

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
TEJIDOS HECHOS A MANO: TEJEDORA VIVIANA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**AUTOR**

**BELÉN VIVIANA VERGARA SOTO**

**PROFESOR GUÍA**

**FRANCISCO OMAR LAGOS PERALTA**

**SANTIAGO DE CHILE, MAYO 2023**

A mi madre Viviana, mi padre Benjamín  
y mi hermano, Esteban.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias familia por ser mi pilar fundamental en este proceso, sin sus palabras de aliento sería otra la historia de mi vida por contar. Con orgullo llevaré mi título profesional, sabiendo todo el esfuerzo que han hecho para este momento.

Gracias a mis peluditos de cuatro patas, que más de alguna vez me acompañaron en mis noches de desvelo.

Gracias a mis amigos de la universidad, que siempre tuvieron la mejor disposición para pasarlo bien en periodos de estrés.

Gracias a la rama de voleibol femenina, entrenadores y asistentes que me acompañaron en mi vida deportiva, priorizando siempre la pasión y competitividad en cada balón.

Gracias a los profesores con vocación, que lograron traspasar las barreras de enseñanza tradicional.

Gracias a mi pareja, por alentarme y acompañarme en cada logro de mis metas. Y por los sueños que cumplir. Te amo.

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente informe se desarrolla un plan de negocios para el emprendimiento dedicado a la fabricación de productos tejidos hechos a mano únicos y personalizados, con el fin de garantizar el crecimiento y formalización del microemprendimiento. Esta herramienta permite dar claridad estableciendo metas y objetivos, anteponiéndose a la incertidumbre mediante la planificación de todas las partes de un negocio.

Para aquello, se aplica el modelo de lienzo Canvas, describiendo en nueve módulos la lógica que sigue una empresa para exponer los factores claves del éxito. No obstante, como antecedente se debe realizar un análisis externo de la industria, mediante el estudio PESTEL y el modelo Cinco Fuerzas de Porter. Además, se realiza un estudio interno del negocio reconociendo las distintas actividades claves a través de la Cadena de Valor.

Continuando con la información recopilada se procede con el desarrollo de la matriz FODA, junto a un plan estratégico determinando tanto la identidad corporativa de Tejedora Viviana como su ventaja competitiva, y un plan de marketing considerando la publicidad asociada al comercio electrónico.

La evaluación económica se realiza en base las proyecciones del flujo de caja para el año 2024, y se contemplan dos escenarios de capital inicial bajo el fondo concursable Capital Abeja Emprende. El primer escenario se obtiene un VAN de \$2.286.271 y TIR de 30%. El segundo escenario se obtiene un VAN de \$1.657.788 y TIR de 26%. Ambos escenarios son rentables, ya que la TIR es mayor a la tasa de descuento de 7,80%. Concluyendo que el proyecto si es viable y se comprueba con los indicadores positivos.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	8
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	9
2.1. Descripción.....	9
2.2. Formulación .....	11
3. OBJETIVOS.....	12
3.1. Objetivo general .....	12
3.2. Objetivos Específicos .....	12
4. MARCO TEÓRICO .....	13
4.1. Antecedentes .....	13
4.1.1. Micro, pequeñas y medianas empresas en Chile .....	13
4.1.2. Industria Artesanal en Chile .....	23
4.1.3. Mercado Artesanal en Chile .....	36
4.1.4. E-commerce.....	41
4.1.4. Descripción del microemprendimiento .....	48
4.2 Marco Conceptual.....	50
4.2.1. Plan de negocio.....	50
4.2.2. Herramientas de análisis para el Plan de negocio.....	51
5. METODOLOGÍA.....	64
5.1. Análisis externo.....	65
5.2. Análisis interno.....	65
5.3. Análisis y Plan Estratégico.....	65
5.4. Modelo de negocios .....	66

5.6. Plan de marketing .....	66
5.7. Evaluación financiera .....	67
6. RESULTADOS .....	68
6.1. Análisis externo .....	68
6.1.1. PESTEL.....	68
6.1.2. Cinco Fuerzas de Porter .....	76
6.2. Análisis interno.....	80
6.2.1. Cadena de Valor.....	80
6.3. Análisis y Plan Estratégico.....	83
6.3.1. Identidad corporativa .....	84
6.3.2. Objetivos .....	84
6.3.3. FODA.....	87
6.3.4. Estrategia.....	90
6.4. Modelo de negocios .....	92
6.5. Plan de marketing .....	97
6.5.1. Objetivos .....	97
6.5.2. Marketing Operativo (Marketing Mix) .....	99
6.6. Evaluación financiera .....	102
6.6.1. Formalización e Inicio de actividades.....	102
6.6.2. Ingresos y proyecciones .....	104
6.6.3. Egresos .....	107
6.6.4. Inversión Inicial .....	112
6.6.5. Flujo de Caja.....	114

6.6.6. Indicadores de Rentabilidad .....	115
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	119
8. REFERENCIAS .....	122
9. ANEXOS.....	132
Anexo 1: Infografía género y microemprendimiento VI EME 2019. ....	132
Anexo 2: Cómo formalizar el emprendimiento mediante el régimen simplificado. .....	133
Anexo 3: Inicio de actividades y permisos para operar. ....	134
Anexo 4: Códigos de Actividades Económicas del Servicio de Impuestos Internos (S.I.I.) relacionadas al negocio de Tejedora Viviana. ....	135
Anexo 5: Instituciones y organizaciones públicas y privadas de “Política de Fomento de las Artesanía 2010 – 2015” .....	136
Anexo 6: Ámbitos de acción, objetivos específicos, medidas e instituciones vinculadas de “Política Nacional de Artesanía 2017 – 2022” .....	141
Anexo 7: Precios de venta de los tejidos comercializados en Tejedora Viviana según la línea de negocio.....	150
Anexo 8: Presupuesto materiales y materia prima. ....	151
Anexo 9: Presupuestos de packaging. ....	155
Anexo 10: Capital Abeja Emprende: Bases de convocatoria año 2022. ....	156
Anexo 11: Cálculo Tasa de Descuento.....	162

# 1. INTRODUCCIÓN

La elaboración manual de productos es lo más significativo en el concepto de artesanía, a diferencia de lo que ocurre en la producción industrial. Su aprendizaje se realiza principalmente a través de la transmisión familiar y cada pieza que se fabrica es única, siendo fruto de una habilidad orientada a un fin práctico y rentable.

Este es el caso de Viviana, quien desde sus 12 años se incurso en el mundo textil aprendiendo a tejer a crochet, a palillos y bordados con su abuela. Ahora ya en sus 57 años actualmente se ha enfocado a 2 líneas de producción: el primero son diseños de vestuario tales como gorros, bufandas, guantes, chalecos, ponchos, bikinis, poleras, vestidos de bebé, chal, y varios más; y el segundo son diseños de decoración de interiores como manteles, cortinas, posa vasos, entre otros.

Sin embargo, nunca ha pensado en monetizar sus trabajos, simplemente realiza dichos productos con el fin de entretenerse en sus tiempos libres. Por consiguiente, en el año 2020 en cual surgió una pandemia mundial por Covid-19, nuestro país estuvo en cuarentena afectando a gran parte de la población en el que la tasa de cesantía aumento y Viviana lo pudo ver reflejado en su economía personal.

Desde entonces se crea la necesidad de originar nuevos ingresos y monetizar su trabajo mediante las redes sociales, con el fin de conseguir clientes y visibilizar su trabajo. Bajo este contexto es que se determina la problemática de saber administrar un negocio, lo cual se formula la creación de una planificación para su emprendimiento.

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1. Descripción

En el año 2020 se vivieron diversas cuarentenas en nuestro país, tras la pandemia mundial generada por el Covid-19. El 13 de mayo se decretó el mayor confinamiento, aislando la provincia de Santiago y alguna de las comunas aledañas, afectando a ocho millones de personas aproximadamente, es decir, más del 40% de la población total de Chile (BBC News Mundo, 2020). Dando paso a un periodo de incertidumbre económico, político y sanitario, por consiguiente, la tasa de desocupación nacional llegó a su punto máximo durante el trimestre mayo-julio alcanzando un 13,1%, siendo esta la cifra más alta desde el 2010, aumentando 5,6 puntos porcentuales (pp.) en contraste con el periodo del año anterior. (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2020)

Para equilibrar los efectos negativos de esta tasa de desempleo, el economista Hermann hace mención de que “el principal aporte de las pymes a la economía es el empleo, porque concentran el 53% de los trabajadores asalariados, un semillero de nuevos negocios y una contribución a la desconcentración económica” (Alonso, 2020). Por lo que, promover la formación de pequeñas y medianas empresas aporta en el crecimiento que se logra obtener en el largo plazo, al conocer el total de la fuerza laboral en Chile.

Sin embargo, las mujeres representan tan solo un 38,6% del universo microemprendedor, es decir, 794.852 microempresarias, de un total de 2.057.903 microemprendimientos en el país, según el informe “El Microemprendimiento Femenino en Chile.” (2020). Cifras bastantes significativas como para no percibir en el mundo económico.

Ahora bien, conociendo la existencia de una amplia brecha entre hombres y mujeres que lideran una microempresa, históricamente la pandemia intensificó el fenómeno de la desigualdad de género. Comenzado por los millones de empleos que se han perdido, afectando principalmente a mujeres, las cuales su participación laboral disminuyó a un 41%, mientras tanto que las horas de trabajo no remunerado aumentaron. (Carvajal, 2021).

Por otra parte, la tecnología hoy en día es fundamental para los que hacemos cotidianos y también lo son para las compras tanto de canasta básica como de ocio, y post pandemia la era digitalizada se aceleró exponencialmente. Sergio Gajardo, director comercial de Brandlive by Infracommerce menciona que

Actualmente las compras de manera online han evolucionado de forma rápida, tanto la pandemia, como las crisis sociales y las circunstancias económicas han llevado al consumidor a cambiar sus hábitos de compra, por lo que el comercio digital forma parte de la rutina diaria de la ciudadanía (Diario Financiero, 2022).

Según la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), el e-commerce en Chile registró un crecimiento del 55% durante el 2020 (Equipo UDD Ventures, 2021). Asimismo, Americas Market Intelligence proyecta que el mercado de comercio electrónico en nuestro país crecerá en un 20% en 2022 hasta casi rozar los US\$19 mil millones, y en el periodo 2021 – 2025 logrará alcanzar un ritmo anual de 19% de crecimiento hasta casi llegar a los US\$32 mil millones (Americas Market Intelligence, 2022).

## **2.2. Formulación**

Por ende, al tener en conocimiento que las microempresas en Chile son un aporte a la economía y además el e-commerce se encuentra en un auge potencial, se ha detectado la oportunidad del mercado en desarrollar una PYME de productos tejidos hechos a mano liderado por una mujer, en el cual se comercialice híbridamente.

Por lo que, para llevar a cabo este proyecto es necesario realizar diversas preguntas antes de continuar, tales como: ¿de qué manera es factible la implementación de la microempresa “Tejedora Viviana”?, ¿cuáles son las estrategias con las que cuenta hoy en día?, ¿cómo puede diversificar las fuentes de ingreso siendo un emprendimiento?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1. Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocios para una microempresa que fabrica productos hechos a mano, mediante un análisis estratégico y herramientas de marketing, con el fin de potenciar y garantizar el crecimiento de los beneficios empresariales.

### **3.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar los factores claves de la industria mediante un análisis estratégico, con el fin de conocer las distintas oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas del negocio.

2. Definir la identidad corporativa de la empresa y diseñar un modelo de negocio a partir del método Canvas, con el objetivo de conocer la propuesta de valor del emprendimiento.

3. Realizar la evaluación del comportamiento financiero que permita analizar las vías de financiamiento y rentabilidad del emprendimiento cuantificando el impacto del plan de negocio.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. Antecedentes**

#### **4.1.1. Micro, pequeñas y medianas empresas en Chile**

La ley N° 20.416, vigente desde el 2010, contempla las normas especiales para definir a las empresas de menor tamaño en Chile, o más bien agruparlas como micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Con el fin de facilitar el desenvolvimiento mediante la adecuación y creación de normas regulatorias que rijan su iniciación, funcionamiento y término, en atención a su tamaño y grado de desarrollo (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), 2010).

Por consiguiente, se categorizan de la siguiente manera:

- Microempresa: Entidad que ejerce una actividad económica donde sus ingresos anuales por venta son inferiores a 2.400 UF (menos de \$61.000.000 aproximadamente) y el número de trabajadores es de 1 a 9 personas.
- Pequeña empresa: Entidad que ejerce una actividad económica con ingresos anuales por ventas entre 2.400 y 25.000 UF (entre \$61.000.000 y \$641.600.000 aproximadamente) y trabajan entre 10 y 49 personas.
- Mediana empresa: Entidad que ejerce una actividad económica con ventas anuales entre 25.000 y 100.000 UF (entre \$641.600.000 y \$2.566.000.000) y tiene entre 50 y 199 trabajadores.

Además, las microempresas pueden pertenecer a dos categorías:

- Microempresa informal: no posee Patente Municipal y/o no han iniciado actividades en el Servicio de Impuestos Internos.
- Microempresa formal: poseen Patente Comercial y/o ha iniciado actividades en el servicio de Impuestos Internos (Jiménez).

**Tabla 1:** *Clasificación de empresas MIPYMES.*

	<b>Ingresos anuales por ventas</b>	<b>Trabajadores contratados</b>
<b>Microempresa</b>	0 – 2.400 UF	0 – 9
<b>Pequeña empresa</b>	2.400,01 UF – 25.000 UF	10 – 49
<b>Mediana empresa</b>	25.000,01 UF – 100.000UF	50 – 199

*Fuente: Elaboración propia con información de la Ley N° 20.146.*

Sin embargo, en el Artículo Segundo de la ley mencionada anteriormente, se definen las PYMES (pequeñas y medianas empresas) que no pueden ser clasificadas dentro de estos rangos, tal como aquellas:

- que correspondan a sociedades anónimas que posean o exploten a cualquier título bienes raíces no agrícolas y contribuyentes que exploten bienes raíces no agrícolas, en una calidad distinta a la de propietario o usufructuario (letras d) y e) de los números 1° y 2° del Artículo 20 de la Ley sobre Impuesto a la Renta);

- que realicen negocios inmobiliarios o actividades financieras, salvo las necesarias para el desarrollo de su actividad principal;
- que posean o exploten a cualquier título derechos sociales o acciones de sociedades o participaciones en contratos de asociación o cuentas en participación;
- en cuyo capital pagado participen, en más de un 30%, sociedades cuyas acciones tengan cotización bursátil o empresas filiales de éstas. (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2014).

Por lo que, la Subsecretaría de relaciones Económicas Internacionales hace referencia que en Chile existen 1.294.163 empresas, que de ellas tan sólo 235.569 son PYMEs. En cuanto a porcentaje, son el 98.6% de las empresas del país y concentran el 65.3% de los empleos formales (Winkler, 2022). Asimismo, solo 3.788 son PYMEs exportadores, es decir, el 1.6% de las pequeñas y medianas empresas del país exportan (Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales).

### **Política de fomento para las microempresas**

La Ley N° 20.416 establece la creación de una División de Empresas de Menor Tamaño (DEMT) dentro del Ministerio de Economía, y además la creación de un Consejo Nacional Consultivo de la Empresa de Menor Tamaño, que debe asesorar al mencionado ministerio en la proposición de políticas que impulsen una mayor participación de las PYMEs en la economía nacional (Biblioteca del Congreso Nacional (BCN), 2010) en específico aquellas orientadas a aumentar su productividad (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo).

En este sentido, su principal función es que las EMT (Empresas de Menor Tamaño) puedan innovar, crecer e internacionalizarse, y como resultado lograr mayores ingresos, empleos y oportunidades para los chilenos.

La estrategia que utilizan se subdivide en 3 ejes de acción:

1. Mercados: busca promover la libre competencia y proteger los derechos de las MIPYME a los mercados.
2. Gestión: la finalidad es mejorar y aumentar las competencias y habilidades de gestión empresarial de las MIPYME.
3. Financiamiento: el objetivo estratégico es mejorar el acceso y las condiciones de financiamientos para las MIPYME.

Asimismo, estas se complementan con otras dos líneas transversales:

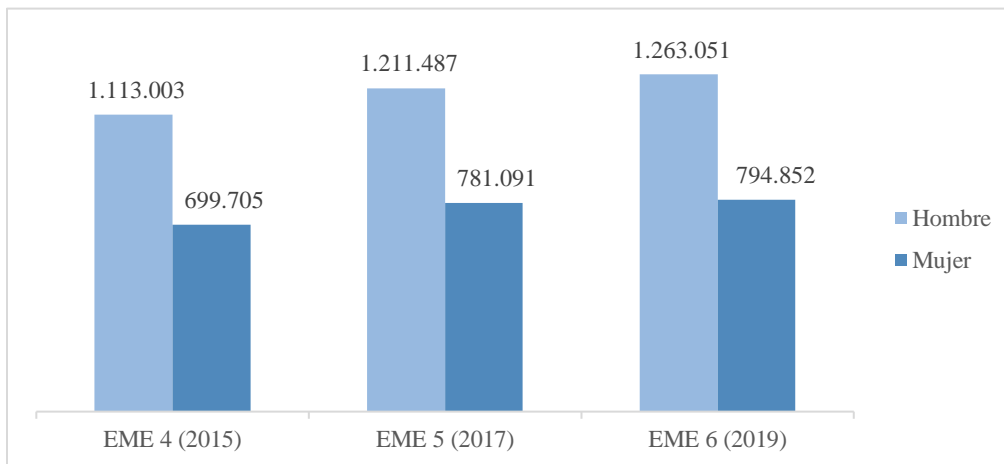
1. Alianza público-privada: se generan diversas instancias de participación, como el Consejo Nacional Consultivo de la EMT y sus Mesas de trabajo MIPYME, el consejo PYME de CORFO y Consejos Regionales. Además, se participa frecuentemente en otras instancias de diálogo relacionadas como el Consejo Consultivo de Desarrollo Cooperativo y Economía Social, el Consejo de Desarrollo Digital y otros.
2. Agenda internacional: se impulsa la participación en comités o grupos de trabajo de la OECD, APEC, Alianza del Pacífico y de la Red PYME de las Américas. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo)

## Emprendimientos Femeninos en Chile

La Sexta Encuesta de Microemprendimiento 2019, engloba las características de los respectivos negocios liderados por mujeres, publicando descubrimientos importantes de conocer para comprender el ambiente en el que se desenvuelven las microempresarias (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2020). Este informe se basa en una encuesta realizada entre los meses de mayo y julio 2019, contiene un universo muestral de 7.808 personas, contemplando una representatividad nacional y regional.

Existen 2.057.903 de emprendedores en el año 2019, en donde las mujeres representan la minoría de este porcentaje, representando un 38,6% equivalente a 794.852 microempendedoras, versus un 61,4% de hombres equivalente a 1.263.051 microemprendedores.

**Gráfico 1:** *Distribución de microemprendedores según sexo.*

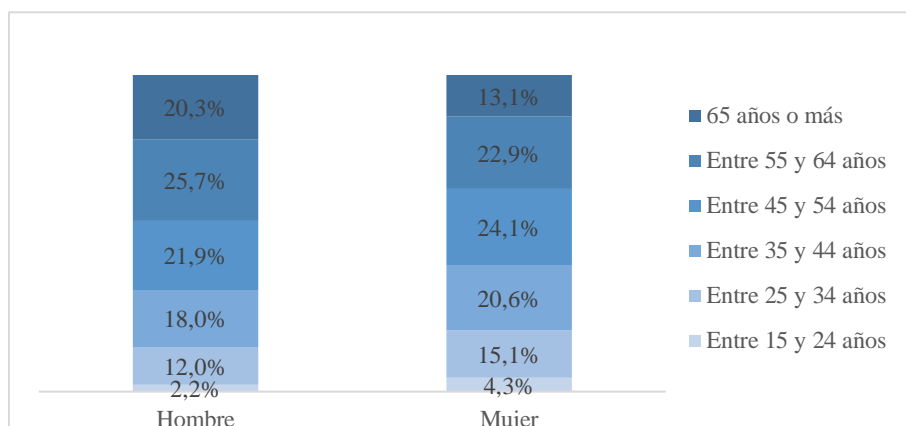


*Fuente: (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2020).*

A pesar de que, en los últimos 4 años el porcentaje de microempresarias ha aumentado en un 13,6%, sigue predominando el sexo opuesto con una mayoría reveladora.

En cuanto a diferencias demográficas, las microempresarias se representan mayoritariamente entre los 35 y 64 años; caso contrario sucede en hombres, los cuales se encuentran concentrados entre los 45 a 65 años o más.

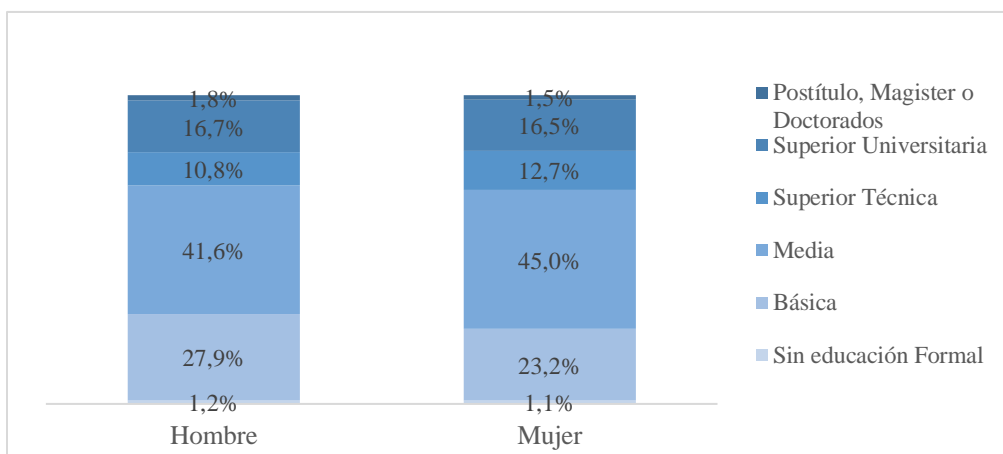
**Gráfico 2:** *Edad de los microemprendedores, según sexo.*



*Fuente: (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2020).*

Por otra parte, la estratificación educacional también presenta ciertas distinciones. Los hombres que tienen al menos educación media representan un 70,9%, mientras tanto las mujeres registran una cifra mayor de 75,7%.

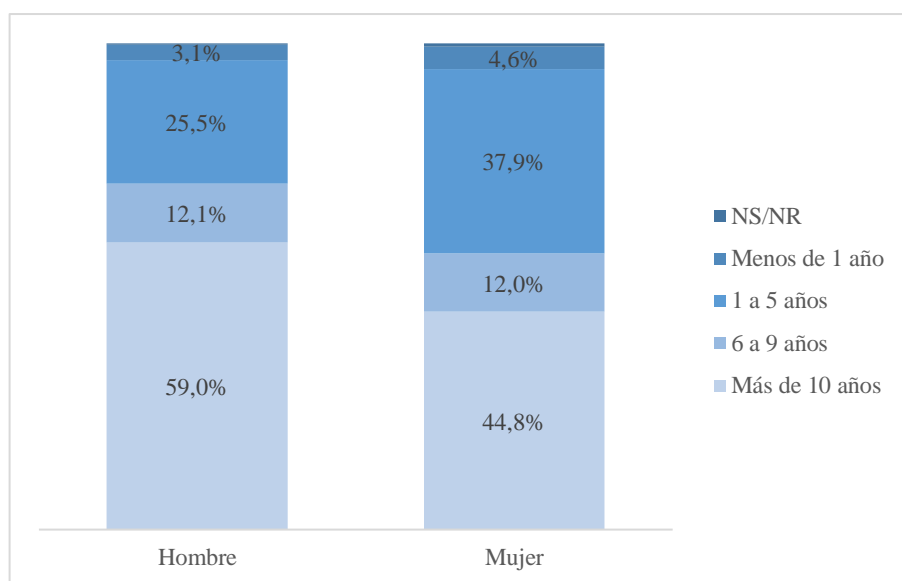
**Gráfico 3:** *Nivel educacional de microemprendedores, según sexo.*



*Fuente: (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2020).*

Respecto a la antigüedad de sus micronegocios, las mujeres se categorizan dentro de los que poseen menos antigüedad, del cual sólo un 44,8% posee una trayectoria de más de 10 años, aunque encabezan la clasificación de emprendimientos con menos de 1 año de trayectoria alcanzando un 4,6%. Caso contrario sucede con los hombres, más de la mitad de los emprendimientos presentan una trayectoria superior a los 10 años y mantiene cifras mínimas en las que llevan menos de 1 año.

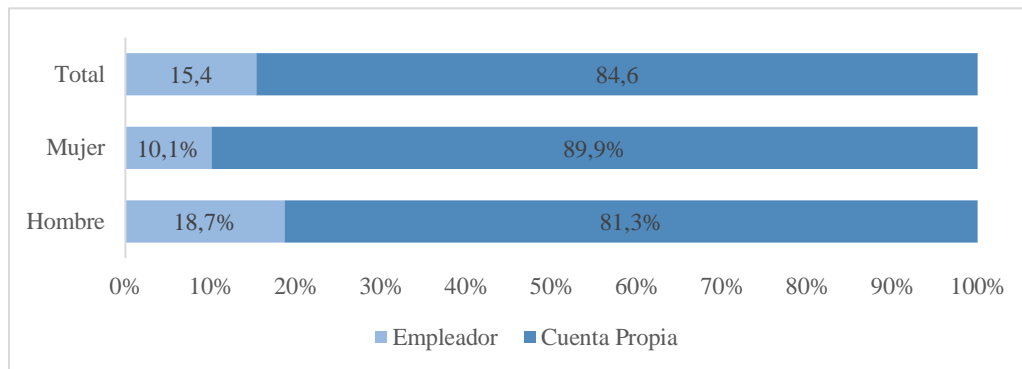
**Gráfico 4:** *Antigüedad micronegocios, según sexo del dueño.*



*Fuente: (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2020).*

Adicionalmente, la categoría ocupacional que tienen los dueños de microempresas demuestra que en su mayoría las mujeres no contratan trabajadores, es decir, trabajan por cuenta propia, representando un 89,9%. En contraste, los hombres alcanzan un 81,3% en esta clasificación.

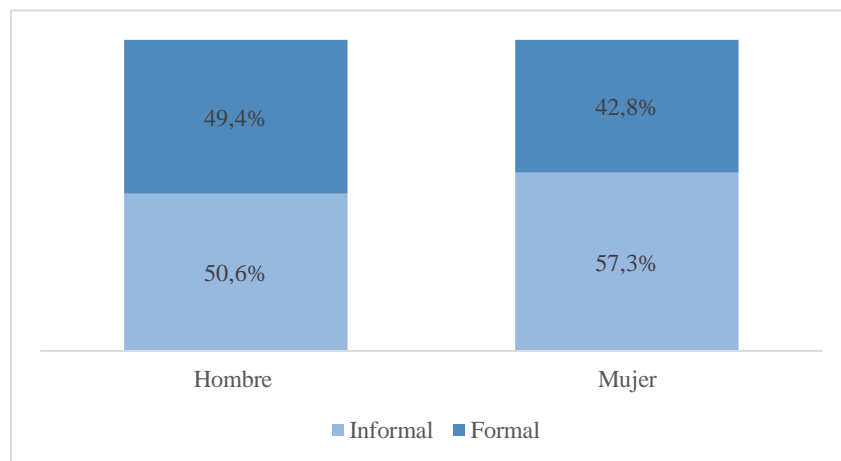
**Gráfico 5:** *Microemprendedores empleadores y trabajadores por cuenta propia, según sexo.*



*Fuente: (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2020).*

Otro punto importante de aludir es la formalización que poseen los emprendimientos. Por ende, se debe considerar como informalidad el negocio que no se encuentre inscrito en el Servicio de Impuestos Internos. De tal manera que un 57,3% de las microempresas encabezadas por mujeres son informales y 50,6% de las microempresas encabezadas por hombres son informales.

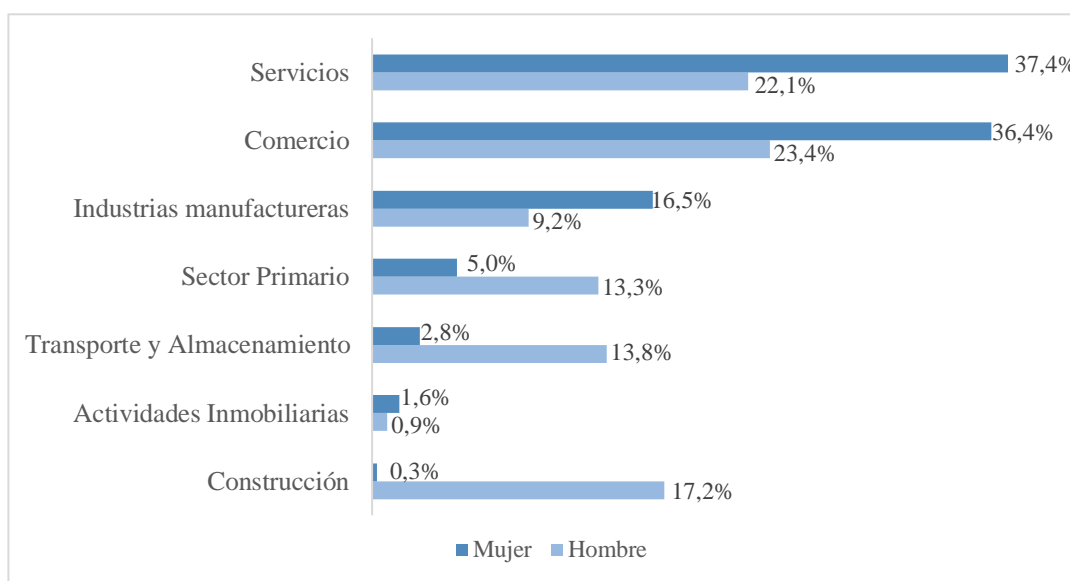
**Gráfico 6:** *Informalidad microemprendedores, según sexo.*



*Fuente: (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2020).*

En cuanto al enfoque sectorial de los emprendimientos se concluye que es independiente al sexo del microemprendedor. Mayoritariamente se concentran en negocios asociados a la acción social, específicamente en el área de servicios y comercio.

**Gráfico 7:** Sector económico de los microemprendedores, según sexo



*Fuente: (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2020).*

Mientras tanto, la ONU Mujeres hace mención que

Invertir en el empoderamiento económico de las mujeres contribuye directamente a la igualdad de género, la erradicación de la pobreza y el crecimiento económico inclusivo. Las mujeres contribuyen de manera muy significativa a las economías, ya sea en empresas, granjas, como emprendedoras o empleadas o trabajando como cuidadoras domésticas no remuneradas. Por otro lado, siguen sufriendo de manera desproporcionada la pobreza, la discriminación y la explotación. (...) Otro aspecto a considerar es que el grueso

de las tareas domésticas recae en las mujeres, por lo que suelen tener poco tiempo libre para aprovechar oportunidades económicas. (ONU Mujeres).

Este argumento se puede plasmar con la realidad de Chile, ya que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres al momento de emprender un micronegocio, haciendo referencia a la desigualdad de género en el trabajo. Tal como lo plasma el documento de análisis “Enfoque de Género y Microemprendimiento” (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2020), en donde se explica por qué no es lo mismo hablar de microemprendimiento en hombre como en mujeres. ([Anexo 1](#))

Los hombres microemprendedores en mayor porción que las mujeres, vienen de ocupaciones previas como asalariados teniendo como principal motivación haber tenido la oportunidad de emprender. En cambio, las mujeres emprenden por necesidad, asociada principalmente a las responsabilidades familiares; además, les entrega flexibilidad para compatibilizar trabajo y tareas domésticas del hogar, reflejado en el lugar en donde desarrollan sus negocios, ya que la mayoría lo realiza desde su casa.

A su vez, la rama económica en la cual deciden manejar sus negocios es variada para los hombres, en cambio, las mujeres lo realizan mayoritariamente dentro de 2 actividades: comercio y servicios, que tienden a tener menor rentabilidad evidenciado en las ganancias generadas.

