



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

**FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN
RETAIL DE MANUALIDADES EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE**

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

PIA DILETTA BARAHONA PEIRANO

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO FLORES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
TAMARA CARREÑO NÚÑEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2024**

RESUMEN

FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RETAIL DE MANUALIDADES EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE

Con el objetivo de generar utilidades de al menos 3 mil millones de pesos en un periodo de 5 años, se evalúa la factibilidad técnica, económica y estratégica de un retail de manualidades en la zona oriente de la Región Metropolitana. En Chile, las manualidades son consideradas como parte del ocio y los pasatiempos de las personas y se ha identificado una oportunidad atractiva en este mercado debido a una necesidad insatisfecha.

En la investigación realizada en esta tesis, se determinó que los consumidores denominados aficionados en este campo han expresado su frustración por tener que visitar distintas tiendas diferentes para encontrar todos los suministros que necesitan para sus proyectos. Es decir, existe la oportunidad de crear un solo lugar que ofrezca una amplia variedad de productos de diferentes técnicas manuales a un precio de mercado y con un alto nivel de servicio, el cual solucionaría este problema y atraería a estos consumidores.

Para aprovechar las oportunidades del mercado de manualidades en Chile, se analiza la posibilidad de replicar las mejores prácticas del modelo de negocios que utiliza la empresa “Michaels”, la que se encuentra en Estados Unidos y Canadá. La Empresa Michaels Companies es un negocio de retail de arte, manualidades y mercadería de temporada para aficionados, cuenta con ingresos de 5271 millones de dólares anuales y opera más de 1275 tiendas.

Solo en la Región Metropolitana se evidenció que anualmente existe un mercado potencial de más de 800 mil millones de pesos chilenos promedio para el año 2022 en este rubro. Además, considerando el gasto per cápita de los chilenos, se determina que si el público objetivo gastara al menos el 0,8% de sus ingresos en productos y servicios de manualidades, el proyecto podría llegar a tener ingresos anuales estimados en 20 mil millones de pesos chilenos, lo que sextuplica el objetivo inicial.

El mercado objetivo óptimo se concentra en la zona oriente de Santiago, donde vive una población con un alto poder adquisitivo. Adicionalmente, los aficionados a las manualidades son personas que disfrutan del proceso creativo y encuentran satisfacción en crear algo nuevo y original. Además, suelen ser personas detallistas, perseverantes y apasionadas por su afición, lo que les lleva a dedicar tiempo y esfuerzo a mejorar sus habilidades y técnicas.

Para lograr la ventaja competitiva, la estrategia se basa en la diversificación, ya que considera productos nuevos a un mercado nuevo, obteniendo un mix de productos atractivos que entregan un margen promedio de un 50%. Además, el grupo humano que formará parte de la organización es fundamental para que la tienda física tenga una diferenciación y entregue una experiencia de compra única. Es de suma importancia que la elección del portafolio de productos abarque las técnicas manuales más usadas en la región, que esté planificado y diversificado, donde además entregue a través de su venta un servicio de enseñanza y uso de cada uno de ellos, logrando cautivar al público, incluyendo talleres y clases o tutoriales, para que los mismos clientes puedan aprender y experimentar con los productos que adquieran.

En resumen, para un período de 5 años, con una inversión inicial de 9 mil millones de pesos y utilizando una Tasa de Descuento del 16%, se obtiene una Tasa de Retorno del 44% sobre la inversión, lo que indica que el proyecto es altamente rentable y financieramente viable, cumpliendo el objetivo propuesto, donde su valor neto en la actualidad alcanzaría los 6,3 mil millones de pesos chilenos. En consecuencia, estos números indican que el proyecto tiene un rendimiento superior al costo de oportunidad, lo que significa que se espera obtener ganancias considerables en comparación con otras alternativas de inversión disponibles. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estos datos se basan en suposiciones y estimaciones, donde los resultados pueden variar en función de los cambios en las condiciones del mercado, los costos y los ingresos.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES	1
2.1. Descripción del tema	1
2.2. Preguntas claves	1
3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	2
3.1. Objetivo general	2
3.2. Objetivos específicos	2
3.3. Alcance	2
3.4. Resultados esperados	3
4. MARCO CONCEPTUAL	3
4.1. PEST	4
4.2. Cinco fuerzas de Porter	4
4.3. Benchmark	4
4.4. Modelo CANVAS	4
4.5. FODA	4
4.6. Marketing mix	5
4.7. Evaluación de Viabilidad Económico-Financiera	5
5. DIAGNÓSTICO	5
5.1. Mercado	5
5.2. Clientes	10
5.3. Entorno Externo de la industria	16
5.3.1. Análisis PEST de la industria	16
5.3.1.1. Factores Políticos	16
5.3.1.2. Factores Económicos	17
5.3.1.3. Factores socioculturales	18
5.3.1.4. Factores tecnológicos	18
5.3.2. Resumen análisis PEST	18
5.1. Entorno interno de la industria	19
5.1.1. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter de la industria	19
5.1.1.1. Rivalidad Existente entre los competidores	19

5.1.2.	<i>Amenaza de entrada de nuevos participantes</i>	20
5.1.2.1.	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	20
5.1.2.2.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	20
5.1.2.3.	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	20
5.1.2.4.	<i>Resumen análisis de las cinco Fuerzas de Porter</i>	20
5.1.3.	<i>Benchmark</i>	21
5.1.3.1.	<i>Competencia</i>	21
5.1.3.2.	<i>Análisis del Caso Empresa Michaels</i>	23
5.1.3.3.	<i>Segmentos de Clientes</i>	23
5.1.3.4.	<i>Canales de Distribución</i>	24
5.1.3.5.	<i>Relaciones con los Clientes</i>	24
5.1.3.6.	<i>Propuesta de Valor</i>	24
5.1.3.7.	<i>Asociaciones Clave</i>	25
5.1.3.8.	<i>Fuentes de Ingreso</i>	25
5.1.3.9.	<i>Recursos Clave</i>	26
5.1.3.10.	<i>Actividades Clave</i>	26
5.1.3.11.	<i>Estructura de Costos</i>	26
5.1.3.12.	<i>Diagrama Canvas de Michaels</i>	26
6.	<i>SINTESIS DEL DIAGNOSTICO</i>	27
6.1.	<i>Análisis FODA por segmento</i>	27
6.1.1.	<i>Aficionados</i>	27
6.1.2.	<i>Padres y Apoderados</i>	28
6.1.3.	<i>Artistas</i>	29
6.1.4.	<i>Profesionales Creativos</i>	30
6.1.5.	<i>Emprendedores</i>	32
7.	<i>DISEÑO DE LA ESTRATEGIA</i>	33
7.1.	<i>Selección del segmento objetivo</i>	33
7.2.	<i>Propuesta de valor</i>	33
7.3.	<i>Mercado Objetivo</i>	33
7.4.	<i>Estrategia comercial</i>	34
7.4.1.	<i>Marketing Mix</i>	34
7.4.1.1.	<i>Producto / Servicio</i>	34
7.4.1.2.	<i>Precio</i>	36

7.4.1.3.	Plaza.....	37
7.4.1.4.	Promoción.....	37
7.4.1.5.	Personas.....	40
7.5.	Estrategia operacional.....	41
7.6.	Estrategia organizacional.....	42
8.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	43
8.1.	Proyección de ingresos.....	44
8.2.	Proyección de costos.....	45
8.2.1.	Costos Variables.....	45
8.2.2.	Costos Fijos.....	46
8.2.2.1.	Costo de Arriendo y Mantenimiento Bodega.....	46
8.2.2.2.	Costo de Remuneración.....	46
8.3.	Proyección de inversión.....	46
8.4.	Financiamiento.....	47
8.5.	Proyección Flujo de caja.....	47
8.6.	Tasa de descuento.....	47
8.7.	Sensibilización.....	48
9.	CONCLUSIONES.....	49
9.1.	Conclusiones y recomendaciones.....	49
10.	BIBLIOGRAFIA.....	51

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actividades económicas de manualidades en Chile.....	8
Tabla 2: Ventas Anuales en CLP	9
Tabla 3: Proyección de la Población en la Región Metropolitana	10
Tabla 4: Cantidad de personas distribuidas por sexo, rango de edad y comuna	11
Tabla 5: Análisis Pest.....	19
Tabla 6: Análisis Porter.....	21
Tabla 7: Comparativo de competidores directos.....	23
Tabla 8; FODA Aficionados Elaboración propia.....	28
Tabla 9: Análisis Foda del segmento Padres y Profesores	29
Tabla 10: Análisis Foda del segmento Artistas	30
Tabla 11: Análisis Foda para el segmento Profesionales creativos.....	31
Tabla 12: Análisis Foda para el segmento Emprendedores.....	32
Tabla 13: Resumen Análisis de Foda por segmentos.....	33
Tabla 14: Estrategia Comercial	36
Tabla 15: Resumen gastos e ingresos promedios per cápita	44
Tabla 16; Resumen de ingresos promedio	45
Tabla 17: Costos Variables por Ventas	45
Tabla 18: Costos Variables operacionales.....	46
Tabla 19: Costos de Arriendo.....	46
Tabla 20: Costos Remuneraciones	46
Tabla 21: Estructura de inversión inicial.....	47
Tabla 22; Flujo de Caja	47
Tabla 23: Detalle de Sensibilidad.....	48

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Marco para los dominios de estadísticas culturales	6
Ilustración 2: Ventas reales Comercio Minorista	9
Ilustración 3: Distribución de personas según Sexo y rango de Edad en la Región Metropolitana.....	11
Ilustración 4: Estructura del gasto promedio mensual de los hogares	12
Ilustración 5: % de personas según preferencias por las manualidades	13
Ilustración 6: % de Personas según su sexo.	14
Ilustración 7: % de Personas según su comuna.....	14
Ilustración 8: % de personas según sexo y rango de edad.....	15
Ilustración 9: % de personas distribuidas por sexo, con y sin hijos	15
Ilustración 10, Cuadro Comparativo Mundial Variación % Crecimiento PIB	17
Ilustración 11: Principales empresas de manualidades en Chile.....	22
Ilustración 12: layout Tienda Michaels	25
Ilustración 13: Modelo Canvas de Michaels	27
Ilustración 14: Departamentos/secciones	35
Ilustración 15; Matriz de Precios	37
Ilustración 16; Colores corporativos Rosado	38
Ilustración 17: Colores corporativos Amarillo Ocre	38
Ilustración 18; Logo y nombre comercial	39
Ilustración 19: Estructura Organizacional.....	43
Ilustración 20: Quintil por ingreso per cápita promedio mensual	44

1. INTRODUCCIÓN

Para evaluar la factibilidad de un retail de manualidades en la zona oriente de Santiago, se deberá realizar un estudio exhaustivo del mercado local y las condiciones particulares de la zona. Será necesario analizar la demanda de productos y servicios relacionados con las manualidades, establecer el perfil de los posibles clientes, y estudiar la competencia y la oferta existente. También se deberá analizar el modelo de negocio exitoso de Michaels en el mercado estadounidense, para determinar sus fortalezas y debilidades, y diseñar una propuesta de valor acorde a las necesidades y preferencias del público objetivo.

Una vez definida la estrategia de negocio y la propuesta de valor, se deberá diseñar el modelo operacional y comercial del retail de manualidades, considerando aspectos como la selección de proveedores, la gestión de inventarios, la contratación y capacitación de personal, la logística de distribución, entre otros. Finalmente, se deberá evaluar la factibilidad económica del negocio a través del análisis del VAN y la TIR, considerando los costos e ingresos asociados al modelo de negocio propuesto, estableciendo un presupuesto y un plan financiero que permita alcanzar las utilidades esperadas al quinto año de operación.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES

2.1. Descripción del tema

La creación de objetos y artículos mediante habilidades manuales y creativas es una actividad que ha existido desde siempre, y ha ido evolucionando hasta convertirse en un pasatiempo popular en todo el mundo. Las manualidades ofrecen una amplia variedad de actividades, que van desde la pintura, el dibujo, la costura, hasta la creación de joyas y la decoración de eventos. Además de ser una actividad divertida y relajante, las manualidades tienen múltiples beneficios para la salud mental y física, como la reducción del estrés, la mejora de la concentración, la estimulación de la creatividad y el desarrollo de habilidades motoras finas.

En este contexto, existe un mercado y una oportunidad de negocio relacionado con el mundo de las manualidades. Un ejemplo claro es la empresa Michaels Companies en Estados Unidos, que se dedica a ofrecer todo tipo de insumos necesarios para los aficionados de las artes manuales y que ha logrado un gran éxito con más de mil doscientas tiendas en todo el país.

Esta tesis tiene como objetivo evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica para la creación de un Retail de manualidades en Chile, tomando como referencia la exitosa experiencia de la tienda Michaels en Estados Unidos. A través de un análisis detallado del mercado chileno y de la demanda de productos y servicios relacionados con las manualidades, se busca identificar las oportunidades y desafíos que presenta este mercado y evaluar la viabilidad de una propuesta de negocio en este rubro.

2.2. Preguntas claves

Para el desarrollo del tema expuesto en esta tesis, dentro de la elaboración del diagnóstico, se puede responder:

- ¿Cuál es la demanda para un retail de manualidades en Chile?
- ¿Qué tipo de manualidades se comercializan y eligen en Chile?
- ¿Quiénes son los principales competidores?
- ¿Cuál es la demanda potencial objetivo?

Según el modelo expuesto de la empresa Michaels:

- ¿Cuál es su modelo de negocio?
- ¿Qué productos y/o servicios entrega?
- ¿Cómo opera?
- ¿quiénes son sus clientes?
- ¿Cuáles son los factores claves que se pueden considerar para aplicar su modelo en el mercado chileno?

Respecto al diseño estratégico:

- ¿Cuál es su propuesta de valor?
- ¿Cuál es tu estrategia operacional?
- ¿Cuál es su estrategia comercial?
- ¿Cuál son su público objetivo?

Y finalmente para su evaluación económica:

- ¿Qué procedimientos legales se encuentran presentes para la creación de esta empresa en Chile?
- ¿Cuál es la estructura organizativa necesaria?
- ¿Cuál es la inversión necesaria y el capital de trabajo para alcanzar al menos una utilidad acumulada de 300 millones de pesos chilenos al final de un periodo de 5 años.

3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

3.1. Objetivo general

Evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de un retail de manualidades en la zona oriente de la Región Metropolitana tomando como referencia el modelo de negocio de la empresa estadounidense Michaels que permita ser un negocio rentable y sostenible en el tiempo, alcanzado utilidades de al menos 3000 millones pesos chilenos considerando un periodo de cinco años.

3.2. Objetivos específicos

1. Generar un diagnóstico de la situación del mercado actual a través de la investigación de los posibles clientes, su competencia, diversidad de servicios e insumos y el escenario al cual se enfrenta.
2. Caracterizar el modelo de negocios y propuesta de valor de Michaels, para determinar las condiciones semejantes de desarrollo del modelo en el mercado chileno.
3. Elaborar una estrategia con una propuesta de valor para una empresa de retail para manualidades.
4. Diseñar el modelo operacional y comercial basado en el modelo de negocio propuesto.
5. Evaluar la factibilidad económica con resultados VAN y TIR positivos. Además de utilidades al quinto año de 3000 millones de pesos chilenos.

3.3. Alcance

El alcance para esta evaluación, se considera la zona oriente de Santiago, que comprende las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Vitacura y lo Barnechea.

El periodo de evaluación es de 5 años y no contempla la implementación del modelo.

3.4. Resultados esperados

Los resultados esperados de esta investigación incluyen la obtención de información detallada y precisa sobre el mercado de manualidades en la zona oriente de Santiago, la identificación de las necesidades y preferencias del público objetivo, el diseño de una estrategia y propuesta de valor acorde a estas necesidades, y la evaluación de la factibilidad económica del negocio.

Además, se espera que la investigación permita el desarrollo de un plan de negocios rentable y autosustentable que pueda generar una utilidad acumulada de al menos 300 millones de pesos en un período de 5 años. En resumen, se espera que los resultados de esta investigación proporcionen la información y las herramientas necesarias para establecer un negocio exitoso en la industria de manualidades en la zona oriente de Santiago, y contribuir al desarrollo económico y social de la región.

4. MARCO CONCEPTUAL

Para un mejor entendimiento de esta investigación, se deben detallar conceptos claves:

- Retail: Comercio al por menor ⁱ, el cual se caracteriza por vender a múltiples clientes finales productos/servicios de forma masiva.
- Manualidades: Actividades creativas que implican la creación de objetos y artículos utilizando habilidades manuales y son principalmente una forma popular de pasatiempo o hobby.
- Las principales manualidades más conocidas en Chile:
 - Costura: hacer ropa, cortinas, manteles y otros objetos utilizando tela y una máquina de coser.
 - Tejido: crear objetos tejidos, como bufandas, mantas y suéteres, utilizando hilos y agujas.
 - Joyería: crear joyas a partir de diversos materiales, como cuentas, alambre, arcilla y metal.
 - Scrapbooking: diseñar álbumes de recortes personalizados utilizando papel, pegamento, tijeras y otros materiales.
 - Cerámica: moldear arcilla en formas y objetos únicos, que luego se pueden cocer y decorar.
 - Pintura: crear obras de arte utilizando diferentes técnicas y medios, como acuarelas, óleos y acrílicos.
 - Dibujo: crear imágenes utilizando lápices, bolígrafos, tizas, carboncillos y otros materiales.
 - Decoración de interiores: diseñar y decorar interiores de hogares y oficinas utilizando diferentes materiales, como pintura, papel tapiz, telas y muebles.
 - Escultura: crear formas tridimensionales utilizando diferentes materiales, como arcilla, piedra, metal y madera.

