



“EmocionArte”



Parte II

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

Alumno: Rainier Rojas González

Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, Octubre 2021

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de Negocio.....	5
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	6
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	7
4. Plan de Marketing.....	8
5. Plan de Operaciones	9
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	9
5.2. Flujo de Operaciones.....	10
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación	12
5.4. Dotación.....	12
6. Equipo del Proyecto.....	14
6.1. Equipo gestor	14
6.2. Estructura organizacional	15
6.3. Incentivos y compensaciones.....	17
7. Plan Financiero	18
7.1. Supuestos.....	18
7.2. Estimación de Ingresos	18
7.3. Inversión	18
7.4. Estado de Resultado.....	19
7.5. Inversión en Capital de Trabajo (KT)	20
7.6. Tasa de Descuento.....	20
7.7. Flujo de Caja.....	20
7.8. Flujo de Caja a Perpetuidad	21
7.9. Capital Requerido.....	21
7.10. Balance Proyectado	22
7.11. Principales Ratios Financieros	22
7.12. Sensibilización	23
8. Riesgos Críticos	25
9. Propuesta al Inversionista.....	27
10. Conclusiones.....	28
BIBLIOGRAFÍA	29
ANEXOS	31
Anexo 1: Oportunidad de Negocio	31
Anexo 2: Detalles del Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	64
Anexo 3: Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	79
Anexo 4: Plan de Marketing.....	81
Anexo 5: Plan de Operaciones	86

Tabla de Cuadros

CUADRO 14 PROCESO CONTRATACIÓN EXPERIENCIA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	11
CUADRO 15 PROCESO CREATIVO (PRODUCCIÓN) (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	11
CUADRO 16 CARTA GANTT (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	12
CUADRO 17 INCORPORACIÓN DE DOTACIÓN (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	13
CUADRO 18 ESQUEMA DE COMPENSACIONES EMOCIONARTE AÑO 1 (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	17
CUADRO 19 DETALLE DEL ESQUEMA DE COMPENSACIONES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	17
CUADRO 20 SUPUESTOS FINANCIEROS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	18
CUADRO 21 ESTIMACIÓN DE VENTAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	18
CUADRO 22 ESTIMACIÓN DE INGRESOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	18
CUADRO 23 INVERSIÓN INICIAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	18
CUADRO 24 REINVERSIÓN (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	19
CUADRO 25 ESTADO RESULTADO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	19
CUADRO 26 DÉFICIT RESULTADO OPERACIONAL ACUMULADO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	20
CUADRO 27 TASA DE DESCUENTO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	20
CUADRO 28 FUENTES DE DATOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	20
CUADRO 29 FLUJO DE CAJA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	21
CUADRO 30 FLUJO DE CAJA PERPETUIDAD (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	21
CUADRO 31 CAPITAL REQUERIDO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	21
CUADRO 32 PARTICIPACIÓN ACCIONARIA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	21
CUADRO 33 BALANCE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	22
CUADRO 34 RATIOS FINANCIEROS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	23
CUADRO 35 SENSIBILIDAD DE VENTAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	23
CUADRO 36 SENSIBILIDAD DE COSTO PRODUCCIÓN (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	23
CUADRO 37 SENSIBILIDAD DE COSTO VARIABLE MANO DE OBRA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	24
CUADRO 38 SENSIBILIDAD PRECIO DE VENTA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	24
CUADRO 39 RIESGOS CRÍTICOS EXTERNOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	25
CUADRO 40 RIESGOS CRÍTICOS INTERNOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	26
CUADRO 41 PARTICIPACIÓN SOCIETARIA EMOCIONARTE SPA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	27
CUADRO 42 ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	27
CUADRO 43 CÁLCULO FRECUENCIA DE COMPRA MERCADO B2B (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	53
CUADRO 44 MATRIZ PESTEL EMOCIONARTE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	66
CUADRO 45 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	76
CUADRO 46 CÓMO VIVEN LOS GRUPOS SOCIOECONÓMICOS EN CHILE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	77
CUADRO 47 CADENA DE VALOR EMOCIONARTE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	81
CUADRO 48 COMPARATIVA EN VELOCIDAD DE ENTREGA DE LOS COURIER EN CHILE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE HTTPS://ES.JUMPSELLER.COM/LEARN/SHIPPING-COMPANIES-CHILE/) ..	81
CUADRO 49 ESTACIÓN DE TRABAJO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	87
CUADRO 50 EVOLUCIÓN IMPLEMENTACIÓN (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	87
CUADRO 51 EQUIPAMIENTO APOYO INICIAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	88
CUADRO 52 EQUIPAMIENTO APOYO INICIAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	88
CUADRO 53 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	88
CUADRO 54 INVERSIÓN EN DECORACIÓN (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	89
CUADRO 55 PROYECCIÓN DE GASTOS MENSUALES AÑO 1 (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	89
CUADRO 56 PROYECCIÓN EVOLUCIÓN GASTOS MENSUALES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	90
CUADRO 57 COSTOS DE PRODUCCIÓN AÑO 1 (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	90

Tabla de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 5 ORGANIGRAMA EMOCIONARTE PROYECTADO A 5 AÑOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)....	15
--	----

ILUSTRACIÓN 6 LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR MERCADO B2C (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A INVESTIGACIÓN DE MERCADO).....	80
ILUSTRACIÓN 7 LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR MERCADO B2B (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A INVESTIGACIÓN DE MERCADO).....	80
ILUSTRACIÓN 8 VELOCIDAD PROMEDIO DE ENTREGA DE PRINCIPALES COURIER DE CHILE (FUENTE: HTTPS://INFO.SHIPIT.CL/).....	82
ILUSTRACIÓN 9 EVOLUCIÓN INGRESOS POR VENTA SERIE 2017-2019 (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA CON ARTISTA)	83
ILUSTRACIÓN 10 EVOLUCIÓN INGRESOS POR VENTA POR PRODUCTO SERIE 2017-2019 (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA CON ARTISTA)	83
ILUSTRACIÓN 11 PRECIO PROMEDIO POR PRODUCTO SERIE 2017-2019 (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA CON ARTISTA).....	84
ILUSTRACIÓN 12 EVOLUCIÓN CANTIDAD DE PRODUCTOS VENDIDOS SERIE 2017-2019 (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA CON ARTISTA)	84
ILUSTRACIÓN 13 EJEMPLO 1 DE CUADRO EN ACRÍLICO DE ARTISTA CARO CEBALLOS (FUENTE: CAROLINA CEBALLOS)	86
ILUSTRACIÓN 14 EJEMPLO 2 DE CUADRO EN ACRÍLICO DE ARTISTA CARO CEBALLOS (FUENTE: CAROLINA CEBALLOS)	86

Resumen Ejecutivo

La personalización de productos es una tendencia que cada año aumenta, cada día son más las personas y/o empresas que buscan adquirir para ellos o para otros productos únicos, de bajo impacto ambiental, no producidos en serie y que sean desarrollados por artesanos o artistas.

La búsqueda de experiencias diferenciadoras en la creación de un producto para ser adquirido ha propiciado la creación de un mercado insatisfecho no solo a nivel global, sino que es un tendencia que ya se ha instalado en Chile.

Debido a lo anterior nace EmocionArte, que actualmente se desarrolla como un pequeño emprendimiento y que precisamente tiene como eje central esta nueva tendencias que busca productos personalizados en un proceso de co-creación.

Este proyecto propone un producto artístico donde el cliente participa en cada etapa del desarrollo del proyecto, entregando información y validando cada componente. El cliente o usuario es quien relata su historia a un artista, es quien comparte sus momentos más íntimos para que sean plasmados en un cuadro acrílico pintado a mano que entrega como resultado un cuadro único e irrepetible y una experiencia cargada de emociones.

Investigaciones de mercado realizada permiten identificar un mercado objetivo sobre los 494 mil hogares y mas de 1000 empresas que podrían presentar interés alto en este tipo de productos por lo cual es atractivo desarrollar un producto o servicio en línea con estas necesidades.

El proyecto considera un financiar el 85% de los 11,3 millones con capital propio y un 15% con financiamiento de un tercero inversor, siendo 6,9 millones necesarios para capital de trabajo y 4,3 millones para inversión en equipamiento y gastos iniciales.

Finalmente, y luego de los 5 años de evaluación del proyecto se obtiene un VAN de 82,3 millones con una TIR de 94,89% lo que se presenta atractivamente para desarrollar el negocio de manera viable y donde se espera una recuperación de inversión a inicios del segundo año

1. Oportunidad de Negocio

La búsqueda de productos personalizados, donde el consumidor busca participar activamente en el desarrollo del producto es cada vez mas frecuente y ya es considerada un tendencia que crece en algunos mercados como el europeo y estadounidense en torno al 20%.

Es necesario que estos productos sean únicos y personalizados a tal nivel que representen altamente los estilos, momentos y/o historias, deben ser productos amigables con el medio ambiente e idealmente con un proceso productivo artesanal, sin mermas, donde la conexión con el artista es relevante. Mayores detalles se presentan en el Anexo 2.

La generación de la oportunidad se propicia ya que la Artista Carolina Ceballos propone un cuadro acrílico pintado a mano que retrata los momentos o historias de personas, familias o empresas, donde se observa un proceso 100% co-creativo y donde la conexión emocional con el cliente es alta, lo que encaja perfectamente en las nuevas tendencias de consumo.

El Anexo 1, que presenta la investigación de mercado sobre potencial interés en estos productos, evidencia que más de un 85% considera el producto ofrecido como un muy buen potencial regalo y un buen elemento para decorar el hogar: También con valores sobre el 80% se presentó el interés por el proceso co-creativo como necesario.

El mismo anexo presenta resultados alentadores respecto a la deseabilidad y disposición para iniciar un proyecto de cuadro personalizado, tanto en mercados B2C y B2B, al mismo tiempo que los clientes antiguos de la Artista presentaron un nivel de muy o extremadamente satisfechos con el producto.

Si bien el producto compite con otros cuadros decorativos, sus atributos son únicos e inimitables por que la posibilidad de desarrollar este proyecto y obtener buenos resultados es alta.

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

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

EmocionArte se desarrolla en la industria del Arte, específicamente en Artes Visuales.

Esta industria es bastante informal y fragmentada en pequeños nichos, no presenta estadística que permita dimensionar su tamaño.

El macroentorno presenta riesgos moderados asociados a la volatilidad del escenario político, económico y social propios de la crisis político-social que presentó el país, sumado a la pandemia global de Coronavirus. Sin embargo, se observó que en los peores momentos de la crisis fue cuando más los clientes demandaron este tipo de productos, que buscaban fortalecer lo familiar, por lo tanto no se limitaría el desarrollo del proyecto.

No se observan exigencias o regulaciones de relevancia para este tipo de proyecto y más bien se presenta un gran oportunidad de capturas esta creciente tendencia de mercado, propiciada por un amplio acceso a las tecnologías que facilitan la interacción entre artistas y clientes.

Del microentorno se puede concluir que las bajas barreras de entrada y salida propician un escenario donde la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos sea alta, por su parte el poder de los clientes es de nivel medio, principalmente por la existencia de potenciales sustitutos y las compras por volumen del mercado B2B.

Se observa además un alto potencial en el desarrollo de alianzas con complementadores e influenciadores.

Respecto a los competidores no se observa una competencia directa actual ya que el producto es único, sin embargo, se observo un grupo de artistas que podrían migrar a una propuesta similar pues poseen elementos actuales del producto ofrecido, pero no ofrecen un proceso de co-creación.

Se ha identificado que los clientes serán B2C, que son personas naturales pertenecientes entre los segmentos AB y C2, sin limitaciones geográfica, que no solo deciden por el precio, sino que también por la calidad y experiencia completa de proceso de co-creación sobre un producto único y personalizado.

Respecto al cliente B2B, serán empresas que buscan reconocer a sus clientes, trabajadores y/o proveedores con un regalo personalizado que plasme la historia y/o alianza desarrollada en el tiempo.

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

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La empresa ofrece un servicio de pintado de cuadros a mano, personalizados que mediante un proceso de co-creación plasman historias o momentos únicos.

Se han identificado como actividades claves para el desarrollo del proyecto la correcta selección de materias primas, un plan de difusión permanente, la actividad de co-creación con el cliente, el cumplimiento de los plazos y el control de calidad del producto.

Por su parte los recursos claves son espacio de trabajo, actualización permanente de redes sociales, pues por acá se desarrollarán la mayoría de las actividades de marketing.

El mayor recurso en términos de éxito será el equipo humano de pintores que deberá en algunos casos liderar el proceso de co-creación logrando la conexión con el cliente.

Este proceso co-creativo es considerado además la competencia central de EmocionArte pues permitirá lograr y sostener la ventaja competitiva que permitirá competir en base a una estrategia de enfoque con diferenciación.

La estrategia de entrada se centrará en campañas comunicaciones a través de redes sociales y motores de búsqueda con el apoyo de influenciadores que promocionarán la marca y los productos, así como la realización de donaciones y concursos.

El crecimiento considerará la transición de la Artista como única pintora y relacionadora con los clientes a su nuevo rol de Directora Creativa, liderando a un equipo de pintores.

En una segunda etapa se buscará amplia la cartera de productos sin dejar de explotar la competencia central para finalmente evaluar la posibilidad de expandir el modelo fuera del mercado nacional.

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

4. Plan de Marketing

Emocionarte se plantea 6 objetivos de marketing claramente medibles: conocimiento de marca, crear alianzas con influenciadores y/o complementadores, generar recompra en clientes, crecer en participación de mercado, lograr una alta satisfacción de clientes y desarrollar mix de productos.

El mercado B2C se considera amplio en términos geográficos y rango etario, toda vez que la investigación de mercado y la lógica de interacción con los clientes vía redes sociales o teléfono es la manera central de comunicarse con los clientes, sumado a la amplia red de compañías de courier no limitan el envío del producto a ninguna ciudad.

El nivel de ingreso de los potenciales clientes se posesiona entre los segmentos AB al C2, que presentan ingresos por sobre 1 millón de pesos y que permite adquirir este tipo de productos.

Respecto a los clientes B2B se han considerado las compañías con facturaciones iguales o superiores a los USD25 millones anuales y con presencia en la región metropolitana.

La estrategia de producto y servicio buscará posesionar los aspectos diferenciadores como la personalización y experiencia de co-creación en los 4 tamaños que se han establecido y que representan la mayor concentración de las ventas históricas.

Sumado a las campañas promocionales para posesionar el producto en redes sociales o vía influenciadores se implementarán descuentos por fidelización y mayor opciones de pago, lo que sumada a un lanzamiento de la nueva marca e imagen corporativa EmocionArte buscará lograr 480 nuevos clientes B2C en el año 1 y un cliente B2B en igual periodo.

Finalmente se espera alcanzar un crecimiento de 20% para los años 1 y 2 del mercado B2C y 15% desde el año 4. Respecto al mercado B2B se espera lograr 2 clientes para los años 2 y 3, mientras que desde el año 4 en adelante se espera contar con 3 clientes en este mercado.

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

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Instalaciones Físicas

En los primeros 9 meses del proyecto, las actividades productivas se desarrollarán en el domicilio de la artista, y socia fundadora, Carolina Ceballos, en la comuna de Huechuraba ya que dispone de un espacio de trabajo que permite soportar hasta 4 estaciones de trabajo. Este espacio, que será rentado, y las características de las estaciones de trabajo, se describen en el Anexo 5.

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, y cuya implementación se describe en el Anexo 5.

En el periodo de evaluación de este proyecto, no se contempla apertura de nuevos talleres tanto en Santiago como en regiones.

Infraestructura Tecnológica.

EmocionArte desarrollará principalmente sus actividades comerciales de promoción y venta a través su página Web y Redes Sociales.

