



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**  
**Departamento de Ingeniería Comercial**

# **“PLAN DE NEGOCIOS PARA UN EMPRENDIMIENTO DE MACETEROS DE MADERA”**

Memoria presentada por

**María José Franasovic Lecourant**

Como requisito para optar al Título de

**INGENIERA COMERCIAL**

Director de Memoria: **Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder**

**SANTIAGO DE CHILE, MARZO 2024**



## AGRADECIMIENTOS

Unos de los miedos más grandes que tuve durante este proceso fue el no sentirme capaz de lograrlo, la inseguridad y la incertidumbre, sin embargo, siempre hubo personas muy especiales a mi lado que me recordaban una y otra vez lo capaz que era de lograr todo lo que me propusiera.

Solo me queda agradecer, a mi mamá, a mi papá, a mis abuelos y a mis hermanos, que confiaron en mí en todo este proceso, dándome aliento, diciéndome día a día lo capaz que era yo de poder lograr lo que me propusiera, y cómo olvidar esos abrazos reconfortantes que me daban cuando todo se me iba a negro.

No puedo dejar de mencionar a mis amigos, Martín, Constanza, Raúl y Daniel, quienes siempre estuvieron conmigo gran parte de mi carrera universitaria, donde me acompañaron en mis momentos más difíciles, y a pesar de todo lo malo nunca me dejaron sola.

Me pregunto qué sería de mí si no hubiese tenido la compañía de Vicente, mi pololo, quien me consoló todos esos días que lo necesité, me ayudó en todo a pesar de que él estuviera con mucha carga encima, él es quien confió en mí plenamente y siempre me entregó su amor.

A todos ellos los amo, gracias por todo y siempre los recordaré como las grandes personas que fueron.

Tampoco puedo dejar de lado a mi profesor guía, Lionel Valenzuela, quien me acompañó en todo mi proceso de escritura de la memoria, tuvo siempre una gran disposición en ayudar en todo lo que yo necesitara. Me siento afortunada y agradecida por haber tenido un profesor como él.



UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

Para terminar, quiero hacer una mención honrosa a mi mamá, quien estuvo conmigo en todos los años de universidad, confiando en mí, acompañándome siempre. Eres una gran madre, conmigo y con mis hermanos y espero algún día poder ser como tú.



## RESUMEN EJECUTIVO

Desde los inicios de la pandemia del COVID-19 las personas se enfocaron más en comprar productos para decorar sus hogares, oficinas o negocios, con esto viéndose beneficiadas todas aquellas empresas dedicadas a estos rubros. En este caso fueron los maceteros de madera, que, con su buena calidad, así fueron llamando la atención de las personas.

En el siguiente proyecto se muestra un Plan de Negocios para Maceteros La Colonia, un emprendimiento enfocado en la venta de maceteros de madera. Cuyo emprendimiento nace en la comuna de Peñaflores, manejado por su dueña Pascale Lecourant.

El mayor desafío con el cual ha contado el emprendimiento es la falta de mano de obra, lo que le ha significado tener largos tiempos de espera, es por esto por lo que el objetivo de este proyecto es evaluar la factibilidad de potenciar sus ventas y ver estrategias de crecimiento que podría tener la empresa. Esto se pudo ver principalmente en el Plan de Marketing y Plan operacional, donde se propusieron diversas propuestas para lograr lo deseado.

Dado los datos obtenidos en el análisis financiero, estos fueron claves para determinar que la propuesta para el proyecto si es rentable y que se buscará la forma de implementarlo lo antes posible.



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
2.1. Objetivo general.....	11
2.2. Objetivos específicos .....	11
<b>3. ALCANCE .....</b>	<b>12</b>
<b>4. ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>13</b>
4.1. Antecedentes del estado del arte .....	13
4.1.1. ¿Qué se entiende por artesanía? .....	13
4.1.2. ¿Qué es la madera? .....	15
Usos de la madera .....	16
Ventajas de la madera .....	17
Desventajas de la madera.....	17
4.2. Marco teórico .....	18
4.2.1. Plan de negocios .....	18
<b>5. METODOLOGÍA .....</b>	<b>25</b>
5.1. Análisis del entorno.....	25
5.1.1. Análisis externo .....	26
5.1.2. Análisis interno .....	30
5.1.3. FODA .....	32
5.2. Análisis de mercado.....	33
5.3. Plan estratégico de la empresa .....	36
5.4. Plan de Marketing .....	37
5.5. Plan de operaciones .....	38
5.6. Diseño de estructura y plan de recursos humanos .....	38
5.7. Plan financiero .....	38
<b>6. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS .....</b>	<b>39</b>
6.1. Análisis del externo.....	39
6.1.1. Análisis PEST .....	39
6.1.2. Análisis cinco fuerzas de Porter .....	43
6.2. Análisis interno .....	47
6.2.1. Cadena de valor .....	47
6.3. Análisis FODA .....	48
6.3.1. Fortalezas.....	49
6.3.2. Oportunidades .....	49
6.3.3. Debilidades.....	49



6.3.4. Amenazas .....	50
6.4. Análisis de mercado.....	50
6.4.1. Resultados .....	50
6.4.2. Conclusiones encuesta.....	57
6.5. Plan estratégico de la empresa.....	59
6.5.1. Descripción de la empresa .....	59
6.5.2. Visión.....	60
6.5.3. Misión .....	60
6.5.4. Valores .....	61
6.5.5. Estrategia del negocio .....	62
6.6. Plan de marketing .....	65
6.6.1. Marketing Mix .....	65
6.7. Plan de operaciones .....	68
6.7.1. Diagrama de flujo de la fabricación .....	71
6.8. Plan de recursos humanos .....	72
6.8.1. Análisis situación actual.....	72
6.8.2. Organigrama.....	72
6.8.3. Remuneraciones .....	73
6.9. Plan financiero .....	74
6.9.1. Proyección de la demanda .....	74
6.9.2. Situación financiera actual .....	74
6.9.3. Costos fijos .....	75
6.9.4. Inversión.....	76
6.9.5. Depreciación.....	77
6.9.6. Flujo de caja proyectado.....	80
6.9.7. Análisis de sensibilidad.....	81
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>85</b>



## 1. INTRODUCCIÓN

Dentro del área de la artesanía existen muchas disciplinas, tales como el trabajo en madera, trabajo en vidrio, orfebrería, etc. los cuales han sido poco valorados por las últimas generaciones, sin embargo, aún existen personas muy interesadas en la compra de estos, es por eso ello que nace Maceteros La Colonia, quien está en busca de hacer crecer su negocio.

Hoy en día las redes sociales y los sitios web han sido un factor importante en lo que respecta a las compras en línea, por lo que muchas empresas y emprendimientos se han enfocado en contar con esto para hacer crecer sus ventas. Maceteros La Colonia se ha enfocado en hacer crecer sus redes sociales contando hoy en día con una gran cantidad de seguidores, los cuales son fieles compradores. Sin embargo, esto no siempre es suficiente para tener la cantidad de ventas que se desearía, dado que las generaciones más antiguas no se manejan a la perfección con estos recursos.

Con esto se buscará la forma de implementar mejores maneras de compra, donde todos puedan ser parte de aquello sin dificultad alguna, contando siempre con la orientación al cliente. Esto se llevará a cabo con la creación de un sitio web, donde se puedan realizar los pedidos de manera más rápida y eficiente, sin tener que esperar una respuesta por medio de las redes sociales.

Además, con esta nueva implementación se va a requerir de mano de obra adicional, por lo que se propondrá conseguir esto, para lograr así tener un crecimiento de ventas positivo.

Se evaluarán las distintas propuestas que ayuden al crecimiento de este emprendimiento, separando por las distintas partes de un Plan de Negocios, considerando de sobre manera el financiamiento de este.



## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para un emprendimiento de maceteros de madera ubicado en la comuna de Peñaflores.

### 2.2. Objetivos específicos

1. Realizar un análisis del entorno para evaluar la estrategia de crecimiento del negocio.
2. Realizar una investigación de mercado para identificar potenciales necesidades de los clientes.
3. Realizar un plan de marketing digital que indique cómo impulsar las posibilidades de crecimiento.
4. Llevar a cabo un plan financiero con la finalidad de determinar la inversión necesaria y la factibilidad económica.



### **3. ALCANCE**

El presente proyecto se centra en la elaboración de un plan de negocios para un emprendimiento de maceteros de madera en la comuna de Peñaflores.

Es por esto por lo que se fija un alcance geográfico, el cual será en todo Chile, esto con el fin de abarcar a la mayor cantidad de personas posibles para así maximizar las ventas y poder tener un crecimiento significativo.

En cuanto al rango etario, actualmente el emprendimiento centra la mayoría de sus ventas en personas que tienen entre 30 y 55 años, sin embargo, en este proyecto se considerará que el alcance sea desde los 18 años en adelante.



## 4. ESTADO DEL ARTE

### 4.1. Antecedentes del estado del arte

#### 4.1.1. ¿Qué se entiende por artesanía?

La artesanía es el resultado de la creatividad y la imaginación, reflejado en un producto cuya elaboración se ha utilizado y transformado de materiales de origen natural, generalmente con procesos y técnicas manuales. Debido a su alto valor cultural y proceso hace que sean piezas únicas. (Roncancio, 1999, citado por Rivas, 2018)

Por otro lado, la Organización de Estados Americanos (OEA), señala que la artesanía es:

“El trabajo hecho a mano, o con preeminencia del trabajo manual cuando interviene la máquina. En el momento en que la máquina prevalece, se sale del marco artesanal, siendo ambas ampliamente utilizadas”

(OEA, s.f., citado por Consejo nacional de la cultura y de las artes, 2008)

De acuerdo con las definiciones del Área de Artesanía del Consejo Nacional de la cultura y las Artes de Chile (2008), existen diversos tipos de artesanías:

- a. Artesanía tradicional: actividad colectiva donde se manifiestan creencias, necesidades y formas de hacer propias de cada comunidad. Se representa de forma distintiva que van siendo mantenidas a través de las generaciones, manteniéndose relativamente estables, sin perjuicios de la incorporación de nuevos elementos.
- b. Artesanía indígena: relacionada con las manifestaciones culturales de los pueblos originarios. Es el testimonio de las creencias y sabidurías de diversos grupos étnicos, que se manifiestan en artefactos con fines utilitarios y/o rituales. Es una actividad ancestral transmitida a través de las generaciones en una comunidad particular.



- c. Artesanía contemporánea: corresponde a las producciones y expresiones actuales que incorporan propuestas creativas, en objetos artesanales que no necesitan referenciar a una identidad específica.

Según Chile Artesanía (s.f.) la geografía del territorio da origen a una gran variedad de materiales, de oficios y expresiones artesanales; por ende, la artesanía representa una forma valiosa de expresión cultural. Es por esto por lo que además de los diversos tipos de artesanías, también existen diferentes disciplinas que son consideradas artesanía, como la textilería, el trabajo en madera, la alfarería y cerámica, la orfebrería, el trabajo en piedra, el trabajo en cuero y el trabajo en vidrio, entre otras. A continuación, Chile Artesanía (s.f.) señala breves descripciones para las disciplinas mencionadas:

- a. Textilería: aquel proceso que se inicia con el cuidado de los animales, la esquila, la hilatura, el tejido y una serie de etapas para la preparación de la fibra. Los diseños, colores y simbolismos de los textiles describen diferentes expresiones culturales y significados característicos y representativos de cada zona del país. Las fibras textiles comprenden una amplia gama de sustratos y materialidades, de origen vegetal y animal.
- b. Trabajo en madera: trabajo artesanal que se ve expresado en muebles, objetos, figuras, etc. La madera puede encontrarse en diferentes zonas geográficas, algunas de estas son: laurel, castaño, roble, oregón, raulí, etc. El tallado de esta puede hacerse con herramientas simples como formones, cuchillos, hachas, y otras con mayor tecnología.
- c. Alfarería y cerámica: trabajo con una gran variedad de arcillas y su posterior proceso de preparación, elaboración, quema y cocción que dan forma a una variada gama de objetos artesanales. El material se obtiene de manera natural en vetas locales. Este material se transforma a mano con ayuda de herramientas, como palos, piedras, pinceles,



conchas o herramientas propias adecuadas para la producción. Estas piezas son creadas en su mayoría con fines utilitarios.

- d. Orfebrería: procesos involucrados en la fundición, forja, repujado, ladrado, martillado y otras técnicas que son usadas para la fabricación de piezas en hierro, plata, cobre, bronce, oro, entre otros que permiten la creación de diversos objetos.
- e. Cantería/piedras: la artesanía en piedra depende de las características de la materia prima: color, textura, brillo, densidad y peso del material. Existen diferentes maneras de trabajar la piedra, puede ser tallada con cinceles y gubias o torneada y en láminas, con pulidos y acabados que permiten obtener diversos objetos.
- f. Trabajo en cuero: proceso de curtido, depilado, amasado y teñidos de piezas de cuero bovino, ovino, caprino, etc. El cuero puede trabajarse curtido y sin curtir, depilado o con pelo, esto afecta las características del material, diseño a aplicar, el teñido y los usos que se van a dar al objeto.
- g. Trabajo con vidrio: artesanía que tiene diversas técnicas como las son la fusión, termoformado, pasta de vidrio, casting, modelado, soplado y moldeado con el uso de pinzas y herramientas.

#### **4.1.2. ¿Qué es la madera?**

La madera es una materia prima abundante, renovable, económica y fácil de trabajar, existen múltiples tipos de madera, cuyas características varían entre sí, pero en general es un material bastante útil para el ser humano, quien lo ha aprovechado desde épocas remotas.



La madera tiene un origen orgánico, y apareció en la tierra hace millones de años, desde ese entonces se utilizaba para construir herramientas, ya sea para encender fuegos o edificar sus casas.

Según Etecé (2023) existen muchos tipos de maderas, las cuales se diferencian de acuerdo con su propiedades y apariencias:

- Maderas blandas: provienen de árboles de crecimiento rápido, como lo son: álamos, sauces, pinos, acacias, etc. Son fáciles de trabajar, y son la materia prima del papel.
- Maderas duras: proviene de árboles de crecimiento lento y hoja caduca como el nogal o el roble. Son útiles para suelos, herramientas y muebles.
- Maderas finas: suelen provenir del ébano, el abeto o el arce. Permiten un acabado de mejor calidad y un trabajo más delicado, son muy demandadas en el arte y la arquitectura, para fabricar objetos musicales o adornos.
- Maderas prefabricadas: maderas sintéticas o elaboradas con restos de madera a través de técnicas de conglomerado o técnicas de aglutinación industrial.

### ***Usos de la madera***

Tal como indica Etecé (2023) la madera es sumamente versátil con el que se pueden generar diversos objetos y alimentar a las diferentes industrias, tales como:

- Fabricación de muebles, mangos de herramientas, armarios, mesas o sillas.
- Fabricación de casas, de escaleras dentro de ellas, de pisos de parqué, ventanas, persianas o estructuras completas (bares, comedores, etc.)
- Sirve de materia prima para el tallado y la artesanía.
- Se emplea como material combustible en hornos a leña, ya sea para calefaccionar o cocinar.
- Se procesa para obtener la celulosa necesaria para obtener papel.



### ***Ventajas de la madera***

Por una parte, la madera es un material abundante, económico y ecológico, ya que es totalmente renovable. A pesar de que la tala de esta sea un problema ecológico siempre estará la posibilidad de repoblar hectáreas enteras de árboles. Es importante mencionar que la madera tiene una elasticidad y resistencia que hace que sea ideal para el tallado y para la construcción. Además, las casas que se construyen de madera suelen ser más económicas, más rápidas de hacer y otorgan una sensación de seguridad (Etecé, 2023).

