

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL EMPRENDIMIENTO PAPERWORLD

DE ENCUADERNACIÓN Y PAPELERÍA EN LA CALERA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

CATHERINA BELÉN CORTÉS LETELIER

PROFESOR GUÍA: JUAN FELIPE ESPINOSA CRISTIA

PROFESOR CORREFERENTE: SERGIO ROBERTO MUÑOZ ARRIAGADA

VALPARAÍSO, CHILE. 09 JULIO 2025.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): Memoria o trabajo de título; Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Plan de negocios para el emprendimiento paperworld

Nombre del candidato(a): Catherina Belén Cortés Letelier

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Casa Central Valparaíso ; Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Juan Felipe Espinosa Cristia , en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:


6 meses; 12 meses; 2 años; 3 años; 5 años; 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 25/09/2025

; Firma: 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 25/09/2025

; Firma: 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
OBJETIVOS	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
ESTADO DEL ARTE	8
1. Antecedentes del estado del arte:	8
1.1. Origen de la encuadernación	8
1.2. ¿Qué es la encuadernación?.....	8
1.3. Tipo de Encuadernaciones	8
1.4. Escritura Manual vs Digital.....	10
2. Descripción del Negocio	11
2.1. Historia del Emprendimiento	11
2.2. Productos	11
2.3. Estructura y Estrategia.....	11
2.4. Criterios de clasificación del Estatuto Pyme.....	12
2.5. Descripción del entorno	13
2.5.1. La Calera	13
2.5.2. Indicadores demográficos	13
2.5.3. Población por grupos de edad.....	14
2.5.4. Indicadores económicos	14
MARCO TEÓRICO	16
3. Plan de negocios.....	16
3.1. Fundamentos estratégicos del emprendimiento.....	16
3.1.1. Descripción general de la empresa	16
3.1.2. Misión.....	16
3.2. Recursos e insumos operativos	17
3.3. Proyecciones e información financiera.....	17
3.4. Organización y equipo humano.....	18
3.5. Estudio competitivo del entorno	18
3.6. Público objetivo y segmentación.....	18
4. Herramientas necesarias	19
METODOLOGÍA	22
5. Análisis del Entorno	22

5.1.	Análisis PEST	23
5.2.	Cinco Fuerzas de Porter.....	26
6.	Análisis Interno.....	30
6.1.	Cadena de valor	31
6.1.1.	Actividades Primarias	31
7.	Matriz FODA.....	35
8.	Investigación de Mercado.....	36
8.1.	Diseño de la Encuesta	37
8.2.	Resultados de la Investigación.....	38
9.	Modelo Canvas.....	50
ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.....		53
10.	Descripción general del negocio	53
11.	Valores	53
12.	Misión.....	54
13.	Visión	54
14.	Propósito	54
15.	Atributos de los productos.....	54
16.	Objetivos estratégicos.....	55
17.	Recursos e insumos operativos	56
17.1.	Procesos internos del emprendimiento	58
18.	Organización y equipo humano.....	60
19.	Estudio competitivo del entorno	60
19.1.	Público objetivo y segmentación	62
20.	Plan de marketing	62
20.1.	Imagen gráfica de la empresa	62
20.2.	Marketing mix.....	64
21.	Análisis económico.....	67
21.1.	Composición de Costos	67
21.2.	Inversión Inicial	69
21.3.	Flujo de caja.....	69
21.4.	Rentabilidad	72
21.5.	Análisis de Sensibilidad.....	73
22.	Estrategia de crecimiento	75
CONCLUSIÓN		79
BIBLIOGRAFÍA		81
ANEXOS		83

AGRADECIMIENTOS

En este importante hito académico, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a quienes han sido pilares fundamentales en mi trayectoria universitaria y personal.

Primero y principal, me agradezco a mí misma. Solo yo conozco la magnitud de los desafíos y las adversidades que he enfrentado a lo largo de estos años. A pesar de momentos difíciles y de haber lidiado con la depresión a mitad de la carrera, logré mantener mi rendimiento académico, sin rendirme ni reprobar ningún ramo. Esta autoexigencia y perseverancia me han permitido llegar hasta aquí, y hoy puedo afirmar con orgullo que no me rendí.

Agradezco profundamente a mi profesor guía, Juan Felipe, a quien, lamentablemente, conocí en el tramo final de mi carrera. Su vocación, empatía y dedicación a la enseñanza son verdaderamente admirables, y me hubiera encantado haber compartido más tiempo bajo su guía. A Sergio Muñoz, mi profesor correferente, por su confianza depositada en mí desde hace dos años y por impulsarme a crecer tanto profesionalmente como en mi rol de líder.

A mis amigos, Benjamín Martínez y Sebastián Hernández, estoy inmensamente agradecida por su apoyo incondicional desde el primer día. Han sido mi compañía, mi soporte y la alegría en cada jornada universitaria. Atesoro cada momento, anécdota y trabajo compartido, siempre los consideraré el regalo más valioso que esta etapa me ha brindado.

A mis amigas de universidad, Pamela Carvajal y Constanza Veas: aunque las conocí a mitad de la carrera, se convirtieron en ese apoyo femenino que muchas veces necesité. Gracias por alegrarse siempre de mis logros, por apoyarnos mutuamente, por la ausencia de envidia y por todas las conversaciones que compartimos.

A mi Jesu y mi Nico: gracias por estar presentes en todos los hitos de mi vida, por siempre escucharme en mis crisis, aconsejarme y estar incondicionalmente. Su compañía ha sido fundamental en este camino, y valoro profundamente cada palabra y gesto de apoyo.

A la selección de voleibol de la universidad, gracias por ser mi refugio y escape durante estos años. Muchas veces, sin saberlo, se convirtieron en mi salvación en un mal día o para salir de un momento difícil. Su compañerismo y apoyo me brindaron contención en los días grises, consolidándose como el equipo más significativo que he tenido en mi vida deportiva.

A mi querida Ita Marta, gracias por todo lo hizo por mí desde el inicio. Gracias a su esfuerzo y apoyo incondicional pude acceder a una buena educación, estudiar en colegios que me entregaron herramientas valiosas, y llegar a la universidad sin mayores dificultades. Su respaldo económico y constante preocupación fueron claves para que hoy esté cumpliendo este sueño. También agradezco profundamente a mi tía Iso, por todas las veces que me tuvo comida lista, por ir a buscarme al colegio y acompañarme en tantas etapas de mi vida como estudiante.

A mi pareja, Diego Yáñez, su compañía durante mi estadía lejos de casa hizo mucho más llevadera la exigencia universitaria. Gracias por comprender las exigencias de la universidad, por tu infinita paciencia y amor en las semanas de estudio intenso y por ser mi pilar constante, acompañándome incondicionalmente en cada paso de este desafiante pero gratificante proceso.

A mi fiel compañera, mi perrita, Maite Alejandra. Has estado conmigo desde la educación básica hasta este momento. Te desvelaste cuando yo lo hacía, te quedabas hasta tarde acompañándome mientras estudiaba, y siempre estabas a mi lado. Fuiste mi pañuelo de lágrimas cuando me iba mal en alguna prueba o me sentía frustrada. Gracias por correr a saludarme con esa alegría inmensa cada vez que llegaba después de estar lejos. Hija mía, te debo gran parte de mi felicidad a ti.

A mi hermana, Soledad Cortés, por ser una segunda madre en mi vida, siempre atenta a mi bienestar y dispuesta a ayudarme en todo momento. Gracias por tu incondicionalidad en cada etapa y por el regalo más hermoso de mi vida: mi sobrina Mía Silva. Desde tu llegada mi bebé, has sido una motivación extra para culminar mi carrera. Tus sonrisas contagiosas y tus brazos abiertos al regresar de estudiar han sido el motor para no rendirme.

Finalmente, a mi alma gemela, a quien ha estado incondicionalmente desde mi nacimiento: mi madre, Patricia Letelier. Tu fortaleza, dedicación, sabios consejos, tu alegría única, apoyo y amor incondicional han sido fundamentales en este camino y en toda mi vida, para mí eres una guerrera incansable. Gracias, mamá, por dedicar tu vida a tus hijas, por enseñarnos que el dinero no lo es todo, que muchas veces es más importante el saber escuchar, acompañar, abrazar y aconsejar. Por estar siempre a mi lado, por enseñarme el valor de la educación y por caminar junto a mí en cada paso. Sin ti, no sería la mujer que soy hoy ni la profesional que seré mañana. Este logro es, en gran parte, tuyo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios tiene como objetivo diseñar y validar un modelo estratégico, operativo y financiero para PaperWorld, un emprendimiento de papelería creativa y encuadernación personalizada ubicado en La Calera, Región de Valparaíso. El negocio se orienta a un segmento de clientes que valoran la estética, la funcionalidad y la personalización en sus productos de organización personal y regalos únicos.

A través de un enfoque metodológico mixto, que incluyó el análisis del entorno (PEST y Cinco Fuerzas de Porter), herramientas como el Canvas, encuestas a personas y un completo estudio financiero, se identificó que existe una demanda potencial especialmente en mujeres entre 18 y 35 años, principalmente estudiantes y trabajadoras jóvenes, quienes valoran la personalización y el diseño único.

PaperWorld basa su propuesta de valor en productos artesanales, hechos a mano, con atención cercana y diseños personalizables. Esto ha permitido generar una marca diferenciada y con buena recepción en su mercado objetivo. Sin embargo, se reconoce que el modelo actual presenta limitaciones de escalabilidad debido a su producción manual, dependencia de proveedores de Santiago, costos logísticos y un equipo de trabajo reducido compuesto por las dos socias fundadoras con roles complementarios.

En el plano financiero, se analizó la inversión inicial, los costos fijos y variables, y se proyectó el flujo de caja a cinco años. Se estimó una participación inicial de mercado del 1%, con un crecimiento progresivo del 1% anual. Los ingresos fueron proyectados en función de los productos más vendidos (cuadernos con anillos, agendas e impresiones).

La estrategia de marketing se fundamenta en el aprovechamiento de la estacionalidad del consumo (marzo, diciembre, fiestas patrias), campañas tácticas de promociones en fechas clave, fortalecimiento del contenido visual en redes sociales y desarrollo de productos por colección o edición limitada.

A pesar de su tamaño y restricciones operativas, PaperWorld demuestra ser un emprendimiento viable y rentable, con alto potencial de fidelización. Su crecimiento proyectado debe enfocarse en procesos progresivos de optimización productiva.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el sector de papelería y encuadernación, los pequeños emprendimientos enfrentan desafíos significativos para establecerse y competir en un mercado dominado por grandes cadenas comerciales y plataformas de venta en línea que tienen muchos años de trayectoria en el rubro. En este contexto, PaperWorld busca consolidarse como un negocio local de encuadernación en la comuna de La Calera, región de Valparaíso, ofreciendo productos diferenciados y personalizables que atiendan la demanda del público objetivo.

Sin embargo, la falta de un modelo de negocio validado que contemple estrategias de diferenciación, sostenibilidad financiera y posicionamiento en el mercado dificulta su desarrollo y crecimiento. Además, la competencia con comercios establecidos y la evolución de los hábitos de consumo en el sector de papelería requieren un enfoque estratégico para garantizar la viabilidad del emprendimiento.

Por lo tanto, surge la necesidad de diseñar y evaluar un modelo de negocio que no solo permita estructurar la propuesta de valor de PaperWorld, sino que también facilite su inserción en el mercado local, optimizando sus recursos y maximizando su rentabilidad a través de una estrategia de posicionamiento efectiva.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar y validar un modelo de negocio para PaperWorld, un emprendimiento del sector de papelería y encuadernación, mediante el análisis de viabilidad estratégica, operativa y financiera, con el propósito de evaluar su sostenibilidad, formular una estrategia de posicionamiento y establecer su presencia en el mercado local de La Calera.

Objetivos Específicos

- Analizar el potencial de mercado del rubro de papelería y encuadernación en el contexto local y digital, mediante estudios de tendencias de consumo, evaluación de la competencia y comportamiento de compra, con el fin de establecer la viabilidad comercial del emprendimiento.
- Identificar y caracterizar el segmento objetivo de clientes de PaperWorld, considerando variables sociodemográficas, psicográficas y comportamientos de compra, para orientar la propuesta de valor y la estrategia de marketing del emprendimiento.
- Evaluar la factibilidad y eficacia de distintos canales de venta (presencial vs online), mediante el análisis de costos, alcance, logística y experiencia de usuario, con el propósito de definir el canal más adecuado para el modelo de negocio.
- Desarrollar una estrategia de posicionamiento diferenciador para PaperWorld, integrando los hallazgos de los estudios de mercado, segmentación y evaluación de canales, con el fin de fortalecer su presencia en el mercado y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.
- Evaluar la viabilidad financiera del modelo de negocio de PaperWorld, mediante la proyección de ingresos y egresos, con el fin de determinar la rentabilidad y sostenibilidad económica del emprendimiento en el corto y mediano plazo.

ESTADO DEL ARTE

1. Antecedentes del estado del arte:

1.1. Origen de la encuadernación

La encuadernación tiene su origen en la necesidad de preservar y proteger los textos escritos. En sus primeras formas, los rollos de papiro eran usados por civilizaciones como la egipcia y la griega, pero fue con la invención del códice en el Imperio Romano cuando comenzó a desarrollarse una forma más cercana a la encuadernación moderna. Este cambio permitió una lectura más cómoda y una mejor organización del contenido.

Durante la Edad Media, los monasterios jugaron un rol fundamental en el perfeccionamiento del arte de encuadernar, utilizando técnicas manuales con materiales como el cuero, madera y elementos metálicos. Las encuadernaciones eran elaboradas por monjes copistas y encuadernadores artesanales, y muchas se convirtieron en verdaderas obras de arte.

Con la invención de la imprenta por Gutenberg en el siglo XV, la producción de libros se aceleró y la encuadernación se fue estandarizando, aunque aún conservaba elementos artesanales. Desde entonces, la encuadernación ha evolucionado adaptándose a los cambios tecnológicos y a las necesidades del mercado editorial, pero sin perder del todo su esencia artística y protectora. *(Salas Sánchez, J. (2015))*

1.2. ¿Qué es la encuadernación?

La encuadernación es el proceso técnico y artesanal mediante el cual se protegen, refuerzan y conservan los documentos escritos o impresos, dándoles una forma unificada y duradera. Su objetivo principal es preservar el contenido y facilitar su manipulación y almacenamiento. Esta no solo cumple una función protectora y estructural, sino que también posee un valor estético, histórico y cultural, especialmente en el caso de las encuadernaciones artísticas o antiguas.

1.3. Tipo de Encuadernaciones

Antiguamente, los tipos de encuadernación diferían significativamente de los actuales, principalmente debido a los materiales disponibles y las técnicas empleadas. Mientras hoy se utilizan cartulinas, adhesivos industriales, espirales plásticas y tapas de cartón prensado, en épocas pasadas se recurría a elementos como madera, cuero, pergamino, hilos de lino y metales para reforzar o decorar las cubiertas. Estas buscaban reflejar el estatus del propietario o el valor simbólico del contenido.

