



MEMORIA DE TÍTULO

MODELO DE NEGOCIOS

PROYECTO PINTARROJA.

María José Olivera Retamal.

Enero 2025.



RESUMEN. El origen y propósito del estudio es la generación de un Modelo de negocios que constituye una memoria para postular al Grado de Ingeniero Comercial.

El proyecto busca crear un modelo de Negocios para la idea de negocio @Pintarroja.Designe, una idea de negocio que pretende comercializar calendarios y artículos de oficina varios. Su propuesta de valor se basa en el diseño y creación de productos con ilustraciones científicas y contenido dirigido a su conservación

Estos productos son ampliamente demandados en el rubro de los servicios y de la educación, por lo mismo existe una amplia oferta en el mercado. En este sentido Pintarroja posee ventajas competitivas en cuanto al contenido específico asociado al nicho de la ciencia.

PALABRAS CLAVE. Papelería, Ilustración científica, Conservación, Biodiversidad marina, Sostenibilidad, Modelos de negocio, Propuesta de valor, Educación, Diseño, Innovación, Marketing digital.



ÍNDICE



CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN

En todas las industrias se gestionan servicios y se realiza papeleo. Algunos ejemplos de estos son los Servicios educacionales, Servicios empresariales y los servicios estatales. Todos los cuales enfrentan el desafío de calendarizar hitos de variados orígenes, como plazos, reuniones o planificaciones, ya sea en procesos de gestión, de venta, de reunión, fiscalización, reestructuración, etc. En un contexto de transformación tecnológica provocada por la Pandemia y el teletrabajo, existen muchas empresas que ofrecen productos de papelería, pero no cuentan con contenido científico específico y traducido sobre especies chilenas que pueda atravesar barreras internacionales.

Por lo anterior el objetivo del modelo es observar las operaciones requeridas para ingresar al mercado con productos organizacionales que son educativos, que utilizan recursos digitales para su creación, que se vincula directamente con sus consumidores y fomenta los vínculos internacionales.

ANTECEDENTES

En Chile el mercado de la papelería es grande y se produce a escala. Por lo mismo, siguiendo lo planteado por Porter, se requiere de una estrategia de diferenciación robusta que permita penetrar el mercado. En esta Línea el proyecto Pintarroja es una Papelería específica enfocada en la ilustración y el contenido científico. Por ende se desarrolla como negocio de nicho en cuanto al diseño, presenta muchos bienes sustitutos y complementarios en cuanto a su funcionalidad y por lo mismo es altamente competitivo. Presentan una demanda con características estacionales considerando que las industrias funcionan conforme calendarizaciones. Su demanda es principalmente elástica, por ende, salvo en los periodos estacionarios donde enfrenta una demanda más inelástica, la demanda de productos disminuye cuando aumentan los precios.

Una Papelería de ilustración Científica como Pintarroja.Design busca ser una opción para los consumidores que participan en la gestión o calendarización de fechas importantes, como evaluaciones, pagos a proveedores, citaciones a entrevistas médicas, plazos financieros y audiencias judiciales. Sirve para tomar de manera lúdica, de forma que el registro tenga un seguimiento y con visualización estratégica.

Luego al tratarse de diseños científicos específicos, busca ser un producto en el que los consumidores puedan expresar sus intereses y conocimientos. De esta manera, a través de diseños lúdicos y educativos, se fomenta un enfoque positivo en la gestión del trabajo.

iii) 1.2.3 Historia del Arte y Contexto de la Empresa Pintarroja

Pintarroja.Ink nació en 2019 de la mano de Camila Beddings, quien es Bióloga Marina e Ilustradora Científica de especies Chilenas. El año 2019, Pintarroja comenzó a vender productos por Instagram y participando en eventos académicos, como el Congreso Anual de Ciencias del Mar en Valdivia y ferias científicas en el Museo de Historia Natural en Valparaíso. El año 2022, en colaboración con la fundación Mar y Ciencia, Pintarroja participó de un proyecto que



contemplaba un exitoso taller en línea de ilustración científica y la creación de un libro con las ilustraciones en Braille¹, todo financiado a través de un proyecto Fondart adjudicado por la Fundación Mar y Ciencia, al que asistieron cerca de 100 personas en diversas jornadas.

El año 2023, la empresa cambió de rumbo, su dueña y principal ilustradora se radicó en Alemania. Pero no ha dejado la idea de lado. En septiembre de 2023, fue contratada por una empresa española para grabar un curso de ilustración científica sobre reptiles, y que actualmente se comercializa en línea. Además, gestionó la participación de la marca en un evento deportivo, comercial y medioambiental de tres días en Valparaíso. Reafirmando su ansia por salir al mercado.

A. Contexto de la Ciencia y la Papelería

La biología marina es el eje central de los productos de Pintarroja, y su desarrollo en Chile tiene una larga trayectoria. En 1941, bajo el rectorado de Juvenal Hernández Jaque, se creó el primer Instituto de Biología Marina de América del Sur en la Universidad de Chile² (actual Universidad de Valparaíso). Posteriormente, en 1949, Chile fue sede del Primer Congreso Americano de Biología Marina, Oceanografía y Pesca, realizado en Valparaíso y Viña del Mar. Este congreso reunió a representantes de varios países de América Latina, así como a organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

El impulso dado por este evento fue clave para el desarrollo de las ciencias del mar en Chile. En 1953, los primeros profesionales en biología marina se titularon bajo el liderazgo del Dr. Parmenio Yáñez Andrade, una figura pionera en el campo. En 1959, se inició la construcción del primer buque oceanográfico chileno, el B/O "Explorador", que operó hasta 1961, permitiendo a Chile realizar importantes investigaciones científicas en sus aguas³. Asimismo, surgieron las primeras sociedades científicas del país, como la Société Scientifique du Chili, la Sociedad Chilena de Historia Natural, y la Academia Chilena de Ciencias Naturales de la Pontificia Universidad Católica de Chile⁴.



⁵Fuente: Universidad de Valparaíso, Facultad de Ciencias del Mar y de Recursos Naturales. (s.f.). *Historia*

El avance científico nacional se consolidó con la creación de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) en 1967, y en 2018, con el establecimiento

¹Biblioteca Santiago Severin. (2023). Presentación del libro en braille "Biodiversidad marina porteña".

²Universidad de Valparaíso, Facultad de Ciencias del Mar y de Recursos Naturales. (s.f.). *Historia*.

³Rev. biol. mar. oceanogr. v.43 n.3 Valparaíso dic. 2008.

⁴Sociedad de Biología de Chile. (s.f.). *Sociedad de Biología de Chile: 90 años de investigación y difusión científica*.

⁵Estación de Biología Marina de la Universidad de Chile. (1954). *Documentos, actas y trabajos del Primer Congreso Latinoamericano de Oceanografía, Biología Marina y Pesca*. Revista de Biología Marina, Universidad de Chile, Valparaíso.



del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, que coordina y promueve el desarrollo científico en el país. Por otro lado, desde el año 2020, funciona la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile (ANID) que reemplazó a CONICYT como entidad responsable de financiar y gestionar la investigación en Chile.

Actualmente, existen 10 universidades en Chile con facultades de Ciencias del Mar, desde la Región de Antofagasta hasta la Región de Aysén. Según el análisis presupuestario 2023-2024 del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, el presupuesto para este sector tiene un crecimiento anual promedio de 2,4%, lo que indica un apoyo sostenido a la investigación y el desarrollo científico en el país.⁶

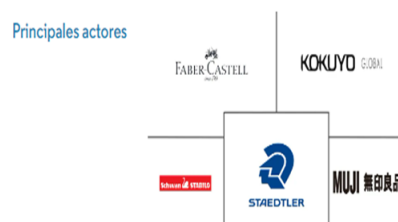
En cuanto al Impacto Medio Ambiental y el rol de la empresa en el mercado de los ODS.

Pintarroja se beneficia de este contexto científico, ya que sus productos no solo son artísticos, sino que también contribuyen a la difusión de información científica relevante, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, como el ODS N°4 "*Educación de calidad*", el ODS N°12 "*Producción y consumo responsable*", el ODS N°13 "*Acción por el Clima*", el ODS N°14 "*Vida submarina*" y el ODS N°15 "*Vida de ecosistemas terrestres*".

Pero los conocimientos científicos no sólo importan al ministerio de ciencia, también les es relevante para el ministerio de educación del cual debe promover la oferta y el ingreso de estudiantes a instituciones educativas que desarrollan investigación y avances científicos.

B. Industria de la Papelería

Según proyecta Mordor Inteligente el volumen del mercado global de papelería y suministros ha mostrado un crecimiento constante. Para 2024, se estima que el valor del mercado alcance los 145.21 mil millones de dólares, con una tasa de crecimiento compuesta de 4,23% hasta 2029. Actores clave en este mercado incluyen marcas como Faber-Castell, MUJI, Staedtler y Kokuyo Camlin Ltd. La región Asia-Pacífico es la de crecimiento más acelerado, mientras que América del Norte se mantiene como el mayor mercado en términos de volumen.⁷



3. Fuente: Mordor Intelligence. (2023).

En Chile, la Asociación Gremial de Productores e Importadores de Artículos de Oficina y Escolares (OFESA) reúne a los principales productores e importadores de artículos de oficina y

⁶ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024). *Presupuesto 2024: Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación*.

⁷ Mordor Intelligence. (2023). *Global Stationery and Supplies Market: Forecast Period 2023-2029* [Informe de muestra]. Mordor Intelligence.



escolares en Chile.⁸, como Faber-Castell, 3M, Libesa, Imex, Torre, Artel, y The Garage Company. Otra organización relevante es la Asociación Gremial de Industrias Proveedoras (AGIP), quienes realizan un trabajo en unir a las empresas socias y líderes en sus categorías, en una agenda que represente a toda la Industria Provedora y sus marcas, velando siempre por la libre competencia y las buenas prácticas.

En cuanto al crecimiento de la demanda, el mismo estudio relaciona de forma positiva el mercado con las instituciones educativas señalando que, *“A medida que aumenta la demanda de educación y se establecen más escuelas, colegios y universidades, aumenta la necesidad de artículos de papelería y suministros para apoyar las actividades educativas. Con el establecimiento de más instituciones educativas, hay una mayor población estudiantil que busca educación. Básicamente, esto significa que habrá una mayor necesidad de productos de papelería, incluidos instrumentos de escritura como lápices, bolígrafos, gomas de borrar y cuadernos.”*

Además, identifica que luego de la pandemia y *“la popularidad de las iniciativas de aprendizaje a distancia y los entornos de aprendizaje en línea ha aumentado la demanda de artículos de papelería y otros materiales. Si bien la tecnología digital juega un papel importante en la educación en línea, muchos estudiantes aún prefieren usar artículos de papelería físicos para tomar notas, organizar materiales de estudio y completar tareas. Por lo tanto, el crecimiento de las instituciones educativas que ofrecen cursos en línea contribuye al mercado de la papelería.”*

Pero no solo la industria internacional está presente en el comercio nacional. Si observamos el retail podemos ver que existen diversas cadenas nacionales consagradas en la región como **La papelería** presente en los Centros comerciales Mall Plaza y Arauco. En la misma línea pero con mayor trayectoria está la marca Lapiz Lopez y la librería Nacional. Luego en cada ciudad existen destacas papelerías con basta trayectoria y popularmente conocidas en dichos mercados, como la librería Giorgio en Concepción.

Pintarroja busca competir en este mercado ofreciendo productos diferenciados por su contenido educativo, que une el arte con la ciencia en productos de alta calidad, y que son inspiradores y ecológicamente responsables.

⁸OFESA. (s.f.). OFESA: Organización de Formación y Educación en Ciencias.



1.3 JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

i. Justificación del Trabajo

El desarrollo de un **Modelo de Negocios** para Pintarroja.Ink tiene como propósito diseñar una estrategia integral que permita diferenciar a la marca en un mercado altamente competitivo, utilizando los nueve bloques del **Modelo Canvas** propuesto por Alexander Osterwalder. Este enfoque estructurado permite que la empresa diseñe una propuesta de valor clara, innovadora y adaptada a su nicho.

En el contexto actual, el mercado de la papelería en Chile se caracteriza por una fuerte competencia, tanto de grandes actores nacionales e internacionales como de pequeñas marcas especializadas como las que se mencionaron anteriormente. Negocios que presentan productos tradicionales de papelería sin ilustración científica y que están presentes prácticamente en todo el Retail, mientras que la ilustración científica está relegada a diversas ideas de negocios informales y microempresas. A este mercado se le conoce como **“océano rojo”** y está saturado de competidores y sustitutos.

Pintarroja.Ink busca diferenciarse ofreciendo productos que contengan educación científica en distintos idiomas. Promoviendo la conservación de especies chilenas.

ii. Objetivos del Trabajo

Primero; Objetivo General

Desarrollar un Modelo de Negocios para Pintarroja.DS dirigido a los posibles consumidores de la región de Viña del Mar. Para lo cual se utilizará el Modelo Canvas de Alexander Osterwalder, que sirva como guía estratégica para posicionar la empresa en el mercado de la papelería y la ilustración científica, con un enfoque en la sostenibilidad y la conservación marina.

Segundo; Objetivos Específicos

1. **Aplicar los nueve bloques del Modelo Canvas para identificar y estructurar los elementos clave del negocio de Pintarroja.Ink.** Esto incluye definir: Segmentos de clientes, Canales, Relación con los clientes, Flujo de ingresos, Recursos clave, actividades clave: Socios clave y la estructura de costos. Entre otros desafíos que propone el modelo
2. **Desarrollar un plan de localización y canales de distribución,** Considerando las oportunidades de innovación que identifique el modelo.
3. **Definir criterios para la selección de productos y diseños,** que reflejan la estacionalidad y las tendencias del mercado, asegurando que los productos sean atractivos y funcionales para los diferentes segmentos de clientes.
4. **Realizar un análisis competitivo detallado,** identificando las fortalezas y debilidades de los competidores en el comercio minorista y mayorista, y proponiendo estrategias de diferenciación basadas en el enfoque ecológico y científico de Pintarroja.Ink.
5. **Evaluar la viabilidad económica y legal** para la formalización de Pintarroja.Ink como empresa, analizando la rentabilidad esperada y los recursos financieros necesarios para su consolidación en el mercado.



6. **Proponer estrategias de sostenibilidad**, alineadas con la conservación marina y el uso de materiales ecológicos, que permitan a Pintarroja.Ink destacarse como una marca responsable y atractiva para un público consciente del medio ambiente.



