

## **“EmocionArte”**



### **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Lucas Bianchi**

**Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago de Chile, agosto de 2021**

# Tabla de Contenidos

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Oportunidad de Negocio</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes</b> .....	<b>6</b>
2.1. Industria .....	6
2.2. Competidores .....	9
2.3. Clientes .....	12
<b>3. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b> .....	<b>14</b>
3.1. Modelo de negocios .....	14
3.2. Descripción de la empresa.....	14
3.2.1. Misión, Visión y Valores .....	15
3.2.2. Estrategia Competitiva .....	15
3.2.3. Estrategia de Entrada .....	17
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. ....	18
3.4. RSE y sustentabilidad .....	20
<b>4. Plan de Marketing</b> .....	<b>21</b>
4.1. Objetivo de Marketing.....	21
4.2. Estrategia de Segmentación .....	22
4.3. Estrategia de Producto y Servicio .....	24
4.4. Estrategia de Precio .....	25
4.5. Estrategia de Distribución .....	27
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas .....	28
4.6.1. Imagen Corporativa.....	28
4.6.2. Mensaje a Transmitir.....	29
4.6.3. Plataformas de Comunicación y Publicidad .....	29
4.7. Estimación de la demanda y proyección del crecimiento anual.....	30
4.8. Presupuesto de marketing y cronograma .....	32
<b>5. Plan de Operaciones</b> .....	<b>33</b>
<b>6. Equipo del Proyecto</b> .....	<b>34</b>
<b>7. Plan Financiero</b> .....	<b>35</b>
<b>8. Riesgos Críticos</b> .....	<b>36</b>
<b>9. Propuesta al Inversionista</b> .....	<b>37</b>
<b>10. Conclusiones</b> .....	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>39</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>41</b>
Anexo 1: Oportunidad de Negocio .....	41
Anexo 2: Detalles del Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	74
Anexo 3: Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor .....	89
Anexo 4: Plan de Marketing .....	91

## Tabla de Cuadros

CUADRO 1 VARIABLES EJES DE VALOR (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	11
CUADRO 2 ANÁLISIS CANVAS EMOCIONARTE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	14
CUADRO 3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE EMOCIONARTE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	15
CUADRO 4 ANÁLISIS VRIO EMOCIONARTE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	17
CUADRO 5 MAPA DE STAKEHOLDERS Y RSE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	20
CUADRO 6 LISTA ACTUAL DE PRECIOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	25
CUADRO 7 LISTA PROPUESTA DE PRECIOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	26
CUADRO 8 TAMAÑO DE MERCADO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	30
CUADRO 9 DISTRIBUCIÓN HISTÓRICA Y PROYECTADA DE VENTAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	31
CUADRO 10 ESTIMACIÓN DE DEMANDA Y CRECIMIENTO AÑO 1 (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	31
CUADRO 11 ESTIMACIÓN DE DEMANDA Y CRECIMIENTO PRIMER QUINQUENIO.....	32
CUADRO 12 PRESUPUESTO DE MARKETING AÑO 1.....	32
CUADRO 13 PRESUPUESTO DE MARKETING PRIMER QUINQUENIO.....	32
CUADRO 41 PARTICIPACIÓN SOCIETARIA EMOCIONARTE SPA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	37
CUADRO 42 ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	37
CUADRO 43 CÁLCULO FRECUENCIA DE COMPRA MERCADO B2B (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	63
CUADRO 44 MATRIZ PESTEL EMOCIONARTE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	76
CUADRO 45 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	86
CUADRO 46 CÓMO VIVEN LOS GRUPOS SOCIOECONÓMICOS EN CHILE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	87
CUADRO 47 CADENA DE VALOR EMOCIONARTE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	91
CUADRO 48 COMPARATIVA EN VELOCIDAD DE ENTREGA DE LOS COURIER EN CHILE.....	91

## Tabla de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 DIAGRAMA AMPLIADO DE PORTER.....	9
ILUSTRACIÓN 2 MAPA DE POSICIONAMIENTO.....	11
ILUSTRACIÓN 3 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN EMOCIONARTE.....	28
ILUSTRACIÓN 4 LOGO DE LA EMPRESA.....	28
ILUSTRACIÓN 6 LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR MERCADO B2C.....	90
ILUSTRACIÓN 7 LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR MERCADO B2B).....	90
ILUSTRACIÓN 8 VELOCIDAD PROMEDIO DE ENTREGA DE PRINCIPALES COURIER DE CHILE.....	92
ILUSTRACIÓN 9 EVOLUCIÓN INGRESOS POR VENTA SERIE 2017-2019.....	93
ILUSTRACIÓN 10 EVOLUCIÓN INGRESOS POR VENTA POR PRODUCTO SERIE 2017-2019.....	93
ILUSTRACIÓN 11 PRECIO PROMEDIO POR PRODUCTO SERIE 2017-2019.....	94
ILUSTRACIÓN 12 EVOLUCIÓN CANTIDAD DE PRODUCTOS VENDIDOS SERIE 2017-2019.....	94
ILUSTRACIÓN 13 EJEMPLO 1 DE CUADRO EN ACRÍLICO DE ARTISTA CARO CEBALLOS.....	96
ILUSTRACIÓN 14 EJEMPLO 2 DE CUADRO EN ACRÍLICO DE ARTISTA CARO CEBALLOS.....	96

## Resumen Ejecutivo

Las tendencias en el consumo actual indican que los clientes están buscando salir de los tradicionales productos masivos para volcarse hacia la personalización de productos hechos a medida y los cuales generen una experiencia diferenciadora. Estas tendencias en la personalización de experiencias se evidencian, por ejemplo, en la industria del entretenimiento, la gastronomía, el turismo, como así también, en los productos artísticos. El presente proyecto se orienta a desarrollar un plan de negocios para una empresa de diseño y creación de productos artísticos decorativos, principalmente cuadros pintados en acrílico, los cuales son diseñados y desarrollados mediante un proceso co-creativo junto al cliente.

Ante esta tendencia, y habiendo detectado que en Chile existe un mercado sin atender, nace esta oportunidad: EmocionArte, un negocio que actualmente se encuentra en funcionamiento, pero que este proyecto pretende reinventar mediante la implementación de un modelo de negocio que explote su propuesta de valor, la cual se encuentra perfectamente alineada con las tendencias en el consumo.

Esta propuesta de valor se basa en la personalización de productos artísticos a través de una participación activa del cliente a lo largo del proceso de creación del mismo. El cliente narra una historia de vida al artista para que luego, a través de la selección en conjunto del estilo, el diseño, y los materiales a utilizar, se logre un producto único junto con una experiencia irrepetible.

Se logra identificar un mercado objetivo en Chile de 494.000 hogares y 1.907 empresas en la Región Metropolitana, buscando este proyecto penetrar en el 0,1% de esos hogares en el primer año, con un ritmo de crecimiento del 20% para el segundo y tercer año, y un 15% desde el cuarto año en adelante. Para el mercado de empresas, se busca concretar una alianza el primer año, dos alianzas para el segundo y tercer año, y desde el cuarto año en adelante al menos tres clientes B2B por año. La inversión requerida es de \$11.274.424, distribuida en \$4.300.000 para inversión inicial y \$6.974.424 para inversión en capital de trabajo. El proyecto se evalúa con un 85% de capital propio y con un 15% de financiamiento a través de un socio inversor externo, donde al cabo de cinco años se obtiene un VAN de \$82.270.227, con una TIR del 94,89%, y en donde la recuperación de la inversión se realiza en 2,2 años (25,7 meses), considerando de esta manera el proyecto viable.

## 1. Oportunidad de Negocio

Los consumidores actuales se encuentran habidos de experiencias únicas, es así como cada vez es más frecuente que el consumidor tenga la oportunidad de diseñar sus propios productos para que un fabricante una las selecciones del cliente y le entregue un producto final “a medida”. Esto ocurre en la moda, agencias de turismo, gastronomía y otros mercados.

Hoy existe una creciente demanda por productos personalizados y hechos a mano, donde la necesidad de contar con productos únicos crece día a día. Se asocia además a estos productos como amigable con el medio ambiente, ya que no son producidos en serie y no generan mermas, siendo importante además que contribuyen con las comunidades locales de artesanos y artistas. Estos clientes, además, valoran la conexión con los artesanos y artistas y quieren ser parte de la creación de estos productos. Más detalles de estas tendencias se presentan en el Anexo 2 pto. 2.4.

En base a la investigación de mercado realizada a potenciales clientes (ver Anexo 1, pto. 1.1), se evidenció que el 89% de los encuestados consideró que un cuadro personalizado podría ser un buen regalo a realizar, y el 84% consideró que podría ser es un buen elemento para decorar el hogar. A su vez, el 86% de los encuestados mostró gran interés en que la co-creación sea un elemento a considerar en la elaboración de un cuadro personalizado.

La oportunidad surge pues precisamente la artista Carolina Ceballos propone un proceso co-creativo donde la conexión emocional con cada cliente es muy relevante para el producto final, el cual es un cuadro personalizado pintado 100% a mano, que relata historias y momentos de personas o empresas, lo cual está en perfecta sintonía con las nuevas tendencias de mercado.

Si bien se está compitiendo con cualquier producto que pueda ser utilizado para decorar una pared, no existe actualmente en el mercado un artículo que ofrezca las características de personalización mencionadas (ver Anexo 2 pto 2.2). No es una novedad que el egocentrismo es una característica que cada vez se acentúa más en los seres humanos, por lo que a través de este negocio se busca explotar esta tendencia y llenar el vacío que actualmente existe en el mercado.

Al examinar las distintas investigaciones de mercado que se realizaron para analizar la viabilidad de este proyecto (ver Anexo 1), se han obtenido potentes indicios acerca de la deseabilidad del producto. Por ejemplo, la encuesta realizada a potenciales clientes del segmento B2C (ver Anexo 1, pto 1.1), luego de que el producto fuera presentado, arroja que el 66% se mostró o “Muy Dispuesto” o “Extremadamente Dispuesto” para comenzar a desarrollar su propia idea junto con la artista. Para el segmento B2B (ver Anexo 1, pto 1.3), este porcentaje de aceptación fue incluso mayor, en donde el 69% se mostró o “Muy

Dispuesto” o “Extremadamente Dispuesto”. También se evidencia que, en general, el producto ofrecido es del gusto de los potenciales clientes, siendo que el 52% de los encuestados lo calificó con nota entre 6 y 7. La encuesta realizada a actuales clientes (ver Anexo 1, pto 1.2) también reflejo una gran satisfacción por el producto y servicio entregado por la artista Carolina Ceballos, siendo que el 85% de los encuestados contestó estar “Extremadamente satisfecho”, y el restante 25% contestó estar “Muy satisfecho”.

En cuanto a la apropiabilidad de la idea del negocio, se puede concluir que ésta es totalmente factible debido a que en este caso la oportunidad de negocio ya se encuentra en operación, pero la misma, no se encuentra constituida como un negocio formal, encontrándose en una etapa incipiente de desarrollo.

Carolina Ceballos, la artista, no solo realiza un trabajo personalizado único como ya se ha descrito, sino que logra una real conexión con sus clientes y sus emociones, posee una amplia capacidad interpretativa, empatía y simpatía por el trabajo que realiza buscando siempre innovación y nuevas ideas en su trabajo. Además, desde un tiempo, que está buscando las orientaciones, conocimientos y/o socios necesarios para ampliar su negocio y salir así del nicho en el cual hoy se encuentra (Ver Anexo 1, pto 1.5).

## 2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

Las pinturas personalizadas en Chile se consideran dentro del rubro del arte, y por ser además un mercado pequeño y bastante fragmentado, el INE ha agrupado a estas actividades en Artes Visuales en general.

### 2.1. Industria

Tal como se indica en el Anexo 2, el mercado del arte en Chile es bastante informal y no presenta una estadística confiable y representativa. Los únicos datos disponibles provienen de la agrupación Creaimagen a través de sus artistas asociados o quienes cobran derechos en ella.

La organización de esta industria es muy incipiente y presenta comportamiento de nicho. Además, como se presentará más adelante, no existen organizaciones y/o artistas que posean concentración de mercado y el encuentro entre oferta y demanda se realiza en galerías, páginas web y redes sociales, siendo esta última la más usada.

El producto central ofrecido es un cuadro acrílico pintado a mano, personalizado, que relata historias y/o momentos, en el cual el cliente es parte del proceso creativo y en donde la relación con el o la artista es muy relevante.

Este concepto es nuevo en la industria, no existen propuestas iguales y además se correlaciona directamente con las nuevas tendencias de consumo que se describen en el punto 2.3 de este capítulo.

#### 2.1.1. Macroentorno y Análisis PESTEL

A continuación se presentan las principales conclusiones sobre los riesgos, exigencias y oportunidades que representa cada aspecto de dicho análisis, mayores detalles se presentan en Anexo 2, punto 2.1.1.

- **Riesgos**

Se observa una alta volatilidad en los escenarios políticos, económicos y social afectados primero por la crisis institucional y social que golpea a Chile desde octubre 2019 (estallido social) y posteriormente, por la pandemia mundial del coronavirus. Si bien el país ha enfrentado una contracción de la actividad económica con un Imacec<sup>1</sup> que cerró 2020, con una disminución del 6%<sup>2</sup>, y con una tasa de desempleo que cerró el año con un 10,3%<sup>3</sup>, las perspectivas de recuperación son alentadoras. El desempleo viene disminuyendo desde agosto 2020 y el Banco Central proyecta un crecimiento entre 5,5 y 6,5% para 2021 y entre 3

---

<sup>1</sup> Indicador Mensual de Actividad Económica (Chile)

<sup>2</sup> <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/economia-cierra-2020-con-la-peor-caida-desde-los-80-y-persisten-dudas/2021-02-01/193329.html>

<sup>3</sup> [https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/Series/MOV\\_SC\\_ML3](https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_ML3)

y 4% en 2022<sup>4</sup>. En la arena política, 2021 estará marcado por diversas elecciones, terminado con la del próximo presidente de la República.

Sin embargo, al revisar las ventas de Carolina Ceballos presentados en Anexo 1 pto. 1.6, se observa que 2020 fue el mejor año en ventas, no viéndose afectados por las crisis político, económico y social, por lo que se concluye que estos aspectos no pondrían en riesgo el proyecto. Esto puede ser explicado por que las personas para enfrentar crisis se refugian en la familia y sus valores.

Por su parte, no se observan riesgos a considerar asociados a los aspectos tecnológicos, ecológico y legal.

- **Exigencias**

Ningún ámbito presenta normas regulatorias especiales que puedan considerarse barreras de entrada o salida.

- **Oportunidades**

Como ya se mencionó, las perspectivas económicas son esperanzadoras desde 2021 en adelante y las elecciones despejarán la incertidumbre política. Por su parte, los avances en el control de pandemia del coronavirus promoverán un retorno paulatino a la normalidad previa.

En el plano social, además, se mantiene la creciente tendencia a los valores familiares y la historia de misma. Cada vez más personas y empresas invierten en objetos personalizadas, y el concepto “hecho a mano” está tomando un lugar relevante en los hábitos de consumo.

En los relativo a los aspectos ambientales, también existen oportunidades, ya a que los procesos industriales generan cada vez más perjuicio al medio ambiente, incluyendo la generación de mermas de producción que terminan siendo descartadas. Ante esta situación, el concepto de un producto no masivo y hecho a mano puede tener una buena recepción por parte de los consumidores.

La tecnología, por su parte, es cada vez más accesible y menos costosa, siendo un pilar gravitante en los canales de venta para este tipo de productos, los cuales se apalancan en páginas web y redes sociales.

En conclusión, es posible ingresar y crecer en este mercado por las oportunidades que representa y sus bajos riesgos.

---

<sup>4</sup> <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-diciembre-de-2020>

### 2.1.2. Microentorno y Atractividad de la Industria

Este análisis se ha realizado con el modelo de 5 fuerzas de Porter (Porter M. E., 2008) ampliado con complementadores y considerando a los usuarios y complementadores. Mayor detalle del análisis se presenta en el Anexo 2 punto 2.1.2.

- **Nuevos Competidores.** **La amenaza es alta** pues no se observan importantes barreras de entrada y/o salida, las inversiones iniciales y los costos de producción son bajos, no se requiere además equipamiento tecnológico. Cualquier artista puede proponer algo similar con expresión artística distinta. Sin embargo, la creencia de poco atractivo ha funcionado como barrera de entrada momentánea.
- **Amenaza Productos o Servicios Sustitutos.** Al considerar el producto como un cuadro personalizado, hecho a mano y que cuenta una historia en un proceso de co-creación, no se observan sustitutos, sin embargo, es necesario considerar el producto como un objeto decorativo de pared y en este segmento la **amenaza de sustitutos es alta.**
- **Poder de Negociación de los Proveedores.** Los insumos son de baja tecnología y se centran en pintura, pinceles, bastidores, secundarios (lana y madera), la oferta es amplia y no existe ni concentración ni licencias de representación, por lo tanto, **el poder de los proveedores es bajo.**
- **Poder de Negociación de los Clientes.** Este poder es **medio-bajo** pues si bien no se observan clientes que concentren las compras, un precio alto podría generar un rechazo y contracción de demanda en el B2C. El mercado B2B mantiene además el mismo nivel de presión sobre los precios y la estrategia para ellos se abordará en el plan de marketing.
- **Rivalidad entre los Competidores.** Si bien no existen competidores perfectos para el producto ofrecido, se debe considerar algunas propuestas similares que fueron agrupados en 3 grupos y que se describen en el apartado 2.2 siguiente. Uno de los grupos, considerado el más cercano, podría representar en el futuro una alta rivalidad en la medida que sus conceptos avancen a la co-creación y al relato de historias. Por ahora, y debido a que cada artista tiene su propuesta y no transan en aquello, sumado a lo fragmentado del mercado, **la rivalidad es baja.**
- **Creación de Valor Complementadores.** La posibilidad de esto **es alta** pues existen artesanos que proponen diversos objetos decorativos (mesas, floreros, servilleteros, etc.) que podrían alinear conceptos como el color y así generar ventas atadas. Esta red existe entre los diversos artistas y artesanos.
- **Usuarios.** Si bien por lo general son el mismo que el cliente, cada vez más se observa que los clientes antiguos o nuevos regalan la experiencia para un tercero.

- **Influenciadores.** Los primeros identificados son los antiguos clientes y su satisfacción observada. Se han identificado además como potenciales influenciadores a canales web de decoración, diseñadores, constructores y columnistas dedicadas a la decoración de interiores u oficinas.

Es necesario además considerar la opción de incorporar a rostros promocionados cuadros, lo cual se abordará en las estrategias de marketing.

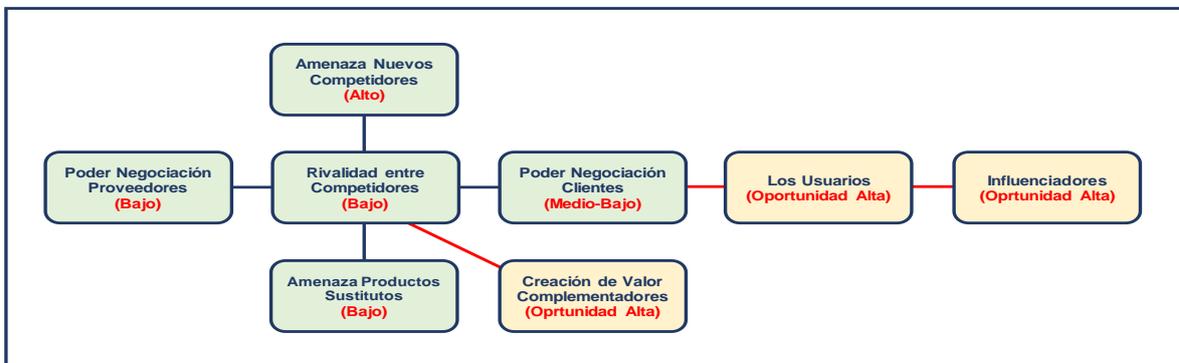


Ilustración 1 Diagrama Ampliado de Porter (Fuente: Elaboración propia en base a esquema planteado por profesor Arturo Toutin MBA WK-2019)

## Conclusiones al Microentorno y Atractividad de la Industria

De las encuestas realizadas se observa una alta valoración del producto por parte de antiguos clientes y una alta deseabilidad de potenciales clientes, lo que permite escalar el negocio a niveles altos de ingresos. Otro factor positivo es que no existan barreras de entrada y salida en el mercado, por su parte los proveedores y clientes no poseen poder de negociación y la rivalidad entre artistas es baja pues cada uno se concentra en explotar su propuesta, mientras la posibilidad de lograr complementadores e influenciadores es alta.

Se debe observar de cerca la aparición de nuevos artistas con similares propuestas, así como también, la mutación hacia este concepto de actuales artistas.

### 2.2. Competidores

Tal como se mencionó, el producto ofrecido no posee competidores directos, pero, sin embargo, si es considerado como un objeto para decorar una pared, se observan competidores que ofrecen sustitutos, algunos más cercanos que otros (los cuales se detallan en el Anexo 2, pto. 2.2), y que se han agrupado de la siguiente forma:

- **Grupo 1: Cuadros Personalizados Pintados:** Reúne a artistas que realizan retratos familiares en base a replicar una foto o realizan réplicas de obras famosas a solicitud de clientes.

- **Grupo 2: Cuadro Coloridos Inspirados por Artista:** Reúne a artistas que pintan su inspiración o conceptualización abstracta de realidad, objetos, paisajes, etc. Funcionan generando stock o por solicitud de clientes.
- **Grupo 3: Impresiones:** Aquí se agrupan a la impresión industrial de canvas, ya sea de fotos de clientes o canvas estándar ofrecidos por imprentas especializadas en este mercado y al retail en general. En este grupo se encuentra toda la oferta que el retail ofrece al respecto.

En todos los grupos no existe estadística de ventas que permitan evidencias participaciones de mercado, por lo que se puede concluir que funcionan a través de nichos donde la simpatía o preferencia hacia él o la artista o su trabajo son los valores centrales para desempeñarse en el mercado.

Pese a lo anterior, se han identificado 3 artistas que podrían ser considerados como parte del Grupo 2 y que proponen productos que presentan aspectos de la propuesta de EmocionArte como ser el uso del color, figuras, comunicación personal con clientes, uso de redes sociales principalmente y trabajo de producción y venta mayormente en domicilio, con retiro en el mismo taller o despachos por mecanismos de correo tradicional.

- **Renate Neumann.** Si bien no pinta personas, presenta alto uso de color y energía, ha traspasado su arte a otros objetivos decorativos del hogar y artículos personales como joyas, mascarillas, etc. Presenta también incursiones en el mundo B2B con murales decorativos y personalización de una línea de electrodomésticos. Sus principales canales de comunicación son su página web, redes sociales, donde posee más de 24 mil seguidores y apariciones en reportajes de revistas. Por su parte, sus precios para tamaños similares varían entre 300 y 680 mil pesos.
- **Isa Soler.** Plasma su arte en distintos objetos de decoración, entre ellos cuadros acrílicos. En cada uno de ellos cuenta historias propias de su inspiración con el centro en la mujer y su vida, donde el uso del color y la energía son el principal elemento caracterizador. Los objetos de decoración, en particular, son estampados sobre telas u otros materiales a través de proveedores especializados.

Los precios para tamaños similares fluctúan entre 100 y 300 mil pesos, y los principales canales de comunicación son su página web y redes sociales con más de 45 mil seguidores. Algunos de sus productos son además ofrecidos por la tienda de retail Falabella en su *Marketplace Online*.

- **Richi Douglas Ilustración:** Es un artista retratista ilustrador que realiza su trabajo con alto uso del color y energía. Sus canales de comunicación son las redes sociales con

más de 2.700 seguidores, pero carece de estructura comunicacional sobre el trabajo realizado.

### 2.2.1. Posicionamiento Relativo

Este se ha considerado en 3 ejes principales, donde además se buscará apalancar la propuesta de valor:

- Proceso de Co-creación. El Cliente participa directamente en el desarrollo de su producto, logrando su conectividad emocional y nivel de experiencia superior.
- Participación en Redes Sociales: Entendiendo esta como la forma más usada hoy para llegar de manera rápida y oportuna a millones de potenciales clientes, sin limitaciones geográficas.
- Mix de Productos: Implica la variedad de tamaños y productos relacionados que los artistas ofrecen como complementos a sus clientes para decorar espacios.

Mapa de Posicionamiento:

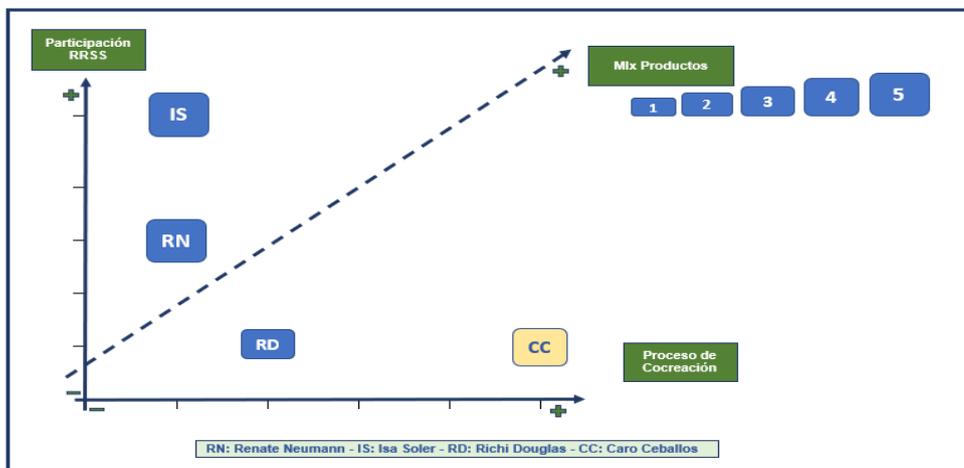


Ilustración 2 Mapa de Posicionamiento (Fuente: Elaboración Propia)

Tabla de Variables:

Artista	Proceso Co-creación	Participación RRSS	Mix de Productos
Renate Neumann	1	3	5
Isa Soler	1	5	5
Richi Douglas	2	1	3
EmocionArte	5	1	4

Cuadro 1 Variables Ejes de Valor (Fuente: Elaboración Propia)

## **2.3. Clientes**

### **2.3.1. Macrotendencias de Consumo**

El Anexo 2, pto 2.4, describe variados estudios internacionales, y que se replican en Chile, sobre las tendencias de consumo y donde se observa que los clientes cada vez buscan productos y experiencias únicas personalizadas donde puedan ser parte del proceso de diseño (co-creación). Son clientes que buscan objetos confeccionados a mano, originales y donde no existan otros iguales, lejos de procesos industrializados de producción en serie. Están disponibles inclusive a pagar un 20% adicional por estos productos.

Este trabajo busca atraer a este tipo de clientes, que no se encasilla en clases sociales exclusivas, sino más bien por estas tendencias o gustos y donde la única limitante es el presupuesto asignado para este tipo de productos. Se caracterizan además por el uso de e-commerce, no teniendo limitaciones geográficas para sus compras.

Se ha considerado además a empresas que, siguiendo esta tendencia, busquen regalos especiales y personalizados para clientes, proveedores y/o colaboradores.

### **2.3.2. Clientes B2C**

Son personas naturales que buscan productos y experiencias diferenciadoras, personalizadas, únicas e irrepetibles, que les permita plasmar en una pieza de arte sus historias o momentos más relevantes. No deciden solo por el precio, sino que por la calidad y la experiencia completa.

En el Anexo 2, pto. 2.4.4 se describen a los clientes potenciales de este mercado y que se han segmentado desde los grupos socioeconómicos AB al C2, mientras que en el Anexo 1, pto. 1.1 y 1.2 se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los antiguos clientes y a los potenciales clientes, donde se observa con claridad la deseabilidad de este tipo de artículos.

### **2.3.3. Clientes B2B**

Se considera a las empresas que buscan regalos diferenciadores para sus clientes, proveedores y trabajadores. La propuesta se centra en contar las historias entre la empresa y sus clientes y/o proveedores, mientras que con los trabajadores se propondrá contar las historias de estos en la compañía para así lograr mantener el concepto de la personalización de la historia.

Para validar la existencia de la deseabilidad en este mercado, se realizó una encuesta a ejecutivos de diversas empresas, procurando que estos tuvieran influencia o la capacidad de decisión sobre este tipo de regalos corporativos a entregar. Los resultados se presentan en el Anexo 1, pto 1.3 y 1.4.

Por su parte, los tamaños de mercado potencial para ambos tipos de clientes se presentan en el Capítulo IV del presente informe.

#### **2.3.4. Usuarios**

Por lo general, se observa que el usuario es el mismo que el cliente, pero para este caso la artista declara en entrevista que varios clientes (no hay datos) compraron el producto para regalar a otras personas. Por lo tanto, el producto puede ser perfectamente un regalo para otro. Para el caso B2B, el cliente, por lo general, no será el usuario final.

#### **2.3.5. Influenciadores**

En este mercado, se han identificado como influenciadores a los antiguos clientes, redes sociales, canales web dedicados a decoración y diseño, diseñadores, decoradores y columnistas dedicados a la decoración de espacios y ambientes. Mayor análisis se presenta en el Anexo 2, pto 2.1.2 y 2.4.4.

### 3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### 3.1. Modelo de negocios

El modelo de negocio de EmocionArte se construye tomando como base a sus clientes y atendiendo las necesidades de estos a través de su propuesta de valor. Ésta es diseñada buscando un anclaje entre las necesidades de los segmentos de clientes identificados, y la propuesta de valor para cada uno de ellos (ver Anexo 3, pto. 3.1). De esta manera, se logra identificar el encaje entre dos aspectos claves para el éxito del negocio: la propuesta de valor (o la solución) y su relación con los segmentos de clientes y su problema. Es así como las necesidades del cliente que han sido identificadas a través de las distintas investigaciones de mercado han sedimentado y estructurado la idea de negocio original, para luego transformarla en el modelo de negocio que a continuación se detalla:

<p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de materias primas: pinturas, bastidores.</li> <li>• Instalaciones: Proveedor de arriendo de local y contratista para construcción de taller en casa.</li> <li>• Logística: Proveedor de transporte de materias primas y despacho al cliente.</li> <li>• Influenciadores</li> <li>• Complementadores</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de materias primas para lograr productos de alta calidad</li> <li>• Plan de difusión con énfasis en el relacionamiento por RSS</li> <li>• Actividades de influencia</li> <li>• Actualización de canales de promoción, venta y base de clientes</li> <li>• Co-creación del producto</li> <li>• Cumplimiento de plazos de entrega</li> <li>• Control de calidad</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de trabajo</li> <li>• Perfil en redes sociales y web</li> <li>• Materias primas de primera calidad</li> <li>• Equipo Humano</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B2C: Tu historia reflejada en un producto artístico único hecho a mano, destacando los momentos o hechos más relevantes de la vida y/o familia. Proceso creativo donde el cliente interactúa con el artista a lo largo del desarrollo del proyecto y en donde se eligen los mejores materiales con el fin de garantizar calidad y durabilidad</li> <li>• B2B: Un regalo corporativo diferenciador para tus clientes, proveedores y/o trabajadores, en donde se refleje la historia y el relacionamiento de estos con tu empresa. Regalo que es elaborado a través de un proceso co-creativo entregando un producto único e irrepetible</li> </ul>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy cercana pues la artista se relaciona directamente con la vida y familia del cliente, lo que requiere una gran habilidad interpretativa y emotiva</li> </ul> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banca móvil</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Desarrollo de web</li> <li>• Participación en ferias</li> <li>• Difusión con Influenciadores</li> <li>• Alianzas con Complementadores</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b> </p> <p>B2C:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres y Hombres que posean fuentes de ingreso estable y que buscan objetos personalizados o exclusivos para uso propio o para regalar. Son emocionales en sus hábitos de compra y les dan un valor superior a los productos hechos a mano. Respecto al nivel socioeconómico, pertenecen desde el segmento C1B, C1A al AB los cuales representan al 13% de los hogares en Chile.</li> </ul> <p>B2B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de empresas que busca realizar regalos exclusivos y personalizados a sus proveedores, clientes y trabajadores.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de producción (insumos)</li> <li>• Costo remuneración artista a tiempo completo</li> <li>• Costos de remuneración part-time para pintores o artesanos de apoyo</li> <li>• Gastos fijos de administración y publicidad</li> <li>• Costo arriendo de taller (en caso de arrendar)</li> <li>• Gasto en servicios básicos (luz, agua, telefonía, etc.)</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso por venta de cuadros con pago vía sistema webpay, transferencia o efectivo</li> <li>• Ingreso por venta de productos secundarios (murales, telares y loza)</li> <li>• Ingreso por clases de pintura en loza y tejido a telar</li> </ul>		

Cuadro 2 Análisis CANVAS EmocionArte (Fuente: Elaboración Propia)

#### 3.2. Descripción de la empresa

EmocionArte es una empresa cuya finalidad es ofrecer una propuesta innovadora en el diseño de cuadros artísticos personalizados pintados a mano para sus clientes. Como aspectos distintivos de la empresa, se destaca el proceso de co-creación donde la artista se reúne con el cliente física o remotamente, y a través de entrevistas muy amenas logra captar la

emocionalidad, gustos y/o momentos más importantes en la historia familiar del cliente, para luego plasmarlos en el producto. El cliente puede realizar un seguimiento del proyecto, en donde logra ir observando avances de este (segmentos) hasta un cierto punto en donde la artista se reserva la etapa final de unión de elementos y pintado final. El producto final es único y personalizado, no se encuentran dos iguales.