- Origami: crear figuras utilizando papel y técnicas de plegado.

Adicionalmente, se describen ciertas herramientas de análisis para un mejor desarrollo de los diferentes tópicos que se investigan durante este documento.

4.1. PESTⁱⁱ

La herramienta descrita es el análisis PEST (siglas en inglés de Political, Economic, Socio-cultural, and Technological), que permite examinar los factores externos que pueden afectar un proyecto o empresa en un determinado contexto, como en el caso de Chile y en un entorno social de alto nivel. Este análisis, creado por Liam Fahey y V.K. Narayanan, se enfoca en identificar oportunidades y amenazas en el entorno más amplio del proyecto o empresa, a partir de la evaluación de factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

4.2. Cinco fuerzas de Porterⁱⁱⁱ

Este modelo ayuda a entregar una aproximación de si el plan de negocios que se está analizando tiene la capacidad de obtener rentabilidad y beneficios a través de la competencia actual, competidores potenciales, productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y de los mismos clientes.

4.3. Benchmark

El benchmarking es en un estudio profundizado sobre tus competidores, con el objetivo de entender las estrategias y mejores prácticas para luego aplicarlas en el modelo de negocios que se quiere diseñar.

4.4. Modelo CANVAS^{iv}

Desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, es una herramienta para analizar y crear, diseñar modelos de negocio de forma simplificada y para tener una primera vista de que es lo que se quiere generar, identificando claramente quienes son los actores principales dentro del modelo del plan de negocio. La herramienta canvas se visualiza en una plantilla con nueve tópicos principales que representan los elementos clave de un modelo de negocio:

1. propuesta de valor
2. Segmentos de clientes
3. Canales
4. Relaciones con los clientes
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades claves
8. Socios claves
9. Estructura de costos.

4.5. FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa o proyecto. Se utiliza para evaluar la situación actual y planificar

estrategias para el futuro. En este análisis, se identifican los factores internos de la empresa como recursos, habilidades, procesos y estructuras y las externas como cambios en el mercado, la competencia, la regulación y la tecnología.

4.6. Marketing mix^v

Marco conceptual para desarrollar e implementar estrategias de marketing efectivas. Contiene cuatro elementos claves que son denominados las "4 P": Producto, Precio, Promoción y Plaza (conocido como distribución). Con estos puntos, se puede desarrollar una estrategia de marketing integral que considere las necesidades y preferencias de sus clientes objetivo y al mismo tiempo maximizando la rentabilidad.

4.7. Evaluación de Viabilidad Económico-Financiera

Luego de todo el análisis anterior se puede generar una proyección económica financiera a través del flujo de caja y estado de resultado, obteniendo así una herramienta más para determinar si el plan de negocios expuesto es un proyecto viable y cumple con uno de los objetivos establecidos como ser autosustentable en el tiempo.

5. DIAGNÓSTICO

5.1. Mercado

El mercado potencial que se analiza en este estudio, se refiere al tamaño estimado del mercado para los tipos de productos y/o servicios de manualidades. A modo de comprender un poco más de que se trata este mercado, a continuación se explica una base de los motivos de uso.

Existe una definición de "dominios culturales" que son cuantificables y sus categorías pertenecen a un sector específico. Este marco ofrece una definición funcional de la cultura y ayuda a medir las actividades, bienes y servicios culturales producidos por procesos industriales y no industriales. Los bienes y servicios culturales incluyen valores artísticos, estéticos, simbólicos y espirituales. Estos productos tienen características únicas que los distinguen de otros productos, ya que su valoración está ligada a su valor apreciativo o al placer que se puede derivar de ellos (Throsby, 2001)^{vi}.

Los bienes culturales reflejan ideas, símbolos y formas de vida, algunos de los cuales pueden tener protección legal de derechos de autor. Por otro lado, los servicios culturales no son bienes materiales en sí mismos, aunque son importantes para la producción y distribución de bienes culturales. Algunos ejemplos de servicios culturales son la gestión de licencias y propiedad intelectual, la distribución de productos audiovisuales, la promoción de eventos y artes escénicas, así como la preservación de libros, grabaciones y otros objetos culturales en bibliotecas, centros de documentación y museos. La mayoría de estos bienes y servicios culturales están protegidos por derechos de autor. Las actividades culturales transmiten expresiones culturales sin importar su valor comercial. Estas actividades pueden tener valor por sí mismas o contribuir a la producción de bienes y servicios culturales.

La definición de los dominios culturales se basa en un modelo jerárquico que consta de los dominios culturales y sus dominios relacionados. Los dominios culturales incluyen actividades, bienes y servicios en todas las etapas del ciclo cultural. Los dominios relacionados se relacionan con una definición más amplia de la cultura e incorporan actividades sociales y recreativas. Estos dominios están diseñados para no ser

redundantes, por lo que cada actividad cultural se asigna a una sola categoría dentro del modelo jerárquico, por ejemplo, la música se clasifica en un solo dominio.

Los dominios (Ilustración 1) se puede definir un conjunto compartido de industrias, actividades y prácticas culturalmente productivas que pueden clasificarse bajo los siguientes títulos o categorías:

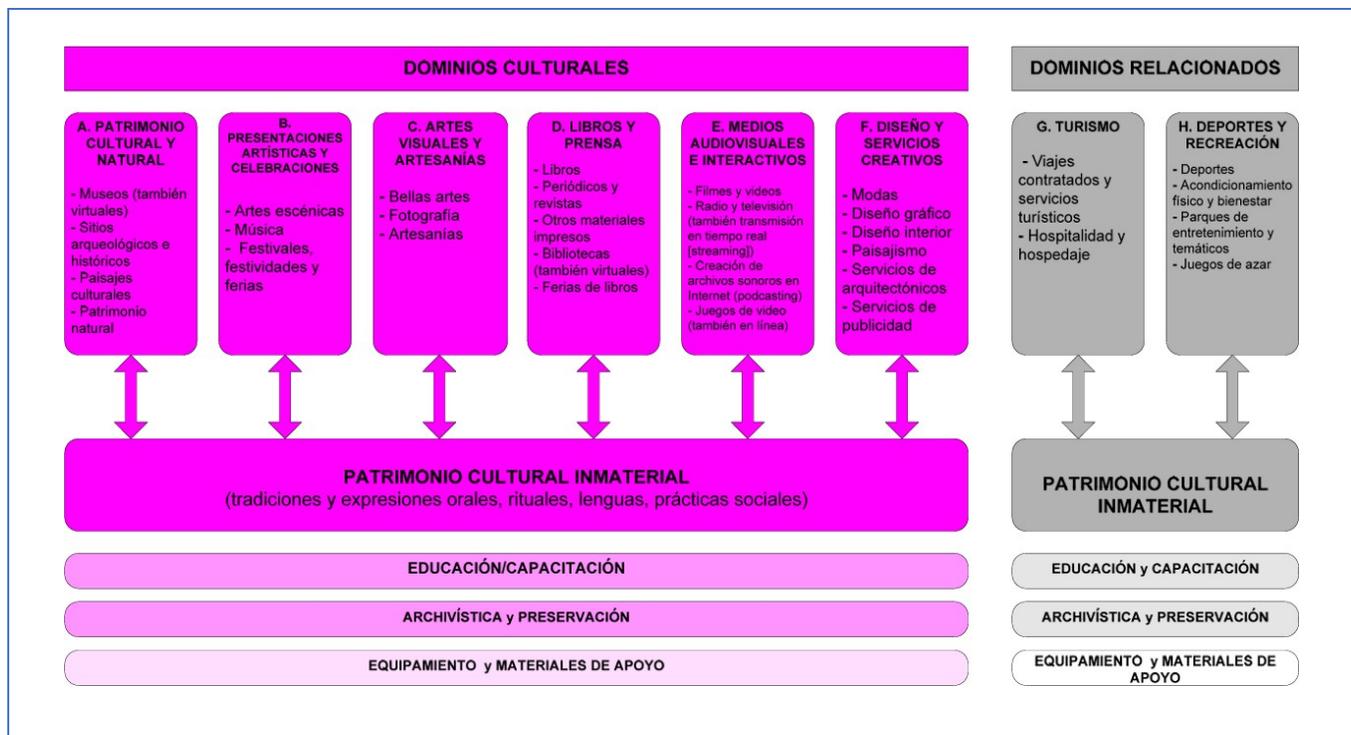


Ilustración 1: Marco para los dominios de estadísticas culturales.
Fuente y elaboración UNESCO

Aunque esta clasificación ayuda a definir el alcance del sector cultural, también ofrece una visión de su estructura. Además, se incluyen tres dominios transversales que desempeñan un papel fundamental en el ciclo cultural en términos de producción y transmisión de la cultura. Estos dominios se consideran transversales porque son aplicables a todos los dominios culturales y relacionados.

- Educación y capacitación
- Archivística y preservación
- Equipamiento y materiales de apoyo

Con el fin de evitar una doble contabilización, cada actividad se clasifica una sola vez dentro del marco. Aunque hay casos en los que una actividad puede abarcar más de un dominio, se prioriza el contenido cultural por encima de la forma que adopta. Por ejemplo, la música puede pertenecer tanto al dominio "Audiovisual" como al dominio "Presentaciones artísticas y Celebraciones", ya que incluye tanto componentes de música en vivo (representación) como grabada (audiovisual). Sin embargo, el MEC da prioridad al contenido cultural sobre la forma en que se presenta. Cabe mencionar que dentro de las clasificaciones estadísticas, gran parte de un dominio puede estar estrechamente relacionada con actividades asociadas a otras artes escénicas.

Patrimonio cultural y natural: El dominio Patrimonio Cultural y Natural engloba Museos, Sitios Arqueológicos e Históricos, Paisajes Culturales y el Patrimonio Natural. Este patrimonio cultural incluye

artefactos, monumentos, edificaciones y sitios de importancia simbólica, histórica, artística, estética, etnológica o antropológica, científica y social. Los paisajes culturales combinan el trabajo del hombre y de la naturaleza y reflejan la relación entre las personas y su entorno. El patrimonio natural incluye formaciones naturales, zonas demarcadas con especies en peligro de extinción, sitios de gran valor para la ciencia y conservación, y sitios de belleza natural. En este dominio se realizan actividades para la administración y preservación de sitios y colecciones históricas, estéticas, científicas, ecológicas y sociales, así como la conservación de archivos y bibliotecas.

Presentaciones artísticas y celebraciones: Este dominio se refiere a eventos culturales en vivo, incluyendo las Artes Escénicas como teatro, danza, ópera y teatro de títeres, así como eventos de celebración como festivales, fiestas y ferias. También se incluye la música en todas sus formas, desde presentaciones en vivo y grabadas hasta composiciones y grabaciones musicales, música digital e instrumentos musicales. En resumen, este dominio abarca todo lo relacionado con presentaciones artísticas y eventos culturales en vivo.

Artes visuales y artesanías: El dominio de Artes Visuales y Artesanías se enfoca en la creación de obras de arte visual, como pinturas, esculturas y fotografías, así como en productos artesanales creados por artesanos utilizando herramientas manuales o mecánicas. Este dominio también incluye galerías de arte y exposiciones comerciales. Las artesanías se dividen en seis categorías amplias según los materiales utilizados en su elaboración: cestería, textiles, alfarería, madera, metal y cuero, y pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, decorativas, tradicionales o religiosas. Aunque muchas artesanías se producen en forma industrial, se incluyen productos que tienen un carácter tradicional. Las artesanías contemporáneas no se incluyen en este dominio, sino en el dominio de Diseño y Servicios Creativos.

Libros y Prensa: Este dominio se refiere a la producción y distribución de publicaciones en diferentes formatos, incluyendo libros, periódicos, revistas y publicaciones electrónicas. También se incluyen las bibliotecas, tanto físicas como virtuales, y las ferias de libros. Aunque la impresión en sí misma no se considera una actividad cultural, se incluyen las actividades de impresión que tienen un uso final predominantemente cultural, como parte de la función de producción de la industria editorial según el modelo de ciclo cultural.

Medios audiovisuales e interactivos: Este dominio se enfoca en la difusión y producción de contenido a través de diferentes medios, como la radio y televisión, películas y videos, y los medios interactivos. Este último se refiere a las formas de expresión cultural que se encuentran en Internet o en computadoras, incluyendo juegos en línea, redes sociales y contenido en línea. Sin embargo, las computadoras y programas informáticos se consideran herramientas para la producción de contenido y se clasifican en el dominio transversal de Equipamiento y Materiales de Apoyo. Mientras que algunos productos interactivos tienen un uso final cultural, como los juegos de video, no se puede decir lo mismo de la industria informática en general. En resumen, este dominio abarca diferentes formas de comunicación y producción de contenido que utilizan medios tecnológicos y de difusión masiva.

Diseño y servicios creativos: El Dominio Diseño y Servicios Creativos abarca actividades relacionadas con la creación de objetos, edificios y paisajes de manera creativa, artística y estética, como la moda, el diseño gráfico, interiorismo, paisajismo y servicios arquitectónicos y de publicidad. Aunque la arquitectura y la publicidad son considerados servicios, forman parte de los dominios culturales centrales, ya que implican una actividad creativa. Algunas actividades de diseño se han clasificado en categorías distintas para evitar la contabilización doble. Los dominios transversales, como Patrimonio Cultural Inmaterial, Archivística y Preservación, Educación y Capacitación, y Equipamiento y Materiales de Apoyo, pueden aplicarse a todos los demás dominios culturales y contienen elementos y actividades de naturaleza cultural. Aunque algunos de estos dominios tienen un carácter parcialmente cultural, son importantes en términos de la cultura.

Dominios transversales

Archivística y preservación: La Archivística y la Preservación son importantes actividades culturales que se enfocan en la recolección y el mantenimiento de objetos culturales y patrimonios de valor histórico, artístico o cultural para su exhibición, reutilización y conservación a largo plazo. Esto puede incluir edificaciones y sitios históricos, archivos sonoros, fototecas y otros objetos muebles e inmateriales. Estas actividades se relacionan con cada uno de los dominios culturales, y pueden servir como puntos de referencia e inspiración para nuevas creaciones. Además, las actividades de Archivística y Preservación contribuyen a la preservación de la identidad cultural y la historia de una comunidad, y ayudan a transmitir estos valores a las generaciones futuras.

Educación y Capacitación: La educación se considera como un medio de transmisión de valores y habilidades culturales, y no se refiere a la educación en su totalidad. Las actividades de aprendizaje son importantes para apoyar el desarrollo, la comprensión y la recepción de la cultura, incluyendo la crítica. La educación es el proceso que permite a las personas aprender a valorar y construir juicios de valor sobre las actividades y productos culturales, y también es un medio de socialización que permite impartir cultura y desarrollar la creatividad necesaria para cuestionar las normas culturales existentes. La educación y capacitación en el ámbito de la cultura son importantes para que las personas adquieran las destrezas necesarias para crear y producir bienes culturales, y para que aprendan a valorar el resultado del consumo de bienes y servicios culturales y el beneficio social de participar en actividades culturales. La educación y capacitación juegan un papel importante en todos los dominios culturales y en todas las etapas del ciclo cultural.

Equipamiento y Materiales de Apoyo: El dominio de Equipamiento y Materiales de Apoyo incluye herramientas y productos utilizados en la creación, producción y difusión de bienes y servicios culturales. Esto se distingue de los productos culturales en sí mismos, que se clasifican en los otros dominios culturales. El equipamiento y los materiales de apoyo pueden ser utilizados tanto en actividades culturales como no culturales, pero son esenciales para la producción de bienes y servicios culturales. Esto incluye equipos de tecnología de la información, computadoras e Internet, que son herramientas esenciales para la transmisión y difusión de productos culturales. La investigación relacionada con la cultura también se clasifica en cada dominio cultural correspondiente.

En síntesis, lo mencionado anteriormente^{vii}, estos dominios transversales, determinan y generan los productos o servicios que conforman el rubro analizado.

Para identificar el sector específico económico que se encuentra este grupo, se realizó un levantamiento por parte del Servicio de Impuestos Internos de Chile, (identidad encargada de administrar y fiscalizar el cumplimiento de las normas tributarias y aduaneras de Chile) se consideraron cuatro tipos actividades económicas (Tabla 1):

477394 - Venta al por menor de artículos de joyería, bisutería y relojería en comercios especializados
477396 - Venta al por menor de recuerdos, artesanías y artículos religiosos en comercios especializados
475100 - Venta al por menor de telas, lanas, hilos y similares en comercios especializados
476103 - Venta al por menor de artículos de papelería y escritorio en comercios especializados

*Tabla 1: Actividades económicas de manualidades en Chile.
Fuente INE - Elaboración Propia*

Considerando la información del año 2021, y seleccionando solamente la región metropolitana, en el siguiente cuadro se encuentran las ventas anuales en UF (unidad de medida utilizada en Chile ajustada por el (IPC) Índice del precio al consumidor que varía según la inflación.