Fuente: Modelo CANVA elaborado por Yamile Calvo Consulting.⁹

⁹ Diseño obtenido de [Yamileth Calvo | Blog | Los 9 Módulos del Modelo CANVAS](#)



Capítulo II.

ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y PLAN ESTRATÉGICO

a. 2.1 INTRODUCCIÓN.

El valor de una empresa se compone de diversos factores. Los negocios que cuentan con un análisis, diagnóstico y Plan estratégico tienen mayor valor y mayores posibilidades de ser exitosos en el mercado. Crear y dirigir un comercio sin rumbo puede significar perder tiempo y dinero. Por lo mismo este capítulo esboza un plan general que le permita a la organización utilizar los recursos que posee y alcanzar sus objetivos organizacionales.

b. 2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO / SITUACIÓN

a. ANÁLISIS EXTERNO MACROECONÓMICO: INDICADORES

En particular nos referiremos a los indicadores macroeconómicos que componen el PIB= (C) + (G) + (I) + (X-M). Donde (C) es Consumo, (G) es Gasto fiscal, (I) es Inversiones y (X-M) el neto de las exportaciones menos las importaciones.

Este indicador que refleja el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un período determinado, se entiende como el gasto total en la economía. Por lo mismo su porcentaje determina la economía nacional, y muchas instituciones especulan con la proyección de sus cifras. Por ejemplo el Diario Financiero señaló:

Proyecciones de crecimiento para el PIB nacional. ¹⁰	
WEO	2,5%
FMI	2,4%
BANCO MUNDIAL	2,5%
IPOM (Banco central)	2.25 - 2.75
IMPON 2025	1,5 - 2,5

El Ministerio de Hacienda define al **Producto Interno Bruto** como “el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado, libre de duplicaciones. Se puede obtener mediante la diferencia entre el valor bruto de producción y los bienes y servicios consumidos durante el propio proceso productivo, a precios comprador (consumo intermedio). Esta variable se puede obtener también en términos netos al deducirle al PIB el valor agregado y el consumo de capital fijo de los bienes de capital utilizados en la producción.”¹¹

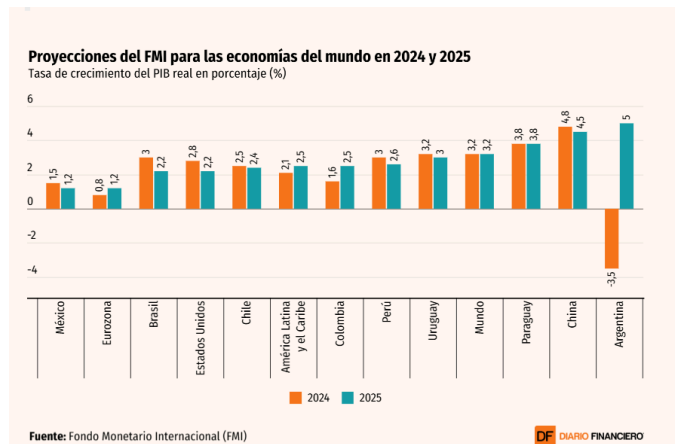
¹⁰ <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/el-fmi-ajusta-sus-proyecciones-de-pib-para-chile-mejora-a-2-5-elv>

¹¹ <https://old.hacienda.cl/glosario/pib.html>



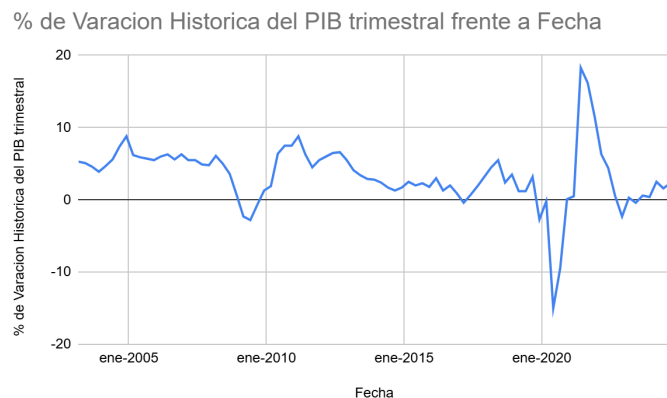
Este gran indicador, también nos permite observar cómo varía el PIB en otros países. Y de esta forma comparar las variaciones de cada economía

El Diario financiero propiedad del Grupo Multimedia Lauman, publicó un gráfico que proyecta la tasa de crecimiento del PIB real en porcentaje (%) con los datos recabados para el año 2024 y la proyección del año 2025. El gráfico que a continuación se muestra, permite concluir que Chile tiene la menor variabilidad proyectada entre los años 2024 y 2025 en la región Americana.

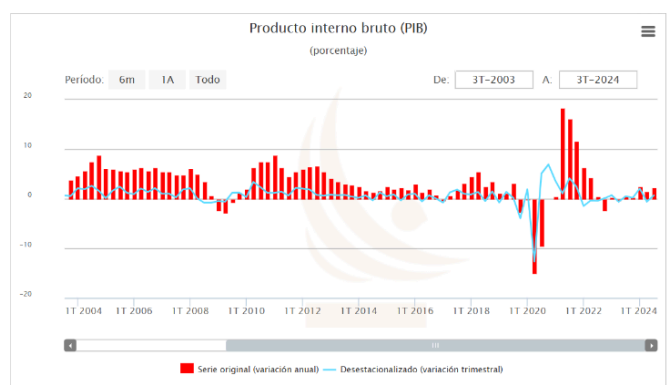


Con el objeto de contrastar tal teoría, observamos el PIB histórico nacional entre los años 2003 y 2023 que se presentan en los gráficos siguientes. Denotando una curva de variación más o menos estable, donde existen dos depreciaciones considerablemente más abruptas por deflaciones posteriores a la pandemia.

La primera contracción se produjo por una caída del 5% del PIB per cápita el año 2009, en comparación a lo recaudado el 2008. El mismo año el PIB presentó un crecimiento de 1,5%, y la Minería Chilena registró una contracción del 2%.



Luego, el año 2019 la economía titubeó por la revolución del 18 de Octubre, y finalmente se derrumbó con la pandemia. Desde el año 2022 en adelante, la economía ha pintado una curva más constante. Sin embargo, nada hace presagiar que un hecho fortuito frecuente en el país descalibre nuevamente el % de variación en números negativos.



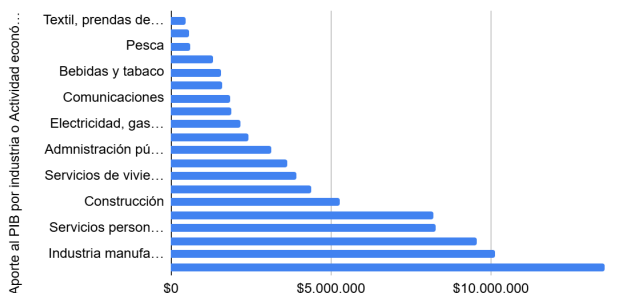


b. ANÁLISIS EXTERNO MICROECONÓMICO: PESTEL

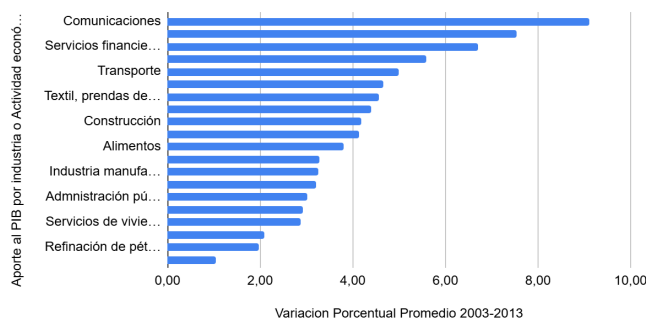
POLÍTICOS. La idea de negocio Pintarroja se enmarca en un escenario político tenso por actores muy variados, por un lado está la política medioambiental chipeada en los años 90 por la masificación de Animal Planet el año 1996.

Si consideramos que los calendarios y productos de papelería tienen una demanda principalmente elástica, con características de inelástica en las estacionalidades de ventas. Sería interesante analizar el promedio de ingresos entre los años 2003 y 2023, observar que las industrias que tienen mayor contribución al PIB son los Servicios Empresariales y financieros, la industria manufacturera, los servicios personales y la construcción. Mientras que, los que menos aportan son la industria Textil, Pesquera y maderera. Análisis que es cuestionado por cuanto el país presenta una basta cantidad de dichos recursos naturales. Y una industria exitosa asociada a su exportación.

Promedio de Ingresos por sector en Millones de pesos frente a Aporte al PIB por industria o Actividad económica

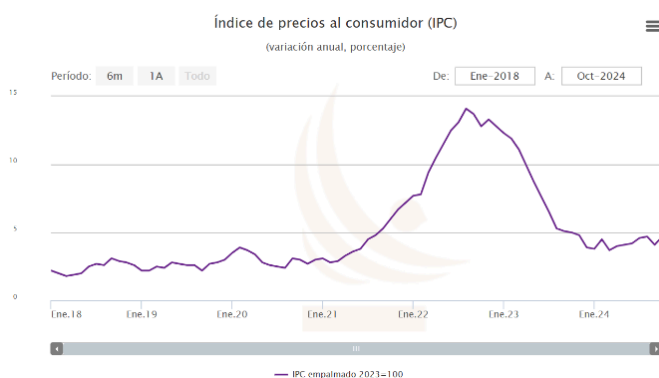


Variación Porcentual Promedio 2003-2013 frente a Aporte al PIB por industria o Actividad económica



Luego, las industrias con mayor variación en los aportes al PIB per cápita son la industria de las Comunicaciones, el Comercio, los Servicios financieros, la celulosa, el papel e imprenta. Y con menor variación la Minería y la refinería de petróleo.

ECONÓMICOS. En aspectos económicos podemos observar el índice macroeconómico de precio al consumidor, en adelante IPC. Esta cifra se utiliza para medir la evolución de los precios de los bienes y servicios que consumen las familias. en una cesta que incluye 955 artículos y que fué modificada el año 2022 y en abril del año 2024 anotó la mayor caída mensual en 10 años.¹²



12

<https://www.gob.cl/noticias/canasta-basica-alimentos-marzo-2024-mayor-caida-decada-variaciones-livianas-pobreza/>



La reforma del año 2022 “introduce cambios significativos en el conjunto de bienes y servicios utilizados para su cálculo, incluyendo la adición y eliminación de productos, así como ajustes en la clasificación, medición y ponderación de los productos y subdivisiones del índice. Estos cambios impactan en el reajuste mensual del valor de la CBA y las líneas de pobreza, en dos sentidos. Primero, modifica parcialmente la forma en que los precios de los productos incluidos en la Canasta Básica de Alimentos pueden ser identificados, o no, en el listado de productos utilizados para estimar el IPC y que son reportados mensualmente por el Instituto Nacional de Estadísticas. Segundo, al cambiar la composición de la canasta del IPC, se induce un cambio de nivel en el indicador de precios de aquellos productos no incluidos en la CBA, denominado IPC resto. Esto requiere generar ajustes puntuales en la estimación de las variaciones de la CBA y líneas de pobreza.”

En la actualidad, es posible observar que la curva del Índice denota un aumento exponencial a partir del periodo 2021 y parte del 2023. Luego para el 2024 existe una tendencia a suavizar la curva. Lo que puede ser un indicador favorable para proyectar precios y contratos a mediano plazo.

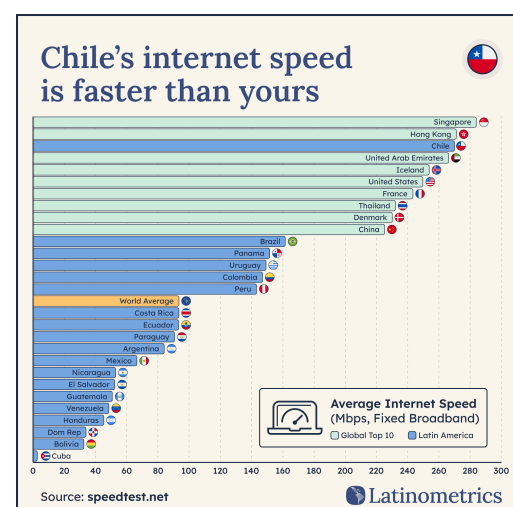
SOCIALES. Según la encuesta estatal de Bienestar social publicada el año 2023. El 78% de la población Chilena está satisfecha con su vida. Denotando que las personas que pertenecen al quintil de mayores ingresos representa un 87% de felicidad, mientras que las del quintil de menos ingresos solo llega a un 74% de satisfacción con la vida. Por lo mismo es esencial que junto con la economía, se desarrolle un comercio fomal que represente la fuerza trabajadora dependiente e independiente.

Si consideramos que el índice general de remuneraciones mide una parte importante de la capacidad productiva de un país. Y que el flujo circular de la economía supone que la remuneración de las familias alimenta el mercado de factores y productos donde compiten las empresas. Podemos analizar la curva de salarios nominales del periodo 2003 y 2023. Donde existe una curva mucho más abrupta que la de índices financieros.

Existen cuestiones sociales asociadas al entorno de las empresas. Las cuales podemos identificar con los objetivos de desarrollo sostenibles o agenda 2030 de las naciones unidas. De esta forma Pintarroja pretende ser una empresa que contemple el factor social y sumar a su triple impacto.

TECNOLÓGICO. Desde un punto de vista macroeconómico Chile es un buen lugar para emprender en bienes y servicios. Alberga a diversas empresas del buró mundial y se destaca por sus conexiones de red. Obteniendo el año 2024, el tercer lugar del ranking de los países con la conectividad más veloz. Herramienta altamente demandada en procesos quirúrgicos a distancia, y la inmediatez de las comunicaciones en faenas industriales.

Por otro lado, el año 2018 se creó el Ministerio de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación. A quien se le encomendó:





“estructurar, impulsar, coordinar y promover las actividades de ciencias, humanidades y desarrollo tecnológico en todas sus etapas, a fin de contribuir al desarrollo sustentable y al bienestar social del país. Lo cual constituye un hito importante para el desarrollo del país, ya que existe una relación directa entre el desarrollo de la tecnología y el crecimiento del país.”

ECOLÓGICOS, existen aspectos de producción que demandan a la confección de los productos con materiales biodegradables, que promuevan la disminución de los residuos que provienen de los hidrocarburos y de industrias altamente contaminantes.