Por último, se forma la interrogante

Si el microemprendimiento es una respuesta efectiva a la necesidad de aumentar el ingreso del hogar, particularmente en el caso de las mujeres, considerando las

limitaciones que impone la división sexual del trabajo a la expansión de sus negocios y a los sectores que eligen para emprender. De esta forma, al analizar las brechas de género en el microemprendimiento, es necesario incorporar las limitaciones estructurales que enfrentan las mujeres a la hora de emprender, a fin de visibilizar si esta alternativa de generación de ingreso puede transformarse en una oportunidad de desarrollo más sólida en términos de formalidad y rentabilidad. (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2020).

#### **4.1.2. Industria Artesanal en Chile**

La creación de productos artesanales se caracteriza por entregar piezas únicas y personalizadas, a diferencia de lo que ocurre en la producción industrial. Al ser elaborado de manera manual hay un valor agregado distintivo, que se encuentra en la capacidad de integrar en sus objetos el patrimonio cultural inmaterial que caracteriza una localidad.

El estudio “Economía Creativa y Marca País”, realizado por la Fundación Imagen de Chile, revela la percepción que tiene la sociedad con respecto a esta industria, posicionando en primer lugar al rubro de la artesanía por sobre doce ofertas productivas, culturales y de servicios. Definiendo a la artesanía chilena como el sector que refleja la diversidad de la geografía y cultura, vinculándose con las raíces. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)).

Actualmente, el Sistema de Registro Nacional de Artesanía, o más bien conocido Chile Artesanía, cuenta con las definiciones más importantes para entender esta industria:

- **Artesano:** Creador(a) o cultor(a) que lleva a cabo la transformación de la materia prima en una pieza, obra u objeto artesanal con características utilitarias, simbólicas, rituales o estéticos, de manera individual o colectiva, con permanencia en el tiempo.
- **Artesanía:** La elaboración de piezas u objetos realizados individual o colectivamente donde pueden utilizarse herramientas y/o instrumentos predominando la ejecución manual. En este dominio de la técnica y la transformación de las materias primas confluyen, la habilidad, el sentido de pertenencia y la creatividad en la elaboración de productos pertenecientes a una determinada cultura. Tales aptitudes se expanden mediante diversas maneras de combinar la memoria, la reflexión y el conocimiento experto que sustentan el proceso creativo y la materialización de la obra (Sistema de Registro Nacional de Artesanía).

Las artesanías tienen un resultado individualizado, en el cual existe transformación y consecución de objetos tangibles con fines utilitarios, simbólicos, decorativos o rituales.

Una definición que alcanza esta idea es la presentada por la UNESCO:

- **Productos Artesanales:** aquellos producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano o con ayuda de herramientas manuales e incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado, produciéndose sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando

materias primas procedentes de recursos sostenibles. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)).

Desde el 2011<sup>1</sup>, se conocen 4 características generales que identifican tanto a la actividad artesanal del país como sus cultores y se presentan en la siguiente figura.

**Figura 1:** Caracterización de la producción de la artesanía en Chile.



*Fuente: (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2016).*

- **Actividad económica exclusiva.** Las y los artesanos del país sostienen que “viven” únicamente de la actividad artesanal que realizan. Ello implica que sus ingresos provienen únicamente de los resultados de su actividad artesanal —elaboración y ventas—, organizando en torno a ella la totalidad de su vida cotidiana.
- **Cuentapropismo.** De acuerdo con los resultados del informe un 87% de los artesanos se dedican a su actividad artesanal por cuenta propia, siendo pocos

---

<sup>1</sup> CNCA. (2011). *Línea base del Sistema de Registro Nacional de Artesanos*. Santiago de Chile: CNCA.

los casos en que se emplean como asalariados o como empleadores. El artesano trabaja de manera individual y si bien es capaz de desarrollar pequeñas asociaciones para la obtención de algunas materias primas, tanto la producción como la comercialización es realizada por cuenta propia.

- **Concentración de tareas.** A diferencia de lo que ocurre en otros dominios nucleares, los artesanos asumen las responsabilidades de todas las fases de la cadena productiva —desde la elaboración hasta la venta de los productos—. Destaca en particular que los artesanos asuman, también, las actividades de comercialización. Como indica el informe de los canales de comercialización “uno de los elementos característicos del sector artesanal es que el productor es quien, de manera prioritaria, asume la tarea de comercialización de su producto” (CNCA, 2013b: 7)<sup>2</sup>.
- **Autocomprensión como creadores.** los artesanos se auto perciben como portadores de un saber tradicional transmitido generacionalmente. Esto implica que auto comprenden, en su calidad de artesanos los roles de creador y productor —pero no integran en su autopercepción los roles de gestor y comerciante. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2016).

### **Tipos de artesanos**

Se encuentran 3 grandes variables para clasificar los tipos de artesanos, tales como: tipo de artesanía que producen, niveles de ingresos, zonas geográficas que ocupa cada grupo,

---

<sup>2</sup> CNCA, (2013b). *Caracterización de los canales de comercialización de la artesanía*. Santiago de Chile: CNCA.

nivel educacional y formación en las técnicas artesanales. A continuación, se detallarán los tres grupos en la siguiente tabla.

**Tabla 2:** *Clasificación de los tipos de artesanos en Chile.*

	TIPO DE ARTESANO		
	ARTESANOS URBANOS	ARTESANOS TRADICIONALES	ARTESANOS INDÍGENAS
<b>Tipo de artesanía</b>	Contemporánea	Tradicional no étnica	Tradicional étnica
<b>Ingresos</b>	Entre 200.000 y 500.000 pesos	Entre 0 y 100.000 pesos	Entre 100.000 y 200.000
<b>Zona geográfica</b>	Región Metropolitana y grandes urbes regionales	Pequeños poblados del centro sur hasta la Araucanía	Araucanía y norte grande
<b>Educación</b>	Predominio de educación superior	Predominio de media incompleta	Predominio de media incompleta
<b>Formación</b>	Autodidacta o vía maestros	Aprendizaje familiar	Aprendizaje familiar

*Fuente: CNCA, 2011<sup>3</sup>.*

- **Artesanos urbanos:** su artesanía se define como “contemporánea” pues está menos ligada a un saber ancestral de tipo étnico y/o representativo de una determinada zona geográfica. Su arte es, en gran medida, de tipo orfebre, pero también destacan quienes se dedican a la producción artesanal en madera.

Los artesanos urbanos no responden al perfil y caracterización general que se ofrece respecto del gremio de los artesanos. Esto debido a que, en general,

---

<sup>3</sup> CNCA. (2011). Línea base del Sistema de Registro Nacional de Artesanos. Santiago de Chile: CNCA

tienen un nivel educacional más alto. En su mayoría han pasado por la universidad y/o centros de formación técnica para estudiar diversas carreras que en la mayoría de los casos poco tienen que ver con la artesanía. A diferencia de la generalidad, entre los artesanos urbanos se aprecia que un porcentaje importante ha optado por trayectorias autodidactas dentro del rubro. La actividad artesanal de este perfil se ubica próxima a grandes centros urbanos, como Santiago, Antofagasta, Coquimbo, Concepción, Puerto Montt, entre otros.

Presentan los ingresos más elevados en relación con los perfiles restantes, oscilando estos entre los 200 y los 500 mil pesos al mes como resultado de su actividad artesanal. A pesar de las mejores condiciones comparativas, las y los artesanos que se incluyen en este perfil, perciben que sus condiciones laborales son precarias e inestables, particularmente en el ámbito de la salud y previsión. Si bien, sus actividades suelen estar ubicadas en las proximidades de centros urbanos, sus ventas tienen un carácter estacional, lo que impide contar con ingresos estables mensualmente.

- **Artesanos tradicionales:** de acuerdo con la definición establecida por el estudio citado, la artesanía tradicional corresponde a aquella que elabora un producto que integra elementos o motivos representativos de áreas geográficas, territorios o localidades específicas, sin incluir elementos pertenecientes a algún grupo indígena. La artesanía que dominan está relacionada con las técnicas de la textilería, alfarería y cestería, entre otras.

Las actividades artesanales tradicionales se ubican, preferentemente, en la macrozona centro sur, incluyendo desde pequeños poblados de la sexta región hasta la zona de la Araucanía. Este perfil tiene una mayor vinculación con la ruralidad de las zonas descritas y suele establecerse en localidades pequeñas.

Las y los artesanos tradicionales tienen los ingresos más bajos, los que fluctúan entre los 0 y los 100 mil pesos mensuales. El nivel educacional de este grupo es asimismo el más bajo, pues de acuerdo con los datos que se manejan el 47% de ellos no ha completado la educación básica.

- **Artesanos indígenas:** corresponde a aquellas personas pertenecientes a algún pueblo originario, por lo que su trabajo se caracteriza por ser una artesanía que resguarda y difunde el patrimonio cultural y étnico al que pertenecen. Se especializan en la elaboración y comercialización de cestos, instrumentos musicales y en la fabricación de figuras típicas, entre otros.

La mayoría de los artesanos indígenas desarrolla su actividad en el extremo norte del país y pertenece a pueblos originarios tales como Coyas o Aymara. Sin embargo, parte importante de esta población se ha establecido en centros urbanos de manera definitiva, lo que implica prácticas de traslados periódicos a las ferias que se desarrollan en distintas localidades. La actividad artesanal de estas poblaciones constituye un patrimonio familiar cuya tradición se ha transmitido generacionalmente.

Sus ingresos oscilan entre los 100 y los 200 mil pesos al mes, caracterizándose también por la estacionalidad de sus flujos, los cuales están

estrechamente vinculados con las temporadas estivales. Sus bajos ingresos también se asocian a bajos niveles de escolaridad, pues una parte importante de la población no alcanza a completar la enseñanza media. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2016)

### **Marco normativo e Institucional**

Actualmente el sector de la artesanía carece de una ley de protección y fomento, aunque en el ordenamiento chileno existen una serie de preceptos dispersos que, directa o indirectamente, recogen esta disciplina.

En la Constitución de 1980, vigente hoy en día, establece como un deber del Estado “la protección e incremento del patrimonio cultural de la nación” (Artículo 19, n° 10). En la misma línea, la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales plantea como objetivo la preservación e incremento de las prácticas y bienes culturales, en sus distintas formas de expresión y creación. Desde otra perspectiva, el numeral 25 del artículo 19 de la Constitución también incide en la creación artesanal, asegurando la libertad de crear y difundir las artes, así como el derecho de autor.

Por otra parte, dentro de las normativas específicas de fomento a la artesanía, se encuentran los incentivos a su cultivo y creación. Fundamentalmente en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), que tiene por objeto “apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país” (Ley n° 19.891, 2003).

En el cumplimiento de dicha función, el CNCA considera una serie de programas especialmente dedicados a la creación y al patrimonio artesanal, tales como las líneas específicas de financiamiento para proyectos del sector en los Fondos Cultura, iniciativas de reconocimiento (Premio Maestro Artesano, Sello de Excelencia a la Artesanía, Sello Artesanía Indígena), de difusión y de resguardo. Cabe destacar aquí el Sistema Nacional de Información Chile-Artesanía (Resolución Exenta n° 2.881, 2013), que busca contribuir al fortalecimiento de las condiciones profesionales y de mercado para el sector de la artesanía, promoviendo la asociatividad e incentivando el encadenamiento de agentes y la circulación de obras.

Por otra parte, el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP) — dependiente del Ministerio de Agricultura (Minagri)— también entrega incentivos, apoyo y otras formas de fomento productivo al rubro de la artesanía tradicional e indígena, destinados a mejorar las condiciones de trabajo donde se ejecuta el oficio artesanal, y que permitan un adecuado espacio de traspaso de las técnicas.

De esta manera, la artesanía encuentra un reconocimiento en el ordenamiento jurídico e institucional de nuestro país, lo cual permite hacer efectivas mejores condiciones para su creación y preservación. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA))

### **Situación actual del sector artesanal en Chile**

En el presente, Chile Artesanía es el principal registro público del Estado para los artesanos(as) y sus organizaciones; la última convocatoria, del año 2016, registró un total de 1.779 artesanos y de 94 organizaciones. Si bien otras instituciones, como el Indap, el Servicio

Nacional de Turismo (Sernatur) y la Fundación Artesanías Chile, tienen sus propios listados de usuarios(as), a la fecha esas bases de datos presentan distintos objetivos y campos de información, y, aunque existe concordancia sobre algunas definiciones conceptuales, como las de la Unesco, existen importantes diferencias que dificultan la coordinación.

**Tabla 3:** *Número de artesanos en Chile según distintas fuentes de registr en el año 2016.*

<b>Institución</b>	<b>Número de artesanos</b>
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: Sistema Nacional de Información de Artesanía (Chile Artesanía)	1.779
Fundación Artesanías de Chile	2.002
Indap	3.997

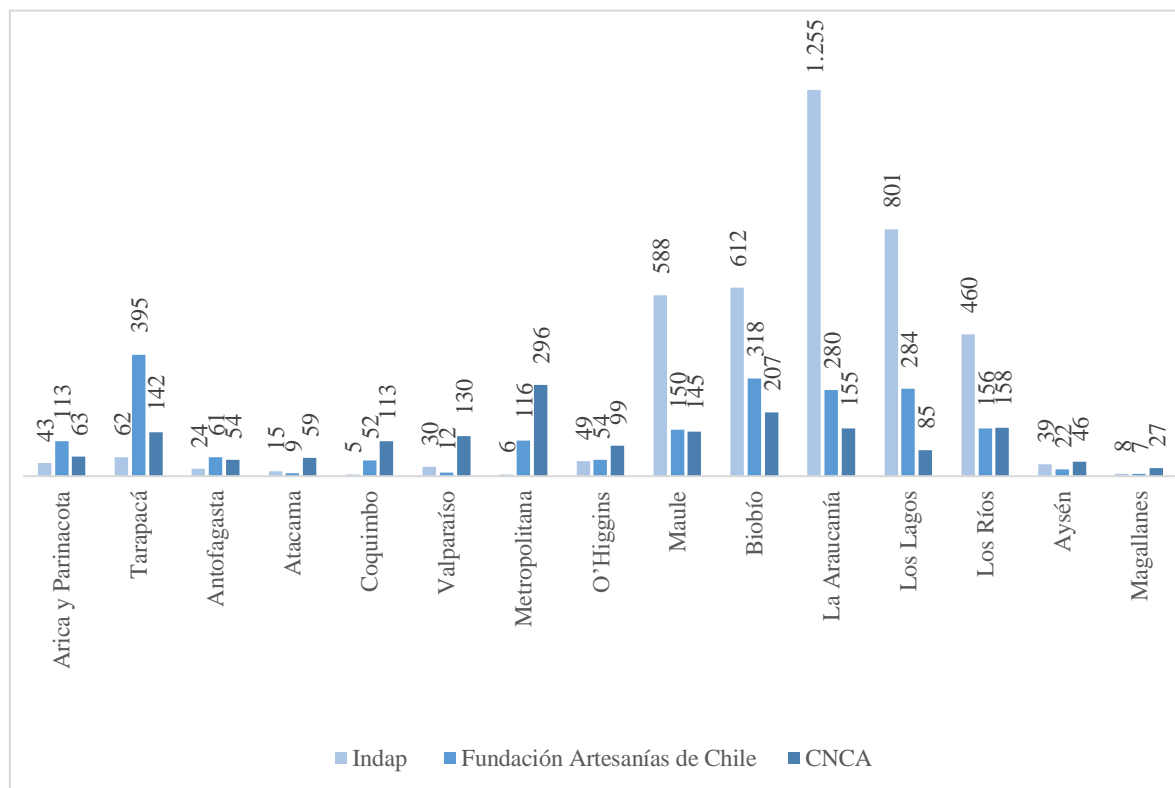
*Fuente: (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)).*

Indap, en su norma técnica establece que, en el plazo de un año, sus usuarios del rubro artesanal deberán ser registrados en Chile Artesanía, lo que significa un avance importante en la articulación interinstitucional. Ese mismo documento indica que, según datos del 2014, un número de 3.997 usuarios se definían como artesanos(as) con uno o más oficios.

En cuanto a la caracterización territorial, hay artesanos en todo el país, y especialmente en comunas pequeñas o territorios apartados; de eso da cuenta la información que proporciona el CNCA, en la que puede apreciarse que, en algunos casos (Tarapacá, Maule y Aysén), el número de artesanos registrados por región supera el promedio nacional de población.

Sin embargo, al contrastar los datos disponibles de las tres instituciones que actualmente cuentan con registros, se advierte una mayor concentración de usuarios(as) entre las regiones del Maule y Los Ríos, probablemente debido al componente agrícola e indígena de Indap y de la Fundación Artesanías de Chile, respectivamente.

**Gráfico 8:** Artesanos(as) por región, 2016.

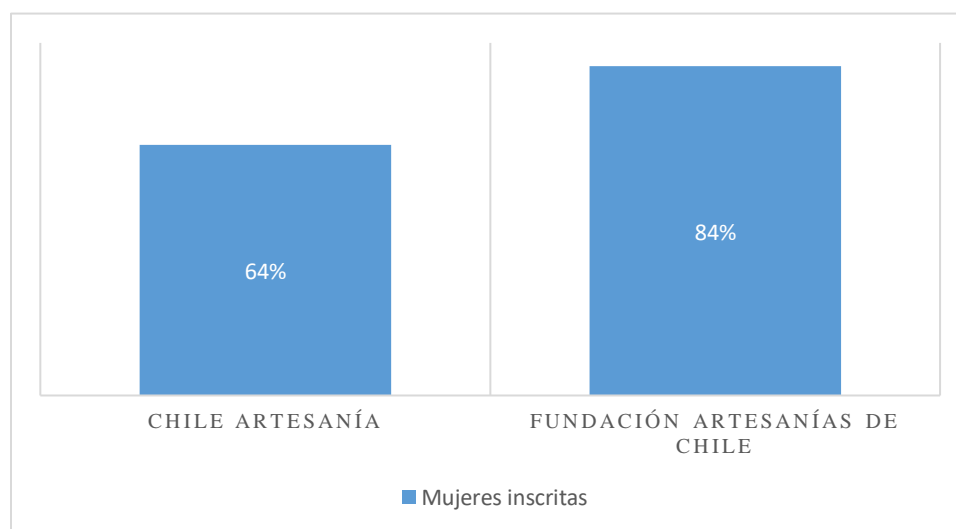


*Fuente: (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)).*

Por otro lado, en relación con las mujeres y su participación, se puede medir dado el grueso de los datos disponibles, en este sentido, el 64 % de los inscritos en los registros de Chile Artesanía corresponde a mujeres, información que se ajusta con otras fuentes sobre la materia, como la Fundación Artesanías de Chile, en la que el porcentaje sube a un 84 %, y el Instituto de la Mujer, el que reconoce que:

Así como existen sectores mayormente dominados por los hombres como las industrias audiovisuales, de producción musical y las industrias de los nuevos medios y las digitales (...) al mismo tiempo que existen industrias altamente feminizadas como la artesanía, justamente porque no alteraría el equilibrio cultural y social del hogar o la comunidad y como industria es altamente hogareña<sup>4</sup>. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2016)

**Gráfico 9:** *Porcentajes de mujeres inscritas en Chile según distintas fuentes de registro, 2016.*



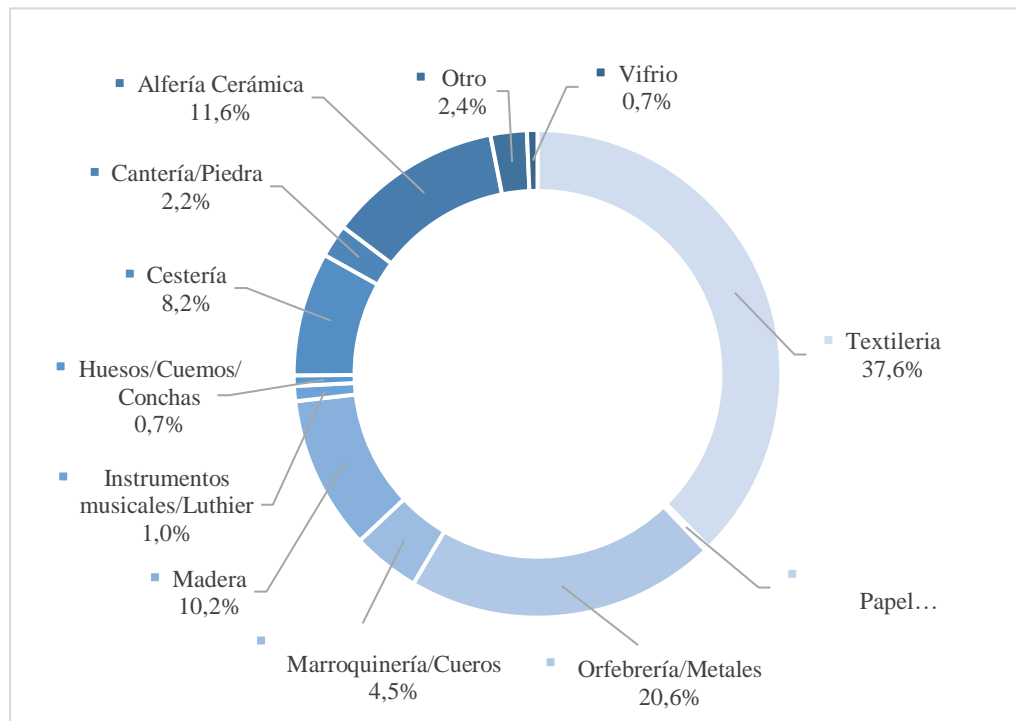
*Fuente: Elaboración propia con información de CNCA, 2016.*

En lo que respecta a rubros u oficios artesanales, a nivel nacional se destacan 3 grandes áreas, dentro de ellas el oficio de la textilería con un 37,6%, luego el oficio de orfebrería y metales representan el 20,6% y por último el rubro de la madera representa un 10,2%.

---

<sup>4</sup> (CNCA & Instituto de la Mujer, 2016, p.19)

**Gráfico 10: Artesanos(as) según disciplina, 2016.**



*Fuente: (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)).*

A pesar de la diversidad geográfica, sociocultural y técnico-productiva que reconoce la tipología rescatada de las publicaciones del CNCA, lo cierto es que las y los artesanos chilenos comparten condiciones sociales y económicas adversas.

Su actividad económica se caracteriza por circunstancias de inestabilidad laboral, ingresos estacionales e insuficientes —bajo el promedio nacional y, en ocasiones, bajo el ingreso mínimo— (CNCA, 2013<sup>a</sup>), desprotección en el ámbito de la salud y la previsional y, en general, bajos niveles educativos —escasa población con educación superior, y una proporción importante de población con educación media incompleta—. En gran medida, estas condiciones explican que la actividad de la artesanía en el país cuente con escasa preparación en el ámbito comercial y de la gestión cultural. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2016)

### 4.1.3. Mercado Artesanal en Chile

Es de conocimiento general que los artesanos son quienes producen y venden sus objetos la gran mayoría de las veces en forma individual, siendo mucho menos común la venta por medio de agrupaciones (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2016). De esta forma, la UNESCO (1997)<sup>5</sup> hace mención que:

dato el rol preponderante del productor en este proceso, la venta directa de carácter minorista es la forma tradicional de comercialización de la artesanía, ya sea en la calle o a través de una modalidad casa por casa, sobre todo si se analiza la frecuencia de las transacciones cuando no están contenidas en organizaciones de artesanos(as) y no les es posible afrontar los costos de un mayor desplazamiento de sus productos.

En este marco, la feria y la tienda cobran relevancia ya que permiten ampliar la distribución del producto artesanal. Según la investigación empírica (Unesco, 1997; 2001), tanto la tienda como la feria son importantes porque tienen un impacto evidente sobre el ingreso de los artesanos(as): a medida que aumenta su inserción en estos espacios, se observa un aumento del ingreso (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2013).

Ferias y tiendas se distinguen por la presencia o ausencia de intermediarios. Las ferias, por lo general, dependen de recursos y gestiones municipales, por lo que los artesanos desembolsan pequeñas sumas de dinero para utilizar los espacios disponibles. De esta

---

<sup>5</sup> UNESCO. (1997). La artesanía como factor de desarrollo económico, social y cultural. A la luz de los nuevos conceptos de cultura y desarrollo. Montreal: UNESCO

manera, los ingresos por ventas quedan en un gran porcentaje para el artesano, a diferencia de lo que ocurre en las tiendas, donde un porcentaje de las ventas queda para el intermediario o dueño de la tienda. Es importante considerar que las ferias son organizadas y dependen principalmente de los municipios (88,1%), mientras que las tiendas presentan una mayor dependencia privada (56,5%). El financiamiento de las primeras en este caso proviene de los aportes municipales (41,3%), mientras que el 30,4% se cubre con lo que aportan los propios artesanos por concepto de arriendo (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2016) .

**Tabla 4:** *Financiamiento de Ferias y Tiendas*

<b>ORIGEN DEL FINANCIAMIENTO</b>	<b>FERIAS (%)</b>	<b>TIENDAS (%)</b>
Aportes propios de los artesanos	30,40%	<b>33,30%</b>
Aportes municipales	<b>41,30%</b>	9,50%
Donaciones	6,50%	9,50%
Otros	19,60%	47,60%
No sabe no responde	2,20%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

*Fuente: (CNCA, 2011).*

### **Las ferias**

En el ámbito de las ferias es posible establecer una diferencia entre aquellas que tienen un carácter nacional y aquellas de nivel internacional.

En cuanto a las ferias nacionales se distinguen cuatro tipos:

- Las denominadas ferias comerciales, que no permiten la venta de artesanía, por lo que los artesanos no cuentan con este espacio para la exhibición de sus productos.
- Las ferias comerciales de artesanía, que corresponden a eventos exclusivos y especializados en este rubro.
- Las ferias comerciales generales, que incluyen todo tipo de productos — artesanales también—, y están orientadas a la venta al por mayor, dirigidas especialmente a productores y distribuidores que buscan materias primas e insumos.
- Las ferias de consumo donde se venden productos de toda índole al público general, sin distinguir los productos industriales de los artesanales, por lo que no se favorece la puesta en valor del proceso productivo artesanal.

Las ferias internacionales cuentan con mayores niveles de publicidad y difusión respecto de las ferias de carácter nacional. Se distinguen básicamente dos modalidades:

- En primer lugar, destacan las ferias de artesanía que corresponden a muestras especializadas de productos provenientes de distintas partes del mundo —cuentan con espacios destinados a la venta directa—.
- Por otra parte, están las ferias de arte y diseño, que no están específicamente referidas a la venta de artesanía, pero contemplan espacios destinados a la exhibición de los productos artesanales

## **Las tiendas**

En relación con las tiendas, el estudio sobre canales de comercialización (CNCA, 2013b), también establece algunas tipologías.

La primera división nace entre tiendas mayoristas y tiendas minoristas.

- Tiendas mayoristas: están dirigidas a empresas importadoras y exportadoras, lo que hace que no se dirijan ni a productores ni a consumidores finales, sino que a comerciantes especializados en la comercialización de distintos productos.
- Tiendas minoristas: están orientadas a consumidores finales —personas que adquieren y conservan los productos—.

La segunda división se encuentra entre tiendas de productores e intermediarios.

- Tiendas de productores: corresponden a iniciativas de tipo asociativo entre distintos creadores con el objeto de consolidar un espacio estable para la exhibición de sus productos. Esta modalidad presenta dificultades pues implica crear las condiciones para el trabajo asociativo y colaborativo, por ejemplo, distribución de costos de arriendo, pero presenta ventajas pues los productos pueden adquirir mayor precio.
- Tiendas de intermediarios: son iniciativas privadas que establecen un trato comercial con los productores — incluye la venta por comisión o la compra de los productos—.

De manera paralela a estos dos tipos, el estudio sobre los canales de comercialización de la artesanía (CNCA, 2013b) reconoce otros dos tipos de tienda que forman parte del comercio minorista orientado a consumidores finales.

- Tiendas especializadas: presentan algún tipo de exclusividad o característica diferenciador, por ejemplo, productos representativos de una determinada zona geográfica. En estas tiendas los volúmenes de venta son bajos, pero las creaciones alcanzan precios más altos.
- Tiendas generales: que comercializan todo tipo de productos.

### **Plataformas alternativas (online)**

Tanto la UNESCO (2001) como otros organismos involucrados en investigación empírica sobre el área, han establecido formas incipientes de comercialización que no están suscritos a los formatos anteriormente analizados: la venta por correspondencia, por catálogo y la venta por internet, como fenómenos incipientes.

Sin embargo, estas formas alternativas de comercialización enfrentan dificultades principalmente para productores individuales y las pequeñas organizaciones de productores, ya que estas nuevas plataformas de venta minorista implican un importante costo de transporte o envío del producto, que incrementan el precio final del mismo, desincentivando al consumidor. Al respecto, se considera que la utilización de este tipo de plataformas como forma de establecimiento de vínculos entre productores e intermediarios mayoristas podría otorgar beneficios notables al artesano.

Finalmente, el resumen que sintetiza los canales de comercialización de la artesanía se encuentra presente en la siguiente figura:

**Figura 2:** *Tipos de tiendas para la comercialización de artesanía.*



*Fuente: (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2013).*

#### **4.1.4. E-commerce**

##### **Cómo surgió el comercio electrónico**

El desarrollo tecnológico del comercio está totalmente relacionado con los avances informáticos y tecnológicos. A principios del año 1920 se inició las ventas por catálogo como nuevo modelo de ventas, permitiendo que el consumidor por primera vez visualizar las características del producto mediante fotos ilustrativas y realizar sus compras sin necesidad de desplazarse al punto de venta física (Esic, 2016). Luego, este tipo de comercialización evolucionó gracias a la expansión del teléfono y de las primeras tarjetas de crédito que potenciaron aún más este sistema (Cárdenas, 2020).

Sin embargo, el hito más importante para el desarrollo del e-commerce es la creación de EDI (Electronic Data Interchange) en los años 60, un invento que lo cambiaría todo ya que facilitaba a las empresas transmitir datos financieros de manera electrónica, como órdenes de compra y factura (Cárdenas, 2020). Por consiguiente, en la década de los 90 se crearon portales exclusivos para vender un gran número de productos con la aparición de la World Wide Web, conocida por todos como WWW. Además, la rápida adopción del ordenador, PC, como herramienta de uso cotidiano y al alcance de todos, consiguieron extender las compras online de una forma más generalizada (Esic, 2016).

### **Definición de e-commerce en Chile**

Actualmente, en el “Código de Buenas Prácticas para el Comercio Electrónico” publicado por la Cámara de Comercio de Santiago, se publica una guía de conducta ética para los proveedores electrónicos, con el fin de velar por el beneficio de los consumidores o usuarios que contraten con ellos mediante el uso de sistemas electrónicos o de comunicación a distancia. Asimismo, el representante legal del Comité de Comercio Electrónico menciona que

Lo primero que tenemos que tener presente es que este Código tiene por objeto que las empresas no lleguen al Sernac y que, a través de principios y niveles de conducta, se promueva que las compañías que participan del comercio electrónico generen confianza en los mercados digitales y, con ello, permitan que este siga creciendo y generando beneficios económicos. (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2022).

Así, definen el concepto de e-commerce o comercio electrónico como:

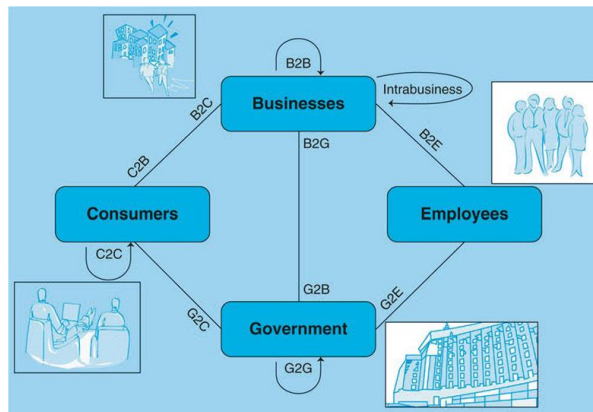
Toda actividad que tenga como finalidad incentivar, promover o acordar la contratación de productos y/o servicios, entre un proveedor electrónico y un consumidor, en la que la oferta por parte del proveedor electrónico y/o la aceptación por parte del consumidor se realizan a través de un medio electrónico.

(Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2018).

### Clasificación de e-commerce

La clasificación más común de los comercios electrónicos o Electronic Commerce (EC) o e-commerce son según la naturaleza de la transacción y de los agentes que participen de esta. Por lo que, en el libro “Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective” se detallan las diferentes categorías tales como: Business-to-Business (B2B), Business-to-Consumer (B2C), Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C), Consumer-to-Business (C2B), Intrabusiness EC, Business-to-Employees (B2E), Consumer-to-Consumer (C2C), Collaborative Commerce y el E-Government.

**Imagen 1:** *Categorías de transacciones en el e-commerce.*



*Fuente: (Turban et al., 2015).*

Algunas de estas poseen mayor o menor complejidad en la naturaleza de categorización, sin embargo, a continuación, se describen y definen los cuáles serán de mayor relevancia.

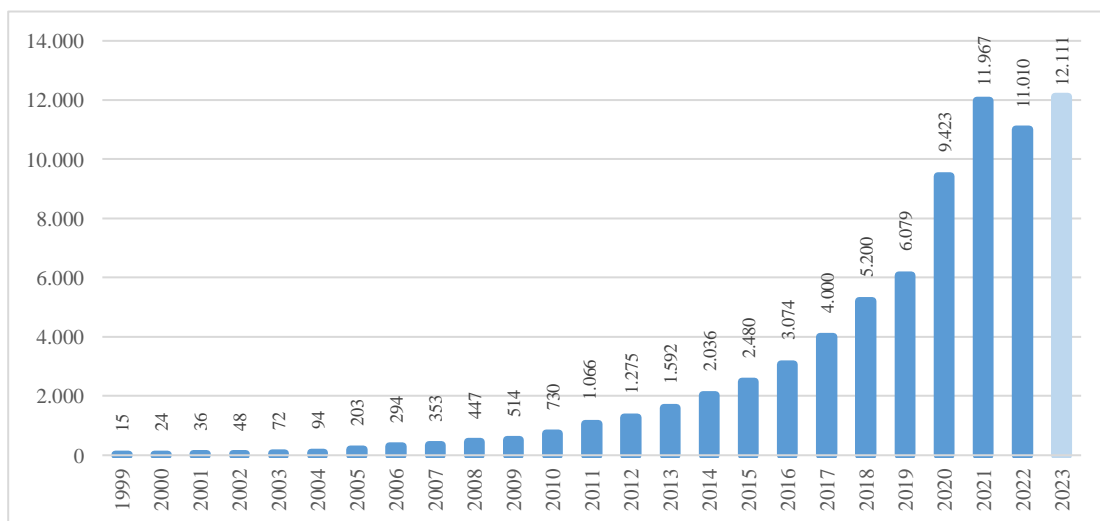
- **Business-to-Business (B2B):** La transacción de venta es realizada entre empresas, es decir, una empresa ofrece un producto o servicio a otra empresa. Cualquier empresa que tiene como cliente otra empresa, cae en esta clasificación (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2020).
- **Business-to-Consumer (B2C):** La transacción de venta es realizada entre empresas y consumidores finales (es la persona que utiliza o hace uso del producto en cuestión), es decir, la empresa ofrece un producto o servicio a un cliente final (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2020).
- **Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C):** La transacción de venta es una mezcla de los modelos B2B y B2C. Específicamente, es realizada entre una empresa (B1) quien le vende un producto a otra empresa (B2) y luego esta última vende o regala el producto a particulares que pueden ser clientes o empleados de B2 (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2020).
- **Business-to-Government (B2G):** La transacción de venta es realidad entre las empresas y las instituciones gubernamentales a nivel municipal, estatal o federal (Agencia ePlus, 2022). Internet se utiliza para adquisiciones, impuestos de presentación, procedimientos de licencias, registros de empresas, entre otros (LibreTexts, 2022).

## E-commerce B2C en Chile

A pesar de que Chile no tiene mucha población (más de 19 millones de habitantes, es el quinto mercado e-commerce de Latinoamérica. La creciente cultura de compras online, lo convierte en el país con ventas per cápita más grande de la región. Al cierre del 2021, el comercio electrónico en Chile alcanzó crecimiento del 20%, moviendo U\$S 11.591 millones, según la CCS (Bravo, 2022).

En el año 2022, las ventas del comercio electrónico alcanzaron los US\$11.010 millones. Presentando una disminución con respecto al año anterior, representada en el Gráfico 11, debido al exceso de gasto junto al aumento de costos generando un brote inflacionario que concluye en una respuesta agresiva de política monetaria. Por lo que, se proyecta para el año 2023 una normalización de los ingresos y las políticas antinflacionarias en conjunto de una recesión (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2022), traduciéndose en las proyecciones de ventas en un aumento de tan sólo el 10%.

**Gráfico 11:** Ventas eCommerce B2C en Chile (MMUS\$).

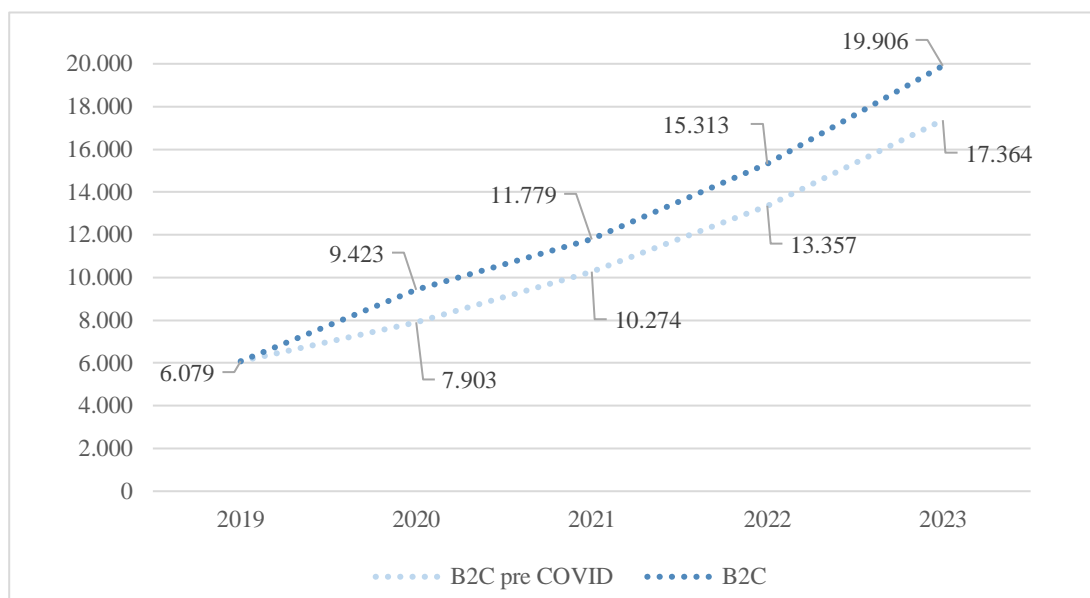


Fuente: (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2022).

No obstante, es relevante mencionar que las proyecciones se estipularon antes de los confinamientos, sin considerar los efectos de la pandemia donde el crecimiento del e-commerce en los años 2020 y el 2021 fueron años significativos.

La crisis sanitaria y económica generada por la pandemia del COVID-19 tuvo distintas repercusiones en Chile y el mundo, y una de las áreas que se vio afectada fue el mundo de las ventas, donde por consecuencia el comercio electrónico en Chile tuvo un boom nunca visto (Entel Comunidad Empresas, 2022).

**Gráfico 12:** *Proyección e-commerce, escenario antes y después de COVID-19.*

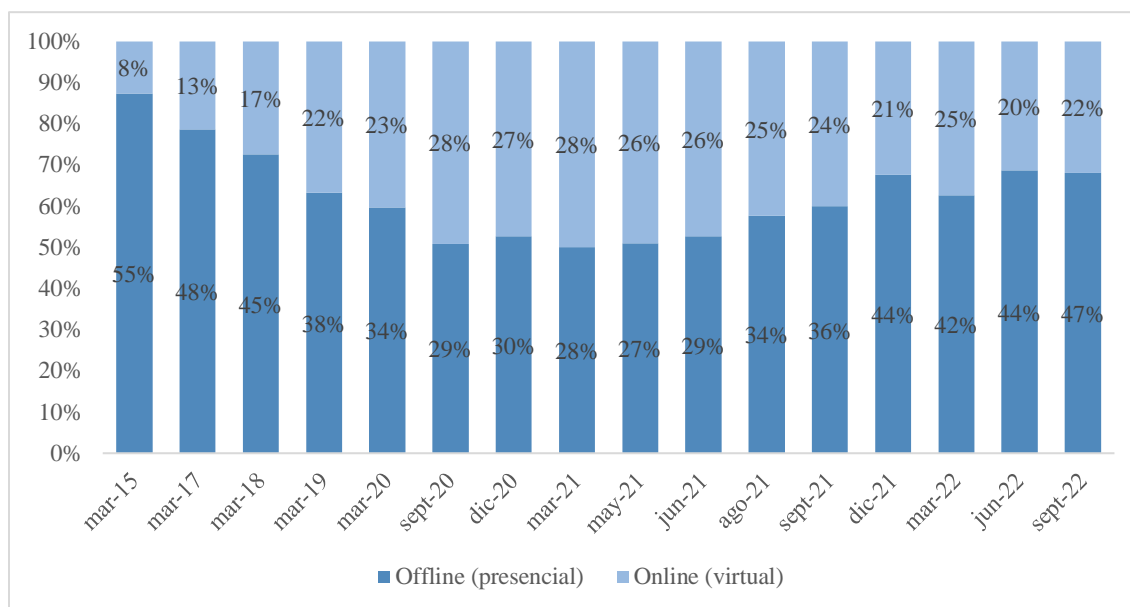


*Fuente: (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2020).*

En cuanto al uso y las compras que realizaron los usuarios de manera online, cerca del 80% de los usuarios llegó a sus máximos posibles en confinamiento. Hoy, de vuelta a la movilidad plena, las tasas de penetración se van convergiendo hacia niveles más bajos pero superiores a los prepandemia (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2022).

Respecto a la preferencia del consumidor al momento de comprar, durante el año 2022 ha variado entre el 20% y el 25% el favoritismo online entre los meses de marzo junio y septiembre, comparado con un 42% a 47% de las compras offline. Lo que se ve reflejado en el siguiente gráfico.

**Gráfico 13:** *Tipo de tienda preferida de compra.*



*Fuente: (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2022).*

Por último, las 10 categorías de productos más compradas en el año 2022 mediante el comercio electrónico son: Vestuario (42%), Alimentación (28%), Calzado (27%), Tecnología (25%), Belleza y cuidado personal (17%), Salud (14%), Electro hogar (13%), Accesorios (13%), Limpieza (11%) y Deportes (11%) (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2022).

#### **4.1.4. Descripción del microemprendimiento**

##### **Historia**

Tejedora Viviana es un microemprendimiento originado en pandemia el año 2020, y fundado por Viviana Soto, quien entonces tenía 55 años, se encontraba trabajando en un centro de atención telefónica hace 8 años y también realizaba el oficio de peluquería. Sin embargo, comenzó en el mundo de los tejidos a los 10 años, cuando su abuela le enseñó a bordar manteles y servilletas. Luego, unos años más tarde se introdujo al mundo de los palillos haciéndose chalecos y también al mundo del crochet, tejiendo caminos de mesa, carteras y mantas hechas de varios cuadros. Principalmente, cuando visitaba a su abuela en los veranos e inviernos de su adolescencia, dedicaban tardes enteras a aprender a tejer.

Por ende, ya teniendo décadas de experiencia, surge la necesidad de monetizar su arte, con el propósito de tener ingresos en momentos que se encontraba el país en cuarentena y no se podía movilizar. Además de poder visibilizar productos ya hechos y que se puedan replicar en las ventas, es así como se origina el Instagram de Tejedora Viviana, para publicitar los productos y tener una vía de contacto con sus clientes.

##### **Estructura y estrategia**

El microemprendimiento por estudiar es dirigido completamente por la dueña, por lo que se encuentra presente en toda la cadena de valor, tanto en la producción como en la venta de este. Además de tener responsabilidades como la toma de decisiones, finanzas y estrategias a utilizar.

Por lo que, actualmente no cuenta con misión, visión y valores de la empresa, que son las funciones administrativas para planificar una organización. Adicionalmente, se presenta como un microemprendimiento informal, ya que, no se han iniciado actividades en el Servicio de Impuestos Internos.

### **Línea de negocio**

Los productos que comercializa el microemprendimiento Tejedora Viviana se distribuyen principalmente en dos categorías. En primer lugar, se encuentran los catalogados como vestuarios, en donde se encuentran los bikinis, poleras, crop top, bufandas, gorros, guantes, ponchos, salidas de baño, entre otros. Y en segundo lugar se encuentran los catalogados como decoración de hogar donde se identifican los posavasos, manteles, chales, doily, cortinas, entre otros.

En las siguientes imágenes se encuentran representadas las muestras reales de los productos comercializados:

**Imagen 2, 3 y 4:** *Productos de vestuario comercializados.*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Imagen 5, 6, 7 y 8:** *Productos de decoración de hogar comercializados.*



*Fuente: Elaboración propia.*

## **4.2 Marco Conceptual**

### **4.2.1. Plan de negocio**

El plan de negocios es una herramienta que permite concretar y dar claridad para establecer metas y objetivos, anteponiéndose a la incertidumbre y problemas futuros mediante la planificación. Por ende, provee los detalles del negocio, derivado del modelo de este.

Según Viniegra no es otra cosa que la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes (administración, finanzas mercadotecnia,

operaciones, etc.) y la interacción de cada una de éstas con las demás, ayudándonos a visualizar cómo deben operar las distintas áreas del negocio de la manera más eficiente posible, es decir, producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos (2011).

Su propósito tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa. De esta forma, en primer lugar, encontramos el detalle del entorno en donde se desarrollan las actividades de la compañía, especificando sus oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa. En cambio, en segundo lugar, encontramos la búsqueda de los recursos del proyecto especialmente financieros, buscando proveedores y clientes con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, vendiendo la idea a potenciales socios como accionistas, clientes y sociedad en su conjunto (Weinberger, 2009).

#### **4.2.2. Herramientas de análisis para el Plan de negocio**

##### **Análisis PESTEL**

Este análisis se origina con la publicación de un ensayo por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan, titulado “Análisis macro ambiental en gestión estratégica”. Tratándose de un instrumento que permite la evaluación del entorno del sector en el que participará la empresa a estudiar.

- **Factores Políticos:** Los factores políticos son aquellos que indican de qué forma las acciones y medidas del Gobierno pueden influir en la operatividad y rendimiento de la empresa.

- **Factores Económicos:** Ahora, en esta área estarán situadas todas las variables macroeconómicas que afecten de manera positiva o negativa el desempeño de la empresa tanto a nivel internacional como nacional. Además, hay que tener en cuenta las variaciones que puedan presentar los ciclos económicos, como los periodos de ascenso y de crisis en la economía. Dichos factores posiblemente amenacen o beneficien el negocio.
- **Factores Sociales:** En este sector estarán los aspectos tales como la creencia, cultura, religión, costumbres y preferencias de cada individuo. Para una empresa esto se traduce en aquellos elementos que pueden ser benéficos o no en los resultados que esperan generar, debido a que las tendencias sociales van evolucionando constantemente y manifestándose de otras formas.
- **Factores Tecnológicos:** Esta es la variable que cambia más en el tiempo, ya que constantemente se incorporan nuevas tecnologías al mercado. Es muy importante que las empresas sean conscientes de esto, ya que determinarán su éxito en el futuro inmediato. Los factores tecnológicos determinan el alcance de un negocio y las posibilidades de integración en el entorno.
- **Factores Ecológicos:** Los factores ecológicos son aquellos aspectos relacionados con la conservación del medio ambiente y del entorno en general, es decir, que resguardan el estado del terreno frente a las actividades empresariales.
- **Factores Legales:** Por último, hablamos de los factores legales, es decir, de aquellas normativas y leyes que las empresas o negocios están obligadas a cumplir y respetar (Simla.com, 2021).

## Las cinco fuerzas de Porter

Michael Eugene Porter es el creador de este concepto de negocio, en el cual desarrolla un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento.

- **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:** Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.
- **Poder de negociación de los compradores:** En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

- **Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos:** En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva a una reducción de ingresos en la empresa.
- **Rivalidad entre competidores:** En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás (Riquelme, 2015).

### **Cadena de valor**

La cadena de valor de Porter es un concepto de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter en su libro *Ventaja Competitiva* (1985). Se basa en un determinado conjunto de actividades que realiza una empresa con el objetivo de generar valor para sus clientes. Esta estrategia conduce a su vez hacia la mejora de la ventaja competitiva y a una mayor rentabilidad, clasificando las actividades de la empresa en 2 grandes áreas: Actividades Primarias y Actividades de Soporte o Apoyo.

**Imagen 9: Cadena de Valor genérica.**



*Fuente: (Porter, 1985).*

1. **Las actividades primarias:** Un grupo de acciones enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador.
  - a. **Logística interna:** Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
  - b. **Operaciones (producción):** Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
  - c. **Logística externa:** Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
  - d. **Marketing y ventas:** Actividades con las que se publicita el producto para darlo a conocer.

- e. **Servicio:** de postventa o mantenimiento, las actividades de las que se encarga están destinadas a mantener, realzar el valor del producto y aplicar garantías.
2. **Las actividades de apoyo:** Son un soporte de las primarias y en ellas se incluye la participación de los recursos humanos, por ejemplo. Se distinguen las siguientes:
- a. **Infraestructura de la organización:** Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
  - b. **Dirección de recursos humanos:** Búsqueda, contratación y motivación del personal.
  - c. **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** Generadores de costes y valor.
  - d. **Compras:** Es todo aquello cuyo objetivo es abastecer y almacenar materias primas o materiales para producir.

### **Identidad Corporativa**

La identidad y filosofía de una empresa se compone por tres elementos esenciales: misión, visión y valores. Cada una de ellas define el camino y estrategia a seguir, los planes a futuro y los lineamientos que la caracterizan y la hacen diferente de las demás (Moreno, 2019). Según Porter:

- **La Misión:** Es una de las cosas más importantes y por eso va en primer lugar, se debe saber cuál es la misión por medio de la razón de ser de la empresa. Está debe ser a su vez independiente.
- **Visión:** Toda la visión debe estar enfocada en el futuro, lo que hace que una empresa se comience a describir a sí misma y sepa que es lo que quiere lograr. La definición de la misión debe contemplar todos los valores de la empresa.
- **Valores:** Por medio de los valores, les dices a los demás cuáles son tus prioridades y cuáles son los puntos más importantes de tu empresa. En este punto, debes destacar lo que hace a tu empresa única y la hace destacar por encima de las demás. Responde a la pregunta ¿qué es importante para mi empresa?

Solamente tras haber definido estos tres conceptos es que puedes comenzar a formular una estrategia, según Porter. Tener estos puntos ya te da una ventaja competitiva en el mundo de los negocios, pues te permite dirigir esfuerzos y comenzar siempre con un fin en la mente (Riquelme, 2015).

### **Análisis FODA**

Este método fue desarrollado por M. Doshier, O. Benepe, A. Humphrey, Birger Lie y R. Stewart en el Instituto de Investigaciones de Stanford, Estados Unidos, entre 1960 y 1970. Este análisis es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Imagen 10:** *Matriz FODA.*



*Fuente: (Jover, 2022).*

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (Matrizfoda.com).

## Marketing Mix

El marketing mix es un análisis interno de la situación de la empresa basado en el estudio de lo que se denominan las 4Ps o las cuatro variables fundamentales en la estrategia comercial de una compañía: precio (price), producto (product), distribución (place) y promoción (promotion). Se realiza fundamentalmente antes de implementar una nueva estrategia con el fin de conocer las fortalezas y debilidades y poder lograr la máxima rentabilidad.

- **Producto:** Es el elemento sobre el que gira cualquier tipo de campaña de marketing. Pretende satisfacer un deseo o necesidad de cualquier consumidor y no es solo algo tangible, sino que engloba valores e ideas.
- **Precio:** Fijar el precio adecuado, conocido en inglés como pricing, no es una tarea sencilla y debe cuidarse con suma delicadeza. Es algo en lo que cualquier consumidor fija la vista antes siquiera de observar sus características o diferencias frente a una posible competencia.
- **Plaza:** Es el proceso mediante el cual tu servicio o producto llega hasta tu cliente. Es una cuestión que influye directamente en la satisfacción de los consumidores y en el margen de ganancia. Debes tener en cuenta todas las variables acerca del almacenamiento, transporte, coste de los envíos, tiempos de la operación y canales que más te convenga utilizar.
- **Promoción:** En la promoción se incluyen todas las formas posibles de dar a conocer un servicio o producto y, actualmente, gracias a las nuevas

tecnologías, se puede hacer con cualquier tipo de presupuesto, filosofía y concepto.

El modelo de las cuatro p evolucionó al modelo de marketing de las 7 p, que suele usarse normalmente en la industria de servicios. A las cuatro de las que hemos hablado hay que sumarle estas tres.

- **Personas:** Los servicios no pueden independizarse de las personas que los realizan. La capacitación y contratación del personal adecuado proporcionará a tus clientes un servicio excelente.
- **Procesos:** Se pueden definir los procesos como los mecanismos de la prestación de un servicio que tienen una incidencia directa sobre la calidad que se percibe de él. Por tanto, es necesario tener unas rutinas bien adaptadas para minimizar los costes.
- **Prueba o evidencia física:** Es la variable que cada vez tiene mayor relevancia entre las tendencias del marketing mix porque puede dar forma a la percepción que tengan del servicio los clientes. Estos perciben cómo se puede desarrollar un servicio a través de los locales, colorido, accesorios e, incluso, a través del material publicitario que se emplea (Botey, 2022).

### **Modelo de negocio Canvas**

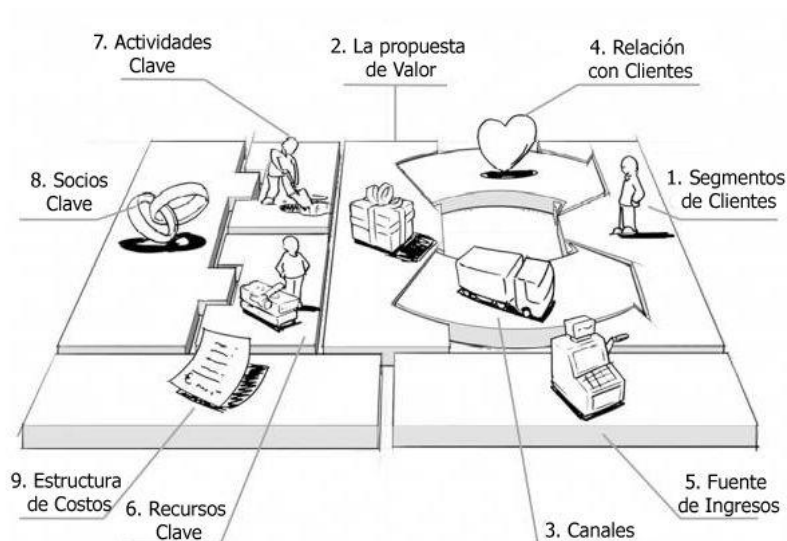
El modelo CANVAS (The Business Model Canvas, en inglés) es una metodología desarrollada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, la cual es una herramienta lo

suficientemente sencilla para aplicar en cualquier escenario, describiendo el fundamento de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Según ambos autores:

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (2010).

**Imagen 11:** Lienzo del Modelo Canvas.



*Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010).*

- **Segmentos de clientes:** El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se

puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

- **Propuesta de valor:** El objetivo es definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.
- **Canales de distribución:** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.
- **Relación con los clientes:** Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.
- **Fuente de ingresos:** Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.
- **Recursos claves:** Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y la relacionarse con el

segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

- **Actividades claves:** En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.
- **Alianzas o Asociaciones claves:** Fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿se pueden reemplazar? ¿pueden convertir en competidores?
- **Estructura de costes:** Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

## 5. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del plan de negocio, se requiere con anterioridad planificar los procesos que se llevarán a cabo e identificar los diversos escenarios que se pueden ir dando al momento de fundar una microempresa. No obstante, es primordial mencionar que los siguientes tópicos y análisis cumplirán su propósito siempre y cuando el emprendimiento se formalice mediante la iniciación de actividades en el SII.

**Figura 3:** *Pasos a seguir por una Persona Jurídica al formalizarse siguiendo el Régimen Tradicional vs el Régimen Simplificado.*

	1	2	3	4	5	6	7
PROCESO TRADICIONAL DE FORMALIZACIÓN	Decidir tipo de Persona y Empresa	Constitución Legal	Publicación en el Diario Oficial	Registro	Obtención de RUT Declaración de Inicio de Actividades	Patente Municipal Otros permisos	Pasos finales
PROCESO SIMPLIFICADO DE FORMALIZACIÓN	Decidir tipo de Empresa y Persona	Formalización a través de TU EMPRESA EN UN DÍA			Obtención de RUT Declaración de Inicio de Actividades	Patente Municipal Otros permisos	Pasos finales

*Fuente: (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2021).*

Por consiguiente, se recomienda constituir la empresa como Persona Jurídica estableciendo una Sociedad por Acciones (SPA), compuesto por uno o más accionistas, con uno o más giros y una administración libre; luego el objeto social sería la “fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo”. ([Anexo 2](#), [Anexo 3](#) y [Anexo 4](#))

### **5.1. Análisis externo**

El objetivo de este análisis es determinar las oportunidades y amenazas de la industria en la que se encuentra la empresa, para de esta manera conocer los factores estructurales que definen las expectativas de rentabilidad a largo plazo. Por ende, se utiliza el análisis del macroentorno PESTEL y el Modelo Cinco Fuerzas de Porter para evaluar a la industria con el fin de seleccionar la posición competitiva del negocio.

### **5.2. Análisis interno**

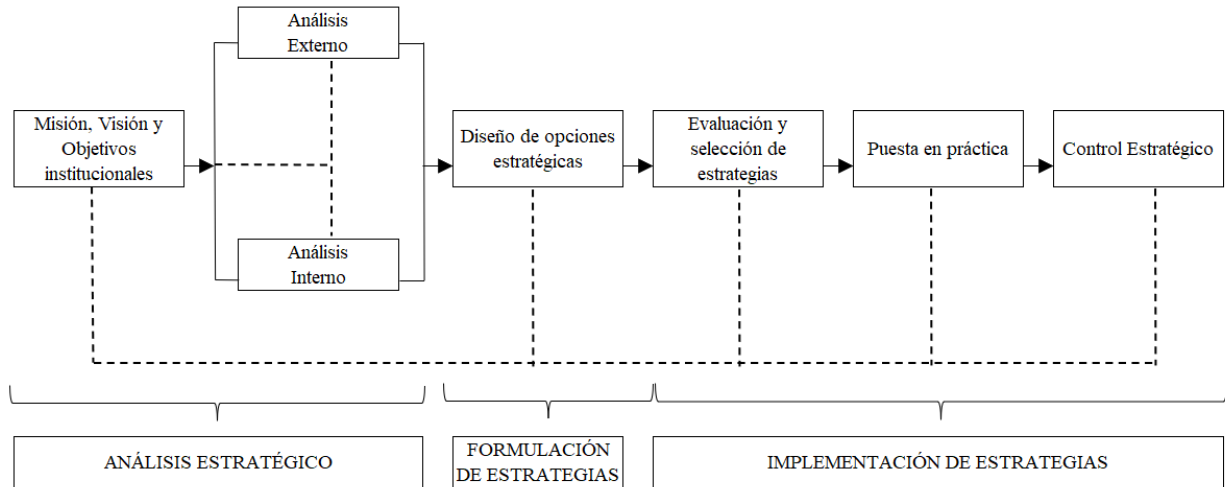
Teniendo en cuenta los resultados del entorno, se realiza un análisis interno que se enfoca en el estudio de los recursos y capacidades de la organización, con el fin de definir una ventaja competitiva sostenible. De esta forma se utiliza la Cadena de Calor, que involucra la estructura y concentra las capacidades de la empresa.

### **5.3. Análisis y Plan Estratégico**

Por consiguiente, se desarrolla la identidad corporativa de la empresa definiendo su misión, visión y objetivos del negocio. Luego, se realiza un análisis del ambiente y los recursos de la organización, identificando sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en el análisis FODA. Para así formular y seleccionar la mejor estrategia a implementar.

Se representa en la siguiente ilustración, los pasos a seguir gráficamente.

**Figura 4:** Esquema del proceso de gestión estratégica.



*Fuente: Elaboración propia con información de Guerras y Navas, 2007.*

#### 5.4. Modelo de negocios

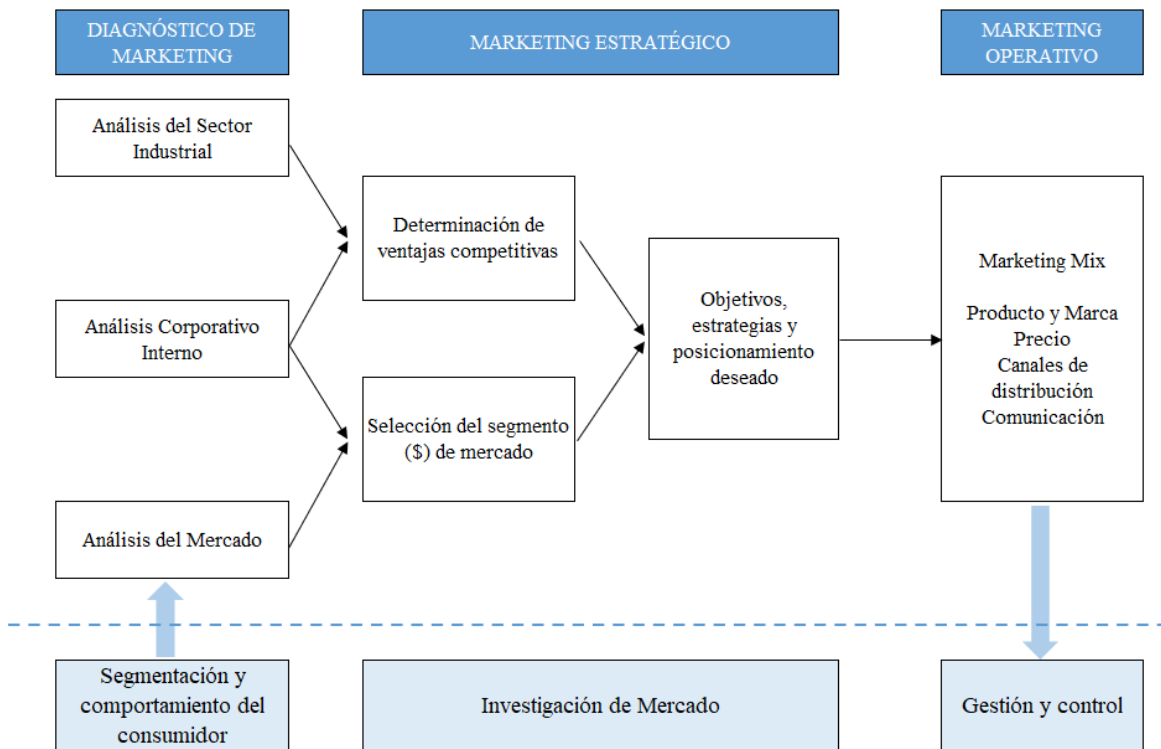
Se determina utilizar el modelo de negocios Canvas, el cual determina la manera en que el negocio gana dinero, identifica los servicios que los clientes valoran, explica lo que lo hace distinto a la competencia y se va modificando y adaptando a medida que el proyecto avance. Para esto se define: el segmento del mercado, las propuestas de valor, los canales, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones clave y la estructura de costes.