### ***Desventajas de la madera***

Por otro lado, la madera es susceptible a la acción de elementos ambientales, aunque con el tratamiento correcto puede mostrarse muy resistente durante años. Sin embargo, las fibras de la madera pueden fracturarse debido a la presión o a los impactos, así como a la corrosión, especialmente en presencia de humedad ambiental.

Además, la madera puede alojar a diversos seres vivos, los cuales pueden degradar las moléculas, taladrar agujeros o roer sus superficies (Etecé, 2023).



## 4.2. Marco teórico

### 4.2.1. Plan de negocios

Según Viniegra (2007) se explica el origen de la palabra planear la cual no es más el poder anticipar el futuro, para así poder alcanzar sus objetivos los cuales van a permitir el reducir el nivel de incertidumbre y los riesgos asociados que se puedan tener en el entorno del negocio.

“Esta planeación se ve plasmada en lo que se conoce como un Plan de Negocios, el cual no es otra cosa que la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de éstas con las demás.” (Viniegra, 2007).

“El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” es el contenido que se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.” (Weinberger, 2009)

Un Plan de Negocios puede realizarse en una empresa en marcha como en una nueva empresa, es por esto por lo que cada una tiene una forma diferente de estructurarlo. A continuación, se representa un modelo propuesto por Weinberger (2009) que distingue aplicaciones entre nuevas como antiguas empresas:

Figura 1: Estructura Plan de Negocios

<b>PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)</b>	<b>PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA (INVERSIONISTA O GERENTE)</b>
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la empresa</li> <li>• Análisis de la industria</li> <li>• Productos y servicios ofrecidos</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Equipo gerencial</li> </ul>	Formulación de idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio
	Análisis del entorno
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Estrategias de crecimiento y expansión</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>	Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Visión</li> <li>• Misión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Estrategia genérica</li> <li>• Fuentes de ventajas competitivas</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

Fuente: Weinberger, 2009

Otra estructura de Planes de Negocios según Longenecker (2010) es la siguiente:

- Resumen ejecutivo
- Análisis de la industria, del cliente meta y del competidor
- Descripción de la empresa
- Plan de productos o servicios
- Plan de marketing
- Plan de operaciones y desarrollo
- Equipo de administración



- Riesgos críticos
- Oferta
- Plan financiero
- Apéndice de documentos de apoyo

A continuación, se presenta una descripción de cada uno de los elementos de los Planes de Negocios según Weinberger (2009) y Longenecker (2010).

- **Resumen Ejecutivo:**

En este resumen se tratan los aspectos más relevantes que tendrá el Plan de Negocios. Lo ideal es que logre llamar la atención del cliente y lo motive a conocer la idea de negocio. (Weinberger, 2009)

Es la forma en la que se transmite una perspectiva general breve y clara del negocio propuesto, en este debe incluir una descripción de la oportunidad, una explicación del concepto de negocio, un panorama general de la industria, el mercado meta, la ventaja competitiva, el aspecto económico de la oportunidad, entre otros. (Longenecker, 2010)

- **Descripción de la empresa:**

Según Weinberger (2009) todo Plan de Negocios tiene un origen e inicia de una motivación personal, es por esto por lo que este plan tiene que contar con una historia, contar de donde nació la idea y cuál fue la motivación por la cual se está llevando a cabo.

En este caso se trabajará con una empresa en marcha, es por esto por lo que se describirán las etapas correspondientes a eso, y lo inicial es partir con la descripción de la empresa la cual debe mostrar:

- Historia de la empresa.
- Análisis de la industria.
- Productos o servicios ofrecidos.



- Información económica y financiera.
- Equipo empresarial y gerencial.

Por otro lado, Longenecker (2010) señala que en la descripción de la empresa se debe presentar cual es el tipo de negocio que se está proponiendo, los objetivos que tiene la organización, donde se encuentra ubicado y a qué tipo de mercado se dirige. Para esto se el emprendedor debe responder preguntas como, por ejemplo:

- ¿Cuál es la historia de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa, por ejemplo, etapa de inicio o de la línea de producción total?
- ¿A qué clientes atenderá?
- ¿Cuál es la situación económica actual y proyectada de la industria?

- **Plan de productos o servicios:**

De acuerdo con Longenecker (2010) se debe explicar los productos o servicios que van a ser ofrecidos. Es por esto por lo que en este momento hay que mostrar cuál será ventaja competitiva, esta deberá explicar cómo se mostrará el producto o servicio en el mercado, mostrar el factor diferenciador que tendrá con la competencia.

Para complementar, es necesario hacer una descripción del producto o servicio, mostrar cuáles son sus características, diseño, su calidad, la disponibilidad, etc. y todos los beneficios que aporten a la marca. (Weinberger, 2009)



- **Plan de marketing:**

Longenecker (2010) plantea que el Plan de Marketing “describe los beneficios que el producto o servicio ofrecerá al usuario, y el tipo de mercado que existe para él”.

En este momento es cuando se debe exponer la estrategia de marketing, las estrategias de fijación de precios, enfoque de ventas, tipo de fuerza de ventas y los canales de distribución, los tipos de promociones de ventas y publicidad. (Longenecker, 2010)

La manera más común de desarrollar un plan de marketing es empleando las 4 P: producto, precio, promoción y plaza. Todos estos elementos conforman la oferta. La oferta es más que el producto, es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente.

El proceso de desarrollo del Plan de Marketing comienza con la investigación de mercado, luego con el análisis del entorno y de la industria, el cual analiza a los clientes actuales, competencia, proveedores y productos sustitutos. Una vez realizado se pasa a ver cómo seleccionar el mercado para así poder identificar cómo se va a desarrollar el producto o servicio, lo que dará paso al marketing mix que se subdivide en los cuatro elementos mencionados anteriormente (producto, precio, promoción y plaza). (Weinberger, 2009)

- **Plan de operaciones:**

“Sección del plan de negocios en la que se ofrece información sobre la forma en la que se elaborará el producto o se proporcionará un servicio, incluidas descripciones de las instalaciones de la nueva empresa, mano de obra, materia prima y requerimientos de procesamiento” (Longenecker, 2010)



Acorde a lo planteado por Weinberger (2009) el plan de operaciones tiene como fin establecer:

1. Los objetivos de producción en función del plan de marketing.
2. Los procesos de producción en función de los atributos del producto o servicio.
3. Los estándares de producción que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer la necesidad de los clientes y la rentabilidad esperada.
4. El presupuesto de inversión para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

- **Plan financiero:**

Conforme con Longenecker (2010) “proyecta la posición financiera de la empresa, basándose en supuestos bien comprobados y explica la forma en la que se han determinado las cifras”

El plan financiero nos va a permitir evaluar si el negocio es económica y financieramente viable. Aquí se deben reflejar todas las decisiones que se han tomado a lo largo de todo el desarrollo.

Weinberger (2009) aborda que el para el Plan Financiero es importante ya que permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del Plan de Negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa.



- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del Plan de Negocios.

## 5. METODOLOGÍA

Para fines de este proyecto se utilizará la estructura propuesta por Weinberger, la cual se puede observar a continuación:

Tabla 1: Estructura Plan de Negocios

RESUMEN EJECUTIVO	
ANÁLISIS DEL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"><li>• ANÁLISIS EXTERNO</li><li>• ANÁLISIS INTERNO</li><li>• FODA</li></ul>
ANÁLISIS DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"><li>• ENCUESTA</li></ul>
PLAN ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"><li>• DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</li><li>• VISIÓN</li><li>• MISIÓN</li><li>• VALORES</li><li>• ESTRATEGIA</li></ul>
PLAN DE MARKETING	<ul style="list-style-type: none"><li>• MARKETING MIX</li></ul>
PLAN DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• SITUACIÓN ACTUAL</li><li>• ORGANIGRAMA</li><li>• REMUNERACIONES</li></ul>
PLAN FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"><li>• PROYECCIÓN DE LA DEMANDA</li><li>• SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL</li><li>• INVERSIÓN</li><li>• DEPRECIACIONES</li></ul>

### 5.1. Análisis del entorno

El análisis del entorno se divide en el análisis interno y el análisis externo. En el análisis interno se puede ver lo que es la cadena de valor y en el análisis externo tenemos el análisis macro y micro, donde está el análisis PEST y las 5 fuerzas de Porter, respectivamente.



### 5.1.1. Análisis externo

Toda estrategia debe surgir de algo, es por esto por lo que nace la necesidad de hacer un análisis del entorno general, esto va a servir para poder tener conocimiento de tendencias y acontecimientos claves del pasado, futuro y presente de la sociedad.

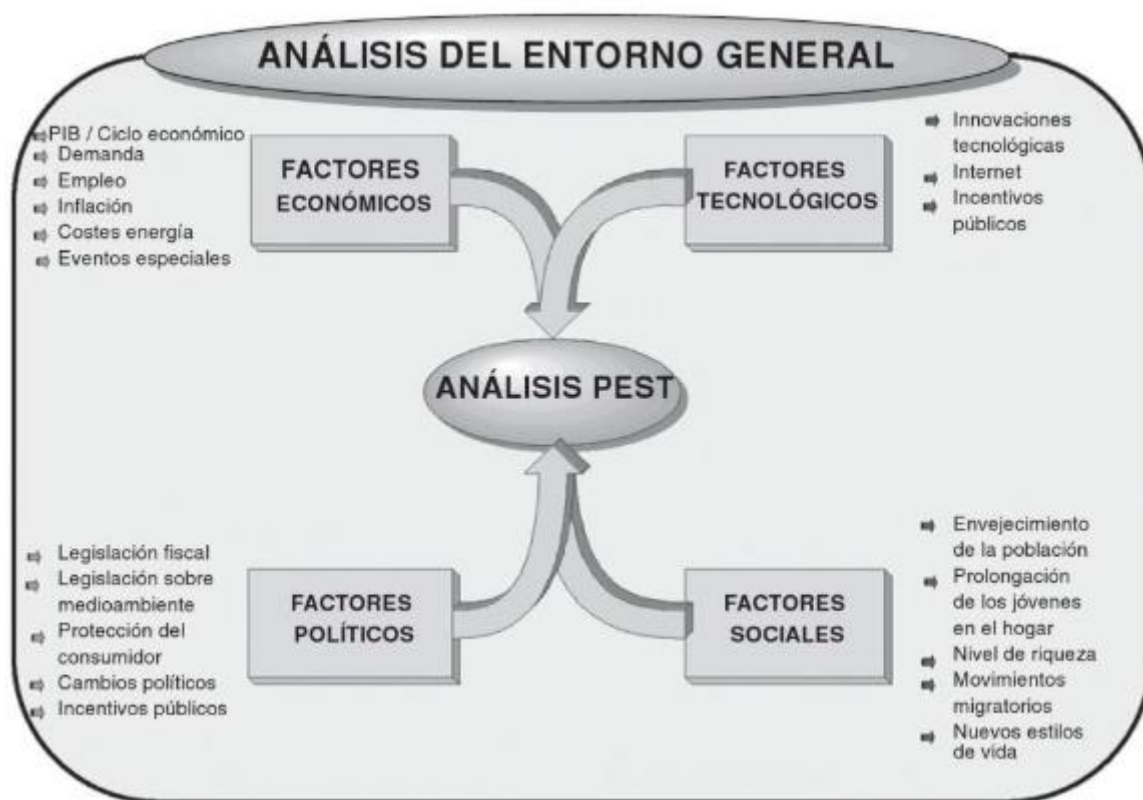
La metodología empleada para analizar el entorno es el análisis PEST, que consiste en conocer el impacto de los factores externos que están fuera del control de la empresa, y que pueden afectar el desarrollo en un futuro. (Martínez & Gutiérrez, 2012)

Martínez y Gutiérrez (2012) afirman que el análisis PEST se divide en cuatro factores, los cuales se definen a continuación:

- Factores políticos: los procesos políticos y las leyes influyen en las reglas que deben seguir las empresas. Las leyes gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar a las empresas. Por ejemplo, con incentivos públicos, cambios en la legislación laboral, etc.
- Factores económicos: los indicadores macroeconómicos influyen en el desarrollo de los sectores económicos en el que opera la sociedad. No todos los indicadores tienen el mismo impacto, pero algunos como la inflación, la demanda del producto, el PIB, etc. son especialmente importantes.
- Factores sociales y demográficos: La demografía es el estudio de las poblaciones humanas. Esta incluye factores tales como la edad de la población, niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población. Estos factores pueden tener un impacto en la sociedad, las empresas y las organizaciones.
- Factores tecnológicos: estos factores impulsan generar una mejora continua en la producción y entrega de productos y servicios. Por ejemplo, innovaciones tecnológicas, internet y comercio virtual, incentivos públicos, etc.

A continuación, se muestra una imagen que resume el análisis PEST:

Figura 2: Análisis de entorno general



Fuente: Martínez y Gutiérrez (2012)

Para poder hacer un análisis donde se puedan investigar las oportunidades y amenazas de una industria determinada, se tienen las cinco fuerzas de Porter las cuales cuentan con una metodología para esto. El principal objetivo de este análisis es poder buscar las oportunidades, para así poder identificar las amenazas para la empresa ya ubicada en una industria, con esto poder determinar sus capacidades para obtener ganancias. (Peiro, 2023)

Según Porter (2017) las cinco fuerzas de Porter se definen de la siguiente manera:

- Amenaza de nuevos competidores: la entrada de nuevos competidores a una industria puede ejercer presión sobre los precios, los costos y el nivel de



inversión necesario para competir. Esto es debido a que los nuevos competidores aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado.

Este impacto es notable cuando los nuevos competidores provienen de otras industrias y optan por ampliarse, ya que pueden influir en la capacidad existente y los flujos financieros para impulsar la competencia. Cuando la amenaza es real, las empresas deben bajar sus precios o aumentar sus inversiones para contrarrestar a los nuevos competidores.

En general, cuánto más bajas sean las barreras de entrada y cuanto menos probable sea que los competidores existentes reaccionen, mayor será la amenaza de entrada y dará como resultado que la rentabilidad de la industria se vea reducida.