Hoy en día existen diversos tipos, algunos de ellos y los más utilizados, se presentan a continuación:

a. Encuadernación Japonesa

Técnica artesanal con costura vista, ideal para ediciones personalizadas y proyectos creativos. Ofrece un acabado elegante y distintivo.

b. Encuadernación en Espiral

Utiliza una espiral de plástico o metal que permite una apertura total del libro (360°). Es práctica, económica y común en cuadernos y manuales.

c. Encuadernación Rústica (Tapa Blanda)

Las hojas se encolan o cosen y se fijan a una cubierta de cartulina. Es una opción liviana y de bajo costo, muy usada en libros de bolsillo.

d. Encuadernación Cartoné (Tapa Dura)

Se caracteriza por tener tapas rígidas de cartón forrado. El bloque de las hojas se une mediante cosido, o encolado, y se pegan a una cubierta rígida que cubre a las páginas, salvo por los planos inferiores y superiores. Aporta mayor resistencia y apariencia profesional. Ideal para ediciones de lujo o libros duraderos.

e. Encuadernación Fresada

Las hojas se fresan (rebajan en el lomo) para mejorar la adhesión del pegamento, logrando una unión más firme. Es frecuente en libros impresos bajo demanda.

f. Encuadernación Cosida

Las hojas se agrupan en cuadernillos y se cosen antes de adherirse a la tapa. Es resistente y se utiliza en libros de alta calidad.

g. Encuadernación de discos

Es el sistema más moderno que utiliza pequeños discos circulares (plásticos o de metal). Las páginas se perforan con una forma especial (en forma de “champiñón” o “T”) que permite que se enganchen a los discos y se deslicen con facilidad. Este sistema permite añadir, quitar o reorganizar páginas sin dañar el papel.

1.4. Escritura Manual vs Digital

La escritura manual y la escritura digital representan dos alternativas ampliamente utilizadas para registrar información, tomar apuntes y organizar ideas. La escritura a mano ha sido tradicionalmente valorada por su conexión sensorial, capacidad de concentración y vínculo emocional con el contenido, la escritura digital destaca por su velocidad, eficiencia y facilidad para editar y compartir. Ambas formas existen en distintos contextos académicos y laborales, y la elección entre una u otra depende de factores como el objetivo de la tarea, las preferencias personales y las condiciones tecnológicas disponibles. Esta dualidad no implica necesariamente una competencia, sino una complementariedad que responde a las diversas necesidades de los usuarios. A pesar de las alternativas tecnológicas, un estudio realizado por Aragón-Medinzábal en el año 2016 indica que los estudiantes siguen utilizando cuadernos porque ofrecen un mejor compromiso cognitivo y una mayor retención de la memoria en comparación con los métodos digitales. En el año 2024, un equipo de trabajo perteneciente a un curso específico de la Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM) llevó a cabo un estudio de mercado con el objetivo de recolectar información sobre potenciales clientes para un emprendimiento de papelería orientado a la comunidad universitaria. Para ello, se diseñó y aplicó una encuesta destinada a conocer los hábitos de toma de apuntes de los estudiantes en sus asignaturas. La muestra estuvo compuesta por 152 personas, cuyos resultados evidencian que, si bien dispositivos digitales como tablets y computadores son ampliamente utilizados, los métodos análogos —como cuadernos y libretas— continúan siendo los más valorados. En muchos casos, estos soportes tradicionales funcionan como complemento de las herramientas digitales, reflejando una preferencia persistente por lo tangible en el ámbito académico.

¿Cómo tomas tus apuntes?				
Género	Tablet / Computador	Cuaderno/Libreta	Ambas	Ninguna
Femenino	24	45	31	1
Masculino	11	26	12	2
Total	35	71	43	3

Figura 1: Resultado encuesta ramo creación empresa 2023; Fuente: Elaboración propia

2. Descripción del Negocio

2.1. Historia del Emprendimiento

PaperWorld nace el año 2020 como una iniciativa personal de una estudiante universitaria que, ante la necesidad de contar con material impreso para mejorar su estudio, comenzó a imprimir todo lo que la universidad exigía, valorando el aprendizaje a través de lo físico. Con el tiempo, esta práctica llamó la atención de sus compañeros, quienes comenzaron a solicitarle impresiones de sus propios apuntes. En 2023, impulsada por su fascinación por los lápices, cuadernos y todo lo relacionado con la papelería, decidió ampliar su oferta, comenzando a vender productos y a diseñar cuadernos según su propio gusto. Finalmente, en 2024, formalizó su emprendimiento con la creación de PaperWorld, dedicado al diseño, producción y comercialización de productos de papelería personalizada, enfocados en la organización, el estudio y la expresión creativa. Se combina estética, funcionalidad y personalización, dirigido principalmente a estudiantes, profesionales y amantes de la organización creativa. La empresa pertenece al sector de las industrias creativas y papelería.

2.2. Productos

PaperWorld es un emprendimiento del rubro de papelería creativa y encuadernación personalizada que ofrece una amplia variedad de productos diseñados para organizar, decorar y acompañar momentos importantes de la vida cotidiana. Entre sus principales artículos se encuentran cuadernos con anillos o discos, planners semanales y mensuales, agendas prenatales y pediátricas, recetarios, libretas de comunicaciones, horarios, marcapáginas y stickers decorativos. Además, la marca ofrece servicios de impresión y anillado, elaboración de recuerdos personalizados para eventos y tarjetas o material gráfico adaptado a las necesidades de otras pymes. Algunos de estos productos incorporan técnicas de sublimación y diseño artesanal, combinando funcionalidad, estética y personalización.

Si bien hay precios y productos establecidos, siempre se tiene la disposición de escuchar al cliente con las ideas que este tenga para poder realizar lo que necesite.

2.3. Estructura y Estrategia

El negocio se encuentra ubicado en la comuna de La Calera, en el domicilio de la emprendedora, quien ha habilitado un espacio en el comedor de su casa transformándolo en su oficina para poder llevar a cabo todo el proceso productivo, es por esta razón que solo se ha apoyado de su familia, especialmente su hermana para que la ayude en la elaboración de productos y no ha contratado personal adicional.

Las estrategias de marketing del negocio se desarrollan a través de redes sociales, principalmente Instagram, y hoy en día, adecuándose a la plataforma de Tik Tok para poder llegar a más personas, sin embargo, el poco conocimiento de cómo funcionan los algoritmos de estas plataformas ha sido limitante

para poder llegar al público objetivo. La mayor cantidad de clientes, han llegado a través de recomendaciones de personas que han comprado productos con anterioridad y por situarse en ferias de emprendedores que han permitido una mayor visibilidad.

2.4. Criterios de clasificación del Estatuto Pyme

En Chile, las empresas que operan en el país se clasifican o segmentan en distintos estratos según su nivel de ventas o facturación anual y la cantidad de colaboradores que participan en sus funciones, lo cual permite diferenciarlas en distintos estratos productivos. Esta segmentación se detalla en la tabla que se presenta a continuación.

Tamaño Empresa	Clasificación por ventas	Clasificación por empleo
Micro	0 – 2.400 UF	0-9
Pequeña	2.400,01 UF – 25.000 UF	10-25
Mediana	25.000,01 UF – 100.000 UF	25-200
Grande	100.000,01 UF y más	200 y más

Tabla 1: Estratificación por tamaño de empresa en Chile. Fuente: Ley N.º 20.416.

De manera nacional, la Ley 20.416 es la que fija normas especiales para las Empresas de Menor Tamaño (EMT), conocida también como Estatuto Pyme, con el objetivo de facilitar el desenvolvimiento de éstas, mediante la adecuación y creación de normas regulatorias que rijan su iniciación, funcionamiento y término, en atención a su tamaño y grado de desarrollo. Como no todas las empresas se rigen por las mismas definiciones, y muchos instrumentos de fomento utilizan diversos criterios para asignar sus recursos. Por lo que, se utilizó como criterio el ingreso anual por ventas y servicios del giro de la empresa, debido a su fácil fiscalización, que se presenta a continuación la siguiente clasificación:

- Microempresa: Empresa cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario.
- Pequeña: Empresa cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario.
- Mediana: Empresa cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año calendario.

2.5. Descripción del entorno

2.5.1. La Calera

La Calera es una comuna que se encuentra ubicada en la Provincia de Quillota, en la Región de Valparaíso, en la zona central de Chile. Es parte de la Conurbación Quillota junto a las comunas de La Cruz y Quillota.

2.5.2. Indicadores demográficos

Unidad territorial	Censo 2024		
	Total	Hombre	Mujer
Comuna de La Calera	50.631	24.513	26.118
Región de Valparaíso	1.896.053	913.643	982.410

Tabla 2: Indicadores demográficos comuna y región, según Censo de Población y Vivienda.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2024).



Figura 2: Población por género comuna de La Calera 2024. Fuente: Elaboración propia.

2.5.3. Población por grupos de edad

Respecto a la edad, es importante mencionar que la comuna de La Calera cuenta con un índice de envejecimiento del 89,6, es decir, la cantidad de personas de 65 años o más por cada 100 personas menores de 15 años es alto.

Grupo de edad	Censo 2024
0 a 19 años	12.594
20 a 34 años	10.873
35 a 64 años	19.038
65 años o más	8.126

Tabla 3: Población por edad comuna La Calera, según Censo de Población y Vivienda.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2024).

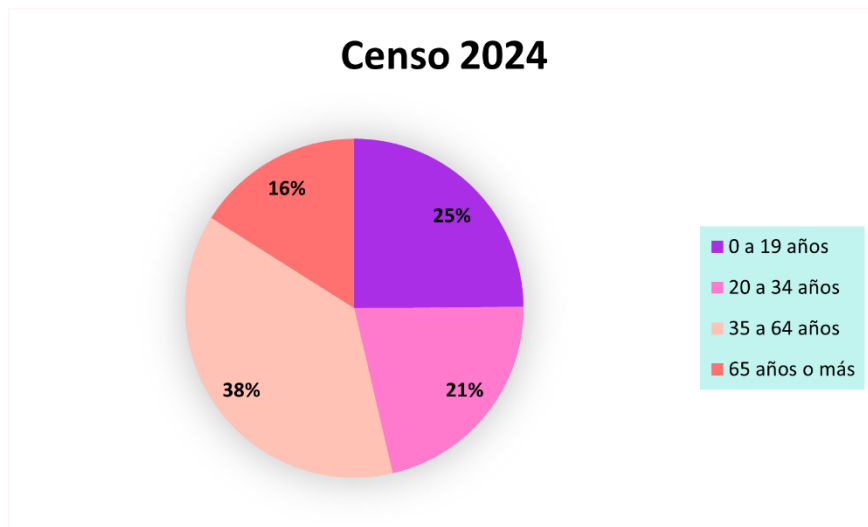


Figura 3: Población por edad comuna de La Calera 2024. Fuente: Elaboración propia.

2.5.4. Indicadores económicos

Tamaño de la empresa	Comuna	Región
Sin ventas/Sin información	682	29.324
Micro	2.359	89.689

Pequeña	558	23.003
Mediana	58	2.978
Grande	19	1.144

Tabla 4: Total de empresas según tamaño por comuna y región , según Estadísticas de Empresa 2023. Fuente: (Servicio de Impuestos Internos, 2023).

Según datos proporcionados por el Servicio de Impuestos Internos (SII), en el año 2020 se registraron un total de 505 empresas en la Región de Valparaíso dedicadas a la actividad económica “Venta al por menor de artículos de papelería y escritorio en comercios especializados”. De este total, 15 empresas se encuentran localizadas en la comuna de La Calera, lo que representa aproximadamente un 3% del total regional.

Estas 15 empresas reportan, en conjunto, un volumen anual de ventas estimado en 21.904 UF, lo cual da cuenta de una actividad económica relevante dentro del rubro a nivel comunal. Suponiendo una distribución equitativa de las ventas, cada empresa alcanzaría aproximadamente 1.460 UF anuales. Si se estima, de forma conservadora, que un 40% de dichas ventas se destinan a la adquisición de insumos de papelería, servicios de impresión, productos personalizados y artículos afines, el gasto promedio anual por empresa ascendería a cerca de 584 UF.

Esta estimación evidencia la existencia de un mercado potencial significativo para la propuesta de valor de PaperWorld, especialmente si logra posicionarse como emprendimiento confiable de soluciones en papelería personalizada y servicios complementarios para personas del entorno local

MARCO TEÓRICO

3. Plan de negocios

Weinberger (2019, p.33) define un plan de negocios como documento escrito, claro y preciso, resultado de un proceso de planeación estratégica. Describe la idea de negocio, el modelo a implementar, los objetivos a alcanzar, las estrategias para lograrlos y los recursos necesarios para operar. Permite organizar la información clave para transformar una oportunidad en un proyecto empresarial viable.

Por otra parte, Osterwalder e Pigneur (2009), describen el plan de negocios como la manera estructurada de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Se trata de una representación lógica de las operaciones fundamentales de una empresa, plasmada frecuentemente a través del Business Model Canvas, una herramienta visual que permite mapear los componentes clave de un negocio en 9 bloques esenciales: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Según Balanko-Dickson (2008), planear es un proceso esencial que permite estructurar la dirección del negocio y prever riesgos antes de que ocurran. Este describe al plan de negocios como un documento formal que comunica las metas estratégicas y tácticas de un emprendimiento, así como la forma en que se alcanzarán. Es un mapa que guía a la empresa, sus dueños y empleados en su desarrollo, y describe cada área del negocio: mercado, productos, finanzas, operaciones, entre otras.

3.1. Fundamentos estratégicos del emprendimiento

El plan de negocios debe comenzar por establecer los pilares fundamentales que sostienen el emprendimiento, definiendo su identidad, proyección futura y lineamientos de acción. Esta etapa incluye la descripción general del negocio, así como su misión, visión, valores y objetivos estratégicos, lo que permite al equipo emprendedor y a futuros interesados comprender en profundidad la esencia del proyecto y la dirección hacia donde se encamina.

3.1.1. Descripción general de la empresa

Esta parte busca presentar de forma clara y concreta la naturaleza del emprendimiento. Se debe indicar su rubro, el tipo de productos o servicios que ofrece, su propuesta de valor y su vinculación con el mercado local. Esta descripción facilita que posibles inversores, colaboradores o aliados comprendan la lógica operativa y estratégica del negocio, evitando ambigüedades o desviaciones en su desarrollo.

3.1.2. Misión

La misión representa el propósito central del emprendimiento. Define qué hace la empresa, a quién se dirige, cómo lo realiza y por qué existe. Su construcción debe estar alineada con los valores del equipo

emprendedor y responder a preguntas como: ¿quiénes somos?, ¿qué solucionamos?, ¿de qué manera impactamos?, y ¿cuál es nuestra razón de ser?

3.1.3. Visión

La visión establece el ideal a futuro de la empresa, proyectando lo que se desea alcanzar en un plazo determinado. Esta debe ser inspiradora, alcanzable y coherente con la misión y las capacidades del negocio. Su función es orientar el crecimiento, la innovación y las decisiones estratégicas a lo largo del tiempo.