- Página Web. Se contratará un servicio de página web tipo autoadministrable con e-commerce que permita al menos:
 - Una amplia carga de productos con fotos
 - Carro de compras
 - Integración con transferencia bancaria y sistema webpay
 - Conexión directa con redes sociales como Instagram y WhatsApp
- Redes Sociales. Las principales redes sociales que serán creadas y administradas serán Facebook, Instagram y WhatsApp

Capacidad de Atención y Producción.

Análisis realizado por la artista principal, determinaron que un pintor puede producir entre 15 a 20 cuadros por mes, lo que dependerá del tamaño requerido.

Por su parte, la capacidad instalada máxima iniciará con 2 estaciones al inicio del proyecto para llegar a 13 al final de este.

Abastecimiento.

Al existir fragmentación de proveedores de los insumos principales, y no existiendo exclusividad de marcas, el abastecimiento se desarrollará siempre buscando los mejores

precios entre los proveedores e intentando buscar descuentos por volúmenes. Se debe considera un abastecimiento de insumos en línea con el comportamiento de la demanda y con una anticipación máxima de 30 días, siempre verificando los stocks disponibles en bodega.

Transporte.

El abastecimiento de insumos será coordinado por el Administrador General con énfasis en las compras con *delivery*. Por su parte, el despacho de productos que no sean retirados en oficinas será gestionados por las vías descritas en el Capítulo 4.

Control de Calidad.

Durante el primer año del proyecto será el Director Creativo quien realizará la revisión de cada proyecto personalizado. Desde el segundo año se entrenará al menos a otro pintor en dicha función, la cual se describe en el Capítulo 6.

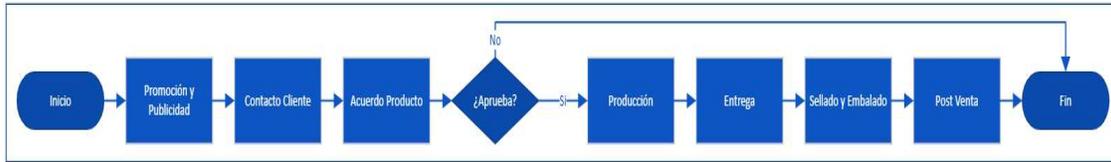
5.2. Flujo de Operaciones

Flujo de Contratación de Experiencia

El proceso completo hacia el cliente de EmocionArte contempla lo siguiente:

- **Actividades de Promoción y Publicidad.** Son las destinadas a publicitar el producto en redes sociales, página web y/o a través de influenciadores.
- **Contacto del Cliente.** El cliente contacta a Emocionarte vía redes sociales, teléfono o página web.
- **Acuerdo de Producto.** En este proceso se define el tamaño, precio y plazo de entrega del cuadro personalizado.
- **Producción.** Corresponde a todas las actividades de fabricación del producto desde el dibujo, la co-creación con el cliente y el empaque.
- **Entrega.** Agrupa las actividades de retiro de producto en taller o despacho vía los diversos proveedores de servicio indicados en Capítulo 4.
- **Post Venta.** Corresponde a la etapa donde el Director Creativo o Pintores Narradores, se contactan con el cliente para recibir sus emociones respecto al producto y realizan las publicaciones de las historias pintadas.

A continuación, se diagrama el Proceso de Contratación de Experiencia con cada una de sus etapas:



Cuadro 1 Proceso Contratación Experiencia (Fuente: Elaboración Propia)

Análisis de Proceso de Producción (Proceso Creativo)

El proceso de producción, o proceso creativo, considera las siguientes actividades:

Etapa 1: Entrevista Inicial. El pintor narrador entrevista al cliente y recopila información de su historia apoyada por fotos, lo guía sobre cómo enfrentar el proyecto y sobre qué aspectos serían significativos de considerar.

Etapa 2: Dibujo. Con las fotos y la entrevista el Pintor Narrador diagrama una propuesta de cuadro sobre el mismo bastidor.

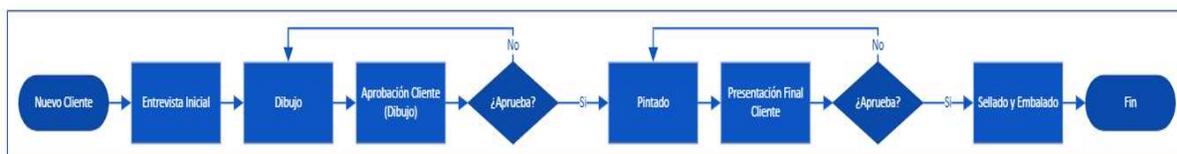
Etapa 3: Aprobación Cliente (Dibujo). Se agenda una conversación con el cliente para presentar el dibujo inicial. Si se aprueba se avanza a la etapa de pintura. Si no se aprueba, o el Pintor Narrador no logra ver la conexión, se planifican ajustes y se vuelve a presentar hasta lograr la aprobación.

Etapa 4: Pintado. En esta etapa, un pintor narrador o un pintor bajo la supervisión del primero realiza el pintado según las combinatorias de color establecidas los cuales son parte de la propuesta de EmocionArte.

Etapa 5: Presentación Final. Ya pintado, el proyecto se presenta al cliente y de no existir observación pasa a la Etapa siguiente, mientras que si se requiere algún ajuste menor se realiza antes.

Etapa 6: Sellado y Embalado. En esta etapa se aplica un producto sellante a la pintura con el fin de mejorar su calidad y durabilidad. Posteriormente, se prepara para entrega en taller o para el servicio de transporte seleccionado.

A continuación, se diagrama el Proceso de Producción o “Proceso Creativo” con cada una de sus etapas.



Cuadro 2 Proceso Creativo (producción) (Fuente: Elaboración Propia)

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

EmocionArte es constituida por la artista fundadora y los dos socios que se describen en el Capítulo 6. 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.

Carta Gantt de implementación:

ID	Actividades	Operación (Año 1)															
		mes 1			mes 2			mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
1 Creación Empresa																	
	Escritura de constitución como Spa	X															
	Inicio actividades SII	X															
	Apertura cuenta corriente		X	X													
	Registro de marca			X													
2 Infraestructura Física																	
	Habilitación espacio inicial				X	X	X										
	Compra equipamiento inicial				X	X	X										
	Arriendo taller													X		X	
	Equipamiento taller													X		X	X
3 Infraestructura Tecnológica																	
	Compra dominio		X														
	Contrato y equipamiento de página web		X	X	X	X											
	Contrato y implementación RRSS			X	X	X	X										
	Contrato Telefonía				X	X	X										
4 Reclutamiento																	
	Contrato Contador (part-time)					X											
	Contrato Community Manager (part-time)				X												
	Contrato Pintor					X		X		X			X				X
	Capacitación Pintores					X		X	X	X			X	X			X
5 Marketing y publicidad																	
	Preparación estrategia digital	X	X	X	X	X	X	X									
	Acuerdo con Influencer		X	X	X												
	Lanzamiento Emocionarte				X	X	X										
6 Operaciones																	
	Inicio Operaciones							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Cuadro 3 Carta Gantt (Fuente: Elaboración Propia)

En los primeros 2 meses no existirán ventas y se contratará a mediados del mes 2 un pintor(a) para ser entrenado(a) por la Artista Fundadora y preparar el relanzamiento de la marca y productos. Ante esto se requerirá capital de trabajo, el cual será referido en el Capítulo 7.

5.4. Dotación

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 dirijan el proyecto de co-creación con el cliente.

Estos y los otros cargos del staff se describen en el Capítulo 6.

A continuación, se presenta la evolución de incorporación de staff por mes y año.

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Promedios Mes
Año 1	Narrador	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2	0,8
	Pintor Staff	0	0,5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,7
	Pintor Temporal	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	0,9
	Total	0	0,5	2	2	3	3	4	4	4	4	6	6	6
Año 2	Narrador	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2,3
	Pintor Staff	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1,8
	Pintor Temporal	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	3	4	0,9
	Total	4	4	4	4	5	4	4	4	4	7	7	8	
Año 3	Narrador	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
	Pintor Staff	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
	Pintor Temporal	0	0	0	0	2	0	0	0	0	4	4	5	1,3
	Total	4	4	4	4	6	4	4	4	4	8	8	9	
Año 4	Narrador	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
	Pintor Staff	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
	Pintor Temporal	0	0	0	0	3	1	1	1	1	5	5	7	2,0
	Total	4	4	4	4	7	5	5	5	5	9	9	11	
Año 5	Narrador	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3,3
	Pintor Staff	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2,1
	Pintor Temporal	0	0	0	0	2	0	0	0	0	4	4	7	1,4
	Total	4	4	4	4	8	6	6	6	6	10	10	13	

Cuadro 4 Incorporación de Dotación (Fuente: Elaboración Propia)

Las estacionalidades de staff están 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.

6. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo gestor

A continuación, se detalla el equipo gestor del proyecto:

Carolina Andrea Ceballos Rojo: Conocida como Caro Ceballos, y movida por una pasión desde niña por la pintura, una capacidad artística y autodidacta, más las ganas de crear un estilo propio centrado en la familia, Carolina sintió desde algunos años el llamado de volver a la pintura como hobby con un cuadro acrílico que plasmara la historia familiar en ambientes coloridos y donde la historia y el amor sean el eje central.

Con inspiraciones del estilo Brito nace su propio estilo característico (ver Anexo 4 pto. 4.5) para representar una historia en un cuadro pintado a mano. Lo anterior, es fuertemente complementado por su capacidad de conexión con sus clientes en el proceso creativo y que es ampliamente destacado en la investigación de mercado.

Transcurridos cuatro años desde su regreso a la pintura, la propuesta original se ha ampliado a diversos productos personalizados como telares y loza, manteniendo los estilos de pintura donde destacan 115 cuadros, 30 telares y 50 piezas de loza.

Actualmente Carolina se encuentra cursando un Diplomado en Arte para mejorar las técnicas de pintado y será su estilo y capacidad el centro del proyecto EmocionArte.

Su rol dentro de EmocionArte será de Socia Fundadora y Directora Creativa. En este último 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. Promoverá un equipo de trabajo que busque la satisfacción y emoción de los clientes. Participará en las actividades de difusión con influenciadores, y en conjunto con el asesor comercial participará en el proceso de venta tanto para clientes B2B y B2C. Será el responsable de coordinar el proceso de post venta y gestionar la satisfacción del cliente. Así mismo, propondrá el diseño de nuevos productos que amplíen la cartera.

Rainier Zarcov Rojas González: Socio y Asesor Financiero y Operacional. Ingeniero Civil Industrial por la Universidad del Bío Bío y egresado de MBA por la Universidad de Chile. Posee más de 10 años de experiencia en cargos gerenciales formando y liderando equipos operacionales en empresas multinacionales de servicios, gestionando procesos de mejora continua y buscando altos desempeños a costos productivos eficientes. 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.

Lucas Ricardo Bianchi: Socio y Asesor Comercial y de Recursos Humanos. Ingeniero Comercial y Contador Auditor por la Universidad de Buenos Aires (Argentina), Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional por la Universidad de Chile, y egresado de MBA por la misma Universidad. Con más de 15 años de experiencia en el área de recursos humanos, posee más de 6 años gerenciando el área en distintas compañías multinacionales. Se ha especializado en negociación y ventas consultivas. 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. Apoyará y asesorará al Director Creativo en el cumplimiento de los planes de venta, como así también, en las estrategias para lograr la participación de mercado objetivo.

6.2. Estructura organizacional

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.

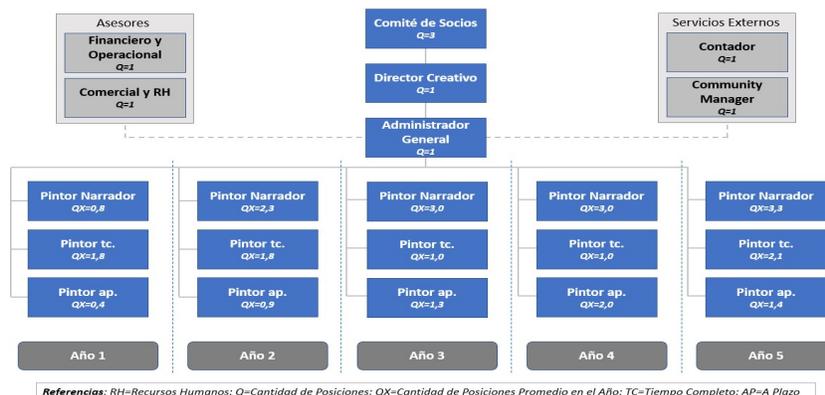


Ilustración 1 Organigrama EmocionArte proyectado a 5 años (Fuente: Elaboración Propia)

Para un mayor detalle de la cantidad de posiciones necesarias por mes y año para el núcleo operacional, referenciarse al Capítulo 5 pto. 4

A continuación, se detallan las funciones y responsabilidades para cada cargo:

Director Creativo: Reportando al Comité de Socios, tendrá como objetivo principal asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor de la compañía y gestionar el ciclo de venta del producto. Las principales tareas y responsabilidades serán: Entrenar a pintores en las técnicas y usos de colores propios de la marca, entrenar a pintores narradores en la conectividad con el potencial cliente (cómo enfrentar la entrevista, temáticas a conversar, unión de historias, empatía y compromiso), supervisar el proceso de reuniones con potenciales clientes, supervisar el proceso de dibujo en línea con los requerimientos del cliente, supervisar el proceso de pintado de cuadros, participar en actividades de difusión con influenciadores o

potenciales clientes corporativos, proponer el diseño de nuevos productos que amplíen la cartera, promover un equipo de trabajo que busque siempre la satisfacción y emoción de los clientes, gestionar el proceso de post venta del producto, manejo de RRSS en conjunto con el *Community Manager*, gestión de influenciadores y posicionamiento de marca, y gestión y búsqueda de clientes B2C y B2B.

Administrador General: Reportando jerárquicamente al Director Creativo, y funcionalmente al Asesor Financiero y Operacional y al Asesor Comercial y de Recursos Humanos, tendrá como objetivo principal la administración integral de los recursos humanos (a excepción de la liquidación de salarios que será realizada por un contador externo), la gestión del plan financiero y operacional de la empresa, y la gestión del plan de marketing. Las principales tareas y responsabilidades serán: Gestionar las necesidades de personal de acuerdo con las demandas proyectadas, selección de los pintores (en conjunto con el Director Creativo), administración del personal (redacción de contratos de trabajo para jornadas a tiempo completo y a plazo, licencias médicas y vacaciones, atención a autoridades laborales de contralor, etc.), gestión de planes de formación (internas y externas con beneficios SENCE), relacionamiento con el *Community Manager* externo, supervisión del cumplimiento de los planes financiero, operacional y de marketing debiendo tomar acciones correctivas en caso de ser necesario junto al Comité de Socios, la compra de insumos para la producción, la compra y mantención de materiales y mobiliario, la gestión de inventario, la negociación de precios con apoyo del Director Creativo, la gestión de pagos y cobranzas, el relacionamiento con el Contador externo, y gestionará la logística de los despachos. Las competencias necesarias para el cargo son: Experiencia en técnicas de dibujo y pintado para apoyar a los pintores en épocas de alta demanda, conocimientos básicos de contabilidad, informática y banca, orientación a resultado, compromiso, trabajo en equipo, flexibilidad, y relacionamiento con el cliente.

Pintor Narrador: Reportando jerárquicamente al Administrador General y funcionalmente al Director Creativo, tendrá 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. Las competencias necesarias para el cargo son: Conocimiento y experiencia en técnicas de dibujo y pintado, creatividad, orientación a resultado, trabajo en equipo, flexibilidad, y relacionamiento con el cliente. Al realizar el proceso de selección se debe evaluar psicológicamente a los perfiles para descartar a aquellos con riesgo a una posible apropiación de la idea.