Tal como se ha descrito en la oportunidad de negocio del capítulo 1, la personalización de productos es una tendencia mundial que cada vez recalca con más fuerza en los consumidores, en donde los tintes de egocentrismo son cada vez más observados. Este aspecto es recogido por la empresa y aplicado a la creación de cuadros.

### 3.2.1. Misión, Visión y Valores

<b>MISIÓN</b> Elaborar los mejores cuadros personalizados, los cuales son confeccionados artesanalmente en conjunto con el cliente través de un proceso co-creativo, obteniendo así, un producto únicos e irrepetibles el cual potencia la emocionalidad de sus clientes	<b>VISIÓN</b> Ser una empresa que transforme el concepto artístico de todo lo conocido en relación al diseño personalizado y a medida, con una alta fidelización de sus clientes y del posicionamiento en el mercado
<b>VALORES:</b> CALIDAD – CERCANÍA – FLEXIBILIDAD – COMPROMISO – ORIENTACIÓN AL CLIENTE	

*Cuadro 3 Misión, Visión y Valores de EmocionArte (Fuente: Elaboración Propia)*

#### Valores:

- **Calidad:** La experiencia del consumidor debe ser sustentada bajo los máximos estándares de calidad a través de todas las actividades realizadas.
- **Cercanía:** Asegurar que el cliente sienta la cercanía del artista a través de todo el proceso de co-creación.
- **Flexibilidad:** Al ser un producto personalizado, la flexibilidad para atender las necesidades del cliente es fundamental.
- **Compromiso:** Actuar consistentemente para que cada miembro de la organización sienta pasión por su trabajo fomentando el compromiso hacia el servicio entregado.
- **Orientación al Cliente:** El cliente debe estar en el centro, todos los procesos de la organización deben estar orientados para la máxima satisfacción del cliente.

### 3.2.2. Estrategia Competitiva

Para la definición de la estrategia competitiva, se han analizado las actividades y recursos claves que dan origen a la competencia central de la empresa, la que luego permite lograr la ventaja competitiva de esta.

### Actividades Claves:

- **Correcta selección de materias primas:** La calidad de las materias primas que se utilizan en el proceso productivo, es fundamental para obtener un producto de excelencia que se diferencie de los estándares del mercado.
- **Plan de difusión:** En un mercado que ofrece gran variedad de sustitutos, el continuo posicionamiento de la marca y la difusión del producto es fundamental para el éxito del proyecto.
- **Actividades de influencia:** Como parte complementaria al plan de difusión, la generación de actividades que generen impacto e influencia en el entorno son fundamentales.
- **Actualización permanente de los canales de promoción, venta y base de clientes:** Al ser este un producto que puede ser considerado suntuario, es fundamental mantener a los clientes y potenciales clientes actualizados de las novedades de producto, buscando así generar la deseabilidad del producto.
- **Co-Creación del producto con cada cliente:** Uno de los pilares de la propuesta de valor es la participación del cliente en el proceso de creación del cuadro. Esta actividad busca entregar al cliente la sensación de personalización del producto final, el cual es único e irrepetible.
- **Cumplimiento de plazos de entrega:** No sólo el producto debe ser de alta calidad, sino que también la experiencia del cliente a lo largo de todo el proceso. Por ello cumplir con los plazos estipulados en la entrega, en un proceso que requiere coordinación constante con el cliente a lo largo de todo el proceso productivo, es una actividad fundamental para que el producto logre cumplir con su propuesta de valor.
- **Control de calidad:** Con el objetivo mantener un alto estándar de calidad, es fundamental que los clientes puedan evaluar tanto el servicio recibido, como también el nivel de satisfacción con la experiencia a lo largo de todo el proceso. A través de esto, se busca una retroalimentación oportuna con el objeto de asegurar una mejora continua.

### Recursos Claves:

- **Capital de trabajo:** Un espacio físico que cumpla con las condiciones adecuadas para que los artistas puedan desarrollar su labor creativa, es un recurso fundamental con el que se debe contar.
- **Perfil en redes sociales y página web:** A través de los perfiles en redes sociales y página web, se realizará gran parte del marketing y relacionamiento con los clientes.

- **Materias primas de primera calidad:** Para asegurar los productos de alta calidad y durabilidad que se describen en la propuesta de valor, es menester la utilización de materias primeas de calidad.
- **Equipo Humano:** Los pintores de apoyo son un eslabón fundamental en el proceso de escalabilidad del negocio, estando estos capacitados para replicar la línea de diseño de la artista principal. Los influenciadores y los responsables en la gestión de las redes sociales también son fundamentales para el proceso de marketing del producto.

A través del análisis de las actividades y recursos claves de la empresa arriba mencionados, sumado al análisis de la cadena de valor detallados en el Anexo 3, pto 3.2, se identifica que el proceso de co-creación que aplica la artista, el cual obtiene un producto personalizado con un diseño único, es la competencia central de la empresa.

A continuación, se detalla el análisis VRIO de esta competencia central identificada:

<b>Competencia Central</b>	<b>V</b> (Valioso)	<b>R</b> (Raro)	<b>I</b> (Inimitable)	<b>O</b> (Organización)	<b>IMPLICANCIA ESTRATÉGICA</b>
Proceso co-creativo para la elaboración de un producto personalizado y con un diseño único	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
	De acuerdo con las tendencias de mercado como de los resultados de las encuestas realizadas, el conjunto de características del producto son valoradas por el mercado	Si bien en el mercado existen competidores que ofrecen productos con cierta similitudes, no existe un competidor que ofrezca el mismo conjunto de características principalmente dado por la personalización de la artista	Aunque existen ciertas características que pueden ser imitables, tales como el proceso de co-creación y la personalización, es la artista con sus habilidades la que otorga un diseño único al producto	La empresa posee las capacidades para explotar esta competencia central	

Cuadro 4 Análisis VRIO EmocionArte (Fuente: Elaboración Propia)

Es así como se concluye que el negocio compita a través de una estrategia de enfoque con diferenciación, atendiendo a un segmento de mercado determinado, y diferenciándose a través del conjunto de características que componen su competencia central (Porter M. E., 1980).

### 3.2.3. Estrategia de Entrada

Si bien actualmente la empresa ya se encuentra en funcionamiento, esta lo está en una etapa incipiente. El objetivo principal de la estrategia de entrada es posicionar a la empresa bajo su estrategia competitiva de enfoque con diferenciación, dando a conocer al segmento objetivo las cualidades de su competencia central. Para esto, se desarrollarán las siguientes actividades:

- **Campaña comunicacional en redes sociales y web de la empresa:** Si bien los perfiles de redes sociales de Instagram y Facebook ya existen, el contenido se profesionalizará a través de la contratación de los servicios de un Community Manager. Este tendrá como objetivo ampliar la cantidad de seguidores (ver Cap. 4. pto. 4.1) y generar contenido de impacto. Se realizarán alianzas con influenciadores y complementadores para una rápida exposición de los productos en el mercado objetivo.
- **Lanzamiento de un sitio web:** La creación de un atractivo sitio web para promocionar el producto, y el cual permita impulsar los canales de venta a través del comercio electrónico, es una de las primeras acciones que realizará la empresa. Para potenciar del sitio web, se incluirán muestras de productos ya realizados y relatos de experiencias de clientes.
- **Campaña de donación:** Se realizarán donaciones del producto a instituciones públicas (por ejemplo, el diseño de murales relatando la historia de las instituciones como municipios, hospitales, etc.) para dar a conocer el producto en espacios de alta afluencia. También se regalarán artículos a influenciadores y complementadores buscando el canje de publicidad.
- **Publicidad en redes sociales y motores de búsqueda:** Para mejorar el posicionamiento del perfil en redes sociales como así también del sitio web en los distintos motores de búsqueda, se utilizarán las siguientes estrategias de SEM<sup>5</sup> (*Search Engine Optimization*): el posicionamiento en motores de búsqueda a través de acciones SEO<sup>6</sup> (*Search Engine Marketing*) y el pago de anuncios en diversas plataformas digitales (PPC<sup>7</sup>).
- **Concursos:** Se lanzarán concursos los cuales sortearán productos gratis entre quienes reposten publicaciones con el objetivo de fidelizarlos, pero a la vez también, buscando incorporar nuevos seguidores.

### 3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.

#### 3.3.1. Crecimiento Orgánico

La actividad clave para lograr una correcta escalabilidad del negocio consiste es separar a la artista de la marca y el proceso productivo, debiendo la primera pasar poco a poco a una posición de Directora Creativa, lo cual se realizará en el siguiente orden:

---

<sup>5</sup> SEM: Es una forma de mercadotecnia en Internet que promueve el contenido digital para aumentar la visibilidad y posicionamiento en las páginas de resultados del motor de búsqueda.

<sup>6</sup> SEO: Conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de Google, Bing, u otros buscadores de internet.

<sup>7</sup> PPC: El pago por clic es un modelo de publicidad en internet en el que el anunciante paga sus anuncios a la web que los presenta mediante una tarifa basada en el número de clics que se hagan en el anuncio.

- Etapa 1: La artista busca atraer clientes mediante la generación de contenido atractivo en redes sociales (principalmente Instagram y Facebook). A su vez, atiende a los clientes, realiza los dibujos y los pinta.
- Etapa 2: Se buscará incorporar pintores asistentes que pinten bajo la supervisión de la artista, quien se focalizará en captar clientes, proceso de dibujo (interpretación y co-creación con el cliente) y postventa.
- Etapa 3: Se debe entrenar a los pintores en el proceso de dibujo y su técnica.
- Etapa 4: Algunos pintores serán entrenados y supervisados por la artista para relacionarse con los clientes.

Por su parte, el crecimiento se realizará siguiendo la siguiente pauta:

- Diseñar e implementar campañas de marketing para los clientes de los mercados objetivos con foco en fechas especiales como ser la navidad, el día de la madre, el día del padre, etc., posicionando así la marca.
- En la medida que aumenta la demanda, se deberá avanzar en la formación de nuevos pintores, provisionando anticipadamente los insumos. Respecto a los pintores, se evaluará su requerimiento (modalidad “a tiempo completo”, “*peak time*”, remuneraciones por obra/proyectos, etc.).
- Dependiendo del crecimiento de demanda, se debe determinar los momentos en que se deba incorporar más espacio de taller (ampliación o arriendo).

### **3.3.2. Crecimiento de Oferta**

Una vez logrado el crecimiento orgánico que permita atender eficientemente los segmentos de mercado B2B y B2C con el producto principal (cuadros) en las distintas regiones de Chile, se buscará ampliar la oferta con productos complementarios que logren continuar explotando la competencia central de la empresa. Es así que la propuesta de valor puede ser volcada a, por ejemplo, tazones, tapas de cuadernos corporativos, bandejas, telares, etc.

### **3.3.3. Visión Global**

De acuerdo con los resultados que muestre la empresa a lo largo del período, y habiéndose consolidado en el mercado chileno, se evaluará una estrategia de crecimiento hacia el mercado Latinoamericano. Las características del producto, sumado a la posibilidad de que el proceso de co-creación puede ser realizado de manera totalmente virtual (tal ha sido demostrado durante el período de la pandemia de COVID-19), y sumado a las posibilidades logísticas que brinda el mercado, permiten concluir que es posible mantener la propuesta de valor sin necesidad que el cliente se encuentre dentro de las fronteras geográficas de Chile.

### 3.4. RSE y sustentabilidad

En un mundo en donde las tendencias de consumo se orientan cada vez más hacia empresas socialmente responsables, las cuales incluyan a la sustentabilidad como basamento de su proceso productivo<sup>8</sup>, EmocionArte busca impulsar políticas de RSE y sustentabilidad con todos sus *stakeholders* a través de las siguientes acciones:

Stakeholders	Objetivo	Nivel de interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategia
				Impacto +	Impacto -	
Trabajadores	Lograr altos nivel de compromiso y clima organización	Alto	Alto	Medición del clima y compromiso organizacional para la gestión de los mismos	Alta carga laboral y rotación de pintores. Dificultad para transmitir la técnica de diseño hacia pintores	Trimestralmente realizar encuestas de compromiso y clima organizacional para luego a través de un focus group evaluar fortalezas y debilidades para la toma de acción. Pintora principal debe participar del proceso de selección de trabajadores para evaluar afinidad con la técnica
Clientes	Alta satisfacción del cliente con el producto y servicio entregado	Alto	Alto	Medición de satisfacción del cliente (NPS) para identificar puntos de mejora y reforzar aspectos positivos	No cumplir con las expectativas del cliente y no adoptar medidas correctivas a tiempo que logren corregir esta percepción	Luego de la entrega de cada producto, realizar una evaluación para medir su satisfacción y en caso de incumplimientos brindar atención personalizada para entender los motivos y buscar correcciones en los procesos. Analizar comentarios en RSS para identificar posibles promotores y detractores del producto
Proveedores	Priorizar a pequeñas y medianas empresas	Medio	Bajo	Cumplir en tiempo y forma con los compromisos adquiridos	Utilizar al proveedor como medio de financiación de la operación extendiendo plazos de pago por encima de lo acordado	Gestionar la cadena de suministros de una manera responsable, siendo transparente que los proveedores y posicionándolo como un socio estratégico del proceso productivo
Propietarios	Consolidación de la marca y maximización de utilidades	Alto	Alto	Implementación eficiente y gestión responsable del negocio	Incumplimiento de los procedimientos y normativas definidas para el éxito del negocio	Las decisiones estratégicas del negocio deben ser consensuadas entre los propietarios . Se deben considerar los efectos que cada decisión puede tener en la evolución y rendimiento del negocio
Comunidad	Inclusión de las comunidades locales en el proceso productivo	Medio	Bajo	Los postulantes a posiciones vacantes, y que pertenezcan a la comunidad local, tendrán prioridad en el proceso de selección	Cualquier acto de discriminación que afecte la imagen de la compañía frente a la comunidad	Establecer procesos de selección del personal que cumplan con altos estándares éticos y que persigan la inclusión de la comunidad local a la empresa

Cuadro 5 Mapa de Stakeholders y RSE (Fuente: Elaboración Propia)

<sup>8</sup>[https://www.vidasilvestre.org.ar/nuestro\\_trabajo/concientizacion\\_y\\_educacion/campanas/dia\\_del\\_medio\\_ambiente/dia\\_mundial\\_del\\_medio\\_ambiente/cinco\\_propuestas\\_para\\_una\\_argentina\\_sustentable/consumo\\_responsable/](https://www.vidasilvestre.org.ar/nuestro_trabajo/concientizacion_y_educacion/campanas/dia_del_medio_ambiente/dia_mundial_del_medio_ambiente/cinco_propuestas_para_una_argentina_sustentable/consumo_responsable/)

## 4. Plan de Marketing

### 4.1. Objetivo de Marketing

Los objetivos de marketing son:

- 1 **Conocimiento de Marca.** Actualmente Carolina Ceballos posee 954 seguidores en Instagram y 554 en Facebook, por lo cual, se buscará con campañas de marketing digital, duplicando la distribución de contenido, lograr 20.000 seguidores entre ambas redes al término del primer año en todo el territorio nacional, aumentando a razón de 10.000 por año desde el año 2 al año 5 y con foco en las regiones más pobladas de Chile.
- 2 **Alianzas con Influenciadores y/o Complementadores.** Establecer al menos 3 alianzas con influenciadores y/o complementadores en los 5 años de evaluación del proyecto (1 el primer año) los cuales permitan llegar a otros medios promocionales (participación de espacios televisivos, revistas, ferias, entre otros) con el fin de lograr ventas atadas con otros productos decorativos.
- 3 **Recompra de Clientes.** Se espera alcanzar una recompra por parte de antiguos clientes de 10% para el primer año, y al menos un 15% desde el segundo año en adelante, implementando políticas de descuentos y productos complementarios.
- 4 **Crecimiento Participación de Mercado.** El mercado B2C se ha acotado al 59,55% (disposición de compra en encuesta de clientes potenciales) de los hogares del país y luego se han considerado el 13% de los hogares y que equivale a 494 mil, ya que son los que pertenecen a los sectores socioeconómicos considerados.

El objetivo se ha centrado en un análisis de recursos y capacidades que se presentan en el Capítulo 5 y que permite producir para este mercado al menos 480 cuadros, equivalentes al 0,1% de participación de mercado objetivo y que representará ventas por 68,6 millones (considera tasa de recompra). Se espera además un crecimiento de 20% para los años 2 y 3 y de 15% desde el año 4.

Respecto al mercado B2B, se espera lograr captar 1 cliente empresa el año 1 (representará en torno a 12 millones de ventas), 2 clientes los años 2 y 3, desde el año 4 en adelante, captar 3 de estos clientes (ver Anexo 1, pto. 1.8 con estudio sobre potenciales clientes).

- 5 **Evaluación de Clientes.** Obtener un nivel de satisfacción del cliente, tanto con respecto al producto como con respecto al servicio, de 5 puntos en una escala de Likert, es decir “extremadamente satisfecho”, en al menos el 90% de los casos para el año 1, y del 95% o más desde el año 2 en adelante.

**6 Desarrollo de Mix de Productos.** Crear anualmente al menos 3 productos complementarios que se ajusten a la propuesta de valor de EmocionArte (por ejemplo, una línea de espejos, bandejas, telares, etc.).

#### **4.2. Estrategia de Segmentación**

El proyecto ha sido considerado para abordar tanto los mercados B2C como B2B.

##### **Mercado B2C:**

El punto 2.4 del Anexo 2 describe las tendencias globales de consumo donde destaca la creciente conducta de compra sobre productos exclusivos y personalizados, de preferencia hechos a mano, y que sean totalmente únicos. Se observa además que esta tendencia no se relaciona con clases sociales y niveles de ingreso, sino más bien con la experiencia de compra donde el papel de cliente o usuario sea de co-creación, donde se busca maximizar el nivel de satisfacción.

Después del estudio de mercado realizado se ha segmentado el mercado bajo la siguiente estructura:

Segmentación Geográfica: No se ha considerado relevante pues la gran mayoría de los clientes se contacta, y todo el proceso creativo se desarrollada, por redes sociales, mail, teléfono o plataformas como *zoom* o *meet*. Por lo anterior, el proyecto no tiene limitaciones geográficas y puede llegar a todo el territorio nacional.

Rangos Etarios y Sexo: La distribución etaria se presentó más bien uniforme entre 20 y 50 años con el 80% de los participantes. Por su parte la participación femenina fue de 70% del total de las muestras.

Segmentación por Ingresos: Los potenciales clientes se ubican con ingresos sobre 1 millón de pesos, lo que considera a los hogares pertenecientes a los segmentos C2 al AB y que representan el 25% de los 6,4 millones de hogares.

Es necesario precisar que en las investigaciones de mercado (encuestas y *focus group*) para medir la deseabilidad e intención de compra se realizó una presentación del producto (una serie de ejemplos de cuadros reales, no maquetas o ideas).

- **Determinación de Mercado Meta**

Mercado Total: De acuerdo con la investigación de mercado se concluye que el producto presenta mucha o extrema disposición a ser adquirido, logrando una deseabilidad de 59,55% lo que representa a 3,8 millones de hogares.

Mercado Potencial: La investigación de mercado permitió concluir además que el mercado potencial abarca al 25% de los hogares pertenecientes desde los segmentos AB a C2, acotando así el mercado a 950 mil hogares.

Mercado Objetivo: Con el fin de direccionar las campañas de marketing, y considerando además que los productos experimentarían un alza de precios, se han seleccionado los segmentos socioeconómicos AB, C1A y C1B que en su conjunto representan el 13% de los hogares, dejando un mercado objetivo de 494 mil hogares o potenciales clientes.

Mercado Meta: Para el primer año se espera producir **al menos 480 cuadros que representa un 0,1% del mercado objetivo**. El detalle de esta meta se relaciona con los recursos y capacidades para el primer año y se profundizará en el Capítulo 5.

El comportamiento de las agrupaciones de potenciales clientes se describen a continuación:

- ❖ Segmento AB: un 31% ha vivido fuera del país, 81% está dispuesto a pagar más por productos que faciliten la vida, casi el 70% declara preferir productos que cuiden el medio ambiente y el 55% afirma que su individualidad se refleja en lo que compra.
- ❖ Segmento C1A: El 62% está satisfecho con su apariencia física y no le importa pagar más por buen servicio, 51% se preocupa de su posición social y el 20% es usuario de LinkedIn.
- ❖ Segmento C1B: Más del 70% está satisfecho con sus relaciones de amistad y tiene como principal motivación hacer las cosas que más gusta. Por otra parte, el 66% declara que divertirse y pasarlo bien son objetivos primarios.

### **Mercado B2B:**

Para determinar una segmentación en este mercado, se ha realizado una encuesta a ejecutivos de 33 compañías y que tienen como responsabilidad el proceso de compra de regalos corporativos o tienen influencia sobre este. Posteriormente, se realizó un *Focus Group* con 8 de ellos con el fin de explicar el producto, indagar sobre la disposición a compra, presupuestos para estos regalos y una sesión de “*Design Thinking*” para compartir opiniones acerca la escalabilidad del negocio.

- **Determinación de Mercado Meta**

El mercado de empresas en Chile supera las 900 mil. Por su parte, la mayoría de las empresas que participaron de la investigación de mercado (64%) presentan facturaciones anuales superiores a los 25 millones de dólares, alcanzando así un mercado potencial de 3.455 compañías, de las cuales, el 80% se encuentra en la Región Metropolitana.

Como mercado objetivo, se ha considerado solo el 69% de estas compañías dado que ese fue el porcentaje de deseabilidad observada en la investigación de mercado para la Región Metropolitana, alcanzado así 1.907 compañías

Con el fin de acotar las campañas de marketing para estas compañías, y considerando que en esta etapa se deberán agendar reuniones para presentar los productos, se considerará

solo el 10% de las compañías indicadas en el párrafo anterior, ***llegando así a 190 empresas, organizándolas según sus políticas de apoyo a emprendedores.***

Finalmente, se espera como meta alcanzar alianzas con al menos 1 empresa el primero año, 2 empresas para el segundo y tercer año, y desde el cuarto año en adelante al menos 3 clientes B2B por año.

### **4.3. Estrategia de Producto y Servicio**

#### **4.3.1. Aspectos Diferenciadores y Servicio**

EmocionArte ofrecerá un servicio único de cuadros en pintura acrílica, pintado a mano, coloridos y que relaten historias y/o momentos familiares (ver Anexo 4 pto. 4.5). Los cuadros serán producidos con insumos de la más alta calidad con el fin de garantizar la confiabilidad y durabilidad. Así, la pintura, bastidores y pinceles serán de marcas reconocidas por estos atributos.

La propuesta de valor se centrará en ofrecer los siguientes aspectos diferenciadores:

- *Personalización:* El diseño y creación del producto se basa en un proceso creativo, donde el cliente participa en parte del desarrollo del proyecto, relatando al artista historias de su vida y/o familia
- *Diseño:* El artista pre acuerda con el cliente las técnicas, tipo de telas, tamaño y gama de colores a utilizar, entre otras características de diseño.
- *Experiencia del Consumidor:* El cliente, a través de una entrevista personalizada, entrega al artista aspectos de su vida personal para la co-creación de un producto único e irreplicable. Se busca que el cliente sienta que ha logrado la empatía del artista.
- *Emoción:* El proceso busca potenciar los beneficios emocionales que surgirán a lo largo del mismo, dotando así de emoción a la propuesta de valor.
- *Seguimiento:* El cliente o usuario recibirá avances del proceso de dibujo y pintura con el fin de mantenerlo conectado 100% con el proyecto.

#### **4.3.2. Cartera de Productos Principales**

Se considerarán campañas de marketing para los 4 productos centrales y que representan el 87% de las ventas históricas, estos son los tamaños de cuadros de 50cm x 60cm (20%), 60cm x 80cm (17%), 70cm x 100cm (41%) y 90cm x 120cm (9%). Estos productos corresponden a la agrupación de diversas medidas que variaban unas a otras en pocos centímetros.

Los cuadros de escritorio y con atril, que representan 4% de las ventas históricas, y los cuadros con anchos mayores a 100cm con un 5%, no serán promocionados masivamente y serán producidos solo vía pedido especial. Por su parte, los cuadros pequeños de pared con

un 4% de participación en ventas, deberán ser retirados desincentivando su consumo a través del aumento de precio y promoviendo los cuadros de 50cm x 60cm apoyado por la mayor accesibilidad a los medios de pago.

**4.3.3. Productos Secundarios**

Con el fin de cumplir los objetivos de marketing, los productos complementarios como telares, espejos, bandejas, etc., y que se ofrecerán como complementos a los cuadros principales para complementar ambientes en líneas de colores, deberán seguir los mismos patrones de colores, conceptos y diseño que los productos principales.

**4.3.4. Empaque y Etiquetado**

Se mantendrá la estrategia actual de simpleza para los cuadros, donde el uso de productos 100% sustentables y biodegradables como papel y cáñamo son la norma.

**4.4. Estrategia de Precio**

Para direccionar la estrategia de precio se han considerado las ventas históricas de EmocionArte y los resultados de las encuestas presentadas en el Anexo 1 desde los puntos 1.1 al 1.4. En dichos análisis se observó lo siguiente:

**Disposición de pago de potenciales clientes**

La tabla inferior presenta los precios actuales ofrecidos por EmocionArte y los 3 potenciales competidores cercanos observados. Respecto a estos últimos, se presentan valores referencias para tamaños similares, y en el caso de Renate Neumann e Isa Soler se incluye un marco que representa entre 10% y 20% del valor.

En resumen, se observa un precio de los potenciales competidores mayor en al menos un 50%.

Precios Actuales EmocionArte				Precios Actuales Potenciales Competidores		
Producto	Ancho (cm)	Largo (cm)	Precio Actual	Isa Soler	Renate Neumann	Richi Douglas
1	50	60	\$ 60,000	\$ 100,000	\$ 215,000	\$ 125,000
2	60	80	\$ 90,000	\$ 150,000	\$ 350,000	\$ 175,000
3	70	100	\$ 120,000	\$ 200,000	\$ 500,000	\$ 225,000
4	90	120	\$ 150,000	\$ 230,000	\$ 1,000,000	\$ 275,000

Cuadro 6 Lista Actual de Precios (Fuente: Elaboración Propia)

**Nueva Política de Precios**

El relanzamiento y transformación en una empresa formal de EmocionArte traerá consigo pagos como el IVA y las comisiones a sistema Webpay entre otros. Por su parte, la incorporación de sistema webpay entregará mayores opciones de pago a potenciales clientes.

De acuerdo con las investigaciones de mercado, la disposición a pagar se observa en los rangos de \$50.000 a \$150.000 en un 66% para potenciales clientes B2C, y 92% para los B2B.

Considerando lo anterior, y en base a la determinación de los mercados objetivos y el precio actual de los tres potenciales competidores, se ha desarrollado una nueva estrategia de precios que, sumada a la estrategia de marketing, busquen posicionar al producto, diferenciándolo por sus características de producto único y con alta satisfacción de clientes, pero con valores iniciales accesible y no tan distintos, en una primera etapa, con los precios actuales.

Con todo lo anterior, la nueva estrategia de precios para el relanzamiento será el indicado en la siguiente tabla:

Producto	Ancho (cm)	Largo (cm)	Nuevo Precio
1	50	60	\$ 90.000
2	60	80	\$ 120.000
3	70	100	\$ 150.000
4	90	120	\$ 200.000

Cuadro 7 Lista Propuesta de Precios (Fuente: Elaboración Propia)

**Evolución de Precios:** Considerando las recomendaciones de portales especializados en el mercado del arte tales como ObjetivoArte<sup>9</sup> y Agora-Gallery<sup>10</sup>, y por ser considerados como una compañía emergente, se ha establecido un ajuste anual de precios del 10%, mínimo sugerido, y que podría variar con el tiempo de acuerdo con el nivel de conocimientos del producto y aumento de su demanda. El precio resultante del ajuste anual será redondeando al múltiplo de 1.000 más cercano.

**Plan de Fidelización:** Con el fin de aumentar la conexión con los clientes, se ofrecerán descuentos para futuras compras y por volumen en el caso de clientes B2B. Adicionalmente se ofrecerán primero a los antiguos clientes las nuevas propuestas de productos complementarios que EmocionArte confeccione con una política de descuento del 10%.

**Respecto al ingreso de nuevos competidores con propuestas similares:** No se considera un impacto relevante pues la propuesta de valor es única y se centra en el estilo de trabajo de EmocionArte y la experiencia que esta propone, la que genera un nicho natural por quienes simpatizan con este estilo.

### Política de Pago

Los potenciales clientes prefieren el sistema de pago webpay/red compra con un 56%, seguido de transferencia bancaria con un 39%, mientras que los clientes actuales que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con ampliar las opciones de pago a dicho mecanismo suman un 79%.

<sup>9</sup> <https://objetivoarte.com/INFO-VIP/como-ponerle-a-tu-obra-un-precio-justo/>

<sup>10</sup> <https://www.agora-gallery.com/advice/blog/2016/03/30/como-tasar-tus-obras-de-arte/?lang=es>

El procedimiento actual de pago es abono de 50% del valor del cuadro al inicio y 50% al momento de la entrega o del envío (si requiere envío por correo).

Con el fin de aumentar las posibilidades de los clientes (posibilidad de pago en cuotas), se implementará además un sistema de pago WebPay/RedCompra en la página web de EmocionArte.

#### **4.5. Estrategia de Distribución**

Dado que los productos de EmocionArte se distribuirán a todas las regiones de Chile, no se contará con tiendas físicas para la exhibición, promoción, relacionamiento y venta de sus productos por cuenta de lo costoso que esta estrategia significaría. Ante esto, los canales digitales (redes sociales y página web) toman gran relevancia en la estrategia de distribución ya que serán los medios que se utilizarán para llegar al cliente. Sin embargo, sí se habilitará la opción para que los consumidores de la Región Metropolitana, que así lo deseen, puedan retirar sus productos directamente en el taller de producción.

Los canales digitales contarán con material informativo y didáctico el cual buscará reforzar continuamente la propuesta de valor de la empresa. El foco de las redes sociales, a través de la interacción del *Community Manager*, será el dar a conocer en tiempo real a los clientes y potenciales clientes, los distintos proyectos en los que se está trabajando, logrando también una rápida interacción con ellos a través de sus comentarios y reacciones. Por otro lado, el contenido de la página web estará orientado principalmente a la venta (*e-commerce*), informando sobre las distintas características del producto y posibilidades con las que el cliente cuenta, informando también los números de teléfono de contacto y los links al correo electrónico y redes sociales de la empresa.

La estrategia de distribución a través de un canal directo único requiere contar con un socio clave el cual permita tercerizar el proceso de despacho de una forma ágil y con la suficiente calidad para no afectar así la experiencia del cliente la cual, es uno de los elementos principales de la propuesta de valor del producto. Ante esto, y luego de analizados los distintos proveedores que existen en Chile para el envío de encomiendas (ver Anexo 4, pto 4.1), se decidió seleccionar a Shipit (<https://www.shipit.cl/>) dado que ha mostrado ser el Courier más flexible debido a que entrega una plataforma web que integra a todos los Courier del país. Esta plataforma compara precios y tiempos de envío para luego seleccionar al más eficiente. A su vez, ha mostrado la mayor velocidad de entrega en comparación con todos los proveedores disponible en el mercado (Ver Anexo 4, pto 4.2).

