UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Repositorio Digital USM **https://repositorio.usm.cl**

Tesis USM TESIS de Pregrado de acceso ABIERTO

2017

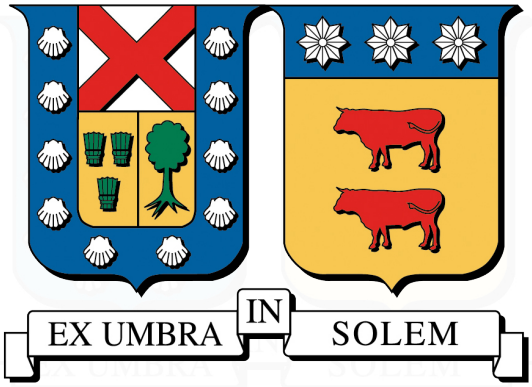
MODELO DE NEGOCIOS PARA EL EMPRENDIMIENTO DE UNA TIENDA DE ARTESANÍA CHILENA PARA EL HOGAR

VON MUHLENBROCK LETELIER, VALENTINA LORENA

http://hdl.handle.net/11673/22533

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO - CHILE



MODELO DE NEGOCIOS PARA EL EMPRENDIEMIENTO DE UNA TIENDA DE ARTESANÍA CHILENA PARA EL HOGAR

VALENTINA LORENA VON MUHLENBROCK LETELIER

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA : SR.JAIME RUBIN DE CELIS
PROFESOR CORREFERENTE : SR. JOSE MIGUEL GONZÁLEZ

SEPTIEMBRE 2016

Dedico esta memoria a mi madre.

A mi familia y amigos, por el apoyo incondicional y soportar las largas horas de estudio.

A mi pareja, sin ti todo sería diferente.

Resumen Ejecutivo

La situación actual de la artesanía nacional se encuentra en un estado desfavorable, el 51,9 % de los artesanos depende de las ferias para comercializar sus productos, este canal es caracterizado por ser de naturaleza temporal dejando a los artesanos vulnerables el resto del año, el 78,0 % no percibe ingresos superiores a los $200.000 mensuales. Se suma el poco interés y conocimiento cultural que la población ha manifestado por la industria, dejando a un mercado que no esta dispuesto a pagar más por esta clase de productos, además sólo el 45,9 % compra activamente artesanía.

El siguiente estudio busca la elaboración de un modelo que saque provecho de la situación actual de la industria y logre que la artesanía resalte en precio, calidad y diseño. Para conseguir un mejor planteamiento del modelo propuesto se realiza un análisis industrial y se propone una estrategia de Comercio Justo, alternativa que busca armonizar la relación con el productor y atraer a mercados preocupados por el origen y fabricación de los productos; Se sitúa la propuesta en el Barrio Lastarria con la utilización de canales tanto tradicionales como alternativos.

La evaluación de la propuesta resulta ser rentable, con un VAN positivo de UF 2.198 y una TIR del 30,0 % mayor a la tasa de descuento. En términos de sensibilidad se aprecia una reacción alta frente al cambio en el precio de los productos, sensibilidad que permite la variación de sólo el -2,8 % de este factor. Socialmente se propone una estrategia centrada en la subsistencia económica del artesano y no en la expansión, al adoptar esta estrategia se brinda un aporte 208,6 % mayor en comparación al líder del mercado.

Palabras Clave: Artesanía, Modelo de negocios, CANVAS, Comercio Justo

Índice de Contenidos

1. Antecedentes Generales **1**
1.1. Problema de Investigación . . . 1
1.1.1. Contexto . . . 1
1.1.2. Agentes involucrados . . . 2
1.1.3. Problema de investigación . . . 2
1.2. Objetivos . . . 3
1.2.1. General . . . 3
1.2.2. Específicos . . . 4

2. Marco Teórico **5**
2.1. Análisis del entorno . . . 5
2.1.1. Industria y mercado . . . 5
2.1.2. Macroentorno . . . 5
2.1.3. Microentorno . . . 7
2.2. Modelos de Negocios . . . 10
2.2.1. Metodologías para la construcción del modelo . . . 12
2.3. Selección de un modelo . . . 20
2.3.1. Evaluación representativa . . . 22
2.3.2. Evaluación con enfoque al emprendimiento . . . 23
2.4. Prefactibilidad: Estudio financiero . . . 24
2.4.1. Construcción de flujos de caja . . . 24
2.4.2. Criterios de evaluación . . . 26

3. Diagnóstico **27**
3.1. Caracterización de Chile . . . 27
3.1.1. Artesanía Chilena . . . 27
3.1.2. Chile: Geografía y Artesanía . . . 33
3.1.3. Comercialización de la artesanía . . . 36
3.1.4. Concurso Sello de Excelencia a la Artesanía . . . 37
3.2. Análisis del Entorno . . . 38
3.2.1. Industria . . . 38
3.2.2. Mercado . . . 40
3.2.3. Macroentorno . . . 40
3.2.4. Microentorno . . . 51
3.2.5. Oportunidades y Amenazas . . . 59

4. Modelo de negocios **63**
4.1. Modelo CANVAS . . . 63
4.1.1. Segmento de mercado . . . 64
4.1.2. Propuesta de valor . . . 66
4.1.3. Canales . . . 70
4.1.4. Relación con los clientes . . . 73
4.1.5. Fuentes de ingreso . . . 74
4.1.6. Recursos clave . . . 78
4.1.7. Actividades clave . . . 80
4.1.8. Sociedades clave . . . 81
4.1.9. Estructura de costos . . . 83
4.1.10. Representación del lienzo . . . 86

5. Prefactibilidad financiera **87**
5.1. Especificaciones . . . 87
5.1.1. Tasa de descuento . . . 87
5.1.2. Tasa de interes . . . 88
5.1.3. Tasa de Crecimiento . . . 88
5.1.4. Impuesto al valor agregado (IVA) . . . 88
5.1.5. Impuesto a la renta . . . 89
5.1.6. Moneda . . . 89
5.1.7. Depreciación . . . 89
5.2. Evaluación del proyecto . . . 89
5.2.1. Estimaciones . . . 89
5.2.2. Flujo de caja y resultados . . . 90
5.2.3. Análisis de sensibilidad . . . 93
5.3. Consideraciones . . . 94

6. Conclusiones y recomendaciones **96**

Bibliografía **99**

A. Comportamiento Segmento B **102**

B. Crecimiento Poblacional Comunal **104**

C. Inversión **106**

D. Cuantificación de la demanda y compra específica **109**

E. Costos **111**

F. Deuda **113**

G. Sensibilidad **114**

Índice de Figuras

2.1. Fuerzas que dan forma a la competencia del sector 8
2.2. Modelo de negocios del lienzo 13
2.3. Diamante de la Excelencia Organizacional 16
2.4. Las 7'S de McKinsey 19

3.1. Distribución porcentual de los artesanos registrados según edad 29
3.2. Distribución según nivel de ingreso 30
3.3. Distribución porcentual de acuerdo al género de la diciplina realizada 32
3.4. Mapa de localización y caracterización de disciplinas 35
3.5. Concentración territorial de los espacios de comercialización 36
3.6. Canales de comercialización de la artesanía 39
3.7. Actores de la comercialización de la artesanía 40
3.8. Tasas de colocación promedio según consumo (tasas anuales nominales) 44
3.9. Tasas de colocación promedio por tipo de producto (tasas anuales nominales) . . . 45
3.10. Ingreso disponible, consumo y ahorro de los hogares 45
3.11. Estructura del gasto medio de los hogares del Gran Santiago y Ciudades Capitales . 46
3.12. Estándares de comercio justo más relevantes 48
3.13. Ranking de factores de compra según posición promedio en el ranking 48
3.14. Disposición al cambio de comportamiento de compra 49
3.15. Curva de Lorenz, industria completa 53
3.16. Curva de Lorenz, medianas y grandes firmas 54
3.17. Utilización y dependencia de los canales de comercialización 55
3.18. Espacio de comercialización según focalización 57

4.1. Cadena de Suministro 80
4.2. Control de calidad 83
4.3. Estructura de costos 85
4.4. Lienzo del modelo de negocios propuesto 86

5.1. Sensibilidad del VAN: Precio, cantidad e inversión 93
5.2. Sensibilidad del VAN: Segmentos de mercado 94

A.1. Comportamiento gráfico: Llegada de extranjeros 102

Índice de Tablas

2.1. Análisis comparativo de metodologías . . . 22
2.2. Flujo de caja según rentabilidad de inversión . . . 25
2.3. Flujo de caja según rentabilidad de recursos propios . . . 26

3.1. Caracterización de perfiles de artesanos . . . 33
3.2. Impacto y beneficios Sello de la Excelencia a la Artesanía . . . 38
3.3. Estructura del gasto promedio de los hogares del gran Santiago por quintil de ingreso per cápita . . . 47
3.4. Caracterización de preferencias según factor . . . 49
3.5. Tamaño de la empresa según ventas anuales en UF . . . 52

4.1. Propuesta de medidas según oportunidades y amenazas . . . 63
4.2. Estimación de mercado: Características socioeconómias y demográficas . . . 65
4.3. Estimación de mercado: Preferencias de mercado . . . 65
4.4. Estimación de mercado: Cantidad de turistas que visitan Santiago . . . 66
4.5. Selección de ubicación: Comunas destacadas . . . 72
4.6. Cuantificación de demanda: Tienda física, segmento A . . . 75
4.7. Cuantificación de demanda: Tienda física, segmento B . . . 75
4.8. Cuantificación de demanda: Página web . . . 76
4.9. Factores de precio . . . 76
4.10. Ingresos operacionales . . . 77
4.11. Costos de transporte anual . . . 81
4.12. Comparación de costos en Costos en Comercio Justo . . . 85

5.1. Variación de la rentabilidad diaria del IPSA y días en bolsa . . . 87
5.2. Criterios de evaluación según flujo . . . 90
5.3. Flujo de caja . . . 91
5.4. Flujo de caja con adjudicación Corfo. . . . 92
5.5. Cantidad de artesanos alcanzados por el proyecto . . . 95

A.1. Comportamiento: Llegada de extranjeros . . . 102
A.2. Preferencias: Ranking de llegadas y pernoctaciones nivel comunal . . . 103

B.1. Proyecciones de población y GSE comuna, grupo etario 25 a 45 años. . . . 104
B.2. Variación poblacional comunal, grupo etario 25 a 45 años. . . . 105
B.3. Proyecciones de captados y crecimiento comunal, año 2020. . . . 105

C.1. Inversión: Capital fijo . . . 106

C.2. Depreciación capital fijo 106
C.3. Inversión: Intangibles 107
C.4. Costo visita proveedores 107
C.5. Inversión: Capital de trabajo 108

D.1. Cuantificación de la demanda 109
D.2. Cuantificación de la compra 110

E.1. Remuneraciones administración y vendedores 111
E.2. Costos de transporte según zona geográfica. 111
E.3. Costo de transporte unitario según zona geográfica. 112
E.4. Costo variable por utilización Transbank. 112

F.1. Amortización deuda de corto plazo 113

G.1. Sensibilidad: Precio 114
G.2. Sensibilidad: Cantidad de productos vendidos por boleta 114
G.3. Sensibilidad: Inversión 115
G.4. Sensibilidad: Segmento B 115
G.5. Sensibilidad: Segmento A, Tienda 115
G.6. Sensibilidad: Segmento A, Internet 116

1 | Antecedentes Generales

1.1. Problema de Investigación

1.1.1. Contexto

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011) define artesanía como “conjunto de disciplinas, técnicas, materialidades y productos utilitarios realizados principalmente por la acción humana y representativa de un medio cultural que pueden ser reproducibles, comercializables, adaptados para usos específicos y no consumibles en su uso. Aunque similares entre sí, poseen características diferenciadas”, este trabajo es realizado por artesanos quienes son capaces de expresarse culturalmente a través de su trabajo, utilizando, generalmente, materias primas provenientes de recursos sostenibles.(Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2016b))

Chile es un país caracterizado por su peculiar geografía, la cual ha permitido el desarrollo de diferentes tipos de artesanías, diferenciándose por sus materiales, procesos y culturas, las disciplinas más utilizadas dentro del territorio nacional son la textilería, trabajo en madera, alfarería y cerámica, cestería, orfebrería, trabajo en piedra y trabajo en cuero.

En la zona norte del país, zona de escasos cultivos y fuerte trabajo pastoril, el trabajo de artesanos está relacionado fuertemente con disciplinas textiles, por lo que la utilización de diferentes tipos de telares es característica de la zona; al seguir recorriendo el país, en el Norte Chico, el trabajo en piedra comienza a tomar mayor protagonismo por sobre el textil, debido al cambio de las condiciones, destacándose el trabajo en lapislázuli.

La zona centro, que vivió el proceso de colonización del país, se caracteriza por un elevado trabajo de alfarería y cerámica desarrollado por los modernos utensilios introducidos, esta zona ha podido adoptar de mejor manera la mayoría de las disciplinas artesanales, desarrollando trabajos textil, en piedra, madera y metal, además de trabajos de cestería con mimbre y diferentes materiales animales y vegetales.

Al llegar a la zona sur del país, zona con gran identidad representada por una cultura diferenciada y autónoma, el factor climático ha influenciado en la artesanía, permitiendo que el trabajo en madera se destaque gracias a sus frondosos bosques, junto con tejidos vegetales en cestería y trabajo de alfarería tradicional, acompañado de trabajo en metal con ornamentación mapuche.

La Política de fomento de las artesanías 2010-2015 presenta el proceso productivo artesanal dividido en tres etapas, en primer lugar está el proceso de búsqueda y adaptación de las materias primas, adquisición necesaria para poder elaborar artesanía la cual debe ser sostenible para el entorno y la comunidad, posterior a esta etapa se encuentra la de transformación o creación, en la cual los artesanos crean modelos culturales identitarios diferenciados por la huella de cada creador, finalmente se encuentra la etapa de distribución o comercialización la cual permite que los creadores puedan mantenerse económicamente y la actividad artesanal se continúe desarrollando. Como sostiene esta política, esta última etapa "es un elemento fundamental para la permanencia de los valores y características creativas e identitarias de las artesanías". (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2010))

1.1.2. Agentes involucrados

En el proceso de comercialización de artesanías están involucrados productores, los cuales se clasifican en artesanos urbanos, de artesanía tradicionales o de artesanía indígena (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012b)), estos productores además de fabricar productos artesanales asumen, generalmente, el papel de comerciante.

Por otro lado se encuentran los consumidores quienes pueden ser "consumidores finales" o "consumidores intermedios" , diferenciados por aquellos que adquieren y conservan el producto versus los que lo adquieren con fines de comercialización para otros lugares.

1.1.3. Problema de investigación

Los canales utilizados de comercialización son las ferias, tiendas y plataformas alternativas, estas primeras son el principal medio por el cual un artesano logra comercializar sus productos abarcando un 65,7 % a nivel nacional, el resto de la comercialización se realiza a través de tiendas especializadas, de las cuales el 30,4 % de ellas, está enfocada en un público extranjero. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

Tanto en ferias como en tiendas lo más común es que se vendan todo tipo de artesanías, es decir no se segmentan los productos, vendiendo en éstas productos como souviners, de moda y de

rescate, en el caso de las tiendas sólo el 13,0 % vende únicamente productos utilitarios (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a)), lo que pone en evidencia que los canales no han logrado generar una segmentación de su mercado.

Lo expuesto anteriormente muestra una problemática clara, la artesanía nacional depende en su mayoría de ferias, las cuales son principalmente de carácter temporal lo que provoca una inestabilidad para artesanos nacionales, las ferias entonces no son espacio suficiente para permitir la subsistencia económica de los artesanos. Además el papel del gestor es asumido primordialmente por los mismo artesanos, quienes no tienen conocimientos de comercialización, por lo que les dificulta este proceso, teniendo resultados no satisfactorios, 30,4 % de los artesanos gestores de tiendas postula que las ganancias no son compensadas con el trabajo invertido. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

"La plataforma de circulación nacional de la artesanía es débil y vulnerable porque está sujeta a las demandas del mercado, marginando a los creadores a sus talleres y dificultando el acceso de la ciudadanía al disfrute de la obra artesanal y al conocimiento de sus procesos productivos" (Mesa de Arte (2014))

Es por esto que se propone un espacio donde puedan converger artesanos de todo Chile, con la instalación de una tienda de artesanía chilena especializada en artesanía para el hogar, la cual será estudiada y evaluada, proponiendo un modelo de negocios que logre una armonía entre el gestor y productores nacionales.

La propuesta pretende evaluar las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo se comporta la artesanía en Chile?, ¿Qué es un modelo de negocios?, ¿Cuál es el modelo de negocios apropiado para esta propuesta?.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Elaborar un modelo de negocios para el emprendimiento de una tienda de artesanía chilena para el hogar, a través de un análisis de modelos de negocios, aplicando el adecuado y así lograr una ventaja competitiva que cree valor para el cliente objetivo.

1.2.2. Específicos

- Realizar una definición de la industria y el mercado en que la propuesta se sitúa, logrando tener una descripción del sector.
- Caracterizar del entorno en la cual se desenvuelve la propuesta, estudiando el macro-entorno, a través de un análisis PEST(A), y el micro-entorno, mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- Proponer y evaluar diferentes metodologías para la creación de un modelo de negocios, para posteriormente seleccionar la herramienta más adecuada.
- Desarrollar la metodología seleccionada en función de la propuesta, aplicando cada fase de ésta.
- Realizar un estudio de prefactibilidad financiero, aplicando el modelo de negocios desarrollado.

2 | Marco Teórico

2.1. Análisis del entorno

Con el fin de tomar decisiones estratégicas dentro de una organización es necesario tener una evaluación del entorno externo a ésta, gracias a que el ambiente externo permite identificar y evaluar futuros cambios que afectarán el sector y el ambiente de la organización es posible planificar con anterioridad teniendo en consideración las oportunidades y amenazas del sector. (Jennings y Jones (1999))

2.1.1. Industria y mercado

La correcta definición de estos conceptos va a tener gran significancia a la hora de caracterizar un sector, unos de los problemas que se pueden presentar es la dificultad de definir la industria, pues ninguna industria tiene límites claramente definidos en términos de producto o mercado. (Rubin de Celis (2015))

Económicamente industria y mercado pueden definirse desde el punto de vista de sustituibilidad de los productos, desde la perspectiva de la oferta o la demanda, así una industria hace referencia a la oferta y producción de un bien, tomando en consideración organismos que producen el mismo bien y/o utilizan los mismos insumos, así una industria puede atender a muchos mercados y por esto son más amplias que los mercados; por su parte los mercados son analizados por parte de la demanda, entendiéndolos como grupo de demandantes a los cuales se les satisfacen diferentes necesidades. (Rubin de Celis (2015))

2.1.2. Macroentorno

El análisis del macroentorno pretende comprender el estado de crecimiento o declive de un sector y así entender de mejor forma la potencial dirección de un negocio, este se realiza a través

del análisis PEST nombre derivado de los principales factores analizados: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Estos factores son de carácter externos los cuales no están bajo el control de la empresa pero pueden afectar el desarrollo futuro de la industria y tener una influencia directa en la evolución del negocio, se entiende en cuanto a los factores: (Martinez y Milla (2012))

Factores Políticos: Legislaciones y procesos políticos que influencian las regulaciones del entorno, estas legislaciones pueden beneficiar o perjudicar los intereses de una compañía, algunos ejemplos de estos factores son:

- Cambios políticos previstos
- Cambios de la legislación laboral
- Ayudas e incentivos por parte del gobierno
- Legislación fiscal y de seguridad social
- Legislación referente a la protección del consumidor
- Legislación referente al medio ambiente, seguridad y prevención de riesgo
- Incentivos públicos

Factores Económicos: Los indicadores económicos pueden tener relevancia en la evolución de un sector, existen múltiples factores relevantes pero no todos tienen un impacto relevante en la actividad de un sector determinado por esto se deben escoger indicadores cuya evolución resulte útil, algunos ejemplos son:

- Evolución del PIB y del ciclo económico
- Demanda del producto
- El empleo
- La inflación
- Costes de materias primas
- Costes de energías
- Celebración de eventos especiales

Factores Sociales: Estos factores consideran elementos sociales y demográficos los cuales son la raíz de cambios en la sociedad, estos factores incluyen elementos como la edad de la población, comportamiento de los niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, disparidad de nivel de ingreso, otro factores incluyen:

- Prolongación de la vida en familia de los jóvenes
- Nuevo papel de la mujer trabajadora
- Nuevos estilos de vida y tendencias

Factores Tecnológicos: La innovación y la tecnología puede crear nuevos productos y sectores alterando los límites de los sectores existentes, ejemplos de estos son:

- Innovaciones tecnológicas
- Internet y comercio virtual
- Acciones del gobierno
- Incentivos públicos

2.1.3. Microentorno

Para el análisis del microentorno se utiliza el método de las cinco fuerzas competitivas, conocidas como las cinco fuerzas de Porter, éste análisis ayuda a comprender la estructura del sector en el que una empresa compite, entendiendo la competencia no sólo como los rivales directos sino que incluyendo a otras fuerzas competitivas como lo son los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos substitutos. (Porter (2008))

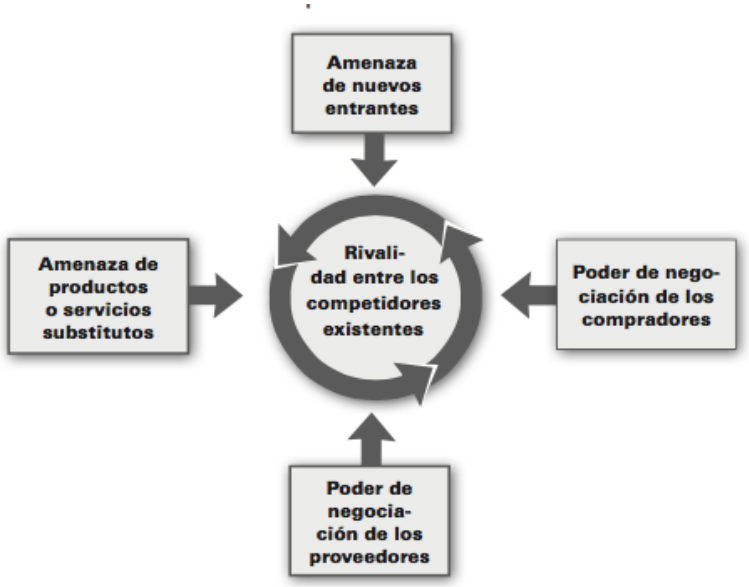


Figura 2.1: Fuerzas que dan forma a la competencia del sector
Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia, M. Porter

Rivalidad entre competidores existentes: Esta rivalidad se puede notar con la existencia de diferentes formas, como lo pueden ser descuentos de precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias, etc. Con la existencia de rivalidad se limita la rentabilidad del sector, pues la rivalidad reduce la utilidades del sector. Existe una rivalidad intensa si:

- Competidores varios o similares en tamaño y potencia
- Crecimiento del sector es lento
- Barreras de salida son altas
- Rivales comprometidos con el negocio, aspirando a ser líderes
- Empresas no entienden mutuamente sus señales

La rivalidad es destructiva dentro de un sector si esta gira en torno al precio, pues una batalla de precios transfiere las utilidades del sector a sus clientes. Es factible que se de una competencia de precios si los productos son prácticamente idénticos, costos fijos son altos y los costos marginales bajos. La rivalidad puede ser considerada positiva, incrementando la rentabilidad, cuando cada competidor satisface la necesidad de distintos segmentos con distintas combinaciones de precios. (Porter (2008))

Amenaza de nuevos entrantes: Los nuevos participantes de un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de tomar participación de mercado, ejerciendo presión en los precios, costos y tasa de inversión, poniendo así límites a la rentabilidad potencial del sector. Esta fuerza depende de las barreras de entrada existentes de un sector y de la reacción de los competidores ya existentes, así estas barreras actúan como ventajas para los actores establecidos de un sector, alguna de estas barreras provienen principalmente por:

- Economías de escala por el lado de la oferta
- Beneficios de escala por el lado de la demanda (Efectos de red)
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor
- Requisitos de capital
- Ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño
- Acceso desigual a los canales de distribución
- Políticas gubernamentales restrictivas

Poder de los proveedores: Cuando existe un proveedor poderoso éste captura mayor parte del valor para si mismo cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o transfiriendo los costos a los participantes del sector, este tipo de proveedores son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Se considere que un proveedor es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual vende
- No depende fuertemente del sector para sus ingresos
- Participantes del sector asumen costos al cambiar de proveedor
- Proveedores ofrecen productos que son diferenciados
- No existe substituto para lo que ofrece el proveedor
- El proveedor amenaza con integrarse en el sector

Poder de los compradores: Los clientes poderosos pueden obligar a una baja de precios, un aumento de calidad o mejora de servicio, lo que provoca que estos capturen mayor valor haciendo que

los integrantes del sector se enfrenten, perjudicando la rentabilidad del sector. Un competidor se considera poderoso si posee poder de negociación el cual se ve expresado en:

- Hay pocos compradores o se compra en volúmenes grandes
- Productos del sector son estandarizados y no se diferencian
- Compradores asumen pocos costos al cambiar de proveedor
- Compradores amenazan con la integración hacia atrás

Otro análisis importante es la sensibilidad al precio del comprador ,un comprador generalmente es sensible al precio si los productos comprados no son diferenciados, son caros en relación a sus ingresos o el desempeño del producto tiene consecuencias limitadas. (Porter (2008))

Amenaza de substitutos: Substituto es aquel producto que cumple la misma función pero en forma distinta al producto del sector, cuando la amenaza de un substituto es alta la rentabilidad del sector sufre pues se limitada con la colocanción un techo para el precio. Los substitutos están siempre presentes y su amenaza es alta si:

- Ofrece un tade-off entre precio y desempeño en relación al producto del sector
- Costo por cambiar al substituto es bajo

2.2. Modelos de Negocios

Modelo de negocios es un concepto cuya definición ha sido formalizada por diferente autores, uno de los primeros en realizarlo es Paul Timmers el año 1998, quien lo identifica como una arquitectura para el producto, servicio y flujo de información, identificando actores, sus respectivos roles dentro del negocio y sus diferentes fuentes de ingreso, además con el fin de entender como una organización reconoce su misión añade un modelo de marketing logrando fusionar el modelo de negocios con la estrategia de marketing. Por otra parte el año 2000, Linder y Cantrell, realizan una definición opuesta, entendiendo que un modelo de negocios es la lógica base de la organización para crear valor, además identifican tres tipos de modelos, siendo estos los componentes de un modelo de negocios, los modelos de negocios en operación y los modelos de cambio. (Osterwalder (2004))

Otros autores han agregado elementos financieros al concepto, Hawkins por ejemplo, en 2001 describe un modelo de negocios como la relación comercial entre la empresa y los productos y

servicios que ofrece al mercado, en su descripción expone que existe una forma de estructurar los costos y los ingresos de tal maneta que permiten que un negocio sea viable, esto en el sentido de que el negocio se pueda sostenerse por si mismo en base a los ingresos generados. Rappa en 2001 define un modelo de necios como la forma en que la empresa genera dinero al especificar en que lugar de la cadena de valor esta posicionado. (Osterwalder (2004))

E. Blackwell (1998) habla más bien de un plan de negocios el cual ayuda a tener una visión clara del negocio, en el cual relata la proposición y el alcance del proyecto, este plan debe poseer diez características infaltables:

1. Una breve declaración de los objetivos
2. Una evaluación del mercado al cual se pretende ingresar
3. Las habilidades, experiencias y financiamiento que se aportan
4. Los beneficios del producto o servicio
5. Método de preparación del negocio (Cómo se vende, forma de gestionar, método de producción, responsables, modo de monitoreo y control)
6. Una vista a largo plazo
7. El objetivo financiero
8. El dinero a invertir en el proyecto
9. Anexos de respaldo de la información entregada
10. Una historia del negocio (donde aplique)

Para tener una idea más clara de lo que un modelo de negocios representa se pueden analizar los conceptos relacionados, la Real Academia Española (2016) los define como:

Modelo: “Esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de si comportamiento”

Negocio: “Acción y efecto de negociar”

Negociar: “Tratar y comercializar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercaderías o valores para aumentar el caudal”

Caudal: “Capital o fondo”

Al tomar estas definiciones y tratar de comprender lo que el modelo de negocios relata, se puede notar que tiene que ver con como la empresa realiza la acción de comercializar con la actividad de comprar y vender mercaderías para aumentar su capital, además trata de expresarlo de una manera simple y comprensible.

2.2.1. Metodologías para la construcción del modelo

Como se puedo notar anteriormente, existen diferentes opiniones de lo que es un modelo de negocios, por esta razón existen diferentes metodologías para la realización del mismo, a continuación se muestran diferentes opciones con el fin de conocer procesos desiguales y así poder identificar la más apropiada para la realización del modelo de negocios que se pretende desarrollar.

2.2.1.1. Canvas

A. Oterwalderm e Y. Pigneur , quienes introducen este modelo de negocios en 2011, definen el concepto del modelo de negocios como aquello que describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor, el modelo propuesto es entendido a través de nueve bloques que dan evidencia de cómo una empresa pretende hacer dinero. Estos nueve bloques se centran en cubrir las cuatro partes principales del negocio siendo estas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

La metodología CANVAS o del lienzo propone una forma gráfica y visual de poder observar los componentes del modelo de negocios (Ver figura 2.2) , relacionando los nueve bloquen entre sí.