3.1.4. Valores

Los valores representan el marco ético y cultural bajo el cual se regirá el emprendimiento. Estos principios guían la conducta interna del equipo, definen su relación con los clientes y proveedores, y comunican de forma implícita el compromiso de la empresa con su entorno y cuáles son las proyecciones que tienen para un futuro. Son clave para construir confianza y coherencia de marca.

3.1.5. Atributos del producto o servicio

Aquí se describen las principales características de la oferta del emprendimiento. Es importante destacar los elementos que la diferencian en el mercado y que le otorgan una ventaja competitiva. Esto puede incluir diseño, personalización, funcionalidad, calidad, origen local, entre otros factores que respondan a las preferencias del segmento objetivo.

3.1.6. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos permiten traducir la visión de la empresa en metas concretas. Deben ser globales, alinearse con toda la organización y ser cuantificables en la medida de lo posible. Estos objetivos actúan como punto de referencia para evaluar el avance del proyecto y para garantizar coherencia en la toma de decisiones a nivel organizacional.

3.2. Recursos e insumos operativos

En esta etapa se identifican los elementos materiales necesarios para la operación del negocio. Se deben listar los insumos, herramientas y materiales que se utilizarán para la producción, así como los proveedores responsables de su suministro. Esta información permite comprender la base operativa de la empresa y anticipar necesidades logísticas o financieras.

3.2.1. Procesos internos del emprendimiento

Aquí se expone el conjunto de actividades que permiten transformar los recursos en productos o servicios. Desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final al cliente, se deben detallar los pasos involucrados, la lógica de ejecución y las posibles interacciones entre áreas. Documentar los procesos ayuda a optimizar la eficiencia y garantizar estándares de calidad.

3.3. Proyecciones e información financiera

El componente financiero del plan de negocios es clave para evaluar la viabilidad del proyecto. Incluye la estimación de ingresos, costos fijos y variables, proyección de utilidades y flujo de caja. Estos datos

permiten visualizar el desempeño esperado del negocio, fundamentar decisiones estratégicas y evaluar posibles necesidades de financiamiento.

3.4. Organización y equipo humano

En esta sección se detalla la estructura organizacional del emprendimiento. Se deben identificar los roles principales, las responsabilidades de cada miembro del equipo y la jerarquía operativa. Un organigrama visual puede ser útil para representar esta información. Comprender la composición del equipo es clave para evaluar la capacidad de ejecución y la distribución del trabajo.

3.5. Estudio competitivo del entorno

Este apartado analiza el contexto en el que se inserta la empresa, enfocándose en los competidores directos que ofrecen productos o servicios similares. Es importante identificar fortalezas y debilidades propias en relación con el mercado, así como oportunidades de diferenciación. Este análisis permite ajustar la estrategia comercial y posicionarse con mayor claridad ante el consumidor.

3.6. Público objetivo y segmentación

Definir correctamente el mercado objetivo es esencial para orientar las acciones de marketing, comunicación y desarrollo de producto. Se deben considerar variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales para caracterizar al cliente ideal. Esta definición ayuda a enfocar los recursos y a diseñar propuestas alineadas con las necesidades y expectativas del público meta.

4. Herramientas necesarias

4.1. Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter constituye una herramienta fundamental para analizar la competitividad de un sector y orientar la formulación estratégica de una empresa. Según Porter (2017), la verdadera competencia no solo proviene de los rivales directos, sino también de otras cuatro fuerzas que afectan la rentabilidad a largo plazo: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de productos sustitutos, y la rivalidad entre competidores existentes. Comprender cómo operan estas fuerzas permite a las organizaciones detectar oportunidades, anticiparse a riesgos y tomar decisiones estratégicas que les otorguen una ventaja competitiva sostenible. El análisis de estas dinámicas no solo revela la estructura del sector, sino que también permite identificar los factores clave que influyen en la rentabilidad y estabilidad del negocio.

4.2. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta fundamental en la construcción de un plan de negocios porque permite identificar las fuerzas del entorno macroeconómico que podrían impactar positiva o negativamente al emprendimiento. Su principal función es anticipar cambios en el entorno, detectar oportunidades y amenazas futuras, y construir hipótesis estratégicas que permitan tomar decisiones más informadas y adaptativas. Según Francis J. Aguilar este análisis ayuda a preparar al negocio para evolucionar en mercados dinámicos y complejos, asegurando su viabilidad y crecimiento sostenible a largo plazo.

4.3. Cadena de valor

La **cadena de valor** es un modelo conceptual desarrollado por Porter en su libro “*Competitive Advantage*” que describe cómo una empresa puede crear valor para sus clientes a través de una serie de actividades interrelacionadas. Estas actividades no son aisladas: cada paso en la producción, comercialización, entrega y soporte de un producto agrega valor al bien o servicio final. Porter plantea que analizar detalladamente cada una de estas actividades permite identificar fuentes de ventaja competitiva, ya sea por diferenciación (ofrecer mayor valor) o por liderazgo en costos (ser más eficiente que los competidores).

Para un emprendimiento, es importante realizar este análisis ya que al identificar cada actividad realizada se puede identificar donde el negocio puede crear más valor para el cliente, en que etapa de la cadena se puede reducir costos o enfocarse en optimizar y ser más eficiente. Lo que va de la mano con que este análisis puede revelar nuevas oportunidades e innovar en diferentes procesos. En esencia,

la cadena de valor permite descomponer la empresa en áreas específicas para entender dónde y cómo se genera el valor para el cliente y, por tanto, cómo mejorar la competitividad de la organización.

4.4. Matriz Foda

El análisis FODA según su creador Humphrey quien formalmente presenta esta herramienta en el libro *“The Strategy Model”* (1966), nace de la necesidad de identificar por qué fallaban los planes estratégicos de grandes empresas, para esto propuso esta herramienta que permite evaluar de forma clara las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, facilitando la toma de decisiones estratégicas más efectivas.

Un aspecto central de la concepción del análisis FODA por parte de Thompson y Strickland es su naturaleza dual, que abarca tanto factores internos como externos. La dimensión interna se enfoca en los atributos y recursos propios de la organización, identificando sus fortalezas y debilidades. Por otro lado, la dimensión externa examina las condiciones del entorno en el que opera la organización, revelando las oportunidades que puede explotar y las amenazas que debe mitigar. Esta distinción entre lo interno y lo externo es fundamental para comprender la interacción entre la organización y su contexto, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias coherentes.

4.5. Plan de Marketing

El plan de marketing es un componente esencial dentro de cualquier plan de negocios, ya que permite definir con claridad cómo una organización atraerá, convertirá, retendrá y fidelizará a sus clientes. Según Rubén Gallardo Lobato en *Marketing Práctico para PyMEs*, el marketing no debe ser visto como una acción aislada o improvisada, sino como un sistema integral que convierte al negocio en una "máquina de creación de clientes y fans". En el contexto de una PyME o emprendimiento, donde los recursos suelen ser limitados, contar con un plan de marketing bien estructurado y medible marca una diferencia significativa en su viabilidad y crecimiento.

4.5.1. Marketing Mix

Según Philip Kotler, considerado el padre del marketing moderno, el marketing mix es el conjunto de variables controlables que una empresa combina para responder a su mercado objetivo de manera estratégica y coherente, las cuales son las famosas “4P” (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Este enfoque permite definir claramente la propuesta de valor de un negocio: el producto representa la solución ofrecida al cliente, el precio determina el valor percibido y la accesibilidad, la plaza (distribución) asegura la disponibilidad en los canales adecuados, y la promoción comunica e incentiva la compra. En conjunto, estos elementos facilitan una gestión

integral de la estrategia comercial y son clave para el posicionamiento competitivo de cualquier emprendimiento.

4.5.2. Modelo de negocios: CANVAS

Modelo Canvas, también conocido como el Business Model Canvas, es una herramienta estratégica para desarrollar nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un diagrama visual con elementos que describen la propuesta de valor de una empresa, su infraestructura, clientes y finanzas.

Alexander Osterwalder, autor y promotor de este modelo plantea que es "un esquema conceptual para definir la lógica de cómo una organización crea, proporciona y captura valor." (Osterwalder, 2010). Este modelo no solo trata de describir un negocio, sino de entender su lógica subyacente de creación y entrega de valor, así como la forma en que se genera el ingreso.

4.6. Herramientas financieras

En un modelo de negocios contar con herramientas financieras es fundamental para garantizar una gestión eficiente, sostenible y orientada a resultados. Estas herramientas permiten proyectar ingresos y gastos, analizar la rentabilidad, controlar el flujo de caja y evaluar escenarios diversos. Su aplicación proporciona al emprendimiento una visión de la situación económica del proyecto, facilitando la toma de decisiones informadas, la identificación temprana de riesgos y la planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo. Para esto usaremos diferentes herramientas que se presentan a continuación:

4.6.1. Proyección de ingresos y egresos

Jack Alexander, en su libro *Financial Planning & Analysis and Performance Management*, destaca la importancia de las proyecciones financieras como herramientas clave para la toma de decisiones estratégicas y la evaluación del desempeño empresarial. Esto es esencial para anticipar la rentabilidad y sostenibilidad de un negocio ya que permite estimar los flujos de efectivo esperados en un periodo determinado.

4.6.2. Flujo de caja proyectado anual

Herramienta que permite visualizar los movimientos netos de efectivo, lo que entra y sale de la empresa. Este permite identificar oportunidades de mejora, evaluar el desempeño y la capacidad de la empresa de generar recursos, además, permite tomar decisiones sobre inversiones, gastos o necesidades de financiamiento como también ayuda a prevenir problemas de liquidez.

METODOLOGÍA

La metodología empleada para el estudio de la empresa es de carácter descriptivo, ya que se centra en analizar y representar de forma detallada las características internas y externas del emprendimiento, sin intervenir directamente en su funcionamiento. Este enfoque permite comprender a fondo aspectos como la estructura organizacional, el modelo de negocio, el mercado objetivo, los canales de venta y las estrategias de posicionamiento. No obstante, dado que uno de los principales objetivos es validar el modelo de negocio y evaluar su viabilidad financiera, se complementará con técnicas cuantitativas que incluyan encuestas estructuradas para estimar la demanda potencial, el comportamiento del consumidor y la sensibilidad al precio. Asimismo, se realizará un análisis detallado de costos y se proyectarán escenarios financieros basados en datos empíricos y supuestos razonables. La combinación de un enfoque descriptivo con herramientas cuantitativas permite generar un diagnóstico claro, objetivo y fundamentado, que servirá como base para la toma de decisiones estratégicas y la sostenibilidad del emprendimiento a mediano y largo plazo.

5. Análisis del Entorno

El análisis del entorno es fundamental para cualquier negocio, y en él distinguimos dos tipos de factores clave:

- Factores macro, que son de carácter general y abarcan situaciones a nivel nacional e internacional. Estos elementos, como la economía global o las tendencias políticas, moldean directamente el mercado y definen a nuestros clientes. Es importante recalcar que, aunque su influencia es innegable, no tenemos control directo sobre ellos. Para evaluar este factor se utilizará la herramienta de análisis PEST que permitirá comprender el panorama macro.
- Factores micro, estos tienen una dimensión más específica, regional o local, y su impacto en la empresa y el mercado es mucho más directo e inmediato. Un ejemplo de esto podría ser la competencia local o las regulaciones municipales. Para evaluarlo se utilizará análisis de las cinco fuerzas de Porter ya que nos permitirá profundizar las dinámicas del microentorno.

El objetivo principal de este análisis dual es identificar los riesgos a los que se enfrenta el negocio, preparándonos para posibles desafíos. Paralelamente, buscamos descubrir oportunidades ocultas, para así aprovecharlas al máximo y alcanzar los resultados deseados.

5.1. Análisis PEST

• Factores Políticos

El marco regulatorio y las políticas gubernamentales en Chile configuran un entorno específico para el emprendimiento y el comercio.

- **Normativa Local y Nacional:** La operación legal de PaperWorld se cimienta en el cumplimiento de diversas regulaciones chilenas.
 - **Propiedad Intelectual:** Es fundamental para PaperWorld comprender la Ley N° 17.336 sobre Propiedad Intelectual, la cual protege los derechos de autor sobre creaciones intelectuales y artísticas. Esto es relevante para los diseños únicos de papelería personalizada, asegurando que las creaciones de PaperWorld estén legalmente resguardadas. Además, es crucial para el registro de la marca "PaperWorld" ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI). Al registrar el nombre, logotipo y/o eslogan del emprendimiento como marca comercial, se obtiene el derecho exclusivo de uso, impidiendo que terceros los utilicen para productos o servicios similares, protegiendo así su identidad y reputación en el mercado.
 - **Formalización de Microempresas:** Para operar legalmente y acceder a beneficios, PaperWorld deberá cumplir con los requisitos para iniciar actividades como Microempresa Familiar (MEF) en el Servicio de Impuestos Internos (SII) y el registro municipal correspondiente, aprovechando las facilidades que la Ley 20.416 otorga a las empresas de menor.
 - **Impuestos a PYME:** La legislación tributaria chilena ofrece beneficios fiscales temporales para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), lo cual representa una oportunidad directa de optimización fiscal para PaperWorld. La extensión de la disminución transitoria de la Tasa de Impuesto de Primera Categoría (IDPC) hasta 2025 puede significar un alivio considerable en la carga impositiva sobre las utilidades del negocio (Diario Oficial, 2023). PaperWorld debe estar al tanto de estas disposiciones para asegurar su cumplimiento y, al mismo tiempo, aprovechar activamente estos incentivos fiscales para maximizar sus beneficios y reinvertir en su crecimiento (Servicio de Impuestos Internos, 2024).
- **Fomento al Emprendimiento:** Chile ha desarrollado una sólida institucionalidad de apoyo a las PYMES y emprendimientos.
 - Existen políticas públicas activas que promueven el desarrollo de nuevas empresas, especialmente en el ámbito creativo. Instituciones como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) ofrecen una variedad de instrumentos de apoyo, incluyendo cofinanciamiento, programas de capacitación y acceso a redes. Estos recursos representan una oportunidad significativa para PaperWorld para fortalecer su modelo de negocio, innovar y escalar.

- **Factores Económicos**

Las condiciones económicas nacionales y regionales son determinantes para el poder de compra de los clientes y la estructura de costos de la empresa.