- *Poder de negociación de los proveedores:* los proveedores que tienen un gran poder de influencia en el mercado tienden a quedarse con una parte importante del valor para sí mismos al imponer precios altos, restringir la calidad o los servicios. Los proveedores que son poderosos, incluso los que proporcionan mano de obra, tienen la capacidad de maximizar sus ganancias en una industria en la que las empresas no pueden traspasar un incremento del coste al precio final.
- *Poder de negociación de los compradores:* los clientes que tienen un gran poder de influencia en el mercado tienen la capacidad de acaparar más valor al presionar por la reducción de precios, exigiendo mejor calidad y enfrentándose a los diferentes participantes de una industria, esencialmente si son sensibles a los precios, porque utilizan su influencia para hacer presión en la reducción de precios.
- *Amenaza de productos o servicios sustitutos:* un sustituto realiza un papel similar al del producto de una industria, pero de distinta manera. A veces la amenaza de un producto sustituto no es tan fácil de ver cuando un sustituto



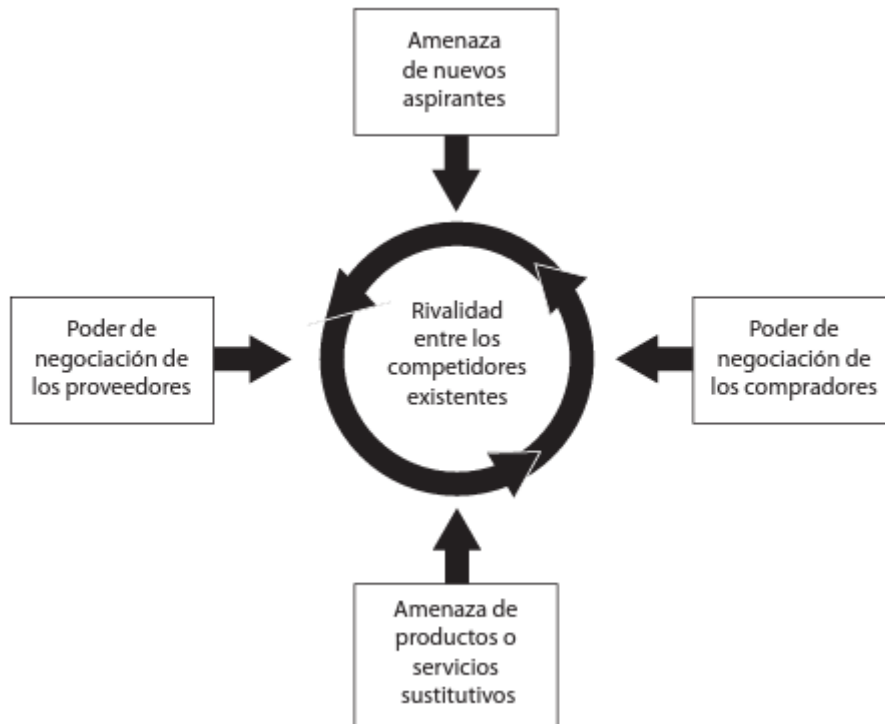
ocupa el producto de la industria del comprador, es por esto por lo que a veces se pasan por alto ya que pueden ser distintos al producto del sector, sin embargo, siempre están presentes.

Cuando la amenaza de los productos sustitutos es alta, la rentabilidad de la industria se ve afectada negativamente por ello. Por lo tanto, si la industria no se distancia de los productos sustitutos, va a resentir en cuanto a la rentabilidad e inhibirá su capacidad de crecimiento.

- *Rivalidad entre los competidores existentes:* la rivalidad de los competidores se puede manifestar de diferentes maneras, entre ellas están los descuentos en los precios, mejoras en los productos, campañas de publicidad, etc. Una rivalidad muy alta reduce el rendimiento de una industria, el cual depende de la intensidad con la que las empresas compiten y de la base sobre la que están compitiendo. La competencia se va a producir siempre y cuando las empresas compitan en las mismas dimensiones, lo cual va a ejercer una gran influencia en la rentabilidad.

A continuación, se muestra un mapa donde se pueden apreciar las cinco fuerzas de Porter:

Figura 3: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2017)

### 5.1.2. Análisis interno

Tal y como señala Porter (1991), la cadena de valor es una forma coherente de ver todas las actividades que una empresa realiza y cómo interactúan, todo esto es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. Para poder diagnosticar la ventaja competitiva, se debe definir la cadena de valor de una empresa en un sector industrial en particular.

Esta cadena se compone de actividades de valor, las cuales se dividen en dos amplios tipos, actividades primarias y de apoyo:



*Actividades primarias:* son aquellas actividades que están relacionadas con la creación física de producto y su venta. Existen cinco categorías de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, estas son:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Mercadotecnia y ventas
- Servicio

*Actividades de apoyo:* las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí. Existen cuatro categorías de estas actividades:

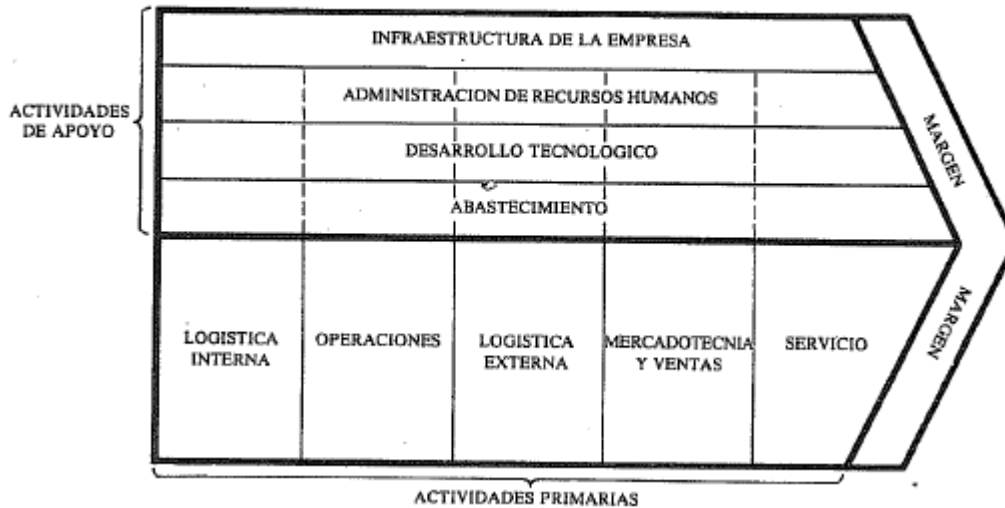
- Abastecimiento
- Desarrollo de tecnología
- Administración de recursos humanos
- Infraestructura de la empresa

Dentro de cada actividad primaria y de apoyo, hay tres tipos de actividades que son importantes en la ventaja competitiva:

- Directas: actividades directamente relacionadas con la creación de valor para el comprador.
- Indirectos: actividades que hacen funcionar las actividades directas en una base continua.
- Seguro de calidad: actividades que aseguran la calidad de otras actividades.

A continuación, se muestra la cadena de valor propuesta por Porter (1991):

Figura 4: Cadena de valor



Fuente: Porter, 1991

### 5.1.3. FODA

Según Dyson (2004), el análisis FODA es un método establecido para ayudar en la formulación de estrategias. En primer lugar, hay que identificar las fortalezas y debilidades que tiene una organización (análisis interno) y las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo). Una vez identificados estos atributos, se deben desarrollar estrategias que logren aprovechar las fortalezas, eliminar las debilidades, explotar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

El Análisis FODA es una herramienta para hacer una evaluación detallada de la situación actual de una empresa, además esta facilita la toma de decisiones. (Sánchez, 2020)

Según lo planteado por Riquelme (2016), “es una herramienta fundamental en la administración y el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará

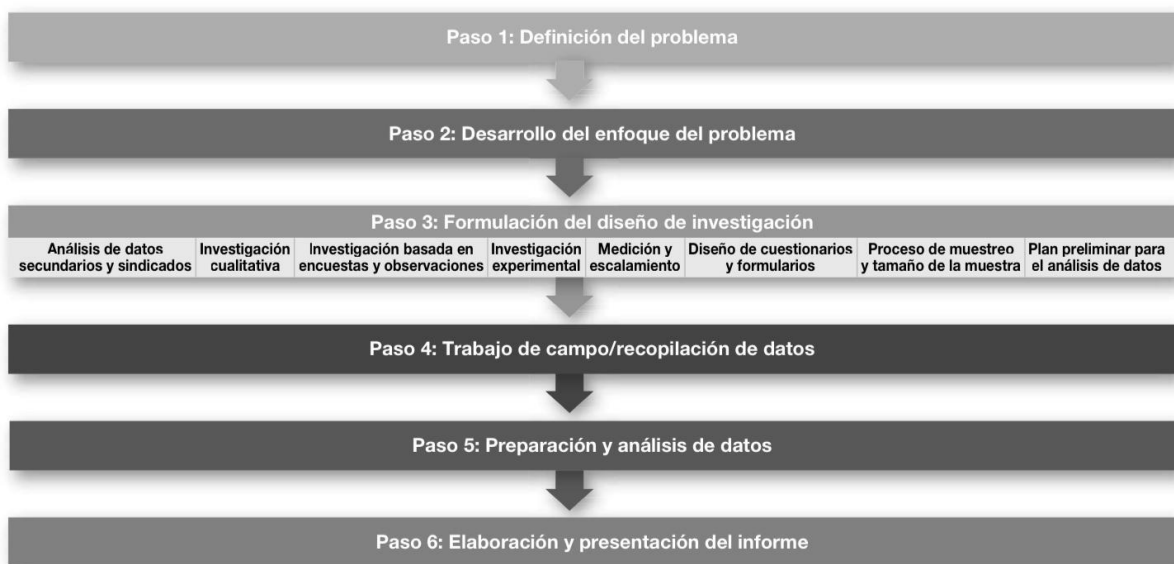
un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando, además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto y poder planificar alguna estrategia a futuro.”

## 5.2. Análisis de mercado

“La investigación de mercados es el proceso de identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemáticos y objetivos de la información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.” (Malhotra, 2016)

En la siguiente imagen se pueden apreciar los pasos correspondientes que sigue una investigación de mercado:

Figura 5: Investigación de mercado



Fuente: Malhotra (2016)

Según Malhotra (2016), el proceso de investigación de mercados se puede ver en seis pasos, los cuales son: definición del problema, desarrollo del enfoque del problema, formulación del diseño de investigación, trabajo de campo/recopilación de



datos, preparación y análisis de datos, elaboración y presentación del informe. Los cuales se definen a continuación:

1. *Definición del problema:* el primer paso para poder desarrollar una investigación de mercados es la definición del problema, en la cual se deberá considerar el propósito del estudio, los antecedentes relevantes y la información que necesita.
2. *Desarrollo del enfoque del problema:* acá se permite ver de forma general la manera en la que se tratará el problema, pero sin describir los detalles.
3. *Formulación del diseño de investigación:* en este paso se describen los detalles necesarios para obtener la información requerida, y su objetivo es poder determinar las respuestas a las preguntas de investigación y que entregue la información necesaria para la toma de decisiones. Es importante la creación de un cuestionario, el cual va a permitir determinar cómo se obtendrán los datos de los participantes, para esto se debe determinar el segmento al cuál se quiere alcanzar.
4. *Trabajo de campo o recopilación de datos:* la recopilación de datos implica el tener un tipo de fuerza de campo, ya sean entrevistadores, supervisores, etc. Todo esto es para poder reunir los datos de una manera ordenada.
5. *Preparación y análisis de datos:* se deben ordenar los datos de una manera adecuada para su posterior análisis, los cuales pueden ser clasificados en códigos numéricos o alfabéticos. Luego de esto, los datos se analizan para poder sacar conclusiones de la investigación y así poder entregar la información para la toma de decisiones.
6. *Elaboración y presentación del informe:* todo esto debe ir documentado en un informe, donde se incluyan las preguntas de la investigación y el cómo fue realizada, con esto se describe el enfoque, el diseño de la investigación y los procedimientos utilizados para la investigación.

Existen dos tipos de diseños de investigación, la investigación exploratoria y la investigación concluyente. El objetivo de la investigación exploratoria es brindar información y facilitar la comprensión del problema que enfrenta el investigador. Por

otro lado, la investigación concluyente está enfocada en una situación específica, la cual ayudará a la toma de decisiones, a evaluar y elegir el mejor camino.

La siguiente imagen representa la clasificación de los diseños de investigación de mercados:

Figura 6: Diseños de investigación



Fuente: Malhotra (2016)

En este caso el Plan de Negocios está enfocado en una investigación concluyente de tipo descriptiva, la cual como lo dice su nombre se basa en describir algo, por lo general las características o funciones del mercado. En la mayoría de las ocasiones esta investigación se realiza mediante una encuesta o una observación como método principal.

La investigación descriptiva se separa en dos diseños, los transversales y los longitudinales. Los diseños transversales solo obtienen información una sola vez, la cuál puede ser obtenida por una encuesta, donde posteriormente se analizan sus resultados. Los diseños longitudinales, tiene una muestra fija que permanece igual a lo largo del tiempo y que se miden las mismas variables. Para fines de este proyecto se usará el diseño transversal.



Como se mencionó anteriormente, en este proyecto se trabajará con una investigación concluyente de tipo descriptiva cuantitativa y se abordará mediante una encuesta.

La encuesta es un método el cual se usa para obtener información mediante la interrogación de individuos, a quienes se les realiza una variedad de preguntas que tienen relación con la investigación de mercado que se está llevando a cabo. Hay varias técnicas de encuestas, por ejemplo, la telefónica, electrónica, por correo, etc.

### **5.3. Plan estratégico de la empresa**

Una vez que ya está el análisis FODA, se puede comenzar a analizar la misión, visión, objetivos, estrategias, etc.

De acuerdo con Weinberger (2009), la visión nos habla de lo que la empresa quiere ser en el futuro. Muestra lo que el empresario desea o quiere para su empresa y se suele instaurar por un plazo mayor a tres años.

Determina el lugar a donde la empresa debe llegar, nunca olvidando que debe ser realista. La visión se va a convertir en un motivo para las personas que trabajan en la empresa, para así comprometerse a alcanzar ese objetivo. (Quiroa, 2022)

La misión es la razón de ser de la empresa, debe ser corta pero precisa, para que así todos los integrantes de la empresa la puedan recordar y además ayudar a diferenciarse de sus competidores. (Weinberger, 2009)

Nos ayuda a determinar lo que se tiene que hacer para poder llegar a una meta futura, esta hace referencia a la razón de la existencia de la empresa, la cual indica que es lo que está haciendo la empresa en un momento determinado. (Quiroa, 2022)



#### 5.4. Plan de Marketing

A partir de lo mencionado por Kotler & Keller (2012), el plan de marketing documenta cómo logrará la empresa sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente.

Siguiendo a Kotler & Armstrong (2008), el plan de marketing busca comunicar y proveer el valor buscado a los clientes objetivos. La estrategia de marketing de una empresa indica cuáles son los clientes a los que va a atender y cómo va a crear valor para ellos.

Una vez que la empresa ha definido sus objetivos, puede empezar a desarrollar su estrategia de marketing. Ya con la estrategia la empresa puede empezar a planificar lo que será el Marketing Mix, el cual es el conjunto de herramientas específicas que la empresa utiliza para adaptar sus acciones de marketing a las necesidades de sus clientes y su mercado objetivo.

Los cuatro elementos del Marketing Mix son:

- Producto: es la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado objetivo.
- Precio: cantidad de dinero que tendrán que pagar los clientes para obtener el producto
- Plaza: incluye las actividades que hace la empresa para que el producto esté disponible para sus clientes objetivo.
- Promoción: actividades que comunican las ventajas del producto y que persuaden a los clientes objetivo para que lo compren.



## **5.5. Plan de operaciones**

Recoge todos los aspectos técnicos y organizativos que están relacionados con cómo la empresa va a producir o prestar sus servicios. Este plan va a describir los procesos necesarios para crear el producto o prestar el servicio. En otras palabras, es una hoja de ruta que muestra cómo la empresa puede lanzar su producto o servicio de manera efectiva. (Retos en Supply Chain, 2023)

## **5.6. Diseño de estructura y plan de recursos humanos**

Según DigitasLBI (2020) el plan de recursos humanos detalla cómo la empresa va a contratar, formar y gestionar al personal. Muestra todos los perfiles necesarios para cubrir los diferentes puestos de trabajo y las tareas de cada trabajador, todo esto desde el proceso de selección de personal.

Las principales características de un plan de recursos humanos son:

- Organigrama de la empresa: permite ver los puestos de trabajo existentes, su posición y relación en la estructura.
- Perfiles necesarios para cada puesto de trabajo: se identifican los diferentes perfiles para cada puesto de trabajo.
- Política de Recursos Humanos: debe mostrar cómo se realizará la selección de los trabajadores.
- Políticas operativas: detalla el funcionamiento de la empresa en su día a día.