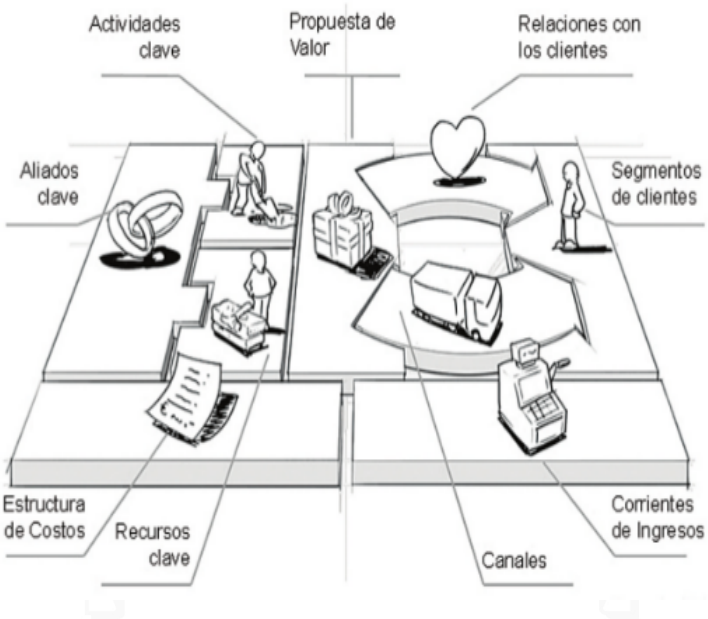


Figura 2.2: Modelo de negocios del lienzo
Fuente: Generación de modelos de negocios, A. Oterwalderm e Y. Pigneur

El primer bloque es el segmento de mercado, en este se definen los diferentes grupos de personas u organizaciones a los cuales la empresa pretende servir y alcanzar. Este bloque es de gran importancia pues son los clientes el centro de cualquier modelo de negocios, ya que no se puede sobrevivir si no se tiene clientes, es necesario satisfacer eficientemente a estos y para lograrlo son agrupados en segmentos con características comunes. Además se debe tomar la decisión de a cuál de estos segmentos identificados se debe servir y a cuales ignorar. (Osterwalder y Pigneur (2011))

El segundo bloque es el de la propuesta de valor, ésta describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un cliente específico, es decir, gracias a esta propuesta los clientes eligen a una empresa por sobre las otras, por esta razón cada proposición de valor se realiza seleccionando un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es entonces un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus mercados. Algunos elementos que pueden contribuir a la creación de valor son la novedad, el desempeño, la personalización, el diseño, la marca, es status, etc. (Osterwalder y Pigneur (2011))

Le sigue el bloque del canal, el cual describe cómo la empresa consigue comunicarse con sus segmentos de clientes para entregar la propuesta de valor, estos tienen un rol fundamental en la experiencia vivida por el cliente. Un canal posee diferentes funcionalidades como el elevar la percepción de los clientes acerca de la empresa, permite que los clientes efectúen la compra de productos y servicios específicos, provee soporte post-compra, etc. (Osterwalder y Pigneur (2011))

La relación con los clientes es el quinto bloque, en él se describe cuales son los tipos de relación que la empresa establece con sus segmentos de mercado. Se debe establecer el tipo de relación con cada segmento, éstas relaciones pueden variar según segmento y son realizadas por distintas motivaciones como adquirir consumidores, retener consumidores o empujar ventas, por ejemplo. Existen diferentes categorías de relaciones pudiendo ser de asistencia personal, autoservicio, servicios automatizados, comunidades, etc. (Osterwalder y Pigneur (2011))

El quinto bloque es la fuente de ingreso, este representa el dinero generado por la empresa de cada segmento de mercado, es aquí cuando se debe realizar la pregunta ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? La respuesta a ésta pregunta permite la generación de diferentes fuentes de ingreso por segmento de mercado. Existen distintas fuentes de ingresos, entre éstas se encuentran la venta de activos, la prima por uso, primas de suscripción, alquilar, primas por broker, etc. (Osterwalder y Pigneur (2011))

Le sigue a este bloque el de los recursos clave, en el cual se describen los activos requeridos más relevantes para hacer que el modelo de negocios funcione. Estos recursos son los que le permiten a la empresa crear y ofrecer la proposición de valor y así poder alcanzar mercados y generar ingresos. Va a depender del tipo de modelo de negocios la necesidad de diferentes tipos de recursos, los recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. (Osterwalder y Pigneur (2011))

Posteriormente se definen las actividades claves, el séptimo bloque describe las actividades más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocios funcione y así lograr operar exitosamente, al igual que el bloque anterior, estas actividades son necesarias para crear y ofertar la proposición de valor, así lograr mantener relaciones y crear ingresos. Las actividades claves pueden ser categorizadas por producción, solución de problemas y plataforma/red. (Osterwalder y Pigneur (2011))

El bloque siguiente es el de las sociedades claves, en el cual se describe la red de suplidores y socios que ayudan a que el modelo de negocios actue correctamente, éstas sociedades son utilizadas muchas veces para optimizar los modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos. Se distinguen diferentes tipos de sociedades como las alianzas estratégicas entre empresas no competidores, la alianzas estratégicas entre empresas competidoras (Coopetencia), la asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios y las relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de material. (Osterwalder y Pigneur (2011))

Finalmente se encuentra el bloque de la estructura de costos, en él se describe todos los costos que serás incurridos para que un modelo de negocios pueda operar. Estos costos pueden ser calcu-

lados más fácilmente al tener definidos los recursos claves, las actividades claves y las sociedades claves. (Osterwalder y Pigneur (2011))

La metodología pretende desarrollar cada uno de los nueve módulos para lograr observar como estos interaccionan entre ellos, como se conforma el modelo de negocios y cuáles son los puntos clave para el desarrollo del mismo.

2.2.1.2. Diamante de la Excelencia

Este modelo nace con el fin de poder responder a los nuevos retos de las organizaciones, dado los cambios que han surgido en el mundo actual se han experimentado evoluciones tecnológicas rápidas, innovación continua, creación de una nueva fuerza de trabajo basada en el talento, necesidades cambiantes de los clientes, presiones por incrementos salariales, necesidad por alcanzar mayores niveles de desempeño, búsqueda de optimización de recursos y otros eventos, que hacen que la estabilidad se encuentre en peligro y sea necesario ir cambiando la forma en que la gerencia administra las organizaciones. (Kovacevic y Reynoso (2015))

Con estos cambios en mente, el modelo detecta dos nuevos desafíos para la gerencia, en primer lugar se encuentra la necesidad de diferenciarse competitivamente a través de innovación y cambios constantes en el modelo de negocios, permitiendo que garantice una propuesta de valor única; y en segundo lugar está el enfocar todo hacia la búsqueda de impacto y efectividad en la implementación de este nuevo modelo de negocios. (Kovacevic y Reynoso (2015))

Al analizar lo presentado es posible notar que el enfoque estratégico juega un rol clave a la hora de realizar una gestión empresarial, por lo que asegurarse de lograr una implementación adecuada y una alineación e integración de ideas, proyectos, recursos y sistemas es clave para el logro de dicha meta. Desafortunadamente muchas organizaciones, a pesar de contar con un plan estratégico, no logran resultados satisfactores con su estrategia, esto debido a sus pobres planes de ejecución, imposibilitando la implementación del plan creado. (Kovacevic y Reynoso (2015))

Es necesario entonces percibir la estrategia como un proceso de implementación disciplinado y no como un evento, para lograr esto el modelo presenta seis factores que permitirán a la organización lograr una ejecución de su estrategia, esos factores conforma el Diamante de la Excelencia (Ver figura 2.3) y son: tener un foco definido, poseer un estrategia medible, lograr que la organización esté alineada, lograr una cultura de revisión y mejora, hacer que la organización sea ágil y además debe existir un refinamiento. (Kovacevic y Reynoso (2015))

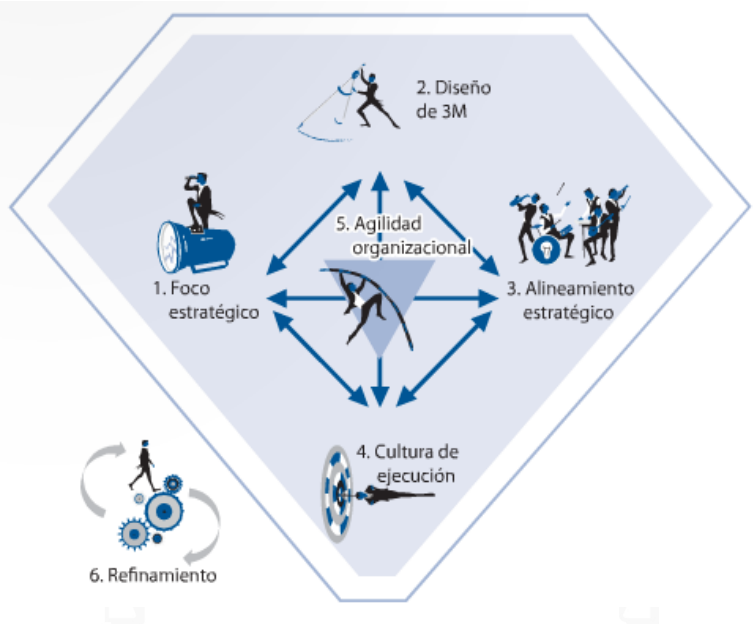


Figura 2.3: Diamante de la Excelencia Organizacional
Fuente: Diamante de la excelencia, A. Kocacevic y A. Reynoso

El primer factor conocido como foco estratégico pretende que la organización logre una cuidadosa selección de aquellos componentes que serán considerados como la estrategia de valor para los clientes, destacando al mismo tiempo que es lo que no se debe realizar. Es en este paso donde el modelo de negocios toma importancia, pues es en este paso que la empresa debe crear su modelo, el modelo de negocios para ésta metodología se entiendo como:

" Conjunto de actividades interrelacionadas que logre consistentemente entregar esa propuesta de valor a los clientes y mantener una posición de ventaja competitiva en sus mentes para que, finalmente, ello se traduzca en resultados, crecimiento y rentabilidad. " (Kovacevic y Reynoso (2015))

El siguiente factor es el diseño de medidas, metas y medios (3M), es en esta etapa donde se pretende plasmar los objetivos estratégicos, definidos en la etapa anterior, en esquemas de implementación, seguimiento y ajuste, se busca en estos esquemas lograr una integración de las 3M que es lograda a través de indicadores centrados en información crítica, pues gracias a estos indicadores se pueden ver los estados y permiten ajustar los no alineados. Uno de los recursos utilizados para lograr este alineamiento es el Balanced ScoreCard, que resalta la importancia de administrar la organización basada en la estrategia. La utilización de indicadores para este modelo es importante pues permite primero plasmar el modelo de negocios en objetivos y metas alcanzables y segundo permite alinear tanto horizontal como verticalmente los componentes de la organización.

(Kovacevic y Reynoso (2015))

En tercer lugar se encuentra el alineamiento estratégico, el cual pretende lograr que la implementación del modelo de negocios sea efectuada por todas las partes de la organización como áreas funcionales, departamentos, procesos, equipos y personas. Gracias a este alineamiento se logra una optimización de recursos y esfuerzos, pudiendo alcanzar los resultados esperados. La clave en este proceso es que el modelo de negocios sea incorporado por todos los empleados de la organización así se puede asegurar que su comportamiento en el trabajo este ligado con cumplir con el modelo logrando una ventaja competitiva única en el mercado. (Kovacevic y Reynoso (2015))

La cultura de ejecución es el siguiente factor, en él se busca una interrelación entre la ejecución y la cultura de excelencia, pues son estos procesos los cuales guían al cumplimiento del foco del negocio. Al lograr llevar a cabo estos procesos de manera sistemática y consistente se podrán conseguir más rápido los resultados esperados. La ejecución tiene el objetivo de reenfocar y alimentar la estrategia y se realiza mediante una medición, análisis y refinamiento de la dirección del negocio y del alineamiento estratégico. La cultura de excelencia, por su parte, busca cambiar el comportamiento de los empleados logrando que sus conductas sean las deseadas, además busca fomentar habilidades y conocimientos específicos. (Kovacevic y Reynoso (2015))

La siguiente etapa es la agilidad organizacional la cual tiene que ver con tres aspectos, los procesos, la estructura organizacional y las tecnologías de información por lo que busca diferentes planos de agilidad siendo la estratégica, la estructural y la operacional. La agilidad estratégica busca lograr alinear los tres aspectos mencionados con la estrategia, la agilidad estructural se refiere a cuando una organización tiene capacidades de configurar buenas fundaciones a nivel de los aspectos señalados y la agilidad operacional tiene que ver con establecer una correcta conexión a nivel operacional de estos aspectos. (Kovacevic y Reynoso (2015))

Finalmente se encuentra la etapa de refinamiento, ésta le da importancia al reajuste de los procesos y prácticas anteriores para poder lograr altos estándares de desempeño. Para lograr evaluar y refinar estas etapas se presenta un instrumento de evaluación el cual determina en que grado se esta gestionando el Diamante de la Excelencia. (Kovacevic y Reynoso (2015))

Se puede notar que esta metodología pretende la integración de la organización con su estrategia a través de la implementación de su modelo de negocios, a pesar de que no da herramientas para la elaboración del mismo, muestra como el modelo de negocios es una guía para lograr los objetivos estratégicos y que su implementación dentro de la organización es clave para el desempeño de la misma.

2.2.1.3. 7 S de McKinsey

Este modelo es postulado por R. Waterman y T. Peters, en 1980, con la idea de que para resolver problemas en la organización no sólo se debe analizar la estructura de ésta, si no también se deben evaluar diferentes factores. Por mucho tiempo los gerentes utilizaron la restructuración como la manera para lograr un cambio y poder solucionar los problemas, pero en el camino muchos de ellos quedan desilusionados con las soluciones que un cambio solamente de la estructura puede ofrecer. La estructura sigue a la estrategia, con una buna estrategia la estructura de la organización seguirá ese camino, pero al evaluar la estrategia se pude notar que ésta no da únicamente soluciones estructurales si no que necesita de otros factores para resolver problemas. (Waterman et al. (1980))

Se ofrece entonces una mirada donde, para poder ser una organización productiva, no sólo se deben buscar soluciones entre la interacción de estructura y estrategia, si no que se deben evaluar otros factores siendo estos sistemas, estilo, habilidades, personal y objetivos superiores, conocidos como las 7'S por sus iniciales en inglés (Structure, Strategy, Systems, Style, Skills, Staff y Superordinate goals), éste último ha evolucionado tomando el término valores compartidos (Shared values). La idea central del modelo es que la eficacia organizacional se obtiene gracias a la interacción de estos siete factores (Ver figura2.4), el diagrama para el cambio operacional sugiere primero que existen múltiples factores que afectan la habilidad de una organización para cambiar de manera correcta, en segundo lugar se pretende mostrar una interacción entre las variables, defendiendo la idea de que no se pueden hacer progresos significativo en una de las variables sin hacer progresos en las otras; además si bien muchos de los planes estratégicos fallan se postula que esto se debe a la ejecución y la falta de realizarla con la interacción entre las siete S, finalmente la forma del diagrama presentado no presenta punto de partida ni es jerárquico. (Waterman et al. (1980))

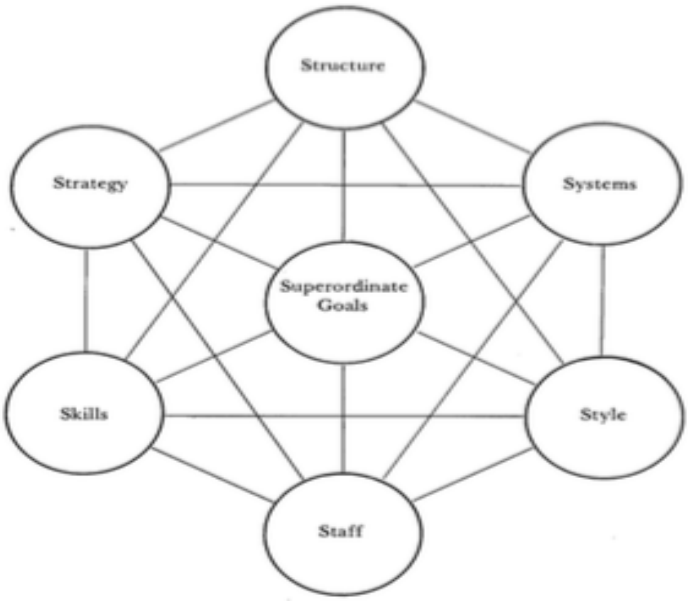


Figura 2.4: Las 7'S de McKinsey
Fuente: Estructura no es organización, R. Waterman, T. Peters y J. Phillips

La comprensión de este modelo se logra con el análisis de los siete variables, las cuales serán presentadas a continuación.

Estructura (Structure): Hace referencia en la forma en que son divididas las tareas y las personas de una organización y como se distribuye la autoridad en ésta. Cuenta con los mecanismos por los cuales se logra coordinar la organización y como las relaciones y repostes son agrupados. (Kaplan (2005))

Estrategia (Strategy): Es entendida como aquellas acciones que la empresa realiza con el objetivo de mejorar su posición en el ambiente externo. Para lograrlo puede utilizar diferentes métodos, como la creación de mayor valor para el cliente, la disminución de los costos de producción o lograr dominar las ventas.

"Por "estrategia" entendemos esas acciones que la compañía planea con el fin de responder o anticiparse a los cambios de su ambiente externo, sus consumidores y sus competidores." (Waterman et al. (1980))

Sistemas (Systems): Son todos aquellos procedimientos que hacen a la empresa funcionar diariamente. Pueden ser sistemas de formación, de presupuesto, de compra, etc. esta es una de variable importante pues participa toda la organización en ella.

"Si hay una variable en nuestro modelo que puede llegar a dominar a las otras, puede ser los sistemas" (Waterman et al. (1980))

Estilo (Style): Esta variable se encuentra relacionada con la cultura organizacional, se centra en el actuar de los integrantes de la organización por lo que las acciones de la gerencia y como ésta gestiona y lidera son cruciales (Cómo administran su tiempo, cómo se dirigen al personal, la forma en que toman decisiones), pues guían al resto de la organización. La importancia del estilo recae en que dentro de una organizacional puede ser cambiado.

Personal (Staff): Referente al recurso humano de la organización, se entiende por como la organización maneja a su personal y las competencias de este, considerando adeás el reclutamiento, formación, gestión de carreras, etc.

Habilidades (Skills): Se refiere a los atributos cruciales de la organización, que es lo que ésta hace mejor, puede ser destreza en la investigación, el control financiero, la innovación, la calidad o la gestión de proyectos entre otras habilidades.

Valores compartidos (Shared values): Hace referencia al conjunto de valores y aspiraciones que van más allá de la descripción formal de objetivos. Estos con entendidos por los participantes de la organización y la alinean para lograr metas.

“ Son la forma en que el equipo se quiere expresar, para dejar su propia marca” (Waterman et al. (1980))

El modelo muestra entonces los factores críticos para poder llevar a cabo un plan estratégico con éxito, busca la combinación y una armonía de los factores anteriormente presentados para lograr las metas y propósito de la organización. En este modelo además se propone que tres de estos factores son “fuertes” siendo estos la estructura, la estrategia y los sistema y el resto de los factores son “suaves”.

2.3. Selección de un modelo

La elaboración de un modelo de negocios es un proceso complejo y más aún cuando no se tiene una definición clara de lo que este debe contener; la adecuada implementación del mismo es una fase que ha llevado a las empresas a tener dificultades, no logrando los resultados esperados, la revista Fortune declara que “ … únicamente 10,0 % de las organizaciones logran resultados satisfactorios con su estrategia, derivado de la pobre ejecución de sus planes” (Kiechel, 1998), por lo mismo diferentes autores han elaborado metodologías, como las expuestas en la sección 2.2.1, para que la realización e implementación del modelo de negocios no se dificulte y pueda ser llevada a cabo obteniendo los resultados esperados.

Los modelos expuestos sirven de orientación para la elaboración e implementación del modelo de negocios, al ser una metodología de orientación se destaca que ninguno de estos modelos da herramientas concretas de cómo elaborar las secciones de cada metodología.

Para la selección de la metodología a realizar se tendrán en consideración las definiciones presentadas y por sobre todo se considera que la metodología seleccionada será implementada en un emprendimiento, lo que implica que le negocio está en su fase inicial y no ha sido realizado, esta característica es de gran importancia pues como se establece en la Guía para el Emprendimiento de Jump Chile "Es distinto hablar de modelos de negocios de grandes compañías, que de aquellos pertenecientes a empresas que se encuentran en etapas iniciales" (Soto y Dussaillant (2014)). Para las primeras consideraciones se tomarán los elementos repetitivos en las definiciones, estos son la creación de valor para la empresa y los elementos financieros, además se consideraran otros que son considerados infaltables por E. Blackwell, de ésta combinación entonces se considerarán:

Primera condición

- Establecer Propuesta de valor.

Se entiende que el modelo establece una propuesta de valor cuando en una de las secciones de éste se debe evidenciar cual será el valor entregado a los clientes, con el fin de tener una mejor posición frente a los competidores.

- Agrega elementos financieros.

Se considera que un modelo evidencia elementos financieros cuando dentro del mismo se mide o evidencia la estructura de costos de la organización.

- Puede ser presentado con una descripción breve y clara.

El modelo de negocios es considerado breve y claro cuando es presentado de forma concisa y puede ser entendido por aquellas personas externas a la organización de manera fácil y sin tener que indagar sobre la misma.

- Evalúa el mercado al que se pretende ingresar.

La evaluación del mercado hace referencia a la instancia de identificar el mercado objetivo de la propuesta, dando espacio en el modelo para su descripción y análisis.

- Identifica habilidades aportadas por los actores u organización.

La propuesta evaluada identifica las habilidades cuando dentro de ésta se da lugar para crear una cultura organizacional acorde con la estrategia y busca además lograr un alineamiento interno.

- Describe cómo se preparará el negocio.

Da cuenta de cuales son los procedimiento de corto plazo que se deben realizar para que la organización logre funcionar, es decir identifica cuales procesos rutinarios son los más importantes dentro de la firma.

- Otorga una vista a largo plazo.

Se aprecia que la propuesta entrega una vista a largo plazo cuando propone retroalimentación y seguimiento para el mejoramiento de la organización, además de una idea de los resultados esperados.

Segunda condición

Para la segunda consideración se evalúa si la metodología es adecuada para ser utilizada en un emprendimiento, este análisis se realizará considerando los elementos que son presentados por cada metodología esperando que esta entregue las características de los componentes que integran el modelo.

2.3.1. Evaluación representativa

	CANVAS	Diamante de la Excelencia	7'S McKinsey
Propuesta de valor	✔	✔	✔
Elementos financieros	✔	✔	
Descripción breve	✔		✔
Mercado	✔		
Habilidades		✔	✔
Preparación	✔		✔
Vista largo plazo		✔	

Tabla 2.1: Análisis comparativo de metodologías
Fuente: Elaboración propia

De este análisis se desprende que cada uno de los modelos presentados tiene sus fortalezas y debilidades por lo que pueden ser utilizados dependiendo del enfoque que se desea implementar.

2.3.2. Evaluación con enfoque al emprendimiento

La metodología CANVAS, es presentada como un modelo que puede ser aplicado tanto para la creación de un modelo de negocios como para modelos de negocios ya existentes, la ventaja de esta metodología es que establece elementos claros de los componentes de un modelo de negocios, esto permite orientar al emprendedor sobre que temas debe tratar su modelo, en cuales centrarse y en cuales no. Con esta metodología son evidentes los conceptos y que es lo que se debe realizar para implementar la estrategia.

"El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas." (Osterwalder y Pigneur (2011))

Los beneficios de este modelo es la simplicidad del lienzo, al estar separado en nueve bloques permite entender el modelo de negocios como la interacción entre estos.

El Diamante de la Excelencia por su parte presenta la estrategia como un procesos de implementación disciplinado y por esto identifica factores claves para lograr este propósito, desde este punto de vista, el modelo guía a la empresa a la implementación de su modelo de negocios con el fin de lograr su estrategia, a pesar de que identifica el modelo de negocios como las actividades claves que logran entregar la propuesta de valor al cliente, no entrega herramientas ni pasos para la identificación de estas actividades ni da una guía para conformar el modelo. Por esta razón se considerará que este modelo no es excluyente con el CANVAS si no que se complementan, por su parte uno ayuda a la elaboración del modelo y el otro a su implementación.

Como se pretende generar un modelo de negocios para un emprendimiento no se utilizará el modelo Diamante de la Excelencia pues ya que la organización no ha sido conformada no es necesaria la implementación del modelo a generar.

El modelo de las 7'S de McKinsey nace desde el análisis de una organización donde se postula que la eficacia operacional se obtiene gracias a los siete factores presentados, el análisis de estos factores se hacen dentro de una organización donde para hacer progresos en una variable se deben hacer progresos en otra, es decir los factores deben estar interrelacionados e integrados. El desarrollo de este modelo logra un alineamiento de los departamentos de una organización y la creación de valor al implementar la estrategia en toda la organización. A pesar de que este modelo entrega los componentes necesarios para lograr el modelo de negocios, se puede notar que se enfoca en el alineamiento de las diferentes áreas de la organización, por esta razón se considerará que este modelo tiene mayor cabida en una empresa de gran tamaño que en una que se está creando.

Dado que la implementación se realiza a un emprendimiento se buscará la forma de expresar el modelo de negocios de la manera más simple y comprensible para otros, por esta razón y las presentadas anteriormente el modelo a desarrollar será el modelo CANVAS. El modelo CANVAS brinda al emprendimiento una base y guía para el modelo de negocios, además en su presentación da una definición de lo que el modelo de negocios pretende por lo que se entrega una imagen clara de lo que se busca lograr y cual será el alcance del mismo.

2.4. Prefactibilidad: Estudio financiero

Esta etapa del estudio de perfectibilidad pretende ordenar y sintetizar la información de carácter monetario y así determinar la rentabilidad de un proyecto, esto se logra mediante el análisis de inversiones, costos e ingresos. (Sapag y Sapag (2004))

Las inversiones de un proyecto pueden ser clasificadas en terrenos, obras físicas, equipamiento de fábrica y oficinas, capital de trabajo, puesta en marcha y otros, además dado que un proyecto puede necesitar inversiones a lo largo de el mismo, se debe presentar un calendario de inversiones y reinversiones, por lo que es importante presentar información sobre el valor residual de las inversiones. Los ingresos operacionales son deducibles de la información de precios y demanda proyectada, de las condiciones de venta, de las estimaciones de venta de residuo y del ingreso por venta de equipos son reemplazados. Los costos operacionales deben incluir todos los costos calculados y adicionarle a estos el impuesto a la ganancia, ya que este es consecuencia directa de los resultados contables de la empresa. (Sapag y Sapag (2004))

Esta evaluación se realiza mediante la estimación de flujos de caja, el resultado de esta evaluación se mide mediante criterios complementarios entre sí, es importante tener en consideración el riesgo que se corre al invertir en un proyecto y para tener estas consideraciones junto a los criterios seleccionados se realiza un estudio de sensibilidad. Evaluar un proyecto a plazo fijo puede llevar a conclusiones erradas del mismo, por esta razón es muy común que el proyecto sea evaluados a diez años. (Sapag y Sapag (2004))

2.4.1. Construcción de flujos de caja

El flujo de caja se compone de cuatro elementos básicos, siendo estos: (Sapag y Sapag (2004))

- Egresos iniciales de fondos: Total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha, a pesar de que el capital de trabajo no implica desembolsos en su totalidad antes de iniciada

la operación es considerado como un egreso al momento cero.

- Ingresos y egresos operacionales: Constituyen los flujos de entradas y salidas reales de caja.
- Momento en que ocurren estos ingresos y egresos: El flujo de caja se expresa en momentos, donde el momento cero corresponde a todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto.
- Valor de desecho del proyecto: Cuando un proyecto es evaluado a diez años el valor de desecho refleja el valor remanente de la inversión después de transcurridos esos años.

La estructura del flujo de caja puede basarse en una construcción general, cuando se pretende medir la rentabilidad de la inversión la estructura propuesta se presenta en la tabla.

+	Ingresos afectos a impuestos
-	Egresos afectos a impuestos
-	Gastos no desembolsables
=	Utilidad antes de impuesto
-	Impuesto
=	Utilidad después de impuesto
+	Ajustes por gastos no desembolsables
-	Egresos no afectos a impuestos
+	Beneficios no afectos a impuestos
=	Flujo de caja

Tabla 2.2: Flujo de caja según rentabilidad de inversión
Fuente: Preparación y evaluación de proyectos, N. Sapag y R. Sapag

Esta estructura permite medir la rentabilidad de toda la inversión, pero si se quiere medir la rentabilidad de los recursos propios, se debe agregar el efecto del financiamiento para incorporar el impacto del apalancamiento de la deuda. Como los intereses de la deuda son afectos a impuesto se debe diferenciar entre intereses y amortización, así los intereses se agregan antes de impuestos y la amortización se incorpora después de impuestos. Además debe incorporarse el efecto del préstamo para que resulte el monto que debe invertir el inversionista, para realizar esto se adapta la estructura expuesta, incorporando en cada etapa los efectos de la deuda. (Sapag y Sapag (2004))

+	Ingresos afectos a impuestos
-	Egresos afectos a impuestos
-	Intereses del préstamo
-	Gastos no desembolsables
=	Utilidad antes de impuesto
-	Impuesto
=	Utilidad después de impuesto
+	Ajustes por gastos no desembolsables
-	Egresos no afectos a impuestos
+	Beneficios no afectos a impuestos
+	Préstamo
-	Amortización de la deuda
=	Flujo de caja

Tabla 2.3: Flujo de caja según rentabilidad de recursos propios
Fuente: Preparación y evaluación de proyectos, N. Sapag y R. Sapag

2.4.2. Criterios de evaluación

Para lograr evaluar la rentabilidad de un proyecto en base a su flujo de caja se deben utilizar diferentes técnicas de medición, estos criterios más que operativos son complementarios entre sí. (Sapag y Sapag (2004))

2.4.2.1. Valor actual neto (VAN)

Este criterio propone que el proyecto resulta ser rentable y debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o mayor a cero, pues el VAN representa la diferencia entre todos los ingresos y egresos expresados en moneda actual. (Sapag y Sapag (2004))

2.4.2.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Este criterio evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, en otras palabras la tasa interna de retorno (TIR) representa aquella tasa que hace al VAN del proyecto igual a cero. La tasa debe ser comparada con la tasa de descuento, si la TIR es igual o mayor que ésta el proyecto es rentable y debe aceptarse. (Sapag y Sapag (2004))

3 | Diagnóstico

3.1. Caracterización de Chile

Chile es un país ubicado en el margen sur occidental de América del Sur en el cuál, debido a su extensión en términos de latitud, ha desarrollado diferentes tipos de clima y vegetación. (Biblioteca del Consejo Nacional de Chile (2016))

A continuación se realiza una caracterización de Chile en relación a temas de Artesanía, relacionando estas características con la diversidad geográfica del país y analizando los niveles y tipos de comercialización de la misma, el análisis presentado tiene de base a estudios, reportes y textos presentados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), quienes poseen la función de promover la difusión y creación artística, el desarrollo de las industrias culturales y la colocación de sus productos tanto en el mercado interno como externo.

3.1.1. Artesanía Chilena

La artesanía es parte fundamental de la riqueza del patrimonio cultural, pues artesanos y creadores traspasan sus conocimientos a nuevas generaciones, llegando a atravesar fronteras en sus creaciones. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

En ámbitos de la artesanía nacional el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ha generado cinco lineamientos estratégicos para lograr un desarrollo integrado de la artesanía, estas líneas son: Creación artística, Promoción y comercialización, Participación, acceso y formación de audiencias, Patrimonio cultural e Institucionalidad. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2010))

Estos grupos pretenden encasillar temas para el desarrollo de la artesanía, que a pesar de tener características particulares y únicas por su territorio y proceso creativo, comparten aspectos comunes, a continuación se detalla el estado de cada línea estratégica.

Creación artística: La creación artística artesanal se compone por cultores artesanos y manifes-

taciones de calidad, este proceso de formación y creación de la artesanía comienza principalmente gracias al mensaje oral y familiar, transmitiéndose entre generaciones, comunidades y culturas, es perfeccionado en el tiempo y eventualmente modificado por las necesidades del mercado. El 60,0 % de los artesanos aprende este oficio de forma autodidacta, seguido por la transmisión familiar con un 20,0 %, un 10,0 % lo aprende en talleres y sólo un 7,0 % lo hace gracias a un maestro. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2010))

Promoción y comercialización: Los artesanos nacionales trabajan bajo un sistema de bajos volúmenes relativos, lo que les permite, en un 80,0 %, trabajar en el hogar (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2010)), esto da muestra que la artesanía chilena esta lejos de un sistema de producción seriado, respondiendo mayoritariamente a microeconomías familiares. El principal canal de comercialización son las ferias y muestras de artesanía realizadas principalmente en épocas estivales, tanto en estos canales como en los de promoción, muchas veces, no se brinda un soporte que valorice el producto y a sus creadores, logrando precios que no dan cuenta de su significado y valor cultural.