- **Inflación y Poder Adquisitivo:** El nivel de inflación en Chile tiene un impacto directo en el poder adquisitivo de los consumidores.
 - Según el informe de política monetaria publicado por el Banco Central de Chile en marzo la inflación se ha comportado acorde con lo proyectado, no obstante, se mantiene en un nivel alto y por sobre la meta de 3% del Banco Central. Un aumento sostenido de los precios, puede llevar a que los hogares prioricen el gasto en bienes esenciales, reduciendo su capacidad de adquirir productos no esenciales como la papelería/encuadernación personalizada.
 - La Tasa de Política Monetaria (TPM), fijada por el Banco Central de Chile, es la principal herramienta para controlar la inflación y regular la actividad económica. Una TPM elevada, como la que se ha mantenido en los últimos años para contener la inflación, implica tasas de interés más altas para créditos de consumo y comerciales. Esto directamente afecta el poder adquisitivo de los consumidores al encarecer el endeudamiento y puede limitar la capacidad de inversión y expansión de PYMES como PaperWorld al aumentar el costo del financiamiento, el contrario, una disminución en la TPM (como la que se ha venido observando y se proyecta para los próximos meses en un intento por estimular la economía) podría reducir los costos de endeudamiento, fomentando el consumo y facilitando el acceso a créditos para inversión y capital de trabajo para PaperWorld, lo que representa una oportunidad para su crecimiento.
- **UF como Unidad de Referencia:** La Unidad de Fomento (UF) es una unidad de cuenta reajutable según el Índice de Precios al Consumidor (IPC), ampliamente utilizada en Chile para contratos y valoraciones.
 - Dada su constante actualización, muchas microempresas y pymes chilenas, especialmente en el comercio minorista y de servicios, utilizan la UF como referencia para la fijación de precios y la estimación de ingresos o costos. Para PaperWorld, emplear la UF puede ser una métrica eficaz para definir precios competitivos, proteger el valor de sus productos frente a la inflación y realizar proyecciones financieras más estables y consistentes con el mercado local.
- **Producto Interno Bruto (PIB):** El crecimiento del PIB chileno es un indicador clave de la salud económica del país y, consecuentemente, del poder de compra general de los consumidores. Un PIB en crecimiento, como las proyecciones para Chile en 2025 y 2026 (entre 2.1% y 2.2% según el Banco Mundial), tiende a correlacionarse con un mayor gasto de los hogares, incluyendo aquellos en bienes y servicios no esenciales. Un entorno de crecimiento económico robusto crea un escenario más

favorable para el consumo discrecional, beneficiando potencialmente la demanda de productos personalizados de PaperWorld.

- **Factores Socioculturales**

Las tendencias sociales, los valores culturales y los estilos de vida de los consumidores de la Región de Valparaíso son esenciales para la propuesta de valor de PaperWorld.

- **Estacionalidad de Compras:** El comportamiento de compra de los consumidores en el sector de papelería presenta patrones estacionales claros.
 - o Existen picos de demanda definidos por fechas específicas, siendo los más relevantes marcos (inicio del año escolar y universitario) y diciembre (Navidad y fin de año). Esta estacionalidad permite a PaperWorld planificar su producción, diseñar campañas promocionales focalizadas y gestionar su inventario de manera eficiente, optimizando la asignación de recursos y maximizando las ventas durante estos períodos de alta actividad.
- **Tendencia a la Personalización:** Existe una marcada y creciente preferencia por productos que permiten la expresión individual y que se adaptan a las necesidades específicas del consumidor.
 - o Esta tendencia es particularmente fuerte entre estudiantes, emprendedores y el público juvenil, quienes buscan diferenciarse a través de sus objetos personales. PaperWorld, al ofrecer papelería personalizada, capitaliza directamente esta demanda, ya que los productos únicos que reflejan la identidad del consumidor son altamente valorados en el mercado actual
 - o **Preferencia por lo artesanal y local:** En la Región de Valparaíso se evidencia una marcada valoración sociocultural hacia los productos elaborados de manera artesanal, el comercio justo y el apoyo a los emprendimientos locales. Esta tendencia se manifiesta en las políticas públicas de diversas municipalidades, que impulsan iniciativas destinadas a visibilizar y fortalecer a las micro y pequeñas empresas. Entre estas acciones destacan el respaldo institucional a través de programas de fomento, la organización de ferias y eventos temáticos, y la generación de espacios de difusión para promover el consumo consciente y el desarrollo económico local.

- **Factores Tecnológicos**

El avance tecnológico impacta no solo en los procesos de producción de PaperWorld, sino también en sus estrategias de marketing, ventas y distribución.

- **Uso de Redes Sociales:** Las plataformas de redes sociales son canales esenciales para la promoción y venta de productos, especialmente en el segmento de diseño y personalización.
- **Herramientas de Diseño Digital:** El acceso a software de diseño gráfico y edición digital ha democratizado la creación de contenido profesional.
 - o Herramientas como Canva, Adobe Creative Suite (Photoshop, Illustrator) u otras opciones más avanzadas permiten a PaperWorld crear diseños atractivos y de alta calidad para sus productos de papelería sin la necesidad de una inversión inicial masiva en equipos o servicios de diseño

externos. Esto facilita la innovación constante en su oferta y el mantenimiento de una imagen de marca coherente

- **Ventas Online y Logística:** Las plataformas de comercio electrónico han simplificado la creación de tiendas virtuales, pero la logística de envío presenta desafíos.
 - o Herramientas como Shopify o Mercado Libre ofrecen soluciones accesibles para montar una tienda online con costos fijos relativamente bajos. Sin embargo, la gestión del envío, especialmente desde una ubicación como La Calera a otras zonas de Chile, puede representar una barrera debido a los costos asociados y los tiempos de entrega. PaperWorld utiliza proveedores logísticos (como Paket, Chilexpress, Correos de Chile, etc.) para ofrecer opciones de envío eficientes y competitivas que no desalienten la compra.

5.2. Cinco Fuerzas de Porter

- **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos entrantes se clasifica como media, ya que el sector de la encuadernación personalizada resulta particularmente atractivo debido a la creciente demanda por productos únicos y adaptados a las preferencias individuales del consumidor. Esta tendencia se ve respaldada por un estudio de la firma de investigación de mercados Forrester, el cual indica que el 72% de los consumidores solo interactúa con marcas que comprenden sus necesidades personales. Este dato evidencia que los productos personalizables no solo generan mayor interés, sino que representan un mercado en expansión, lo que puede incentivar la aparición de nuevos competidores en el mediano plazo. No obstante, aunque la inversión inicial para este tipo de negocio no es elevada, sí se requiere conocimiento técnico, herramientas específicas y tiempo para construir una propuesta de valor diferenciada. Además, si bien las barreras de entrada son bajas, la fidelización del cliente y el posicionamiento de marca representan desafíos importantes para nuevos actores en la región. A esto se suma que el mercado local es relativamente pequeño, lo que puede desincentivar la entrada de nuevos actores por baja escala de demanda.

Amenaza de nuevos competidores		
Aspecto Evaluado	Nivel	Justificación
Atractivo del mercado	Media	Alta demanda por productos personalizados
Barreras de entrada	Baja	Inversión inicial “Baja”
Tamaño mercado	Media	Sector pequeño que puede desincentivar entrada
Fidelización y posicionamiento	Alta	Requiere tiempo

Tabla 5: Amenaza de servicios sustitutos, Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se clasifica como medio, debido a que, si bien existe una amplia oferta de proveedores de insumos como papel, cartón piedra, anillos y materiales de encuadernación, la mayoría de ellos se concentra en la Región Metropolitana. Aunque estos proveedores suelen ofrecer envíos a la quinta región, los costos de transporte pueden resultar considerablemente elevados, lo que limita la capacidad de negociación. No obstante, el hecho de contar con múltiples alternativas en el mercado permite comparar precios, calidades y condiciones, entregando cierto margen de elección y evitando una dependencia excesiva de un solo proveedor. Además, los insumos utilizados no presentan una alta diferenciación, lo que reduce el poder de los proveedores y otorga mayor capacidad de decisión.

Poder de negociación de los proveedores		
Aspecto Evaluado	Nivel	Justificación
Concentración geográfica de proveedores	Alta	Escasa presencia local en la V Región
Costos de transporte	Media	Los envíos a la Región de Valparaíso pueden ser costosos.
Diferenciación de los insumos	Baja	Los insumos no son altamente diferenciados.
Dependencia de proveedores únicos	Baja	No existe una dependencia crítica de un solo proveedor.

Tabla 6: Poder de negociación del proveedor, Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes se clasifica como alta ya que los clientes de encuadernación en la región suelen ser consumidores finales, estudiantes, emprendedores u oficinas pequeñas, con sensibilidad al precio y múltiples alternativas disponibles, tanto en tiendas físicas como a través de plataformas online. Esto les da poder para comparar y optar por opciones más económicas o convenientes. Sin embargo, la posibilidad de ofrecer un producto altamente personalizado, con atención cercana y diseño exclusivo, permite mitigar parcialmente esta presión si se logra una buena diferenciación y conexión emocional con el cliente.

Poder de negociación de los clientes		
Aspecto Evaluado	Nivel	Justificación
Servicios sustitutos	Alta	Existen múltiples opciones en el mercado local y online.
Sensibilidad al precio	Alta	Los clientes tienden a evaluar el costo-beneficio

Tabla 7: Poder de negociación del cliente, Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia

- **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de sustitutos es alta, ya que existen múltiples alternativas digitales (apps como Notion, Google Calendar o planners descargables) como productos estándar más económicos ofrecidos por grandes cadenas, supermercados y plataformas reconocidas a nivel mundial que realizan envíos a todo Chile.

Amenaza de productos sustitutos		
Aspecto Evaluado	Nivel	Justificación
Disponibilidad de sustitutos	Alta	Existen numerosas alternativas digitales
Precio relativo entre sustituto y ofrecido	Alta	Los sustitutos suelen ser gratuitos (apps).
Nivel percibido de diferenciación del servicio	Media	Se ofrece diseño único y personalización.
Propensión del cliente a la sustitución	Baja	Priorizan funcionalidad y precio sobre estética o personalización.

Tabla 8: Amenaza de nuevos competidores, Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.

- **Rivalidad entre competidores**

En la Región de Valparaíso, la rivalidad entre competidores existentes se considera moderada a alta. Aunque no todos los actores se especializan exclusivamente en encuadernación personalizada, existe una presencia creciente de emprendimientos creativos que ofrecen productos similares, especialmente mediante redes sociales y ferias locales. En la provincia de Quillota, se identifican al menos cinco emprendimientos con varios años de trayectoria, una base de clientes fidelizada y un posicionamiento consolidado, lo cual representa un desafío relevante. Esta competencia se ve aún más intensificada en el entorno digital, donde marcas de distintas regiones del país compiten activamente en aspectos como diseño, precios y estrategias de marketing.

Rivalidad entre competidores existentes		
Aspecto Evaluado	Nivel	Justificación
Concentración de competidores	Alta	Cinco emprendimientos consolidados en provincia de Quillota.
Diferenciación entre productos/servicios	Media	Competidores ofrecen propuestas visualmente atractivas y similares.
Crecimiento del mercado	Media	El mercado está en expansión

Tabla 9: Amenaza de nuevos competidores, Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.

6. Análisis Interno

El análisis interno es un pilar fundamental en la elaboración de un plan de negocios, dado que su propósito es conocer en profundidad las capacidades, recursos y limitaciones de la propia empresa. Esta introspección es crucial porque permite un diagnóstico certero de las actividades que conforman el negocio. Al emplear herramientas como el análisis de la cadena de valor, se logra desglosar y organizar cada etapa operativa, desde la concepción hasta la entrega final del producto.

Este examen detallado es esencial para identificar con precisión las fortalezas que pueden ser potenciadas y las debilidades que requieren ser corregidas o gestionadas. Más allá de esto, el análisis interno facilita la detección de potenciales ventajas competitivas y ofrece una visión clara del comportamiento de los costos, información vital para una gestión financiera eficiente.

Comprender el funcionamiento interno también es la clave para tomar decisiones informadas sobre inversiones, la estructura organizacional, el desarrollo de nuevos productos y la distribución óptima de los recursos, asegurando así una base sólida sobre la cual construir estrategias efectivas y adaptables al entorno.

6.1. Cadena de valor

6.1.1. Actividades Primarias

Estas son las actividades directamente relacionadas con la creación y entrega de la papelería personalizada a nuestros clientes.

- **Logística Interna**

- Recepción y Gestión de Materias Primas: Esto incluye la compra y almacenamiento de insumos clave como papel, tintas, anillos, discos, etc. La eficiencia es clave para evitar mermas y asegurar la disponibilidad.
- Control de Calidad de Insumos: Verificación de que el material, especialmente, las hojas de papel sean del gramaje correcto y el cartón piedra sea del grosor necesario para la personalización y durabilidad del producto final.
- Gestión de Inventario: Mantener un stock adecuado de materiales para la producción, minimizando costos de almacenamiento y evitando interrupciones en la producción.

El costo de las materias primas es fundamental para el margen de ganancia, ya que los materiales de alta calidad pueden representar un costo significativo. La optimización de este costo se logra a través de la compra por mayor o el establecimiento de relaciones a largo plazo o constantes con los proveedores que ofrecen descuentos por continuidad o volumen, lo que permite reducir el costo unitario de producción.

- **Operaciones**

- Diseño y Personalización: Se crean los diseños base, se realizan las adaptaciones según las solicitudes del cliente (nombres, logos, fechas, temáticas específicas), y se preparan los archivos para impresión. Esto implica el uso de software de diseño digital, que principalmente es “Canvas Pro” y la creatividad.
- Producción y Ensamblaje: Este paso abarca la impresión (digital, DTF, etc.), el corte de papel, perforación, anillado, encuadernación, y el ensamblaje de todos los componentes de la papelería (cuadernos, agendas, planners). Aquí se materializa el producto personalizado.
- Control de Calidad en Producción: Inspección de los productos durante y después del proceso para asegurar que la impresión, corte y ensamblaje sean impecables y cumplan con las expectativas del cliente.

El tiempo de producción tiene un costo relacionado con la mano de obra, si producir un cuaderno personalizado, por ejemplo, en promedio toma 20 a 40 minutos, este tiempo se debe traducir

directamente en un costo de mano. Cada hora dedicada a la producción tiene un costo de oportunidad y un valor monetario asociado. La única forma de reducir el costo por unidad en este caso, es ser eficiente para en el mismo tiempo producir mayor volumen de productos.

- **Logística Externa**

- Empaque y Preparación para Envío: Protección de los productos personalizados con empaques adecuados para garantizar que lleguen en perfectas condiciones al cliente. Esto incluye caja dependiendo del valor de la compra, sobres acolchados para que en los envíos el producto llegue en las mismas condiciones y elementos de presentación (tarjetas, regalos, etc.).
- Gestión de Despachos y Envíos: Coordinación con servicios de plataformas logísticas (como Chilexpress, Correos de Chile, Paket) para el envío de los pedidos a nivel local, regional (Región de Valparaíso) y nacional.
- Manejo de Puntos de Entrega: Gestión de la entrega en puntos de retiro acordados que son principalmente donde transcurren las dueñas.

Esta área tiene costos asociados que son uno de los más elevados, ya que son los costos de empaque y envío, que dependen del volumen y el operador que se utilice. El valor se agrega al asegurar que el producto llega al cliente en perfectas condiciones y en el tiempo prometido, lo que mejora la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa. En este proceso se puede optimizar costos con negociaciones con empresa de envío.

- **Marketing y Ventas**

- Presencia Digital: Creación de contenido atractivo en redes sociales (Instagram, TikTok) para mostrar el catálogo, el proceso productivo, productos en stock y promociones.
- Publicidad y Promociones: Lanzamiento de campañas digitales, participación en ferias de emprendedores o eventos locales (como en La Calera o Quillota) para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes.