## **5.7. Plan financiero**

El plan financiero ayuda a describir cómo alcanzar un determinado objetivo financiero, ya sea por un monto de ahorro determinado, generar una determinada cantidad de ganancias o alcanzar una determinada posición financiera. Se debe tomar en consideración la situación actual del individuo o empresa, así también como las proyecciones a futuro. (Westreicher, 2021)

## 6. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

### 6.1. Análisis del externo

#### 6.1.1. Análisis PEST

- **Factores políticos:**

Hoy en día se está presentando un fuerte cambio climático, donde las altas temperaturas predominan, con esto se tiene la consecuencia de la alta cantidad de incendios provocados por el calor.

El uso de la madera en Chile es un tema bastante controversial, dado que actualmente existe mucha deforestación o quemadas intencionadas de bosques nativos, esto con el tiempo ha llevado a que se tengan que tomar diversas normativas para poder tener una regulación de aquello.

El Decreto de Ley N°701 tiene como objeto regular la actividad forestal en los suelos de aptitud preferentemente forestal y en suelos degradados e incentivar la forestación, en especial, por parte de los pequeños propietarios forestales y aquella necesaria para la prevención de la degradación, protección y recuperación de los suelos del territorio nacional.

Con esto se puede tener una amenaza constante en lo que es el rubro de la madera y artesanía, dado que cada vez existirán menos recursos disponibles para poder desempeñar esta área.

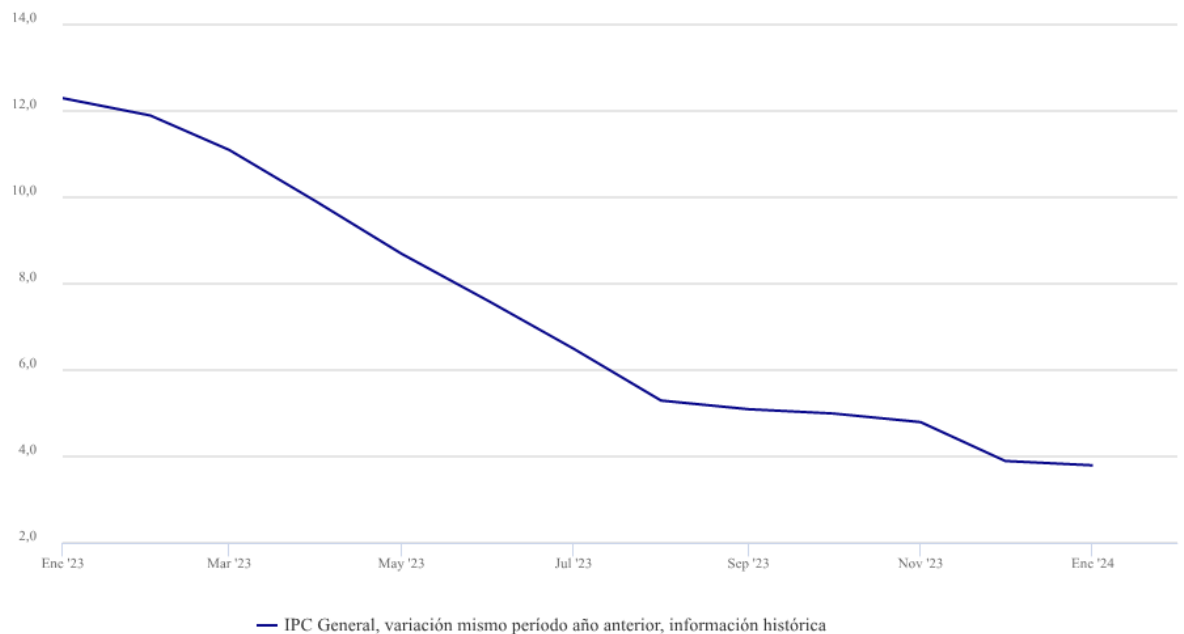
- **Factores económicos:**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas Chile (2023), el IPC ha presentado una variación mensual del 0,7% en el mes de enero, generando un 1,3% acumulado en lo

que va del año. Este indicador sirve para calcular mensualmente la evolución de la inflación.

A continuación, en el gráfico se puede apreciar la variación anual del IPC en la cual existe una considerable disminución en lo que se lleva del año, esto indica que existe una probabilidad de que las personas tengan menos facilidad de adquirir bienes.

Figura 7: Variación anual IPC



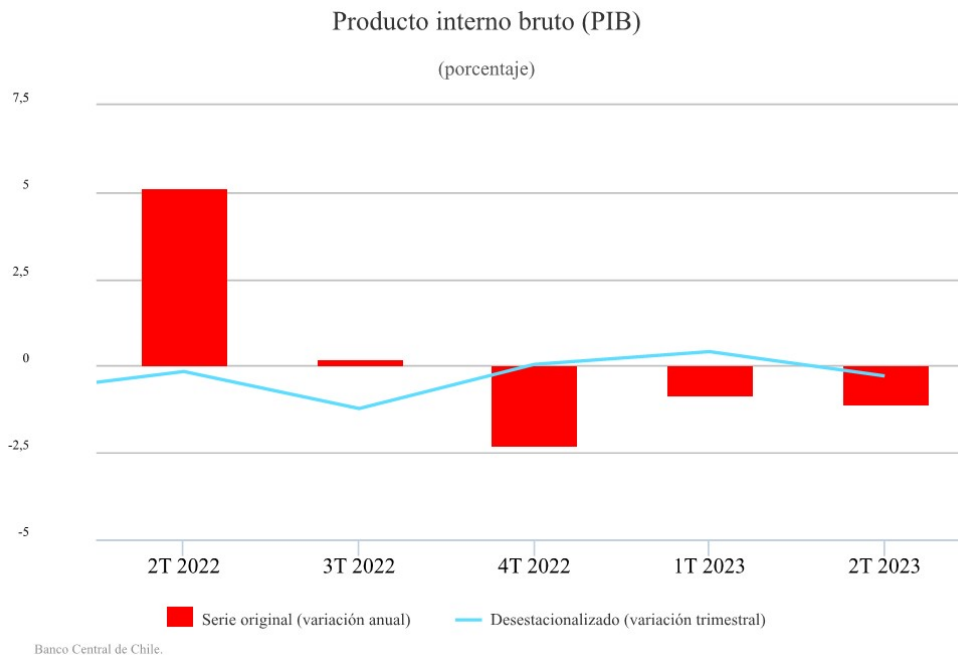
Banco Central de Chile.

Fuente: Banco central (2024)

En segundo lugar, se puede analizar lo que es el PIB (Producto Interno Bruto), el cuál es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado.

Como se puede apreciar en el gráfico, el PIB va decreciendo, por lo que la economía está decayendo, esto indica que la rentabilidad de algunas empresas se ve disminuida, sin embargo, el PIB ha sido criticado por no ser un indicador tan certero dado que no refleja las verdaderas condiciones de crecimiento y bienestar.

Figura 8: Producto interno bruto



Fuente: Banco Central (2023)

En lo que respecta a la industria de la artesanía, y particularmente a el emprendimiento a tratar en este proyecto, la rentabilidad de la empresa si ha ido a la baja, dado que las personas han comprado menos y los insumos tienen costos elevados.

Considerando estos datos, se espera que la rentabilidad de la empresa vaya mejorando, según el Banco Mundial (2023) se pronostica que el PIB aumente en un 1,8% en 2024, esto ayudaría a que el país vaya en crecimiento logrando así que los costos vayan disminuyendo y la rentabilidad aumente.

- **Factores sociales:**

En marzo de 2020 se presentó el primer caso de COVID en Chile, esto llevó a tener ciertas restricciones en las personas a la hora de querer desempeñar sus vidas, con esto se establecieron las cuarentenas. Si bien esta medida era muy abrupta trajo consecuencias positivas en el comercio en línea, beneficiando así a las empresas que realizaban sus ventas por medio de internet, tal como lo hacía Maceteros la Colonia.



Al estar mucho tiempo en sus casas, se generaba esa necesidad de comprar, es por esto por lo que en ese periodo de tiempo las ventas fueron al alza.

Otro punto importante que recalcar es el cambio de valores y estilos culturales, dado que hace un par de años la artesanía era mucho más valorada, se utilizaba para crear utensilios, herramientas, realizar regalos, etc. Hoy en día las nuevas generaciones no valoran de la misma manera este trabajo hecho a mano, no tienen la necesidad de utilizarla como se hacía antes y actualmente se prefiere lo más barato y fácil de obtener.

- **Factores tecnológicos**

A partir de los datos obtenidos por Warketing (2023), la población total de Chile a comienzos de año rondaba los 19,62 millones de personas, esto si se analiza respecto al uso de internet, se registraron 17,69 millones de usuarios en 2023, lo que equivale al 90,2% de la población total.

En cuanto a uso de redes sociales, se contabilizaron 16,55 millones de usuarios en Chile, sin embargo, es importante mencionar que hay ocasiones donde los usuarios pueden tener más de una cuenta por lo que no representa a usuarios únicos.

Si se divide por plataformas, Facebook tenía 12,15 millones de usuarios, YouTube 15,40 millones, Instagram 10,95 millones y TikTok 11,25 millones en enero de 2023.

Estos datos demuestran que Chile cuenta con una alta penetración de internet y una gran popularidad de las redes sociales, por lo que se puede tener una gran oportunidad para los negocios digitales y el marketing. Es por esto por lo que las empresas deben considerar la presencia en las plataformas de redes sociales más populares, para así poder aprovechar al máximo esta oportunidad.

En el caso de Maceteros La Colonia, tiene una fuerte venta por medio de redes sociales, debido a esto se debe aprovechar al máximo esta oportunidad que se presenta en el mercado con el comercio en línea.

En la siguiente figura podemos ver los datos obtenidos según Meltwater en enero del 2023:

Figura 9: Uso de internet



Fuente: Meltwater (2023)

### 6.1.2. Análisis cinco fuerzas de Porter

- **Amenaza de nuevos competidores:**

La amenaza de nuevos competidores es baja, dado que la industria no tiene un fácil acceso por los siguientes factores:

- La experiencia: se requiere de una experiencia previa para la fabricación de estos productos, no es tan fácil que una persona pueda poner una empresa de este rubro.



- Valor de la marca: cuenta con un factor diferenciador, el cual es la calidad del producto, es fabricado con marcas reconocidas y con una gran dedicación para obtener un trabajo limpio.
- Inversión: para poder poner un negocio de este tipo se requiere de una gran inversión para poder comprar todas las maquinarias necesarias.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores es medio, dado que no existe una gran cantidad dentro de la Región Metropolitana, pero sí en otras regiones, esto se puede ver en los siguientes factores:

- Concentración proveedores: no existen muchos proveedores dentro de la Región Metropolitana con precios accesibles, esto dificulta la obtención de la materia prima, existe una mayor cantidad de empresas que de proveedores.
- Volumen de compra: no se suelen hacer compras muy grandes, ya que no siempre se cuenta con el lugar de almacenamiento, además esto requiere de invertir una gran cantidad de dinero.
- Disponibilidad de otras materias primas: existen una gran variedad de productos sustitutos que podrían reemplazar la madera, lo que hace que el poder de negociación de los proveedores disminuya.

- **Poder de negociación de los compradores:**

Al existir una alta variedad de empresas o emprendimientos dedicados al rubro de la artesanía, no existe una fidelidad por parte del consumidor, dado que siempre está en busca del producto más económico y asequible a su lugar de destino.

Cabe mencionar que en este rubro no suelen existir compras mayoristas, sino que suelen ser personas de carácter individual las cuales se dirigen a hacer este tipo de



compras, lo que hace que cambiarse de proveedor no le sea muy significativo, ya que seguirá encontrando productos de similares características.

El poder de negociación de los compradores es medio, dado que no existe una gran cantidad de empresas o emprendimientos que realicen un trabajo similar, esto se puede ver mediante los siguientes factores:

- Volumen de compra: las compras realizadas no suelen ser de grandes cantidades, suelen ser compras más minoristas, es por esto por lo que el poder de negociación disminuye.
- Disponibilidad de información: con las nuevas tecnologías ahora todo está al alcance de los compradores, dado que se pueden enterar de las nuevas empresas por medios de redes sociales o sitios web, por lo que el poder de negociación aumentaría.
- Posibilidad de negociación: no existe mucha negociación, dado que los valores de cada producto suelen ser fijos y no se hace un precio especial por aquellos.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:**

La amenaza de productos sustitutos se puede clasificar como alta, esto es dado porque actualmente en el mercado de los maceteros existen diversos materiales para su fabricación, ya sea de madera, de cemento, de greda, de plástico, etc. Debido a esto los consumidores suelen preferir la opción más económica.

Hoy en día se opta mucho por lo sustentable, es por esto por lo que las opciones más contaminantes no son siempre las preferidas por los consumidores, como lo puede ser la madera de primera calidad, la cual es extraída del árbol para luego ser utilizada en la fabricación.

Sin embargo, a pesar de existir varios tipos de materiales para la fabricación de un macetero, lo importante es la calidad y en este caso la madera brinda una calidad y estética inigualable en comparación a los demás materiales, llamando así la atención de los futuros compradores.



La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que actualmente existe una variedad de productos y materias primas que pueden reemplazar a la madera, esto se puede ver en los siguientes factores:

- Precios de productos sustitutos: dado que existen diversos materiales para la creación de un macetero, también existen diversos precios y en este caso suelen ser menores a lo que es la madera, por lo que la amenaza aumenta.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos: existen diversos tipos de maceteros, ya sean de cemento, plástico, greda, etc. los cuales pueden ser un perfecto sustituto a la madera y hacer que el comprador prefiera de ellos.
- Facilidad de cambio del comprador: ya que los otros materiales son más baratos, el comprador es más propenso a querer cambiarse y preferir lo que más le acomoda.

- **Rivalidad entre los competidores existentes:**

La rivalidad entre competidores existentes es media, esto ya que dentro de la comuna de Peñaflores no existen competidores, sin embargo, en otras comunas o regiones si lo hay, esto se puede ver con los siguientes factores:

- Diversidad de competidores: en el rubro de la artesanía existe una variedad de competidores, sin embargo, dentro de la comuna de Peñaflores que es donde está ubicado el emprendimiento no existe una mayor competencia, por lo que la rivalidad sería media.
- Diferenciación de productos: los competidores no suelen tener productos de características similares, dado que utilizan otros materiales o materias primas por lo que la rivalidad disminuye.

Para concluir, el mercado tiene una competitividad media, dado que, si bien cuenta con competencia, esta no es de las mismas características de los maceteros del emprendimiento. Es por esto por lo que es importante que tenga un factor diferenciador, para que el comprador lo elija.

## 6.2. Análisis interno

### 6.2.1. Cadena de valor

A continuación, en la siguiente figura se muestra la cadena de valor de la empresa, la cual indica las actividades de soporte y las actividades primarias respectivamente:

Figura 10: Cadena de valor



En lo que respecta a las actividades primarias, se tiene:

- *Logística interna*: la cual se encarga de tener un correcto cumplimiento de los plazos y contar con el stock de madera suficiente para la fabricación.
- *Operaciones*: se cuenta con máquinas especializadas que sirven para cada tarea distinta en la fabricación del macetero y de esta forma hacerlo más eficiente.
- *Logística externa*: se encarga de hacer la entrega a domicilio de todos los pedidos que lo requieran.
- *Marketing y ventas*: realiza publicidad pagada por medio de redes sociales y además ofrece promociones y descuentos en ciertas fechas.
- *Servicios postventa*: se cuenta con un seguimiento a los clientes para asegurarse de que cada uno esté conforme con lo comprado, ofreciendo un servicio de mantención.