Y LEGALES. Existen una serie de aspectos legales, principalmente contables y de propiedad intelectual. es decir de bienes inmateriales y que implican un profesional técnico, que gestione los requerimientos de constitución y confección del contenido según está regulado en la ley.

En particular se deben tener presente:

1. Ley N° 19.496: Ley sobre Protección de los Derechos de los Consumidores

- **Etiquetado y Publicidad:** Establece la obligación de informar de manera clara y veraz sobre las características del producto. Esto incluye la descripción precisa del artículo (por ejemplo, cuadernos, plumas, papeles), su composición, fecha de fabricación, instrucciones de uso y cualquier otra información relevante.
- **Garantías:** Esta ley establece la obligación de las empresas de ofrecer garantías a los consumidores sobre la calidad de los productos. Los productos defectuosos pueden ser devueltos y reemplazados.

2. Ley N° 19.496: Ley General de Servicios de Consumo

- **Etiquetas de Productos:** El etiquetado debe contener información precisa respecto a los productos, como el nombre del fabricante, importador, las características del artículo, y las advertencias de seguridad si son necesarias.

3. Ley N° 20.869: Ley sobre Etiquetado de Alimentos. Aunque esta ley está dirigida principalmente a productos alimenticios, es importante mencionar que cualquier etiquetado debe cumplir con la normativa sobre advertencias y la información clara que el consumidor necesita.

4. Normas Técnicas de la Ley de Reciclaje (Ley N° 20.920). Esta ley regula el reciclaje de productos y materiales. Si los productos de papelería incluyen materiales reciclados o cumplen con normas de sostenibilidad, es relevante tener en cuenta la normativa sobre residuos y reciclaje de productos.

5. Ley N° 19.496: Ley de Protección al Consumidor y Comercio Electrónico

- **Venta Online:** Si se comercializan productos por comercio electrónico (por ejemplo, en una tienda en línea), se deben cumplir los requisitos de esta ley. Esto incluye información sobre precios, productos, términos de compra, políticas de devolución y atención al cliente.



6. Normas ISO para Productos de Papelería. En términos de calidad y seguridad de los productos de papelería, es posible que se deban cumplir ciertas normas internacionales como las ISO 9001 (gestión de calidad) y ISO 14001 (gestión ambiental). Si los productos son ecológicos, las normativas relacionadas con la sostenibilidad y la reducción de impacto ambiental son relevantes.

7. Ley N° 21.100: Ley de Etiquetado de Productos con Materiales Plásticos. Si los productos incluyen plásticos en su fabricación, esta ley puede ser relevante. Establece regulaciones para la comercialización de productos con materiales plásticos, con el fin de reducir el impacto ambiental.

8. Registro de Marcas y Patentes. Si los productos incluyen diseños exclusivos o nombres comerciales, se debe registrar la marca y los derechos de propiedad intelectual en el **Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI)**. Esto garantizará la protección legal frente a la competencia.



c. 2.2.2. ANÁLISIS INTERNO CADENA DE VALOR:

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.-

- 1) **Rivalidad entre competidores: Alta:** El mercado de la papelería en Chile y en mercados internacionales está saturado, con muchas empresas como Torre, Artel, Proarte, 3M, Maped, Faber-Castel, Isofit, Giotto, Tesa, Pen&Gear, entre muchas otras. Por otro lado, estas marcas se comercializan en varias vitrinas de papelería como Lápiz López y La Nacional, como también en otras cadenas de retail como Lounge, Casa Ideas, Ikea, etc. Este mercado debe ser enfrentado con una alta diferenciación, la cual viene de la mano con la ilustración científica, el espacio de venta y la comunidad Web.
- 2) **Poder de los proveedores: Moderado:** Los costos de productos sustentables y con Packaging sin plásticos, son pocos en el mercado. Y si bien la empresa puede seleccionar otros proveedores especializados, los costos de estos materiales pueden ser más elevados que los ya transados con los proveedores tradicionales, lo que les otorga un cierto poder a los proveedores. No obstante, al encontrar en proveedores locales y sostenibles, que presenten precios y productos competitivos, existe la libertad de cambio y se puede mitigar este riesgo.
- 3) **Poder de los clientes: Alto:** Los consumidores tienen muchas opciones en el mercado de productos de papelería y oficina, lo que les da el poder de elegir con base en el precio, calidad o diseño. Además, la elasticidad de la demanda sugiere que los clientes pueden fácilmente sustituir productos si los precios no les resultan atractivos.
- 4) **Amenaza de nuevos competidores entrantes: Moderada:** Las barreras de entrada son bajas en el sector de la papelería, lo que significa que nuevos competidores podrían entrar fácilmente al mercado. Sin embargo, la especialización en productos con ilustraciones y contenido científico proporciona una ventaja que puede ser difícil de replicar para nuevos competidores.
- 5) **Amenaza de productos sustitutos: Alta:** Existen muchos productos sustitutos, tanto digitales (agendas electrónicas, aplicaciones de gestión de tiempo) como físicos (productos de papelería más baratos o genéricos). Pintarroja.ink debe centrarse en su propuesta de valor única para diferenciarse de estos sustitutos.



2.2.3. PROPUESTA DE VALOR CANVA

Metodología.

El estudio tiene como propósito analizar el mercado de la provincia de Viña del Mar, mediante la generación de un modelo de negocios que desarrolló un vínculo entre los clientes y la propuesta de valor que se busca explorar.

Para generar lienzo de la propuesta de valor, debemos analizar los primeros 2 módulos de los 9 puntos propuestos en el modelo de negocio. Al lado derecho se encuentran los clientes identificados en los segmento de Mercado.

Según el autor los clientes están al centro del modelo de negocios, por cuanto no se puede ser rentable sin ellos. Por lo mismo se han identificado 3 segmentos de personas que comparten necesidades y demandan algo similar, canalizan la distribución de forma similar, requieren de una relación similar, su índice de rentabilidad es similar y están dispuesto a pagar de conformidad similar en aspectos de oferta.

Dichos segmentos se analizarán en la población de Viña del mar conforme los datos aportados por la Bases de Datos (Territorial, Poblacional y de Vivienda) realizada por la Municipalidad de Viña del Mar. donde es posible observar que:

SEGMENTO	CANTIDAD
Escolares de Educación Básica y Media: 5-18 años.	61.687 niños y adolescentes. Quienes demandan los productos como usuarios, a sus padres que son los clientes finales.
Población fuera de la fuerza laboral como podrían ser estudiantes, o dependientes de 18-65 años.	119.088 personas que varían entre jóvenes y adultos.
Trabajadores de Industria y Servicios: 25-65 años.	149. 468 mil personas, pertenecientes al grupo de personas ocupadas en las actividades económicas señaladas en la base de datos. ¹³
Total de la muestra de la población en viña del mar. Y por ende tamaño del mercado.	330.243 personas, según los datos aportados por el Censo 2017. Esta población, será la población objetivo.

Por lo tanto, el tamaño de la muestra necesario para hacer una investigación, considerando una población de 330.243 personas, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, es de 68 personas, si se considera la fórmula de tamaño de muestra para una población finita:

¹³ [PT_2333_Ingreso secpla 1636.xlsx - Hojas de cálculo de Google](#)



- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población (330.243 personas)
- Z = valor de Z correspondiente al nivel de confianza (para un 90% de confianza, el valor de Z es 1.645)
- p = proporción estimada de la población (si no se tiene una estimación previa, se usa $p=0.5$, que es el valor que maximiza el tamaño de muestra)
- E = margen de error (10%, o 0.10 en formato decimal)

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(E^2 \cdot (N - 1)) + (Z^2 \cdot p \cdot (1 - p))}$$

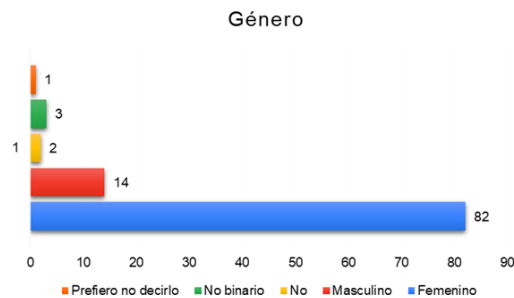
INVESTIGACIÓN.

La encuesta se difundió por redes sociales y por correo electrónico. Estando disponible entre los días 12 y 26 de diciembre del presente año, en el cual se lograron muestrear a 102 consumidores.

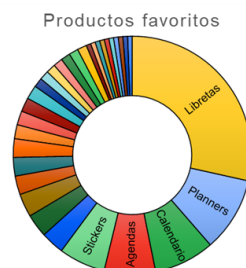
La confección de la encuesta va dirigida al público de Viña del Mar, con énfasis en los seguidores de instagram actuales y potenciales de la empresa, el formulario fue realizado con preguntas tipo abierta y cerradas.

Las preguntas que se analizarán son:

b) ¿Te identificas con algún género?, ¿Cuál? la mayoría se identifica con el género femenino.



c) ¿Cuál es tu producto favorito de Pintarroja? Productos favoritos entre los encuestados que resaltan por sobre los otros: las libretas, planners, calendarios, agendas y stickers. Datos importantes para la planificación de los productos que la empresa mantendrá en catálogo.





d) **¿Qué cualidades consideras importante en un producto?** Las cualidades consideradas más importantes para el consumidor son el diseño, durabilidad, precios y las recomendaciones de los productos y servicios.



e) **¿Cómo conociste la marca?** La mayoría se enteró por RR.S.S



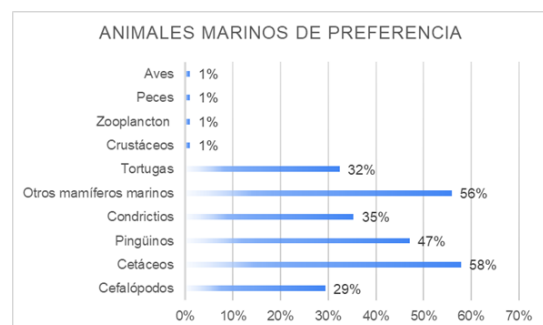
f) **¿Qué productos son los que más te gustan?**

- Libretas
- ilustraciones científicas
- calendarios
- stickers
- parches
- planners
- entre otros.



g) **¿Cuáles son tus animales marinos favoritos?**

Los 5 animales más populares o los que presentan mayor preferencia son los cetáceos (58%), otros mamíferos marinos como chungungos y lobos marinos (56%), los Pingüinos (47%), Los condriktios (tiburones y quimeras) (35%) y por último las tortugas (32%).





h) ¿Qué emociones sientes con estas ilustraciones?

- Ternura
- protección
- alegría
- satisfacción
- inspiración.



Luego, considerando las preferencias anterior, se puede observar a consumidores desde un punto de vista del modelo de negocio y determinar las características según los segmento identificados:

MÓDULO 1. SEGMENTO DE MERCADO O PERFIL DEL CLIENTE			
USUARIOS	Escolares de Educación Básica y Media (Línea PINGUIN):	Jóvenes Universitarios (Línea HAI)	Trabajadores de la Industria y Servicios (Línea Stingray):
Tarea Funcional	cursan entre prebásica y IVº medio. requieren la organización de tareas escolares y aprendizaje de contenidos educativos. Deben rendir evaluaciones	Cliente que quiere registrar sus apuntes por asignatura durante un periodo constante entre 4 y 8 semestres. evaluación constante. Luego, requiere poder leer los apuntes de forma ordenada para estudiar.	El cliente quiere organizar los compromisos y el trabajo, tener clara las fechas de cumplimiento, las fechas familiares.
tarea social	Asisten a un establecimiento educacional, forman parte de un grupo curso, tienen invitaciones recurrentes a cumpleaños y celebraciones. Participan por reconocimientos sociales, deportivos, académicos, musicales, etc.	Ya sean estudiantes o trabajadores, forman parte de una comunidad que celebra festividades constantemente. Presentan concepciones políticas. Y acceden a cambios de paradigmas sociales.	Se interesa por reflejar un estilo personal ordenado y elegante para lucir conocimientos sobre su escritorio. Necesita tener registro de todos los compromisos laborales y familiares.
tarea emocional	Alumnos que tengan interés en las especies populares de los programas de televisión o de la fauna marina nacional a través de llamativas ilustraciones.	los clientes deben sentir que adquieren un producto donde escriben apuntes que atesoran. Algunos pueden sentirse parte de una comunidad con conciencia medioambiental.	los clientes deben sentir que adquieren conocimientos por visualizar frecuentemente palabras en otro idioma y palabras de especies científicas.
DatoDemog.	Niños y adolescentes entre 7 y 18 años, influenciados por padres y tutores	Jóvenes entre 18 y 29 años, mayoritariamente estudiantes universitarios.	Adultos entre 25 y 65 años en sectores de la Industria de los servicios.



Beneficios	Productos educativos con variedad de colores y temáticas atractivas conforme las tendencias cinematográficas y de RR.SS. Productos al alcance de los padres que compran	Productos con Diseño moderno, que promueve el medio ambiente. Cumple con una funcionalidad esencial para ordenar el calendario académico y la vida personal.	El cliente busca obtener un producto de alta calidad, con un diseño exclusivo y técnico. Además, refleja el compromiso con el medio ambiente y la educación ambiental.
Dolores	A los niños les frustra no tener los diseños más atractivos y populares, por lo que falta de opciones Nacionales visualmente atractivas.	Altos precios de los productos con mejores diseños.	Poco oferta de productos con diseños poco convencionales y específicos de fauna chilena.

En segundo lugar, para el análisis de la propuesta de valor, busca conocer cuáles son las características de los productos que permitan tener un ticket de venta alto. Considerando las necesidades y beneficios que brindan los distintos productos de papelería.