El esquema de distribución será el siguiente:

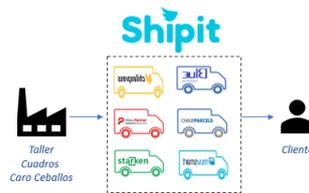


Ilustración 3 Proceso de Distribución EmociónArte (Fuente: Elaboración Propia)

Se ha seleccionado esta estrategia de distribución ya que la misma posee un costo relativamente más bajo con respecto a los canales indirectos de distribución, la cual también permite cubrir eficientemente todo el territorio nacional, no siendo necesario repartir las ganancias del negocio con un intermediario. A su vez, la disponibilidad del producto para el cliente es casi inmediata (24 horas en caso de Santiago), lo que permite sustentar una de las actividades claves del proceso en lo relacionado al cumplimiento de los plazos de entrega.

#### 4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Para comunicar efectivamente la propuesta de valor se utilizarán las siguientes estrategias de comunicación y venta:

##### 4.6.1. Imagen Corporativa

Representada por su marca y logo, la imagen corporativa busca transmitir todas las propiedades del producto. La marca EmociónArte es un juego de palabras que conjuga en una sola oración dos de las principales características del producto, el cual es una pieza de arte cuyo objetivo es movilizar las emociones de quien lo recibe. A su vez, posee la bajada “Cuadros con Historia” para reflejar la característica de que a través del cuadro se irá a narrar una historia. Por último, el logo identifica a la artista Carolina Ceballos para dar un sentimiento de personalización.



Ilustración 4 Logo de la empresa (Fuente: Elaboración propia)

Con anterioridad a la elaboración de este plan de negocio, la marca elegida por la artista no se encontraba totalmente definida. Por ejemplo, en Facebook se podía encontrar bajo el perfil “Cuadros Caro Ceballos” y en Instagram como “carocebillos\_arte”. Si bien la marca Caro Ceballos identifica a la artista, no deja entrever ninguna de las características ni propuesta de valor del producto. Ante esto, y buscando una marca que cautive la esencia del valor diferenciador que se propone, se decidió renombrar la empresa a EmociónArte.

#### 4.6.2. Mensaje a Transmitir

Los atributos que se enfatizarán a través del mensaje para generar la deseabilidad y venta del producto se centrarán en las características que distinguen al producto de sus sustitutos. Tal como se menciona en el punto 2.1.2 estas características son:

- Cuadro personalizado
- Tu historia en un cuadro
- Proceso de co-creación

El objetivo que se perseguirá en todo mensaje es resaltar estas cualidades del producto, las cuales lo hace único con respecto a los otros productos que los consumidores pueden encontrar en el mercado.

#### 4.6.3. Plataformas de Comunicación y Publicidad

EmocionArte basará su estrategia sobre canales de venta exclusivamente en la venta directa a través de medios digitales tales como el *eCommerce* en su portal web, las redes sociales, *Google AdWords*, *Google Shopping* y medios más tradicionales como el correo electrónico y la atención telefónica. A continuación, se detalla cómo serán explotados cada uno de estos canales para la difusión y comercialización de los productos:

- Redes Sociales: Como medio de difusión y promoción de los productos, se utilizarán las redes sociales Instagram y Facebook. Orientado en específico hacia el segmento B2B, se explotará LinkedIn principalmente para contactar a personal clave de las compañías, dando así a conocer el producto a aquellas personas de las organizaciones objetivo que poseen poder de decisión de compra (ej. Áreas de Compras, RR.HH. y Marketing).

La estrategia de comunicación en redes sociales se basará en una participación activa mediante publicaciones de distintas historias y contenido visual los cuales capten la atención de los consumidores y los mantenga continuamente actualizados buscando así una recordación de marca. En épocas del año con baja demanda, se lanzarán promociones y concursos siguiendo dos objetivos: el aumento de seguidores en redes mediante el reposteo de publicaciones, como así también, la captación y fidelización de nuevos y actuales clientes.

El marketing a través de influenciadores también será una estrategia por desarrollar con el objetivo de persuadir a los segmentos objetivos sobre el atractivo del producto. A su vez, mediante la interacción con los seguidores en redes sociales, estos canales serán utilizados como complemento para gestionar los procesos de preventa y postventa

- Portal Web y Comercio Electrónico: Con el objeto de presentar el producto y la empresa de una manera estructurada, y complementando a las redes sociales, se desarrollará un portal web para que los clientes puedan acceder a una de las opciones de compra preferidas por los potenciales clientes (ver Anexo 1, pto 1.1), el *Web Pay*.
- *Google AdWords* y *Google Shopping*: Como complemento de comunicación y venta, se contratarán los servicios de Google para anunciar los productos en sus plataformas.

Adicionalmente a las campañas digitales de promoción, se participará en ferias del rubro artístico y de decoración, buscando también alianzas con complementadores del producto con el fin de ampliar el público objetivo que no es alcanzado por las demás estrategias de marketing digital. A su vez, tal lo comentado en el punto 3.2.3, se realizarán donaciones del producto a instituciones públicas para dar a conocer el producto en espacios de alta afluencia.

El mensaje que se buscará transmitir en los distintos medios de comunicación será el reforzar los atributos del producto, los cuales derivan en la propuesta de valor: personalización, diseño, experiencia y emociones únicas, y co-creación.

#### 4.7. Estimación de la demanda y proyección del crecimiento anual

Para la estimación de la demanda potencial se ha considerado el mercado objetivo de la segmentación realizada en el pto. 4.2 anterior, y en particular, para el mercado B2B, se ha corregido a la baja la tasa de compra anual declarada en la investigación de mercado (ver Anexo 1 pto. 1.8) a solo el 50%:

Producto	Ancho (cm)	Largo (cm)	Precio Actual	% Ventas	Precio Ponderado	Tipo	Cientes	Tasa Compra Anual	Productos Año	Tamaño Mercado Objetivo
1	50	60	\$ 90.000	35%	\$ 125.833	B2C	494.000	1	494.000	\$ 62.161.666.667
2	60	80	\$ 120.000	21%		B2B	190	99	18.810	\$ 2.366.925.000
3	70	100	\$ 150.000	38%						
4	90	120	\$ 200.000	6%						\$ 64.528.591.667

Cuadro 8 Tamaño de Mercado (Fuente: Elaboración Propia)

En virtud de los recursos y capacidades disponibles para el año 1, y que se describen en el Capítulo 5, se ha propuesto para el primer año lograr al menos 480 clientes en el mercado B2C (0,1% del mercado objetivo), y al menos 1 cliente B2B en el segundo semestre del primer año.

Para el caso B2C, se ha considerado la estacionalidad histórica de ventas por mes, mientras que para el mercado B2B, se ha considerado una distribución uniforme.

- **Estacionalidad de Ventas:**

A continuación, se presenta la distribución observada de la data histórica y distribución proyectada que será usada para el mercado B2C y B2B desde el año 2 buscando mantener una producción cada mes y con ajustes a los meses de alta demanda.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
Distribución de Ventas Históricas	3%	3%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	13%	6%	31%	100.0%
Distribución Proyectada	5%	5%	5%	5%	10%	7%	7%	7%	7%	13%	13%	16%	100.0%

Cuadro 9 Distribución Histórica y Proyectada de Ventas (Fuente: Elaboración Propia)

La corrección se debe a que en los meses de enero, febrero y noviembre no se realizaban campañas en redes sociales por actividades familiares de la artista. No se observó además campaña en mayo que corresponde a mes de la madre.

Las campañas de marketing tendrán por objetivo lograr la distribución proyectada, y así, disminuir los tiempos ociosos del personal estable. Sin embargo, como se presenta en Capítulo 5, se considerará personal estacional para atender Peak de demanda.

- Crecimiento Anual:**

El crecimiento anual del mercado B2C se proyecta en 20% para los años 2 y 3 (en línea con la tendencia de crecimiento anual de este tipo de productos y que se puede ver en la investigación del mercado del anexo 1, y un 15% desde el año 4 en adelante. Respecto al mercado B2B, se espera lograr al menos 2 clientes B2B para el segundo y tercer año, y 3 clientes desde el año cuarto en adelante.

Adicionalmente, para el mercado B2C, se ha considerado una tasa de recompra de 15%. En todos ellos se considerará un descuento de 10%.

- Proyección de Ingresos Año 1:**

A continuación, se presentan los flujos de ingreso proyectados:

1.- Ventas Anuales B2C		Distribución de Ventas Año 1 (ajustada con ventas históricas)												
		0%	0%	6%	6%	9%	9%	8%	8%	8%	15%	15%	15%	
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Cantidad Clientes		-	-	30	30	45	45	40	40	40	70	70	70	480
Tamaño: % Prod.														
1 = 50x60cm	35%	-	-	10	10	16	16	14	14	14	24	24	24	166
2 = 60x80cm	21%	-	-	6	6	10	10	9	9	9	15	15	15	103
3 = 70x100cm	38%	-	-	11	11	17	17	15	15	15	27	27	27	183
4 = 90x120cm	6%	-	-	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	29
Ingreso x Venta Nuevos Clientes		\$ -	\$ -	\$ 3.775.000	\$ 3.775.000	\$ 5.662.500	\$ 5.662.500	\$ 5.033.333	\$ 5.033.333	\$ 5.033.333	\$ 8.808.333	\$ 8.808.333	\$ 8.808.333	\$ 60.400.000
Tasa Recompra Anual	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Ingreso por Recompra		-	-	509.625	509.625	764.438	764.438	679.500	679.500	679.500	1.189.125	1.189.125	1.189.125	8.154.000
Total Ingresos B2C		\$ -	\$ -	\$ 4.284.625	\$ 4.284.625	\$ 6.426.938	\$ 6.426.938	\$ 5.712.833	\$ 5.712.833	\$ 5.712.833	\$ 9.997.458	\$ 9.997.458	\$ 9.997.458	\$ 68.554.000

2.- Ventas Anuales B2B		Distribución de Ventas Año 1												
		0%	0%	0%	0%	0%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	100%
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Cantidad Clientes		-	-	-	-	-	-	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	1,0
Tamaño: % Prod.														
1 = 50x60cm	35%	-	-	-	-	-	-	6	6	6	6	6	6	34
2 = 60x80cm	21%	-	-	-	-	-	-	4	4	4	4	4	4	21
3 = 70x100cm	38%	-	-	-	-	-	-	6	6	6	6	6	6	38
4 = 90x120cm	6%	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	6
Total Ingreso x Venta B2B		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.076.250	\$ 2.076.250	\$ 2.076.250	\$ 2.076.250	\$ 2.076.250	\$ 2.076.250	\$ 12.457.500
Total Ingreso Proyecto		\$ -	\$ -	\$ 4.284.625	\$ 4.284.625	\$ 6.426.938	\$ 6.426.938	\$ 7.789.083	\$ 7.789.083	\$ 7.789.083	\$ 12.073.708	\$ 12.073.708	\$ 12.073.708	\$ 81.011.500

Cuadro 10 Estimación de demanda y crecimiento año 1 (Fuente: Elaboración Propia)

- Proyección de Ingresos para los 5 años de evaluación del proyecto:**

### 1.- Ventas Anuales B2C

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Cantidad Clientes</b>	<b>480</b>	<b>576</b>	<b>691</b>	<b>795</b>	<b>914</b>	
Tamaño: % Prod.						
1 = 50x60cm	35%	166	199	239	274	316
2 = 60x80cm	21%	103	123	148	170	196
3 = 70x100cm	38%	183	219	263	303	348
4 = 90x120cm	6%	29	34	41	47	54
<b>Ingreso x Venta Nuevos Clientes</b>	<b>\$ 60,400,000</b>	<b>\$ 79,728,000</b>	<b>\$ 105,103,543</b>	<b>\$ 132,858,514</b>	<b>\$ 168,142,197</b>	
<b>Tasa Recompra Anual</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	
<b>Ingreso por Recompra</b>	<b>\$ 8,154,000</b>	<b>\$ 10,763,280</b>	<b>\$ 14,188,978</b>	<b>\$ 17,935,899</b>	<b>\$ 22,699,197</b>	
<b>Total Ingresos B2C</b>	<b>\$ 68,554,000</b>	<b>\$ 90,491,280</b>	<b>\$ 119,292,521</b>	<b>\$ 150,794,414</b>	<b>\$ 190,841,393</b>	

### 2.- Ventas Anuales B2B

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Cantidad Clientes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	
Tamaño: % Prod.						
1 = 50x60cm	35%	34	68	68	103	103
2 = 60x80cm	21%	21	42	42	64	64
3 = 70x100cm	38%	38	75	75	113	113
4 = 90x120cm	6%	6	12	12	18	18
<b>Total Ingreso x Venta B2B</b>	<b>\$ 12,457,500</b>	<b>\$ 27,406,500</b>	<b>\$ 30,107,786</b>	<b>\$ 49,641,429</b>	<b>\$ 54,630,321</b>	
<b>Total Ingreso Proyecto</b>	<b>\$ 81,011,500</b>	<b>\$ 117,897,780</b>	<b>\$ 149,400,307</b>	<b>\$ 200,435,842</b>	<b>\$ 245,471,715</b>	

Cuadro 11 Estimación de demanda y crecimiento primer quinquenio (Fuente: Elaboración Propia)

## 4.8. Presupuesto de marketing y cronograma

Los objetivos de marketing definidos para este proyecto requieren de una intensiva inversión en los medios digitales, lo que sumado a otras acciones secundarias buscan lograr el posicionamiento de marca deseado. El presupuesto de estas acciones para el primer año y quinquenio son los siguientes:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
<b>Marketing Digital</b>	<b>\$ 351.657</b>	<b>\$ 676.647</b>	<b>\$ 7.194.774</b>										
Diseño Página Web	\$ 200.000												\$ 200.000
Hosting Página Web	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 21.667	\$ 260.004
Influenciadores		\$ 100.000	\$ 100.000			\$ 100.000			\$ 100.000			\$ 100.000	\$ 500.000
Google Ads		\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 1.429.890
Instagram Ads	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 129.990	\$ 1.559.880
LinkedIn Premium Business		\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 495.000
Community Manager		\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 2.750.000
<b>Fidelización</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 100.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 50.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 100.000</b>	<b>\$ 50.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 50.000</b>	<b>\$ 100.000</b>	<b>\$ 450.000</b>
Concursos	\$ -	\$ -			\$ 50.000			\$ 50.000				\$ 50.000	\$ 150.000
Donaciones	\$ -	\$ -	\$ 100.000				\$ 100.000					\$ 100.000	\$ 300.000
<b>Calidad</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 10.000</b>	<b>\$ 100.000</b>									
Encuesta Satisfacción	\$ -	\$ -	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 100.000
<b>Total</b>	<b>\$ 351.657</b>	<b>\$ 676.647</b>	<b>\$ 786.647</b>	<b>\$ 586.647</b>	<b>\$ 636.647</b>	<b>\$ 686.647</b>	<b>\$ 686.647</b>	<b>\$ 636.647</b>	<b>\$ 686.647</b>	<b>\$ 586.647</b>	<b>\$ 636.647</b>	<b>\$ 786.647</b>	<b>\$ 7.744.774</b>

Cuadro 12 Presupuesto de Marketing Año 1 (Fuente: Elaboración Propia en base a investigación de mercado)

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Marketing Digital</b>	<b>\$ 7.194.774</b>	<b>\$ 7.951.353</b>	<b>\$ 8.614.253</b>	<b>\$ 8.872.681</b>	<b>\$ 9.138.861</b>
Diseño Página Web	\$ 200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Hosting Página Web	\$ 260.004	\$ 267.800	\$ 275.834	\$ 284.109	\$ 292.632
Influenciadores	\$ 500.000	\$ 824.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Google Ads	\$ 1.429.890	\$ 1.606.676	\$ 1.654.877	\$ 1.704.523	\$ 1.755.659
Instagram Ads	\$ 1.559.880	\$ 1.606.676	\$ 1.654.877	\$ 1.704.523	\$ 1.755.659
LinkedIn Premium Business	\$ 495.000	\$ 556.200	\$ 572.886	\$ 590.073	\$ 607.775
Community Manager	\$ 2.750.000	\$ 3.090.000	\$ 3.182.700	\$ 3.278.181	\$ 3.376.526
<b>Fidelización</b>	<b>\$ 450.000</b>	<b>\$ 566.500</b>	<b>\$ 583.495</b>	<b>\$ 601.000</b>	<b>\$ 619.030</b>
Concursos	\$ 150.000	\$ 360.500	\$ 371.315	\$ 382.454	\$ 393.928
Donaciones	\$ 300.000	\$ 206.000	\$ 212.180	\$ 218.545	\$ 225.102
<b>Calidad</b>	<b>\$ 100.000</b>	<b>\$ 123.600</b>	<b>\$ 127.308</b>	<b>\$ 131.127</b>	<b>\$ 135.061</b>
Encuesta Satisfacción	\$ 100.000	\$ 123.600	\$ 127.308	\$ 131.127	\$ 135.061
<b>Total</b>	<b>\$ 7.744.774</b>	<b>\$ 8.641.453</b>	<b>\$ 9.325.056</b>	<b>\$ 9.604.808</b>	<b>\$ 9.892.952</b>

Cuadro 13 Presupuesto de Marketing Primer Quinquenio (Fuente: Elaboración Propia en base a investigación de mercado)

En el Anexo 4, pto 1.5 se detalla los supuestos utilizados para la elaboración del presupuesto de marketing.

## 5. Plan de Operaciones

El modelo de negocio de EmocionArte propone un Plan de Operaciones sencillo pero que a la vez satisface los requerimientos del negocio. En los primeros 9 meses del proyecto, las actividades productivas se desarrollarán en el domicilio de la artista ya que dispone de un espacio de trabajo que permite soportar hasta 4 estaciones de trabajo.

Posterior a la etapa inicial, y en línea con el aumento de la demanda, EmocionArte buscará un espacio en arriendo para establecer un taller el cual podrá ser una vivienda, un departamento, o espacios modulares de trabajo.

EmocionArte desarrollará principalmente sus actividades comerciales de promoción y venta a través su página Web y Redes Sociales. El abastecimiento de insumos prima se desarrollará siempre buscando los mejores precios entre los proveedores e intentando buscar descuentos por volúmenes.

El Flujo de Operaciones contempla: Actividades de Promoción y Publicidad, Contacto del Cliente, Acuerdo de Producto, Producción. Entrega, y Post Venta.

El proceso de producción considera las siguientes actividades: Etapa 1: Entrevista Inicial, Etapa 2: Dibujo, Etapa 3: Aprobación Cliente (Dibujo), Etapa 4: Pintado, Etapa 5: Presentación Final, y Etapa 6: Sellado y Embalado.

El proceso de desarrollo e implementación será supervisado por los 3 socios quienes, adicionalmente, gestionaran los procesos que son parte de sus competencias. Sin embargo, el coordinador general del proceso de implementación será el Administrador General, que será contratado para tal efecto y cuyo rol se describe en Capítulo 6.

EmocionArte es constituida por la artista fundadora y los dos socios que se describen en el Capítulo 6. En el periodo de análisis de este proyecto, se considera la incorporación y entrenamiento de un Administrador General y pintores, ya sea para dotación permanente o temporal según estacionalidad de demanda. Al mismo tiempo, existirán pintores narradores que se espera sea la evolución de algunos pintores normales quienes además de pintar se espera dirigirán el proyecto de co-creación con el cliente.

Las estacionalidades de staff se encuentran en línea con la proyección de estacionalidad de la demanda presentada en el capítulo 4 pto. 7.

Se ha considerado que un pintor, ya sea del staff o estacional, puede pintar entre 15 y 20 cuadros por mes, mientras un narrador puede dibujar sobre 30 cuadros mensuales.

**Nota:** Lo señalado en este capítulo corresponde sólo a un resumen, mientras que el detalle se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocio.

## 6. Equipo del Proyecto

El equipo gestor del proyecto estará integrado por: Carolina Ceballos Rojo, Socio y Director Creativo. En EmocionArte formará parte del Comité de Socios y como Director Creativo tendrá el rol de asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor a través del entrenamiento y supervisión de los pintores en las técnicas y usos de colores propios de la marca, como así también, en el entrenamiento y supervisión de los pintores en el proceso de co-creación del producto. En EmocionArte, formará parte del Comité de Socios siendo el representante legal de la empresa. Adicionalmente, tendrá el rol de supervisar y asesorar al Administrador General para asegurar el cumplimiento del plan financiero y de operaciones. Y por Lucas Ricardo Bianchi, Socio y Asesor Comercial y de Recursos Humanos. En EmocionArte formará parte del Comité de Socios, y adicionalmente, tendrá el rol de supervisar y asesorar al Administrador General en lo relacionado a la administración de los recursos humanos y el cumplimiento del plan de marketing.

Se propone una estructura organizacional simple con pocos grados jerárquicos, y a la vez con un comportamiento estable en su ápice estratégico y dinámico en su núcleo operacional, el cual irá evolucionando a lo largo de los años en función de las necesidades generadas por la demanda. Adicionalmente a los cargos ya mencionados, se contará con un Administrador General que tendrá como objetivo principal la administración integral de los recursos humanos, la gestión del plan financiero y operacional de la empresa, y la gestión del plan de marketing. También se contará con Pintores Narradores que tendrán como función principal el entrevistar al cliente con el objetivo de recopilar información como parte del proceso de co-creación, para luego volcar su propuesta (a través de un diagrama) sobre un bastidor, realizarle al cliente recomendaciones sobre aspectos a considerar durante el proceso, realizar el pintado según la combinatoria de colores establecidas y realizar el empaque final del producto. Otra posición que estará presente en EmocionArte es la de Pintor que tendrá como función principal realizar el pintado de los cuadros según la combinatoria de colores establecidas y realizar el empaque final del producto. Se externalizarán los servicios de Community Manager y Contador

El esquema de compensaciones de EmocionArte se ha diseñado para ofrecer una renta fija acorde al mercado, y un esquema de compensación variable agresivo que premie la productividad, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las metas financieras. La compensación total del personal irá a variar en función al grado de responsabilidad del cargo, y en función a su aporte con el cumplimiento de las metas de la empresa

**Nota:** Lo señalado en este capítulo corresponde sólo a un resumen, mientras que el detalle se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocio.

## 7. Plan Financiero

El Plan financiero de EmocionArte se realiza en base a los 5 años totales de este proyecto. Para el quinto años se proyectan ventas de 914 cuadros con una recompra de 137 cuadros, ambos para el mercado B2C. Para el mercado B2B se proyectan ventas de 297 cuadros.

La inversión inicial para el proyecto asciende a \$2.925.000 considerándose, además, nuevas inversiones en línea con el aumento de la capacidad productiva y debido al traslado a un nuevo taller. En el primer año estas inversiones deberán ser de \$1.375.000, en el segundo de \$ 442.900, en el tercero de \$ 228.094, en el cuarto \$ 743.054 y en el quinto año \$ 483.969.

El estado de resultados para los cinco años de evaluación del proyecto muestra para este último año ingresos por \$245.471.715, costos por venta de \$ 49.127.766 arrojando un resultado bruto de \$ 196.343.948. El resultado operacional para este año es de \$100.604.021 con una utilidad del ejercicio de \$ 72.831.642.

La tasa de descuentos para la evaluación del proyecto a 5 años como a perpetuidad es de 13,40% y 15,45% respectivamente.

El flujo permite observar que el proyecto presenta una recuperación de inversión, la cual supera los 11 millones, en el tercer año. El VAN del proyecto llega a 82,2 millones con una TIR de 94,89% y un Payback de 2,2 años (25,7 meses).

El capital requerido lo constituye la inversión inicial por \$ 4.300.000 y el capital de trabajo por \$ 6.974.424 totalizando \$ 11.274.424. El financiamiento del proyecto será realizado con aportes de los socios fundadores. Respecto a los retiros, estos ocurrirán a partir del cuarto año y siempre que la utilidad del ejercicio presente valores positivos. El retiro corresponderá al 60% de la utilidad del ejercicio.

El ROE declara que el proyecto EmocionArte posee una alta capacidad para generar beneficio a los accionistas entregando un alto rendimientos desde el año 2 en adelante. Por su parte, en el ROA se observa una alta capacidad de los activos para producir rentas por ellos mismos, lo cual es beneficioso si se requiere buscar financiamiento futuro con bancos, pues presenta una buena viabilidad financiera. El proyecto presenta una buena liquidez, en torno a 3,8 en los 3 últimos años, lo cual permitirá disponer efectivo frente a contingencias.

El proyecto presenta poco margen de ajuste de precios y proyección de demanda, sin embargo, tienen un amplio rango para enfrentar alzas de precios en insumos de producción.

**Nota:** Lo señalado en este capítulo corresponde sólo a un resumen, mientras que el detalle se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocio.

## 8. Riesgos Críticos

Este proyecto conlleva ciertos riesgos en su implementación, los cuales pueden poner en peligro su desarrollo, supervivencia y éxito. Estos riesgos pueden tener tanto un origen externo como interno.

En cuanto a los riesgos externos, se pueden mencionar como principales causas y planes de mitigación lo siguiente:

- Reacción de competidores a cambios de precios por lo que se debe realizar un monitoreo constante de la evolución de los precios de los competidores y su reacción frente al cambio de precios. En caso de acciones hostiles de los competidores (depredación del precio), reforzar la propuesta de valor en las campañas de marketing y buscar aumentar el porcentaje de recompra de los antiguos clientes.
- Nuevos competidores que imiten la propuesta de valor por lo que se debe aumentar la cartera de productos con propuestas innovadoras, y monitoreo constante del nivel de satisfacción de los clientes en cuanto al cumplimiento de la propuesta de valor y, en caso de ser necesario, gestión de acciones correctivas.

En cuanto a los riesgos internos, se pueden mencionar como principales causas y planes de mitigación lo siguiente:

- Ventas menores a las proyectadas por lo que se debe realizar una revisión del impacto generado por las campañas de marketing y, de ser necesario, redefinición de la estrategia de marketing, reducción del personal comenzando por los pintores a plazo para evitar el impacto de indemnizaciones, y definir que la casa particular de la Directora Creativa debe mantenerse apta para recibir posiciones de trabajo en caso de que sea necesario rescindir el contrato de locación del taller.
- Aumento en el precio de materias primas o quiebre de stock por lo que se debe, en el caso de los bastidores, fabricarlos internamente dado la sencillez del proceso. En el caso de pinceles, se promueve su cuidado y reutilización para disminuir la frecuencia de compra. En el caso de las pinturas, buscar acuerdos comerciales por mayor volumen que permitan mejores condiciones de compra.
- Alta rotación del personal, ausentismo laboral y/o baja productividad por lo que se debe medir constantemente la productividad de la mano de obra, medir el clima laboral y elaborar planes de acción para reducir las brechas de clima en conjunto con la definición de planes de carrera.

**Nota:** Lo señalado en este capítulo corresponde sólo a un resumen, mientras que el detalle se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocio

## 9. Propuesta al Inversionista

La propuesta consiste en la participación de una Sociedad por Acciones (SpA) la cual, dada sus características, permite una rápida y flexible entrada y salida de accionistas. Para el desarrollo del proyecto a 5 años, se requiere una inversión inicial de \$4.300.000 y una inversión en capital de trabajo de \$6.974.424, totalizando \$11.274.424 los cuales se constituirán en el primer año. La estrategia de financiación considera el financiamiento interno a través de tres socios que ya son parte del proyecto, al que se le suma un nuevo socio inversor externo. Luego de la incorporación del Socio Inversor, la nueva estructura societaria quedará de la siguiente manera:

Participación Societaria	% Part.	Aporte Socio
Socio Gestor	35%	<b>(-\$3.637,212)</b>
Socio Asesor 1	25%	<b>(-\$2.818,606)</b>
Socio Asesor 2	25%	<b>(-\$2.818,606)</b>
Socio Inversor	15%	<b>(-\$2.000,000)</b>
Inversión Total	100%	<b>(-\$11,274,424)</b>

Cuadro 14 Participación Societaria EmocionArte SpA (Fuente: Elaboración Propia)

Para la incorporación de este Socio Inversor se proponen las siguientes condiciones:

- Participación del 15% de la propiedad de la sociedad.
- Inversión de \$2.000.000 materializados en la primera quincena de enero del año 2022, los cuales se utilizarán conforme a lo indicado en el capítulo 7.3 y 7.5.
- Valor Actual Neto (VAN) a 5 años de \$ 82.270.227.
- Tasa Interna de Retorno (TIR) de 94,89% al cabo de los 5 años.
- Plazo de Recuperación de la Inversión (Payback) de 2,2 años (25,7 meses).
- Con el éxito esperado del proyecto, se ofrecen retiros de dividendos, de acuerdo con el porcentaje de participación accionaria, equivalentes al 60% de la utilidad desde el cuarto año en adelante:

Distribución de Dividendos	% Part.	Aporte Socio	Flujo del Accionista Año 1	Flujo del Accionista Año 2	Flujo del Accionista Año 3	Flujo del Accionista Año 4	Flujo del Accionista Año 5
Utilidad / Perdida del ejercicio			\$217,115	\$6,624,906	\$20,956,339	\$48,575,448	\$72,831,642
Dividendos s/ Utilidad			0%	0%	0%	60%	60%
Socio Gestor	35%	<b>(-\$3,637,212)</b>	\$0	\$0	\$0	\$10,200,844	\$15,294,645
Socio Asesor 1	25%	<b>(-\$2,818,606)</b>	\$0	\$0	\$0	\$7,286,317	\$10,924,746
Socio Asesor 2	25%	<b>(-\$2,818,606)</b>	\$0	\$0	\$0	\$7,286,317	\$10,924,746
Socio Inversor	15%	<b>(-\$2,000,000)</b>	\$0	\$0	\$0	\$4,371,790	\$6,554,848
Inversión Total	100%	<b>(-\$11,274,424)</b>					

Cuadro 15 Esquema de Distribución de Dividendos (Fuente: Elaboración Propia)

- En el caso de un aumento de capital o venta de participación de la compañía, la preferencia en la adquisición de acciones la tendrán los socios existentes conforme al porcentaje de participación.
- Participación en el Comité de Accionistas el cual se realizará, al menos, semestralmente o a pedido de cualquiera de los miembros, con voz y voto, conforme al porcentaje de participación accionaria.

