Es importante mencionar que Lanas Velásquez comercializa su producto por peso, es decir, por kilogramo de lana. Lo anterior obedece a la paralización de sus operaciones debido a dificultades de salud presentadas por parte del dueño de la empresa y que obligaron al cierre parcial de la organización, lo que se tradujo que la información comercial y operativa no llegará de manera ordenada a la actual administración que pretende reposicionar en el mercado a la empresa.

Para iniciar las actividades de producción de lana bruta es necesario retomar alianzas comerciales con los proveedores de lana sucia y para ello es fundamental invertir en materias primas para luego iniciar el proceso de lavado e hilado de la lana, lo cual permitirá aumentar los volúmenes de producción. En ese sentido, la empresa tiene una restricción en cuanto a la cantidad de proveedores de lavado e hilado, puesto que posee un solo proveedor para cada proceso, es decir, un proveedor de lavado y otro proveedor de hilado, lo cual acota las posibilidades de disminuir sus costos de producción y poder optar a un mejor precio a través de nuevos proveedores de estos servicios. Lo anterior tiene relación con el tamaño en los cuales se desenvuelven ambas industrias y lo difícil que es encontrar proveedores de lavado e hilado que sean cercanos geográficamente al centro de operaciones de la empresa. En el caso del proveedor de lavado hay dos empresas que están relativamente cerca de la ubicación geográfica de Lanas Velásquez, una ubicada en la ciudad de Chillán y la otra en la ciudad de Puerto Montt (actual proveedor), pero la empresa que está en Chillán no tiene un lavado acorde a las exigencias de lanas Velásquez, lo que impide negociar valores del servicio y que conlleva

a centralizar todas las operaciones con la empresa de lavado en Puerto Montt. Por otro lado, para el hilado se presenta una situación parecida, con la diferencia que las empresas de hilado no tienen la capacidad productiva para tomar los pedidos de la empresa, y como consecuencia los tiempos de respuesta por parte del proveedor de hilado bordean los tres a cuatro meses. Lo anterior implicaría un inventario en proceso que no puede rotarse aceleradamente.

Lanas Velásquez centra sus operaciones comerciales y productivas en un solo producto (lana cruda), lo cual restringe a la empresa en ofrecer nuevos productos, lo que podría dar las facilidades a otros competidores de satisfacer otras necesidades de los clientes tales como las lanas teñidas, lo que se traduce en una posible desventaja competitiva respecto al resto de la competencia.

Además, la empresa no tiene una medición objetiva de calidad de sus productos, lo que podría ser una buena oportunidad para generar ventajas competitivas en razón de la calidad, aun cuando hay una alta fidelización de los clientes, dado sus reiteradas consultas sobre la venta de productos por parte de la empresa.

Lanas Velásquez tiene un segmento objetivo acotado B2C centrado principalmente en artesanos de la región de la Araucanía, Los Ríos y Los Lagos, de los cuales se identifican 165 clientes registrados, enfocados principalmente en la venta de lana cruda. En línea con lo anterior, la empresa tiene volúmenes de producción bajos en relación con otros productores de lana más industrializados ubicados en la región de Magallanes o productores que importan lana desde el extranjero para satisfacer el mercado, principalmente empresas ubicadas en grandes centros comerciales como Revés y Derecho.

Dado el estancamiento de las operaciones comerciales de la empresa Lanas Velásquez, esto quiere decir, que durante el año 2020 no hubo ingresos por ventas se propone reactivar las ventas y aumentar las utilidades centrándose en tres ejes:

- a) Definir un precio y determinar la demanda para el aumento de las utilidades.
- b) La inserción de nuevos productos derivados de la lana cruda, como la lana teñida y ovillos de lana de 100 gramos, esto será una variable a considerar para el aumento de las utilidades. Esto parte en base a ingresar nuevos productos en mercados conocidos.
- c) El concepto de calidad es una variable fundamental para la empresa, es por eso, que se propone evaluar si la certificación de la lana respalda el concepto de calidad con foco en el origen de las materias primas, buscando ser competitivos dentro del mercado. Dentro del mercado de las lanas, la calidad es medida a través de las propiedades mecánicas de esta, es decir, la resistencia al corte de la lana, así como la presencia de material vegetal y la compactación del hilado, variables muy valoradas por los clientes de la empresa y el mercado de las lanas en general.

El punto “a” tiene relación con determinar un precio que permita maximizar la rentabilidad de la empresa, es decir, si se aumenta los volúmenes de producción y definir una estructura de costos. En la actualidad una de las limitantes de la empresa es el aumento del volumen de productos y el nulo control del proceso productivo. La lana es lavada en la ciudad de Puerto Montt y el hilado se hace en la ciudad de Santiago, por lo tanto, las opciones para disminuir esos costos productivos son bajas, dado las barreras altas del mercado para el ingreso de nuevos proveedores, lo que conlleva a mantener los costos de transporte, de lavado y de hilado.

El punto “b”, se propone evaluar el ingreso de nuevos productos y producir lana teñida a pedido y además en nuevos formatos de envasado de la lana para venderlos en ovillos 100 gramos, ya que la competencia comercializa sus productos en ese formato de venta.

El punto “c” se realizará una entrevista con investigadores del área ovina, específicamente en el Centro de Investigación Agraria de la Universidad Austral de Chile, en donde a través del juicio experto se pueda establecer si una lana certificada (en cuanto a su resistencia y finura), podría ayudar a captar nuevos segmentos con una alta disposición a pagar y por consecuencia aumentar las ventas y a su vez las utilidades de la empresa, pero también realizar investigaciones de mercado buscando corroborar tal hipótesis.

Es por eso, que la idea principal para este trabajo final de seminario será desarrollar un plan estratégico enfocado en el aumento de las utilidades y reposicionar a la empresa dentro de su mercado, que por motivos internos de la empresa no tuvo operaciones comerciales durante los años 2020 y 2021.

Además, se propone evaluar si el lanzamiento de nuevos formatos de venta, nuevos productos y la certificación de la lana, son variables que pudieran aportar al crecimiento de la empresa definiendo una estructura de costos que pueda permitir el aumento en los márgenes.

Los últimos ingresos por ventas de lana cruda, durante el año 2019 fue de \$82.600.000 con un margen operacional aproximado del 19,5%.

Finalmente, se propone aumentar las utilidades de la empresa de un 19.5% registrado al año 2019 a un 35% al año 2024.

### **1.5 Factores críticos.**

- I) Pocos proveedores del lavado e hilado de la lana sucia, no permite negociar los costos de producción.
- II) La calidad de la lana es una variable fundamental para la venta de productos, para ello es importante conocer los establecimientos de crianza de oveja y su proceso productivo.
- III) Lanas Velásquez tuvo una administración anterior que no hizo traspaso de información comercial y productiva de sus operaciones
- IV) Retomar operaciones comerciales con los 165 clientes y volver a fidelizarlos con precios actualizados pone en riesgo el éxito de las ventas.
- V) Determinar la demanda de lana cruda en los segmentos de interés.
- VI)** La entrega de valor a los clientes a través de certificación de la lana que podría ir en respuesta a producto de calidad que cumpla estándares establecidos en la Organización Internacional de textiles (IWTO).

### **1.6 Preguntas claves a responder.**

- I) ¿Cómo es la demanda actual de la lana en Chile?
- II) ¿Se justifica certificar la lana; hay consumidores interesados?
- III) ¿Es una buena idea introducir nuevos productos a comercializar en una industria con baja participación de mercado en la industria textil?
- IV) ¿Es posible aumentar los márgenes a un 35% al año 2023?

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General.**

Realizar un plan estratégico para aumentar las utilidades después de impuestos de la empresa Lanas Velásquez a un 35% para el año 2024, respecto al 19.5% de utilidades del año 2019.

### **1.7.2 Objetivos específicos.**

- Determinar la demanda de lana procesada del segmento objetivo para los años 2022, 2023 y 2024.
- Determinar el volumen de ventas que permita aumentar a un 35% las utilidades de la empresa al año 2024.
- Generar un método de captura de nuevos mercados y explorar opciones de nuevos productos.
- Evaluar si la certificación de la lana es una variable de calidad que pudiera relacionarse con el aumento en las utilidades de la empresa.
- Desarrollar un plan estratégico financiero, operacional y de marketing, y así mantener una posición competitiva en el mercado que permita el aumento de las utilidades.

### **1.7.3 Resultados Esperados.**

- Que la certificación de lana cruda permita generar a la empresa ser competitivos en un mercado pequeño.
- Hacer consistentes los planes operativos, de marketing, recursos humanos y financieros que se proponen en este Plan estratégico.
- Que este plan estratégico para la empresa lanas Velásquez, permita generar utilidades económicas y un reconocimiento de marca.
- Que este documento sirva como directriz para la toma de decisiones estratégicas en los distintos planes de marketing, operaciones, recursos humanos y plan financiero a desarrollar y que la investigación de mercado sea un pilar fundamental para entender el comportamiento de los clientes.

## 1.8 Alcance.

- I) Abordar un mercado Nacional en las siguientes regiones: Araucanía, Los Ríos y Los Lagos.
- II) Abordar al actual segmento y buscar potenciales clientes con nuevos productos; lana teñida y lana en ovillos de 100 gramos teñidos. Pero también al producto principal de la empresa que la lana procesada sin teñir o lana bruta, enfocándose a captar nuevos clientes.
- III) Realizar este plan de estratégico para el aumento de las utilidades al año 2024.
- IV) Se considerarán dos escenarios en la evaluación financiera; un escenario sin plan estratégico y otro con plan estratégico, este último considera 3 escenarios; un esperado, un optimista y un pesimista.
- V) Lo que no se va a incluir en este trabajo final de tesis es la diversificación de productos de otras razas de ovejas, además de otros subproductos del vellón bruto.
- VI) No se incluirá en este trabajo final de tesis productos derivados de la lana como las vestimentas.

## **1.9 Marco Conceptual**

Se utiliza como fundamento teórico del material bibliográfico “**Administración Estratégica: teorías y casos. Un enfoque integral**” 11ª. Edición de Hill – Jones – Schilling, e ir relacionándolo con el plan estratégico a desarrollar bajo los siguientes conceptos:

### **1.9.1 Análisis Interno.**

Busca entregar antecedentes de la empresa e información de sus operaciones comerciales con proveedores de materia prima y de servicios esenciales para la producción de lana, también detallando el precio de venta de productos, inventarios y cantidad de clientes captados por la empresa en años anteriores.

### **1.9.2 Análisis PESTEL.**

Se analizarán los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales donde se desenvuelve la empresa de acuerdo con la bibliografía propuesta, siempre ligando estos fundamentos con la realidad de la empresa.

Los aspectos políticos y legales se abordarán a través de la realidad actual del país y los beneficios o consecuencias de la gestión política y como esta aporta o disminuye valor en la empresa.

En relación con los aspectos económicos se va a dar una mirada macroeconómica del país y una mirada microeconómica de las regiones donde se desarrollan operaciones comerciales con proveedores y con el cliente final, a su vez en los aspectos sociales se enfocará en los programas gubernamentales y de fundaciones sin fines de lucro en donde la empresa Lanas Velásquez podría entregar sus productos a fin de aportar culturalmente y sociales en el desarrollo de actividades artesanales.

Finalmente, los aspectos tecnológicos y ambientales se van a abordar desde el punto de vista de las nuevas tendencias en cuanto al uso de nuevas tecnologías en la empresa como el posicionamiento de productos a través de páginas web, potenciando canales de venta online, además de sostenibilidad de los procesos, tanto de extracción de materias primas y su posterior procesamiento.

### **1.9.3 Cinco Fuerzas de Porter.**

A través de la bibliografía se respaldarán los conceptos de poder de negociación de los proveedores, riesgo de ingreso de competidores potenciales, poder de negociación con los compradores y amenazas de sustitutivos y poder de proveedores complementarios.

A continuación, se muestra un esquema detallado en la bibliografía consultada sobre cómo funciona este concepto para el análisis de la empresa.



Figura 4: Cinco fuerzas competitivas de Porter. Fuente: Administración Estratégica: teorías y casos. Un enfoque integral” 11ª.Edición de Hill – Jones – Schilling.

#### 1.9.4 FODA.

Analizas las variables externas que pueden orientar a la empresa a tomar mejores decisiones y apuntar a una mejora continua de procesos.

#### 1.9.5 Cadena de Valor.

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto.<sup>4</sup>

Las actividades primarias incluyen el diseño, la creación y la entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte posterior a la venta. En la cadena de valor las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, marketing y ventas, producción y servicio al cliente.<sup>5</sup>

#### 1.9.6 Investigación de mercado.

A través de una decisión comercial de la empresa, generar una investigación de mercado a fin de dar respuestas a interrogantes que tiene la empresa que tienen relación con la entrega de calidad de productos, formatos de ventas, canales de venta y satisfacción al cliente.

#### 1.9.7 Estrategia de negocios.

A través de l modelo de Porter, proponer una estrategia de negocio que se ajuste a los requerimientos del mercado y del propio análisis interno de la empresa.

<sup>4</sup> “Administración Estratégica: teorías y casos. Un enfoque integral” 11ª.Edición de Hill – Jones – Schilling

<sup>5</sup> “Administración Estratégica: teorías y casos. Un enfoque integral” 11ª.Edición de Hill – Jones – Schilling

### 1.9.8 Principios financieros.

Utilizando fundamentos teóricos se analizarán todos los costos de la empresa a fin de estructurarlos y con eso realizar flujos de caja futuros haciendo un análisis de escenarios para evaluar la factibilidad del plan estratégico, realizando cálculos de VAN y TIR.

### 1.9.9 Canvas.

Se realizará un CANVAS para poder alinear las todas las estrategias del plan a fin de establecer un protocolo de operaciones productivas y comerciales.

Para tener un análisis acabado de las variables más importantes con el objetivo de aumentar los ingresos por ventas. Los componentes del negocio son los siguientes: Segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos.

A continuación, se detalla el formato propuesto:



Figura 5: Modelo de CANVAS.

## **1.10 Metodología**

La siguiente metodología se va a utilizar dado la importancia que tienen para dar una secuencia lógica a este trabajo final de tesis. Cada una de estas variables tendrán un rol fundamental para el aumento de las utilidades de la empresa y va en la línea investigativa para el desarrollo del plan estratégico.

### **1.10.1 Análisis interno.**

### **1.10.2 Análisis PESTEL.**

- Aspectos políticos.
- Aspectos económicos.
- Aspectos sociales y culturales.
- Aspectos tecnológicos.
- Aspectos ambientales.
- Aspectos legales.

### **1.10.3 Análisis de competidores.**

Analizar el mercado de competidores a fin de extraer información relevante con foco en la obtención de ventajas competitivas, se procederá hacer un cuadro resumen con la información y analizar las variables que se puedan potenciar.

### **1.10.4 Investigación de mercado.**

- Cuantificar el tamaño del mercado potencial de las siguientes en las regiones de la Araucanía, Los Ríos y Los Lagos.
- Caracterizar a los clientes potenciales a través de juicio experto y encuestas e identificar preferencias y gustos.

### **1.10.5 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.**

- Poder de negociación de los clientes.
- Rivalidad entre las empresas.
- Amenaza de nuevos entrantes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de productos sustitutos.

Las fuentes de información serán de la ODEPA, que dentro de sus investigaciones identifica cada uno de los puntos mencionados anteriormente, a través de estudios de mercado de la lana por región, identificando la cantidad de cabezas de ovejas, sus productores y venta.

### **1.10.6 Análisis FODA.**

Con el análisis previo entregado por el PESTEL y las Cinco fuerzas de Porter, se procederá a sintetizar los factores internos y externos más importantes a fin de identificar y canalizar mejoras dentro de la organización.

### **1.10.7 Cadena de Valor.**

Determinar mediante las actividades primarias la cadena de valor de la empresa.

### **1.10.8 Formulación Estratégica.**

Definir estrategia competitiva con relación a como nos queremos ver y como pretendemos ser visto y cuáles son los valores de la empresa para la entrega de valor.

- Misión.
- Visión.
- Valores.

### **1.10.9 Estrategia de negocios.**

A través del modelo de Porter, definir una estrategia de negocios para satisfacer las necesidades de los clientes, pero siempre manteniendo una estructura de costos y apuntando a crear nuevos productos y formatos de venta a fin de aumentar las utilidades de la empresa.

### **1.10.10 Plan de Marketing.**

Con el segmento objetivo definido, se procederá a realizar una declaración de posicionamiento y propuesta de valor diferenciadora.

- STP (Segmento, Targeting y Posicionamiento)
- Marketing MIX a través de las 4P's

Este plan se respaldará a través de encuestas realizadas en la investigación de mercado, información bibliográfica e información histórica de la empresa Lanás Velasquez y de su análisis interno.

### **1.10.11 Plan Operacional y de Recursos Humanos.**

- Proveedores y alianzas estratégicas.
- Logística.
- Estructura organizacional.

### **1.10.12 Evaluación financiera.**

- Definir una estructura de costos fijo y variables.
- Determinar los gastos de administración y ventas.
- Inversión requerida.

- Flujo de caja.
- Tasa de descuento.
- Determinar VAN y TIR.

En la evaluación financiera se tomarán en cuenta la información financiera de la empresa Lanás Velásquez.

**1.10.13 CANVAS.**

**1.10.14 Conclusiones.**

## II) Capítulo 2: Análisis interno y externo

### 2.1 Situación Actual de la empresa.

A modo introductorio, al año 2020 las operaciones comerciales y productivas de la empresa no tenían continuidad, pero al año 2021 se retomaron las relaciones comerciales con proveedores para dar curso a nuevas producciones de lana bruta, la capacidad productiva para la obtención de lana bruta es de 6.000 kilogramos anuales de acuerdo a registros históricos, de los cuales se hacen 3 compras anuales por 2.000 kilogramos de lana sucia, para luego procesarla.

Dado lo anterior se resume lo siguiente:

- a) Inventario sin rotación: 2 años con un inventario aproximado de 2.000 kilogramos de lana bruta, del cual un 50% es lana lista para la venta y el otro 50% corresponde a inventario en proceso. La lana no pierde sus propiedades si se mantiene en una bodega libre de humedad y Lanás Velásquez tiene la infraestructura para ello.

El detalle del inventario se presenta en la siguiente tabla:

<b>Tabla 2: Inventario</b>			
	<b>Tipo de lana</b>	<b>Año de producción</b>	<b>Cantidad (Kg)</b>
<b>Inventario</b>	Lana Bruta blanca 3/2	2019	100
	Lana Bruta café 3/2	2019	230
	Lana Bruta gris 3/2	2019	210
	Lana Bruta blanca 2/1	2019	50
	Lana Bruta café 2/1	2019	180
	Lana Bruta gris 2/1	2019	230
	<b>Inventario en proceso</b>	Lana Lavada	2021

Fuente: Elaboración propia.

A modo explicativo los números 3/2 y 2/1, son las cantidades de hebras que se hilan, además se indica colores blancos, café y gris, pero son todos colores crudos naturales de la lana, que al mezclarse va generando esos colores, es decir, no hay un proceso de teñido.

- b) Diminución en los ingresos de ventas de lana en un 100% con relación al año 2019, ya que al año 2020 no hubo ventas.
- c) No hay actualización de precio de venta por kilogramo de lana procesada, se mantiene \$14.000 al año 2019, lo que a su vez no se actualizaba desde el año 2016, es decir, la venta de lana por kilogramo, no se actualiza hace aproximadamente 6 años.

- d) Análisis de costos productivos deficientes: no se considera las horas profesionales en cuanto a gestión y administración de la empresa, es decir, siempre se consideraron los costos fijos para dar curso a las operaciones de la empresa, pero nunca se incorporaron los sueldos y beneficios a los dos trabajadores de la empresa.
- e) 165 clientes identificados para retomar relaciones comerciales, pero con una gran interrogante sobre su disposición a pagar, situación que sería fundamentada mediante la investigación de mercado que se va a realizar en este plan estratégico y así conocer su posible comportamiento ante las variaciones de precios de venta. A continuación, se detallan los 5 clientes que compran en mayores volúmenes que concentran el 31% del total de las ventas al año 2019 y que serán los primeros en ser entrevistados en la investigación de mercado.



Gráfico 1: Distribución porcentual de ingresos por ventas de 5 clientes con mayores compras. Fuente: Elaboración propia.

- f) Lanás Velásquez tiene 4 proveedores de lana sucia; dos proveedores en la región de la Araucanía que suministran lana sucia de la raza de oveja Romney Marsh y un proveedor de lana sucia de la raza de oveja Highlander. Los proveedores de lavado e hilado son uno para cada proceso productivo. A continuación, se detallan el listado de proveedores de materia prima y de procesos productivos de la lana, estos son los siguientes:

<b>Tabla 3: Proveedores.</b>		
<b>Proveedor</b>	<b>Insumos/Servicio</b>	<b>Precio (\$/kg lana)</b>
Universidad Austral de Chile	Lana	\$ 850
Bob Anderson	Lana	\$ 1.200
INIA Carillanca	Lana	\$ 750
Agrícola Werner	Lana	\$ 1.400
Manufactura De Cueros Del Sur Limitada	Lavado	\$ 1.100
El Castillo Ltda	Hilado	\$ 4.900

Fuente: Elaboración propia

Los precios que se indican en el recuadro anterior son diferentes por 3 razones; la primera razón es que las lanas obtenidas de INIA Carillanca y Universidad Austral de Chile, tienen precios más bajos porque son lanas de ovejas que están destinadas a realizar investigación científica, en donde el foco principal de investigación va hacia el mercado de la carne. Por lo tanto, en virtud de obtener ingresos y que el material no se pierda, estas instituciones realizan estas ventas. Por otro lado, Bob Anderson y Agrícola Werner aumentan su precio de la lana porque dan foco en sus negocios a la extracción de lana y el mercado de la carne, con un foco exhaustivo en el cuidado animal, en cuanto a su alimentación, al seguimiento médico de los animales y la infraestructura donde se realiza la crianza de ovejas.

Es importante destacar que la lana sucia suministrada por los proveedores, una vez que ingresan al lavado, son mezcladas a fin de potenciar el producto terminado con características de las otras lanas de otras razas de oveja.

- g) Lanás Velásquez tiene un proveedor de lavado de lana sucia en la Ciudad de Puerto Montt, lo cual genera una centralización de los recursos de la empresa en una sola lavandería, que muchas veces tiene una sobredemanda, por lo tanto, los tiempos de respuesta para la entrega de la lana lavada asciende a 1 mes.
- h) Lanás Velásquez tiene un proveedor de hilado de lana en la Ciudad de Santiago de Chile, lo cual genera una centralización de los recursos de materia prima de la empresa (lana lavada) y dado la alta demanda por hilado que tiene el proveedor, los tiempos de entrega del producto asciende a dos meses.
- i) Respecto a la infraestructura de la empresa, esta posee una sala de ventas ubicada en la ciudad de Temuco, la cual también considera una superficie de 40 metros cuadrados de bodega para el acopio de los productos. Toda la infraestructura esta tasada comercialmente en \$150.000.000.

- j) En la actualidad la única persona que realiza actividades comerciales, operacionales y de finanzas es el dueño de la empresa.
- k) La figura legal consiste en la conformación de una empresa de responsabilidad limitada, la razón social se constituye como Hermanos Velásquez Palavecino Limitada, cada uno con porcentajes iguales en participación dentro de la empresa. Los giros de la empresa son Explotación agrícola y ganadera, importación y exportación de productos agrícolas, ganaderos y forestales.
- l) En cuanto a los recursos tecnológicos en la actualidad no se han desarrollado, tales como página web, redes sociales, e-commerce o utilización de softwares para control de inventario.
- m) Operaciones actuales.

En cuanto a la adquisición de materias primas, no se generan tiempos de espera prolongados, dado que se deben respetar los tiempos establecidos en el ciclo natural de la extracción de lana, es decir, el proceso de esquilado de la oveja se hace en dos periodos durante un año normal de producción.

El primer periodo se realiza entre los meses de Julio y agosto, en la cual se extrae principalmente lana de ovejas en periodos de parto y el segundo periodo se realiza entre los meses de noviembre y diciembre. Estos periodos están establecidos en cada uno de los planteles de donde se suministra la lana sucia, por lo cual, la compra de materia prima no genera tiempos de espera, dado que los volúmenes de lana ya están asegurados para esas fechas. Cabe destacar que el procesamiento de lana se hace 3 veces al año con un volumen de lana sucia inicial de 2000 kilogramos por cada procesamiento.

Una vez extraída la lana de las ovejas y acondicionada con el fin de disminuir las pérdidas de material, se pasa al proceso de lavado en la ciudad de Puerto Montt, se trasporta a través de un camión desde los distintos planteles de donde se extrajo la materia prima, que están ubicados en las comunas de Vilcún, Pitrufquén, Valdivia y Puyehue.