Como supuesto, se consideran las ventas 2022 (Tabla 2) disminuyen un 15% a las del 2021 en UF, donde según información de la Cámara de Comercio de Chile, en promedio para el retail ha sido de un 22.2% (Ilustración 1)

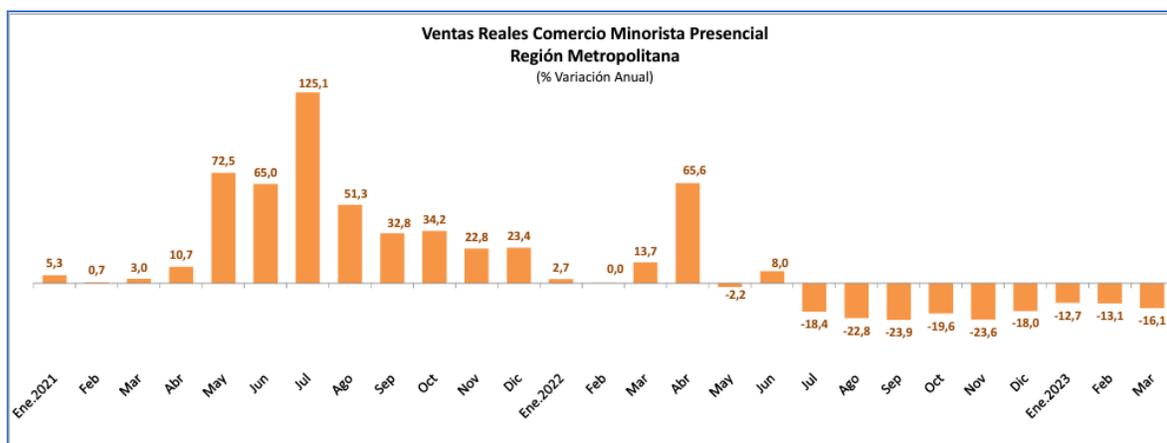


Ilustración 2: Ventas reales Comercio Minorista. Elaboración y Fuente Cámara Chilena de Comercio

Años	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022(supuesto)
Ventas Anuales UF	\$17,533,209	\$19,640,682	\$21,528,926	\$36,401,157	\$20,924,184	\$15,466,863	\$27,545,363	\$23,413,559
UF Anualizado	\$25,629	\$26,348	\$26,798	\$27,566	\$28,310	\$29,070	\$30,992	\$35,111
Ventas Anuales CLP MM	\$449,360	\$517,492	\$576,935	\$1,003,427	\$592,362	\$449,627	\$853,679	\$822,073

Tabla 2: Ventas Anuales en CLP. Fuente INE - Elaboración Propia

En síntesis, el mercado potencial anual en la Región Metropolitana es de 822.073 millones de pesos Chilenos promedio para el año 2022 en el rubro que rodea las Manualidades.

5.2. Clientes

Según el Censo 2017 realizado en Chile, el INE (Instituto nacional de Estadística chileno) proyecta para la Región Metropolitana, territorio que representa el 40.1% de la población chilena, determina que para los años 2021 al 2026 habrá un promedio de 8.388.789 personas.

En el siguiente cuadro, se observa la tendencia de la población en la Región Metropolitana según edad por año.

Año/Rango de edad	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<25	2,643,739	2,623,339	2,604,172	2,588,596	2,577,662	2,569,857
25-34	1,524,737	1,521,909	1,504,218	1,473,034	1,433,292	1,386,920
35-44	1,242,343	1,268,675	1,298,864	1,336,566	1,375,191	1,412,996
45-54	1,026,663	1,040,067	1,052,554	1,065,361	1,080,876	1,098,915
55-64	864,032	878,834	892,091	903,181	911,381	918,286
65-74	566,803	589,494	611,720	634,514	655,995	674,473
75-84	374,142	388,666	404,171	419,477	436,847	458,080
Total general	8,242,459	8,310,984	8,367,790	8,420,729	8,471,244	8,519,527

*Tabla 3: Proyección de la Población en la Región Metropolitana.
Fuente INE - Elaboración propia*

Para este estudio se utiliza como referencia inicial el año 2022, en el siguiente gráfico se observa la distribución según edad y sexo.

Personas en la Región Metropolitana por sexo y rango de edad

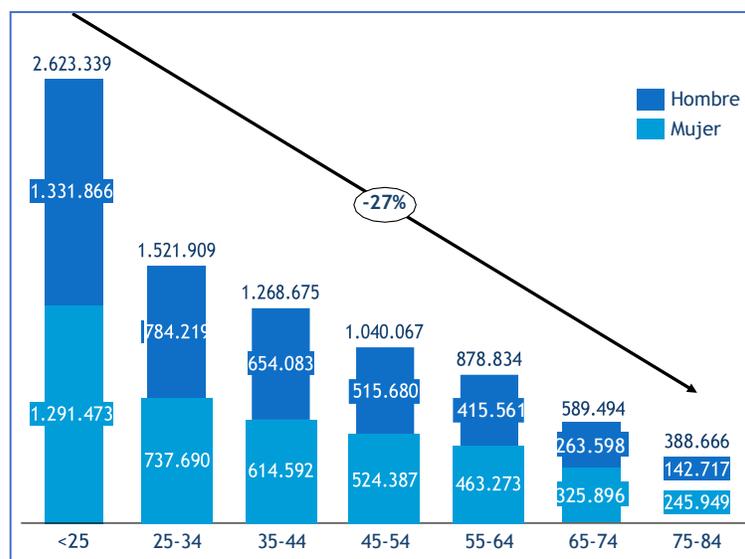


Ilustración 3: Distribución de personas según Sexo y rango de Edad en la Región Metropolitana.
Fuente INE - Elaboración Propia

Si realiza una segmentación adicional de aquellas personas que se encuentran en el rango de edad de 25 a 64 años, ya que es el rango de edad de las personas trabajadoras activas. Así mismo se agrega la variable geográfica que se separan entre “Zona Oriente “ y “otras Comunas” (Anexo 1). Con un total de 4.709.485 personas.

Zona	Edad	Hombre	Mujer	Total general
Zona Oriente	25-34	101,162	96,302	197,464
Zona Oriente	35-44	90,159	86,918	177,077
Zona Oriente	45-54	62,187	66,624	128,811
Zona Oriente	55-64	53,505	64,775	118,280
Otras Comunas	25-34	683,057	641,388	1,324,445
Otras Comunas	35-44	563,924	527,674	1,091,598
Otras Comunas	45-54	453,493	457,763	911,256
Otras Comunas	55-64	362,056	398,498	760,554
Total general		2,369,543	2,339,942	4,709,485

Tabla 4: Cantidad de personas distribuidas por sexo, rango de edad y comuna.
Fuente Registro de hogares de Chile^{viii} - Elaboración Propia

El mercado mencionado, según la VIII encuesta de Presupuesto Familia (Ilustración 3), determina que del total de gastos, el 6.8% se realiza en el ítem de “Recreación y Cultura” que tiene directa relación con la información anteriormente detalla con los Dominios Culturales.

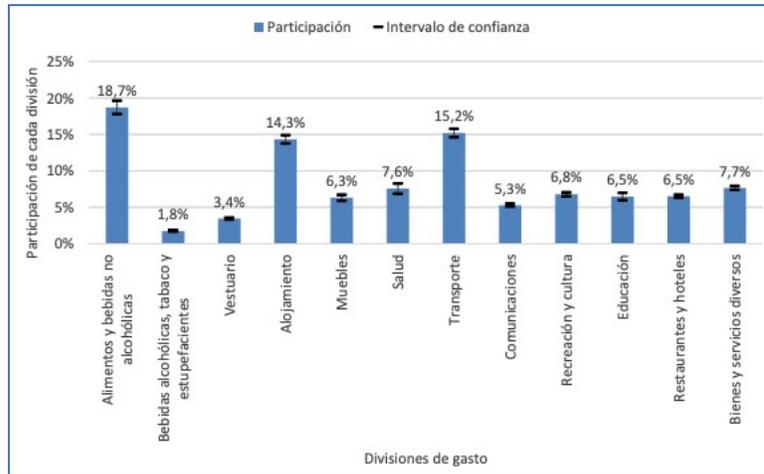


Ilustración 4: Estructura del gasto promedio mensual de los hogares.
Fuente y elaboración INE

Al recapitular, el mercado de las manualidades en la región metropolitana es de 822.073 millones de pesos chilenos anuales y 4,709,485 millones de personas activas que se encuentran entre 25 y 64 años.

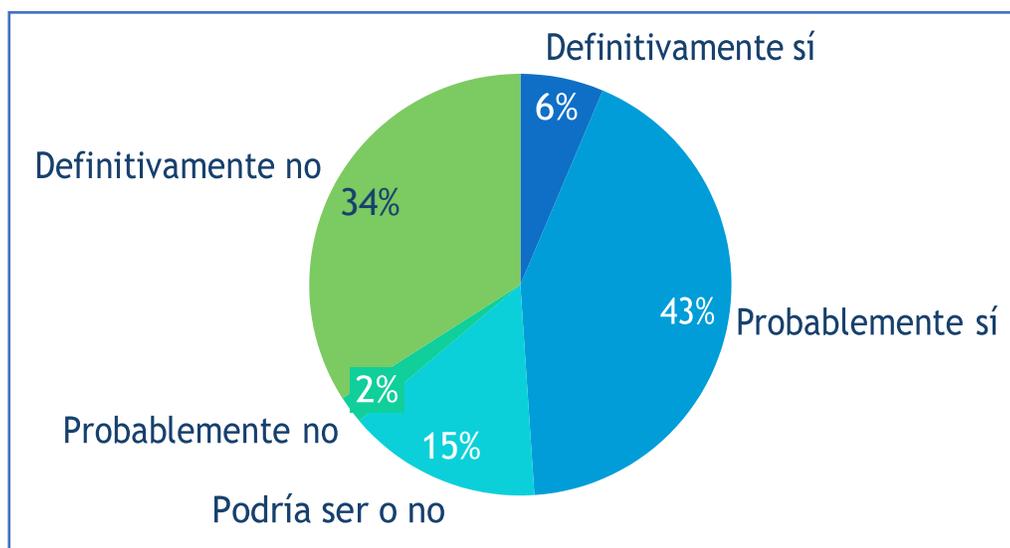
Con el objetivo de obtener mayor información respecto al mercado potencial de clientes para un retail de manualidades, se desarrolló una encuesta indagando en las preferencias respecto a este tipo de actividades y buscando puntos en común dentro de los encuestados para determinar un segmento atractivo y/o si existe el mercado suficiente para ello.

La encuesta se realizó vía online y se realizó un filtro por las comunas de la Zona Oriente. (Anexo 1). De estas, 145 encuestas fueron iniciadas, pero 141 fueron respondidas y finalizadas correctamente.

Según las respuestas de la muestra se realiza el siguiente análisis de segmentación:

De un universo de 141 personas encuestadas, el 77% señala que definitivamente y/o probablemente le gustan las Manualidades. (Ver cuadro siguiente)

Preferencia por las Manualidades



*Ilustración 5: % de personas según preferencias por las manualidades.
Fuente y elaboración propia*

A pesar de ello, de estas 108 personas señalan además de tener una preferencia hacia esta actividad comenta que el 61% de ellos lo realiza efectivamente, los cuales se categorizaran como “Mercado Inicial”.

Si este “Mercado inicial” analiza la muestra de estas 66 personas encuestadas, se determina que su composición demográfica es la siguiente:

- El 73% de estas personas son mujeres, donde en el caso de Michaels revisado con anterioridad la proporción entre hombres y mujeres es muy similar (Ilustración 6)

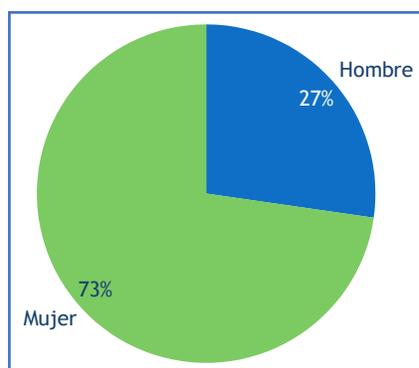


Ilustración 6: % de Personas según su sexo.
Fuente y elaboración propia

- Considerando el aspecto geográfico, a pesar de que la encuesta se realizó solo en la zona oriente (Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Vitacura, Lo Barnechea) de Santiago de Chile hay una tendencia para la comuna de Providencia con respecto a las otras con un 50%.

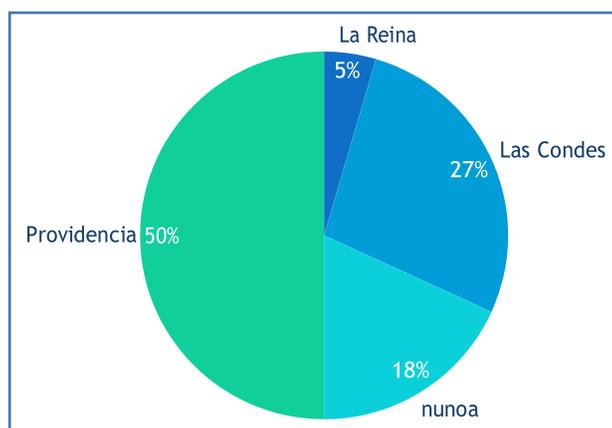


Ilustración 7: % de Personas según su comuna
Fuente y Elaboración propia

El siguiente gráfico se puede observar los rangos de edad/Género. De las personas encuestadas que les gustan las manualidades y las practican, que se encuentran entre 25 y 44 años, representan el 77.2%.

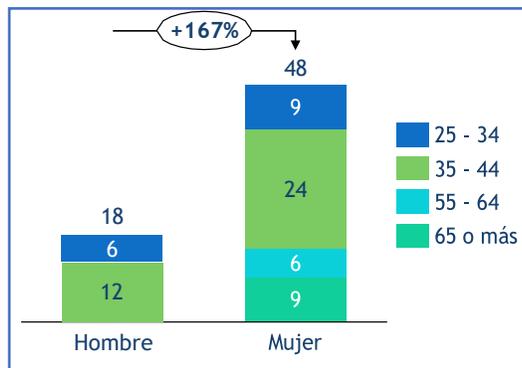


Ilustración 8: % de personas según sexo y rango de edad
Fuente y elaboración propia

Considerando la muestra de 51 personas, el 59% señala que no tiene hijos y el 41% restante si los tiene. Así mismo, de estas personas que son mujeres y sin hijos en su mayoría pertenecen a la comuna de Providencia.

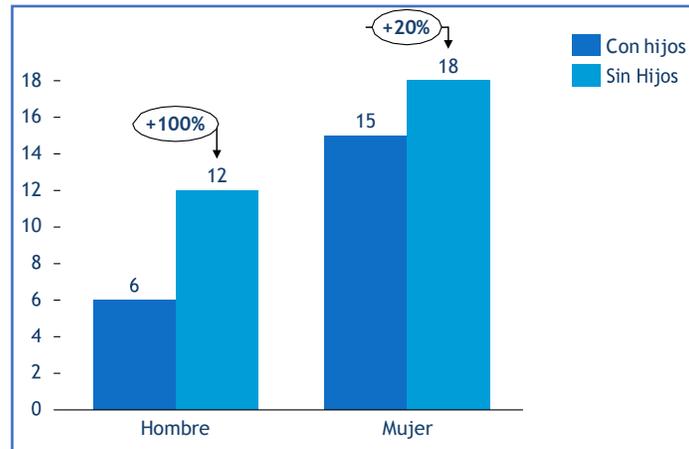


Ilustración 9: % de personas distribuidas por sexo, con y sin hijos
Fuente y elaboración propia

En resumen, en base a la encuesta realizada, y la investigación de mercado se determinaron 5 tipos de segmentos que representan y se describen a continuación.

1. Aficionados
2. Padres y apoderados
3. Artistas
4. Profesionales creativos
5. Venta Empresa

Aficionados

Según los resultados de la encuesta, las personas que se identificaron como aficionados a las manualidades podrían ser incluidas en el segmento de Consumidores de Artesanías y Materiales para Manualidades, dentro del dominio de Artes Visuales y Artesanías. Este grupo podría estar interesado en comprar materiales y herramientas para sus proyectos de manualidades, así como en adquirir productos artesanales para decoración

o uso personal. También podrían estar interesados en asistir a ferias y eventos de manualidades para aprender nuevas técnicas y encontrar inspiración.

Padres y apoderados

Este grupo puede estar interesado en actividades manuales que pueden hacer junto a sus hijos, ya sea en casa o en actividades organizadas por la comunidad. Podrían estar buscando actividades que fomenten la creatividad, habilidades motoras finas y una forma de unir a la familia en torno a una actividad compartida. Es posible que estén dispuestos a gastar en materiales de manualidades de calidad y en actividades organizadas que les permitan aprender nuevas técnicas y habilidades junto a sus hijos. También pueden estar interesados en productos y servicios que les ayuden a organizar y almacenar sus materiales de manualidades.

Artistas

Los artistas son un segmento de mercado que se enfoca en personas que tienen habilidades y talentos artísticos, y que buscan desarrollar y comercializar sus obras de arte. Este segmento incluye a artistas de diversas disciplinas, como pintores, escultores, músicos, escritores, bailarines, actores, entre otros. Los artistas suelen ser creativos, innovadores y apasionados por su trabajo, y buscan formas de expresar su arte y hacerlo accesible al público. Este segmento también puede incluir a personas que están interesadas en la compra de obras de arte para decoración, inversión o colección.

Profesionales creativos

Los profesionales creativos son aquellos que trabajan en campos relacionados con el diseño, la publicidad, la fotografía, la arquitectura, la moda, entre otros. Suelen ser personas con habilidades artísticas y creativas, pero que han recibido una formación profesional para aplicar estas habilidades en un contexto laboral. Dentro de este grupo se encuentran diseñadores gráficos, publicistas, fotógrafos, arquitectos, diseñadores de moda, entre otros.