En las actividades de soporte se tiene:

- *Abastecimiento*: se cuenta con los insumos necesarios para la fabricación de cada macetero, además de contar con las máquinas necesarias para esto.
- *Desarrollo tecnológico*: se tienen máquinas que automatizan el proceso de creación. Además, se ha logrado innovar, ya no solo se fabrican maceteros, si no que ahora también se realizan tablas de picar, floreros, etc.
- *Administración de recursos humanos*: no se cuenta con un personal de apoyo adicional a la dueña.
- *Infraestructura de la empresa*: se cuenta con una gran planificación en la realización de los pedidos, dado que se sigue un orden establecido en la creación de cada macetero. Con esto también se tiene un orden en lo que respecta a los financiamientos del emprendimiento.

### **6.3. Análisis FODA**

Ya teniendo el análisis externo e interno, podemos concluir con lo que es el análisis FODA, el cual nos va a permitir determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En este análisis se tienen las fortalezas y debilidades las cuales son obtenidas en cómo se desarrolla hoy en día el emprendimiento, es lo que se puede controlar, en cambio, las amenazas y oportunidades son las que no puedo controlar, lo que me señala que debo cambiar o mejorar en mi trabajo.

#### **6.3.1. Fortalezas**

- Se cuenta con envíos a domicilio a todo Chile, realizados por la dueña y por empresas externas.
- Se tiene un cumplimiento de plazos de entrega que fueron previamente establecidos con el cliente.



- Cuenta con orientación personalizada a la hora de realizar la compra y un buen servicio de post venta.
- Los clientes suelen ser fieles, ya que se ha dado la oportunidad de que realicen una recompra.

### **6.3.2. Oportunidades**

- Implementación de sitio web para obtener mayor alcance.
- Se tiene que hacer buen uso de las redes sociales para llamar más la atención del consumidor, ya sea con promociones o publicidad.
- Contar con un personal de apoyo para facilitar la fabricación.
- Para ampliar la variedad de productos que se venden, se puede innovar con nuevos que capten la atención del cliente.

### **6.3.3. Debilidades**

- Si bien se cuenta con maquinarias especializadas, hace falta que sean más automatizadas.
- Falta de personal capacitado para la fabricación de los maceteros.
- Siempre se cumple con los plazos establecidos, pero estos suelen ser de muchos días de espera.

### **6.3.4. Amenazas**

- Dada las condiciones climáticas existe la posibilidad de que haya escasez de materia prima.
- Comentarios negativos de parte de los consumidores por no cumplir con sus expectativas.
- Dificultad para la toma de medidas a la hora de realizar un pedido con medidas personalizadas.



- Condiciones económicas poco estables para realizar compras de este tipo.

#### **6.4. Análisis de mercado**

Con el objetivo de tomar decisiones con respecto al desarrollo de este plan de negocios, se realizó un estudio de mercado, el cuál fue desarrollado mediante una encuesta digital. Esta encuesta fue desarrollada mediante la plataforma Qualtrics.

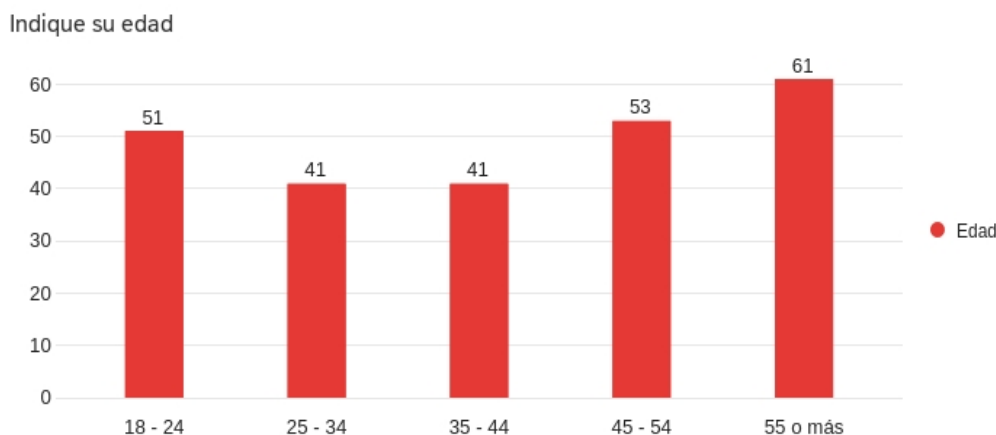
El objetivo del estudio es conocer las preferencias de las personas a la hora de hacer una compra de un macetero de madera, además de conocer cómo es su comportamiento con las compras en línea.

##### **6.4.1. Resultados**

De un total de 247 respuestas y 11 preguntas, los resultados se pueden ver de la siguiente manera:

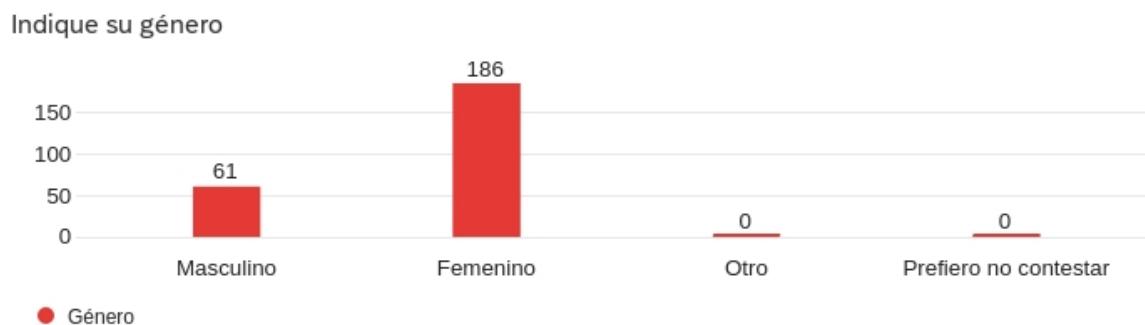
En cuanto al rango etario, se puede apreciar que hubo una cantidad similar en cada rango de edad, dado que entre los 55 o más hay 61 personas (24,7%), entre 45 - 54 hay 53 personas (21,4%), entre 18 - 24 hay 51 personas (20,6%) y, entre 24 - 34 y 35 - 44 hay 41 personas respectivamente (16,6%).

Figura 11: Rango etario



En términos de género de las personas, se puede observar que, de las 247 personas, 186 (75,3%) son del género femenino y 61 (24,7%) son del género masculino.

Figura 12: Género



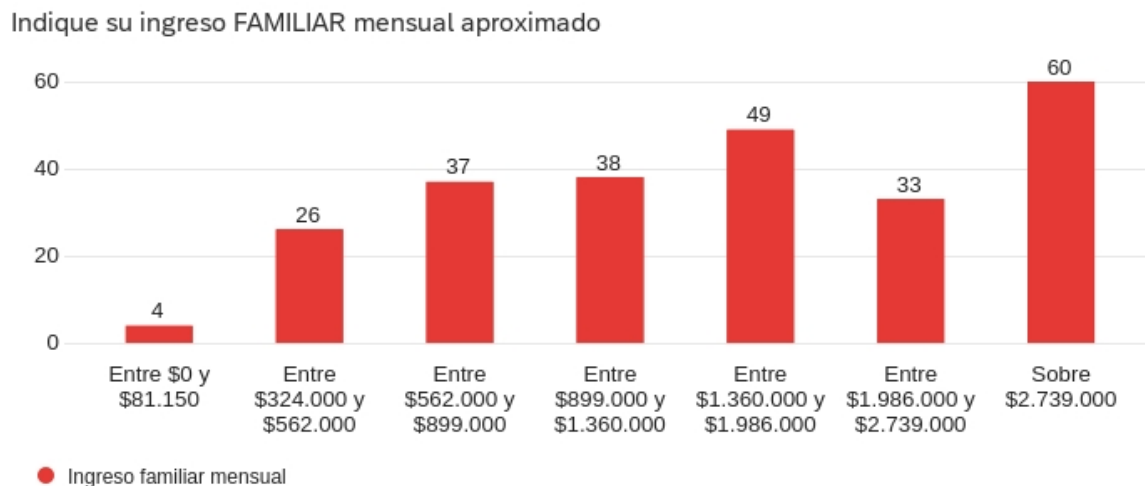
Refiriéndose a las comunas de residencia de las personas, Chile cuenta con 346 comunas, en la cuales el 23,08% pertenece a la comuna de Peñaflores, el 8,91% pertenece a la comuna de Talagante y en menor cantidad el restante de las comunas. Donde se presenta una clara tendencia en la provincia de Talagante.

Figura 13: Comuna de residencia



Y, por último, en cuanto a los ingresos promedios familiares mensuales, se puede apreciar que el 24,29% de las personas tienen un ingreso familiar mensual sobre los \$2.739.000, el 19,84% de las personas tienen un ingreso familiar mensual entre \$1.360.000 y \$1.986.000, entre otros.

Figura 14: Ingreso familiar mensual aproximado



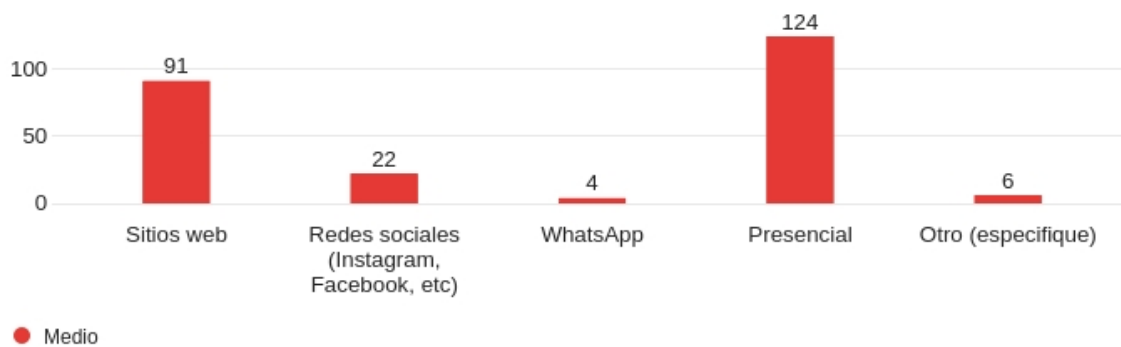
Ya enfocándonos en el estudio de mercado en sí, se preguntó acerca del comportamiento de compra general por medio de internet, para conocer cuáles son

las preferencias de las personas a la hora de querer comprar o recibir información promocional.

A continuación, se presenta una alta tendencia a la hora de querer realizar una compra por medio del canal presencial con un 50,2% y por medio de los sitios web con un 36,84%, siendo las redes sociales lo menos preferido.

Figura 15: Medio de compra

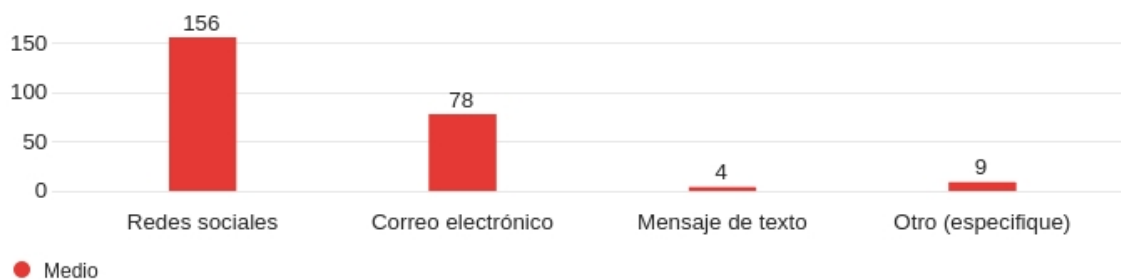
¿A través de qué medio prefiere realizar sus compras?



Con respecto a los medios por los cuales prefieren recibir información promocional, se puede apreciar que el 63,16% de las personas prefiere las redes sociales y el 31,58% prefiere el correo electrónico.

Figura 16: Información promocional

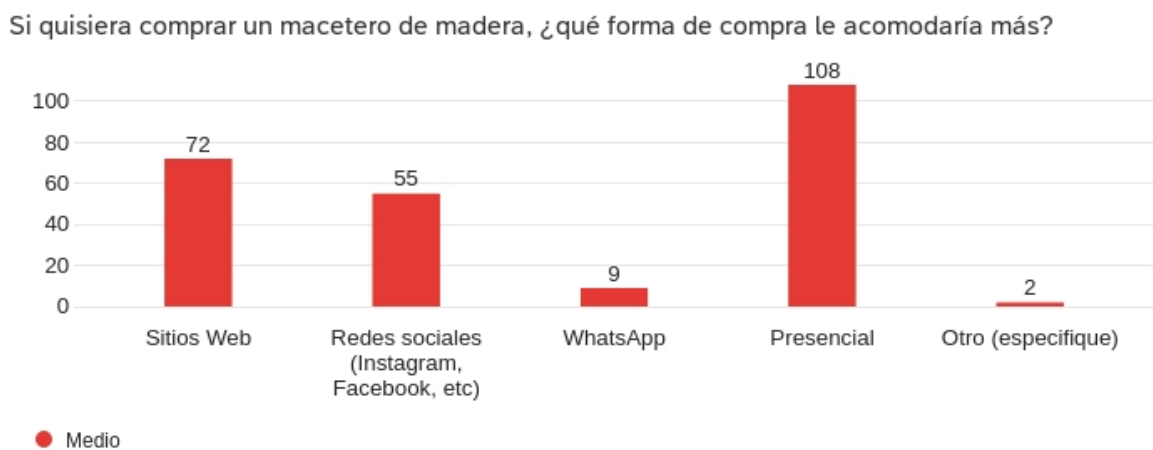
¿A través de qué medio prefiere recibir información promocional?



Ahora enfocándose en la compra de un macetero, se realizaron otra serie de preguntas, con respecto nuevamente a sus preferencias, pero solo pensando en la compra de un macetero.

Debido a esto se volvió a preguntar qué forma de compra le acomodaría más, teniendo así un 43,72% de personas que siguen prefiriendo el canal presencial y un 31,17% de personas que prefieren los sitios web, dejando de lado con menores personas las redes sociales.

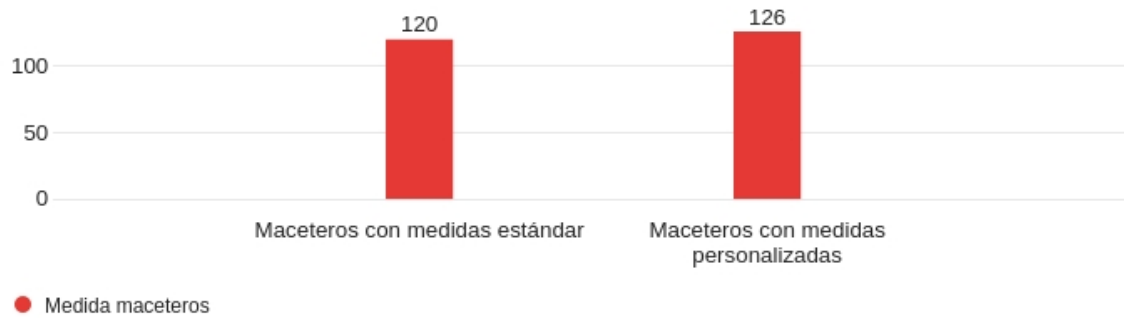
Figura 17: Forma de compra



En cuanto a las preferencias de las medidas de un macetero de madera, se puede apreciar que existe casi un consenso a la hora de decidir qué medida elegir, con un 51,01% que prefieren medidas personalizadas y un 48,58% prefiere medidas estándar.