#### 5.6. Plan de marketing

Se desarrollan las tácticas de marketing que resultan mejor para el emprendimiento, incluyendo el Marketing Mix, analizando las 4 variables básicas de la actividad comercial.

Por consiguiente, se utilizará como guía los pasos a considerar ilustradas en la siguiente imagen.

**Figura 5: Esquema de diseño del plan de marketing.**



*Fuente: (Palma, 2019).*

### 5.7. Evaluación financiera

En último lugar, se encuentra el análisis financiero en el cual se proyectarán los ingresos en el corto y mediano plazo del negocio. Y a su vez, identificar la estructura de costes sostenibles para el negocio.

## **6. RESULTADOS**

### **6.1. Análisis externo**

Se realiza el análisis de la industria artesanal, la cual se encuentra el microemprendimiento a estudiar, en base a las herramientas PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de conocer el panorama y el entorno en el que se desenvuelve el emprendimiento “Tejedora Viviana”.

#### **6.1.1. PESTEL**

##### **Factores Políticos**

Actualmente, Chile es una república democrática liderada por el gobierno del presidente electo Gabriel Boric desde el 11 de marzo de 2022, convirtiéndose en el presidente más joven en el país, con tan solo 35 años.

Sin embargo, dentro de los antecedentes de la nación, se encuentra en primer lugar una tensa relación con las comunidades mapuches y el estado chileno, en el que se detecta una enorme dificultad de crear formas de diálogo. En segundo lugar, un fenómeno de delincuencia y narcotráfico creciente. Y en último lugar, se encuentra en desarrollo un proceso constituyente para una nueva propuesta de constitución en Chile

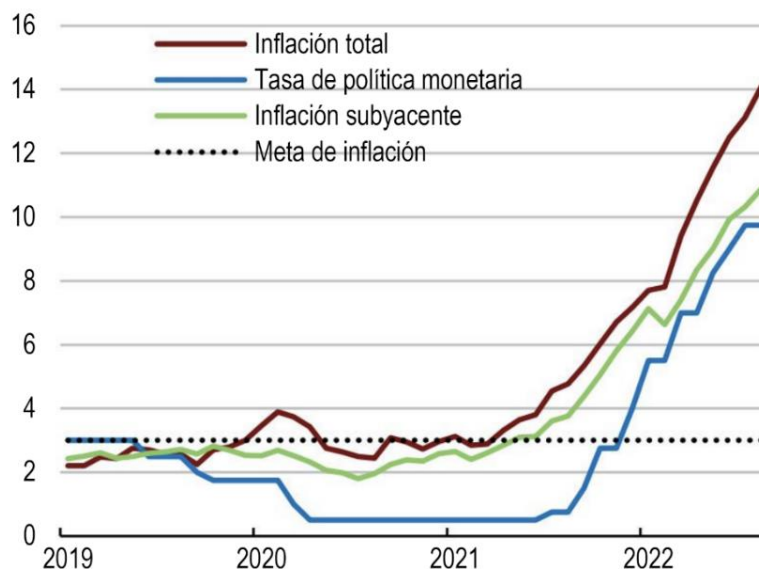
En cuanto a la instrucción gubernamental que regula y promueve normativas específicas para el sector artesanal, encontramos diversas entidades en los [Anexo 5](#) y [Anexo 6](#) donde destacan la participación de instituciones públicas, instituciones mixtas, organizaciones privadas y de la sociedad civil, y por último organizaciones internacionales,

clasificadas según objetivos y medidas a realizar. No obstante, se debe destacar la participación constante del CNCA, Fundación Artesanías Chile, Indap y Sercotec.

### Factores Económicos

La economía chilena se recuperó rápidamente de la pandemia gracias a un apoyo de políticas excepcionalmente fuerte, que acabó provocando un importante recalentamiento de la economía, aumentando la inflación a un máximo de 30 años. Las políticas implementadas como respuesta a la pandemia dejaron una fuerte huella en los mercados financieros tradicionales de Chile. Los retiros de los fondos de pensiones implicaron que las AFP liquidaran parte de los activos a largo plazo de su cartera, reduciendo la profundidad del mercado financiero, al mismo tiempo que muchos hogares agotaron sus ahorros previsionales (OCDE, 2022).

**Gráfico 14:** *La inflación en Chile.*



Fuente: (Banco Central de Chile, 2021).

La convergencia inflacionaria sigue descansando en que la economía continuará ajustándose. En el escenario central, se sigue proyectando que la actividad tendrá varios trimestres de contracción. Con esto, la brecha de actividad se tornará negativa hacia inicios de 2023, manteniéndose en esos valores hasta fines del horizonte de política, lo que es necesario para la convergencia de la inflación a la meta. En el escenario central, el PIB crecerá 2,4% en 2022, caerá entre -1,75 y -0,75% en 2023 y aumentará entre 2 y 3% en 2024. La revisión al alza para 2022 responde a datos efectivos, en tanto el grueso de la corrección a la baja para 2023 y 2024 responde al nuevo supuesto para el crecimiento tendencial.

La proyección sigue considerando que el consumo y la inversión mostrarán tasas de variación negativas en 2023. Esto refleja un mercado laboral que ha perdido fuerza, expectativas de hogares y empresas en niveles pesimistas, un tipo de cambio real elevado y condiciones financieras más restrictivas para todo tipo de créditos. Por el lado fiscal, considera un gasto acorde con el presupuesto aprobado para 2023, que sigue una senda de consolidación para los años siguientes (Banco Central de Chile, 2022).

**Tabla 6: Principales proyecciones.**

	<b>2022(f)</b>	<b>2023 (f)</b>	<b>2024 (f)</b>
PIB (%)	2,4	-1,75 / -0,75	2,0 - 3,0
Cuenta corriente (% del PIB)	-8,7	-4,9	-4,1
Inflación total (promedio anual, %)	11,6	6,6	3,2
Inflación subyacente (promedio anual, %)	9,3	7,5	3,8
Inflación en torno a dos años (%) (*)			3,0
Crecimiento mundial (%)	3,2	1,9	2,8
Precio del cobre (centavos de dólar/libra)	400	355	345

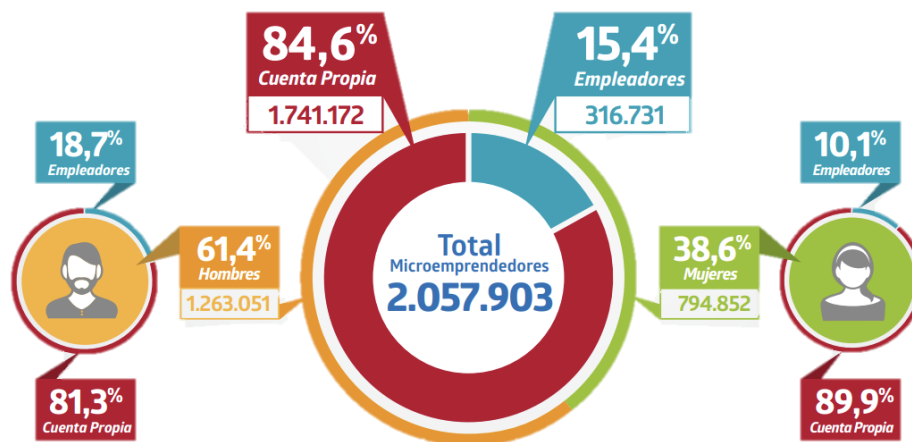
(\*) Corresponde a la inflación proyectada para el cuarto trimestre de 2024.

*Fuente: (Banco Central de Chile, 2022).*

## Factores Sociales

El 38,6% de los microemprendedores son mujeres y el 61,4% son hombres, existiendo un total de 2.057.903 según la última Encuesta de Microemprendimiento (EME) realizada el año 2019. Por lo que se traduce en una brecha de género de -22,8 puntos porcentuales (pp). Además, el 15,4 % corresponde a empleadores y 84,6% trabajan por cuenta propia, obteniendo como resultado que el porcentaje de microemprendedoras por cuenta propia es mayor en mujeres siendo un 89,9% que en hombres representando un 81,3%.

**Figura 5:** *Personas microemprendedoras por sexo según categoría ocupacional 2019.*

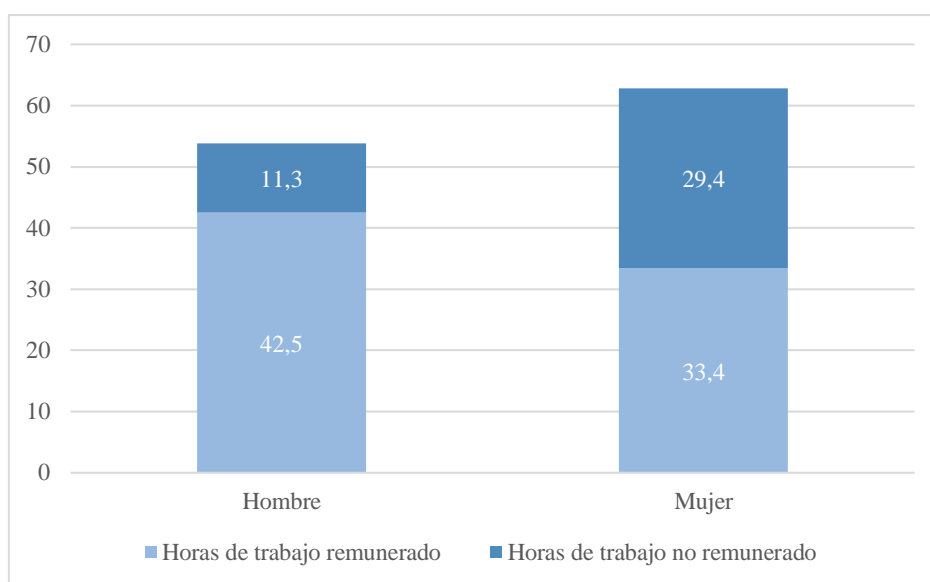


*Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2019).*

Sin embargo, como consecuencia de la pandemia se ha profundizado aún más las diferencias de género, debido al rol que cumplieron las mujeres asumiendo las responsabilidades familiares. Las mujeres chilenas suelen pasar más horas cuidando a niños y adultos mayores, realizando labores domésticas, comprando comida, cocinando, etc.

Las mujeres microempendedoras dedican en promedio 62,8 horas a la semana al trabajo tanto remunerado como no remunerado, a diferencia de los hombres microempendedores que destinan 53,7 horas. Si bien los hombres microempendedores reportan mayor cantidad de horas destinadas al trabajo en la ocupación, el tiempo total de trabajo de las mujeres es casi 10 horas mayor que el de sus pares masculinos. Lo anterior se debe a la mayor cantidad de horas que las mujeres emprendedoras dedican al trabajo no remunerado (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2019).

**Gráfico 15:** *Horas totales de trabajo a la semana desagregadas por tipo de trabajo según sexo de la persona microempendedor.*



*Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2019).*

De esta forma se presentan diferencias estructurales de género que condicionan las características mismas de los negocios que originan, visibilizándose una oportunidad de desarrollo sólida que sea rentable.

## Factores Tecnológicos

Microsoft Chile publicó un estudio bajo el título “Impacto de COVID-19 en la cultura y operación de las Pymes chilenas” donde se reveló que 9 de cada 10 pymes consideró que la pandemia estimuló la transformación digital de su operación, revelando que el 93% de las empresas declaró haber realizado alguna inversión en tecnología para la facilitación del trabajo remoto. Y no solo eso, ya que para más del 40% de las Pymes una de las principales oportunidades entregadas por la tecnología es tanto la apertura de nuevos mercados y clientes como la reducción de costos (2022).

Por consecuencia, en el mercado artesanal se encuentra establecido principalmente por canales físico como ferias y tiendas presenciales la comercialización tradicional de sus productos. No obstante, ha surgido nuevos métodos de venta gracias a la tecnología, reflejados en el auge de los canales de venta como vía páginas web y redes sociales, que también se utilizan como canales de difusión para dar a conocer su empresa y los productos que fabrican.

**Tabla 7:** *Vías para dar a conocer la artesanía .*

Vías para darse a conocer	Ferias (%)	Tiendas (%)
Televisión	6,80%	0%
Afiches/pendones	25,00%	0%
Radio	20,50%	0%
Prensa escrita	9,10%	8,70%
Página web/internet	6,80%	47,80%
Folleto/tarjetas	4,50%	17,40%
No hay difusión	11,40%	8,70%
Publicidad municipal	9,10%	8,70%
Boca a boca	6,80%	8,70%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente: (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2013).*

Dentro de los dos espacios de comercialización (ferias y tiendas) las vías más comunes a utilizar son afiches, pendones callejeros y a través de páginas web o internet, en especial en redes sociales donde se les permite publicar gratuitamente.

En cuanto al comportamiento y consumo en el e-commerce, el año 2022 las ventas del comercio electrónico alcanzaron US\$11.010 millones en nuestro país, proyectándose para el 2023 alrededor de US\$12.000 millones teniendo en cuenta la normalización de ingresos y las consecuencias de las políticas inflacionarias en conjunto de una recesión.

Adicionalmente, la preferencia del consumidor al momento de comprar, en el año 2022, ha variado entre el 20% y el 25% el favoritismo online entre los meses de marzo junio y septiembre, comparado con un 42% a 47% de las compras presenciales.

### **Factores Ecológicos**

La sostenibilidad ambiental es un pilar fundamental en la industria artesanal, ya que, no se provocan impactos negativos en el medioambiente o éstos son escasos y reversibles, protegiendo la riqueza natural del entorno. Además, dentro de la artesanía textil y las confecciones de líneas de vestuario, se consideran piezas de “Slow Fashion”, es decir, prendas que tienen una mayor duración en el closet del comprador, ya que no se deterioran fácilmente y se paga un precio justo con respecto al trabajo que se realiza.

La "moda lenta" propone que los compradores sean más conscientes de las prendas que consumen, ya que, la idea es adquirir piezas producidas con materiales de buena calidad y confeccionadas en un tiempo prudente, al contrario de lo que suelen hacer las marcas de

"Fast Fashion", que en sus sucursales presentan nuevas colecciones cada dos semanas (León, 2018).

Macarena Guajardo, directora ejecutiva de la Fundación Basura comenta:

El hecho de que cambiemos el clóset tan rápido y adquiramos nuevas prendas, es un problema cuando el destino final de ellas es la esquina de tu barrio o un vertedero (en el mejor de los casos). El dilema real es la precariedad con que estas prendas son fabricadas, pero más aún, la individualización de las mismas. Es una cadena de actores y procesos involucrados a lo que debemos poner atención, si deseamos vivir en un planeta saludable.

De acuerdo con la revista norteamericana Harper's Bazaar, cada año se producen 100 mil millones de prendas en el mundo. Según la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (UNECE), el 40% no llega a usarse jamás (Vives, 2022).

### **Factores Legales**

El marco regulatorio de las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPIMES) se rige por la Ley N° 20.146, en donde se contemplan las reglas para definir, agrupar y facilitar el desenvolvimiento mediante la adecuación de normas regulatorias que administran su iniciación, funcionamiento y término, en cuanto a su tamaño y grado de desarrollo.

Adicionalmente, es de obligación tributaria realizar la declaración de impuestos (en casos de emprendimientos formalizados y con inicios de actividades en el S.I.I., que estén afectos al Impuesto al Valor Agregado).

Por otra parte, no se cuenta con una normativa jurídica y legal que permita salvaguardar la artesanía y proteger sus creaciones y cultores. Sin embargo, existe una serie de preceptos dispersos que recogen esta disciplina. Una de ellas se encuentra la constitución vigente el artículo 19, n°10, en el cual establece como un deber del Estado “la protección e incremento del patrimonio cultural de la nación” (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)).

### **6.1.2. Cinco Fuerzas de Porter**

#### **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:**

Si analizamos las *economías de escala* en el sector artesanal textil, es muy seguro que no exista o sea una peculiaridad encontrar un caso como este, ya que, se entienden las empresas artesanales como pequeñas y que no poseen la capacidad para comprender una relación decreciente entre el costo unitario de producción y la cantidad producida en un periodo. Sino más bien, se realizan producciones pequeñas, ya que, el proceso de fabricación es único donde cada objeto es diferente al otro aunque el diseño original sea el mismo. Por lo que, se concluye como baja.

En cuanto a las *barreras de entrada* son medias o más bien bajas en el sentido de que no existen grandes *necesidades de capital* ni acceso a materias primas como en otros negocios, sino, que se requiere de aprendizaje y experiencia para poder establecerse en el rubro y lograr comercializar sus tejidos.

Dentro del *acceso a canales de distribución* es medio, generalmente se realizan las comercializaciones mediante ferias, tiendas y online, por lo que, el nivel de dificultad se

encuentra en ser participe y tener un lugar en las pop up store que son las tiendas físicas ubicadas en lugares estratégicos durante un periodo de tiempo determinado.

Por lo cual, la amenaza de nuevos competidores es media, ya que no es necesario invertir grandes cantidades de dinero para comenzar un negocio, convirtiéndose en una industria con bajas barreras de entrada. Sin embargo, se requiere de aprendizaje y experiencia.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

El *grado de concentración de proveedores* en la industria textil es bajo, existen diversos proveedores a lo largo de la Región Metropolitana los cuales poseen materias primas como hilos, lanas, agujas, alfileres, botones, palillos, crochet, marcadores, entre otros, por lo que, no poseen productos muy diferenciados dentro de su gama de ventas. En consecuencia, *los costos de cambio* también son bajos, sin afectar el acceso a diversas materias primas.

En cambio, *la diferenciación de insumos* se refleja en la calidad de estos. No todos los ovillos comercializados cuentan con el mismo grosor, por lo que, la accesibilidad a estos es media dentro de los proveedores. En cuanto a la *disponibilidad de insumos sustitutos* de igual forma es media, ya que, se comercializan productos similares, pero no de la misma característica de duración.

Los proveedores, por conclusión, no cuentan con un alto dominio de negociación ya que es un mercado diverso con amplias ofertas. No obstante, la calidad no es una característica que se pueda transar al momento de analizar esta fuerza, por ende, se concluye un poder medio.

## **Poder de negociación de los compradores**

Los *volúmenes de compra* en su mayoría se realizan unitariamente, lo que no tienen el poder suficiente para afectar el proceso de venta del negocio. Existen pedidos o ventas particulares en los que se deben fabricar grandes cantidades de tejidos, sin embargo, no es común de la industria.

Respectivamente la *diferenciación* es alta, ya que son piezas únicas, con un proceso de elaboración singular logrando que esta característica sea el valor agregado del negocio. Pese a lo anterior, los *productos sustitutos son altos*, debido a que en el mundo del retail ya existen las piezas que puedan reemplazar la utilidad de los productos fabricados, a precios bajos, pero con una calidad y vida útil imperceptible.

Sintetizando esta fuerza de análisis, es media ya que el cliente tendrá un poder de negociación mayor encontrando productos sustitutos. Sin embargo, la diferenciación de la industria es inigualable.

### **Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos:**

La amenaza de esta industria es alta, según los registros de Chile Artesanía en 2016, un 37,6% de los inscritos se identifican con la disciplina textil. Por lo que, existe una gran cantidad de emprendimientos que ya se encuentran formalizados y comercializando actualmente.

Los *precios del sector en comparación con los productos sustitutos* son medio, los bienes sustitutos tienden a tener los mismos precios entre rangos aceptables. La *propensión*

*del cliente a la sustitución* es media, dependiendo netamente de la valorización, gustos y poder adquisitivo de estos.

### **Rivalidad entre competidores:**

Actualmente, la rivalidad entre competidores es alta. Este tipo de negocio cuenta con varios emprendimientos que comercializan la misma línea de productos, y que cuentan con la visibilidad al cliente mediante sus redes sociales, puntos de venta y tiendas presenciales.

El *número de competidores* es alto, ya que varias pymes se dedican a la misma actividad. La *diversidad de competidores* es media, ya que las líneas de negocios pueden ir innovando en cuanto a la demanda del mercado (ya sea, tendencias de vestuario, accesorios, bolsos, etc.). El *crecimiento de la industria* es medio debido a su tendencia de demanda, marcada por las estaciones del año y los estilos de moda. Las *barreras de salida* son bajas para este mercado, lo que no requiere asumir elevados costos ni pérdidas.

Concluyendo el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 8:** *Análisis Cinco Fuerzas de Porter para “Tejedora Viviana”.*

<b>Fuerza de Porter</b>	<b>Nivel</b>
Amenaza de la entrada de los nuevos competidores	Media
Poder de negociación de los proveedores	Media
Poder de negociación de los compradores	Media
Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos	Media
Rivalidad entre competidores	Alta

*Fuente: Elaboración propia.*

## **6.2. Análisis interno**

Mediante la Cadena de Valor se reconocen las distintas actividades claves del negocio, determinando los factores que generan una ventaja competitiva al producto final con respecto a la competencia.

### **6.2.1. Cadena de Valor**

Se divide y analiza el funcionamiento de la organización en dos categorías: actividades primarias y actividades de apoyo.

#### **Actividades primarias**

- **Logística interna:**

En esta etapa se realiza el almacenamiento de la materia prima, mediante el contacto con los proveedores. Por consiguiente, se rectifica la calidad de esta y que se encuentren todas las herramientas para proceder a la fabricación.

- **Operaciones (producción):**

En la producción se recepciona el pedido del cliente, por lo cual, puede ser un diseño nuevo o un modelo ya antes publicado en las redes sociales de "Tejedora Viviana". Por ende, se procede a la fabricación y tejido del producto con las materias primas. Luego al terminar se revisa el trabajo final, eliminando los detalles y últimos puntos del tejido. Cabe destacar que en esta labor no se oupan máquinas industriales, sino que, simplemente la habilidad y destreza manual.

- **Logística externa:**

La distribución de las ventas actualmente se realiza mediante entregas en metros a conveniencia, despachos a domicilios en la Región Metropolitana o encomiendas para el resto del país (utilizando Starken o Chilexpress), según la preferencia del cliente y el destino del producto.

- **Marketing y ventas:**

Al presente, el microemprendimiento no cuenta con una estrategia para promocionar sus productos, solamente realiza publicaciones de los pedidos que va realizando en sus redes sociales de “Tejedora Viviana”, además de la publicidad más tradicional que es boca en boca.

En cuanto el procedimiento de ventas se realiza bajo la modalidad de pago por efectivo o por vía transferencia bancaria. No cuenta con método de pago de tarjetas por el momento.

- **Servicio:**

En cuanto al servicio de soporte más utilizado por los clientes es la ayuda con el lavado de prendas, ya que, al no ser prendas tradicionales se pueden percutir con el lavado industrial de las máquinas.

Sin embargo, el microemprendimiento no cuenta con una política clara de garantía ni devoluciones. Tampoco cuenta con estrategia de fidelización de los clientes, ni con una encuesta de satisfacción para valorizar el servicio y atención prestada.

## **Actividades de apoyo**

- **Infraestructura de la organización:**

Si bien, la organización lleva operativa alrededor de 2 años su estructura es básica y no cuenta con una planificación ni administración organizada.

- **Dirección de recursos humanos:**

La empresa fue originada y administrada actualmente por solo una persona, por lo que, no cuenta con apoyo de personal.

- **Desarrollo de tecnología:**

El crecimiento de “Tejedora Viviana” está relacionado directamente con las tendencias que se marcan en las redes sociales, ya sea por los diseños de las prendas como la gama de colores de moda. Por lo que, para estar actualizado con el mercado, se debe estar inmerso en el medio digital. Además de lograr una percepción e identidad de marca más reconocida dentro del mercado.

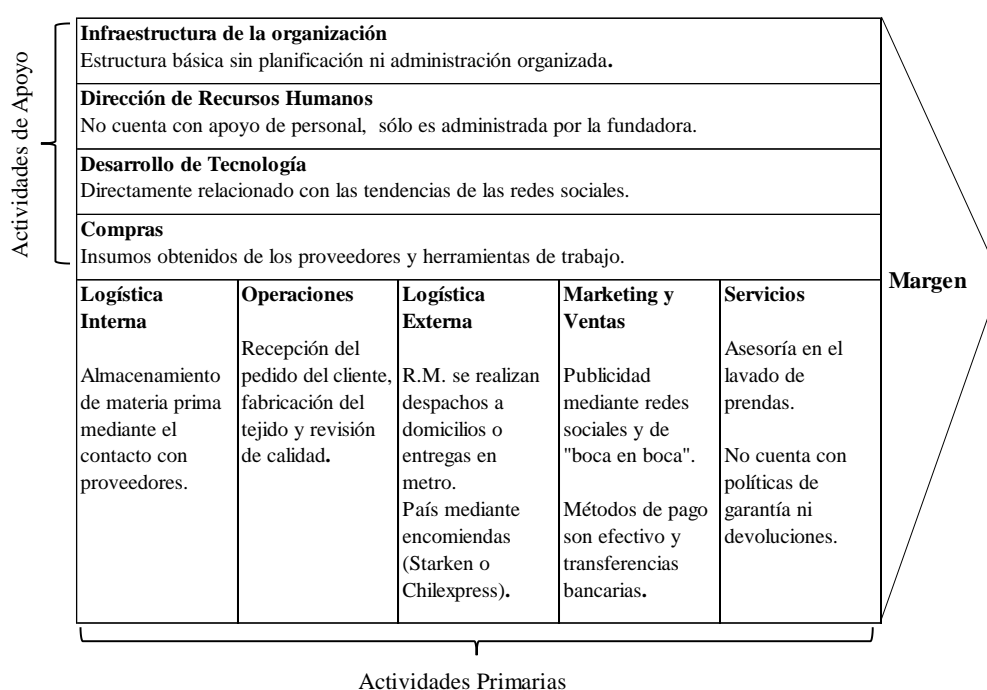
- **Compras:**

La dotación del emprendimiento se basa en los insumos obtenidos por los proveedores, lo que es la materia prima para la producción y fabricación de los tejidos. Dentro de estos podemos clasificar los ovillos de lana e hilo, botones y las herramientas que se utilizan como el crochet, los palillos, tijeras, marcadores, cinta de medir, etc.

Por otra parte, los activos fijos son comprados directamente por la fundadora, analizando en el desarrollo del plan de negocios y en los meses siguientes si es que es necesaria realizar el gasto.

Con el fin de concluir la cadena de valor del microemprendimiento “Tejedora Viviana”, se presenta la siguiente ilustración.

**Figura 6:** Análisis de la Cadena de Valor de “Tejedora Viviana”.



*Fuente: Elaboración propia.*

### 6.3. Análisis y Plan Estratégico

En esta sección se dará a conocer la identidad corporativa del emprendimiento, los objetivos estratégicos desde sus cuatros perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Considerando sus indicadores de desempeño, incluyendo el análisis FODA y estrategias recomendadas por implementar.

### 6.3.1. Identidad corporativa

- **Misión:** Tejedora Viviana es un emprendimiento que fabrica productos de calidad tejidos a crochet, con el fin de promover la habilidad manual que conlleva realizar este tipo de artesanía, adecuándose a las necesidades del cliente.
- **Visión:** Ser reconocida y destacarse a nivel nacional y regional como una empresa pionera en diseños y productos que perduren en el tiempo.
- **Valores:**
  - Honestidad: trabajar y actuar con transparencia y veracidad, poniendo el mejor esfuerzo para entregar un buen servicio
  - Calidad integral: comprometiéndose en todo momento con el nivel de productos que se entregan, tanto como en la atención y servicio del cliente.
  - Respeto: garantizando los valores y derechos tanto como de las personas como de los proveedores en todo ámbito.

### 6.3.2. Objetivos

Se dan a conocer los objetivos del plan estratégico, abordando 4 aristas fundamentales: perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Incluyendo sus respectivos indicadores de desempeño (KPI).

Cabe señalar que todos los objetivos son en miras de un microemprendimiento que es unipersonal que, en este caso, sería la dueña Viviana Soto.

**Tabla 9:** *Objetivo Estratégico de la Perspectiva Financiera.*

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
<b>Objetivo: Aumentar los ingresos del emprendimiento</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Frecuencia</b>
Variación de ventas	$\frac{(Ventas\ periodo\ actual - Ventas\ periodo\ anterior)}{Ventas\ periodo\ anterior} \times 100$	Trimestral
Variación de costos	$\frac{(Costos\ planificado - Costo\ real)}{Ventas\ periodo\ anterior} \times 100$	Trimestral

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 10:** *Objetivo Estratégico de la Perspectiva del Cliente.*

<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>		
<b>Objetivo: Aumentar la satisfacción de los clientes</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Frecuencia</b>
Tasa de satisfacción	$\frac{Número\ de\ clientes\ satisfechos}{Total\ clientes\ encuestados} \times 100$	Mensual
Índice de fidelización	$\frac{Número\ de\ clientes\ recurrentes}{Total\ clientes} \times 100$	Mensual

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 11:** *Objetivo Estratégico de la Perspectiva de Procesos Internos.*

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>		
<b>Objetivo: Entregar productos de calidad</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Frecuencia</b>
Índice de reclamos	$\frac{\text{Número de quejas resueltas}}{\text{Total de quejas recibidas}} \times 100$	Mensual

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 12:** *Objetivo Estratégico de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.*

<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>		
<b>Objetivo: Fomentar la capacitación</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Frecuencia</b>
Índice de participación en cursos	<i>Cantidad de cursos asistidos</i>	Anual

*Fuente: Elaboración propia.*

Con los indicadores anteriormente presentado se pueden ir evaluando las estrategias definidas por cada perspectiva, ya que, entregarán resultados cuantitativos, facilitando el análisis y medición del avance de estas. Logrando poder actuar a tiempo para obtener los números esperados, ya sea mensual, trimestral o anualmente.

Por ende, la estrategia a implementar en cada objetivo se detalla a continuación.

**Tabla 13:** Estrategias a implementar por cada objetivo estratégico.

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>
Aumentar los ingresos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr cumplir con la planificación de ventas</li><li>• Controlar los gastos del negocio</li></ul>
Aumentar la satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responder las exigencias del cliente</li><li>• Ofrecer productos de calidad</li></ul>
Entregar productos de calidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporar una nueva línea de productos</li><li>• Cumplir la planificación en cada pedido cumpliendo los plazos establecidos</li></ul>
Fomentar la capacitación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar de charlas que enriquezcan los conocimientos de la fundadora tanto económicos, como tecnológicos</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

### **6.3.3. FODA**

Se analiza el ambiente del negocio mediante la identificación de oportunidades y amenazas, al igual que el estudio de los recursos de la organización a través de la determinación de las fortalezas y debilidades.

#### **Fortalezas**

- *Promueve el “Slow Fashion”:* el microemprendimiento se caracteriza por mantener dentro de sus líneas de fabricación la calidad de sus piezas y que posean una durabilidad mayor que las industrias, sobreviviendo a los ciclos de la moda.

- *Su producción es a baja escala:* es decir, no fabrican una gran cantidad de prendas simultáneamente, lo que, permite trabajar y fijar altos estándares de control y calidad.
- *Los productos por comercializar son únicos:* no existe dos veces el mismo producto, a pesar de que se pueda repetir el proceso de fabricación y repetir patrones de diseño. Por ende, no se comercializan en las grandes cadenas de retail.
- *Facilidad de adaptarse a los pedidos del cliente gracias a la experiencia de la dueña:* no siempre se solicitan los diseños que se tiene a exhibición, sino que, el consumidor busca un diseño propio para su pieza. Pero no presenta dificultad a la hora de fabricarlo, ya que la fundadora cuenta con décadas de experiencia tejiendo.
- *La atención es personalizada:* al ser un microemprendimiento el servicio de atención es dispuesto en su totalidad al cliente.

### **Oportunidades**

- *Posicionamiento de la artesanía:* como patrimonio, constituyendo parte fundamental de la identidad del país, lo que implica valorar la relevancia de esta actividad, aumentando su visibilidad.
- *Los microemprendimientos se encuentran en aumento:* por ende, las instituciones públicas avalan el fomento y financiamiento de estas.

- *El auge del comercio electrónico:* potencia el desarrollo y crecimiento de los microemprendimientos, logrando alcanzar visibilidad dentro de la comunidad social.