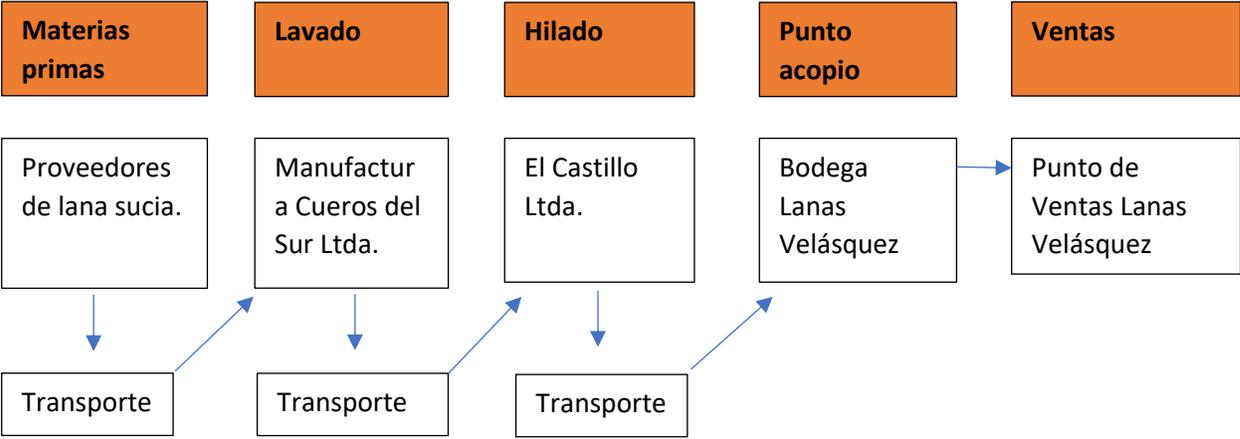
Ingresa la lana sucia a la empresa de lavado, si se espera que dos mil kilogramos de lana tengan un tiempo de lavado de un mes, la realidad dice que el proceso de lavado demora dos meses, esto obedece a la falta de mano de obra de la empresa que no permite tener una utilización al 100% de sus maquinarias.

Luego de lavada la lana, se ensaca y se trasporta a la ciudad de Santiago para ser hilada en la empresa El Castillo, lo cual debería demorar unos 45 días aproximados en todo el proceso de hilados de la lana. Tal como se mencionó en la determinación de los volúmenes de producción, en el proceso de lavado e hilado hay una pérdida de material de un 35%, 25% en el proceso de lavado y un 10% en el proceso de hilado, por lo cual ya no entran a este proceso de hilado los 2000 kilogramos, sino que entran 1500 kilogramos al proceso de hilado el cual debería salir en los 45 días antes mencionados. En la actualidad este proceso dura alrededor de 4 meses, dado la falta de mano de obra para la manipulación de las maquinarias a cargo de este proceso.

Luego de hilada la lana, es transportada en un camión a la ciudad de Temuco para el acopio en bodega. La bodega está ubicada en la misma dirección del punto de venta de la empresa.

Una de las debilidades de la empresa Lanás Velásquez, es el bajo poder de negociación con los proveedores de lavado e hilado de la lana y esto repercute en el inventario en proceso de la empresa. Lo anterior implica que en cada uno de esos procesos hay un solo proveedor respectivamente, lo que se traduce en un aumento en los tiempos de respuesta en las salidas de la lana de cada uno de los procesos.

A continuación, se muestra el proceso productivo de la lana, desde que se compra la materia prima, hasta el proceso de venta del producto.

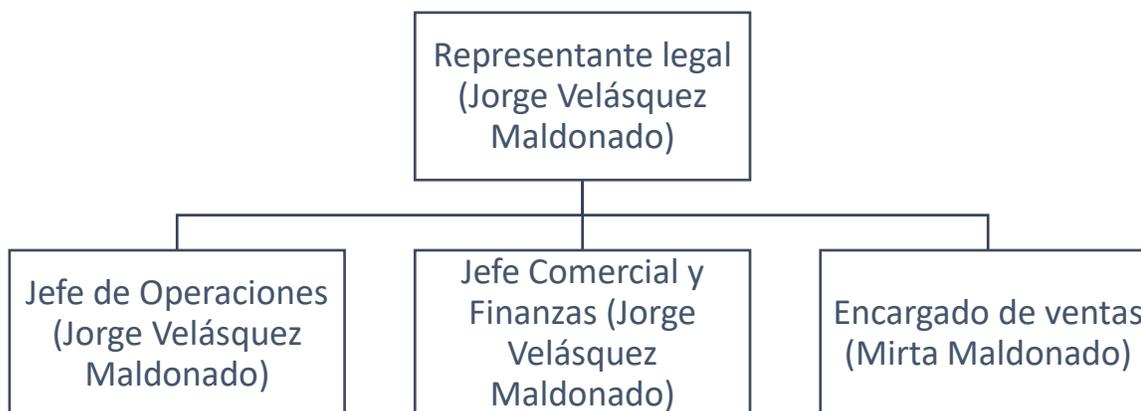


Esquema 2: Proceso productivo Lanás Velásquez. Fuente: Elaboración Propia.

n) Recursos Humanos actuales.

En la actualidad el capital humano está centralizado en dos personas, una persona encargada del área de operaciones, comercial y financiero, que a su vez ejerce como representante legal de la empresa y una persona encargada de ventas.

El siguiente organigrama representa las operaciones de capital humano al interior de la empresa.



Esquema 3: Organigrama Actual empresa Lanas Velásquez. Fuente: Elaboración Propia.

- o) El detalle histórico de las utilidades después de impuestos de la empresa es el siguiente:

<b>Tabla 4: Utilidades históricas</b>				
<b>Año</b>	<b>Ventas (CLP)</b>	<b>Costo de producción y venta</b>	<b>Utilidades</b>	<b>% utilidad</b>
<b>2012</b>	\$79.800.000	\$ 65.000.000	\$ 14.800.000	19%
<b>2013</b>	\$66.500.000	\$ 50.000.000	\$ 16.500.000	25%
<b>2014</b>	\$70.830.000	\$ 55.000.000	\$ 15.830.000	22%
<b>2015</b>	\$68.540.000	\$ 53.000.000	\$ 15.540.000	23%
<b>2016</b>	\$72.000.000	\$ 58.000.000	\$ 14.000.000	19%
<b>2017</b>	\$55.620.000	\$ 45.000.000	\$ 10.620.000	19%
<b>2018</b>	\$60.698.000	\$ 48.000.000	\$ 12.698.000	21%
<b>2019</b>	\$82.600.000	\$ 58.572.000	\$ 16.131.000	19,5%

Fuente: Elaboración propia

Como detalle de las utilidades del año 2019, solo se pudieron recopilar facturas y boletas de producción y ventas, lo que nos lleva a determinar que la suma de los precios de todas las facturas de los proveedores de producción de lana fue de \$11.305 sobre la base de 6000 kilogramos de lana procesada.

En cuanto a las ventas, se determinó un valor unitario de \$14.000 sobre los 6000 kilogramos de lana, lo que da un resultado de una utilidad después de impuestos de \$16.131.000 correspondiente a un 19.5% de utilidades.

A continuación, se muestra un detalle de los costos de producción.

Tabla N°5 Escenario actual Lanás Velásquez			
Tipo de lana	Costos de producción	Volumen lana procesada (kg)	Valor de venta/kg
Lana Bruta	\$11.305	6.000	\$14.000

Fuente: Elaboración propia

p) El siguiente esquema muestra la actual cadena de valor de la empresa Lanás Velásquez, en donde la elección de buenos planteles para la obtención de materia prima es una actividad fundamental para la entrega de productos de calidad. En cuanto a las actividades primarias se tiene lo siguiente:



Esquema 4: Cadena de valor empresas Lanás Velásquez. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las actividades de soporte se tiene lo siguiente:

- Infraestructura de la empresa: Un punto de venta ubicado en la ciudad de Temuco
- Recursos Humanos: trabajos realizados por dos personas encargadas de operación productivas y comerciales, además de un contador.
- Desarrollo de tecnología: No utiliza la investigación y desarrollo para implementar nuevas soluciones tecnológicas
- Compras: Solo relaciones con proveedores de lana, de lavado de lana e hilado de lana.

q) Segmentación

La cartera de clientes de la empresa Lanás Velásquez se distribuye de la siguiente forma:

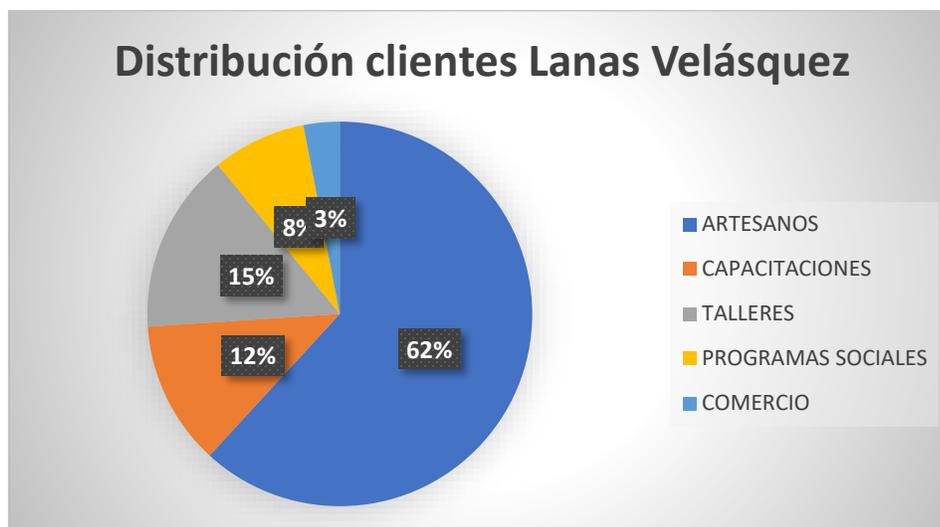


Gráfico 2: Distribución porcentual clientes Lanás Velásquez. Fuente: Elaboración propia

Del gráfico se desprende la siguiente información:

- **Artesanos:** corresponden al 62% de los clientes, ellos realizan trabajos de forma particular para luego venderlos en ferias artesanales o de manera particular a sus clientes. Para Lanás Velásquez es un tipo de segmento B2B.
- **Capacitaciones:** son clientes encargados de dirigir centros de capacitación, específicamente entregan cursos de tejido en lana, teñido de lana y artesanías de lana. Su participación dentro del segmento de la empresa corresponde al 12%. Tienen su razón social y todas las compras para las capacitaciones la hacen mediante esa organización. Para Lanás Velásquez es un tipo de segmento B2B.
- **Talleres:** son clientes que centralizan sus compras a través de una razón social o persona natural. Tienen una participación dentro de lanás Velásquez de un 15% y se centran en agrupaciones sociales como centros de adulto mayor. Para Lanás Velásquez es un tipo de segmento B2B.
- **Programas Sociales:** Son clientes que compran lana a través de sus propios RUT y luego rinden esas cuentas al programa social. Son principalmente artesanos que venden sus productos en ferias artesanales o de forma particular y tienen un 8% de participación en las ventas de la empresa. Son financiados por programas municipales o estatales. Para Lanás Velásquez es un tipo de segmento B2B.
- **Comercio:** son clientes que compran lana procesada y la revenden a sus clientes. Su participación dentro de la empresa Lanás Velásquez corresponde al 3% de las ventas. Para Lanás Velásquez es un tipo de segmento B2B.

- r) En cuanto a los activos de la empresa, se considera depreciación \$0 para el camión comprado en el año 2012, el cual ya se encuentra pagado en su totalidad y depreciado totalmente.

En relación a la bodega, igual se encuentra pagada sin ningún tipo de deuda, por lo tanto, se asume como una depreciación igual a \$0.

## **2.2 Factores relevantes en el mercado de la lana.**

Los factores relevantes para el mercado de la lana, específicamente para la empresa Lanás Velásquez están dados bajo ciertas variables que son determinantes para la obtención de un producto de calidad y una buena percepción por parte de los clientes, por lo que se definen algunos factores que pudieran incidir en el correcto funcionamiento de la empresa desde el punto de vista de agregar valor a cada uno de los procesos productivos.

### **2.2.1 Proveedores.**

Actualmente la empresa Lanás Velásquez cuenta con cuatro empresas proveedoras de materia prima, además cuenta con un proveedor de lavado de lana y un proveedor de hilado de lana.

La importancia de mencionar estos proveedores radica en la problemática actual que se presenta, dado que, si bien no hay problemas en el suministro de materia prima para la producción de lana, el problema está centrado en el proceso de lavado e hilado de la lana, lo cual no permite diversificar las operaciones con otros proveedores. Si bien existen otros proveedores de lavado e hilado de lana, estos no se ajustan a los requerimientos que exigen lanás Velásquez.

Por ejemplo, en el proceso de lavado de lana, solo una empresa cumple con las expectativas de lanás Velásquez, en donde la capacidad es deficiente en la entrega de lana limpia libre de materia vegetal y con la menor cantidad de grasa natural de lana. Lo anterior implica que, si el material viene con alto contenido de grasa y de material vegetal, el siguiente proceso de hilado de lana será deficiente y esto obedece a que la cantidad de grasa implica en posibles daños a las máquinas de hilado, por lo tanto, la empresa proveedora de hilado rechaza cualquier proceso de lavado que no sea el que se ajusta a sus requerimientos.

En la línea del hilado, también se da que hay una escasez de proveedores, todos ubicados principalmente en la región Metropolitana, en donde predominan proveedores de hilado con máquinas antiguas que no entregan un producto acorde a las exigencias de Lanás Velásquez, en donde el torcido de lana, es decir, la compactación del hilado es deficiente.

Todo lo anteriormente mencionado indica que, dentro del proceso de producción de lana, hay factores que inciden negativamente desde el punto de vista de negociaciones, tiempos de respuestas y calidad del producto.

## 2.2.2 Segmentos

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, los segmentos a abordar son variados, hay distintos segmentos que apuntan a necesidades diferentes y se van a mencionar a continuación:

**Artesanos:** trabajan principalmente en lanas naturales para la fabricación de prendas de vestir, ropa de cama y artesanías en general. Son en su mayoría mujeres que tienen residencia en las tres regiones que pretende cubrir la empresa Lanas Velásquez. (Araucanía, Los Ríos y Los Lagos).

**Talleres y capacitaciones:** Al igual que los artesanos, trabajan elaborando los mismos productos, pero además se les va capacitando y enseñando distintas técnicas del tejido y de teñido de lana.

**Comercio:** son empresarios de la industria lanera que revenden los productos elaborados por otras empresas.

**Programas sociales:** son programas en donde el centro de las operaciones está en personas que buscan ejecutar artesanías, ya sea para prendas de vestir o artesanías de decoración.

En definitiva, el segmento que Lanas Velásquez desea satisfacer son los anteriormente mencionados y potenciar su presencia en el mercado a través de nuevos productos y procesos en la cadena productiva de la empresa.

## 2.2.3 Mercado de la carne de ovino.

El consumo mundial de carne crece continuamente debido al crecimiento de la población y el cambio en los patrones alimentarios. La figura a continuación representa el crecimiento esperado del consumo de carne, compuesto por una tasa de crecimiento anual basada en datos del Rabobank, OCDE y FAO.

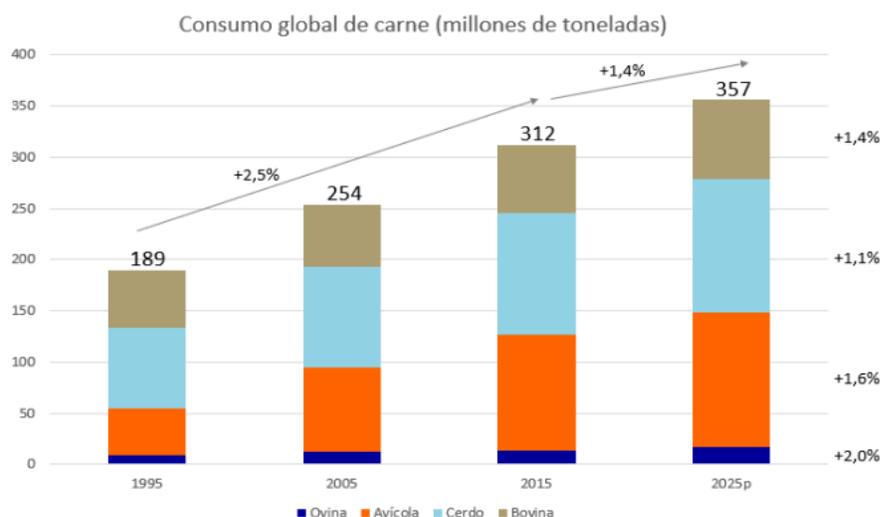


Figura 6: Consumo Global de carne al año 2019. Fuente: Rabobank para la FIA 2019.

Tal como se puede deducir de la figura anterior, la carne ovina constituye una pequeña parte del consumo mundial de carne. Sin embargo, los cambios en el consumo de carne continuarán impactando los flujos globales del comercio del commodity en el futuro.

Se espera que el consumo mundial de carne ovina siga creciendo. Grandes aportadores a este crecimiento del volumen de consumo serán países en África Sub-Sahara y China, donde el crecimiento poblacional impulsará al crecimiento del volumen<sup>6</sup>.

El sector ovino en Chile no ha llegado a crecer y desarrollarse a un sector grande e influyente. A la fecha, la producción de carne ovina en Chile es probablemente el sector más tradicional en el país y altamente influenciada por la escena internacional, especialmente el mercado de la UE que recibe la mayor parte de las exportaciones chilenas. El mercado nacional no es muy atractivo para los productores de carne ovina, principalmente por su bajo consumo per cápita y su bajo precio en comparación con el mercado internacional. Por esa razón, el número de animales destinados para la producción, junto con el número de agricultores, está disminuyendo.

Pero en la entrevista en profundidad realizada a Silvana Bravo, investigadora del Centro Agropecuario de la Universidad Austral de Chile, el mercado de la carne ovina es el principal producto que hoy en día promueve a los agricultores a la crianza de oveja, dejando como un producto secundario a la lana, de hecho, en la Universidad Austral se hacen investigaciones que tiene relación con el mejoramiento genético de la carne ovina.

Lo anterior nos lleva a inferir que el mercado de lana de ovino es menos atractivo que el mercado de la carne.

#### **2.2.4 Organización internacional de textiles de lana (IWTO).**

IWTO es la autoridad mundial en estándares en la industria textil de lana. Desde 1930, IWTO ha representado los intereses colectivos del comercio mundial de lana. Los miembros provienen de todas las etapas del proceso textil de lana, desde la granja hasta la venta al por menor. A través de la investigación científica, la educación sobre textiles de lana y el intercambio de conocimientos, dado lo cual se autodefinen como garantizadores de un futuro sostenible para la lana.

La IWTO a lo largo de su existencia, ha ido generando investigación científica a fin de promover mejoras en la calidad de la lana, en el cuidado animal y en la sostenibilidad del producto, es por eso, que su trabajo está centrado en las siguientes áreas:

- Bienestar animal.
- Entorno medioambiental de la lana.
- Salud y bienestar de las personas.
- Evaluación del ciclo de vida de la lana.
- Reciclajes.
- Investigación y educación.
- Estadísticas.

---

<sup>6</sup><http://bibliotecadigital.fia.cl/bitstream/handle/20.500.11944/147704/10%20%20An%C3%A1lisis%20Regional%20Sectorial%20Ovino.pdf?sequence=31&isAllowed=y>

- Definición de estándares.

Para efectos prácticos de este plan estratégico, se tomarán como base los estándares definidos en la IWTO para la obtención de un producto de calidad, por lo tanto, se utilizarán estos estándares para someter a ensayos mecánicos de las mechas de lana a fin de cumplir con un estándar, para ir en respuesta de la certificación que se propone en este plan.

Las mediciones tienen relación con los siguientes atributos de la lana

- Medición de largo de la Mecha. (mm)
- Medición de diámetro de la mecha. (mm)
- Medición de nivel de confort. (%)
- Resistencia a la tracción de la mecha. (N/ktex)

### **2.2.5 Certificación de la lana.**

Para dar respuesta a un producto de calidad es necesario conocer el mercado de las certificaciones de lana en Chile.

La certificación de lana tiene por finalidad responder a los estándares establecidos por IWTO, a fin de asegurar bajo parámetros objetivos la calidad de la lana, por lo que algunas compañías en Chile han dado la opción de generar mediciones a empresas que estén interesadas en certificar sus productos o servicios.

El mercado de las empresas certificadoras en Chile es amplio, pero para la lana solo se encuentra la empresa Société Générale de Surveillence (SGS) de origen suizo, en donde adopta los estándares de medición a base de lo indicado por la IWTO.

SGS mide lo siguiente<sup>7</sup>:

- Rendimiento.
- Diámetro medio de la fibra.
- Color.
- Longitud y resistencia de la materia prima.
- Volumen.
- Curvatura de la fibra.
- Distribución del diámetro de la fibra.
- Perfil del diámetro y la longitud.
- Medulaci n.

A su vez, la Universidad de Chile, a través de su Laboratorio de Lanimetr a de la Facultad de Ciencias Veterinarias mide lo siguiente:

- Medición de largo de la Mecha. (mm)
- Medición de diámetro de la mecha. (mm)
- Medición de nivel de confort. (%)

---

<sup>7</sup> <https://www.sgs.cl/es-es/agriculture-food/commodities/analytical-services/fibers/greasy-wool>

## **2.3 Análisis PESTEL.**

El análisis PESTEL tiene por objetivo analizar el entorno en el cual se desenvuelve una compañía, el cual considera aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales, para luego dar soporte a la toma de decisiones estratégicas de la organización, desde el punto de vista comercial, financiero y operacional.

### **2.3.1 Aspectos políticos.**

Desde la vuelta a la democracia en el año 1990 hasta el año 2019, Chile se ha posicionado como un país estable políticamente, dentro de los últimos treinta años han gobernado fuerzas políticas opuestas con un foco común en cuanto a políticas públicas.

A partir de octubre de 2019, distintos sectores sociales y de la política nacional movilizan a millones de personas chilenas en busca de mejoras oportunidades para el desarrollo del país, lo que llevó a generar acuerdos entre los distintos sectores políticos para dar una salida en buenos términos a los conflictos y manifestaciones. Es así como se acuerda redactar una nueva Constitución Política para redefinir el camino normativo a seguir del país.

Lo anterior, ha creado un ambiente de inestabilidad política al no tener claridad de las nuevas leyes que regirán al país, si bien, se manejan algunas hipótesis, estas no son concluyentes y no se sabe con exactitud como afectarían o beneficiarían al país.

Por otro lado, las fuerzas políticas han agravado la inestabilidad del país, en donde predominan los conflictos y casos de corrupción, por sobre las ideas para dar solución a la problemática que hoy impera en el país

En marzo del 2020 y dado la llegada del virus pandémico COVID 19, el presidente de la República de Chile declaró a través del decreto supremo N°104, de 18 de marzo de 2020, del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, el estado de excepción constitucional de catástrofe, por calamidad pública, en todo el territorio nacional, por un término de 90 días, el cual se podía prorrogar con previa autorización del congreso nacional. Esta situación vino a agravar la situación política del país, el desconocimiento sobre la gestión operacional de una pandemia y sumado a las críticas de las fuerzas políticas, llevaron al país a sumergirse en una grave crisis política-económica.

En definitiva, Lanasa Velásquez va a operar en un ambiente de inestabilidad política para el objetivo de esta tesis que es aumentar las utilidades para entre los años 2022 y 2024, la nueva Constitución va a pasar por un período de redacción y posterior aprobación, además de un cambio de gobierno a marzo de 2022, en donde el nuevo gobierno democráticamente elegido hasta el año 2026, propone mejoras en temas sociales, como educación, salud y pensiones, pero también en temas medio ambientales que hoy son obligatorios ante el cambio climático y el manejo de residuos de procesos productivos en la mayoría de las actividades económicas del país. Todo lo anterior tiene directa relación con las operaciones de la empresa Lanasa Velásquez, debido a que cambios en la legislación a raíz de las nuevas propuestas del nuevo gobierno impactarán por ejemplo en la eliminación de las administradoras de fondos de pensiones (AFP) que tiene directa

relación en la venta de bonos a los bancos que son los principales prestamistas de los clientes de la empresa que trabajan con deuda, o bien, el aumento en las cotizaciones previsionales de los trabajadores de Lanas Velásquez aumentaría los costos fijos de la empresa.

Por otro lado, la disminución de la huella de carbono y la regularización del uso del agua, podrían afectar a la empresa en el área productiva de la lana, lo que podría aumentar los costos de producción en el proceso de compra de materias primas, ya que uno de los principales elementos alimenticios de las ovejas es el agua, que tiene como consecuencia una buena o mala calidad en el vellón de la oveja.

También es importante interiorizarse sobre los programas gubernamentales que van en apoyo al empresario del rubro ganadero, estar al pendiente de proyectos CORFO, así como de los programas del INDAP para fomentar la inversión a pequeños productores y dar soporte económico a través de programas sociales.

Lanas Velásquez produce lana principalmente para artesanos, lo que implica que los productos derivados de la lana aportan al desarrollo cultural de cada comunidad en el rescate tradicional del uso de la lana. Algunos de los programas sociales y fundaciones en los cuales la empresa podría participar indirectamente, a través de sus productos adquiridos por artesanos son los siguientes:

- Apoyo a la Comercialización de Artesanías del BIPS (Banco integrado de Programas sociales y no sociales).
- Fundación Chol Chol, que promueve el comercio de fina artesanía y textilera mapuche.
- Recuperación económica de la artesanía tradicional de la región de Los Lagos. Programa a cargo del Gobierno Regional.