Pintor: Reportando jerárquicamente al Administrador General y funcionalmente al Director Creativo, tendrá como función principal realizar el pintado de los cuadros según la

combinatoria de colores establecidas y realizar el empaque final del producto. Las competencias necesarias para el cargo son: Conocimiento y experiencia en técnicas de pintado sobre bastidor, orientación a resultado y trabajo en equipo. Al realizar el proceso de selección se debe evaluar psicológicamente a los perfiles para descartar a aquellos con riesgo a una posible apropiación de la idea. Este perfil se contratará bajo dos modalidades, a tiempo completo y a plazo de acuerdo con la evolución de la demanda.

Servicios Externalizados: Se contratarán los siguientes servicios externos:

- **Community Manager:** Creará y gestionará las redes sociales de la empresa con el objetivo de fidelizar a clientes actuales y captar a nuevos o potenciales clientes.
- **Contador:** Realizará el pago de remuneraciones y leyes sociales como así también la declaración y pago de impuestos. Apoyará al Asesor Financiero en la confección de los Estados Financieros.

6.3. Incentivos y compensaciones

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 (León Batista, 2013).

El esquema de compensación anual para cada cargo se define de la siguiente manera:

Cargo	Salario Base	Beneficios					Compensación Total Garantizada	Remuneración Variable Target	Compensación Total Objetivo
		Asignación Colación	Asignación Movilización	Aguinaldo Fiestas Patrias	Aguinaldo Navidad	Total Beneficios			
Director Creativo	\$13.898.823	\$630.000	\$352.800	\$59.188	\$59.188	\$1.101.177	\$15.000.000	\$579.118	\$15.579.118
Administrador General	\$9.398.823	\$630.000	\$352.800	\$59.188	\$59.188	\$1.101.177	\$10.500.000	\$391.618	\$10.891.618
Pintor Narrador	\$5.648.823	\$630.000	\$352.800	\$59.188	\$59.188	\$1.101.177	\$6.750.000	\$2.367.686	\$9.117.686
Pintor	\$4.080.000	\$630.000	\$352.800	\$59.188	\$59.188	\$1.101.177	\$5.181.177	\$1.003.693	\$6.184.870

Cuadro 5 Esquema de Compensaciones EmocionArte Año 1 (Fuente: Elaboración Propia)

Donde:

BENEFICIOS	
Asignación Colación	Equivale a \$2.500 por cada día trabajado (se consideran 21 días promedio por mes)
Asignación Movilización	Equivale a \$1.400 por cada día trabajado (se consideran 21 días promedio por mes)
Aguinaldo Fiestas Patrias	Equivale a 2 UF pagaderos en el mes de septiembre de cada año
Aguinaldo Navidad	Equivale a 2 UF pagaderos en el mes de diciembre de cada año
REMUNERACIÓN VARIABLE	
Director Creativo	0,5 Salarios Base al año contra cumplimiento de los siguientes KPI: - NPS (Nivel de Satisfacción del Cliente) - Ingresos A partir del 3° año el múltiplo de bono aumenta a 1 Salario Base al año
Administrador General	0,5 Salarios Base al año contra cumplimiento de los siguientes KPI: - Ingresos - EBITDA A partir del 3° año el múltiplo de bono aumenta a 1 Salario Base al año
Pintor Narrador	Comisión Mensual por cantidad de cuadros dibujados por mes (se define una productividad objetivo de 30 cuadros al mes): Comisión por cada Producto 1 (50x60cm) \$4.600 Comisión por cada Producto 2 (60x80cm) \$6.440 Comisión por cada Producto 3 (70x100cm) \$7.820 Comisión por cada Producto 4 (90x120cm) \$10.580 Comisión promedio ponderada por cuadro de acuerdo con el plan de ventas \$6.577
Pintor	Comisión Mensual por cantidad de cuadros pintados por mes (se define una productividad objetivo de 15 cuadros al mes): Comisión por cada Producto 1 (50x60cm) \$3.900 Comisión por cada Producto 2 (60x80cm) \$5.460 Comisión por cada Producto 3 (70x100cm) \$6.630 Comisión por cada Producto 4 (90x120cm) \$8.970 Comisión promedio ponderada por cuadro de acuerdo con el plan de ventas \$5.576
Consideraciones Adicionales:	
1) El esquema de compensación fija de los pintores a tiempo parcial será el mismo que el de los pintores a tiempo completo pero calculado de forma proporcional a los días trabajados.	
2) Desde el año 2 al 5 se considera este mismo esquema de compensaciones pero aplicando un ajuste por IPC anual del 3%	

Cuadro 6 Detalle del Esquema de Compensaciones (Fuente: Elaboración Propia)

7. Plan Financiero

7.1. Supuestos

Item	Valor	Observación
Inflación	3%	Reajuste rentas, costos y gastos
Ajuste precio anual	10%	Por producto, redondeado a múltiplo de \$1.000
Impuesto a la Renta	27%	Servicio Impuestos Internos
Comisión transbank	3%	
% Ventas sistema Transbank	56%	Mercado B2C (encuesta potenciales clientes)
Tasa Recompra	15%	Anual, solo a ventas B2C
% Descuento recompra	10%	Mercado B2C
Crecimiento años 2 y 3	20%	Estimación propia
Crecimiento desde año 4	15%	Estimación propia
Fecha Inicio Proyecto	01-01-2022	
Cientes B2C año 1	480	Mercado meta Cap 4
Cientes B2B año 1	1	Años 2 y 3 =2 ; Años 4 y 5 =3 (99 cuadros cada cliente)

Cuadro 7 Supuestos Financieros (Fuente: Elaboración Propia)

7.2. Estimación de Ingresos

A continuación, se presentan la composición estimada de producción y evolución por tipo de productos según los análisis del Capítulo 4 y la tabla de supuestos del punto anterior.

Tamaño	% Prod.	Clientes Nuevo B2C					Recompra Clientes B2C					Clientes B2B				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 = 50x60cm	35%	166	199	239	274	316	25	30	36	41	47	34	68	68	103	103
2 = 60x80cm	21%	103	123	148	170	196	15	19	22	26	29	21	42	42	64	64
3 = 70x100cm	38%	183	219	263	303	348	27	33	39	45	52	38	75	75	113	113
4 = 90x120cm	6%	29	34	41	47	54	4	5	6	7	8	6	12	12	18	18
Total Anual	480	576	691	795	914	72	86	104	119	137	99	198	198	297	297	
Crecimiento anual		20%	20%	15%	15%	Tasa Recompra	15%	Desc.	10%	1 Alianza Año 1, 2 años 2 y 3 y 3 años 4 y 5						

Cuadro 8 Estimación de Ventas (Fuente: Elaboración Propia)

En la tabla inferior se observa la evolución de precios por producto y los ingresos proyectados.

	Evolución de Precios					Evolución de Ingresos por Año					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Producto 1	\$ 90.000	\$ 99.000	\$ 109.000	\$ 120.000	\$ 132.000	Producto 1	\$ 20.003.786	\$ 29.111.940	\$ 36.972.862	\$ 49.680.679	\$ 60.815.852
Producto 2	\$ 120.000	\$ 132.000	\$ 145.000	\$ 159.000	\$ 175.000	Producto 2	\$ 16.554.857	\$ 24.092.640	\$ 30.528.051	\$ 40.858.076	\$ 50.044.392
Producto 3	\$ 150.000	\$ 165.000	\$ 181.000	\$ 199.000	\$ 219.000	Producto 3	\$ 36.788.571	\$ 53.539.200	\$ 67.746.542	\$ 90.909.932	\$ 111.336.857
Producto 4	\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 242.000	\$ 266.000	\$ 293.000	Producto 4	\$ 7.664.286	\$ 11.154.000	\$ 14.152.851	\$ 18.987.156	\$ 23.274.614
Precio Ponderado	\$ 125.833	\$ 138.417	\$ 152.060	\$ 167.143	\$ 183.940	Total Ingresos	\$ 81.011.500	\$ 117.897.780	\$ 149.400.307	\$ 200.435.842	\$ 245.471.715

Cuadro 9 Estimación de Ingresos (Fuente: Elaboración Propia)

7.3. Inversión

A continuación, se presenta el detalle de la inversión inicial, la cual asciende a \$2.925.000.

Item	Monto
Creación Empresa	\$ 100.000
Diseño Web	\$ 200.000
Habilitación y decoración espacio inicial	\$ 500.000
3 Estaciones de trabajo (inicio)	\$645.000
Equipamiento Apoyo	\$1.480.000
Total	\$ 2.925.000

Cuadro 10 Inversión Inicial (Fuente: Elaboración Propia)

El proyecto considera además nuevas inversiones en línea con el aumento de la capacidad productiva y debido al traslado a un nuevo taller dentro del primer año, lo que evoluciona según la siguiente tabla:

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Habilitación y Decoración	\$ 600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estaciones de Trabajo	\$645.000	\$442.900	\$228.094	\$469.873	\$483.969
Equipos de Apoyo	\$130.000	\$0	\$0	\$273.182	\$0
Total	\$ 1.375.000	\$ 442.900	\$ 228.094	\$ 743.054	\$ 483.969

Cuadro 11 Reinversión (Fuente: Elaboración Propia)

Los detalles de la inversión, reinversión y depreciación de activos se presentan en el anexo 5, pto. 1.

7.4. Estado de Resultado

La siguiente tabla presenta el estado de resultados para los 5 años de evaluación del proyecto.

Ingreso por Venta:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingreso por Venta	\$ 81.011.500	\$ 117.897.780	\$ 149.400.307	\$ 200.435.842	\$ 245.471.715
Productos B2C	480	576	691	795	914
Productos Recompra B2C	72	86	104	119	137
Productos B2B	99	198	198	297	297
<i>Precio Promedio Ponderado</i>	<i>\$ 125.833</i>	<i>\$ 138.417</i>	<i>\$ 152.060</i>	<i>\$ 167.143</i>	<i>\$ 183.940</i>
Costo por Venta:					
Total Costo por Venta	\$ 20.852.595	28.339.244	33.881.010	42.583.186	49.127.766
Costo Promedio Insumos	18.110	18.653	19.212	19.789	20.382
Costo Promedio Dibujado	6.577	6.774	6.977	7.187	7.402
Costo Promedio Pintado	5.576	5.743	5.916	6.093	6.276
Comisión Transbank B2C	1.151.707	1.520.254	2.004.114	2.533.346	3.206.135
Resultado Bruto:	\$ 60.158.905	\$ 89.558.536	\$ 115.519.297	\$ 157.852.656	\$ 196.343.948
Gastos Administración y Ventas:					
Total Gastos Adm. y Ventas	\$ 59.152.154	\$ 79.685.409	\$ 85.968.452	\$ 90.642.137	\$ 95.739.927
Remuneraciones	\$ 44.822.380	\$ 58.374.956	\$ 63.594.326	\$ 67.596.787	\$ 72.003.216
Directora Creativa	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Administrador General	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0
Narrador	0,8	2,3	3,0	3,0	3,3
Pintor Staff	1,7	1,8	1,0	1,0	2,1
Pintor Temporal	0,9	0,9	1,3	2,0	1,4
Contador	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0
Marketing y Publicidad	\$ 7.744.774	\$ 8.641.453	\$ 9.325.056	\$ 9.604.808	\$ 9.892.952
Gastos Generales	\$ 6.585.000	\$ 12.669.000	\$ 13.049.070	\$ 13.440.542	\$ 13.843.758
Resultado Operacional (EBITDA)	\$ 1.006.752	\$ 9.873.127	\$ 29.550.845	\$ 67.210.519	\$ 100.604.021
Depreciación	\$ -709.333	\$ -797.913	\$ -843.532	\$ -668.810	\$ -765.603
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(EBIT)	\$ 297.418	\$ 9.075.214	\$ 28.707.313	\$ 66.541.709	\$ 99.838.418
Otros Gastos no operacional (gastos)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos no operacional (ingreso)					\$ 186.679
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 297.418	\$ 9.075.214	\$ 28.707.313	\$ 66.541.709	\$ 100.025.097
Impuesto a la Renta	\$ -80.303	\$ -2.450.308	\$ -7.750.975	\$ -17.966.262	\$ -27.006.776
Beneficio Tributario					
Utilidad / Perdida del ejercicio	\$ 217.115	\$ 6.624.906	\$ 20.956.339	\$ 48.575.448	\$ 72.831.642

Cuadro 12 Estado Resultado (Fuente: Elaboración Propia)

7.5. Inversión en Capital de Trabajo (KT)

El análisis del resultado operacional acumulado permite observar que el máximo déficit operacional se presenta en el mes 4 y corresponde a \$6.974.424.

Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Total Ingreso por Venta	\$ -	\$ -	\$ 4.284.625	\$ 4.284.625	\$ 6.426.938	\$ 6.426.938
Total Costo por Venta	\$ -	\$ -	\$ 1.116.038	\$ 1.116.038	\$ 1.674.057	\$ 1.674.057
Total Gastos Adm. y Ventas	\$ 1.991.657	\$ 3.016.647	\$ 4.251.647	\$ 4.051.647	\$ 4.526.647	\$ 4.576.647
Resultado Operacional	\$ -1.991.657	\$ -3.016.647	\$ -1.083.060	\$ -883.060	\$ 226.234	\$ 176.234
Resultado Operacional Acumulado	\$ -1.991.657	\$ -5.008.304	\$ -6.091.364	\$ -6.974.424	\$ -6.748.190	\$ -6.571.957

Periodo	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Total Ingreso por Venta	\$ 7.789.083	\$ 7.789.083	\$ 7.789.083	\$ 12.073.708	\$ 12.073.708	\$ 12.073.708
Total Costo por Venta	\$ 1.987.382	\$ 1.987.382	\$ 1.987.382	\$ 3.103.420	\$ 3.103.420	\$ 3.103.420
Total Gastos Adm. y Ventas	\$ 5.139.147	\$ 5.089.147	\$ 5.139.147	\$ 6.661.647	\$ 6.711.647	\$ 6.861.647
Resultado Operacional	\$ 662.554	\$ 712.554	\$ 662.554	\$ 2.308.642	\$ 2.258.642	\$ 2.108.642
Resultado Operacional Acumulado	\$ -5.909.402	\$ -5.196.848	\$ -4.534.293	\$ -2.225.652	\$ 32.990	\$ 2.141.631

Nota: Ingresos y Egresos incluyen IVA

Cuadro 13 Déficit Resultado Operacional Acumulado (Fuente: Elaboración Propia)

7.6. Tasa de Descuento

A continuación, se presentan las estimaciones de la tasa de descuentos ya sea para la evaluación del proyecto a 5 años como a perpetuidad.

Variable	Nombre	Valor	Consideración
Rf	(1) Tasa libre de riesgo	2,65%	Considera BCP 5 años, fecha obtención 25 de mayo 2021
β_i	(2) Beta patrimonial si deuda	0,88	Betas by sector (US); Furn/Home Furnishings (enero 2021)
E(Rm)-Rf	(3) Premio por riesgo de mercado	5,40%	Country Default Spread and Risk Premiums (enero 2021)
PPL	Premio por liquidez	3%	Planes de negocio U de Chile
PRSU	Premio por riesgo Start Up	3%	Planes de negocio U de Chile
Rf	(4) Tasa libre de riesgo perpetuidad	4,70%	Tasa BCU a 10 años. 1,7%, fecha obtención 28 julio 2021. Incluye IPC Proyectado
<p>Fórmula Tasa de descuento E(Ri) (Carlos Maqueira, Finanzas Corporativas)</p>			$E(Ri) = Rf + \beta_i \times [E(Rm)-Rf] + PPL + PRSU$
Tasa de Descuento a 5 años		13,40%	
Tasa de Descuento a Perpetuidad		15,45%	

Cuadro 14 Tasa de Descuento (Fuente: Elaboración Propia)

Las fuentes utilizadas para los cálculos anteriores son:

Fuentes de Datos
(1) https://www.mercadosenlinea.cl
(2) http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
(3) http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
(4) https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_16/T312

Cuadro 15 Fuentes de datos (Fuente: Elaboración Propia)

7.7. Flujo de Caja

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.