El costo de adquisición del cliente es crucial y puede variar, en ferias, es mucho mayor ya que incluye el costo del stand, materiales y tiempo, pero permite una interacción directa que ayuda significativamente en las ventas.

- **Servicio**

- Atención al Cliente: Es el soporte para consultas, dudas sobre los productos, problemas con el pedido o solicitudes de personalización adicionales.
- Gestión de Devoluciones y Reclamos: Manejo eficiente de cualquier problema o insatisfacción del cliente, buscando soluciones rápidas y satisfactorias para mantener una buena reputación.
- Solicitud de Retroalimentación: Recopilación de opiniones y sugerencias de los clientes para mejorar continuamente los productos y servicios de PaperWorld.

6.1.2. Actividades de Apoyo

Estas actividades son el motor que permite que las actividades primarias funcionen de manera efectiva y eficiente.

- **Infraestructura de la Empresa**

- Administración y Gestión General: Incluye la planificación estratégica, la contabilidad y el cumplimiento de normativas legales y fiscales (SII, Municipalidad de La Calera).
- Finanzas: Gestión de ingresos, gastos, presupuestos y flujo de caja.

- **Gestión de Recursos Humanos**

Dado que PaperWorld es un emprendimiento gestionado por solo dos personas, la gestión de recursos humanos se centra en la optimización de las capacidades y el desarrollo mutuo de los fundadores. Esto implica la distribución eficiente de roles y responsabilidades según las fortalezas individuales (ej. uno enfocado en diseño y producción, otro en marketing y ventas/logística). Además, la capacitación constante en nuevas técnicas de diseño, tendencias de papelería, herramientas digitales y estrategias de marketing. La comunicación efectiva y el apoyo mutuo son fundamentales para mantener la motivación y la productividad en este equipo reducido, asegurando que ambos contribuyan al crecimiento y al éxito de la empresa.

- **Desarrollo Tecnológico**

- Software de Diseño: Inversión y actualización en herramientas de diseño gráfico (Adobe Creative, Canva Pro) para crear diseños atractivos y únicos.
- Plataformas Digitales: Estas son pilares para la interacción con los clientes y como canales de venta fundamentales. Como se ha destacado a lo largo de este análisis, es esencial para el desarrollo y crecimiento de la empresa potenciar, aumentar la comunicación y presencia a través de redes sociales clave como Instagram y TikTok.

Los costos asociados en esta área vienen principalmente de las suscripciones a software de diseño de aproximadamente \$70.000 CLP al año que es un completamente necesario para que el producto final sea llamativo y personalizado para el cliente. El valor agregado es la capacidad de innovar en productos, ofrecer diseños de alta calidad y ampliar las opciones de personalización, lo que directamente impulsa las ventas y la diferenciación.

- **Compras y Abastecimiento**

Para los insumos recurrentes, la empresa ha establecido relaciones sólidas con proveedores de confianza. Esta continuidad no solo garantiza la calidad y consistencia de los materiales, sino que también permite acceder a precios competitivos o descuentos por volumen, optimizando así el costo de producción y manteniendo la rentabilidad. Respecto a la maquinaria, PaperWorld realiza adquisiciones a medida que los equipos muestren deterioros por uso constante.

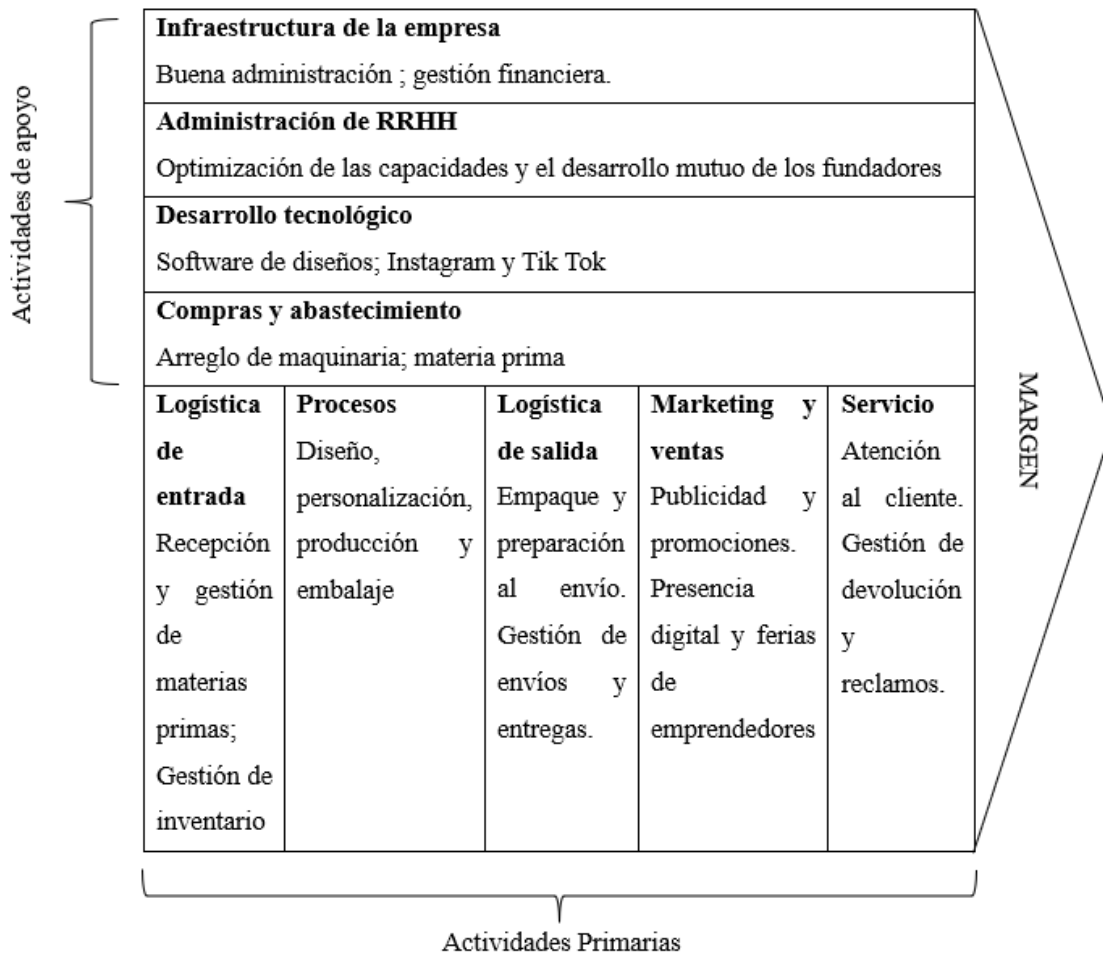


Figura 4: Cadena de Valor. Fuente: Elaboración propia.

7. Matriz FODA

- **Fortalezas**

- Producto innovador, hecho a mano y con diseño personalizado.
- Alta capacidad creativa y diferenciación estética.
- Posibilidad de personalización total (nombre, frases, colores, formato).
- Enfoque cercano y atención personalizada.
- Proximidad geográfica para clientes de la V Región (entregas rápidas).
- Flexibilidad para adaptarse a pedidos únicos o de bajo volumen.

- **Oportunidades**

- Crecimiento sostenido del interés por productos personalizados y únicos.
- Uso estratégico de redes sociales (Instagram, TikTok) para posicionamiento visual.
- Participación en ferias de emprendimiento, universidades y mercados creativos.
- Posibilidad de crear alianzas con empresas locales.

- **Debilidades**

- Alta dependencia de proveedores externos (principalmente en Santiago).
- Costos elevados de envío de insumos.
- Competencia digital intensa con marcas consolidadas a nivel nacional.
- Capacidad operativa baja para responder a picos de demanda.
- Dificultades logísticas en caso de expansión rápida.

- **Amenazas**

- Entrada de nuevos competidores locales o digitales.
- Sustitución por aplicaciones digitales de planificación y organización.
- Cambios en hábitos de consumo (menor uso de papel, digitalización).
- Aumento de la competencia en canales online con ofertas agresivas.
- Clientes sensibles al precio en contextos económicos adversos.
- Riesgo de saturación del mercado si no se renueva la propuesta constantemente.

8. Investigación de Mercado

Con el objetivo de conocer en profundidad las características, preferencias y comportamientos del público objetivo de PaperWorld, se llevó a cabo una investigación de mercado primaria basada en la aplicación de una encuesta estructurada, cuyo tiempo estimado de respuesta fue de aproximadamente 10 minutos. Dado que este estudio se desarrolla en un contexto de recursos limitados tanto en tiempo como en presupuesto, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esto implicó seleccionar participantes accesibles dentro del área geográfica definida (Región de Valparaíso). Aunque esta técnica no garantiza la representatividad estadística de toda la población, se considera válida en una fase exploratoria para obtener aproximaciones relevantes y orientar la validación inicial del modelo de negocio. Esta encuesta se diseñó cuidadosamente para captar información clave en diversas dimensiones del comportamiento del consumidor, y para asegurar su validez estadística, se consideró el uso de una muestra aleatoria representativa de la Región de Valparaíso.

Para el análisis de los datos que se obtendrán a través de la encuesta, se empleará un enfoque basado en estadística descriptiva, el cual permitirá organizar, resumir e interpretar los resultados de manera clara y estructurada. En una primera etapa, se utilizarán frecuencias absolutas y relativas (porcentajes) para conocer la distribución de las respuestas en cada pregunta, lo que facilitará la identificación de tendencias generales, comportamientos de consumo y segmentación del público objetivo.

Posteriormente, se recurrirá a la elaboración de gráficos visuales (de torta, barras, líneas y gráficos cruzados) que ayuden a representar los datos de forma intuitiva, especialmente en aspectos clave como la disposición a pagar, preferencias de productos, canales de compra y factores que inciden en las decisiones del consumidor. En aquellos casos donde se requiera observar la relación entre dos variables categóricas —por ejemplo, edad e interés en la personalización, o frecuencia de compra y presupuesto mensual— se aplicarán tablas de contingencia para cruzar la información y obtener una comprensión más profunda.

Este plan de análisis permitirá sustentar con evidencia empírica la toma de decisiones estratégicas del modelo de negocio, como la definición del público objetivo, la construcción de la propuesta de valor, la estimación de demanda y la segmentación de los canales de venta. Las herramientas principales para procesar y representar los datos serán Microsoft Excel y/o Power BI desktop. Si bien no se realizará inferencia estadística, los resultados obtenidos a partir del análisis descriptivo serán suficientes para orientar con fundamento las proyecciones, estrategias y validaciones propuestas en esta investigación.

8.1. Diseño de la Encuesta

La encuesta fue diseñada en secciones temáticas con el objetivo de recopilar datos clave para el desarrollo estratégico de PaperWorld. La primera sección tuvo como propósito filtrar si la persona encuestada pertenecía al público objetivo. Esto se realizó mediante una pregunta orientada a identificar el interés en productos de encuadernación o personalizados. En caso de no cumplir con el perfil, la encuesta permitía finalizar de forma anticipada, evitando así hacer perder tiempo al encuestado.

La segunda sección abordó el perfil demográfico, considerando variables como edad, género, comuna de residencia y nivel educacional. Estos datos permiten segmentar el mercado y diseñar productos adaptados a las características de distintos grupos (por ejemplo, libretas juveniles para estudiantes o agendas sobrias para profesionales adultos).

La tercera sección se centró en los hábitos y comportamientos de compra, indagando en la frecuencia de adquisición de artículos de papelería, el tipo de establecimientos preferidos (locales físicos, ferias o plataformas online), y la preferencia por productos estándar o diferenciados. Esta información resulta clave para la planificación comercial.

La cuarta sección exploró las motivaciones y preferencias de los consumidores, preguntando por los atributos más valorados (diseño, calidad, personalización, funcionalidad) y las razones que influyen en la elección de una marca. Esta sección ayuda a definir una propuesta de valor coherente con las expectativas del mercado.

La quinta sección profundizó en el interés por la personalización, abordando qué aspectos del producto se prefieren personalizar (nombre, portada, tipo de hojas) y la disposición a pagar un valor adicional por estos elementos. Esto es fundamental para posicionar a PaperWorld frente a productos más masivos.

La sexta sección recopiló datos sobre los canales de venta preferidos, como ferias, redes sociales, tiendas físicas o páginas web, lo que facilitará la construcción de un sistema de distribución coherente con los hábitos del cliente.

La séptima sección se enfocó en la experiencia de compra online, identificando posibles barreras como desconfianza, dificultad para personalizar, costos de envío o tiempos de entrega. Estos permiten anticipar ajustes logísticos y comunicacionales.

La octava sección abordó la disposición de pago, mediante rangos de precios realistas para distintos tipos de productos, y también se preguntó por el método de pago preferido, información esencial para adaptar los medios de cobro.

La novena sección evaluó los factores que impulsan la decisión de compra, incluyendo descuentos, promociones, rapidez de entrega, empaques atractivos o buena atención, permitiendo así fortalecer las tácticas de marketing y servicio.

Por último, la décima sección se centró en el comportamiento ante el marketing digital, consultando qué tipo de contenido prefieren los usuarios, qué plataformas utilizan con mayor frecuencia y si estarían dispuestos a seguir una marca como PaperWorld. Esta información guiará las estrategias de comunicación en redes sociales.

Cabe destacar que, previo a su aplicación, la encuesta fue revisada por cuatro expertos en investigación de mercados, quienes entregaron observaciones relevantes. A partir de sus recomendaciones, se realizaron diversas modificaciones para mejorar la claridad, el enfoque temático y la secuencia lógica del cuestionario. Posteriormente, cinco personas de confianza entre familiares y amigos participaron en una fase piloto para validar la comprensión y funcionalidad del instrumento. Sólo luego de este proceso iterativo de revisión y ajustes, la encuesta fue distribuida al público general.

8.2. Resultados de la Investigación

La encuesta fue difundida de manera digital a través de redes sociales, grupos de WhatsApp, difusión directa por voz a voz, y otros canales accesibles, lo que permitió alcanzar un total de 401 personas encuestadas en la Región de Valparaíso. Si bien se logró una muestra amplia y diversa en términos demográficos y geográficos, los resultados obtenidos no garantizan una representatividad estadística completa del universo total. Por ello, los hallazgos deben interpretarse como una aproximación válida y útil para orientar decisiones estratégicas en la fase inicial del emprendimiento, pero no como una generalización absoluta para toda la población regional.

Para asegurar la relevancia de los datos, se incluyó una pregunta clave para segregar al público objetivo. Los resultados revelan un panorama favorable: el 47,6% de los encuestados indicó que ya ha comprado o compraría este tipo de productos, mientras que un 37,1% señaló que aún no ha comprado, pero está interesado. Solo un 15,2% manifestó no tener interés en este tipo de artículos. (Ver figura 5)

Esto significa que más del 84% de los encuestados representa un mercado potencial activo o latente para PaperWorld, lo que valida la oportunidad comercial y refuerza la necesidad de diseñar estrategias que conviertan el interés en compra efectiva.