### **2.3.2 Aspectos Económicos.**

Las demandas sociales y la pandemia del COVID 19 han provocado unas graves crisis en Chile, lo cual golpea distintos sectores productivos del país, entre ellos el rubro ganadero que se ha visto afectado por las siguientes variables:

- Cesantía: el aumento de la cesantía en Chile aumento en los últimos dos años desde un 7.06% en diciembre del 2019 a 13.09% en julio de 2020, según fuentes de INE para el Banco Central<sup>8</sup>, esto se explica en primer lugar por la inestabilidad política de Chile aumentando su riesgo país y por otro lado la instauración del estado de catástrofe que limitó el desplazamiento de las personas, lo que se tradujo en que las empresas del rubro ganadero no pudieran operar con normalidad

---

<sup>8</sup>[https://si3.bcentral.cl/indicadoressiete/secure/Serie.aspx?gcode=TAS\\_DES\\_INE&param=VwAuAEMAdgBMAC4AcgBkADgALQBoADIAZABfADAAMAAzADIAYQBWAGMANABIAFoAaQBUEsANgA2AHQAOQBHAFMAQQBrAFkAJAAwAEsARgBnAEYAeQB1ADUAZgBFAFQATAAwADYAQgA0AF8ATwB0AGoAcgBVAGYASwAxAHMAOABFAGwAYwBMAHGAawBVAEsARgBIAGYAWQB1ADIANwA2AGYAVABkAGsAQQBOAEoAVQBNAEGAUwBGAHYAeABNAGEA](https://si3.bcentral.cl/indicadoressiete/secure/Serie.aspx?gcode=TAS_DES_INE&param=VwAuAEMAdgBMAC4AcgBkADgALQBoADIAZABfADAAMAAzADIAYQBWAGMANABIAFoAaQBUEsANgA2AHQAOQBHAFMAQQBrAFkAJAAwAEsARgBnAEYAeQB1ADUAZgBFAFQATAAwADYAQgA0AF8ATwB0AGoAcgBVAGYASwAxAHMAOABFAGwAYwBMAHGAawBVAEsARgBIAGYAWQB1ADIANwA2AGYAVABkAGsAQQBOAEoAVQBNAEGAUwBGAHYAeABNAGEA). Banco Central de Chile Enero 2022.

obligándolas a incurrir en despidos masivos. Esto ha ido impactando considerablemente a lanas Velásquez, ya que en entrevistas con la empresas proveedoras de lavado e hilado, una vez que se quisieron reactivar sus procesos de producción, el gobierno actual propuso las ayudas estatales, lo que implicó que la fuerza de trabajo no buscará ni aceptara ofertas laborales, afectando los tiempos de producción del inventario en proceso de la empresa Lanas Velásquez, ya que sus empresas proveedoras se les hacía difícil recontractar y contratar personal.

- Consumo: disminuyó el consumo de todos los hogares chilenos durante el año 2020, la llegada la pandemia trajo consigo el cierre provisorio del comercio en general, salvo aquellas compañías que entregaban productos esenciales para el ser humano. El mercado de las lanas se vio afectado al no ser un categorizado como un bien esencial, lo que trajo consigo la paralización productiva de la empresa Lanas Velásquez, dado la paralización de los proveedores de materia prima, lavado e hilado de lana.

En el año 2021 a través de las ayudas económicas del estado y la promulgación de leyes para permitir el retiro de dineros desde las cuentas individuales de las AFP's, reactivaron el comercio y el consumo de los hogares, llevando al país a un aumento en la liquidez, por lo tanto la demanda de diversos productos ha ido aumentando la inflación, lo que se traduce que en los sectores más pobres de la población tienen menos acceso a algunos bienes y servicios, entre ellos se podría considerar la venta de lana y sus derivados.

- Inversión: El desconfiamiento de la población ha llevado a retomar operaciones comerciales en el rubro lanero, las empresas comenzaron a invertir en sus procesos productivos y eso se hace notorio para la empresa Lanas Velásquez, los proveedores reabrieron sus locales comerciales y se tuvo acceso a los servicios de adquisición de materia prima, lavado de lana e hilado. Se espera que el avance de la pandemia no prospere y que el periodo transitorio de cambio presidencial no afecte las operaciones y relaciones comerciales, tanto con proveedores como de clientes.
- Exportaciones: un indicador importante para la reactivación del rubro de las lanas son las exportaciones, tal como se muestra en la figura 7, el aumento de las exportaciones de lana según fuentes de la balanza comercial agropecuaria indica una fuerte reactivación de la actividad, ubicándolo, en donde el año 2020 hubo una caída de las exportaciones las cuales se reactivan al año 2021 a parámetros normales.

Cuadro N° 16								
Exportaciones pecuarias *								
Productos	Volumen (toneladas)				Valor (miles de USD FOB)			
	enero - noviembre				enero - noviembre			
	2020	2020	2021	Var % 21/20	2020	2020	2021	Var % 21/20
Primario					80.726	65.950	106.598	61,6
Bovinos vivos **	25.873	14.798	18.652	26,0	22.858	13.451	26.313	95,6
Equinos vivos **	92	81	70	-13,6	3.245	3.178	5.300	66,8
Porcinos vivos **	0	0	0		0	0	0	
Lana sucia y lavada	1.631	1.563	4.234	170,9	5.515	5.197	12.764	145,6
Miel natural	2.015	1.995	3.235	62,2	6.166	6.093	13.446	120,7
Otros pecuarios					42.942	38.032	48.775	28,2

Figura 7: Exportaciones en toneladas pecuarias año 2020-2021. Fuente: Balanza comercial 2021 ODEPA.

### 2.3.3 Socioculturales.

La importancia de la lana recae en aspecto sociales y culturales de un país, en el sentido del rescate tradicional en cuanto al ejercicio de diferentes oficios y actividades comerciales que utilizan la lana como producto principal.

Son diferentes variables las que aportan a la cadena de valor de la producción de artesanías derivadas de la lana, por ejemplo, el teñido de lana es parte de la cadena de valor de muchos artesanos, en donde ellos ven un beneficio económico al ejecutar el proceso de teñido de la lana de forma artesanal, haciendo esta actividad según tradiciones que han pasado por generaciones, tales como teñir lana en ollas en braseros que utilizan como material combustible la leña.

Otra implicancia que al año 2021 aumentó el interés por el uso de la lana en el periodo de confinamiento social establecido en Chile durante el año 2020 y 2021. Este interés radica en el uso de la lana a través del tejido de vestimentas o artesanías como una forma de distracción ante el periodo de confinamiento sanitario.

Por el lado de los clientes de la empresa Lanass Velásquez, ellos buscan su materia prima en función de ejecutar sus trabajos con lana natural y de calidad, por lo tanto, también la aprecian dentro de su cadena de valor.

En definitiva, el uso de la lana tiene importancia en el uso tradicional de esta, ya sea para la venta de artesanías o para el uso en talleres sociales y de capacitación, con el fin de ir reposicionando el mercado lanero y aprovechando los factores actuales para dar un mayor valor a los productos, con relación al beneficio de los clientes.

### 2.3.4 Tecnología.

Según fuentes de la ODEPA en su texto publicado en el 2013, la tecnología para el mercado de las lanass es deficiente, concentrando una mayor tecnología en la Región de Magallanes y la Antártica Chilena y en menor medida en las zonas del Centro y Sur del país. Lo anterior obedece al tamaño de los mercados, un 76% de la actividad ovina está ubicada en la Patagonia chilena y lo restante en el resto del país, lo que no significa que

la tecnología sea de última generación como la utilizada en países que han industrializado este rubro en Sudamérica como lo es Argentina y Uruguay.

Chile principalmente exporta lana lavada, por lo tanto, la tecnología desarrollada en cuanto al hilado de la lana es antigua y poco industrializada, en el país hay un solo proveedor de hilado de lana industrializado, lo que genera un monopolio del servicio.

Según, Silvana Bravo, investigadora de la Facultad de Agronomía de la Universidad Austral de Chile, es fundamental fomentar la investigación y desarrollo para el mercado productivo de las lanas y así evitar la concentración de operaciones comerciales y productivas en un solo proveedor.

En la actualidad la empresa Lanás Velásquez no tiene posicionamiento de productos a través de internet, tales como páginas web, correos electrónicos y redes sociales, lo cual implica una oportunidad para potenciar estos nuevos canales que son masivamente utilizados por gran parte de la población y así dar a conocer los servicios que entrega. Estos canales son importantes para el desarrollo de productos y nuevos lanzamientos, dado que en la actualidad un 90% de la población chilena tiene acceso a internet, según fuentes de Ciper Chile<sup>9</sup>, incluyendo artesanos y comerciantes de la lana que utilizan estos medios para proveerse e informarse de las materias primas que desean comprar.

### **2.3.5 Ambientales.**

Hoy en día los temas ambientales son parte de la ruta crítica de la producción de lana, el cuidado del medio ambiente y el cuidado de las cabezas de ovino para la extracción de la lana son variables a considerar para la empresa Lanás Velásquez. El manejo sustentable de los desechos de las esquilas de ovejas, el cuidado de los animales y el posterior procesamiento de la lana, son variables que la empresa maneja a través de las normas de IWTO (Organización Internacional De Textiles De Lana) que determina una serie de requisitos para dar cumplimiento al manejo responsables de todo el proceso productivo de la materia prima.

Dado lo anterior la IWTO recomienda lo siguiente para la sustentabilidad de la lana:

- Trazabilidad (origen de la materia prima).
- Evaluación del ciclo de vida, que tiene relación con evaluar ambientalmente cuatro etapas del ciclo; En la granja, procesamiento y fabricación, fase de uso y fin de la vida.
- Importancia del Ciclo de carbono como cualquier otro elemento que es parte del ciclo natural del carbono en el planeta.
- Biodegradabilidad, esto apunta a mantener la lana en su estado más natural.

---

<sup>9</sup> Ciper Chile. [www.Ciper.cl](http://www.Ciper.cl)

- Lana Reciclada, es decir, usar lana reutilizar prendas o artículos derivados de la lana.

### **2.3.6 Legales.**

La empresa lanas Velasquez está constituida dentro de un marco regulatorio establecido por las leyes chilenas, además de dar cumplimiento a todas las obligaciones laborales y de seguridad en el trabajo, a fin de dar cuenta ante la autoridad que no hay ningún tipo de vicio legal desde la contratación de personal, pasando por la parte productiva y finalizando con la venta de productos sin ningún tipo de evasión.

Desde el punto de vista regulatorio, la empresa Lanas Velásquez tiene acuerdos comerciales con empresas del rubro agrícola que están amparadas bajo las siguientes leyes, normativas y manuales que buscan el cuidado animal:

- Ley N°20.380 sobre protección de los animales que cuenta con tres reglamentos, los decretos N°28, 29 y 30, que abordan el beneficio de los animales, la producción industrial y comercialización, y el transporte.
- Manual de manejo ovino del Instituto de Desarrollo Agropecuario; Instituto de Investigaciones Agropecuarias. Centro Regional de Investigación Tamel Aike.
- Políticas de artesanía (2017 -2022) del Consejo nacional de Cultura y las Artes.

La incidencia de estas regulaciones legales y recomendaciones en la empresa Lanas Velásquez son importantes desde el punto de vista de ampararse dentro de un marco regulatorio que podría ir en directo beneficio en las operaciones comerciales de la empresa, dado que socialmente hoy se castiga todo lo que este por fuera de esas legislaciones, en donde las sentencias sociales podrían catapultar las ideas de crecimiento de la empresa.

## **2.4 Investigación de mercado y estudio de clientes**

### **2.4.1 Cuantificación del tamaño del mercado potencial.**

Para determinar el tamaño de mercado potencial de mercado, es fundamental establecer la cantidad demandada de lana procesada, es decir, lana lavada y posteriormente hilada.

También se debe tener como antecedente, que, una vez enviada la lana bruta al proceso de lavado, hay un 20% de pérdida en el volumen total de la lana, esto corresponde a material orgánico y vegetal.

Luego, cuando la lana es hilada, hay pérdida de volumen de lana que va entre un 10% a 20% del total y esto obedece a mechas que son muy cortas y que no se pueden hilar.

Los puntos anteriores son vitales para cuantificar los volúmenes de producción y posterior venta de los productos, por lo tanto, se establecerá que, del total de materia prima comprada, un 35% se pierde.

Ahora bien, para ir determinando los volúmenes a producir se tomarán los siguientes antecedentes y supuestos:

- I) Los volúmenes a producir serán para satisfacer la demanda de lana en las regiones de la Araucanía, Región de Los Ríos y Región de Los Lagos.
- II) De acuerdo con el último Censo agrícola realizado por Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en el año 2017, en la región de la Araucanía la producción de lana sucia ascendió a 23.631 kilogramos, de los cuales fueron a la venta 13.964 kilogramos. (ver anexo 1)
- III) De acuerdo con el último Censo agrícola realizado por Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en el año 2017, en la región de Los Ríos la producción de lana sucia ascendió a 63.991 kilogramos, de los cuales fueron a la venta 5.903 kilogramos. (ver anexo 1)
- IV) De acuerdo con el último Censo agrícola realizado por Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en el año 2017, en la región de Los Lagos la producción de lana sucia ascendió a 74.598 kilogramos, de los cuales fueron a la venta 48.468 kilogramos. (ver anexo 1)
- V) Según el Censo agrícola, los volúmenes de producción de lana que se vendieron al año 2017 en las tres regiones mencionadas en los puntos anteriores, fueron 68.335 kilogramos de lana sucia.
- VI) La empresa Lanas Velasquez en el año 2019 realizó la compra de 6.000 kilogramos de lana sucia, de los cuales el 35% era material remanente de los procesos, por lo tanto, los kilogramos de lana procesada para la venta eran 3.900 kilogramos como se muestra en la siguiente tabla:

<b>Tabla 6: Cuadro comparativo de lana sucia comprada por Lanas Velásquez desde el año 2017 al año 2019</b>				
<b>Empresa Proveedor</b>	<b>Tipo de lana</b>	<b>Cantidad 2017 (kg)</b>	<b>Cantidad 2018 (kg)</b>	<b>Cantidad 2019 (kg)</b>
Universidad Austral de Chile	Lana Sucia	500	500	500
Bod Anderson Ltda	Lana Sucia	2.000	2.000	2.000
INIA Carillanca	Lana Sucia	1.500	1.500	1.500
Agrícola Warner	Lana Sucia	2.000	2.000	2.000

Fuente: Elaboración propia

Lanas Velásquez compraba al año 2017 el **9%** de la producción total de las regiones a abordar.

Para efectos de este plan estratégico, **la compra de lana aumentará en un 15% al año 2024 respecto al año 2019**, por lo tanto, Lanas Velásquez se va a suministrar de 6.000 kilogramos de lana sucia para el año 2022, en el año 2023 el volumen de producción va a aumentar en un 8.3% respecto al 2022 y finalmente para el año 2024 se va a aumentar en un 15% la compra de materia prima llegando a los 6.900 kilogramos propuestos. Considerando las pérdidas de materia prima remanente de los procesos de lavado e hilado y se pondrán a la venta **desde 3.900 kilogramos en el año 2022 a 4.485 kilogramos de lana procesada** al año 2024.

#### **2.4.2 Antecedentes de los clientes.**

El segmento que actualmente aborda Lanas Velásquez es un B2C, en el cual hay un listado de 165 clientes, principalmente artesanos independientes y artesanos miembros de talleres de la región de la Araucanía, Los Ríos y Los Lagos.

Dentro de este segmento se pueden identificar las siguientes características de los clientes:

- Baja disposición a pagar.
- Agrupaciones de artesanos sin razón social que compran lana de manera particular con el fin de producir prendas de vestir. Los productos de Lanas Velásquez han ido generando un reconocimiento de marca con sus clientes
- Los clientes de la empresa buscan comprar a Lanas Velásquez dado que la lana ofrecida es extraída de ovejas que entregan un grado de finura acorde a los productos que ellos comercializan (vestimentas y frazadas).
- Alta sensibilidad a la fluctuación de precios del mercado de las lanas.
- Alta fidelización al producto que entrega Lanas Velásquez.
- Artesanos con movilización propia, lo que implica un ahorro en costos de transporte para la empresa Lanas Velasquez.
- Un 90% de los clientes son mujeres artesanas y un 10% son cooperativas.
- Las edades de los clientes fluctúan entre los 30 años y 60 años.
- El 95% de los compradores de lana bruta son artesanos que se dedican a producción de vestimentas y frazadas.

- Los ingresos por ventas promedio de los años 2018 y 2019 de los cinco clientes que compraron en mayor volumen fue de \$25.333.356, del cual se desprende la siguiente gráfica:



Gráfico 1: Distribución porcentual de ingresos por ventas de 5 clientes con mayores compras. Fuente: Elaboración propia.

- Estos 5 clientes con mayores ventas son todos de la región de la Araucanía.

Tabla 7: Zona residencia 5 clientes		
Cliente	Comuna	Región
Cliente 1	PUERTO DOMINGUEZ, SAVEDRA	Araucanía
Cliente 2	PUREN	Araucanía
Cliente 3	RADAL	Araucanía
Cliente 4	TEMUCO (PADRE LAS CASAS)	Araucanía
Cliente 5	TEMUCO (PADRE LAS CASAS)	Araucanía

Fuente: Elaboración propia.

### 2.4.3 Estudio de investigación cualitativo exploratorio.

Para el desarrollo de este estudio de investigación, se deberá consultar el **Anexo 2**.

### 2.4.4 Conclusión de la fase exploratoria.

Las entrevistadas corresponden a 2 clientes de la región de la Araucanía, 2 clientes de la región de Los Ríos y una artesana de la Región de Los Lagos, el 100% son mujeres con edades que van desde los 35 años a los 55 años.

Dado los hallazgos de estas entrevistas en profundidad los principales hallazgos son:

- Hay un interés por parte del segmento objetivo en comprar lana teñida.
- Hay un interés por parte del segmento objetivo en comprar lanas resistentes.
- Hay un interés por parte del segmento objetivo en adquirir lanas con un buen hilado.

Los tres puntos anteriores se relacionan directamente, dado que para obtener una lana resistente y bien hilada, es fundamental la materia prima que se está comprando, es decir, el largo de la mecha, el diámetro de la mecha son variables fundamentales para la resistencia de la lana y su posterior hilado, por lo tanto, aplicaría someter a ensayo de resistencia mecánica de las lanas para tener variables objetivas de medición, con el fin de asegurar que se está entregando un producto de calidad perseguido por el segmento objetivo.

#### **2.4.5 Estudio de investigación cuantitativa.**

Para el desarrollo de este estudio de investigación, se deberá consultar el **Anexo 3**.

#### **2.4.6 Conclusiones de la investigación cuantitativa.**

Dado que se preguntaron sobre los atributos más importantes de la lana, las preferencias que dominaron la encuesta fue la resistencia de la lana, es decir que no se corte al momento de maniobrar el producto, esto tiene directa relación con las propiedades naturales de la lana y la importancia de la crianza de la oveja en planteles con un alto estándar de cuidado animal.

Dado lo anterior, la certificación de la lana estudia las propiedades de esta, con el fin de asegurar la entrega de un producto de calidad y que tiene directa relación con la resistencia que indicaron los encuestados, por lo tanto, se concluye que la certificación podría ser un valor agregado al producto que comercializa lanas Velásquez y en consecuencia aportar a la cadena de valor de los clientes.

Por otro lado, se concluye que, si hay un interés por parte del segmento objetivo en la compra de la lana certificada, pero con una baja disposición a pagar, ya que el 100% de los encuestados indicaron que no pagarían más de \$22.000 por kilogramo de lana.

A su vez, cuando se les preguntó sobre si tenían interés en la compra de lana teñida, la mayoría indicó que sí, pero al preguntarles sobre su intención de compra se dieron resultados equivalentes, es decir, que la compra de lana teñida para algunos casos les resultaba interesante dado que podían disminuir sus tiempos de producción y a los que les resultaba menos interesante es porque indicaban que el teñido artesanal que ellos practican es parte de la cadena de valor de sus servicios, por lo tanto eso implicaba que podían obtener un mayor precio de venta. En esa misma línea, la disposición a pagar por este producto es baja, en donde el 87.5% de los encuestados pagaría menos de \$18.000 por kilogramo de lana teñida.

En cuanto al nivel de satisfacción del proveedor de lana de los encuestados, se dieron 2 escenarios. El primer escenario es para los 5 encuestados que son clientes de la empresa lana Velásquez, en donde un 80% indicó que esta muy satisfecho y un 20% indicó que

satisfecho, esto último obedece a algunos quiebres de stock de la empresa y a la irregularidad horaria en la atención presencial de los clientes. El segundo escenario se da en los encuestados como potenciales clientes en donde la mayoría indica un nivel de satisfacción alto con su proveedor de lana, lo cual implica un desafío para lanas Velasquez en atraerlos y para ellos se infiere que podría ser siendo más competitivos en el precio y ofreciendo una mayor gama de productos.

Finalmente, en cuanto al canal de venta se concluye que la venta presencial predomina, por lo cual, será muy importante mantener una regularidad horaria para la venta de productos, además dentro del segmento objetivo hay interés en la compra online, por lo tanto, se deberá potenciar los canales web para la venta de productos. También se les consultó que plataforma son las que más les acomoda para saber sobre los productos y en su mayoría indicaron que por Facebook, Instagram y WhatsApp para la reserva de productos. En definitiva, se deberá evaluar la alternativa de lanzar redes sociales de la empresa, una página web y mejorar en los horarios de atención presencial.

## 2.5 Cinco fuerzas de Porter: tiene por objetivo conocer la industria de lana.



Figura 8: Cinco fuerzas competitivas de Porter (Nota: Porter no reconoce el poder de proveedores de complementos).. Fuente: Administración Estratégica.

### 2.5.1 Poder de negociación con proveedores.

a) Proveedor lana bruta: Los proveedores de lana bruta, es decir de lana obtenida de la esquila de la oveja, son 4:

- Universidad Austral de Chile.
- Bob Anderson.
- INIA Carillanca.
- Agrícola Werner.

El que tiene un mayor poder de negociación de lana bruta esta por el lado de comprador, en este caso, de Lanass Velásquez, dado que cada plantel indica la baja demanda por lana de oveja, ya que sus principales mercados son los de la carne de ovino, indicando a la lana como un subproducto.

- b) Proveedor de lavado de lana: Manufactura De Cueros Del Sur Limitada, ubicada en la ciudad de Puerto Montt, con esta empresa se tiene un menor poder de negociación, dado que su buen lavado y secado de la lana es reconocido a nivel nacional, las empresas que hilan lana ponen como requisito haber lavado la lana en esa empresa. Adicional a lo anterior, hay una baja en la mano de obra de lavado, lo que implica en la demora en la entrega de la lana lavada.
- c) Proveedor de hilado: El Castillo Ltda, es una empresa ubicada en la ciudad de Santiago, en donde ellos tienen un poder de negociación mayor. Esto está fundado a que concentran una alta demanda de hilados de lanass de distintas empresas, lo cual ha generado un cuello de botella en la entrega de los productos. A nivel nacional es reconocida como la mejor hilandería industrializada. Su poder de negociación es mayor ya que son los únicos que entregan un servicio de calidad en Chile.

### **2.5.2 Riesgo de ingreso de competidores.**

Según en la entrevista realizada con la Dra. Silvana Bravo, investigadora de la Facultad de Agronomía de la Universidad Austral de Chile, a través de su juicio experto, enfatiza que la lana es un subproducto de la oveja, el producto principal de las ovejas es la carne y ellos como investigadores se enfocan en el manejo genético de las ovejas para la obtención de una carne de calidad. Dado lo anterior, la investigadora señala que los intermediarios entre la lana cruda y el cliente final van a la baja, pero indica que a medida que los emprendedores de la lana busquen elementos diferenciadores en sus productos se pueden ir generando nichos de negocio.

En la actualidad la Universidad Austral de Chile no tiene compradores en altos volúmenes de lana, más bien, solo pequeños artesanos que no compran más de 100 kilogramos de lana cuando el centro de investigación realiza las esquilas.

El riesgo de ingreso de nuevos competidores podría estar enfocado en cuatro aspectos, estos son:

- Competidores que imiten ideas similares y disruptivas de la empresa Lanass Velásquez, tales como la certificación de la materia prima con foco en el origen de estas.
- Competidores con una capacidad económica mayor para producir lana.
- Competidores que importen lana a costos más bajos y posicionarse en el mercado al cual apunta Lanass Velásquez.

- Competidores que se les presenten barreras altas de ingresos dado los escasos proveedores de hilado y lavado de lana.

### 2.3.3 Poder de negociación con compradores.

Lanas Velásquez tiene un poder de negociación alto, tiene una alta demanda de productos de clientes ya fidelizados con la marca, aun cuando por motivos operacionales la empresa no pudo funcionar con normalidad durante el año 2020 y parte del 2021, viendo mermado las rentabilidades y poniendo en riesgo la pérdida de clientes. Para el año 2022 se espera hacer un reajuste a los precios, lo cual podría reducir su poder de negociación y ceder a nuevos precios. Si bien los clientes tienen la alternativa de comprar a empresas con precios más bajos, la investigación de mercado indicó una alta fidelización con los productos de la empresa Lanas Velásquez, por lo tanto se infiere que la empresa tiene un alto poder de negociación.