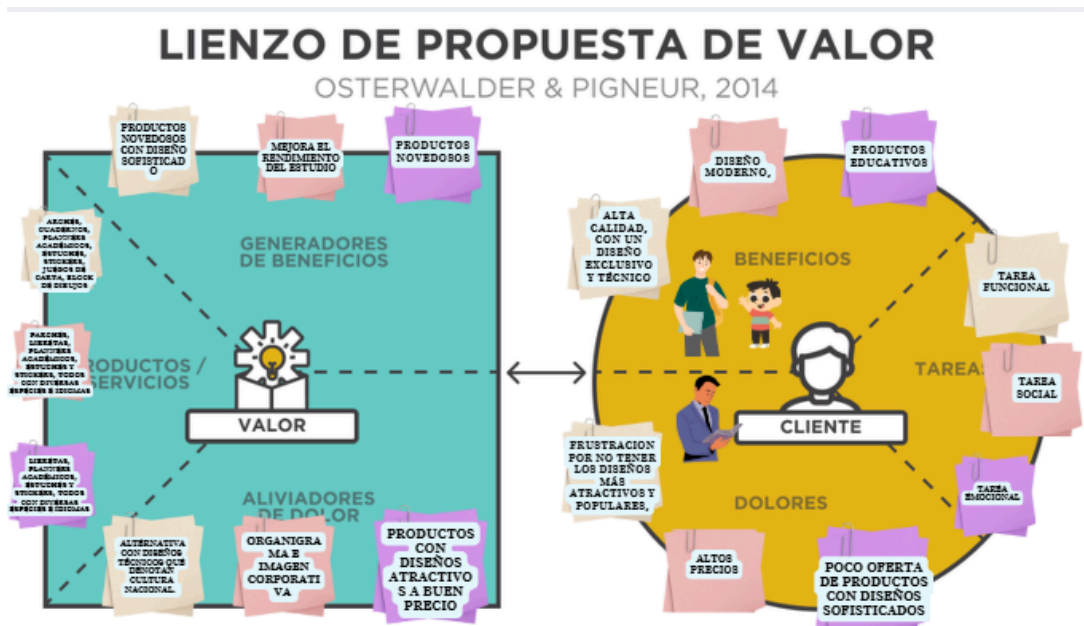
MÓDULO 2. PROPUESTA DE VALOR			
USUARIOS	Escolares de Educación Básica y Media (Línea PINGUIN):	Jóvenes Universitarios (Línea HAI)	Trabajadores de la Industria y Servicios (Línea Stingray):
Generador de beneficios	adquirir productos novedosos, con diseño atractivo.	Mejora el rendimiento del estudio, permite organizar bastante contenido, tienen buen precio con diseños de utilidad.	Buscan adquirir productos novedosos con diseño sofisticado de alto precio que denote estatus.
alivianador de dolores	Productos con diseños atractivos a buen precio	ayudan a reducir el estrés del calendario académico y a estudiar de forma ordenada y creativa	Los productos son una alternativa con diseños técnicos que denotan cultura nacional.
PRODUCTOS Y S.S	parches, cuadernos, planners académicos, estuches, stickers, juegos de carta, block de dibujos	parches, Libretas, planners académicos, estuches y stickers, todos con diversas especies e idiomas	Libretas, planners académicos, estuches y stickers, todos con diversas especies e idiomas

En tercer lugar, Pintarroja busca sumar valor implementando una estrategia digital a través de una página web que no sólo promoverá y venderá sus productos, sino que



también tendrá como propósito la divulgación científica. La web invita a los usuarios a compartir sus experiencias con las especies ilustradas, así como compartir los datos recabados en cualquier avistamiento del mundo. Este contenido estará disponible en varios idiomas, fomentando así la creación de tendencias de búsqueda internacionales.

Con esto la marca pone un fuerte énfasis en la democratización del conocimiento científico y la divulgación de este en diversos idiomas.



2) 2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN (DAFO/CAME)

Identificar las características del mercado en donde se pretende desarrollar la idea de negocio de Pintarroja, es algo esencial para conocer las ventajas y desventajas del negocio.

FODA	
Fortalezas	- Capital de ilustraciones. - Desarrollo de un producto testeado.
Debilidades	- Negocio informal. - Mala experiencia en logística.
Amenazas	- Mercado altamente competitivo. - Alta presencia de productos sustitutos.
Oportunidades	- Nicho en ciencias STEM.
CAME	
1. Corregir	Dependencia en un solo canal de venta (redes sociales): - Desarrollar una plataforma e-commerce sólida. - Explorar alianzas físicas (concept stores o centros culturales).



	Falta de un espacio físico fijo para recolección de productos: - Implementar un punto de recogida fijo en locales asociados para mejorar la logística y la experiencia del cliente.
2. Adaptar	Competencia de grandes empresas: - Especializarse más en ilustraciones científicas y posicionarse como una marca ética y de alta calidad. - Ajustar precios en función del valor añadido. Inflación y fluctuación de tipos de cambio: - Ajustar precios de acuerdo con la situación económica. - Renegociar con proveedores para mantener márgenes sostenibles. Productos sustitutos: - Ofrecer productos únicos con valor educativo y conciencia ambiental.
3. Mantener	Propuesta de valor basada en sostenibilidad e ilustración científica: - Continuar destacando educación y sostenibilidad como ejes centrales. Fidelización de clientes y percepción de marca: - Mantener enfoque en calidad, buen servicio y participación en eventos científicos. Compromiso con eventos científicos: - Participar activamente en congresos para mayor visibilidad y conexión con el público objetivo.
4. Explotar	Aumento de conciencia medioambiental: - Intensificar campañas de marketing en redes sociales. - Desarrollar productos temáticos y colaboraciones con ONGs. Colaboraciones estratégicas: - Aliarse con librerías, concept stores y museos para aumentar visibilidad y distribución en puntos físicos.

2.4 PLAN ESTRATÉGICO: OBJETIVOS Y LÍNEAS

Misión: La misión de Pintarroja.Ink es convertirse en un referente nacional en papelería científica, destacándose por la excelencia de sus productos y la singularidad de sus ilustraciones. La marca busca que cada artículo, además de ser una herramienta de organización personal, sirva como un medio para educar y sensibilizar sobre la biodiversidad marina y la conservación del medio ambiente. Con soluciones atractivas y responsables, Pintarroja.Ink aspira a inspirar a clientes de todas las edades a valorar y proteger la naturaleza.

Visión: Pintarroja.Ink aspira a democratizar el conocimiento científico al fusionar arte y ciencia en productos accesibles para todos. La empresa aspira a liderar el mercado de papelería científica, creando una conexión única entre creatividad y educación. A largo plazo, busca convertirse en una voz referente en el ámbito de la papelería y la divulgación científica nacional, ofreciendo productos innovadores que promuevan la conservación de la biodiversidad marina, inspiren cambios positivos en los hábitos de consumo y fomenten el aprendizaje intergeneracional.

Valores:



1. **Conservación:** Compromiso con la protección del medio ambiente, especialmente en la conservación de especies marinas, utilizando cada producto como una herramienta para visibilizar la importancia de la biodiversidad.
2. **Innovación:** Se busca innovar constantemente en el desarrollo de productos y procesos, integrando las últimas tendencias en diseño, tecnología y sostenibilidad.

Principios:

1. **Calidad:** La empresa garantiza la excelencia tanto en el contenido científico como en el diseño artístico de sus productos.
2. **Accesibilidad:** Pintarroja.Ink se esfuerza por ofrecer productos a precios justos, manteniendo un equilibrio entre la calidad y la sostenibilidad.
3. **Compromiso Social:** Cada producto de Pintarroja.Ink tiene un propósito educativo, contribuyendo a la concienciación sobre temas ambientales críticos.

Objetivos:

1. **Fomentar la educación científica:** Aumentar el conocimiento y la conciencia sobre la fauna marina y la sostenibilidad a través de productos de papelería atractivos y educativos.
2. **Expansión nacional:** Ampliar la presencia de Pintarroja.Ink en mercados nacionales, con productos multilingües adaptados a todo público.
3. **Promover la sostenibilidad:** Posicionar a la empresa como un referente en prácticas sostenibles dentro del sector de papelería, reduciendo su huella ecológica en cada etapa de producción y distribución.

2.4.2 PLAN ESTRATÉGICO: LÍNEAS Y PLANES ESTRATÉGICOS/DE ACCIÓN.

LÍNEAS Y PLANES ESTRATÉGICOS.

1. Expansión y Diversificación del Mercado:	
Aprendizaje de idiomas: Pintarroja, busca destacar en el mercado traduciendo sus productos a diversos idiomas, que sean atractivos y didácticos tanto para turistas, como para científicos o personas interesadas en practicar idiomas. (español, inglés, alemán, entre otros).	Nuevos canales de distribución: Además de la tienda online, Pintarroja.Ink explorará nuevas alianzas con tiendas físicas especializadas como librerías, concept stores y tiendas ecológicas que compartan su enfoque en la sostenibilidad. También se buscarán acuerdos con distribuidores locales y plataformas de e-commerce internacionales.
2. Innovación y Desarrollo de Producto:	



Nuevas colecciones: Crear nuevas colecciones de ilustraciones científicas que incluyan especies raras, ecosistemas en peligro y colaboraciones con artistas y biólogos marinos. Esto permitirá mantener la oferta de productos actualizada y relevante. Considerando las tendencias comerciales como películas y personajes Virales.	Personalización: Ofrecer productos personalizados para clientes individuales y empresas, permitiendo la inclusión de logotipos, mensajes o contenido científico específico.
3. Educación y Difusión del Conocimiento Científico:	
Colaboraciones con instituciones educativas: Desarrollar alianzas con universidades y centros de investigación para crear contenido educativo integrado en los productos de papelería. Y que se puedan divulgar por la página web.	Talleres y eventos educativos: Organizar eventos que promuevan la conservación marina y el uso de la ilustración científica como herramienta de educación para todas las edades.
4. Sostenibilidad y Responsabilidad Social:	
Optimización de procesos: Revisión constante de los procesos de producción para garantizar el uso de materiales reciclables y ecológicos, así como reducir el impacto ambiental.	Certificaciones ecológicas: Obtener certificaciones ambientales reconocidas a nivel nacional para validar el compromiso de Pintarroja.Ink con la sostenibilidad.



PLAN DE MARKETING

3.1 INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de llegar a todos los segmentos seleccionados, así como para fidelizar a los mismos. Se requiere de una robusta estrategia de Marketing que posicione a la marca dentro del mercado. Considerando especialmente que se trata de un mercado saturado.

3.2 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE MARKETING.

3.2.1 Objetivos de marketing y comerciales

1. Objetivos de Marketing (Estratégicos)	2. Objetivos Tácticos de Marketing
Ser financieramente rentable: Es decir tener un margen no Negativo de utilidades en los primeros períodos, para luego proyectar ganancias con métricas financieras como TIR, VPN, ROI y PayBack Period.	Planificar la inversión y los retornos maximizando los beneficios. Por medio de una contabilidad constante que permita recabar datos y proyectar la inversión a largo plazo.
Probar en el mercado que diseños y líneas de productos tienen mayor demanda según su estacionalidad y recabar datos que permitan tomar decisiones inteligentes.	Se busca ofertar diferentes líneas de diseño y ampliar los segmentos con productos de alta calidad y contenido ilustrado. Siempre ad hoc a la tendencia y renovación estacional.
Crear y potenciar el posicionamiento de marca: Aumentar la visibilidad y percepción positiva de la marca. Para lo cual se apuesta a la creación de una comunidad que requiere ser publicada por los medios de comunicación digitales, de ahí que la comunidad web se vuelve muy importante.	Crear y Potencia productos que se distribuyan de forma inteligente conforme los segmentos. Utilizando diversas técnicas de difusión como radios, redes sociales, publicidad física, auspicios, etc. Todas las cuales dirigirán la búsqueda de información a la página web.
Diversificar productos o servicios: Conforme señala la propuesta de valor, la marca busca ingresar al mundo de los oficinistas y que prestan servicios personales.	Exhibición física de productos por medio de una vitrina física realizada a medida, en una tienda de conveniencia. Que tenga presencia en un lugar donde se encuentra el público objetivo.
Ampliar la oferta de la empresa a nuevos segmentos o categorías de productos por medio de la traducción de los diseños en diferentes idiomas.	Desarrollar una Página web. que permita mantener constantemente la oferta de productos y campañas publicitarias en línea con las RRSS.



3.2.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento

Estrategia de Segmentación y Posicionamiento	Grupo de Edad y Necesidad	Intereses
PINGUIN	Escolares de Educación Básica y Media: 7-18 años. cuyas necesidades principales son productos organizacionales y educativos que fomenten el aprendizaje. Este segmento está influenciado por los padres, por lo que la comunicación debe apelar a ambos grupos. Su ciclo fuerte es en enero y febrero previo al ingreso a clases en Marzo. Son un segmento altamente influenciado por Redes Sociales y videos Virales o publicitados por Influencers.	Divulgación Científica: Consumidores interesados en el aprendizaje sobre la biodiversidad y la conservación marina. Los productos que incluyan información científica y educativa pueden atraer a este segmento, que busca una combinación de funcionalidad y conocimiento.
HAI	Personas que no están en la fuerza laboralmente activa entre los 18-65 años. enfoque en la organización de proyectos académicos y profesionales. Este segmento valora el diseño, la sostenibilidad y la funcionalidad de los productos. Su ciclo fuerte es Febrero, Marzo, agosto y septiembre. o en cada inicio de semestre académico. Este segmento tiene gran conciencia medioambiental y le gusta participar de eventos que son tendencia.	Conciencia Ecológica: Clientes que valoran los productos sostenibles y están interesados en la conservación marina. Pintarroja.Ink puede dirigirse a este segmento con productos ecológicos, empaques biodegradables y certificaciones ambientales.
Stingray	Trabajadores de Industria y Servicios: 25-65 años. sectores como finanzas, ciencias y servicios, que requieren herramientas de alta calidad para la organización profesional, con un énfasis en el diseño elegante y el compromiso ambiental. Para llegar a estos consumidores se deben utilizar canales tradicionales como vitrinas comerciales o de retail.	Aprendizaje de Idiomas: La marca busca ser una opción para las personas que les gusta conocer palabras cotidianas de organización como los días y meses del año. así como el contenido científico de las especies chilenas en diversos idiomas.