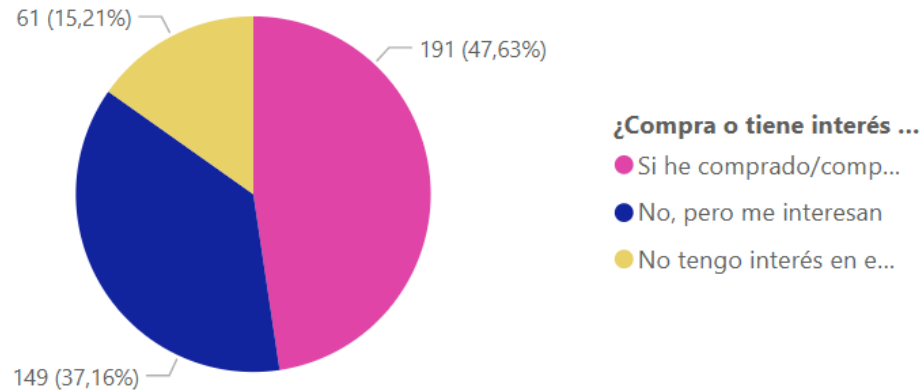


Figura 5: Cantidad de Encuestados. Fuente: Elaboración propia

Los datos demográficos son fundamentales en una investigación de mercado, ya que permiten comprender en profundidad las características del público objetivo y segmentar adecuadamente las estrategias comerciales. Cabe destacar que, en esta encuesta, las personas que declararon no tener interés en productos de papelería o encuadernación personalizada (61 personas) no continuaron con el resto del cuestionario. Por lo tanto, los resultados presentados a partir de esta sección contemplan exclusivamente a quienes manifestaron interés o intención de compra en el rubro, permitiendo así enfocar el análisis en el público realmente relevante para el modelo de negocio.

En relación con la variable de género, los datos muestran que un 79,12% de los encuestados interesados se identifica con el género femenino (269 personas), mientras que un 20,59% corresponde a personas que se identifican como masculinas (70 personas). Solo una persona prefirió no declarar su género (Ver figura 6). Esta distribución sugiere que el público mayoritariamente femenino representa una parte central del mercado objetivo para PaperWorld, lo que puede influir en el diseño de productos, la comunicación visual y las estrategias de marketing que apunten a conectar emocional y funcionalmente con este segmento.

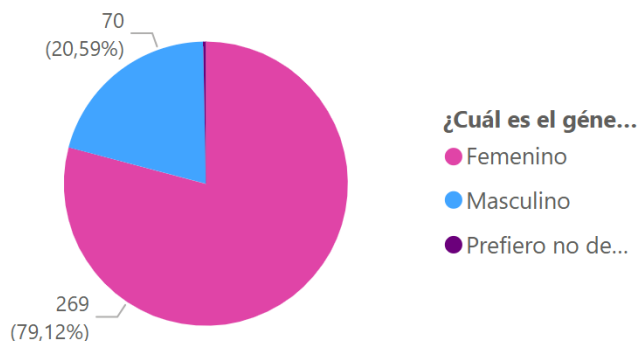


Figura 6: Distribución del sexo de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

La distribución etaria de los encuestados interesados en productos de papelería y encuadernación personalizada revela una marcada concentración en el segmento joven-adulto. En concreto, el grupo de 18 a 25 años representa el 55% del total de respuestas, con 197 personas, lo que lo convierte en el público predominante. Este resultado refuerza la relevancia del enfoque comercial hacia personas en etapa universitaria o de inicio laboral, quienes probablemente valoran la organización, el diseño personalizado y la estética funcional en sus materiales.

Le siguen los grupos de 26 a 35 años con 63 personas (17,6%) y de 36 a 50 años con 42 personas (11,7%), lo que sugiere que, aunque en menor medida, también existe interés en personas adultas que podrían estar en contextos laborales o emprendedores, donde los productos de papelería pueden tener fines prácticos o de presentación.

En rangos de edad más altos, se observa una baja participación: 26 personas mayores de 50 años (7,3%) y 12 menores de 18 años (3,3%), lo que indica que estos segmentos no representan el foco central del mercado objetivo. En conjunto, esta distribución confirma que las estrategias de diseño de producto, comunicación y canales de venta deben priorizar las preferencias y hábitos de consumo del grupo etario entre 18 y 35 años. (Ver figura 7)

Del análisis de la ocupación actual de los encuestados, hay una clara predominancia del segmento estudiantil, lo que está en línea con los rangos etarios previamente analizados y refuerza la orientación de la demanda hacia productos funcionales, organizativos y estéticamente atractivos. Además, se evidencia una participación importante de personas empleadas y trabajadores independientes, lo cual amplía el espectro de usuarios potenciales hacia personas que podrían utilizar los productos tanto para fines laborales como personales (Ver anexo 1). Este dato es valioso para segmentar el portafolio de productos, ya que se pueden diferenciar líneas más juveniles y lúdicas para estudiantes, y otras más sobrias y estructuradas para adultos activos o emprendedores.

En cuanto al tamaño del hogar, la mayoría de los encuestados vive en unidades familiares de tres o más personas (Ver anexo 2). Esto sugiere que los hábitos de compra podrían estar influenciados por dinámicas familiares, donde el gasto en papelería puede ser compartido o considerado para más de un miembro del hogar. Este dato también resulta útil al momento de planificar promociones grupales, packs familiares o descuentos por volumen, ya que el entorno de consumo no es individual en la mayoría de los casos.

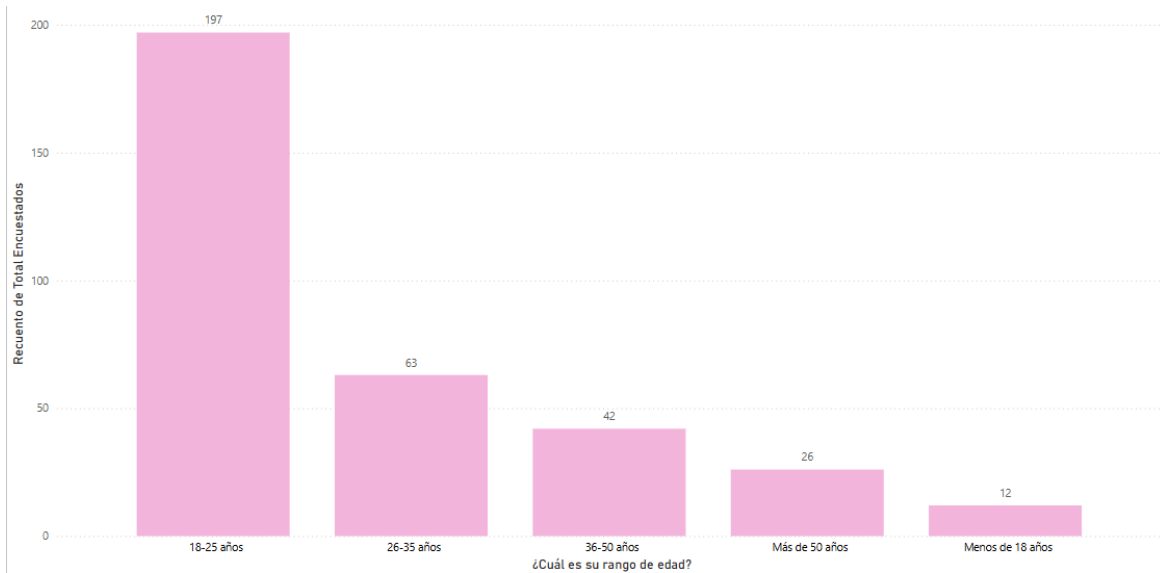


Figura 7: Distribución de edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

El análisis de la variable comuna de residencia de los encuestados permite entender la distribución territorial del público objetivo dentro de la Región de Valparaíso, lo que es clave para la planificación logística, comercial y de marketing de PaperWorld. Los resultados que se pueden observar en la tabla 8 demuestran que el mercado objetivo se encuentra en una alta concentración en las comunas más urbanas y densamente pobladas, y que una estrategia de cobertura progresiva, comenzando por Quillota y Valparaíso, puede ser eficiente para alcanzar a los distintos públicos de la región, lo cual refuerza la idea de focalizar esfuerzos en zonas con mayor densidad e infraestructura de consumo. Mientras que, en las zonas semiurbanas muestran ser un potencial de expansión mediante ferias o distribución personalizada.

¿Cuál es su comuna de residencia?	Recuento de Total Encuestados
Casablanca/Algarrobo/El Quisco	3
Cabildo/La Ligua/Papudo	16
Limache/Olmué	16
Hijuelas/Nogales	20
Quilpué/Villa Alemana	30
Quillota/La Cruz/La Calera	109
Valparaíso/Viña del Mar/ Concón	146

Tabla 8: Distribución de comuna de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

Según las respuestas sobre la frecuencia de compra (Ver anexo 3), la gran mayoría de los encuestados realiza compras de artículos de papelería personalizada de forma ocasional, con un 50% que compra “unas pocas veces al año” y otro 20% que lo hace solo “en ocasiones especiales”. Este dato sugiere que los

productos ofrecidos no son de consumo recurrente ni básico, sino que responden a necesidades puntuales, ligadas muchas veces a situaciones emocionales o contextuales. Solo un 13% de las personas compra mensualmente, y menos del 1% lo hace semanalmente, lo cual refuerza la idea de que se trata de un mercado más orientado a consumo esporádico y personalizado, no masivo.

Este comportamiento se complementa con los datos obtenidos en la pregunta relacionada con los principales motivos de compra (Ver figura 9). Se observa que los encuestados compran principalmente:

- Para regalos en fechas especiales (cumpleaños, celebraciones) - 104 respuestas
- Durante temporadas escolares – 100 respuestas
- Para proyectos puntuales – 75 respuestas

Esto evidencia que el producto se percibe como una opción de regalo o herramienta útil para momentos específicos del año, como inicios de clases, proyectos universitarios, o celebraciones personales. También resalta que el impulso de compra está fuertemente ligado a necesidades funcionales específicas.

Además, se puede identificar oportunidades comerciales ya que un segmento (28 respuestas) señaló que compraría cuando hay promociones, lo cual sugiere que las ofertas y campañas especiales pueden tener alto impacto, especialmente en un público que ya está interesado, pero espera el incentivo adecuado.



Figura 9: Principales motivos de compra. Fuente: Elaboración propia

En la sección sobre factores y productos que tienen preferencias los futuros clientes, se observa en la figura 10 que la calidad del producto y el precio son los dos elementos más decisivos al momento de elegir dónde y qué comprar. Esta información sugiere que los consumidores valoran un equilibrio entre buen desempeño del producto y accesibilidad económica. En tercer lugar, aparece la variedad de diseños (212), lo que resalta la importancia de ofrecer opciones visualmente atractivas y variadas.

Por otro lado, la figura 11 revela las categorías de productos que despiertan mayor interés entre los potenciales consumidores. Lideran las agendas/planners temáticos, seguidos por cuadernos de anillo y horarios/planificadores para pared. Esto refuerza la noción de que el consumidor actual busca productos funcionales y estéticamente personalizados para organizar sus actividades.

En conjunto, estos gráficos indican que una estrategia exitosa para PaperWorld debería centrarse en mantener altos estándares de calidad, ofrecer precios competitivos, desarrollar un catálogo diverso con productos funcionales como agendas y planificadores, y fortalecer el componente de personalización como elemento diferenciador, sin descuidar aspectos operacionales como la atención al cliente y los plazos de entrega.

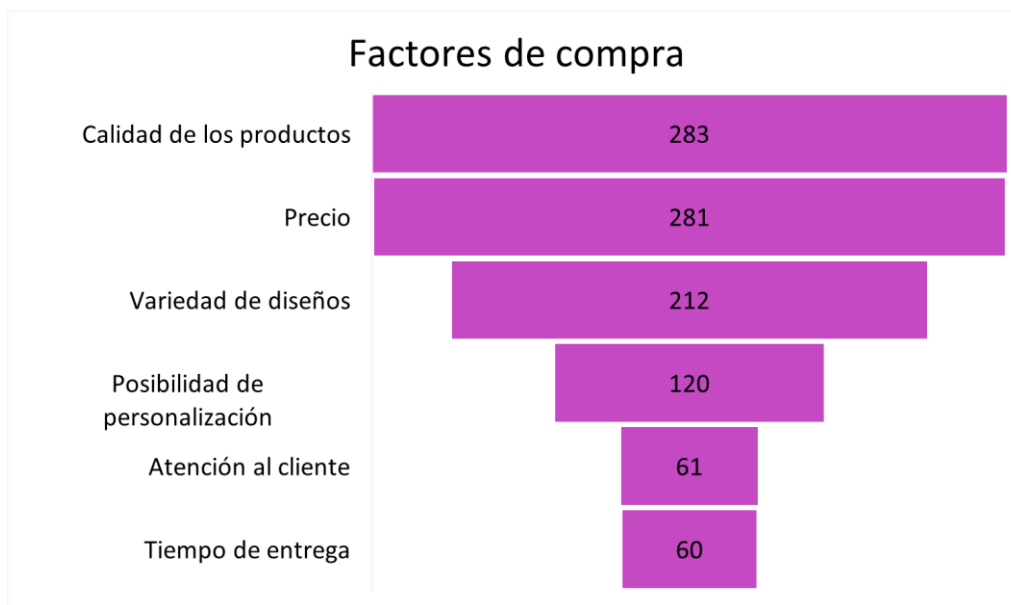


Figura 10: Factores de compra más valorados. Fuente: Elaboración propia



Figura 11: Productos de interés. Fuente: Elaboración propia

Para analizar la sección relacionada con el interés y comportamiento de los consumidores respecto a la personalización de productos de papelería y encuadernación se realiza un gráfico (Ver figura 12) que combina dos variables: por un lado, la frecuencia con la que los encuestados personalizan sus productos de encuadernación/papelería (Nunca, A veces, Siempre), y por otro, el nivel de interés que manifiestan por este tipo de personalización en una escala del 1 al 5. En este sentido, destaca que la mayoría de los encuestados que declaran personalizar "a veces" presentan niveles de interés altos, con predominancia en los valores 4 y 5, lo que refleja una alta valoración de la personalización incluso si no se realiza de forma constante. Por otro lado, entre quienes no personalizan sus productos, también hay una fracción significativa con puntuaciones de interés elevadas, lo que sugiere una oportunidad para incentivar la personalización a través de una mejor comunicación de beneficios, ejemplos de uso o servicios más accesibles. Por último, quienes siempre personalizan tienen una alta concentración en el nivel 5, lo que reafirma el vínculo entre la experiencia previa positiva y una disposición alta hacia este tipo de productos.