### 2.3.4 Amenazas de sustitutos.

Actualmente el mercado donde se desenvuelve Lanas Velásquez es en la producción y venta de lana blanca o hilada y su principal sustituto son los textiles sintéticos más conocidos como lanas acrílicas, de lo cual se desprende lo siguiente

- a) La participación de mercado de la lana corresponde al 1.6% del total, en el mercado de los textiles, según La Organización Internacional de textiles de la IWTO ([www.iwto.org](http://www.iwto.org)).
- b) De manera adicional se muestra la participación de mercado de la lana a nivel mundial y se logra demostrar que los textiles sintéticos están ganando participación de mercado, de igual forma, la lana como producto se podría considerar como un nicho de negocio dado que existen mercados interesados en la compra de este producto.

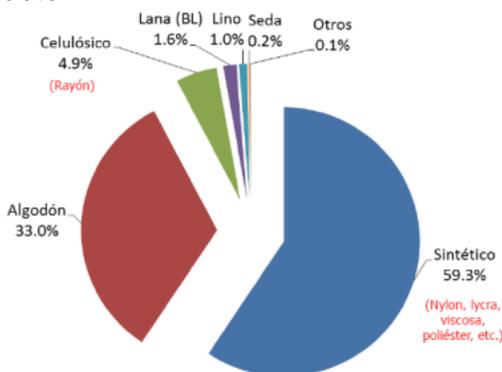


Figura 9: Participación de mercado de fibras. Fuente: IWTO

### 2.3.5 Rivalidad.

No se conoce en detalle la rivalidad competitiva de Lanas Velásquez, pero si se debe considerar la reevaluación algunas tendencias del mercado adoptadas por la empresa, en donde el uso de nuevas tecnologías para comercialización y producción de lana se han mantenido, por lo menos en la empresa Lanas Velásquez. Por lo tanto la idea

principal es ir a la vanguardia con las nuevas necesidades de los clientes, por lo que los puntos principales a abordar en la rivalidad entre competidores es la siguiente:

- **Actualización de precios:** en un mercado pequeño como el de las lanas, la variación de precios para captar nuevos clientes es una variable para estudiar dado las dinámicas de las ofertas.
- **Demanda de productos:** en la actualidad hay una sobredemanda de productos derivados de la lana, esto obedece a que en algunas zonas del país la producción de lana ha bajado, principalmente en la zona centro sur. Esta situación nos lleva a determinar exhaustivamente la demanda de lana, con el fin de satisfacer la demanda que los clientes solicitan y evitar los quiebres de stock, dado que eso daría facilidades a los competidores para quitarle participación de mercado a la empresa Lanas Velásquez.
- **Estructura de costos:** si una empresa ingresa con una estructura de costos bajos al mercado, dado el poder de endeudamiento o de inversión, podría afectar negativamente en las operaciones comerciales de Lanas Velásquez, dado lo difícil que se podría tornar competir a bajos costos de producción.

En definitiva, se puede inferir de las 5 fuerzas de PORTER, que los poderes de negociación con proveedores son bajos para el proceso de lavado e hilado de lana, mientras

que con las empresas proveedoras de lana sucia hay un alto poder de negociación. Lo anterior se presenta como una debilidad de la empresa a fin de mejorar sus costos operacionales y los tiempos de respuestas por parte de ellos y disminuir los tiempos de producción del inventario en proceso, pero también esto da un impulso para la búsqueda de nuevos proveedores.

Por el lado del ingreso de nuevos competidores, es una variable que la empresa no puede manejar dado que se desconoce las intenciones de la competencia en abordar el mismo mercado y con los mismos productos, pero eso sí, Lanas Velásquez, tiene la convicción de invertir en tecnología a fin de buscar ventajas competitivas. Por lo tanto, las barreras de entrada al mercado de las lanas son altas, ya que los competidores necesariamente deben saber de dónde suministrarse de lana y saber si hay stock de material, ya que en general los proveedores de lavado e hilado no tienen buenos tiempos de respuestas para el inventario en proceso de sus clientes y además son escasas las empresas que entregan esos servicios lo que se traduce en una barrera alta de ingreso para nuevos competidores.

Finalmente, la baja participación de mercado de las lanas en la industria textil implica un desafío para las empresas de producción lanera para posicionar productos a través de la disrupción en el mercado.

El siguiente esquema nos muestra un resumen del análisis a través de las 5 fuerzas competitivas de Porter:



Esquema 5: 5 Fuerzas de Porter de Lanass Velásquez. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra una tabla con la ponderación sobre el atractivo de la industria de acuerdo a al análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Tabla8: de evaluación 5 fuerzas de Porter				
Fuerza de Porter	Peso	Calificación	Resultado	Observación
Poder de negociación con proveedores	30%	2	0,6	Bajo poder de negociación
Riesgo de ingreso de nuevos competidores	15%	3	0,45	Riesgo medio de ingreso de nuevos competidores
Poder de negociación con compradores	20%	5	1	Alto poder de negociación
Amenazas de sustitutos	20%	2	0,4	Riesgo alto de entrada de nuevo sustitutos
Rivalidad entre competidores	15%	3	0,45	Rivalidad media entre competidores
Total	100%		2,9	

Criterio	Calificación
Alto	5
Neutro	3
Bajo	1

De la Tabla de evaluación de las 5 fuerzas de Porter, se logra inferir que hay una tendencia neutra a poco atractiva con una puntuación de 2,9, esto quiere decir que el mercado tiene amenazas que podría hacer que la industria sea menos atractiva y para

ello se podría mejorar el poder de negociación con proveedores y ser lo suficientemente disruptivos para enfrentar la amenaza de nuevos sustitutos.

## **2.6 Caracterización de competidores del mercado de lana procesada.**

En general el mercado de las lanas blancas compite con precios similares que van de un intervalo de los \$18.000 a \$21.000, según el tipo de lana y de la raza de oveja que provee esa lana. Es importante mencionar que Lanass Velásquez compite y opera desde su proceso productivo en el mercado que va desde la región de La Araucanía hasta la región de Los Lagos. Dado lo anterior se puede detallar lo siguiente:

- **Baja innovación:** según fuentes de la ODEPA, en la zona centro sur de Chile no hay innovación en procesos productivos y maquinarias para el procesamiento de la lana, lo que a su vez mantiene una estructura de costos relativamente baja y que no propone elementos diferenciadores para ofrecer a los clientes.
- **Barreras altas para el ingreso al mercado de las lanas:** dado lo complicado que se hace procesar la lana en su etapa primaria, es decir cuando es vellón recién extraído de la oveja, gravita la tecnología antigua tanto para el lavado y el hilado de la lana, además de un círculo de productores muy cerrado, lo que hace difícil que puedan ingresar nuevos competidores al mercado y por otro lado, la poca cantidad de proveedores de esos procesos implica lo difícil de ingresar a nuevos competidores.
- **Sequía en Chile:** dado que Chile se ha declarado en sequía hídrica, esto impacta directamente en el mercado de las lanas, los competidores del mercado se les ha hecho difícil proveerse de lana, dado que la sequía implica que la alimentación de las ovejas es deficiente, por lo tanto, la calidad de la lana baja y esto se traduce en una adquisición de la materia prima que va a la baja.

Dado lo pequeño de este sector económico, no se conoce en detalle a los principales competidores, esto quiere decir, que hay un desconocimiento de las empresas intermediarias que procesen la lana sucia hasta el hilado de la lana, tal como lo hace Lanass Velásquez, pero si se pueden detallar algunas tiendas de ventas de lanas, que podrían tener la misma capacidad proveerse de lanas, en cuanto a volumen, para llegar al cliente final. Dado lo anterior la siguiente clasificación solo aborda empresas pequeñas que tiene solo una sucursal en la Ciudad de Temuco:

- **Mundo Lana Color:** Opera en la Comuna de Labranza, distante a 20 minutos del centro de Temuco y a 25 minutos del punto de venta de Lanass Velásquez. Sus principales productos son lanas de color y lanas de oveja corriedale y merino. Su volumen de ventas es por kilogramos de lana.



Figura 10: Precios de venta Lanas Mundo Color Fuente [www.mundolanascolor.cl](http://www.mundolanascolor.cl)

Esta es el principal competidor de lanas Velásquez, en entrevista con su gerente general, Nelly Guajardo, indica que su empresa evita el procesamiento de la lana, es decir, lavar, hilar y teñir, dado que los procesos productivos en Chile no cumplen con el estándar de calidad que exige el mercado, por lo que prefiere importar lana teñida e hilada desde Argentina.

Lo anterior se traduce en una desventaja competitiva para Lanas Velásquez, puesto que, dado las condiciones financieras actuales del país, con un dólar alcista implica un aumento en sus costos importación, pero dado la devaluación del precio argentino, se les hace muy atractivo comprar en ese país y por ende pueden ajustar sus precios a la realidad económica de Chile. Lo anterior podría favorecer a Lanas Velasquez, ya que hay un desconocimiento sobre el procesamiento de la lana sucia en Chile y que existen las herramientas para la medición de calidad, en cuanto al producto y también al cuidado animal por parte de los criaderos de oveja.

Lo anterior hace que lanas Velásquez sea muy competitivo en cuanto a costos de producción.

- Corderería la perlita: Ubicado en el Centro Comercial de Temuco, enfocado la venta de lanas y textiles en general. La lana comercializada la venden en ovillo de 100 gramos y en su mayoría son lanas teñidas.



Figura 11: Fuente: [www.laperlita.cl](http://www.laperlita.cl)

- Comercial Anita: ubicado en la ciudad de Temuco, es una empresa familiar dedicada a la venta de lana sin teñir y de lana teñida. Comercializan sus productos principalmente en formato de ovillo de 100 gramos. Su publicidad está centrada en Facebook y cuentan con 2.066 seguidores. Los precios de venta van desde los \$17.000 a los \$25.000.
- Revés Derecho: ubicado en el centro de la ciudad de Temuco, es una cadena nacional ubicada en los principales centros comerciales de Chile. Comercializan lana teñida y lana bruta de origen indio. Su formato de venta es por kilogramo de lana y en ovillo de 100gr. El precio por kilogramo de lana fluctúa entre los \$20.000 para su línea básica y \$39.000 para sus líneas premium.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo:

<b>Tabla 9: Cuadro comparativo de competidores de la empresa Lanás Velásquez</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Tipo de lana</b>	<b>Origen de la lana</b>	<b>Precio (\$/kg)</b>	<b>Canal de venta</b>
Mundo lana color	Hilada Corriedale 3/2	Raza corriedale	\$17.000	Online
Mundo lana color	Lace Fingering	Raza Merino	\$35.000	Online
Comercial Anita	Lana Sintética y natural	Desconocido	\$22.000	Presencial
Corderería la Perlita	Lana Sintética y natural	Desconocido	\$15.000	Presencial
Revesderecho	Hilada Merino 3/2	Raza Merino	\$30.000	Online

Fuente: Elaboración propia

Los precios del cuadro comparativo son referenciales y son valores promedios que no tienen relación con el análisis inicial de los competidores, dicho esto se puede inferir lo siguiente:

- Tres de los cuatro competidores no detalla el tipo de lana para la venta del producto, es decir cuantas hebras tiene el producto.
- Dos de cuatro competidores no detalla el origen de las lanas, es decir, no cuenta con información de la raza de la oveja del cual proviene el producto.
- Comercialmente es más conocida la lana de origen de raza merino.
- Dos de los cuatro competidores no utiliza canales de venta online, solo entregan información general de sus productos.
- Las empresas que no tienen detallados sus tipos de lanas y los orígenes de esta se podrían presumir que son lanas acrílicas, es decir, que no son 100% natural.

- Lanás Velásquez puede generar una ventaja competitiva en relación con el origen y tipos de sus lanas, además de potenciar canales de ventas online y presencial.
- Otro factor importante, es que en el mundo del retail, se ha posicionado la venta de productos de lana en ovillos de 100 gramos en formatos de empaque con diseños, en la actualidad Cencosud lanzó una campaña muy agresiva en cuanto a marketing para posicionar este producto. La campaña se denomina “Volver a Tejer”, que busca rescatar la tradición artesanal en el procesamiento de la lana.<sup>10</sup>

## **2.7 Análisis FODA.**

El objeto del siguiente análisis es complementar los análisis de PESTEL y Porter a fin de determinar aquellas variables que puedan servir para gestionar la mejora continua e identificar aquellos procesos que no aportan a la cadena de valor de la empresa.

### **2.7.1 Fortalezas.**

- Clientes fidelizados: del alto ingreso de llamadas al teléfono corporativo, se infiere que hay una demanda por los productos que ofrece la empresa, además de las cotizaciones formales que solicitan los clientes. Según el estudio de mercado, alrededor de un 80% de los entrevistados en ambas fases, exploratoria y cuantitativa, indicaban que Lanás Velásquez maneja un producto de calidad y competitivo en cuanto a precio.
- Mejora continua: La empresa fomenta la mejora continua a través de planes de desarrollo en conjunto con proveedores de materia prima, con esto se busca integrarlos a la cadena de valor de la empresa. Por otro lado, incluir un proceso de investigación de mercado genera una mejora en cuanto al conocimiento de las propiedades de los productos y que tan importante es eso para el segmento objetivo de la empresa, además de ir obteniendo datos sobre el lanzamiento nuevos canales de ventas para dar una mayor satisfacción al cliente con relación a la venta de los productos.
- Competitividad: Lanás Velásquez dentro de su política empresarial es competir en un mercado con baja participación, pero siempre buscando ser competitivo tanto en precios como calidad, lo cual ha tenido una buena acogida por parte de los clientes y por lo que se propone la certificación como un elemento diferenciador de calidad.
- Poder de negociación: se infiere que la empresa tiene un alto poder de negociación con sus clientes, dado la fidelización que tienen ellos con los productos ofrecidos, esto implica que la mayoría de ellos clientes no les afectan mayormente las variaciones o reajustes comerciales, manteniendo su preferencia por la empresa.

---

<sup>10</sup> <https://www.paris.cl/conciencia-celeste/proyectos/volver-a-tejer/>  
<https://www.paris.cl/pack-volver-a-tejer-ecru-paris-372872999.html>

### **2.7.2 Oportunidades.**

- **Sustentabilidad:** la disminución de la huella de carbono en el planeta es un llamado a toda sociedad a trabajar e involucrarse en este tema, es por eso que Lanás Velásquez no está ajeno a esta causa y dentro de sus planes operacionales con proveedores de materia prima, como propuesta al plan estratégico nace la idea de maximizar la lana esquilada, evitando aumentar las pérdidas de material, generando un plan de acondicionamiento, esto quiere decir seleccionar la lana recién esquilada y limpiarla del material vegetal en una mesa de acondicionamiento. Esta actividad involucra menos pérdidas, por lo tanto, hay un aprovechamiento de materia prima.
- **Certificación:** certificar lana implica que los productos de Lanás Velásquez cumplen con un estándar definido por IWTO, en cuanto a resistencia de la mecha y los grados de facilidad que podrían aportar al teñido de las lanas.
- **Nuevos formatos de venta y canales de venta:** en la actualidad la lana se vende por kilogramo, pero venderla en ovillos de 100 gramos genera una oportunidad para obtener una mayor rentabilización de los productos, emulando ideas de las grandes empresas del rubro, tales como la venta de ovillos de lana de 100 gramos en empaques con diseños gráficos. Además, el uso de nuevos canales de venta y de promoción va a potenciar a la empresa para dar a conocer sus productos, según lo establecido en la investigación de mercado.
- **Nuevos proveedores:** Lanás Velásquez debe buscar nuevos proveedores para mejorar los tiempos de respuesta de los inventarios en proceso, en cuanto al lavado e hilado de la lana, pero también apuntar a disminuir los costos de producción incluyendo a estos nuevos proveedores.
- **Bonos estatales y ayudas sociales:** Una de las variables que podría beneficiar a la empresa, son los bonos estatales y la gestión política en relación con las normativas que permiten el retiro de fondo de pensiones. Con esto el consumo de los hogares aumenta y los productos derivados de la lana están a disposición.
- **Nuevos productos:** la empresa Lanás Velásquez solo vende lana cruda o procesada, es decir, que se presenta una oportunidad real en explorar nuevos productos, tales como el teñido de la lana, lo cual fue consultado en el proceso de investigación de mercado, el cual tuvo una buena acogida, pero no para todo el segmento, ya que algunos artesanos no les interesa lana teñida porque el teñido artesanal es parte de su cadena de valor.

### **2.7.3 Debilidades.**

- **Poder de negociación con proveedores:** en relación con el lavado e hilado de la lana la empresa Lanás Velásquez tiene un bajo poder de negociación con esos proveedores, reteniendo el inventario en proceso por largos periodos de tiempos, que en total suman 3 meses, estos se traducen en una disminución en los ingresos por venta del producto final.

- Operaciones productivas: como la empresa se heredó, se desconocen las relaciones de producción con otros proveedores, por lo tanto, se genera una debilidad de la empresa en cuanto a no tener certezas de otros proveedores, esto también implica el desconocimiento de las relaciones comerciales con estos.
- Operaciones comerciales con clientes: si bien los clientes están fidelizados con la marca de la empresa, se desconoce las futuras relaciones comerciales, dado la actualización de precios que de manera obligatorio tiene que hacer la empresa ajustándose al mercado.
- Tecnología de la información: dado el uso masivo de internet la empresa no ha desarrollado planes de digitalización a fin de posicionar la empresa como sus productos y así mejorar la experiencia de los clientes.

#### **2.7.4 Amenazas.**

- Inestabilidad político-económica: cambios en la regulación política del estado podría afectar las operaciones comerciales, en cuanto al pago de impuestos, adquirir deuda, el aumento en la inflación puede desincentivar la compra de productos derivados de la lana.
- Irrupción de nuevo competidores: el ingreso de nuevos competidores con planes desarrollo comercial que eventualmente podrían ser mejores a los planes de Lanas Velasquez, generaría una pérdida de participación dentro del mercado.
- Aumento de participación de textiles sintéticos: Lanas Velásquez comercializa y produce lana natural sin aditivos sintéticos, lo cual, encarece su valor de venta final, por lo tanto, al ingresar lanas sintéticas podría disminuir la participación de la empresa dentro del mercado, debido a la baja disponibilidad de pago que siempre buscan los clientes en general.
- Proveedores de lana: según el centro de Investigación de la Universidad Austral de Chile, la lana es un producto secundario que entregan las ovejas, el foco principal esta en la carne, por lo cual se trabaja haciendo investigación genética para la mejora de la calidad de esta. Esta variable es muy importante, ya que el mercado principal de las empresas proveedoras de lana sucia es la carne y existe un riesgo cierto de enfocar todos los protocolos de cuidado animal y de espacios físicos en ese producto en desmedro de la lana.

A continuación, se presenta un diagrama resumen del FODA anteriormente detallado:



Esquema 6: Análisis FODA empresa Lanás Velásquez. Fuente: Elaboración propia.

## 2.8 Formulación estratégica.

Previo a la formulación de la estrategia, es bueno incorporar los análisis realizados en este capítulo, en cuanto a los análisis internos, externos y el FODA, con el objetivo de alinearlos.

Dado lo anterior, se procederá a hacer una declaración de misión, visión y valores de la empresa Lanás Velásquez.

### 2.8.1 Visión.

Ser una empresa disruptiva en el mercado de los textiles, proponiendo nuevos productos para satisfacer las nuevas necesidades del mercado y enfocarnos en la entrega de un servicio acorde a las exigencias de los clientes, manteniendo una relación estrecha con ellos.

### 2.8.2 Misión.

Entregar lana procesada con alto estándar de calidad para satisfacer la necesidad de nuestros clientes que valoran un producto natural extraído de los mejores planteles de crianza de ovejas.

### 2.8.3 Valores.

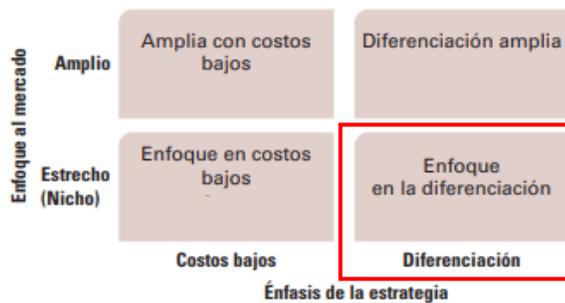
- **Compromiso gerencial:** La dirección de la empresa deberá velar por el correcto funcionamiento de la empresa, con responsabilidad y transparencia, hacia los clientes, proveedores y colaboradores.
- **Compromiso de colaboradores:** los colaboradores tendrán la única misión de entregar un servicio de excelencia a los clientes, manteniendo el respeto en todo momento sobre cualquier tipo de condición de este.
- **Respeto por proveedores:** son los aliados estratégicos de la empresa, por lo tanto, sus problemas son parte de los problemas de Lanás Velásquez.
- **Ética y Probidad:** actuaremos siempre bajo el concepto de buena fe, tanto con nuestros proveedores, colaboradores y clientes, siendo la transparencia de nuestros procesos el foco principal para la entrega de valor a través de nuestros productos.
- **Rigurosidad:** seremos implacables con nuestra autoexigencia para la entrega de productos de calidad, ante eso, nuestros clientes podrán tener la confianza que nuestros productos responderán a sus necesidades.
- **Confianza:** respetaremos todo tipo de acuerdo comercial con nuestros proveedores y clientes y respetaremos a cabalidad las relaciones contractuales con nuestros colaboradores.

### 2.9 Definición de la estrategia de negocios

Si bien la segmentación es parte del plan de marketing, para llevar a cabo el plan estratégico de negocio, lo primero que se debe tener definido es el segmento objetivo al cual se pretende satisfacer las necesidades. Este segmento objetivo son artesanos laneros que trabajan productos derivados de la lana en la región de la Araucanía, región de Los Ríos y región de Los Lagos. Este segmento es el actual de la empresa, pero también se busca que la empresa atraiga nuevos clientes, es por eso que en la fase de investigación de mercado se entrevistaron a 3 potenciales clientes, que fueron elegidos aleatoriamente en redes sociales ubicados en las regiones anteriormente mencionadas.

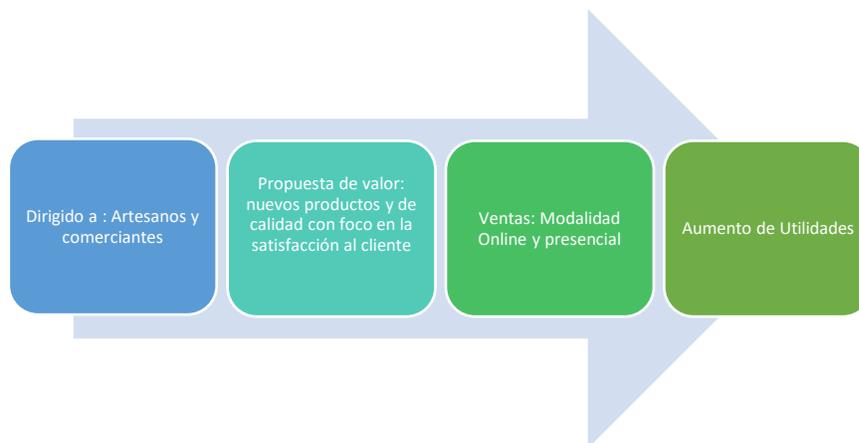
Para dar respuesta a las necesidades a satisfacer, en base a la investigación de mercado, se adoptará una estrategia de negocio enfocado en el lanzamiento de nuevos productos, con foco importante en la calidad de estos, siendo la lana teñida, nuevos formatos en el empaque de ventas, ovillos de 100 gramos y la certificación, los principales ejes para dar respuesta a los requerimientos de nuestros clientes y ampliar las opciones de compra para los consumidores y con eso obtener ventajas competitivas.

El siguiente esquema muestra la definición de la estrategia de negocios enfocado a la penetración de mercado y al desarrollo de nuevos productos, el cual se enmarca en cuadro rojo:



Esquema 7: Estrategia de negocios para la ventaja competitiva de la empresa Lanás Velásquez. Fuente: Administración Estratégica Teoría y Casos. Un enfoque Integral 11 Ed. 2015.

Finalmente, la ventaja competitiva de la empresa apunta a realizar una propuesta de valor, apostando al enfoque en diferenciación, llevando al servicio y al producto a la entrega de calidad, generando en el cliente una experiencia buena de compra a fin de satisfacer sus necesidades y a un precio justo de acuerdo a las nuevas iniciativas, que tiene tendencias a precios más altos. Esto se fundamenta en la entrega de resultados de la investigación de mercado, en donde los clientes tienen una buena experiencia con los productos, pero si se debe mejorar en servicio al cliente, así como facilitar su experiencia de compra en la empresa, y sumado a eso, el objetivo de esta estrategia será disminuir los costos de producción y venta de los productos a fin de obtener un mayor retorno en las utilidades, lo cual se resume en el siguiente esquema:



Esquema 8: Propuesta de estrategia de negocios de Lanás Velásquez.

## 2.10 Plan de Marketing

### 2.10.1 Marketing y ventas

El plan de marketing y ventas se va a elaborar a fin de identificar y secuenciar una serie de actividades que aportarán a la cadena de valor de la empresa.

Primero que todo y ya con el segmento objetivo identificado, se desarrollan actividades tales como:

- Definir el SPT (segmentación, posicionamiento y targeting).
- Elaborar las 4 P del marketing MIX.