Emprendedores

Los emprendedores son personas que buscan crear y desarrollar proyectos innovadores, con el fin de generar valor y obtener ganancias económicas. En el contexto de las industrias creativas, los emprendedores pueden ser aquellos que buscan crear nuevas empresas o negocios relacionados con la producción, distribución o comercialización de productos o servicios culturales y creativos. También pueden ser aquellos que buscan desarrollar proyectos independientes y autónomos en el ámbito de la cultura y las artes, como la producción de espectáculos, la realización de eventos culturales, la creación de contenidos digitales, entre otros. En general, los emprendedores en el ámbito de las industrias creativas buscan combinar su pasión por la cultura y el arte con su visión de negocio y su capacidad para innovar y crear valor.

5.3. Entorno Externo de la industria

5.3.1. Análisis PEST de la industria

5.3.1.1. Factores Políticos

Política internacional: Debido al conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. Recientemente se ha acrecentado el nivel de tensión en la región, ya que parte de la OTAN ha prestado ayuda en materia de defensa a favor de Ucrania, lo cual tiene a las grandes potencias mundiales como Estados Unidos y China en alerta. Lo que implica que si este conflicto se extiende, puede afectar directamente al costo y disponibilidad de materias primas esenciales.

Política nacional: Chile se encuentra bajo un gobierno democrático, considerado como país con mayor estabilidad. Ya se encuentra actualmente en proceso, la creación de nueva constitución, como consecuencia del Estallido Social del 2019.

Respecto a políticas migratorias, se realizó una estimación^{ix} por el INE, a finales de diciembre 2021, señalando que 1.4 millones de extranjeros se encuentran en estado regulado o en proceso de regulación para su residencia. Y el 30% de estos son de nacionalidad venezolana donde le sigue 16.6% peruana.

5.3.1.2. Factores Económicos

Chile es la economía número 44 por volumen de PIB (267.869 M€) respecto a los 196 países que se publican su PIB y este creció un 11.7%^x respecto al 2020. Su deuda pública en 2021 fue de 97.185 M€, con una deuda del 36,28% del PIB. Su deuda per cápita es de 4.995 euros por habitante.

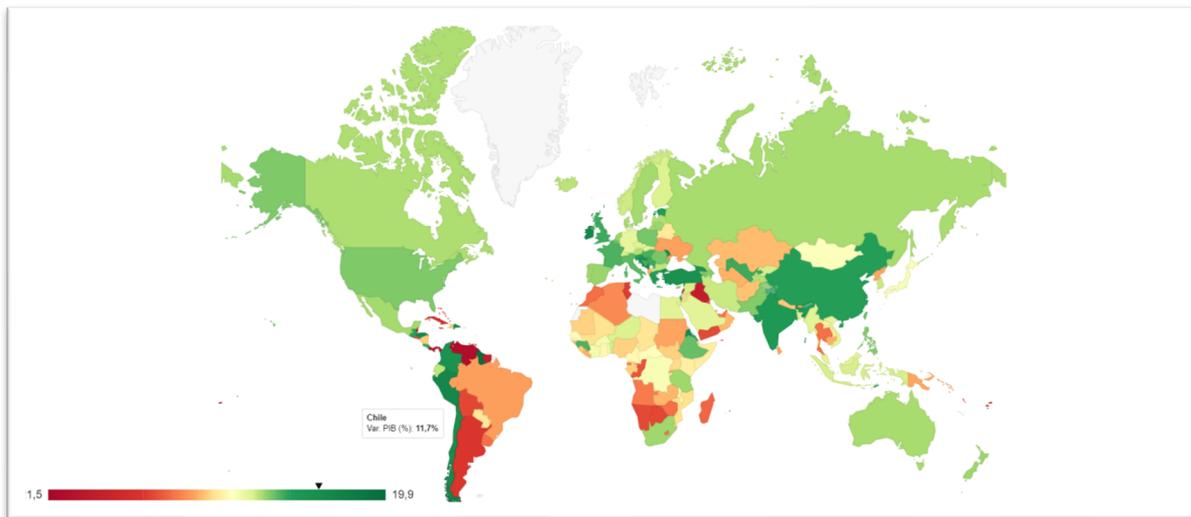


Ilustración 10, Cuadro Comparativo Mundial Variación % Crecimiento PIB

Fuente: Banco Mundial

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Chile es de abril de 2022 y fue del 10,5%.^{xi}

Luego ya de haber mencionado la situación política general inestable, “No sólo la inversión Pública ha caído en 2020 respecto de 2019, sino que también pasó lo mismo con la inversión privada (-14,4%) y la total (-15,5%).”^{xii}

Según el Ministerio de Desarrollo social “La Inversión pública ejecutada equivalente, por cada habitante del país, muestra una tendencia creciente en el tiempo. Esta trayectoria refleja un decrecimiento transitorio en 2020, por efectos del Covid 19, de 21% en relación con el nivel alcanzado en 2019.” Sin embargo, en la actualidad con una leve mejoría en la tasa de desempleo que bordea los 7.2%, que en plena pandemia llegó a un peak de 13.09%

5.3.1.3. Factores socioculturales

En términos de su estructura social, Chile ha experimentado una gran transformación en las últimas décadas, viviendo ahora último, un proceso de digitalización tanto en instituciones públicas como privadas para satisfacer necesidades de la sociedad conforme a los requerimientos tecnológicos actuales. La población se sigue concentrando principalmente en las áreas urbanas, especialmente en Santiago, Región Metropolitana. Por otro lado, la brecha entre ricos y pobres sigue siendo significativa, con una alta tasa de desigualdad económica en el país lo que recuerda también el estallido social producido en 2019 y que repercute en algunos sectores debido a problemas socio económicos y de distribución de recursos. En cuanto a los valores culturales, se sigue valorando la familia, la educación y el trabajo, pero también se ha hecho presente la demanda de seguridad por la ola de delitos en las distintas regiones del país. Otra característica es que ha aumentado el sentido de la identidad nacional y un orgullo por su historia y patrimonio cultural. En los últimos años, ha habido un creciente interés en la protección del medio ambiente y la sostenibilidad en el país.

5.3.1.4. Factores tecnológicos

Hoy en Chile, se cuenta con alrededor de 19 millones de personas, y existen a la fecha 26 millones de conexiones móviles, lo que representa un 136,9% de la población total. Además, 17 millones son actualmente usuarios de internet y el 92% de la población chilena son activos usuarios de redes sociales^{xiii}. Está claro que el costo y la disponibilidad del acceso a internet hace 20 años atrás no es la misma de ahora, y por eso también la conducta de los consumidores y la forma de hacer las cosas en todas las compañías es completamente distinta. La comunicación ha influido fuertemente, y las empresas utilizan este medio para llegar a sus consumidores y viceversa. Y también ha servido para acercar y dar a conocer al mundo lo que pasa alrededor en cualquier momento.

5.3.2. Resumen análisis PEST

Chile enfrenta diversos desafíos en su política internacional, política nacional, economía, sociedad, cultura y tecnología. El conflicto bélico entre Rusia y Ucrania y la ayuda de algunos países de la OTAN a Ucrania pueden afectar el costo y la disponibilidad de materias primas esenciales en Chile. A nivel político nacional, Chile se encuentra en un proceso de creación de una nueva constitución después del Estallido Social de 2019. En cuanto a los factores económicos, Chile es la economía número 44 por volumen de PIB, con una deuda pública del 36,28% del PIB y una tasa de inflación del 10,5% en abril de 2022. Además, la pandemia de COVID-19 ha afectado la inversión pública y privada en 2020. En términos socioculturales, Chile ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas, con una población que se concentra principalmente en áreas urbanas y una brecha significativa entre ricos y pobres. La sociedad valora la familia, la educación, el trabajo y la sostenibilidad ambiental. Por último, la presencia de una gran cantidad de conexiones móviles, usuarios de internet y activos usuarios de redes sociales ha influido en la conducta de los consumidores y en la forma en que las empresas se comunican con ellos en Chile.

A nivel cuantitativo, y utilizando una escala de Likert, la valoración para el análisis externo, es neutra. (Tabla 5)

Entorno	Factores	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
(P) Políticos	Estabilidad política	✘ -1	20%	-0.2
	Política Internacional	✘ -2	20%	-0.4
	Credibilidad política	✘ -2	10%	-0.2
	Acuerdos políticos	✔ 5	30%	1.5
	Políticas Públicas	✔ 2	20%	0.4
	Sub Total entorno político	✔ 2	100%	✔ 1.1
(E) Económicos	Desempleo	✘ -2	20%	-0.4
	Crecimiento de emprendimientos	✔ 2		0.6
	Inflación	✘ -4	20%	-0.8
	Tipo de cambio	✘ -2	10%	-0.2
	Inversión del estado a emprendedores	✔ 2	10%	0.2
	Sub Total entorno económicos	✘ -4	90%	⚠ -0.6
(T) Tecnológico	Inversión del estado en tecnología	✔ 2	20%	0.4
	Desarrollo e-commerce	✔ 4	30%	1.2
	Disponibilidad de internet	✔ 3	20%	0.6
	Acceso a medios tecnológicos	✘ -1	15%	-0.15
	Nivel de experiencia usuario	✘ -1	15%	-0.15
	Sub Total entorno político	✔ 7	100%	✔ 1.9
(S) Sociales	Diferencias sociales	✘ -2	25%	-0.5
	Distribución de los ingresos	✘ -3		-0.75
	Nivel Educativo	⚠ 0	20%	0
	Estilo de vida	✔ 2	15%	0.3
	Cultura de hagalo usted mismo	✔ 4	15%	0.6
	Sub Total entorno Social	⚠ 1	100%	⚠ -0.35
RESUMEN ANÁLISIS PEST	Entorno Político	✔ 1.10	20%	0.2
	Entorno Económico	-0.6		-0.2
	Entorno Social	✔ 1.9		0.7
	Entorno Tecnológico	-0.35	10%	0.0
	Total	✔ 2.05	100%	⚠ 0.64

Tabla 5: Análisis Pest
Fuente y elaboración propia

5.1. Entorno interno de la industria

5.1.1. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter de la industria

5.1.1.1. Rivalidad Existente entre los competidores

El sector retail, la rivalidad entre competidores existentes es alta debido a la gran cantidad de empresas en el mercado y la fuerte competencia por los clientes. Además, el aumento del comercio electrónico ha aumentado la competencia en el mercado y ha llevado a una mayor rivalidad entre las empresas.

5.1.2. Amenaza de entrada de nuevos participantes

La barrera de entrada es relativamente baja, lo que significa que la amenaza de nuevos entrantes es alta. Hay muchas pequeñas y medianas empresas que entran y salen del mercado, y el auge del comercio electrónico ha permitido que nuevas empresas ingresen al mercado con facilidad.

5.1.2.1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los compradores es alto, ya que hay una gran variedad de opciones de compra y los clientes tienen una gran cantidad de información sobre los precios y la calidad de los productos. Además, la fuerte competencia entre las empresas también aumenta el poder de negociación de los compradores.

5.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

En general, los proveedores de productos en retail tienen un poder de negociación medio, ya que hay varios proveedores en el mercado y la competencia entre ellos es fuerte. Sin embargo, para productos específicos como los alimentos y bebidas, los proveedores pueden tener un poder de negociación más alto.

5.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que los consumidores pueden cambiar fácilmente a productos similares de otros proveedores. Además, el comercio electrónico ha aumentado la disponibilidad de productos sustitutos y la facilidad con que los consumidores pueden encontrarlos.

5.1.2.4. Resumen análisis de las cinco Fuerzas de Porter

En resumen, el poder de negociación de los proveedores es medio, pero puede ser alto en ciertos productos. Por lo tanto, las empresas en el sector retail deben estar constantemente innovando y mejorando sus productos y servicios para mantener su posición en el mercado y satisfacer las demandas de los clientes. También deben considerar la importancia de establecer relaciones sólidas con los proveedores y ofrecer precios y ofertas competitivas para mantenerse atractivos para los clientes. A nivel cuantitativo su valor es neutro.

Entorno	Factores	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Amenaza de nuevos entrantes	Rentabilidad de inversion	✗ -1	20%	-0.2
	Diferenciación del servicio	✗ -2	20%	-0.4
	Identificación de la marca	✓ 2	10%	0.2
	Barreras de entrada	✗ -2	30%	-0.6
	Acceso a canales de difusión	✗ -2	20%	-0.4
	Sub Total Amenaza de nuevos entrantes			100%
Poder de negociación de los proveedores	Amenaza de quiebra	✓ 3		0.9
	Estabilidad de los proveedores	✓ 3	15%	0.45
	Aporte a la tasa de cierre	✗ -2		-0.6
	Costo operacional de proveedores	✓ 3	25%	0.75
	Sub Total Poder de negociación de los proveedores		100%	✓ 1.5
Poder de negociación de los compradores	Disponibilidad de compradores	✓ 2	25%	0.5
	Costo de cambio de compradores	✗ -1	30%	-0.3
	Rentabilidad de los compradores	✓ 2	20%	0.4
	diversificación de oferta	✓ 3	25%	0.75
	Sub Total Poder de negociación de los proveedores		100%	✓ 1.35
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad	✗ -2		-0.5
	Rentabilidad de inversion	✗ -3	25%	-0.75
	Diferenciación de productos/Servicios	✗ -1		-0.25
	Acceso	✗ -2	25%	-0.5
	Sub Total Amenaza de productos sustitutos		100%	✗ -2
Rivalidad de los competidores	Baja concentración de la industria	✓ 2	20%	0.4
	Crecimiento de la industria	✓ 2	30%	0.6
	Costo de cambio	✗ -2	20%	-0.4
	Barreras de salida economicas	✓ 2	10%	0.2
	Nivel de innovación	✓ 3	20%	0.6
	Sub Total Rivalidad de los competidores		100%	✓ 1.4
RESUMEN ANÁLISIS PORTER	Amenaza de nuevos entrantes	-1.40	1	-0.2
	Poder de negociación de los proveedores	1.5		0.5
	Poder de negociación de los compradores	✓ 1.35	25%	0.3
	Amenaza de productos sustitutos	-2	10%	-0.2
	Rivalidad de los competidores	1.4	20%	0.3
	Total RESUMEN ANÁLISIS PORTER		100%	! 0.7

Tabla 6: Análisis Porter
Fuente y elaboración propia

5.1.3. Benchmark

5.1.3.1. Competencia

En la actualidad lo más cercano a un retail de manualidades en Chile se puede asimilar aquellos retail de supermercados chinos que ya se encuentran establecidos en Chile. A pesar de ello, es cierto que en algunos supermercados chinos en Chile se pueden encontrar algunos productos de manualidades, como pinturas, papeles y algunos materiales básicos de costura y tejido. Sin embargo, no se puede considerar que estos supermercados sean un retail especializado en manualidades, ya que su oferta es limitada y no tienen la variedad y calidad de productos que se pueden encontrar en tiendas especializadas. Además, estos supermercados no ofrecen la misma experiencia de compra y asesoramiento que se puede obtener en un retail especializado en manualidades.

En Chile existen algunas empresas especializadas en manualidades que se enfocan en una sola técnica manual, como por ejemplo tiendas que venden exclusivamente productos para tejido o para pintura. También hay pequeños negocios locales y tiendas en línea que se dedican a la venta de productos específicos para manualidades, como la elaboración de tarjetas, la creación de joyas o la realización de proyectos de scrapbooking. Sin embargo, no existe actualmente una gran cadena o retail de manualidades que abarque una amplia variedad de técnicas y productos en Chile.

En resumen, en Chile no existe actualmente un retail especializado en manualidades que ofrezca una amplia variedad de productos y técnicas. Si bien algunos supermercados chinos tienen algunos productos de manualidades en su oferta, su oferta es limitada y no ofrecen la misma experiencia de compra y asesoramiento que se puede obtener en un retail especializado en manualidades. En Chile hay algunas empresas especializadas en manualidades, pero se enfocan en una sola técnica manual, y existen pequeños negocios locales y tiendas en línea que se dedican a la venta de productos específicos para manualidades.



Ilustración 11: Principales empresas de manualidades en Chile

Análisis de competidores:

En resumen, hay muchas empresas especializadas en diferentes técnicas de manualidades, pero no hay una que ofrezca una amplia variedad de productos de manualidades con precios, calidad y servicios convenientes. Hoy en el mercado no existe una solución que entregue todas las técnicas en un mismo lugar.

En la tabla se muestra una comparación y valoración de los principales competidores.

Categorías	IDEARTE	INSUMOS CON AMOR	REVÉS DERECHO	BARRIO ROSAS	LIBRERÍA NACIONAL	LAPIZ LOPEZ	DESIGTEC	SUPERMERCAD O CHINO
Marca Diferenciadora	Emprendimiento local	Emprendimiento local	Cadena Full market de lanas	Lugar donde existen varias tiendas de manualidades, en su mayoría importadoras chinas.	Cadena de librerías	Cadena de librerías	Todo para personalización	Cadena de supermercados minoristas
Categorías	Manualidades y scrapbooking	Manualidades y scrapbooking, resina	Tejido, bordado y en menor cantidad manualidades	Bisutería, Resina	Materiales escolares, oficina y pintura	Materiales escolares, oficina y pintura	Vinilos, sublimación, papalería, impresión	misceláneo
Canales	1 sucursal RM, sitio web ecommerce, contact center, correo, rrss.	3 sucursales en la RM, sitio web ecommerce, contact center, correo, rrss.	10 sucursales RM, 2 en regiones y 2 corner en falabella, sitio web, sitio web ecommerce, contact center, correo, rrss	presencial	30 sucursales a nivel nacional, , sitio web ecommerce, contact center, correo, rrss.	140 sucursales a nivel nacional, , sitio web ecommerce, contact center, correo, rrss.	1 sucursal, , sitio web ecommerce, contact center, correo, rrss.	Variados
Sitio Web	www.idearte.cl	www.insumosconamorhile.cl	www.revesderecho.com	NA	www.nacional.cl	www.Lapizlopez.cl	www.designtec.cl	na
Precio	⇒	⇒	↑	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
Calidad	⇒	⇒	↑	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
Ubicación	⇒	⇒	↑	⇒	⇒	↑	⇒	⇒
Variedad	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
Disponibilidad	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
Horario	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
Personal	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
Post Venta	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
Garantías	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
RRSS	⇒	⇒	↑	↓	⇒	⇒	⇒	↓

Tabla 7: Comparativo de competidores directos
Elaboración propia

5.1.3.2. Análisis del Caso Empresa Michaels

La Empresa Michaels Companies, es un modelo de negocio de retail de arte, manualidades, y mercadería de temporada para aficionados, que se ubica en la región de Norteamérica, específicamente Estados Unidos y Canadá. Este exitoso caso de negocio en la actualidad no se encuentra en Chile y es una de las razones del siguiente análisis más exhaustivo de su modelo. A modo resumido, Michaels en la actualidad tiene ingresos 5271 millones de USD (2020).^{xiv}

Una descripción breve de los tipos de productos que se comercializan se observan en el siguiente cuadro.