## 10. Conclusiones

Las investigaciones de mercado realizadas han demostrado una alta valoración del producto por parte de los antiguos clientes, y una alta deseabilidad de los potenciales clientes, lo que abre un interesante mercado a desarrollar. A lo largo de este Plan de Negocios, se realizaron distintos análisis que permiten concluir que la oportunidad de negocio propuesta por EmocionArte resulta atractiva y a la vez factible de ejecutar. A continuación, se describen los principales hallazgos:

- Existe un mercado potencial a explotar dentro de la industria del arte la cual posee bajas barreras de entrada y salida, con clientes y proveedores con bajo poder de negociación, y con una rivalidad baja entre los artistas. Es así como se permite concluir, tal lo reflejado en los análisis PESTEL y PORTER, que los riesgos, en general, tienden a ser moderados a bajos en una industria poco hostil.
- Se propone un modelo de negocio simple, pero con una propuesta de valor innovadora que busca explotar la tendencia mundial de volver a lo básico, reforzando los valores familiares y sus historias a través de productos personalizados. El proceso de co-creación entre el artista y el cliente es explotado como la competencia central de la empresa. El modelo permite un escalamiento de la oferta más allá de los cuadros personalizados, pudiéndose aplicar a otros productos o artículos decorativos (Ej. tazones, tapas de cuadernos corporativos, bandejas, telares, etc.).
- Tanto para el mercado B2C, como para el B2B, se ha definido un mercado meta conservador considerando que el emprendimiento se encuentra dando sus primeros pasos. Sin embargo, los estudios han demostrado que existe espacio en el mercado para continuar escalando el proyecto. Para su difusión se considera una estrategia relativamente simple, explotando los medios digitales con gastos en publicidad y marketing a través de RRSS, principalmente en Facebook, Instagram y mediante *Influencers*.
- El modelo operacional también se destaca por su simpleza y bajo costo. Los flujos de trabajo son cortos, con bajos costos de materiales y mano de obra, siendo la oferta de estos abundante en el mercado.
- La proyección financiera para los primeros cinco años se muestra atractiva, con un EBITDA promedio del 20,77%, valor muy superior a cualquier inversión actual en renta fija, con un VAN de \$ 82.270.227, una TIR del 94,89% y un Payback de 2,2 años (25,7 meses).
- En cuanto a los riesgos, el proyecto presenta poco margen de ajuste de precios y proyección de demanda, sin embargo, tienen un amplio rango para enfrentar alzas de precios en insumos de producción.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, C. (7 de Julio de 2019). *Costo Influencers*. Obtenido de La Tercera Web site: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/sii-pone-la-lupa-69-influencers-mas-100-mil-seguidores/731965/>
- Asociación Nacional de Avisadores de Chile. (2019). *Estilo de Vida de los Grupos Socioeconómicos de Chile*. Obtenido de Anda Web site: [https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK\\_GSE\\_190502\\_FINAL.pdf](https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf)
- Asociación Nacional de Avisadores de Chile. (s.f.). *Tendencias de consumo*. Obtenido de Anda Web site: <https://www.anda.cl/conoce-las-tendencias-de-personalizacion/>
- Banco Central de Chile. (9 de Diciembre de 2020). *Proyección económica 2021 - 2022*. Obtenido de Banco Central de Chile: <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-diciembre-de-2020>
- Banco Central de Chile. (mayo de 2021). *Tasas de Interés - Serie Histórica*. Obtenido de [https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_TASA\\_INTERES/MN\\_TASA\\_INTERES\\_09/TMS\\_16/T312](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_16/T312)
- Banco Central de Chile. (s.f.). *Política monetaria Chile*. Obtenido de Banco Central de Chile: <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria>
- Banco Central de Chile. (s.f.). *Serie histórica tasa de desempleo*. Obtenido de Banco Central Chile: [https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/Series/MOV\\_SC\\_ML3](https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_ML3)
- Barney, J. B., & Delwyn, C. (2007). *Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. London: Oxford University Press.
- BTG Pactual. (mayo de 2021). *mercadosenlinea.cl*. Obtenido de <https://www.mercadosenlinea.cl>
- Emprendedores. (4 de Diciembre de 2020). *Tendencias de consumo*. Obtenido de Emprendedores Web Site: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/slow-fashion-tendencia-personalizacion-productos/>
- Forbes Advertorial. (7 de Noviembre de 2016). *Tendencias de consumo mercado B2B*. Obtenido de Forbes México Web site: <https://www.forbes.com.mx/adios-al-regalo-generico-la-nueva-tendencia-posicionamiento-marca/>
- GoDaddy. (19 de Junio de 2020). *¿Cuánto cuesta una página web en Chile?* Obtenido de GoDaddy Web site: <https://cl.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-pagina-web-chile/>
- Hax, A. C., & Wilde II, D. L. (2003). El Modelo Delta: Un nuevo marco conceptual para la Nueva Economía. *Journal of Strategic Management Education*.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (s.f.). *Condiciones de vida y cultura*. Obtenido de INE: <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/condiciones-de-vida-y-cultura/cultura>
- JumpSeller. (s.f.). *Aprende todo sobre los medios de envío chilenos*. Obtenido de JumpSeller Web site: <https://es.jumpseller.com/learn/shipping-companies-chile/>
- León Batista, V. (2013). *Compensaciones: Diferenciar con Equidad*. Santiago: Thomson Reuters.
- Maquieira, C. (2015). *Finanzas Corporativas*. Santiago: Thomson Reuters.
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y el Instituto Nacional de Estadísticas. (2020). *Estadísticas Culturales. Informe Anual 2019*. Santiago de Chile: INE.

Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Nueva York: Naciones Unidas.

Nextu. (s.f.). *Costo Community Manager*. Obtenido de Nextu Web site:  
<https://www.nextu.com/blog/cuanto-gana-un-community-manager-en-latinoamerica/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., & Papadakos, P. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. California: Free Pres.

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

Publismark. (18 de Febrero de 2020). *Tendencias de consumo*. Obtenido de Publismark Web Site:  
<https://publismark.cl/interno/crece-la-tendencia-localista-de-consumo-2.html>

RCProyectos. (s.f.). *Tendencias de consumo*. Obtenido de RCProyectos:  
<https://www.rcproyectos.es/tendencias-de-compras-de-2020/>

Servicio de Impuestos Internos. (s.f.). *Clasificación de tamaño de empresas*. Obtenido de SII:  
[https://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_tamano\\_ventas.htm](https://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm)

Shipit. (s.f.). *La forma simple de controlar los envíos de tu eCommerce*. Obtenido de Shipit:  
<https://www.shipit.cl/>

Stern. (enero de 2021). *Beta by Sector*. Obtenido de  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Stern. (8 de enero de 2021). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Obtenido de  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Toledo, M., & Cuevas, P. (2 de Febrero de 2021). *Imacec 2020*. Obtenido de Diario Financiero:  
<https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/economia-cierra-2020-con-la-peor-caida-desde-los-80-y-persisten-dudas/2021-02-01/193329.html>

TrendTIC. (5 de Julio de 2019). *Tendencias de consumo*. Obtenido de TrendTIC:  
<https://www.trendtic.cl/2019/07/%EF%BB%BF63-de-los-consumidores-a-nivel-mundial-dice-que-quiere-recibir-productos-y-servicios-personalizados/>

Triunfaonlinkedin. (s.f.). *Costo LinkedIn Premium*. Obtenido de Triunfaonlinkedin Web site:  
<https://triunfaonlinkedin.com/blog-linkedin/linkedin-premium-merece-la-pena/>

Tusclicks. (s.f.). *Costo de administración Google Ads*. Obtenido de Tusclicks Web site:  
<https://www.tusclicks.cl/>

Vida Silvestre Argentina. (s.f.). *Consumo responsable*. Obtenido de Vida Silvestre Argentina:  
[https://www.vidasilvestre.org.ar/nuestro\\_trabajo/concientizacion\\_y\\_educacion/campanas/dia\\_del\\_medio\\_ambiente/dia\\_mundial\\_del\\_medio\\_ambiente/cinco\\_propuestas\\_para\\_una\\_argentina\\_sustentable/consumo\\_responsable/](https://www.vidasilvestre.org.ar/nuestro_trabajo/concientizacion_y_educacion/campanas/dia_del_medio_ambiente/dia_mundial_del_medio_ambiente/cinco_propuestas_para_una_argentina_sustentable/consumo_responsable/)

# ANEXOS

## Anexo 1: Oportunidad de Negocio

De acuerdo con el Informe “Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) (Naciones Unidas, 2009)”, la industria en la que se participa puede ser definida como el macrosegmento “Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas” (Sección R del Informe), y en particular, dentro de las “Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento” (Código 9000 del Informe) se puede identificar el microsegmento “Actividades de escultores, pintores, dibujantes, grabadores, etcétera”. Conforme lo establecido en el “Informe Anual 2019 de Estadísticas Culturales del INE”<sup>11</sup>, único reporte oficial en Chile con información estadística relacionada al macrosegmento mencionado, “uno de los mayores desafíos para la medición en el ámbito cultural refiere a la propia limitación de los datos, tanto desde la perspectiva de la accesibilidad como a la validez y confiabilidad de los mismos, así como a la existencia de sesgos que en algunos casos limitan la interpretación de los sectores analizados. Esta situación, que complejiza y dificulta la medición en cada país, se vuelve aún más ardua cuando se trata de homologar y estandarizar categorías de nivel internacional”.

Ante la dificultad para obtener información relevante desde fuentes externas para la investigación de mercado del macro y microsegmento definido, se ha optado por generar fuente de información propias a través de las siguientes investigaciones:

- a) ***Encuesta Potenciales Clientes***
- b) ***Encuesta Actuales Clientes***
- c) ***Encuesta Mercado B2B***
- d) ***Focus Group y Design Thinking Mercado B2B***
- e) ***Entrevista a la Artista Carolina Ceballos***
- f) ***Análisis Histórico de Ventas Carolina Ceballos***
- g) ***Tendencias de Consumo***

Los resultados de estas investigaciones han permitido comprender el mercado en el que se está inserto, explorando y analizando la competencia, como así también a los potenciales clientes y la capacidad/posibilidad existente para apropiarnos de la idea. Este análisis permite concluir que existe un mercado potencial y atractivo el cual está dispuesto a adquirir productos

---

<sup>11</sup> <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/condiciones-de-vida-y-cultura/cultura>

con características similares a las que se están desarrollando para esta oportunidad de negocio.

## 1. Resultados Investigaciones de Mercado

A continuación, se detallan los resultados para cada una de las investigaciones de mercado mencionada:

**1.1. Encuesta Potenciales Clientes:** Los principales resultados y conclusiones de esta investigación realizada a través de distintas redes sociales a 177 personas son:

### DATOS DEMOGRÁFICOS:

**GENERO:** Se encuestaron a 177 personas de las cuales 130 (73%) eran mujeres, 44 (25%) eran hombre y 3 (2%) de ellos se identificaron como LGTBQ+.

**EDAD:** De las 177 personas encuestadas, 35 (20%) se encontraban entre el rango de 20 a 29 años, 59 (33%) se encontraban entre el rango de 30 a 39 años, 47 (27%) se encontraban entre el rango de 40 a 49 años, 21 (12%) se encontraban entre el rango de 50 a 59 años, y 15 (8%) personas declararon que poseían 60 o más años.

**NIVEL DE INGRESO:** De las 177 personas encuestadas, 41 (23%) declararon no poseer ingresos, 19 (11%) declararon tener un ingreso mensual hasta \$499.999, 28 (16%) declararon tener ingresos entre \$500.000 y \$999.999, 17 (9%) declararon tener ingresos entre \$1.000.000 y \$1.499.999, 12 (7%) declararon tener ingresos entre \$1.500.000 y \$1.999.999, 14 (8%) declararon tener ingresos entre \$2.000.000 y \$2.499.999, 13 (7%) declararon tener ingresos entre \$2.500.000 y \$2.999.999, y por último 33 (19%) encuestados declararon tener ingresos mensuales superiores a \$3.000.000.

**NIVEL EDUCACIONAL:** De los 177 encuestados, el 100% al menos había superado la educación básica, 13 (7%) había alcanzado la educación media, 29 (16%) había alcanzado la educación técnica, 84 (48%) había alcanzado la educación universitaria, y 51 (29%) había alcanzado una post graduación (no recibándose respuestas de personas con doctorados o post doctorados).

**ESTADO CIVIL:** De los 177 encuestados, 82 (46%) eran solteros, 74 (42%) eran casados y 21 (12%) se encontraba con un estado civil distinto a los arriba detallados.

**GEOGRAFÍA:** De los 177 encuestados, 96 (54%) vivía en la Región Metropolitana, 24 (14%) vivía en la Región del Bío Bío, 17 (10%) vivía en la Región de Valparaíso, 10 (6%) vivía en la Región de Antofagasta, 8 (5%) vivía en la Región de Arica y Parinacota, 4 (2%) vivía en la Región de Coquimbo, 4 (2%) vivía en la Región del Libertador Bernardo O'Higgins, 4 (2%) vivía en la Región de Ñuble, 4 (2%) vivía fuera

de Chile, 2 (2%) vivía en la Región de Tarapacá, 1 (1%) vivía en la Región de Maule, 1 (1%) vivía en la Región de La Araucanía y 1 (1%) vivía en la Región de Los Lagos. No se recibieron respuestas de personas viviendo en la Región de Atacama, Los Ríos, Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo y de Magallanes y de la Antártica Chilena. 1 (1%) encuestado prefirió no contestar esta pregunta.

#### ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD:

A la pregunta *“Para elegir un regalo, ¿qué nivel de importancia le da a que este sea personalizado y/o único?”*, 29 (16%) encuestados contestaron que sería “Extremadamente importante”, 99 (56%) encuestados contestaron que sería “Muy importante”, 44 (25%) encuestados contestaron que sería “Moderadamente importante”, 4 (2%) encuestados contestaron que sería “Poco importante”, y 1 (>1%) encuestado contestó que “No es importante”.

A la pregunta *“Para decorar su hogar ¿estaría de acuerdo con un cuadro personalizado?”* 70 (39%) contestaron estar “Totalmente de acuerdo”, 79 (45%) contestaron estar “De acuerdo”, 19 (11%) contestaron estar “Ni de acuerdo, ni desacuerdo”, 6 (3%) contestaron estar “En desacuerdo”, y 3 (2%) contestaron estar “Totalmente en desacuerdo”.

A la pregunta *“¿Considera que un cuadro personalizado podría ser un buen regalo personal y/o familiar?”*, 84 (47%) contestaron estar “Totalmente de acuerdo”, 74 (42%) contestaron estar “De acuerdo”, 11 (6%) contestaron estar “Ni de acuerdo, ni desacuerdo”, 3 (2%) contestaron estar “En desacuerdo”, y 5 (3%) contestaron estar “Totalmente en desacuerdo”.

A la pregunta *“¿Cuál sería el presupuesto que destinaría para un cuadro personalizado?”*, 48 (27%) encuestados contestaron “Menos de \$50.000”, 86 (48%) contestaron “Entre \$50.000 y \$100.000”, 30 (17%) contestaron “Entre \$100.000 y \$150.000”, 10 (5%) contestaron “Entre \$150.000 y \$200.000”, y por último 3 (2%) encuestados contestaron “Más de \$200.000”.

A la pregunta *“¿Cuáles serían las formas de pago que más le acomodaría?”*, el 39% se inclinó por el pago mediante transferencia bancaria, el 34% mediante Web Pay, el 22% mediante Red Compra, el 4% prefirió el efectivo y por último el 1% se inclinó por el pago mediante cheque.

A la pregunta *“Desde su percepción ¿Cuáles son las palabras que mejor describen este cuadro?”*, la que más se repitió con un 16% de aceptación fue la palabra “Momentos/lugares especiales”, luego con un 14% de aceptación “Amor”, le siguieron “Historia” con un 12% de aceptación, “Personalizado” con un 10%, “Familia” con un 10%, “Único” con un 7%, “Alegría” con un 6%, “Vida” con un 6%, “Nosotros” con un

6%, "Color" con un 5%, "Energía" con un 4%, y por último "Detalles íntimos" también con un 4%.

A la pregunta "*¿Qué nota le pondría a este cuadro? (Siendo 1 la menor nota y 7 la mayor. Considera que la fotografía aquí mostrada es un montaje, siendo el cuadro la imagen de abajo y las fotografías de arriba las que sirvieron de inspiración para el artista)*", 65 (37%) encuestados colocaron nota máxima de 7, 28 (16%) encuestados colocaron nota 6, 56 (32%) colocaron nota 5, 13 (7%) colocaron nota 4, 7 (4%) colocaron nota 3, 6 (3%) colocaron nota 2, y la mínima nota fue colocada por 2 (1%) encuestados.

A la pregunta "*¿Qué tan importante para ti sería la comunicación o experiencia con el artista para plasmar tu historia?*", 62 (35%) encuestados contestaron que sería "Extremadamente importante", 90 (51%) encuestados contestaron que sería "Muy importante", 23 (13%) encuestados contestaron que sería "Moderadamente importante", 1 (>1%) encuestado contestó que sería "Poco importante", y 1 (>1%) encuestado contestó que "No es importante".

Por último, a la pregunta "*Luego de conocer lo anterior ¿cuál es tu nivel de emoción o disposición para comunicarte con un artista y comenzar a desarrollar tu propia historia en un cuadro*", 32 (18%) encuestados contestaron "Extremadamente dispuesto", 85 (48%) encuestados contestaron "Muy dispuesto", 47 (27%) contestaron "Moderadamente dispuesto", 12 (7%) contestaron "Poco dispuesto", y 1 (>1%) encuestado contestó "No dispuesto".

A continuación, se detallan los 65 comentarios que han dejado los encuestados en la última pregunta de la encuesta, la cual era abierta para libre redacción (los comentarios se han copiado textualmente, por lo que podría llegar a existir errores ortográficos y/o gramaticales provenientes de la fuente de información)

Sigue así , perfeccionándote , impulsando a seguir plasmando tus colores , formas y como te inspiras con cada familia , diseños y colores . --> Un trabajo muy original, destaca el amor de las familias ideal para regalar... --> Maravillosos trabajos --> Destacar sólo lo más importante sin tanto dibujo distractivo . --> Me impresiona la capacidad de captar las vivencias de las personas y plasmarla en un cuadro ,lo dijo por experiencia propia --> Hola, mi te mando hacer un cuadro para nosotros sus padres y en el plasmastes toda nuestra historia, hermoso. La gente lo ve y describe los personajes --> Me encanta tu manera única de pasmar tu arte. --> Perseverancia --> Éxito!!!! --> Un trabajo con ese nivel de dedicación y detalle tiene mucho más significado que cualquier otro que se pueda comprar!! --> Trabajo interesante y bonito --> Me gusta el arte original --> Hermoso emprendimiento

--> Los protagonistas mirandose desde un lado cada uno y en el centro sus recuerdos.. --> Hermoso, hecho con el corazón. --> Me encantan tus cuadros --> Hermoso trabajo --> Hermoso trabajo --> A seguir trabajando no más,lo estás haciendo muy bien. FELICITACIONES! --> Buscar ideas innovadoras fuera del país, he tenido la oportunidad de viajar y he visto diseños increíbles --> Muy buena idea, y muy lindos sus cuadros personalizados!!! Que te vaya súper! --> Para mi el arte refleja al espectador más que al artista, y somos nosotros como espectadores quienes les imprimimos un significado. En tanto aquellos que solicitan un cuadro personalizado logren darle ese sentido tan especial, el artista habrá cumplido su objetivo. Mucho éxito!!! --> Los detalles personales en un cuadro siempre son una buena idea, en una pintura lo hace muy especial, sin embargo, en el cuadro de ejemplo (si que ese es el estilo del/la artista en general) considero que contiene muchos elementos, muchos colores, detalles y patrones, sobrecargan

la imagen y hace que se pierda un poco el foco (en este caso, la pareja con el perrito del medio).

Eso sí, la composición no es desfavorable, parece todo seguir un orden, se ve armonioso en ese sentido. --> Los detalles personales en un cuadro siempre son una buena idea, en una pintura lo hace muy especial, sin embargo, en el cuadro de ejemplo (si que ese es el estilo del/la artista en general) considero que contiene muchos elementos, muchos colores, detalles y patrones, sobrecargan la imagen y hace que se pierda un poco el foco (en este caso, la pareja con el perrito del medio).

Eso sí, la composición no es desfavorable, parece todo seguir un orden, se ve armonioso en ese sentido. --> Me gusta mucho la iniciativa, no único que le resta un poco es que los momentos plasmados a los lados son únicos pero la pareja es casi igual en ambos cuadros. A pesar del precio que puse realmente no estaría dispuesta a pagar tanto por un regalo pero porque supera mi presupuesto, pero entiendo que pueda ser un trabajo caro al ser tan personalizado --> La empatía juega un rol fundamental en la emoción del artista porque tiene que traspasar el sentir de la persona que desea el cuadro para reproducir lo que se espera. --> Considero un trabajo único y un modelo de negocios súper atractivo que me encanta. En lo personal no soy cliente solo porque los tonos multicolores no combinan con la decoración de mi casa. --> Personalmente pienso que al representar imágenes de una forma realista se debe enfocar en el detalle de la obra (creo que es bueno en los ej., pero puede mejorar); trabajar en un plano más abstracto en el arte puede ser más interesante; según parece por los ej. Tiene un modelo estándar de idea, tener varios formatos estándar puede ser más agradable para el cliente antes de añadir el motivo que se desea en el cuadro --> No sé mucho de pintura mi opinión se basa en mi observación y la sencillez que refleja el cuadro que elegí. --> Quizás como sugerencia se pondría indicar el año realizado el cuadro o bien incorporar una dedicatoria en alguna parte del cuadro. --> Excelente trabajo dedicación y disposición --> Acotación a encuesta: Pregunta 10 no se toma en cuenta el tamaño del cuadro siendo que esto es algo que va ligado a los precios, puede que se pague más o menos a raíz de esto. Pregunta 11 hay que habilitar la opción de selección múltiple ya que solo permite escoger una. Pregunta 13 creo que la fusión de colores podría tener un estudio quizás más profundo, me gusta mucho que sea colorido y esto más que nada es mi opinión pero yo he visto artistas que la coloración de cuadros la basan en técnicas que estudian la fusión de estos colores creo que eso potenciaría los cuadros. Pregunta 14 más que nada dice plasmas y creo que debería decir plasmar. Eso muy bello los cuadros! --> En los cuadros tal vez probar colores más pastel y más composición geométrica en los momentos atrás de la familia. --> Creo que la artista es capaz de plasmar en sus cuadros las vivencias de las personas y seguramente de ella misma. Los colores utilizados en sus obras así lo indican. --> Encuentro que es algo totalmente creativo, novedoso. Mucho éxito. --> Los cuadros mostrados cuentan la historia de cada familia... para mí nada especial no se que tan importante son las sandías o los colores agregados a este... por lo tanto es muy difícil de evaluar. Tal vez si describieran mi historia le daría otra motivación para ver y admirar la belleza de este. --> --> Felicidades por tu trabajo siempre tan dedicado y lleno de detalles que nos representan --> Eres una Artista de verdad me encantas lo que haces 😊 --> Encuentro interesante el trabajo y muy difícil de lograr, en lo personal no soy tan cercana a este tipo de decoración. --> Este trabajo lo había visto... es hermoso y no todos valoran el valor del arte. Y a veces no todos pueden acceder por el valor --> Pregunta ¿las personas de la imagen representan físicamente a mi supuesta historia, es decir se parecen a mí? --> Me parece muy linda idea. --> Es muy bello lo logrado pues interpreta a la persona o refleja sus vivencias recuerdos --> Excelente idea! --> Para ponerle cuota de subjetividad ya que la encuesta la respondí de manera objetiva, no me gustan nada esos cuadros!! --> Hay personas que al ver de manera gráfica las posibilidades les atraería el producto, por tanto, deberían incluir diferentes estilos de personalización, técnicas de pintura y trazados. --> Felicidades por este cuestionario, creo que es una excelente forma de tener en cuenta el interés del cliente, quien con seguridad tendrá la obra de arte de su historia expuesta en el lugar más importante de su casa --> Para tener una relación o experiencia continua con un artista, tienes que ser artista --> Hermosa iniciativa --> Tener varias opciones de cuadros, de esquemas --> Los cuadros son hermosos y se puede ver el detalle que el artista plasma en cada uno de ellos mostrando el alma de quienes lo encargan. --> Eres genial. --> El artista desarrolla en el cuadro lo que nosotros sus clientes queremos transmitir cuando tengamos en nuestras manos la obra hecha. --> Muy bella propuesta para un regalo especial, no lo había visto antes --> En el valor económico del cuadro, haría la diferenciación entre el valor para un regalo de cumpleaños de alguna amiga y el valor para un cuadro familiar, que ahí el costo es otro! --> creo que son tiempos más etéreos o emocionales que concretos, entonces las líneas gruesas sumadas a los colores primarios dan un impacto emocional brusco a la entrada perceptiva intuitiva de empatía con la imagen. --> Que el pintor,,, se da más a conocer,,, realizar actividades con niños y adolescentes para que se demuestre más las pinturas --> Viendo los cuadros en Instagram, creo que es importante también mostrar la historia como individuo de alguien y no necesariamente familiar o de pareja. --> Que si el cuadro es más un proceso más de pasar de la vida a dibujos, podría ser un proceso más estandarizado sin tanta intervención del artista, lo que no es tan atractivo y que si el cuadro fuera más realista o abstracto sería mucho más interesante pero para otro mercado objetivo, en resumen veo una línea delgada entre arte y molde, que sería importante identificar para saber que estaría uno realmente comprando. --> Mejoraría la calidad del diseño de obra, los colores, a algo aún más artístico y elegante. --> Tarjeta de crédito. --> Hace poco vi algo similar en Instagram y seguí a la artista porque

lo encontré interesante, pero sus cuadros eran más abstractos, ella hace entrevistas en profundidad más que copiar fotos, lo vi como una terapia incluso. Respecto de dar un regalo, me parece muy riesgoso porque depende mucho de la otra persona, sus gustos, si combina con su decoración, a mí no me gustaría recibir este regalo, sería un cacho y es triste xq se invierte tiempo y dinero... la verdad no me gustaron para nada. --> Excelente idea, me parece muy creativa y creo que es clave la sorpresa de como un artista puede plasmar tu historia solo a través de las fotos y lo que en ellas se representa, por lo tanto mucha participación del usuario en el diseño haría perder la gracia, quitándole mérito al arte. --> Bello y original --> Puedo decir que los cuadros resaltan colores vivos y las imágenes representan el amor familiar.

### CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA POTENCIALES CLIENTES:

Los resultados de esta encuesta evidencian un interés de los potenciales clientes por esta oportunidad de negocio. De los 177 encuestados, luego de que el producto fuera presentado, el 66% se mostró o “Muy Dispuesto” o “Extremadamente Dispuesto” para comenzar a desarrollar su propia idea junto con la artista.

También se evidencia que, en general, el producto ofrecido es del gusto de los potenciales clientes, siendo que el 52% de los encuestados calificó con nota entre 6 y 7 (en una escala de 1 a 7) al producto, y el 32% colocó nota 5. Sólo el 16% de los encuestados colocó nota igual o menor a 4.

En cuanto a la disposición a pagar, los potenciales clientes contestaron, en su mayoría (65%), que estarían dispuestos a pagar un precio entre \$50.000 y \$150.000 por un producto de similares características a las expuestas, precio que se encuentra dentro del rango actual (incluso con un sesgo hacia abajo) del precio promedio de venta para los últimos 4 años, el cual se ubicó en \$76.977 (Ver Anexo 1, pto. 1.8).

Como fuera mencionado, uno de los atributos principales del producto es la “personalización”. A través de la encuesta a potenciales clientes, se evidencia que más del 80% de los encuestados considera que un cuadro personalizado puede ser un buen regalo (89% de aceptación), o que también podría ser es un buen elemento para decorar el hogar (84% de aceptación).

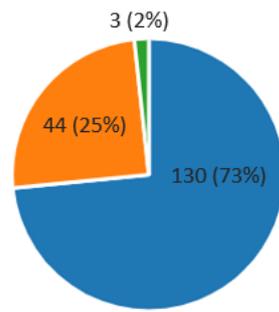
Por último, con la lectura de los comentarios en la pregunta abierta del cuestionario, nuevamente se evidencia el enorme interés y deseabilidad que han mostrado los encuestados con el producto presentado.

### RESUMEN GRÁFICO DE LA ENCUESTA POTENCIALES CLIENTES (177 ENCUESTADOS):

### 1. ¿Con qué género usted se identifica?

[Más detalles](#)

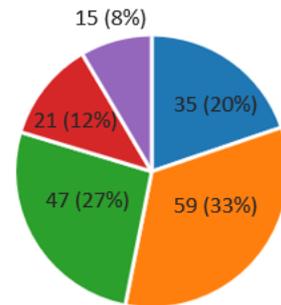
<span style="color: blue;">●</span> Femenino	130
<span style="color: orange;">●</span> Masculino	44
<span style="color: green;">●</span> LGBTQ+	3



### 2. ¿En qué rango de edad usted se encuentra?

[Más detalles](#)

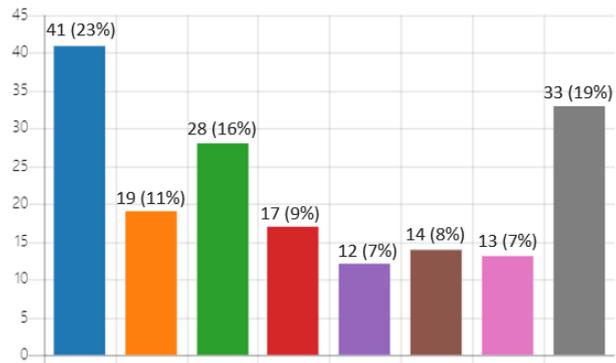
<span style="color: blue;">●</span> 20 a 29 años	35
<span style="color: orange;">●</span> 30 a 39 años	59
<span style="color: green;">●</span> 40 a 49 años	47
<span style="color: red;">●</span> 50 a 59 años	21
<span style="color: purple;">●</span> 60 y más años	15



### 3. ¿Cual es su nivel de ingreso promedio mensual?

[Más detalles](#)

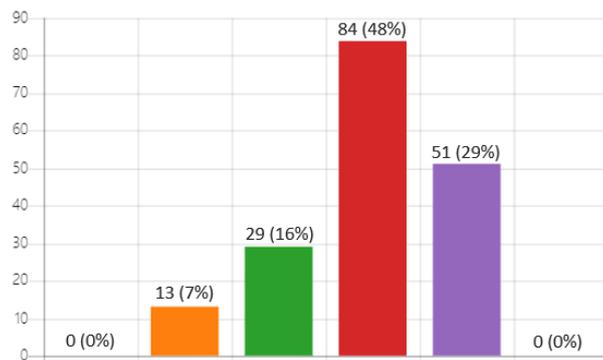
<span style="color: blue;">●</span> Sin ingresos	41
<span style="color: orange;">●</span> Hasta \$499.999	19
<span style="color: green;">●</span> \$500.000 a \$999.999	28
<span style="color: red;">●</span> \$1.000.000 a 1.499.999	17
<span style="color: purple;">●</span> \$1.500.000 a \$1.999.999	12
<span style="color: brown;">●</span> \$2.000.000 a \$2.499.999	14
<span style="color: pink;">●</span> \$2.500.000 a \$2.999.999	13
<span style="color: gray;">●</span> Más de \$3.000.000	33



### 4. ¿Cuál es su nivel educacional?

[Más detalles](#)

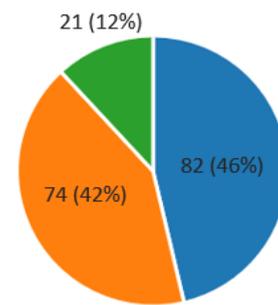
<span style="color: blue;">●</span> Básica	0
<span style="color: orange;">●</span> Media	13
<span style="color: green;">●</span> Técnica	29
<span style="color: red;">●</span> Universitaria	84
<span style="color: purple;">●</span> Post Graduación	51
<span style="color: brown;">●</span> Doctorado	0



## 5. ¿Cuál es su estado civil?

[Más detalles](#)

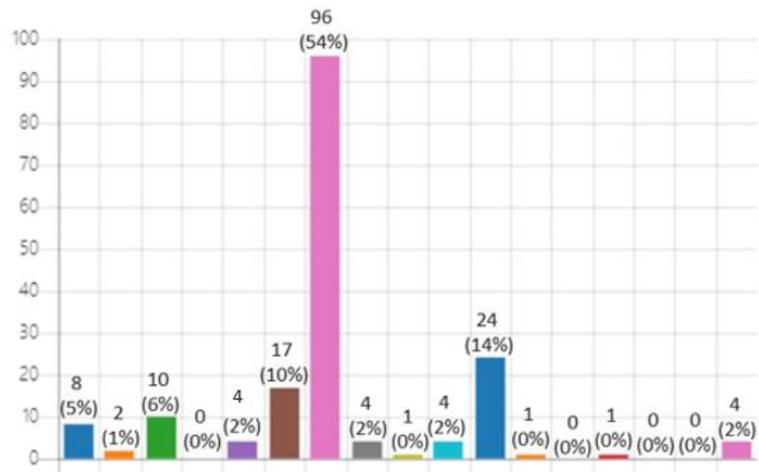
<span style="color: blue;">●</span> Soltera/o	82
<span style="color: orange;">●</span> Casada/o	74
<span style="color: green;">●</span> Otro	21



## 6. ¿En qué Región vive?

[Más detalles](#)

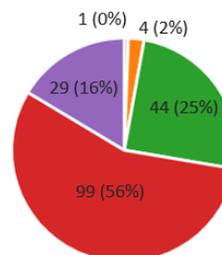
<span style="color: blue;">●</span> Arica y Parinacota	8
<span style="color: orange;">●</span> Tarapacá	2
<span style="color: green;">●</span> Antofagasta	10
<span style="color: red;">●</span> Atacama	0
<span style="color: purple;">●</span> Coquimbo	4
<span style="color: brown;">●</span> Valparaíso	17
<span style="color: pink;">●</span> Metropolitana de Santiago	96
<span style="color: grey;">●</span> Libertador General Bernardo ...	4
<span style="color: yellow;">●</span> Maule	1
<span style="color: cyan;">●</span> Ñuble	4
<span style="color: blue;">●</span> Biobío	24
<span style="color: orange;">●</span> La Araucanía	1
<span style="color: green;">●</span> Los Ríos	0
<span style="color: red;">●</span> Los Lagos	1
<span style="color: purple;">●</span> Aysén del General Carlos Ibáñ...	0
<span style="color: brown;">●</span> Magallanes y de la Antártica C...	0
<span style="color: pink;">●</span> Vivo fuera de Chile	4



## 7. Para elegir un regalo, ¿qué nivel de importancia le da a que este sea personalizado y/o único?

[Más detalles](#)

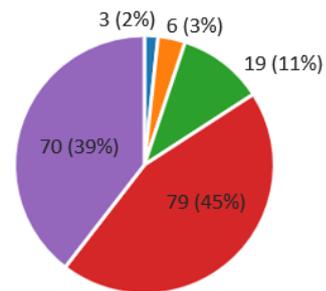
<span style="color: blue;">●</span> 1 - No es importante	1
<span style="color: orange;">●</span> 2 - Poco importante	4
<span style="color: green;">●</span> 3 - Moderadamente importante	44
<span style="color: red;">●</span> 4 - Muy importante	99
<span style="color: purple;">●</span> 5 - Extremadamente importante	29



8. Para decorar su hogar ¿estaría de acuerdo con un cuadro personalizado?

[Más detalles](#)

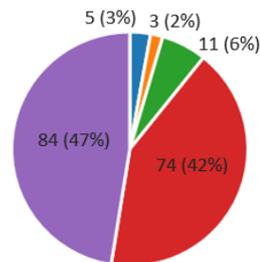
● 1 - Totalmente en desacuerdo	3
● 2 - En desacuerdo	6
● 3 - Ni de acuerdo, ni en desac...	19
● 4 - De acuerdo	79
● 5 - Totalmente de acuerdo	70



9. ¿Considera que un cuadro personalizado podría ser un buen regalo personal y/o familiar?