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Utilidad / Perdida del ejercicio	0	\$ 217.115	\$ 6.624.906	\$ 20.956.339	\$ 48.575.448	\$ 72.831.642	
+Depreciación	0	\$ 709.333	\$ 797.913	\$ 843.532	\$ 668.810	\$ 765.603	
- Inversión Inicial	\$ -4.300.000	\$ -442.900	\$ -228.094	\$ -743.054	\$ -483.969	0	
- Inversión Capital Trabajo	\$ -6.974.424	0	0	0	0	0	
+ Devolución Capital Trabajo	0	0	0	0	0	\$ 6.974.424	
+ Venta de Activos	0	0	0	0	0	\$ 1.199.504	
Flujo de Caja	\$ -11.274.424	\$ 483.549	\$ 7.194.726	\$ 21.056.816	\$ 48.760.289	\$ 81.771.173	
Tasa <input type="text" value="13,40%"/>							
						VAN (\$)	82.270.227
						TIR	94,89%
						PAY-BACK	2,2

Cuadro 16 Flujo de Caja (Fuente: Elaboración Propia)

7.8. Flujo de Caja a Perpetuidad

Para la evaluación de la perpetuidad se consideró el flujo proyectado del año 6 y no se consideró la liquidación de activos.

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Utilidad / Perdida del ejercicio	0	\$ 217.115	\$ 6.624.906	\$ 20.956.339	\$ 48.575.448	\$ 72.831.642	
+Depreciación	0	\$ 709.333	\$ 797.913	\$ 843.532	\$ 668.810	\$ 765.603	
- Inversión Inicial	\$ -4.300.000	\$ -442.900	\$ -228.094	\$ -743.054	\$ -483.969	\$ -	
- Inversión Capital Trabajo	\$ -6.974.424	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Valor Presente Flujos Futuro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 562.366.277	
Flujo de Caja	\$ -11.274.424	\$ 483.549	\$ 7.194.726	\$ 21.056.816	\$ 48.760.289	\$ 635.963.522	
Tasa <input type="text" value="16,84%"/>							
						VAN (\$)	325.836.380
						TIR	146%
						PAY-BACK	2,2

Cuadro 17 Flujo de Caja Perpetuidad (Fuente: Elaboración Propia)

De lo anterior se obtiene un VAN de 326 millones con una TIR de 146%, no existiendo variación del Pay-Back

7.9. Capital Requerido

El capital requerido lo constituye la inversión inicial y el capital de trabajo determinado y que se presenta a continuación.

Item	Monto
Inversión Inicial	\$ 4.300.000
Capital de Trabajo	\$ 6.974.424
Total	\$ 11.274.424

Cuadro 18 Capital Requerido (Fuente: Elaboración Propia)

El financiamiento del proyecto será realizado con aportes de los socios fundadores según la tabla inferior y sin la necesidad de requerimiento de deuda.

Socio	% Part.	Monto
Carolina Ceballos	40%	\$ 4.509.770
Lucas Bianchi	30%	\$ 3.382.327
Rainier Rojas	30%	\$ 3.382.327

Cuadro 19 Participación Accionaria (Fuente: Elaboración Propia)

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.

7.10. Balance Proyectado

El capital requerido lo constituye la inversión inicial y el capital de trabajo determinado. Se presenta a continuación el balance proyectado a 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	\$ 956.414	\$ 9.379.471	\$ 28.073.303	\$ 63.849.993	\$ 95.573.820
Cuentas x Cobrar	\$ 50.338	\$ 493.656	\$ 1.477.542	\$ 3.360.526	\$ 5.030.201
Impuestos					
Total activos corrientes	\$ 1.006.752	\$ 9.873.127	\$ 29.550.845	\$ 67.210.519	\$ 100.604.021
Terrenos					
Construcciones					
Maquinarias y Equipos	\$ 4.300.000	\$ 442.900	\$ 228.094	\$ 743.054	\$ 483.969
Software y Licencias					
Dep. Acumulada	\$ -709.333	\$ -797.913	\$ -843.532	\$ -668.810	\$ -765.603
Total Activos no Corrientes	\$ 3.590.667	\$ -355.013	\$ -615.439	\$ 74.245	\$ -281.635
Total Activos	\$ 4.597.418	\$ 9.518.114	\$ 28.935.407	\$ 67.284.764	\$ 100.322.387
Deuda Bancos					
Cuentas por Pagar					
Provisiones y Retenciones					
Impuestos por Pagar	\$ 80.303	\$ 2.450.308	\$ 7.750.975	\$ 17.966.262	\$ 27.006.776
Total Pasivo Corriente	\$ 80.303	\$ 2.450.308	\$ 7.750.975	\$ 17.966.262	\$ 27.006.776
Total Pasivo No Corriente					
Total Pasivos	\$ 80.303	\$ 2.450.308	\$ 7.750.975	\$ 17.966.262	\$ 27.006.776
Capital Pagado	\$ 4.300.000	\$ 442.900	\$ 228.094	\$ 743.054	\$ 483.969
Utilidad (perdida acumulada)					
Utilidad (perdida ejercicio)	\$ 217.115	\$ 6.624.906	\$ 20.956.339	\$ 48.575.448	\$ 72.831.642
Retiros					
Total Patrimonio	\$ 4.517.115	\$ 7.067.806	\$ 21.184.432	\$ 49.318.502	\$ 73.315.611
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 4.597.418	\$ 9.518.114	\$ 28.935.407	\$ 67.284.764	\$ 100.322.387

Cuadro 20 Balance (Fuente: Elaboración Propia)

7.11. Principales Ratios Financieros

A continuación, se presentan los principales ratios financieros considerados para el proyecto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta	\$ 81.011.500	\$ 117.897.780	\$ 149.400.307	\$ 200.435.842	\$ 245.471.715
Resultado Operacional (EBIT)	\$ 1.006.752	\$ 9.873.127	\$ 29.550.845	\$ 67.210.519	\$ 100.604.021
Variación anual ventas	-	46%	27%	34%	22%
Utilidad Bruta / ventas	74%	76%	77%	79%	80%
Utilidad Operacional / ventas	1%	8%	20%	34%	41%
Utilidad Neta / Ventas	0,27%	5,62%	14,03%	24,23%	29,67%
Utilidad Neta / patrimonio (ROE)	5%	94%	99%	98%	99%
Utilidad Neta / activo total (ROA)	4,7%	69,6%	72,4%	72,2%	72,6%
Razón Corriente	12,5	4,0	3,8	3,7	3,7

Cuadro 21 Ratios Financieros (Fuente: Elaboración Propia)

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.

Es importante destacar el constante aumento porcentual, desde el año 2, de la utilidad neta sobre las ventas.

7.12. Sensibilización

A continuación, se presentan las variaciones que experimentaría la evaluación del proyecto frente a fluctuaciones de variables relevantes como la disminución del volumen de ventas, aumentos de costos de producción (ya sea por insumos o por costos de mano de obra), y disminución de la demanda. Se analizó de manera independiente la afectación de cada una.

- **Disminución Ventas**

	Ajuste	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
Baja de Demanda	15,0%	\$ -12.225.000	\$ -8.459.984	\$ -3.788.747	\$ 8.407.453	\$ 31.475.423	\$ 61.222.087	\$ 34.810.000	44,18%
	20,0%	\$ -12.541.859	\$ -11.467.929	\$ -8.266.673	\$ 4.190.999	\$ 25.713.801	\$ 54.372.392	\$ 18.331.197	29,08%
	25,5%	\$ -12.891.588	\$ -14.787.920	\$ -13.209.142	\$ -671.235	\$ 19.354.465	\$ 46.812.106	\$ 0	13,40%
	30,0%	\$ -13.175.576	\$ -17.483.820	\$ -17.222.527	\$ -5.847.998	\$ 14.190.557	\$ 40.673.001	\$ -15.727.713	0,61%

Cuadro 22 Sensibilidad de Ventas (Fuente: Elaboración Propia)

Si la demanda baja del 25,5%, el proyecto deja de ser viable. Se debe considerar que esta baja se aplicó al año 1, mantenido sin variación la tasa de crecimiento y ajustes de precios. Ventas menores a las proyectadas poseen un alto impacto en el proyecto dado que afectan directamente los ingresos y flujos de caja proyectados. Considerando que este proyecto sólo tolera hasta un 25,5% en la disminución de ventas, la gestión en mitigación de este riesgo debe ser una prioridad.

- **Aumento Costo Insumos de Producción**

	Ajuste	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
Costo Insumos Producción	100,0%	\$ -12.523.981	\$ -11.225.448	\$ -6.403.844	\$ 7.131.627	\$ 31.264.808	\$ 62.960.201	\$ 29.963.454	37,84%
	120,0%	\$ -12.773.892	\$ -13.583.308	\$ -9.613.619	\$ 4.346.589	\$ 27.765.712	\$ 59.198.007	\$ 19.106.862	28,45%
	140,0%	\$ -13.023.804	\$ -15.941.168	\$ -12.823.395	\$ 1.561.551	\$ 24.266.616	\$ 55.435.812	\$ 8.250.271	19,70%
	154,91%	\$ -13.210.127	\$ -17.699.088	\$ -15.216.466	\$ -742.443	\$ 21.657.839	\$ 52.630.880	\$ 0	13,40%
	160,0%	\$ -13.273.715	\$ -18.299.028	\$ -16.033.170	\$ -1.713.172	\$ 20.767.520	\$ 51.673.618	\$ -2.942.100	11,22%

Cuadro 23 Sensibilidad de Costo Producción (Fuente: Elaboración Propia)

El proyecto puede soportar un aumento de precio de los insumos de producción por hasta un 155% antes de volverse inviable. El aumento en los costos de las materias primas posee un

impacto en el proyecto dado que afectan directamente su matriz de costo. Sin embargo, se evidencia que este proyecto tolera grandes fluctuaciones en los costos de los insumos.

- **Aumento Costo Mano de Obras**

	Ajuste	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
Aumento Costo Var	100,00%	\$ -12.112.979	\$ -7.347.736	\$ -1.125.080	\$ 11.711.872	\$ 37.019.386	\$ 69.147.468	\$ 47.818.093	54,92%
Mano de Obra	230,84%	\$ -13.210.127	\$ -17.699.088	\$ -15.216.467	\$ -742.443	\$ 21.657.839	\$ 52.630.880	\$ 0	13,40%

Cuadro 24 Sensibilidad de Costo Variable Mano de Obra (Fuente: Elaboración Propia)

Eventuales alzas en las remuneraciones serían vía la componente variable de la compensación. Si se aumenta la renta líquida del pintor narrador en aproximadamente 60%, y 38% para los otros pintores o más (lo cual se gatilla con un alza de 231% de los costos variables de producción), se provoca la inviabilidad del proyecto. El aumento en los costos salariales posee un alto impacto en el proyecto dado que afectan directamente su matriz de costo. Sin embargo, tal se ha mencionado, todo aumento de remuneraciones que ponga en riesgo el proyecto se realizará a través de la renta variable con indicadores (KPI) que incentiven la productividad y el aumento de ventas con el objetivo de reducir costos (por mayor eficiencia) y aumentar ingresos (vía mayores ingresos) para absorber así el impacto de los aumentos salariales.

- **Baja Precio de Venta**

	Ajuste	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
Baja Precio de Venta	10,0%	\$ -12.116.953	\$ -7.422.128	\$ -1.992.719	\$ 10.296.894	\$ 34.313.406	\$ 64.928.315	\$ 42.217.676	50,90%
	15,0%	\$ -12.538.217	\$ -11.415.117	\$ -7.811.595	\$ 4.916.933	\$ 27.089.965	\$ 56.506.885	\$ 21.203.309	31,31%
	20,01%	\$ -12.960.348	\$ -15.416.319	\$ -13.642.440	\$ -686.606	\$ 19.851.667	\$ 48.068.135	\$ 0	13,40%
	25,0%	\$ -13.380.746	\$ -19.401.096	\$ -19.449.348	\$ -8.041.257	\$ 12.643.083	\$ 39.664.027	\$ -22.332.790	-4,11%

Cuadro 25 Sensibilidad Precio de Venta (Fuente: Elaboración Propia)

El proyecto se torna inviable para reducciones de precio de venta igual, o inferior, al 20%.

Del análisis se puede concluir que 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.

Las medidas de mitigación asociadas, y el porqué de la sensibilización de estas variables, se presentan en el Capítulo 8.

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, por lo que a continuación se realiza un análisis pormenorizado de aquellos riesgos más relevantes con su correspondiente plan de mitigación.

Origen	Área de Impacto	Descripción del Riesgo	Impacto en el Proyecto	Plan de Mitigación	
Externo	Mercado	Inestabilidad política que produzca un cambio en el modelo económico del país y/o crisis socioeconómica	Medio	Control del Stock: Dada que la inversión y la cantidad de activos es baja, y los costos de producción se comportan de manera variable de acuerdo con la demanda, se debe evitar generar stock de productos para que en caso de una crisis general en el país se logre una rápida liquidación de los mismos.	
				Estrategia de Marketing: En caso de una crisis económica, las campañas de marketing deben poner total hincapié en una de las características principales del producto, la cual es reflejar el núcleo familiar y sus valores. Principalmente son estos principios sobre los que se suelen refugiar los seres humanos en los momentos más complejos de la vida. Dado que existe una creciente demanda y disposición a pagar un precio mayor por los productos personalizados, hechos a mano, y además, poco industrializados, se debe resaltar esta característica propia del producto en las campañas de marketing.	
				Estrategia de Precio y Producto: Se debe redefinir el tamaño de los productos ofrecidos para así lograr una reducción de los costos, y consecuentemente de los precios, con el fin de amortizar la pérdida del poder adquisitivo. Adicionalmente se deben entregar alternativas de pago que permitan prorratear la compra.	
			Reacción de competidores a cambios de precio	Alto	Monitoreo de Precios: 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	Alto	Cartera de Productos: Aumentar la cartera de productos con propuestas innovadoras. Calidad del Servicio: 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.
		Tecnológico	Bloqueo de cuentas en RRSS	Medio	Diversificación RRSS: Dado que uno de los pilares del Plan de Marketing son las RRSS (Instagram y Facebook), se debe priorizar a ambas buscando que una sea reflejo de la otra (en cantidad de publicaciones y en cantidad de seguidores) para así minimizar el riesgo en caso de caída del servicio en alguna de ellas.
			Bloqueo de medios de pago electrónicos	Medio	Diversificación Medios de Pago: Se implementan distintas modalidades de pago (efectivo, cheque y transferencia bancaria) adicionalmente a los medios electrónicos tradicionales (Web Pay o Red Compra) para poder hacer frente en caso de interrupción en los medios de pago electrónicos.
		Ecológico	Difamación por malas prácticas ambientales	Bajo	Campaña de Marketing: El Community Manager crea una campaña de marketing informando tanto las características del proceso productivo como el de las materias primas utilizadas, con el objetivo de generar conciencia sobre el bajo impacto en el medio ambiente que genera la actividad.
		Legal	Cambios en el marco legal (leyes de propiedad intelectual, laborales y tributarias)	Medio	Adaptación: El cambio de cualquier normativa legal implicará para la empresa una readecuación de su estrategia operacional para el cumplimiento del plan financiero. El Administrador General, junto a los Asesores del Comité de Socios, velarán por el cumplimiento de la legislación local y, de ser necesario, la readecuación de la estrategia.