5.1.3.3. Segmentos de Clientes

La composición de la audiencia de Michaels está compuesta por el 27,82% masculina y 72,18% femenina. Adicionalmente, el grupo de edad más grande se encuentra entre los de 25 a 34 años.

Respecto al nivel socio económico, este no cuenta con una gran diferenciación, sin embargo, existe otro tipo de segmentación que identifica fuertemente a los clientes directos.

Dentro de esta segmentación existen cinco grupos de personas donde se encuentra el mercado objetivo.

- Aficionados a las manualidades: Esto puede incluir personas que disfrutan de la creación de joyas, bordados, tejidos, scrapbooking, decoración de tartas, etc, que no lo hacen de forma profesional
- Artistas: Pueden ser pintores, escultores, diseñadores gráficos, entre otros.
- Decoradores del hogar: Personas que buscan ideas y suministros para la decoración del hogar, incluyendo desde pinturas y molduras, hasta adornos y textiles.

- Padres y Profesores: son aquellos que buscan principalmente para manualidades y proyectos escolares.
- Profesionales del área creativa: diseñadores de interiores, decoradores de eventos y artistas visuales. Además, en esta categoría entran los aficionados que a través de las manualidades generan ingresos profesionalmente.

5.1.3.4. Canales de Distribución

Existen cuatro canales importantes de distribución.

- Tiendas físicas: Michaels cuenta con más de 1,200 tiendas en todo el mundo, lo que la convierte en una de las tiendas de manualidades más grandes del mundo.
- Tienda en línea: El sitio web de la tienda ofrece una amplia gama de productos y servicios, y también cuenta con promociones y descuentos exclusivos para compras en línea.
- Ventas al por mayor: Este canal de distribución permite a Michaels llegar a empresas y organizaciones que necesitan grandes cantidades de suministros para manualidades.
- Aplicación móvil: Michaels también tiene una aplicación móvil que permite a los clientes comprar productos, ver promociones y recibir notificaciones sobre eventos y descuentos especiales.

5.1.3.5. Relaciones con los Clientes

Existen varias formas de relacionarse con sus clientes, adicionalmente de las ventas directas, Michaels utiliza una variedad de tácticas de promoción, incluyendo publicidad en televisión, medios digitales y correo directo. También envía boletines por correo electrónico a sus clientes, y utiliza las redes sociales para promocionar ofertas y eventos. Dentro de las redes sociales y la página web directa donde se encuentran los productos disponibles, se encuentran plataformas con información adicional como Pinterest y YouTube con videos tutoriales y proyectos de todo tipo.

Existe un programa de membresía que permite a los clientes obtener descuentos adicionales en sus compras. Y además se enfoca en brindar un servicio al cliente excepcional, incluyendo asesoramiento y capacitación sobre productos y proyectos.

5.1.3.6. Propuesta de Valor

Una de las principales características que tiene la compañía es de ofrecer de forma presencial, un experiencia de compra amigable e intuitiva. Además de ofrecer una gama de servicios adicionales, como clases y talleres de manualidades, eventos y programas de para clientes frecuentes.

En el siguiente cuadro, se puede observar el layout de una tienda que se obtuvo de la aplicación de Michaels para la ayuda más rápida de identificar en qué lugar se encuentra cada técnica en específico.

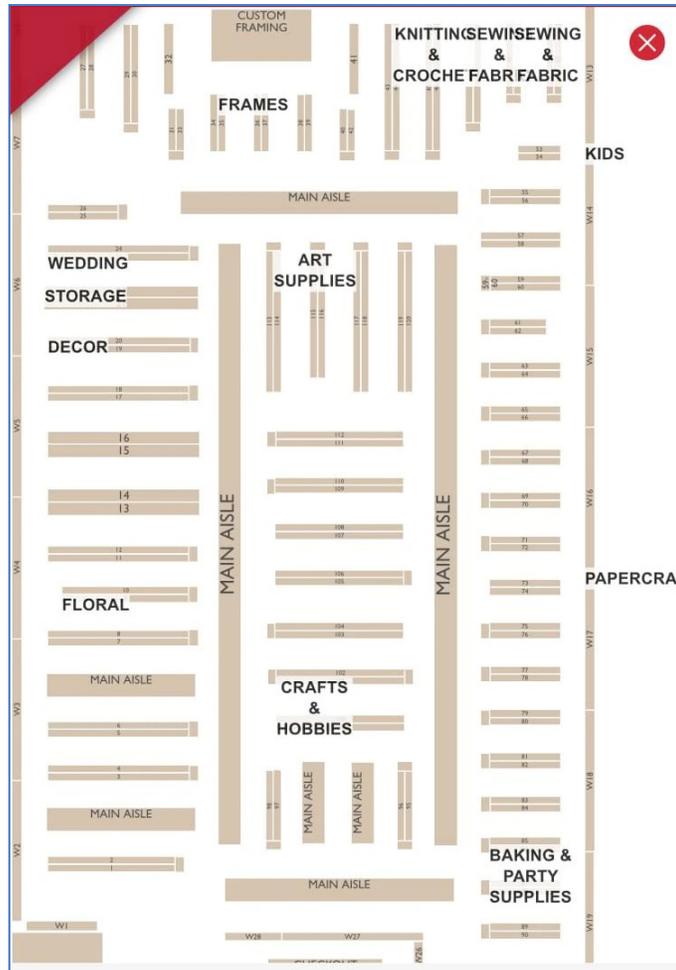


Ilustración 12: layout Tienda Michaels
Fuente y elaboración App

En segundo lugar, la compañía abastece de suministros para manualidades, decoración del hogar, arte y bricolaje, ofreciendo una gran variedad de productos, donde se trabaja por tener una desarrollada gama de productos con el objetivo de satisfacer en gran profundidad las necesidades de sus clientes. Es por esto que en la actualidad cuenta con más de 40 mil sku.

Cabe mencionar que Michaels utiliza una estrategia de precios competitivos para sus productos, con ofertas frecuentes y descuentos para atraer a los clientes.

5.1.3.7. Asociaciones Clave

Integraciones dentro de la misma compañía como, por ejemplo, es propietaria de “Artistree”, un fabricante de artículos de enmarcado especiales y personalizados de alta calidad, al mismo tiempo de “Darice”, un distribuidor mayorista de primer nivel en la industria de la artesanía, regalos y decoración.

5.1.3.8. Fuentes de Ingreso

La fuente de ingresos se basa en las ventas al por menor de forma presencial y las ventas online y a través de su aplicación. Así mismo cuenta también con ventas de sus productos de forma al por mayor para empresas.

5.1.3.9. Recursos Clave

La empresa opera más de 1275 tiendas Michaels en 49 estados y Canadá la cual se destaca por la forma de exhibición de los productos con 1800 m2 de espacio promedio por tienda.

Su personal altamente empático y profesional cerca de 45 mil colaboradores. Estos reciben capacitación continua para mantenerse actualizados en las tendencias y técnicas de manualidades y brindar asesoramiento de calidad.

Inventario para abastecer los distintos canales de distribución, abasteciéndose de una variedad de proveedores en todo el mundo para obtener una amplia gama de productos de manualidades, arte y decoración para el hogar.

5.1.3.10. Actividades Clave

Las tiendas están diseñadas para brindar una experiencia de compra atractiva y fácil para los clientes. La compañía utiliza herramientas de análisis de datos para entender las preferencias de los clientes y ofrecer productos y servicios personalizados.

Se utiliza un sistema de gestión de la cadena de suministro para garantizar que los productos se entreguen de manera oportuna y eficiente en los distintos canales.

El Almacenamiento de sus productos se encuentran en centros de distribución y en sus tiendas de todo el país. La compañía utiliza un sistema de gestión de inventario para garantizar que los productos estén disponibles en el momento y lugar adecuados para satisfacer la demanda de los clientes.

5.1.3.11. Estructura de Costos

Su estructura de costos se basa en 4 tópicos .

- Tiendas
- Inventario
- Capital humano
- Flujo de caja

5.1.3.12. Diagrama Canvas de Michaels

El canvas de diseño de la empresa Michaels se enfoca en la creación de una experiencia de compra única para los clientes, ofreciendo una amplia variedad de productos de manualidades, incluyendo herramientas, materiales y kits de proyectos para todas las técnicas de manualidades. Además, la empresa busca fomentar

la creatividad y la inspiración en sus clientes a través de la oferta de talleres y eventos en la tienda. Michaels también busca ser una empresa socialmente responsable, apoyando causas benéficas y cuidando el medio ambiente a través de prácticas sostenibles. En cuanto a la estructura de costos, la empresa busca mantener los precios accesibles para sus clientes al tener una eficiente gestión de inventario y ofrecer promociones y descuentos regulares. En cuanto a la generación de ingresos, Michaels se enfoca en la venta directa de productos y talleres, así como en la venta en línea a través de su sitio web.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTE	SEGMENTACION
Proveedores - Medios de pago - Logística - Agencias de Publicidad, Agencias de aduana,	Vender insumos y herramientas para manualidades -	Gran variedad de productos en un solo lugar. Entregando una experiencia de compra presencial y digital de calidad. Fácil, rápida y accesible.	Presencial, directa en tienda. Via online, RRSS. Whatsapp, correo electrónico, mailing,	más de un 70% publico femeninos, destacando el grupo de 25 a 34 años. Su mercado objetivo incluye cinco segmentos principales: aficionados a las manualidades, artistas, decoradores del hogar, padres y profesores, y profesionales creativos. Esta segmentación le permite adaptarse a las necesidades de cada grupo, manteniéndose relevante y competitiva en el mercado.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Tienda Física - bodega - RRHH - Administración - Inventario - inversión - publicidad y marketing		tienda, pagina web, RRSS, Whatsapp, correo	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	
Arriendo - Gastos Básicos - Sueldos - Inventario - internación - Gastos de publicidad - Logística última milla - Internet - Gestión WMS - Gestión ERP - Gastos legales y tributarios			Venta de productos - Arriendo de Espacio - Arriendo de Salas de Capacitación	

Ilustración 13: Modelo Canvas de Bertossi
Elaboración propia

6. SINTESIS DEL DIAGNOSTICO

6.1. Análisis FODA por segmento

Considerando los 5 tipos de clientes ya mencionados con anterioridad, se realiza un análisis FODA por cada uno de los segmentos para luego seleccionar aquel que sea más atractivo

6.1.1. Aficionados

Se podría decir que los aficionados a las manualidades son personas que disfrutan de crear objetos con sus propias manos, ya sea por pasatiempo, por terapia, por necesidad o por cualquier otro motivo. Son personas que disfrutan del proceso creativo y encuentran satisfacción en crear algo nuevo y original. Además, suelen ser personas detallistas, perseverantes y apasionadas por su afición, lo que les lleva a dedicar tiempo y esfuerzo a mejorar sus habilidades y técnicas. En resumen, los aficionados a las manualidades son personas creativas, apasionadas y con habilidades manuales que disfrutan de la creación de objetos a mano como una forma de expresión y realización personal.

Fortalezas:

- Creatividad y habilidad manual para crear objetos únicos y originales.
- Gusto por el aprendizaje y la experimentación de nuevas técnicas y habilidades.
- Sensibilidad estética y habilidad para diseñar y crear piezas visualmente atractivas.

Oportunidades:

- Participar en ferias y exposiciones de manualidades para mostrar y vender sus creaciones.
- Unirse a comunidades y grupos de aficionados para compartir técnicas, ideas y experiencias.
- La creciente popularidad de las manualidades en la era del "hágalo usted mismo" y la sostenibilidad.

Debilidades:

- A veces puede ser costoso conseguir los materiales necesarios para realizar ciertas manualidades.
- La falta de tiempo puede ser un obstáculo para algunos aficionados que desean dedicar tiempo suficiente a sus creaciones.
- Puede ser difícil encontrar un mercado para vender sus creaciones y generar ingresos.

Amenazas:

- La competencia de productos manufacturados a gran escala y la falta de valoración por parte de algunos consumidores hacia los productos hechos a mano.
- La falta de apoyo financiero y público a nivel gubernamental para el arte y la cultura.
- El avance de la tecnología y la digitalización pueden hacer que las manualidades sean menos populares.

(IFAS) FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS			Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado	(EFAS) FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS			Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
FORTALEZAS					OPORTUNIDADES						
F1	Alto numero de usuarios	4	10%	0.4	O1	Entregar variedad de productos	5	10%	0.5		
F2	Variedad de compra de productos	4	8%	0.3	O2	Compras por impulso	3	8%	0.2		
F3	Lo hacen por gusto / Hobby	5	10%	0.5	O3	Las diferentes manualidades bajan el estrés	3	8%	0.2		
F4	Comparten sus experiencias	5	10%	0.5	O4	Interacción social	3	8%	0.2		
F5	Amplia demografía	4	10%	0.4	O5	Generar encuentros	3	8%	0.2		
F6	Compran por impulso	4	6%	0.2	O6	Facil entrega	5	6%	0.3		
					O7	Innovación	4	10%	0.4		
DEBILIDADES					AMENAZAS						
D1	No generan compras constantes	-4	6%	-0.2	A1	Posibilidad de cambio de tienda	-5	10%	-0.5		
D2	Buscan disponibilidad	1	8%	0.1	A2	Difícil de fidelizar	-4	8%	-0.3		
D3	Buscan precios bajos	-1	6%	-0.1	A3	Competencia	-4	8%	-0.3		
D4	Baja frecuencia de compra	-4	10%	-0.4	A4	No representa una necesidad primaria	-3	10%	-0.3		
D5	No discriminan por calidad	-3	6%	-0.2	A5	En crisis disminuye el gasto en productos	-3	6%	-0.2		
D6	Alta posibilidad abandono	-5	10%	-0.5							
RESULTADOS TOTALES			100%	1.1	RESULTADOS TOTALES			100%	0.5		

Tabla 8; FODA Aficionados

Elaboración propia

6.1.2. Padres y Apoderados

Fortalezas:

- Interés en fomentar la creatividad y habilidades manuales de sus hijos.
- Disposición a invertir en materiales y herramientas para manualidades.
- Capacidad de seleccionar manualidades que se adapten a los intereses y habilidades de sus hijos.
- Potencial para establecer conexiones y compartir experiencias con otros padres y apoderados interesados en las manualidades.

Oportunidades:

- Aprovechar la creciente tendencia de fomentar habilidades manuales y creatividad en niños y jóvenes.
- Acceder a una amplia variedad de materiales y herramientas para manualidades disponibles en el mercado.
- Encontrar ofertas y descuentos en tiendas y sitios web especializados en manualidades.
- Compartir y aprender de la experiencia de otros padres y apoderados en grupos y comunidades de manualidades.

Debilidades:

- Falta de conocimiento y experiencia en la selección y realización de manualidades.
- Poca disponibilidad de tiempo para supervisar y ayudar a sus hijos en la realización de manualidades.
- Poca habilidad o paciencia para realizar manualidades por sí mismos.
- Limitación en cuanto a presupuesto y recursos para adquirir materiales y herramientas.

Amenazas:

- La competencia con otras actividades y pasatiempos que puedan ser más atractivos para los niños y jóvenes.
- El aumento en los precios de los materiales y herramientas para manualidades.
- La falta de acceso a tiendas y proveedores especializados en manualidades en algunas áreas geográficas.
- La creciente popularidad de los productos electrónicos y el tiempo dedicado a las pantallas, lo que puede reducir el interés y la demanda por manualidades.