Participación, acceso y formación de audiencias: Existe un escaso conocimiento de la cultura, origen y proceso de la actividad artesanal, lo que ha llevado a una baja valorización de esta actividad por parte de la sociedad, esto se ha visto reflejado en el precio de los productos artesanales, donde la comunidad ha expresado que no esta dispuesta a pagar más de lo que paga actualmente por un producto de esta índole. “Faltan espacios reconocidos de calidad para la promoción, difusión y acceso a manifestaciones y expresiones de la artesanía por parte de la comunidad” (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2010))

Patrimonio Cultural: La UNESCO reconoce a la actividad artesanal de un país como un proceso creativo artístico ligado a la cultura y al patrimonio, esto hace que la artesanía no sea considerada sólo como un bien tangible, sino también posee otras características únicas que le dan valor al producto y que se relacionan principalmente con su significado cultural.

Institucionalidad: Existen diversas instituciones, tanto públicas como privadas, para salvaguardar la artesanía en ámbitos sociales, culturales y económicos, el mayor problema de estas entidades es en temas de circulación y comercialización de artesanía, ya que resulta casi imposible hacer una separación entre artesanía y productos industriales, pues las ferias y muestras exponen ambos productos resultando difícil distinguir entre artesanos y comerciantes. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2010))

3.1.1.1. Artesanos

Para el Consejo Nacional de la Cultura y las artes un artesano es aquel "(...) cultor(a) o creador(a) que desarrolla la actividad artesanal, en la cual el saber y la acción humana predominan por sobre una mecanizada. Los artesanos son capaces de elaborar con destreza, conocimiento, creatividad y expresión cultural objetos útiles, simbólicos, rituales o estéticos con materias primas provenientes de recursos sostenibles y generalmente representativos de un medio cultural." (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011b)). Para lograr un análisis de los artesanos nacionales es necesario conocer sus característica demográficas, geográficas y socioculturales.

Datos extraídos desde el Sistema de Registro Nacional de Artesanía (SIRENA), 2012, presentan que en términos de género la participación de las mujeres es alta, con un 61,0 % del universo de artesanos registrados, donde sólo el 39,0 % es hombre.

Al analizar la edad de los artesanos registrados llama la atención que no existe registro de artesanos menores de 25 años, y que en un 73,2 % los artesanos son de carácter adulto, en una edad entre 31 a 59 años.

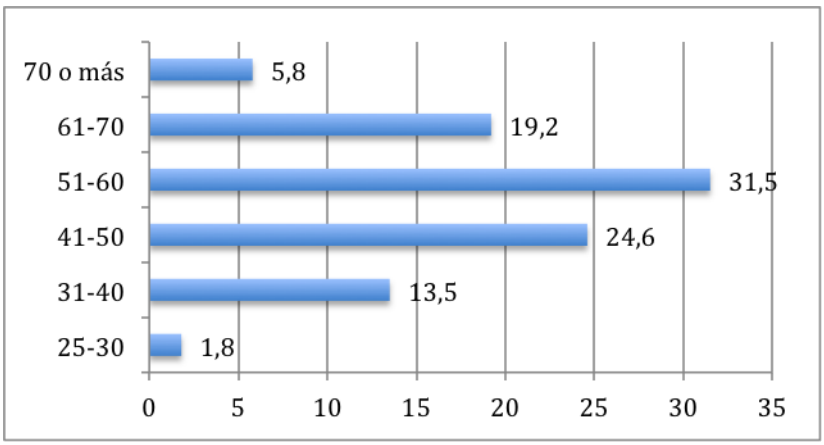


Figura 3.1: Distribución porcentual de los artesanos registrados según edad
Fuente: SIRENA, 2012

En cuanto a lugar de procedencia, los artesanos son en su mayoría de origen urbano, con un 72,8 % y sólo un 27,2 % proviene de zonas rurales.

Al hablar de la artesanía como primer trabajo, el 93,0 % de los artesanos registrados declara que la artesanía es su fuente primaria de ingresos, mientras que el 7,0 % posee un trabajo principal y dejando a la artesanía en segundo lugar.

Analizando el nivel de ingresos de los artesanos se observa el siguiente comportamiento:

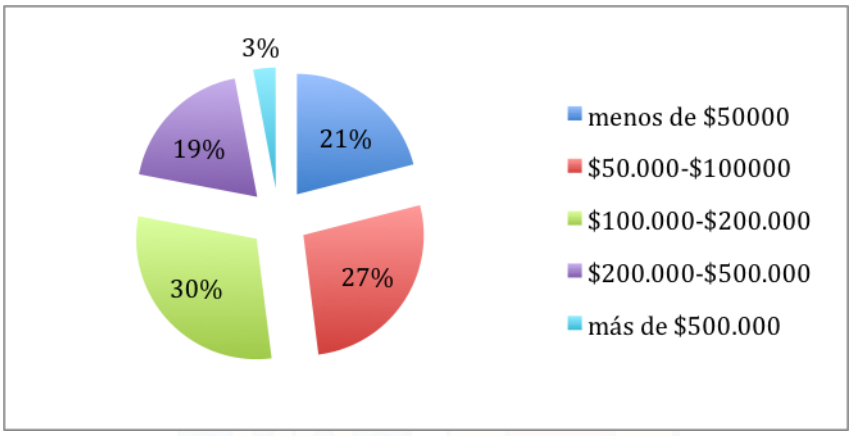


Figura 3.2: Distribución según nivel de ingreso
Fuente: Elaboración propia con datos del SIRENA.

Se observa y destaca que el 78,0 % de los artesanos registrados declara poseer ingresos inferiores a $200.000 mensualmente.

De estos datos se evidencia que los artesanos chilenos son en su mayoría adultos mujeres, los cuales ejercen la profesión como fuente primaria de ingresos, ingresos que no superan el sueldo mínimo en la mayoría de los casos registrados.

3.1.1.2. Artesanías

Existen diferentes esferas de la artesanía, las cuales deben ser consideradas individualmente pues éstas permiten conocer la orientación sobre sus cultores, su estilo de vida, su proceso de producción y el tipo de mercado en al cual proponen su producto. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2016a))

Artesanía tradicional: Posee un fuerte componente territorial y patrimonial, centrada en las comunidades y su experiencia cultural, este tipo de artesanía expresa creencias, necesidades y formas distintivas de una comunidad. La artesanía tradicional se mantiene en el tiempo a través de su carácter generacional, siendo estable y generalmente sin la incorporación histórica de nuevos elementos. El 41,4 % de los artesanos registrados en el SIRENA corresponde a artesanía del tipo tradicional. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011b, 2012b))

Artesanía indígena: Está directamente relacionada con las manifestaciones culturales de los pueblos originarios, es el testimonio de las creencias y sabidurías de los grupos étnicos, creando artefactos con fines utilitarios y/o rituales. Tiene características ancestrales y es transmitida de generación en generación por una comunidad o grupo étnico en particular. Posee la menor participa-

ción dentro de las tres categorías, presentando un porcentaje del 23,8 % de los artesanos registrados en el SIRENA. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011b, 2012b))

Artesanía contemporánea: Es la producción y expresión de ideas más actuales y que además incorporan una propuesta creativa en objetos artesanales que no poseen una referencia identitaria específica. En cuanto a este tipo de artesanía corresponde el 34,8 % de los registrados en el SIRENA. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011b, 2012b))

Además es posible encontrar diferentes disciplinas dentro del territorio nacional, las principales son siete y corresponden a textilería, trabajo en madera, alfarería y cerámica, cestería, orfebrería, trabajo en piedra y trabajo en cuero. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2010, 2016a))

Textilería: Las fibras textiles pueden ser de origen vegetal (algodón, lino, yute, cáñamo,etc.) o animal (oveja, alpaca, vicuña, etc.), antes de ser tejidas deben ser expuestas a numerables procesos, en el caso de fibras animales, por ejemplo, se debe velar por el cuidado del animal así como el proceso de trasquilado, además se le agregan diferentes procesos a la preparación de la fibra, como el teñido, estampado y el bordado de esta.

Trabajo en madera: La madera es un material que sirve de materia prima para elaborar diferente clase de instrumentos, utensilios domésticos, instrumentos musicales, juguetes, etc. Una de las formas de trabajar este material es el tallado, el cual puede hacerse con herramientas como formones, cuchillos, hachas y/o hachuelas.

Alfarería y cerámica: Para la producción de objetos artesanales de este tipo, se puede conseguir materia prima de manera natural, trabajando con técnicas como la del “lulo” o rodete; el color de la materia prima muchas veces depende del tipo de mineral que la tierra posea, haciendo que este tipo de artesanía se caracterice según la zona en la que se encuentra. El material es trabajado totalmente a mano con la ayuda de herramientas como palos, pinceles y/o conchas, posteriormente es sometido por un proceso de cocción y aplicación de esmaltes.

Cestería: Ésta es una de las disciplinas más antiguas de la artesanía nacional, se encuentra representada por la técnica de tejidos con fibras vegetales, dándole estructura y volumen a los artefactos fabricados. El material utilizado es previamente cosechado y seleccionado, para ser cortado, espitado, descortezado, partido, blanqueado y/o adelgazado según sean las especificaciones que el artesano necesita para la creación de su producto. Existen diferentes técnicas de trabajo, como el trenzado o tejidos especializados.

Orfebrería: Corresponde al trabajo con metales como el hierro, plata, cobre, bronce, oro y aleaciones. Es común ver este tipo de trabajo en objetos relacionados con la moda, como las joyas

y los accesorios, pero también se hacen trabajos decorativos y utensilios. Este tipo de trabajo ha logrado integrar diferentes disciplinas de la artesanía, utilizando nuevas técnicas para incorporar fibras textiles y otras a sus artefactos.

Trabajo en piedra: Su producción está relacionada con las características de la materia prima, pues es ésta la que define su color, textura, brillo, densidad y peso. La piedra puede ser trabajada bajo diferentes procesos, como es el tallado, y suelen utilizarse diferentes herramientas, lo importante de este trabajo es lograr resaltar las propiedades del material.

Trabajo en cuero: El cuero puede trabajarse curtido, sin curtir y depilado o con pelo, dependiendo de cómo se trabaje afectará las características del objeto final, pues esto condiciona la posibilidad de aplicarle diferentes procesos, como el teñido por ejemplo. La mayoría de los artesanos compra las pieles naturales o artificiales y se dedica a la factura de objetos, entre las pieles más utilizadas están la de vacuno, oveja, cabra, chivo y pescado.

A continuación se presenta la caracterización de los artesanos, según el género de artesanía.

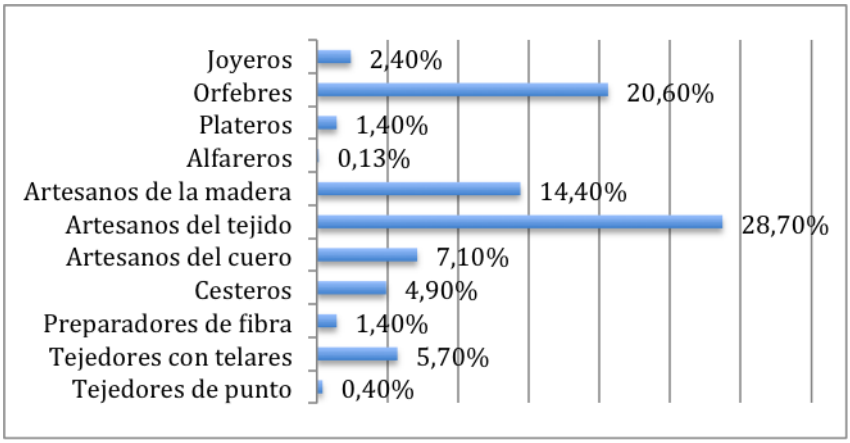


Figura 3.3: Distribución porcentual de acuerdo al género de la diciplina realizada
Fuente: SIRENA, 2012

Como se observa, la mayor disciplina realizada en los registros es la textil, los artesanos de tejidos conforman un 28,7 %, seguidos de los Orfebres con un 20,6 %, las disciplinas textiles se pueden observar a lo largo que todo el territorio nacional, siendo identificadas según cultura y comunidad, de acuerdo a las diferentes técnicas y herramientas utilizadas.

Se pueden desprender entonces tres tipos de perfiles de artesanos en el territorio nacional, los cuales han sido generados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en base a los datos presentados anteriormente.

Perfil	Características
Perfil 1	Artesanos urbanos que practican la artesanía de tipo contemporánea con ingresos superiores al de los otros dos perfiles. (entre $200.000 y $500.000 al mes por la actividad artesanal).
Perfil 2	Artesanos que practican la artesanía de tipo tradicional adquirida fundamentalmente de sus madres y/o padres. Se ubican en la macrozona centro–sur. Sus ingresos son los más bajos de los tres perfiles ubicándose entre $0 y $100.000 al mes.
Perfil 3	Artesanos que practican la artesanía de tipo indígena. Han adquirido la actividad artesanal como herencia familiar y presentan ingresos entre los $100.000 y $200.000 al mes.

Tabla 3.1: Caracterización de perfiles de artesanos
Fuente: SIRENA, 2012

Estos perfiles dejan en evidencia las característica tanto personales de los artesanos como las del objeto artesanal que producen, mostrando la necesidad de promover la actividad artesanal dentro del territorio nacional.

3.1.2. Chile: Geografía y Artesanía

Las actividades artesanales del país se han concentrado principalmente en la zona central, un 62,3 % de los artesanos pertenece a esta zona geográfica, en cuanto a la zona sur la concentración de artesanos llega a un 33,8 % y la zona norte posee una concentración del 3,9 %. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2010))

Las disciplinas utilizadas por estos artesanos varía según el lugar geográfico y ha sido influenciada fuertemente por la cultura propia de la zona, se consideran factores sociales como el mestizaje y la fusión, pero además otros como el clima, la vegetación y la actividad agrícola de la zona. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2008))

Zona Norte Grande: Por su lugar geográfico en la zona de extremo norte del país, este tipo de artesanía se relaciona, en mayor medida, a culturas sudamericanas donde lo altiplánico y andino ha influenciado la artesanía nacional, ésta se caracteriza por expresiones y patrones comunes, el trabajo textil se desarrolló por sobre las otras disciplinas, por la gran presencia pastoril y los escasos cultivos. A medida que se abandona la aridez del extremo norte, el panorama comienza a cambiar y el clima, ya con aguas permanentes y la distinta vegetación, hacen un cambio de materias primas, viéndose un cambio en la artesanía local. A pesar de que el producto de la zona sigue siendo el textil, son los materiales, técnicas y herramientas las que caracterizan un producto de otro. Las fibras más utilizadas son las de alpacas, llamas y vicuñas, trabajadas con diferentes tipos de telares,

de cintura, de estaca y de cuatro lizos por ejemplo. A pesar de existir otras disciplinas en el sector, éstas se trabajan en menor medida y al igual que la textil se han adaptado a cambios climáticos y de vegetación. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2008))

Zona Norte Chico: Un cambio de las condiciones geográficas hace que la actividad textil decaiga y se comience a tener mayor desarrollo en diferentes disciplinas, la alfarería y el trabajo en madera son un ejemplo de esto, el trabajo en piedra sigue estando presente siendo caracterizado por la combarbalita y el lapislázuli, destacando el uso de este último en piezas de joyería. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2008))

Zona Centro: Zona donde se vivió con mayor fuerza la colonización española, hecho que se ve plasmado en la artesanía con el uso de herramientas más modernas, como el torno en los años 20, diferentes técnicas influenciaron al pueblo criollo a desarrollar la artesanía de una manera diferente. La agricultura es una actividad de excelencia de esta zona, la cual ha aportado al desarrollo cultural, materiales como el hueso fueron adoptados de mejor manera aquí que en otras zonas del país. La alfarería adoptó características que no se ven en otra parte, al incluir elementos mestizos influenciados por la evangelización, que hasta hoy se manifiestan. La cestería, el trabajo en metal, madera y cuero también son desarrollados, haciendo que sea esta la zona con mayor diversidad de artesanías a nivel nacional. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2008))

Zona Sur: Caracterizada por una constante resistencia al colonizador, la zona sur del país es la que mejor ha mantenido su carácter indígena, la artesanía sureña es reconocida por su identidad y orgullo hacia los pueblos originarios. La existencia de una abundante vegetación han impulsado el uso de ésta como la principal materia prima del sector, disciplinas como el trabajo en madera y la cestería son característicos de la zona, utilizando técnicas y herramientas diferentes a las de las zonas anteriores. La alfarería se manifiesta tanto como un elemento originario como una fusión entre lo hispano y lo indígena, creando comúnmente ollas, juegos de té y utensilios de cocina. La cultura mapuche que antes trabajaba sólo la piedra ha logrado indorporar el metal, realizando "joyería lítica". El trabajo textil, a pesar de tener una menor influencia, no deja de estar presente. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2008))

A continuación se muestra un mapa donde se puede apreciar la caracterización de las diferentes zonas geográficas, en éste se refuerza lo anteriormente señalado y se ve como diferentes comunidades han podido adaptar las disciplinas de mayor o menor manera según sus situaciones climáticas, de vegetación, culturales y laborales.

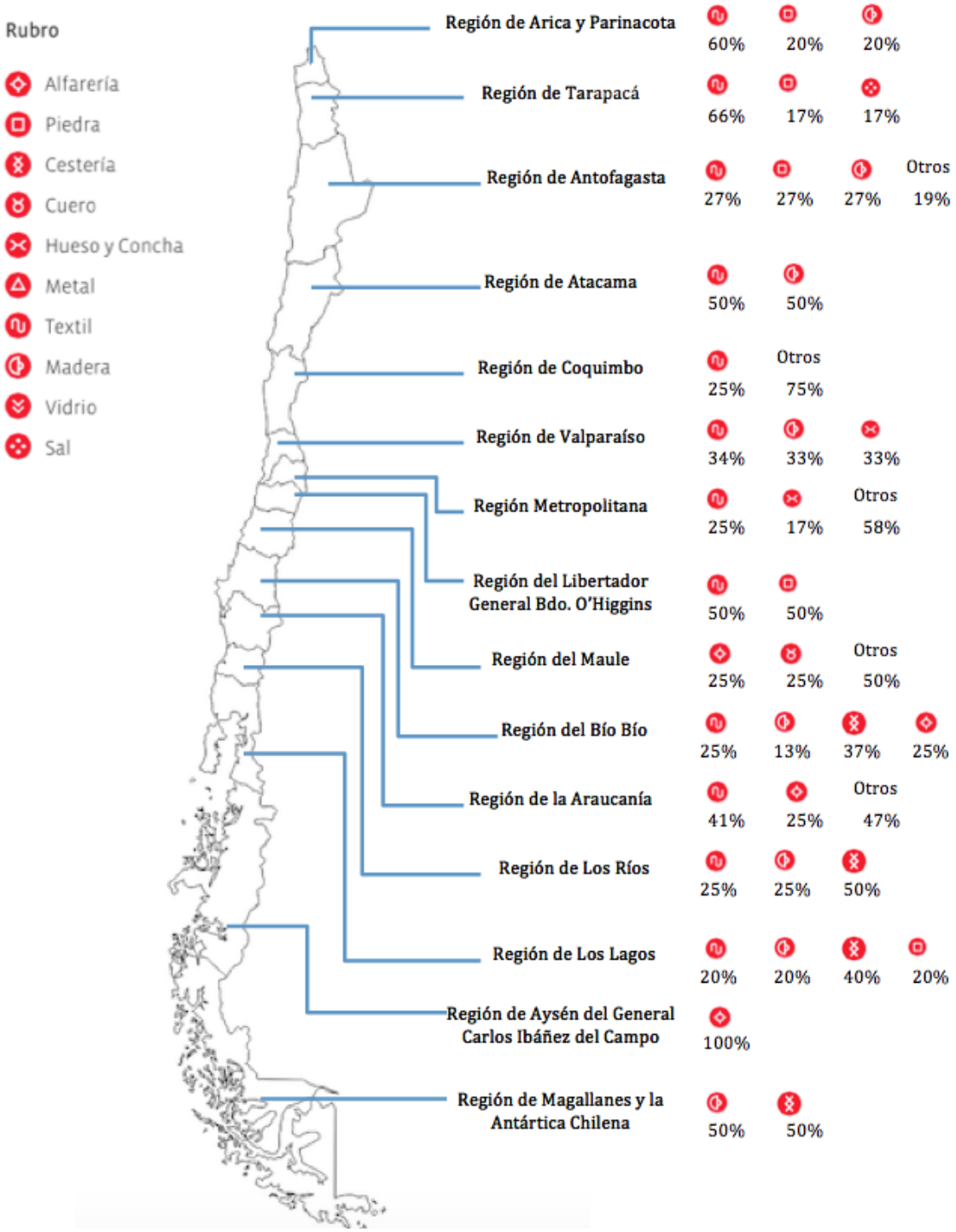


Figura 3.4: Mapa de localización y caracterización de disciplinas
Fuente: Elaboración propia con datos del CNCA.

3.1.3. Comercialización de la artesanía

La artesanía en el territorio nacional es comercializada tanto por ferias, tiendas y plataformas alternativas, estas ultimas tienen una participación no significativa en la industria y son las ferias las cuales tienen mayor relevancia en el proceso, pues representan el 65,7 % de los canales utilizados, seguidas por las tiendas con un 34,3 % de participación. De los asistentes tanto a ferias como a tiendas, más del 87,0 % en ambos casos son compradores directos, para las ferias por ejemplo representan un 93,2 % de los compradores. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

La concentración territorial de los espacios de comercialización, muestran que la zona centro del país es la con mayor concentración, acaparando un 47,0 %, seguida por la zona sur, dando cuenta que aquellos artesanos ubicados en estas zonas tienen más fácil acceso a la comercialización de sus producto versus aquellos artesanos que deben buscar maneras alternativas para comercializarlos, como traslado por ejemplo.

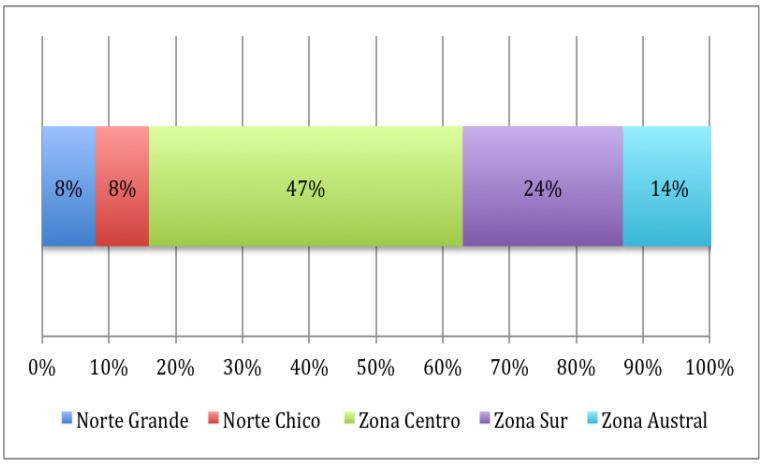


Figura 3.5: Concentración territorial de los espacios de comercialización
Fuente: Elaboración propia con datos de CNCA

Se puede notar una diferencia en cuanto al público asistente a los diferentes espacios de comercialización, mientras que las ferias están enfocadas en la asistencia de todo público, con un 79,5 % de enfoque, las tiendas por su parte además de enfocarse a todo público tienen un enfoque al público extranjero en relación 47,8 % y 30,4 % respectivamente. Las vías de difusión mayormente utilizadas en las ferias son pendones o afiches, con un 25,0 %, mientras que las tiendas utilizan mayormente tecnología para su difusión, utilizando páginas web o redes sociales en un 47,8 %. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

Entonces en cuanto a los espacios de comercialización se puede evidenciar la existencia de dos

tipos, ferias y tiendas, las primeras poseen una gran debilidad y es la característica de temporalidad que la mayoría de éstas posee. La temporalidad de las ferias hace que éstas no sean espacios suficientes para que el artesano logre una subsistencia económica permanente, por esta razón nace una necesidad lógica de reconocimiento ante su trabajo en carácter económico, lo que lo lleva a necesitar mejoras, innovaciones y perfeccionamiento continuo de técnicas y diseño.

Debilidades para los artesanos es la no propia comercialización de sus productos, debido a la mala comunicación entre productores y gestores, llama la atención que es justamente este factor también el que ha significado un problema para ellos, ésto por su pequeño conocimiento en comercialización y la escasa relevancia atribuida al rol de gestor en la cadena de valor del producto al momento de comercializar la artesanía.

3.1.4. Concurso Sello de Excelencia a la Artesanía

Este concurso se realiza por primera vez el año 2008, con el fin de "reconocer la excelencia de nuestra artesanía a nivel nacional e internacional" (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2016b)) tiene como objetivo ampliar el desarrollo de la actividad artesanal, incentivar la creatividad, fomentar la comercialización y promover tanto sus productor como a sus autores; el comité de este concurso está compuesto por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Programa de Artesanía de la Pontificia Universidad Católica de Chile, además cuenta con el patrocinio del Consejo Mundial de Artesanía (WCC, Wod Crafts Council) y la oficina UNESCO Santiago.

Las artesanía y creadores seleccionados son reconocidos con un certificado de "Sello de Excelencia a la Artesanía - Chile" el cual avala la calidad del producto, además los ganadores pasan automáticamente a ser postulados al Reconocimiento de Excelencia UNESCO para Artesanías de los países del Cono Sur. El concurso premia la artesanía que es distintiva en base a cuatro criterios fundamentales la excelencia, autenticidad, innovación y sustentabilidad y potencial comercialización, logrando fortalecer el valor cultural, social y económico.

Los objetos certificados son luego exhibidos en el sitio web del Consejo de la Cultura y son integrados al Catálogo Oficial Anual que se distribuye a nivel nacional e internacional.

De los artesanos ganadores de este concurso se desprende "una alta valoración y agradecimiento al reconocimiento brindado por el Sello de Excelencia a la Artesanía. En términos generales la principal valoración atribuida a la obtención del Sello refiere a la validación en tanto artesanos y a la autopercepción y reconocimiento personal, en algunos casos, como tales. Significa, además un reconocimiento a estar haciendo las cosas bien, y un espaldarazo que los llena de orgullo y los

valida a seguir por el camino escogido". (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2014))

Los cambios percibidos por los artesanos se pueden apreciar en la siguiente tabla, donde además de notar que la valoración de sus obras han aumentado en la comunidad, se puede ver que sus niveles de ingresos han tenido cambios positivos.

	Cambios positivos	No ha generado cambios
Niveles de venta y/o ingreso	69,4 %	30,6 %
Establecimiento de redes de colaboración y/o asociatividad	48,6 %	51,4 %
Apoyo institucional	64,9 %	35,1 %
Posibilidad de comercialización	78,4 %	21,6 %
Posibilidad de las obras y acceso a nuevas plataformas	69,4 %	30,6 %
Validación de su obra artesanal en la comunidad	59,5 %	37,8 %

Tabla 3.2: Impacto y beneficios Sello de la Excelencia a la Artesanía
Fuente: Elaboración propia con datos de CNCA

El sellos de excelencia es uno de los mecanismo que el gobierno ha implementado para fomentar la artesanía nacional y así poder rescatar el patrimonio propio de cada lugar del país; este certificado ha permitido que artesanos chilenos sean reconocidos tanto nacional como internacionalmente, logrando tener mejores resultados culturales y económicos. Los catálogos creados con los ganadores de este concurso forman parte de una compilación que muestra la diversidad y la calidad de la rica escena de la artesanía en Chile, mostrando que la artesanía es un símbolo de identidad cultural y valioso instrumento para conocer a los grupos humanos. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013))

3.2. Análisis del Entorno

3.2.1. Industria

Los canales de comercialización que utiliza la industria de artesanía son entendidos como espacios permanentes, temporales o itinerantes, en los cuales se realizan las transacciones comerciales. Espacios como las ferias y las tiendas son los de mayor relevancia en la comercialización, pues son éstos los que permiten ampliar la distribución del producto artesanal, ambos espacios resultan cruciales en este proceso, mostrando un impacto evidente en el ingreso de los artesanos. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

Ferias: Espacios de comercialización con mayor acceso a los productores, existen dos tipos de ferias, ferias nacionales, las cuales contienen los canales de más fácil acceso para los artesanos que

poseen un volumen de producción mayor a aquellos que generan una venta al por menor de forma cotidiana; o las ferias internacionales, las cuales implican un desafío mayor para los productores pero que en el largo plazo acarrea un incremento de los ingresos del sector. Las ferias son las más utilizadas para la comercialización de la artesanía con una participación del 65,7 %. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

Tiendas: Espacios permanentes y estables, donde se expone y vende un objeto artesanal. Éstas pueden ser mayoristas y minoristas, productores y intermediarios, especialistas o generales. Las tiendas pueden estar guiadas por estrategias de comercio justo, de venta cooperativa o de carácter puramente comercial. Poseen una participación del 34,3 %. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

Plataformas alternativas: Otros canales de comercialización como la venta por correspondencia, catálogo y por Internet. Éstas tienen una participación no significativa en la industria en comparación de las dos anteriormente mencionadas.

Tanto para ferias como tiendas existe un pago por concepto de arriendo de local, para el caso del 52,4 % de las ferias este cobro es efectivo alcanzando un monto promedio de $70.759 por artesano, mientras que en las tiendas se genera un desconocimiento respecto del porcentaje de comisión, pero se logra identificar un promedio del 28,0 % de ésta, además existen tiendas que no cobran porcentaje sino que compran el producto y luego lo comercializan con un sobreprecio. En cuanto a la tipología de la artesanía vendida se observa que en ambos espacios la comercialización principal de artesanía es de tipo tradicional, un 37,0 % en ferias y un 51,7 % en tiendas, seguida por la de tipo contemporáneo, la menor tipología vendida es la de tipo indígena con un 11,1 % en ferias y 3,0 % en tiendas. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

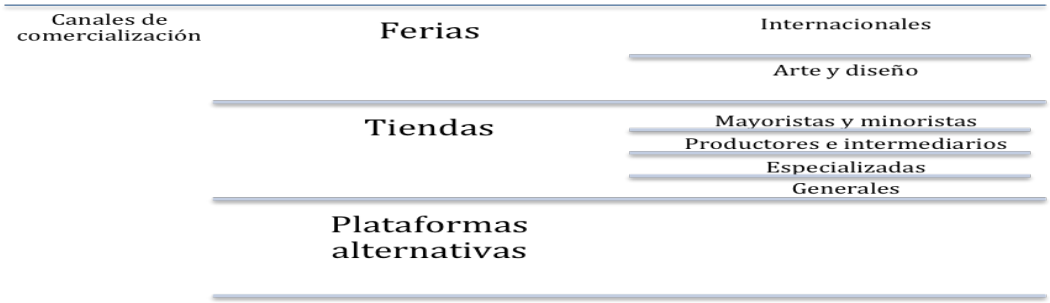


Figura 3.6: Canales de comercialización de la artesanía
Fuente: Caracterización de los canales de comercialización de la artesanía e identificación de buenas prácticas, CNCA

3.2.2. Mercado

El mercado de la artesanía se encuentra segmentado en dos grupos importantes, por un lado existen los consumidores finales, representados por aquellos individuos o instituciones que adquieren y conservan el producto artesanal; y por el otro se hallan los consumidores intermedios, quienes adquieren productos bajo un esquema mayorista con el fin de comercializarlos en otros espacios. Al hablar de estos dos grupos se destaca que el público asistente, tanto a ferias como a tiendas, es principalmente consumidor final, representando un 93,2 % en ferias y un 87,0 % en tiendas. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

Los demandantes cambian de características según el canal de comercialización utilizado, mientras que en las ferias los asistentes son mayoritariamente de la región donde ésta se emplaza, 30,7 %, enfocando su oferta para todo público; en las tiendas el público es dominado por extranjeros 37,2 %. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

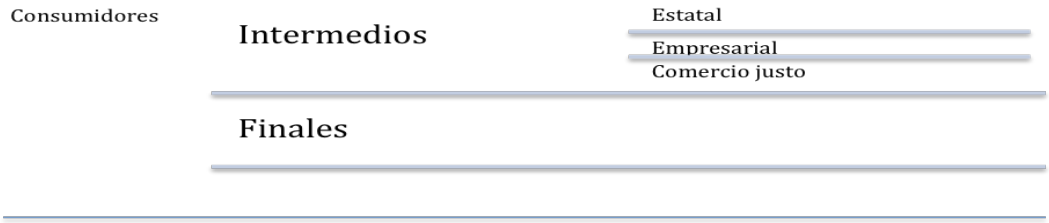


Figura 3.7: Actores de la comercialización de la artesanía
Fuente: Caracterización de los canales de comercialización de la artesanía e identificación de buenas prácticas, CNCA

3.2.3. Macroentorno

3.2.3.1. Factores Políticos

Código del trabajo Este documento establece las relaciones laborales entre los empleadores y sus trabajadores, se pretende resaltar algunos puntos de éste que pueden afectar a este emprendimiento. (Dirección del Trabajo (2016))

El contrato part-time: La legislación laboral no contempla esta modalidad de contratación, por lo que el Código del Trabajo brinda la posibilidad de pactar un contrato de trabajo con jornadas de tiempo parcial, que son aquellas jornadas no superiores a 30 horas semanales.