La finalidad de crear valor para la empresa es que cada uno de los puntos anteriormente mencionados son parte de la ruta crítica del conocimiento de la marca y llevarlo al “Top Of Mind” dentro del mercado. Este capítulo se desarrollará en el plan de marketing y ventas de la empresa.

El plan de marketing se debe respaldar mediante una secuencia coherente de actividades estratégicas, en el cual el objetivo final de este será aumentar las utilidades de la empresa y para ello se tiene que definir un conjunto de variables que busquen el posicionamiento de los productos e ir generando un reconocimiento de marca.

**2.10.2 STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento).**

- **Segmentación.**

Como se detalló en el análisis interno de la empresa, la cartera de clientes de Lanás Velásquez se distribuye de la siguiente forma:

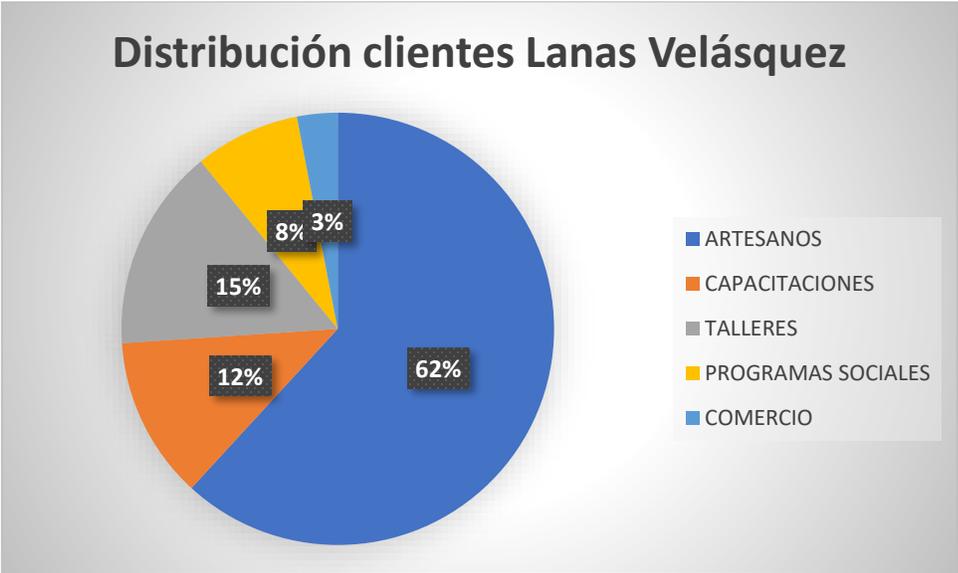


Gráfico 2: Distribución porcentual clientes Lanás Velásquez. Fuente: Elaboración propia

La base de segmentación de este trabajo final de tesis son artesanos, los cuales representan un 62% de clientes de la empresa Lanás Velásquez, principalmente mujeres entre 30 y 60 años residentes en la región de la Araucanía, Los Ríos y Los Lagos, con educación media completa que buscan un producto de calidad y con stock suficiente para abastecerse de materias primas para llevar a cabo sus trabajos, tienen una disposición media a pagar, pero siempre ajustándose a los precios de mercado. Es importante destacar que los otros segmentos también serán abordados por la empresa a fin de seguir satisfaciendo sus necesidades.

- **Posicionamiento y targeting.**

A través de un producto calidad respaldado con la certificación de la lana para ser reconocidos por parte de nuestro segmento objetivo generando una fidelización con nuestros clientes a fin de mantenernos competitivos dentro del mercado apostando por el reconocimiento de marca.

Para ir generando el posicionamiento de la empresa es importante tener una identidad de marca, es decir, como la empresa desea ser percibida por el segmento objetivo y para ello se plantea la siguiente declaración de posicionamiento:

***“Para artesanos laneros que buscan lana natural, Lanas Velásquez es la empresa que trabaja con los mejores planteles de crianza de ovejas del sur de Chile, porque certifica las materias primas para asegurar la entrega de un producto de calidad”.***

Otra variable importante para el posicionamiento es la imagen de marca, esto busca que el segmento objetivo asocie la empresa con la entrega de productos de calidad, es por eso, que uno de los objetivos de la imagen de marca, es generar en el segmento objetivo crear un conocimiento de marca a través de Top Of Mind en cada uno de los clientes.

### **2.10.3 4P del marketing (Producto, Precio, Punto de venta y Promoción).**

- **Producto.**

Los productos que se venden en la actualidad se mantendrán, ya que van enfocados a los clientes actuales de la empresa, pero para este plan de marketing se propone el lanzamiento de dos nuevos productos en respuesta a la investigación de mercado, se toman antecedentes de la fase cualitativa y cuantitativa de la investigación.

- I) Lana teñida: De acuerdo con la investigación de mercado se logra concluir que el teñido de la lana es un atributo que implica reducción de tiempos de producción de los artesanos, a su vez dentro del segmento objetivo hay un 12% que trabaja realizando capacitaciones y 12% que realiza talleres en lana, lo cuales no tienen intención de compra de lana teñida, ya que el teñido de lana es parte de la cadena de valor de sus servicios.  
En definitiva, la empresa va a poner a disposición del segmento objetivo lanas teñidas para satisfacer ese segmento que necesita de minimizar sus tiempos de producción, pero siempre a pedido del cliente, es decir, solo se va a producir lana teñida para aquellos clientes que lo soliciten previamente.
- II) Ovillos: en la actualidad la empresa vende por kilogramo de lana y para ser competitivo dentro del mercado se hace necesario poner a disposición del segmento ovillos de 100 gramos, tal como lo trabajan en la competencia. De este nuevo formato de venta, se van a empacar en cajas con diseños a fin de marcar una diferencia en el formato de venta.

En el análisis de competidores, se logró establecer que la venta de lana bajo este formato tiene una alta demanda, por lo cual, Lanás Velásquez debe imitar este formato de venta para así satisfacer a potenciales clientes de compra minorista.

- **Precio.**

El precio tendrá un reajuste, dado que no hay actualización de precios desde el año 2015. Se pretende ajustar el precio en un 35% para quedar dentro de la banda de precios que se manejan en el mercado y para ello es primordial el lanzamiento de nuevos productos y formatos de la venta de estos.

A continuación, se muestra lo que podría ser una aproximación a la propuesta a abordar con la estrategia de diversificación:

<b>Tabla 10. Escenario proyectado Lanás Velásquez 2022 a 2024</b>			
Tipo de lana	Costos de producción	Volumen lana procesada	Valor de venta/kg
Lana cruda	\$14.875	6.500	\$22.000
Lana teñida	\$16.660	Por definir	\$25.000

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se muestra el comportamiento del mercado a la venta de lana con los mismos productos de la propuesta a abordar:

<b>Tabla 11: Precios promedio de mercado</b>	
Tipo de lana	Valor de venta/kg
Lana bruta	\$22.000
Lana teñida	\$24.000

Fuente: Elaboración propia

- **Punto de venta.**

En la actualidad la empresa tiene un punto de venta en la comuna de Temuco. Se propone invertir en el mejoramiento de la infraestructura del local. Por otro lado, se propone potenciar el canal de venta web a través de una página y el uso de redes sociales.

La investigación de mercado arrojó resultados decisivos para mejorar el punto de venta, en donde la empresa deberá invertir en lo siguiente para aumentar las ventas y adaptarse a un mercado con mayor acceso a la tecnología, principalmente mejorando canales de comunicación web:

- Venta presencial a través del local comercial existente.
- Venta “online” para artesanos con un nivel de conocimiento medio en tecnología.
- Venta telefónica, principalmente para realizar reservas de productos.

- **Promoción:**

Un 38% de los encuestados en la fase cuantitativa la de investigación de mercado, indica que prefiere una venta mixta, es decir, venta presencial y online, con esto se deberán potenciar los canales de venta para la promoción de la empresa y productos a través de las siguientes plataformas virtuales.

- Facebook: en las entrevistas en profundidad se consultó sobre el uso de su principal red social para la búsqueda de productos.
- Instagram, esta red social se utilizará para la promoción de productos
- WhatsApp, esta red social se utilizará para generar un canal de comunicación con los clientes a fin de informar el lanzamiento de los productos

Dado que también la venta online se deberá potenciar, se deberá generar un sitio web para la entrega de información de la empresa y sus productos, relacionándose directamente con las redes sociales, con el objetivo de ir generando un reconocimiento de la empresa y de sus facilidades de pago y de información de productos.

La promoción de los productos se va a realizar a través de la nueva página web y a través de las redes sociales con el objetivo de generar un reconocimiento de marca e ir capturando nuevos clientes.

### **2.11 Servicio al cliente.**

Dentro de los objetivos de la empresa Lanás Velásquez es ser competitivo dentro de una industria con poco interés en desarrollar este rubro, en donde se tendrá que diferenciar de la competencia existente mediante métodos de atención al cliente. Lo anterior tiene relevancia dado que el producto final debe responder a los conceptos de calidad del producto y calidad de servicio de la empresa, a fin de fidelizar a los clientes, para ello se propone lo siguiente:

- Canales de atención telemática, telefónica y presencial, dando estas 3 alternativas para canalizar reclamos y sugerencias. Esta idea nace dada las entrevistas en profundidad en la fase exploratoria de la investigación de mercado, dar facilidades a los clientes para generar estrategias de comunicación y retroalimentación entre cliente y proveedor.
- Un servicio de post venta acorde a las necesidades de los clientes, es decir, establecer mínimos de tiempos de respuesta.
- Dado que la empresa busca certificar lana, el estándar de respuesta a productos defectuosos debe ser alto, es decir, facilitar la comunicación y dar respuestas concretas y satisfactorias a los clientes.

### **2.12 Plan de Operaciones y Recursos humanos.**

Para analizar de mejor manera las propuestas de este plan estratégico, es que se desarrollará el siguiente análisis de cadena de valor.

### 2.12.1 Cadena de Valor.

De acuerdo con la bibliografía consultada en el marco conceptual, la empresa Lanas Velásquez identifica sus actividades primarias para el desarrollo de la cadena de valor, estas son: Investigación y desarrollo, Producción, Marketing y servicio al cliente.

La cadena de valor actual radica principalmente en el producto, es decir, todo el proceso previo a la producción de lana, en donde los clientes se ven beneficiados de un producto que a su criterio es de calidad, según se investigó en la fase cualitativa de la investigación de mercado.

Dado lo anterior, la empresa no desarrolla investigación y desarrollo dentro de sus procesos puesto que la administración anterior no tenía los conocimientos necesarios para implementar esta actividad de soporte a la cadena de valor

Desde el punto de vista de recursos humanos, todo se centraba en dos personas, el encargado de operaciones y una persona encargada de las ventas, no hay un proceso de especialización comercial para aumentar las ventas, ni de gestión de operaciones a fin de evaluar capacidades productivas e ir disminuyendo los cuellos de botella a fin de evitar los quiebres de stock de material.

La empresa solo ha desarrollado de manera idónea la administración de materiales, esto quiere decir, que ha enfocado en entregar un servicio de calidad a través de sus productos clasificando la lana bruta desde buenos planteles de crianza de ovejas, además de realizar el proceso productivo, llámese lavado e hilado de la lana, con empresas de trayectoria reconocida y eso es muy bien percibido por parte del segmento objetivo y quedó de manifiesto en la investigación de mercado. A su vez, el marketing y venta se ha abordado de manera básica, sin establecer variables de medición ni planes comerciales, pero de lo existente se han dado buenos resultados que tienen como base a un producto de calidad.

Para dar respuesta a lo anterior, la siguiente figura resume conceptualmente la cadena de valor a utilizar:

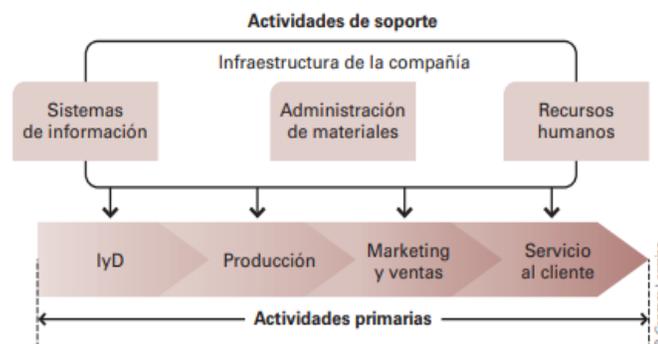


Figura 12: Actividades de soporte y actividades primarias para la cadena de valor.  
Fuente: “Administración Estratégica: teorías y casos. Un enfoque integral”  
11ª.Edición de Hill – Jones – Schilling.

Según la figura anterior, las actividades primarias son las siguientes:

### a) Investigación y desarrollo

Lanas Velásquez propone certificar lana y conocer las características de resistencia mecánica de la mecha, coloración de la lana sucia, diámetros y largo de la mecha a fin de cumplir con los estándares que exige la Organización Internacional de Textiles y Lanas (IWTO). Estas pruebas se realizan antes que la lana entre al proceso de lavado e hilado.

El propósito de la certificación de lana es un requisito que forma parte de la política de calidad de la empresa, esto es utilizar lana de calidad, por lo tanto, entregar a los clientes un producto de calidad medido objetivamente.

La empresa que ejecuta certificaciones de lana es la empresa SGS<sup>11</sup>, que, de acuerdo a la indagación de este servicio, es la única empresa en Chile que certifica la lana sucia, una vez extraída de la oveja y que trabaja de acuerdo a los estándares de la IWTO.

Para lo anterior, la lana sucia suministrada por lo proveedores deberá cumplir con lo siguiente:

**Rendimiento:** determinación de las cantidades de lana limpia (base de la lana) y de contaminación de la materia vegetal en una muestra.<sup>12</sup>

**Diámetro medio de la fibra:** el promedio de la fineza de la lana (grosor de la fibra), lo que es un determinante primario del valor de la lana<sup>13</sup>.

**Color:** medido como valores tristímulos, pero normalmente usado para evaluar la brillantez cromática nítida (valor Y) y la "amarillidad" (valor Y-Z).<sup>14</sup>

**Longitud y resistencia de la materia prima:** se utiliza el promedio de la longitud de la materia prima y la posición de fractura para evaluar el desempeño de las lanas para ropas, en el sistema de procesamiento del estambre.

Por otro lado, el uso de servicios Web para posicionar los productos, utilizando nuevos canales de promoción y venta online, tales como desarrollo de una página web, creación de cuentas en redes sociales y realizar pago a través de la web para dar nuevas opciones de compra a los clientes y mejorar su experiencia de compra con la empresa.

Esta idea nace bajo la ausencia de estos recursos en la administración anterior de la empresa y que son de uso masivos por parte del segmento objetivo.

### b) Producción.

En cuanto a la producción de lana, tanto en el proceso de esquila como en el de hilado y lavado, esto se hace posible debido a que, si bien el poder de negociación es bajo con los dos últimos proveedores, la idea es incluirlos a la cadena de valor de la empresa y

---

<sup>11</sup> <https://www.sgs.cl/es-es/agriculture-food/commodities/analytical-services/fibers/greasy-wool>

<sup>12</sup> <https://www.sgs.cl/es-es/agriculture-food/commodities/analytical-services/fibers/greasy-wool>

<sup>13</sup> <https://www.sgs.cl/es-es/agriculture-food/commodities/analytical-services/fibers/greasy-wool>

<sup>14</sup> <https://www.sgs.cl/es-es/agriculture-food/commodities/analytical-services/fibers/greasy-wool>

retroalimentarlos bajo la mirada de cliente de Lanas Velásquez, por lo tanto, se trabajará bajo 3 ejes que aportan valor tanto al proceso en si, como al cliente, estos son:

- I) **Cuidado Animal:** como se vio en el análisis PESTEL, Lanas Velásquez va a producir sus productos amparados en las leyes nacionales que tienen relación con el cuidado animal. Esto abarca desde la crianza de las ovejas, hasta los cuidados veterinarios que exige la ley. Sumado a lo anterior, se les exigirá a los proveedores técnicas de cuidado animal en el proceso de esquila.

En el esquilado de las ovejas se exigirá el método australiano, Tally hi o Desmaneado. Este método es usado cuando existe una mayor demanda o cantidad de ovinos y se lo realiza con el animal suelto, consiste en sentarle al animal y la persona que lo va a esquilar se ubica en la parte de atrás; posteriormente se empieza a esquilar empezando por el pecho o la barriga y se termina en la cabeza esto se logra con la ayuda de una máquina, pero también se puede usar tijeras.

Este método suele ser muy cómodo para el animal, ya que se asegura que no se siente en su cola y no le provoque dolor.



Figura 13: Método australiano de esquila Taly-Hi.

- II) **Sustentabilidad:** como se indicó dentro del análisis PESTEL, en los aspectos medioambientales, la empresa Lanas Velasquez pondrá foco en la sustentabilidad para aportar al medioambiente disminuyendo su huella de carbono bajo los siguientes parámetros:

- Trazabilidad (origen de la materia prima).
- Evaluación del ciclo de vida, que tiene relación con evaluar ambientalmente cuatro etapas del ciclo; En la granja, procesamiento y fabricación, fase de uso y fin de la vida.

- Importancia del Ciclo de carbono como cualquier otro elemento que es parte del ciclo natural del carbono en el planeta.
- Biodegradabilidad, esto apunta a mantener la lana en su estado más natural.
- Lana Reciclada, es decir, usar lana reutilizar prendas o artículos derivados de la lana

III) **Costos fijos y variables:** es importante establecer una estructura de costos, ya que, si se disminuyen los costos de producción y traslados, el principal beneficiario sería la organización y los clientes. Por un lado la organización dado que se presentan ahorros en los costos y en los clientes se traduce en precios atractivos.

### c) Marketing y ventas

Desarrollado en capítulo 2.10 de este texto.

### d) Servicio al cliente

Desarrollado en el capítulo 2.11 de este texto.

El siguiente esquema representa la propuesta de cadena de valor de la empresa:



Esquema 9: Propuesta Cadena de valor empresas Lanas Velásquez. Fuente: Elaboración propia

## 2.13 Propuesta Plan de operaciones.

Para establecer un plan de operaciones de la empresa, se deberá considerar una secuencia lógica de datos recabados de la investigación de mercado, que nutren al plan de marketing y también de los análisis realizados en el FODA.

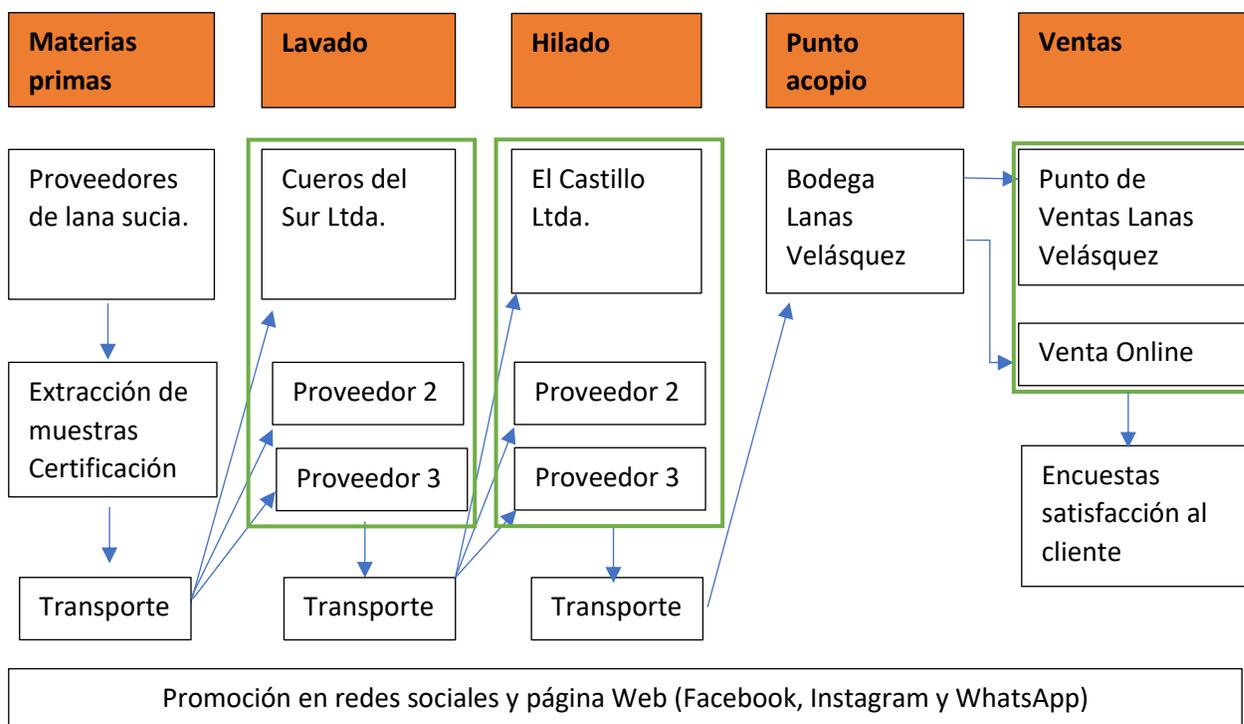
Del FODA se puede extraer la siguiente información que es vital para el desarrollo del plan de operaciones:

- a) De las fortalezas se podría utilizar el alto poder de negociación que tiene la empresa con sus clientes a fin de ofrecer productos certificados, dado que existe una alta fidelización de clientes, ya que califican los servicios de Lanás Velásquez como de buena calidad.
- b) Hay dos oportunidades que se podrán acoplar a este plan de operaciones, estos son el proceso de certificación de la lana, que, según la investigación de mercado, el segmento objetivo tiene intención de compra para estos productos y el ingreso de nuevos proveedores de hilado y lavado para la disminución en los tiempos de respuesta en la entrega del inventario en proceso, además de negociar mejores precios de producción.
- c) De las debilidades, el bajo poder de negociación con los proveedores de hilado y lavado, se podría mejorar ingresando a nuevos proveedores.
- d) En cuanto a las amenazas, la inclusión de los proveedores de lana sucia en el proceso de certificación para ir generando un incentivo en estos productores para seguir trabajando y produciendo lana, a fin de evitar que pierdan el interés de producirla y que el mercado de la carne de oveja no sea su única actividad comercial.

A consecuencia del plan de Marketing antes señalado, las operaciones se ven afectadas con las incorporaciones de nuevos procesos, estos son:

- a) Incluir Nuevos productos en el punto de venta y encuestas de satisfacción al cliente.
- b) Implementación de canales de venta online.
- c) Gestión de redes sociales para la promoción de productos.

El siguiente esquema representa la propuesta del plan de operaciones para la empresa Lanás Velásquez.



## 2.14 Propuesta para plan de Recursos Humanos.

Para ejecutar el plan operacional y de marketing, es fundamental establecer roles dentro de la organización para el correcto funcionamiento de la empresa. Lo anterior tiene por objetivo descentralizar las actividades actuales del representante legal, del jefe comercial, de finanzas y operaciones que se centralizan en una persona.

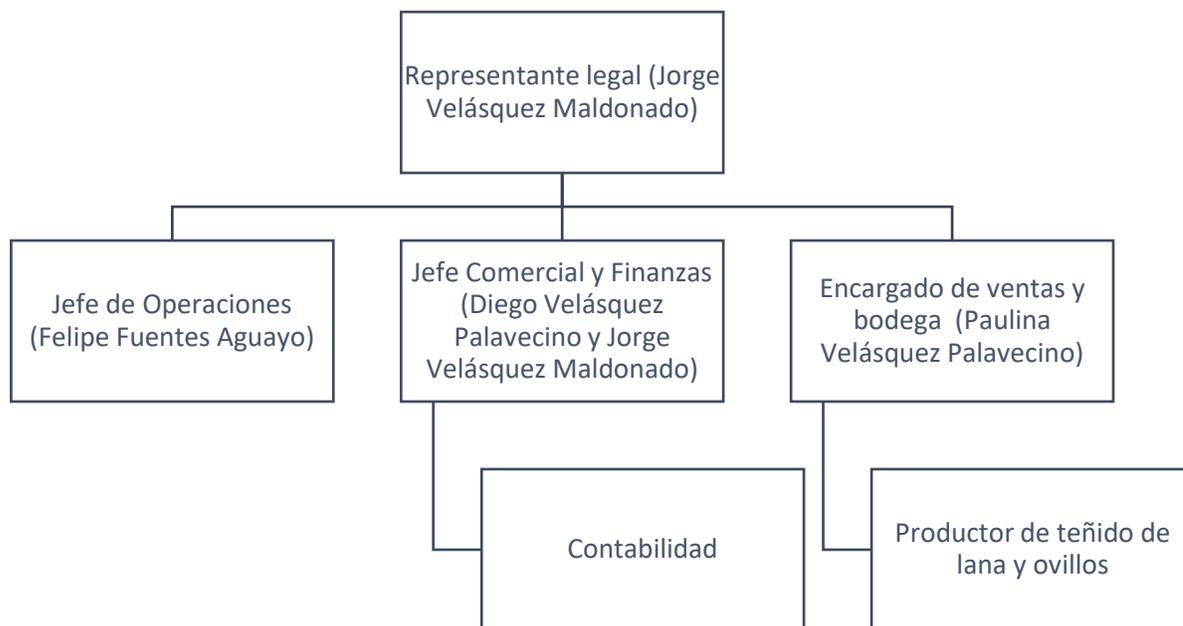
Cada rol tendrá un responsable encargado de ejecutar el trabajo, en coherencia con los planes de marketing y de operaciones.