Figura 18: Opción de compra

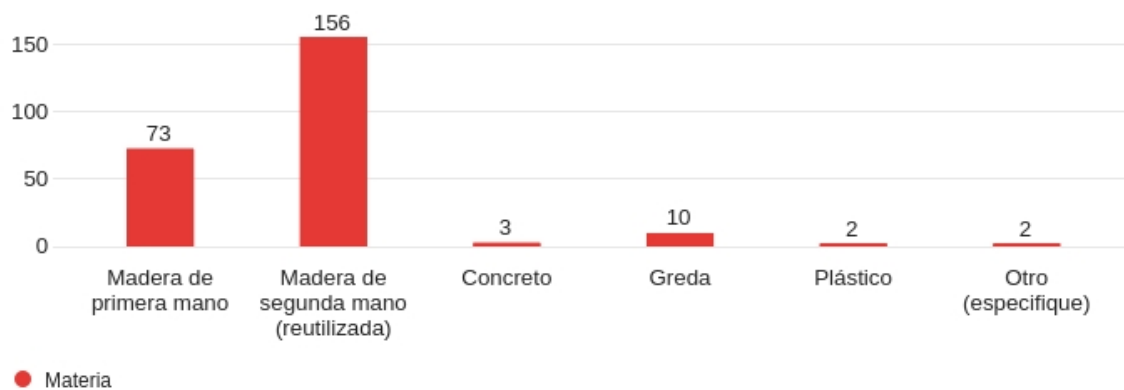
Si quisiera comprar un macetero de madera, ¿qué opción preferiría?



Existen varios tipos de materiales para la realización de maceteros, es por esto por lo que según la encuesta con un 63,16% de las personas prefieren la madera de segunda mano y un 29,55% de las personas prefieren la madera de primera mano, dejando de lado los demás materiales.

Figura 19: Material a elegir

Tomando en cuenta los materiales a utilizar en la elaboración de un macetero de madera, ¿qué material preferiría?

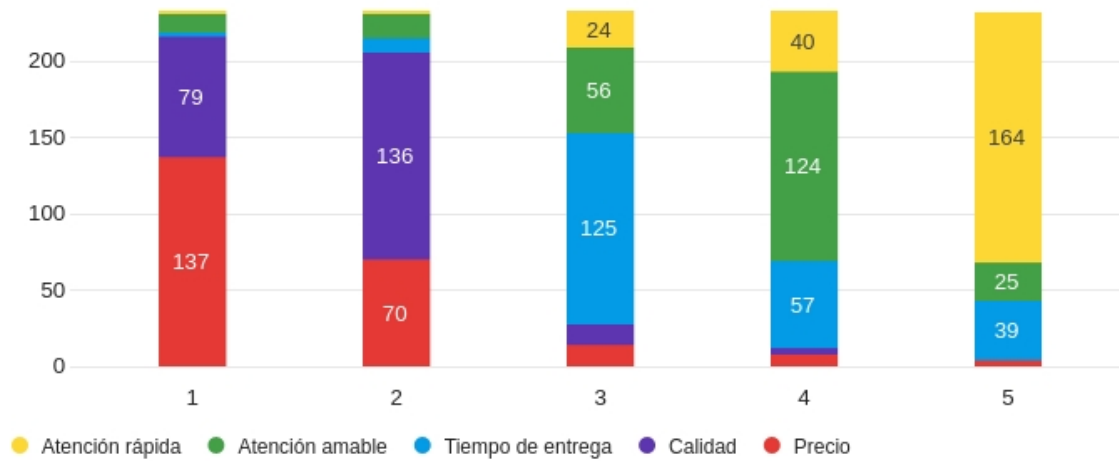


Al preguntar acerca de qué atributos prefiere en un macetero de madera, se pueden ordenar de la siguiente manera: precio (55,47%), calidad (55,06%), tiempo de entrega

(50,61%), atención amable (50,2%) y atención rápida (66,4%), por lo tanto, el precio es el atributo más considerado por las personas.

Figura 20: Atributos

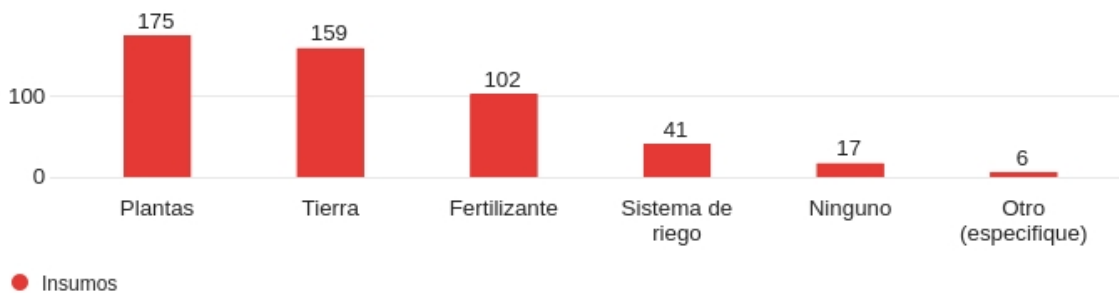
Si quisiera comprar un macetero de madera, ¿qué atributos valoraría más?



Por último, se preguntó sobre qué insumos les gustaría añadir a la compra de su macetero de madera, siendo las plantas las más preferidas con un 70,85%, la tierra con un 64,37%, el fertilizante con un 41,3%, entre otros insumos.

Figura 21: Insumos

Si quisiera comprar un macetero de madera, ¿qué tipo(s) de insumo(s) te gustaría añadir a esta compra?





#### **6.4.2. Conclusiones encuesta**

Una vez concluida la encuesta, esta ayuda a poder tomar decisiones en cuanto a las estrategias que se quieren emplear para cumplir con el objetivo de este proyecto que es aumentar las ventas. A raíz de esto se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En primer lugar, es importante mencionar que la mayoría de las personas pertenecían a la provincia de Talagante, lugar donde está ubicado el taller de Maceteros la Colonia, al igual es importante considerar que los rangos etarios fueron muy parejos, por lo que no existe una tendencia en algunos de ellos.

Si se analizan los ingresos promedios mensuales de las personas, se puede ver que la mayoría cuenta con un poder adquisitivo medio-alto, lo cual indica que las personas podrían tener una mayor tendencia a hacer una compra de este tipo.

Enfocándose en los resultados acerca de las preferencias de compra en línea a nivel general, se puede identificar que existe una tendencia a realizarlas por medio presencial y sitio web. Además, al analizar por donde prefieren recibir información, se ve una clara tendencia por redes sociales. De esto se puede concluir que a nivel general las personas prefieren informarse por medio de las redes sociales, para posteriormente acudir a la tienda o al sitio web correspondiente.

Al analizar la misma pregunta, pero ahora por medio de la compra de un macetero, los resultados tienden a ser similares, dado que las personas siguen prefiriendo los sitios web y las tiendas físicas. Debido a esto se puede deducir que la idea de abrir un sitio web es algo que las personas desean, sin embargo, actualmente no existe la posibilidad de tener un canal presencial.

Posteriormente, se evalúa las medidas que preferirían las personas a la hora de realizar la compra de un macetero, eso con el fin de evaluar la factibilidad de contar con un stock previo para agilizar los tiempos de entrega. Los resultados son muy similares, por lo que el contar con un stock previo podría agilizar los tiempos de entrega, y dedicarles más tiempo a los pedidos que requieren de medidas



personalizadas, además al tener medidas estándar la comercialización por medio del sitio web es mucho más expedito y fácil.

Además de las medidas es relevante conocer los materiales de preferencia a la hora de realizar la compra de un macetero, en ese caso predomina la madera, sin embargo, la madera de segunda mano presenta una tendencia. Hoy en día Maceteros la Colonia no cuenta con la creación de maceteros con madera de segunda mano, por lo que sería algo interesante de implementar, para así poder atraer a ese público objetivo.

El precio y la calidad son atributos muy importantes a la hora de realizar una compra, es por esto por lo que las personas antes de elegir un producto se fijan en estos atributos, por lo que es muy importante mantener un precio similar al mercado y siempre conservar la calidad que ya caracteriza a la marca.

Para finalizar, se ha tenido muy en cuenta la implementación de insumos extras en la compra de un macetero, con esta encuesta se puede observar que la venta de plantas y tierras predomina, actualmente muy ocasionalmente se realiza la venta de estos dos, sin embargo, es importante que se pueda impulsar más aún esta venta para así poder cumplir con el deseo del consumidor.



## 6.5. Plan estratégico de la empresa

### 6.5.1. Descripción de la empresa

Maceteros La Colonia se dedica a la fabricación de maceteros y jardineras de madera, el cual tiene su taller en la comuna de Peñaflores, sin embargo, no cuenta con venta presencial. Este emprendimiento comenzó a funcionar el año 2018, el cual es llevado y guiado únicamente por la dueña, es decir ella se encarga de las ventas, la fabricación, los despachos, etc.

Actualmente todas las ventas que obtiene el emprendimiento son por medio de redes sociales, donde se publica contenido y las personas cotizan por este medio. Con el pasar del tiempo se fue atrayendo a más clientes, dado que más personas comenzaron a seguir este emprendimiento en redes sociales, lo que permitió que esto llegase a más personas.

El emprendimiento está inscrito por una persona natural, en este caso la dueña, por lo que se factura a nombre de ella.

### 6.5.2. Visión

La visión de una empresa es una meta a largo plazo que establece el anhelo de cumplir los logros de una empresa y lo que desea acerca de su futuro. Es clave para la planificación estratégica y un factor importante en el éxito a largo plazo.

La visión de esta empresa es:

*“Convertirse en una empresa reconocida en la fabricación de maceteros de madera que se distingue por su calidad, diseño y servicio al cliente”*



### 6.5.3. Misión

La misión de una empresa es su razón de ser, una herramienta que sintetiza el propósito de la empresa. Explica cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad.

La misión de esta empresa es:

*“Entregar los mejores maceteros de madera con un diseño único y con precios accesibles que cumpla con las expectativas de los clientes”*

### 6.5.4. Valores

Los valores de una empresa son lo que la hacen única y guían el camino para crear una cultura de trabajo. Estos son:

- *Diferencia:* los maceteros son creados con buenos materiales y su creación es hecha de tal manera que tengan una mayor durabilidad.
- *Orientación al cliente:* al realizar el pedido se tiene una orientación al cliente en como tomar las medidas y el lugar correcto de dónde colocar el macetero para que la planta tenga el mejor cuidado.
- *Calidad:* todos los productos son de calidad, es decir, se utilizan marcas reconocidas que permiten que los maceteros no sufran problemas en el corto plazo.
- *Responsabilidad:* la dueña cuenta con un orden y responsabilidad en cada uno de sus pedidos.
- *Pasión:* cada macetero es realizado con pasión y amor, se hacen de manera única y siempre fijándose en cada detalle.
- *Constancia:* siempre se trabaja con constancia, no se deja ningún pedido de lado y se cumplen con los plazos establecidos.



### 6.5.5. Estrategia del negocio

Las estrategias son la forma en cómo la empresa va a alcanzar sus objetivos. En este caso la empresa utilizará la matriz CAME para señalar las diversas estrategias que se desearían realizar. Esta matriz es una herramienta que evalúa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para así poder definir las diferentes estrategias a realizar, a continuación, se desarrollan:

*Estrategia ofensiva:* estas estrategias se enfocan en intentar buscar el máximo beneficio de una oportunidad mediante el uso de una fortaleza. Se consideraron tres estrategias ofensivas:

- Es importante destacar la calidad del producto ofrecido, ya sea por medio de fotos o videos publicados a través de redes sociales, donde los potenciales clientes puedan observar el trabajo.
- Se desea mejorar la satisfacción del cliente, esto mediante un servicio de orientación al cliente a la hora de realizar su compra, lo que hace que el emprendimiento se diferencie de la competencia.
- Tal como se mencionó anteriormente, es importante publicitar el producto por medio de redes sociales, esto puede ser por medio de publicidad pagada.

*Estrategia defensiva:* estas estrategias se encargan de utilizar las fortalezas para protegerse de futuras amenazas. Se consideraron tres estrategias defensivas:

- Teniendo un buen servicio de post venta, la cual incluye orientación para la mantención de los maceteros, u otras consultas, se va a lograr tener clientes más felices y que sean más fieles al emprendimiento.
- Se necesita ofrecer precios competitivos, es decir, tener precios mejores o iguales a la competencia.
- Las tendencias en el mercado van cambiando a través del tiempo, por lo que es importante irse adaptando a estas y creando nuevos diseños.

*Estrategia de reorientación:* tiene como finalidad usar y aprovechar una oportunidad para corregir una debilidad. Se consideraron cuatro estrategias de reorientación.



- Al ofrecer un canal online, que en este caso será la creación de un nuevo sitio web, se puede lograr obtener a un público que hoy en día no se está alcanzando.
- Si se contrata un nuevo personal, el cual debe estar capacitado, se logrará aumentar la producción y poder recibir más pedidos con menos tiempo de espera para la entrega.
- Es necesario disminuir los costos de producción, esto puede ser por medio de la reducción de los costos variables, además se debe aumentar la eficiencia, no perder tiempo.
- Aumentar la satisfacción del cliente entregando el producto que él desea y con la calidad adecuada.

*Estrategia de supervivencia:* tiene como objetivo el poder sobrellevar todos los problemas o complicaciones que se puedan presentar. Se consideraron cuatro estrategias de supervivencia:

- Se invertirá en nuevas maquinarias, las cuales sean más rápidas y automatizadas, para así lograr disminuir los tiempos de entrega y que los pedidos salgan más rápido.
- Como se mencionó anteriormente se deben reducir los costos, pero esto sin perjudicar la calidad del producto, ya que es esta la que hace que se diferencie de la competencia.
- Si se cuenta con un stock suficiente de materias primas, se logra que los pedidos sean realizados de manera más eficiente, además esto ayuda a prevenir una posible escasez de esta.
- Hay que ser flexibles con las nuevas condiciones del mercado y adaptarse a ellas, ya sea por cambios de gobierno que genere alguna alteración económica, entre otras.

Figura 22: Matriz CAME

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de sitio web.</li> <li>2. Buen uso de redes sociales.</li> <li>3. Contar con personal de apoyo.</li> <li>4. Ampliar variedad de productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasez de materia prima.</li> <li>2. Comentarios negativos de los clientes.</li> <li>3. Dificultad para tomar medidas a la hora de hacer un pedido.</li> <li>4. Condiciones económicas poco estables.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA</b>	<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envíos a domicilio en todo Chile.</li> <li>2. Cumplimiento en plazos de entrega.</li> <li>3. Orientación personalizada en la compra.</li> <li>4. Clientes fieles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destacar la calidad del producto ofrecido.</li> <li>2. Mejorar la satisfacción del cliente y diferenciarse de la competencia.</li> <li>3. Utilizar redes sociales para promocionar el producto.</li> <li>4. Ofrecer descuentos y promociones para atraer más clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fidelizar a los clientes con un buen servicio de post venta.</li> <li>2. Ofrecer precios competitivos.</li> <li>3. Fidelizar con un buen servicio al cliente.</li> <li>4. Adaptarse a las tendencias del mercado.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maquinarias más automatizadas.</li> <li>2. Falta de personal capacitado.</li> <li>3. Muchos días de espera para la entrega.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer un canal de venta online para mejorar la visibilidad del negocio.</li> <li>2. Contratar un personal capacitado para aumentar la capacidad de producción.</li> <li>3. Reducir costos de producción y aumentar eficiencia.</li> <li>4. Aumentar la satisfacción del cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir en nuevas maquinarias para hacer que los pedidos salgan más rápido.</li> <li>2. Reducir costos sin perjudicar la calidad del producto.</li> <li>3. Contar con stock suficiente de materias primas.</li> <li>4. Ser flexible y adaptarse a las condiciones del mercado.</li> </ol>



## 6.6. Plan de marketing

### 6.6.1. Marketing Mix

- **Producto**

La empresa ofrece maceteros y jardineras de madera los cuales son elaborados en pino oregón, estos pueden fabricarse en medidas estándar o a la medida que el cliente desee.