Cuadro 26 Riesgos Críticos Externos (Fuente: Elaboración Propia)

Origen	Área de Impacto	Descripción del Riesgo	Impacto en el Proyecto	Plan de Mitigación
Interno	Ingresos	Ventas mayores a las proyectadas	Bajo	Dotación: Aumento de la dotación de pintores narradores y pintores (a tiempo completo o tiempo parcial) de acuerdo con las exigencias de la demanda. Taller y Materiales: Aumento de los espacios físicos y cantidad de muebles y útiles de acuerdo con las exigencias de la demanda.
		Ventas menores a las proyectadas	Alto	Plan de Marketing: Revisión del impacto generado por las campañas de marketing y, de ser necesario, redefinición de la estrategia de marketing. Dotación: Reducción del personal comenzando por los pintores a plazo para evitar el impacto de indemnizaciones. Taller y Materiales: 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. En cuanto a los útiles y materiales, mantener una política de bajo stock (a excepción de las pinturas por ser una materia prima clave y de imposible fabricación interna o reutilización).
		Ausencia de la Artista	Alto	Plan de Entrenamiento: La Directora Creativa entrena a discípulos (pintores narradores) en la técnica y diseño de los productos.
	Financiero	Liquidez	Medio	Comité Financiero: El Asesor Financiero fiscalizará junto al Contador la evolución de los indicadores financieros y tomará, junto al Comité de Accionistas, las medidas correctivas necesarias.
		Falta de Financiamiento	Medio	Financiación Bancaria: En caso que la ronda de financiamiento con inversores externos no resulte exitosa, el Comité de Socios recurrirá a Créditos de Consumo dada la baja inversión necesaria.
	Costos	Aumento en el precio de materias primas o quiebre de stock	Alto	Fabricación Interna y Reutilización: 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	Alto	Productividad: El esquema de compensación variable busca premiar e incentivar la productividad. Los pintores recibirán mayores bonificaciones cuanto más cuadros realicen y a su vez el equipo gestor recibe mayores bonificaciones en caso de que los resultados financieros sean superados.
				Monitoreo del Clima Laboral: Se evaluará constantemente el nivel de calidad de vida de los trabajadores y su satisfacción con las tareas asignadas.
				Acciones de Clima: En función de los resultados del monitoreo de clima, realizar acciones correctivas sobre las falencias detectadas.
	Capacitación Continua: Desarrollar planes de formación los cuales permitan a los trabajadores asumir nuevas responsabilidades (definitivas o transitorias) en caso de rotación del personal, y a su vez, permitir la motivación con el trabajo.			
Proyección de Carrera: Dada la capacitación continua a todo nivel, se busca tener personal preparado para ocupar posiciones de mayor responsabilidad en caso de vacancia.				
Seguridad	Riesgos Ergonómicos	Bajo	Puestos de Trabajo: Analizar anualmente el estado de los puestos de trabajo y concientizar a los trabajadores sobre las importancia de las pausas activas.	

Cuadro 27 Riesgos Críticos Internos (Fuente: Elaboración Propia)

Estrategia de Salida: Tal como se describe en el análisis Porter del Capítulo 2, no se observan barreras de salida relevantes para este negocio. Ante esto, en caso de que el negocio no resulte exitoso, se buscará primeramente un comprador que se encuentre interesado en esta oportunidad de negocio. En caso de que no se logre este objetivo, se procederá con la liquidación de los activos y con el finiquito de los trabajadores. Si liquidada la sociedad, aun se cuente con existencias en caja, se procederá a distribuir la misma en proporción a la tenencia accionaria.

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%	(-\$3,637,212)
Socio Asesor 1	25%	(-\$2,818,606)
Socio Asesor 2	25%	(-\$2,818,606)
Socio Inversor	15%	(-\$2,000,000)
Inversión Total	100%	(-\$11,274,424)

Cuadro 28 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%	(-\$3,637,212)	\$0	\$0	\$0	\$10,200,844	\$15,294,645
Socio Asesor 1	25%	(-\$2,818,606)	\$0	\$0	\$0	\$7,286,317	\$10,924,746
Socio Asesor 2	25%	(-\$2,818,606)	\$0	\$0	\$0	\$7,286,317	\$10,924,746
Socio Inversor	15%	(-\$2,000,000)	\$0	\$0	\$0	\$4,371,790	\$6,554,848
Inversión Total	100%	(-\$11,274,424)					

Cuadro 29 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
- 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
- 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
- Barney, J. B., & Delwyn, C. (2007). *Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. London: Oxford University Press.
- BTG Pactual. (mayo de 2021). *mercadosonline.cl*. Obtenido de <https://www.mercadosonline.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., & Papadacos, P. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. California: Free Press.
- 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*.
- Publimark. (18 de Febrero de 2020). *Tendencias de consumo*. Obtenido de Publimark Web Site:
<https://publimark.cl/interno/crece-la-tendencia-localista-de-consumo-2.html>
- RCProyectos. (s.f.). *Tendencias de consumo*. Obtenido de RCProyectos:
<https://www.rcprojects.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
- 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
- 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
- Toledo, M., & Cuevas, P. (2 de Febrero de 2021). *Imacec 2020*. Obtenido de Diario Financiero:
<https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macroeconomia-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/

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”¹, 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

¹ <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 LGBTQ+.

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 paren a mí? --> Me parece muy linda idea . --> Es muy bello lo logrado pues interpreta a la persona o flía 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 de 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 traves de las fotos y lo que en ellas se representa, por lo tanto mucha participacion del usuario en el diseño haria perder la gracia, quitandole merito 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).

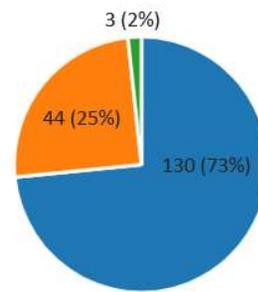
Por último, con la lectura de los comentarios en la pregunta abierta del cuestionario, nuevamente se evidencia el enorme interés y deseabilidad que han mostrado los encuestados con el producto presentado.

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

1. ¿Con qué género usted se identifica?

[Más detalles](#)

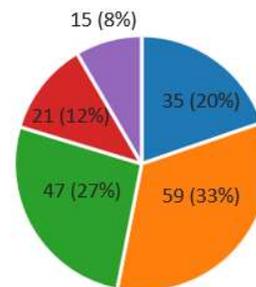
● Femenino	130
● Masculino	44
● LGBTQ+	3



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

[Más detalles](#)

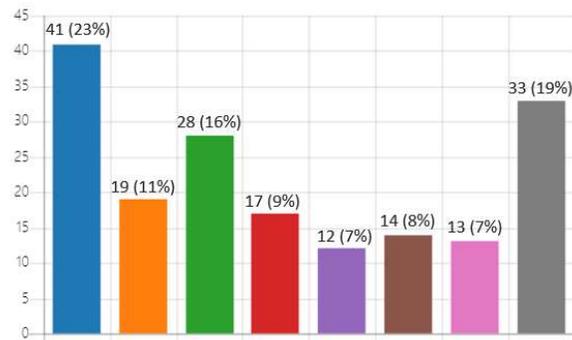
● 20 a 29 años	35
● 30 a 39 años	59
● 40 a 49 años	47
● 50 a 59 años	21
● 60 y más años	15



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

[Más detalles](#)

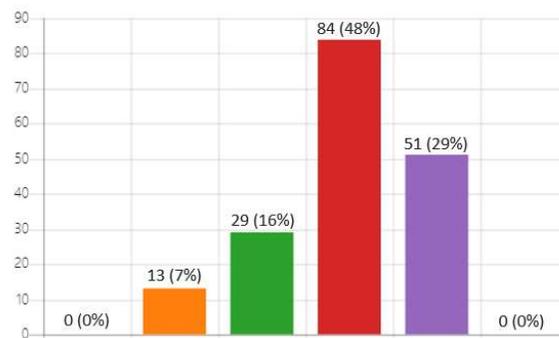
● Sin ingresos	41
● Hasta \$499.999	19
● \$500.000 a \$999.999	28
● \$1.000.000 a 1.499.999	17
● \$1.500.000 a \$1.999.999	12
● \$2.000.000 a \$2.499.999	14
● \$2.500.000 a \$2.999.999	13
● Más de \$3.000.000	33



4. ¿Cuál es su nivel educacional?

[Más detalles](#)

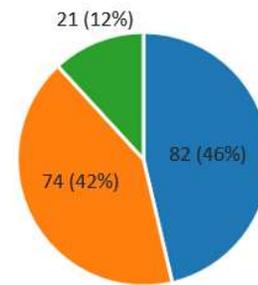
● Básica	0
● Media	13
● Técnica	29
● Universitaria	84
● Post Graduación	51
● Doctorado	0



5. ¿Cuál es su estado civil?

[Más detalles](#)

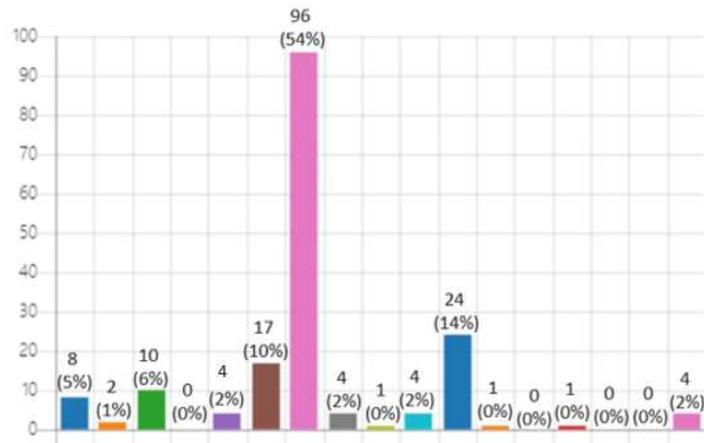
● Soltera/o	82
● Casada/o	74
● Otro	21



6. ¿En qué Región vive?

[Más detalles](#)

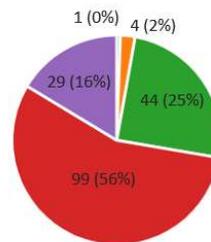
● Arica y Parinacota	8
● Tarapacá	2
● Antofagasta	10
● Atacama	0
● Coquimbo	4
● Valparaíso	17
● Metropolitana de Santiago	96
● Libertador General Bernardo ...	4
● Maule	1
● Ñuble	4
● Biobío	24
● La Araucanía	1
● Los Ríos	0
● Los Lagos	1
● Aysén del General Carlos Ibáñ...	0
● Magallanes y de la Antártica C...	0
● 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](#)

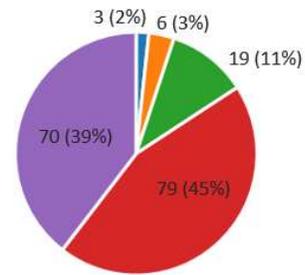
● 1 - No es importante	1
● 2 - Poco importante	4
● 3 - Moderadamente importante	44
● 4 - Muy importante	99
● 5 - Extremadamente importante	29



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

[Más detalles](#)

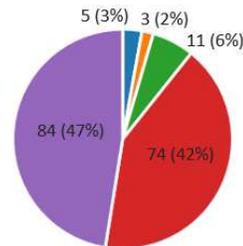
● 1 - Totalmente en desacuerdo	3
● 2 - En desacuerdo	6
● 3 - Ni de acuerdo, ni en desac...	19
● 4 - De acuerdo	79
● 5 - Totalmente de acuerdo	70



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

[Más detalles](#)

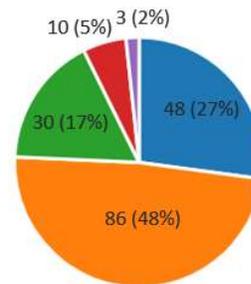
● 1 - Totalmente en desacuerdo	5
● 2 - En desacuerdo	3
● 3 - Ni de acuerdo, ni en desac...	11
● 4 - De acuerdo	74
● 5 - Totalmente de acuerdo	84



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

[Más detalles](#)

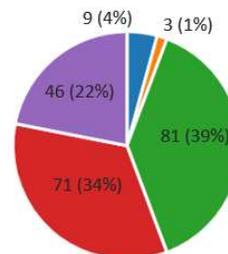
● Menos de \$50.000	48
● Entre \$50.000 y \$100.000	86
● Entre \$100.000 y \$150.000	30
● Entre \$150.000 y \$200.000	10
● Más de \$200.000	3



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

[Más detalles](#)

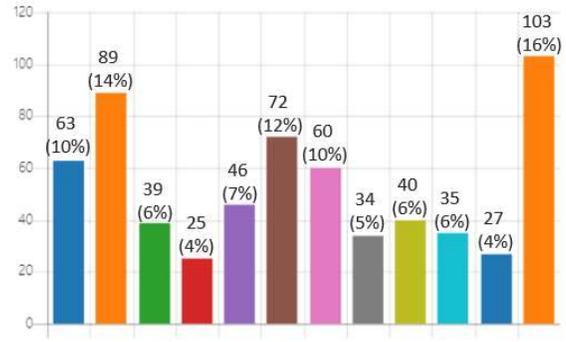
● Efectivo	9
● Cheque	3
● Transferencia Bancaria	81
● Web Pay	71
● Red Compra	46



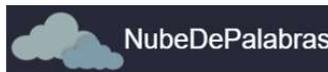
12. Desde su percepción ¿Cuáles son las palabras que mejor describen este cuadro? (puede elegir más de una opción. Considera que la fotografía aquí mostrada es un montaje, siendo el cuadro la imagen de abajo y las fotografías de arriba las que sirvieron de inspiración para el artista)

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



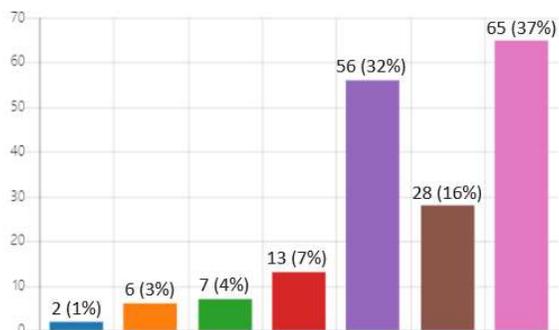
12. Desde su percepción ¿Cuáles son las palabras que mejor describen este cuadro? (puede elegir más de una opción. Considera que la fotografía aquí mostrada es un montaje, siendo el cuadro la imagen de abajo y las fotografías de arriba las que sirvieron de inspiración para el artista)



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](#)

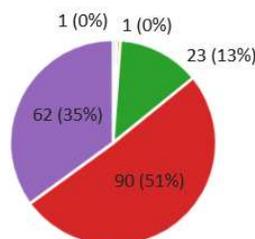
1	2
2	6
3	7
4	13
5	56
6	28
7	65



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

[Más detalles](#)

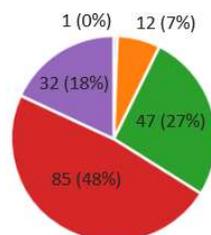
1 - No es importante	1
2 - Poco importante	1
3 - Moderadamente importante	23
4 - Muy importante	90
5 - Extremadamente importante	62



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 “Selecione 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, preocupacion

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).