### **Debilidades**

- *La informalidad de la microempresa:* es la gran debilidad, ya que, pierde beneficios de instituciones gubernamentales que promueven y financian negocios como este.
- *Falta de planificación y organización:* al ser un emprendimiento unipersonal y no contar la experiencia de manejar un negocio, limita las oportunidades de crecimiento.
- *Marketing digital débil:* la poca actividad en redes sociales es una pérdida de nicho en la comunidad.
- *Fácil sustitución:* el consumidor puede encontrar fácilmente una prenda en la industria del retail que satisfaga las necesidades del producto que ofrece el emprendimiento.

### **Amenazas**

- *Bajas barreras de entrada:* no hay restricciones para comenzar en la industria de la artesanía textil.
- *Costos de producción elevados:* ya que se debe considerar que la mano de obra se realiza sólo por una persona y la fabricación es totalmente manual.

- *Diminución del poder adquisitivo:* en consecuencia de la contracción de la economía nacional, dada las proyecciones de inflación post pandemia.

Concluyendo, se obtiene la siguiente matriz del análisis FODA. En donde resaltan las fortalezas que tiene el negocio para destacar como valor agregado y las debilidades por trabajar en el futuro.

**Tabla 14:** *Análisis FODA de “Tejedora Viviana”.*

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Origen interno	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informalidad de la empresa</li> <li>• Falta de planificación y organización</li> <li>• Marketing digital débil</li> <li>• Fácil sustitución</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el "Slow Fashion"</li> <li>• Producción a baja escala</li> <li>• Productos únicos</li> <li>• Adaptación al pedido del cliente</li> <li>• Atención personalizada</li> </ul>
Origen externo	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajas barreras de entradas</li> <li>• Costos de producción elevados</li> <li>• Disminución del poder adquisitivo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de la artesanía</li> <li>• Aumento de microemprendimientos</li> <li>• Auge del comercio electrónico</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **6.3.4. Estrategia**

En este punto se analizarán las diferentes estrategias de la industria artesanal textil para “Tejedora Viviana”, con el objetivo de buscar el mejor rendimiento frente a sus competidores

## **Estrategia Corporativa**

Dentro de esta clasificación se fomenta la *Estrategia de crecimiento*, en dónde el foco se da al aumento de presencia en el mercado, lo que se reflejará en un futuro en las ventas y el valor de marca. Por lo que, dentro de sus planes de acción se recomienda crear nuevas líneas de producción o introducirse en nuevos mercados, proponiendo una nueva línea de accesorios tejidos o inclusive incursionar en nuevas técnicas de tejidos.

## **Estrategia Comercial o de Negocios**

Para lograr una ventaja competitiva en la industria se debe enfocar en la *Diferenciación* de sus productos, estudiando las fortalezas y oportunidades que permiten tomar decisiones de sobresalir en el mercado, con piezas únicas. En este caso es la calidad y duración de sus productos, lo que puede lograr la fidelización de sus consumidores. Además de encontrar dentro de los servicios, el pedido personalizado del cliente, en el cuál ellos hacen envío del diseño que requieren y se fabrica a medida.

## **Estrategia Táctica o Funcional**

La forma más eficiente de utilizar los recursos y habilidades del negocio es definir cómo se usarán para poder alcanzar las metas ya establecida. Por lo que, *a nivel de marketing* la determinación de precios competitivos es clave para poder penetrar en el mercado. *A nivel de producción* el almacenamiento y conservación de las materias primas es fundamental para mantener la calidad de la fabricación, optimizando los recursos existentes. *A nivel de recursos humanos* las capacitaciones de negocios, legales y publicitarias mejorarían el

crecimiento del emprendimiento. A *nivel financiero* estudiar las diversas fuentes de financiamiento, al igual que mantener un plan de inversión como de reducción de costes maximizaría los ingresos.

#### **6.4. Modelo de negocios**

Para lograr una visión clara de las operaciones de la empresa es necesario definir el modelo de negocios. Por ende, se utilizará el lienzo Canvas que incluye 9 columnas, las cuales serán descritas en detalle a continuación.

##### **Segmentos de clientes**

Los productos del microemprendimiento “Tejedora Viviana” están dirigidos a un público que valoren los productos artesanales hechos a mano y buscan artículos únicos, optando por tejidos de calidad que son sostenibles en el tiempo.

Por lo que, podemos encontrar 2 perfiles tradicionales entre consumidores:

- Perfil Turista: se caracteriza por ser extranjero y encontrarse en el país en busca de un souvenir, de un rango etario entre los 18 a 60 años, teniendo interés en llevar algo único.
- Perfil Tradicional: hombres entre 20 a 40 años y mujeres entre 15 a 60 años quienes buscan productos artesanales tanto como línea de vestuario o línea de decoración de hogar, para utilizar o regalar.

## **Propuesta de valor**

La propuesta de valor de Tejedora Viviana es ofrecer tejidos únicos y personalizados hechos a mano, utilizando insumos de alta calidad y técnicas manuales para fabricar piezas duraderas con materiales sostenibles. De esta manera se busca lograr diversificar la oferta de servicios con distintas líneas de productos en un solo lugar.

## **Canales**

Los canales de interacción con el cliente son fundamentales para las empresas comercializadoras de productos, pero actualmente “Tejedora Viviana” cuenta sólo con uno de estos, el cuál es mediante las redes sociales en las que los clientes pueden realizar los pedidos, en este momento, contando solamente con Instagram y Facebook.

Por lo que se propone como desarrollo los siguientes puntos:

- Las redes sociales son un canal eficaz para comunicarse con el cliente, por ende, podría ampliar sus redes con el uso de WhatsApp Business con el objetivo de lograr una comunicación fluida con el cliente. Además de mejorar la imagen y actividad de las redes actuales, visibilizando el proceso que se realiza en la producción de los tejidos.
- Las tiendas pop up store o tiendas itinerantes son una gran alternativa para lograr tener un espacio físico por un tiempo limitado donde los consumidores pueden conocer en primera persona los productos fabricados.
- Por último, y no menos importante, la integración de una página web oficial del emprendimiento es de suma importancia para oficializar el negocio,

obteniendo un método de ingresos vía online en el que se pueda pagar en el mismo sitio web, según la preferencia del consumidor.

### **Relación con los clientes**

La relación con los clientes es directa y personalizada, por lo que, se debe actuar de manera cercana y confiable, respondiendo a las preguntas y preocupaciones de manera oportuna. Ya sea, mediante sus canales online o de manera presencial en algún futuro.

En consecuencia, para lograr las expectativas del cliente se recomienda implementar una encuesta de satisfacción al cliente, al momento de finalizar el proceso de venta. En el cuál pueda calificar con una nota y con comentarios la atención ofrecida.

Por otra parte, es primordial lograr una fidelización con el cliente planteando el uso de promociones especiales y descuentos a los clientes frecuentes. Ya sea, en el segundo producto, envío gratis o un regalo extra.

### **Fuente de ingresos**

Tejedora viviana genera ingresos exclusivamente a través de la venta directa de sus productos, los cuales poseen un porcentaje de margen dependiendo de las horas hombre que conlleve la fabricación. Este método contempla la comercialización de productos ya hechos y los pedidos personalizados por los consumidores.

No obstante, considerando la futura formalización del negocio se pueden desarrollar más fuentes de ingresos las cuales son: talleres de tejidos pagados y la intervención tejida en ropa industrial.

## **Recursos claves**

Los recursos claves para el correcto desarrollo y desempeño de “Tejedora Viviana” son dos grandes perspectivas: la primera es la planificación y la segunda es la capacitación.

- **Planificación:** se requiere de un orden y un registro tanto de los productos, como de la materia prima, la meta de ingresos que se quiere lograr, los costos a los que se están asociando la fabricación y promoción, entre otros. Para lograr un control y evaluar la dirección del emprendimiento.
- **Capacitación:** es fundamental que la emprendedora tenga conocimientos básicos para el correcto funcionamiento de su negocio, tantos financieros como legales, además de habilidades fundamentales del comercio electrónico. Incentivando el desarrollo y formalización del emprendimiento.

## **Actividades claves**

Las actividades claves recaen en las siguientes acciones

- **Fabricación de los productos:** manteniendo la calidad y tendencia de moda en los diseños a utilizar.
- **Actividad de la tienda online:** actualizando las plataformas en línea, con el fin de lograr una comunidad, visibilizando el trabajo manual.

### **Alianzas o Asociaciones claves**

Para encontrar el funcionamiento óptimo de “Tejedora Viviana” se encuentra la relación con los proveedores, ya que, son quienes abastecen el negocio. Por consiguiente, otra de las alianzas fundamentales para progreso del emprendimiento es el vínculo con el gobierno e instituciones públicas. Son ellos quienes fomentan y financian en gran parte las MIPYMES del país.

### **Estructura de costes**

Los costos más relevantes están asociado a la fabricación y distribución de este. Sin embargo, se categoriza en dos: costos fijos y costos variables.

- Costos fijos: sueldo del emprendedor, plan de internet móvil, (y en futuro) el dominio de una página web.
- Costos variables: materia prima, capacitaciones, marketing y publicidad, packaging, (y en un futuro) los gastos asociados a la adquisición de una máquina para que los clientes puedan comprar con tarjetas de débito y crédito.

Resumiendo los puntos expuestos anteriormente, se realiza el lienzo de modelo de negocio Canvas gráfico en la tabla número 15.

**Tabla 15: Modelo de negocio Canvas de Tejedora Viviana.**

<b>ASOCIACIONES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Gobierno</li> <li>• Instituciones públicas</li> </ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación: mantener la calidad</li> <li>• Actividad de la tienda online: visibilizando el trabajo manual</li> </ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> Ofrecer tejidos únicos y personalizados hechos a mano, utilizando insumos de alta calidad y técnicas manuales para fabricar piezas duraderas con materiales sostenibles.	<b>RELACION CLIENTES</b> Relación cercana y confiable <ul style="list-style-type: none"> <li>• Próximamente*:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Encuesta de satisfacción</li> <li>◦ Fidelización del cliente</li> </ul> </li> </ul>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> Dirigido a un público que valore los productos artesanales. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil turista: extranjero, entre 18 a 60 años, en busca de souvenir.</li> <li>• Perfil tradicional: hombre entre 20 a 40 años y mujeres entre 15 a 60 años buscando productos para utilizar o regalar.</li> </ul>
	<b>RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación: control y evaluación.</li> <li>• Capacitación: incentivar el desarrollo y formalización</li> </ul>		<b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RR.SS. (Instagram y FB)</li> <li>• Próximamente*:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ WhatsApp</li> <li>◦ Pop up store</li> <li>◦ Página web</li> </ul> </li> </ul>	
<b>COSTES DE ESTRUCTURA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos fijos: sueldo del emprendedor, plan de internet móvil (próximamente* el dominio de una página web)</li> <li>• Costos variables: materia prima, capacitaciones, marketing y publicidad, packaging, (próximamente* la máquina para comprar con tarjeta)</li> </ul>		<b>FUENTES DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por venta directa (productos fabricados y diseños personalizados a pedido)</li> <li>• Próximamente*:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Talleres de tejidos pagados</li> <li>◦ Intervención tejida en ropa industrial</li> </ul> </li> </ul>		

(\*) dependiendo de la formalización y grado de avance de este

*Fuente: Elaboración propia.*

## 6.5. Plan de marketing

En esta sección se debe recordar lo expuestos en los análisis externos e internos, en conjunto del plan estratégico, para continuar con las características del marketing a investigar.

### 6.5.1. Objetivos

#### Objetivo Cualitativo

Convertir el emprendimiento “Tejedora Viviana” en una marca referente del sector, aumentando y diversificando sus ingresos.

### Objetivo Cuantitativo

- Cumplir con el plan de ventas, incrementando un 5% mensual los ingresos por comercialización directa.

$$\frac{(Ventas_{mes\ n} - Ventas_{mes\ n-1})}{Ventas_{mes\ n-1}} \times 100$$

- Aumentar la visibilidad del negocio, incrementando los seguidores de sus redes sociales en un 15% mensual.

$$\frac{(Seguidores_{mes\ n} - Seguidores_{mes\ n-1})}{Seguidores_{mes\ n-1}} \times 100$$

Se deben considerar los KPI expuestos en los objetivos estratégicos del [ítem 6.3.2](#).  
Obteniendo, en conclusión, la siguiente tabla de proyecciones, según los resultados de ventas y seguidores en el mes de abril 2023.

**Tabla 16:** Meta de ventas y seguidores proyectado para el año 2024.

		2024											
<b>Hoy<sup>6</sup></b>		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Ventas	<b>2</b>	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Seguidores	<b>251</b>	289	333	383	441	508	585	673	774	891	1.025	1.179	1.356

*Fuente: Elaboración propia.*

---

<sup>6</sup> Números considerados hasta el mes de abril del 2023.

## 6.5.2. Marketing Operativo (Marketing Mix)

### Producto

Los productos ofrecidos por el emprendimiento “Tejedora Viviana” se dividen en diversas líneas de negocio, que se definen a continuación:

- Línea de vestuario: corresponde a productos tejidos que cumplen con una función de vestir a la persona, independiente de la temporada del año, género y rango etario. Por lo que, contempla prendas como: chalecos, poleras, bufandas, guantes, bikinis, chales de bebé, entre otros.
- Línea de decoración de hogar: corresponde a productos tejidos diseñados exclusivamente para adornar al gusto del consumidor las diversas áreas de una casa. Encontrado posavasos, cortinas, manteles, doily, frazadas, cojines, etc.

### Precio

Los precios de los productos del negocio se calculan mediante los costos y el margen de contribución de los tejidos ([Anexo 7](#)). Así pues, en la siguiente tabla se muestran el monto atribuible a las prendas más cotizadas. Cabe destacar que los costos consideran los gastos en la materia prima y los costos asociados a la mano de obra.

**Tabla 17:** *Productos con mayor y menor margen, dependiendo de la línea de negocio de “Tejedora Viviana”.*

<b>Línea</b>	<b>Producto</b>	<b>Costo Total CLP\$</b>	<b>Margen %</b>	<b>Precio de venta CLP\$</b>
Vestuario	Crop Top	\$ 6.426	133%	\$ 15.000
	Chalecos	\$ 35.224	28%	\$ 45.000
Decoración de hogar	Mantel mesa de centro	\$ 47.600	47%	\$ 70.000
	Cortinas de sala	\$ 95.200	42%	\$ 135.000

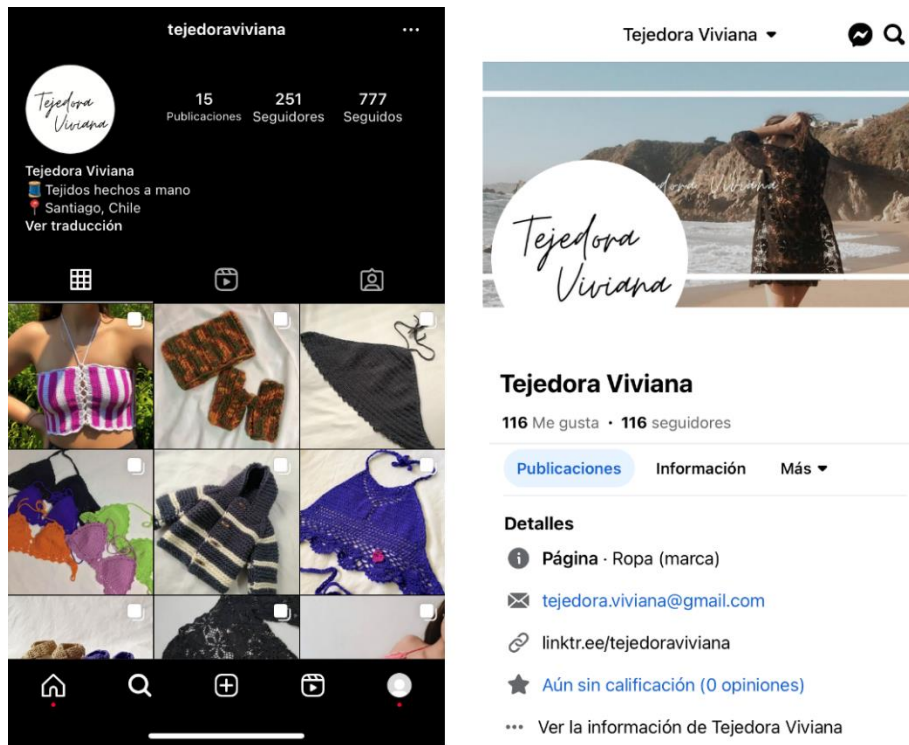
*Fuente: Elaboración propia.*

Por consiguiente, se observa que la línea de vestuario logra variar entre el 28% y 133%. Sin embargo, la línea de decoración de hogar no logra los mismos números, marginando entre el 42% y 47%.

### **Plaza**

Tejedora Viviana es un emprendimiento que por el momento no requiere de un lugar establecido para comercializar sus productos, sin embargo, no se descarta en algún futuro lograr tenerlo. Por ende, en la actualidad se realizan sus ventas mediante las redes sociales de Instagram y Facebook (priorizando la primera). Y se desarrolla la posibilidad de participar en tiendas pop up store en un futuro.

**Imagen 12 y 13: Perfiles de las redes sociales de Tejedora Viviana**  
(Instagram lado izquierdo, Facebook lado derecho).



*Fuente: Elaboración propia.*

## Promoción

La promoción de los productos se realizará de igual forma que la comercialización, mediante las redes sociales e internet. Utilizando las aplicaciones anteriormente mencionadas que son Instagram y Facebook. Sin olvidar la publicidad de boca en boca que ha sido el principal medio de difusión antes de la conformación del emprendimiento.

Para lograr el posicionamiento de la marca se cuenta con la publicación de historias, post y reels, logrando interactuar con la comunidad de Instagram. Dicha información puede alcanzar una cantidad de visitas limitadas según los seguidores de las cuentas, sin embargo, con el pago de anuncios estas publicaciones se pueden promocionar en el feed de otros

usuarios que no necesariamente sigan la cuenta. Por lo que, al tener ya las cuentas creadas como empresa se puede implementar esta herramienta tan sólo desde los \$1.597 pesos chilenos por día.

**Imagen 14:** *Presupuesto de publicidad por día y alcance de cuentas estimado.*



*Fuente: Instagram.*

## **6.6. Evaluación financiera**

El siguiente capítulo se establecerán tanto los ingresos como los costos proyectados para el año 2024, estudiando y rescatando los resultados más significativos con el fin de decidir la rentabilidad del microemprendimiento “Tejedora Viviana”.

### **6.6.1. Formalización e Inicio de actividades**

El proceso de constitución legal de la empresa no tiene gastos adicionales, tan solo son los trámites vía online y relleno de formularios para establecerse como un

microemprendimiento formal. Sin embargo, existen otros gastos asociados a los permisos para operar e inicios de actividades.

### **Patente comercial**

La patente comercial es el permiso necesario para emprender cualquier actividad comercial que necesita un local fijo, inclusive las ventas a través de internet. Este lo otorga la municipalidad del lugar donde se instalará el negocio. El costo asociado al pago de la patente es anual, permitiéndose el pago en dos cuotas semestrales y el precio de este varía en cada municipalidad.

El monto por pagar es entre el 2,5 por mil y el 5 por mil del capital propio del negocio, declarado ante Impuestos Internos, con un mínimo de 1 UTM y un máximo de 8.000 UTM al año. Por ejemplo, si el capital del negocio es de \$100 millones y la municipalidad cobra 5 por cada mil, la patente será de \$500.000 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), 2018).

### **Impuesto a las Ventas y Servicios (IVA)**

El Impuesto a las Ventas y Servicios grava la venta de bienes y prestaciones de servicios que define la ley del ramo, efectuadas entre otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras, y de servicios. A partir del 1 de octubre de 2003 dicho tributo se aplica con una tasa del 19%. Este impuesto se aplica sobre la base imponible de ventas y servicios que establece la ley respectiva. En la práctica tiene pocas exenciones, siendo la más relevante la que beneficia a las exportaciones (Servicios de Impuestos Internos (SII)).

## **Impuesto de Primera Categoría**

Desde el 1 de enero de 2020 tres nuevos regímenes tributarios para los contribuyentes de primera categoría, que es el caso del emprendimiento Tejedora Viviana. Por el cuál sería categorizado en un futuro en el Régimen Tributario Pro-Pyme General.

Régimen Tributario enfocado en micro, pequeños y medianos contribuyentes (Pyme), que determina su resultado tributario, como norma general, en base a ingresos percibidos y gastos pagados, estando obligados a llevar contabilidad completa con la posibilidad de optar a una simplificada. Están afectos al Impuesto de Primera Categoría (IDPC) con tasa del 25% y sus propietarios tributarán en base a retiros, remesas o distribuciones efectivas, con imputación total del crédito por Impuesto de Primera Categoría en los impuestos finales que les afecten, salvo para aquellos propietarios que sean contribuyentes del IDPC y no estén acogidos al régimen Pro-Pyme (Servicio de Impuestos Internos (SII)).

### **6.6.2. Ingresos y proyecciones**

Se considera el único ingreso mediante la comercialización de los productos de manera directa, sin incluir las propuestas detalladas en el modelo de negocio Canvas. Por ende, para el cálculo de precios de los productos fabricados se debe considerar las horas de mano de obra y la cantidad de material utilizado, además del IVA correspondiente al 19%. De tal forma que se estima un costo de materia prima por ovillo utilizado de CLP\$2.000 y por botón utilizado de CLP\$500, en cuanto a la mano de obra se consideran los días de trabajo estimando que se utilizan 8 horas por día y el costo por hora es de CLP\$100.

En las tablas siguientes se observa el cálculo de los precios de ventas según producto y línea de negocio:

**Tabla 18:** Precios establecidos para la Línea de vestuario (Verano, Invierno e Infantil)

	LÍNEA DE VESTUARIO													
	Verano					Invierno				Infantil				
	Crop top	Polera	Crop top triángulo	Top bikini	Salida de baño	Bufandas	Chalecos	Guantes	Poncho	Chaleco bebé	Chalitas de bebé	Vestido de bebé	Zapatos de bebé	Chal de bebé
Unidades	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1
Ovillos utilizados	1,5	2	1	1	6	2	8	2	10	2,5	1	3	1	11
Botones utilizados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	2	2	0
<b>Costo de materia prima</b>	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 12.000	\$ 4.000	\$ 16.000	\$ 4.000	\$ 20.000	\$ 7.000	\$ 2.000	\$ 7.000	\$ 3.000	\$ 22.000
Días trabajados	3	4	4	2	30	1	17	3	21	7	3	7	3	30
<b>Costo de mano de obra</b>	\$ 2.400	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 1.600	\$ 24.000	\$ 800	\$ 13.600	\$ 2.400	\$ 16.800	\$ 5.600	\$ 2.400	\$ 5.600	\$ 2.400	\$ 24.000
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 5.400	\$ 7.200	\$ 5.200	\$ 3.600	\$ 36.000	\$ 4.800	\$ 29.600	\$ 6.400	\$ 36.800	\$ 12.600	\$ 4.400	\$ 12.600	\$ 5.400	\$ 46.000
<b>IVA (19%)</b>	\$ 1.026	\$ 1.368	\$ 988	\$ 684	\$ 6.840	\$ 912	\$ 5.624	\$ 1.216	\$ 6.992	\$ 2.394	\$ 836	\$ 2.394	\$ 1.026	\$ 8.740
<b>Pto de Equilibrio</b>	\$ 6.426	\$ 8.568	\$ 6.188	\$ 4.284	\$ 42.840	\$ 5.712	\$ 35.224	\$ 7.616	\$ 43.792	\$ 14.994	\$ 5.236	\$ 14.994	\$ 6.426	\$ 54.740
<b>Margen de ganancia</b>	133%	110%	62%	133%	40%	75%	28%	31%	37%	67%	91%	67%	56%	46%
<b>Precio CLP</b>	\$ 15.000	\$ 18.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 60.000	\$ 10.000	\$ 45.000	\$ 10.000	\$ 60.000	\$ 25.000	\$ 10.000	\$ 25.000	\$ 10.000	\$ 80.000

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 19:** Precios establecidos para la Línea de decoración de hogar.

	LÍNEA DE DECORACIÓN DE HOGAR		
	Posa vasos	Camino / Mantel mesa de centro / Doily	Cortinas de sala
Unidades	6	1	1
Ovillos utilizados	3	8	20
Botones utilizados	0	0	0
<b>Costo de materia prima</b>	\$ 6.000	\$ 16.000	\$ 40.000
Días trabajados	7	30	50
<b>Costo de mano de obra</b>	\$ 5.600	\$ 24.000	\$ 40.000
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 11.600	\$ 40.000	\$ 80.000
<b>IVA (19%)</b>	\$ 2.204	\$ 7.600	\$ 15.200
<b>Pto de Equilibrio</b>	\$ 13.804	\$ 47.600	\$ 95.200
<b>Margen de ganancia</b>	45%	47%	42%
<b>Precio CLP</b>	\$ 20.000	\$ 70.000	\$ 135.000

*Fuente: Elaboración propia.*

En consecuencia, se observa que los precios de la línea de vestuario varían desde los CLP\$10.000 hasta los CLP\$80.000 y el margen de ganancia varía desde un 28% hasta un 133%; en comparación con la línea de decoración de hogar en donde los precios de venta varían entre los CLP\$20.000 y los CLP\$135.000 y los intervalos del margen de ganancia se encuentran entre el 42% y el 47%. Por ende, la línea de decoración tiende a ser más costosa y lograr menos margen que los tejidos de vestimenta.

### **Proyección de demanda**

Para realizar los supuestos correspondientes de la proyección, se debe recordar los objetivos expuesto en el [ítem 6.3.2.](#) y la meta de ventas presentadas en el [ítem 6.5.1.](#), sosteniéndose del propio estudio estratégico y de marketing para los siguientes escenarios financieros.

De igual forma, se consideran las ventas del negocio relacionadas directamente con las estaciones del año. Exclusivamente los pedidos de la línea de vestuario, ya que, en verano se prefieren prendas más cortas y frescas, en cambio en invierno los consumidores optan por tejidos que los abriguen. Pese a ello, se calcula un valor de ticket promedio de ventas que generan todas las prendas, independiente de la línea de negocio, resultando CLP\$36.059.

**Tabla 20: Proyección de ventas para el año 2024.**

2024												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Proyección de ventas	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Proyección de ventas en CLP\$	\$108.176	\$144.235	\$180.294	\$216.353	\$252.412	\$288.471	\$324.529	\$360.588	\$396.647	\$432.706	\$468.765	\$504.824

*Fuente: Elaboración propia*

El resultado de la proyección contempla un total de 102 pedidos en 12 meses de operaciones, considerando un porcentaje de incremento de las ventas mensuales del 5%, transformados en CLP\$3.678.000 de ingresos monetarios.

### 6.6.3. Egresos

Se detallarán tanto la clasificación de costos fijos, como de costos variables.

#### Costos Fijos

- Remuneración: se considera la remuneración monetaria por las manos de obras trabajadas de la emprendedora.
- Plan de internet: para manipular un teléfono privado como herramienta de trabajo se debe costear simplemente el acceso a internet.

- Página web: los gastos asociados a una página web son varios y se detallan a continuación:
  - El primero de ellos se refiere al dominio o dirección de la página el cuál la terminación chilena (.cl) depende de los años de cobertura a elegir.

**Imagen 15 y 16:** Tarifas vigentes a partir del 1 de julio de 2022 para inscripciones, renovaciones y restauración de dominios

Años de cobertura	Valor en CLP (Pesos Chilenos) 19% IVA incluido
1	\$ 10.950
2	\$ 21.900
3	\$ 32.850
4	\$ 43.800
5	\$ 54.750
6	\$ 65.700
7	\$ 76.650
8	\$ 87.600
9	\$ 98.550
10	\$ 109.500

Tarifas de otros servicios	
Servicio	Valor en CLP (Pesos Chilenos) 19% IVA incluido
Transferencia de dominio desde otro agente registrador	\$ 10.950
Solicitud de revocación de un dominio	\$ 50.000

*Fuente: (NIC Chile)*

- Luego, existe un segundo elemento que consta de un proveedor de alojamiento web, lo que en términos simples es lo que posibilita a las personas ingresar a la página web independiente del lugar. Este pago es un gasto fijo mientras exista el web site. No obstante, esta tarifa varía según la necesidad del hosting: un alojamiento web básico tiene un costo de CLP\$4.000 aproximadamente, es ideal si no se necesita más que un espacio en internet y funciona como un sitio estático; luego se encuentra un hosting intermedio, donde el precio ronda los

CLP\$5.000 por mes; por último, para los premium que requieran máxima calidad se encuentra el web hosting con tarifa mensual de CLP\$28.000 aproximadamente.

- El punto final es el diseño web, en el cual existen plantillas predeterminadas y básicas para comenzar con herramientas sencillas e intuitivas, las cuáles puedes crear autodidácticamente bajo un costo cero u optar por los servicios de un gestor de contenido CMS en donde el pago ronda por los USD\$ 40.

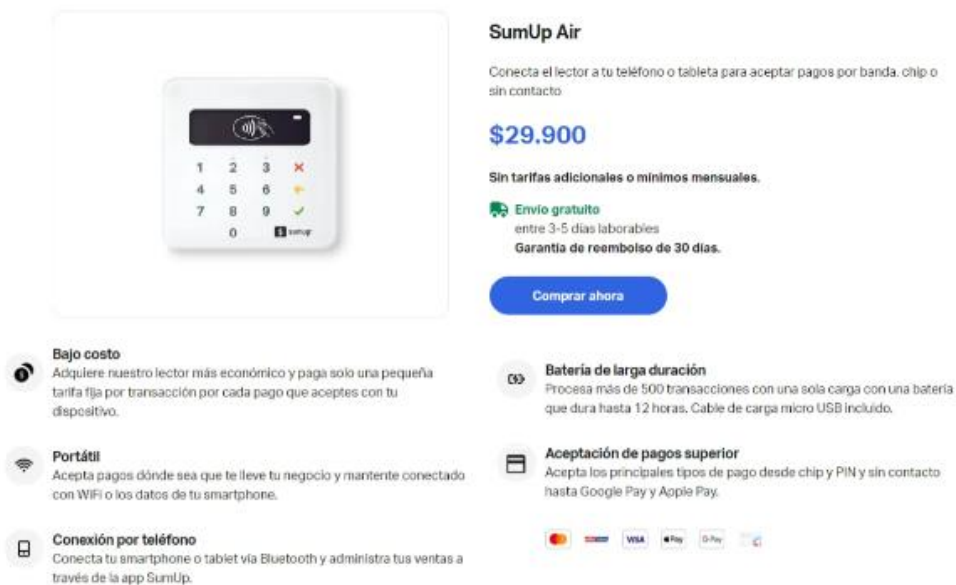
### **Costos Variables**

- Materia prima: se debe considerar el presupuesto creado en el [Anexo 8](#), que consta de las marcas, precios y links de referencia de los productos que se necesitan para comenzar a fabricar. Ahora bien, para la contabilidad estos se separarán en materiales y en ovillos, ya que, estos últimos dependen directamente de la cantidad de pedidos y el tipo de elemento textil que se requiera. Los materiales son todas las herramientas como los botones, cintas métricas, set de crochet, agujas, hilos para cocer, alfileres, entre otros. Los ovillos son las bolas o rodetes de algodón, fibra sintética hilo.
- Packaging: los productos se entregarán al consumidor mediante una bolsa ecológica (siguiendo los valores de la empresa), lo que significa, contar con 100 unidades de bolsas de papel ecológico para entregas presenciales y 50

unidades de bolsas compostables para envíos. Luego de obtener lo básico para comenzar, se invierte en una tarjeta de agradecimiento y stickers con el logo del emprendimiento. ([Anexo 9](#))

- SumUp: el lector SumUp Air tiene un costo por adquisición único de CLP\$29.900, sin embargo, a pesar de no tener un cobro por mantención se debe considerar adicionalmente una comisión por el monto total de la venta de 2,9% + IVA, es decir, un total de 3,45% de encargo por transacción.