Alumnos en práctica: En este caso particular el Código del Trabajo no da origen a un contrato. Para acreditar la necesidad de la práctica profesional debe exigirse al alumnos que presente un certificado del establecimiento educacional que acredite la necesidad de tal práctica y su duración.

El empleador debe proporcionar al alumno en práctica el beneficio de la colación y movilización o pagar una asignación compensatoria por tales beneficios, lo que no constituye a remuneración para ningún efecto.

Código de Comercio El Artículo 234 indica que existen tres especies de mandato comercial, éstos son La comisión, El mandato de los factores y mancebos o dependientes de comercio y La correduría, en este mismo documento se rigen las obligaciones de los participantes referidas a operaciones mercantiles, asegurando así el cumplimiento de acciones comerciales. (Gobierno de Chile (1865))

Tributación artesanal Se reconoce la existencia de un mecanismo por el cual los artesanos, debido a su rubro, pagan menos impuestos, el artesano puede acogerse a un régimen de tributación simplificado de IVA de acuerdo a los artículos 1, 8 y 29 al 35 de la Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios. No obstante el actual modelo tributario genera vacíos legales y exigencias desproporcionadas para la realidad económica y social del artesano, ésto porque no existe una ley donde se definan términos legales mínimos para caracterizar a un artesano, en la práctica entonces la utilización de este mecanismo es muy limitada, existe un engorroso proceso para reconocerse como artesano y luego un constante cuestionamiento sobre la actividad. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

Se le suma a ésto que muchas veces son los mismo artesanos los encargados de generar sus materias primas sin tener la opción de recuperar IVA, además la formalización provoca la pérdida de una serie de beneficios sociales a los cuales pueden acceder por su condición de desempleados y vulnerabilidad. La formalización en el sistema es entonces vista como una barrera por parte del artesano resultando que ésta sea mínima. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

No obstante a lo anteriormente señalado, se han generado leyes específicas que eximen a los artesanos de localidades específicas al pago de impuesto sobre la renta, como es el caso de la Ley 17.064 que “Exime a los artesanos de la localidad de Pomaire de los impuestos que señala”. (Ministerio de Hacienda (1969))

Reforma tributaria La reforma tributaria operará en plenitud a contar del año 2018, hasta la fecha señalada se modificarán los impuestos de primera categoría y se aplicarán medidas específicas, ésto permitirá una recaudación adicional de 3,02 puntos del Producto Interno Bruto (PIB) para el año señalado. El año 2016 el impuesto a las empresas alcanza el 24,0 %, para el año 2017

este impuesto alcanza el 25,5 % en sistema semi-integrado y un 25,0 % en el sistema integrado, ya para el año 2018 con la reforma operando en plenitud este impuesto alcanza un 27,0 % en sistema semi-integrado y un 25,0 % en el sistema integrado, la tasa efectiva máxima de impuestos finales podrá llegar al 35,0 %. (Sapag y Sapag (2004))

Fondos concursables Fondos Cultura son recursos para fomentar el desarrollo de las artes, difusión cultural y la conservación del patrimonio artísticos y cultural de Chile, anualmente son establecidos por Ley de Presupuesto de la Nación. Cada fondo posee un Consejo o Directorio que define las líneas de acción y es administrado por una Secretaría que depende del Departamento de Fomento de las Artes e Industrias Creativas. Dentro de sus fondos se encuentran los Fondo Nacional para el Desarrollo de la Cultura y las Artes (FONDART) Nacional y Regional los cuales buscan estimular la formación profesional, la creación artística, la mediación cultural y la conservación patrimonial de diferentes disciplinar artísticas entre ellas la artesanía.

Corfo es un organismo ejecutor de políticas gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación, busca lograr construir una sociedad de oportunidades a través de herramientas e instrumentos compatibles con los lineamientos centrales de una economía social de mercado.

Política fomento artesanía 2010-2015 Esta política fue elaborada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y posee como principios fundamentales la afirmación de la identidad, la libertad de creación, la participación democrática, el rol del Estado, la educación, la salvaguardia del patrimonio cultural, la igualdad de acceso, la descentralización y la inserción internacional. Por lo cual esta política ha decidido abordar temas en torno a cinco lineamientos estratégicos: Creación artística, Promoción y comercialización, Participación, acceso y formación de audiencias, Patrimonio cultural e Institucionalidad. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2010))

En relación a los lineamientos el que tiene mayor cumplimiento son la Creación artística junto con Participación, acceso y formación de audiencias y Patrimonio cultural, estos cumplimientos se ven con la creación del Sello de Excelencia a la Artesanía, el Registro de Artesanos y los Fondos Concursables para la artesanía; sin embargo, el resto de los lineamientos estratégicos no registran avances o son muy incipientes. La comercialización por ejemplo, lineamiento considerado prioritario según el diagnóstico, no reporta cumplimiento. (Mesa de Arte (2014))

Ley de fomento y resguardo de la artesanía Con el fin de realizar un diagnóstico de la situación de la actividad artesanal en 2014 el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes convocó a una

mesa de artesanía donde participaron diferentes organizaciones de la sociedad civil relacionadas al sector productivo artesanal, en este diagnóstico se evidencia una grave crisis que se manifiesta en la inexistencia de un sistema de educación formal en los oficios, el dominio total del mercado como criterio de producción y calificación de la artesanía, la carencia de espacios y bienes de uso público para la exportación y venta de los productos, la falta de diálogo entre las empresas y creadores artesanales, la falta de una planificación pública entre el sector turístico y la artesanía que la instale y promocione a un nivel de imagen país, la falta de un programa de resguardo y fomento de recursos, entre otros. Con estos problemas en mente es que esta mesa de trabajo prioriza la necesidad de establecer un marco jurídico apropiado para el sector, que haga frente a la precariedad del estado en términos de no disponer de las herramientas mínimas para abordar la crisis descrita. (Mesa de Arte (2014))

Es en Octubre del 2015 que se realiza una petición formal a la Cámara de Diputados con el envío de una solicitud a la Presidenta de la República para que elabore un Proyecto de Ley de Fomento y resguardo de la Artesanía el cual deberá contemplar como mínimo tres aspectos:

- Promoción y protección del desarrollo del sector artesanal a nivel nacional e internacional.
- Reconocimiento del estado de Chile a la Artesanía y sus exponentes como parte del acervo nacional cultural y como un aporte al desarrollo del país, con el fin de preservar, valorar y fomentar su desarrollo.
- Establecimiento de definiciones legales mínimas que requiera la actividad, necesarias para abordar los demás problemas que afectan al sector, como lo son: Artesanía, Artesano, Feria de artesanía, Recurso de interés artesanal, Zona de interés artesanal, entre otros.

En marzo del presente año, 2016, la Sala de la Cámara de Diputados aprueba por unimidad la mencionada solicitud. (Cámara de Diputados (2016))

3.2.3.2. Factores Económicos

Importaciones El flujo de comercio exterior actual brinda vulnerabilidad a la producción nacional artesanal, este flujo se sostiene en la exportaciones de materias primas y la importaciones de productos, dejando al mercado interno restringido. Además existe una alta competencia de productos foráneos de carácter industrial a bajo costo, calidad y especificidad de internación masiva con sobre stock permanente e imitación industrializada de objetos originarios, dejando a los produc-

tos artesanales nacionales sin poder competir con precios de estos productos importados. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2010); Mesa de Arte (2014))

Muchas veces estos productos evaden controles aduaneros y tributarios siendo de igual manera comercializados en puntos de venta para artesanía nacional afectando directamente la producción, diferenciación de productos y valoración de las distintas disciplinas. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2010))

Juan Mansilla presidente del comité de la Feria de Dalcuhe, en Junio de 2016 afirma, "Lo que más incomoda es que traen productos extranjeros sobre todo de Ecuador, y les ponen Dalcahue o Chiloé. Engañan al turista, roban nuestra identidad, matan nuestra cultura. No se puede competir con sus precios."

Se distinguen dos tipos de importaciones en este tema, por un lado existe la producción en serie de objetos de apariencia artesanal, importados masivamente desde oriente; y por otro la importación de artesanía proveniente de otras zonas del continente que se publican como productos nacionales.

Tasa de interés La conducta de la tasa de colocación va a determinar la manera de consumir bienes en el mercado, para el análisis de esta tasa se estudia el comportamiento en dos escenarios, primero según el consumo y posteriormente por tipo de producto.

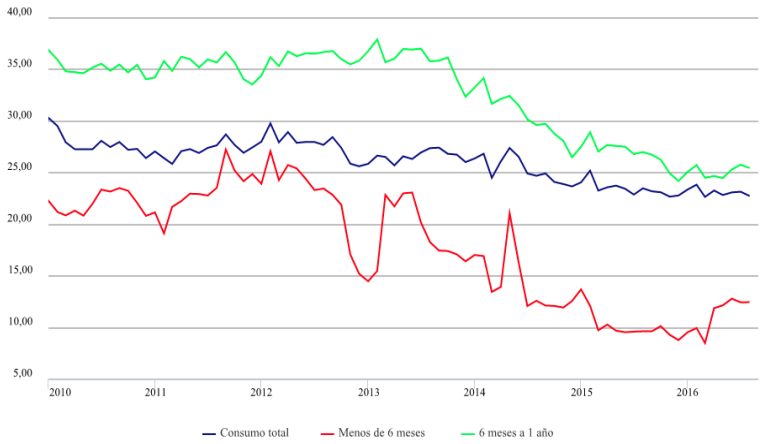


Figura 3.8: Tasas de colocación promedio según consumo (tasas anuales nominales)
Fuente: Banco Central de Chile, 2016

La tasa de colocación en consumos a menos de 6 meses ha experimentado una gran tendencia a la baja, disminuyendo desde el 2010 en un 59,2 %, esta mengua puede significar un aumento importante en bienes que son adquiridos bajo estas características; otro escenario es el que se

aprecia en consumos entre 6 meses al año y el consumo total donde la tendencia a la baja se ve disminuida teniendo una variación del 16,2 % y 13,5 % respectivamente, esto también puede manifestase con el aumento del consumo pero en menor medida.

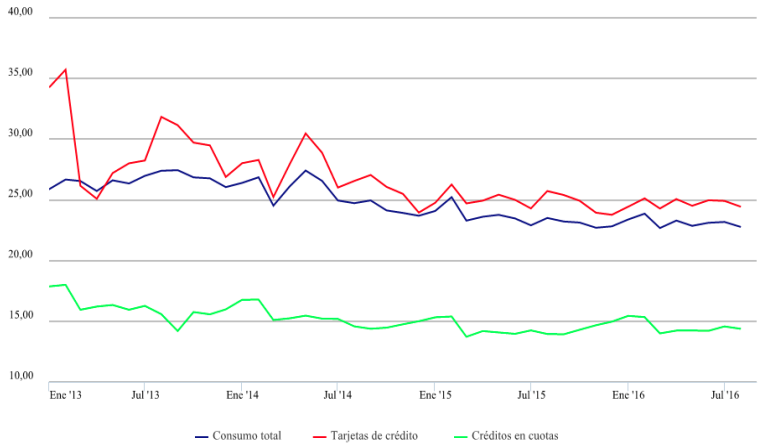


Figura 3.9: Tasas de colocación promedio por tipo de producto (tasas anuales nominales)
Fuente: Banco Central de Chile, 2016

El comportamiento de la tasa de colocación tanto en tarjetas de crédito como en créditos de consumo se ha mantenido relativamente constante desde el 2014 con una leve tendencia a la baja, la variación percibida es del 12,8 % y 14,4 % respectivamente, lo que da estabilidad al uso de este tipo productos financieros, y a la adquisición de bienes de consumo adquiridos con estos productos.

Ingreso Disponible El análisis del ingreso disponible permite entender el comportamiento de los ingresos utilizables en productos de consumo según las necesidades de un hogar y sus ahorros. A continuación se observa una gráfica del ingreso disponible bruto ajustado y su manejo en estas dos variables.

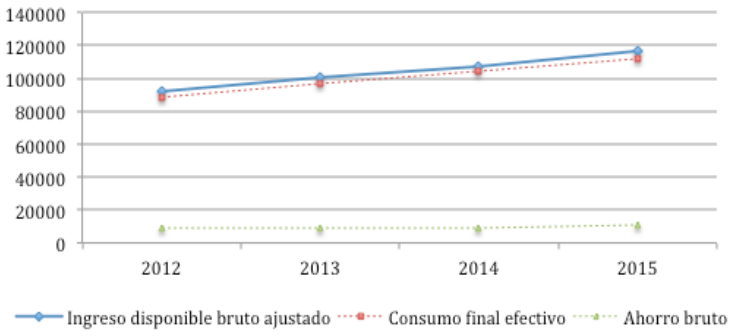


Figura 3.10: Ingreso disponible, consumo y ahorro de los hogares
Fuente: Elavoración propia con datos de Benco Central de Chile

La composición del ingreso disponible a través del tiempo es relativamente constante, donde el consumo final efectivo corresponde en promedio al 96,5 % del ingreso, además es posible observar una tendencia a la alza del ingreso, no obstante el porcentaje de variación ha decaído al transcurrir los años dando una cierta incertidumbre al comportamiento futuro de este factor.

3.2.3.3. Factores Sociales

La Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) permite dar a conocer la estructura del gasto de los hogares, así como también las nuevas pautas de consumo en el país. Según la última encuesta realizada entre el 2011-2012 el gasto promedio en muebles y cuidados del hogar representa el 6,8 % del ingreso total, este porcentaje da cuenta de una disminución en comparación a la última EPF realizada en los años 2006-2007 donde esta misma categoría posee un 7,6 % del ingreso.

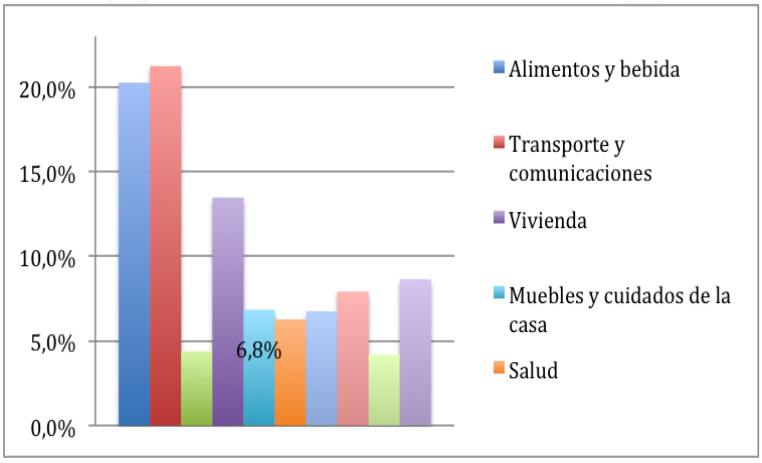


Figura 3.11: Estructura del gasto medio de los hogares del Gran Santiago y Ciudades Capitales
Fuente: Encuesta de Presupuestos Familiares 2011-2012, INE

La categoría de Muebles y cuidados de la casa contiene ítems como Muebles, Accesorios y decoraciones, Textiles para el hogar, Artefactos para el hogar, Vajilla, cristalería y utensilios domésticos, entre otros. Al analizar socioeconómicamente los resultados obtenidos se observa que el quinto quintil es el que gasta mayor porcentaje de su ingreso en ésta categoría, llegando a gastar un promedio del 8,5 % mensual, este comportamiento creciente entre los quintiles da cuenta de que esta categoría no es considerada en bien de primera necesidad.

Productos	Total	Quintil				
		1	2	3	4	5
Alimentos y bebidas	20,3	34,0	30,4	26,9	21,6	13,5
Vestuario y calzado	4,4	3,2	3,8	4,5	4,8	4,4
Vivienda	13,5	19,3	16,2	15,2	14,1	11,3
Muebles y cuidados de la casa	6,8	5,3	5,2	5,0	5,8	8,5
Salud	6,3	5,0	5,1	5,7	6,5	6,8
Trasporte y comunicaciones	21,2	14,6	17,6	19,1	21,2	23,7
Recreación y esparcimiento	6,8	5,2	5,3	6,0	6,4	7,7
Enseñanza	7,9	4,9	6,7	6,6	7,7	9,1
Restaurantes y hoteles	4,2	2,6	3,1	3,4	3,9	5,0
Otros bienes y servicios	8,6	6,0	6,6	7,5	7,9	10,1
Total	100	100	100	100	100	100

Tabla 3.3: Estructura del gasto promedio de los hogares del gran Santiago por quintil de ingreso per cápita
Fuente: Encuesta de Presupuestos Familiares 2011-2012, INE

La Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural (ENPCC) 2012 da cuenta de una situación desfavorable para la artesanía nacional, sólo el 45,9 % de la población urbana de 15 o más años habría comprado artesanía en los 12 meses anteriores a la consulta y del 54,4 % restante al 27,0 % no le interesa o no le gusta la artesanía, así mismo el 24,0 % declara que no lo hace por falta de dinero y otro 20,0 % afirma que no es su costumbre, sólo el 6,5 % no realiza una compra porque reconoce que no existe un lugar cercano para obtener un objeto artesanal. De los compradores efectivos de artesanía el 61,8 % pertenece al Grupo Socioeconómico (GSE) ABC1, y la mayoría, 55,7 %, se encuentra entre los 15 y 29 años.

Por otra parte en un estudio realizado por la organización de Comercio Justo[1] en el territorio nacional, da cuenta que la mitad de los encuestados señala estar interesado siempre, 21,1 %, o casi siempre, 28,8 %, en conocer el origen y forma de fabricación de los productos que compra, constatación positiva al considerar que la artesanía provee de significado y valor a los productos fabricados. Se destaca además que las personas entre 36 y 45 años son quienes se interesan en mayor medida por ésta característica con el 28,5 %. (Proqualitas (2014))

Los productos de Comercio Justo más comprados que encabezan la lista son Alimentos como frutos secos, miel y mermeladas, seguidos por Artesanía general, siendo estos productos más consumidos por el GSE AB, C1 y C2. Este tipo de productos se vende bajo estándares definidos, el más relevante de estos es el *No trabajo infantil ni trabajo forzoso* seguido por la *Creación de oportunidades para productores económicamente más desfavorecidos*.

[1]El Comercio Justo es una relación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible a través de ofrecer mejores condiciones comerciales, y asegurar los derechos de productores y trabajadores más vulnerables especialmente en el Sur.

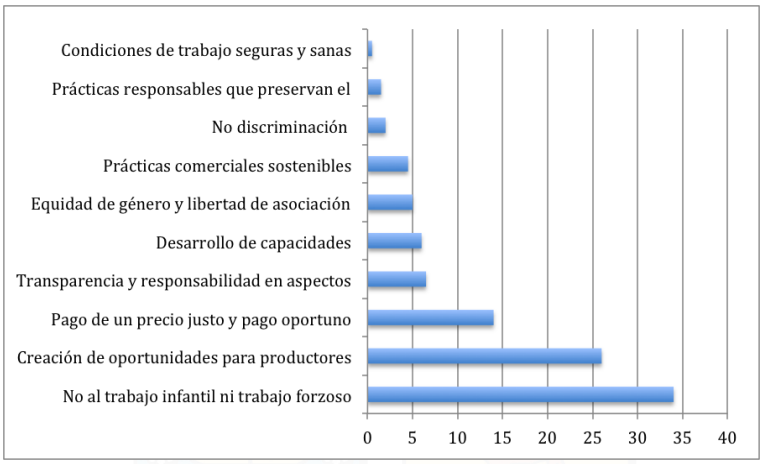


Figura 3.12: Estándares de comercio justo más relevantes
Fuente: Identificación y Caracterización del sector Comercio Justo y Consumo Responsable, Proqualitas

Se recalca además de este estudio que los productos artesanales deben resaltar en calidad y precio, esto porque son los principales factores de decisión de compra y los otros factores intervienen de manera secundaria sin dejar de ser relevantes.

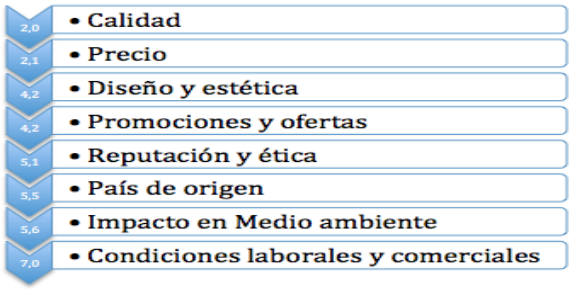


Figura 3.13: Ranking de factores de compra según posición promedio en el ranking
Fuente: Identificación y Caracterización del Sector Comercio Justo y Consumo Responsable, Proqualitas

Al analizar el orden de estos factores se desprende que las personas sólo después de analizar Calidad, Precio y Diseño se preocupan por el impacto social o medioambiental de su compra, significando entonces que los productos artesanales deben ser competitivos también en estos primeros factores para ser preferidos por los consumidores.

Factor	Características
Calidad del producto	Relevante para personas de la zona centro; personas mayores de 56 años; personas separadas, divorciadas o viudas; personas con más de un hijo.
Precio	Relevante para el GSE D; personas de zona norte y sur; personas solteras y personas sin hijos.
Promociones y ofertas	Valoradas por jóvenes de entre 18 y 25 años y por mujeres.
Reputación corporativa	Relevante para el GSE C2 y personas mayores de 65 años.
País de origen	Relevante a mayores de edad; personas separadas, divorciadas o viudas y en personas sin hijos.
Medio ambiente	Valorado en la zona centro-sur; GSE C y D; personas de entre 26 y 35 años y personas solteras.
Condiciones laborales y comerciales	Relevante en zona centro-sur; GSE D; personas solteras y personas sin hijos.

Tabla 3.4: Caracterización de preferencias según factor
Fuente: Identificación y Caracterización del sector Comercio Justo y Consumo Responsable, Proqualitas

En cuanto a la disposición al cambio del comportamiento de compra hacia productos del tipo de Comercio Justo casi un 70,0 % indicó que comenzará a adquirir productos de este tipo, ésto da cuenta de un cambio en el pensamiento de las personas y la tendencia nacional a estar más comprometidas con un consumo responsable y la preocupación por no comprar productos con fuentes de origen poco claras o inseguras. Existen iniciativas nacionales que pretenden acercar la producción de pequeños productores a los mercados, es el caso de las cooperativas Consumo Responsable La Manzana en Valdivia y Juntos Compremos en Santiago. (Proqualitas (2014))

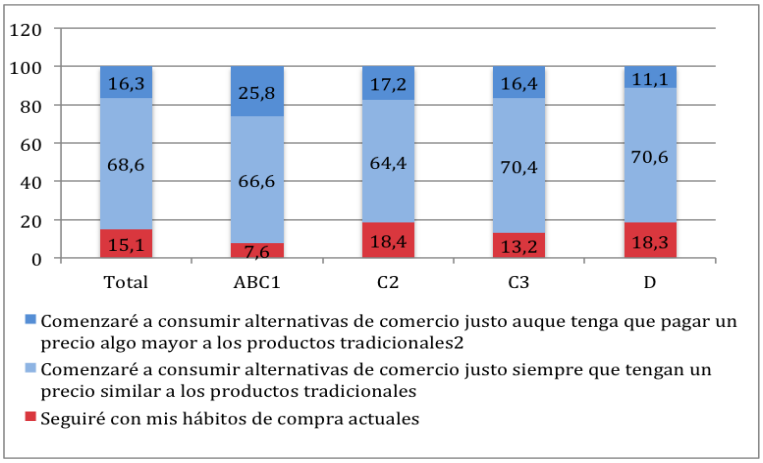


Figura 3.14: Disposición al cambio de comportamiento de compra
Fuente: Estudio: Identificación y Caracterización del sector Comercio Justo y Consumo Responsable, Proqualitas

3.2.3.4. Factores Tecnológicos

En cuanto a la innovación en la industria se puede notar que se presenta una inexistencia de un programa de resguardo y fomento de recursos que son fuente de materias primas, ésto pone en riesgo el patrimonio inmaterial desde la salvaguardia de técnicas artesanales, especialmente las tradicionales. Además existe una carencia en políticas orientadas a la innovación y fomento de uso de materias primas y energías renovables para el proceso productivo artesanal, lo que ha producido que no se ha logrado innovar en el uso de materias primas principalmente en artesanía tradicional e indígena. (Mesa de Arte (2014))

El estancamiento de materias primas ha llevado a la industria a innovar mediante sus propuestas y productos, manteniendo la tradición pero incorporando cambios formales, productivos o de uso.

En 2003 la UNESCO declara Patrimonio de la Humanidad a la artesanía tradicional, provocando una estimulación a la producción de esta clase de artesanía y generando una línea de trabajo con industrias creativas mediante la cual se fomenta el vínculo entre el diseño y la artesanía. De hecho la tendencia que se observa en la artesanía tradicional es el diálogo de ésta con el diseño, en el contexto actual un artesano es en sí un diseñador, aunque no tenga formación en el área, si bien son áreas muy distintas la posibilidad real de crear artesanía tradicional con innovación sólo puede darse considerando el valor y la colaboración con el diseño, se ha logrado dar valor a la artesanía cuando un artesano y un diseñador trabajan conjuntamente para entregar mayor dinamismo al objeto artesanal. Otra forma de expresar innovación en la artesanía es en las diferentes técnicas utilizadas, donde las terminaciones han alcanzado gran importancia, en madera por ejemplo, se han aplicado técnicas que permiten alcanzar ángulos rectos, curvaturas con una delineación más perfecta y una suave textura por un pulido más fino y la aplicación del barniz de aceite de linaza. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011a))

El incentivo creado por la UNESCO en 2003 ha provocado que artesanía tradicional y contemporánea dialoguen más que nunca, así para los artesanos no tradicionales la innovación se manifiesta al rescatar el “saber hacer” de los maestros tradicionales enfocándose más en las técnicas que en adquirir los conocimientos específicos de una cultura o tradición particular, este tipo de artesano supone otorgarle a su creación mayor importancia al valor agregado, es decir, trabajar en base a la relación entre la materialidad del objeto artesanal y la función para la cual éste será concebido, así toma importancia la relación de la cultura con el tiempo que le ha tocado vivir. Se entiende entonces como innovación en la artesanía contemporánea como la respuesta a las rápi-

das transformaciones sociales y culturales que se han experimentado en los últimos años.(Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011a))

3.2.4. Microentorno

3.2.4.1. Rivalidad entre competidores

Media-Alta

La artesanía ha comenzado ha tomar valor en la sociedad chilena y en respuesta a este boom han comenzado a surgir diferentes tipos de tiendas, principalmente de venta exclusiva, que se enfocan en los objetos de artesanía con valor cultural y/o de diseño. Estos locales pueden ser distinguidos por los criterios de comercialización siendo por interés comercial cultural o por los que adquieren conceptos de comercio justo. Esta clase de tiendas se orientan a un público exclusivo y contiene información más acabada sobre la narrativa de las piezas y de los artesanos que las producen. (UNESCO (2011); Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

El siguiente análisis de competitividad se hace en base a los datos entregados por el Servicio de Impuestos Internos (SII), donde las cifras presentadas corresponden a estimaciones a partir de informaciones con carácter y fines tributarios, se destaca además que para aquellas empresas cuyos valores no son entregados por el SII, debido a restricciones relativas a la reserva tributaria, se hace una estimación según el tamaño de la empresa asignándole un monto de ventas correspondiente a la media del tramo en la cual la empresa se sitúa. Una empresa es considerada como tal si es identificado como contribuyente de primera categoría, presenta declaración jurada 1887 o 1827 y/o es declarante vigente de IVA; lo que incorpora al análisis personas naturales dedicadas al comercio al por menor de artículos típicos trazados en ferias u otros canales.

El tamaño de las empresas se clasifica en base al cálculo de venta anual, correspondiente al siguiente rango:

Tamaño empresa	Ventas anuales
Micro1	10,01 a 200 UF
Micro2	200,01 a 600 UF
Micro3	600,01 a 2400 UF
Pequeña1	2.400,01 a 5.000 UF
Pequeña2	5.000,01 a 10.000 UF
Pequeña3	10.000,01 a 25.000 UF
Media1	25.000,01 a 50.000 UF
Media2	50.000,01 a 100.000 UF
Grande1	100.000,01 a 200.000 UF

Tabla 3.5: Tamaño de la empresa según ventas anuales en UF
Fuente: Servicio de Impuestos Internos, Octubre 2015

En la industria de la artesanía en Chile existen un total de 4.662 competidores clasificados como comerciantes al por menor de artesanía, cinco de estos son considerados principales y encajan en la categoría Grande1, la participación de mercado según ventas anuales de estas cinco firmas se ve reflejada en un ratio de concentración cercano a un cuarto, C5=24,1 %, participación considerable si se analiza que en conjunto el 87,0 % de las firmas no posee una participación mayor al 15,0 %. El cálculo del índice de Herfindahl-Hirschman (HH) permite estudiar el tamaño de las firmas participantes, para este índice se obtiene el valor:

$$HH = 152,7$$

Se refleja un mercado no concentrado (Fiscalía Nacional Económica (2010)), dando cuenta de una industria donde la mayoría de los participantes son de similar tamaño, lo que se puede manifestar en altos niveles de competitividad.

Para determinar homogeneidad de las firmas se utiliza el Coeficiente de Distribución de Gini (G), para el cual se obtiene el valor:

$$G = 0,85$$

Este resultado, cercano a 1, indica una alta desigualdad entre los participantes, valor que se debe a lo mencionado anteriormente donde el 87,0 % de los integrantes alcanza sólo una participación del 14,8 %, dejando que la industria sea controlada por el 13,0 % de los integrantes. Esto puede verse de mejor manera en la Curva de Lorenz, donde se aprecia cómo la participación real acumulada se aleja de la diagonal mostrando una clara desigualdad.