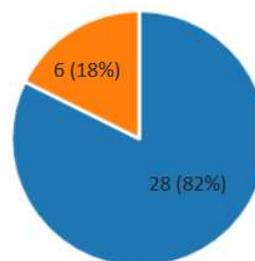
De la lectura de los comentarios de las preguntas abierta del cuestionario, se rescatan muy pocos puntos negativos a mejorar, en general los comentarios son muy positivos destacando principalmente la personalización y el profesionalismo del producto. Se realizan algunas sugerencias como ser la mejora 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](#)

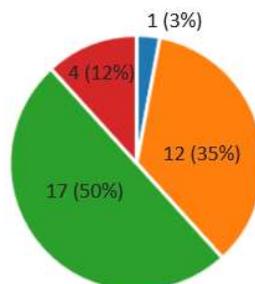
● Femenino	28
● Masculino	6
● LGTBQ+	0



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

[Más detalles](#)

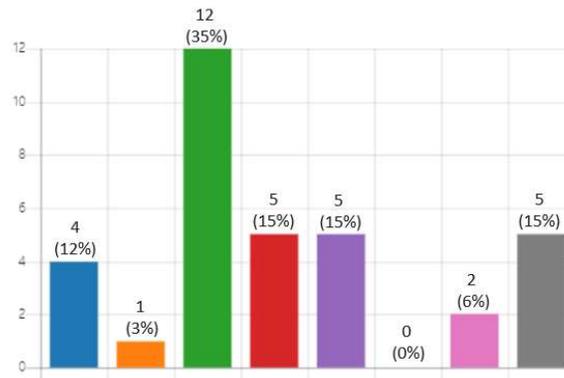
● 20 a 29 años	1
● 30 a 39 años	12
● 40 a 49 años	17
● 50 a 59 años	4
● 60 y más años	0



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

[Más detalles](#)

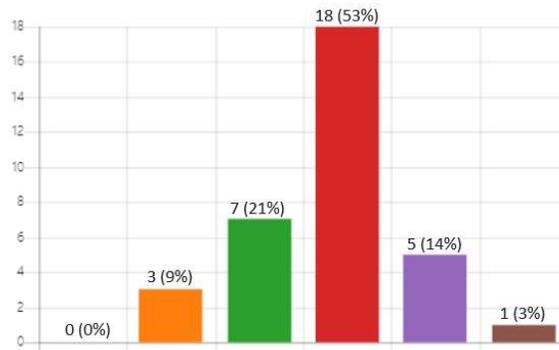
● Sin ingresos	4
● Hasta \$499.999	1
● \$500.000 a \$999.999	12
● \$1.000.000 a 1.499.999	5
● \$1.500.000 a \$1.999.999	5
● \$2.000.000 a \$2.499.999	0
● \$2.500.000 a \$2.999.999	2
● Más de \$3.000.000	5



4. ¿Cuál es su nivel educacional?

[Más detalles](#)

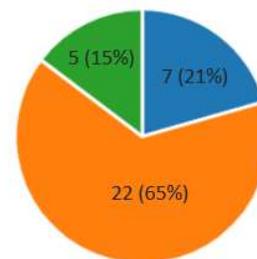
● Básica	0
● Media	3
● Técnica	7
● Universitaria	18
● Post Graduación	5
● Doctorado	1



5. ¿Cuál es su estado civil?

[Más detalles](#)

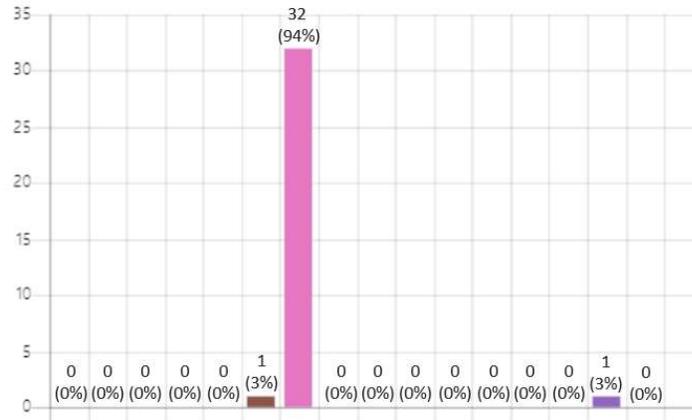
● Soltera/o	7
● Casada/o	22
● Otro	5



6. ¿En qué Región vive?

[Más detalles](#)

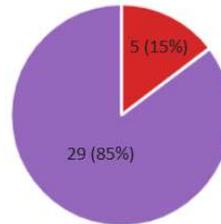
● Arica y Parinacota	0
● Tarapacá	0
● Antofagasta	0
● Atacama	0
● Coquimbo	0
● Valparaíso	1
● Metropolitana de Santiago	32
● Libertador General Bernardo ...	0
● Maule	0
● Ñuble	0
● Biobío	0
● La Araucanía	0
● Los Ríos	0
● Los Lagos	0
● Aysén del General Carlos Ibáñ...	1
● Magallanes y de la Antártica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



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

[Más detalles](#)

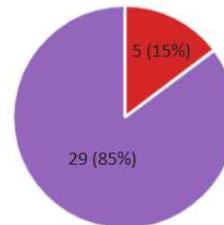
● 1 - No satisfecho	0
● 2 - Poco satisfecho	0
● 3 - Moderadamente satisfecho	0
● 4 - Muy satisfecho	5
● 5 - Extremadamente satisfecho	29



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

[Más detalles](#)

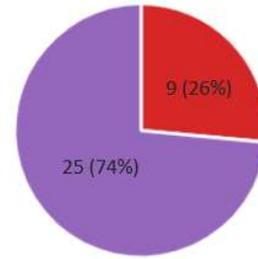
● 1 - No satisfecho	0
● 2 - Poco satisfecho	0
● 3 - Moderadamente satisfecho	0
● 4 - Muy satisfecho	5
● 5 - Extremadamente satisfecho	29



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

[Más detalles](#)

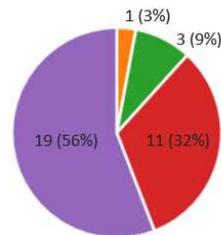
● 1 - No satisfecho	0
● 2 - Poco satisfecho	0
● 3 - Moderadamente satisfecho	0
● 4 - Muy satisfecho	9
● 5 - Extremadamente satisfecho	25



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

[Más detalles](#)

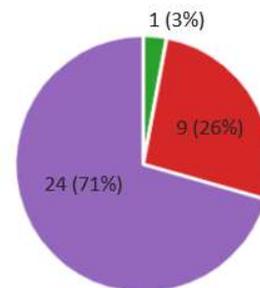
● 1 - Sin cercanía	0
● 2 - Poca cercanía	1
● 3 - Moderada cercanía	3
● 4 - Mucha cercanía	11
● 5 - Extremada cercanía	19



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

[Más detalles](#)

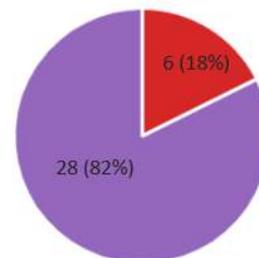
● 1 - Totalmente en desacuerdo	0
● 2 - En desacuerdo	0
● 3 - Ni de acuerdo, ni en desac...	1
● 4 - De acuerdo	9
● 5 - Totalmente de acuerdo	24



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

[Más detalles](#)

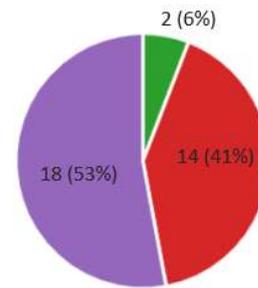
● 1 - Totalmente en desacuerdo	0
● 2 - En desacuerdo	0
● 3 - Ni de acuerdo, ni en desac...	0
● 4 - De acuerdo	6
● 5 - Totalmente de acuerdo	28



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

[Más detalles](#)

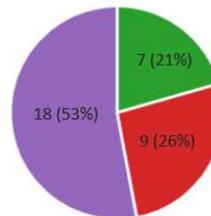
1 - No satisfecho	0
2 - Poco satisfecho	0
3 - Moderadamente satisfecho	2
4 - Muy satisfecho	14
5 - Extremadamente satisfecho	18



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

[Más detalles](#)

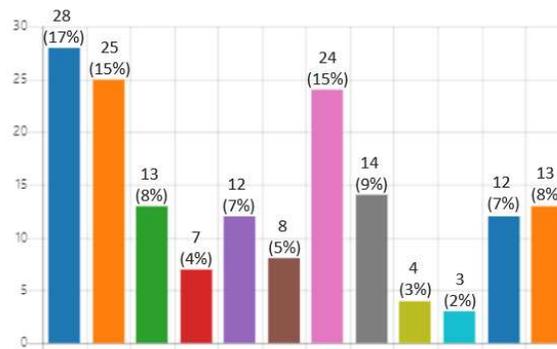
1 - Totalmente en desacuerdo	0
2 - En desacuerdo	0
3 - Ni de acuerdo, ni en desac...	7
4 - De acuerdo	9
5 - Totalmente de acuerdo	18



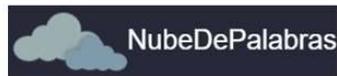
15. Seleccione las 5 palabras que usted más logró identificar en el trabajo de la artista

[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 “Sí”, 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
Total					433,00
Población					26,00
Promedio Compra					16,65

Cuadro 30 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 SII², 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.

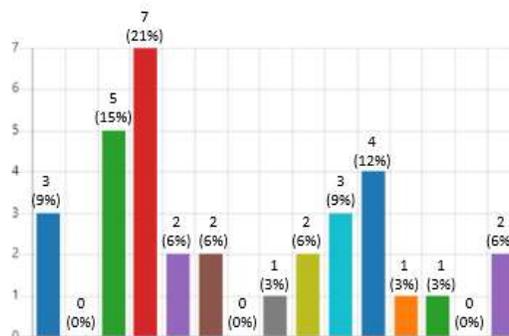
² https://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm

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](#)

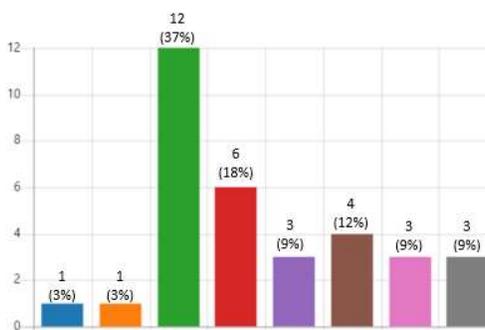
● Agropecuario-Silvícola	3
● Pesca	0
● Minería	5
● Industria Manufacturera y Em...	7
● Tecnología	2
● Electricidad, gas y agua	2
● Energía	0
● Construcción	1
● Comercio	2
● Transporte y Comunicación	3
● Servicios Financieros	4
● Educación	1
● Salud	1
● Entidades Fiscales	0
● Otras	2



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

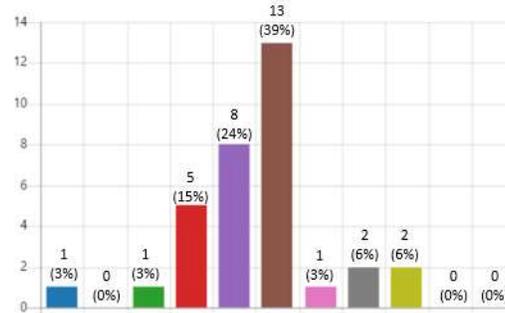


3. ¿Qué cargo posee dentro de la organización?

[Más detalles](#)

[Insights](#)

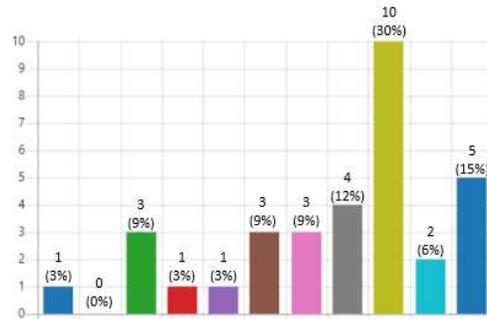
Profesional o trabajador indep...	1
Propietario o socio	0
Gerente General	1
Gerente	5
Sub Gerente	8
Jefe de Departamento	13
Coordinador/Supervisor	1
Especialista	2
Analista	2
Operario	0
Otras	0



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

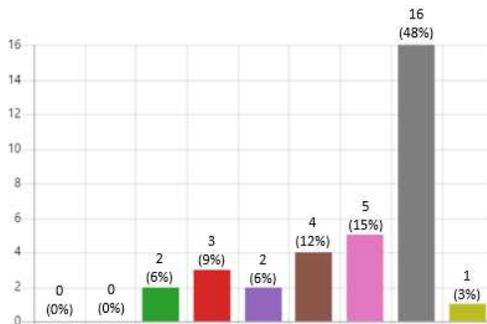


5. ¿Cuáles son las ventas o ingresos brutos anuales en dólares de la Compañía? (incluyendo todas las plantas, sucursales, divisiones, y subsidiarias)

[Más detalles](#)

[Insights](#)

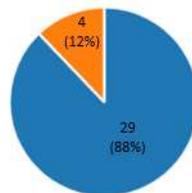
Menos de USD 250.000	0
USD 250.000 a USD 499.999	0
USD 500.000 a USD 999.999	2
USD 1.000.000 a USD 4.999.999	3
USD 5.000.000 a USD 9.999.999	2
USD 10.000.000 a 24.999.999	4
USD 25.000.000 a USD 99.999.999	5
USD 100.000.000 o más	16
Entidad Fiscal sin ingresos por...	1



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

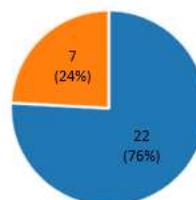


7. ¿Posee usted la potestad dentro de su Compañía para influir en la decisión de compra de los regalos corporativos?

[Más detalles](#)

[Insights](#)

● Si	22
● No	7

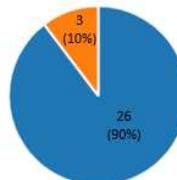


8. En caso de que usted tenga, o pudiese tener, la potestad para influir en la decisión de compra de los regalos corporativos ¿cree que regalar un objeto artístico personalizado y exclusivo, el cual sea co-creando junto a quien reciba el regalo (trabajadores, clientes, potenciales clientes, proveedores, 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

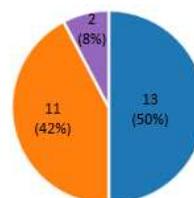


9. ¿Cuál sería el presupuesto (en Pesos Chilenos) que destinaría por regalo para este objeto artístico personalizado?

[Más detalles](#)

[Insights](#)

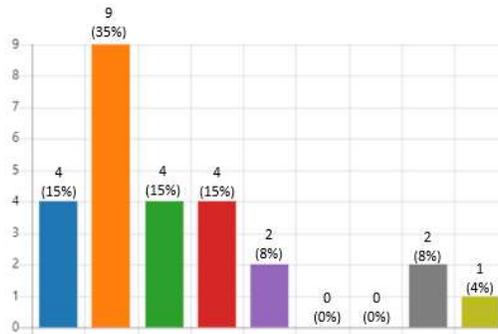
● Entre \$50.000 y \$100.000	13
● Entre \$100.000 y \$150.000	11
● Entre \$150.000 y \$200.000	0
● Más de \$200.000	0
● Ninguno de estos valores se ajusta	2



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

[Más detalles](#) [Insights](#)

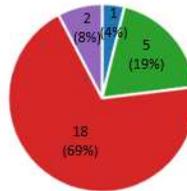
Menos de 5 productos al mes ...	4
Entre 5 y 9 productos al mes (...)	9
Entre 10 y 14 productos al me...	4
Entre 15 y 19 productos al me...	4
Entre 20 y 24 productos al me...	2
Entre 25 y 49 productos al me...	0
Entre 50 y 99 productos al me...	0
Más de 100 productos al mes ...	2
Otras	1



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](#)

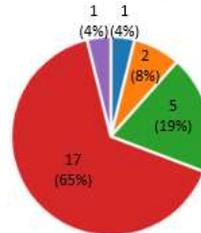
1 - No es atractivo	1
2 - Poco atractivo	0
3 - Moderadamente atractivo	5
4 - Muy atractivo	18
5 - Extremadamente atractivo	2



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.