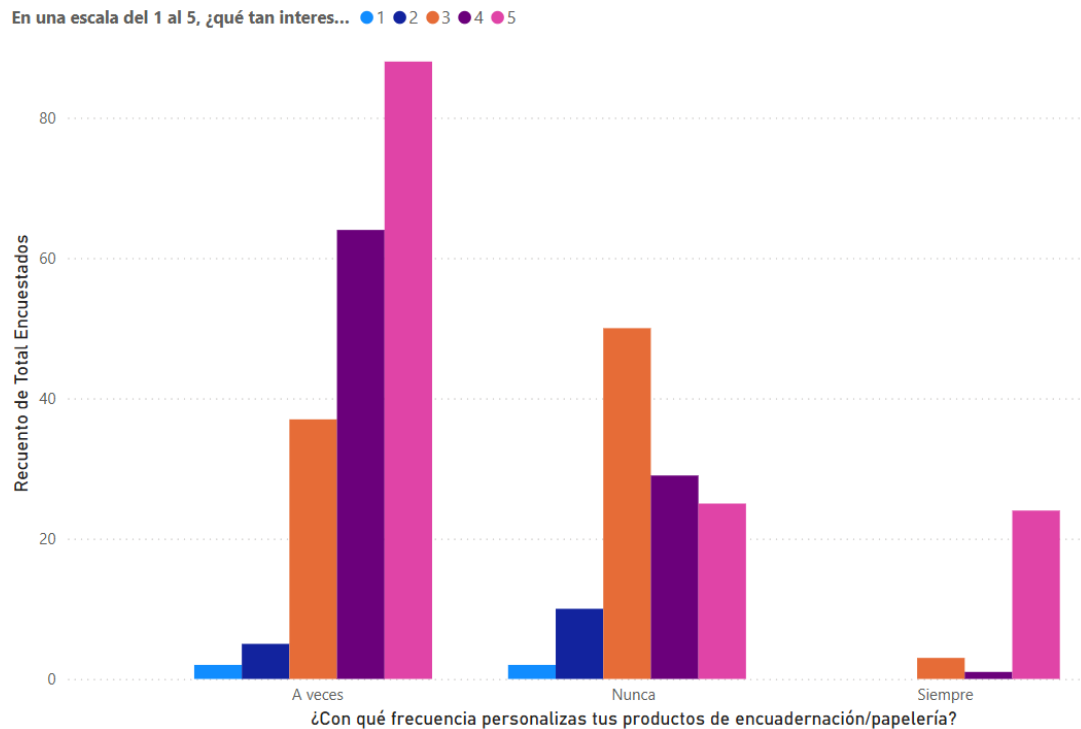


Figura 12: Frecuencia e interés en la personalización. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la mayoría de los encuestados espera recibir sus productos personalizados entre 3 a 5 días hábiles (134 personas) o dentro de una semana (126 personas), lo cual sugiere que el público objetivo tiene expectativas moderadas pero claras sobre los plazos de entrega. Solo una minoría espera tiempos extremadamente cortos (menos de 3 días) o largos (más de una semana), lo que indica que PaperWorld debe ajustar su logística para asegurar entregas dentro del rango de 3 a 7 días hábiles para satisfacer a la mayor parte de sus clientes. (Ver anexo 4)

En el análisis de las preferencias de los consumidores respecto a los canales de compra de artículos de papelería, así como sus métodos de entrega más valorados se observa que las tiendas físicas (como librerías y locales establecidos) continúan siendo el canal más popular, con una alta preferencia por retirar en tienda física y también una proporción importante que opta por recibir los productos en domicilio. Esto refleja la relevancia de la experiencia de compra presencial, donde los clientes pueden ver y tocar los productos antes de adquirirlos (Ver figura 13)

En segundo lugar, las redes sociales como Instagram y TikTok aparecen como un canal de compra digital muy utilizado, especialmente combinado con la opción de envío a domicilio, lo cual indica que el comercio electrónico informal, gestionado por emprendedores, tiene una presencia significativa en el comportamiento del consumidor. Las ferias o bazares también muestran una participación destacable, lo que refuerza el valor del contacto directo y el comercio local en entornos presenciales esporádicos.

En conjunto, estos datos muestran que los canales físicos y digitales coexisten, pero con distintas motivaciones. Mientras la compra presencial se asocia al contacto directo con el producto, el canal digital responde a la necesidad de comodidad y alcance. PaperWorld puede aprovechar esta dualidad desarrollando un modelo mixto, que combine presencia en ferias locales y redes sociales con entregas eficientes, ya sea en puntos físicos de retiro o mediante despacho a domicilio.

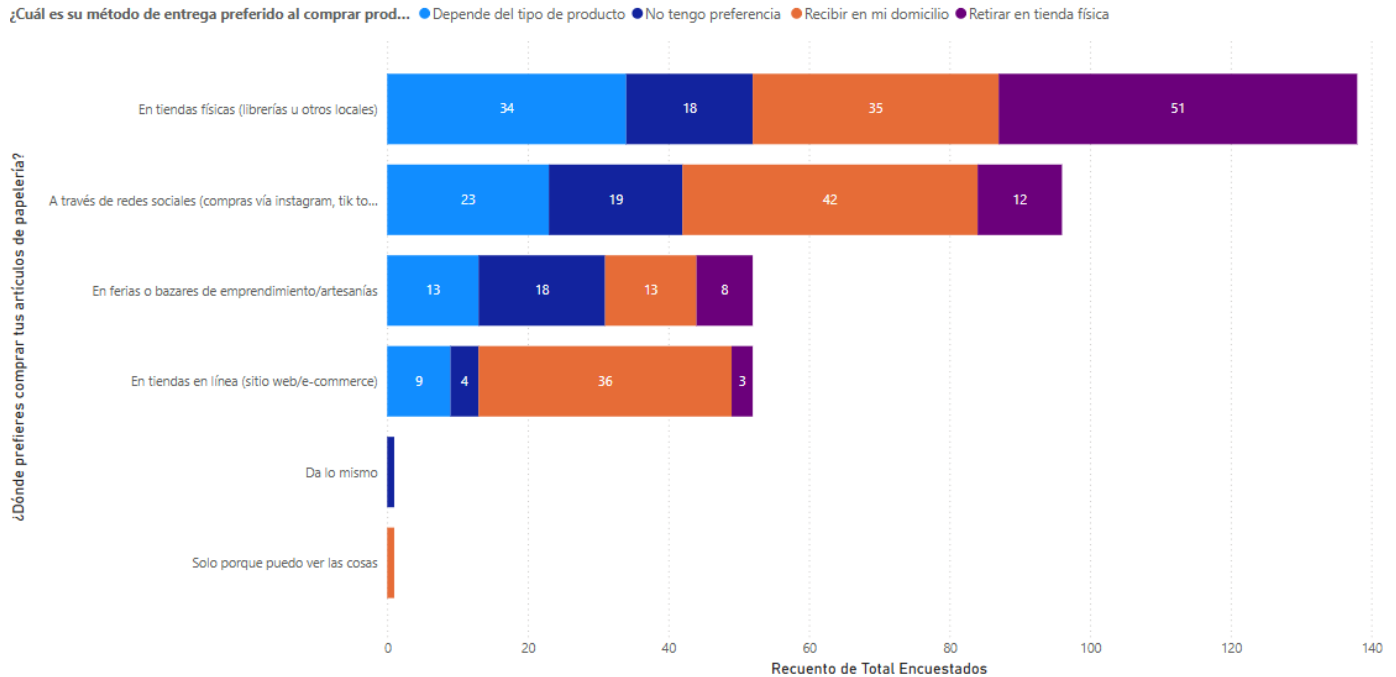


Figura 13: Preferencias en canales de compra. Fuente: Elaboración propia

Si bien las personas se sienten muy cómodas realizando compras por internet, la encuesta revela los principales obstáculos que enfrentan los consumidores al realizar compras en línea, información sumamente relevante para el diseño de la experiencia de cliente en PaperWorld.

Como se puede observar en la figura 14, el principal problema identificado es el alto costo de los envíos, lo que demuestra una barrera significativa al momento de concretar una compra. Esta percepción de gasto adicional puede desalentar a clientes potenciales, especialmente en un contexto donde se valoran precios competitivos. En segundo lugar, aparece la publicidad engañosa seguida por la imposibilidad de ver o tocar el producto y la falta de fotos reales. Estos tres factores reflejan una fuerte necesidad de transparencia y confianza visual en el comercio electrónico.

Solo 15 personas declararon no haber tenido dificultades, lo que indica que la gran mayoría ha experimentado algún grado de insatisfacción. Por lo tanto, PaperWorld debe desarrollar estrategias para mitigar estos puntos críticos.

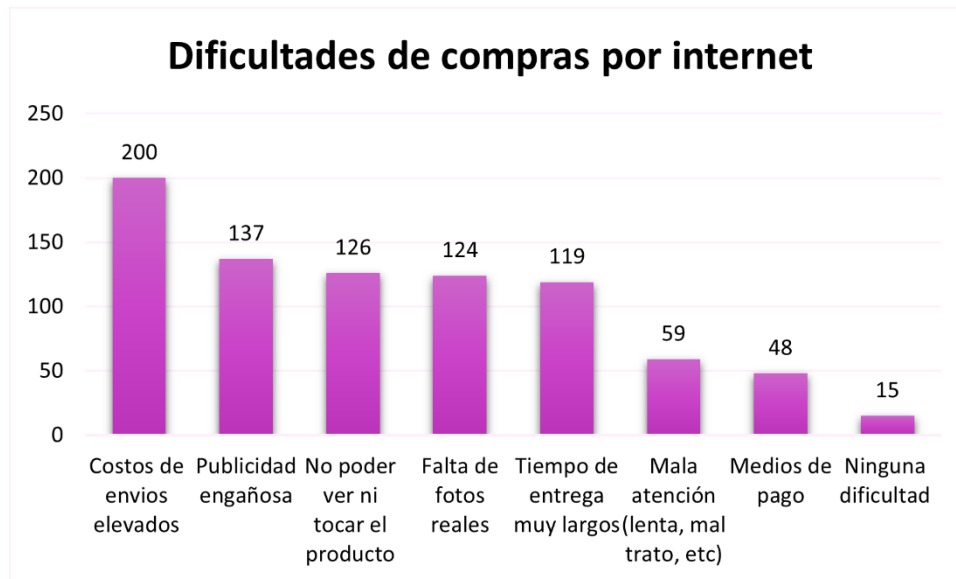


Figura 14: Dificultades de compras por internet. Fuente: Elaboración propia

Uno de los mayores intereses de la empresa es saber la disposición de pago y el comportamiento económico de los potenciales clientes. Según los datos recopilados en el gráfico cruzado de a continuación (ver figura 15) se revela una relación clara entre el grado de acuerdo con la afirmación “Estoy dispuesto(a) a pagar un poco más si el producto de papelería está hecho a mano o personalizado” y los rangos de precios aceptables. Quienes están muy de acuerdo (nivel 5) con la afirmación se concentran principalmente en rangos de \$10.000 a \$14.990 y \$15.000 a \$19.990, lo que indica un público dispuesto a pagar precios justos por productos diferenciados. A medida que disminuye el acuerdo, se incrementa la proporción de personas que solo pagarían menos de \$10.000 o incluso rechazarían pagar más por personalización. Esto da a conocer que la diferenciación y el valor percibido deben estar bien comunicados para justificar un precio más alto.

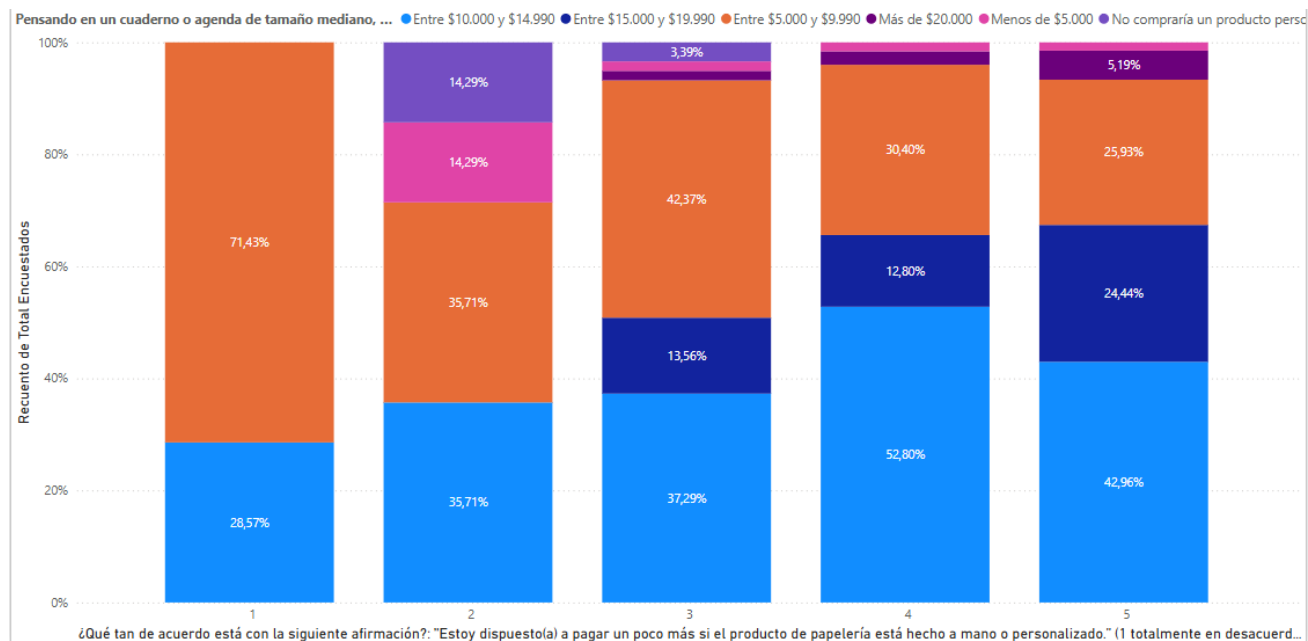


Figura 15: Disposición a pagar. Fuente: Elaboración propia

Continuando con los montos económicos, la mayor concentración del gasto promedio en una sola compra se encuentra entre \$5.000-\$10.000 y entre \$10.001-\$20.000, lo que representa más del 75% de los encuestados (ver anexo 5). En cuanto a los métodos de pago, un 58% de los encuestados prefiere utilizar tarjeta de débito/crédito y un 30% transferencias bancarias (ver anexo 6), esto indica que es fundamental que la empresa cuente con sistema de pagos electrónicos asegurando una experiencia de compra fluida. Finalmente, solo un 37% de los encuestados estaría dispuesto a pagar extra por entrega express si es que el costo es razonable mientras que el 35% lo haría sólo en casos urgentes (ver anexo 7), lo que indica que, aunque no es indispensable implementar un servicio de entrega express, se puede tener como opción, sobre todo para productos regalo o fechas especiales.

En la sección de los factores que impulsan las compras, se realizaron preguntas sobre el rol de las promociones en las decisiones de compra, en donde una mayoría significativa de los encuestados (58,82%) señala que raramente aprovecha promociones para realizar compras, mientras que un 27,35% indica que lo hace frecuentemente. Esto sugiere que, si bien las promociones pueden no ser un factor detonante constante en el comportamiento de compra, existe un segmento relevante que sí las considera con regularidad (Ver anexo 8). Estas respuestas de complementan con que un 42,94% encuestados creen que depende del producto si le es llamativa la oferta mientras que un 38,53% consideran que las promociones son indispensables para decidir una compra en este rubro (Ver anexo 9).