Es importante destacar que el aumento de las ventas tiene relación con el crecimiento de la organización debido a que en función de mejorar una actividad fundamental para la empresa, se requiere de personal especialista para ello.

Dado lo anterior se considerarán los siguientes roles.

- **Representante legal:** este podrá asumir más de un rol dentro de la organización en apoyo a cualquiera de las áreas establecidas, en este caso va a dar apoyo al área de marketing asumiendo la jefatura.
- **Jefe de operaciones:** encargado de implementar el plan de operaciones, principalmente en la búsqueda activa de nuevos proveedores a fin de disminuir los tiempos de entrega del inventario en proceso. Además, su función será minimizar los tiempos de transportes generando una búsqueda activa de disponibilidad de traslados de materias primas.
- **Jefe comercial y finanzas:** Será el encargado de realizar el plan de marketing y de ir generando un reconocimiento de marca y de la empresa en los clientes. Deberá potenciar las redes sociales y se va a encargar de la toma de decisiones a través de las encuestas de satisfacción al cliente. También, debe generar lazos comerciales y de negociación con empresas proveedoras, hacer búsquedas activas de potenciales clientes y evaluar propuestas de financiamiento de la empresa para nuevos productos y penetración en nuevos mercados. Finalmente, a través de un externo a la empresa se llevará un control de la información contable.
- **Encargado de bodega y ventas:** Una persona quedará a cargo de las ventas y el control de entrada y salida de productos. Este rol es de importancia, dado que en la estrategia de negocios una de las variables fundamentales es aumentar el grado de satisfacción al cliente, respondiendo a tiempo en sus pedidos e informando al área de operaciones sobre los quiebres de stock.

El siguiente esquema representa el plan de recursos humanos para la empresa Lanás Velásquez:



Esquema 11: Organigrama propuesto para empresa Lanás Velásquez. Fuente: Elaboración Propia.

### III) Capítulo 3: Evaluación financiera.

A fin de dar cuenta sobre la formulación estratégica de este plan, se hace necesario realizar un análisis financiero de las propuestas de marketing, operaciones y de recursos humanos.

Para realizar este plan lo primero es realizar un análisis detallado de los costos que intervienen en el plan a ejecutar que tiene un horizonte de ejecución para los años 2022 al 2024, en el cual se busca aumentar las utilidades de un 19,5% como escenario base que corresponde al año 2019 y aumentarlo a un 35% al año 2024, creciendo en 16 puntos porcentuales.

Lo anterior se llevará a cabo mediante una simulación de dos escenarios, es decir, se evaluará las propuestas de los planes mediante un escenario sin plan estratégico y otro con plan estratégico, el que a su vez va a incorporar 3 escenarios, uno esperado, otro optimista y uno pesimista.

Por otro lado, se especifica que todas las simulaciones de este plan no consideran el financiamiento de los proyectos a través de deuda en el mercado de capitales, es decir, no se va a utilizar entidades financieras ya que, por política de la empresa, el financiamiento de los proyectos de la empresa se hace con capital de los socios.

En cuanto a la inversión en activos, solo se destinará la compra de máquinas y equipos para la ejecución de trabajos, los cuales se va a depreciar en 3 años.

- **Escenario sin plan estratégico.**

Este escenario se realiza para evaluar el comportamiento financiero de la empresa Lanas Velásquez sin ningún plan estratégico para el aumento de utilidades, para ello se realiza una estimación de ingresos por ventas, de costos y de los GAV para determinar la utilidad final con un horizonte de 3 años, es decir, para el año 2022, 2023 y 2024.

También se toma como un supuesto para el cálculo de capital de trabajo, que se utilizará el dinero remanente de las cuentas corrientes de la empresa en la antigua administración, que corresponde a \$16.131.000.

Los supuestos para este escenario son los siguientes:

- a) Venta de productos a \$14.000 por kilogramos de lana
- b) Producción de lana procesada para el año 2022 de cuatro mil kilogramos, 2023 de cuatro mil quinientos kilogramos y para el año 2024 cinco mil kilogramos. Estos volúmenes ya consideran la pérdida de material en el proceso de lavado e hilado.
- c) Aumento en los costos de ventas en un 20% para el año 2023 en relación con el año 2022 y un aumento en los costos de producción de un 20% para el año 2024 respecto al año 2023.
- d) No hay inversión de activos ni por ende depreciaciones.
- e) El capital de trabajo es considerado de la utilidad obtenida del año 2019 que asciende a \$16.131.000.
- f) El volumen de producción corresponde a 2000 kilogramos de inventario existente más 2000 kilogramos a procesar

- **Escenario esperado.**

El escenario esperado busca rentabilizar a la empresa y obtener un aumento en la utilidad de un 19,5% a un 35%, para ello se determinan los siguientes supuestos:

- a) Tal como se determinó para la demanda de productos, la empresa busca aumentar en un 15% la producción de lana al año 2024, por lo tanto, de los 6.000 kilogramos que se procesaban en la antigua administración en el año 2019, se debería llegar a 6.900 kilogramos, considerando las pérdidas de material de un 35% en los procesos de lavado e hilado de lana, dado lo anterior se propone para el año 2022 procesar 6.000 kilogramos de lana, para el año 2023 procesar 6.500 kilogramos de lana y para el 2024 procesar 6.900 kilogramos de lana.
- b) El precio de venta para los tres años a evaluar será de \$22.000 por kilogramo según los datos entregados en la investigación de mercado en donde un 50% de los encuestados indica que tiene esa disposición a pagar por lana certificada. En cuanto a la venta de lana teñida se considera su venta en \$25.000 por kilogramos según datos de mercado y no se consideran dentro del cálculo de capital de

trabajo, ya que se desconocen la cantidad de pedidos que se van a realizar por este producto.

Finalmente, con relación a la venta de ovillos de 100 gramos empacados en recipientes con diseño, serán vendidos a un valor de \$13.000 con 3 ovillos en su interior.

- c) Los volúmenes de venta para lana teñida, será por pedido especiales, es decir, a medida que los clientes lo soliciten se realizará el proceso de tintura de lana.
- d) Los volúmenes de venta de lana en ovillos de 100 gramos, se realizará con un 5% de la producción anual, es decir, 300 kilogramos de lana para la venta en el año 2022, 325 kilogramos de lana para el año 2023 y 345 kilogramos de lana para el año 2024
- e) Aumento en los costos de ventas en un 10% para el año 2023 en relación con el año 2022 y un aumento en los costos de producción de un 10% para el año 2024 respecto al año 2023.

- **Escenario Pesimista.**

Este escenario considera una gestión deficiente del plan estratégico del negocio, por lo cual se toman los siguientes supuestos:

- a) Los puntos b, c y d del escenario esperado son los mismo para este escenario.
- b) Los volúmenes de venta para el año 2022 disminuyen con relación al escenario esperado en un 17%. A partir de eso, se proyecta aumentar las ventas en un 10% para el año 2023 y un aumento de 9.2% para el año 2024 respecto al año 2023. Esto se explica dado que por mas que sea una gestión deficiente, se proyecta un aumento en los volúmenes de venta ante posibles mejoras de la gestión, pero siempre por debajo del horizonte propuesto en el plan inicial que considera 6900 kilogramos de lana a procesar.
- c) Aumento en los costos de ventas en un 20% para el año 2023 en relación con el año 2022 y un aumento en los costos de producción de un 20% para el año 2024 respecto al año 2023. Esto obedece a la continuidad en la alza de los precios de bienes y servicios que se visualiza en Chile actualmente.

- **Escenario optimista.**

Este escenario considera una gestión más eficiente en cuanto a los costos de ventas y las ventas de los productos. que el escenario esperado, por lo tanto, se toman los siguientes supuestos:

- a) Para el año 2022 se proyecta procesar 6200 kilogramos de lana, para el año 2023 6500 kilogramos de lana y para el año 2024 se proyecta procesar 6900 kilogramos de lana. La venta de estos debe considerar las pérdidas de material en el proceso de lavado e hilado de un 35%.

- b) Los puntos b, c y d del escenario esperado son los mismo para este escenario.
- c) Disminuyen en los costos de ventas, dado que se proyecta la inclusión de nuevos proveedores en el proceso de lavado e hilado de lana, estos costos disminuirán en un 5% para el año 2022, esto se mantiene para el año 2023 y para el 2024 aumenta un 5%, estos aumentos obedecen a la actualización de precios anuales que entregan las empresas proveedoras.

### 3.1 Recursos económicos para realizar plan estratégico.

Para realizar el plan estratégico de negocios es necesario detallar los recursos económico que se necesitarán para llevarlo ejecutarlo.

#### 3.1.1 Análisis de Costos y GAV.

Se tomará periodo a tomar como escenario base el año 2019, la cual se dio a conocer en el capítulo 2, específicamente en el análisis interno de la tabla N°6 “Escenario Actual de Lanas Velásquez”, en el cual se señala lo siguiente:

Tabla N°6: Escenario actual Lanas Velásquez			
Tipo de lana	Costos de producción	Volumen lana procesada (kg)	Valor de venta/kg
Lana Blanca	\$11.305	6.000	\$14.000

Fuente: Elaboración Propia

#### 3.1.2 Costos Fijos.

Son aquellos costos en los que la empresa Lanas Velásquez debe incurrir para la producción y venta de los productos para el plan estratégico y que obedecen a las propuestas de mejoras en calidad de los productos, de la mano con el plan de recursos humanos, esto son:

- Sueldos y beneficios que se incluye al plan de operaciones propuesto
- Insumos de infraestructura para el Punto de venta y bodega.
- Materiales de embalaje.
- Certificación de lana, que se incluye como una decisión comercial de la empresa con el objetivo de ser competitivos en calidad.

#### 3.1.3 Costos Variables.

Se asignarán para este plan de marketing, como aquellos costos en los que la empresa Lanas Velásquez incurrirá a medida que se produzca un kilogramo adicional de lana, por lo tanto, estos se centrarán en lo siguiente:

- Suministro de lana sucia.
- Lavado de lana.

- Hilado de lana.
- Transporte.
- Insumos para producción de teñido de lana y ovillos de 100 gramos, como lanzamiento de nuevos productos en el mercado existente.

Para abordar el plan estratégico, se hace fundamental aumentar el pool de proveedores de los procesos de lavado e hilado, en la busca continua de disminuir los costos de producción.

#### **3.1.4 Gastos de administración y Ventas.**

Son aquellos costos indirectos que tienen relación con la producción de nuevos formatos de venta y con la venta misma de la lana procesada, lo cual considera lo siguientes servicios:

- Electricidad, agua potable e internet.
- Servicios profesionales de contabilidad.
- Marketing y ventas, en el cual se incluye el plan de marketing detallado en el capítulo 2.11.

#### **3.2 Capital de trabajo.**

Es aquel flujo que servirá para operar la empresa mientras no se tengan ingresos por ventas de los productos de lanas Velásquez. Lo anterior radica en la necesidad que se tiene para cubrir todos los costos y gastos de administración y venta para hacer funcionar el plan estratégico durante los primeros meses.

El pago de los compromisos con los proveedores de lana sucia, lavado e hilado, da la posibilidad de pagar a través de crédito a 60 días una vez realizada la compra, lo que favorece a empresas lanas Velásquez para el cálculo del capital de trabajo, en el cual el mes cuatro del año 2022 se proyectan los primeros ingresos por ventas, dado que se recibiría el inventario en proceso, los cuales, se planifican en partes iguales durante el año en curso.

El siguiente resumen detalla el capital de trabajo que se necesita para ejecutar el plan de negocios para los 4 primeros meses del año 2022, en los cuales se estima que no se van a recibir ingresos, dado que hay un inventario en proceso y ese valor asciende a \$24.704.288.

Capital de trabajo												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Producción		\$ -	\$ 8.238.038			\$ 8.238.038			\$ 8.238.038			\$ 8.238.038
Ingresos Ovillos 100 grs	\$ -	\$ -		\$ 1.444.444	\$ 1.444.444	\$ 1.444.444	\$ 1.444.444	\$ 1.444.444	\$ 1.444.444	\$ 1.444.444	\$ 1.444.444	\$ 1.444.444
Ingresos lana Teñida				\$ -	\$ -							
Ingresos Lana cruda				\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000
<b>Costos Fijos</b>												
Arriendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mano de obra	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
Certificación	\$ 2.000.000											
Sueldos	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000
<b>Costos variables</b>												
Mano de obra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materias primas		\$ -	\$ 1.866.250	\$ -	\$ -	\$ 1.866.250		\$ -	\$ 1.866.250			\$ 1.866.250
Agua+ energía+ internet	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
<b>Gastos Financieros</b>												
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Impuestos</b>												
PPM 25% Ventas s/iva	\$ -											
Iva Compras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Iva ventas	\$ -			\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444
Iva+PPM Mensual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444	\$ 274.444
Ingresos - Egresos	\$ -5.150.000	\$ -3.150.000	\$ -13.254.288	\$ 7.164.444	\$ 7.164.444	\$ -2.939.844	\$ 7.164.444	\$ 7.164.444	\$ -2.939.844	\$ 7.164.444	\$ 7.164.444	\$ -2.939.844
Ingresos - Egresos Acumulados	\$ -8.300.000	\$ -11.450.000	\$ -24.704.288	\$ -17.539.844	\$ -10.375.400	\$ -13.315.243	\$ -6.150.799	\$ 1.013.645	\$ -1.926.199	\$ 5.288.246	\$ 12.402.690	\$ 9.462.846
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ -24.704.288</b>											

Figura 14: Cuadro de cálculo de capital de trabajo. Fuente: Elaboración Propia

### 3.3 Estados de resultados.

El estado de resultado para la proyección de los distintos escenarios y mostrando las distintas utilidades.

ESTADO DE RESULTADO										
	Escenario Base	Escenario esperado			Escenario Pesimista			Escenario Optimista		
	2019	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Ingresos Por ventas (+)	\$ 82.600.000	\$ 85.799.259	\$ 92.949.197	\$ 98.669.148	\$ 71.499.383	\$ 78.649.321	\$ 84.369.271	\$ 88.659.234	\$ 92.949.197	\$ 98.669.148
Costos de Ventas (-)	\$ 58.572.000	\$ 81.217.150	\$ 81.817.150	\$ 89.998.865	\$ 81.217.150	\$ 82.417.150	\$ 82.417.150	\$ 77.156.293	\$ 81.217.150	\$ 85.278.008
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 24.028.000	\$ 4.582.109	\$ 11.132.047	\$ 8.670.283	\$ -9.717.768	\$ -3.767.829	\$ 1.952.121	\$ 11.502.942	\$ 11.732.047	\$ 13.391.140
Gastos de Administración y venta (-)	\$ 2.520.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.001	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
<b>Utilidad operacional</b>	\$ 21.508.000	\$ -1.417.891	\$ 5.132.047	\$ 2.670.283	\$ -15.717.768	\$ -9.767.829	\$ -4.047.880	\$ 5.502.942	\$ 5.732.047	\$ 7.391.140
gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 21.508.000	\$ -1.417.891	\$ 5.132.047	\$ 2.670.283	\$ -15.717.768	\$ -9.767.829	\$ -4.047.880	\$ 5.502.942	\$ 5.732.047	\$ 7.391.140
Impuestos (25%) (-)	\$ 5.377.000	\$ -354.473	\$ 1.283.012	\$ 667.571	\$ -3.929.442	\$ -2.441.957	\$ -1.011.970	\$ 1.375.735	\$ 1.433.012	\$ 1.847.785
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	\$ 16.131.000	\$ -1.417.891	\$ 4.203.508	\$ 2.002.712	\$ -15.717.768	\$ -9.767.829	\$ -3.035.910	\$ 4.127.206	\$ 4.299.035	\$ 5.543.355

Figura 15: Estado de resultado Fuente: Elaboración Propia.

Se logra evidenciar que en el escenario esperado y optimista tienen utilidades positivas dado los distintos supuestos antes mencionados, es importante destacar que el estado de resultado indica todos los compromisos anuales sin importar cuando se pagan esos compromisos, es decir, el registro se hace en el año que corresponde y no cuando se pagan los compromisos.

### 3.4 Flujos de caja.

Considerando los supuestos entregados al principio del desarrollo de este capítulo, se tiene lo siguiente:

### 3.4.1 Flujo de caja sin proyecto.

Corresponde al escenario base descrito anteriormente y se trata de demostrar el comportamiento de los flujos sin el plan estratégico del negocio, lo cual arroja lo siguiente:

	Escenario base	Flujo sin plan estratégico			
	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Ingresos Por ventas (+)	\$ 82.600.000		\$ 56.000.000	\$ 63.000.000	\$ 70.000.000
Costos de Ventas (-)	\$ 58.572.000		\$ 58.572.000	\$ 70.286.400	\$ 84.343.680
Depreciación (-)	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 24.028.000		\$ -2.572.000	\$ -7.286.400	\$ -14.343.680
Gastos de Administración y venta (-)	\$ 2.520.000		\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000
<b>Utilidad operacional</b>	\$ 21.508.000		\$ -5.092.000	\$ -9.806.400	\$ -16.863.680
gastos Financieros (-)	\$ -				
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 21.508.000		\$ -5.092.000	\$ -9.806.400	\$ -16.863.680
Impuestos (25%)	\$ 5.377.000		\$ -1.273.000	\$ -2.451.600	\$ -4.215.920
<b>Utilidad después de impuestos</b>	\$ 16.131.000		\$ -3.819.000	\$ -7.354.800	\$ -12.647.760
Depreciación (+)	\$ -				
Inversión (-)	\$ -				
Capital de trabajo	\$ -	\$ 16.131.000			
Recuperación capital de trabajo (+)	\$ -				\$ 16.131.000
Amortización (-)	\$ -				
<b>Flujo de capital Neto</b>	\$ 16.131.000	\$ -16.131.000	\$ -3.819.000	\$ -7.354.800	\$ 3.483.240
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>19,5%</b>		<b>-6,8%</b>	<b>-11,7%</b>	<b>5,0%</b>

Figura 16: Flujo Caja sin proyecto Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.2 Flujo con proyecto escenario esperado.

Corresponde al escenario esperado y se trata de demostrar el comportamiento de los flujos con el plan estratégico del negocio al año 2024, considerando los planes de marketing, de operaciones, estrategia de negocio y plan de recursos humanos.

	Año 0	Esperado		
	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Ingresos Por ventas (+)	\$ -	\$ 85.799.259	\$ 92.949.197	\$ 98.669.148
Costos de Ventas (-)	\$ -	\$ 81.217.150	\$ 81.817.150	\$ 89.998.865
Depreciación (-)		\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ -	\$ 3.915.442	\$ 10.465.381	\$ 8.003.616
Gastos de Administración y venta (-)	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.001
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	\$ -2.084.558	\$ 4.465.381	\$ 2.003.615
gastos Financieros (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ -	\$ -2.084.558	\$ 4.465.381	\$ 2.003.615
Impuestos (25%)	\$ -	\$ -521.139	\$ 1.116.345	\$ 500.904
<b>Utilidad después de impuestos</b>	\$ -	\$ -2.084.558	\$ 3.870.175	\$ 386.366
Depreciación (+)	\$ -	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667
Inversión (-)	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -	
Capital de trabajo	\$ 24.704.288	\$ -		
Recuperación capital de trabajo (+)	\$ -	\$ -		\$ 24.704.288
Amortización (-)	\$ -			
<b>Flujo de capital Neto</b>	\$ -26.704.288	\$ -1.417.891	\$ 4.536.842	\$ 25.757.320
<b>Utilidad del ejercicio</b>		<b>-1,7%</b>	<b>4,9%</b>	<b>26,1%</b>

Figura 17: Flujo Caja con proyecto escenario esperado. Fuente: Elaboración Propia.

### 3.4.3 Flujo con proyecto escenario pesimista.

Corresponde al escenario pesimista y se trata de demostrar el comportamiento de los flujos con el plan estratégico del negocio al año 2024, pero considerando una gestión ineficiente en cuanto a los volúmenes de venta y de costos de ventas. Este escenario

también considera los planes de marketing, de operaciones, estrategia de negocio y plan de recursos humanos.

	Año 0		Pesimista	
	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Ingresos Por ventas (+)	\$ -	\$ 71.499.383	\$ 78.649.321	\$ 84.369.271
Costos de Ventas (-)	\$ -	\$ 81.217.150	\$ 82.417.150	\$ 82.417.150
Depreciación (-)	\$ -	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ -	\$ -10.384.434	\$ -4.434.496	\$ 1.285.455
Gastos de Administración y venta (-)	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.001
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	\$ -16.384.434	\$ -10.434.496	\$ -4.714.546
gastos Financieros (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ -	\$ -16.384.434	\$ -10.434.496	\$ -4.714.547
Impuestos (25%)	\$ -	\$ -4.096.109	\$ -2.608.624	\$ -1.178.637
<b>Utilidad después de impuestos</b>	\$ -	\$ -16.384.434	\$ -10.434.496	\$ -4.714.547
Depreciación (+)	\$ -	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667
Inversión (-)	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 24.704.288	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación capital de trabajo (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.704.288
Amortización (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de capital Neto</b>	\$ -26.704.288	\$ -15.717.768	\$ -9.767.829	\$ 20.656.407
<b>Utilidad del ejercicio</b>		<b>-22,0%</b>	<b>-12,4%</b>	<b>24,5%</b>

Figura 18: Flujo Caja con proyecto escenario Pesimista. Fuente: Elaboración Propia.

### 3.4.4 Flujo con proyecto escenario optimista.

Corresponde al escenario optimista y se trata de demostrar el comportamiento de los flujos con el plan estratégico del negocio al año 2024, pero considerando una gestión eficiente en cuanto a los volúmenes de venta y de costos de ventas. Este escenario también considera los planes de marketing, de operaciones, estrategia de negocio y plan de recursos humanos.

	Año 0		Optimista	
	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Ingresos Por ventas (+)	\$ -	\$ 88.659.234	\$ 92.949.197	\$ 98.669.148
Costos de Ventas (-)	\$ -	\$ 77.156.293	\$ 81.217.150	\$ 85.278.008
Depreciación (-)	\$ -	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ -	\$ 10.836.275	\$ 11.065.381	\$ 12.724.474
Gastos de Administración y venta (-)	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.001
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -	\$ 4.836.275	\$ 5.065.381	\$ 6.724.473
gastos Financieros (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ -	\$ 4.836.275	\$ 5.065.381	\$ 6.724.473
Impuestos (25%)	\$ -	\$ 1.209.069	\$ 1.266.345	\$ 1.681.118
<b>Utilidad después de impuestos</b>	\$ -	\$ 3.627.206	\$ 3.799.035	\$ 5.043.355
Depreciación (+)	\$ -	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667
Inversión (-)	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 24.704.288	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación capital de trabajo (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.704.288
Amortización (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de capital Neto</b>	\$ -26.704.288	\$ 4.293.873	\$ 4.465.702	\$ 30.414.309
<b>Utilidad del ejercicio</b>		<b>4,8%</b>	<b>4,8%</b>	<b>30,8%</b>

Figura 19: Flujo Caja con proyecto escenario optimista. Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.5 Determinar tasa de descuento WACC

Para ver la viabilidad del plan estratégico, se evaluarán todos los escenarios propuestos en este plan financiero mediante el método CAPM, para luego descontar a la tasa Wacc los flujos financieros de cada escenario. Para lo anterior se utilizará la siguiente fórmula:

$$Wacc = (1 - T)Kd * \frac{D}{A} + Ke * \frac{P}{A}$$

Como la empresa no va a financiar el proyecto con deuda, se asume como cero, por lo tanto, el Patrimonio de la empresa es igual a total de los activos, por ende, resulta lo siguiente:

$$Ke = Rf + (Rm - Rf) * \beta, \text{ donde}$$

$Ke = Wacc$ .

$Rf$  = tasa libre de riesgo.

$Rm$  = Tasa de mercado de los bonos.

$\beta$  = Beta, que nos indica cuan riesgosa es la inversión.

Dado lo anterior, se considera una tasa libre de riesgo del 3.83% según información entregada por el Banco Central de Chile y la tasa de mercado en el cual se calculan los bonos para las industrias textiles es del 12%.

La beta se obtiene de mercados similares, en este caso se toma la beta de la industria del comercio chileno que corresponde a 0.84.