**Imagen 17:** *SumUp Air, máquina de pago con tarjetas bancarias.*



**SumUp Air**

Conecta el lector a tu teléfono o tableta para aceptar pagos por banda, chip o sin contacto

**\$29.900**

Sin tarifas adicionales o mínimos mensuales.

Envío gratuito  
entre 3-5 días laborables  
Garantía de reembolso de 30 días.

[Comprar ahora](#)

**Bajo costo**  
Adquiere nuestro lector más económico y paga solo una pequeña tarifa fija por transacción por cada pago que aceptes con tu dispositivo.

**Portátil**  
Acepta pagos dónde sea que te lleve tu negocio y mantente conectado con WiFi o los datos de tu smartphone.

**Conexión por teléfono**  
Conecta tu smartphone o tablet via Bluetooth y administra tus ventas a través de la app SumUp.

**Batería de larga duración**  
Procesa más de 500 transacciones con una sola carga con una batería que dura hasta 12 horas. Cable de carga micro USB incluido.

**Aceptación de pagos superior**  
Acepta los principales tipos de pago desde chip y PIN y sin contacto hasta Google Pay y Apple Pay.

Mastercard, Visa, American Express, SumUp, Apple Pay, Google Pay

*Fuente: (SumUp)*

- Marketing y publicad: la creación del logo de la empresa se considera como uno de los primeros gastos a realizar, con el fin de crear parte de la identidad visible de la empresa, en conjunto, del uso de la publicidad de Instagram considerando los supuestos de la siguiente tabla.

**Tabla 21:** *Publicidad semanal, mensual y costos en Instagram.*

	2024											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidad de publicidad Semanal	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
Cantidad de publicidad Mensual	4	4	8	8	8	8	8	12	12	12	12	12
Precio base de la publicidad (CLP\$1.000)	\$4.000	\$4.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000

*Fuente: Elaboración propia.*

- Ferias de emprendedores (Pop-up Store): existen dos instancias de participación de emprendedores tanto en ferias como en módulos fijos. La primera es “Mercado Rodante” el cuál es un proyecto de módulos fijos con presencia todos los días del año en los malls plaza del país. La segunda es “Rodante Feria”, proyecto de transformación de las ferias presentando emprendimientos con productos novedosos de marcas que no se venden en el mall, transformando las exposiciones en una gran vitrina de productos y estando presentes en lugar de gran flujo de público. Ahora bien, sólo se tienen datos de las bases para participar en “Rodante Feria”, por consiguiente para poder inscribirse se debe contactar a la compañía Luz Producción<sup>7</sup>, quienes son los encargados de la organización de fechas y selección de destino al centro comercial. Una vez que ellos se contacten con el emprendimiento se debe realizar los pagos correspondientes al stand + IVA, lo cual rodea los CLP\$180.000 hasta los CLP\$300.000. Luego, se debe realizar el pago de la patente según la municipalidad a operar y dicha operación tiene un costo entre los CLP\$10.000 hasta los CLP\$30.000.

<sup>7</sup> <https://www.luzproduccion.cl/contacto/>



Sercotec<sup>8</sup> que apoya la puesta en marcha de nuevos negocios con oportunidad de participar en el mercado, liderados por emprendedoras mujeres. El cual entrega un subsidio desde CLP\$3.000.000 hasta CLP\$3.500.000, de estos montos puede destinarse a gestión empresarial un mínimo de CLP\$200.000 y un máximo de CLP\$500.000, y para inversiones pueden destinarse desde CLP\$2.800.000 hasta CLP\$3.300.000. Los requisitos para postular a este fondo contemplan ser mayor de 18 años, registrada con sexo femenino y no contar con actividades de primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) ([Anexo 10](#)).

En cuanto a la fecha de la convocatoria para el año 2023 no es exacta, sin embargo, el calendario publicado por Sercotec indica que en el mes de mayo se abrirán las solicitudes.

**Imagen 20:** *Calendario de convocatorias Sercotec 2023.*



*Fuente: (Sercotec, 2023).*

---

<sup>8</sup> Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) es una corporación de derecho privado dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dedicada a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país (Sercotec).

## 6.6.5. Flujo de Caja

Se consideran los puntos expuestos anteriormente para realizar el estudio financiero del emprendimiento Tejedora Viviana. Los escenarios para estudiar el flujo de caja del microemprendimiento contemplan el capital inicial correspondiente a CLP\$3.500.000 y CLP\$3.000.000 del fondo concursable Capital Abeja Emprende. Por lo que, no contienen deuda ni créditos proyectados. Asimismo, se considera el valor de la patente comercial de 1UTM valorizado en CLP\$62.388 a la fecha de abril del 2023 (Valor UTM).

### Escenario 1: Capital inicial máximo

**Tabla 22: Flujo de Caja año 2024, Tejedora Viviana, escenario 1.**

Periodo	2024												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo inicial	\$ -	\$ 3.500.000	\$ 2.004.776	\$ 1.429.653	\$ 1.014.138	\$ 743.831	\$ 548.678	\$ 432.392	\$ 334.103	\$ 111.118	\$ 157.706	\$ 211.476	\$ 259.382
Ingreso por venta directa	\$ -	\$ 108.176	\$ 144.235	\$ 180.294	\$ 216.353	\$ 252.412	\$ 288.471	\$ 324.529	\$ 360.588	\$ 396.647	\$ 432.706	\$ 468.765	\$ 504.824
Capital Inicial	\$ 3.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SALDO INICIAL MÁS INGRESOS</b>	<b>\$ 3.500.000</b>	<b>\$ 3.608.176</b>	<b>\$ 2.149.012</b>	<b>\$ 1.609.947</b>	<b>\$ 1.230.491</b>	<b>\$ 996.242</b>	<b>\$ 837.149</b>	<b>\$ 756.922</b>	<b>\$ 694.692</b>	<b>\$ 507.765</b>	<b>\$ 590.412</b>	<b>\$ 680.241</b>	<b>\$ 764.206</b>
<b>Egresos</b>													
<b>Costos Fijos</b>													
Patente Comercial (1 UTM)	\$ -	\$ 62.388	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Remuneración	\$ -	\$ -	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Plan de internet	\$ -	\$ 9.990	\$ 9.990	\$ 9.990	\$ 9.990	\$ 9.990	\$ 9.990	\$ 9.990	\$ 9.990	\$ 9.990	\$ 9.990	\$ 9.990	\$ 9.990
Página web	\$ -	\$ 126.900	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 20.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 20.000	\$ 5.000
Dominio de una página web	\$ -	\$ 21.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alojamiento web	\$ -	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Diseño web	\$ -	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.000	\$ -
<b>Costos Variables</b>													
Materia prima	\$ -	\$ 348.531	\$ 38.842	\$ 48.552	\$ 58.263	\$ 67.973	\$ 77.684	\$ 87.394	\$ 97.105	\$ 106.815	\$ 116.525	\$ 126.236	\$ 135.946
Materiales	\$ -	\$ 319.400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ovillos	\$ -	\$ 29.131	\$ 38.842	\$ 48.552	\$ 58.263	\$ 67.973	\$ 77.684	\$ 87.394	\$ 97.105	\$ 106.815	\$ 116.525	\$ 126.236	\$ 135.946
Packaging	\$ -	\$ 99.700	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39.870	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SumUp	\$ -	\$ 33.632	\$ 4.976	\$ 6.220	\$ 7.464	\$ 8.708	\$ 9.952	\$ 11.196	\$ 12.440	\$ 13.684	\$ 14.928	\$ 16.172	\$ 17.416
Adquisición Máquina SumUp	\$ -	\$ 29.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión Máquina SumUp (3,45%)	\$ -	\$ 3.732	\$ 4.976	\$ 6.220	\$ 7.464	\$ 8.708	\$ 9.952	\$ 11.196	\$ 12.440	\$ 13.684	\$ 14.928	\$ 16.172	\$ 17.416
Marketing y publicidad	\$ -	\$ 24.000	\$ 4.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Diseño de logo	\$ -	\$ 20.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad en Instagram	\$ -	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Ferias emprendedoras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 260.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendo inmobiliario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 240.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patente Comercial según locación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asesorías y consultorías	\$ -	\$ 230.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asesorías Contables	\$ -	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Consultorías Legales	\$ -	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 935.141</b>	<b>\$ 242.808</b>	<b>\$ 257.762</b>	<b>\$ 238.717</b>	<b>\$ 264.671</b>	<b>\$ 260.626</b>	<b>\$ 311.450</b>	<b>\$ 546.535</b>	<b>\$ 297.489</b>	<b>\$ 308.444</b>	<b>\$ 334.398</b>	<b>\$ 330.353</b>
Utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ 2.673.035	\$ 1.906.204	\$ 1.352.184	\$ 991.774	\$ 731.571	\$ 576.523	\$ 445.471	\$ 148.157	\$ 210.275	\$ 281.969	\$ 345.843	\$ 433.853
Impuestos (25%)	\$ -	\$ 668.259	\$ 476.551	\$ 338.046	\$ 247.944	\$ 182.893	\$ 144.131	\$ 111.368	\$ 37.039	\$ 52.569	\$ 70.492	\$ 86.461	\$ 108.463
Utilidad después de impuestos	\$ -	\$ 2.004.776	\$ 1.429.653	\$ 1.014.138	\$ 743.831	\$ 548.678	\$ 432.392	\$ 334.103	\$ 111.118	\$ 157.706	\$ 211.476	\$ 259.382	\$ 325.390
Flujo de caja	\$ 3.500.000	\$ 2.004.776	\$ 1.429.653	\$ 1.014.138	\$ 743.831	\$ 548.678	\$ 432.392	\$ 334.103	\$ 111.118	\$ 157.706	\$ 211.476	\$ 259.382	\$ 325.390

Fuente: Elaboración propia.

## Escenario 2: Capital inicial mínimo

**Tabla 23:** Flujo de Caja año 2024, Tejedora Viviana, escenario 2.

Periodo	2024													
	0	Enero 1	Febrero 2	Marzo 3	Abril 4	Mayo 5	Junio 6	Julio 7	Agosto 8	Septiembre 9	Octubre 10	Noviembre 11	Diciembre 12	
<b>Ingresos</b>														
Saldo inicial	\$	-	\$ 3.000.000	\$ 1.629.776	\$ 1.148.403	\$ 803.201	\$ 585.628	\$ 430.026	\$ 343.403	\$ 267.362	\$ 61.061	\$ 120.164	\$ 183.320	\$ 238.265
Ingreso por venta directa	\$	-	\$ 108.176	\$ 144.235	\$ 180.294	\$ 216.353	\$ 252.412	\$ 288.471	\$ 324.529	\$ 360.588	\$ 396.647	\$ 432.706	\$ 468.765	\$ 504.824
Capital Inicial	\$	3.000.000	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>SALDO INICIAL MÁS INGRESOS</b>	\$	3.000.000	\$ 3.108.176	\$ 1.774.012	\$ 1.328.697	\$ 1.019.554	\$ 838.039	\$ 718.497	\$ 667.932	\$ 627.950	\$ 457.708	\$ 552.870	\$ 652.084	\$ 743.088
<b>Egresos</b>														
<b>Costos Fijos</b>														
Patente Comercial (1 UTM)	\$	-	\$ 62.388	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Remuneración	\$	-	\$	150.000	\$	150.000	\$	150.000	\$	150.000	\$	150.000	\$	150.000
Plan de internet	\$	-	\$	9.990	\$	9.990	\$	9.990	\$	9.990	\$	9.990	\$	9.990
Página web	\$	-	\$	126.900	\$	5.000	\$	5.000	\$	20.000	\$	5.000	\$	5.000
Dominio de una página web	\$	-	\$	21.900	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Alojamiento web	\$	-	\$	5.000	\$	5.000	\$	5.000	\$	5.000	\$	5.000	\$	5.000
Diseño web	\$	-	\$	100.000	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Mantenimiento web	\$	-	\$	-	\$	-	\$	15.000	\$	-	\$	-	\$	15.000
<b>Costos Variables</b>														
Materia prima	\$	-	\$	348.531	\$	38.842	\$	48.552	\$	58.263	\$	67.973	\$	77.684
Materiales	\$	-	\$	319.400	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Ovillos	\$	-	\$	29.131	\$	38.842	\$	48.552	\$	58.263	\$	67.973	\$	77.684
Packaging	\$	-	\$	99.700	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	39.870
SumUp	\$	-	\$	33.632	\$	4.976	\$	6.220	\$	7.464	\$	8.708	\$	9.952
Adquisición Máquina SumUp	\$	-	\$	29.900	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Comisión Máquina SumUp (3,45%)	\$	-	\$	3.732	\$	4.976	\$	6.220	\$	7.464	\$	8.708	\$	9.952
Marketing y publicidad	\$	-	\$	24.000	\$	4.000	\$	8.000	\$	8.000	\$	8.000	\$	8.000
Diseño de logo	\$	-	\$	20.000	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Publicidad en Instagram	\$	-	\$	4.000	\$	4.000	\$	8.000	\$	8.000	\$	8.000	\$	8.000
Ferías emprendedoras	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	260.000	\$	-
Arriendo inmobiliario	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	240.000	\$	-
Patente Comercial según locación	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	20.000	\$	-
Asesorías y consultorías	\$	-	\$	230.000	\$	30.000	\$	30.000	\$	-	\$	-	\$	-
Asesorías Contables	\$	-	\$	30.000	\$	30.000	\$	30.000	\$	-	\$	-	\$	-
Consultorías Legales	\$	-	\$	200.000	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>EGRESOS TOTALES</b>	\$	-	\$	935.141	\$	242.808	\$	257.762	\$	238.717	\$	264.671	\$	260.626
Utilidad antes de impuestos	\$	-	\$	2.173.035	\$	1.531.204	\$	1.070.934	\$	780.837	\$	573.368	\$	457.871
Impuestos (25%)	\$	-	\$	543.259	\$	382.801	\$	267.734	\$	195.209	\$	143.342	\$	114.468
Utilidad después de impuestos	\$	-	\$	1.629.776	\$	1.148.403	\$	803.201	\$	585.628	\$	430.026	\$	343.403
Flujo de caja	\$	3.000.000	\$	1.629.776	\$	1.148.403	\$	803.201	\$	585.628	\$	430.026	\$	343.403

Fuente: Elaboración propia.

### 6.6.6. Indicadores de Rentabilidad

#### Tasa de Descuento: Modelo CAPM

Para poder evaluar el proyecto con su valor actual neto (VAN) se debe calcular la tasa de descuento que es el coste de capital que se aplica para determinar el valor presente de un pago futuro (Economipedia). De esta forma, el modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), es un modelo de valoración de activos financieros que permite estimar la rentabilidad en función del riesgo sistemático (Economipedia, 2020).

Se calcula bajo la siguiente ecuación:

$$CAPM = R_f + ((K_m - R_f) \cdot \beta)$$

$R_f$  = Tasa libre de riesgo

$\beta$  = beta del mercado

$K_m$  = Tasa de mercado

Por lo tanto, la tasa libre de riesgo se estima un 3,32% correspondiente al promedio para el período de septiembre 2020 y agosto 2021 de los BCP-10 y BTP-10, en base a información publicada por el Banco Central de Chile<sup>9</sup>. La tasa de mercado corresponde a 2,94%<sup>10</sup>. Por último, la beta del mercado que indica el riesgo del mercado “Retail (General)” acorde al proyecto es de 1.36<sup>11</sup>.

Resultando un CAPM de 2,80%, sin embargo, se le suma un prisma de riesgo al emprendimiento de 5%, obteniendo finalmente un valor de 7,80% ([Anexo 11](#)).

---

<sup>9</sup> Comisión Nacional de Energía. (2022, abril). Informe técnico definitivo que fija la tasa de descuento a que se refiere el artículo 118° de la ley general de servicios eléctricos. <https://www.cne.cl/wp-content/uploads/2022/04/Res-N%C2%B0287-2022-Aprueba-Informe-Tasa-Art.-118-LGSE-VxTx-2024-2027-1.pdf>

<sup>10</sup>IPSA Chile. (s. f.). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/bolsa/chile?dr=2021-12>

<sup>11</sup> Damodaran, A. (2023, enero). Betas by Sector (US). [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

## VAN, TIR, ROI

Posteriormente a la tasa de descuento, se calculan tres indicadores de rentabilidad, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno a la Inversión (ROI), para ambos escenarios estudiados en el flujo de caja.

**Tabla 24:** *Indicadores de rentabilidad: VAN, TIR, ROI.*

	<b>Escenario 1: Capital Inicial Máximo</b>	<b>Escenario 2: Capital Inicial Mínimo</b>
<b>VAN</b>	\$2.286.271	\$1.657.788
<b>TIR</b>	30%	26%
<b>ROI</b>	152%	119%

*Fuente: Elaboración propia.*

El VAN resulta ser positivo para ambos contextos, por ende, la inversión inicial planeada genera beneficios comprendiendo un proyecto viable. Por una parte, se obtienen CLP\$2.286.271 del capital máximo y por otro, se obtiene CLP\$1.657.788 del capital mínimo.

En cuanto el TIR, el resultado para el capital máximo es de un 30% y para el capital mínimo es de un 26%, contrarrestado con la tasa de descuento que corresponde a un 7,80%. Consiguiendo que el proyecto sea aceptable ya que la rentabilidad es mayor que su coste de capital.

Finalmente, el ROI es mayor en el primer escenario, dado que se obtienen mayores ingresos generados. Sin embargo, en ambas situaciones se da que el indicador resulta ser positivo, donde las ganancias o el retorno de inversión son mayores que los gastos asumidos.

En resumen, ambos contextos son favorables para el emprendimiento, independiente del capital inicial que se pueda adquirir mediante el fondo concursable Capital Abeja. La diferencia radica en los resultados de los indicadores, a mayor capital inicial, mayores son el VAN, TIR y ROI.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El plan de negocio para el microemprendimiento “Tejedora Viviana”, expuesto en este documento es exhaustivo y los resultados obtenidos son acordes al propósito de este. Se desarrollan los análisis correspondientes para lograr una correcta visión del emprendimiento en su momento actual y de las medidas que debe tomar en un futuro con el fin de lograr los beneficios empresariales privados proyectados.

El análisis externo conllevó a estudiar el contexto en el que se encuentra actualmente “Tejedora Viviana”, destacando como consecuencia de la pandemia, la profundización de las diferencias de género, debido al rol que cumplieron las mujeres asumiendo las responsabilidades familiares. En cuanto al mercado artesanal tiende a tener barreras de entrada y de salida muy bajas, sin embargo, se requiere de aprendizaje y experiencia en la elaboración de productos hechos a mano. Por otra parte, en el análisis interno del microemprendimiento, se reconocen las distintas actividades claves del negocio en miras de establecer los factores que van a generar la ventaja competitiva en la industria. No obstante, la infraestructura de la organización es básica, sin planificación y sin apoyo de personal, ya que, el emprendimiento es administrado únicamente por la fundadora.

Por consiguiente, en el análisis FODA, se estudian los aspectos negativos y positivos de origen externo e interno, complementando los estudios observados anteriormente. Las debilidades internas del negocio se centran en la informalidad de la empresa, falta de planificación y organización. En cuanto a las amenazas externas, se instauran las bajas barreras de entrada y los costos de producción elevados, ya que se debe considerar la fabricación manual. Contrarrestando los puntos negativos, las fortalezas internas de

“Tejedora Viviana” se encuentra la promoción del “Slow Fashion” optando por crear prendas de calidad y de larga vida útil, además de ser únicos y adaptándose a la solicitud del cliente. Por último, las oportunidades externas se encuentran en el posicionamiento de la artesanía en el mercado de ventas, el aumento de las microempresas en nuestro país y el auge del comercio electrónico post pandemia.

Asimismo, se establece el plan estratégico mediante la identidad corporativa del emprendimiento, estableciendo misión, visión y valores acorde al negocio. Por consiguiente, se desarrolla la dimensión estratégica del negocio, la cual se determina que su ventaja competitiva reside en la diferenciación de sus productos, la calidad, duración y personalización de sus prendas.

En cuanto a los estudios financieros del proyecto, se contemplan dos escenarios de capital inicial bajo el fondo concursable Capital Abeja, el cual otorga entre CLP\$3.500.000 (capital inicial máximo) y CLP\$3.000.000 (capital inicial mínimo). Estudiando el primer escenario, se obtiene un VAN de \$2.286.271 y TIR de 30%, teniendo en cuenta que la tasa de descuento es de 7,80%, se concluye que es una propuesta rentable. En cuanto al segundo escenario, resulta un VAN de \$1.657.788 y TIR de 26%, mayor a la tasa de descuento de 7,80% nuevamente. Por ende, ambos escenarios son favorables y se comprueba a través de los indicadores positivos que el proyecto es una inversión exitosa.

De esta forma, teniendo los antecedentes y formulación prevista se define el modelo de negocio Canvas de 9 columnas, planteando la idea de negocio bajo la propuesta de valor, la cual es ofrecer tejidos únicos y personalizados hechos a mano, utilizando insumos de alta calidad y técnicas manuales para fabricar piezas duraderas con materiales sostenibles. De

esta manera se busca lograr diversificar la oferta de servicios con distintas líneas de productos en un solo lugar. En la siguiente imagen se presenta el modelo diseñado:

**Tabla 15: Modelo de negocio Canvas de Tejedora Viviana.**

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Gobierno</li> <li>• Instituciones públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación: mantener la calidad</li> <li>• Actividad de la tienda online: visibilizando el trabajo manual</li> </ul>	Ofrecer tejidos únicos y personalizados hechos a mano, utilizando insumos de alta calidad y técnicas manuales para fabricar piezas duraderas con materiales sostenibles.	Relación cercana y confiable <ul style="list-style-type: none"> <li>• Próximamente*:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Encuesta de satisfacción</li> <li>◦ Fidelización del cliente</li> </ul> </li> </ul>	Dirigido a un público que valore los productos artesanales. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil turista: extranjero, entre 18 a 60 años, en busca de souvenir.</li> <li>• Perfil tradicional: hombre entre 20 a 40 años y mujeres entre 15 a 60 años buscando productos para utilizar o regalar.</li> </ul>
	<b>RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación: control y evaluación.</li> <li>• Capacitación: incentivar el desarrollo y formalización</li> </ul>		<b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RR.SS. (Instagram y FB)</li> <li>• Próximamente*:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ WhatsApp</li> <li>◦ Pop up store</li> <li>◦ Página web</li> </ul> </li> </ul>	
<b>COSTES DE ESTRUCTURA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos fijos: sueldo del emprendedor, plan de internet móvil (próximamente* el dominio de una página web)</li> <li>• Costos variables: materia prima, capacitaciones, marketing y publicidad, packaging, (próximamente* la máquina para comprar con tarjeta)</li> </ul>		<b>FUENTES DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por venta directa (productos fabricados y diseños personalizados a pedido)</li> <li>• Próximamente*:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Talleres de tejidos pagados</li> <li>◦ Intervención tejida en ropa industrial</li> </ul> </li> </ul>		

(\*) dependiendo de la formalización y grado de avance de este

*Fuente: Elaboración propia.*

Definitivamente, la implementación dependerá netamente de las acciones de la fundadora y de su capacidad de organización e iniciativa. Por esto, en una futura formalización del emprendimiento, se aconseja realizar capacitaciones correspondientes al manejo de un negocio y conceptos básicos empresariales, con el fin de minimizar los errores al momento de emprender.

Finalmente, los desafíos que debe enfrentar una ingeniera comercial para impulsar los estudios presentados se basan en la dirección y gestión de un proyecto en su totalidad, y la importancia de cada área del negocio que se relacionan directa e indirectamente. Por ende, se debe formar integralmente al profesional y abordar los desafíos empresariales para conseguir resultados satisfactorios.

## 8. REFERENCIAS

Agencia ePlus. (12 de enero de 2022). *B2G: ¿Qué es Business to Government?* Obtenido de <https://www.agenciaeplus.com.br/es/b2g-o-que-e-business-to-government/#:~:text=B2G%20es%20el%20acr%C3%B3nimo%20de,nivel%20municipal%2C%20estatal%20y%20federal>.

Alonso, C. (21 de noviembre de 2020). Las pymes son el sostén de la economía. *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/las-pymes-son-el-sosten-de-la-economia/SYHT7OR6SVH7DIYQP4OIKP7NGU/>

Americas Market Intelligence. (27 de julio de 2022). *DATOS E-COMMERCE CHILE [ACTUALIZACIÓN 2022]*. Obtenido de <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-chilenos-por-internet/>

Banco Central de Chile. (2022). *Resumen IPoM diciembre 2022*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-diciembre-2022>

Biblioteca del Congreso Nacional (BCN). (05 de agosto de 2010). *Guía legal sobre: Estatuto de las PYMES*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/estatuto-de-las-pymes#:~:text=Microempresas%3A%20Empresas%20que%20cuentan%20con,con%2050%20a%20199%20trabajadores>.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (03 de febrero de 2010). *Ley 20416 Fija normas especiales para las empresas de menor tamaño*. (F. Y. MINISTERIO DE

ECONOMÍA, & F. Y. SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA, Editores) Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010668&idVersion=2020-09-08>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (10 de abril de 2018). *Ley Fácil: Guía Legal sobre Patentes Municipales*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/patentes-municipales>

Botey, P. (23 de febrero de 2022). *Las 4 P del marketing: qué son, cuáles son y para qué sirven*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>

Bravo, F. (05 de agosto de 2022). *Ecommerce Chile: La Guía Definitiva Del Mercado [2022]*. Obtenido de <https://enviame.io/ecommerce-chile/>

Camara de Comercio de Santiago (CCS). (2018). *Código de Buenas Prácticas para el Comercio Electrónico*. Código, Santiago. Obtenido de <https://www.ecommerceccs.cl/codigo-de-buenas-practicas-para-el-comercio-electronico/>

Camara de Comercio de Santiago (CCS). (2020). *Cómo armar un comercio online*. Manual, Santiago. Obtenido de <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/05/C%C3%B3mo-armar-un-comercio-online-VR1-comprimido.pdf>

Camara de Comercio de Santiago (CCS). (15 de octubre de 2020). Tendencias del e-Commerce en Chile. Obtenido de <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/10/EISummit-glever-presentaci%C3%B3n.pdf>

Camara de Comercio de Santiago (CCS). (21 de octubre de 2022). *eCommerce Innovation Summit 2022: Tendencias del comercio electrónico en Chile*. Obtenido de <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2022/10/glever-SUMMIT22.pdf>

Camara de Comercio de Santiago (CCS). (14 de enero de 2022). *Principios a tener en cuenta con el nuevo Código de Buenas Prácticas para el Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://www.ccs.cl/2022/01/14/principios-a-tener-en-cuenta-con-el-nuevo-codigo-de-buenas-practicas-para-el-comercio-electronico/>

Camara de Comercio de Santiago (CCS). (16 de noviembre de 2022). Proyecciones Económicas 2023: ¿Podrá crecer Chile pese a los pronósticos? Obtenido de <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2022/11/Proyecciones-economicas-2023-G.-Lever.pdf>

Cárdenas, J. (18 de abril de 2020). *Conoce la historia del comercio electrónico y cómo ha evolucionado hasta hoy*. Obtenido de rockcontent, blog: <https://rockcontent.com/es/blog/historia-del-comercio-electronico/>

Carvajal, C. (08 de marzo de 2021). Desigualdad de género: un año de pandemia, diez años de retroceso para las mujeres. *diarioUchile*. Obtenido de <https://radio.uchile.cl/2021/03/08/desigualdad-de-genero-un-ano-de-pandemia-diez-anos-de-retroceso-para-las-mujeres/>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). (2013). *Caracterización de los canales de comercialización de artesanía y buenas prácticas*. Sección Observatorio Cultural.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). (2013). *Caracterización de los canales de comercialización de Artesanía y buenas prácticas*.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). (2016). *Levantamiento inicial de información: Insumo para la discusión en instancias participativas regionales*.  
Obtenido de <https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/levantamiento-inicial-informacion-artesania.pdf>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). (s.f.). *Política de Fomento de las Artesanías 2010-2015*. Obtenido de <http://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/2018/12/11/politica-de-fomento-de-las-artesantias-2010-2015/>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). (s.f.). *Política Nacional de Artesanía 2017 – 2022*. Obtenido de <https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/artesania/>

Diario Financiero. (22 de diciembre de 2022). Lo que marcará la pauta en E-commerce el 2023. *Diario Financiero*. Obtenido de <https://www.df.cl/que-marcara-la-pauta-en-e-commerce-el-2023>

Economipedia. (01 de enero de 2020). *Modelo de valoración de activos financieros (CAPM)*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-valoracion-activos-financieros-capm.html>

Economipedia. (s.f.). *Tasa de descuento*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tasa-descuento.html>

Entel Comunidad Empresas. (25 de enero de 2022). *Tendencias del comercio electrónico en Chile*. Obtenido de <https://ce.entel.cl/articulos/comercio-electronico-en-chile/>

Equipo UDD Ventures. (03 de mayo de 2021). Radiografía del E-Commerce: ¿Qué, quiénes y desde dónde compran los chilenos? *UDD Ventures*.

Esic. (21 de diciembre de 2016). *El e-commerce: sus orígenes, presente y tendencias futuras*. Obtenido de <https://www.esic.edu/saladeprensa/prensa/noticia/el-e-commerce-sus-origenes-presente-y-tendencias-futuras#:~:text=La%20evoluci%C3%B3n%20del%20E%2Dcommerce,de%20datos%20comerciales%20entre%20empresas.>

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2019). *Informe Final: Sexta Encuesta de Microemprendimiento*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2020/03/Informe-Final-EME-6.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2020). *Boletín Estadístico: Empleo trimestral Edición n°262*. Obtenido de <https://tierramarillano.cl/wp-content/uploads/2020/08/Empleo-Nacional-trimestre-mo%CC%81vil-mayo-julio-de-2020.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2020). *Enfoque de Género y Microemprendimiento*. Santiago. Obtenido de <https://www.ine.gob.cl/docs/default->

source/microemprendimiento/publicaciones-y-anuarios/documentos/enfoque-genero-microemprendimiento-vi-eme-2019.pdf?sfvrsn=3561f40f\_4

Jiménez, L. (s.f.). ¿Sabes qué es una micro, pequeña y mediana empresa? *CreceMujer de Banco Estado*. Obtenido de <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/ideas-de-negocio/sabes-que-es-una-micro-pequena-y-mediana-empresa>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Décimo Segunda ed.). México: Pearson Education. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod\\_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller\\_2006%29.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf)

León, T. C. (15 de abril de 2018). Slow fashion: Conoce de qué se trata el nuevo modelo de negocio hacia el que avanza la industria de la moda. *emol.com*.

LibreTexts. (19 de octubre de 2022). *E-Business y E-Commerce - La Diferencia*. Obtenido de [https://espanol.libretexts.org/Negocio/Gerencia/Libro%3A\\_La\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_peque%C3%B1as\\_empresas\\_en\\_el\\_siglo\\_XXI/04%3A\\_E-Business\\_y\\_E-Commerce/4.02%3A\\_E-Business\\_y\\_E-Commerce\\_-\\_La\\_Diferencia](https://espanol.libretexts.org/Negocio/Gerencia/Libro%3A_La_gesti%C3%B3n_de_peque%C3%B1as_empresas_en_el_siglo_XXI/04%3A_E-Business_y_E-Commerce/4.02%3A_E-Business_y_E-Commerce_-_La_Diferencia)

Luz Producción . (s.f.). *Luz Producción: Producción de Eventos y muchos más*. Obtenido de <https://www.luzproduccion.cl/>

Matrizfoda.com. (s.f.). *¿Qué es la matriz FODA*). Obtenido de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>

Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2014). *Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme*. División de Política Comercial e Industrial. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Boletin-Revision-Clasificacion-Estatuto-Pyme.pdf>

Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2020). *Informe de Resultados: El Microemprendimiento Femenino en Chile*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2021/01/Boleti%CC%81nge%CC%81nero-EME-6.pdf>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (11 de marzo de 2020). *Sexta Encuesta de Microemprendimiento (EME6)*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/2020/03/11/sexta-encuesta-de-microemprendimiento-eme6.htm>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2021). *Guía para formalizar tu emprendimiento*. División de Empresas de Menor Tamaño.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (s.f.). *Empresas de Menor Tamaño*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/empresas-de-menor-tamano>

Moreno, A. G. (16 de octubre de 2019). *La construcción de la identidad corporativa: misión, visión y valores*. Obtenido de <https://www.thamericas.com/post/la-construcci%C3%B3n-de-la-identidad-corporativa-misi%C3%B3n-visi%C3%B3n-y->



Servicio de Impuestos Internos (SII). (s.f.). *Régimenes Tributarios*. Obtenido de [https://www.sii.cl/destacados/modernizacion/tipos\\_regimenes\\_mt.html](https://www.sii.cl/destacados/modernizacion/tipos_regimenes_mt.html)

Servicios de Impuestos Internos (SII). (29 de enero de 2018). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de [https://www.sii.cl/preguntas\\_frecuentes/catastro/001\\_012\\_6503.htm](https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/catastro/001_012_6503.htm)

Servicios de Impuestos Internos (SII). (s.f.). *Impuesto a las Ventas y Servicios (IVA)*. Obtenido de [https://www.sii.cl/ayudas/aprenda\\_sobre/3072-1-3079.html#:~:text=El%20Impuesto%20a%20las%20Ventas,enero%20de%201998%20del%2018%25](https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3079.html#:~:text=El%20Impuesto%20a%20las%20Ventas,enero%20de%201998%20del%2018%25).