[Más detalles](#)

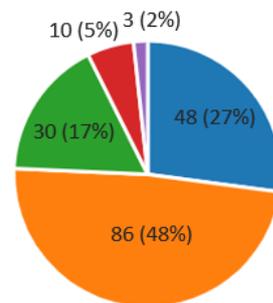
● 1 - Totalmente en desacuerdo	5
● 2 - En desacuerdo	3
● 3 - Ni de acuerdo, ni en desac...	11
● 4 - De acuerdo	74
● 5 - Totalmente de acuerdo	84



10. ¿Cuál sería el presupuesto que destinaría para un cuadro personalizado?

[Más detalles](#)

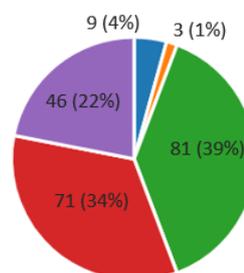
● Menos de \$50.000	48
● Entre \$50.000 y \$100.000	86
● Entre \$100.000 y \$150.000	30
● Entre \$150.000 y \$200.000	10
● Más de \$200.000	3



11. ¿Cuáles serían las formas de pago que más le acomodaría? (Puede elegir más de una respuesta)

[Más detalles](#)

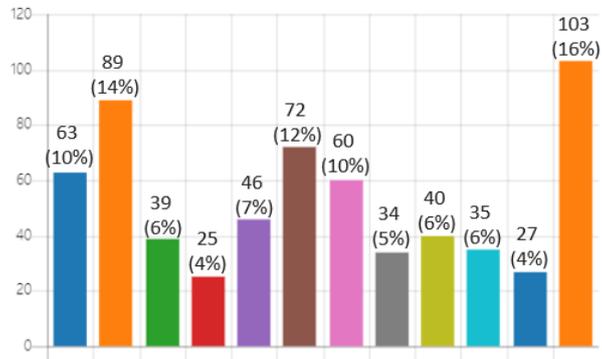
● Efectivo	9
● Cheque	3
● Transferencia Bancaria	81
● Web Pay	71
● Red Compra	46



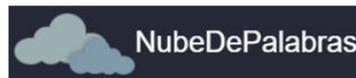
12. Desde su percepción ¿Cuáles son las palabras que mejor describen este cuadro? (puede elegir más de una opción. Considera que la fotografía aquí mostrada es un montaje, siendo el cuadro la imagen de abajo y las fotografías de arriba las que sirvieron de inspiración para el artista)

[Más detalles](#)

● Personalizado	63
● Amor	89
● Alegría	39
● Energía	25
● Único	46
● Historia	72
● Familia	60
● Color	34
● Vida	40
● Nosotros	35
● Detalles íntimos	27
● Momentos/lugares especiales	103

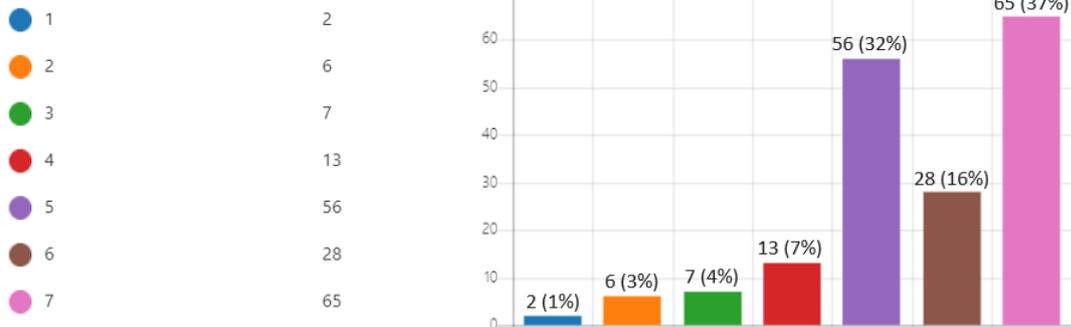


12. Desde su percepción ¿Cuáles son las palabras que mejor describen este cuadro? (puede elegir más de una opción. Considera que la fotografía aquí mostrada es un montaje, siendo el cuadro la imagen de abajo y las fotografías de arriba las que sirvieron de inspiración para el artista)



13. ¿Qué nota le pondría a este cuadro? (Siendo 1 la menor nota y 7 la mayor. Considera que la fotografía aquí mostrada es un montaje, siendo el cuadro la imagen de abajo y las fotografías de arriba las que sirvieron de inspiración para el artista)

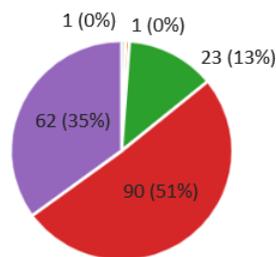
[Más detalles](#)



14. ¿Qué tan importante para ti sería la comunicación o experiencia con el artista para plasmar tu historia?

[Más detalles](#)

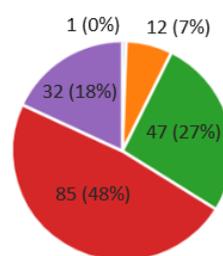
1 - No es importante	1
2 - Poco importante	1
3 - Moderadamente importante	23
4 - Muy importante	90
5 - Extremadamente importante	62



15. Luego de conocer lo anterior ¿cuál es tu nivel de emoción o disposición para comunicarte con un artista y comenzar a desarrollar tu propia historia en un cuadro?

[Más detalles](#)

No dispuesto	1
Poco dispuesto	12
Moderadamente dispuesto	47
Muy dispuesto	85
Extremadamente dispuesto	32



**1.2. Encuesta Actuales Clientes:** Los principales resultados y conclusiones de esta investigación realizada a través de distintas redes sociales a 34 personas son:

**DATOS DEMOGRÁFICOS:**

**GENERO:** Se encuestaron a 34 personas de las cuales 28 (82%) eran mujeres, 6 (18%) eran hombre.

**EDAD:** De las 34 personas encuestadas, 1 (3%) se encontraban entre el rango de 20 a 29 años, 12 (35%) se encontraban entre el rango de 30 a 39 años, 17 (50%) se encontraban entre el rango de 40 a 49 años, 4 (12%) se encontraban entre el rango de 50 a 59 años, y no se poseía encuestados con 60 o más años.

*NIVEL DE INGRESO:* De las 34 personas encuestadas, 4 (12%) declararon no poseer ingresos, 1 (3%) declararon tener un ingreso mensual hasta \$499.999, 12 (35%) declararon tener ingresos entre \$500.000 y \$999.999, 5 (15%) declararon tener ingresos entre \$1.000.000 y \$1.499.999, 5 (15%) declararon tener ingresos entre \$1.500.000 y \$1.999.999, no existieron encuestados con ingresos entre \$2.000.000 y \$2.499.999, 2 (6%) declararon tener ingresos entre \$2.500.000 y \$2.999.999, y por último 5 (15%) encuestados declararon tener ingresos mensuales superiores a \$3.000.000.

*NIVEL EDUCACIONAL:* De los 34 encuestados, el 100% al menos había superado la educación básica, 3 (9%) había alcanzado la educación media, 7 (21%) había alcanzado la educación técnica, 18 (53%) había alcanzado la educación universitaria, y 5 (14%) había alcanzado una post graduación, y 1 (3%) encuestado había logrado el nivel de doctorado.

*ESTADO CIVIL:* De los 34 encuestados, 7 (21%) eran solteros, 22 (65%) eran casados y 5 (15%) se encontraba con un estado civil distinto a los arriba detallados.

*GEOGRAFÍA:* De los 34 encuestados, 32 (94%) vivía en la Región Metropolitana, 1 (3%) vivía en la Región de Valparaíso, y 1 (3%) vivía en la Región de Aysén del General Carlos Ibañez del Campo.

#### ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD:

A la pregunta “¿Cuál es su nivel de satisfacción general con el servicio entregado por Carolina Ceballos?”, 29 (85%) de los antiguos clientes contestaron estar “Extremadamente Satisfecho”, 5 (15%) contestaron estar “Muy Satisfecho”, y no hubo respuestas para las opciones “Moderadamente satisfecho”, “Poco Satisfecho” y “No Satisfecho”.

A la pregunta “¿Cuál es su nivel de satisfacción general del producto entregado por Carolina Ceballos?”, 29 (85%) de los antiguos clientes contestaron estar “Extremadamente Satisfecho”, 5 (15%) contestaron estar “Muy Satisfecho”, y no hubo respuestas para las opciones “Moderadamente satisfecho”, “Poco Satisfecho” y “No Satisfecho”.

A la pregunta “¿Cómo evalúa usted la propuesta de la artista, cumplió sus expectativas?”, 25 (74%) de los antiguos clientes contestaron estar “Extremadamente Satisfecho”, 9 (26%) contestaron estar “Muy Satisfecho”, y no hubo respuestas para las opciones “Moderadamente satisfecho”, “Poco Satisfecho” y “No Satisfecho”.

A la pregunta “¿Cuál fue el nivel de cercanía que experimentó con la artista en el desarrollo de su proyecto?”, 19 (56%) encuestados contestaron “Extremada

cercanía”, 3 (9%) encuestados contestaron “Moderada cercanía”, 1 (3%) encuestado contestó “Poca cercanía”, y no hubo respuestas para la opción “Sin cercanía”.

A la pregunta “¿El tiempo planteado para el desarrollo del proyecto le pareció correcto?”, 24 (71%) de los encuestados contestaron estar “Totalmente de acuerdo”, 9 (26%) contestaron estar “De acuerdo”, 1 (3%) contestó estar “Ni de acuerdo, ni desacuerdo”, y no hubo respuestas para las opciones “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

A la pregunta “¿Se cumplió con el tiempo indicado por la artista?”, 28 (82%) de los encuestados contestaron estar “Totalmente de acuerdo”, 6 (18%) contestaron estar “De acuerdo”, y no hubo respuestas para las opciones “Ni de acuerdo, ni desacuerdo”, “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

A la pregunta ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el precio del producto?”, 18 (53%) de los antiguos clientes contestaron estar “Extremadamente Satisfecho”, 14 (41%) contestaron estar “Muy Satisfecho”, 2 (6%) contestaron estar “Moderadamente satisfecho”, y no hubo respuestas para las opciones “Poco Satisfecho” y “No Satisfecho”.

A la pregunta “¿Qué tan de acuerdo está usted respecto a ampliar opciones de pago, por ejemplo, sistema Webpay?”, 18 (53%) de los encuestados contestaron estar “Totalmente de acuerdo”, 9 (26%) contestaron estar “De acuerdo”, 7 (21%) contestaron “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, y no hubo respuestas para las opciones “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

A la pregunta “Seleccione las 5 palabras que usted más logró identificar en el trabajo de la artista”, la que más se repitió con un 17% de aceptación fue la palabra “Personalizado”, luego con un 15% de aceptación las palabras “Amor” y “Familia”, le siguieron “Color” con un 9% de aceptación, “Alegría” y “Momentos/lugares especiales” ambas con 8% de aceptación, con un 7% las palabras “Detalles íntimos” y “Único”, “Historia” con un 5%, “Energía” con un 4%”, “Vida” con un 3%, y por último “Nosotros” con un 2%.

A continuación, se detallan los 33 comentarios que han dejado los encuestados a la pregunta “¿Cuáles son los aspectos que más destaca del trabajo realizado?” la cual era abierta para libre redacción (los comentarios se han copiado textualmente, por lo que podría llegar a existir errores ortográficos y/o gramaticales provenientes de la fuente de información):

El cariño puesto en el trabajo realizado --> Trabajo realizado con amor --> Lo que logra reflejar e interpretar a través del dibujo..es una artista --> Capto distintos detalles que le comenté de la historia familiar. El cuadro quedó hermoso y fue entregado directamente en el domicilio de mis papás, que quedaron felices con el regalo. --> Detallista, minucioso, delicado, dedicado. --> Profesionalismo y talento --> Que cumple con las expectativas de uno y que ella es muy profesional --> Profesionalismo y amor --> Personalizar, poner cada cosa en su lugar --> Amor, preocupación

y detalles --> Cercanía con el comprador --> Colores --> Personalización --> Mucha dedicación --> El cariño, el color, los detalles y sobre todo la dedicación --> La buena disposición --> Lo original, personalizado y los colores alegres -> La dedicación, responsabilidad, el cariño en la confección de sus trabajos. --> Súper personalizado, muy dedicada --> Logra captar la esencia de los clientes --> Complicidad --> Dedicación!! Alegría --> Rescata la esencia de la familia, demuestra vocación y profesionalismo --> Lo personalizado y que es hecho a mano. --> Cercanía, amabilidad, profesionalismo --> Personalizado completamente --> Colores --> Creatividad y arte único, destaca entre muchos, irremplazable --> La dedicación y el afán de hacer un cuadro perfectamente único --> Logra captar los detalles esenciales que caracterizan a las familias en particular. --> Original --> Sumamente dedicada y comprometida con su trabajo, muy cercana y amable dando todas la facilidades y ajustandose a los tiempos requeridos. --> Que cumple con todo lo que uno quiere, incluso más ya que es mujer muy detallista y creativa

A continuación, se detallan los 33 comentarios que han dejado los encuestados a la pregunta “*Respecto a la experiencia general, ¿Qué aspectos considera deben ser mejorados?*” la cual era abierta para libre redacción (los comentarios se han copiado textualmente, por lo que podría llegar a existir errores ortográficos y/o gramaticales provenientes de la fuente de información):

En general nada , a lo mejor la alternativa de pago , pero en el trabajo nada. --> Ninguno --> No tengo mucha experiencia en esto lo.encontre perfecto --> Ninguno. Todo excelente. --> Todo esta dentro del rango de espera y dedicación. --> Ninguno --> Creo que esta muy asi!! --> Ninguno --> Yo personal olvide poner juguetes emblemáticos de mis hijos, eso falta, preguntar talvez si hay algo emblemático o particular de esa persona --> Todo bien --> Nada --> Pp --> Mi cara!! Jajaha más aproximación en la forma de las caras de los protagonistas de la familia. Lo demás excelente --> Me gusta todo, pero quizás puede ser los métodos de pago, que haya más opciones... --> No se, es tan especial el trabajo... y es tan personalizado que encanta --> Todo perfectamente --> Todo excelente --> No tengo aspectos a mejorar. --> Nada --> No encuentro reparos en su trabajo --> Despacho --> Ninguno --> Nada --> Presencia en las redes sociales --> Tal vez podría existir un cuestionario tipo en el q se dirija más a las características de las personas del cuadro --> Para mi fue perfecto --> No lo se --> Todo bien --> Ninguno --> La técnica utilizada es muy buena en general, ya que transmite claramente el amor de cada familia, sólo mejorar algunos detalles en símbolos representativos. --> Siento que son muy similares los trabajos. Sería bueno buscar la forma de diferenciar un poco.... --> - Publicitar y explotar sus trabajos en la web y redes sociales ya que sus trabajos son hermosos.- Ofrecer diferentes medios de pago --> Que la forma de pago pueda ser wabplay

### CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA CLIENTES ACTUALES:

Los resultados de esta encuesta evidencian una gran satisfacción por el producto y servicio entregado por la artista Carolina Ceballos a sus antiguos clientes, siendo que el 85% de los encuestados contestó estar “Extremadamente satisfecho”, y el restante 25% contestó estar “Muy satisfecho”. Esta situación evidencia que aún, sin una formalización del negocio (objetivo final de este Proyecto), los productos y servicios ofrecidos poseen una alta deseabilidad y viabilidad.

También se evidencia que el producto ofrecido cumple con las expectativas que se fijaron los clientes al momento de adquirir el producto, siendo que un 74% de los encuestados contestaron estar “Extremadamente satisfecho” con el cumplimiento de

sus expectativas, y el restante 26% contestó estar “Muy satisfecho” con el cumplimiento de sus expectativas.

En cuanto a la disposición a pagar, los clientes contestaron, en su mayoría (94%), estar entre “Muy satisfecho” y “Extremadamente satisfecho” con el precio pagado por el producto que, en promedio para los últimos 4 años, fue de \$76.977 (Ver Anexo 1, pto. 1.8).

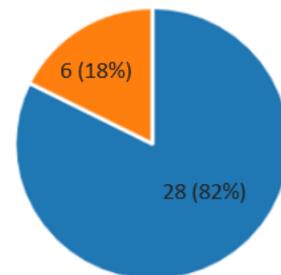
De la lectura de los comentarios de las preguntas abierta del cuestionario, se rescatan muy pocos puntos negativos a mejorar, en general los comentarios son muy positivos destacando principalmente la personalización y el profesionalismo del producto. Se realizan algunas sugerencias como ser la mejora en los métodos de pago, mejoras en el despacho, y la necesidad de aumentar la presencia en redes sociales.

### RESUMEN GRÁFICO DE LA ENCUESTA ACTUALES CLIENTES (34 ENCUESTADOS):

#### 1. ¿Con qué género usted se identifica?

[Más detalles](#)

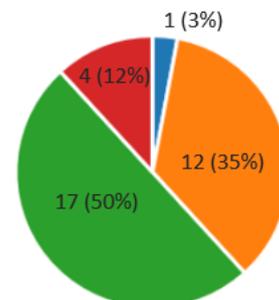
<span style="color: blue;">●</span> Femenino	28
<span style="color: orange;">●</span> Masculino	6
<span style="color: green;">●</span> LGBTQ+	0



#### 2. ¿En qué rango de edad usted se encuentra?

[Más detalles](#)

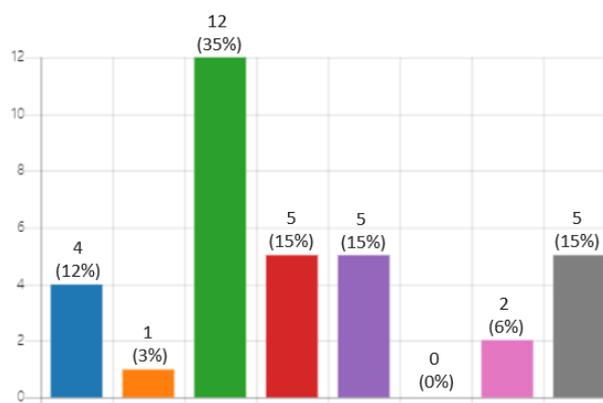
<span style="color: blue;">●</span> 20 a 29 años	1
<span style="color: orange;">●</span> 30 a 39 años	12
<span style="color: green;">●</span> 40 a 49 años	17
<span style="color: red;">●</span> 50 a 59 años	4
<span style="color: purple;">●</span> 60 y más años	0



### 3. ¿Cuál es su nivel de ingreso promedio mensual?

[Más detalles](#)

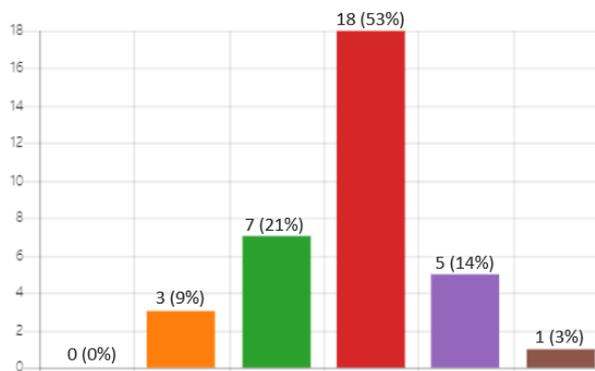
● Sin ingresos	4
● Hasta \$499.999	1
● \$500.000 a \$999.999	12
● \$1.000.000 a 1.499.999	5
● \$1.500.000 a \$1.999.999	5
● \$2.000.000 a \$2.499.999	0
● \$2.500.000 a \$2.999.999	2
● Más de \$3.000.000	5



### 4. ¿Cuál es su nivel educacional?

[Más detalles](#)

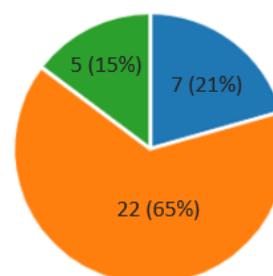
● Básica	0
● Media	3
● Técnica	7
● Universitaria	18
● Post Graduación	5
● Doctorado	1



### 5. ¿Cuál es su estado civil?

[Más detalles](#)

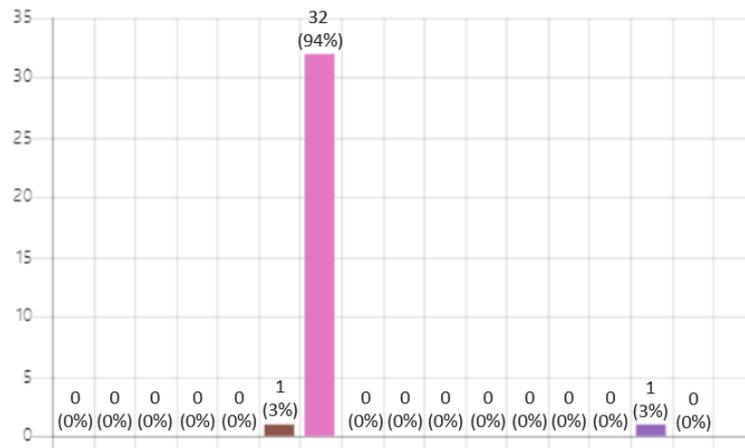
● Soltera/o	7
● Casada/o	22
● Otro	5



6. ¿En qué Región vive?

[Más detalles](#)

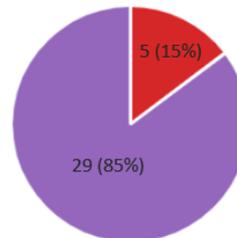
● Arica y Parinacota	0
● Tarapacá	0
● Antofagasta	0
● Atacama	0
● Coquimbo	0
● Valparaíso	1
● Metropolitana de Santiago	32
● Libertador General Bernardo ...	0
● Maule	0
● Ñuble	0
● Biobío	0
● La Araucanía	0
● Los Ríos	0
● Los Lagos	0
● Aysén del General Carlos Ibáñ...	1
● Magallanes y de la Antártica C...	0
● Vivo fuera de Chile	0



7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con el servicio entregado por Carolina Ceballos?

[Más detalles](#)

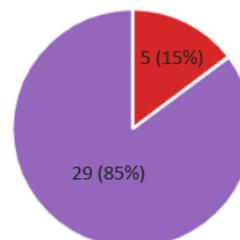
● 1 - No satisfecho	0
● 2 - Poco satisfecho	0
● 3 - Moderadamente satisfecho	0
● 4 - Muy satisfecho	5
● 5 - Extremadamente satisfecho	29



8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general del producto entregado por Carolina Ceballos?

[Más detalles](#)

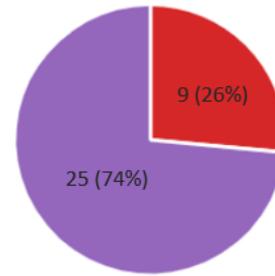
● 1 - No satisfecho	0
● 2 - Poco satisfecho	0
● 3 - Moderadamente satisfecho	0
● 4 - Muy satisfecho	5
● 5 - Extremadamente satisfecho	29



9. ¿Cómo evalúa usted la propuesta de la artista, cumplió sus expectativas?

[Más detalles](#)

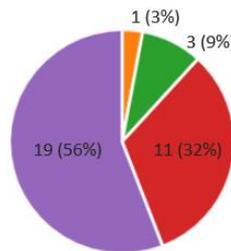
1 - No satisfecho	0
2 - Poco satisfecho	0
3 - Moderadamente satisfecho	0
4 - Muy satisfecho	9
5 - Extremadamente satisfecho	25



10. ¿Cuál fue el nivel de cercanía que experimentó con la artista en el desarrollo de su proyecto?

[Más detalles](#)

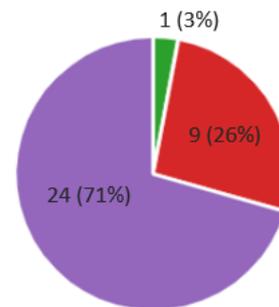
1 - Sin cercanía	0
2 - Poca cercanía	1
3 - Moderada cercanía	3
4 - Mucha cercanía	11
5 - Extremada cercanía	19



11. ¿El tiempo planteado para el desarrollo del proyecto le pareció correcto?

[Más detalles](#)

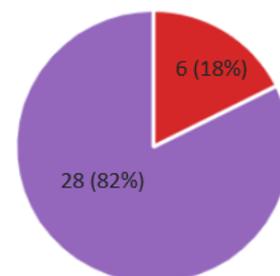
1 - Totalmente en desacuerdo	0
2 - En desacuerdo	0
3 - Ni de acuerdo, ni en desac...	1
4 - De acuerdo	9
5 - Totalmente de acuerdo	24



12. ¿Se cumplió con el tiempo indicado por la artista?

[Más detalles](#)

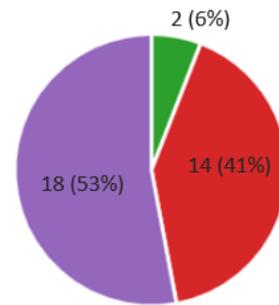
1 - Totalmente en desacuerdo	0
2 - En desacuerdo	0
3 - Ni de acuerdo, ni en desac...	0
4 - De acuerdo	6
5 - Totalmente de acuerdo	28



13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el precio del producto?

[Más detalles](#)

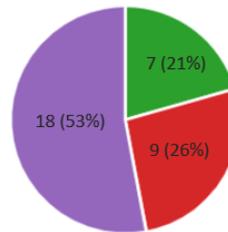
● 1 - No satisfecho	0
● 2 - Poco satisfecho	0
● 3 - Moderadamente satisfecho	2
● 4 - Muy satisfecho	14
● 5 - Extremadamente satisfecho	18



14. ¿Qué tan de acuerdo esta usted respecto a ampliar opciones de pago, por ejemplo, sistema Webpay?

[Más detalles](#)

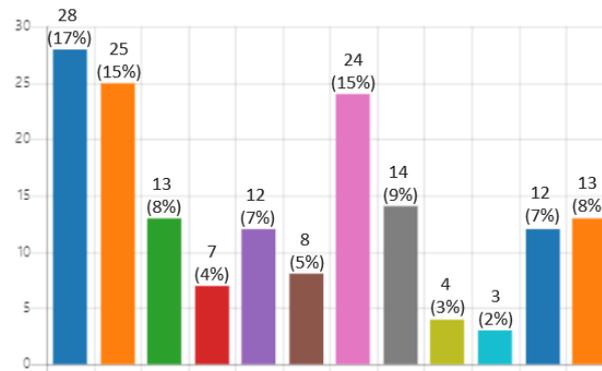
● 1 - Totalmente en desacuerdo	0
● 2 - En desacuerdo	0
● 3 - Ni de acuerdo, ni en desac...	7
● 4 - De acuerdo	9
● 5 - Totalmente de acuerdo	18



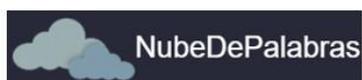
15. Seleccione las 5 palabras que usted más logró identificar en el trabajo de la artista

[Más detalles](#)

● Personalizado	28
● Amor	25
● Alegría	13
● Energía	7
● Único	12
● Historia	8
● Familia	24
● Color	14
● Vida	4
● Nosotros	3
● Detalles íntimos	12
● Momentos/lugares especiales	13



15. Seleccione las 5 palabras que usted más logró identificar en el trabajo de la artista



**1.3. Encuesta Mercado B2B:** Los principales resultados y conclusiones de esta investigación realizada a 33 personas, los cuales fueron analizados mediante la red de LinkedIn para definirlos como potenciales clientes en el mercado B2B son:

CARACTERISTICAS INDUSTRIA Y PERSONA ENCUESTADA:

**TIPO DE INDUSTRIA:** De los 33 encuestados, 7 (21%) pertenecían a “Industrias manufactureras y empresas de servicios”, 5 (15%) pertenecían a la “Minería”, 4 (12%) pertenecían a los “Servicios financieros”, 3 (9%) pertenecían a la industria “Agropecuaria-Silvícola”, 3 (9%) pertenecían a la industria del “Transporte y comunicación”, 2 (6%) pertenecían a la industria de la “Tecnología”, 2 (6%) pertenecían a la industria de la “Electricidad, gas y agua”, 2 (6%) pertenecían a la industria del “Comercio”, 2 (6%) pertenecían a “Otras” industrias, 1 (3%) pertenecían a la industria de la “Construcción”, 1 (3%) pertenecían a la industria de la “Educación”, y 1 (3%) pertenecían a la industria de la “Salud”.

**AREA DE PERTENENCIA:** De los 33 encuestados, 12 (37%) pertenecían al área de “Recursos Humanos”, 6 (18%) pertenecían al área de “Administración y Finanzas”, 4 (12%) pertenecían al área “Comercial”, 3 (9%) pertenecían al área de “Marketing”, 3 (9%) pertenecían al área de “Operaciones”, 3 (9%) pertenecían al “Otras” áreas distintas a las enumeradas, 1 (3%) era “Propietario/Socio”, y 1 (3%) pertenecían al área de “Gerencia General”.

*CARGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:* De los 33 encuestados, 13 (39%) eran “Jefe de departamento”, 8 (24%) eran “Sub Gerente”, 5 (15%) eran “Gerente”, 2 (6%) eran “Especialista”, 2 (6%) eran “Analista”, 1 (3%) era “Profesional o trabajador independiente”, 1 (3%) era “Gerente general”, y 1 (3%) era “Coordinador/Supervisor”.

*TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN (CANTIDAD DE TRABAJADORES):* De los 33 encuestados, 10 (30%) pertenecían a organizaciones con “1.000 a 4.999” trabajadores, 5 (15%) pertenecían a organizaciones con “10.000 o más” trabajadores, 4 (12%) pertenecían a organizaciones con “500 a 999” trabajadores, 3 (9%) pertenecían a organizaciones con “25 a 49” trabajadores, 3 (9%) pertenecían a organizaciones con “100 a 249” trabajadores, 3 (9%) pertenecían a organizaciones con “250 a 499” trabajadores, 2 (6%) pertenecían a organizaciones con “5.000 a 9.999” trabajadores, 1 (3%) pertenecían a organizaciones con “75 a 99” trabajadores, 1 (3%) pertenecían a organizaciones con “50 a 74” trabajadores, y 1 (3%) pertenecían a organizaciones con “Menos de 10” trabajadores. No se recibieron respuesta para el tramo “10 a 24” trabajadores.

*TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN (CANTIDAD DE VENTAS O INGRESOS BRUTOS ANUALES):* De los 33 encuestados, 16 (48%) pertenecía a organizaciones con ingresos anuales de “USD 100.000.000 o más”, 5 (15%) pertenecía a organizaciones con ingresos anuales entre “USD 25.000.000 a USD 99.999.999”, 4 (12%) pertenecía a organizaciones con ingresos anuales entre “USD 10.000.000 a USD 24.999.999”, 3 (9%) pertenecía a organizaciones con ingresos anuales entre “USD 1.000.000 a USD 4.999.999”, 2 (6%) pertenecía a organizaciones con ingresos anuales entre “USD 500.000 a USD 999.999”, 2 (6%) pertenecía a organizaciones con ingresos anuales entre “USD 5.000.000 a USD 9.999.999”, y 1 (3%) pertenecía “Entidades fiscales sin ingresos por ventas”. No se recibieron respuestas para empresas con ingresos “Menos de USD 250.000”, o entre el tramo “USD 250.000 a USD 499.999”.

#### ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD:

A la pregunta “*Realiza su Compañía regalos corporativos a trabajadores y/o clientes y/o potenciales clientes y/o proveedores, etc.*”, 29 (88%) de los 33 encuestados contestó “Si”, y 4 (12%) de los encuestados contestó “No”. A partir de este punto, la encuesta finalizaba para todos los que hayan contestado “No” a esta pregunta, por lo que la encuesta ya no continuó para 33 encuestados, sino que para 29.

A la pregunta “*¿Posee usted la potestad dentro de su Compañía para influir en la decisión de compra de los regalos corporativos?*”, 22 (76%) de los 29 encuestados contestó “Si”, y 7 (24%) de los encuestados contestó “No”.

A la pregunta *“En caso de que usted tenga, o pudiese tener, la potestad para influir en la decisión de compra de los regalos corporativos ¿cree que regalar un objeto artístico personalizado y exclusivo, el cual sea co-creando junto a quien reciba el regalo (trabajadores, clientes, potenciales clientes, proveedores, etc.), y el cual recoja la historia de vida de las personas u organizaciones, sea un regalo que su organización estaría dispuesta a realizar?”*, 26 (90%) de los 29 encuestados contestó “Si”, y 3 (10%) de los encuestados contestó “No”. A partir de este punto, la encuesta finalizaba para todos los que hayan contestado “No” a esta pregunta, por lo que la encuesta ya no continuó para 29 encuestados, sino que para 26.

A la pregunta *“¿Cuál sería el presupuesto (en Pesos Chilenos) que destinaría por regalo para este objeto artístico personalizado?”*, 13 (50%) de los 26 encuestados contestó “Entre \$500.000 y \$100.000”, 11 (42%) contestó “Entre \$100.000 y \$150.000”, y 2 (8%) de los encuestados contestaron “Ninguno de esos valores se ajusta a mi presupuesto”. No hubo respuestas para los tramos de precio “Entre \$150.000 y \$200.000” y “Más de \$200.000”.

A la pregunta *“¿Cuál sería la frecuencia de compra de este tipo de productos?”*, 9 (35%) de los 26 encuestados contestó “Entre 5 y 9 productos al mes (entre 60 y 108 productos al año)”, 4 (15%) contestó “Menos de 5 productos al mes (menos de 60 productos al año)”, 4 (15%) contestó “Entre 10 y 14 productos al mes (entre 120 y 168 productos al año)”, 4 (15%) contestó “Entre 15 y 19 productos al mes (entre 195 y 228 productos al año)”, 2 (8%) contestó “Entre 20 y 24 productos al mes (entre 240 y 288 productos al año)”, 2 (8%) contestó “Más de 100 productos al mes (más de 1.200 productos al año)”, y 1 (4%) encuestado contestó “Otras” frecuencias.

A la pregunta *“¿Qué tan atractivo sería para usted que sus trabajadores y/o clientes y/o potenciales clientes y/o proveedores, etc. tengan la posibilidad de recibir un regalo corporativo personalizado que haya sido co-creado junto a ellos?”*, 2 (8%) de los 26 encuestados contestó “Extremadamente atractivo”, 18 (69%) contestó “Muy atractivo”, 5 (19%) contestó “Moderadamente atractivo”, no hubo respuestas para “Poco atractivo”, y 1 (4%) encuestado contestó “No es atractivo”.

A la pregunta *“Luego de conocer lo anterior ¿cuál es su nivel de disposición para permitir que nos comuniquemos con usted para contarle más en detalle sobre nuestros productos?”*, 1 (4%) de los 26 encuestados contestó “Extremadamente dispuesto”, 17 (65%) contestó “Muy dispuesto”, 5 (19%) contestó “Moderadamente dispuesto”, 2 (8%) contestó “Poco dispuesto”, y 1 (4%) contestó “No dispuesto”.

#### CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA MERCADO B2B:

Los resultados de esta encuesta evidencian un interés del producto en el mercado B2B. De los 26 encuestados (en total fueron 33 encuestados, sin embargo, a lo largo de la encuesta, se fue acotando la población encuestada a sólo aquellos que tenían un poder de decisión suficiente dentro de sus organizaciones para la contratación con proveedores), luego de que el producto fuera presentado, el 69% se mostró o “Muy Dispuesto” o “Extremadamente Dispuesto” a concretar una reunión para presentarles en detalle el producto.

También se evidencia que, en general, el producto ofrecido es atractivo para el mercado B2B, siendo que el 77% de los encuestados lo calificó como “Muy atractivo” o “Extremadamente atractivo”. Sólo el 4% de los encuestados calificó al producto como “Poco atractivo” o “No es atractivo”.

En lo relacionado a la frecuencia de compra, se observa que hay un mercado que estaría dispuesto a adquirir los productos con recurrencia a lo largo del año, con un promedio por empresa de 16,65 productos al mes.

Categoría	Min	Max	Promedio productos al mes	Frecuencia de Respuesta	Q
Menos de 5 productos al mes	0	5	2,50	4	10,00
Entre 5 y 9 productos al mes	5	9	7,00	9	63,00
Entre 10 y 14 productos al mes	10	14	12,00	4	48,00
Entre 15 y 19 productos al mes	15	19	17,00	4	68,00
Entre 20 y 24 productos al mes	20	24	22,00	2	44,00
Entre 25 y 49 productos al mes	25	49	37,00	0	0,00
Entre 50 y 99 productos al mes	50	99	74,50	0	0,00
Más de 100 productos al mes	100		100,00	2	200,00
				<b>Total</b>	<b>433,00</b>
				Población	26,00
				<b>Promedio Compra</b>	<b>16,65</b>

Cuadro 16 Cálculo Frecuencia de Compra Mercado B2B (Fuente: Elaboración Propia)

En cuanto a la disposición a pagar, los potenciales clientes del mercado B2B contestaron, en su mayoría (92%), que estarían dispuestos a pagar un precio entre \$50.000 y \$150.000 por un producto de similares características a las expuestas, precio que se encuentra dentro del rango actual (incluso con un sesgo hacia abajo) del precio promedio de venta para los últimos 4 años, el cual se ubicó en \$76.977 (Ver Anexo 1, pto. 1.8).

Es interesante también destacar que de esta encuesta participaron, de acuerdo con la clasificación de SII<sup>12</sup>, un 84% de Grandes Empresas, 9% de Medianas Empresas, y un 6% de Pequeñas Empresas, lo que da validez a una encuesta que refleja datos de organizaciones con alto potencial dado su nivel de ingreso y participación en el mercado.

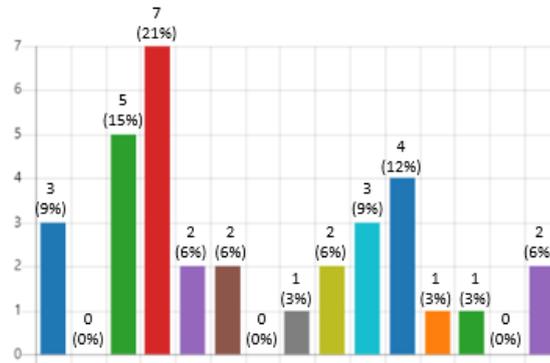
<sup>12</sup> [https://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_tamano\\_ventas.htm](https://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm)

**RESUMEN GRÁFICO DE LA ENCUESTA ACTUALES CLIENTES (33 ENCUESTADOS DE LOS CUALES 26 TERMINAN SIENDO POTENCIALES):**

1. ¿En qué tipo de negocio, industria o profesión usted trabaja?

[Más detalles](#)

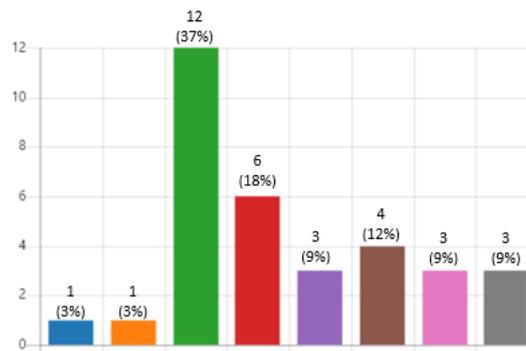
● Agropecuario-Silvícola	3
● Pesca	0
● Minería	5
● Industria Manufacturera y Em...	7
● Tecnología	2
● Electricidad, gas y agua	2
● Energía	0
● Construcción	1
● Comercio	2
● Transporte y Comunicación	3
● Servicios Financieros	4
● Educación	1
● Salud	1
● Entidades Fiscales	0
● Otras	2



2. ¿A qué área de la organización pertenece?

[Más detalles](#)

● Propietario/Socio	1
● Gerencia General	1
● Recursos Humanos	12
● Administración y Finanzas	6
● Marketing	3
● Comercial	4
● Operaciones	3
● Otras	3

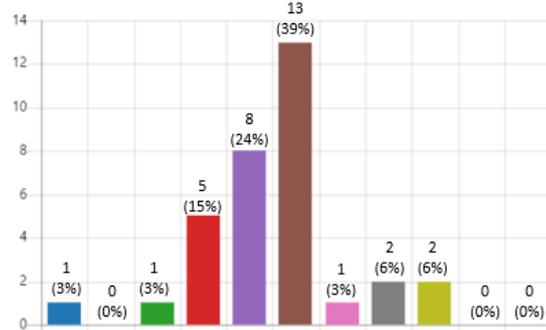


### 3. ¿Qué cargo posee dentro de la organización?

[Más detalles](#)

[Insights](#)

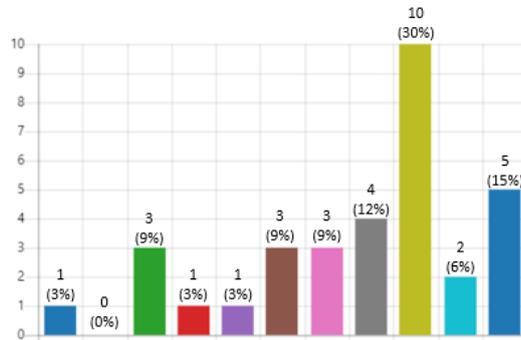
Profesional o trabajador indep...	1
Propietario o socio	0
Gerente General	1
Gerente	5
Sub Gerente	8
Jefe de Departamento	13
Coordinador/Supervisor	1
Especialista	2
Analista	2
Operario	0
Otras	0



### 4. ¿Cuántas personas, incluyéndose a usted mismo, trabajan en su compañía (inclusive las sucursales, oficinas internacionales y plantas)

[Más detalles](#)

Menos de 10	1
10 a 24	0
25 a 49	3
50 a 74	1
75 a 99	1
100 a 249	3
250 a 499	3
500 a 999	4
1.000 a 4.999	10
5.000 a 9.999	2
10.000 o más	5

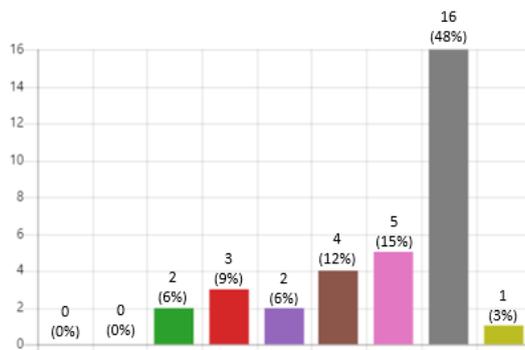


### 5. ¿Cuáles son las ventas o ingresos brutos anuales en dólares de la Compañía? (incluyendo todas las plantas, sucursales, divisiones, y subsidiarias)

[Más detalles](#)

[Insights](#)

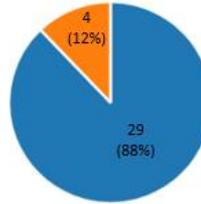
Menos de USD 250.000	0
USD 250.000 a USD 499.999	0
USD 500.000 a USD 999.999	2
USD 1.000.000 a USD 4.999.999	3
USD 5.000.000 a USD 9.999.999	2
USD 10.000.000 a 24.999.999	4
USD 25.000.000 a USD 99.999....	5
USD 100.000.000 o más	16
Entidad Fiscal sin ingresos por...	1



6. Realiza su Compañía regalos corporativos a trabajadores y/o clientes y/o potenciales clientes y/o proveedores, etc.

[Más detalles](#)

● Si	29
● No	4

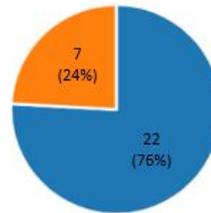


7. ¿Posee usted la potestad dentro de su Compañía para influir en la decisión de compra de los regalos corporativos?

[Más detalles](#)

[Insights](#)

● Si	22
● No	7

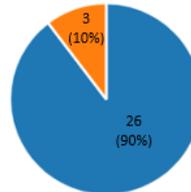


8. En caso de que usted tenga, o pudiese tener, la potestad para influir en la decisión de compra de los regalos corporativos ¿cree que regalar un objeto artístico personalizado y exclusivo, el cual sea co-creando junto a quien reciba el regalo (trabajadores, clientes, potenciales clientes, proveedores, etc.), y el cual recoga la historias de vida de las personas u organizaciones, sea un regalo que su organización estaría dispuesta a realizar?

[Más detalles](#)

[Insights](#)

● Si	26
● No	3

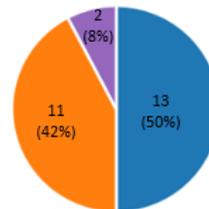


9. ¿Cuál sería el presupuesto (en Pesos Chilenos) que destinaría por regalo para este objeto artístico personalizado?

[Más detalles](#)

[Insights](#)

● Entre \$50.000 y \$100.000	13
● Entre \$100.000 y \$150.000	11
● Entre \$150.000 y \$200.000	0
● Más de \$200.000	0
● Ninguno de estos valores se aj...	2

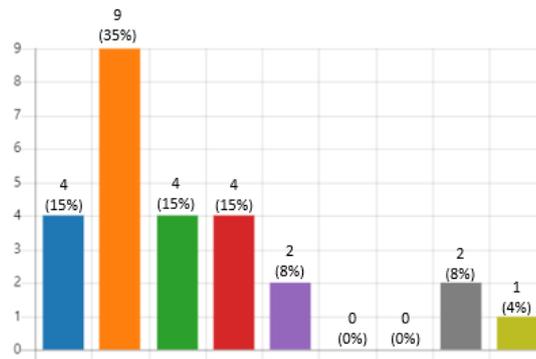


10. ¿Cuál sería la frecuencia de compra de este tipo de productos?

[Más detalles](#)

[Insights](#)

Menos de 5 productos al mes ...	4
Entre 5 y 9 productos al mes (...)	9
Entre 10 y 14 productos al me...	4
Entre 15 y 19 productos al me...	4
Entre 20 y 24 productos al me...	2
Entre 25 y 49 productos al me...	0
Entre 50 y 99 productos al me...	0
Más de 100 productos al mes ...	2
Otras	1

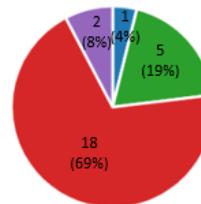


11. ¿Qué tan atractivo sería para usted que sus trabajadores y/o clientes y/o potenciales clientes y/o proveedores, etc. tengan la posibilidad de recibir un regalo corporativo personalizado que haya sido co-creado junto a ellos?

[Más detalles](#)

[Insights](#)

1 - No es atractivo	1
2 - Poco atractivo	0
3 - Moderadamente atractivo	5
4 - Muy atractivo	18
5 - Extremadamente atractivo	2

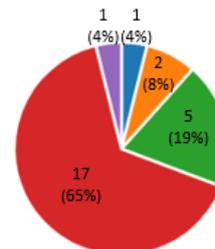


12. Luego de conocer lo anterior ¿cuál es su nivel de disposición para permitir que nos comuniquemos con usted para contarle mas en detalle sobre nuestros productos?

[Más detalles](#)

[Insights](#)

No dispuesto	1
Poco dispuesto	2
Moderadamente dispuesto	5
Muy dispuesto	17
Extremadamente dispuesto	1



**1.4. Focus Group y Design Thinking Mercado B2B:** Se realizó un Focus Group con 8 participantes pertenecientes a reconocidas empresas del mercado. Todos los participantes tenían cargos de relevancia dentro de las gerencias de recursos humanos. Los objetivos del Focus Group fueron:

- Explicar en detalle a los participantes las características del producto (incluyendo fotografías) para recibir su opinión con respecto a los mismo, como así también discutir la viabilidad de la oportunidad de negocio planteada.
- Indagar sobre la disposición a compra de los participantes, evaluando posibles precios para el producto presentado.
- Realizar una sesión de “Design Thinking” compartir opiniones acerca de las posibilidades para escalar el negocio.

Los resultados y las principales conclusiones de esta investigación son:

ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD:

A la pregunta “*Luego de conocido nuestro producto ¿cree que regalar un objeto artístico personalizado y exclusivo, el cual sea co-creando junto a quien reciba el regalo (trabajadores, clientes, potenciales clientes, proveedores, etc.), y el cual recoja la historia de vida de las personas u organizaciones, sea un regalo que su organización estaría dispuesta a realizar?*”, 6 (75%) de los 8 participantes contestó “Totalmente de acuerdo”, y 2 (25%) de los participantes contestaron “De acuerdo”.

A la pregunta “*¿Cuál sería el presupuesto (en Pesos Chilenos) que destinaría por regalo para este objeto artístico personalizado?*”, 5 (63%) de los 8 participantes contestó “Entre \$50.000 y \$100.000”, 2 (25%) contestaron “Entre \$100.000 y \$150.000”, y 1 (12%) participante contestó “Ninguno de esos valores se ajusta a mi presupuesto”.

A la pregunta “*¿Qué tan atractivo sería para usted que sus trabajadores y/o clientes y/o potenciales clientes y/o proveedores, etc. tengan la posibilidad de recibir un regalo corporativo personalizado que haya sido co-creado junto a ellos?*”, 7 (88%) de los 8 participantes contestó “Muy atractivo”, y 1 (12%) contestó “Extremadamente atractivo”.

A continuación, se detalla un resumen con las discusiones que se han dado a lo largo del Focus Group:

¿Por qué creen que la mayoría de ustedes contestaron "Totalmente de Acuerdo" a la pregunta “*Luego de conocido nuestro producto ¿cree que regalar un objeto artístico personalizado y exclusivo, el cual sea co-creando junto a quien reciba el regalo (trabajadores, clientes, potenciales clientes, proveedores, etc.), y el cual recoja la historia de vida de las personas u organizaciones, sea un regalo que su organización estaría dispuesta a realizar?*”: *Idea Innovadora y original - La personalización de un regalo genera mayor cercanía - Producto flexible que se puede adaptar a las necesidades del cliente - Exclusividad del producto, no hay dos iguales - Un regalo entretenido y con sentido*

¿Por qué creen que la mayoría de ustedes contestaron "Entre 50.000 y 100.000" a la pregunta relacionada con el precio del producto?: *De acuerdo a las descripciones del producto, parece ser el precio más justo - Un costo mayor haría inviable poder entregar esté presente de forma masiva - No solemos realizar regalos corporativos por valores superiores a este - Un mayor costo no sería viable para mi empresa - Me gusta el producto pero debe mantener un costo razonable para que podamos mantener la recurrencia*

¿Por qué creen que la mayoría de ustedes contestaron "Muy atractivo" a la pregunta "¿Qué tan atractivo sería para usted que sus trabajadores y/o clientes y/o potenciales clientes y/o proveedores, etc. tengan la posibilidad de recibir un regalo corporativo personalizado que haya sido co-creado junto a ellos?": Es un regalo divertido y que sin duda generará un efecto positivo en quien lo reciba - Es una idea muy innovadora que sorprendería a quien lo reciba - La personalización de un regalo irá a demostrar interés en la otra parte - Encuentro que es un regalo muy flexible y que se puede adaptar para la satisfacción de los clientes o los trabajadores - Personalmente a mí me encantaría que me hicieran este tipo de regalo - Generaría una experiencia muy positiva este tipo de regalo tanto para nuestros clientes como para nuestros trabajadores - Cada vez que el cliente vea el producto le generara un recuerdo positivo de nuestra marca

Conociendo la idea de negocio ¿qué sugerencia podrían darnos para aumentar la escalabilidad del mismo?: Armar una aplicación en donde las personas seleccionan las palabras que más los representan (Ej.: Amor, familia, verano, etc.) y en la misma aplicación suben fotos de los momentos que quieran reflejar y aquí surgen tres opciones de producto: 1) que la artista reciba la información tal como lo hace actualmente 2) que la aplicación mediante la combinación de las palabras claves y fotos diseñe opciones de cuadro y después la artista o el equipo los pinta 3) lo mismo que la 2 pero con la opción de que al cliente final se le mande el dibujo sin pintar pero si con las trazas y sea el propio cliente/usuario quien con una guía numérica en el mismo dibujo y siguiendo una guía de paleta de colores lo pinte (como actualmente se hace con los Mandalas). Incluso se pueden vender por separado las pinturas y pinceles para así ampliar la cartera de productos

#### CONCLUSIÓN DEL FOCUS GROUP Y DESIGN THINKING PARA MERCADO B2B:

Luego de presentado el proyecto, la investigación evidencia un importante interés por parte de los participantes en adquirir productos con las características detalladas (objeto artístico personalizado – exclusivo – co-creado – recogiendo historia de vida de personas y/o organizaciones). El 100% de los participantes se mostraron "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" en incluir estos productos como parte de sus opciones a la hora de realizar regalos corporativos.

A su vez, el 100% de los participantes opinó que recibir un regalo personalizado y co-creado era "Muy atractivo" o Extremadamente atractivo".

En cuanto a la disposición a pagar, los participantes contestaron, en su mayoría (88%), que estarían dispuestos a pagar un precio entre \$50.000 y \$150.000 por un producto de similares características a las presentadas que, tal como se mencionara, es un precio que se encuentra dentro de los precios actuales del producto.

Por último, surgieron interesantes ideas para evaluar la escalabilidad del producto, las cuales deberán ser sometidas a evaluación técnica para conocer si son ideas factibles (desarrollo de aplicaciones).

### RESUMEN GRÁFICO DEL FOCUS GROUP Y DESIGN THINKING PARA MERCADO B2B:

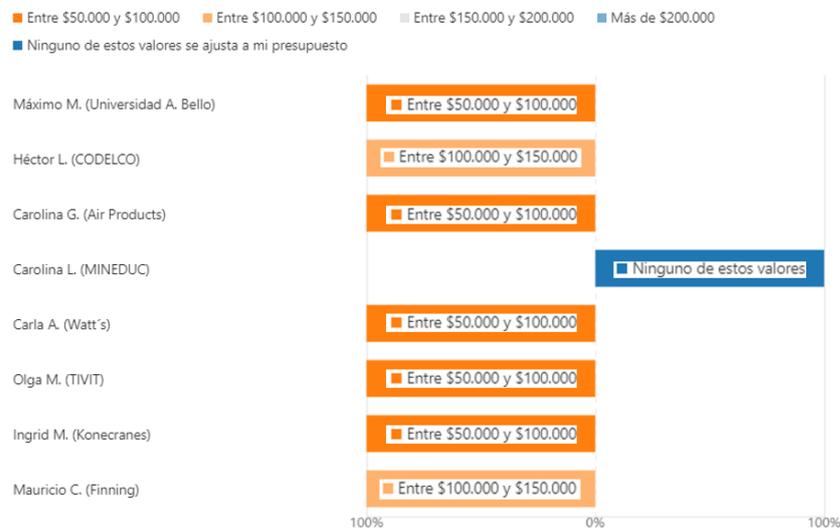
5. ¿Qué tan atractivo sería para usted que sus trabajadores y/o clientes y/o potenciales clientes y/o proveedores, etc. tengan la posibilidad de recibir un regalo corporativo personalizado que haya sido co-creado junto a ellos?

[Más detalles](#)



3. ¿Cuál sería el presupuesto (en Pesos Chilenos) que destinaría por regalo para este objeto artístico personalizado?

[Más detalles](#)



5. ¿Qué tan atractivo sería para usted que sus trabajadores y/o clientes y/o potenciales clientes y/o proveedores, etc. tengan la posibilidad de recibir un regalo corporativo personalizado que haya sido co-creado junto a ellos?

[Más detalles](#)



**1.5. Entrevista a la artista Carolina Ceballos:** Dado que los productos que ofrece la artista Carolina Ceballos ya se encuentran en el mercado, y es objeto de este proyecto poder formalizar el negocio que actualmente existe, se llevó a cabo una entrevista con la artista como parte de la investigación de mercado. En la entrevista se buscaron respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Está dispuesta a llevar su proyecto actual a un negocio formal?
- ¿Está dispuesta a escalar el negocio?
- ¿Le interesaría recibir para ello asesoría?
- ¿Cuáles cree que son los principales aspectos distintivos del producto?
- ¿Podría compartir con nosotros su histórico de ventas?
- ¿Nos comparte su base de antiguos clientes?

#### CONCLUSIÓN DE ENTREVISTA CAROLINA CEBALLOS:

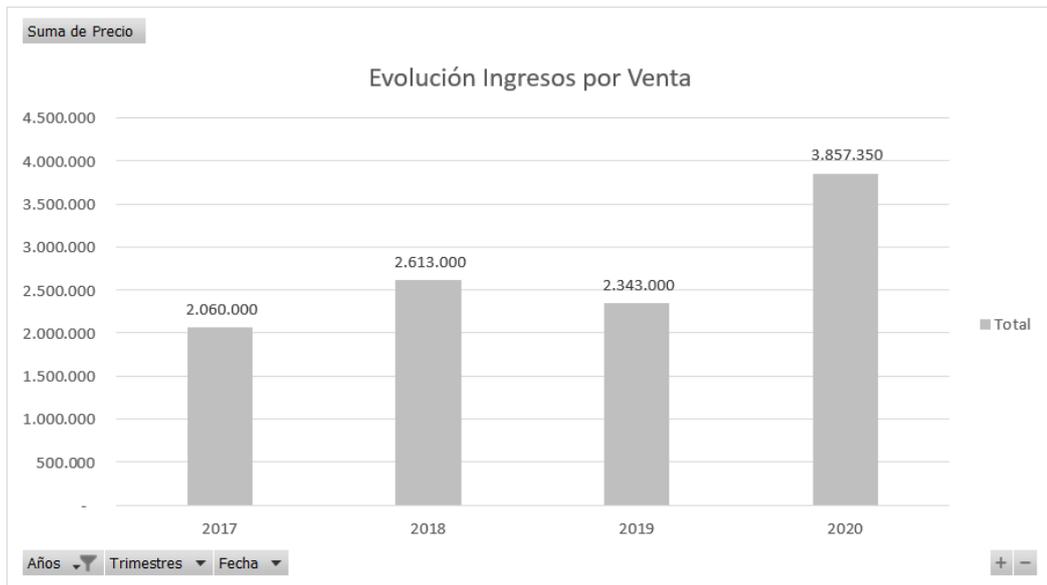
La artista se mostró muy entusiasmada con la idea de formalizar el negocio que actualmente desarrolla. Mostró interés en colaborar en el proyecto para poder así lograr que su negocio genere una fuente de ingreso estable a su economía familiar. Informó que su anhelo es lograr el crecimiento de este negocio de tal forma que este se transforme en su única ocupación y fuente de ingreso.

La artista colocó a disposición la información requerida para llevar adelante este proyecto (Ej.: Detalle de las características de sus productos, información de venta y

base de clientes, etc.), y se mostró abierta a seguir colaborando con los futuros requerimientos que sean necesarios para encausar esta oportunidad de negocio.

**1.6. Análisis Histórico de Ventas Carolina Ceballos:** Luego de la entrevista con la artista, se consiguieron los datos históricos de ventas desde el inicio de la actividad en el año 2017, hasta diciembre del año 2020. Esta información es utilizada como parte de la investigación de mercado, principalmente para analizar la factibilidad y viabilidad del negocio. A continuación, se detallan los principales resultados:

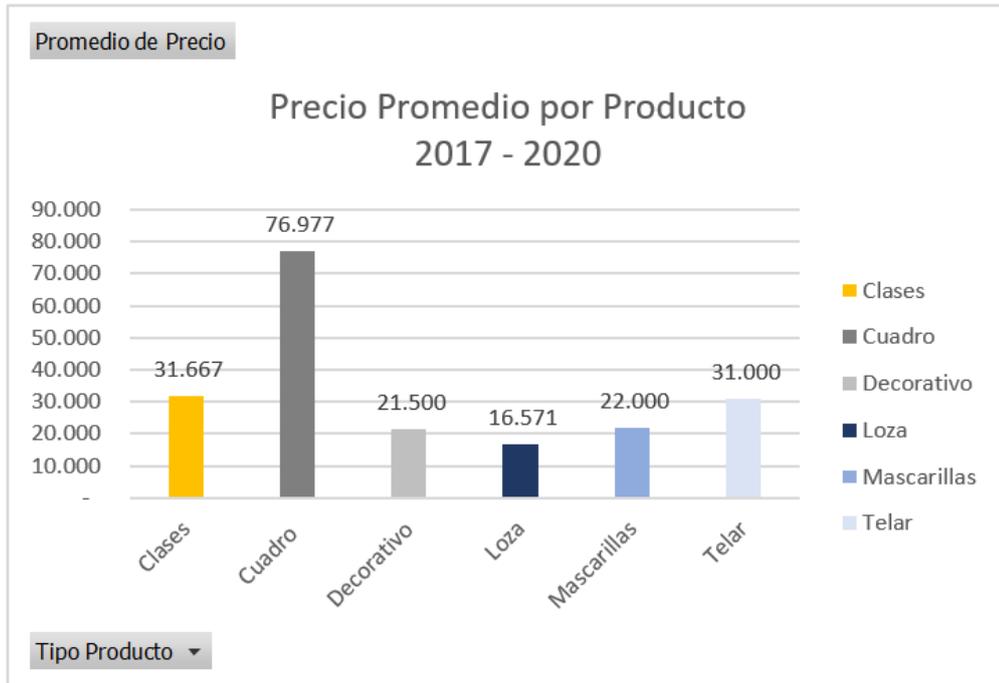
Los ingresos totales generados para cada uno de los años son los siguientes:



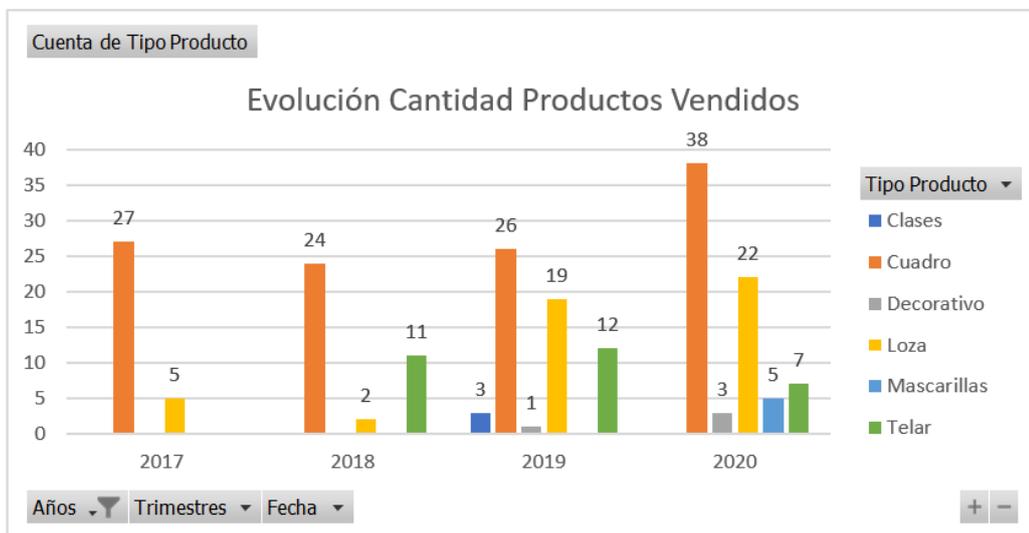
A continuación, se incluye un cuadro resumen con los ingresos generado por cada una de las líneas de productos ofertadas para cada uno de los años analizados:



El precio promedio por producto para la serie 2017 – 2020 son los siguientes:



La evolución de la cantidad de productos vendidos para la serie 2017 – 2020, por cada una de las líneas de productos ofertadas es la siguiente:



### CONCLUSIÓN ANÁLISIS HISTÓRICO DE VENTAS CAROLINA CEBALLOS:

Se evidencia un incipiente negocio, el cual debe ser desarrollado para lograr un mayor volumen de ventas, las cuales para la serie 2017 – 2020 promedió \$2.718.338 anuales. La oferta de productos se ha mostrado variada y con una demanda constante, principalmente para cuadros que en la serie 2017 – 2020 promedió 29 unidades vendidas por año, seguida por la loza que promedió 12 unidades vendidas por año, y los telares con 7,5 unidades vendidas promedio por año.