En estos momentos la empresa ha ido implementando la fabricación de tablas de picar, las cuales son elaboradas de distintos tipos de madera, por ejemplo, la lenga.

Estos maceteros cuentan con un factor diferenciador, dado que en su interior cuentan con un forro de plástico, esto se realiza para que, al regar, la madera no se vaya deteriorando con el tiempo, además según las preferencias de los clientes se pueden incluir ruedas en la parte inferior para su mayor movilidad.

Se propone que se cuente con un stock permanente de las medidas comúnmente demandadas, esto para que los compradores tengan la facilidad de hacer la compra de manera más rápida.

- **Precio**

Existen muchas medidas disponibles para la fabricación de un macetero de madera dado que estos pueden ser personalizados según lo que el cliente desee, sin embargo, hay medidas que se repiten en varias ocasiones, a continuación, se muestra la tabla de medidas y precios más habituales con los cuales cuenta hoy en día el emprendimiento:

Tabla 2: Precios actuales

Medidas	Precios
45x45x50 cm	\$ 54.000
35x35x48 cm	\$ 34.000
110x30x50 cm	\$ 86.000
150x40x58 cm	\$125.000
150x40x40 cm	\$ 91.000

Estos precios son variables, dado que cada cierto tiempo sufren un alza debido al aumento de los precios en los materiales de construcción.

Además del precio del producto, se cuenta con un costo por despacho, el cuál es pagado por el cliente y varía según la comuna o región, el cuál es despachado por empresas de despacho. Estos valores no son siempre los mismos, sobre todo en el caso de regiones, que depende de la agencia el valor que ellos desean cobrar.

- **Plaza**

Actualmente el emprendimiento cuenta con dos canales, uno será el sitio web, donde se podrán hacer compras de manera más rápida, dado que se contará con un stock y además podrán hacer sus pedidos de manera personalizada en la misma plataforma, y también tiene el canal actual que es Instagram donde hoy en día es por ese medio donde se realizan las compras.

Junto con los canales digitales, está el canal físico, en donde solo se puede hacer retiro de los pedidos ya establecidos, no existe una sala de ventas.

- **Promoción**

El emprendimiento hoy en día publica contenido en Instagram y TikTok, pero específicamente en Instagram es donde publica contenido donde luego paga ocasionalmente por publicidad para así poder atraer a otras personas que no estén dentro de sus seguidores. Se propone que el pago de publicidad sea más recurrente, esto para ir atrayendo al público objetivo.



Se busca implementar un sitio web, el cual permita que el proceso de compra sea más rápido y eficiente, este sitio web contará con la opción de compra en línea y además un apartado donde redirija a WhatsApp para poder hacer consultas o pedidos más especiales.

Actualmente, el emprendimiento cuenta con 42.000 seguidores en Instagram, es por esto por lo que se aprovechará este recurso para poder publicitar el nuevo sitio web y así dar a conocer la nueva forma de compra que se tendrá, la cual facilitará el proceso para los clientes y no tener que estar a la espera de una respuesta en Instagram.

Un recurso muy importante que tiene el emprendimiento es el boca a boca, dado que muchas personas llegan por recomendación de otros clientes, los cuales han manifestado su buena experiencia con la marca, es por esto por lo que el entregar un buen servicio y producto ha beneficiado de forma positiva a este emprendimiento.



## 6.7. Plan de operaciones

En primer lugar, se debe explicar cuáles son las etapas que se realizan para la fabricación y comercialización de un macetero cabe mencionar que el emprendimiento funciona bajo una modalidad de pedidos, por lo que a continuación, se muestra el paso a paso:

- *Darse a conocer en redes sociales:*

Previo a la fabricación de un macetero se sube contenido a redes sociales, donde se muestran los productos que ofrece la marca, esto se hace mediante fotos o videos mostrando los productos, los pasos que se siguen para la elaboración, etc. Además, se llama la atención de los compradores mediante la publicidad. Esto es con el fin de atraer la atención de los potenciales clientes.

- *Toma de pedidos:*

Los clientes se contactan por medio de las redes sociales, específicamente por Instagram, por este medio es donde cotizan las medidas que ellos desean, una vez que el cliente decide lo que querrá, debe realizar un abono del 10% del valor total de la compra. Es ahí cuando el pedido entra a producción.

Es importante mencionar que el cliente recibe un asesoramiento, el cual hace que se puedan orientar en lo que necesitan y que tamaño es el adecuado para cumplir su necesidad.

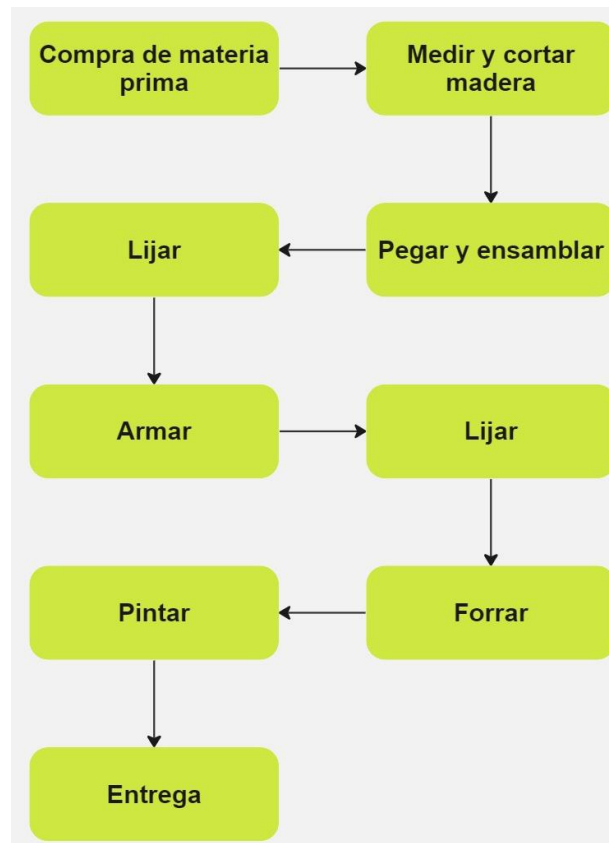
- *Producción:*

Para la fabricación de un macetero o jardinera de madera hay que seguir una serie de pasos, lo cuales se detallan a continuación:



- Cortar: se toman las medidas que se necesitarán y se corta la madera con la máquina correspondiente.
- Pegar: se toman las tablas cortadas y se pegan unas con otras, esto para ensamblarlas y que posteriormente no sufran de aperturas.
- Prensar: para que el pegamento y las tablas se mantengan en su lugar se colocan prensas que hacen presión y mantienen todo en su lugar.
- Lijar: ya estando el pegamento seco, se procede a lijar los tableros que ya fueron ensamblados.
- Armar: se unen todos los tableros para así formar el macetero, esto se va haciendo con tornillos.
- Lijar: una vez armados, se vuelven a lijar con una lija fina, que afina cualquier detalle que haya quedado.
- Forrar: los maceteros son forrados en su interior con plástico, esto con el fin de que la madera perdure por más tiempo.
- Pintar: el último paso es pintar y vitrificar, esto se hace para cuidar la madera del sol o el agua.

Figura 23: Proceso productivo de un macetero



En cuanto a la producción, lo visto anteriormente es lo que se realiza hoy en día, sin embargo, se hará una compra de dos nuevas máquinas, las cuales van a ayudar a facilitar el proceso de lijado y cepillado, si bien los pasos anteriores serán los mismos, estas nuevas máquinas ayudarán a que el proceso sea más rápido y eficiente.

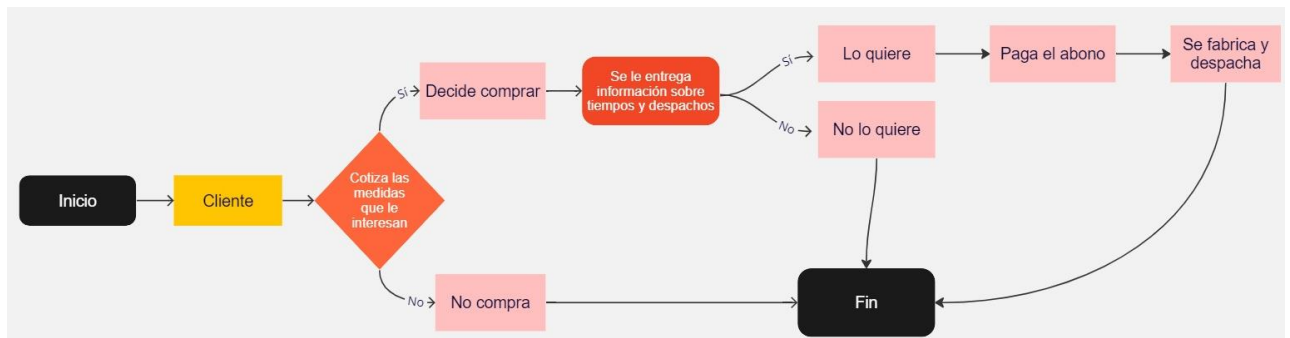
- *Despacho:*

Una vez terminado el macetero, se coordina la entrega con el cliente, esta tiene tres formas de despacho: entrega a domicilio en la Región Metropolitana; entrega a otras regiones realizado por empresas de despachos; y por último está la opción de retirar en el taller ubicado en la comuna de Peñaflores.

### 6.7.1. Diagrama de flujo de la fabricación

Posterior a explicar las etapas por la cuales pasa la empresa, se realizó un diagrama de flujo explicando cada paso:

Figura 24: Flujo de fabricación



Conociendo todo el proceso el cual conlleva la fabricación de un macetero de madera, se busca el poder automatizar este proceso, esto se realizaría disminuyendo la cantidad de pasos que se requieren en la fabricación. Para llevarlo a cabo se necesitará obtener máquinas más automatizadas que faciliten el trabajo y disminuya la cantidad de horas invertidas. Estas serán la inversión en una cepilladora y lijadora de mayor tamaño.

## 6.8. Plan de recursos humanos

### 6.8.1. Análisis situación actual

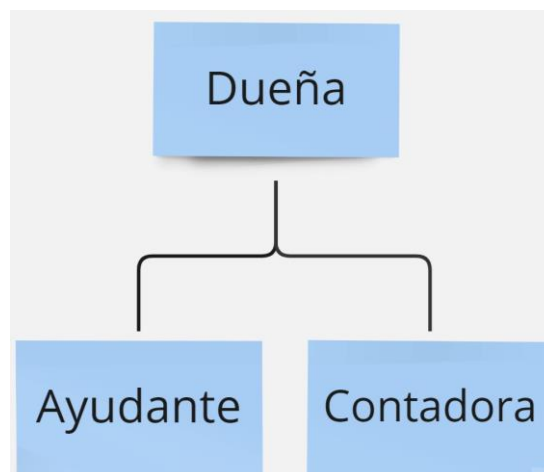
El emprendimiento actualmente cuenta solo con su dueña. Ella es quien se encarga de la fabricación de los maceteros, toma de pedidos, orientar a los clientes, comprar los materiales, etc.

Se tomará la decisión de contratar un ayudante para la fabricación de los maceteros, que se encargue de las tareas más sencillas, para que así la dueña pueda enfocarse en los detalles y la toma de pedidos. Además, se contratará una contadora, la cual se encargará de ver los temas contables básicos.

### 6.8.2. Organigrama

Actualmente la dueña trabaja sola, no tiene ayuda en ninguna de las áreas de trabajo, es por esto por lo que se va a hacer la contratación de una persona que trabaje a medio tiempo, la idea es que le ayude en el área productiva, para así mejorar la eficiencia del negocio, además para poder hacer trámites contables se contratará a una contadora que se encargue de cosas puntuales, por ejemplo, el pago del IVA o la facturación. A continuación, se muestra como quedaría el futuro organigrama:

Figura 25: Futuro organigrama



### 6.8.3. Remuneraciones

Actualmente, no existen remuneraciones, dado que la dueña es la única trabajadora y no lleva un registro de aquello, por lo que a continuación se muestran las futuras remuneraciones de los nuevos trabajadores que se contratarán, se pueden apreciar los valores correspondientes a la dueña, el/la ayudante y la contadora:

Tabla 3: Remuneraciones anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DUEÑA	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000
AYUDANTE	\$4.800.000	\$4.800.000	\$4.800.000	\$4.800.000	\$4.800.000
CONTADORA	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000

Se decide mantener solo un ayudante durante los próximos años, dado que el tener un personal extra significa un gasto adicional que no es posible sustentar por el momento.



## 6.9. Plan financiero

### 6.9.1. Proyección de la demanda

Se tomaron en cuenta la cantidad de seguidores de cada mes del 2023, en el cual se fue mostrando el aumento porcentual que se fue teniendo en cada uno de los meses. Con estos datos se obtuvo un porcentaje anual de crecimiento, el cual es de un 22%.

Tabla 4: Aumento mensual seguidores 2023

MES	N° SEGUIDORES	% Aumento mensual
ENERO	33.897	-
FEBRERO	34.914	3,0%
MARZO	35.612	2,0%
ABRIL	35.933	0,9%
MAYO	37.370	4,0%
JUNIO	37.669	0,8%
JULIO	38.422	2,0%
AGOSTO	38.806	1,0%
SEPTIEMBRE	39.116	0,8%
OCTUBRE	39.507	1,0%
NOVIEMBRE	39.902	1,0%
DICIEMBRE	41.302	3,5%
<b>VARIACIÓN ANUAL</b>		<b>22%</b>

Teniendo en cuenta el aumento de la demanda, se considerará que los ingresos irán aumentando en un 22% anual.

### 6.9.2. Situación financiera actual

Actualmente, Maceteros La Colonia cuenta con un registro de ingresos y egresos de todas las ventas que ha realizado el año 2023, en la siguiente tabla se muestran estos datos junto con las ganancias obtenidas por mes y el acumulado anual:

Tabla 5: Ganancias 2023

MES	INGRESOS	EGRESOS	GANANCIAS
ENERO	\$829.700	\$232.675	\$597.025
FEBRERO	\$1.579.300	\$470.142	\$1.109.158
MARZO	\$1.499.830	\$725.275	\$774.555
ABRIL	\$1.050.250	\$612.652	\$437.598
MAYO	\$1.480.820	\$779.594	\$701.226
JUNIO	\$1.519.940	\$874.582	\$645.358
JULIO	\$1.513.740	\$515.854	\$997.886
AGOSTO	\$1.343.420	\$617.810	\$725.610
SEPTIEMBRE	\$1.703.950	\$701.695	\$1.002.255
OCTUBRE	\$1.460.595	\$550.151	\$910.444
NOVIEMBRE	\$1.807.850	\$702.413	\$1.105.437
DICIEMBRE	\$2.203.100	\$1.012.797	\$1.190.303

Tabla 6: Acumulado 2023

ACUMULADO 2023		
INGRESOS	EGRESOS	GANANCIAS
\$17.992.495	\$7.795.640	\$10.196.855
Promedio egresos	\$649.637	
Promedio ingreso	\$1.499.375	

Cabe destacar que estos egresos solo consideran los gastos de insumos y materiales, dado que la dueña en el 2023 no recibía un sueldo fijo, solo consideraba las ganancias totales, sin considerar la mano de obra.