Simla.com. (14 de septiembre de 2021). *Análisis PESTEL ¿Qué es y cómo se hace paso a paso?* Obtenido de <https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>

Sistema de Registro Nacional de Artesanía. (s.f.). *Chile Artesanía - quienes somos*. Obtenido de <https://chileartesanía.cultura.gob.cl/quienes-somos>

Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales. (s.f.). *¿Qué es una PYME en Chile?* Obtenido de <https://www.subrei.gob.cl/ejes-de-trabajo/home-comercio-inclusivo/pymes>

SumUp. (s.f.). *Productos: SumUp Air*. Obtenido de [https://store.sumup.com/es-CL/product-selection/card\\_reader.air?nextInternalLocale=es-CL](https://store.sumup.com/es-CL/product-selection/card_reader.air?nextInternalLocale=es-CL)

Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T.-P., & Turban, D. (2015). *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks* (Octava ed.). Springer International Publishing Switzerland.

Valenzuela, L. (2021). *Gestión Estratégica II*.

Valor UTM. (abril de 2023). *Valor UTM - Conversor de UTM a Peso Chileno 2023*.

Obtenido de <https://valor-utm.cl/#:~:text=1%20UTM%20Hoy%20%3D%2062.388%20CLP&text=Indicador%20Oficial%20UTM%20en%20Chile%2C%20centralizados%2024%2F7>.

Viniegra, S. (2011). *Entendiendo el Plan de Negocios: Una herramienta para entender mejor la importancia del Plan de Negocios en la actualidad*. lulu.com.

Vives, J. (05 de agosto de 2022). *Fast fashion: ¿Qué es y por qué genera preocupación?*

Obtenido de <https://chocale.cl/2022/08/fast-fashion-que-es-impacto-planeta-preocupacion/>

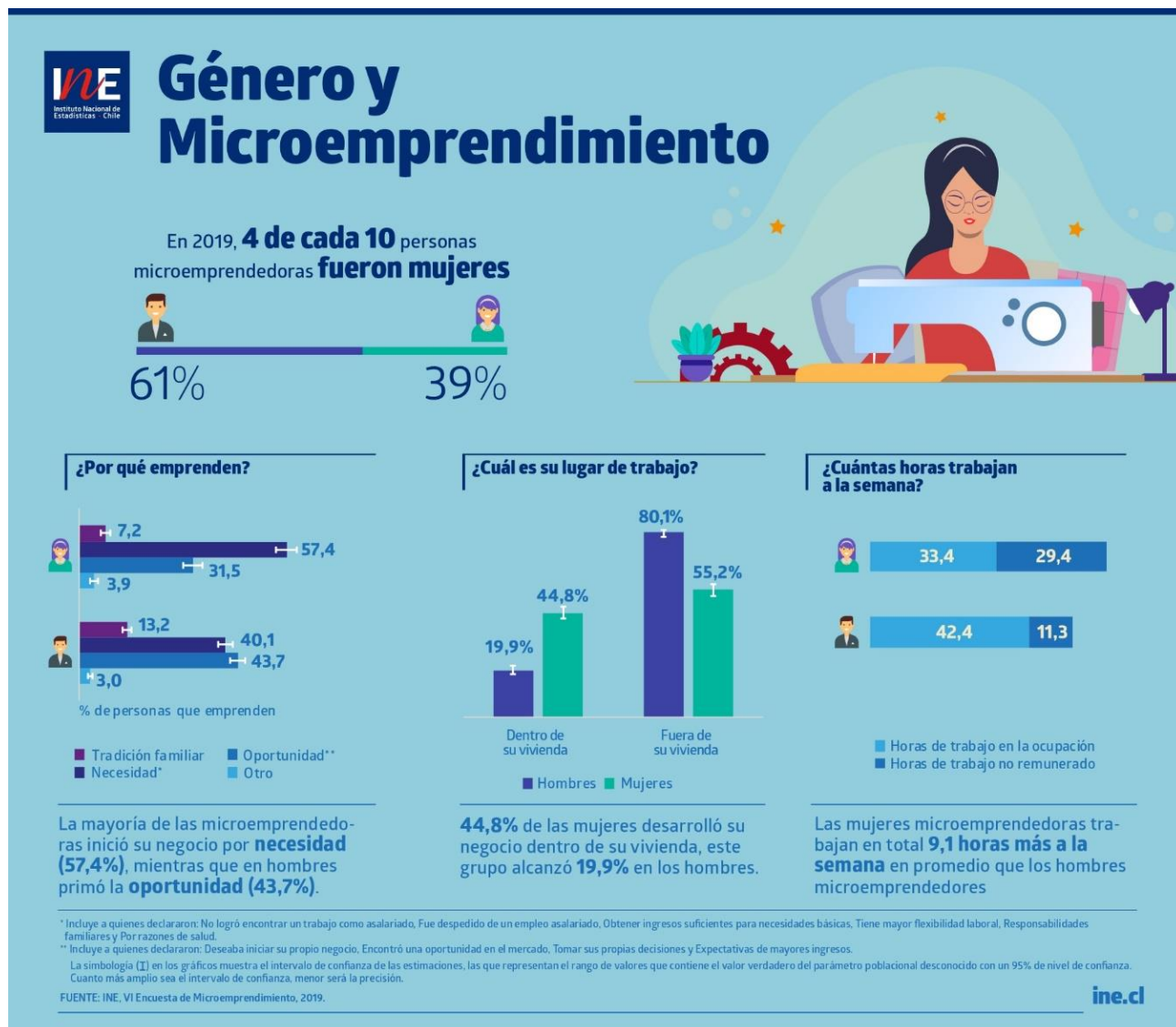
Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID Perú y Ministerio de la Producción.

Winkler, M. C. (2022). *Las mipymes chilenas en el 202*. Biblioteca del Congreso Nacional de

Chile (BCN), Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones. Obtenido de [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33318/1/N\\_25\\_2\\_2\\_Las\\_mipymes\\_chilenas\\_en\\_el\\_2022.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33318/1/N_25_2_2_Las_mipymes_chilenas_en_el_2022.pdf)

## 9. ANEXOS

### Anexo 1: Infografía género y microemprendimiento VI EME 2019.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2020)

## **Anexo 2:** Cómo formalizar el emprendimiento mediante el régimen simplificado.

### **El registro simplificado: en un solo día**

A través de la plataforma “**Tu Empresa en un Día**”, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, es posible crear y registrar en línea tu emprendimiento de forma rápida, simplificada y sin costo. De esta manera, tu negocio quedará inmediatamente incorporado al Registro de Empresas y Sociedades, e incluso obtendrá su **RUT (Rol Único Tributario)**, sin que tengas que movilizarte a ninguna oficina para ello. Solo debes completar un formulario electrónico con los datos de la empresa o sociedad y la información de los socios que la integran, quienes podrán registrar su firma a través dos modalidades:

- 1 Firma Electrónica Avanzada (FEA):** Con un dispositivo electrónico o token más una contraseña, cada socio puede firmar desde su computador.
- 2 Firma a través de notario:** si los socios no cuentan con FEA, pueden dirigirse a una notaría, con el “*número de atención*” asignado por el portal “**Tu Empresa en un Día**”, y suscribir su firma ante un notario, quien procederá a firmar con su FEA el formulario electrónico.

Una vez que todos los socios hayan suscrito el formulario, ya sea con FEA o ante notario, el **SII** asigna un RUT.

### **Paso a paso para crear/constituir tu empresa en un día**

- 1 Ingresa al portal** web [www.tuempresaenundia.cl](http://www.tuempresaenundia.cl)
- 2 Crea una cuenta** con los datos requeridos: RUT, nombre, correo electrónico, número de serie de tu Cédula de Identidad.
- 3** Selecciona la acción que quieres realizar, en este caso **selecciona “Constituir”**.
- 4 Inicia Sesión** con tu RUN o RUT y contraseña.
- 5 Selecciona el tipo de empresa** que deseas constituir.
- 6 Completa el formulario** electrónico, ingresando los datos de la sociedad y los socios.
- 7** Una vez que todos los socios hayan suscrito el formulario, ya sea con FEA o ante notario, **el SII asigna un RUT**.
- 8 Podrá imprimir el RUT**, para realizar compras en forma inmediata.
- 9** Como resultado del trámite, los socios **recibirán un correo electrónico con la notificación** de constitución de su empresa.

Fuente: (Servicios de Impuestos Interno, S.I.I.)

### **Anexo 3:** Inicio de actividades y permisos para operar.

#### **Declarar el Inicio de Actividades**

Cualquiera sea la modalidad que hayas seguido para constituir tu empresa y obtener su RUT – simplificada o tradicional–, lo que tienes que hacer a continuación es la **Declaración Jurada sobre el Inicio de Actividades ante el SII**, tanto si te constituiste como Persona Natural o si lo hiciste como Persona Jurídica.

Este trámite no tiene costo y se puede hacer en la oficina del SII que corresponde al domicilio de la empresa o en línea a través de la página del SII.

Si iniciaste la formalización de tu emprendimiento a través del Régimen Simplificado –es decir, tu empresa está constituida en el Registro de Empresas y Sociedades (RES)–, lo más fácil y rápido es hacer este trámite en forma electrónica, ya que te tomará unos pocos minutos.

El trámite lo puede hacer tanto el dueño o dueña, socio o socia, o un representante de cualquier empresa constituida en el RES.

Antes de iniciar el trámite, necesitas tener a mano:

- Tu clave de [Sii.cl](http://www.sii.cl) personal o como representante legal.
- El RUT de la empresa, obtenido a través de “**Tu Empresa en un Día**”.
- Haber seleccionado el código de actividad y saber si es afecto a IVA o no (esto lo puedes verificar en la página del SII).
- Dirección comercial que utilizarás y rol municipal de la misma.
- Correo electrónico y teléfono de contacto que dejarás.

Una vez que tengas los puntos anteriores cubiertos, puedes acceder directo a la [página de SII](#) con tu clave y hacer el inicio de actividades.

Los pasos son:

- 1** Ingresar a [www.sii.cl](http://www.sii.cl)
- 2** Pinchar en “**Mi SII**” e ingresar tus datos para iniciar sesión como contribuyente (RUT y clave del dueño/a o socio/a o del representante legal de la empresa).
- 3** En “**Servicios On Line**”, ingresar a “**RUT e Inicio de Actividades**”.
- 4** Pinchar “**Inicio de Actividades**” (o “**Consultar Inicios de Actividad realizados por internet**”, si ya inició actividades).

Fuente: (Servicios de Impuestos Interno, S.I.I.)

**Anexo 4:** Códigos de Actividades Económicas del Servicio de Impuestos Internos (S.I.I.)

relacionadas al negocio de Tejedora Viviana.

<b>Código</b>	<b>HILATURA, TEJEDURA Y ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES</b>	<b>Afecto a IVA</b>	<b>Categoría Tributaria</b>	<b>Disponible Internet</b>
131200	TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES	SI	1	SI
131300	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES	SI	1	SI
<b>Código</b>	<b>FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES</b>	<b>Afecto a IVA</b>	<b>Categoría Tributaria</b>	<b>Disponible Internet</b>
139100	FABRICACIÓN DE TEJIDOS DE PUNTO Y GANCHILLO	SI	1	SI
<b>Código</b>	<b>FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL</b>	<b>Afecto a IVA</b>	<b>Categoría Tributaria</b>	<b>Disponible Internet</b>
141001	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE MATERIALES TEXTILES Y SIMILARES	SI	1	SI
141003	FABRICACIÓN DE ACCESORIOS DE VESTIR	SI	1	SI
<b>Código</b>	<b>FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO</b>	<b>Afecto a IVA</b>	<b>Categoría Tributaria</b>	<b>Disponible Internet</b>
143000	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	SI	1	SI
<b>Código</b>	<b>VENTA AL POR MENOR EN PUESTOS DE VENTA Y MERCADOS</b>	<b>Afecto a IVA</b>	<b>Categoría Tributaria</b>	<b>Disponible Internet</b>
478200	VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO EN PUESTOS DE VENTA Y MERCADOS	SI	1	SI

Fuente: (Servicios de Impuestos Interno, S.I.I.)

**Anexo 5:** Instituciones y organizaciones públicas y privadas de “Política de Fomento de las Artesanía 2010 – 2015”

A continuación, se presenta una descripción general de diferentes instituciones y organizaciones públicas, mixtas y privadas, que se relacionan con la artesanía, a través de instrumentos y normativas relacionadas con los aspectos sociales, culturales y económicos de la actividad, así como de quienes la realizan. Estas entidades y actores participan de un objetivo común en relación con la valorización de la actividad y sus cultores, con los diferentes escenarios con que se interactúa, y que se hace necesario orientar desde esta política y los objetivos propuestos para el sector.

<b>1. Instituciones Públicas</b>	<b>Relación con la Artesanía</b>
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Área de Artesanía.	Tiene el objetivo de trabajar por el reconocimiento, valoración y fortalecimiento de la actividad y de quienes la realizan, a través de programas de creación, identidad e integración, así como de fondos concursables para todas sus disciplinas y etapas de desarrollo de nivel nacional o internacional.
Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. Conicyt.	Concursos y becas para investigaciones y desarrollos. <sup>1</sup>
Corporación de Fomento de la Producción. Corfo	Programas Específicos de investigación y desarrollo <sup>2</sup> .
Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo Regional. Fondo Nacional de Desarrollo Regional-FNDR.	Financiamiento para diversos proyectos en materia económica, social y cultural de carácter regional para las artesanías y sus creadores <sup>3</sup> .
Fondo de Solidaridad e Inversión Social-Fosis.	Financiamiento de programas sociales a nivel regional y comunal, de apoyo a pequeños productores y artesanos <sup>4</sup> .
Ministerio de Agricultura. Instituto de Desarrollo Agropecuario-Indap.	Programas de fomento y turismo rural <sup>5</sup> .

Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. Servicio Nacional de Turismo – Sernatur.	Programas de promoción nacional y regional, y proyecto nacional de turismo cultural. <sup>6</sup>
Ministerio de Educación. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos-Dibam.	Archivos, museos, sistemas de información, conservación, y registros del patrimonio cultural <sup>7</sup> .
Ministerio de Educación. Mineduc.	Proyectos educativos y sistemas de información en educación <sup>8</sup> .
Ministerio de Planificación. Corporación Nacional de Desarrollo Indígena-Conadi.	Atención a personas y comunidades indígenas en lo económico, social y cultural, y financiamiento de iniciativas de inversión y la prestación de servicios <sup>9</sup> .
Ministerio de Relaciones Exteriores. Dirección de Asuntos Culturales-Dirac.	Financiamiento para proyectos culturales en el exterior <sup>10</sup> .
Ministerio de Relaciones Exteriores. ProChile.	Promoción país a nivel internacional y fomento a las exportaciones <sup>11</sup> .
Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - Sence.	Cursos de formación, capacitación, perfeccionamiento. <sup>12</sup>
Municipios.	Proyectos locales, muestras, ferias, permisos y autorización del espacio público para la comercialización.
Programa Chile Bicentenario	Premios y Concursos <sup>13</sup> .
Red de Protección Social. Protege.	La red PROTEGE incluye a diversos ministerios relacionados con la protección social, y tiene como base un conjunto de nueve programas y beneficios que cubren las principales necesidades de la población a lo largo de todo su ciclo vital.
Servicio de Impuestos Internos-S.I.I.	Administrador del sistema tributario y fiscalizador de las normativas para la actividad artesanal.
<b>2. Instituciones Mixtas</b>	<b>Relación con la Artesanía</b>
Fundación Artesanías de Chile	Fundación dependiente de la Dirección Sociocultural de la Presidencia, con financiamiento público a través del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, que tiene como objetivo fomentar, valorar, preservar y difundir la artesanía tradicional chilena a través de su promoción y comercialización.
Servicio de Cooperación Técnica – Sercotec.	Fuentes de financiamiento para emprendimientos productivos, capitales semillas, fondos, asignaciones regionales, y concursos de promoción. <sup>14</sup>

Universidad Católica de Chile. Programa de Artesanía.	Reservar y difundir los valores nacionales enalteciendo a quienes con su obra mantienen las antiguas tradiciones. <sup>15</sup>
Universidad Católica de Temuco. Programa de Artesanía.	Programas y proyectos de artesanía orientados principalmente a la cultura mapuche.
Universidad de Chile, Facultad de Arte. Museo de Arte Popular Americano “Tomas Lago”	Registro, protección, conservación y difusión de las producciones artesanales del país y desarrollo programas de extensión en espacios culturales.
Universidad de Valparaíso. Programa de Artesanía.	Programas de Artesanía dependiente de la Escuela de Diseño, con desarrollo de proyectos regionales y nacionales.
<b>3. Organizaciones Privadas y de la sociedad civil</b>	<b>Relación con la Artesanía</b>
Asociación de Artesanos Tradicionales de Chile.	Asociación que agrupa a destacados cultores de artesanías tradicionales a nivel nacional.
Colegio de Artesanos A.G.	Entidad de carácter gremial que busca desarrollar y proteger la artesanía y quienes la realizan.
Comercializadoras	A nivel nacional y regional existen diversas comercializadoras y redes de distribución de artesanías en el país y el extranjero.
Comparte	Comercializadora de Productos Artesanales para su exportación <sup>16</sup> .
Fundaciones, Corporaciones y otras instituciones.	Fundación Chol Chol, Cardoen, Solidaridad, Trabajo para un hermano, Ona, World Vision, y organizaciones privadas de responsabilidad social que desarrollan de proyectos para la artesanía, comunidades y cultores de la actividad, con diferentes especificidades, objetivos e intereses.
Mesas Regionales de Artesanía	Espacio de trabajo regional constituido en diversas regiones del país que busca promover el desarrollo de iniciativas para el sector de manera coordinada y ampliada hasta un nivel nacional.
Museos Privados	Existen diversos museos de carácter privado, corporativos, municipales o universitarios, en las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins, Maule, Bío Bío, Araucanía, Los Ríos, así como colecciones privadas de objetos artesanales de valor patrimonial.
Agrupaciones Inscritas en el Sistema de Registro Nacional de Artesanía	Entidades con Personalidad Jurídica reconocidas en el sistema de registro nacional de artesanía <sup>17</sup> .

<b>4. Organizaciones Internacionales</b>	<b>Relación con la Artesanía.</b>
Consejo Mundial de la Artesanías	Organización no gubernamental con estatus consultivo ante Unesco. Su propósito es reforzar la artesanía como una parte vital de la vida cultural y económica, promover comunidad entre los artesanos en el mundo y ofrecerles estímulo, ayuda, consejo y, fomentar el desarrollo económico por medio de actividades generadoras de ingreso <sup>18</sup> .
UNESCO	Desarrollo de instrumentos normativos y programáticos relacionados con la artesanía en los ámbitos del Patrimonio, así como de las creaciones, industrias creativas y la transmisión. El Reconocimiento de Excelencia UNESCO para la Artesanía es un programa dirigido a estimular a los artesanos a producir productos de calidad utilizando técnicas y temas tradicionales de manera original a fin de asegurarles su permanencia y desarrollo sostenible en el mundo contemporáneo. <sup>19</sup> .
Fundación Española para la Innovación de la Artesanía.	Entidad sin ánimo de lucro de carácter estatal, dedicada a la gestión de proyectos para la incorporación de la innovación en el sector artesano <sup>20</sup> .
Banco Interamericano de Desarrollo.	Entidad internacional que dispone de instrumentos financiero para proyectos de interés <sup>21</sup> .
Red Iberoamericana de Responsables de Artesanía	A través del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes se desarrolla una red de información y cooperación con los países de la región, así como programas específicos de formación, sustentabilidad y calidad.

<sup>1</sup> Ver sitio web: [www.conicyt.cl](http://www.conicyt.cl)

<sup>2</sup> Ver sitio web: [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

<sup>3</sup> Ver sitio web: [www.subdere.cl](http://www.subdere.cl)

<sup>4</sup> Ver sitio web: [www.fosis.cl](http://www.fosis.cl)

<sup>5</sup> Ver sitio web: [www.indap.cl](http://www.indap.cl)

<sup>6</sup> Ver sitio web: [www.sernatur.cl/institucional/](http://www.sernatur.cl/institucional/)

<sup>7</sup> Ver sitio web: [www.dibam.cl](http://www.dibam.cl)

<sup>8</sup> Ver sitio web: [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

- <sup>9</sup> Ver sitio web: [www.conadi.cl](http://www.conadi.cl)
- <sup>10</sup> Ver sitio web: [www.minrel.gov.cl](http://www.minrel.gov.cl)
- <sup>11</sup> Ver sitio web: [www.direcon.cl/index.php?accion=quienes\\_somos](http://www.direcon.cl/index.php?accion=quienes_somos)
- <sup>12</sup> Ver sitio web: [www.sence.cl](http://www.sence.cl)
- <sup>13</sup> Ver sitio web: [www.chilebicentenario.cl/frmBanners.aspx](http://www.chilebicentenario.cl/frmBanners.aspx)
- <sup>14</sup> Ver sitio web: <http://pas.sercotec.cl/PAS/fondos/fondos.seam>
- <sup>15</sup> Ver sitio web: [www.programadeartesaniam.cl/](http://www.programadeartesaniam.cl/)
- <sup>16</sup> Ver sitio web: [www.comparte.cl/](http://www.comparte.cl/)
- <sup>17</sup> Ver sitio web: [www.redartesaniam.cl](http://www.redartesaniam.cl)
- <sup>18</sup> Ver sitio web: [www.worldcraftscouncil.org/](http://www.worldcraftscouncil.org/)
- <sup>19</sup> Ver sitio web: [www.unesco.org](http://www.unesco.org)
- <sup>20</sup> Ver sitio web: [www.fundesarte.org](http://www.fundesarte.org)
- <sup>21</sup> Ver sitio web: [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

Fuente: (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA))

**Anexo 6:** Ámbitos de acción, objetivos específicos, medidas e instituciones vinculadas de

“Política Nacional de Artesanía 2017 – 2022”

**Fomento al arte y la cultura**

Objetivos	Medidas	Instituciones vinculadas
Mejorar el acceso de los artesanos y artesanas a materias primas de calidad, para preservar y mejorar las prácticas artesanales	Promover la creación de planes de manejo y recolección sustentable de materias primas que consideren y posibiliten el desarrollo de un catastro público que permita su identificación.	MMA, MBN, Indap, Corfo, FIA, Facultad de Agronomía de la Universidad de Chile, INIA, Infor.
	Articular acciones entre instituciones del sector público que permitan facilitar el acceso, la extracción y reproducción de materias primas indispensables para preservar prácticas y saberes artesanales, principalmente en terrenos fiscales y reservas nacionales.	MBN, FIA, Conaf, INIA, Indap, Conadi
	Fomentar las redes de colaboración público privadas para facilitar la obtención de materia prima, insumos y herramientas para la artesanía que promuevan la descentralización de la oferta y su diversificación a nivel nacional.	MBN, FIA, Conaf, INIA, Indap, Conadi
Fomentar el desarrollo creativo del sector artesanal	Diversificar los mecanismos de fomento y financiamiento para el desarrollo creativo de la artesanía en todas sus manifestaciones.	CNCA, Corfo, Sercotec, Indap
	Diversificar los instrumentos y estrategias integrales, que favorezcan la revitalización de los sistemas culturales que dan soporte a la creación de artesanía en comunidades indígenas y afrodescendientes.	CNCA, Conadi, Dibam, CMN

	<p>Generar estrategias de formación y especialización continua (educación tutorial/maestro aprendiz) entre artesanos(as), artistas, y otros profesionales que contribuyan al perfeccionamiento y al desarrollo de nuevas técnicas para la creación e innovación en el oficio artesanal.</p>	CNCA, Sence, Indap
	<p>Fortalecer los espacios de encuentro e intercambio para los artesanos y creadores de otras disciplinas artísticas basados en una relación virtuosa y de respeto mutuo, con el fin de diversificar los lenguajes creativos en el sector artesanal.</p>	CNCA, Instituciones de Educación Superior, Mineduc
Fortalecer el rol cultural de la artesanía como parte integrante del desarrollo local en el territorio	<p>Establecer mecanismos de incentivo para el desarrollo de iniciativas comerciales de productos artesanales con valor cultural e identidad local.</p>	CNCA, Indap, Corfo, Fundación Artesanías de Chile
	<p>Establecer vínculos interinstitucionales, públicos y privados, de modo de generar estrategias para vincular al sector artesanal con el desarrollo del turismo cultural.</p>	CNCA, Subdere, Sernatur, Fundación Artesanías de Chile, Corfo, Indap
Fomentar la difusión de la artesanía chilena por parte de las instituciones del Estado,	<p>Generar estrategias para sensibilizar, visibilizar, promocionar y facilitar la adquisición de artesanía por parte de las instituciones públicas regionales, nacionales e internacionales</p>	CNCA, Dirección de Compras Públicas
	<p>Promover la exhibición y venta de artesanía en dependencias estatales, lugares de circulación turística y espacios culturales.</p>	CNCA, Sernatur, Dirac, ProChile, Direcon, Fundación Imagen de Chile
Fortalecer competencias técnicas específicas para el desarrollo del sector en toda la cadena de valor	<p>Generar y promover iniciativas de capacitación pertinentes, de calidad y certificadas para fortalecer la transferencia técnica del oficio, competencias que faciliten la comercialización de productos, y la postulación a fondos.</p>	CNCA, Sence, Sercotec, Indap, Fundación Artesanías de Chile

	Promover acciones de sensibilización e intercambio entre agentes mediadores y comercializadores de artesanía para informar y difundir el valor artístico, cultural y patrimonial de la artesanía y sus creadores.	CNCA, ProChile, Dibam, Indap
	Impulsar estrategias que fortalezcan en los artesanos(as) sus habilidades pedagógicas para promover su inserción en los diversos niveles de la educación formal y no formal.	CNCA, Mineduc
	Promover la generación de sistemas de acreditación y certificación de competencias técnicas de oficios productivos y todos los asociados a la cadena de valor, que faciliten la incorporación de los artesanos en espacios educativos.	CNCA, Mineduc, ChileValora
Estimular la asociatividad y el trabajo en red al interior del sector y con otros agentes	Generar instancias permanentes de encuentro e intercambio a nivel local, regional y nacional entre artesanos y agentes claves para el sector, que aborden temáticas de interés y fomenten las redes y la asociatividad y el cooperativismo.	CNCA, Indap; Fundación Artesanías de Chile
	Promover la articulación de creadores y productores artesanales con comercializadores y mediadores que sigan los lineamientos del comercio justo y solidario, donde se prioricen el valor cultural de la artesanía, las relaciones éticas y el respeto mutuo.	CNCA, ProChile, Fundación Artesanías de Chile
Implementar mecanismos de difusión de la artesanía chilena en el extranjero	Diseñar e implementar estrategias para promover el posicionamiento, la circulación y comercialización de la artesanía chilena y sus artesanos(as) a nivel internacional.	CNCA, ProChile, Dirac, Fundación Imagen de Chile, Servicio Nacional de Aduanas

	Generar mecanismos de financiamiento para la circulación y difusión de piezas artesanales, artesanos(as) y comunidades creadoras en espacios de relevancia internacional	CNCA, ProChile, Dirac, Fundación Imagen de Chile
--	--	--

### Educación artística y formación

Objetivos	Medidas	Instituciones vinculadas
Fortalecer estrategias de mediación y transmisión para la valoración y resguardo del oficio artesanal en un contexto de diversidad cultural	Diseñar estrategias para la transmisión intergeneracional de los oficios artesanales que permitan preservar los saberes especialmente relacionados con los pueblos originarios, afrodescendientes y migrantes, en espacios formales y no formales.	CNCA, Mineduc, Indap, Sence, Dibam
	Promover e implementar la incorporación de contenidos asociados a los saberes artesanales y los oficios en el sistema escolar, tanto por su aporte a la formación integral de los estudiantes, y en tanto componente de la identidad cultural, la creatividad y desarrollo integral, considerando a los propios artesanos en estas acciones.	CNCA, Mineduc, Asociación Chilena de Municipalidades, Fundación Artesanías de Chile
Impulsar la incorporación de la artesanía como un área artística en la educación formal y no formal, fortaleciendo el desarrollo de las identidades territoriales	Promover la inclusión de talleres de artesanía, en diálogo con otras disciplinas artísticas, en la Jornada Escolar Completa.	CNCA, Mineduc, Asociación Chilena de Municipalidades, Fundación Artesanías de Chile
	Promover la incorporación de los oficios artesanales en liceos técnicos profesionales.	CNCA, Mineduc, Asociación Chilena de Municipalidades, Fundación Artesanías de Chile
	Fortalecer la presencia de la artesanía en la Educación Profesional, en especial la vinculación con las carreras de Diseño, Ingeniería, Arquitectura, Artes de la Visualidad, Ingeniería Agronomía, entre otras asociadas a las Ciencias Sociales.	CNCA, Mineduc

## Participación y acceso al arte y la cultura

Objetivos	Medidas	Instituciones vinculadas
Fomentar la generación y visibilización de espacios de creación, exhibición y transmisión de los oficios artesanales	Promover la habilitación de espacios permanentes y transitorios, o en horarios sin uso, como lugares de encuentro entre artesanos para la creación, transmisión y valoración por parte de la ciudadanía de los atributos del objeto artesanal y de su proceso de creación.	CNCA, Asociación Chilena de Municipalidades, Dibam, MBN, Sernatur, Indap
	Promover la articulación de la oferta programática de artesanía (talleres, ferias, exposiciones) con los espacios culturales locales para incentivar su programación periódica durante todo el año y en todo el territorio.	CNCA, Dibam, Sernatur, Asociación Chilena de Municipalidades
	Generar estrategias que permitan dar valor cultural y turístico a los talleres de artesanos en todo el territorio, visibilizando estos espacios en cada localidad como parte de la oferta cultural y formativa.	CNCA, Indap, Sernatur, Sercotec
Fomentar la valoración social de la artesanía	Generar estrategias en el ámbito de las comunicaciones que promuevan la valoración social de la artesanía, estableciendo alianzas con medios locales y nacionales y fortaleciendo la difusión de Chile Artesanía para el acceso ciudadano.	CNCA, Fundación Artesanías de Chile, Secom
	Conmemorar el Día del Artesano como una actividad anual, que permita a la ciudadanía conocer y disfrutar de la artesanía nacional.	CNCA, Fundación Artesanías de Chile, Secom, Mineduc, Asociación Chilena de Municipalidades
	Incorporar el Día del Artesano en la agenda anual de efemérides en los establecimientos educacionales, para promover su conmemoración entre niños, niñas y jóvenes a lo largo del país.	CNCA, Mineduc

	<p>Diseñar acciones que vinculen a los artesanos y las personas en situación de discapacidad y/o sus organizaciones, permitiendo mejorar la experiencia cultural relacionada al quehacer y los oficios.</p>	<p>CNCA, Senadis</p>
--	---	----------------------