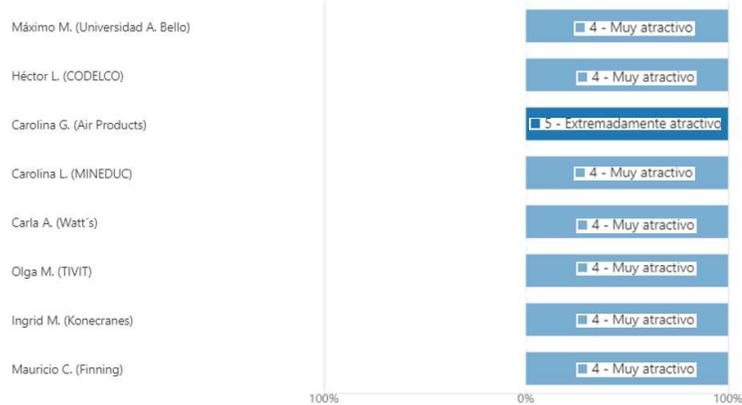
Por último, surgieron interesantes ideas para evaluar la escalabilidad del producto, las cuales deberán ser sometidas a evaluación técnica para conocer si son ideas factibles (desarrollo de aplicaciones).

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](#)

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



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

[Más detalles](#)

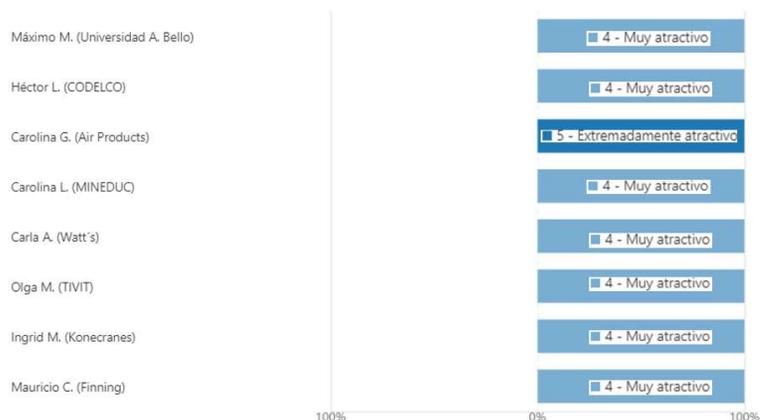
■ Entre \$50.000 y \$100.000 ■ Entre \$100.000 y \$150.000 ■ Entre \$150.000 y \$200.000 ■ Más de \$200.000
■ Ninguno de estos valores se ajusta a mi presupuesto



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



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:

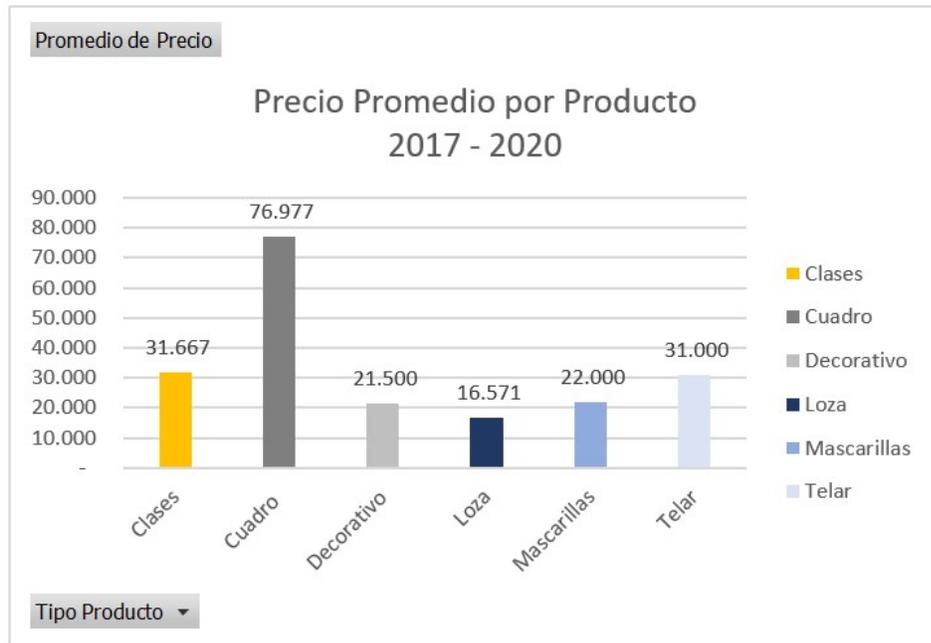
Los ingresos totales generados para cada uno de los años son los siguientes:



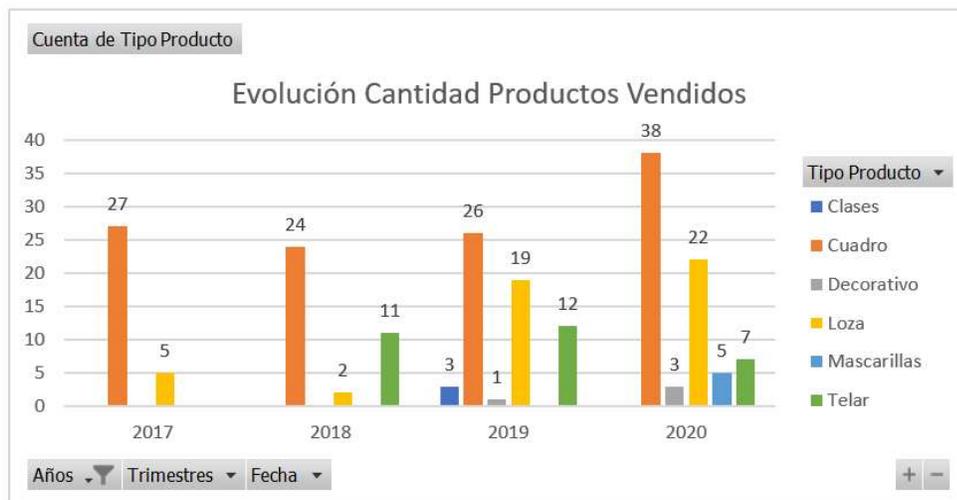
A continuación, se incluye un cuadro resumen con los ingresos generado por cada una de las líneas de productos ofertadas para cada uno de los años analizados:



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 representó 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
Político	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.
Económico	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.
Social	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.
Tecnológico	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.
Ecológico	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 31 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 ³)

- **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.

³ <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) 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.⁴

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.⁵

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 decisorial.⁶

“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)⁷ ⁸, 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

⁴ <https://www.trendtic.cl/2019/07/%EF%BB%BF63-de-los-consumidores-a-nivel-mundial-dice-que-quiere-recibir-productos-y-servicios-personalizados/>

⁵ <https://www.rcprojects.es/tendencias-de-compras-de-2020/>

⁶ <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/slow-fashion-tendencia-personalizacion-productos/>

⁷ <https://www.anda.cl/conoce-las-tendencias-de-personalizacion/>

⁸ <https://publmark.cl/interno/crece-la-tendencia-localista-de-consumo-2.html>

A continuación, se presenta un resumen con la clasificación realizado por Adimark⁹ 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 32 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.

⁹ 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

- ❖ 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 33 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 Forbes¹⁰ *“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?

¹⁰ <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 extremada 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 dedicado 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, & Papadakos, 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:

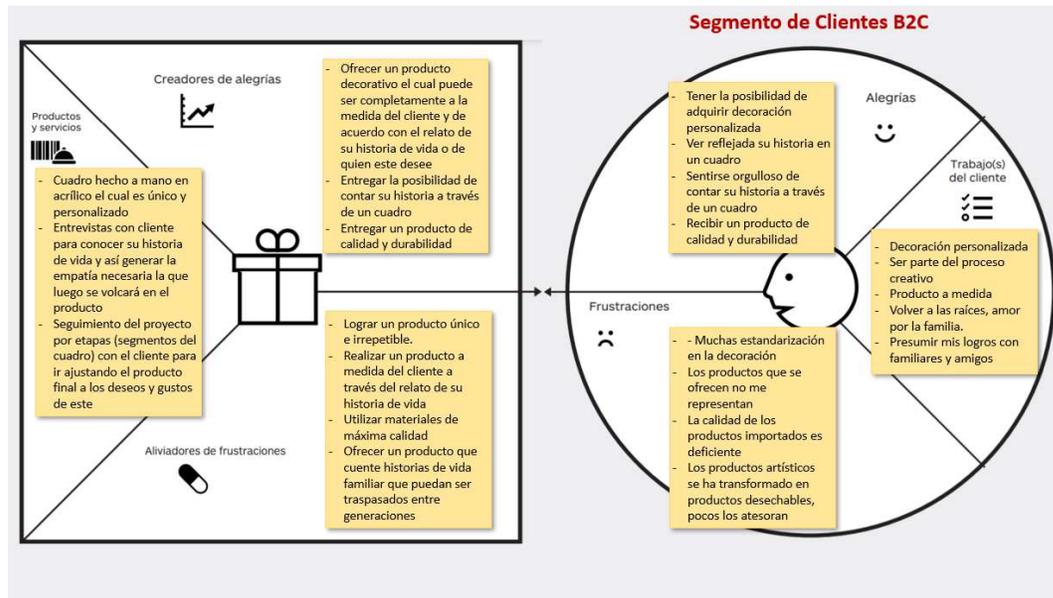


Ilustración 2 Lienzo de la propuesta de valor mercado B2C (Fuente: Elaboración Propia en base a Investigación de Mercado)

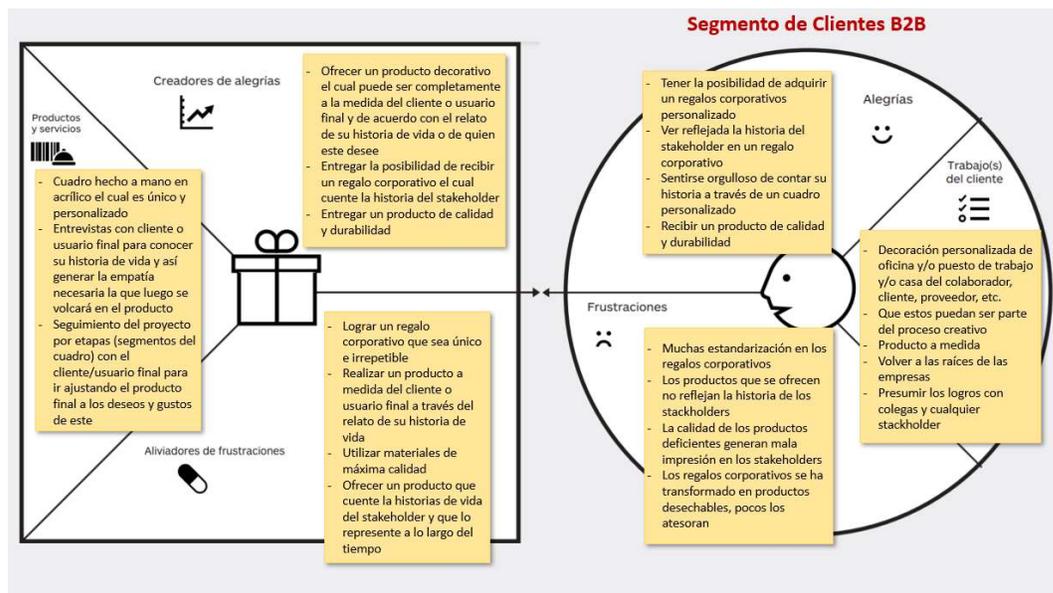


Ilustración 3 Lienzo de la propuesta de valor mercado B2B (Fuente: Elaboración Propia en base a Investigación de Mercado)

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 34 Cadena de Valor EmocionArte (Fuente: Elaboración Propia)

Anexo 4: Plan de Marketing

4.1. Ventajas y Desventajas de los Courier en Chile

Empresa	Coertura	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 35 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

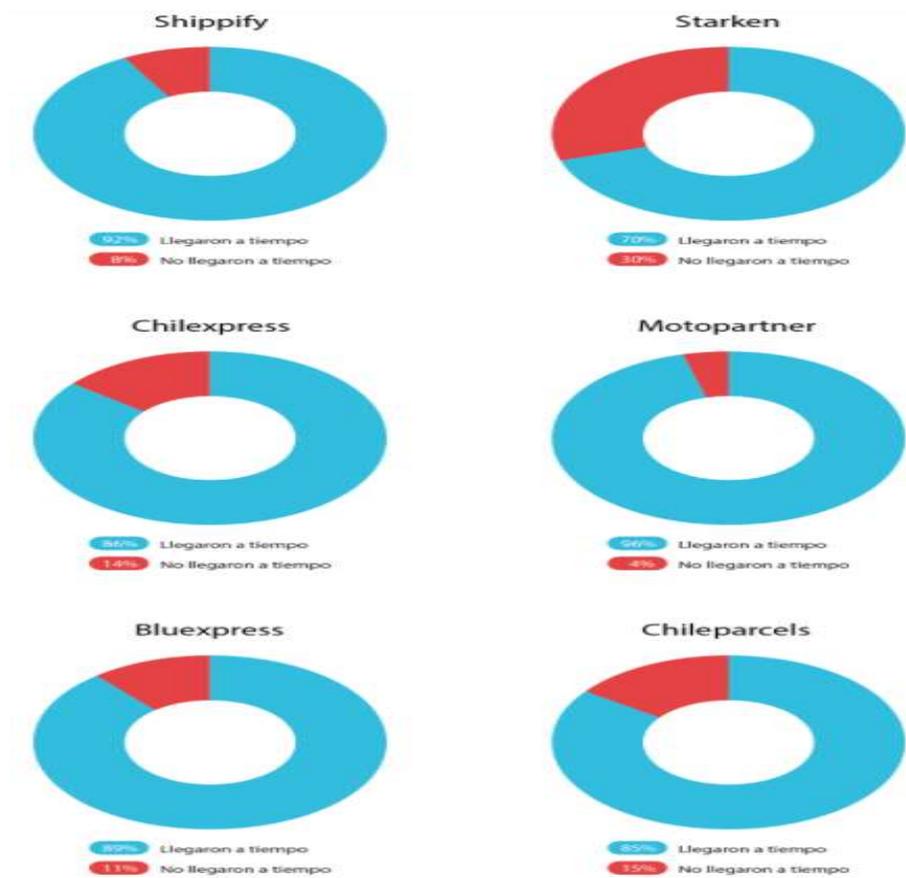


Ilustración 4 Velocidad Promedio de Entrega de principales Courier de Chile (Fuente: <https://info.shipit.cl/>)

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:

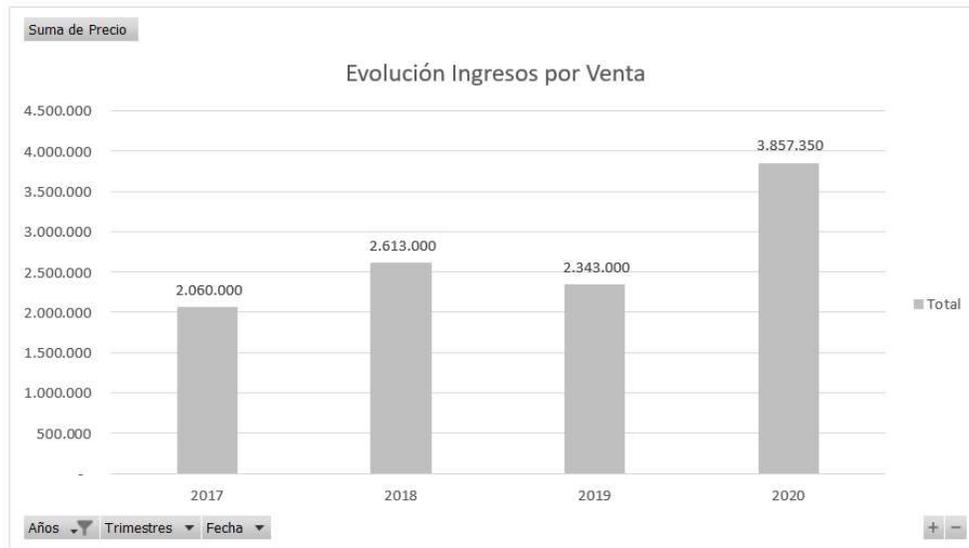


Ilustración 5 Evolución Ingresos por Venta serie 2017-2019 (Fuente: Elaboración Propia en base a entrevista con artista)