3.2.3 ESTRATEGIAS FUNCIONALES.

1. Plataforma Web: E-Commerce y Estrategia Digital: La plataforma web de Pintarroja.Ink debe ser el pilar central de la estrategia de ventas y marketing, no solo como un canal de comercio electrónico, sino también como una herramienta clave para fortalecer la comunidad y la educación en torno a la conservación marina.	
Experiencia del Usuario (UX/UI)	- Diseño visual atractivo y funcional: Reflejar la identidad de Pintarroja.Ink destacando ilustraciones científicas. - Multilingüe: Disponibilidad en español, inglés, alemán, francés, entre otros. - Compatibilidad móvil: Optimización completa para dispositivos móviles.
2. Creación de Contenido Educativo y Engagement	- Wallpapers y calendarios DEMO: Entregar productos gratuitos. - Divulgación científica: Blog con artículos, infografías y colaboraciones con expertos. - Banco de imágenes colaborativo: Espacio para compartir avistamientos de especies marinas e ilustraciones.
3. Marketing Digital y Redes Sociales	- Omnicanalidad: Comunicación coherente entre la web y redes sociales. - Publicidad segmentada: Anuncios dirigidos a escolares, universitarios y profesionales. - SEO y Blog: Contenido educativo optimizado para motores de búsqueda.
4. Vitrina Comercial en Establecimientos Novedosos: La presencia física en un establecimiento comercial novedoso será clave para fortalecer la marca y atraer a un público más diverso.	
Tipos de Establecimientos	- Cafeterías y restaurantes: Públicos creativos y profesionales. - Universidades: Foco en estudiantes, destacando la línea HAI. - Tiendas de ropa o concept stores: Enfocadas en sostenibilidad y diseño exclusivo. - Hoteles boutique: Turistas ecológicos.
Diseño y Presentación	- Materiales sostenibles: Uso de materiales naturales y sencillos que reflejen el compromiso ambiental. - Elementos interactivos: Códigos QR que conecten a la tienda online o muestren información sobre las especies representadas. - Segmentación por establecimiento: Personalizar vitrinas según el público (planners en universidades, productos creativos en concept stores).



3.2.3 ACCIONES DE MARKETING MIX. (EJERCICIO DE LAS 4P.)

1. Producto
A. Propuesta de valor única: Pintarroja.Ink ofrece papelería con ilustraciones científicas de alta calidad. Cada producto no solo cumple una función organizativa, sino que también educa sobre conservación marina en distintos idiomas. B. Segmentación de productos: La marca tiene líneas específicas para distintos segmentos: escolares (Línea PINGUIN), universitarios (Línea HAI), y profesionales (Línea Stingray). C. Personalización: Posibilidad de personalizar productos para clientes corporativos y educativos, añadiendo valor y distinción.
2. Precio
A. Precios competitivos pero accesibles: Los productos están en un rango medio-alto debido a su calidad y enfoque sostenible. B. Estrategia de precios por segmento: Descuentos para estudiantes y promociones en fechas clave como regreso a clases y festividades ecológicas. C. Promociones estacionales: Ofertas de lanzamiento, promociones cruzadas con establecimientos asociados y descuentos por volumen para compras corporativas o institucionales.
3. Plaza
A. E-commerce como canal principal: La tienda en línea de Pintarroja.Ink es el eje de la distribución, con envíos nacionales e internacionales. El sitio web está disponible en varios idiomas, facilitando la expansión global. B. Vitrinas en establecimientos novedosos: Colocación de vitrinas en cafeterías, librerías, concept stores y universidades, puntos frecuentados por el público objetivo. C. Omnicanalidad: Integración de ventas en línea y físicas mediante alianzas estratégicas, permitiendo compras en línea y recogida en locales físicos.
4. Promoción.
A. Marketing digital: Presencia destacada en redes sociales exhibiendo el diseño de los productos y difundiendo la misión educativa y sostenible de la marca. B. Eventos y presentaciones: Organización de actividades en vitrinas colaboradoras (cafeterías, universidades), con participación de influencers ecológicos y científicos. C. Publicidad dirigida: Campañas de publicidad digital (Google Ads, Facebook Ads) enfocadas en segmentos específicos (escolares, universitarios, profesionales), promocionadas en fechas clave como regreso a clases y Navidad. D. Colaboraciones y asociaciones: Alianzas con universidades y ONGs que comparten los valores de conservación, aumentando la visibilidad de la marca en eventos educativos y científicos.



3.2.4 Cronograma de actuaciones comerciales

Para abordar este punto, realizaremos una planificación estratégica, considerando la ficción de que la parte interesada obtuviese el financiamiento en marzo del año 2025. Y comienza con la constitución formal de la empresa en las instituciones requeridas, iniciando gestiones legales, contables y comerciales.

Este plan estratégico incluye dos partes clave: un mapa estratégico que detalla la relación causa-efecto entre los objetivos generales, y un cronograma anualizado con hitos específicos.

1. Mapa Estratégico General: Relación de Causa y Efecto de los Objetivos Generales

El **mapa estratégico** conecta las metas financieras, de clientes, procesos internos y crecimiento, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados con la misión de sostenibilidad y educación de Pintarroja.Ink.. Estas categorías permiten conformar un Balance Scorecard.

Perspectiva	objetivo	causa	efecto
perspectiva financiera	ser rentable	Aumentar los ingresos mediante expansión a nuevos mercados y mejora en la fidelización de clientes para cubrir costos.	Incrementar cuota de mercado y generar flujos de caja positivos.
Perspectiva del Cliente	Aumentar la cuota de mercado	Ofrecer una propuesta de valor diferenciada que cubra las necesidades de los consumidores y los captive.	Incremento de clientes nuevos y fidelización de clientes actuales.
Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar los procesos de innovación y producción	Optimizar la cadena de suministro para incluir materiales sostenibles, mejorar tiempos de entrega y calidad del producto.	Reducción de costos operativos y mayor eficiencia.
	Implementar una estrategia omnicanal	Integrar la tienda online con vitrinas físicas estratégicas en tiendas asociadas para ofrecer una experiencia coherente.	Mejora de la satisfacción del cliente y aumento de ventas.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar capacidades tecnológicas y del personal	Capacitar al equipo en tecnologías digitales para mejorar la plataforma e-commerce y gestionar relaciones con clientes.	Mejora en la calidad del servicio y agilidad en la operación.
	Generar un buen clima laboral	Fomentar una cultura organizacional basada en innovación, sostenibilidad y educación.	Mayor satisfacción de los colaboradores, mejor rendimiento.



2. Plan Estratégico Anualizado: Hitos Específicos Aterrizados

Este cronograma está organizado en fases anuales para la implementación del modelo de negocio, considerando que el financiamiento se obtiene en marzo de 2025:

<u>Fase 1: 2025 – Constitución y Lanzamiento</u>
★ Marzo - Mayo 2025: ○ Constitución de la empresa: Formalización legal, apertura de cuentas contables, gestión de permisos y licencias. ○ Desarrollo de la página web: Configuración de e-commerce con opciones multilingües, personalización de productos y sistema de gestión de inventarios. ★ Junio - Agosto 2025: ○ Diseño y desarrollo de las vitrinas comerciales: Alianzas con cafeterías, concept stores, y universidades. Creación de displays interactivos y ecológicos. ○ Selección y establecimiento de proveedores sostenibles: Definición de materiales reciclables y biodegradables para producción ★ Septiembre - Diciembre 2025: ○ Lanzamiento de la primera colección: Enfocada en el regreso a clases y Navidad, con promociones en línea y en tiendas físicas. ○ Eventos de lanzamiento en vitrinas asociadas (universidades, tiendas de ropa, cafeterías) ○ Implementación de campañas de marketing digital: Fuerte presencia en redes sociales y activación de publicidad segmentada
<u>Fase 2: 2026 – Expansión y Consolidación</u>
★ Enero - Marzo 2026: ○ Expansión nacional: Adaptación del sitio web para mercados nacionales, con envíos por empresas de courier o en colaboración con nuevas tiendas con vitrinas de distribución. ○ Desarrollo de nuevas colecciones de productos personalizados dirigidos a empresas y eventos corporativos. ★ Abril - Julio 2026: ○ Optimización de procesos internos: Automatización de la gestión de pedidos y mejora en la logística para reducir tiempos de entrega. ○ Implementación de una plataforma de análisis de datos para personalizar la experiencia de compra. ★ Agosto - Diciembre 2026: ○ Creación de alianzas estratégicas con ONGs y universidades para el desarrollo de talleres educativos y campañas de concienciación sobre la conservación marina. ○ Participación en ferias internacionales de diseño y sostenibilidad.
<u>Fase 3: 2027 – Innovación Continua</u>



★ **Enero - Junio 2027:**

- **Innovación en productos:** Introducción de nuevas tecnologías en los materiales, como el uso de fibras recicladas avanzadas
- **Mejora de la experiencia omnicanal:** Sincronización total entre el e-commerce y las vitrinas físicas para ofrecer recogida en tienda y devoluciones simplificadas.

★ **Julio - Diciembre 2027:**

- Evaluación y ajustes de la estrategia digital: Análisis de datos y feedback de clientes para ajustar campañas de marketing, rediseñar la página web y optimizar la atención al cliente.
- Implementación de un programa de fidelización para retener clientes clave, tanto en el canal online como en las tiendas físicas.



PLAN DE OPERACIONES

4.1 INTRODUCCIÓN

4.2 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES OPERACIONALES

4.2.1 Objetivos del Plan de Operaciones y Logística

El objetivo principal del plan de operaciones es garantizar la entrega de productos de alta calidad y sostenibilidad, alineados con los principios de conservación marina y educación científica. El plan también busca optimizar los recursos, tiempos y procesos para lograr una operación rentable, escalable y eficiente.

Son eslabones esenciales:

- Diseñar modelos atractivos que estén acorde a las tendencias del mercado.
- Optimizar la cadena de suministro para garantizar materiales sostenibles y un flujo constante de productos.
- Reducir los tiempos de entrega y mejorar la experiencia del cliente mediante la integración de procesos logísticos eficientes.
- Establecer relaciones sólidas con proveedores sostenibles, tiendas asociadas y socios estratégicos para asegurar el correcto abastecimiento y distribución de los productos.
- Crear una comunidad de seguidores fidelización con el diseño y divulgación científica de las especies.

El modelo se refiere a las operaciones a partir del módulo 3.

MÓDULO 3. CANALES.

La estrategia de distribución de Pintarroja.Ink se enfoca en combinar canales físicos y digitales que ofrezcan una experiencia coherente con los valores de la marca. De esta forma se comunicará a los diferentes segmentos de mercado y promoverá sostenibilidad, conservación marina y difusión científica. La marca pretende integrarse en locales establecidos que compartan un público objetivo similar, así como desarrollar un canal digital robusto que potencie la interacción con los usuarios.

CANAL	DESCRIPCIÓN	DETALLES
Canal Directo Físico: Vitrinas Comerciales	Pintarroja.Ink busca instalar vitrinas comerciales en locales afines, alquilando un espacio visible y	Tipos de locales identificados: - Cafeterías y Tabaquerías: Lugares de tranquilidad que atraen por su diseño y conciencia ambiental. Incluyen productos de juego y regalos.



	diseñado para complementar la estética del lugar y compartir sinergias en términos de público y propuesta.	- Librerías y Tiendas de Regalos: Consumidores que valoran la creatividad y calidad. - Concept Stores y Galerías de Arte: Ofrecen diseño exclusivo con enfoque artístico. - Tiendas de Decoración o Diseño: Interesan por su estética y funcionalidad. - Centros Culturales, Museos y Parques Naturales: Público comprometido con la sostenibilidad.
Logística	Los locales deben contar con capacidad para gestionar ventas por ecommerce, un pequeño espacio de almacenamiento y personal para entregar productos comprados en línea.	Esto asegura una experiencia de compra fluida, desde la adquisición hasta la entrega
Canal Directo Digital: Página Web	Plataforma para comercializar el catálogo completo. En el primer año, se ofrecerá únicamente "compra online con retiro en tienda" utilizando la logística de los locales asociados.	- Función interactiva: Usuarios podrán registrar avistamientos de especies ilustradas con imágenes y georreferencias, creando una base de datos colaborativa. - Sitio accesible en varios idiomas para aumentar la cobertura internacional.
Canales Indirectos: Redes Sociales	Estrategia omnicanal en plataformas como Instagram, Facebook y Pinterest para redirigir tráfico hacia la página web. También se promoverá contenido educativo sobre conservación marina e ilustraciones científicas.	- Las redes sociales actuarán como escaparates digitales de los productos. - Uso de publicidad segmentada con presupuesto robusto para campañas nacionales e internacionales.

MÓDULO 4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES:

1. **Construcción de una comunidad educativa y Medio Ambiental:** Pintarroja.ink se enfoca en crear una comunidad comprometida con la conservación marina. La página web será clave para fomentar la participación de los clientes, permitiéndoles compartir avistamientos y experiencias



sobre la fauna marina. Esto promueve una relación activa y colaborativa entre la marca y los clientes, integrando a estos últimos en la creación de contenido.

2. **Atención personalizada y valor agregado:** Pintarroja.ink se diferencia en un mercado competitivo ofreciendo atención personalizada, especialmente a través de canales digitales. Los clientes no solo compran productos, sino que se sienten parte de una causa mayor relacionada con la conservación marina. Además, los productos tienen un valor añadido por su diseño educativo y visualmente atractivo, lo que los hace más que solo funcionales.
3. **Fidelización a través de productos únicos y sostenibles:** La relación con los clientes se centrará en la fidelización mediante la oferta de productos únicos con diversos diseños traducidos en diversos idiomas. Los cuales no solo cumplen con necesidades organizacionales de los clientes, sino que también reflejan valores ecológicos. Esto atraerá a consumidores conscientes del medio ambiente y de la conservación, quienes se sentirán identificados con la misión de la empresa y estarán interesados en regresar por más productos.
4. **Relaciones a largo plazo con alianzas comerciales:** Pintarroja.ink busca alianzas estratégicas con socios que compartan sus valores, como tiendas de regalos, concept stores y librerías. Estos socios actuarán como puntos de venta y proporcionarán apoyo logístico en la distribución y almacenamiento de productos. Estas relaciones a largo plazo facilitan las ventas y posicionan a la marca en espacios que refuerzan su propuesta de valor.
5. **Canales de interacción omnicanal:** Pintarroja.ink implementará una estrategia omnicanal para mantener una relación constante con sus clientes, tanto en tiendas físicas como en línea. Plataformas como Instagram, Pinterest y Facebook serán esenciales para promover productos y contenido educativo sobre conservación marina. Esta interacción continua fomentará el compromiso del cliente, manteniéndolo informado y motivado a comprar productos funcionales y significativos.
6. **Apoyo postventa y feedback:** Pintarroja.ink ofrecerá un sistema de atención al cliente robusto en su plataforma de e-commerce, donde se resolverán dudas sobre productos y se proporcionará soporte postventa. Adicionalmente, se incentivará la retroalimentación de los usuarios, especialmente en cuanto a la calidad y utilidad de los productos. Esta retroalimentación será crucial para la mejora continua de la oferta y para adaptar los productos a las expectativas del cliente, creando una relación de confianza y lealtad.