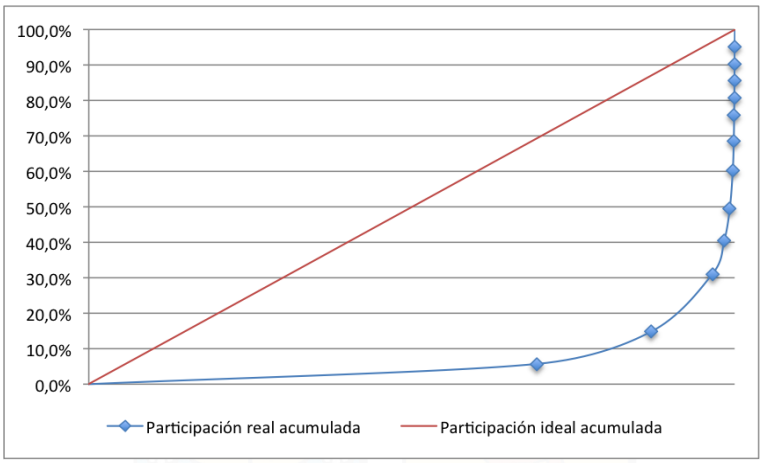


Figura 3.15: Curva de Lorenz, industria completa
Fuente: Elaboración propia con datos de SII, Octubre 2015

Se analiza a continuación la situación de las mediana y grandes empresas de la industria, ésto con el fin de excluir del análisis a pequeños artesanos declarantes de IVA y tener una imagen más clara de la situación competitiva del sector. Las firmas con estas características corresponden a quince las cuales presentan los siguientes índices:

$$HH = 909,1$$

$$G = 0,32$$

El índice de Herfindahl-Hirschman da cuenta de un sector que no se encuentra concentrado, donde las firmas participantes son de similar tamaño evidenciando una competitividad entre éstas. Por otro lado se observa un gran cambio en el índice de Gini alterando la situación del sector desde uno desigual a uno que presenta la existencia de firmas homogéneas, este giro puede manifestarse en un comportamiento similar y congruente entre las firmas participantes disminuyendo la competitividad entre éstas.

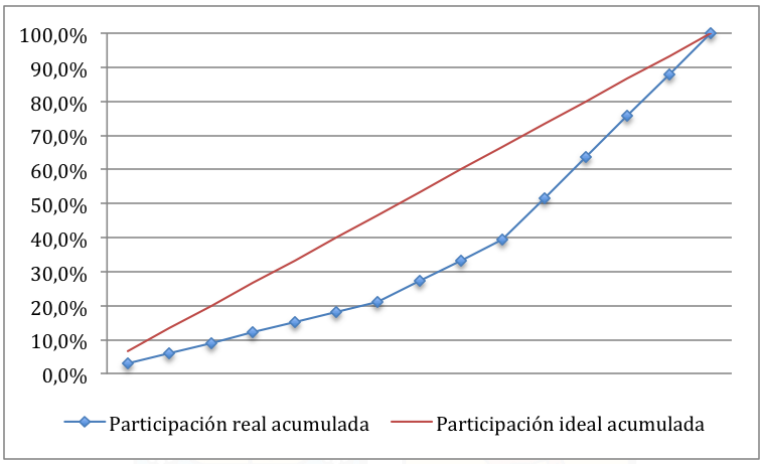


Figura 3.16: Curva de Lorenz, medianas y grandes firmas
Fuente: Elaboración propia con datos de SII, Octubre 2015

Dentro de este análisis la más importante tienda de productos artesanales en el territorio nacional es Fundación de Artesanías de Chile, fundación sin fines de lucro que ha desarrollado locales en Santiago y principales puntos de atracción turística del país, Valdivia, Puesto Varas, Antofagasta; otras tiendas destacadas son Pura, Ona, Manos del alma, Primitiva, Alma cruz. El líder de la industria en cuanto a exportaciones es Comparte, con una participación del 44,0 % de las exportaciones de artesanía, le siguen tiendas como Calypso, Beas y Tapia, Pueblos del Sur cuya participación es del 15,0 %, 13,0 % y 12,0 % respectivamente, estas organizaciones cuentan con una vasta experiencia comercial en exportación. (UNESCO (2011))

3.2.4.2. Poder de los proveedores

Bajo

En una industria como la artesanal los artesanos son muchas veces responsables de la comercialización de sus productos, en ferias esto se da en un 92,9 % mientras que en las tiendas sólo un 39,1 % correspondiendo a tiendas que forman parte de agrupaciones de artesanos. Por otro lado los proveedores son en su mayoría, 77,3 % en tiendas y 70,5 % en ferias, artesanos chilenos de tipo urbano tradicional o indígena. La venta de productos artesanales a ferias o tiendas no es una condición excluyente para que los artesanos comercialicen sus productos de manera independiente. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

Dadas las condiciones descritas se presenta una industria donde proveedores son considerados también competidores, por lo que el siguiente análisis se hace en base a estudios donde los artesanos comercializan sus productos tanto participando de su gestión, vendiendo directamente

al cliente; como no participando del proceso de la venta, donde son las ferias o las tiendas las encargadas de ésto.

Del análisis de rivalidad de la industria se desprende entonces que los proveedores se encuentran en un sector no concentrado con alta rivalidad. Además el 62,9 % de los artesanos depende de ferias o tiendas para comercializar los productos, lo que hace que el poder de estos se vea disminuido.

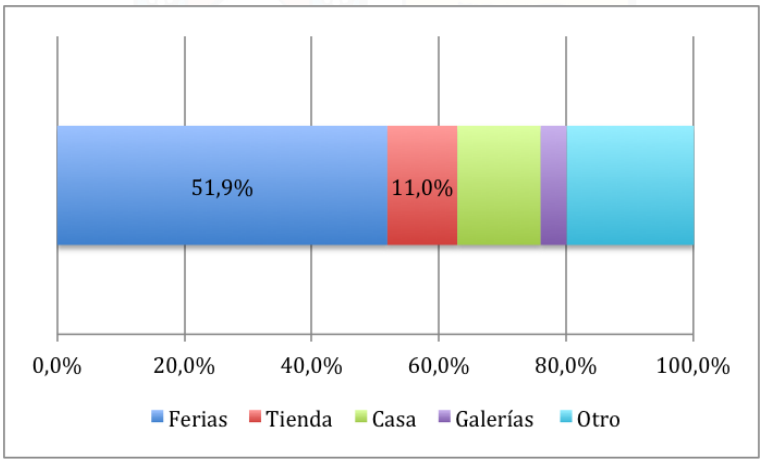


Figura 3.17: Utilización y dependencia de los canales de comercialización
Fuente: Sistema de Registro Nacional de Artesanía, 2012

Uno de los factores que puede fortalecer al proveedor es el grado de diferenciación de los productos, la artesanía por definición posee características diferenciadas que pueden no ser encontradas en otro proveedor, sin embargo dada las condiciones geográficas y socioculturales del país la artesanía se ha desarrollado sectorialmente donde las materias primas y disciplinas utilizadas según el sector analizado son las mismas, ésto hace que el proveedor pierda poder ya que al existir otro proveedor en el sector con características similares los costos de cambio de proveedor disminuyen.

3.2.4.3. Amenaza de nuevos entrantes

Media-Baja

Los productos confeccionados a mano con poco o nulo trabajo industrializado hacen que las economías de escala sea un factor poco visto en esta industria, una de las áreas donde puede desarrollarse este tipo de economías es en la distribución y movilización de artesanías, no obstante para que esto tenga un alto impacto se deben comercializar grandes volúmenes de artesanía pertenecientes a la misma localidad, condición que se contradice con las metas estratégicas de tiendas y ferias, las cuales pretenden aumentar su catálogo de productos al seleccionar piezas de diferentes

localidades geográficas.

Este factor no ha impedido un alza de las barreras de entrada en la industria, la experiencia de los participantes se ha manifestado en más de un aspecto, se observa que aquellos canales de comercialización con más años en la industria, han desarrollado y estandarizado criterios, procedimientos y protocolos de aceptación y selección de piezas, aspecto relevante al considerar que cuando la comercialización se produce mediante intermediarios y/o gestores comerciales se observa una desconfianza por parte de los artesanos, éstos ven en el comerciante una relación de abuso, explotación y no valorización de su trabajo, los criterios mencionados facilitan el diálogo con artesanos y sus comunidades. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

"Al principio ellos son súper desconfiados. De que tú, yo no sé cuál habrá sido su experiencia, pero de que tu no les vayas a pagar cuando te dejan la mercancía en consignación, (...) es una relación que puede fortalecerse mucho más, pero se necesitan espacios de discusión abiertos (...)" (Casa Diegos Rivera, X Región)

Además las firmas con más años en la insdustria han logrado generar un programa de compras programadas, es el caso de Fundación Artesanías de Chile donde este programa representa el 71,0 % de sus compras, éste tipo de compra es mensual y contempla dos periodos al año, el primero entre los meses de Marzo y Julio y el segundo entre los meses de Agosto y Diciembre, dando estabilidad y confianza a los artesanos perteneciente a su red y una regularización de los costos de transporte anteriormente mencionados; es esta misma institución ha conseguido establecer centros de acopios estratégicos en Santiago, Puerto Varas y Temuco. (Fundación Artesanías de Chile (2015))

La reputación de marca en esta industria se observa no de la manera tradicional, la reputación artesanal se hace de forma geográfica, diferentes localidades han sabido trascender gracias a sus materias primas o diseños, es el caso de Pomaire, pueblo reconocido tradicionalmente como centro artesanal de trabajo en greda; o de Combarbalá, localidad dedicada a la artesanía de combarbalita, piedra semiblanda similar al mármol. Esta particularidad eleva las barreras a artesanos que buscan dedicarse a estos materiales y se encuentran lejos a la zona geográfica mencionada, para los canales de comercialización esta reputación se refleja a través de una alza de costos en el transporte, ya que deben comercializar productos de las zonas con reputación; y aumenta la especificidad de los activos. La alta especificidad de los activos, hace que se eleve el nivel de compromiso de los participantes de la industria y reduzca el atractivo por participar en ella, elevando más aun las barreras para los nuevos participantes.

3.2.4.4. Poder de los compradores

Alto

El mayor porcentaje del público asistente a los canales de comercialización es público directo, más del 87,0 % en ferias y tiendas, las características del tipo de público cambia según el canal utilizado, no obstante la focalización está orientada mayoritariamente a todo público. Aquellos canales de comercialización donde el público objetivo es el cliente directo son caracterizados por la venta de artículos de forma minorista, dando cuenta de bajos volúmenes de venta por cliente y un elevado número de estos; condiciones que evidencian un poder bajo de los compradores.

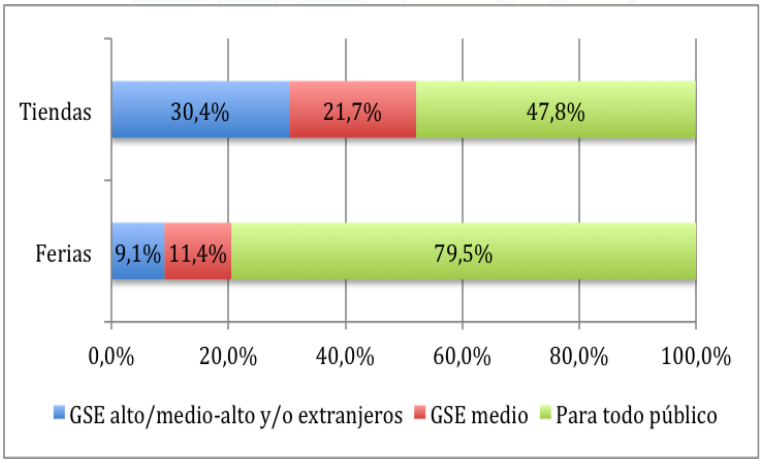


Figura 3.18: Espacio de comercialización según focalización
Fuente: Sistema de Registro Nacional de Artesanía, 2012

No obstante al tener un alto enfoque a todo público los asistentes pertenecen a todos los GSE, donde los consumidores de GSE medios y bajos son tan demandantes como los de GSE más elevados, exigen los mismos estándares en términos de servicio, acceso, iluminación, etc. La diferencia se sitúa por su mayor sensibilidad al precio y por ser más vulnerables al ciclo del crédito. Este grupo ha restringido sus compras en una serie de categorías que pueden ser postergadas y muestran una alta sensibilidad particularmente en aquellos artículos importados y de consumo durable, como es el caso de la decoración. (Cámara de Comercio de Santiago (2016))

La sensibilidad hace que los compradores obtengan poder frente a los canales de comercialización, más con productos artesanales, pues éstos al ser bienes de oportunidad hacen que los compradores sean más sensibles a la calidad, en el caso de los GSE altos, y al precio, para los GSE medio y bajo.

En concreto las tiendas que comercializan artesanía han demostrado un escaso desarrollo de

estrategias comerciales dirigidas a conocer el comportamiento del consumidor, lo que ha dificultado la adaptación de la oferta y su presentación a las características del público. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a))

3.2.4.5. Amenaza de sustitutos

Alta

En el análisis de importaciones se identificaron dos sustitutos directos, por un lado se encuentran los objetos de apariencia artesanal importados masivamente desde oriente, estos productos son producidos en serie logrando un menor valor; y por el otro se observa la importación de artesanía proveniente de otras zonas del continente, mayoritariamente de Sudamérica, que es publicada como producto nacional o que por condiciones laborales alcanza un menor precio.

"En relación a los espacios de venta permanente (ferias y tiendas), se observa una falta de diálogo entre empresas y creadores, lo que limita la circulación de artesanía en el comercio establecido, favoreciendo la oferta de productos importados de similares características y menor valor." (Mesa de Arte (2014))

La falta de circulación de la artesanía da una ventaja importante a los sustitutos de ésta, además se debe sumar que las ferias de artesanía temporales utilizan muchas veces espacios de uso público, radicados en la gestión municipal, lo que entrega diferencias para la calidad de sus formatos, acentuando aun más la estacionalidad del sector y la mala circulación en el ámbito comunal. (Mesa de Arte (2014))

Otro tipo de sustito son los muebles, accesorios y decoraciones, utensilios domésticos, textiles y artefactos para el hogar, que no poseen una apariencia artesanal y son de origen industrial, estos productos son fáciles sustitutos para la artesanía de tipo utilitaria pudiendo llegar a convertirla en bienes suntuarios. Una forma para disminuir esta sustitución se ha logrado aplicando una unión de las dimensiones de función de la artesanía, Utilitaria, Simbólica y Decorativa, así por ejemplo al crear un objeto Decorativo-Utilitario se entrega más valor al cliente, es el caso de los chanchos alcancías de Quinchamalí y de las fuentes gallina de Copiulemu, no obstante siempre dependerá de quién es el observador y cuál es el contexto en que se emplaza la pieza. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2008))

Dado que los canales están focalizados a compradores directos, no existen contratos o ataduras para que éstos cambien de producto, los costos de realizar este cambio son muy bajos o nulos, acentuando la amenaza de sustitutos.

3.2.5. Oportunidades y Amenazas

3.2.5.1. Oportunidades

- Los principales canales de comercialización de artesanía no han logrado generar una segmentación clara del mercado.

Los canales de comercialización de la artesanía se han enfocado en lograr una asistencia de público masiva, hecho que se ve evidenciado en la preferencia de estos canales por el enfoque a todo público, no obstante se aprecia que las ferias provocan mayor impacto a nivel local, el 52,0 % son de la localidad o la región; en las tiendas el público extranjero representa un mayor porcentaje alcanzando un 37,2 %.

- Existe una preocupación tangible por parte del gobierno por la industria artesanal.

La elaboración de políticas como la ley de fomento y resguardo a la artesanía es una evidente muestra de la inquietud que ha manifestado el gobierno ante esta industria, no obstante es común que estas políticas apoyen al artesano y le exigen ser emprendedor, es el caso de Uruguay donde se entregan herramientas para que ellos sean los que comercialicen sus productos, sin notar que el intermediario posee conocimiento en estos temas, es importantes entonces que el gobierno cree políticas considerando la comercialización como un componente significativo en la cadena de valor donde el rol del gestor es clave.

- Los Artesanos no están preparados para realizar la autogestión de sus productos.

Las políticas públicas actuales ven al artesano como un sujeto vulnerable, lo que ha disminuido las capacidades de autogestión del artesano produciendo que éste no se vea como un comerciante. Además la artesanía es en un 60,0 % aprendida de manera autodidacta y en un 20,0 % por transmisión familiar, dando señal de que a pesar de que existen talleres artesanales la elaboración de productos es mayoritariamente realizada en los hogares, este hecho distancia a los artesanos de la propia comercialización de sus productos. La situación tributaria actual no es diferente, es más, motiva al artesano a no formalizar su actividad, lo que al mismo tiempo lo hace optar por intermediarios comerciales para vender sus artesanías, pues así es posible realizar una factura de compra a terceros donde es el comprador quien paga el IVA por ellos.

- La industria obliga al artesano a realizar constante innovación de diseño.

Los artesanos dependen un 51,9 % de las ferias para la comercialización de sus productos, éstas son muchas veces temporales lo que deja vulnerables a los artesanos el resto del año, obligándolos a generar nuevos diseños y adaptar sus productos a las nuevas necesidades de mercado. La declaración de la artesanía tradicional como patrimonio de la humanidad motiva a todo tipo de artesanos a crear una fusión entre ésta y otras disciplinas, al mismo tiempo la búsqueda de mecanismo para entregar valor a las piezas artesanales, ante las importaciones, motiva a una innovación en el área.

- Existencia de fondos concursables especializados en áreas de difusión de artesanía.

Los Fondos Cultura, en su Línea de Artesanía contemplan la difusión como aquellas acciones de visibilización pública de la disciplina, excluyendo a itinerancias, ya que éstas se encasillan en la Línea de Circulación, específicamente se crea una submodalidad para ésta acción y así lograr separarla de la gestión y producción de ferias artesanales.

- Existencia de concursos que acrediten la calidad de los productos.

El concurso Sello de Excelencia a la Artesanía es un mecanismo para fomentar la artesanía nacional y al mismo tiempo avala la calidad de un producto, este sello permite al ganador reconocimiento nacional e internacional, observándose un 69,4 % de las veces un cambio positivo en los niveles de venta y/o ingresos de los artesanos.

- La sociedad manifiesta una preocupación por el origen y fabricación de los productos, generando una disposición al cambio en los hábitos de consumo hacia productos que contribuyen a la sostenibilidad mediante mejores condiciones comerciales.

La preocupación por los productos comprados se manifiesta en un 49,9 % de la población, uno de los factores más relevantes es la creación de oportunidades para productores económicamente más desfavorecidos, factor que encaja con el perfil de los artesanos nacionales al no ser capaces de crear una subsistencia económica estable. Una vez que los compradores conocen las condiciones establecidas en que una relación comercial justa, la disposición al cambio en el comportamiento de compra se manifiesta 84,9 % de las veces, se destaca que este cambio se efectúa sólo luego de que el comprador conoce y entiende estas condiciones.

3.2.5.2. Amenazas

- Alta amenaza de las importaciones como sustitutos.

La llegada de productos artesanales de otras zonas del continente a menores precios deja a productos nacionales sin la oportunidad de competir ante éstos, en muchas ocasiones estos productos llegan a canales de comercialización artesanales, siendo vendidos bajo las mismas condiciones de aquellos productos nacionales con un precio más elevado. Los productos industrializados muchas veces no resaltan en calidad, pero si lo hacen en precios, siendo importantes sustitutos de la artesanía para los mercados más sensibles a este factor. La dificultad de los artesanos por optar a la tributación simplificada del IVA eleva los precios de la artesanía, ya que no puede ser recuperado, favoreciendo a las importaciones y más aún a aquellas provenientes de países con los cuales se cuenta con un tratado de libre comercio.

- Disminución del gasto en muebles y artículos del hogar.

Es posible notar que el consumo en ítems como muebles, accesorios y decoraciones ha bajado 0,8 % en tan sólo cuatro años, es decir que los consumidores se encuentran cambiando sus preferencias o prioridades, donde esta categoría se ha visto postergada.

- La artesanía debe resaltar en calidad, precio y diseño.

La condición de bien de inspección de la artesanía provoca que los consumidores sólo después de analizar estos tres factores se preocupen por el impacto social de los productos que compran, la decisión de compra no es tomada según el valor cultural y patrimonial del objeto, sino que desde una perspectiva más comercial. Se evidencia un dominio del mercado en cuanto a la calificación artesanal dejándola vulnerable.

- El mercado no está dispuesto a pagar más por artesanía.

La sociedad posee un escaso conocimiento de la cultura, origen y procesos de la actividad artesanal, por lo que no valoriza las piezas artesanales y ha demostrado poco interés en adquirir productos con estas características, el 25,5 % no se muestra interesado, no le gusta o no posee la costumbre de comprar esta clase de productos, condicionando a la artesanía a demandas del mercado.

- La innovación se realiza gracias a un trabajo conjunto entre artesano y diseñador.

El estancamiento e inexistencia de fomento por el uso de nuevas materias primas ha dirigido la innovación artesanal hacia propuestas relacionadas con diseño y función de los productos, obligando a los artesanos a colaborar con diseñadores. Para aquellos artesanos en zonas rurales, 27,2 %, la factibilidad de una colaboración de estas características es prácticamente nula, dejando a sus productos sin oportunidad de competir ante aquellos que han logrado fusionar artesanía y diseño.

- Artesanos no confían en gestores.

El papel del intermediario o gestor comercial es visto como abusivo y explotador, los artesanos no se sienten valorados ni respetados y en muchas ocasiones no confían en el pago de sus productos al momento de dejarlos consignados. La falta de diálogo aparta a los artesanos de los canales de comercialización limitando la circulación de artesanía y al mismo tiempo favoreciendo a los sustitutos de la misma.

4 | Modelo de negocios

4.1. Modelo CANVAS

El siguiente modelo de negocios busca minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades detectadas en el análisis del entorno, en este modelo se toman en consideración las condiciones del mercado y al mismo tiempo los requisitos de los artesanos, con el fin de poder armonizar la propuesta. A continuación se presentan las medidas más relevantes a desarrollar para lograr tomar ventaja de las amenazas y oportunidades.

Oportunidad y/o Amenaza	Medida
- Los principales canales de comercialización de artesanía no han logrado generar una segmentación clara del mercado. - La sociedad manifiesta una preocupación por el origen y fabricación de los productos, generando una disposición al cambio en los hábitos de consumo hacia productos que contribuyen a la sostenibilidad mediante mejores condiciones comerciales.	*Segmento de Mercado* Segmentación del mercado hacia mercados con una preocupación y sentimiento hacia el desarrollo social, considerando su disponibilidad a pagar y sensibilidad al precio. *Relación con el cliente* Generar incentivos de compra
- Alta amenaza de las importaciones como sustitutos. - Disminución del gasto en Muebles y artículos del hogar. -El mercado no está dispuesto a pagar más por artesanía.	
- Existe una preocupación tangible por parte del gobierno por la industria artesanal. - Existencia de fondos concursables especializados en áreas de difusión de artesanía.	*Recursos Clave* Búsquedade financiamiento y aportes del gobierno.
- Los Artesanos no están preparados para realizar la autogestión de sus productos.	*Propuesta de valor* Adaptación de una estrategia de comercio justo.
- Artesanos no confían en gestores	
- La industria obliga al artesano a realizar constante innovación de diseño. - Existencia de concursos que acrediten la calidad de los productos.	*Recursos Clave* Equipo de diseñadores en puntos de venta. *Actividades Clave* Acreditación de productos con el Sello de Excelencia a la Artesanía.
- La artesanía debe resaltar en calidad, precio y diseño. - La innovación se realiza gracias a un trabajo conjunto entre artesano y diseñador. - Artesanos no confían en gestores	

Tabla 4.1: Propuesta de medidas según oportunidades y amenazas
Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Segmento de mercado

Se identifican dos segmentos de mercados a los cuales la propuesta debe apuntar, éstos corresponden a grupos de personas con necesidades y problemas ligeramente similares, evidenciando una estrategia de mercado segmentado.

Segmento A

Habitantes de Santiago pertenecientes a los GSE A, B1, B2, C1a y C1b, cuya edad se encuentra entre 25 y 45 años. Este grupo manifiesta una preocupación por el origen de los productos consumidos, el desarrollo nacional y la sostenibilidad social y ambiental.

Con la segmentación socioeconómica descrita se propone apuntar a un mercado que no es sensible a los precios, dándole prioridad a la calidad y diseño de los productos, además pertenece al grupo con mayor gasto en muebles, decoración y accesorios para el hogar. Se rescata que este grupo sí se interesa por la artesanía, representa el 61,8 % de aquellos que compraron en el último año según la EPCC y que es el grupo con mayor disposición al cambio hacia productos de comercio justo, 92,4 %. En términos demográficos se apunta al segmento con interés en la artesanía y que concuerde con las preferencias sociales, los más jóvenes son los que han evidenciado un mayor interés y compra efectiva de artesanía, entre 15 y 29 años, no obstante las personas entre 26 y 35 años de edad son las más preocupadas por el desarrollo social y medio ambiental y finalmente aquellos entre 36 y 45 se interesan por el origen y la forma de fabricación de los productos en mayor medida.

Segmento B

Extranjeros con calidad de turistas procedentes de regiones del mundo distintas a América del Sur.

Esta segmentación busca disminuir la vulnerabilidad de la artesanía ante las importaciones, enfocándose en un mercado que busca la producción nacional. Además se rescata que las tiendas dependen de éste grupo en un 37,2 % validando el interés del segmento ante la artesanía.

4.1.1.1. Tamaño de la oportunidad

Segmento A

Para la estimación del mercado descrito en términos socioeconómicos y demográficos se utilizan datos y proyecciones entregadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) sobre la población que habita la Región Metropolitana y se procede a calcular el 11,3 % correspondiente a la

porción de los GSE seleccionados, estudio Adimark.

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
25-45 años	2.371.756	2.403.526	2.433.792	2.461.782	2.487.228	2.509.975
ABC1	268.008	271.598	275.018	278.181	281.057	283.627

Tabla 4.2: Estimación de mercado: Características socioeconómias y demográficas
Fuente: Elaboración propia

Los términos de preferencia serán evaluados de acorde las encuestas estudiadas en el análisis del entorno, se procede a determinar el interés de este grupo por la artesanía nacional. Según la ENPCC el 54,4 % de la población urbana no habría comprado artesanía en los 12 meses anteriores a la consulta, de este porcentaje el 27,0 % no se muestra interesado o no le gusta la artesanía, se desprende entonces el porcentaje de interesados por la artesanía:

$$Interesados por la Artesanía = 100\,\% - (54,4\,\% * 27,0\,\%) = 85,3\,\%$$

Se considera además el estudio de caracterización del Comercio Justo donde se señala que el 66,6 % del segmento está dispuesto a consumir alternativas de Comercio Justo siempre que tengan un precio similar a los productos tradicionales. Se obtiene entonces el tamaño de oportunidad captado para el segmento A.

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Interesados en artesanía	228.643	231.706	234.624	237.322	239.775	241.968
Tamaño oportunidad	152.276	154.316	156.259	158.057	159.690	161.151

Tabla 4.3: Estimación de mercado: Preferencias de mercado
Fuente: Elaboración propia

Segmento B

El Servicio Nacional de Turismos (Sernatur) entrega cada año estadísticas detalladas de la cantidad de turistas extranjeros que llegan al país, gracias a este estudio es posible identificar el tamaño de turistas procedentes de las diferentes regiones del mundo y realizar un análisis de regresión lineal para lograr obtener una proyección. Para el estudio se toman datos de llegada de turistas extranjeros sin considerar América del Sur, desde el año 2008 al 2015 (Anexo A), obteniéndose una regresión del tipo:

$$CantidadTuristas = 17{,}331{,}3 * Año - 34{,}113{,}586{,}5$$

Además se debe evidenciar que en promedio el 30,4 % de las pernoctaciones a nivel nacional se realizan en Santiago con un promedio de estadía de 2,1 días en la capital nacional, por lo que se considera que es este porcentaje de turistas los que visitan Santiago. (SERNATUR)

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Llegada de turistas	856.659	826.214	843.545	860.876	878.207	895.539
Tamaño oportunidad	260.424	251.169	256.438	261.706	266.975	272.244

Tabla 4.4: Estimación de mercado: Cantidad de turistas que visitan Santiago
Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Propuesta de valor

Teniendo en consideración que la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa, es que se proponen diferentes iniciativas, todas centradas en los segmentos de clientes anteriormente descritos. Para el segmento A se pretende entregar artesanía fusionada con diseño bajo estándares de calidad nacional, resaltando una estrategia de personalización y diseño; para el segmento B el concepto de accesibilidad es primordial, este tipo de estrategia pretende poner a disposición del segmento productos a los cuales no tienen acceso debido a condiciones geográficas. Además dadas las condiciones de la industria se propone una estrategia de Comercio Justo, característica apreciada por ambos segmentos.

La propuesta apunta a la división de la tipológica de los productos, esto quiere decir que se debe especializar el tipo de artesanía vendida, para el caso estudiado se propone un enfoque en productos utilitarios y decorativos descartando otro tipo de artesanía como souvenirs, moda, de rescate, etc. la fragmentación resulta una ventaja para la propuesta pues permite un enfoque mayor en la ciencia del consumidor, facilitando la realización de estrategias comerciales dirigidas a éste.

4.1.2.1. Artesanía: Calidad y Diseño

Se ha evidenciado que el segmento de clientes, en mayor medida el segmento A, es sensible ante la calidad y diseño de los productos, para responder a estas demandas del mercado se proponen dos iniciativas:

- Sello de Excelencia a la Artesanía

Como se ha mencionado, este concurso reconoce la excelencia de la artesanía a nivel nacional, no solo avalando la calidad de la pieza ganadora sino también resaltando su innovación en diseño. Se

propone la postulación anual de diez productos o líneas de productos artesanales a este concurso[2], la obtención de esta distinción entrega un certificado oficial y permite promocionar a los productos ganadores patrocinando su calidad y autenticidad. Para los productos no seleccionados se propone la realización de una mesa de trabajo donde se planteen ideas de diseño y sugerencias en innovación para el artesano.

- Diseñadores

La segunda iniciativa busca captar el potencial de la artesanía exhibida, mostrando diferentes facetas y aplicaciones de una misma pieza. Se propone un personal de diseñadores o carreras a fin capacitados en visual merchandising encargados de atención a clientes y posicionamiento de productos en estantería, vitrina, muestras, espacios, etc.

4.1.2.2. Accesibilidad

La exhibición de productos nacionales con diferentes orígenes geográficos aumenta el valor de la propuesta para los clientes que por diferentes razones no pueden acceder a estos productos, en especial al segmento B. Para lograr resaltar esta característica se propone un layout de tipo "camino" o "circuito" bajo un concepto de "Recorrido Nacional" con una exhibición de Norte a Sur.

4.1.2.3. Comercio Justo

"El Comercio Justo es una relación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible a través de ofrecer mejores condiciones comerciales, y asegurar los derechos de productores y trabajadores marginados, especialmente en el Sur. Las organizaciones de Comercio Justo (sustentadas por los consumidores) están comprometidas activamente en el apoyo a productores, a la creación de conciencia ciudadana y al mismo tiempo, plegándose a campañas por lograr cambios en las reglas y prácticas del comercio convencional a nivel internacional." (ESTCARACCOMJUSTO)

Comercio Justo (CJ) o "Fair Trade" surge gracias a Edna Ruth Byler, quien en 1940 se encuentra como voluntaria Menonita en Puesto Rico, donde conoce a mujeres en situación de pobreza y condiciones precarias, estas mujeres confeccionaban ropa de calidad. Edna se percata que ropa de similares características es vendida en Estados Unidos a precios que sobrepasaban por muchas

[2]Las bases del concurso, convocatoria 2016, permiten que ONG, corporaciones y fundaciones puedan apoyar la postulación de artesanos.

veces lo que estas mujeres pedían. Ante tales condiciones Edna decide vender esta ropa en Suiza mostrando total transparencia de las mujeres productoras y su situación. Dando inicio a un tipo de intercambio basado en el respeto del ser humano y su esencia sin buscar beneficiarse inadecuadamente a costa del trabajo de otros. (ESTCARACCOMJUSTO)

Actualmente existen cinco principales sellos certificadores de empresas ante comportamientos de Comercio Justos, estos son:

Fairtrade International (FLO) Comercio Justo Internacional es una asociación sin fines de lucro que desarrolla y revisa estándares de Comercio Justo, para diferentes tipos de productos, apoya productores en obtener y mantener la certificación y capitalizar oportunidades de mercado.