(IFAS) FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS				(EFAS) FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS						
	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado		Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado			
FORTALEZAS				OPORTUNIDADES						
F1	Gran numero de usuarios	4	10%	0.4	O1	Servicio de delivery	3	6%	0.2	
F2	Compra para diversos fines	3	8%	0.2	O2	Generar ideas para hobbies	3	10%	0.3	
F3	Preferencia por calidad	4	8%	0.3	O3	Motivar a realizar manualidades	4	10%	0.4	
F4	Presupuesto pensado para ese fin	3	8%	0.2	O4	Personalización de regalos	3	8%	0.2	
F5	Frecuencia de compra	4	8%	0.3	O5	Fomentar artes manuales	4	10%	0.4	
F6	Compra independiente al usuario	3	6%	0.2	O6	Productos para clientes y usuarios	3	8%	0.2	
F7					O7				0.0	
DEBILIDADES				AMENAZAS						
D1	Preferencia por marcas tradicionales	-4	8%	-0.3	A1	Paros en instituciones de educación	-4	8%	-0.3	
D2	Compra sólo por necesidad de usuario	-3	10%	-0.3	A2	Productos sustitutos	-4	8%	-0.3	
D3	Baja fidelización	-3	8%	-0.2	A3	Competencia	-4	10%	-0.4	
D4	Busca ofertas en precio	-4	10%	-0.4	A4	Dificultad para fidelizar	-3	8%	-0.2	
D5	Preferencia de ubicación cercana	-3	6%	-0.2	A5	Cambios curriculares y educativos	-2	6%	-0.1	
D6	No compra por placer	-4	10%	-0.4	A6	Crisis económica	-3	8%	-0.2	
RESULTADOS TOTALES				RESULTADOS TOTALES						
						100%	-0.1		100%	0.1

Tabla 9: Análisis Foda del segmento Padres y Profesores
Elaboración propia

6.1.3. Artistas

Fortalezas:

- Creatividad: los artistas suelen tener una gran capacidad creativa que les permite utilizar los productos de manualidades de formas innovadoras y originales.
- Conocimiento técnico: los artistas suelen tener conocimientos técnicos y habilidades para trabajar con diferentes materiales, lo que les permite aprovechar al máximo los productos de manualidades que compran.

- Búsqueda de la calidad: los artistas suelen buscar la calidad en los materiales que utilizan para sus obras, por lo que están dispuestos a invertir en productos de manualidades de alta calidad.

Oportunidades:

- Amplia variedad de productos: existe una gran variedad de productos de manualidades en el mercado, lo que brinda a los artistas la oportunidad de experimentar con diferentes materiales y técnicas.
- Innovaciones tecnológicas: la tecnología ha permitido el desarrollo de nuevos productos y herramientas de manualidades que pueden ayudar a los artistas a mejorar sus obras.
- Comunidades de artistas: existen comunidades en línea y en persona de artistas que comparten conocimientos y técnicas, lo que brinda a los artistas la oportunidad de aprender y desarrollar sus habilidades.

Debilidades:

- Dependencia de materiales: los artistas pueden depender en gran medida de los materiales de manualidades para producir sus obras, lo que puede limitar su creatividad si no tienen acceso a ciertos productos.
- Costos: algunos productos de manualidades pueden ser costosos, lo que puede limitar la capacidad de los artistas para comprar y experimentar con diferentes materiales.
- Competencia: existe una gran competencia en el mercado de manualidades, lo que puede dificultar que los artistas destaquen entre la multitud.

Amenazas:

- Cambios en las tendencias: las tendencias en el arte y la manualidad pueden cambiar rápidamente, lo que puede afectar la demanda de ciertos productos de manualidades.
- Recesiones económicas: en tiempos de recesión económica, los artistas pueden tener menos recursos para gastar en productos de manualidades.
- Cambios en las regulaciones: cambios en las regulaciones ambientales y de seguridad pueden afectar la disponibilidad de ciertos productos de manualidades.

(IFAS) FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS				(EFAS) FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS					
	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado		Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado		
FORTALEZAS				OPORTUNIDADES					
F1	Compra frecuente	4	8%	0.3	O1	Ventas estacionales o por hitos de calendario	3	8%	0.2
F2	Preferencia por disponibilidad	3	6%	0.2	O2	Nuevos espacios para cultura	4	10%	0.4
F3	Gustos por variedad	3	8%	0.2	O3	Mayor preferencia por hand made	3	10%	0.3
F4	Compra de distintos productos	4	8%	0.3	O4	Mayor visibilidad de trabajos en rrss	4	8%	0.3
F5	Rentabilidad de inversión	5	8%	0.4	O5	Ventas por canales online	4	10%	0.4
F6	Hobby unido al trabajo	4	8%	0.3	O6	Diversidad de formas de arte y productos	3	6%	0.2
F7					O7				
DEBILIDADES				AMENAZAS					
D1	Dependen de rentabilizar para comprar	-4	10%	-0.4	A1	Productos sustitutos baratos	-4	10%	-0.4
D2	Baja cantidad de clientes	-4	10%	-0.4	A2	Preferencia por importación directa online	-4	10%	-0.4
D3	Bajo presupuesto de compra	-3	8%	-0.2	A3	Competencia	-4	10%	-0.4
D4	Preferencia por precio	-4	10%	-0.4	A4	Baja preferencia por la cultura y arte	-3	6%	-0.2
D5	Demasiada especialización	-3	6%	-0.2	A5	Mayores impuestos a expresiones artísticas	-2	6%	-0.1
D6	Inestabilidad financiera	-4	10%	-0.4	A6	Crisis económica	-3	6%	-0.2
RESULTADOS TOTALES				100%	-0.2	RESULTADOS TOTALES		100%	0.2

Tabla 10: Análisis Foda del segmento Artistas.
Elaboración propia

6.1.4. Profesionales Creativos

Fortalezas:

- **Habilidad creativa:** los profesionales creativos tienen habilidades innatas para crear y diseñar, lo que les permite aprovechar al máximo los productos de manualidades.
- **Conocimiento técnico:** los profesionales creativos a menudo tienen experiencia en el uso de diferentes materiales y técnicas, lo que les permite experimentar y crear piezas únicas y originales.
- **Conciencia estética:** los profesionales creativos suelen tener un ojo para el diseño y la estética, lo que les permite crear piezas que sean visualmente atractivas y estén bien acabadas.

Oportunidades:

- **Aprendizaje constante:** los profesionales creativos están constantemente en busca de nuevas técnicas y herramientas para mejorar su trabajo, lo que les hace estar abiertos a probar productos de manualidades innovadores.
- **Ampliación de su cartera:** los profesionales creativos pueden utilizar productos de manualidades para diversificar su cartera y ofrecer a sus clientes productos únicos y personalizados.
- **Uso en proyectos personales:** los profesionales creativos pueden utilizar productos de manualidades para proyectos personales o para relajarse y desconectar del trabajo, lo que les permite seguir desarrollando sus habilidades.

Debilidades:

- **Costo:** algunos productos de manualidades pueden ser costosos y no todos los profesionales creativos tienen el presupuesto para invertir en ellos.
- **Falta de tiempo:** debido a sus compromisos laborales y proyectos, algunos profesionales creativos pueden no tener suficiente tiempo para dedicarse a proyectos de manualidades.
- **Competencia:** en un mercado cada vez más saturado, los profesionales creativos pueden enfrentar una gran competencia y tener dificultades para diferenciarse de otros artistas.

Amenazas:

- **Competidores más grandes:** grandes empresas pueden ofrecer precios más bajos y una mayor variedad de productos, lo que puede desplazar a las pequeñas empresas de manualidades.
- **Cambios en las tendencias:** las tendencias en el mercado de la manualidad cambian constantemente, lo que puede llevar a una disminución en la demanda de ciertos productos.
- **Tecnología:** la tecnología puede reemplazar algunas técnicas de manualidades y cambiar la forma en que se hacen las cosas, lo que puede reducir la demanda de ciertos productos.

(IFAS) FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS				(EFAS) FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS					
	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado		Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado		
FORTALEZAS				OPORTUNIDADES					
F1	Compran por trabajo para inversión	4	10%	0.4	O1	Venta online con delivery	3	8%	0.2
F2	Prefieren calidad	3	6%	0.2	O2	Destacar servicio y variedad de productos	4	8%	0.3
F3	Buscan disponibilidad y servicio	3	8%	0.2	O3	Innovar en materiales o productos	3	10%	0.3
F4	Compran de manera frecuente	4	10%	0.4	O4	Mantener un stock siempre disponible	4	8%	0.3
F5	Establecen presupuesto para productos	4	8%	0.3	O5	Soluciones creativas de bajo costo	4	10%	0.4
F6	Muestran su trabajo y productos	4	10%	0.4	O6	Programa de fidelización	3	8%	0.2
DEBILIDADES				AMENAZAS					
D1	Deciden por precio	-4	8%	-0.3	A1	Productos sustitutos	-4	8%	-0.3
D2	Importan desde China	-4	10%	-0.4	A2	Preferencia por importación directa online	-4	10%	-0.4
D3	Buscan mayor rentabilidad	-3	8%	-0.2	A3	Competencia	-4	10%	-0.4
D4	Dificultad para fidelizar	-4	8%	-0.3	A4	Masificación de tendencias de bajo valor	-3	8%	-0.2
D5	Buscan productos sustitutos	-3	6%	-0.2	A5	Inestabilidad laboral	-2	6%	-0.1
D6	Dependen del retorno de la inversión	-4	8%	-0.3	A6	Crisis económica	-3	6%	-0.2
RESULTADOS TOTALES				0.2	RESULTADOS TOTALES				0.2
				100%					100%

Tabla 11: Análisis Foda para el segmento Profesionales creativos.
Elaboración propia

6.1.5. Emprendedores

Fortalezas:

- Posibilidad de obtener descuentos y precios más bajos por la compra de grandes cantidades.
- Capacidad de ofrecer una variedad de productos en tiendas físicas o en línea.
- Oportunidad de expandir su negocio y aumentar su alcance geográfico.

Oportunidades:

- Aumento de la demanda de productos de manualidades debido al aumento del interés en actividades creativas durante la pandemia.
- Posibilidad de diversificar su catálogo de productos para satisfacer diferentes gustos y necesidades de los clientes.
- Oportunidad de ofrecer servicios personalizados para clientes de mayor tamaño, como envío gratuito o asesoramiento en la elección de productos.

Debilidades:

- Riesgo de almacenamiento excesivo de productos y pérdida de inversión.
- Posibilidad de competencia con grandes cadenas minoristas que ofrecen productos de manualidades en grandes cantidades a precios más bajos.
- Posibilidad de desactualización en la oferta de productos y técnicas, lo que puede limitar el interés de los clientes.

Amenazas:

- Posible disminución de la demanda debido a cambios en las tendencias y preferencias del mercado.
- Posibilidad de aumento de precios en materias primas y otros costos que pueden afectar la rentabilidad del negocio.
- Competencia en línea de grandes tiendas minoristas y minoristas especializados en manualidades.

(IFAS) FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS				(EFAS) FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS					
	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado		Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado		
FORTALEZAS				OPORTUNIDADES					
F1	Distribución	4	10%	0.4	O1	Amplia cartera de clientes fidelizados	4	10%	0.4
F2	Mayor volumen de venta	5	6%	0.3	O2	Ubicación	4	10%	0.4
F3	Negocio relación B2B	3	8%	0.2	O3	Venta multicanal	3	8%	0.2
F4	Venta frecuente	4	10%	0.4	O4	Amplitud de oferta	4	8%	0.3
F5	Pedidos variado o multiproducto	4	10%	0.4	O5	Ventas en base a experiencia	4	10%	0.4
F6	Presupuesto de compra permanente	3	8%	0.2	O6	Negociación de precios y volúmenes	3	6%	0.2
DEBILIDADES				AMENAZAS					
D1	Cambio de proveedor	-4	10%	-0.4	A1	Productos sustitutos	-4	10%	-0.4
D2	Disminución de ventas	-4	10%	-0.4	A2	Preferencia por importación directa online	-4	10%	-0.4
D3	Bajo control de gestión y marca	-3	8%	-0.2	A3	Competencia	-4	10%	-0.4
D4	Alto costo de cambio de distribuidor	-4	8%	-0.3	A4	Baja demanda	-4	6%	-0.2
D5	Venta de otras marcas y proveedores	-3	6%	-0.2	A5	Quiebra y deudas	-5	6%	-0.3
D6	Bajo control en cambio de precios	-4	6%	-0.2	A6	Crisis económica	-3	6%	-0.2
RESULTADOS TOTALES				0.2	RESULTADOS TOTALES				0.0
			100%				100%		

Tabla 12: Análisis Foda para el segmento Emprendedores.
Elaboración propia

En resumen, considerando los factores externos e internos de cada uno de los segmentos mencionados con anterioridad en la siguiente tabla se muestra que el segmento más atractivo es aquel que sus valores

ponderados están sobre el promedio. En este es el segmento de los aficionados y en segundo lugar el de los profesionales creativos.

7. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

7.1. Selección del segmento objetivo

De acuerdo a lo establecido en la etapa del diagnóstico, existen 5 segmentos posibles a los que la propuesta podría apuntar. Para este caso se valoriza el análisis foda de cada uno de ellos obteniendo una puntuación promedio indicando el segmento que presenta el mayor atractivo. Los puntajes más altos indican una mayor positividad y en este caso el resultado fue en primer lugar para el segmento de los Aficionados y en segundo lugar los Profesionales creativos. (Tabla 13)

SEGMENTOS	(IFAS) FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS	(EFAS) FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS
Aficionados	1.06	0.54
Padres y apoderados	-0.14	0.12
Artistas	-0.24	0.16
Profesionales creativos	0.16	0.16
Emprendedores	0.2	0.02

Tabla 13: Resumen Análisis de Foda por segmentos.
Elaboración propia

Como se explicó anteriormente, los aficionados y también considerando la encuesta realizada, del total de personas encuestadas el 80% de las personas manifestaron gusto por manualidades y adicionalmente la practican para uso personal, por ende se indica que el segmento de los aficionados que en concordancia a los resultados, se deduce que el segmento específicamente se define de la siguiente forma:

Personas mujeres (Según encuesta el 70% son mujeres vr 30% hombres)

Rango de edad de 25 a 44 años (según encuesta)

Se encuentran dentro de los quintiles cuartos y quintos (ya que el % de gastos en Recreación es más alto)

Selección de zona oriente (% de las personas que viven en esta zona pertenecen a los quintiles mas altos)

Personas que realizan distintos tipos de manualidades, nada especializado.

7.2. Propuesta de valor

Para lograr la ventaja competitiva, en este caso, la estrategia se basa en la diversificación, ya que se consideran productos nuevos a un mercado nuevo. Ofreciendo una amplia gama de materiales que se adapta a las necesidades de quienes disfrutan de las manualidades como un pasatiempo.

7.3. Mercado Objetivo

El enfoque de retail de manualidades es ofrecer una amplia variedad de productos y servicios en un solo lugar, lo que la diferencia de las tiendas especializadas en un solo grupo de productos para mono técnica manual. Además, la tienda ofrece un espacio para emprendedores que tengan la posibilidad de exhibir sus productos ya terminados de manera presencial y llegando al público que asista a la tienda. Así también incentivando e invitando a nuevos clientes a compartir técnicas y diferentes experiencias.

La estrategia de negocio se enfoca en aprovechar las características únicas de la tienda de manualidades, combinadas con una campaña promocional y publicitaria fuerte, para crear una marca y un posicionamiento distintivos en el mercado nacional. Esto es especialmente relevante ya que el mercado actual de productos de manualidades se encuentra fragmentado en múltiples tiendas y proveedores, por lo que existe una oportunidad para destacarse ofreciendo una experiencia única y completa a sus clientes.

7.4. Estrategia comercial

En primero lugar, la estrategia se basa en vender productos/servicios ya existentes a un mercado ya explotado, pero con la diferenciación de entregar mejores condiciones y experiencias al cliente objetivo que ya fue mencionado anteriormente.

La estrategia de “Penetración de Mercado” pretende posicionarse fuertemente en el rubro de las manualidades con la marca BERTOSSI, con el objetivo de disfrutar cada momento libre con uno mismo o en familia y amigos, enamorándose de sus productos y sus experiencias.

El target principal son clientas aficionadas a las manualidades, que se encuentren dentro de un rango de edad de 24 a 65 años de los quintiles cuartos y quinto de la zona oriente.

Como posicionamiento de marca, se busca entregar un lugar donde encuentras de todo para tus manualidades, viviendo una experiencia entretenida y de calidad.

7.4.1. Marketing Mix

7.4.1.1. Producto / Servicio

Ofrecer una amplia gama de productos de manualidades que satisfagan las necesidades de sus clientes, incluyendo materiales para manualidades, herramientas, kits de proyectos, productos terminados, entre otros.

La calidad de los productos debe ser alta y estar en constante innovación para ofrecer siempre un porcentaje de variedad e innovación.

En detalle, se explican los grupos de departamentos o líneas de productos/servicios donde a modo de estudio se trabajará con un porcentaje de ventas según un plan de Ventas anual objetivo y su estrategia comercial asociada. Esta sección va incluida en el “Precio”.



Pintura



Papel



Bisutería y joyería



Lanas, hilos y Costura



Máquinas y Herramientas



Escolares



Fiestas



Almacenamientos



Emprendedores

Ilustración 14: Departamentos/secciones
Elaboración propia

7.4.1.2. Precio

Se establece un precio según la estrategia comercial para alcanzar las metas propuestas. Es decir que para cumplir el plan se debe seleccionar la cantidad, la calidad y los costos asociados, considerando la demanda de cada uno de ellos, y el mix de productos disponibles para entregar un precio final atractivo y competente.

	Distribución de venta	Store Retail	No Store Retail	Total	Margen bruto
1. Pintura	12%	70%	30%	100%	50%
2. Papel	11%	70%	30%	100%	50%
3. Bisutería y joyería	12%	70%	30%	100%	70%
4. Lanas, hilos y Costura	10%	70%	30%	100%	60%
5. Máquinas y Herramientas	15%	50%	50%	100%	20%
6. Escolares	10%	70%	30%	100%	80%
7. Fiestas	15%	70%	30%	100%	75%
8. Almacenamientos	5%	65%	35%	100%	75%
9. Emprendedores	10%	100%	0%	100%	30%

*Tabla 14: Estrategia Comercial
Elaboración propia*

El precio de cada producto varía según la categoría que se encuentre en la matriz de Precios según el nivel de calidad y precio. Esta se divide en 4 categorías: Opp, Good, Better y Best.