De acuerdo con lo ya comentado, el precio de venta del principal producto “Cuadros”, que en la serie 2017 – 2020 promedió los \$76.977, se encuentra dentro del rango al cual los futuros clientes (tanto del mercado B2C como B2B) estarían dispuestos a pagar (precio entre \$50.000 a \$150.000), incluso con un sesgo hacia el límite inferior de ese rango. Esto hace pensar que aún hay espacio para ajustar el precio, en caso de ser necesario, para solventar los nuevos costos que generarían el desarrollo y la formalización de este negocio.

**1.7. Tendencias de Consumo:** La descripción de los resultados de esta investigación de mercado se detallan en el Anexo 2, pto. 2.4.1.

## **Anexo 2: Detalles del Análisis de la Industria, Competidores y Clientes**

Hoy en Chile, es complejo obtener información sobre el mercado de la pintura, si bien es incipiente y cada vez toma más interés en clientes que buscan artículos distintos para decorar espacios o regalar, no se observa formalidad en la actividad, pues la gran mayoría de los artistas plásticos trabajan sin iniciación de actividades y sin estar agrupados, lo que hace complejo ver la evolución de la actividad en el tiempo, y, por consiguiente, complica cualquier análisis relativo.

Actualmente la pintura es difícil encontrarla como una actividad propia, el Instituto Nacional de Estadística INE (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y el Instituto Nacional de Estadísticas, 2020) incluyó esta actividad en la categoría Artes Visuales (que agrupa pintura, dibujo, grabado, escultura y fotografía) para elaborar su informe anual de Estadísticas Culturales y que además presenta sesgos, pues solo se alimenta de los datos de la sociedad de gestión de derechos “Creaimagen” y los artistas afiliados o que cobran derechos en la misma.

Respecto a la formación de nuevos profesionales, en lo relacionado a la participación en carreras de pregrado en el ámbito artístico cultural, se observa que entre los años 2014 y 2018 la participación de carreras relativas a artes visuales bajo de 7,1% a 4,6%, lo que equivale para 2018 a 3.618 alumnos matriculados de un total de 78.651.

Las exportaciones de los productos y servicios creativos en 2018 alcanzaron los 107,4 millones, lo que equivale al 0,2% del total de exportaciones, y dentro de este, la exportación de artes visuales solo represento un 2,1%, equivalente a 2,2 millones de pesos, donde sólo el 60% corresponde a productos terminados.

Por su parte, en el mencionado año, las importaciones de los productos y servicios creativos alcanzaron 1.914 millones, equivalentes al 4% del total de importaciones nacionales, donde las artes visuales representaron el 5,6% equivalente a 107,2 millones, de los cuales casi el 80% corresponde a insumos para creación.

Es importante indicar que las importaciones de artes visuales son más de 48 veces las exportaciones.

## 2.1. Industria

El análisis de la industria se desarrolló considerando el macroentorno y el microentorno.

### 2.1.1. Macroentorno y Análisis Pestel

Matriz Pestel

	Riesgo	Exigencia	Oportunidad	Conclusión
<b>Político</b>	El ambiente político es incierto, varias elecciones en el camino y un grado de polarización no permite concluir hacia donde ira el sistema en general	Se debe cumplir la norma vigente, pero en el arte son muy básicas y se limitan a leyes relativas a la propiedad intelectual.	El complejo escenario ha hecho que las personas se refugien en la familia y su historia.	Mediados de 2022 permitirá tener mayor certeza. Sin embargo, la afectación al modelo de negocio es baja ya que la inversión es baja y los costos de producción depende de la demanda (variables) , no generando stock.
<b>Económico</b>	Bajo. Si bien por la crisis social y la pandemia mundial el escenario económico es complejo en 2020, con aumento del desempleo y una contracción cercana al 7%. Esto no ha afectado la demanda de los productos ofrecidos.	Se requiere capacidad de adaptación a cambios de las políticas tributarias y exigencias laborales.	Tanto la OCDE como el Banco Mundial esperan que la economía chilena se recupere rápido post crisis y pandemia y crezca como base un 5% el 2021 (principalmente 2° semestres) y se mantenga al alza durante los siguientes 2 años	La afectación es baja pues el producto y este mercado están recién en una etapa muy baja de participación de mercado. Se requerirá planificar la operación y el plan de marketing desde 2° semestre 2021 con mayor intensidad.
<b>Social</b>	Medio. En general la desaceleración económica y el desempleo provocaron una baja en el poder adquisitivo y aumento en los índices de pobreza que podría gatillar una contracción de demanda de bienes que no son de primera necesidad.	Para estos productos se exigen aspectos como precio, calidad y resaltar la personalización y el "hechos a mano". Se valora que el producto sea lo menos industrializado posible.	Existe una creciente demanda y disposición a pagar un precio mayor por los productos personalizados y además por productos hechos a mano. Por otra parte, se observa que cada vez las empresas invierten en regalos corporativos ya sea para clientes como empleados.	Baja afectación por ser un mercado relativamente nuevo. Se debe analizar la estrategia de precio y producto con el fin de amortizar la pérdida de poder adquisitivo, entregado además alternativas de pago que permitan prorratear la compra.
<b>Tecnológico</b>	Bajo. La tecnología está en constante evolución y los ciclos de vida son cada vez más corto para equipamientos, pudiendo caer en obsolescencia de manera acelerada. No obstante, el proceso productivo del mix de productos es totalmente manual no requiriendo de actualizaciones tecnológicas.	Se requiere capacidad para usar los canales de comunicación tecnológicos que los clientes está usando.	Cada día es mayor el uso de redes sociales en Chile y el mundo, siendo uno de los principales medios de comunicación, lo que permite abordar un plan de marketing de alcance global y con precios bajos. Se observa además la entrada de más actores y mayor simpleza para incorporar sistemas de pago electrónicos y sumado a esto, el comercio electrónico sigue aumentando de manera exponencial, dejando atrás las tiendas físicas.	El comercio electrónico y las redes sociales deben ser el pilar principal para desarrollar el plan de marketing para lo cual se deberá por una parte entrenar a miembros del equipo en el uso de estas y por otra subcontratar a empresas especializadas para lograr posicionamiento.
<b>Ecológico</b>	Bajo. Cada vez se exige (vía leyes o rechazo social) mayor responsabilidad social y ambiental en los procesos productivos, eliminando producto como el plástico y fomentando la cultura de reciclaje.	No se observan exigencias específicas para la actividad propuesta (pintura de cuadros personalizados)	Adherirse y promover vía canales de comunicación la cultura del reciclaje y productos amigables con el medio ambiente generará una mayor identificación con la marca, pudiendo además atraer a otros grupos de interés.	Se deberá considerar en el proceso productivo un avance hacia el uso 100% de materiales nobles (maderas, telas, pinturas, pinceles, empaques, etc.)

Legal	Bajo. La producción de arte, por ser una actividad económica muy baja a nivel país no posee aún regulaciones legales relevantes. En materia laboral existen iniciativas que buscan regularizar los contratos por horas.	Solo se observa la necesidad de cumplir las leyes 17.366 y 17.236 relativas a propiedad intelectual, las leyes laborales y los regímenes tributarios.	Siempre cumplir la regulación vigente permite trabajar tranquilamente, mejorar procesos productivos y optar a beneficios a través de fondos públicos ya sea por subsidios o por fondos concursables.	Los aspectos legales no representan riesgos o complicaciones para la actividad. Los contratos por horas podrían ser favorables para la escalabilidad del negocio.
-------	---	---	--	---

Cuadro 17 Matriz PESTEL EmocionArte (Fuente: Elaboración Propia)

### Conclusiones a la Matriz Pestel:

Del análisis Pestel, se puede concluir que no existen importantes riesgos que puedan poner en jaque estas actividades, sin embargo, se debe tener presente que los escenarios político, económico y social, sumado a la pandemia de coronavirus, podrían afectar la demanda de los productos ofrecidos, principalmente por la incertidumbre que generan. En esa línea, se deberá preparar la escalabilidad para el segundo semestre 2021 o inicios de 2022 ya que se tendrán más certezas al respecto.

En lo relacionado a la exigencia en cada ámbito, no se observan normas regulatorias especiales en ningún aspecto que puedan poner barreras, ya sea de entrada o salida.

Finalmente, las oportunidades son amplias, ya que existe una creciente tendencia a los valores familiares y la historia de misma, cada vez más personas y empresas invierten en objetos personalizadas, y el concepto “hecho a mano” está tomando un lugar relevante en los hábitos de consumo.

En los relativo a los aspectos ambientales, también existen oportunidades, ya a que los procesos industriales generan cada vez más perjuicio al medio ambiente, incluyendo la generación de mermas de producción que terminan siendo descartadas. Ante esta situación, el concepto de un producto no masivo y hecho a mano puede tener una buena recepción por parte de los consumidores.

La tecnología, por su parte, es cada vez más accesible y menos costosa, siendo un pilar gravitante en los canales de venta para este tipo de productos, los cuales se apalancan en páginas web y redes sociales.

En conclusión, es posible ingresar y crecer en este mercado por las oportunidades que representa y sus bajos riesgos.

#### 2.1.2. Microentorno y Análisis de Atractividad de Industria

El microentorno se ha analizado considerando el modelo de las 5 fuerzas de Porter complementado con la sexta fuerza propuesta por A. Brundenberger y B. Nabeluff el cual incorpora la importancia de los complementadores, pues en el mercado de estudio, es posible su desarrollo. Adicionalmente, se consideró la propuesta ampliada al modelo planteado por

Arnoldo Hax, pues realiza un “zoom” a los clientes, y los separa de los usuarios e influenciadores.

### **F1: Amenaza de Nuevos Competidores**

Para el caso del arte, y en específico la pintura, la amenaza de nuevos actores que quieran incursionar es alta, pues no existen barreras de entrada relevantes debido a que solo se requiere pintar y proponer un concepto. Adicionalmente, no se requieren permisos legales o certificaciones técnicas para trabajar en esta actividad.

Respecto a los niveles de inversiones iniciales, y para el proceso productivo, son bajas, pues no se requiere equipamientos tecnológicos relevante sumado a que los insumos son de bajo

costo. Por su parte, el acceso a canales de distribución y proveedores es muy expedito.

Un aspecto que puede ser considerado como barrera de entrada, y que se debe desarrollar para transformarla en ventaja competitiva, es el incipiente prestigio o lealtad de la marca, el cual se desprende de la encuesta aplicada a 34 antiguos clientes, donde el 100% declaró estar muy o extremadamente satisfecho con el servicio, el producto y la propuesta de la artista. Por su parte, en dicha encuesta, la cercanía experimentada con la artista fue evaluada por el 88% de los encuestados entre mucha y extrema cercanía. Los resultados de la encuesta se encuentran en el Anexo 1, pto. 1.2.

Por su parte, la poca penetración de mercado del arte en Chile, en particular de la pintura personalizada, y la creencia que no es posible desarrollar proyectos rentables, constituyen momentáneamente una barrera de entrada impuesta por los mismos potenciales entrantes.

La estrategia de marketing y operaciones a seguir para generar barreras de entrada, deberán centrarse en aumentar rápidamente la participación de mercado, posicionar la marca y el concepto entregado como valores diferenciadores. Quizás lo más importante será potenciar la experiencia del cliente, ofreciendo además productos complementarios propios o de complementadores.

### **F2: Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos**

Como un cuadro personalizado, hecho a mano y que cuenta una historia es un producto decorativo de pared, se puede considerar inicialmente como sustitutos a cualquier cuadro, ya sea una ampliación fotográfica, retratos, paisajes y figuras pintados a mano, réplicas de obras famosas, un canvas impreso en tela, etc. Estos productos ofrecen un amplio rango de precios (menores o mayores), y presentan una amplia disponibilidad y accesibilidad en el comercio, siendo posible verlos antes de decidir la compra.

Un matiz es que, al analizar el producto entregado, se observa que su propuesta de valor obedece a contar una historia o momentos en un cuadro 100% personalizado y hecho a mano, lo cual, no es posible encontrar en los sustitutos decorativos. No existen dos productos iguales, lo que representa una alta diferenciación con los sustitutos antes descritos, siendo los más cercanos, los retratos (pintados a mano).

Finalmente se considera que pese a tener atributos únicos prima el hecho de ser un artículo decorativo de pared por lo que la amenaza es alta.

La estrategia deberá centrarse en la inversión en marketing y desarrollo de la marca, acompañado de una diversificación de productos (telares, loza, etc.), sin sacrificar calidad y exclusividad, manteniendo la producción manual centrada en contar una historia.

### **F3: Poder de Negociación de los Proveedores**

En el mercado de la pintura de cuadros se observa un bajo poder de negociación de los proveedores, pues existe una amplia oferta que va desde el retail a tiendas especializadas.

No se observa concentración de mercado, por lo que existen muchos sustitutos con poca diferenciación entre ellos. La oferta actual fuera de retail, y considerada más especializada, se concentra en librerías de cadenas conocidas y otras independientes con solo una tienda, pudiendo proveer la totalidad o parte de los insumos.

Al ser negocios tipo librería o talleres de carpintería, no se observa la posibilidad de integración hacia adelante.

Respecto a los lápices y pinturas, existen variadas marcas ofrecidas en muchos proveedores e inclusive pueden ser fácilmente importadas por sitios como “*aliexpress*” o “*ebay*” pues no existen licencias de representación. Por su parte, los bastidores (lienzo con marco de madera) son provistos por las librerías y por talleres de carpintería, pudiendo inclusive ser integrado hacia atrás por parte del artista.

En el ámbito de los proveedores, la estrategia debe centrarse en ampliar la red de estos, estableciendo alianzas para ajustar algunos productos (tamaños especiales de bastidores) o negociación de precio por volúmenes de compra. Finalmente, deberá evaluarse la integración hacia atrás para la confección de bastidores.

Los principales proveedores son descritos en el punto 1.3 de este anexo.

### **F4: Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de los clientes B2C se considera medio bajo debido a que si bien el cliente no compra en volúmenes presionando el precio, sí posee la decisión final de compra de su producto y una conducta de rechazo generalizada al precio podría provocar una baja de este. Al mismo

tiempo, este no tiene por ahora sustitutos perfectos pues el concepto ofrecido es único (cuadros familiares pintados a mano y que relatan historias y/o momentos).

Al ser un proceso de co-creación con el cliente, siempre se observa colaboración de este en el proceso productivo, lo cual es guiado por un artista no percibiéndose la posibilidad de integración hacia atrás de los mismos.

La definición de tipos de cliente y sus descripciones, se presentan en el punto 1.4 del presente anexo.

Es necesario abordar la estrategia de clientes con inversión en marketing y publicidad, promoviendo la diferenciación del producto, mejorando los canales de venta y avanzando en nuevos servicios y/o agregando valor adicional al producto, por ejemplo, mejorando técnicas de color y dibujo.

Al considerar los clientes del mercado B2B que busquen realizar regalos corporativos a trabajadores y clientes, se puede observar que estos buscarán economías de escala con el poder de negociación que les entrega la posibilidad de comprar ciertos volúmenes de productos, por ejemplo, regalar un cuadro con la historia de los trabajadores que cumplen 10 años en la compañía.

En línea con lo anterior, el plan de operaciones deberá abordar estos “peak” de demanda con el fin de mantener la calidad del servicio entregado.

#### **F5: Rivalidad entre los Competidores**

Si bien antes se mencionó que no hay una propuesta similar a esta, es decir, cuadros personalizados, pintados a mano y que retratan historias y/o momentos, y por ende no existe competencia perfecta, es necesario también considerar el producto como objeto decorativo de muro y por lo tanto analizar competidores en ese ámbito.

A continuación, se definen los principales grupos de competidores:

Cuadros Personalizados Pintados (directo): Agrupan a los artistas que realizan retratos familiares en base a una fotografía entregada por el cliente. Su producción la gatilla la demanda de clientes por el servicio, siendo imposible crear stock. Los canales de venta se concentran en páginas web y redes sociales.

Cuadros Pintados bajo Inspiración del Artista (indirecto): Considera a los artistas que pintan con distintas técnicas objetos, figuras abstractas, naturaleza, animales, etc. Su producción depende de la capacidad del artista para generar stock. Los canales de venta son vía páginas web, galerías físicas y/o virtuales.

Impresiones (secundario): agrupa a la oferta de retail con cuadros estándar producidos generalmente en Asia y a un sector de pequeñas “imprentas” que ofrece canvas o cuadros de producción masiva estampados con procesos automatizados o impresiones de fotos enviadas por el cliente. Los canales de venta son tiendas de retail, páginas web, redes sociales y tiendas físicas de impresiones en canvas.

La rivalidad observada en los primeros grupos es baja, pues cada artista que pinta cuadros propone un concepto distinto en su expresión, no siendo sustitutos perfectos entre ellos. Respecto a las impresiones, la oferta es más amplia y competitiva en precios debido a las economías de escala existente por la automatización de los procesos.

La industria en general se observa fragmentada, donde ninguna agrupación o artista concentra el dominio de la actividad. Los costos de producción son bajos, los tamaños de los competidores directos o indirectos son pequeños y, aparte de las indemnizaciones laborales, no hay barreras de salida en la actividad.

En los dos primeros grupos, la competitividad está dada por cautivar con cada propuesta artística, mientras en el grupo de las impresiones se centra en precio y menormente en diseño (gustos por ciertas imágenes por parte del cliente, por ejemplo, ciudades del mundo).

En conclusión, la rivalidad en el sector es baja, generada por la aún baja demanda de este tipo de productos que propicia la posibilidad de lograr rentabilidad. Sin embargo, se debe aplicar estrategias de marketing digital para aumentar demanda, y al mismo tiempo, aumentar y posicionar la diferenciación del producto sobre los demás.

#### **F6: Creación de Valor Complementadores**

Se observa que la posibilidad de generar valor con complementadores es alta, pues existen artistas que generan y mantienen alianzas con otros artistas y/o artesanos, permitiendo migrar su concepto a otros productos. Por ejemplo, un artista visual que pinta cuadros no personalizados a mano amplió su concepto visual a joyas producidas por otro artesano y también a agendas producidas por imprenta.

Para efectos de este negocio, la primera fuente de complementariedad es interna, y se basa en aumentar la variedad de productos ya que la artista además confecciona telares y loza personalizada bajo el mismo concepto de familias y/o historias.

En la misma línea, la artista mantiene relación y promoción cruzada con otros y otras artistas dedicadas a artesanías cerámicas y de madera, con conceptos similares de color lo cual permite compartir clientes que buscan artículos decorativos únicos y no producidos en serie.

#### **F7: Los Usuarios**

Por lo general en este mercado los usuarios y los clientes son la misma persona, sin embargo, para el producto ofrecido se ha observado (información entregada por la artista emprendedora) usuarios que recibieron el producto como regalo de algún familiar o amigo y que no necesariamente son antiguos clientes.

Si bien esta modalidad es baja, puede ser explotada a través del marketing y su mix de productos.

### **F8: Influenciadores**

En este mercado por lo general son los clientes, dependiendo su grado de satisfacción con el producto y servicios recibido, quienes actúan como influenciadores.

En el caso de los productos ofrecidos, se observa que una fracción de los clientes nuevos (comentado por la artista emprendedora, no poseyendo estadística al respecto) han tomado la decisión de compra influenciados por amigos o familiares que ya han comprado un producto y quienes han transmitido la propuesta de valor de la artista y su satisfacción con el producto.

Se han identificado además otros influenciadores en la decisión de compra como:

- Canales web dedicados a decoración y diseño de interiores que poseen muchos seguidores y pueden influenciar en su decisión de compra.
- Grupo compuesto por diseñadores y decoradores, así como constructores que estén dedicado a los rediseñar interiores o ambientes en hogar u oficina.
- Finalmente existe un grupo de columnistas de revistas especializada en la materia.

Es posible concluir que es necesario seguir fortaleciendo la diferenciación del producto y la experiencia cliente, pues esta última es la mayor fuente de influenciadores, ya sea con su círculo íntimo o vía redes sociales.

### **Conclusiones al microentorno y atractividad de la industria**

Del análisis del microentorno, es posible concluir que el mercado presenta una alta amenaza de entrantes propiciada por las bajas barreras de entrada y salida (bajos costos). Sin embargo, hoy no se observan sustitutos perfectos o directos claramente definidos, con lo que el sector puede categorizarse como medianamente atractivo.

La atractividad del sector mejora al observar que los clientes y los proveedores tienen un bajo poder de negociación, lo que permite administrar el valor del negocio y obtener rentabilidad.

Por ser un mercado con un crecimiento incipiente e incierto, la clave estará en el plan de marketing que logre aumentar la participación actual, posicionar la marca, e identificar correctamente a complementadores, influenciadores y usuarios.

## **2.2. Competidores**

Por ser un cuadro personalizado, pintado a mano y que cuenta una historia, no se ha observado un competidor perfecto. Sin embargo, al considerar el producto como objeto decorativo de pared, se pueden considerar a los siguientes grupos de competidores:

Grupo 1. Cuadros Personalizados Pintados (directo): Agrupan a los artistas que realizan retratos familiares en base a una fotografía entregada por el cliente. Su producción la gatilla la demanda de clientes por el servicio, siendo imposible crear stock, Los canales de venta se concentran en páginas web y redes sociales.

Grupos 2. Cuadros Pintados bajo Inspiración del Artista (indirecto): Considera a los artistas que pintan con distintas técnicas objetos, figuras abstractas, naturaleza, animales, etc. Su producción depende de la capacidad del artista para generar stock. Los canales de venta son vía páginas web, galerías físicas y/o virtuales.

A continuación, se presentan algunos potenciales competidores que se relacionan con los grupos arriba descritos y que presentan elementos que se incluyen en la propuesta de valor de este plan de negocio como ser el uso de color, hechos a mano o la personalización. Es necesario indicar que no es posible obtener participación de mercado de ellos, pues no se cuenta con estadísticas disponibles debido a lo pequeño e informal del mismo (Ver Informe Anual de Estadísticas Culturales 2019 <sup>13</sup>)

- ***Todocadros.cl:*** Es un portal español fundado por dos hermanos y que luego incorporo un equipo de pintores que reproduce al óleo obras de pintores famosos y pintado de fotografías enviadas por clientes en distintos tamaños y precios fluctuando entre 100 y 500 mil pesos. Posee sistemas de pago online con tarjetas de crédito y envíos internacionales con tiempos de entrega entre 5 y 8 semanas, pudiendo ser menos si los cuadros solicitados ya fueron pintados y se encuentran en stock.
- ***Pinturamoderna.cl:*** Es un portal chileno que ofrece obras de distintos estilos, artistas y tamaños para clientes B2C y B2B con precios fluctuando entre 300 y 2000 dólares.
- ***Darte.cl, Kunst.cl y artefactory.cl:*** Son otros portales que agrupan diversos artistas plásticos que producen obras bajo su inspiración generando productos para stock de venta.
- ***Renate Neumann:*** Artista titulada de Diseño, posee estudios de artes generales y escultura. Si bien no pinta personas, sino más bien figuras indefinidas con alto uso de color y energía, ha traspasado su arte a otros objetivos decorativos del hogar y artículos personales como joyas, mascarillas, etc.

---

<sup>13</sup> <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/condiciones-de-vida-y-cultura/cultura>

Presenta también incursiones en murales decorativos y personalización de una línea de electrodomésticos. Sus principales canales de comunicación son su página web, redes sociales y apariciones en reportajes de revistas.

- **Isa Soler:** Es un artista visual que plasma su arte en distintos objetos de decoración, entre ellos cuadros acrílicos. En cada uno de ellos cuenta historias propias de su inspiración con el centro en la mujer y su vida, donde el uso del color y la energía son el principal elemento caracterizador. Los objetos de decoración, en particular, son estampados sobre telas u otros materiales a través de proveedores especializados. Sus principales canales de comunicación son su página web y redes sociales. Algunos de sus productos son además ofrecidos por la tienda de retail Falabella.
- **Richi Douglas Ilustración:** Es un artista retratista ilustrador que realiza su trabajo con alto uso del color y energía. Sus canales de comunicación son las redes sociales, pero carece de estructura comunicacional sobre el trabajo realizado.

Grupo 3. Impresiones (secundario): agrupa a la oferta de retail con cuadros estándar producidos generalmente en Asia y a un sector de pequeñas “imprentas” que ofrece canvas o cuadros de producción masiva estampados con procesos automatizados o impresiones de fotos enviadas por el cliente. Los canales de venta son tiendas de retail, páginas web, redes sociales y tiendas físicas de impresiones en canvas.

A continuación, se describen dos competidores que pertenecen a este grupo, y como antes se indicó, no se posee información estadística al respecto.

**Retail:** Existe una amplia variedad de canvas estampados, diversos tamaños y precios, como así, medios de pago. Esta oferta entrega cantidades de productos iguales producidos en equipos tecnológicos de producción continua generalmente provenientes de Asia.

**Eligetucanvas.cl:** Se diferencia del retail pues propone canvas y variados productos de decoración estampados en base a fotografías enviadas por los clientes. Los precios de los canvas varían desde \$11.500 (30x30 cm) a \$59.800 (100x80cm) ofreciendo además la posibilidad de cotizar tamaños especiales.

### 2.3. Proveedores

En este rubro no existe concentración de clientes que puedan lograr un control de mercado o del precio del producto.

Los proveedores se han agrupado según en insumo de acuerdo con lo siguiente:

**Pinturas y Lápices:** Existen variadas marcas para ambos insumos y pueden ser encontrados sin excepción en cadenas de librerías como Librería Nacional y Antártica. También se

encuentran en pequeñas librerías especializadas como Telas y Atriles Color Animal y Melquisedec.

No se observa existencia de franquicias y licencias de importación exclusiva, por lo que también es posible comprar estos insumos a menores precios en el extranjero en portales masivos como “Aliexpress” y/o “eBay”.

**Telas y Bastidores:** Además de los mismos proveedores indicados para pinturas y lápices, se deben considerar a carpinteros particulares que producen en sus talleres para venta general o para abastecer a librerías. Estos talleres ofrecen la posibilidad de confección de medidas especiales de bastidores que no son ofrecidos en los primeros.

Se destaca que estos insumos también es posible importarlos.

Si se considera además la posibilidad de integrar el proceso de confección de bastidores o encargársela a un carpintero que no lo tenga en su oferta de productos, se observa una amplia oferta de telas lino en gran parte de los distribuidores de telas. Por su parte, la madera necesaria para la confección es estándar y puede ser encontrada en lugares como Sodimac, Easy, ferreterías y/o depósitos de madera.

#### Productos Secundarios:

**Lanas:** Para la confección de telares como producto secundario, se observa similar comportamiento que, con las pinturas, no hay concentración de mercado, existen muchos pequeños proveedores.

El principal proveedor es “De Antaño” ([www.deantano.cl](http://www.deantano.cl)) que ofrece lanas de alta calidad y diversos productos relacionados.

**Lozas:** Al igual que lo anterior, existen variados proveedores de loza, sin embargo, el más utilizado es “Inversierra Hogar”.

**INVERSIERRA S.A.:** Empresa fundada en 1978 y especializa en el rubro del menaje proveedora de una importante oferta en cristalería, cuchillería, vajilla, productos de cocina, termos, repostería, entre otras. Su presencia abarca gran parte del territorio nacional, posee presencia en retail y tiendas propias.

Es necesario precisar que gran parte de los proveedores antes mencionados (a excepción de carpinteros), son distribuidores o intermediarios sin licencias ni franquicias de los productores, por lo tanto, y si se requiere mayores volúmenes de insumos, es posible avanzar hacia atrás en la cadena productiva y realizar acuerdos con los productores o fabricantes de manera directa, generando importantes ahorros de costos.

## **2.4. Clientes**

### 2.4.1. Tendencias Globales de Consumo

Existe cada vez más una conducta global de compra de productos exclusivos y personalizados, de preferencia hechos a mano y que sean totalmente únicos.

Un estudio de Accenture de 2019 con 3.000 consumidores y 100 ejecutivos de retail alrededor del mundo, ya concluía que los consumidores tienen un deseo cada vez más fuerte por recibir productos o servicios personalizados, lo cual está modificando la forma de hacer marketing para las empresas, dirigiéndose hacia un marketing más personal.<sup>14</sup>

Por su parte, el sitio “Living your Brand” destacaba como tendencias de compra para 2020 la búsqueda de experiencias únicas que sorprendan y conquisten al cliente de tal forma que su experiencia de compra quede en su memoria y la comparta de manera viral.<sup>15</sup>

El portal “emprendedores.es” publica en diciembre 2020 un reportaje en el cual destaca el auge de los productos especializados donde los clientes buscan calidad y originalidad, que sea a la medida y que interprete la filosofía del cliente. Considera además el renacer de este mercado de nicho aun poco saturado y donde el precio no es el factor decisivo.<sup>16</sup>

“Bizocial”, un portal de emprendedores con base en Panamá con equipos asociados en Estados Unidos y España, publicó un archivo donde plantea como una realidad en aumento las compras y regalos de productos hechos a mano, indica que esta tendencia crece a razón de 20% en mercados como el estadounidense y el europeo.

El cliente busca emociones en los productos hechos a mano, le encanta contar una historia en torno al producto único y que del mismo no habrá 2 iguales, este tipo de clientes quiere conectar con los fabricantes y contribuir con el desarrollo de la comunidad de artistas locales. Sumado a lo anterior, también busca ser diferente comprando productos no industrializados y que de alguna manera contribuye a generar menos contaminación o efectos negativos sobre el planeta.

### 2.4.2. Tendencias Chilenas de Consumo

La Asociación Nacional de Avisadores de Chile (ANDA Chile)<sup>17 18</sup>, ha identificado una creciente tendencia a la personalización de productos, por lo que ha sugerido ajustes a los procesos de marketing, con el fin de avanzar en lograr un marketing donde el cliente es el dueño del contenido.

### 2.4.3. Clasificación Socioeconómica Chile

---

<sup>14</sup> <https://www.trendtic.cl/2019/07/%EF%BB%BF63-de-los-consumidores-a-nivel-mundial-dice-que-quiere-recibir-productos-y-servicios-personalizados/>

<sup>15</sup> <https://www.rcprojects.es/tendencias-de-compras-de-2020/>

<sup>16</sup> <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/slow-fashion-tendencia-personalizacion-productos/>

<sup>17</sup> <https://www.anda.cl/conoce-las-tendencias-de-personalizacion/>

<sup>18</sup> <https://publimark.cl/interno/crece-la-tendencia-localista-de-consumo-2.html>

A continuación, se presenta un resumen con la clasificación realizado por Adimark<sup>19</sup> para los años 2019 y 2020, donde describe los sectores y sus hábitos de consumo.