¿Qué relación tengo con mis clientes?			
USUARIOS	Escolares de Educación Básica y Media (Línea PINGUIN):	Jóvenes Universitarios (Línea HAI)	Trabajadores de la Industria y Servicios (Línea Stingray):



¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos?	Autoservicio, es decir que en principio no existe una relación directa sino que la empresa proporcionará todos los medios necesarios para que el cliente pueda acceder a los servicios. Cómo obtener presencia en un supermercado.	En principio autoservicio, pero también existirá una relación de comunidad promovida por la plataforma web y de creación colectiva. la cual se ejecutará con el diseño de productos según las solicitudes de la comunidad.	Este segmento espera una asistencia personal, que publicite los beneficios y el estándar de los productos Pintarroja. En menor medida tendrán una relación de autoservicio por medio de los servicios automáticos de la web.
¿Cuál es su coste?	Coste elevado, ya que requiere de un acuerdo comercial con una empresa que tiene alto poder de negociación y establece barreras a la entrada.	Mantener una plataforma WEB en distintos idiomas y con gra alcance tiene costos técnicos elevados.	Mantener una plataforma WEB en distintos idiomas y con gra alcance tiene costos técnicos elevados.
¿Cómo se integran en el modelo de negocios?	A través de la presencia de un punto de ventas físico.	Con la creación de la plataforma web y las estrategias de omnicanalidad.	Con la creación de la plataforma web y las estrategias de omnicanalidad. Pero además con estrategias agresivas de Marketing.

MÓDULO 5. FUENTES DE INGRESOS.

El modelo de negocios de Pintarroja pretende tener ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes. Pero también se encuentra abierto a la posibilidad de celebrar contratos de suministros que impliquen pagos periódicos. De esta forma la principal vía para generar fuentes de ingresos es la venta de activos físicos.

- ➔ **Ventas permanentes, por temporada y eventos especiales:** Aprovechar la estacionalidad de productos como calendarios y planners para generar ventas durante los meses de mayor demanda, como fin de año y regreso a clases. Además, podrías lanzar colecciones temáticas o colaboraciones especiales para eventos como el Día del Medio Ambiente o ferias científicas, generando un incremento en las ventas durante esas temporadas.
- ➔ **Productos personalizables.** Considerado la especificidad de las especies ilustradas por Pintarroja, Es posible que algunas organizaciones están interesadas en el desarrollo de alguna especie en específico como el proyectó que desarrolló su ilustradora el año 2018



para el Centro de Investigación de Fauna Marina y Avistamiento de Cetáceos, de Mejillones, vendiendo la ilustración científica de la Tortuga Laúd. La especie más grande y con mayor peligro de extinción del planeta.¹⁴

- ➔ **Patentes y Derechos de Autor de los diseños.** También será viable la fuente de ingresos por concesión de licencias, ya que la propiedad de los diseños generará ingresos sin tener que fabricar productos nuevos, ni comercializarlos en el mercado directo. Por lo mismo, considerar la posibilidad de licenciar las ilustraciones científicas a otras marcas o empresas podría generar una fuente de ingresos con el uso de los diseños en otras categorías de productos, como ropa, decoración o accesorios.
- ➔ **Colaboraciones y co-branding:** Establecer alianzas con otras marcas que compartan los valores de sostenibilidad y conservación para lanzar productos en conjunto. Este tipo de colaboraciones puede atraer a una audiencia más amplia y generar ingresos compartidos por la venta de productos co-creados.
- ➔ **Enganche Gratis.** Considerando que el mercado es de océano Rojo, el autor del método canva sugiere promover la entrega de productos gratis que sirvan de enganche contra la competencia y presenten bajos costos. Los cuales podrían ser calendarios descargables, fondos de pantalla con ilustraciones científicas o material educativo que los clientes puedan comprar y descargar directamente desde la página web. Todo con diseños demo y con menos desarrollo al que se comercializa.

MÓDULO 6: RECURSOS CLAVE:

1. Recursos societarios y de formalización (Intelectuales):

Pintarroja.ink debe operar como un negocio formal con una estructura societaria definida e iniciar actividades ante las autoridades correspondientes. Esto incluye una contabilidad adecuada para cumplir con las obligaciones fiscales y gestionar eficientemente los recursos financieros. Tener una estructura legal clara es clave para formalizar acuerdos con socios, distribuidores y proveedores.

2. Equipo de profesionales especializados (Recursos Humanos):

El negocio requiere de un equipo técnico especializado para gestionar las operaciones diarias, incluyendo la obtención de permisos y licencias. Estos profesionales son esenciales para asegurar que la empresa cumpla con el marco legal y que los procesos, desde la producción hasta la distribución, se realicen de manera eficiente.

3. Diseñador digital permanente (Recursos Huma técnico):

Un diseñador digital es crucial para mantener la imagen visual de la marca. Este profesional se encargará de crear y actualizar los diseños de productos, asegurando que se alineen con las tendencias estacionales y las expectativas de los segmentos de mercado, diferenciando a la marca en un entorno competitivo.

4. Propiedad intelectual registrada (Recursos inmateriales):

Los diseños exclusivos de Pintarroja.ink deben estar registrados bajo propiedad intelectual para proteger su originalidad y evitar que sean replicados por competidores. La actualización periódica de los diseños y la creación de contenido relevante para los segmentos del mercado permiten mantener el interés del cliente. Además, la propiedad intelectual puede

¹⁴ Cifamac. (s.f.). Proyectos.



diversificarse a través de una estructura societaria editorial que preste servicios a la empresa matriz.

5. **Proveedores confiables y sostenibles (Recursos inmateriales):**

Es fundamental contar con proveedores que cumplan con los estándares de calidad, sostenibilidad y plazos de entrega. Estos deben seguir las especificaciones de diseño y garantizar que los productos se entreguen puntualmente y con el control de calidad adecuado, ofreciendo también un servicio postventa eficaz para fidelizar a los clientes.

6. **Página web robusta y optimizada (Recursos físicos):**

La página web será un recurso clave, funcionando como principal canal de ventas y espacio para la interacción con la comunidad. Debe contar con un carrito de compras funcional, información clara sobre los productos y un espacio para la interacción de usuarios, además de ser multilingüe para atraer a un público internacional.

7. **Tienda colaboradora y bodega: (Recursos físicos)**

Pintarroja.ink necesita contar con una tienda colaboradora que actúe como punto de venta físico y como espacio para la entrega de productos adquiridos en línea. Además, esta tienda colaboradora debe disponer de una bodega para almacenar el stock de productos, asegurando que siempre haya disponibilidad y que las ventas se gestionen de manera fluida.

8. **Vitrina especialmente diseñada: (Recursos físicos):**

La vitrina de exhibición de productos es crucial para representar visualmente la marca en los puntos de venta físicos. Debe ser diseñada para destacar los productos de manera atractiva y coherente con los valores de la marca (sostenibilidad y conservación marina), captando la atención de los clientes.

9. **Inventario:** El inventario es el recurso clave más importante, ya que los productos bien diseñados y de calidad son la base de las ventas. Obtener este inventario implica tiempo de diseño, confección, almacenamiento y distribución, todas operaciones esenciales para el negocio.

MÓDULO 7: ACTIVIDADES CLAVE.

- A. **Diseño y compras de inversión** son actividades claves de producción y se relacionan con el diseño, la fabricación y la entrega de los productos Pintarroja. esta actividad es predominante en el negocio. Y requiere la actualización constante de los diseños con contenido atractivo y tendencial. La adquisición de materiales sostenibles para la producción y el diseño de nuevos productos debe ser periódica y cuidadosa para asegurar que se alineen con los principios de conservación marina y sostenibilidad.
- B. **Operación de ventas y resolución de problemas:** Gestión tanto de ventas en línea a través del e-commerce como en los puntos de venta físicos. Esto incluye la actualización del inventario, la optimización del proceso de compra y la creación de estrategias de venta estacional (como calendarios y planners) para maximizar ingresos en épocas clave. Pero con la consideración de ubicarlos al alcance de los consumidores por ende, cada canal deberá resolver el problema de adquirirlo más o menos inmediatamente, en cada segmento.
- C. **Operaciones de distribución:** estas actividades claves promueven la distribución de los productos por una plataforma física y de red. Y por ende debe considerar las gestiones comerciales y transaccionales que autorizan las ventas por internet. siendo esencial la gestión



eficiente de la distribución, asegurando que los productos lleguen a los clientes de manera oportuna, ya sea a través de envíos de e-commerce o a través de las tiendas colaboradoras que gestionan las entregas y retiros.

- D. **Postventa:** Provisión de un sólido servicio de atención al cliente gestionado por la página web y los puntos de entrega de los productos. Esta operación debe incluir la resolución de dudas, seguimiento de pedidos, gestión de devoluciones o cambios, y la recopilación de feedback para mejorar continuamente la experiencia del cliente.

MÓDULO 8: ASOCIACIONES CLAVE:

1. **Local comercial colaborador:** Serán las Tiendas estratégicas que albergarán la vitrina de Pintarroja.ink y facilitarán la logística de entrega de productos vendidos en línea. Estas pueden incluir librerías especializadas, concept stores, tiendas de diseño y galerías de arte, que atraen a un público alineado con los valores de conservación y sostenibilidad. Con estas redes sociales se mantiene una relación B2B, y son esenciales para materializar la venta web B2C. La motivación de esta asociación dice relación con la optimización y economía de escala, para reducir costes.
2. **Profesionales del área de recursos marinos:** Pintarroja.ink tiene la oportunidad de establecer alianzas con especialistas y científicos que trabajen directamente en la gestión y conservación de recursos marinos. Estas colaboraciones pueden incluir expertos involucrados en investigaciones de biodiversidad y sostenibilidad, así como innovaciones para la protección marina. Trabajar junto a instituciones como la Fundación Mar y Ciencia, que ya respalda a Pintarroja en su misión educativa y de conservación, refuerza el rigor científico detrás de sus productos. Esta asociación entregará confianza al contenido ofrecido, disminuyendo los riesgos de error en la información y particularizando el contenido técnico.
3. **Universidades y centros de investigación en ciencias del mar:** La colaboración con universidades líderes, como la Universidad de Chile, la Universidad de Valparaíso y la Universidad Austral, brinda a Pintarroja.ink la posibilidad de participar en investigaciones académicas y talleres científicos. Estas universidades, con sus prestigiosas facultades de Ciencias del Mar, ofrecen apoyo clave para validar la precisión de las ilustraciones científicas, y para integrar a Pintarroja en congresos, actividades educativas y proyectos de divulgación científica.
4. **Organizaciones con enfoque social y conservación marina:** La alianza con organizaciones sociales y ambientales, como la **Fundación Mar y Ciencia** y otras ONGs enfocadas en la sostenibilidad y la conservación del océano, permitirá a Pintarroja.ink mantener un enfoque claro hacia la preservación del entorno marino y aumentar su visibilidad en campañas de educación ambiental. Estas asociaciones fortalecen el compromiso de la marca con la conservación marina y la educación científica.
5. **Empresas y gremios del sector papelería y retail:** Establecer relaciones con proveedores de materiales sostenibles y gremios, como la **Asociación Gremial de Productores e Importadores de Artículos de Oficina y Escolares (OFESA)**, permite acceder a materiales y productos que cumplen con los estándares de calidad y sostenibilidad que promueve Pintarroja.ink. Además, colaborar con distribuidores mayoristas como **Dimeiggs** y **Prisa** puede ayudar a expandir el alcance de los productos en tiendas físicas a nivel nacional.



6. **Instituciones de educación y cultura con enfoque ecológico:** Pintarroja.ink puede asociarse con instituciones culturales como **centros culturales, museos de ciencias y acuarios** que compartan su enfoque en la conservación y la educación ambiental. Estas asociaciones pueden incluir colaboraciones en exhibiciones, talleres y la venta de productos en tiendas de museos y acuarios, aumentando el alcance de la marca a un público más amplio e interesado en la conservación.
7. **Organizaciones gubernamentales y de conservación marina:** Existe la posibilidad de postular a fondos públicos promovidos por entidades gubernamentales, como el Ministerio de Medio Ambiente de Chile, el Ministerio de Ciencia y Tecnología, Sercotec o Corfo, entre otros.

MÓDULO 9: ESTRUCTURA DE COSTOS:

Este módulo se analizará en el capítulo **VI, sobre el PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO del proyecto.**

4.2.2 Mapa General de Procesos, según el Modelo.

Para abarcar este título nos referiremos a los patrones que propone el Modelo de Negocios, considerados que en Arquitectura estos se definen con el concepto de captar ideas de diseño arquitectónico como descripciones arquetípicas y reutilizables.

El autor define 5 patrones, pero para el presente análisis se considerará el segundo llamado **Modelos de negocio de Larga Cola**, esto porque se pretende vender productos especializados o de nicho pero en un número reducido de éxitos de venta, esperando que estos generen la mayor parte de los ingresos.

Una de las características de este patrón es el coste de inventarios bajos y de plataformas potentes para que los compradores ingresen de forma fácil.

Según el modelo y Chris Anderson este patrón se visualiza en las empresas multimedia donde inciden 3 factores económicos.

1° **democratización de las herramientas de producción**, lo que se produciría con la co- elección WEB de los diseños a desarrollar.

2° **la democratización de la distribución**, promovida por las redes sociales, la omnicanalidad y las empresas de delivery o courier que han proliferado en el país.

3° **la baja de los costes de búsqueda para coordinar la oferta y demanda**, factor externo promovido por la automatización y la posibilidad de almacenar grandes cantidades de productos.

El flujo comienza, una vez constituida la empresa. Las socias deben decidir qué productos diseñar y cuáles serán los costos de inversión.



Luego, se debe gestionar la fabricación de los productos en sus diversas etapas. Hasta obtener un producto con el Packaging y Branding listo.

En tercer lugar, la producción debe ser enviada a los puntos de venta y distribución. Operación que debe ser gestionada por el gerente del negocio, cautelando el aprovisionamiento y la actualización de los inventarios en los canales de venta.

Por último está la gestión del local comercial que tendrá la vitrina física y que requiere de una serie de actos administrativos y contables para funcionar en el mercado formal.

En resumen el patrón de larga cola presenta una propuesta de valor que se dirige a los clientes más rentables, en un nicho de mercado que incorpora científicos y personas con intereses medioambientales que en conjunto son más rentables que por separado. Para lo cual deberá existir una mejora constante en la gestión de las operaciones y el funcionamiento de la técnicas informáticas que permiten personalizar la cartera de clientes web.