Haciendo uso de la fórmula para el cálculo del wacc se obtiene lo siguiente:

$$Wacc = 3.83\% + (12\% - 3.83\%) * 0.84$$

$$\mathbf{Wacc = 11\%}$$

### 3.4.6 Determinar Valor actual Neto y Tasa interna de retorno.

A continuación, se muestran el cálculo de VAN, con el objetivo de simular distintos escenarios a distintas tasas de descuentos, pero de igual forma destacando el 11% calculado.

a) VAN escenario base sin plan estratégico

Tasa de descuento	VAN sin proyecto
5%	\$-22.314.485,32
6%	\$-22.033.000,50
7%	\$-21.757.723,94
8%	\$-21.488.480,05
9%	\$-21.225.098,49
10%	\$-20.967.414,11
<b>11%</b>	<b>\$-20.715.266,80</b>
12%	\$-20.468.501,36

b) VAN con los escenarios esperado, optimista y pesimista

Tasa de descuento	VAN Esperado	Tasa de descuento	VAN Optimista	Tasa de descuento	VAN Pesimista
5%	\$-1.609.018	5%	\$11.134.033	5%	\$-29.403.828
6%	\$-2.243.212	6%	\$10.178.932	6%	\$-29.339.790
7%	\$-2.842.168	7%	\$9.270.988	7%	\$-29.265.481
8%	\$-3.407.915	8%	\$8.407.598	8%	\$-29.181.786
9%	\$-3.942.348	9%	\$7.586.327	9%	\$-29.089.521
10%	\$-4.447.243	10%	\$6.804.891	10%	\$-28.989.443
<b>11%</b>	<b>\$-4.924.265</b>	<b>11%</b>	<b>\$6.061.145</b>	<b>11%</b>	<b>\$-28.882.250</b>
12%	\$-5.374.971	12%	\$5.353.079	12%	\$-28.768.588

Estos resultados indican que el proyecto no es viable, salvo en el escenario optimista, en donde la empresa debería maximizar sus recursos y hacerlos eficientes a fin de obtener nuevos proveedores y negociar nuevos precios de producción para la disminución de los costos de ventas.

### 3.4.7 Determinar tasa interna de retorno.

Se evaluar la TIR bajo el escenario con proyecto y sin proyecto y arroja lo siguiente:

TIR sin proyecto	-67%
TIR esperado	3%
TIR optimista	20%
TIR pesimista	-35%

La TIR sin proyecto es mucho menor a la TIR con escenario esperado, por lo tanto, habría una rentabilidad para los socios de la empresa en invertir en el escenario con proyecto, específicamente en el escenario optimista.

### 3.4.8 Cálculo de la rentabilidad sobre el patrimonio ROA

Considerando la bodega y punto de venta como el activo principal de la empresa y que tiene una tasación comercial de \$150.000.000 la rentabilidad sobre ese activo según el escenario esperado es el siguiente:

Escenario Esperado		
Año	Monto	ROA
Ingresos 2022	\$85.799.259	57%
Ingresos 2023	\$92.949.197	62%
Ingresos 2024	\$98.669.148	66%
<b>Promedio</b>		<b>62%</b>

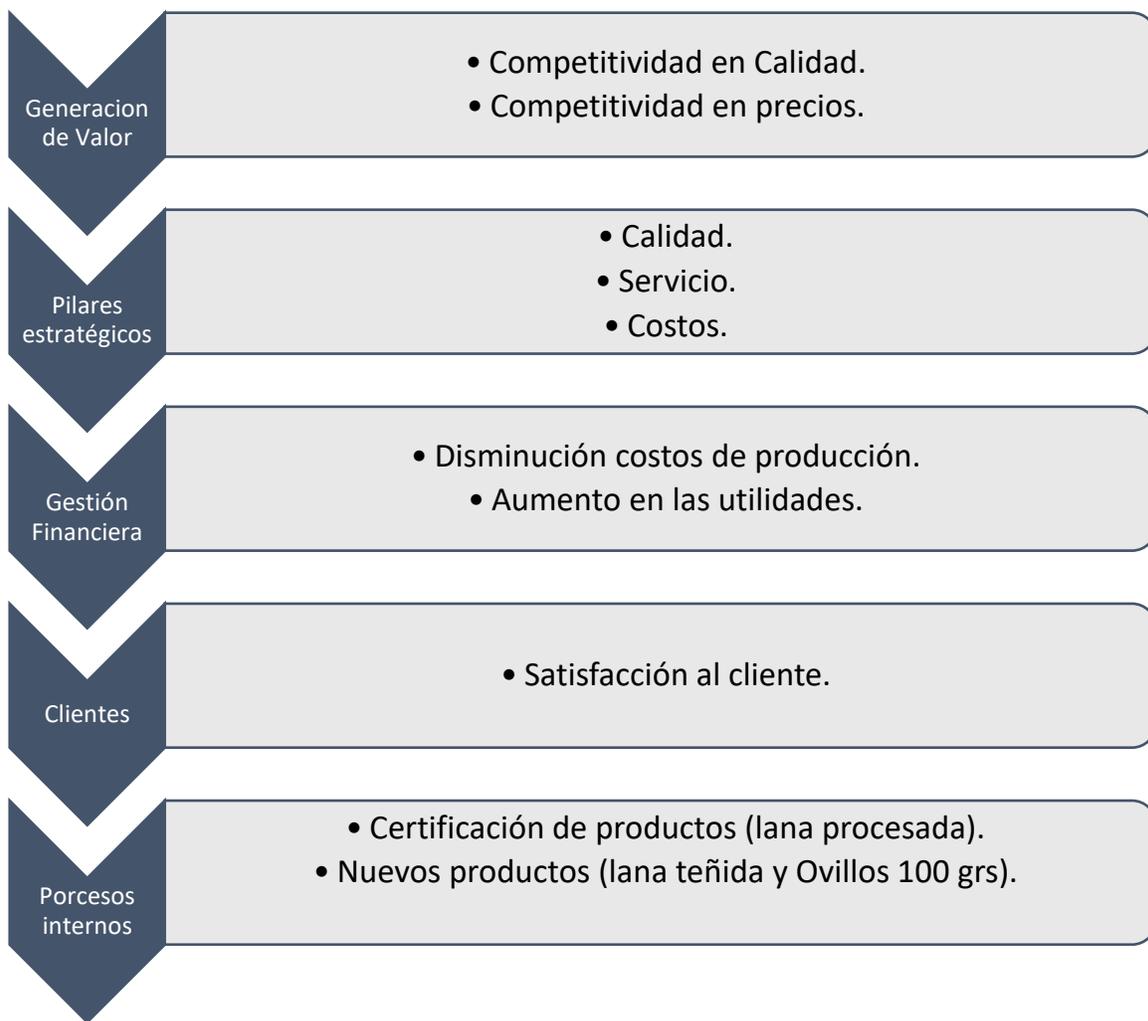
## IV) Capítulo IV: Canvas y Conclusiones.

### 4.1 Lienzo CANVAS

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Socios: Socios legales de la empresa para la inversión  Proveedores: lana sucia, de hilado y lavado  Clientes: Satisfacción al cliente  Empresa de servicios de certificación	Certificación  Inclusión de nuevo proveedores  Venta al cliente	Competitividad en Precios y costos.  Competitividad en Calidad.  Excelencia en servicio al cliente.	Directa: A través de la Web y Redes sociales  Encuestas de satisfacción  <b>Canales</b>  Online  Presencial  Telefónico	<b>B2B</b>  - Artesanos  - Centro de capacitación  - Talleres sociales  - Comercio Téxtil
<b>Estructura de Costes</b>  Costos más importantes: Lavado: \$1.100 por kilogramo de lana Hilado: \$4.990 por kilogramo de lana.  Actividades que cuestan más: inclusión de nuevos proveedores de lavado e hilado de lana y bajar la estructura de costos de estos servicios.		<b>Estructura de Ingresos</b>  Disposición a pagar: Lana Cruda: \$22.000 por kilogramos de lana Lana teñida: \$25.000 por kilogramo de lana (a pedido) Ovillo 100 gramos: \$5.000 por ovillo.  Cuanto pagaban: \$14.000 por kilogramo de lana. Métodos de pago: Efectivo y transferencia. No hay crédito		

Esquema 12: Lienzo CANVAS. Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, este plan estratégico para la empresa Lanás Velásquez responde a varias interrogantes que la empresa traía de hace muchos años, tales como era la percepción de clientes, como se desglosan los costos y los GAV, que tan rentable puede ser la empresa para los socios y como es el comportamiento del mercado donde opera la empresa ante distintas situaciones económicas, políticas, legales, sociales y de medioambiente. A continuación, se muestra un resumen de la propuesta estratégica de la empresa Lanás Velásquez.



Esquema 13: Detalle de propuesta de estrategia de negocios de Lanás Velásquez.

## 4.2 Conclusiones.

Para dar respuestas a los objetivos propuestos para este plan estratégico, se concluye lo siguiente:

Se logra determinar la demanda de materia prima para la proyección productiva, en donde las variables determinantes para el cálculo de la demanda fueron datos del INE en su Censo agropecuario del año 2017 y los datos históricos de la empresa en cuanto a la compra de materia prima, con eso se hizo una estimación de demanda para los años 2022, 2023 y 2024, la cual no fue suficiente para lograr el objetivo de aumentar las utilidades en un 35%, aun cuando se consideraron tasas de crecimiento de un 15%.

El volumen de ventas se determina en base a una decisión comercial de la empresa, el aumento en ventas va en la línea de crecer del orden del 10% anual y es así como se calculó para el plan financiero propuesta en este plan.

Se logra establecer a través de la investigación de mercado, que el segmento a satisfacer requiere de nuevas opciones de compras en cuanto a productos, por lo que se concluye que el lanzamiento de lana teñida y ovillos de 100 gramos podría aumentar el tamaño del mercado potencial con relación a atraer y fidelizar clientes.

En la investigación de mercado, entregó datos precisos para el suministro y fabricación de productos de calidad, es por eso que se concluye que entregar productos de calidad implica una medición objetiva de los parámetros establecidos como fundamentales para los clientes, esto es la resistencia mecánica y las propiedades físicas de las lanas. La certificación llega a responder esas interrogantes.

Los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero dan respuestas al aumento en las utilidades, en el plan financiero se incorporan todos los planes y se evalúan económicamente, lo que da como resultado que el objetivo principal de esta tesis, que es aumentar a un 35% las utilidades al año 2024, no se cumple en el escenario esperado, esto se da por el bajo poder de negociación con los proveedores y lo difícil que es atraer nuevo proveedores en el proceso de lavado e hilado, debido al bajo interés en producir lana por parte del mercado en general.

En el escenario optimista de este plan se obtiene un VAN positivo, una TIR del 20% y una utilidad del 30.8%, y esto responde a la disminución de la estructura de costos de ventas, por lo tanto, el camino a seguir para rentabilizar la empresa Lanas Velásquez, sería mejorar su poder de negociación con proveedores.

En cuanto a la rentabilidad sobre los activos ROA, la empresa es rentable desde el punto de vista que tiene la capacidad económica para responder favorablemente sobre sus activos y pasivos. El ROA calculado es de un 62% en promedio en el escenario esperado, considerando como activo principal el valor comercial del punto de venta que no tiene deuda.

Por el lado de las ventas se concluye que hay un segmento objetivo muy fidelizado y con un reconocimiento de marca, por lo que el análisis financiero deja la puerta abierta

para considerar en el futuro, el financiamiento de los proyectos de la empresa a través de deuda y que para esta tesis no se consideró por determinación de los socios.

Potenciar las redes sociales y la venta online, ya que son dos formatos de venta que se deben potenciar dado el uso masivo de la tecnología para la compra de bienes y servicios.

La estabilidad política trae consigo estabilidad en aspectos, sociales, económicos, legales, tecnológicos y medioambientales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- (ODEPA), O. d. (2013). Mercado de la carne y lana ovina en Chile. Santiago de Chile.
- Charles W.L. Hill, G. R. (2015). Administración Estratégica: Teoría y casos. Washington y Nueva York.
- García, J. C. (2012). Características y perspectivas del Rubro Ovino.
- ODEPA. (2020). Balanza Comercial Silvoagropecuaria Mensual.
- www.iwto.org. (2021). Organización internacional de textiles de lana (IWTO).
- www.ine.cl. Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Encuestas Intercensales Agropecuarias 2017-2018.
- Fundación para la Innovación Agraria (2020)  
<http://bibliotecadigital.fia.cl/bitstream/handle/20.500.11944/147704/10%20%20An%C3%A1lisis%20Regional%20Sectorial%20Ovino.pdf?sequence=31&isAllowed=y> . Chile.
- Société Générale de Surveillance (2021) <https://www.sgs.cl/es-es/agriculture-food/commodities/analytical-services/fibers/greasy-wool>.
- Banco Central de Chile (2021)  
[https://si3.bcentral.cl/indicadoressiete/secure/Serie.aspx?gcode=TAS\\_DES\\_INE&param=VwAuAEMAdgBMAC4AcgBkADgALQBoADIAZABfADAAMAAzADIAYQBWAGMANABIAFoAaQBUEsANgA2AHQAOQBHAFMAQQBrAFkAJAAwAEsARgBnAEYAeQB1ADUAZgBFAFQATAAwADYAQgA0AF8ATwB0AGoAcgBVAGYASwAxAHMAOABFAGwAYwBMAHgAawBVAEsARgBIAGYAWQB1ADIANwA2AGYAVABkAGsAQQBOAEoAVQBNAEgAUwBGAHYAeABNAGEA](https://si3.bcentral.cl/indicadoressiete/secure/Serie.aspx?gcode=TAS_DES_INE&param=VwAuAEMAdgBMAC4AcgBkADgALQBoADIAZABfADAAMAAzADIAYQBWAGMANABIAFoAaQBUEsANgA2AHQAOQBHAFMAQQBrAFkAJAAwAEsARgBnAEYAeQB1ADUAZgBFAFQATAAwADYAQgA0AF8ATwB0AGoAcgBVAGYASwAxAHMAOABFAGwAYwBMAHgAawBVAEsARgBIAGYAWQB1ADIANwA2AGYAVABkAGsAQQBOAEoAVQBNAEgAUwBGAHYAeABNAGEA). Chile
- GRUPO CENCOSUD (2021): <https://www.paris.cl/conciencia-celeste/proyectos/volver-a-tejer/>. Chile.
- GRUPO CENCOSUD (2021): <https://www.paris.cl/pack-volver-a-tejer-ecru-paris-372872999.html>. Chile.
- Ciper Chile 2021. [www.Ciperchile.cl](http://www.Ciperchile.cl). Chile

## ANEXOS

### Anexo A.1.

<b>CUADRO 30: NÚMERO DE CABEZAS DE OVINOS ESQUILADOS, PRODUCCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LANA, SEGÚN REGIÓN Y PROVINCIA. 2017</b>			
<b>REGIÓN/PROVINCIA</b>	Ovinos esquilados (cabezas) <sup>1</sup>	Producción de lana sucia (kilogramos) <sup>1</sup>	Venta de lana sucias (Kilogramos) <sup>1</sup>
<b>Total</b>	<b>1.656.143</b>	<b>6.095.863</b>	<b>5.577.258</b>
<b>O'Higgins</b>	<b>78.675</b>	<b>181.239</b>	<b>120.964</b>
Cachapoal	309	611	290
Colchagua	23.346	50.777	24.044
Cardenal Caro	55.020	129.851	96.630
<b>Maule</b>	<b>43.747</b>	<b>63.090</b>	<b>36.664</b>
Curicó	23.372	30.005	15.297
Talca	4.560	8.706	6.570
Linares	10.195	14.722	10.311
Cauquenes	5.620	9.657	4.486
<b>Biobío</b>	<b>14.303</b>	<b>25.314</b>	<b>19.997</b>
Ñuble	9.821	14.844	11.561
Biobío	4.167	9.910	8.216
Arauco	315	560	220
<b>La Araucanía</b>	<b>10.961</b>	<b>23.631</b>	<b>13.964</b>
Malleco	3.273	6.379	4.215
Cautín	7.688	17.252	9.749
<b>Los Ríos</b>	<b>23.218</b>	<b>63.991</b>	<b>5.903</b>
Valdivia	20.975	58.940	3.161
Ranco	2.243	5.051	2.742
<b>Los Lagos</b>	<b>26.749</b>	<b>74.598</b>	<b>48.468</b>
Osorno	10.285	37.142	20.375
Llanquihue	698	1.376	350
Chiloé	11.482	26.960	22.023
Palena	4.284	9.120	5.720
<b>Aysén</b>	<b>154.361</b>	<b>615.119</b>	<b>582.327</b>
Coyhaique	114.760	475.523	466.292
Aysén	2.119	7.359	6.899
General Carrera	15.067	51.710	30.090
Capitán Prat	22.415	80.527	79.046
<b>Magallanes <sup>2</sup></b>	<b>1.304.129</b>	<b>5.048.881</b>	<b>4.748.971</b>
Magallanes	488.601	1.957.216	1.737.445
Tierra del Fuego	711.463	2.727.287	2.727.287
Última Esperanza	104.065	364.378	284.239

1 Rebaños de 60 y más cabezas según región y provincia seleccionada (2017).

2 Excluye provincia Antártica Chilena. No se registraron datos.

FUENTE: INE para la ODEPA.

## **Anexo B.1.**

### **Investigación de Mercado Lanas Velásquez: estudio cualitativo exploratorio**

#### **1. Antecedentes**

Lanas Velásquez es una empresa familiar que centraliza sus operaciones productivas y comerciales en la venta de lana procesada. Sus formatos de venta son por kilogramo de lana sin teñir, es decir, venta de lana bruta.

La empresa fue heredada, por lo cual no se conoce las operaciones comerciales y productivas de la competencia, por lo tanto, se presenta una desventaja competitiva en relación con el conocimiento del entorno de la empresa

Por lo otro lado, otra variable que es fundamental para el aumento de utilidades de la empresa es establecer la demanda de productos, definir si el segmento objetivo tiene interés sobre otros productos derivados de la lana bruta y si la certificación de la lana aporta a la cadena de valor de la empresa, definiendo el comportamiento de compra y cuál es la disposición a pagar de los clientes.

#### **2. Decisión comercial, alternativas y criterios:**

Lanas Velásquez quiere aumentar las utilidades, para ello es importante conocer la demanda de productos y el precio al cual está dispuesto a pagar el segmento objetivo. Como propuesta a esta investigación, se deberá determinar si la demanda de lana bruta certificada genera interés por parte del segmento objetivo en adquirirla y si el teñido de lana les aporta valor.

Para concretar lo anterior, es necesario que los resultados arrojados durante la investigación cuantitativa, el 50% de los entrevistados tengan interés por adquirir lana certificada y lana teñida.

#### **3. Objetivo general.**

Conocer la intención de compra de lana procesada por parte del segmento objetivo y si está dispuesto a pagar por lana certificada y lana teñida

#### **4. Preguntas a responder en la fase exploratoria.**

¿Qué tipo de trabajo realiza con lana?

Para desarrollar sus actividades ¿Utiliza lana procesada, es decir lana lavada e hilada?

Si usa lana procesada, ¿cuáles son los volúmenes anuales de compra de materia prima para elaborar sus productos?

¿Cuáles son los atributos principales que debería tener la lana?

¿Cuál es la característica principal de lana?

¿El teñido de lana es un atributo que usted busca o prefiere teñir?

¿Cuáles son los beneficios de comprar lana teñida?

¿Cuáles son los volúmenes de lana teñida que está dispuesto a comprar?

¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por lana teñida?

Finalmente, ¿qué es para usted una lana de calidad?

## 5. Diseño metodológico.

Con el fin de entender la relación entre volúmenes de compra y precio, es necesario realizar un levantamiento de información para obtener las apreciaciones directas que surgen respecto al producto que Lanass Velásquez ofrece.

i) Población objetivo.

La población objetivo está dirigido a artesanos de la región de la Araucanía, Los Ríos y Los Lagos que utilizan lana para la elaboración de productos.

ii) Método de recolección.

La recolección de información será a través de entrevistas semi estructuradas mediante llamadas telefónicas producto de la contingencia Covid, no obstante, serán en profundidad para entender y profundizar la intención de compra de los artesanos de lana certificada y teñida.

iii) Diseño y tamaño de la muestra.

Se realizarán un total de 6 entrevistas en profundidad y se presenta la siguiente matriz respecto a las características y variables seleccionadas para la investigación:

<b>Matriz</b>	<b>Región de la Araucanía</b>	<b>Región de Los Ríos</b>	<b>Región de Los Lagos</b>
Artesanos	2	2	1

## **6. Entregables.**

Una vez concluida la investigación, ésta se comunicará a la Gerencia Comercial a través de un informe global con los hallazgos y/o resultados obtenidos a través de las entrevistas y preguntas realizadas.

Se informarán las tácticas y metodologías específicas para mejorar el posicionamiento de los productos en investigación.

## 7. Desarrollo de entrevistas.

Entrevista 1: Patricia Ordenes (grabación 2)

Región: de la Araucanía.

Ciudad: Temuco.

Oficio: Artesana y profesora de programas de artesanía.

Sexo: Femenino.

Edad: 55 años.

### Preguntas a responder en la fase exploratoria.

- ¿Qué tipo de trabajo realiza con lana?:
  - R: tejidos en general enfocados a vestimentas y tejido telares.
- Para desarrollar sus actividades ¿Utiliza lana procesada, es decir lana lavada e hilada?
  - R: vellón peinado y lana hilada para tejer a palillo y 3/2 para proyectos de artesanía, hilado fino e hilado plomo. El vellón peinado es la lana lavada hecho hebras.
- Si usa lana procesada, ¿cuáles son los volúmenes anuales de compra de materia prima para elaborar sus productos?
  - R: se compraban 4 veces al año entre 30 y 40 kilogramos de lana.
- ¿Cuáles son los atributos principales que debería tener la lana?
  - R: Lanas Velásquez entrega lanas de calidad y se compraba esa lana porque no se cortaba, es fácil de teñir y un hilado bueno ya que no se deshilachaba.
- ¿Cuál es la característica principal de lana?
  - R: Buen pelo y un torqueado perfecto, es decir, un buen hilado.
- ¿El teñido de lana es un atributo que usted busca o prefiere teñir?
  - R: Tiño lana porque la empresa no vende lanas de color y si llegan a vender lanas teñidas sería excelente.
- ¿Cuáles son los beneficios de comprar lana teñida?
  - R: Ahorrarse tiempo en
- ¿Cuáles son los volúmenes de lana teñida que está dispuesto a comprar?
  - R: Si venden lanas de color, tendríamos la disposición para comprarla en los mismos volúmenes que se compran la lana bruta, incluso más si se puede financiar con algún proyecto.

- ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por lana teñida?
  - R: Hay disposición para pagar esa lana teñida.
  
- Finalmente, ¿qué es para usted una lana de calidad?
  - R: que sea resistente y no se corte.

Entrevista 2: Syssy Avilés Barrientos (grabación 3).

Región: De Los Ríos.

Ciudad: Lanco.

Oficio: Artesana.

Sexo: Femenino.

Edad: 35 años.

**Preguntas a responder en la fase exploratoria.**

- ¿Qué tipo de trabajo realiza con lana?:
  - R: Alfombras, frazadas y vestimentas.
  
- Para desarrollar sus actividades ¿Utiliza lana procesada, es decir lana lavada e hilada?:
  - R: Usa vellón peinado y lana hilada.
  
- Si usa lana procesada, ¿cuáles son los volúmenes anuales de compra de materia prima para elaborar sus productos?:
  - R: 40 kilogramos anuales.
  
- ¿Cuáles son los atributos principales que debería tener la lana?
  - R: que no venga mucho material vegetal, que no se corte, que se sea firme y que no pierda el hilado.
  
- ¿Cuál es la característica principal de lana?
  - R: Una lana más pareja en su hilado.
  
- ¿El teñido de lana es un atributo que usted busca o prefiere teñir?
  - R: Prefiero teñir y comprar lana teñida, ya que para mí ambas son importantes.
  
- ¿Cuáles son los beneficios de comprar lana teñida?
  - R: me ahorro tiempo si compro lana teñida, son muchas horas as que tiño ya que tiño en un fogón de leña.
  
- ¿Cuáles son los volúmenes de lana teñida que está dispuesto a comprar?
  - R: Dependiendo de los colores verde, rojo y café compraría, serian unos 20 kilos.
  
- ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por lana teñida?
  - R: yo pagaría un poco más de la lana bruta, es decir yo pago 16 mil pesos por lana bruta, sería unos 18 mil pesos la lana teñida.
  
- Finalmente, ¿qué es para usted una lana de calidad?
  - R: una lana de buena calidad es una lana bien hilada.

Entrevista 3: Nelly Guajardo (dueña de empresa Mundo Lanas Color)(grabación

Región: Temuco.

Ciudad: Temuco.

Oficio: Empresaria.

Sexo: Femenino.

Edad: 48 años.

### **Preguntas a responder en la fase exploratoria**

- ¿Qué tipo de trabajo realiza con lana?:
  - R: Importa lana cruda y de color para luego venderla.
- Para desarrollar sus actividades ¿Utiliza lana procesada, es decir lana lavada e hilada?: Usa vellón peinado y lana hilada.
- Si usa lana procesada, ¿cuáles son los volúmenes anuales de compra de materia prima para elaborar sus productos?: Al importar lana desde argentina se importan alrededor de 5.000 kilogramos de lana.
- ¿Cuáles son los atributos principales que debería tener la lana?
  - R: Peinado de la lana porque es más suaves y el diámetro de lana.
- ¿Cuál es la característica principal de lana?
  - R: El peinado de la lana
- ¿El teñido de lana es un atributo que usted busca o prefiere teñir?
  - R: Preferimos comprar lana teñida porque es más homogénea en el proceso industrializado que los teñidos artesanales.
- ¿Cuáles son los beneficios de comprar lana teñida?
  - R: El homogéneo del color.
- ¿Cuáles son los volúmenes de lana teñida que está dispuesto a comprar?
  - R: La mitad de lo que importamos es lana teñida (2500 kilogramos)
- ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por lana teñida?
  - R: Se vende a más de 18 mil pesos.
- Finalmente, ¿qué es para usted una lana de calidad?
  - R: Una lana de pelo largo, libre de materia vegetal y el hilado.