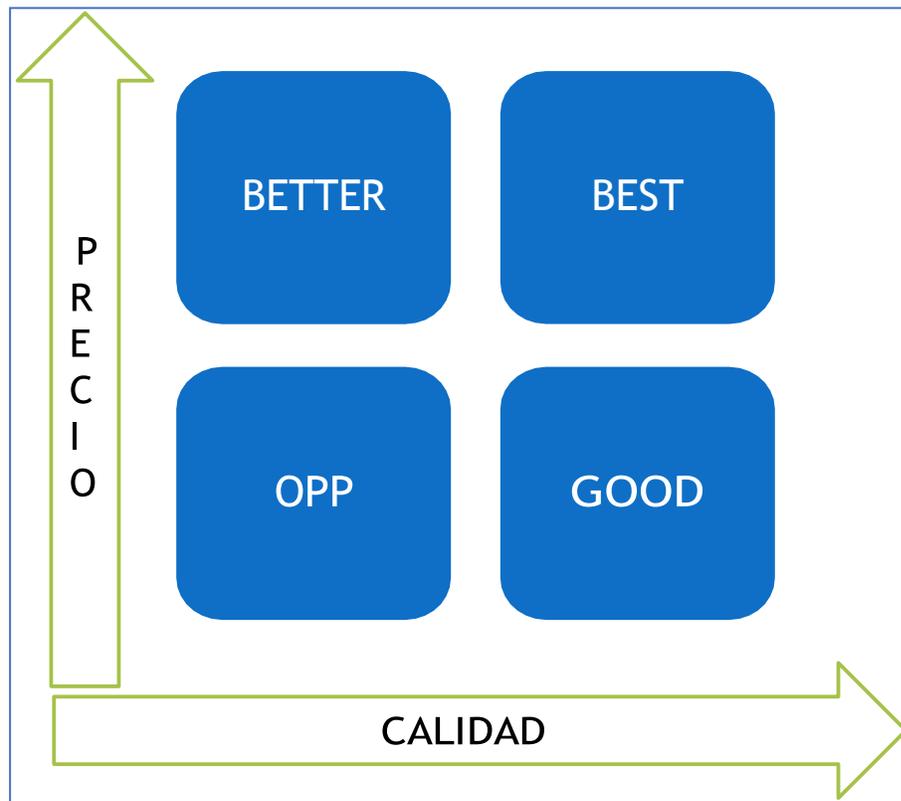
La categoría "Opp" incluye productos de menor calidad y el precio más bajo. Estos productos pueden ser muy atractivos para los clientes que buscan algo barato y a un precio muy bajo. Por ejemplo, se puede ofrecer un set de pinturas acrílicas de la categoría "Opp" ideal para probar una técnica en particular y no hacer tanta inversión.

La categoría "Good" incluye productos de menor calidad y precio bajo. Estos productos pueden ser una opción atractiva para los clientes que buscan algo asequible, pero no están dispuestos a pagar por la mejor calidad. Por ejemplo, se puede ofrecer un set de pinturas acrílicas de la categoría "Good" a un precio más bajo que una marca de alta calidad.

La categoría "Better" incluye productos de calidad intermedia y un precio más alto que la categoría "Good". Estos productos pueden atraer a clientes que buscan algo de calidad, pero que aún tienen un presupuesto limitado. Por ejemplo, se puede ofrecer un set de pinturas acrílicas de la categoría "Better" con una mayor variedad de colores y mejor calidad que la categoría "Good".

La categoría "Best" incluye productos de alta calidad y un precio más alto que las categorías "Good" y "Better". Estos productos pueden atraer a clientes que están dispuestos a pagar por la mejor calidad y una experiencia superior. Por ejemplo, un set de pinturas acrílicas de la categoría "Best" que incluye pinturas de alta calidad y pinceles de alta gama.

Otro punto importante es diseñar la marca propia dentro de la tienda. Para ayudar a la penetración de mercado.



*Ilustración 15; Matriz de Precios
Elaboración propia*

7.4.1.3. Plaza

La ubicación de la tienda se considera un lugar accesible y atractivo para los clientes, lo que implique fácil acceso tanto para estacionamiento para automóviles como otro tipo de medios de movilización como bicicletas y movilización pública como taxis o aplicaciones de movilización. Entregando un espacio de parada transitoria, ya que se espera que la estadía en la tienda sea larga.

Además, la tienda física debe estar situada en un metraje de a lo menos 800 m² y ubicado en la comuna de las condes. El sitio se encuentra a 500 metros aproximadamente de la intersección entre la Av. Apoquindo y Manquehue. Cercanía a la estación de Metro "Manquehue" de la línea 1, supermercados, centros comerciales y servicios de combustible.

7.4.1.4. Promoción

Como una de las estrategias iniciales es la penetración de mercado, la promoción, publicidad y el marketing es un factor fundamental.

Se inicia con la elección de colores corporativos y un slogan que llame la atención a los clientes y que estos estén interesados en entrar a la tienda. Por ello se ha realizado dos colores, el rosado y el amarillo ocre. Cada uno de ellos con una identificación en la paleta de colores PANTONE.

El color rosado es una opción popular para un logo ya que se asocia con cualidades como la feminidad, la dulzura, la empatía, la calidez, la inocencia y la sensualidad.

El amarillo ocre se asocia a menudo con la naturaleza, la tierra y la calidez. También puede ser visto como un color vibrante y energético.



Ilustración 16: Colores corporativos Rosado



Ilustración 17: Colores corporativos Amarillo Ocre

Respecto al nombre de la marca, es uno corto y representativo para el creador. Y el diseño queda según la siguiente ilustración. El slogan de la marca incentiva al cliente a asistir a un lugar donde vas a enamorarte del Arte. El slogan es “Ven a enamorarte”.



*Ilustración 18; Logo y nombre comercial
Elaboración propia*

La tienda debe utilizar canales en línea como las redes sociales, sitios web y tiendas virtuales para aumentar su presencia en el mercado y llegar al público objetivo. Es importante que la presencia en línea sea consistente con la imagen de la marca.

Realizar Promociones constantes y membrecías de fidelización. colaborar con influencers y bloggers especializados en manualidades para promocionar los productos y llegar a una audiencia más amplia.

Participar en ferias y eventos relacionados con las manualidades es una manera de dar a conocer los productos de la tienda y establecer contactos con otros actores del mercado. Esto puede ayudar a la tienda a aumentar su reputación y atraer nuevos clientes.

Ofrecer clases y talleres de manualidades en la tienda para los emprendedores que pueden atraer a más clientes y fidelizar a los existentes.

Generar e impulsar Ventas online a través de página web directa y alternativas de Marketplace.

Los costos de las promociones y en particular para realizar posicionamiento de marca va incluida dentro de una inversión inicial y luego los costos cargados al precio del producto.

7.4.1.5. Personas

El grupo humano es un elemento clave para que una tienda física de arte y manualidades logre diferenciarse en un mercado competitivo y proporcione una experiencia de compra única a sus clientes. La interacción personal y el servicio de calidad son fundamentales para crear un ambiente acogedor y atractivo, donde cada cliente se sienta valorado y apoyado en su proceso creativo.

7.4.1.5.1 Composición del Equipo de Asistentes

Su equipo de asistentes es la cara visible de la tienda y desempeña un papel crucial en la experiencia del cliente. Las características que definen a estos colaboradores son:

1. **Jóvenes Apasionados por las Manualidades:** La mayoría de los asistentes son personas jóvenes que comparten una pasión por las manualidades y el arte. Esta afinidad por los productos que ofrece les permite conectar con los clientes de manera más auténtica y entusiasta.
2. **Motivación y Proactividad:** Estos colaboradores están motivados y son proactivos en su enfoque hacia los clientes. Buscan activamente la oportunidad de ayudar y guiar a los compradores en su experiencia de compra, lo que contribuye a crear un ambiente dinámico y positivo.
3. **Gran Sentido de Servicio al Cliente:** Los asistentes tienen un enfoque centrado en el cliente. Su objetivo es asegurar que cada cliente reciba la atención necesaria, respondiendo a sus preguntas y superando sus expectativas en todo momento.

7.4.1.5.2 Funciones Principales de los Asistentes

La labor principal de los asistentes es “**presentar**” los **productos** de manera efectiva. Esto incluye:

- **Proporcionar Información Detallada:** Los asistentes son responsables de ofrecer información clara sobre el uso de los productos, así como detalles sobre precios y alternativas. Esto ayuda a los clientes a tomar decisiones informadas.
- **Facilitar la Experiencia de Compra:** A nivel operativo, los asistentes están facultados para asistir a cualquier cliente en cualquier parte del viaje de compra, desde la **intención de compra** hasta la **postventa**. Esto implica ayudar a los clientes a seleccionar productos, resolver dudas durante la compra y ofrecer asistencia incluso después de que hayan salido de la tienda.

7.4.1.5.3 Capacitación y Desarrollo

Para que los asistentes puedan desempeñar estas funciones de manera efectiva, la tienda implementa programas de capacitación integral. Estos programas se centran en:

- **Conocimiento del Producto:** Los asistentes reciben formación sobre la gama de productos disponibles, lo que les permite hablar con confianza sobre las características y beneficios de cada uno.
- **Habilidades de Servicio al Cliente:** La capacitación también abarca técnicas de servicio al cliente que fomentan la empatía y la resolución de problemas, asegurando que los colaboradores estén preparados para manejar diversas situaciones.
- **Experiencia en Ventas:** Los asistentes son capacitados en ventas consultivas, lo que les permite identificar las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones adecuadas.

7.4.1.5.3 Impacto en la Experiencia del Cliente

La formación y la dedicación del grupo humano en la tienda no solo garantizan un excelente servicio al cliente, sino que también fomentan la lealtad y el retorno de los compradores. Un asistente bien capacitado puede transformar una simple visita a la tienda en una experiencia memorable, guiando a los clientes en sus proyectos creativos y ayudándoles a descubrir nuevos pasatiempos.

7.5. Estrategia operacional

La estrategia operacional se basa en la operación y el flujo de mercadería a través de las ventas.

El modelo de abastecimiento y distribución se basa en la optimización del espacio dentro de la tienda física, funcionando también como un centro de distribución. Esto se logra mediante el uso estratégico de las alturas, utilizando estantes firmes para almacenar productos en altillos.

Este enfoque permite maximizar la capacidad de almacenamiento dentro de la tienda, reduciendo la necesidad de espacio adicional para inventario y facilitando un acceso más rápido a los productos. Además, esta configuración contribuye a mantener un flujo constante de abastecimiento, mejorando la disponibilidad de artículos para los clientes y asegurando que los productos estén siempre a la mano tanto para la venta directa como para la reposición en los estantes principales.

Para entregar un nivel de servicio al 95%, la estimación de la demanda de los productos, la rotación y sus costos asociados deben ir de la mano con el uso de herramientas tecnológicas es de vital importancia ya que el gran número de sku que presente este tipo de tiendas se debe manejar de forma sistémica, para llevar un

claro inventario y así también llevarlo a un nivel tecnológico con un CMR de clientes, ya que es muy relevante el seguimiento de los clientes ya captados.

Es por eso que es de gran necesidad una plataforma completa que involucre todos los procesos, desde la estimación de demanda, compra, inventario, abastecimiento y luego su venta.

Para la continuidad del servicio, tanto físico con online, el horario es continuo de lunes a domingo con un horario de 10:00 hasta las 20:00 horas .

7.6. Estrategia organizacional

Para llevar a cabo la estrategia comercial y operacional mencionada con anterioridad, se considera una estructura organizacional de tal forma que sea atractiva para para las personas que pertenecen a la compañía. Entregando beneficios, calidad de vida y planes de crecimiento.

La estructura tipo inicialmente se constituye por 50 personas las cuales la clave son los “Asistentes Bertossi” multifuncionales, ya que son aquellas personas que se enfrentan de cara al cliente pudiendo cumplir con todas las necesidades que el cliente requiera. Estos colaboradores trabajan en horarios de turnos, para que la tienda física esté siempre con personal calificado y refuerzos adicionales en las horas punta o en días de promociones tanto presencial como online.

Adicionalmente, para entregar un servicio de apoyo se consideran 12 cargos para brindar soporte y apoyo de forma administrativa y de apoyo para el trabajo de los “Asistentes Bertossi”

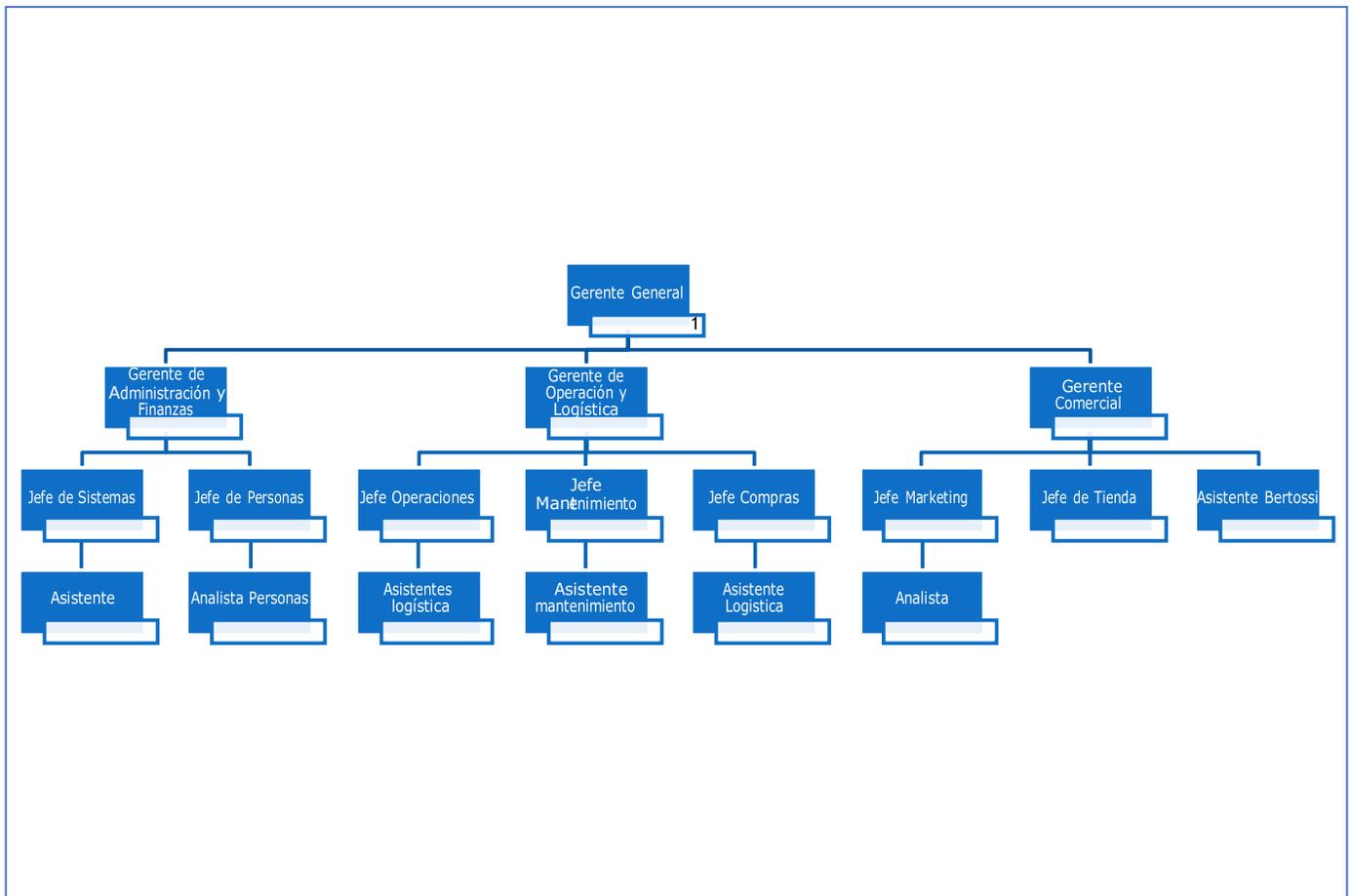


Ilustración 19: Estructura Organizacional
Elaboración Propia

8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Después de diseñar una estrategia para un negocio, el siguiente paso es evaluar su factibilidad económica. Para hacer esto, se deben especificar los supuestos sobre el mercado y las condiciones económicas, proyectar los ingresos y costos que se esperan, calcular la inversión necesaria y definir cómo se financiará el proyecto. Todo esto se utiliza para generar un flujo de caja, que muestra los flujos de efectivo entrantes y salientes para el negocio en un periodo determinado de tiempo, generalmente varios años. La evaluación económica es esencial para determinar si la estrategia es viable y rentable, y para identificar cualquier ajuste que deba realizarse antes de poner en marcha el negocio. resumidos

Datos obtenidos

Personas mujeres (Según encuesta el 70% son mujeres vs 30% hombres)

Rango de edad de 25 a 44 años (según encuesta)

Se encuentran dentro de los quintiles cuartos y quintos (ya que el % de gastos en Recreación es más alto)

Selección de zona oriente (% de las personas que viven en esta zona pertenecen a los quintiles mas altos)

Personas que realizan distitntos tipos de manualidades, nada especializado.

Según INE, los gastos promedios mensuales de los quintiles cuartos y quintos rondan entre 1.2 y 2.9 millones de pesos chilenos respectivamente.