Por otro lado, Pintarroja también puede utilizar el modelo de negocios Gratis y de cebo y anzuelo, respecto de los productos digitales de bajo costo, ofreciendo un producto inicial gratuito como un wallpapers.

4.2.3 Diagrama de Procesos de Aprovisionamiento, Producción y Venta-Postventa

- **Aprovisionamiento:** Selección y relación con proveedores de materiales reciclados y biodegradables. Actualmente los principales proveedores de Pintarroja son la Imprenta albatros¹⁵ en Valparaíso y la Imprenta Print Dealer¹⁶ en Santiago.
- **Producción:** Fabricación de productos de papelería con un enfoque sostenible y un diseño único, detallando los tiempos de producción y la gestión de calidad.
- **Distribución:** El gerente debe gestionar el stock en los puntos de venta y entregas.
- **Venta:** Integración de e-commerce con ventas en vitrinas físicas en locales asociados. Proyección de ventas según estacionalidades y promociones.
- **Postventa:** Gestión de devoluciones, satisfacción del cliente, y mejora continua mediante la retroalimentación recibida a través de la web y las redes sociales.

4.2.4 Plan de Inversiones, Tamaño y Localización del Proyecto

El plan de inversiones contempla el aporte en capital por los socios por el monto requerido según la prefactibilidad. Considerando que el punto de equilibrio está en la venta de XXX. de el tamaño de la inversión es el mínimo, buscando mantener los XX clientes requeridos con un RoI durante el primer y segundo periodo en 0%. Para luego, al tercer año, aumentar el ROI 3%, considerando realizar ajustes de precios, pero manteniendo la misma cantidad de venta de XX.

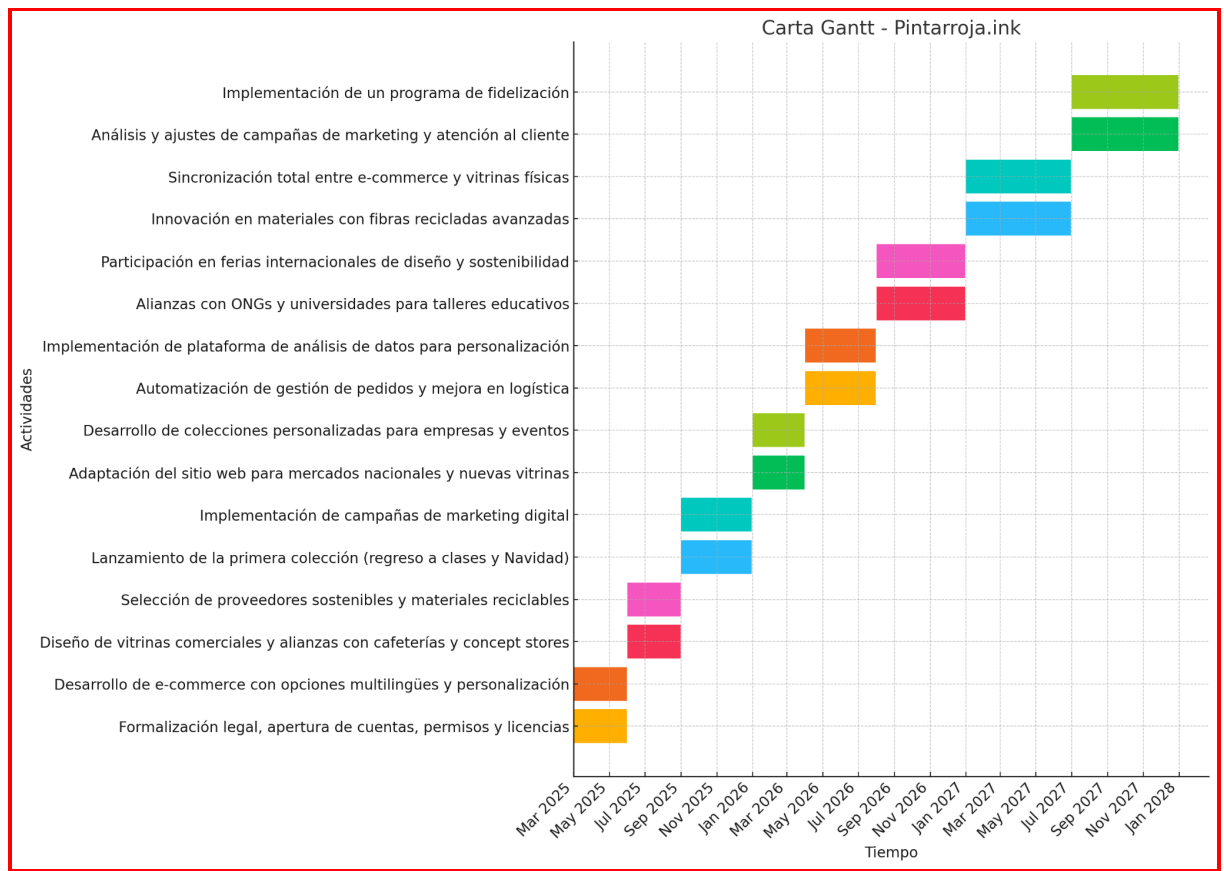
El proyecto se localiza en Viña del Mar, capital de provincia en la región de Valparaíso. Su población asciende a 334.248 personas. Se encuentra emplazada en una zona estratégica del país, por su cercanía con la capital nacional que concentra grandes corporaciones. Así como

¹⁵ <https://www.imprentaalbatros.cl/>

¹⁶ <https://printdealers.carrd.co/>



4.2.5 Diagrama con el Cronograma de Acciones Operacionales







PLAN ORGANIZATIVO / RECURSOS HUMANOS

5.1 INTRODUCCIÓN

La estructura organizativa y el plan de recursos humanos es esencial para que cualquier negocio pueda gestionar su capital humano. Todo ello para sostener el crecimiento de la empresa, alineado con los valores de sostenibilidad, innovación y conservación marina.

Por lo mismo Pintarroja es constituido por una Bióloga Marina, Una abogada, y una contadora.

5.2 PLAN DE PUESTA EN MARCHA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL (Permisología)

5.2.1 Trámites de Constitución formal.

El proceso de constitución de Pintarroja.ink implica crear una persona jurídica con patrimonio propio, giro determinado, responsabilidades determinadas, inicio de actividades fiscales y civiles. Administración y rendición de cuentas, gestión de impuestos, gestiones administrativas y declaraciones.

Los entes más importantes a considerar son el Servicio de Impuestos Internos y las oficinas municipales de patentes comerciales. Así como aquellos que regulan los horarios de funcionamiento y fachada de los establecimientos de comercio

Se puede constituir la empresa de 2 formas. La forma tradicional es ante notario pagando el impuesto y valor solicitado. Luego, se debe inscribir dicha figura en el Registro de Comercio.

La empresa definirá su funcionamiento en los estatutos conforme el contenido mínimo señalado en la ley. Se recomienda constituir una empresa SpA. por cuanto tiene ventajas.

Sobre el capital y la propiedad de la empresa. Al momento de la constitución se deben declarar los diseños que se aportan al momento de su constitución. El resguardo de los diseños requiere que se gestione la declaración de propiedad según señala la Ley de Propiedad Intelectual, N° 17.336, Artículo 72.- *“En el Registro de la Propiedad Intelectual deberán inscribirse los derechos de autor y los derechos conexos que esta ley establece. El Reglamento determinará, en lo demás, los deberes y funciones del Conservador y la forma y solemnidades de las inscripciones.”*¹⁷

5.2.2 Trámites de Funcionamiento y Ampliación

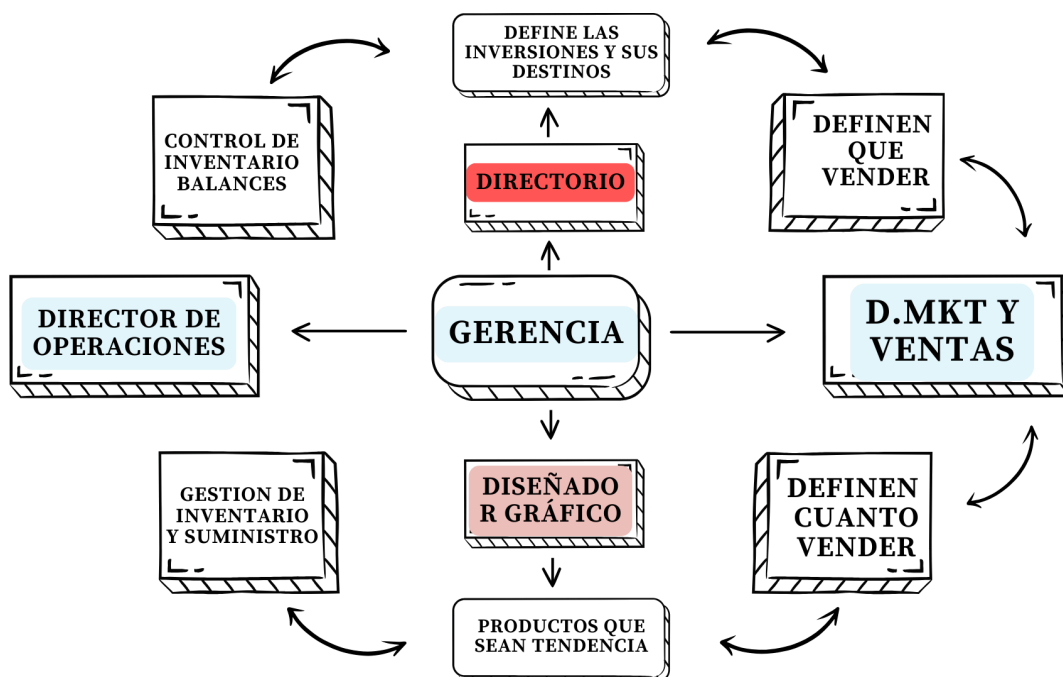
Para el Funcionamiento, @Pintarroja.ink debe operar legalmente, con la posibilidad de competir en el mercado nacional enviando productos a todas las regiones del País. Algunos ejemplos pueden ser:

1. Ratificación de constitución y Habilitación para emitir facturas en el SII
2. Celebrar convenios que permitan vender en espacios físicos, estratégicamente definidos. según Marketing y tendencias.

5.2.3 Procesos Básicos: Análisis y Descripción de Puestos

El éxito de Pintarroja.ink dependerá de una estructura organizativa clara con roles y responsabilidades definidos. Como podrían ser:

¹⁷ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28933>



Pintarroja.ink se proyecta constituirse con un Gerente General que responda al Directorio, con un Director de Operaciones y un Director de marketing y ventas. Luego el Gerente contratará los servicios de un ilustrador.



CARGOS Y ROLES
Directorio: 3 socios que componen la Gerencia.
Gerente General: Es el representante legal de la empresa, incluyendo la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de todas las áreas (finanzas, marketing, operaciones) y la representación legal de la empresa. Depende directamente del directorio. Cumple lo definido por el directorio en cuanto a finanzas e inversiones.



Director de Operaciones: Gestión de inventario y cadena: aprovisionamiento, producción y logística, asegurando que los productos cumplan con los estándares de calidad y sostenibilidad. (Gestionar Print Dealer)

Encargado del control de inventarios y balances.

Encargado de Atención al Cliente y Postventa: encargado de gestionar la relación con los clientes, asegurar la satisfacción en el proceso de compra y manejar la atención postventa.

Director de Marketing y Ventas: Responsable de la implementación de estrategia definida por la gerencia, quien en conjunto del directorio define que vender.

Luego, también deberá ser Gestor de E-commerce: considerando que la venta en la plataforma web es esencial para definirse como página web. Con presencia en la plataforma Mercado Libre.

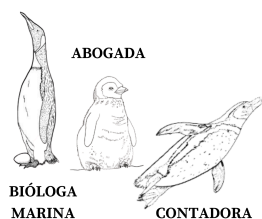
Por último, Gestión de entregas, muy vinculado con el Ecommerce, el director de MKT y Ventas deberá manejar las distancias de las empresas de courier, considerando el valor extra que implica el envío.

Diseñador Gráfico / Ilustrador Científico: Profesional dependiente del Gerente, quien diseña conforme el calendario que plantea la gestión estratégica, buscando crear productos que marquen tendencia.

5.2.6 Procesos de Selección y Desarrollo de Personas

Para mantener un entorno laboral que respete los derechos de los trabajadores, que brinde salarios competitivos, herramientas innovadoras y oportunidades de crecimiento.

CARGOS Y ROLES
Directorio: 3 socios profesionales en Biología Marina, Abogada y Contadora.
Gerente General: Abogada
Director de Operaciones: Biologo Marino
Director de Marketing y Ventas: Persona contratada y gestionado por el gerente general.
Ilustrador Científico: Socia Biología marina.





CAPÍTULO VI

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

6.1 INTRODUCCIÓN

El Plan Económico-Financiero de Pintarroja.ink se enfoca en garantizar la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo del negocio. Para ello, se apoyará en herramientas financieras clave como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), junto con un análisis de los escenarios macroeconómicos proyectados y expuesto en el capítulo II de este trabajo. Considerándolos como una línea económica que permitirá ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno macroeconómico proyectadas. Como la evolución del PIB, la tasa de interés, y la inflación, servirán de base para establecer estrategias de crecimiento y mitigar riesgos financieros.

6.2 ESTUDIO ECONÓMICO Y PLAN FINANCIERO

6.2.1 PRESUPUESTO INICIAL

1. Estimación de Costos de Formalización. Inversión y Derechos inmateriales.

Estimación aproximada de la estructura de Costos fijos y variables de mantención, reinversión y control operacional. Por la anualidad 2025-2026, debiendo considerar para las anualidades siguientes el reajuste del IPC.