Entrevista 4: Carmen Mendez (grabación 5).  
Región: Los Ríos.  
Ciudad: Loncoche.  
Oficio: directora de cooperativas de artesanía.  
Sexo: Femenino.  
Edad: 50 años.

**Preguntas a responder en la fase exploratoria.**

- ¿Qué tipo de trabajo realiza con lana?:
  - R: Vestimentas a palillos y crochet, además de artesanías varias y bajadas de cama y pie de cama y manteles de mesa.
- Para desarrollar sus actividades ¿Utiliza lana procesada, es decir lana lavada e hilada?:
  - R: Utilizamos vellón y lana hilada.
- Si usa lana procesada, ¿cuáles son los volúmenes anuales de compra de materia prima para elaborar sus productos?
  - R: Se compran \$500.000 en compras de material, eso es aproximadamente 30 kilos al año.
- ¿Cuáles son los atributos principales que debería tener la lana?
  - R: La suavidad, que sean manejables y un hilado parejo y que no se corte.
- ¿Cuál es la característica principal de lana?
  - R: Que sea resistente y que no tenga nudos.
- ¿El teñido de lana es un atributo que usted busca o prefiere teñir?
  - R: Preferimos no teñir y optar por lana natural.
- ¿Cuáles son los beneficios de comprar lana teñida?
  - R: No compramos lana teñida, no nos genera ningún beneficio ya que tendría que pagar más.
- ¿Cuáles son los volúmenes de lana teñida que está dispuesto a comprar?
  - R: N/A
- ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por lana teñida?
  - R: Unos 18 mil pesos.
- Finalmente, ¿qué es para usted una lana de calidad?
  - R: Que sea resistente.

Entrevista 5: Fresia Huenupi (grabación 6.)

Región: Los Lagos.

Ciudad: Futrono.

Oficio: Artesana.

Sexo: Femenino.

Edad: 54 años.

### **Preguntas a responder en la fase exploratoria.**

- ¿Qué tipo de trabajo realiza con lana?:
  - R: Mantas, frazadas , pie de cama y bajadas de cama y camino de mesa.
- Para desarrollar sus actividades ¿Utiliza lana procesada, es decir lana lavada e hilada?:
  - R: compro lana hilado y luego la tiño de acuerdo a los colores que me pidan.
- Si usa lana procesada, ¿cuáles son los volúmenes anuales de compra de materia prima para elaborar sus productos?:
  - R: 40 kilogramos al año, con capital de trabajo de INDAP y con recursos míos.
- ¿Cuáles son los atributos principales que debería tener la lana?
  - R: lana bien procesada, blanca, bien parejo el hilado para hacer un buen trabajo y que no se corte.
- ¿Cuál es la característica principal de lana?
  - R: Que no se corte.
- ¿El teñido de lana es un atributo que usted busca o prefiere teñir?
  - R: Que no se destiña.
- ¿Cuáles son los beneficios de comprar lana teñida?
  - R: El tiempo, ya que puedo responder más rápido a mis clientes.
- ¿Cuáles son los volúmenes de lana teñida que está dispuesto a comprar?
  - R: Dependiendo del coloro unos 10 kilos de color pistacho y rojo fuego.
- ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por lana teñida?
  - R: \$16.500 la lana cruda y seria unos 18.000 por lana teñida.
- Finalmente, ¿qué es para usted una lana de calidad?

- R: que será resistente y blanca para poder teñirla y que no venga con paja.

### 8. Hallazgos:

En relación con las entrevistas en profundidad con las artesanas realizadas en esta fase exploratoria, mediante contacto telefónico y concluye lo siguiente por cada pregunta:

<b>a) ¿Qué tipo de trabajo realiza con lana?</b>	
<b>Uso</b>	<b>Cantidad de entrevistados</b>
Vestimentas	4
Tejido en telares	2
Frazadas	2
Vender lana procesada	1
Artesanías en lana	2
Artículos de cama	3

Hallazgo pregunta a): El 80% de las entrevistadas realiza sus trabajos en lana para vestimentas y un 60% en artículos para las camas.

<b>b) Para desarrollar sus actividades ¿Utiliza lana procesada, es decir lana lavada e hilada?</b>	
<b>Tipo de lana</b>	<b>Cantidad entrevistados</b>
Hilada	5
Vellón bruto	5

Hallazgo pregunta b): El 100% de las entrevistadas realiza sus trabajos con lana procesada (lavada e hilada) y también en vellón, esto quiere decir que es lana bruta sin procesar.

<b>c) Si usa lana procesada, ¿cuáles son los volúmenes anuales de compra de materia prima para elaborar sus productos?</b>	
<b>Cantidad (kg)</b>	<b>Cantidad Entrevistados</b>
Entre 0 kg -20 kg	0
Entre 21kg -40 kg	3
Más de 50 kg.	2

Hallazgo pregunta ac: Un 60% de las entrevistadas compra entre 21 kilogramos y 40 kilogramos de lana, el 40% restante compra más de 50 kg de lana.

<b>d) ¿Cuáles son los atributos principales que debería tener la lana?</b>	
<b>Atributos</b>	<b>Cantidad entrevistados</b>
Blanca	1
Hilado parejo	5
Resistente	5
Suave	2
Sin material vegetal	2

Hallazgo pregunta d): La mayoría de las entrevistadas indica que los atributos principales son el hilado parejo, que sea resistente y que no tenga presencia de material vegetal.

<b>e) ¿Cuál es la característica principal de lana?</b>	
<b>Característica principal</b>	<b>Cantidad entrevistados</b>
Resistente	2
Hilado	2
Homogeneidad color	1

Hallazgo pregunta e): Un 40% de las entrevistadas señala que lo más importante es la resistencia de la lana, un 40% que es el hilado y un 20% la homogeneidad del color.

<b>f) ¿El teñido de lana es un atributo que usted busca o prefiere teñir?</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad entrevistados</b>
Prefiere teñida	3
No prefiere teñida	2

Hallazgo pregunta f): un 60% prefiere lana teñida y un 20% prefiere lana sin teñir.

<b>g) ¿Cuáles son los beneficios de comprar lana teñida?</b>	
<b>Beneficios</b>	<b>Cantidad entrevistados</b>
Ahorro en tiempo	3
Es Indiferente	2

Hallazgo pregunta g): un 60% indica que se ahorran tiempo en la entrega de sus productos si compran lana teñida.

<b>h) ¿Cuáles son los volúmenes de lana teñida que está dispuesto a comprar?</b>	
<b>Cantidad (kg)</b>	<b>Cantidad Entrevistados</b>
0 kg	1
Entre 10 kg -20 kg	1
Entre 21kg -40 kg	2
Más de 50 kg.	1

Hallazgo pregunta h): Un 50% de los entrevistado indica que comprarían entre 21 kg y 40 kg.

<b>i) ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por lana teñida?</b>	
<b>Precio (\$)</b>	<b>Cantidad Entrevistados</b>
\$0	1
\$15.000 - \$17.000	3
\$18.000 - \$20.000	1

Hallazgo pregunta i): un 60% de los entrevistados indica que no pagaría más de \$17.000 por un kilo de lana teñida.

<b>j) Finalmente, ¿qué es para usted una lana de calidad?</b>	
<b>Característica</b>	<b>Cantidad Entrevistados</b>
Resistente	3
Hilado	2

Hallazgo pregunta j): Un 60% de los entrevistados indica que una cal de calidad debe ser resistente y un 40% de los entrevistados señala que una lana de calidad debe estar bien hilada.

## **9. Conclusión.**

Las entrevistadas corresponden a 2 de la región de la Araucanía, 2 de la región de Los Ríos y una artesana de la Región de Los Lagos, el 100% son mujeres con edades que van desde los 35 años a los 55 años.

Dado los hallazgos de estas entrevistas en profundidad los principales hallazgos son:

Hay un interés por parte del segmento objetivo en comprar lana teñida.

Hay un interés por parte del segmento objetivo en comprar lanas resistentes.

Hay un interés por parte del segmento objetivo en adquirir lanas con un buen hilado.

Los tres puntos anteriores se relacionan directamente, dado que para obtener una lana resistente y bien hilada, es fundamental la materia prima que se está comprando, es decir, el largo de la mecha, el diámetro de la mecha son variables fundamentales para la resistencia de la lana y su posterior hilado, por lo tanto, aplicaría someter a ensayo de resistencia mecánica de las lanas para tener variables objetivas de medición, con el fin de asegurar que se está entregando un producto de calidad perseguido por el segmento objetivo.

## **Anexo B.2.**

### **Investigación de Mercado Lanas Velásquez: estudio cuantitativo**

#### **1. Antecedentes**

Lanas Velásquez ya ha realizado un estudio exploratorio a fin de establecer las variables más importantes para el aumento de ventas de la empresa, manejando variables tales como la certificación de la lana para la entrega de un producto de calidad de acuerdo a estándares establecidos por la IWTO.

Otra variable que considerar dentro de la propuesta de valor de la empresa es el lanzamiento de un nuevo producto no explorado comercialmente por lanas Velásquez, es por eso que el teñido de la lana ingresará a este análisis cuantitativo con el objetivo de ver la intención de compra por parte del segmento objetivo.

#### **2. Decisión comercial, alternativas y criterios:**

A través del estudio exploratorio, se concluye que hay un interés por parte del segmento objetivo en adquirir nuevos productos derivados de la lana, es el caso del teñido.

A su vez, en este estudio se indicó como una de las preferencias mayoritarias en relación con la calidad de la lana, por lo tanto, la resistencia y el hilado son variables muy importantes para el segmento objetivo y ante eso, se propone estudiar el comportamiento de compra del segmento.

Lo anterior implica que se estudiaran ambas variables como posibles fuentes en el aumento de ingresos por ventas y aumentar la rentabilidad de la empresa.

#### **3. Objetivo general.**

Conocer la intención de compra de lana procesada por parte del segmento objetivo y si esta intención de compra por lana certificada y lana teñida.

#### **4. Objetivos específicos.**

Determinar atributos más importantes de la lana.

Determinar el grado de satisfacción con los productos que en la actualidad comercializa lanas Velásquez.

Determinar nuevos canales de venta y publicidad.

Determinar la intención de compra del segmento objetivo para lana teñida.

Determinar la intención de compra del segmento objetivo para lana certificada.

Determinar la disposición a pagar por parte del segmento objetivo para lana teñida.

Determinar la disposición a pagar por parte del segmento objetivo para lana certificada.

#### **5. Diseño metodológico.**

Con el fin de entender la relación entre volúmenes de compra y precio, es necesario realizar un levantamiento de información para obtener las apreciaciones directas que surgen respecto al producto que Lanás Velásquez ofrece.

Actualmente se está realizando esta investigación cuantitativa, al 22 de noviembre de 2021 se han realizado el 50% de las encuestas.

## **6. Población objetivo.**

La población objetivo está dirigida a artesanos de la región de la Araucanía, Los Ríos y Los Lagos que utilizan lana para la elaboración de productos artesanales y vestimentas. Son 165 artesanos en total, identificados como clientes de la empresa. Las principales características de este segmento son:

Artesanos de 3 regiones.

Edades entre 30 y 60 años.

Usan lana para sus procesos productivos.

## **7. Método de recolección.**

La recolección de información será a través de unas encuestas telefónicas con opciones múltiples, elaboradas en Google docs.

### **i) Diseño y tamaño de la muestra**

Como la población es pequeña, el muestreo se va a realizar encuestando a 5 clientes de la empresa y 3 potenciales clientes

### **ii) Diseño de la Encuesta.**

¿Cuáles son los atributos más importantes de la lana? Elija 1 alternativa.

¿Conoce en que consiste el proceso de certificación de la lana? Elija una alternativa.

El proceso de certificación de la lana es un método por el cual se hace un análisis de las propiedades de resistencia y coloración de la lana. ¿Le gustaría que lanás Velásquez comercialice lana certificada?

De escala 1 a 5, donde 1 es poco interesado y 5 muy interesado. ¿Cuál es su intención de compra de lana certificada?

¿Cuál es su disposición a pagar por kilogramos de lanas Certificadas?

Lanas Velásquez tiene la intención de lanzar un nuevo producto, este es lana teñida.  
¿Le gustaría que Lanas Velásquez comercialice lana teñida?

De escala 1 a 5, donde 1 es poco interesado y 5 muy interesado. ¿Cuál es su intención de compra de lana teñida?

¿Cuál es su disposición a pagar por kilogramos de lanas teñida?

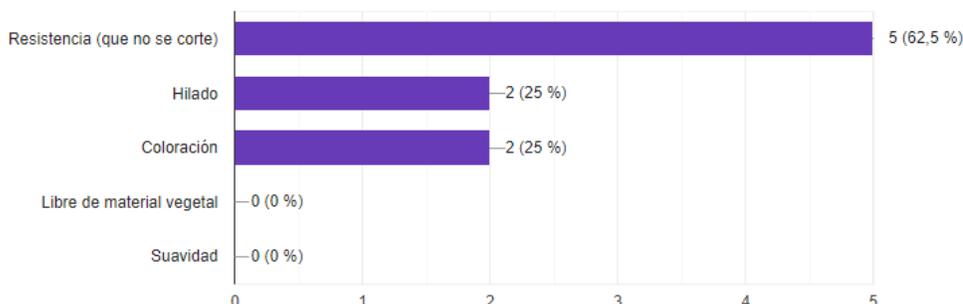
¿Cuál es su nivel de satisfacción con la calidad de los productos entregados por su proveedor de lanas?

¿Cuál es el canal de venta que más le gusta para que Lanas Velásquez comercialice sus productos?

## 8. Hallazgos fase cuantitativa de la investigación de mercado.

1. ¿Cuáles son los atributos más importantes de la lana? Elija una alternativa

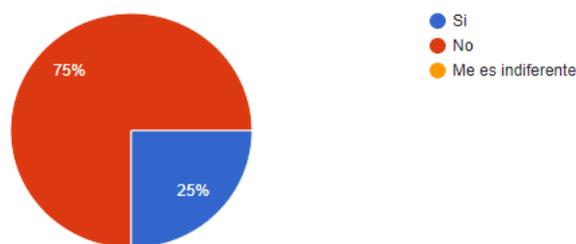
8 respuestas



**Hallazgo:** Un 62.5% de los encuestados indica que el atributo principal de la lana es la resistencia de esta, esto quiere decir, que buscan lanas que no se corten.

2. ¿Conoce en que consiste el proceso de certificación de la lana? Elija una alternativa

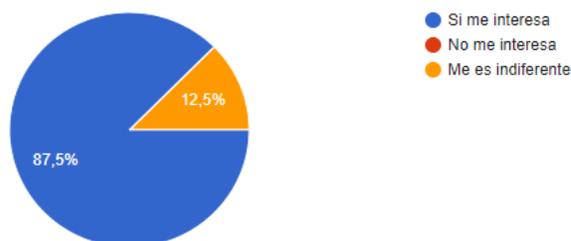
8 respuestas



**Hallazgo:** Un 75% de los encuestados indica que desconoce el proceso de certificación de la lana y un 25% indica que lo conoce.

3. El proceso de certificación de la lana es un método por el cual se hace un análisis de las propiedades de resistencia y coloración de la lana. ¿Le gustaría que lanas Velásquez comercialice lana certificada?

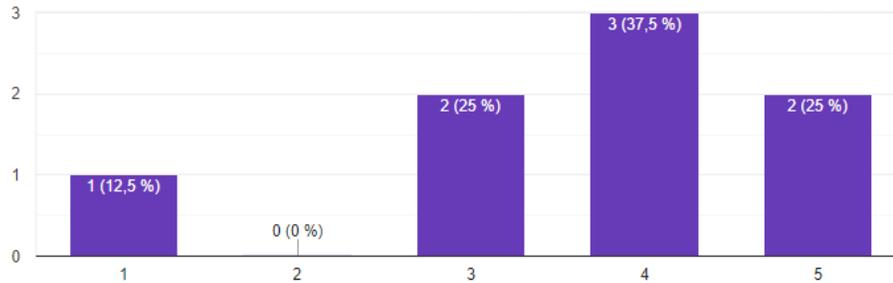
8 respuestas



**Hallazgo:** Luego de explicarles brevemente a los encuestados en que consiste el proceso de certificación de la lana, un 87.5% indicó que si le gustaría que la empresa Lanitas Velásquez comercialice la lana con este atributo.

4. De escala 1 a 5, donde 1 es poco interesado y 5 muy interesado. ¿Cuál es su intención de compra de lana certificada?

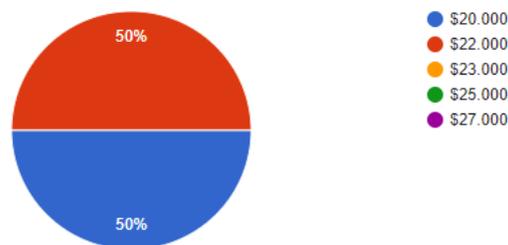
8 respuestas



**Hallazgo:** El interés de la intención de compra por parte de los encuestados de lana con certificación es de media a muy interesado, en donde un 87.5% tendría interés.

5. Si, su respuesta anterior es que le interesa comprar lana certificada, cual es su disposición a pagar por kilogramos de esta lana?

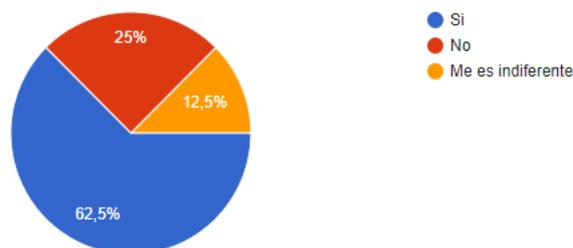
8 respuestas



**Hallazgo:** Un 50% de los encuestados indica que pagaría \$20.000 por kilogramo de lana certificadas y el otro 50% pagaría \$22.000.

6. Lanas Velásquez tiene la intención de lanzar un nuevo producto, este es lana teñida. ¿Le gustaría que Lanas Velásquez comercialice lana teñida?

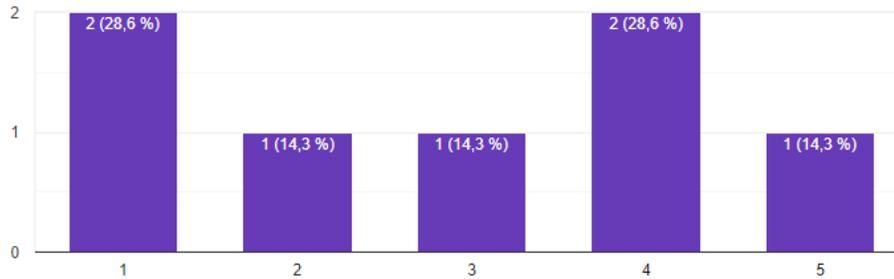
8 respuestas



**Hallazgo:** un 62.5% de los encuestados indica que si le gustaría que lanas Velásquez comercialice lana teñida, un 25% indica que no le interesa y un 25% indica que le es indiferente.

7. De escala 1 a 5, donde 1 es poco interesado y 5 muy interesado. ¿Cuál es su intención de compra de lana teñida?

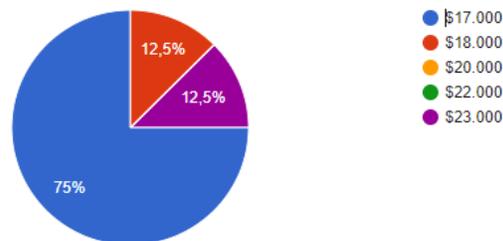
7 respuestas



**Hallazgo:** de los encuestados se indica que hay un 28,6% que le interesa poco comprar lana teñida, al igual que hay un interés de otro 28,6% de interesados en comprar lana teñida.

8. Si su respuesta anterior es que tiene interés por comprar lana teñida ¿Cuál es su disposición pagar por kilogramos de esta lana ?

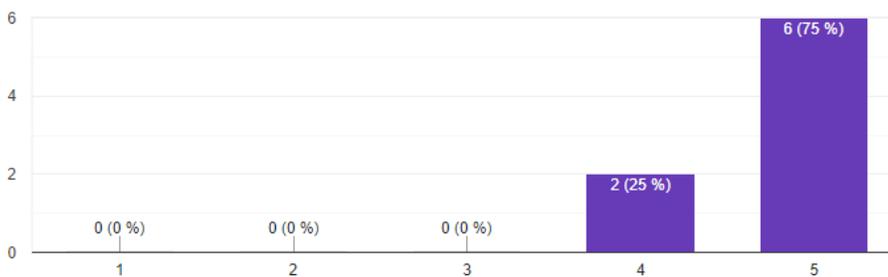
8 respuestas



**Hallazgo:** Hay un 75% de encuestados que indica que pagarían \$17.000 por un kilogramos de lana teñida, un 12,% indica que pagaría \$18.000 y el otro 12.5% indica que pagaría \$23.000.

9. De escala 1 a 5, donde 1 es insatisfecho y 5 muy satisfecho. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la calidad de los productos entregados por su proveedor de lanas?

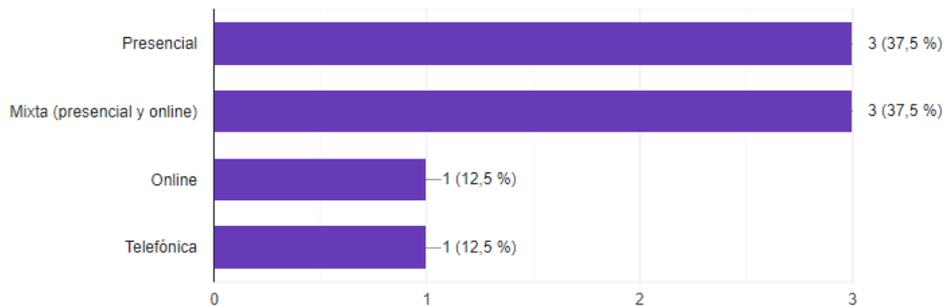
8 respuestas



**Hallazgo:** un 75% de los encuestados indica que está muy satisfecho con su proveedor de lana y un 25% indica que está satisfecho.

10. ¿Cuál es el canal de venta que más le gusta para que Lanas Velásquez comercialice sus productos? Elija una alternativa

8 respuestas



**Hallazgo:** un 37.5% de los encuestados indican que prefieren la venta presencial y otro el 37.5% que prefiere venta mixta. Con un 12,5% hay preferencias de venta online al igual que la venta telefónica.

## 9. Conclusión.

Dado que se preguntaron sobre los atributos más importantes de la lana, las preferencias que dominaron la encuesta fue la resistencia de lana, es decir que no se corte al momento de maniobrar el producto, esto tiene directa relación con las propiedades naturales de la lana y la importancia de la crianza de la oveja en planteles con un alto estándar de cuidado animal.

Dado lo anterior, la certificación de la lana estudia las propiedades de esta, con el fin de asegurar la entrega de un producto de calidad y que tiene directa relación con la resistencia que indicaron los encuestados, por lo tanto, se concluye que la certificación podría ser un valor agregado al producto que comercializa lanas Velásquez y en consecuencia aportar a la cadena de valor de los clientes.

Por otro lado, se concluye que, si hay un interés por parte del segmento objetivo en la compra de la lana certificada, pero con una baja disposición a pagar, ya que el 100% de los encuestados indicaron que no pagarían más de \$22.000 por kilogramo de lana.

A su vez, cuando se les preguntó sobre si tenían interés en la compra de lana teñida, la mayoría indicó que sí, pero al preguntarles sobre su intención de compra se dieron resultados equivalentes, es decir, que la compra de lana teñida para algunos casos les resultaba interesante dado que podían disminuir sus tiempos de producción y a los que les resultaba menos interesante es porque indicaban que el teñido artesanal que ellos practican es parte de la cadena de valor de sus servicios, por lo tanto eso implicaba que podían obtener un mayor precio de venta. En esa misma línea, la disposición a pagar por este producto es baja, en donde el 87.5% de los encuestados pagaría menos de \$18.000 por kilogramo de lana teñida.

En cuanto al nivel de satisfacción del proveedor de lana de los encuestados, se dieron 2 escenarios. El primer escenario es para los 5 encuestados que son clientes de la empresa lana Velásquez, en donde un 80% indicó que está muy satisfecho y un 20%

indicó que satisfecho, esto último obedece a algunos quiebres de stock de la empresa y a la irregularidad horaria en la atención presencial de los clientes. El segundo escenario se da en los encuestados como potenciales clientes en donde la mayoría indica un nivel de satisfacción alto con su proveedor de lana, lo cual implica un desafío para lanas Velasquez en atraerlos y para ellos se infiere que podría ser siendo más competitivos en el precio y ofreciendo una mayor gama de productos.

Finalmente, en cuanto al canal de venta se concluye que la venta presencial predomina, por lo cual, será muy importante mantener una regularidad horaria para la venta de productos, además dentro del segmento objetivo hay interés en la compra online, por lo tanto, se deberá potenciar los canales web para la venta de productos. También se les consultó que plataforma son las que más les acomoda para saber sobre los productos y en su mayoría indicaron que por Facebook, Instagram y WhatsApp para la reserva de productos. En definitiva, se deberá evaluar la alternativa de lanzar redes sociales de la empresa, una página web y mejorar en los horarios de atención presencial.