IMO Fair for Life Justo por la Vida es un programa de certificación para responsabilidad social y Comercio Justo en operaciones agrícolas, de fabricación y de comercio. El programa complementa los sistemas de certificación de Comercio Justo existentes.

Símbolo de Pequeños Productores (SPP) Éste símbolo busca garantizar el beneficio hacia pequeños productores, sus comunidades y los consumidores, para garantizar el uso apropiado se funda FUNDEPRO (Fundación de Pequeños Productores).

Faird Trade Certified Mark Organización sin fines de lucro, es la única certificadora de tercera parte en Estados Unidos, se auditan las transacciones entre las empresas estadounidenses que ofrecen productos certificados de Fair Trade y los productores internacionales que los compram.

World Fair Trade Organization (WFTO) La Organización mundial de Comercio Justo es una autoridad global en esta clase de comercio. Ser miembro de la WFTO es limitado solo para organizaciones que pueden demostrar un compromiso total y absoluto con el Comercio Justo y aplican sus diez estándares.

Para que una empresa pueda ser identificada como Comercio Justo, es necesario que cumpla con diez estándares, cada uno de éstos da origen a determinados indicadores que se deben cumplir y que varían según el tipo de producto, región geográfica, particularidades de producción, etc.

Estándares

1. ***Creación de oportunidades para productores económicamente más desfavorecidos.*** El Comercio Justo es una estrategia que busca la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible.

Crear oportunidades para productores más desfavorecidos o alejados del sistema de comercio tradicional.

2. ***Transparencia y responsabilidad en aspectos de gestión y rendición de cuentas.*** El Comercio Justo implica un manejo transparente de la administración y las relaciones comerciales para tratar de manera justa y respetuosa a los socios en el comercio.

3. ***Prácticas comerciales sostenibles.*** Las Organizaciones de Comercio Justo comercian manteniendo una preocupación por el bienestar social, económico y ambiental de los pequeños productores y no maximizan sus ganancias a costa de ellos. Mantienen relaciones de largo plazo basadas en la solidaridad, la confianza, y el respeto mutuo.

4. ***Pago de un precio justo y pago oportuno.*** Un precio justo es el que ha sido acordado a través de dialogo y participación. Ese precio no solo cubre los costos de producción sino que asegura una producción socialmente justa y respetuosa del medioambiente. Este pago debe ser también oportuno, es decir a tiempo y con igual paga a hombres y mujeres ante igual trabajo.

5. ***No al trabajo infantil ni trabajo forzoso.*** Las organizaciones de Comercio Justo respetan la Convención de los Derechos del Niño de la N.U. así como las leyes y normas sociales en el contexto local para asegurar que la participación de niños en el proceso de producción (si es que la hay) no les afecte en su bienestar, dignidad, su seguridad, sus requisitos educativos y su necesidad de jugar.

6. ***No discriminación, equidad de género y libertad de asociación.*** El Comercio Justo significa que el trabajo de las mujeres es valorado y compensado de manera justa. A las mujeres se les paga por su contribución al proceso productivo y tienen fuerte representación en las organizaciones. No hay discriminación por consideraciones de raza, sexo o credo.

7. ***Condiciones de trabajo seguras y sanas.*** Esto significa que los productores deben trabajar en condiciones adecuadas, dignas, seguras y sanas.

8. ***Desarrollo de capacidades.*** El Comercio Justo es un medio para lograr independencia de parte de los productores. Las relaciones de Comercio Justo deben tender a proporcionar continuidad, durante la cual los productores y sus organizaciones comercializadoras pueden mejorar técnicas de administración y el acceso a nuevos mercados.

9. ***Medio ambiente: Prácticas responsables que preservan el medioambiente y la biodiversidad.*** El CJ promueve activamente las mejoras en las prácticas ambientales y la aplicación de métodos responsables de producción, el caso de Madera Justa es un buen ejemplo.

10. ***Promoción del comercio justo.*** Las organizaciones de CJ buscan que más personas sean conscientes del desbalance en el comercio internacional y que este sistema puede generar la posibilidad de mayor justicia en el intercambio. Proporcionan a los clientes información acerca de la organización, los productos, y las condiciones de producción. Esto es utilizando métodos honestos de publicidad y mercadeo, a la vez que alcanzar los mejores niveles de calidad y empaque.

4.1.3. Canales

Para esta sección se propone la utilización de canales propios, se busca entregar la propuesta de valor de la forma más directa posible. A continuación se presentan dos tipos de canales los cuales deben ser utilizados según el segmento de clientes al cual apunta.

4.1.3.1. Canales de venta

- Tienda Física

La artesanía es un bien de oportunidad, por lo que la ubicación de la tienda es un factor primordial, el análisis del segmento B ha permitido identificar que la estadía promedio es de 2,2 días por lo que la compra se realiza en puntos turísticos de la ciudad. El segmento A por su parte sólo compra por este canal si se encuentra en el sector seleccionado.

- Página Web

Para tener una captación mayor de clientes pertenecientes al segmento A, y disminuir la dependencia de la ubicación física, es que se utiliza una plataforma web. La utilización de este canal sitúa a la propuesta en un e-commerce mixto, con la utilización de venta física y on-line. Para las estrategias de la página es posible utilizar:

Optimización de Motores de Búsqueda o Search Engine Optimization (SEO): Artesanía, Barrio Lastarria, Decoración, Comercio Justo

Marketing de Búsqueda o Search Engine Marketing (SEM): Segmentación geográfica zona Oriente, Región Metropolitana;

Ejemplo de término: GAM

Costo: Variable de acuerdo a presupuesto

4.1.3.2. Canales de comunicación

- Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos, Sernatur

Para llegar al segmento B de clientes se hace un registro oficial en el sitio web de Sernatur, al ingresar en este registro se comienza a ser parte de la oferta turística formal del país, trayendo como beneficio la publicación gratuita en el buscador de servicios de Sernatur, acceder a capacitaciones y herramientas para fomentar el turismo y ser parte de las acciones de promoción de Sernatur en todos sus canales: oficinas, sitios web, folletería, ferias, etc.

Ejemplo: Folleto RutaCapital

Costo: Gratuito

- Redes Sociales

El segmento A posee una mediana de edad de 35 años, característica que encaja con la utilización de redes sociales, las cuales poseen un promedio de edad de 34 años, lo que hace que este medio sea idóneo para abordar al segmento.

Facebook: La creación de un perfil de empresa permite entregar información para generar cercanía con el cliente, es importante transmitir confianza, compromiso y transparencia en esta red. Se debe generar a través de este canal contenido que permita mostrar el trabajo con artesanos y el respeto de los diez principios de Comercio Justo.

Instragam: Líder en la red social de fotografía, permite cautivar a los clientes a través de imágenes. Este canal debe ser utilizado para mostrar el valor de la artesanía, como lo son los procesos de producción y sus creadores.

Costo: Variable de acuerdo a presupuesto

4.1.3.3. Ubicación

La selección de la ubicación se hace mediante un análisis individual del segmento A y B definiendo las comunas y sectores con mayor flujo, posteriormente se entrecruzan resultados para obtener la ubicación optima. Se destaca que en éste análisis el segmento B tiene mayor peso pues la tienda física es el único canal dirigido al segmento.

Segmento A

Para el análisis comunal se extrae del INE una proyección detallada por edad del crecimiento poblacional, además gracias a estudios Adimark es posible conocer el porcentaje de GSE por comuna (Anexo B) . Al tener la cantidad de habitantes entre 25 y 45 años y la porción de la comuna perteneciente al GSE seleccionado se procede a repetir el proceso realizado para determinar el tamaño de la oportunidad del Segmento A.

A continuación se muestra una lista con las diez comunas con mayor número de habitantes, que encajan en el perfil del segmento, para el año 2020 y las diez con mayor crecimiento en los cinco años estudiados.

Ranking	Número Habitantes	Crecimiento
1	Las Condes	Santiago
2	Ñuñoa	Lo Barnechea
3	Providencia	Puente Alto
4	Lo Barnechea	Nuñoa
5	Maipú	Maipú
6	Santiago	Providencia
7	Vitacura	Las Condes
8	La Florida	La Florida
9	La Reina	Vitacura
10	Puente Alto	La Reina

Tabla 4.5: Selección de ubicación: Comunas destacadas
Fuente: Elaboración propia

Segmento B

Estadísticas presentadas anualmente por Sernatur dan cuenta que son tres las comunas con mayor llegada de turistas extranjeros, éstas han permanecido como las preferidas desde el 2012 y son Las Condes, Providencia y Santiago (Anexo A), en conjunto estas comunas han alcanzado una captación del 24,0 % de los extranjeros a nivel nacional, es decir que de los turistas que se quedan en Santiago sólo el 6,4 % no llega a una de estas comunas. Se analizan entonces los destinos turísticos de estas tres comunas, ya que a pesar de que Las Condes es el destino predilecto para llegar, pueden existir sectores turísticos con mayor flujo. La propuesta lanzada por Sernatur “Ruta Capital” busca dar a conocer los atractivos de Santiago enfocándose en materias de patrimonio, gastronomía y atractivos culturales. Fueron seleccionados diferentes barrios elegidos por ser los más concurridos, se encuentran Lastarria, enfatizando su entrega cultural y buena comida; Yungay, como una oferta patrimonial; Alonso de Córdova, con un eje principal en gastronomía de alto nivel y tiendas de moda; Bellavista, destacando sus restaurantes, espacios culturales y vida nocturna.De los barrios mencionados se destaca el Barrio Lastarria por encajar en las comunas mencionadas y

ser, en 2013, aprobado el plan de acción como Zona de Interés Turistico (Zoit) bajo la nueva ley de turismo, mostrando un interés por ser valorado por os turistas. Se busca con esta declaración entre otros beneficios el posicionamiento del territorio como destino prioritario para la actividad a nivel nacional y para la ejecución de programas y proyectos públicos de fomento y desarrollo de la actividad turística. Es importante mencionar que este plan se encuentra en proceso de reestructuración con el fin de involucrar a las juntas de vecinos del sector.

- Selección

Dadas las condiciones descritas se selecciona el Barrio Lastarria como el lugar idóneo para la ubicación de la propuesta, se encuentra en la comuna con mayor crecimiento en los años de estudio y posee una cantidad importante de residentes que encajan con el perfil del segmento A (Anexo B). El flujo de turistas es elevado, captando aproximadamente el 27,2 %[3] de aquellos turistas extranjeros que visitan Santiago y está siendo evaluado para ser categorizado como una Zoit, significando que el sector posee una estrategia de crecimiento de turistas definida, entre ellas aumentar en un 25,0 % la llegada de visitantes, y además cuenta con apoyo gubernamental para el desarrollo de diferentes iniciativas.

4.1.4. Relación con los clientes

Es importante establecer una relación con cada segmento de mercado, el segmento A por un lado debe ser fidelizado, pues su presencia es constante; y por el otro se debe tener en mente que el segmento B es transitorio, la captación para este segmento es importante.

Para los turistas es significativo generar una asistencia personal, guiando el recorrido de compra y dando a conocer las diferentes disciplinas artesanales, para esto se destaca lo planteado en Propuesta de Valor donde vendedores conocedores de diseño son los encargados de transmitir el valor en el puto de venta físico.

Los habitantes de Santiago deben ser involucrados en el proceso de desarrollo social, es importante transmitirles este sentimiento debido a las características y descripciones del segmento, se deben generar entonces estimulaciones de compra bajo este concepto. Iniciativas como "*Tu compra, Tu voto*" donde al comprar un producto se estimula la postulación de éstos al Sello de Excelencia a la Artesanía puede ser un buen ejemplo. El Principio de Comercio Justo "*Creación de*

[3]Porcentaje ponderado por la cantidad de turistas extranjeros que visitaron el cerro Santa Lucía y el Centro Cultural Gabriela Mistral en 2015, siendo 27,9 % y 26,4 % respectivamente.

oportunidades para productores económicamente más desfavorecidos" es el segundo más valorado, en el caso de la artesanía es una ventaja, es importante generar transparencia sobre los artesanos y su trabajo y transmitir la creación de estas oportunidades a los clientes.

En el caso de la venta mediante medios digitales la relación es de autoservicio, no se mantiene una relación directa pero se promocionan los medios necesarios para que los clientes puedan generar ellos mismo la compra. Para la comunicación de estos medios, como se ha mencionado en Canales, debe ser utilizada para transmitir los sentimientos de desarrollo social anteriormente mencionados.

4.1.5. Fuentes de ingreso

La forma de poder obtener ingresos en este modelo de negocios es a través de la venta de bienes, es importante considerar cual es el valor que está dispuesto a pagar el cliente por lo que se está ofreciendo.

4.1.5.1. Cuantificación de la demanda específica

Para la cuantificación de la demanda anual se toman en consideración los segmentos descritos en segmento de clientes y los dos canales de venta propuestos.

- Tienda física

Como se ha establecido la ubicación de este canal es en el barrio Lastarria, se procede a calcular el flujo de mercado que visita este barrio. Para el segmento A, ciudadanos de la región metropolitana, se instaura como establecimiento de estudio el Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM) y para el segmento B, turistas, se hace un estudio conjunto estableciendo el Cerro Santa Lucía y la oficina de turismo de Sernatur, ubicada en el mismo GAM, como puntos de interés.

Segmento A

Para este segmento se estudia la concurrencia de público al GAM, éste es un centro cultural focalizado en el acceso a la cultura y la formación de audiencias, difunde creaciones artísticas de diferentes ramas y está ubicado en el barrio Lastarria. Para el año 2015 este centro celebra sus cinco años con un promedio de 112.843 visitas mensuales, con asistentes de toda la región.

La caracterización del público asistente permite establecer el flujo de público al barrio, se considera que el 91,4 % de los asistentes pertenecen a la región y que de éstos el 76,5 % se encuentra entre los 25 y 45 años de edad; además el 42,0 % corresponde al GSE ABC1. Gracias a estas

estadísticas se establece que aproximadamente 397.660 visitantes anualmente encajan con las características sociales, demográficas y geográficas. No obstante se toma en consideración que el 31,1 % de estos asistentes visitan el centro por primera vez por lo que se hace el supuesto de que son éstos aquellos que se pasean por el barrio. Se recuerda además que el 85,3 % de este grupo está interesado por la artesanía y que sólo el 66,6 % se considera captado pues son aquellos dispuestos a pagar por productos de Comercio Justo.

Al no existir datos históricos de las visitas a este establecimiento, se considera el crecimiento poblacional regional el cual manifiesta una ponderación de 1,3 % anual (Anexo B). Establecido el flujo de mercado y considerando que se propone la orientación de este canal al otro segmento, turistas, es que se considera que será captado el 2,0 % del flujo establecido.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de mercado	70.268	71.210	72.164	73.131	74.111	75.104
Captados	1.405	1.424	1.443	1.463	1.482	1.502

Tabla 4.6: Cuantificación de demanda: Tienda física, segmento A
Fuente: Elaboración propia

Segmento B

Se ha mencionado que este es único canal enfocado al segmento de turistas, es por lo que se supone una captación mayor establecida en el 5,0 %; para conocer el flujo en el barrio se estudia la concurrencia de turistas extranjeros al Cerro Santa Lucía y a la oficina de Sernatur ubicada en el GAM, se establece que los turistas extranjeros que visitan estos lugares representan el 27,9 % y 26,4 % respectivamente de los turistas que visitan Santiago; resultando un promedio de 27,2 %, se considera entonces que es este porcentaje de turistas los que recorren el barrio Lastarria. Para el crecimiento de este flujo se realiza una regresión lineal (Anexo A) con los datos historicos entregado por Sernatur.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de mercado	70.835	68.318	69.751	71.184	72.617	74.050
Captados	3.542	3.416	3.488	3.559	3.631	3.703

Tabla 4.7: Cuantificación de demanda: Tienda física, segmento B
Fuente: Elaboración propia

- Página web

Este canal se orienta para habitantes de la zona oriente de la región que encajan en el perfil descrito, las comunas consideradas son Las Condes, Lo Barnechea, Providencia, Santiago y Vitacura. Se

extrae del INE las proyecciones de cada comuna (Anexo B) y se procede a calcular la porción que encaja en el segmento.

Para la estimación de las ventas se considera que este canal está orientado únicamente al segmento mencionado, por lo que se supone una captación del 5,0 % del mercado.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de mercado	57.013	57.687	58.314	58.876	59.371	59.783
Captados	2.851	2.884	2.916	2.944	2.969	2.989

Tabla 4.8: Cuantificación de demanda: Página web
Fuente: Elaboración propia

4.1.5.2. Precio en Comercio Justo

La determinación del precio en Comercio Justo no solo considera la vulnerabilidad de los artesanos si no que tiene en cuenta los diferentes costos asociados al proceso completo de distribución, algunos de los costos considerados son etiquetas, bolsas y envases, transporte interno, almacenaje y distribución, salarios de staff, arriendos, etc.

$$PrecioVenta = PrecioProductor + CostosDistribución + Utilidades$$

Las utilidades que desea tener la tienda debe tener relación con las expectativas, comparación con el mercado y lo único y especial del producto, no obstante se debe considerar que el mayor beneficio debe ser del productor. Al hacer un análisis de costos y precios de venta se evidencia que la Fundación Artesanías de Chile maneja un sobreprecio de 61,5 %, esto quiere decir que sus productos son vendidos a un precio de destino del 161,5 %.

Para determinar el precio de venta final se analizan los costos de compra, operación, administración y venta para el primer año de operación, 2017. Es posible observar que estos costos aumentan el precio de venta en un 49,5 %.

Factor	Monto	Porcentaje en sobreprecio
Compra Artesanía	$185.121.178	100,0 %
GAV	$42.008.064	22,7 %
Costos operacionales fijos	$33.169.479	17,9 %
Costos operacionales variables	$16.454.261	8,9 %

Tabla 4.9: Factores de precio
Fuente: Elaboración propia

Para determinar la utilidad se tiene presente que dentro de los factores estudiados no se incorporan impuestos; además, según condiciones de la industria, se establece que estas utilidades no pueden sobrepasar el 12,0 % para no exceder el precio de venta del líder de mercado, Fundación Artesanías de Chile. Se establece entonces una utilidad del 10,5 % alcanzando un precio de venta del 160,0 %, valor que alcanza un promedio de $14.380 por producto.

Se debe destacar que para negocios de éstas características, comercio nacional, el precio final en Comercio Justo llega a ser en promedio un 211,0 %, es decir que se posee un sobre precio del 111,0 %, el modelo presentado es evaluado con un sobre precio de 60,0 %, establecido dada las condiciones de la industria y para poder competir por precio con el líder del mercado, no obstante esta utilidad puede ser aumentada sin afectar las condicione de Comercio Justo.

4.1.5.3. Ingresos esperados

Considerando el mercado captado y el precio de venta es posible estimar los ingresos operacionales, se utiliza como primer año de funcionamiento el año 2017.

Al realizar un análisis del comportamiento de compra de los clientes de Fundación artesanías de Chile se evidencia que en promedio las boletas facturadas por los compradores de artesanía contienen 2,5 productos (Anexo D), se supone entonces que este comportamiento es constante en el tiempo.

Año	Monto
2017	$282.089.414
2018	$286.370.387
2019	$290.540.102
2020	$294.571.228
2021	$299.058.777
2022	$303.367.619
2023	$307.686.287
2024	$312.014.913
2025	$316.353.631
2026	$320.702.576
2027	$324.637.860

Tabla 4.10: Ingresos operacionales
Fuente: Elaboración propia

4.1.6. Recursos clave

Se definen los recursos que permiten establecer las relaciones con cada segmento permitiendo que la propuesta de valor llegue a los mercados definidos y así poder percibir los ingresos. Los recursos son divididos en cuatro categorías para tener una visión más clara.

4.1.6.1. Físicos

- Artesanía

La propuesta toma sentido al poseer productos tangibles que puedan ser vendidos, estos productos serán seleccionados entre la oferta de artesanía puramente chilena a lo largo del país. Para la estructura de procedencia de las piezas artesanales se considera la concentración de la actividad artesanal dentro del país, es decir que se espera que el 62,3 % de éstos deriven de la zona central, 33,8 % de la zona sur y 3,9 % de la zona norte.

Para analizar los costos de los productos se estudia el comportamiento de compra de Fundación Artesanías de Chile en los dos últimos años, 2014 y 2015, donde se puede observar que el costo promedio de compra es inferior a los $10.000 por producto. Se determina el valor medio alcanzado por las piezas y se establece que el costo es de $8.988 por unidad.

- Tienda

Se ha resaltado el rol de este recurso a lo largo del modelo de negocios, destacándolo como el único canal por el que cual el segmento B puede acceder a la oferta artesanal.

Los costos de arriendo para locales comerciales en las principales vías del barrio seleccionado, Barrio Lastarria, es aproximadamente de $12.935 por metro cuadrado[4].

4.1.6.2. Tecnológicos

- Página Web

Recurso para aumentar el número captado del segmento A, permite la compra via internet de los productos ofrecidos. Costo de una página web estilo e-commerce, permite poseer un catalogo completo de producto, carro electronico y compra electronica , es de aproximadamente $1.200.000[5].

[4]Cotización realizada vía Valor Presente Capital y Engel&Völkers a partir de la oferta de arriendo de tres locales comerciales ubicados en Jose Victorino Lastarria y Merced.

[5]Cotización realizada por David Baeza, Diseñador Web

4.1.6.3. Humanos

- Equipo de trabajo

Se debe conformar un equipo de trabajo para poder alcanzar las metas propuestas, se definen tres líneas de trabajo clave las cuales deben tener individualmente la atención de un encargado, estas líneas son:

1. Selección piezas y relación con los artesanos
2. Reponedor (compras), empaque y post venta
3. Ventas por internet y relación con cliente

Sueldo promedio por persona: $933.333 (Anexo E)

- Vendedores

La tienda física requiere de vendedores capacitados para cumplir con los objetivos de ventas, como se ha propuesto estos vendedores deben tener conocimiento de diseño y visual merchandising para poder generar espacios donde el potencial de las piezas artesanales sea exhibido. Es por esta razón que ofrecer trabajos part-time a estudiantes que encajen con este perfil es una buena opción, se debe tener en consideración un puesto de vendedor fijo como encargado de tienda.

Sueldo vendedor fijo: $500.000

Sueldo vendedor part-time: $200.000

4.1.6.4. Económicos

- Financiamiento

Como se ha resaltado existe una preocupación latente por parte del gobierno por esta industria, ventaja a la hora de postural a fondos públicos, existen dos fondos que llaman la atención uno por su enfoque específico en la difusión artesanal y otro por su foco nacional y a la etapa inicial de un emprendimiento.

Fondart, Difusión: Máximo de $15.000.000, sin cofinanciamiento obligatorio.

Corfo, Capital Semilla: Máximo de $25.000.000, correspondiente a un 75,0 % del costo total del proyecto, por lo tanto se debe generar un aporte de al menos el 25,0 % correspondiendo a $8.333.333.

4.1.7. Actividades clave

A continuación se resaltan las actividades más relevantes para que el modelo de negocios propuesto funcione, éstas son necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor y lograr llegar a los mercados definidos.

4.1.7.1. Gestión de relaciones

La relación con artesanos es la principal actividad a realizar dentro de la organización, ésta debe ser manejada como una alianza más que como una pura relación de proveedor, el Comercio Justo plantea que se deben generar relaciones de largo plazo adquiriendo un compromiso real que permite la cooperación mediante el intercambio de información y planificación conjunta. Se debe generar un ambiente de diálogo, transparencia y respeto. El compromiso descrito no significa que se esté siempre obligado a comprar de un mismo productor, pero si busca todos los medios posibles para poder generar oportunidades de venta a este productor.

4.1.7.2. Gestión cadena de suministro

Se establecen tres procesos dentro de la cadena de suministro que son clave para el funcionamiento del modelo, estos procesos son la compra, el almacenaje y el despacho.

Figura 4.1: Cadena de Suministro
Fuente: Elaboración propia.

Compra: Proceso por el cual los productos son adquiridos, la periodicidad de esta acción depende de la zona geográfica en la cual se encuentre el artesano, los pedidos serán distribuidos a lo largo del año y según las necesidades de demanda. El proceso comienza con una orden de compra y concluye con el envío del producto. Para el análisis de costos[6] (Anexo **E**) se considera que los artesanos de una misma región envían sus productos en una misma carga y desde la capital regional. Considerando que el 62,3 % de los productos deriven de la zona central, 33,8 % de la zona sur y 3,9 % de la zona norte es que se procede a calcular el costo y periodicidad de la compra.

[6]Cotización realizada por vía Starken por una carga con medidas de 2x2x2 metros y peso de 10 kilogramos para las zonas centro y sur, y medidas 1,5x1,5x1 metros y peso de 5 kilogramos para la zona norte.

Zona	Periodicidad	Monto total anual
Norte	Anual (1 vez al año)	$ 900.605
Centro	Bimestral (6 veces al año)	$ 8.581.513
Sur	Trimestral (4 veces al año)	$ 4.356.303

Tabla 4.11: Costos de transporte anual
Fuente: Elaboración propia

Almacenaje: Recepción, etiquetado y almacenamiento de los productos, en este proceso es considerado un control de calidad para evaluar el estado de las piezas. Se considera que si la tienda física no posee una bodega se debe arrendar una, cuyos costos rodean los $9.244 por metro cuadrado[7].

Despacho: Contempla el envío de los productos a la tienda, si es necesario, y la entrega de las compras por internet. Se considera que este proceso es realizado semanalmente, según demanda y stock. El costo de envió de un paquete desde la comuna de Santiago a la zona oriente de la región es de $2.480[8], monto considerado como gasto del comprador.

- Postulación a Sello Excelencia a la Artesanía

Como se ha mencionado la postulación de diez productos anualmente es clave para respaldar la calidad e innovación en diseño. Para la selección de estos productos se debe tener en consideración la demanda de cada producto con la campaña "*Tu Compra, Tu voto*", pero además se evalúa la vulnerabilidad del artesano, la calidad, el potencial y autenticidad de la pieza.

Para la realización de esta actividad se deben realizar dos mesas de trabajo anualmente, pre y post concurso, la primera para la selección y postulación de piezas y la segunda para la evaluación y creación de alternativas en el caso de no adjudicarse el reconocimiento.

4.1.8. Sociedades clave

En este módulo se describen la red de proveedores y socios que van a ser esenciales para el funcionamiento del modelo de negocios, específicamente se resalta una relación cliente-proveedor que busca garantizar la fiabilidad de los productos.

[7] Cotización realizada vía Aki KB, con una ponderación de las bodegas ofrecidas.
[8] Cotización realizada vía Correos Chile por una carga con medidas de 50x50x50 centímetros y peso de 1 kilogramo.

4.1.8.1. Artesanos y Comunidades de artesanos

Con este grupo se establece una compra de productos, como se ha destacado esta relación es vista, por parte de los artesanos, con desconfianza. La vulnerabilidad del artesano lo deja en una posición donde pierde poder ante sus clientes. La alternativa de Comercio Justo propone disminuir este sentimiento y busca, a diferencia que en el comercio convencional, establecer una relación de compromiso, de largo plazo, entre la organización y el proveedor. Al establecer relaciones de largo plazo se genera un contrato donde los compradores no cambian de productor cuando se presenta un precio más económico, ante estas situaciones se busca una relación virtuosa que pueda optimizar los procesos productivo.

Ante estas relaciones es necesario crear un sistema de confianza mutua, se propone la capacitación a artesanos cuya calidad se ve alterada en los procesos de entrega, y para aquellos cuyas ventas disminuyen o no logran aumentar en el tiempo. Para los casos de calidad, se plantea un control de calidad basado en la norma MIL-STD-105D sin las desvinculación del proveedor sino que con la capacitación del mismo, se debe tener en consideración que los envíos anuales no son tan recurrentes para usar los términos que la norma sugiere. Por otro lado para los casos de venta se propone la evaluación de estos en la primera mesa de trabajo, donde se seleccionan los productos a ser postulados al Sello de Excelencia de Artesanía.

Para la evaluación de la norma de control de calidad se considera un lote como el envío de una región, este envío contiene los productos de todos los artesanos de la región, los productos correspondientes a un artesano serán llamados “paquetes”, el siguiente diagrama expone el proceso de control sugerido.

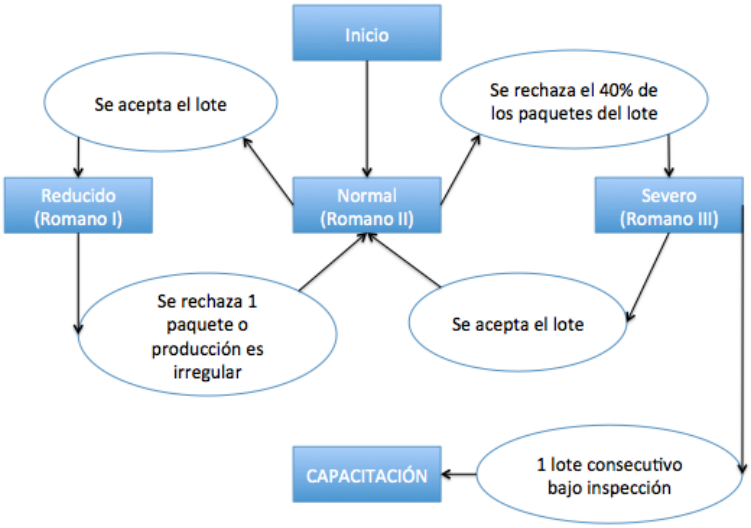


Figura 4.2: Control de calidad
Fuente: Elaboración propia

Aquellos lotes que se encuentran en una inspección reducida son considerados como de calidad, generando una motivación para los artesanos, pues aquellos en esta categoría son considerados para ser postulados al Sello de Excelencia a la Artesanía; además se fideliza la relación y confianza de este proveedor.

4.1.9. Estructura de costos

Se presentan los costos asociados al modelo de negocios descrito (Anexo E), dentro de este análisis se consideran los costos para operar el modelo, por lo que se deja de lado la inversión, costo estudiado en el siguiente capítulo. Como se ha presentado a lo largo del modelo, cada decisión genera un costo, es importante lograr identificarlos destacando los costos inherentes a la propuesta.

4.1.9.1. Costos Operacionales

Se presentan los costos más relevantes para el funcionamiento del negocio, estos van a permitir la existencia de la operación.

- Fijos

Dentro de esta categoría se identifica el sueldo de vendedores como el de mayor participación, abarcando un 54,3 % con un monto anual de $18.000.000. El arriendo del local posee un monto anual de $13.969.479[9] con una contribución del 42,1 % al total de costos operacionales fijos.

[9]Se considera un local comercial de 90m^2 el cual cuenta con una bodega y posee 60 m^2 utilizables para exhibición.

Además se considera $1.200.000 anual por concepto de “otros” los cuales consideran suministros básicos e imprevistos.