### Infraestructura y gestión cultural

Objetivos	Medidas	Instituciones vinculadas
<p>Fortalecer espacios para la creación, circulación y comercialización de las artesanías adecuados a las necesidades del sector</p>	<p>Generar articulaciones para el desarrollo de espacios de creación, exhibición y venta estable, como mercados regionales o comunales en terrenos y espacios públicos, que permitan a los artesanos mostrar el proceso creativo a la ciudadanía.</p>	<p>CNCA, Asociación Chilena de Municipalidades, MBN, Sernatur, Subdere</p>
	<p>Generar y difundir estándares técnicos para mejorar la gestión de ferias de artesanía con valor turístico y cultural y de la infraestructura adecuada a las necesidades de los artesanos, considerando las particularidades territoriales.</p>	<p>CNCA, Asociación Chilena de Municipalidades, Sernatur, Fundación Artesanías de Chile</p>
	<p>Gestionar mecanismos de incentivo para el desarrollo y fortalecimiento de ferias de artesanía especializadas y de bajo costo para artesanos en todo el país.</p>	<p>CNCA, Asociación Chilena de Municipalidades, Sernatur, Fundación Artesanías de Chile; Indap, Corfo</p>
	<p>Gestionar mecanismos de incentivo para la puesta en valor de los talleres de artesanía, promoviendo su difusión territorial y puesta en valor a través de la oferta local turística y cultural.</p>	<p>CNCA, Asociación Chilena de Municipalidades, Sernatur, Fundación Artesanías de Chile; Indap, Minvu</p>

## Patrimonio cultural

Objetivos	Medidas	Instituciones vinculadas
Reconocer al artesano(a) y su oficio vinculado al territorio como un aporte al patrimonio local y nacional	Diversificar las estrategias de reconocimiento a los artesanos(as) y su artesanía, en las instituciones públicas y privadas que aborden sus distintos ámbitos de desarrollo, la diversidad de oficios y sus trayectorias.	CNCA, Dibam, Inapi, Corfo
	Promover y aumentar las instancias de resguardo, exposición y visibilización de las piezas artesanales a lo largo del territorio nacional.	CNCA, Dibam, mapa, Fundación Artesanías de Chile
	Estimular la publicación de contenidos que promuevan los saberes artesanales, oficios y artesanos(as), así como también sus obras para toda la ciudadanía y en todos los soportes, considerando además la traducción para la circulación internacional.	CNCA, Dibam, Fundación Artesanías de Chile, Dirac
Promover estrategias para la salvaguardia del patrimonio inmaterial por medio de la investigación sobre el sector artesanal	Generar mecanismos de financiamiento de la investigación interdisciplinaria del sector artesanal en su dimensión creativa, productiva y patrimonial, para ponerla a disposición de la ciudadanía.	CNCA, Conicyt, Indap
	Gestionar el desarrollo y la difusión de iniciativas de registro de los oficios artesanales con valor patrimonial a lo largo del país.	CNCA, Dibam, Fundación Artesanías de Chile, MAPA

## Institucionalidad y legislación

Objetivos	Medidas	Instituciones vinculadas
Articular a los sectores público y privado para la caracterización, protección, resguardo y desarrollo del sector artesanal	Fortalecer el Sistema de Información Nacional de Artesanía del CNCA (Chile Artesanía), articulándolo a nivel interinstitucional y estableciendo mecanismos de evaluación en terreno, seguimiento, diversificando sus usos y asociándolo a beneficios para los artesanos(as) y sus organizaciones.	CNCA, Indap, Minagri, Minminería, Fundación Artesanías de Chile, Sercotec, Corfo, Sernatur, Subdere, Dibam

	Unificar conceptos propios del sector para que sean utilizados por las diversas instituciones del Estado en sus políticas públicas.	CNCA, Indap, Corfo, MDS, Sercotec, Fosis
	Implementar una mesa de trabajo público privada que proteja y resguarde el desarrollo del sector.	CNCA, Indap, Fundación Artesanías de Chile, Universidades, GOREs, SII
	Generar espacios de articulación con los municipios para fomentar el conocimiento del sector artesanal, poner en valor su proceso creativo, mejorar los canales de comercialización y establecer iniciativas orientadas a su desarrollo.	CNCA, Municipios, Asociación Chilena de Municipalidades, Indap, Fundación Artesanías de Chile, Universidades, GOREs
Resguardar el proceso creativo del sector artesanal y su producción	Difundir e incentivar el uso efectivo de los mecanismos de protección de propiedad industrial y derechos de autor aplicables a la artesanía y estudiar nuevas posibilidades que normen relaciones de cooperación entre cultores y profesionales de otras disciplinas.	CNCA, Inapi, Departamento de Derechos Intelectuales (Dibam), Servicio Nacional de Aduanas
	Fortalecer medidas de observancia para la circulación de los productos artesanales en Chile, así como también crear alianzas con agencias especializadas, que permitan fiscalizar el ingreso de productos que vulneren los derechos protegidos de los artesanos, evitando la comercialización de productos infractores, como artesanía.	CNCA, Servicio Nacional de Aduanas, Inapi, PDI, SII, Ministerio Público
	Generar mecanismos de investigación y registro de enfermedades y accidentes laborales del sector artesanal y de buenas prácticas asociadas al autocuidado; y establecer coordinaciones con instituciones públicas para abordar su prevención.	CNCA, Mineduc, Instituciones de Educación Superior, Minsal, Asociaciones de artesanos, ISL, Fundación Artesanías de Chile, Mintrab, MinMujeryEG, Asociación Chilena de Municipalidades, Indap

Promover propuestas normativas específicas para el sector artesanal	Generar normativa específica para el fomento, protección y resguardo del sector artesanal.	CNCA, SII, Indap, Ministerio de Hacienda, Minecon, Servicio Nacional de Aduanas, Dipres, GOREs, Direcon
	Difundir la legislación tributaria vigente entre los artesanos(as) y organizadores de ferias de artesanía para su información y en beneficio de la comercialización.	CNCA, Indap, MDS, SII, Sercotec
	Facilitar y unificar criterios en materia de obligaciones tributarias que posibiliten el desarrollo de la actividad y su comercialización.	CNCA, SII, Sercotec, SAG
	Generar sistemas de información, conocimiento y ejercicio de derechos de previsión social y oferta pública para el sector.	CNCA, Mintrab, MDS
	Normalizar la situación e interpretaciones de hechos gravados de impuesto, considerando el significado de la actividad, capital humano y los insumos empleados.	CNCA, SII, Asociación Chilena de Municipalidades, Subdere
	Generar instancias de información articuladas con el SII, para artesanos productores y organizadores de ferias, presenciales y virtuales, respecto de la tributación para el sector.	CNCA, SII, Asociación Chilena de Municipalidades, Subdere
	Proponer ordenanza municipal tipo para el abordaje de las distintas temáticas del sector artesanal.	CNCA, Asociación Chilena de Municipalidades, Subdere

Fuente: (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA))

**Anexo 7: Precios de venta de los tejidos comercializados en Tejedora Viviana según la línea de negocio.**

	LÍNEA DE VESTUARIO														
	Verano					Invierno				Infantil					
	Crop top	Polera	Crop top triángulo	Top bikini	Salida de baño	Bufandas	Chalecos	Guantes	Poncho	Chaleco bebé	Chalitas de bebé	Vestido de bebé	Zapatos de bebé	Chal de bebé	
Unidades	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	
Ovillos utilizados	1,5	2	1	1	6	2	8	2	10	2,5	1	3	1	11	
Botones utilizados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	2	2	0	
<b>Costo de materia prima</b>	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 12.000	\$ 4.000	\$ 16.000	\$ 4.000	\$ 20.000	\$ 7.000	\$ 2.000	\$ 7.000	\$ 3.000	\$ 22.000	
Días trabajados	3	4	4	2	30	1	17	3	21	7	3	7	3	30	
<b>Costo de mano de obra</b>	\$ 2.400	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 1.600	\$ 24.000	\$ 800	\$ 13.600	\$ 2.400	\$ 16.800	\$ 5.600	\$ 2.400	\$ 5.600	\$ 2.400	\$ 24.000	
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 5.400	\$ 7.200	\$ 5.200	\$ 3.600	\$ 36.000	\$ 4.800	\$ 29.600	\$ 6.400	\$ 36.800	\$ 12.600	\$ 4.400	\$ 12.600	\$ 5.400	\$ 46.000	
<b>IVA (19%)</b>	\$ 1.026	\$ 1.368	\$ 988	\$ 684	\$ 6.840	\$ 912	\$ 5.624	\$ 1.216	\$ 6.992	\$ 2.394	\$ 836	\$ 2.394	\$ 1.026	\$ 8.740	
<b>Pto de Equilibrio</b>	\$ 6.426	\$ 8.568	\$ 6.188	\$ 4.284	\$ 42.840	\$ 5.712	\$ 35.224	\$ 7.616	\$ 43.792	\$ 14.994	\$ 5.236	\$ 14.994	\$ 6.426	\$ 54.740	
<b>Margen de ganancia</b>	133%	110%	62%	133%	40%	75%	28%	31%	37%	67%	91%	67%	56%	46%	
<b>Precio CLP</b>	\$ 15.000	\$ 18.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 60.000	\$ 10.000	\$ 45.000	\$ 10.000	\$ 60.000	\$ 25.000	\$ 10.000	\$ 25.000	\$ 10.000	\$ 80.000	

	LÍNEA DE DECORACIÓN DE HOGAR		
	Posa vasos	Camino / Mantel mesa de centro / Doily	
		Cortinas de sala	
Unidades	6	1	1
Ovillos utilizados	3	8	20
Botones utilizados	0	0	0
<b>Costo de materia prima</b>	\$ 6.000	\$ 16.000	\$ 40.000
Días trabajados	7	30	50
<b>Costo de mano de obra</b>	\$ 5.600	\$ 24.000	\$ 40.000
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 11.600	\$ 40.000	\$ 80.000
<b>IVA (19%)</b>	\$ 2.204	\$ 7.600	\$ 15.200
<b>Pto de Equilibrio</b>	\$ 13.804	\$ 47.600	\$ 95.200
<b>Margen de ganancia</b>	45%	47%	42%
<b>Precio CLP</b>	\$ 20.000	\$ 70.000	\$ 135.000






Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 8:** Presupuesto materiales y materia prima.

MATERIAL	MARCA	DISTRIBUIDOR	DIRECCIÓN	ENLACE	PRECIO	IMAGEN DE REFERENCIA
Botones de madera	Revesderecho	Revesderecho	Tiendas en diversos malls del país	<u>Botones - Revesderecho</u>	Desde \$3.490 a \$3.990 c/u	
Broches metálicos (24 unidades)	Agujas & Crochet	Agujas & Crochet	Cóndor 1032, Entrepiso, Santiago, Chile. *Bodega	<u>Broche metálico presión N°1 - 1cm Niquelado Sobre 24 unidades (agujasycrochet.cl)</u>	\$590	
Cina métrica	Cinta colores	Revesderecho	Tiendas en diversos malls del país	<u>Cinta Métrica Colores - Revesderecho</u>	\$2.990	
Colgador de madera (10 unidades)	Falabella	Falabella	Tiendas en diversos malls del país	<u>CASATUA Colgadores De Ropa Madera Set 10 Ganchos Antideslizantes   falabella.com</u>	\$9.990	
Contador de puntos	Falabella	Falabella	Tiendas en diversos malls del país	<u>GENERICO Cuenta vueltas, puntos, hileras digital para el dedo   falabella.com</u>	\$2.990	
Descosedor	Agujas & Crochet	Agujas & Crochet	Cóndor 1032, Entrepiso, Santiago, Chile. *Bodega	<u>Descosedor pequeño 4 colores (agujasycrochet.cl)</u>	\$390	
Goma Eva	Revesderecho	Revesderecho	Tiendas en diversos malls del país	<u>Goma Eva Rico - Revesderecho</u>	\$1.990	
Marcadores de punto (100 unidades)	Revesderecho	Revesderecho	Tiendas en diversos malls del país	<u>Marcadores de Puntos Mindful 100pcs - Revesderecho</u>	\$13.990	



Perchero	Paris	Paris	Tiendas en diversos malls del país	<u>Perchero Colgador de Ropa Simple Metálico Resistente   Paris.cl</u>	\$13.990	
Regla y medidor de palillos	Knit Pro	Revesderecho	Tiendas en diversos malls del país	<u>Medidor de Palillos y Regla Knit Pro - Revesderecho</u>	\$3.990	
Set de agujas (24 unidades) y enhebrador	Agujas & Crochet	Agujas & Crochet	Cóndor 1032, Entrepiso, Santiago, Chile. *Bodega	<u>Set 24 agujas con enhebrador Household Repair Needle Set (agujasycrochet.cl)</u>	\$850	
Set de Agujas para lana (6 unidades)	Agujas & Crochet	Agujas & Crochet	Cóndor 1032, Entrepiso, Santiago, Chile. *Bodega	<u>Agujas para Lana No 1.63 sin punta sobre 6 unidades (agujasycrochet.cl)</u>	\$390	
Set de Alfileres (50 unidades)	Agujas & Crochet	Agujas & Crochet	Cóndor 1032, Entrepiso, Santiago, Chile. *Bodega	<u>Alfiler color Cabeza grande 5.5cm largo 50pcs (agujasycrochet.cl)</u>	\$1.250	
Set de Crochet	Classic 2 Tulip 13 PCS	Revesderecho	Tiendas en diversos malls del país	<u>Set Crochet Classic 2 Tulip 13 Pcs - Revesderecho</u>	\$42.990	
Set de Palillos	Revesderecho	Revesderecho	Tiendas en diversos malls del país	<u>Set Palillos Intercambiables Cubics Deluxe Knit Pro - Revesderecho</u>	\$64.990	
Set Hilos de Coser (14 unidades)	Agujas & Crochet	Agujas & Crochet	Cóndor 1032, Entrepiso, Santiago, Chile. *Bodega	<u>Caja 14 Hilos para coser, bobinas de 500 yds 100% Poliester (agujasycrochet.cl)</u>	\$2.490	
Sujeta puntos de aluminio (3 unidades)	Revesderecho	Revesderecho	Tiendas en diversos malls del país	<u>Sujeta puntos Aluminio 3Un Knit Pro - Revesderecho</u>	\$4.990	

Tijeras corta hilachas	Agujas & Crochet	Agujas & Crochet	Cóndor 1032, Entrepiso, Santiago, Chile. *Bodega	<u>Tijera Cortahilachas o Hilacheras 10,5cm cuchilla de 32mm (agujasycrochet.cl)</u>	\$1.550	
Torso de maniquí	MercadoLibre	MercadoLibre	solo envío	<u>Torso Maniquí De Mujer Con Pedestal Madera, Color Blanco   Cuotas sin interés (mercadolibre.cl)</u>	\$44.640	
Velcro	Revesderecho	Revesderecho	Tiendas en diversos malls del país	<u>Velcro autoadhesivo Hemline - Revesderecho</u>	\$4.890	
Algodón 500g	Cotton Light	Palacio de las lanas	21 de Mayo 669, Santiago.	<u>Cotton Light (elpalaciodelaslanas.cl)</u>	\$6.980	
Ovillo de Algodón 100g	Algodón Clásico	Palacio de las lanas	21 de Mayo 669, Santiago.	<u>Algodón Clásico (elpalaciodelaslanas.cl)</u>	\$2.290	
Ovillo de Algodón 100g	Super Cotton	Palacio de las lanas	21 de Mayo 669, Santiago.	<u>Super Cotton (elpalaciodelaslanas.cl)</u>	\$1.980	
Ovillo de Algodón 100g	Baby Soft	Palacio de las lanas	21 de Mayo 669, Santiago.	<u>Baby Soft (elpalaciodelaslanas.cl)</u>	\$2.290	
Ovillo de Fibra sintética 100g	Expert	Palacio de las lanas	21 de Mayo 669, Santiago.	<u>Expert (elpalaciodelaslanas.cl)</u>	\$1.890	

Ovillo de Fibra sintética 100 g	Expert Matizado	Palacio de las lanas	21 de Mayo 669, Santiago.	<u>Expert Matizado</u> ( <a href="http://elpalaciodelaslanas.cl">elpalaciodelaslanas.cl</a> )	\$2.190	
Ovillo de Fibra sintética 100 g	Classic Liso	Palacio de las lanas	21 de Mayo 669, Santiago.	<u>Classic Liso</u> ( <a href="http://elpalaciodelaslanas.cl">elpalaciodelaslanas.cl</a> )	\$1.890	
Ovillo de Fibra sintética 100 g	Classic Matizado	Palacio de las lanas	21 de Mayo 669, Santiago.	<u>Classic Matizado</u> ( <a href="http://elpalaciodelaslanas.cl">elpalaciodelaslanas.cl</a> )	\$2.190	
Ovillo de Hilo 100 g	Gran Caribe	Palacio de las lanas	21 de Mayo 669, Santiago.	<u>Gran Caribe</u> ( <a href="http://elpalaciodelaslanas.cl">elpalaciodelaslanas.cl</a> )	\$1.690	
Ovillo de Hilo 100 g	Nautico	Palacio de las lanas	21 de Mayo 669, Santiago.	<u>Nautico</u> ( <a href="http://elpalaciodelaslanas.cl">elpalaciodelaslanas.cl</a> )	\$1.490	

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 9:** Presupuestos de packaging.

Producto	Medidas	Unidades	Precio	Enlace	Imagen de Referencia
Bolsas de papel ecológico personalizadas con logo en 1 cara	22x30x10	100	\$ 74.900	<a href="#">EcoBags Con Logo - Bolsas de Papel Personalizadas   Ecopacks</a>	
Bolsas compostables para envíos (sin logo)	33x26	50	\$ 19.900	<a href="#">Empaques Amigables con el Medioambiente   Chile   Ecopacks</a>	
Envío Ecopacks			\$ 4.900	-	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 99.700</b>		

Producto	Medidas	Unidades	Precio	Enlace	Imagen de Referencia
Stickers ecológicos	3x5	100	\$ 14.900	<a href="#">EcoStickers - Stickers Ecológicos Personalizados   Ecopacks</a>	
Envío EcoStickers			\$ 4.990	-	
Tarjetas de agradecimiento	5x9	100	\$ 6.990	<a href="#">Tarjetas de Agradecimiento - ÁLMICA (almica.cl)</a>	
Diseño de tarjetas de agradecimiento			\$ 8.990		
Envío Almica Studio			\$ 4.000		
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 39.870</b>		

**Anexo 10:** Capital Abeja Emprende: Bases de convocatoria año 2022.

**¿Qué es?:** Enmarcado en el Plan de Recuperación Inclusiva “Chile Apoya”, Capital Abeja Emprende es un fondo concursable de Sercotec que apoya la puesta en marcha de nuevos negocios con oportunidad de participar en el mercado, liderados por emprendedoras mujeres.

**¿Qué apoyo entrega?:** Sercotec entrega un subsidio que va desde \$ 3 millones hasta \$3,5 millones para financiar la puesta en marcha de un nuevo negocio, a través de un plan de trabajo. Este plan de trabajo incluye acciones de gestión empresarial -tales como asistencia técnica, capacitación y acciones de marketing- e inversiones en bienes necesarios para cumplir el objetivo del proyecto.

De estos montos, puede destinarse a acciones de gestión empresarial un mínimo de \$200.000 y un máximo \$500.000. Y para inversiones pueden destinarse desde \$2.800.000 hasta \$3.300.000. Esta convocatoria especial Chile Apoya no exige aporte empresarial. La emprendedora sí deberá financiar cualquier impuesto asociado a su proyecto.

**¿Quiénes pueden acceder?:** Personas mayores de 18 años, de sexo registral femenino, sin inicio de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos, que presenten una idea de negocio y requieran de financiamiento para poder concretarla.

## Medios de verificación del cumplimiento de los requisitos de la convocatoria:

### ADMISIBILIDAD / Validación Automática

Requisito	Medio de verificación
a. Persona natural, de nacionalidad chilena o extranjera, mayor de edad y de sexo registral femenino, sin inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) en primera categoría, a la fecha de inicio de la convocatoria.	Requisito validado automáticamente a través de la plataforma de postulación con información provista en línea por el Servicio de Registro Civil e Identificación y Servicio de Impuestos Internos (se validará el requisito para el RUT de la persona postulante).
b. El Idea de Negocio debe considerar un monto mínimo de \$3.000.000 hasta un máximo de \$3.500.000.- (neto) de subsidio Sercotec. La idea de negocio debe considerar Acciones de Gestión Empresarial por un monto mínimo de \$200.000.- hasta un máximo de \$500.000.- distribuido en al menos uno de los siguientes ítems de financiamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica y asesoría en gestión</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Acciones de marketing</li> </ul> En el caso de existir un error en los montos postulados, éstos deberán ajustarse durante la evaluación del CER.	Requisito validado automáticamente a través de la plataforma de postulación. La incorporación del monto mínimo en uno o más de los ítems de financiamiento de Acciones de Gestión Empresarial señalados, deberá cumplirse en la etapa de Formulación del Plan de Trabajo correspondiente.
c. No tener deudas laborales y/o previsionales, ni multas impagas, asociadas al Rut de la postulante, a la fecha de envío y cierre de postulaciones. Sercotec validará nuevamente esta condición al momento de formalizar.	Requisito validado automáticamente a través de la plataforma de postulación con información provista en línea por la Dirección del Trabajo (se validará el requisito para el RUT de la persona postulante).
d. No tener condenas por prácticas antisindicales o infracción a derechos fundamentales del trabajador, dentro de los dos años anteriores a la fecha de cierre de la postulación. Sercotec validará nuevamente esta condición al momento de formalizar.	Requisito validado automáticamente a través de la plataforma de postulación con información provista por la Dirección del Trabajo (se validará el requisito para el RUT de la persona postulante).
e. No tener rendiciones pendientes con Sercotec y/o con el Agente Operador a la fecha de inicio de la convocatoria.	Requisito validado automáticamente a través de la plataforma de postulación con información provista por la Gerencia de Administración y Finanzas de Sercotec (se validará el requisito para el RUT de la persona postulante).
f. No haber incumplido las obligaciones contractuales de un proyecto Sercotec, con el Agente Operador Sercotec (término anticipado de contrato o incumplimiento de contrato, por hecho o acto imputable al beneficiario/a), dentro de los dos	Requisito validado automáticamente a través de la plataforma de postulación con información interna de Sercotec asociada al Rut de la postulante.

años anteriores a la fecha de inicio de la convocatoria.	
g. No haber sido beneficiaria de alguna convocatoria Emprende, financiada con fondos regulares de Sercotec y/o extrapresupuestarios, durante los años 2020, 2021 y/o 2022, para la empresa beneficiaria y a su representante legal (postulante seleccionada de convocatoria emprende anterior).	Requisito validado automáticamente a través de la plataforma de postulación con información interna de Sercotec asociada al Rut de la empresa beneficiada y al Rut de su representante legal (postulante seleccionada de convocatoria emprende anterior).
h. No haber sido beneficiaria del Programa Formalízate de Sercotec, durante el año 2021, para la empresa beneficiaria y a su representante legal (postulante seleccionada de convocatoria emprende anterior).	Requisito validado automáticamente a través de la plataforma de postulación con información interna de Sercotec asociada al Rut de la empresa beneficiada y al Rut de su representante legal (postulante seleccionada de convocatoria emprende anterior).

### **EVALUACIÓN TÉCNICA**

<b>Requisito</b>	<b>Medio de verificación</b>
a. En el caso que existan dos o más convocatorias simultáneas de Capital Semilla o Capital Abeja Emprende en la región, sólo se procederá a realizar una evaluación técnica por RUT. La emprendedora debe decidir en qué convocatoria continuará. De no existir convocatorias simultáneas Capital Semilla o Capital Abeja, sólo se evaluará el primer formulario enviado por RUT. Se entiende por convocatorias simultáneas las que parten el mismo día.	Este requisito será verificado con la información interna de la Dirección Regional de Sercotec asociado al Rut de la postulante.
b. La Idea de Negocio debe ser coherente con la focalización de la presente convocatoria.	Formulario de Idea de Negocio postulado y enviado.

### **FORMALIZACIÓN**

<b>Requisito</b>	<b>Medio de verificación</b>
a. No tener deudas laborales y/o previsionales, ni multas impagas, que se encuentren asociadas al Rut de la postulante seleccionada, al momento de formalizar.	Certificado de Antecedentes Laborales y Previsionales emitido por la Dirección del Trabajo. La fecha de emisión de este certificado no podrá ser superior a 30 días de antigüedad contados desde la fecha de formalización del contrato.

<p>b. No haber sido condenada por prácticas antisindicales y/o por infracción a los derechos fundamentales del trabajador, asociado al Rut de la postulante seleccionada, dentro de los dos años anteriores a la fecha de la firma del contrato.</p>	<p>Declaración Jurada Simple de prácticas antisindicales, según formato de <b>Anexo N°3</b>.</p>
<p>c. La postulante seleccionada debe tener domicilio en el territorio focalizado de la convocatoria a la que postula y donde implementará su proyecto. <u>No se financiarán proyectos a ser implementados en una región diferente a la cual postula.</u></p>	<p>Este requisito podrá ser validado a través de alguno de los siguientes medios de verificación: Boleta o factura de un servicio contratado en la región a nombre de la postulante seleccionada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el caso de localidades rurales, declaración de domicilio emitida por un tercero que haga de ministro de Fe (tales como representante de comunidad indígena, presidente del Comité de Agua Potable Rural localidad correspondiente).</li> <li>- Inicio de actividades SII o carpeta tributaria (en caso de que la postulante tenga inicio de actividades en segunda categoría).</li> <li>- Cartola bancaria, Registro Social de Hogares a nombre de la postulante seleccionada.</li> <li>- Otros medios autorizados por Sercotec.</li> </ul>
<p>d. En caso que la Idea de Negocio considere financiamiento para habilitación de infraestructura, ya sea un inmueble o un vehículo, y ésta haya sido aprobada con dicha característica por el CER, la beneficiaria deberá acreditar una de las siguientes condiciones: ser propietaria, usufructuaria, comodataria, arrendataria; propietaria del inmueble en régimen de sociedad conyugal o unión civil o acreditar cualquier otro antecedente en que el titular del derecho de dominio o quien tenga la facultad de realizarlo (por ejemplo, organismo público encargado de entregar la concesión) ceda el uso a la emprendedora.</p>	<p><b>En caso de ser propietaria:</b> Certificado de Dominio Vigente emitido por el Conservador de Bienes Raíces respectivo. La fecha de emisión de este certificado no podrá ser superior a 90 días de antigüedad, al momento de la postulación. <u>En el caso de habilitación de vehículo se deberá acreditar la propiedad con el certificado de inscripción (Padrón) del Servicio de Registro Civil e Identificación.</u></p> <p><b>En caso de ser usufructuaria:</b> Certificado de Hipotecas y Gravámenes emitido por Conservador de Bienes Raíces respectivo. La fecha de emisión de este certificado no podrá ser superior a 90 días de antigüedad, al momento de la postulación.</p> <p><b>En caso de ser comodataria:</b> Copia Contrato de Comodato que acredite su actual condición de comodatario.</p> <p><b>En caso de ser arrendataria:</b> Copia Contrato de arriendo que acredite su actual condición de arrendatario.</p> <p><b>En caso de ser usuaria autorizada de la propiedad:</b> Documento en donde conste la autorización del uso por el propietario, (por</p>

	<p>ejemplo, autorización notarial del propietario del inmueble) o por quien tenga la facultad de realizarlo, por ejemplo: autorización notarial del propietario del inmueble, decreto de concesión, entre otros.</p> <p><b>En los casos en que el inmueble sea propiedad de la sociedad conyugal y/o unión civil o patrimonio reservado del/la cónyuge y/o conviviente civil</b>, la persona no beneficiaria debe hacer una declaración jurada notarial autorizando el uso del inmueble social. Además, se deberá acompañar copia de la inscripción con vigencia de propiedad y certificado de matrimonio y/o unión civil.</p>
<p>e. Estar inscrita en el curso virtual de “Diseño de Modelos de Negocios”, disponible en <a href="https://capacitacion.sercotec.cl">https://capacitacion.sercotec.cl</a>, a la fecha de firma del contrato. Este curso deberá aprobarse, como máximo, durante la etapa de implementación del Plan de Trabajo.</p>	<p>Requisito validado con información provista en línea por el Portal de Capacitación Virtual de Sercotec, asociado al Rut de la postulante seleccionada.</p>
<p>f. Estar inscrita en el curso virtual de “Sustentabilidad”, disponible en <a href="https://capacitacion.sercotec.cl">https://capacitacion.sercotec.cl</a>, a la fecha de firma del contrato. Este curso deberá aprobarse, como máximo, durante la etapa de implementación del Plan de Trabajo.</p>	<p>Requisito validado con información provista en línea por el Portal de Capacitación Virtual de Sercotec, asociado al Rut de la postulante seleccionada.</p>
<p>g. La beneficiaria no podrá tener contrato vigente, incluso a honorarios, con Sercotec, con el Agente Operador a cargo de la convocatoria o con quienes participen en la asignación de recursos, ni podrá ser cónyuge, conviviente civil o tener parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad inclusive, respecto del personal directivo de Sercotec, del personal del Agente Operador a cargo de la convocatoria o de quienes participen en la</p>	<p>Declaración Jurada simple de probidad, según formato de <b>Anexo N° 4</b>.</p>

<p>asignación de recursos, incluido el personal de la Dirección Regional que intervenga en la convocatoria.</p>	
<p>h. Previo a la firma de contrato la beneficiaria debe contar con inicio de actividades ante el SII, en primera categoría. Este inicio de actividades debe tener fecha posterior al inicio de la convocatoria, puede ser realizado con la ruta de la beneficiaria o con una nueva persona jurídica donde la beneficiaria debe ser el representante legal y contar con al menos el 51% del capital social. Finalmente, el inicio de actividades debe contar con al menos 1 (una) actividad económica coherente con el rubro de la Idea de Negocio postulada y aprobada.</p>	<p>Inscripción al rol único tributario y/o declaración jurada de inicio de actividades (F4415) o documento que corresponda. La coherencia entre la Idea de Negocio con la/s actividad/es económica/s de la iniciación de actividades será evaluada por el Agente Operador de Sercotec caso a caso.</p>
<p>i. En caso de ser persona jurídica, ésta debe estar legalmente constituida y vigente, para lo cual debe adjuntar los documentos de constitución, los antecedentes donde conste la personería del representante legal y el certificado de vigencia.</p>	<p>Escritura pública de constitución o estatutos; y de las últimas modificaciones necesarias para la acertada determinación de la razón social, objeto, administración y representación legal, si las hubiere.</p>
<p>j. Los gastos ejecutados para inversiones y acciones de gestión empresarial no pueden corresponder a remuneraciones del seleccionado/a, ni de los socios/a, ni de representantes legales, ni de sus respectivos cónyuges, conviviente civil, hijos y parientes por consanguinidad y afinidad hasta segundo grado inclusive (ejemplo, hijos, padres, abuelos y hermanos).</p>	<p>Declaración Jurada Simple de Rendición de Gastos, según formato de <b>Anexo N° 5</b>, entregado en la etapa de formalización.</p>

Fuente: (SERCOTEC, 2022)

## Anexo 11: Cálculo Tasa de Descuento

La ecuación es la siguiente:

$$CAPM = R_f + ((K_m - R_f) \cdot \beta)$$

$R_f =$  Tasa libre de riesgo ;  $\beta =$  beta del mercado ;  $K_m =$  Tasa de mercado

Por lo tanto, con los datos expuestos se obtiene:

$$R_f = 3,32\% ; \beta = 1,36 ; K_m = 2,94\%$$

$$CAPM = 3,32\% + ((2,94\% - 3,32\%) \cdot 1,36)$$

$$CAPM = 2,80\%$$

Luego, sumándole el prisma de riesgo al emprendimiento:

$$CAPM = 2,80\% + 5\%$$

$$CAPM = 7,80\%$$

Fuente: Elaboración Propia.