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 6 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:

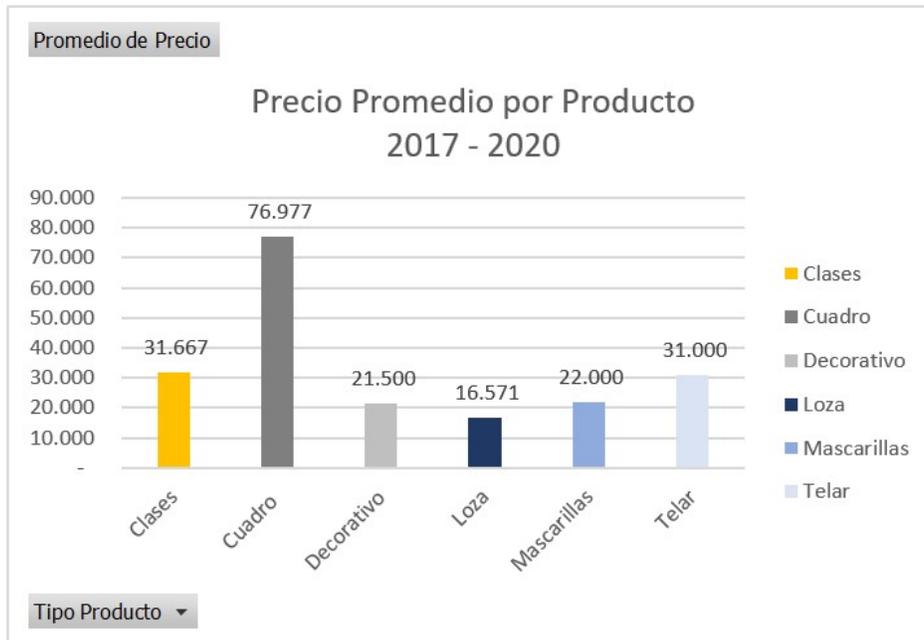


Ilustración 7 Precio Promedio por producto serie 2017-2019 (Fuente: Elaboración Propia en base a entrevista con artista)

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:

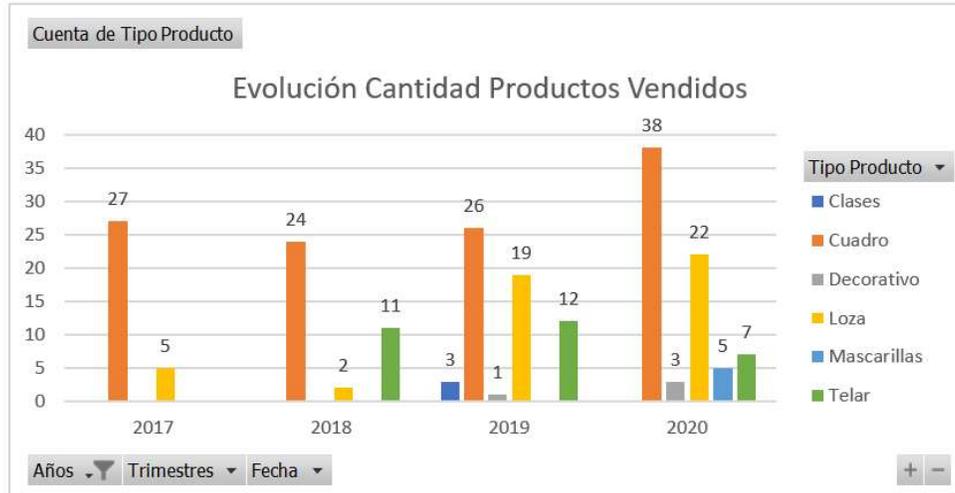


Ilustración 8 Evolución Cantidad de Productos Vendidos serie 2017-2019 (Fuente: Elaboración Propia en base a entrevista con artista)

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://triunfaconlinkedin.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 reposten 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 9 Ejemplo 1 de Cuadro en Acrílico de Artista Caro Ceballos (Fuente: Carolina Ceballos)



Ilustración 10 Ejemplo 2 de Cuadro en Acrílico de Artista Caro Ceballos (Fuente: Carolina Ceballos)

Anexo 5: Plan de Operaciones

5.1. Descripción Estaciones de Trabajo y Equipamiento

A continuación, se describe los elementos necesarios para la implementación de una estación de trabajo de un pintor, los espacios de trabajo adicionales necesarios para la ejecución de las actividades productivas, sus costos, vida útil y cantidad.

Estación de Pintura

Una estación de pintura la constituyen los elementos centrales que requiere un pintor para realizar su trabajo, y está compuesta por atril, silla, carro porta materiales, materiales de largo uso (pinceles, mezcladores, etc.).

El área de trabajado de esta estación considera 3 metros cuadrados (1,5mts x 2mts)

Mesón de Embalaje

Se requiere un mesón de trabajo que permitirá preparar los bastidores (cuadros sin pintar) con el pre pintado, sellado final, embalaje, entre otros. El área necesaria para este mesón es de 2 metros cuadrados (1mt x 2 mts) y 80cm de alto aproximadamente.

Rack de Almacenaje

Se consideran dos tipos de rack, uno para el almacenaje de bastidores y otro para pinturas y barnices. El rack destinado a almacenaje de bastidores es similar al mesón de embalaje, pero posee el doble de altura.

Respecto al almacenaje se consideran rack de con medidas aproximadas de 0.4 mts x 0.70 mts x 1,6 mts.

- **Estaciones de Trabajo**

La siguiente tabla detalla la composición de una estación de trabajo de pintura, precios y vida útil.

Item	Cantidad	Precio	Duración (Años)	Total
Atril	1	\$80.000	5	\$80.000
Carro	1	\$50.000	5	\$50.000
Silla	1	\$70.000	5	\$70.000
Mezcladores	5	\$3.000	5	\$15.000
Costo de Equipamiento de una estación de pintura				\$215.000

Cuadro 36 Estación de Trabajo (Fuente: Elaboración Propia)

La incorporación de las estaciones de trabajo y sus costos en el tiempo se resumen de la siguiente manera:

	Sem 1	Sem 2	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	3	3	2	1	2	2
Costo Estación	\$215.000	\$215.000	\$221.450	\$228.094	\$234.936	\$241.984
Total	\$645.000	\$645.000	\$442.900	\$228.094	\$469.873	\$483.969

Cuadro 37 Evolución Implementación (Fuente: Elaboración Propia)

- **Equipamiento de Apoyo**

A continuación, se presenta el detalle de equipamiento de apoyo inicial requerido, sus precios, y vida útil considerada:

Item	Cantidad	Precio	Duración real(Años)	Total
Estante Almacenaje	2	\$80.000	5	\$160.000
Meson Embalaje	1	\$70.000	5	\$70.000
Rack Bastidores	2	\$50.000	5	\$100.000
Escritorio	1	\$100.000	5	\$100.000
Silla Escritorio	1	\$80.000	5	\$80.000
Computador	1	\$450.000	5	\$450.000
Impresora	1	\$120.000	5	\$120.000
Telefonos	4	\$100.000	5	\$400.000
Costo de Equipamiento de Apoyo Inicial				\$1.480.000

Cuadro 38 Equipamiento Apoyo Inicial (Fuente: Elaboración Propia)

Durante el desarrollo del proyecto se considera la siguiente incorporación de equipamiento de apoyo, la cual se detalla con precios actualizados según inflación:

	Precio	Sem 1	Sem 2	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estante Almacenaje	\$80.000	2	1	-	-	1	-
Meson Embalaje	\$70.000	1	-	-	-	1	-
Rack Bastidores	\$50.000	2	1	-	-	2	-
Total		\$330.000	\$130.000	\$0	\$0	\$273.182	\$0

Cuadro 39 Equipamiento Apoyo Inicial (Fuente: Elaboración Propia)

• Depreciación de Equipamiento

A continuación, se presenta la depreciación de los activos fijos, valor libro al final del proyecto, y valor comercial. Se considero que los equipos como mobiliario de apoyo se deprecian en 5 años, y los artículos electrónicos en 3. Por su parte, se consideró un valor comercial de 25% independiente de la antigüedad del activo.

Depreciación de Activos												
		Valor Residual Equipos		25%		Depreciación					Valor Libro Año 5	Valor Comercial Año 5
Item	Cantidad	Costo	Costo Total	Vida Util	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
Equipamiento Apoyo Año 1 (Muebles)	Varios	\$640.000	\$640.000	5	\$ 128.000	\$ 128.000	\$ 128.000	\$ 128.000	\$ 128.000	\$ -	\$ 160.000	
Equipamiento Apoyo Año 1 (electrónicos)	Varios	\$970.000	\$970.000	3	\$ 323.333	\$ 323.333	\$ 323.333	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 242.500	
Estaciones de Trabajo (año 1)	6	\$215.000	\$ 1.290.000	5	\$ 258.000	\$ 258.000	\$ 258.000	\$ 258.000	\$ 258.000	\$ -	\$ 322.500	
Estaciones de Trabajo (año 2)	2	\$221.450	\$ 442.900	5	\$ -	\$ 88.580	\$ 88.580	\$ 88.580	\$ 88.580	\$ 88.580	\$ 88.580	
Estaciones de Trabajo (año 3)	1	\$228.094	\$ 228.094	5	\$ -	\$ -	\$ 45.619	\$ 45.619	\$ 45.619	\$ 45.619	\$ 91.237	
Estaciones de Trabajo (año 4)	2	\$234.936	\$ 469.873	5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 93.975	\$ 93.975	\$ 93.975	\$ 281.924	
Estaciones de Trabajo (año 5)	2	\$241.984	\$ 483.969	5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 96.794	\$ 96.794	\$ 387.175	
Equipo Apoyo Año 4 (Muebles)	Varios	\$273.182	\$273.182	5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 54.636	\$ 54.636	\$ 54.636	\$ 163.909	
Total		\$3.024.646	\$4.798.017	5	\$ 709.333	\$ 797.913	\$ 843.532	\$ 668.810	\$ 765.603	\$ 1.012.825	\$ 1.199.504	

Cuadro 40 Depreciación de Activos (Fuente: Elaboración Propia)

5.2. Infraestructura Física

Espacio Inicial de Trabajo

Al menos, en los primeros 9 meses de trabajo, las actividades productivas se desarrollarán en el domicilio de la Socia Fundadora y Directora Creativa en la comuna de Huechuraba, donde se ha destinado un área de 15 metros cuadrados que permite equipar 3 estaciones de trabajo y por lo cual se espera pagar \$200.000 cada mes.

Arriendo Infraestructura

Posterior a los 9 primeros meses, se evaluará en línea con el aumento de participación de mercado, el arriendo de un taller más amplio que permitirá además abordar la producción futura de nuevos tipos de productos que permitirán diversificar la oferta.

Las opciones de arriendo se centrarán en la comuna de Huechuraba considerando un monto de arriendo mensual en torno a \$700.000, y que considera al menos 50 metros cuadrados, baño y estacionamiento.

La inversión considera para habilitar y decorar la habitación inicial y el taller futuro se presentan en la siguiente tabla:

	Sem 1	Sem 2	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Habilitación y Decoración	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 500.000	\$600.000	\$0	\$0	\$0	\$0

Cuadro 41 Inversión en Decoración (Fuente: Elaboración Propia)

5.3. Gastos

A continuación, se presenta la estimación de gastos mensuales:

Item	Cantidad	Valor Mensual	Valor Anual (regimen)	Año 1	
				Mes 1-9	Mes 10-12
Arriendo	1	\$ 700.000	\$ 8.400.000	\$ 200.000	\$ 700.000
Gastos Comunes	1	\$ 50.000	\$ 600.000	0	\$ 50.000
Agua	1	\$ 15.000	\$ 180.000	0	\$ 15.000
Gas	1	\$ 15.000	\$ 180.000	0	\$ 15.000
Electricidad	1	\$ 25.000	\$ 300.000	0	\$ 25.000
Alarma	1	\$ 30.000	\$ 360.000	0	\$ 30.000
Plan Telefonía	4	\$ 15.000	\$ 180.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Plan Internet	1	\$ 25.000	\$ 300.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Combustible	1	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Otros (art- oficina)	1	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Total Gastos		\$ 1.025.000	\$ 12.300.000	\$ 390.000	\$1.025.000

Cuadro 42 Proyección de gastos mensuales año 1 (Fuente: Elaboración Propia)

La evolución de los gastos durante en desarrollo del proyecto se detalla a continuación:

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 3.900.000	\$ 8.652.000	\$ 8.911.560	\$ 9.178.907	\$ 9.454.274
Gastos Comunes	\$ 150.000	\$ 618.000	\$ 636.540	\$ 655.636	\$ 675.305
Agua	\$ 45.000	\$ 185.400	\$ 190.962	\$ 196.691	\$ 202.592
Gas	\$ 45.000	\$ 185.400	\$ 190.962	\$ 196.691	\$ 202.592
Electricidad	\$ 75.000	\$ 309.000	\$ 318.270	\$ 327.818	\$ 337.653
Alarma	\$ 90.000	\$ 370.800	\$ 381.924	\$ 393.382	\$ 405.183
Plan Telefonía	\$ 180.000	\$ 185.400	\$ 190.962	\$ 196.691	\$ 202.592
Plan Internet	\$ 300.000	\$ 309.000	\$ 318.270	\$ 327.818	\$ 337.653
Combustible	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Otros (art- oficina)	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 636.540	\$ 655.636	\$ 675.305
Total	\$ 6.585.000	\$ 12.669.000	\$ 13.049.070	\$ 13.440.542	\$ 13.843.758

5.4. Costos de Producción

Los costos de producción se han separado en tres:

- **Costos de Insumos.** Corresponde a bastidores (tela en marco), pintura, lápices, pinceles y barnices.
- **Costo de Dibujo.** Corresponde al bono imponible a pagar a cada tipo de pintor narrador que realice la función de relacionarse con el cliente en el proceso de co-creación y prepare el dibujo
- **Costo de Pintura.** Corresponde al bono imponible a pagar a cada pintor por pintar cuadros según su tamaño.

Tamaño	% Ventas	Costo Insumos	Costo Dibujo	Costo Pintura	Costo Total
1 = 50x60cm	35%	\$ 12.100	\$ 4.600	\$ 3.900	\$ 20.600
2 = 60x80cm	21%	\$ 16.900	\$ 6.440	\$ 5.460	\$ 28.800
3 = 70x100cm	38%	\$ 22.300	\$ 7.820	\$ 6.630	\$ 36.750
4= 90x120cm	6%	\$ 30.500	\$ 10.580	\$ 8.970	\$ 50.050
Costos Ponderadores		\$ 18.110	\$ 6.577	\$ 5.576	\$ 30.263

Cuadro 44 Costos de producción año 1 (Fuente: Elaboración Propia)

Los costos se actualizan anualmente por inflación. Los costos de dibujo y pintura, según tamaño de cuadro, mantienen la misma proporcionalidad que los precios de venta.

Los costos ponderados se construyen considerando los costos unitarios por tamaño y la participación en las ventas de cada tamaño.