- Variables

La compra es la principal actividad del negocio y comprende el 91,8 % de los costos de esta categoría con un total de $185.121.178 para el año 2017, para ésta operación se considera un stock de seguridad del 5,0 %. Le sigue el transporte de productos con un 6,9 % de los costos variables, para es comportamiento de este costo se pondera un costo promedio según zona. En menor medida influyen el etiquetado y empaquetado de productos con un 1,3 %[10].

4.1.9.2. Gastos de administración y venta (GAV)

Estos costos representan un 15,2 % del total de costos, siendo el más relevante entre ellos la remuneración del personal administrativo, como se ha definido existen tres líneas de trabajo clave dentro de la organización, cada línea administrada por un cargo diferente, el monto total anual es de $33.600.000 lo que representa un 80,0 %. En este apartado se toma en consideración las ventas a créditos, débito y vía on-line[11], acciones que cobran comisión y suman un total de $ $7.568.064 para el año 2017, obteniendo una participación de 18,0 %. Finalmente se encuentra la alarme del local y otros con un valor de $840.000[12] anual.

4.1.9.3. Costos totales

Los costos operacionales lideran la estructura de costos, entre estos son las compras la principal fuente de gasto.

[10]Costos unitarios por etiquetado de $52, empaquetado bolsas grandes de $100 y por bolsas medianas de $50 cotización realizada vía Macso.
[11]Cotización realizada vía Transbank, estableciendo comisión de 1,5 % a ventas con débito y 3,0 % a ventas con crédito, tarjetas extranjeras o por Internet.
[12]Cotización realizada vía ADT por plan básico empresa.

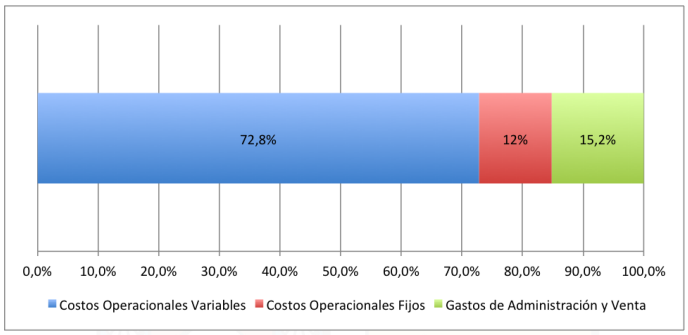


Figura 4.3: Estructura de costos
Fuente: Elaboración propia

Al comparar los resultados con una estrategia de Comercio Justo promedio se evidencia que la propuesta se encuentra bajo la media, dando la oportunidad de elevar la utilidad establecida de ser necesario.

Costos	Comercio Justo promedio	Modelo propuesto
Etiquetado / Empaquetado	5,0 %	1,4 %
Transporte interno	6,0 %	7,5 %
Venta al detalle en tienda (incluyendo utilidad)	100,0 %	51,5 %

Tabla 4.12: Comparación de costos en Costos en Comercio Justo
Fuente: Elaboración propia con datos Identificación y Caracterización del sector Comercio Justo y Consumo Responsable, Proqualitas

4.1.10. Representación del lienzo

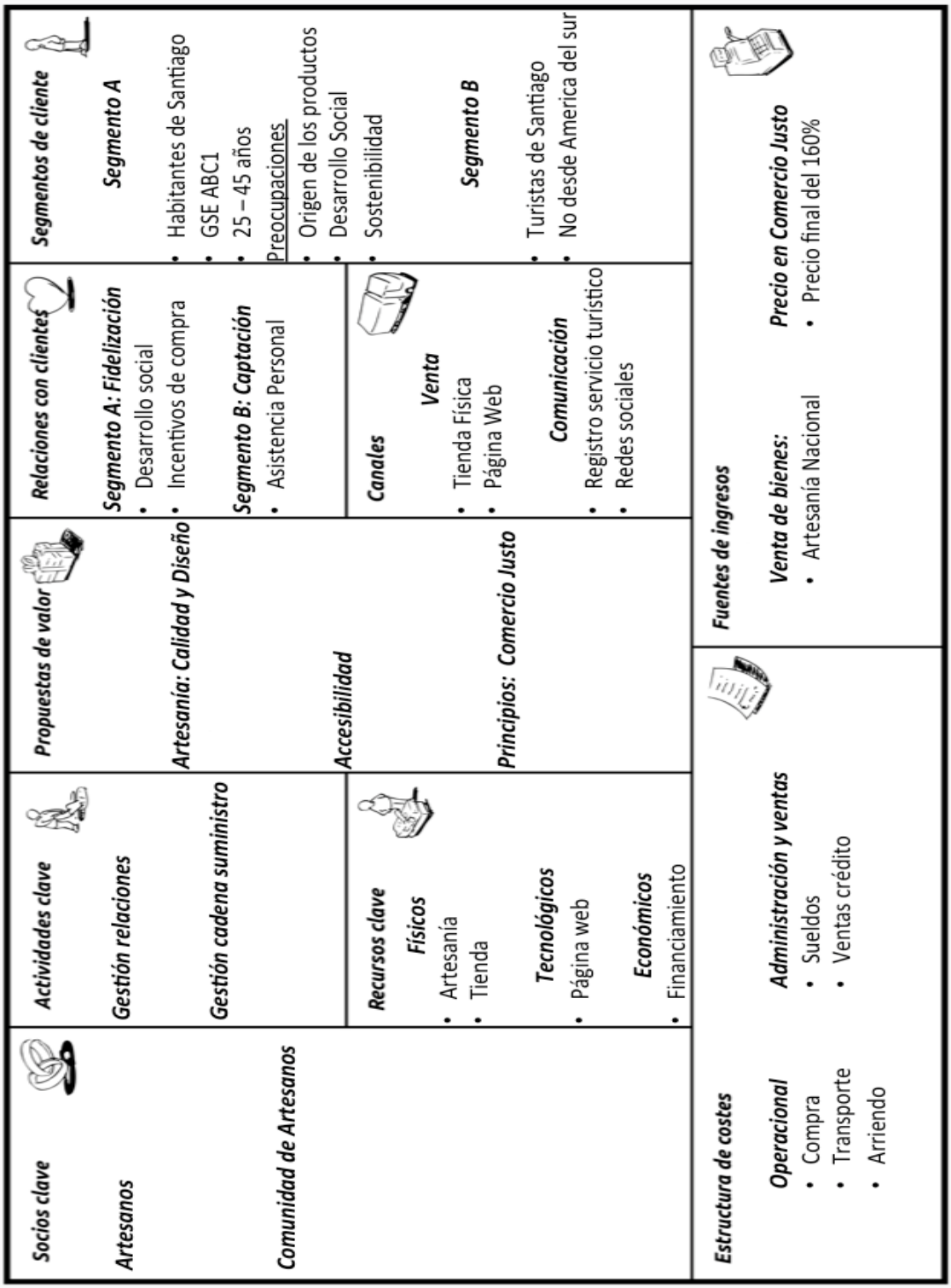


Figura 4.4: Lienzo del modelo de negocios propuesto
Fuente: Elaboración propia

5 | Prefactibilidad financiera

5.1. Especificaciones

A continuación se presentan cálculos, valores y supuestos que fueron considerados en la realización del presente estudio.

5.1.1. Tasa de descuento

La tasa utilizada corresponde a 10,1 %.

Para el cálculo de la misma se utiliza como tasa libre de riesgo la tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el Banco Central a diez años (BCP), cuyo valor es entregado por el Banco Central de Chile, se toma el último valor entregado correspondiendo a 4,48 %, en Noviembre 2016. El beta desapalancado aplicado es de 0,94, valor correspondiente a la volatilidad en el mercado chileno para mercados de retail; el valor menor a la unidad del beta da cuenta de un menor riesgo no sistemático en comparación al mercado. Por su parte el retorno esperado sobre la cartera de activos riesgosos es calculado en base a la variación del índice de precio selectivo de acciones (IPSA) considerando su variación en los últimos siete años.

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Promedio de variación	0,16 %	0,13 %	-0,06 %	0,01 %	-0,06 %	0,26 %	-0,15 %
Días bolsa	250	250	252	247	248	249	250

Tabla 5.1: Variación de la rentabilidad diaria del IPSA y días en bolsa
Fuente: Elaboración propia con datos de Bolsa Santiago

5.1.2. Tasa de interes

Para financiamiento a corto plazo es utilizada una taza del 1,85 %[13] mensual, bajo un préstamo en sistema francés, cuota constante.

5.1.3. Tasa de Crecimiento

Como se ha mencionado anteriormente que se utilizan diferentes métodos para evaluar el crecimiento de cada segmento, éstos son:

- Segmento B (Anexo A)

Para estimar el crecimiento de este segmento se extraen antecedentes de los últimos ocho años sobre la llegada de turistas al territorio nacional, datos presentados por Sernatur, no se consideran a los turistas de América del Sur en éste estudio. Posteriormente se realiza una regresión lineal utilizando la ecuación obtenida para la proyección.

- Segmento A, Tienda (Anexo B)

Al no tener un registro histórico de los datos entregados por el GAM se hace el supuesto que el crecimiento de este segmento es igual al crecimiento promedio de la población regional obteniendo 1,3 % anual, según datos del INE.

- Segmento A, Internet (Anexo B)

Es analizada la zona oriente, se observa el comportamiento de las comunas Las Condes, Lo Barnechea, Providencia, Santiago y Vitacura, son utilizadas proyecciones entregadas por el INE para la realización de una regresión lineal y su posterior proyección.

Dada la volatilidad de los datos presentados tanto por el INE como por Sernatur es que se supone que todos los crecimientos mencionados se detienen para el año 2027, por lo que el valor de continuidad calculado no considera tasa de crecimiento alguna.

5.1.4. Impuesto al valor agregado (IVA)

A modo de simplificar el estudio y dado que la firma actúan como un intermediario de IVA, es que todos los valores entregados son exentos de IVA.

[13] Cotización realizada vía Banco Estado para créditos comerciales desde 90 días a 24 meses por un monto superior a $5.000.000.

5.1.5. Impuesto a la renta

La evaluación del proyecto cuenta con su primer periodo para el 2017, por lo que desde ese año y en adelante se acoge a la reforma tributaria con un impuesto del 25,0 %.

5.1.6. Moneda

En relación a la perdida, o ganancia, de poder adquisitivo de la moneda utilizada, se considera el peso chileno (CLP) como una moneda "blanda", generando variaciones que obstaculizan la determinación de la rentabilidad del proyecto. La unidad de fomento (UF) fijada es de $26.315 valor percibido el primero de diciembre del presente año, 2016.

5.1.7. Depreciación

Se utiliza el método de depreciación lineal.

5.2. Evaluación del proyecto

5.2.1. Estimaciones

La inversión del proyecto representa todos los costos incurridos hasta su puesta en marcha, son los costos necesarios para dejar el proyecto funcionando, estos costos constituyen un desembolso inicial de $26.046.875, para su determinación se realiza una descomposición en tres tipos de inversión (Anexo C).

Primero se evalúa el capital fijo, con un total de $11.038.978[14] éste representa el costo por la realización física del proyecto, por esta razón muchos de sus componentes se encuentran sujetos a depreciación. Posteriormente se estima la inversión en intangibles, se consideran gastos como los de visita a proveedores[15] y primer marketing[16], entre otros, el total de esta cuente es de $4.205.527. Finalmente se estima el capital de trabajo, recurso necesario para la operación normal del proyecto en un ciclo operativo, mediante método del déficit acumulado máximo ésta inversión resulta ser de $10.802.370.

Los ingresos operacionales han sido determinados en el capítulo anterior, se debe recordar que se considera que el comportamiento de compra es de 2,5 productos por boleta para toda la

[14] Cotización muebles y silla vía MueblesmodularesMR; caja registradora y lector de código vía Tecnorebas; letrero vía Pasco; levantamiento de marca vía Designar.
[15] Cotización realizada vía Turbus y LATAM, dependiendo de la ubicación geográfica.
[16] Estimación según presupuesto para desembolso en campañas de redes sociales.

evaluación del proyecto, se presenta en anexo D la demanda específica en cantidad de productos vendidos. Al igual que los ingresos, los costos fueron presentados anteriormente, donde se observó que el mayor de ellos se encuentra representado por la compra de artesanía, al conocer la cantidad requerida para satisfacer la demanda (Anexo D) y el precio promedio de compra de $8.998 se estiman los costos (Anexo E).

5.2.2. Flujo de caja y resultados

Con el fin de evaluar el proyecto es que se presentan dos flujos de caja, el primero es un flujo de caja donde sólo se considera la deuda a corto plazo por la primera compra; el segundo, además de considerar la deuda, representa un flujo de caja donde se es adjudicado un financiamiento gubernamental, específicamente Capital Semilla de Corfo. La evaluación de estos dos flujo pretende entender el impacto que puede producir el financiamiento en éste tipo de proyectos. Los flujos son expuestos en UF.

Para cada flujo se calculan tres criterios de evaluación, VAN, TIR y Payback.

Criterio	Flujo de caja	Fujo de caja Corfo
VAN	UF 2.198	UF 2.872
TIR	30,0 %	75,0 %
Payback	7 años	2 años

Tabla 5.2: Criterios de evaluación según flujo
Fuente: Elaboración propia

Se observa que el proyecto es aceptado en ambos casos, VAN positiva y TIR mayor a la tasa de descuento del proyecto, además se aprecia la existencia de un cambio considerable en ambos casos lo que supone una alta sensibilidad del proyecto ante la inversión, análisis realizado en la siguiente sección. Se destaca que estos resultados son ante la evaluación de sólo un escenario del proyecto, escenario bajo condiciones y criterios definidos, es importante analizar diferentes posibles condiciones.

Años		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
+ Ingresos Operacionales		$ 10.720	$ 10.882	$ 11.041	$ 11.194	$ 11.365	$ 11.528	$ 11.692	$ 11.857	$ 12.022	$ 12.187	$ 12.337
- Costo Operacional		$ -8.921	$ -9.037	$ -9.150	$ -9.260	$ -9.381	$ -9.498	$ -9.616	$ -9.733	$ -9.851	$ -9.969	$ -10.076
= UTILIDAD BRUTA		**$ 1.799**	**$ 1.846**	**$ 1.891**	**$ 1.935**	**$ 1.983**	**$ 2.030**	**$ 2.077**	**$ 2.124**	**$ 2.171**	**$ 2.218**	**$ 2.261**
- Gastos de Administración y Ventas		$ -1.596	$ -1.601	$ -1.605	$ -1.608	$ -1.613	$ -1.617	$ -1.621	$ -1.625	$ -1.630	$ -1.634	$ -1.638
EBITDA (UTILIDAD OPERACIONAL)		**$ 203**	**$ 245**	**$ 286**	**$ 326**	**$ 370**	**$ 413**	**$ 456**	**$ 498**	**$ 541**	**$ 584**	**$ 623**
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		**$ 203**	**$ 245**	**$ 286**	**$ 326**	**$ 370**	**$ 413**	**$ 456**	**$ 498**	**$ 541**	**$ 584**	**$ 623**
- Pérdida del Ejercicio Anterior												
- Depreciación		$ -46	$ -46	$ -46	$ -46	$ -46	$ -46	$ -43	$ -2	$ -2	$ -2	
- Interés LP												
- Interés CP		$ -80										
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		**$ 76**	**$ 199**	**$ 240**	**$ 280**	**$ 324**	**$ 367**	**$ 412**	**$ 497**	**$ 539**	**$ 582**	**$ 623**
- Impuesto a la Renta		$ -19	$ -50	$ -60	$ -70	$ -81	$ -92	$ -103	$ -124	$ -135	$ -146	$ -156
= UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO		**$ 57**	**$ 149**	**$ 180**	**$ 210**	**$ 243**	**$ 275**	**$ 309**	**$ 372**	**$ 405**	**$ 437**	**$ 467**
- Deuda L.P.												
- Deuda C.P.		$ -848										
+ Pérdida Ejercicio Anterior												
+ Depreciación		$ 46	$ 46	$ 46	$ 46	$ 46	$ 46	$ 43	$ 2	$ 2	$ 2	$ -
+ Int. Financ. LP												
+ Int. Financ. CP		$ 80										
INVERSIONES												
Capital Fijo	$ -419											
Capital de trabajo	$ -411											
Intangibles	$ -160											
OTROS MOVIMIENTOS DE CAJA												
Recuperación Capital de Trabajo												
Valor de continuidad												$ 4.618
FLUJO DE CAJA ANTES DE FINANCIAMIENTO	**$ -990**	**$ -664**	**$ 195**	**$ 226**	**$ 256**	**$ 289**	**$ 321**	**$ 353**	**$ 374**	**$ 406**	**$ 439**	**$ 5.085**
+ Crédito de LP												
+ Crédito de CP		$ 768										
FLUJO NETO DE CAJA	**$ -990**	**$ 103**	**$ 195**	**$ 226**	**$ 256**	**$ 289**	**$ 321**	**$ 353**	**$ 374**	**$ 406**	**$ 439**	**$ 5.085**

Tabla 5.3: Flujo de caja
Fuente: Elaboración propia

Años		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
+ Ingresos Operacionales		$ 10.720	$ 10.882	$ 11.041	$ 11.194	$ 11.365	$ 11.528	$ 11.692	$ 11.857	$ 12.022	$ 12.187	$ 12.337
- Costo Operacional		$ -8.921	$ -9.037	$ -9.150	$ -9.260	$ -9.381	$ -9.498	$ -9.616	$ -9.733	$ -9.851	$ -9.969	$ -10.076
= UTILIDAD BRUTA		**$ 1.799**	**$ 1.846**	**$ 1.891**	**$ 1.935**	**$ 1.983**	**$ 2.030**	**$ 2.077**	**$ 2.124**	**$ 2.171**	**$ 2.218**	**$ 2.261**
- Gastos de Administración y Ventas		$ -1.596	$ -1.601	$ -1.605	$ -1.608	$ -1.613	$ -1.617	$ -1.621	$ -1.625	$ -1.630	$ -1.634	$ -1.638
EBITDA (UTILIDAD OPERACIONAL)		**$ 203**	**$ 245**	**$ 286**	**$ 326**	**$ 370**	**$ 413**	**$ 456**	**$ 498**	**$ 541**	**$ 584**	**$ 623**
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		**$ 203**	**$ 245**	**$ 286**	**$ 326**	**$ 370**	**$ 413**	**$ 456**	**$ 498**	**$ 541**	**$ 584**	**$ 623**
- Pérdida del Ejercicio Anterior												
- Depreciación		$ -46	$ -46	$ -46	$ -46	$ -46	$ -46	$ -43	$ -2	$ -2	$ -2	
- Interés LP												
- Interés CP		$ -80										
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		**$ 76**	**$ 199**	**$ 240**	**$ 280**	**$ 324**	**$ 367**	**$ 412**	**$ 497**	**$ 539**	**$ 582**	**$ 623**
- Impuesto a la Renta		$ -19	$ -50	$ -60	$ -70	$ -81	$ -92	$ -103	$ -124	$ -135	$ -146	$ -156
= UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO		**$ 57**	**$ 149**	**$ 180**	**$ 210**	**$ 243**	**$ 275**	**$ 309**	**$ 372**	**$ 405**	**$ 437**	**$ 467**
- Deuda L.P.												
- Deuda C.P.		$ -848										
+ Pérdida Ejercicio Anterior												
+ Depreciación		$ 46	$ 46	$ 46	$ 46	$ 46	$ 46	$ 43	$ 2	$ 2	$ 2	$ -
+ Int. Financ. LP												
+ Int. Financ. CP		$ 80										
INVERSIONES												
Capital Fijo	$ -419											
Capital de trabajo	$ -411											
Intangibles	$ -160											
OTROS MOVIMIENTOS DE CAJA												
Recuperación Capital de Trabajo												
Valor de continuidad												$ 4.618
FLUJO DE CAJA ANTES DE FINANCIAMIENTO	**$ -990**	**$ -664**	**$ 195**	**$ 226**	**$ 256**	**$ 289**	**$ 321**	**$ 353**	**$ 374**	**$ 406**	**$ 439**	**$ 5.085**
+ Capital Semilla	**$ 742**											
+ Crédito de CP		$ 768										
FLUJO NETO DE CAJA	**$ -247**	**$ 103**	**$ 195**	**$ 226**	**$ 256**	**$ 289**	**$ 321**	**$ 353**	**$ 374**	**$ 406**	**$ 439**	**$ 5.085**

Tabla 5.4: Flujo de caja con adjudicación Corfo.
Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Análisis de sensibilidad

A pesar de los resultados positivos de la evaluación, para lograr un conocimiento más elevado del proyecto y poder tomar una decisión, se debe realizar un análisis de sensibilidad (Anexo G). Se considera que los valores presentados pueden tener desviaciones con efectos importantes o no ante los resultados obtenidos. Se utiliza el modelo unidimensional de sensibilización, modelo que permite conocer el impacto de una variable a la vez y determina hasta donde puede modificarse el valor de ésta variable para que el proyecto siga siendo rentable.

Se emplean tres variables de riesgo para el análisis, precio, cantidad de productos vendidos por boleta e inversión, las dos primeras son consideradas dado su impacto en los ingresos percibidos del proyecto, y la última es estudiada debido a la comparación de los resultados obtenidos por cada flujo de caja. Se destaca que no se realiza un análisis de costos ya que en Comercio Justo el costo de compra de los productos depende del productor, es decir del artesano.

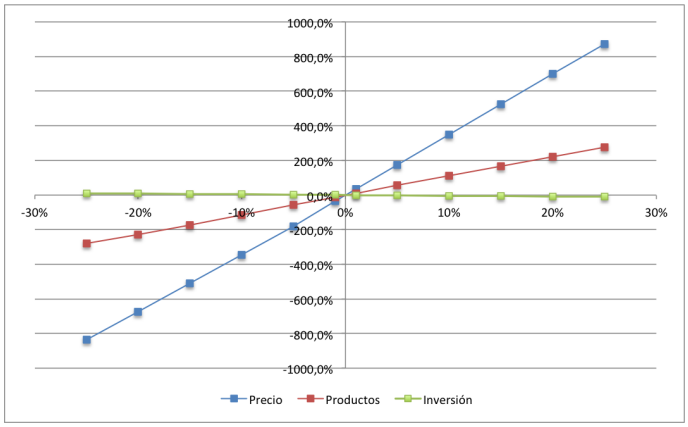


Figura 5.1: Sensibilidad del VAN: Precio, cantidad e inversión
Fuente: Elaboración propia

A diferencia de lo esperado se observa que la inversión no es un factor relevante para la rentabilidad del proyecto, no así el precio y la cantidad de productos vendidos por boleta. En cuanto al precio se observa que es el factor más incidente en la rentabilidad, su punto de corte es de -2,8 % expresando que el precio de venta promedio sólo puede llegar a ser $13.796, se debe recordar que este factor en Comercio Justo es calculado en base a los costos y utilidades esperadas, se ha mencionado que el modelo propuesto se presenta con una operación muy por debajo de las condiciones de Comercio Justo promedio. La cantidad de ventas por su parte es también un factor crítico, permitiendo su variación en un -8,9 %, logrando una venta de 2,3 productos por boleta; éste resultado es relevante dado que el comportamiento de compra no es del todo conocido y puede ser variable

dentro de la operación.

Con el fin de conocer el segmento de clientes más relevante es que se realiza una sensibilidad a la captación de cada segmento, gracias a este análisis se desprende que el segmento B es el de más repercusión en la rentabilidad, seguido por el segmento de ventas por internet, permitiendo la variación de estos en un -19,6 % y -24,8 % respectivamente.

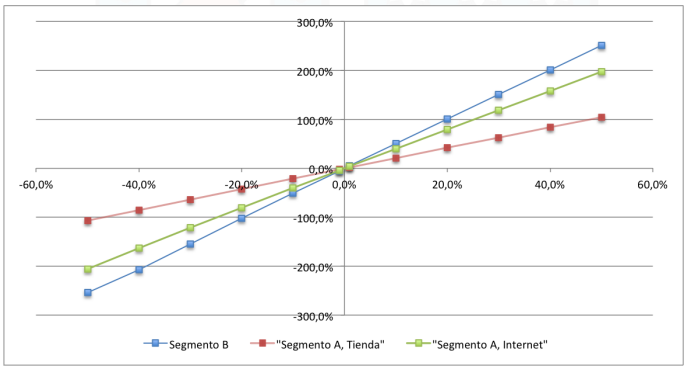


Figura 5.2: Sensibilidad del VAN: Segmentos de mercado
Fuente: Elaboración propia

5.3. Consideraciones

Se ha presentado la evaluación financiera del proyecto, destacando que el modelo es rentable pero sensible ante diferentes variables; no obstante se debe tener presente el impacto social, para conocer este impacto se evalúa el alcance artesanal.

Al analizar al líder del mercado se observa que éste realiza compras a una red de 1.527 y 1.548 artesanos para el año 2014 y 2015 respectivamente, se determina además que en promedio la compra de artesanía por artesano es 32,4 productos anuales, generando al artesano un ingreso anual de aproximadamente $291.211. Estos resultados dan cuenta de una estrategia donde la expansión y alcance artesanal es prioridad ante la subsistencia económica del artesano.

Para la determinación del alcance artesanal se considera que, a diferencia del líder de mercado, el enfoque prioritario es la subsistencia económica del producto, alternativa que no solo da apoyo al artesano si no que crea economías de escala a largo plazo. Al tener ésta consideración se puede suponer que la diversidad de oferta se ve reducida, pero si se considera la compra de 100 productos por artesano la diversidad de productos ofrecido no se ve mayormente alterada. Con ésta propuesta se logra un ingreso de aproximadamente $898.770 anual por artesano, representando un aumento del 208,6 % en comparación al líder del mercado. Se destaca que a pesar del enfoque propuesto

la compra de productos de sólo esta propuesta no es medio suficiente para la total subsistencia económica del artesano por lo que debe buscar otras fuentes de ingreso.

Año	Zona norte	Zona centro	Zona Sur	Total nacional
2017	8	122	66	196
2018	8	124	67	199
2019	8	126	68	202
2020	8	128	69	205
2021	8	130	70	208
2022	8	131	71	211
2023	8	133	72	214
2024	8	135	73	217
2025	9	137	74	220
2026	9	139	75	223
2027	9	141	76	226

Tabla 5.5: Cantidad de artesanos alcanzados por el proyecto
Fuente: Elaboración propia

6 | Conclusiones y recomendaciones

Se han logrado estudiar diferentes perspectivas de la industria artesanal y sus situaciones actuales a lo largo de esta memoria, gracias a este recorrido es posible identificar y destacar diferentes conclusiones y recomendaciones.

La industria manifiesta una gran crisis en diferentes sectores, se destaca la inexistencia de un sistema de educación formal del oficio, el dominio del mercado para criterios de producción de la artesanía, la carencia de canales de comercialización de la misma y la falta de dialogo entre comerciantes y productores; todos éstos factores han dejado a los artesanos bajo una situación de vulnerabilidad, donde la formalización no es una alternativa para que éstos se vean beneficiados, provocando que pierdan poder de decisión ante sus productos. Los canales utilizados para su comercialización son de carácter temporal creando inestabilidad a los productores de esta industria, es necesario fortalecer los canales permanentes creando alternativas suficientes para beneficiar a los productores.

La actualidad legislativa no es diferente, donde no se cuenta con una ley que entregue las condiciones mínimas para abordar los problemas mencionados. Tributariamente se cuenta con la posibilidad de acoger un régimen reducido de impuesto, pero la falta de la formalización de definiciones básicas hace que resulte sumamente difícil la adición a este régimen. El ambiente legislativo se encuentra consiente de estas situaciones y ha comenzado un proceso para cambiar la industria, no obstante estas iniciativas son todavía muy básicas y hará falta de tiempo para que mencionen temas de comercialización, es importante hacer entender el papel que cumplen los canales dentro del proceso artesanal.

Se suma la importante amenaza de importaciones las cuales, con precios menores, dejan sin posibilidad de competir a productos nacionales. La vulnerabilidad artesanal se expresa entonces en más de una variable. Para que un modelo de negocios dentro de esta industria funcione se recomienda la adopción de una estrategia de Comercio Justo, estrategia que no omite estos problemas

si no que busca solucionarlos a través de relaciones comerciales basadas en la equidad.

La estrategia seleccionada no es sólo una ventaja para los productores si no que permite enfocarse en mercados interesados y da la posibilidad de generar mecanismos para que éstos se sientan participes del modelo. Las tendencias actuales favorecen este planteamiento, se observa un crecimiento en el interés por el origen de los productos y la disposición a pagar por productos que sean un aporte a la equidad y el bien común. No se debe dejar de lado, que los mercados aprecian factores de precio, calidad y diseño por lo que se han generado instancias dentro del modelo donde se puedan validar éstas características.

La artesanía es una expresión de nuestra cultura e historia, no obstante los mercados nacionales no la reconocen por estas propiedades, para agregar valor a los artefacto se debe generar conciencia y transparencia, el modelo de negocios propuesto toma esto en consideración y selecciona mercados específicos ofreciendo no solo intereses a éstos, si no también a los productores buscando generar un ambiente de desarrollo.

Finalmente la propuesta resulta rentable para el inversionista, con un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de descuento, no obstante se observa una alta sensibilidad ante el precio de los productos ofrecidos y la cantidad de productos vendidos por boleta, esta sensibilidad hace que, desde la perspectiva del inversionista, la propuesta no parezca del todo llamativa y se disminuyan los incentivos a la inversión en este tipo de proyecto. Los financiamientos gubernamentales pueden resultar una buena opción para subvencionar el modelo.

Como se ha evidenciado el modelo trabaja muy por bajo del promedio de proyectos de Comercio Justo, donde la determinación del precio se realiza en función de los costos y la utilidad esperada, por esta razón la alta sensibilidad de la rentabilidad ante este factor. Recordar que se considera un sobreprecio de venta del 60,0 % muy inferior al promedio de 111,0 %, esta holgura permite elevar las utilidades ante posibles imprevistos o exigencias de los inversionistas, aumentando el incentivo a la inversión. Además se debe considerar que las comparaciones realizadas a lo largo de la evaluación son ante una institución sin fines de lucro, lo que produjo que no se consideraran utilidades mayores.

La propuesta trabaja bajo principios de Comercio Justo, estos principios, a diferencia de otro tipo de proyectos, buscan maximizar el beneficio al productor sobre la maximización de las utilidades a toda costa, trabajando bajo una economía de bien común. Es importante contar con el apoyo de inversionistas que comprendan éstas condiciones y prioricen la contribución social y cooperación antes del afán de lucro.

Dejando de lado al inversionista y mirando desde un punto de vista social, el proyecto llega a tener más sentido, donde se brinda un sostén económico considerablemente mayor en comparación con el líder del mercado. Empero se debe destacar que la situación actual de la industria presenta grandes desafíos, dentro de los cuales se encuentra la subsistencia económica de los artesanos, subsistencia que no es lograda en su totalidad para los artesanos partícipes del proyecto, éstos deben considerar otras fuentes de ingresos, como la comercialización en más canales por ejemplo, para que al actividad artesanal logre ser el único trabajo necesario para obtener estabilidad. En este tema el crecimiento del modelo puede llevar a una confrontación donde se debe decidir entre entregar mayor estabilidad económica a los artesanos ya pertenecientes a la cadena de suministros o incorporar a nuevos artesanos para que éstos sean beneficiados.

Bibliografía

Adimark (2006). *Mapa Socioeconómico de Chile*. Technical report.

Biblioteca del Consejo Nacional de Chile (2016). Nuestro país: ubicación y características. 3.1

Blackwell, Edward (1998). How to Prepare a Business Plan. (pp. 151).