Cuentas contables	Descripción.	Rango estimado.
Constitución de la empresa.	Creación de empresa en un día, habilitación financiera, contabilidad y facturación. Honorarios profesionales contables y legales.	\$500.000 - \$700.000 CLP
Permisología.	Pago de aranceles tributarios y municipales para poder operar en el mercado con publicidad.	\$500.000 - \$700.000 CLP
Diseño y Desarrollo de Página Web con Inversión en un software de CRM para gestionar.	Costos iniciales para la creación de la página web de e-commerce, considerando los desarrolladores, los permisos y licencias de host o alojamiento. Licencias Ecommerce. 0	\$700.000 - \$1.000.000 CLP
Convenio, diseño y confección de vitrina física.	Búsqueda, negociación, convenio e inversión de vitrina física especialmente diseñada para	\$700.000 - \$1.000.000 CLP



	el establecimiento comercial convenido. Así como su fabricación.	
Arriendo espacio comercial	Considerando un espacio que ofrezca un ambiente donde transite el público objetivo de pintarroja y que esté dispuesto a presentar la Marca a su público.	\$400.000-\$600.000 CLP
Compra de Inventario Inicial (producción y distribución) de primera línea comercial:	Considerando que los productos deben ser confeccionados, se estima ficticiamente una inversión en inventario. Así como los costos de embalaje necesarios, el transporte y la logística para su distribución.	\$1.000.000 - \$2.000.000 CLP
Registro de Propiedad Intelectual	Si se constituye como propiedad de la editorial. No tendría propiedad sobre los diseños y las ilustraciones, pero pagaría por el servicio a la editorial.	\$50.000- \$150.000 CLP
Lanzamiento del producto, diseño e implementación de estrategia de marketing. Colaboraciones y Co-branding	Considerando mantener una inversión Baja, el lanzamiento se realizará con la masificación de la página web por medio del sorteo de un Producto de ilustración Científica. Y mediante la participación de un evento comercial que permita penetrar nuevamente el mercado. Esta etapa comprende la captura de fotografías y campaña publicitaria.	\$400.000- \$600.000 CLP
Estrategia de Marketing	Costos fijos de inversión en campañas de MARKETING DIGITAL. (ADS y salesforce)	\$70.000 - \$100.000 CLP
Participación en eventos públicos.	Traslado, inversión y horas de recursos humanos que venden en el evento.	\$100.000-\$150.00 CLP
Reinversión en inventario estacional y sus diseños.	dependiendo de los cambios de estación, así como la participación en eventos comerciales importantes.	\$400.000-\$600.000 CLP



Servicios Postventa, Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos. (Control)	Tiempo mensual de recursos humanos destinados a conectar con los clientes que han presentado dificultades con los productos, así como la gestión de la base de datos de los compradores, para el desarrollo de productos que puedan ser tendencia.	\$70.000 - \$100.000 CLP
Costos variables	Provisiones de emergencia como bolsas, transporte, multas, etc.	\$50.000 - \$100.000
TOTAL		\$4.940.000 - \$6.800.000

Presupuesto de inversión cuyo retorno el primer año tenga un ROI de 0%, al segundo un 3%, al tercero un 5%. y al quinto un 30%. A este presupuesto le llamaremos línea DEMO y se considerarán las cantidades mínimas exigidas por los proveedores que confeccionan los productos, a saber:

PROTOTIPOS 1º LÍNEA	Descripción producto seleccionado	empaque	Costo	Cantidad	Costo Inversión Navidad
Planner 1	Note Pad carta 30 Hojas	\$1,000.00	\$6,860.	5	\$39,300.00
Planner 2	Note Pad Media Carta	\$1,000.00	\$3,920	5	\$24,600.00
Libreta 1	A6 Kraft +stickers	\$1,000.00	\$5,515	5	\$32,575.00
Libreta 2	A6 Kraft + Holográfico	\$1,000.00	\$5,815	5	\$29,075.00
Tacos/sticky Notes pequeños 1	Cuarto de Carta	\$1,000.00	\$1,920	5	\$14,600.00
Tacos/sticky Notes pequeños 2	9x9cm	\$1,000.00	\$1,635	5	\$13,175.00
laminas de sticker Grande 1	Kraft	\$1,000.00	\$1,140	5	\$10,700.00
laminas de sticker Grande 1	Vinilo Transparente	\$1,000.00	\$2,150	5	\$15,750.00
5 ParcheS (Sin Matriz)		\$1,000.00	\$15,000	5	\$80,000.00
Calendario Único	Tamaño especial, fuera del catálogo	\$1,000.00	\$6,860.	5	\$39,300.00
Total		\$10,000.00	\$60,815.		\$299,075.00
TOTAL CON IVA					355.899.



6.2.2 Presupuesto de Inversiones y Fuentes de Financiación

Fuentes de financiación: Considerando recaudar la mayor cantidad de fondos para invertir, existen diversas formas que la empresa podría utilizar para capitalizar su negocio. como:

Inversión inicial de los socios.

Bajo: \$5.295.899

Alto: \$7.155.899

El análisis propone el aporte en capital por los montos anteriormente señalados, presentando un tramo alto que podría ser adquirido por medio de Adjudicaciones de fondos que fomenten la productividad como los ofertados en Sercotec, o por los organismos estatales interesados en la promoción de determinados lineamientos políticos.

6.2.3 Estados Financieros Previsionales: Balance y Cuentas de Resultados

Considerando que mientras la empresa no inicie actividades en el mercado, ni cuente con balances **previsionales** o **cuentas de resultados** que lo respalde. El financiamiento al que podrán acceder será limitado y para los primeros años de operación, se espera poder contar con inversión societaria y adjudicación de proyectos de desarrollo, que permitan cubrir los costos operativos.

- **Ingresos por ventas:** Proyectados en función de las ventas online y físicas, con un crecimiento anual basado en la penetración del mercado.
- **Costos variables:** Producción, empaques, transporte y comisiones a tiendas colaboradoras.
- **Costos fijos:** Alquiler de vitrinas, gastos de personal, marketing y mantenimiento de la plataforma e-commerce.
- **Costos de inversión y tasa interna de retorno.**



CONCLUSIONES

7.1 INTRODUCCIÓN

Pintarroja es una idea de negocios que busca ingresar al mercado de la papelería nacional, compitiendo con los productos sustitutos y complementarios importados a gran escala.

Considerando que el País se encuentra en encontrando una curva del Pib

7.2 SÍNTESIS DE CONCLUSIONES

7.2.1 Factibilidad y Viabilidad del Plan de Negocio

El análisis general del plan de negocio demuestra que Pintarroja.ink es viable y factible desde los puntos de vista comercial, operacional y financiero:

- **Propuesta de valor:** Diferenciada por su enfoque en la sostenibilidad y la ilustración científica, lo que le permite destacarse en un mercado competitivo.
- **Estructura operativa:** Organizada y escalable, con procesos bien definidos y alineados con la expansión de los canales digitales y físicos.
- **Viabilidad financiera:** A través de las proyecciones financieras se confirma que el negocio puede generar retornos positivos y mantener un crecimiento sostenible en el tiempo.

7.2.2 Limitaciones, Amenazas y Alternativas

A pesar de las fortalezas del modelo de negocio, existen algunas **limitaciones y amenazas** que deben ser consideradas:

- **Competencia en el mercado:** La presencia de grandes actores en el sector de papelería y productos sostenibles representa una amenaza que deberá ser contrarrestada con estrategias de diferenciación.
- **Variabilidad del entorno económico:** Factores como la inflación o los cambios en el tipo de cambio pueden afectar los costos de producción y las ventas internacionales. Pero de todas formas el estado es más estable que inestable.
- **Riesgo tecnológico:** Dependencia de la plataforma e-commerce y la gestión logística puede representar un riesgo en la experiencia del cliente. Considerando que se requieren mantenciones constantes para la Página web

Las **alternativas** que se deben explorar para robustecer las debilidades incluyen:

- Diversificación de productos para capturar nuevos segmentos.
- Fortalecer alianzas estratégicas con ONGs y universidades.
- Optimización de la logística y del manejo de inventarios para reducir costos.



7.3 PLAN DE CONTINGENCIA

El plan de contingencia está diseñado para hacer frente a posibles riesgos y desafíos que puedan surgir a lo largo de la implementación del negocio:

- **Variabilidad de las ventas:** Si las ventas no alcanzan los niveles proyectados, se fortalecerán las estrategias de marketing digital y se explorarán nuevos mercados.
- **Problemas en la cadena de suministro:** Si hay interrupciones en la disponibilidad de materiales sostenibles, se buscarán nuevos proveedores y alternativas de producción local.
- **Factores económicos adversos:** En caso de aumentos significativos en los costos operativos debido a la inflación, se implementarán políticas de ajuste de precios graduales y se reducirá el gasto en áreas no esenciales.
- **Fallas tecnológicas:** Se establecerán acuerdos con empresas de tecnología para asegurar la rápida resolución de problemas en la plataforma e-commerce y mantener una alta disponibilidad.



ANEXOS.

1. Referencia N° 6. Fuente: Universidad de Valparaíso, Facultad de Ciencias del Mar y de Recursos Naturales. (s.f.). *Historia*
2. Referencia N° 7. Fuente: Análisis Presupuestario 2023-2024: Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación
3. Referencia N° 9. Fuente: Mordor Intelligence. (2023).
4. Referencia N° 11. Fuente: Modelo CANVA elaborado por Yamile Calvo Consulting.¹⁸
5. Fuente: Escenario macroeconómico proyectado para el curso de Gestión Estratégica II
6. Fuente: Análisis FODA preliminar Confección Personal.
7. Tabla Resumen Cronograma.. Elaboración propia..
8. Mapa General de Procesos. Fuente: Elaboración Propia
9. Diagrama de Procesos de Aprovisionamiento, Producción y Venta-Postventa Elaboración propia.
10. Diagrama con el Cronograma de Acciones Operacionales, Fuente: Elaboración Propia
11. Diagrama de Costes Operacionales y Ratios de Control de Gestión. Fuente: Elaboración Propia
12. Organigrama e Imagen Corporativa Fuente: Elaboración Propia
13. Fuente: Fotografías y montaje de elaboración Propia

REFERENCIAS

1. Muñoz, J. F., & Díaz, R. (2023). *Estrategias de desarrollo sostenible para la conservación marina*. *Revista de Ciencias del Mar*, 2(1), 127-145. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-88702023000200127
2. Biblioteca Santiago Severin. (2023). Presentación del libro en braille "Biodiversidad marina portena". <https://www.bibliotecaseverin.gob.cl/noticias/presentacion-del-libro-en-braille-biodiversidad-marina-portena> y <https://www.maryciencia.org/>
3. Universidad de Valparaíso, Facultad de Ciencias del Mar y de Recursos Naturales. (s.f.). *Historia*. de <https://cienciasdelmar.uv.cl/index.php/facultad/historia>
4. Rev. biol. mar. oceanogr. v.43 n.3 Valparaíso dic. 2008. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-19572008000300001
5. Sociedad de Biología de Chile. (s.f.). *Sociedad de Biología de Chile: 90 años de investigación y difusión científica*. de <https://www.biologiachile.cl/sociedad-de-biologia-de-chile-90-anos-de-investigacion-y-difusion-cientifica/>
6. Sociedad de Biología de Chile. (s.f.). *Sociedad de Biología de Chile: 90 años de investigación y difusión científica*. <https://www.biologiachile.cl/sociedad-de-biologia-de-chile-90-anos-de-investigacion-y-difusion-cientifica/>

¹⁸ Diseño obtenido de [Yamileth Calvo | Blog | Los 9 Módulos del Modelo CANVAS](#)



7. Sociedad de Biología de Chile. (s.f.). *Sociedad de Biología de Chile: 90 años de investigación y difusión científica*. de <https://www.biologiachile.cl/sociedad-de-biologia-de-chile-90-anos-de-investigacion-y-difusion-cientifica/>
8. Subsecretaría de Educación Superior. (2023). *Un 52,5% de matriculadas en primer año son mujeres: Subsecretaría de Educación Superior presenta informe de brechas de género 2023*. Ministerio de Educación de Chile. <https://educacionsuperior.mineduc.cl/2024/03/08/un-525-de-matriculadas-en-primer-a-no-son-mujeres-subsecretaria-de-educacion-superior-presenta-informe-de-brechas-de-genero-2023/>
9. Mordor Intelligence. (2023). *Global Stationery and Supplies Market: Forecast Period 2023-2029* [Informe de muestra]. Mordor Intelligence. [https://samples.mordorintelligence.com/92634/Global Stationery And Supplies Mark et 1714469767828.pdf](https://samples.mordorintelligence.com/92634/Global%20Stationery%20And%20Supplies%20Market%201714469767828.pdf)
10. OFESA. (s.f.). *OFESA: Organización de Formación y Educación en Ciencias*. <http://ofesa.cl/>
11. Diseño obtenido de [Yamileth Calvo | Blog | Los 9 Módulos del Modelo CANVAS](#)
12. Banco Central de Chile. (2024). *Resumen IPoM marzo 2024*. <https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-marzo-2024>
13. Senado de Chile. (2024). *Informe de finanzas públicas: Ajustan estimaciones de crecimiento a 2,6% para 2024*. <https://www.senado.cl/comunicaciones/noticias/informe-de-finanzas-publicas-ajustan-estimaciones-de-crecimiento-26-para>
14. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2002). *Ley 19.300: Sobre bases generales del medio ambiente.*, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1172303>
15. Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
16. Ministerio de Educación de Chile. (2022). *Matrícula en educación superior 2022*. https://educacionsuperior.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/49/2022/07/2022_MATRICULA.pdf
17. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2017). *Boletín de productividad laboral ELE4*. Gobierno de Chile. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/08/Bolet%C3%ADn-productividad-laboral-ELE4.pdf>
18. Cifamac. (s.f.). *Proyectos*. <https://cifamac-chile.weebly.com/proyectos--projects.html>
19. Senado de Chile. (2024). *Informe de finanzas públicas: Ajustan estimaciones de crecimiento a 2,6% para 2024*. de <https://www.senado.cl/comunicaciones/noticias/informe-de-finanzas-publicas-ajustan-estimaciones-de-crecimiento-26-para>
20. Dayoub, G. (2007). *Modelos de evaluación de políticas públicas: Propuesta de un modelo de evaluación para el programa de educación básica en Chile* [Tesis de magíster, Universidad de Chile]. Repositorio de la Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2007/dayoub_g/sources/dayoub_g.pdf
21. Muñoz Bello, L. (2023). *Plan de negocios para optar al grado de magíster en administración de negocios* [Tesis de magíster, Universidad de Chile]. Repositorio de la Universidad de Chile.



<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/193397/'Tesis%20-%20Lisette%20Mu%C3%B1oz%20-%20Parte%20I..pdf?sequence=1>

22. Arriagada, M. (2023). *Desarrollo de un modelo de gestión para la creación de un nuevo producto en la industria de la construcción: Estudio de caso en una empresa de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins* [Tesis de magíster, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio de la Universidad Técnica Federico Santa María. <https://repositorio.usm.cl/items/482a57b5-108f-4d91-881e-0881f46ce20b>