En los grupos socioeconómicos se realizan subdivisiones: sector AB: clase alta; sector C1a, C1b, C2 y C3: clase media, sector D: clase baja y sector E: vulnerabilidad.

La segmentación socioeconómica se divide en 7 grupos, los cuales se resumen en la tabla inferior:

Variables de Macrosegmentación Socioeconómica							
Grupo	% Mercado	Estudios superiores	Directivos	Postgrado	Estudios Técnicos o Inferiores	Posee T.Crédito	Renta Media
AB	1%	99%	100%	*	*	92%	\$6.452.000
C1A	6%	95%	92%	13%	*	77%	\$2.739.000
C1B	6%	71%	*	*	61%	60%	\$1.986.000
C2	12%	26%	*	*	45%	41%	\$1.360.000
C3	25%	*	*	*	53%	24%	\$899.000
D	37%	*	*	*	54%	10%	\$562.000
E	13%	*	*	*	54%	5%	\$324.000

*Cuadro 18 Variables de Segmentación Socioeconómicas (Fuente: Elaboración Propia)*

A continuación, se presentan las principales características o estilos de vida de los segmentos socioeconómicos:

- ❖ Segmento AB: un 31% ha vivido fuera del país, 81% está dispuesto a pagar más por productos que faciliten la vida, casi el 70% declara preferir productos que cuiden el medio ambiente y el 55% afirma que su individualidad se refleja en lo que compra.
- ❖ Segmento C1A: El 62% está satisfecho con su apariencia física y no le importa pagar más por buen servicio, 51% se preocupa de su posición social y el 20% es usuario de LinkedIn.
- ❖ Segmento C1B: Más del 70% está satisfecho con sus relaciones de amistad y tiene como principal motivación hacer las cosas que más gusta. Por otra parte, el 66% declara que divertirse y pasarlo bien son objetivos primarios.
- ❖ Segmento C2: 60% considera a Chile como el mejor país de Latinoamérica para vivir mientras el 74% busca igualdad de derechos entre hombre y mujeres. Respecto a la tecnología, un 57% desea ser el primero en probar y para un 47% el celular es el principal medio de compra.
- ❖ Segmento C3: No tienen una identidad clara y se influyen por la coyuntura, un 50% no ahorra y picotea entre comidas. 23% no cree en la igualdad de hombres y mujeres y un 44% no revisa reseñas de lo que compra.

<sup>19</sup> GfK Chile. (2019). Estilo de vida de los grupos socioeconómicos de Chile. 18-04-2020, de Anda Chile Sitio web: [https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK\\_GSE\\_190502\\_FINAL.pdf](https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf)

- ❖ Segmento D: Para el 28% la prioridad en tener trabajo estable, un 61% no distribuye las tareas domésticas de manera equitativa, 41% no da importancia a las marcas y un 50% manifiesta que el precio es el principal factor decisor en la compra.
- ❖ Segmento E: para un 68 % la unidad familiar es lo más importante, un 51% compra en base a ofertas y promociones. Para un 37% no tener dinero suficiente es la mayor preocupación y un 29% piensa que la protección de niños en riesgo social debe ser lo más importante.

A continuación, se presenta una tabla con la participación y/o importancia para cada segmento de valores transversales:

Como Viven los Grupos Socioeconómico							
Grupo	AB	C1A	C1B	C2	C3	D	E
Hogar Tradicional	13%	31%	29%	27%	24%	33%	35%
Tienen Mascota	55%	55%	55%	57%	58%	69%	45%
Viven en Casa	46%	69%	68%	78%	75%	80%	82%
Casa Propia Pagada o por pagar	83%	76%	70%	60%	62%	62%	64%
Conexión a Internet en Casa	95%	94%	94%	91%	83%	66%	65%

*Cuadro 19 Cómo viven los grupos socioeconómicos en Chile (Fuente: Elaboración Propia)*

#### 2.4.4. Clasificación de Clientes

Los clientes se han organizado en dos grandes mercados, clientes B2C y clientes B2B.

- **Mercado B2C.**

Este mercado lo componen todas las personas que deseen adquirir para ellas o para regalar a otros, un cuadro personalizado pintado a mano y que relate su historia o momentos más relevantes. Son clientes que buscan además una experiencia de compra donde la conexión con el artista y la emocionalidad del proceso sea relevante.

Este tipo de clientes no tiene como criterio de decisión único el precio, sino que más bien la calidad del trabajo, un producto que genere un relato, que sea producido con el menor impacto ambiental y por, sobre todo, que sea único, lejos de una producción industrializada o masiva. Son cliente que promueven los productos hechos a mano y que buscan contribuir además a las comunidades de artistas y artesanos.

De acuerdo con el estudio realizado vía encuesta a antiguos clientes de la artista, y que se presenta en el Anexo 1, pto 1.2, se puede observar que de los 34 antiguos clientes que contestaron la encuesta, el 21% posee educación técnica y 70% educación universitaria (incluye postgrados). El 99% de las edades fluctúan entre 30 y 59 años, y el 82% son mujeres.

Respecto al nivel de renta, el 35% posee rentas entre 0,5 y 1 millón, entre 1 y 2 millones un 30% y un 21% posee una media de ingreso mensual superior a los 2,5 millones de pesos.

Al analizar la encuesta realizada a 177 potenciales clientes (Ver Anexo 1, pto 1.1), de los cuales el 73% fueron mujeres, y donde se testeó un cuadro pintado por la artista, se observa que la deseabilidad (de acuerdo o muy de acuerdo) de este producto es de un 74% a la hora de adquirir un cuadro personalizado para decorar su hogar. Mientras que, al considerar el cuadro como regalo a un tercero, un 89% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que un cuadro personalizado es un buen regalo, y 72% considera muy o extremadamente importante que sea único y personalizado.

Respecto a la experiencia, un 86% considera muy o extremadamente importante la comunicación o experiencia con la artista, y un 66% está muy o extremadamente dispuestos a realizar conexión emocional para plasmar historias. Al ampliar el rango a quienes están moderadamente dispuestos el porcentaje sube 93%

Respecto a la renta, el 66% posee ingresos desde 500 mil pesos, mientras que el 50% supera el millón mensual.

### **Conclusión Mercado B2C:**

El análisis de los potenciales clientes valida la creciente tendencia de compra sobre productos únicos y personalizados antes descrito.

Es posible concluir además que el cliente no necesariamente es el usuario final, pues el 89% podría considerar la compra para regalar a un tercero.

Respecto a los sectores socioeconómicos, se observa que mercado de los antiguos y potenciales clientes abarca desde los sectores C2 al AB lo que representa un 25% de los hogares del país.

El mercado no tendrá limitaciones geográficas dentro del territorio nacional, pues es posible enviar cuadros a cualquier lugar con los distribuidores establecidos.

- **Clientes B2B.**

Tal como menciona la revista Forbes<sup>20</sup> *“Las empresas buscan diferenciarse de la mejor manera posible cuando se trata de mostrar agradecimiento, promover o lanzar un producto para atraer nuevos clientes”* Ante esto ¿Qué tan conveniente es seguir obsequiando el mismo regalo genérico?

---

<sup>20</sup> <https://www.forbes.com.mx/adios-al-regalo-generico-la-nueva-tendencia-posicionamiento-marca/>

Dado lo anterior, la propuesta para el cliente B2B será plasmar la historia de la compañía con proveedores o clientes importantes. También se propone como regalo para trabajadores, donde se plasme la historia de estos dentro la compañía, y en paralelo, su historia familiar.

En ambos casos, se mantienen vivos los conceptos centrales de la propuesta que son historias o momentos, personalizado, único y pintados a mano

- **Influenciadores**

El primer grupo de influenciadores identificado, son los mismos clientes que ya han comprado un producto y que de acuerdo con la encuesta realizada (Ver Anexo 1, pto 1.2) están en el 100% de los casos muy o extremadamente satisfechos con el producto, el servicio y la propuesta de la Artista, un 88% experimento mucha o extrema cercanía con la Artista, y un 94% están muy o extremadamente satisfechos con el precio.

El hecho de que el producto sea un cuadro decorativo termina siendo un objeto de conversación con amigos y familiares, por lo que este grupo es un influenciador o promotor muy informado. Existe una tasa (no cuantificada por la artista) de nuevos clientes que vienen recomendados por antiguos clientes.

Otro influenciador, que además es parte de los canales de comunicación, son las redes sociales pues allí se publican todos los productos ya entregados y donde los compradores realizan feedback a la artista. Los más importantes influenciadores en esta línea son:

- Canales web dedicados a decoración y diseño de interiores que poseen muchos seguidores y pueden influenciar en su decisión de compra.
- Grupo compuesto por diseñadores y decoradores, así como constructores que estén dedicados a los rediseñar interiores o ambientes en hogar u oficina.
- Finalmente existe un grupo de columnistas de revistas especializada en la materia.

También se identifica como influenciadores a los complementadores, tales como otros artesanos o artistas que recomiendan el trabajo para complementar sus productos.

## **Anexo 3: Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor**

### **3.1. Lienzo Propuesta de Valor**

Tradicionalmente el diseño del producto o servicio se realizaba definiendo todos y cada uno de los atributos que se pensaba que éste debería tener para atender las necesidades de los clientes. Alexander Osterwalder (y otros) en su libro “Diseñando la Propuesta de Valor” (Osterwalder, Pigneur, Smith, Bernarda, & Papadacos, 2015) propuso un modelo en el cual se busca detectar una necesidad en el mercado o un problema a resolver, y crear así un

producto o servicio para satisfacerla o resolverlo. El principal objetivo de este modelo es generar el encaje entre dos aspectos claves: la propuesta de valor (o la solución) y su relación con los segmentos de clientes y su problema. Siguiendo los conceptos propuestos por Alexander Osterwalder, se han construido los siguientes lienzos con el objeto de detectar el encaje entre la propuesta de valor de EmocionArte y su relación con los segmentos de cliente:

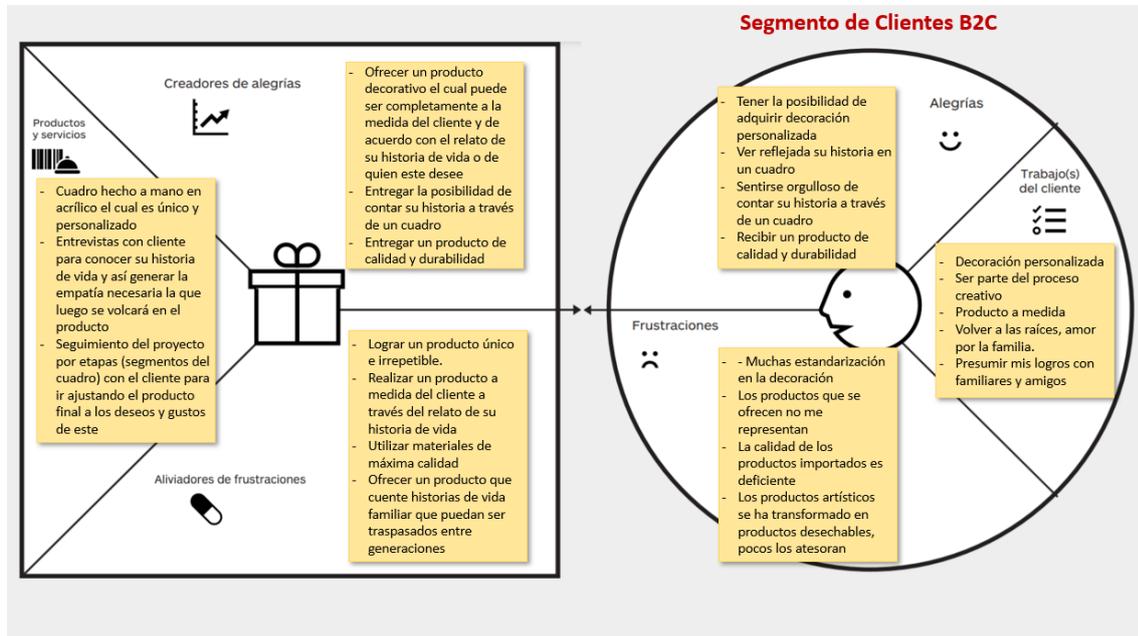


Ilustración 5 Lienzo de la propuesta de valor mercado B2C (Fuente: Elaboración Propia en base a Investigación de Mercado)

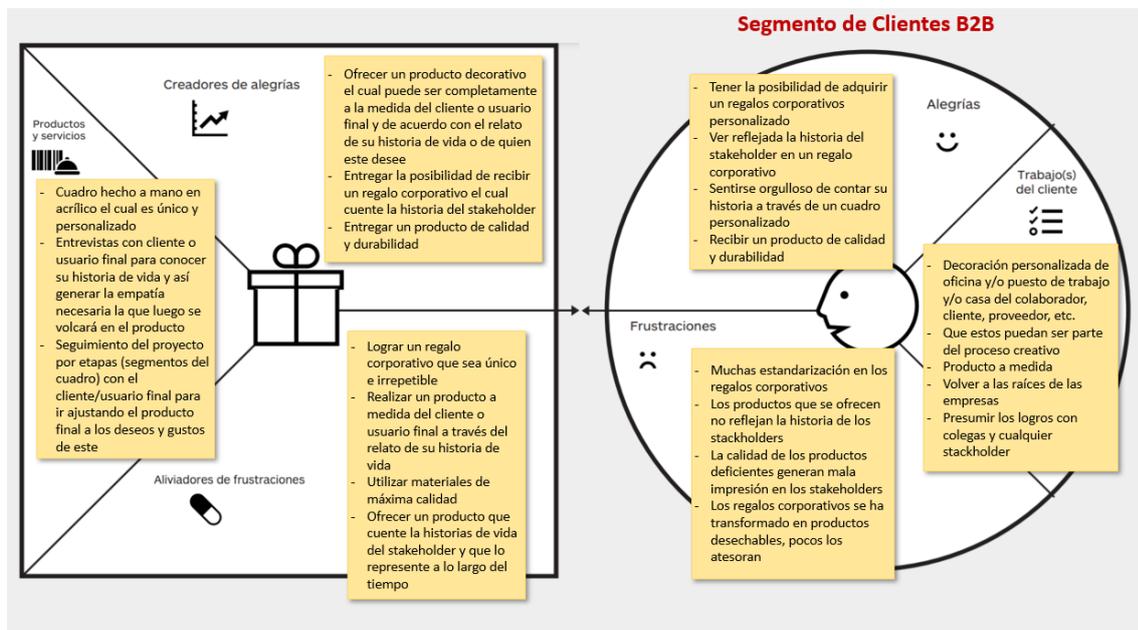
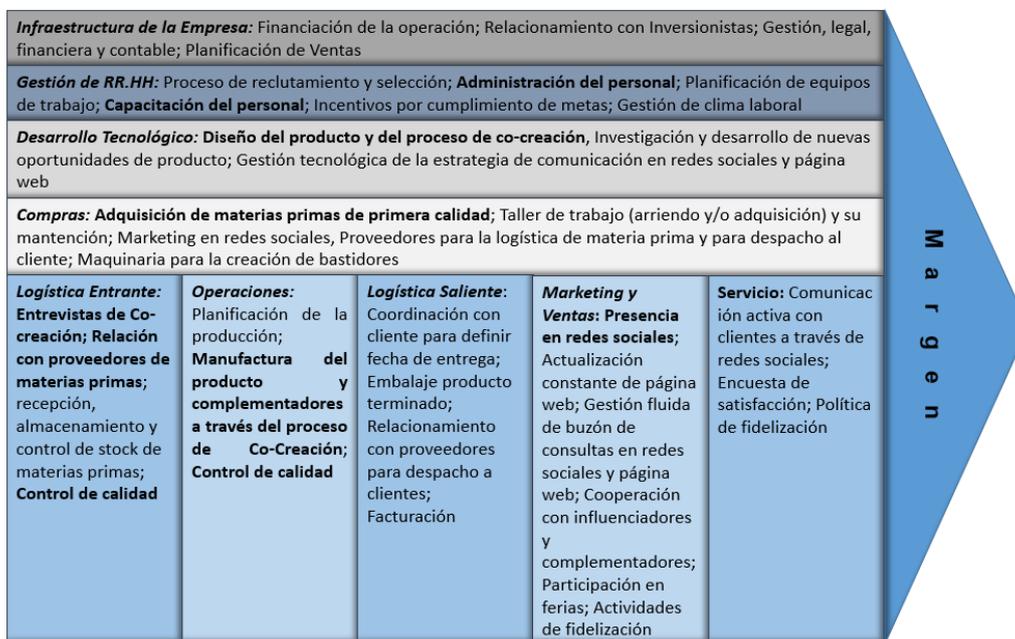


Ilustración 6 Lienzo de la propuesta de valor mercado B2B (Fuente: Elaboración Propia en base a Investigación de Mercado)

### 3.2. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis interno la cual permite estudiar las principales actividades de una empresa, con el fin de describir cuáles de ellas generan un valor o ventaja competitiva diferencial en el producto final (Porter M. E., The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985). A continuación, se detalla la cadena de valor de EmocionArte:



Cuadro 20 Cadena de Valor EmocionArte (Fuente: Elaboración Propia)

## Anexo 4: Plan de Marketing

### 4.1. Ventajas y Desventajas de los Courier en Chile

Empresa	Cobertura	Desventaja	Ventaja
Correos de Chile	Ciudades principales. 220 sucursales	Reclamos por pérdidas, demora en contestar incidencias (10 días hábiles)	Precios económicos
Chilexpress	Arica a Punta Arenas con más de 700 sucursales	Reclamos por pérdidas y mala atención. Los precios son más altos que Correos de Chile	Rapidez en la entrega (Tienen opciones hasta de 2 horas el mismo día)
Starken	De Arica a Punta Arenas 200 sucursales	Seguridad y el embalaje es responsabilidad del cliente	Reciben paquetes de hasta 200kg
Blue Express	Envío a más de 300 ciudades a lo largo de Chile	Está pensado para grandes empresas	Tienen flota propia, prestan el servicio de mercancía en tránsito cuando no tengas espacio de bodegaje en temporadas altas.
Atenas	No especificado	Está pensado para grandes empresas	Tienen flota propia. Prestan el servicio de mercancía en tránsito cuando no tengas espacio de bodegaje en temporadas altas
Shipit	Todas las comunas de Chile	Ninguna identificada hasta el momento	Comparan entre Chilexpress, Correos de Chile y Starken, precios y tiempos de entrega para elegir el mejor
Shippify	Solo en Santiago y no en todas las comunas	Cobran por kilómetro. Si haces entregas en un mismo sector es conveniente pero si tienes distancias muy grandes entre los despachos los costos son muy altos	Su plataforma es fácil de usar. Tienen flexibilidad en volúmenes y horarios de entrega
Enviame.io	Depende del courier que elijas	Debes lidiar con los problemas de lo couriers	Tienen costos más bajos en todos los couriers. Puedes elegir el que necesites según el caso
Muvsmart	Solo Santiago	Solo hacen envíos a Santiago	Son la única solución que no genera huella de carbono (CO2)
Todo Va	Solo cubre Santiago	Solo hacen envíos en Santiago	Tu eliges el tipo de vehículo que quieres que transporte el envío

Cuadro 21 Comparativa en velocidad de entrega de los Courier en Chile (Fuente: Elaboración Propia con información de <https://es.jumpseller.com/learn/shipping-companies-chile/>)

## 4.2. Comparativa en Velocidad de Entrega de los Courier en Chile

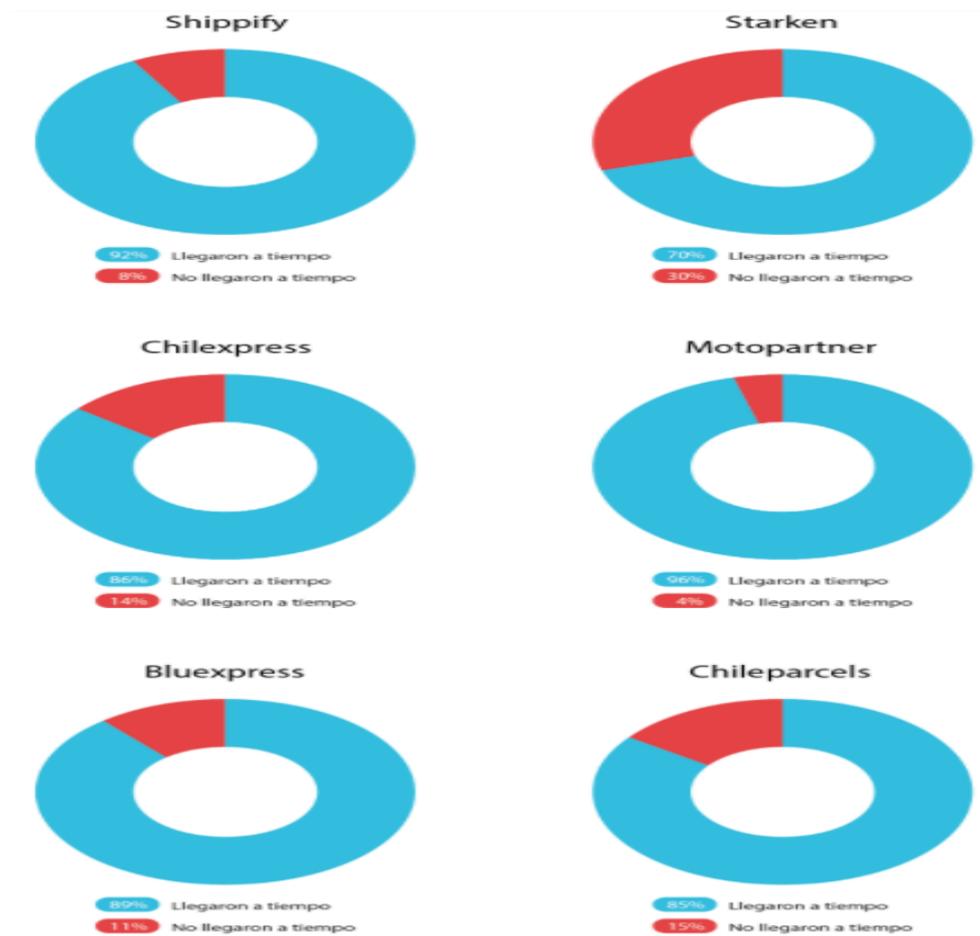


Ilustración 7 Velocidad Promedio de Entrega de principales Courier de Chile (Fuente: <https://info.shipit.cl/>)

## 4.3. Análisis Histórico Ventas Carolina Ceballos Serie 2017-2020

Luego de la entrevista con la artista, se consiguieron los datos históricos de ventas desde el inicio de la actividad en el año 2017, hasta diciembre del año 2020. Esta información es utilizada como parte de la investigación de mercado, principalmente para analizar la factibilidad y viabilidad del negocio. A continuación, se detallan los principales resultados:

Los ingresos totales generados para cada uno de los años son los siguientes:



Ilustración 8 Evolución Ingresos por Venta serie 2017-2019 (Fuente: Elaboración Propia en base a entrevista con artista)

A continuación, se incluye un cuadro resumen con los ingresos generado por cada una de las líneas de productos ofertadas para cada uno de los años analizados:



Ilustración 9 Evolución Ingresos por Venta por producto serie 2017-2019 (Fuente: Elaboración Propia en base a entrevista con artista)

El precio promedio por producto para la serie 2017 – 2020 son los siguientes:

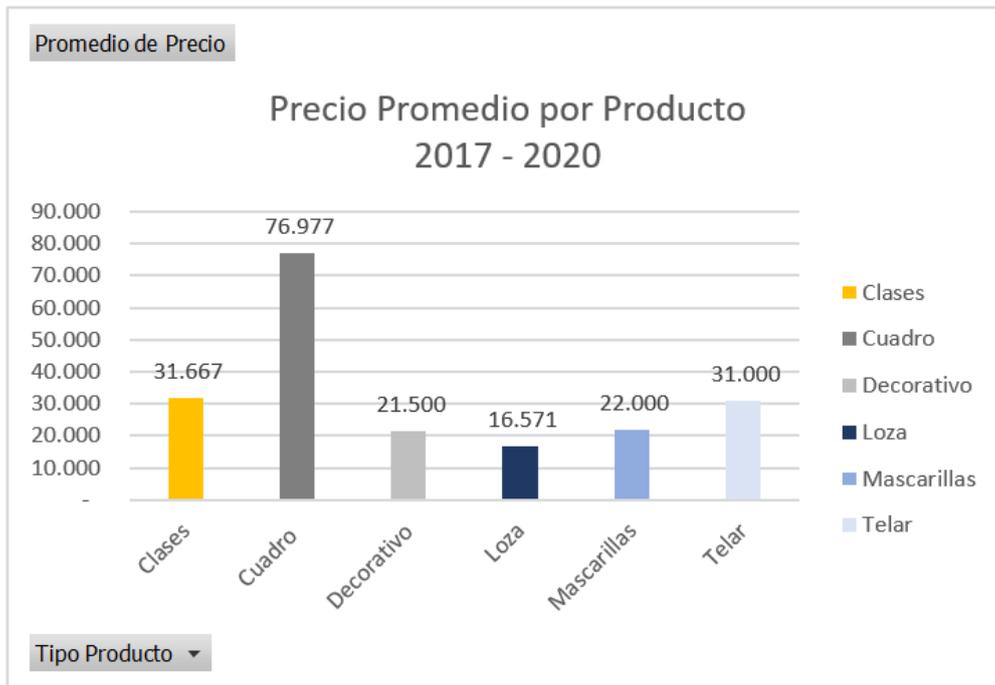


Ilustración 10 Precio Promedio por producto serie 2017-2019 (Fuente: Elaboración Propia en base a entrevista con artista)

La evolución de la cantidad de productos vendidos para la serie 2017 – 2020, por cada una de las líneas de productos ofertadas es la siguiente:

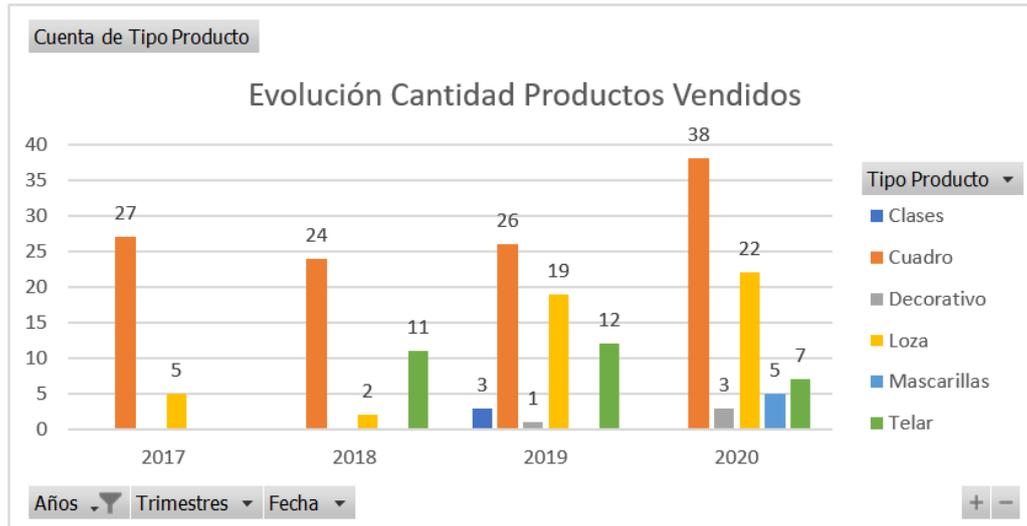


Ilustración 11 Evolución Cantidad de Productos Vendidos serie 2017-2019 (Fuente: Elaboración Propia en base a entrevista con artista)

#### 4.4. Supuestos para la Elaboración del Presupuesto de Marketing

##### Actividades de Marketing:

- **Diseño Página Web:** De acuerdo con la página especializada en diseño de páginas web (fuente: <https://cl.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-pagina-web-chile/>), el diseño de un sitio web puede tener un costo que va desde los \$0 a \$340.000. Para este

proyecto, siguiendo un criterio de prudencia, se utilizó un costo medio de \$200.000 el cual se desembolsa por única vez.

- **Hosting Página Web:** De acuerdo con la página especializada en diseño de páginas web (fuente: <https://cl.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-pagina-web-chile/>), el Hosting de un sitio web puede tener un costo que va desde los \$36.000 a \$1.069.000 al año. Para este proyecto, y dado que el sitio web consumirá poca memoria de los servidores por su simplicidad, se fijó un costo de \$190.000 para el primer año. Adicionalmente, se incluyen \$70.000 al año correspondientes al certificado SSL de seguridad.
- **Influenciadores:** En el primer año se incorpora el costo de un influenciador que en el mes 1, 2 y 3 publicará en su muro un post de EmocionArte y nuevamente lo hará en el mes 6, 9 y 12. En el año 2 se incorporará un nuevo influenciador que tendrá también actividad en los meses arriba mencionados. En el año 3 ocurrirá nuevamente lo mismo. A partir del año 4 y 5 no se incorporarán nuevos influenciadores ya que la marca y el producto tendrán suficiente posicionamiento en el mercado. El costo medio de un influenciador para el año 1 se fijó en \$100.000 (Fuente: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/sii-pone-la-lupa-69-influencers-mas-100-mil-seguidores/731965/>).
- **Google Ads e Instagram Ads:** Una de las principales estrategias de promoción digital de la marca se realizará a través de los servicios de publicidad entregados por Google e Instagram. Se tercerizará la gestión de este servicio a través de la Agencia Digital TusClicks (<https://www.tusclicks.cl>) quien ofrece un paquete inicial para cada plataforma con costo mensual de \$129.990.
- **LinkedIn Premium Business:** Para facilitar el contacto de personal clave de las compañías objetivo del mercado B2B, se contratará la licencia mensual del servicio de LinkedIn Premium Business el cual posee un costo mensual de \$45.000 (Fuente: <https://triufoconlinkedin.com/blog-linkedin/linkedin-premium-merece-la-pena/>).
- **Community Manager:** Para que las publicaciones tanto de Instagram, Facebook, y de la página web tengan impacto, es necesario que los “feeds” se encuentren continuamente con material relevante y actualizado. Para ello, se contratará part-time a un Community Manager con un costo mensual de \$250.000 (Fuente: <https://www.nextu.com/blog/cuanto-gana-un-community-manager-en-latinoamerica/>).
- **Estrategias de Fidelización y Posicionamiento:** Se lanzarán concursos los cuales sortearán productos gratis entre quienes reposteen publicaciones con el objetivo de fidelizarlos, pero a la vez también, buscando incorporar nuevos seguidores. Adicionalmente se realizarán donaciones del producto a instituciones públicas (por ejemplo, el diseño de murales relatando la historia de las instituciones como

municipios, hospitales, etc.), a influenciadores y complementadores para dar a conocer el producto en espacios de alta afluencia.

#### 4.5. Ejemplos de Productos

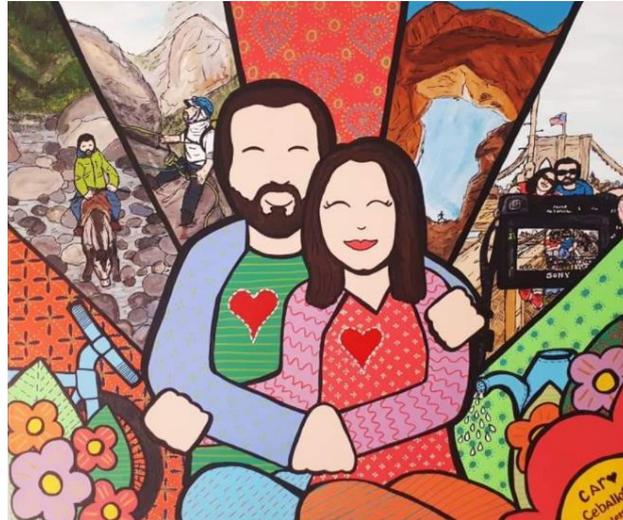


Ilustración 12 Ejemplo 1 de Cuadro en Acrílico de Artista Caro Ceballos (Fuente: Carolina Ceballos)



Ilustración 13 Ejemplo 2 de Cuadro en Acrílico de Artista Caro Ceballos (Fuente: Carolina Ceballos)