### 6.9.3. Costos fijos

Los costos fijos mostrados a continuación, son los que se tendrán en los próximos cinco años. Se hizo una proyección de los costos según el aumento del IPC, estos datos fueron obtenidos del escenario macroeconómico que plantea la Coordinación Macroeconómica del Ministerio de Hacienda (2023).

Tabla 7: Costos fijos anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LUZ	\$494.880	\$509.726	\$525.018	\$540.769	\$556.992
INTERNET	\$148.464	\$152.918	\$157.505	\$162.231	\$167.098
PUBLICIDAD	\$494.880	\$509.726	\$525.018	\$540.769	\$556.992
MANTENCIÓN SITIO WEB	\$268.868	\$276.934	\$285.242	\$293.800	\$302.614
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$1.407.092</b>	<b>\$1.449.305</b>	<b>\$1.492.784</b>	<b>\$1.537.568</b>	<b>\$1.583.695</b>

#### 6.9.4. Inversión

Se deberá contemplar una inversión la cual incluye los gastos que se deben realizar para poder hacer la mejora del emprendimiento, esto principalmente será el financiamiento de la creación y diseño del sitio web, el cual según lo cotizado en diversas plataformas tiene un valor aproximado de \$300.000.

Además, se va a invertir en dos máquinas que automaticen más el proceso y hagan que sea más rápido, estas serán una cepilladora y una lijadora de mayor tamaño y mejor rendimiento, las cuales tienen un valor de \$8.000.000 y \$4.000.000 respectivamente.

Para poder financiar esta inversión, se va a pedir un crédito de consumo de \$2.000.000, el cual será pagado en 24 cuotas de \$111.736 por mes. Este crédito fue simulado en el Banco Estado, donde tiene una tasa de interés mensual de 2,37%.

Tabla 8: Crédito de consumo

CRÉDITO	\$2.000.000
PLAZO	24 MESES
TASA DE INTERÉS	2,37%
CUOTA MENSUAL	\$111.736
CUOTA ANUAL	\$1.340.832



### 6.9.5. Depreciación

El emprendimiento cuenta actualmente con 6 máquinas, las cuales son activos depreciables. Estas son: ingletadora, banco cierra, lijadora de banda, lijadora orbital, taladro y clavadora.

Para calcular la depreciación de cada activo se aplicó el método de línea recta, el cual consiste en tomar el valor del activo, restarle el valor residual y dividirlo en la vida útil del activo. Con esto se calcula el valor de la depreciación anual.

$$\text{Gasto anual de depreciación: } (\text{Valor del activo} - \text{Valor residual}) \\ \div \text{Vida útil del activo}$$

Los siguientes valores fueron por medio de la experiencia que se tiene a través de los años. A continuación, se muestran los valores correspondientes a cada máquina:

- *Ingletadora:*
  - Valor del activo: \$300.000
  - Valor residual: \$100.000
  - Vida útil: 6 años
  
- *Banco cierra:*
  - Valor del activo: \$350.000
  - Valor residual: \$80.000
  - Vida útil: 6 años
  
- *Lijadora de banda:*
  - Valor del activo: \$200.000
  - Valor residual: \$60.000
  - Vida útil: 3 años
  
- *Lijadora orbital:*
  - Valor del activo: \$100.000
  - Valor residual: \$30.000



Vida útil: 3 años

- *Taladro:*

Valor del activo: \$200.000

Valor residual: \$50.000

Vida útil: 4 años

- *Clavadora:*

Valor del activo: \$370.000

Valor residual: \$100.000

Vida útil: 5 años

En la siguiente tabla se muestra la depreciación anual de cada activo en los siguientes cinco años:

Tabla 9: Depreciación

	DEPRECIACIÓN			
	VALOR DEL ACTIVO	VALOR RESIDUAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
INGLETEADORA	\$300.000	\$100.000	6	\$33.333
BANCO CIERRA	\$350.000	\$80.000	6	\$45.000
LIJADORA DE BANDA	\$200.000	\$60.000	3	\$46.667
LIJADORA ORBITAL	\$100.000	\$30.000	3	\$23.333
TALADRO	\$200.000	\$50.000	4	\$37.500
CLAVADORA	\$370.000	\$100.000	5	\$54.000
			TOTAL	\$239.833

Dado que hay activos que se van a depreciar antes de los próximos cinco años, estos se tendrán que vender al valor residual. Debido a esto se volverán a comprar. A continuación, se muestra la compra y venta de activos:

Tabla 10: Venta de activos

	VENTA DE ACTIVOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGLETEADORA	-	-	-	-	-
BANCO CIERRA	-	-	-	-	-
LIJADORA DE BANDA	-	-	\$60.000	-	-
LIJADORA ORBITAL	-	-	\$30.000	-	-
TALADRO	-	-	-	\$50.000	-
CLAVADORA	-	-	-	-	\$100.000
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>\$90.000</b>	<b>\$50.000</b>	<b>\$100.000</b>

Tabla 11: Compra de activos

	COMPRA DE ACTIVOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGLETEADORA	-	-	-	-	-
BANCO CIERRA	-	-	-	-	-
LIJADORA DE BANDA	-	-	\$200.000	-	-
LIJADORA ORBITAL	-	-	\$100.000	-	-
TALADRO	-	-	-	\$200.000	-
CLAVADORA	-	-	-	-	\$370.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$300.000</b>	<b>\$200.000</b>	<b>\$370.000</b>

### 6.9.6. Flujo de caja proyectado

Considerando los datos de la proyección de la demanda, los ingresos, egresos y ganancias, se consiguió el siguiente flujo de caja proyectado a cinco años, considerando el año 0 como el 2023:

Tabla 12: Flujo de caja proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SALDO INICIAL</b>	\$10.196.855	\$196.855				
<b>INVERSIÓN</b>	\$12.000.000					
<b>FINANCIAMIENTO</b>	\$2.000.000					
<b>VENTA DE ACTIVOS</b>				\$90.000	\$50.000	\$100.000
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$21.950.844	\$26.780.030	\$32.761.636	\$40.019.196	\$48.923.419
<b>COSTOS FIJOS</b>		\$1.407.092	\$1.449.305	\$1.492.784	\$1.537.568	\$1.583.695
<b>COSTOS VARIABLES</b>		\$9.378.137	\$11.000.313	\$11.630.322	\$12.179.232	\$12.914.609
<b>REMUNERACIONES</b>		\$14.160.000	\$14.160.000	\$14.160.000	\$14.160.000	\$14.160.000
<b>DEPRECIACIÓN</b>		\$239.833	\$239.833	\$239.833	\$239.833	\$239.833
<b>EGRESOS</b>		\$25.185.062	\$26.849.451	\$27.522.940	\$28.116.633	\$28.898.137
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		-\$3.234.219	-\$69.422	\$5.238.696	\$11.902.563	\$20.025.282
<b>IMPUESTO</b>			-\$18.744	\$1.414.448	\$3.213.692	\$5.406.826
<b>UTILIDAD NETA</b>		-\$3.234.219	-\$50.678	\$3.824.248	\$8.688.871	\$14.618.456
<b>DEPRECIACIÓN</b>		\$239.833	\$239.833	\$239.833	\$239.833	\$239.833
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-\$2.000.000	-\$2.797.531	\$189.155	\$4.064.081	\$8.928.704	\$14.858.289

Para entender mejor el flujo de caja, se tiene que el año 0 se va a comenzar con las ganancias obtenidas en dicho año, se pedirá un crédito de consumo de \$2.000.000 y se realizará una inversión de \$12.000.000, esto nos da un flujo de caja negativo, por lo que estos se deberán ir recuperando con los años siguientes.

En cuanto a los ingresos, se consideró el promedio de ingresos obtenido en el 2023. Si observamos los costos variables, estos fueron obtenidos del promedio mensual de los costos variables del año 2023 y se multiplicó por doce para sacar un valor anual y además a estos costos variables se les sumó la cuota de crédito de consumo.

Los ingresos se fueron proyectando según el aumento de la demanda mencionado anteriormente, el cual es de un 22%.

Dado lo anterior se puede obtener el valor del VAN y la TIR, los cuales se ven a continuación:

Tabla 13: Rentabilidad inversión

VAN	\$11.600.355
TIR	61%

La tasa de descuento fue calculada con el WACC, la cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$WACC: [(1 - \text{tasa de impuestos}) \times (\text{interés promedio de la deuda}) \times (\text{deuda} \div (\text{deuda} + \text{equity}))] + [(TREMA) \times (\text{equity} \div (\text{deuda} + \text{equity}))]$$

Esto arrojó un valor del 14%, por lo que la tasa de descuento a utilizar será esta.

El VAN representa el nivel de rentabilidad de la inversión que realizará la empresa, es decir, si el VAN es negativo no es rentable y si es positivo, es rentable. En este caso se puede observar que el VAN es de \$11.600.355, lo que significa que la inversión de este proyecto es muy rentable.

Por otro lado, la TIR representa de igual manera la rentabilidad de la inversión de la empresa, la cual mide la tasa de interés que se requiere para que la inversión sea rentable, en este caso la TIR da un valor de 61%. Siendo mayor que la tasa de descuento nos indica que la inversión es rentable.

#### 6.9.7. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad ayudará a interpretar las variaciones que se pueden tener para ver la rentabilidad del proyecto, para esto se tomaron los ingresos y egresos del flujo de caja, y con ellos se calculó el VAN. Para poder determinar la sensibilización

se le aplicó una variación de -1% a los ingresos y 1% egresos, y se volvió a calcular el VAN, se muestra a continuación:

Tabla 14: Variación ingresos y egresos

Variación ingresos	-1,0%
Variación egresos	1,0%

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$21.926.222	\$26.512.229	\$32.434.020	\$39.619.004	\$48.434.185
EGRESOS		\$25.194.682	\$26.856.783	\$28.984.530	\$31.401.397	\$34.405.782
FLUJO DE CAJA	-\$2.000.000	-\$3.268.460	-\$344.554	\$3.449.489	\$8.217.607	\$14.028.403

VAN	\$9.494.154
-----	-------------

Una vez obtenidos estos datos, se realiza el análisis de sensibilidad en Excel:

Tabla 15: Análisis de sensibilidad

\$9.494.154	-1,0%	-2,00%	-4,00%	-6,00%	-8,00%	-10,00%
1,00%	\$9.494.154	\$8.373.051	\$6.130.847	\$3.888.642	\$1.646.437	-\$595.768
2,00%	\$8.509.055	\$7.387.953	\$5.145.748	\$2.903.543	\$661.338	-\$1.580.867
4,00%	\$6.538.857	\$5.417.755	\$3.175.550	\$933.345	-\$1.308.860	-\$3.551.064
6,00%	\$4.568.660	\$3.447.557	\$1.205.352	-\$1.036.852	-\$3.279.057	-\$5.521.262
8,00%	\$2.598.462	\$1.477.359	-\$764.845	-\$3.007.050	-\$5.249.255	-\$7.491.460
10,00%	\$628.264	-\$492.838	-\$2.735.043	-\$4.977.248	-\$7.219.453	-\$9.461.657
12,00%	-\$1.341.934	-\$2.463.036	-\$4.705.241	-\$6.947.446	-\$9.189.650	-\$11.431.855

En este análisis se puede observar en la fila, la variación de los ingresos y en la columna la variación de los egresos, esto con respecto al nuevo VAN. Una interpretación de esto es que, los ingresos no pueden disminuir más de un 8% y los egresos no pueden aumentar más de un 10%.



## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizado este proyecto se puede decir que fue logrado con éxito, cumpliendo todos los objetivos propuestos en un comienzo.

Se realizó un análisis de mercado mediante una encuesta para poder ver cómo era el comportamiento de las personas a la hora de realizar sus compras y con esto ir evaluando los factores internos y externos que influyen en el emprendimiento.

Posterior a eso se realizó un Plan de Marketing donde se evaluó la posibilidad de implementar un nuevo sitio web, el cual indicó según lo previsto que, si fuese factible y que, si hiciese que el emprendimiento mejorará sus ventas, esto también relacionado a los resultados obtenidos en la encuesta.

Pero no solo era importante el mejorar las ventas por medio de los canales digitales, esto le significaba tener una mayor carga laboral, por lo que se le propuso la contratación de más personal, para que así ella pudiese ir delegando tareas. Sin embargo, también se necesita que el proceso de fabricación sea más rápido por lo que era necesario la compra de más máquinas que le permitan lograrlo, con esto la realización de pedidos sería más rápida y disminuiría considerablemente los tiempos de entrega y atraería a esos clientes que se van por la demora que eso significaba.

A partir de estos datos obtenidos se fue evaluando la demanda que tenía actualmente el emprendimiento y proyectándola para así ir viendo cómo irían creciendo las ventas con estas nuevas propuestas, además se evaluó si la inversión a realizar era factible, lo que arrojó muy buenos resultados, obteniendo un VAN y una TIR con muy buenos valores, los cuales indicaron que el proyecto era muy factible.

Se le recomienda que lleve a cabo lo propuesto, sobre todo porque actualmente la dueña es quien se lleva todo el trabajo y eso genera consecuencias en la salud, además esto le ayudaría a tener una mayor fuente de ingresos los cuales se verían reflejados con el pasar de los años.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

Chile Artesanía. (s.f.). Disciplinas. Obtenido de:  
<https://chileartesanía.cultura.gob.cl/disciplinas>

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. Biblioteca Nacional de Chile. Obtenido de:  
<http://www.bibliotecanacionaldigital.gob.cl/visor/BND:85865>

DigitalLBI. (2020). Plan de Recursos Humanos. ESERP Digital Business & Law School. Obtenido de: <https://es.eserp.com/articulos/plan-de-recursos-humanos/#:~:text=El%20plan%20de%20Recursos%20Humanos%20es%20un%20documento%20en%20el,selecci%C3%B3n%20de%20personal%20hasta%20la>

Dyson, R. G. (2004). Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*.

Equipo editorial, Etecé. (2023). Madera. Enciclopedia Humanidades. Obtenido de:  
<https://humanidades.com/madera/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Principios de Marketing.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing.

Longenecker, J., Palich, L., Moore, C. & Petty, W. (2010). Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas de Emprendimiento.

Malhotra, N. (2016). Investigación de mercados: conceptos esenciales.

Martínez, D. P., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.



Ministerio de Culturas, las Artes y el Patrimonio. (s.f.) Definiciones Artesanía. Observatorio Cultural CNCA. Obtenido de: [https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/10/definiciones\\_artesania.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/10/definiciones_artesania.pdf)

Ministerio de Hacienda. (2023) Escenario Macroeconómico. Obtenido de: <https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/politicas-macroeconomicas/escenario-macroeconomico>

Peiro, A. (2023). 5 fuerzas de Porter. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Instituto Nacional de Estadística (2023). Boletín estadístico: Índice de precios al consumidor.

Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*.

Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

Quiroa, M. (2022). Misión, visión y valores de una empresa.

Retos Supply Chain (2023). Realizando el plan de operaciones de una empresa. Obtenido de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/realizando-el-plan-de-operaciones-de-una-empresa/>

Riquelme, M. (2016). FODA: Matriz o análisis FODA: una herramienta esencial para el estudio de una empresa.

Rivas, R. (2008). La Artesanía: patrimonio e identidad cultural. Universidad Tecnológica de El Salvador. Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.5377/koot.v0i9.5908>

Sánchez, D. (2020). Análisis FODA o DAFO

Viniegra, S. (2007). Entendiendo el Plan de Negocios.



Warketing (2023). La REDvolución digital chilena: un análisis del uso de redes sociales año 2023.

Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.

Westreicher, G. (2021). *Plan financiero*. Obtenido de:  
<https://economipedia.com/definiciones/plan-financiero.html>