Cámara de Comercio de Santiago (2016). Tendencias del retail en chile. 3.2.4.4

Cámara de Diputados (2016). Resolución 490. 3.2.3.1

Centro Cultural Gabriela Mistral (2014). *Caracterización de Público*. Technical report.

Centro Cultural Gabriela Mistral (2015). *Comunicado celebración 5 años*. Technical report.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2008). CHILE ARTESANAL: Patrimonio hecho a mano, Estudio de Caracterización y Registro de Artesanías con Valor Cultural y Patrimonial. 3.1.2, 3.2.4.5

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2010). Política de fomento de las Artesanías 2010-2015. (pp.52̃). 1.1.1, 3.1.1, 3.1.1.2, 3.1.2, 3.2.3.1, 3.2.3.2

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011a). *En diálogo con la Innovación*. Technical report. 3.2.3.4

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011b). Hacia una noción de artesanía para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (pp.4̃). 3.1.1.1, 3.1.1.2

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012a). Caracterización de los canales de comercialización de la artesanía e identificación de buenas prácticas. (pp.33̃). 1.1.3, 3.1.1, 3.1.3, 3.1.3, 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3.1, 3.2.4.1, 3.2.4.2, 3.2.4.3, 3.2.4.4

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012b). SIRENA: Sistema de Registro Nacional de Artesanía. (pp.1̃8). 1.1.2, 3.1.1.2

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013). *Artesanía de excelencia*. Technical report. 3.1.4

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2014). *Reconocimiento de Excelencia del World Craft Council para Artesanías del Cono Sur Oficios creativos : Artesanías*. Technical report. 3.1.4

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2016a). Artesanía: Nuestra cultura actual. 3.1.1.2

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2016b). BASES DEL CONCURSO SELLO DE EXCELENCIA A LA ARTESANÍA. 1.1.1, 3.1.4

Dirección del Trabajo (2016). Código del Trabajo. 3.2.3.1

Española, Real Academia (2016). Diccionario.

Fiscalía Nacional Económica (2010). *Guía de Operaciones de Concentración*. Technical report. 3.2.4.1

Fundación Artesanías de Chile (2015). MEMORIA ANUAL. (pp. 1–116). 3.2.4.3

Gobierno de Chile (1865). Código de Comercio. 3.2.3.1

Instituto Nacional de Estadísticas (2012). *VII Encuesta de Presupuestos Familiares*. Technical report.

Instituto Nacional de Estadísticas (2015a). *Estadísticas de empresa y actividad económica*. Technical report.

Instituto Nacional de Estadísticas (2015b). *Población Comunal*. Technical report.

Instituto Nacional de Estadísticas (2015c). *Población y Proyecciones por grupo etario*. Technical report.

Jennings, David y Jones, Alan (1999). Environmental scanning in an emerging industry. 162(May), 10. 2.1

Kaplan, Robert S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7'S model. *Strategy*, 33(3), 8. 2.2.1.3

Kovacevic, Antonio y Reynoso, Álvaro (2015). El Diamante de la Excelencia Organizacional. (pp. 230). 2.2.1.2, 2.2.1.2

Martinez, Daniel y Milla, Artemio (2012). Análisis del entorno. (pp.80̃). 2.1.2

Mesa de Arte, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2014). Mesa de Arte. (pp.1̃1). 1.1.3, 3.2.3.1, 3.2.3.2, 3.2.3.4, 3.2.4.5

Ministerio de Hacienda (1969). ley 17.064. 3.2.3.1

Osterwalder, Alexander (2004). The Business Model Ontology a Proposition in a Desing Approach. (pp. 169). 2.2

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). Generación de modelos de negocios. *Editorial Deusto*, (pp.2̃0). 2.2.1.1, 2.3.2

Porter, Michael E (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. (pp.1̃8). 2.1.3, 2.1.3

Proqualitas (2014). Identificación y Caracterización del Sector Comercio Justo y Consumo Responsable. (pp. 253). 3.2.3.3, 3.2.3.3

Rubin de Celis, Jaime (2015). Gestión Estratégica: Apuntes de Clases. (pp. 162). 2.1.1

Sapag, Nassir y Sapag, Reinaldo (2004). Preparación y Evaluación de Proyectos. (pp. 439). 2.4, 2.4.1, 2.4.1, 2.4.2, 2.4.2.1, 2.4.2.2, 3.2.3.1

Servicio Nacional de Turismo (2015). *Informe estadístico de Establecimiento de Alojamiento Turístico por Comuna*. Technical report.

Servicio Nacional de Turismo (2016a). *Llegada de turistas extranjeros*. Technical report.

Servicio Nacional de Turismo (2016b). *Ruta Capital*. Technical report.

Soto, Waldo y Dussaillant, Gastón (2014). La Guia de Emprendimiento Para Saltar Alto. (pp. 155). 2.3

UNESCO (2011). *Desafíos de la artesanía en los países del Cono Sur*. 3.2.4.1, 3.2.4.1

Waterman, Robert H.; Peters, Thomas J.; y Phillips, Julien R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. 2.2.1.3, 2.2.1.3

A | Comportamiento Segmento B

- Crecimiento

Para evaluar el crecimiento se estudian los datos entregados por Sernatur de los últimos ocho años, estos valores representan la llegada a nivel nacional de extranjeros.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AFRICA	4.771	3.969	4.054	4.247	4.437	4.175	3.840	4.333
AMERICA CENTRAL	13.944	12.677	12.175	13.577	15.530	16.140	16.392	19.058
AMERICA DEL NORTE	239.060	226.002	204.346	221.706	229.948	223.439	233.985	265.844
CARIBE	5.415	5.680	6.193	8.023	8.232	6.963	8.554	19.165
ASIA	36.219	33.618	35.566	41.884	49.076	47.996	49.734	59.892
EUROPA	385.422	360.878	341.512	353.029	367.981	378.092	405.752	413.003
MEDIO ORIENTE	24.262	22.735	22.045	23.218	21.030	19.018	21.257	19.694
OCEANIA	45.781	42.570	39.095	38.954	52.093	54.877	57.251	55.660
O. MUNDO	107	65	57	140	200	88	48	10
TOTAL	**754.981**	**708.194**	**665.043**	**704.778**	**748.527**	**750.788**	**796.813**	**856.659**

Tabla A.1: Comportamiento: Llegada de extranjeros
Fuente: Llegada de turistas extranjeros, Sernatur, 2016.

Se elabora un análisis de regresión lineal, el cual da resultados en rangos aceptables, por lo que es posible pronosticar la llegada de turistas, mediante la ecuación:

$$CantidadTuristas = 17{,}331{,}3 * Año - 34{,}113{,}586{,}5$$

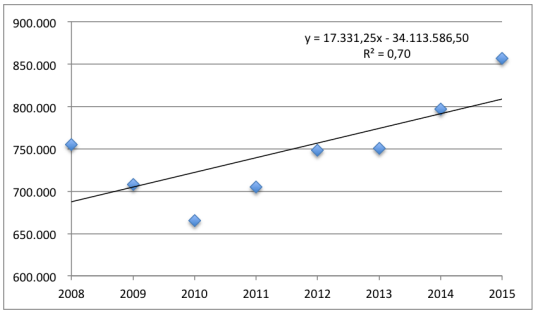


Figura A.1: Comportamiento gráfico: Llegada de extranjeros
Fuente: Elaboración propia

- Preferencias

Para conocer las preferencias de los extranjeros que visitan Santiago se estudia el comportamiento de las pernoctaciones y llegadas registradas, donde se observa que son tres las comunas preferidas como destino, Las Condes, Providencia y Santiago, preferencia que se ve estable con tres años consecutivos.

	Llegadas			Pernoctaciones		
	Las Condes	Providencia	Santiago	Las Condes	Providencia	Santiago
2014	522.164	344.046	215.172	1.001.291	763.414	532.403
2013	499.153	342.995	256.298	1.011.543	764.868	619.187
2012	450.641	341.325	252.971	-	-	-
Ranking Comunal	1	2	3	1	2	3

Tabla A.2: Preferencias: Ranking de llegadas y pernoctaciones nivel comunal
Fuente: Informe estadístico de Establecimientos de Alojamiento Turistico (EAT), Sernatur

B | Crecimiento Poblacional Comunal

Comuna	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	%ABC1
Puente Alto	208.012	211.416	214.980	218.639	222.277	225.800	229.132	232.251	235.145	4,3%
Maipú	187.141	189.286	191.562	193.909	196.234	198.443	200.481	202.318	203.942	7,5%
Santiago	114.034	118.500	123.089	127.827	132.633	137.399	142.039	146.583	150.963	9,7%
La Florida	120.238	120.534	120.916	121.331	121.714	122.001	122.148	122.157	122.012	11,7%
San Bernardo	93.304	94.556	95.867	97.204	98.513	99.755	100.880	101.887	102.769	4,2%
Quilicura	71.913	74.858	77.952	81.177	84.486	87.860	91.266	94.668	98.077	4,5%
Las Condes	84.324	84.709	85.147	85.588	85.995	86.317	86.527	86.624	86.594	48,6%
Pudahuel	77.104	78.105	79.155	80.237	81.306	82.324	83.261	84.113	84.861	2,8%
Peñalolen	78.644	79.197	79.780	80.366	80.913	81.378	81.738	81.985	82.123	11,1%
Ñuñoa	62.653	63.688	64.774	65.883	66.976	68.022	69.003	69.891	70.699	28,7%
La Pintana	64.736	65.282	65.870	66.477	67.054	67.563	68.005	68.350	68.616	0,5%
El Bosque	57.855	58.147	58.473	58.791	59.077	59.305	59.456	59.522	59.502	2,6%
Recoleta	49.318	49.597	49.901	50.212	50.499	50.733	50.907	51.017	51.059	3,0%
Cerro Navia	49.169	49.308	49.461	49.610	49.737	49.812	49.822	49.761	49.629	0,6%
Providencia	45.280	45.639	46.018	46.385	46.724	47.005	47.214	47.343	47.389	35,9%
Estación Central	44.561	44.746	44.944	45.162	45.361	45.522	45.629	45.682	45.682	5,7%
La Granja	44.300	44.458	44.641	44.830	45.004	45.136	45.218	45.251	45.222	1,6%
Conchalí	43.360	43.353	43.363	43.366	43.354	43.304	43.194	43.031	42.813	2,6%
Lo Barnechea	32.153	32.965	33.818	34.706	35.605	36.504	37.384	38.252	39.082	43,2%
Macul	37.287	37.388	37.506	37.629	37.735	37.801	37.820	37.793	37.711	11,9%
Lo Espejo	36.778	36.844	36.924	37.007	37.078	37.116	37.103	37.055	36.949	0,6%
San Miguel	31.132	31.763	32.422	33.099	33.772	34.430	35.056	35.647	36.198	16,1%
Pedro Aguirre Cerda	36.193	36.188	36.212	36.241	36.250	36.233	36.174	36.070	35.923	2,6%
Lo Prado	35.334	35.416	35.522	35.625	35.706	35.747	35.747	35.697	35.602	2,4%
Huechuraba	30.713	31.275	31.867	32.466	33.064	33.648	34.202	34.722	35.203	9,8%
Quinta Normal	34.174	34.294	34.435	34.592	34.729	34.843	34.922	34.957	34.960	3,3%
San Joaquín	30.846	30.862	30.900	30.941	30.974	30.982	30.961	30.910	30.817	3,4%
San Ramón	30.411	30.452	30.502	30.555	30.599	30.622	30.604	30.553	30.466	1,1%
La Reina	29.757	29.747	29.759	29.776	29.793	29.789	29.753	29.684	29.586	40,6%
Cerrillos	25.496	25.770	26.060	26.347	26.628	26.891	27.120	27.311	27.469	4,3%
La Cisterna	26.626	26.653	26.698	26.747	26.781	26.792	26.764	26.708	26.614	8,7%
Inpendencia	22.896	23.173	23.464	23.770	24.069	24.346	24.609	24.836	25.042	6,2%
Vitacura	25.017	25.030	25.058	25.091	25.112	25.105	25.073	25.007	24.905	58,6%

Tabla B.1: Proyecciones de población y GSE comuna, grupo etario 25 a 45 años.
Fuente: Población y proyección por grupo etario, INE. Mapa socioeconómico de Chile, Adimark.

- Tasa de crecimiento

Con los datos presentados anteriormente se estima la tasa de crecimiento comunal promedio la cual pondera 1,3 %. Para este análisis se consideran las comunas La Florida, La Reina, Las Condes Lo Barnechea, Maipú, Ñuñoa, Providencia, Puente Alto; dado que estas son las diez comunas con más captados para el año 2020.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total comunal	908.609	921.514	935.121	949.135	963.063	976.385	988.754	1.000.110	1.010.317
Crecimiento		1,4%	1,5%	1,5%	1,5%	1,4%	1,3%	1,1%	1,0%

Tabla B.2: Variación poblacional comunal, grupo etario 25 a 45 años.
Fuente: Elaboración propia

- Ranking

Considerando las mismas comunas seleccionadas en tasa de crecimiento se realiza un ranking de aquellas con mayor números de habientes al 2020 y con mayor tasa de crecimiento, para tener un mejor resultado este estudio se realiza con la población captada, es decir que encaja con el segmento, se encuentra interesado por la artesanía y está disponible a comprar productos de Comercio Justo.

Comuna	Captados 2020	Tasa de crecimiento 2012-2020
Santiago	8.320	32%
Lo Barnechea	9.593	22%
Puente Alto	5.745	13%
Ñuñoa	11.529	13%
Maipú	8.691	9%
Providencia	9.666	5%
Las Condes	23.912	3%
La Florida	8.111	1%
Vitacura	8.292	0%
La Reina	6.825	-1%

Tabla B.3: Proyecciones de captados y crecimiento comunal, año 2020.
Fuente: Elaboración propia con datos del INE.

C | Inversión

	Precio unitario	Cantidad	Medición	Vida útil	Depreciación anual unitaria
Mostrador vitrina	$605.000	1	Unidad(es)	7	$86.429
Vitrina estantería roma	$1.095.000	6	Unidad(es)	7	$156.429
Cubos exhibidores	$121.000	4	Unidad(es)	7	$17.286
Caja Registradora	$440.000	1	Unidad(es)	6	$73.333
Silla	$39.990	2	Unidad(es)	10	$3.999
Letrero	$350.000	1	Unidad(es)	10	$35.000
Lector de código	$29.999	2	Unidad(es)	10	$3.000
Pagina web	$1.200.000	1	Unidad(es)	-	
Marca	$250.000	1	Unidad(es)	-	
Otros/Improvistos	$1.000.000	1	Unidad(es)	-	

Tabla C.1: Inversión: Capital fijo
Fuente: Elaboración propia

	Precio unitario	Cantidad	Medición	Vida útil	Depreciación anual unitaria
Mostrador vitrina	$605.000	1	Unidad(es)	7	$86.429
Vitrina estantería roma	$1.095.000	6	Unidad(es)	7	$156.429
Cubos exhibidores	$121.000	4	Unidad(es)	7	$17.286
Caja Registradora	$440.000	1	Unidad(es)	6	$73.333
Silla	$39.990	2	Unidad(es)	10	$3.999
Letrero	$350.000	1	Unidad(es)	10	$35.000
Lector de código	$29.999	2	Unidad(es)	10	$3.000
Pagina web	$1.200.000	1	Unidad(es)	-	$-
Marca	$250.000	1	Unidad(es)	-	$-
Otros/Improvistos	$1.000.000	1	Unidad(es)	-	$-

Tabla C.2: Depreciación capital fijo
Fuente: Elaboración propia con datos del SII

	Precio unitario	Cantidad	Medición
Visita proveedores	$1.441.400	1	
Obra	$850.000	1	
Primer Marketing	$750.000	1	
Mes garantía	$1.164.123	1	Mes

Tabla C.3: Inversión: Intangibles
Fuente: Elaboración propia

Visita proveedores	Pasaje	Gastos
Arica	$115.000	
Iquique	$85.000	
Antofagasta	$55.000	
Copiapó	$43.000	
La Serena	$16.000	
PROMEDIO	$62.800	$150.000
Valparaíso	$6.000	$150.000
Rancagua	$5.400	$150.000
Talca	$13.200	$150.000
Concepción	$16.000	$150.000
Temuco	$18.000	$150.000
Valdivia	$50.000	$150.000
Puerto Montt	$70.000	$150.000
Total	**$ 241.400**	**$1.200.000**

Tabla C.4: Costo visita proveedores
Fuente: Elaboración propia

Dado que la artesanía proveniente de la zona norte corresponde al 3,9 % se considera sólo un viaje a una de las capitales regionales de la zona, para establecer el costo de este pasaje se utiliza la media de los costos de la zona.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operacionales				$ 31.343.268	$ 31.343.268	$ 31.343.268	$ 31.343.268	$ 31.343.268	$ 31.343.268	$ 31.343.268	$ 31.343.268	$ 31.343.268
arriendo	$ 1.164.123	$ 1.164.123	$ 1.164.123	$ 1.164.123	$ 1.164.123	$ 1.164.123	$ 1.164.123	$ 1.164.123	$ 1.164.123	$ 1.164.123	$ 1.164.123	$ 1.164.123
Remuneracion administración	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000
Remuneración vendedores				$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 1.500.000
Transbank				$ 840.896	$ 840.896	$ 840.896	$ 840.896	$ 840.896	$ 840.896	$ 840.896	$ 840.896	$ 840.896
Alarma	$ 70.000	$ 70.000	$ 70.000	$ 70.000	$ 70.000	$ 70.000	$ 70.000	$ 70.000	$ 70.000	$ 70.000	$ 70.000	$ 70.000
Otros	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000
TOTAL	$ -3.334.123	$ -3.334.123	$ -4.134.123	$ 24.868.249	$ 24.868.249	$ 24.868.249	$ 24.868.249	$ 24.868.249	$ 24.868.249	$ 24.868.249	$ 24.868.249	$ 24.868.249
Déficit acumulado máximo	**$ -3.334.123**	**$ -6.668.246**	**$ -10.802.370**	**$ 14.065.879**	**$ 38.934.128**	**$ 63.802.377**	**$ 88.670.626**	**$ 113.538.876**	**$ 138.407.125**	**$ 163.275.374**	**$ 188.143.623**	**$ 213.011.872**

Tabla C.5: Inversión: Capital de trabajo
Fuente: Elavoración propia

D | Cuantificación de la demanda y compra específica

Para el cálculo de ingresos se considera una compra promedio de 2,5 productos por venta.

Flujo de mercado	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Internet	58.314	58.876	59.371	59.783	60.444	61.000	61.556	62.112	62.668	63.224	63.780
Region Captados	72.164	73.131	74.111	75.104	76.110	77.130	78.164	79.211	80.272	81.348	81.848
Turistas	69.751	71.184	72.617	74.050	75.483	76.916	78.350	79.783	81.216	82.649	84.082
Captados											
Internet	2.916	2.944	2.969	2.989	3.022	3.050	3.078	3.106	3.133	3.161	3.189
Region Captados	1.443	1.463	1.482	1.502	1.522	1.543	1.563	1.584	1.605	1.627	1.637
Turistas	3.488	3.559	3.631	3.703	3.774	3.846	3.917	3.989	4.061	4.132	4.204
Total mercado	**7.847**	**7.966**	**8.082**	**8.194**	**8.319**	**8.438**	**8.559**	**8.679**	**8.800**	**8.921**	**9.030**
Cantidad de demanda en productos											
TOTAL Ventas	**19.616**	**19.914**	**20.204**	**20.484**	**20.796**	**21.096**	**21.396**	**21.697**	**21.999**	**22.301**	**22.575**

Tabla D.1: Cuantificación de la demanda
Fuente: Elaboración propia

Considerando un stock de seguridad del 5,0 %, y el porcentaje supuesto de procedencia de los productos, es que se calcula la cantidad de artesanía adquirida según zona geográfica.

	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur
	3,9%	62,3%	33,8%
2017	803	12.832	6.962
2018	815	13.027	7.067
2019	827	13.216	7.170
2020	839	13.400	7.270
2022	864	13.800	7.487
2023	876	13.996	7.594
2024	889	14.193	7.700
2025	901	14.391	7.807
2026	913	14.589	7.915
2027	924	14.768	8.012

Tabla D.2: Cuantificación de la compra
Fuente: Elaboración propia

E | Costos

- Sueldos

Cargo	Cantidad	Sueldo
Administración		
Ventas por internet y relación cliente	1	$ 800.000
Selección Productos y relación con artesanos	1	$ 1.000.000
Venta tienda, reponedor y post venta	1	$ 1.000.000
Planta		
Vendedor fijo	1	$ 500.000
Vendedor par-time	5	$ 200.000

Tabla E.1: Remuneraciones administración y vendedores
Fuente: Elaboración propia

- Transporte

Capital regional	Monto (con IVA)	Total zonal por envío	Anual (sin IVA)
Arica	$265.780	Zona norte	1 vez año
Iquique	$265.780	$ 1.071.720	$ 900.605
Antofagasta	$217.690		
Copiapó	$178.880		
La Serena	$143.590		
Valparaíso	$312.000	Zona Centro	6 veces año
Santiago	$350.000	$ 1.702.000	$ 8.581.513
Rancagua	$344.000		
Talca	$334.000		
Concepción	$362.000		
Temuco	$400.000	Zona sur	4 veces año
Valdivia	$448.000	$ 1.296.000	$ 4.356.303
Puerto Montt	$448.000		

Tabla E.2: Costos de transporte según zona geográfica.
Fuente: Elaboración propia.

COSTO MEDIO TRANSPORTE	
Zona norte	$1.121
Zona centro	$669
Zona sur	$626

Tabla E.3: Costo de transporte unitario según zona geográfica.
Fuente: Elaboración propia

- Transbank

Los costos de la utilización de Transbank se dividen en costos variables y fijos, estos últimos corresponden por el uso de un terminal físico por un monto anual de $170.521 y un costo por ventas vía internet de $151.574 anual. Los costos variables dependen de la cantidad de ventas en el periodo, para su estimación se considera el 100,0 % de las ventas por internet, el 90,0 % de las ventas a extranjeros (tarjetas internacionales) y el 70 % de las compras nacionales en la tienda, de éstas últimas el se supone que el 40,0 % son a débito y el 30,0 % a crédito, obteniendo los siguientes resultados.

	Ventas internet	Ventas extranjero	Ventas crédito	Ventas débito
Año / Comisión	3,0%	3,0%	3,0%	1,5%
2017	$ 3.092.256	$ 3.385.267	$ 459.199	$ 309.246
2018	$ 3.122.041	$ 3.454.820	$ 465.353	$ 313.390
2019	$ 3.148.269	$ 3.524.373	$ 471.588	$ 317.589
2020	$ 3.170.130	$ 3.593.926	$ 477.908	$ 321.845
2021	$ 3.205.173	$ 3.663.478	$ 484.311	$ 326.158
2022	$ 3.234.658	$ 3.733.031	$ 490.801	$ 330.528
2023	$ 3.264.144	$ 3.802.584	$ 497.378	$ 334.957
2024	$ 3.293.629	$ 3.872.137	$ 504.043	$ 339.446
2025	$ 3.323.114	$ 3.941.690	$ 510.797	$ 343.994
2026	$ 3.352.600	$ 4.011.242	$ 517.642	$ 348.604
2027	$ 3.382.085	$ 4.080.795	$ 520.825	$ 350.748

Tabla E.4: Costo variable por utilización Transbank.
Fuente: Elaboración propia

F | Deuda

Periodo	Amortización	Nominal	Interés	Cuota
0		$20.204.822		
1	$1.857.926,69	$18.346.895	$373.789,21	$2.231.715,90
2	$1.892.298,33	$16.454.597	$339.417,56	$2.231.715,90
3	$1.927.305,85	$14.527.291	$304.410,04	$2.231.715,90
4	$1.962.961,01	$12.564.330	$268.754,89	$2.231.715,90
5	$1.999.275,79	$10.565.054	$232.440,11	$2.231.715,90
6	$2.036.262,39	$8.528.792	$195.453,50	$2.231.715,90
7	$2.073.933,25	$6.454.859	$157.782,65	$2.231.715,90
8	$2.112.301,01	$4.342.558	$119.414,89	$2.231.715,90
9	$2.151.378,58	$2.191.179	$80.337,32	$2.231.715,90
10	$2.191.179,08	$0	$40.536,81	$2.231.715,90

Tabla F.1: Amortización deuda de corto plazo
Fuente: Elaboración propia

G | Sensibilidad

Variación	Precio	VAN	Variacion VAN	TIR	Variación TIR
25%	$ 17.975	$ 21.398	873,6%	213,1%	611,2%
20%	$ 17.256	$ 17.558	698,9%	174,2%	481,3%
15%	$ 16.537	$ 13.718	524,2%	135,6%	352,4%
10%	$ 15.818	$ 9.878	349,4%	97,8%	226,3%
5%	$ 15.099	$ 6.038	174,7%	62,1%	107,2%
1%	$ 14.524	$ 2.966	34,9%	36,2%	20,9%
-1%	$ 14.237	$ 1.426	-35,1%	23,5%	-21,6%
-5%	$ 13.661	$ -1.779	-181,0%		
-10%	$ 12.942	$ -5.420	-346,6%		
-15%	$ 12.223	$ -9.010	-510,0%		
-20%	$ 11.504	$ -12.600	-673,3%		
-25%	$ 10.785	$ -16.191	-836,7%		
-2,8%	**$ 13.976**	**$ -0**	**-100,0%**	**10,12%**	**-66,2%**

Tabla G.1: Sensibilidad: Precio
Fuente: Elaboración propia

Variación	Cantidad	VAN	Variación VAN	TIR	Variación TIR
25,0%	3,1	$ 8.283	276,9%	82,6%	175,5%
20,0%	3,0	$ 7.066	221,5%	71,3%	138,0%
15,0%	2,9	$ 5.849	166,1%	60,4%	101,7%
10,0%	2,8	$ 4.632	110,8%	50,0%	66,8%
5,0%	2,6	$ 3.415	55,4%	39,9%	33,1%
1,0%	2,5	$ 2.441	11,1%	32,0%	6,6%
-1,0%	2,5	$ 1.954	-11,1%	28,0%	-6,7%
-5,0%	2,4	$ 968	-55,9%	19,5%	-35,0%
-10,0%	2,3	$ -286	-113,0%	6,9%	-76,9%
-15,0%	2,1	$ -1.577	-171,7%		
-20,0%	2,0	$ -2.791	-227,0%		
-25,0%	1,9	$ -3.928	-278,7%		
-8,9%	**2,3**	**$ -0**	**-100,0%**	**10,1%**	**-66,2%**

Tabla G.2: Sensibilidad: Cantidad de productos vendidos por boleta
Fuente: Elaboración propia

Variación	Cantidad	VAN	Variación VAN	TIR	Variación TIR
25,0%	$ 1.237	$1.973,33	-10,2%	25,7%	-14,4%
20,0%	$ 1.188	$2.017,83	-8,2%	26,4%	-11,9%
15,0%	$ 1.138	$2.063,23	-6,1%	27,2%	-9,2%
10,0%	$ 1.089	$2.107,73	-4,1%	28,1%	-6,3%
5,0%	$ 1.039	$2.153,14	-2,0%	29,0%	-3,3%
1,0%	$ 1.000	$2.188,55	-0,4%	29,8%	-0,7%
-1,0%	$ 980	$2.206,72	0,4%	30,2%	0,7%
-5,0%	$ 940	$2.243,04	2,1%	31,0%	3,5%
-10,0%	$ 891	$2.287,54	4,1%	32,2%	7,3%
-15,0%	$ 841	$2.332,95	6,1%	33,4%	11,5%
-20,0%	$ 792	$2.377,44	8,2%	34,8%	16,0%
-25,0%	$ 742	$2.422,85	10,2%	36,3%	21,1%
244,5%	**$3.410**	**$ -0**	**-100,0%**	**10,1%**	**-66,20%**

Tabla G.3: Sensibilidad: Inversión
Fuente: Elaboración propia

Variación	Captación	VAN	Variación VAN	TIR	Variación TIR
50,0%	7,5%	$ 7.727	251,6%	76,4%	154,94%
40,0%	7,0%	$ 6.621	201,2%	66,6%	122,13%
30,0%	6,5%	$ 5.514	150,9%	57,0%	90,34%
20,0%	6,0%	$ 4.409	100,6%	47,8%	59,60%
10,0%	5,5%	$ 3.303	50,3%	38,9%	29,70%
1,0%	5,1%	$ 2.308	5,0%	30,9%	2,99%
-1,0%	5,0%	$ 2.087	-5,0%	29,1%	-3,00%
-10,0%	4,5%	$ 1.083	-50,7%	20,6%	-31,37%
-20,0%	4,0%	$ -49	-102,2%	9,6%	-68,02%
-30,0%	3,5%	$ -1.212	-155,2%		
-40,0%	3,0%	$ -2.356	-207,2%		
-50,0%	2,5%	$ -3.383	-253,9%		
-19,6%	**4,0%**	**$ 0**	**-100,0%**	**10,1%**	**-66,2%**

Tabla G.4: Sensibilidad: Segmento B
Fuente: Elaboración propia

Variación	Captación	VAN	Variación VAN	TIR	Variación TIR
50,0%	3,0%	$ 4.498	104,7%	49%	63,3%
40,0%	2,8%	$ 4.038	83,7%	45%	50,4%
30,0%	2,6%	$ 3.578	62,8%	41%	37,7%
20,0%	2,4%	$ 3.118	41,9%	37%	25,1%
10,0%	2,2%	$ 2.658	20,9%	34%	12,6%
1,0%	2,0%	$ 2.244	2,1%	30%	1,3%
-1,0%	2,0%	$ 2.152	-2,1%	30%	-1,3%
-10,0%	1,8%	$ 1.738	-20,9%	26%	-12,7%
-20,0%	1,6%	$ 1.270	-42,2%	22%	-26,1%
-30,0%	1,4%	$ 801	-63,5%	18%	-40,1%
-40,0%	1,2%	$ 330	-85,0%	13%	-55,0%
-50,0%	1,0%	$ -147	-106,7%	9%	-71,6%
-46,9%	**1,1%**	**$ -**	**-100,0%**	**10,1%**	**-66,2%**

Tabla G.5: Sensibilidad: Segmento A, Tienda
Fuente: Elaboración propia

Variación	Captación	VAN	Variación VAN	TIR	Variación TIR
50,0%	7,5%	$ 6.539	197,5%	67%	124,8%
40,0%	7,0%	$ 5.672	158,1%	59%	98,4%
30,0%	6,5%	$ 4.804	118,6%	52%	72,9%
20,0%	6,0%	$ 3.935	79,1%	44%	48,1%
10,0%	5,5%	$ 3.067	39,5%	37%	23,9%
1,0%	5,1%	$ 2.285	4,0%	31%	2,4%
-1,0%	5,0%	$ 2.111	-4,0%	29%	-2,4%
-10,0%	4,5%	$ 1.322	-39,8%	23%	-24,7%
-20,0%	4,0%	$ 435	-80,2%	14%	-51,6%
-30,0%	3,5%	$ -472	-121,5%	5%	-84,1%
-40,0%	3,0%	$ -1.396	-163,5%		
-50,0%	2,5%	$ -2.320	-205,5%		
-24,8%	**3,8%**	**$ -0**	-100,0%	**10,1%**	**-66,2%**

Tabla G.6: Sensibilidad: Segmento A, Internet
Fuente: Elaboración propia