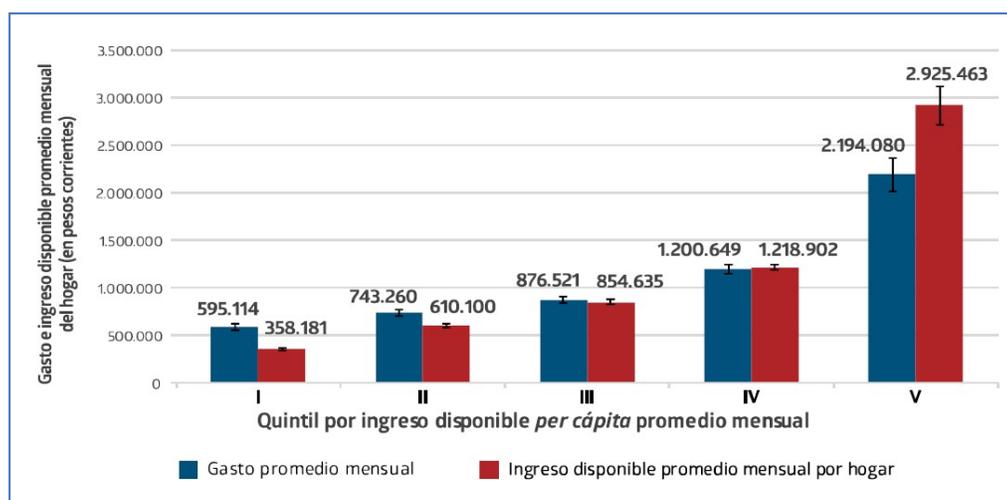


Ilustración 20: Quintil por ingreso per cápita promedio mensual
Fuente y elaboración INE

Quintiles	CLP Per Cápita	
	Gastos	Ingresos
4	1.200.649	1.218.902
5	2.194.080	2.925.463

Tabla 15: Resumen gastos e ingresos promedios per cápita
Fuente INE - Elaboración propia

El mercado utiliza el 6.8% en gastos para “Recreación y cultura” de sus gastos.

8.1. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos según el análisis desarrollado y expuesto en el documento se resume en la siguiente tabla.

Tipo	Sexo	Edad	Sector	Quintil	Preferencia	N de clientes
Mercado Potencial	Hombres y Mujeres	25 a 64	Región metropolitana	1 al 5	todas	4.709.485
	Mujeres	25 a 64	Zona oriente	1 al 5	todas	314.619
	Mujeres	25 a 44	Zona oriente	1 al 5	todas	183.220
	Mujeres	25 a 44	Zona oriente	4	todas	27.147
	Mujeres	25 a 44	Zona oriente	5	todas	79.212

Mercado Objetivo	Mujeres	25 a 44	Zona oriente	4	80%	21.718
	Mujeres	25 a 44	Zona oriente	5	80%	63.370

Tabla 16; Resumen de ingresos promedio
Elaboración propia

Tipo	Sexo	Edad	Sector	Quintil	Preferencia	N de clientes	Gastos per cápita	total mensual	Total anual
Mercado Objetivo	Mujeres	25 a 44	Zona oriente	4	80%	21.718	\$ 408	\$ 8,860,781	\$ 106,329,370
	Mujeres	25 a 44	Zona oriente	5	80%	63.370	\$ 980	\$ 62,102,208	\$ 745,226,496
Total						85.088			\$851,555,866

Tabla 17. Proyección Ventas, Mercado Objetivo
Elaboración Propia

Total ingresos potenciales para un público objetivo es de 851 Millones, sin embargo, dentro de la estrategia, presupuesto y capacidad. Para el primer año se prevé una proyección de ventas de 600 millones de pesos.

8.2. Proyección de costos

La estructura de costos se base según los siguientes puntos

8.2.1. Costos Variables

En este ítem los costos variables en MM CLP se detallan en la siguiente tabla

Categoría	Distribución	Margen	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Pintura	12%	50%	\$692	\$761	\$837	\$920	\$1,012
2. Papel	11%	50%	\$634	\$697	\$767	\$844	\$928
3. Bisutería y joyería	12%	70%	\$610	\$671	\$738	\$812	\$893
4. Lanas, hilos y Costura	10%	60%	\$540	\$594	\$654	\$719	\$791
5. Máquinas y Herramientas	15%	20%	\$1,080	\$1,189	\$1,307	\$1,438	\$1,582
6. Escolares	10%	80%	\$480	\$528	\$581	\$639	\$703
7. Fiestas	15%	75%	\$741	\$815	\$896	\$986	\$1,085
8. Almacenamientos	5%	75%	\$247	\$272	\$299	\$329	\$362
9. Emprendedores	10%	30%	\$665	\$731	\$805	\$885	\$973
Total			\$5,689	\$6,258	\$6,884	\$7,572	\$8,330

Tabla 18: Costos Variables por Ventas
Elaboración Propia

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing 2% (por costo producto)	0	\$ 173	\$ 190	\$ 209	\$ 230	\$ 253
Gastos operacionales y logísticos 5% (Costo producto)	0	\$ 432	\$ 475	\$ 523	\$ 575	\$ 633

Gastos Tecnológicos 1% (Costo producto)	0	\$ 86	\$ 95	\$ 105	\$ 115	\$ 127
Total	0	\$ 692	\$ 761	\$ 837	\$ 920	\$ 1,012

Tabla 19: Costos Variables operacionales
Elaboración Propia

8.2.2. Costos Fijos

8.2.2.1. Costo de Arriendo y Mantención Bodega

Arriendo	Costo M2 mensual x CLP MM	m2	Costo Anual	Cantidad categoría x	Total
Tienda y oficinas	\$ 0.07	800	\$ 672.00	1	\$ 672.00
Bodega (costo mantención)	\$ 0.02	500	\$ 120.00	1	\$ 120.00
					\$ 792.00

Tabla 20: Costos de Arriendo
Elaboración Propia

8.2.2.2. Costo de Remuneración

Considerando la estructura organizacional, se agruparon los distintos tipos de cargos y estos recibiendo el mismo valor liquido promedio. Al valor liquido se suma un 40% por gastos obligatorios.

Detalle Remuneración	Valor Liquido mensual	Valor + 40%	Costo Anual	Cantidad x categoría	Total
Categoría 1	\$ 2.5	\$ 4	\$42.00	1	\$42.00
Categoría 2	\$ 1.5	\$ 2	\$25.20	3	\$75.60
Categoría 3	\$ 1.0	\$ 1	\$16.80	7	\$117.60
Categoría 4	\$ 0.8	\$ 1	\$13.44	25	\$336.00
Categoría 5	\$ 0.5	\$ 1	\$8.40	10	\$84.00
					\$ 655.20

Tabla 21: Costos Remuneraciones
Elaboración propia

8.3. Proyección de inversión

El plan de inversión es para la apuesta inicial donde incluiría el arriendo de la tienda y acondicionamiento, la compra de los productos, el equipamiento necesario, los costos de publicidad y marketing, la contratación de personal y otros gastos de inicio. Esta inversión seria de 7000 CLP MM

Costo inventario	Año 0
Diseño y adaptación de Espacio	500
Inventario	4.300
Mobiliario	200
Flujo de caja	2.000
Total	7.000

Tabla 22: Estructura de inversión inicial
Elaboración propia

8.4. Financiamiento

El financiamiento para la inversión inicial será por un préstamo a una tasa del 5% y a un periodo de 5 años. Generando un gasto anual de 1540 CLP MM.

8.5. Proyección Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos por Ventas	\$ -	\$ 20,745	\$ 22,820	\$ 25,102	\$ 27,612	\$ 30,373
- Costos Variables	\$ -	\$ -12,993	\$ -14,293	\$ -15,722	\$ -17,294	\$ -19,024
Utilidad Bruta	\$ -	\$ 7,752	\$ 8,527	\$ 9,379	\$ 10,317	\$ 11,349
Costos fijos						
- Arriendo	\$ -	\$ -480	\$ -485	\$ -490	\$ -495	\$ -499
- Remuneración	\$ -	\$ -655	\$ 662	\$ -668	\$ 675	\$ -682
- Depreciaciones Legales	\$ -	\$ -415	\$ -456	\$ -502	\$ -552	\$ -607
- Pérdidas del Ejercicio Anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -	\$ 6,201	\$ 8,247	\$ 7,719	\$ 9,946	\$ 9,560
- Impuesto de Primera Categoría (25%)*	\$ -	\$ -1,550	\$ -2,062	\$ -1,930	\$ -2,486	\$ -2,390
Utilidad Después de Impuestos	\$ -	\$ 4,651	\$ 6,185	\$ 5,790	\$ 7,459	\$ 7,170
-Depreciaciones Legales		\$ 415	\$ 456	\$ 502	\$ 552	\$ 607
Capital de trabajo	\$ -2,000					
- Inversión	\$ -7,000	\$ -1,540	\$ -1,540	\$ -1,540	\$ -1,540	\$ -1,540
Flujo de Caja	\$ -9,000	\$ 3,526	\$ 5,102	\$ 4,752	\$ 6,472	\$ 6,238
Flujo Acumulado	\$ 17,089					
Tasa	16.0%					
VAN	\$6,396					
TIR	44%					

Tabla 23; Flujo de Caja
Elaboración propia

8.6. Tasa de descuento

Para la tasa de descuento se utilizó la fórmula $E(Ri)=Rf+\beta i[E(Rm)-Rf]$, donde el $E(Ri)=$ Rentabilidad del Activo sienta igual a 16%

Para la obtención de esta tasa, se consideraron 3 variables :

$Rf=$ Rendimiento libre de riesgo \rightarrow del 5.7

$\beta i=$ Factor de sensibilidad del riesgo del mercado. \rightarrow 1.48

$[E(Rm)-Rf]=$ Prima por riesgo de mercado \rightarrow 7.4

8.7. Sensibilización

Para analizar este punto, se tiene en consideración el volumen de ventas. Como se mencionó anteriormente, se realizó un supuesto donde se considera un 5% de 6.8% de los gastos en Recreación y cultura.

Para un análisis de Sensibilidad, se varía este porcentaje donde el 7% es un escenario pesimista y el 14% es un escenario optimista. Para realizar la comparación. Primero mencionar que los factores financieros del VAN y el TIR para el 10%, han sido según el Flujo anterior positivos.

	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%
Flujo Acumulado	\$ 2,037	\$ 5,047	\$ 8,058	\$ 11,068	\$ 14,079	\$ 17,089	\$ 20,100	\$ 23,110
Tasa	16%	16.0%	16.0%	16.0%	16.0%	16.0%	16.0%	16.0%
VAN	-\$1,865	-\$213	\$1,439	\$3,092	\$4,744	\$6,396	\$8,049	\$9,701
TIR	6%	15%	23%	30%	37%	44%	51%	57%

Tabla 24: Detalle de Sensibilidad
Elaboración propia

Al analizar el cuadro anterior, cuando el porcentaje es menor al 8% el negocio ya deja de ser rentable. Sin embargo y a pesar de eso, desde el 9% de gastos del 6.8% de los gastos para Recreación ya el modelo de negocio empieza a ser muy atractivo y rentable.

9. CONCLUSIONES

9.1. Conclusiones y recomendaciones

El proyecto analizado con la propuesta de negocio es altamente positiva desde un punto de vista técnico como económico. Se realizó un estudio de mercado que arrojó que el 80% de las personas tienen interés en las manualidades y además las practican. Así mismo, se pudo identificar que dentro del presupuesto per cápita de las personas en Chile hay un espacio para este tipo de productos, lo que indica una demanda potencial en el mercado. En resumen, el proyecto es una buena oportunidad de negocio, ya que hay una demanda existente y potencial para los productos que se ofrecerían, y el estudio técnico y operacional ha indicado su rentabilidad a sus posibles inversionistas.

Se ha identificado una necesidad insatisfecha en el mercado de manualidades por parte de los consumidores que no son profesionales en el rubro. Estos consumidores han encontrado que hay muchas tiendas que venden productos para manualidades, pero cada una se especializa en una técnica en particular. Esto significa que para encontrar todo lo que necesitan para sus proyectos, los consumidores tendrían que visitar varias tiendas diferentes, lo que resulta incómodo y poco práctico. Como resultado, existe una oportunidad para crear una tienda que ofrezca una amplia variedad de productos para manualidades de diferentes técnicas en un solo lugar, lo que satisfaría esta necesidad insatisfecha del mercado.

Este mercado objetivo potencial de casi 9.000 millones de pesos chilenos anuales, asumiendo que dentro del gasto de recreación de los consumidores, solo el 5% se destina a este tipo de productos o servicios. Estas personas interesadas se concentran en la zona oriente de Santiago, donde el poder adquisitivo de la población es alto y se encuentra principalmente en los dos últimos quintiles de ingresos per cápita. Un Valor Actual Neto (VAN) de 27 mil millones de pesos chilenos y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 99% indican que el proyecto es altamente rentable y financieramente viable.

Cabe destacar, que este tipo de empresas ya existe en otras partes del mundo. Por ejemplo Michaels es una cadena estadounidense de tiendas de manualidades y arte que ha tenido un gran éxito en su modelo de negocios. La empresa se ha centrado en ofrecer una amplia variedad de productos de alta calidad y precios competitivos, así como en brindar una experiencia de compra satisfactoria para sus clientes.

Adaptar las buenas prácticas del modelo de negocios de Michaels en el mercado chileno puede ser una estrategia efectiva para aprovechar las oportunidades del mercado de manualidades en Chile ya analizadas. Esto podría incluir enfocarse en ofrecer una amplia variedad de productos, brindar una experiencia de compra agradable y eficiente, y establecer relaciones duraderas con los clientes, como estrategia comercial.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el mercado chileno puede tener diferencias significativas con el mercado estadounidense. Por lo tanto, es esencial hacer una investigación detallada y adaptar el modelo de negocios de Michaels a las necesidades y características específicas del mercado chileno para asegurar el éxito, por ejemplo las técnicas manuales más usadas y todo lo relacionado a la cultura del “hágalo usted mismo”.

La estrategia de penetración de mercado para la marca enfoca en vender productos y servicios de manualidades a un mercado ya explotado pero ofreciendo mejores condiciones y experiencias al cliente. Ofreciendo una amplia gama de productos de distintas calidades y con mucha innovación, además de un precio según la estrategia comercial para alcanzar las metas propuestas.

Se especifican los supuestos sobre el mercado y las condiciones económicas, se proyectan los ingresos y costos, se calcula la inversión necesaria y se define cómo se financiará el proyecto. Todo esto se utiliza para generar un flujo de caja y evaluar la factibilidad económica de la estrategia, concluyendo que a partir de un gasto del 2% del presupuesto de ocio de las personas, el modelo de negocio se vuelve muy atractivo y rentable, cumpliendo con los objetivos generales y específicos planteados inicialmente.

Es recomendable que se realice un análisis muy exhaustivo de la matriz de productos y en la estrategia de penetración de mercado, no bajar los márgenes propuestos, para que la estrategia comercial converse con la operacional y organizacional.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el mercado chileno puede tener diferencias significativas con el mercado estadounidense. Por lo tanto, es esencial hacer una investigación de mercado detallada y adaptar el modelo de negocios de Michaels a las necesidades y características específicas del mercado chileno para asegurar el éxito, por ejemplo las técnicas manuales más usadas.

10. BIBLIOGRAFIA

- ⁱ Asociación de academias de la lengua española. < <https://www.asale.org/damer/retail> > [Consulta: 20/03/2023]
- ⁱⁱ Análisis del Entorno, Daniel Martínez Pedrós , edición 2012 Pagina 34
- ⁱⁱⁱ Análisis del Entorno, Daniel Martínez Pedrós , edición 2012 Pagina 39
- ^{iv} Canvas <<https://www.toolshero.es/mercadeo/propuesta-de-valor-canvas/> > [Consulta: 20/05/2022]
- ^v Fundamentos del Marketing, decimoprimer edición página 194
- ^{vi} La dimensión económica del patrimonio cultural. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632010000300016
- ^{vii} [chrom-xtension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-sp.pdf](https://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-sp.pdf)
- ^{viii} <https://datasocial.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fichaIndicador/7/2>
- ^{ix} Población extranjera residente en Chile <<https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2022/10/12/poblacion-extranjera-residente-en-chile-1482.390-personas-en-2021-un-1-5-millones-que-en-2020> > [Consulta: 5/02/2023]
- ^x PIB - Producto Interior Bruto <https://datosmacro.expansion.com/pib> 2022 [Consulta: 23/05/2022]
- ^{xi} Chile: Economía y demografía 2022. <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile> [Consulta: 15/05/2022]
- ^{xii} I NFORME ANUAL DE I NVERSIÓN PÚBLICA 2020. 2020 chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/http://sni.gob.cl/storage/docs/Informe_Anual_2020_14Dic21_publicado.pdf Consulta: 22/05/2022]
- ^{xiii} <https://yiminshum.com/social-media-internet-chile-2022/#:~:text=El%20crecimiento%20de%20los%20usuarios%20en%20los%20%C3%baltimos%20a%C3%bl os,-Luego%20aumentar%C3%ada%20un&text=Para%20el%20a%C3%blo%20siguiente%20subir%C3%ada,millones%20de%20usuarios%20de%20internet.> [Consulta: 5/05/2022]
- ^{xiv} <https://www.statista.com/statistics/1018998/gross-profit-margin-of-the-michaels-companies-us-can/#:~:text=Gross%20profit%20margin%20of%20Michaels,Canada%20from%202016%20to%202020&text=This%20statistic%20shows%20the%20gross,profit%20margin%20of%2037.1%20percent.> [Consulta: 3/05/2023]