Considerando que las promociones son llamativas para un segmento de los clientes, en el gráfico de a continuación se puede observar las preferencias en los tipos de promoción, liderando el envío gratuito lidera con un 45,88%, seguido de los regalos por compra (31,47%) y los descuentos por cantidad

(15,59%). Esto indica que los consumidores valoran especialmente beneficios tangibles y directos que reduzcan los costos totales o que agreguen valor sin aumentar el precio final.

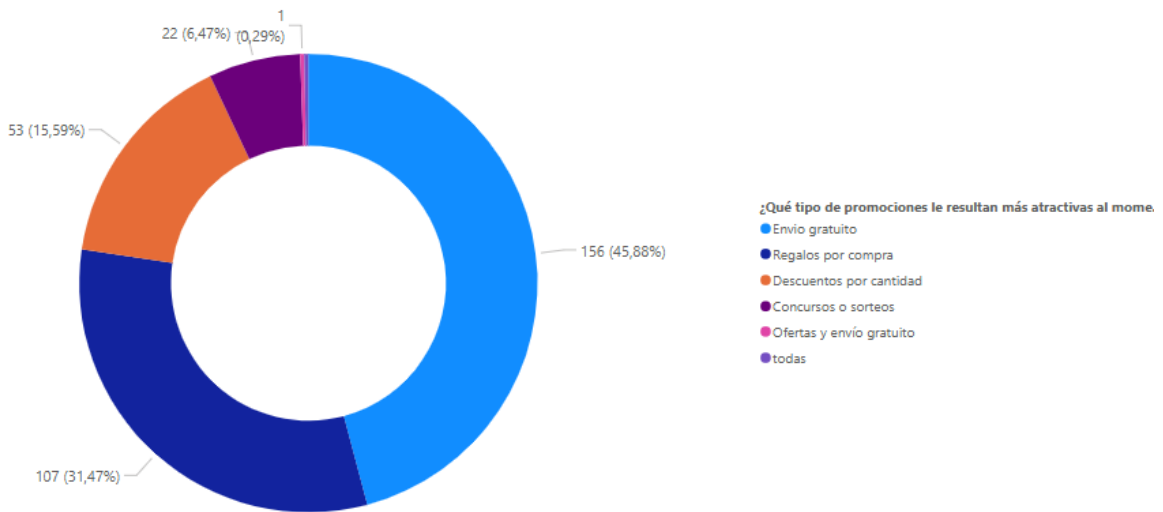


Figura 16: Preferencias de promociones. Fuente: Elaboración propia

Para finalizar con todo el análisis de la encuesta, se analizan preferencias de contenido en redes sociales por parte del público objetivo al momento de decidir seguir una cuenta de papelería o emprendimiento similar. Observando el gráfico que se encuentra a continuación, se obtiene que las imágenes de productos son muy llamativas asociadas al diseño atractivo, lo que indica que el valor estético del contenido visual es prioritario. Además, a los potenciales clientes les llama mucho la atención observar videos con tips de uso, especialmente por su utilidad e inspiración. Este cruce demuestra que el valor percibido de la marca no se limita al producto, sino también al contenido que se entrega, y a cómo este genera valor en la experiencia digital.

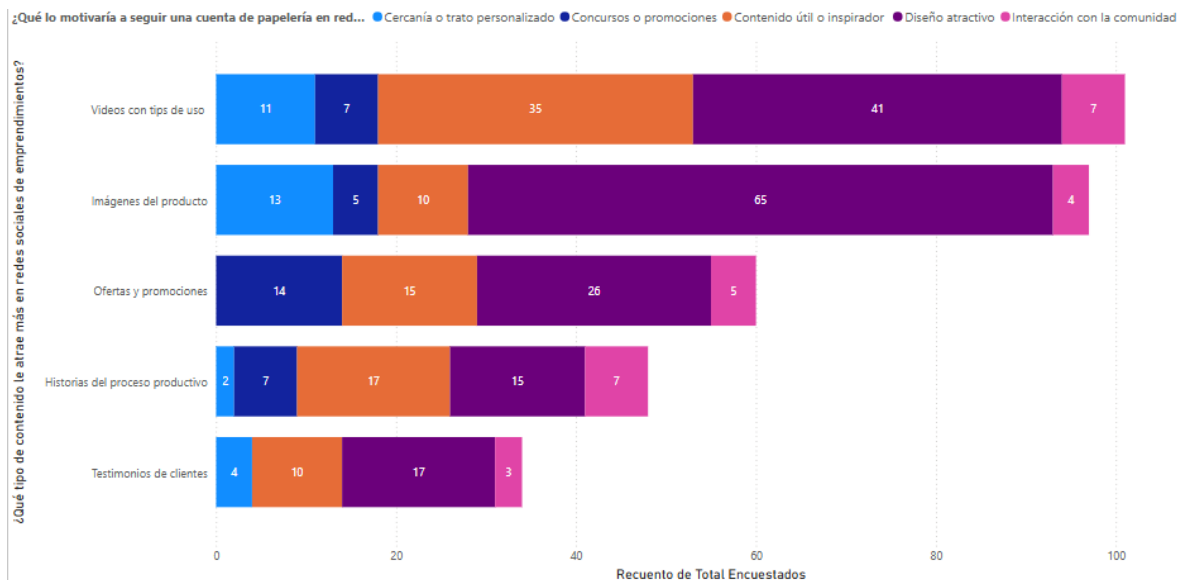


Figura 17: Tipo de contenido en redes sociales. Fuente: Elaboración propia

9. Modelo Canvas

9.1. Segmento de clientes

PaperWorld está orientado principalmente a personas jóvenes y adultas interesadas en artículos de papelería personalizados, con énfasis en estudiantes universitarios, escolares, docentes, emprendedores y amantes de la papelería creativa. También se contempla una línea de productos dirigida a micro y pequeñas empresas que requieren servicios de encuadernación, papelería corporativa o regalos personalizados para clientes o colaboradores. El mercado objetivo abarca tanto a consumidores individuales de la Región de Valparaíso como a compradores en línea de otras zonas del país.

9.2. Propuesta de valor

Los cuadernos y productos de papelería de PaperWorld se caracterizan por su alta calidad y diseño, lo que los convierte en piezas duraderas, funcionales y únicas. Cada cuaderno es elaborado con materiales cuidadosamente seleccionados, como cartón piedra para las tapas duras, lo que les da firmeza y resistencia, y hojas de papel bond de 105 gramos, ideales para usar con cualquier tipo de lápiz o marcador sin que se traspase al reverso.

Uno de los mayores diferenciadores de PaperWorld es su alto nivel de personalización. No solo se ofrece una línea de diseños temáticos originales (catalogo), sino que también se permite al cliente enviar su propio diseño, imagen o idea, y personalizar con detalles como nombre, frases o combinaciones de colores específicas. Además, pueden elegir el tipo de hoja interior (cuadriculada, punteada, en blanco, etc.), el sistema de encuadernación (espiral, anillado, o sistema de discos removibles), y el estilo de portada interna, haciendo de cada producto algo completamente a medida.

Además, el emprendimiento ofrece una atención personalizada. Cada pedido se realiza en diálogo directo con el cliente, buscando entender sus necesidades y preferencias. Esta cercanía permite no solo entregar un producto más acertado, sino también recibir feedback constante y mejorar continuamente la experiencia.

Es importante recalcar, que PaperWorld se posiciona como una marca accesible para estudiantes y jóvenes profesionales, ofreciendo precios competitivos sin sacrificar calidad. Además, mantiene una presencia activa en redes sociales, generando una comunidad cercana a través ferias y contenido que involucra a sus clientes en el proceso creativo.

En resumen, PaperWorld no solo vende cuadernos: ofrece experiencias personalizadas, con estética, utilidad y calidez, para quienes valoran la organización y la creatividad como parte de su día a día.

9.3. Canales de distribución

La distribución se realiza principalmente a través de redes sociales como Instagram y TikTok, que funcionan como vitrinas digitales para captar clientes y recibir pedidos personalizados. También se cuenta con un catálogo digital compartido vía WhatsApp y correo electrónico. En fechas clave o de alta demanda, PaperWorld participa en ferias locales y realiza entregas programadas en puntos definidos dentro de la comuna de La Calera y alrededores. En el mediano plazo, se proyecta el desarrollo de un sitio web con carro de compras y funcionalidad de personalización online.

9.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes se basa en un trato cercano, personalizado y empático. PaperWorld busca construir una comunidad fiel mediante redes sociales, ofreciendo respuestas rápidas, atención directa y contenido atractivo. Se fomenta el feedback constante para mejorar productos y servicios, y se realizan dinámicas interactivas como encuestas, sorteos o votaciones de diseño. Asimismo, se acompaña al cliente durante todo el proceso de compra, asesorándolo en la elección de materiales, formatos y estilos personalizados.

9.5. Fuentes de ingreso

Los ingresos de PaperWorld provienen de la venta directa de productos personalizados, tanto en formato estándar como bajo pedido. También se considera la posibilidad de alianzas con otras marcas o servicios complementarios, como regalos corporativos a empresas o kits temáticos para eventos.

9.6. Recursos clave

Entre los recursos clave se incluyen los insumos de calidad (papel, cartón piedra, anillos metálicos, etc.), las herramientas para encuadernación (perforadoras, plastificadoras, impresoras, guillotinas), una red confiable de proveedores principalmente ubicados en Santiago, y un espacio de trabajo con condiciones adecuadas para producción. Asimismo, la creatividad del equipo, las habilidades en diseño gráfico y el uso estratégico de redes sociales son activos fundamentales del negocio.

9.7. Actividades clave

Las actividades clave incluyen el diseño y elaboración de productos personalizados, la gestión de pedidos, el marketing digital, la atención directa al cliente, el control de calidad de los productos, la logística de entrega, y la administración del inventario. También es esencial el trabajo de exploración de nuevas tendencias, materiales y formatos para mantener la oferta siempre actualizada.

9.8. Socios clave

PaperWorld trabaja con una red de proveedores de insumos que permiten mantener la calidad de los productos sin encarecer los costos en exceso. En eventos o ferias, se forman alianzas temporales con organizadores, espacios comunitarios o municipalidades. Además, se puede establecer relaciones con empresas que busquen ofrecer detalles personalizados a sus trabajadores. Esto incluye desde regalos corporativos para fechas especiales, reconocimiento por desempeño, hasta la creación de papelería de marca para uso interno o como parte de paquetes de bienvenida a nuevos empleados.

9.9. Estructura de costos

Los costos más relevantes corresponden a la adquisición de materiales (papeles especiales, anillos, adhesivos, cartones, vinilos, tintas), herramientas de encuadernación y consumo de electricidad e impresión. A esto se suman los gastos de marketing digital, empaques, transporte y participación en ferias. También se contempla un presupuesto base para imprevistos y mejoras del espacio de trabajo.

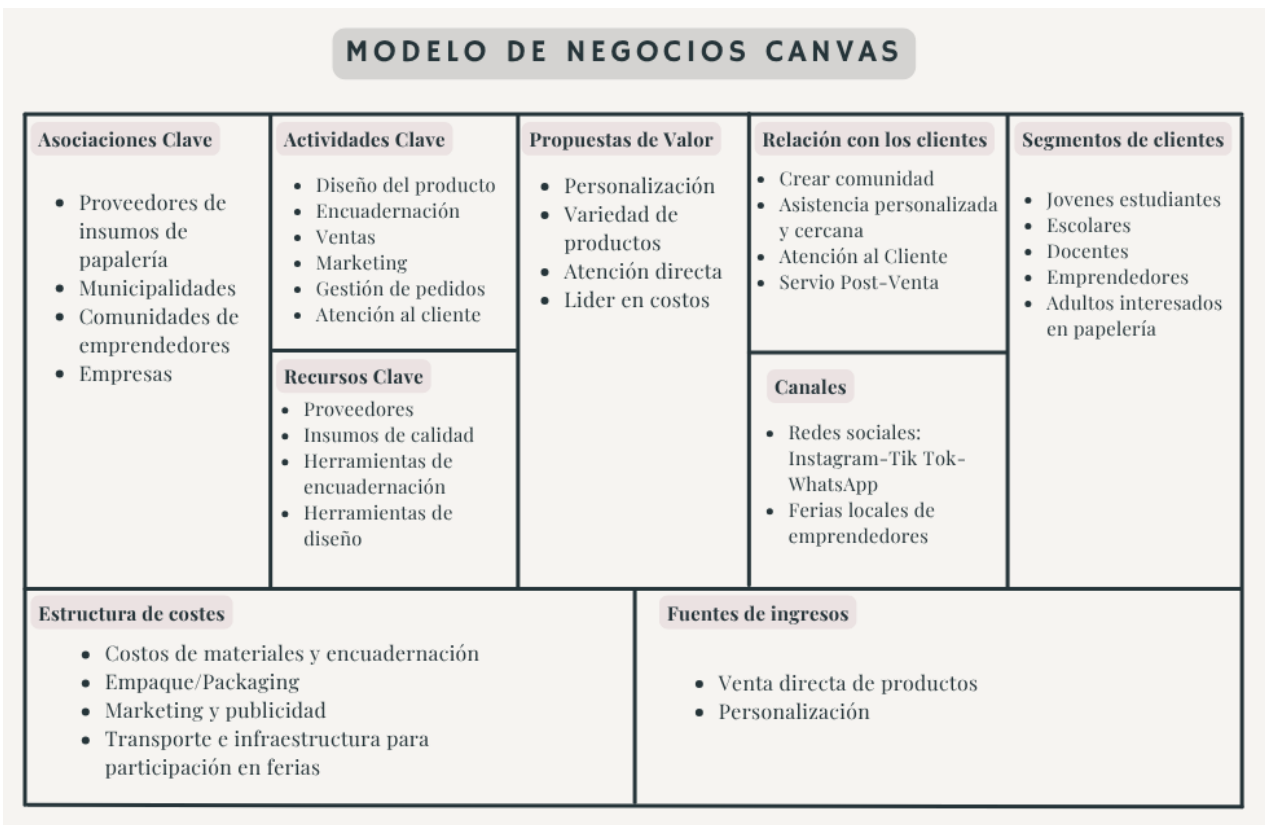


Figura 18: Modelo de negocios CANVA. Fuente: Elaboración propia.

ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

10. Descripción general del negocio

PaperWorld es un emprendimiento creativo ubicado en la ciudad de La Calera, dedicado al diseño, producción y comercialización de productos de encuadernación personalizada y de alta calidad. El proyecto se inserta en el rubro de la papelería creativa y funcional, combinando técnicas de encuadernación manual con una fuerte orientación al diseño gráfico personalizado, buscando diferenciarse a través de propuestas únicas adaptadas a los gustos, necesidades y estilos de vida de sus clientes.

La propuesta de valor de PaperWorld se basa en ofrecer productos que no solo cumplen una función práctica, sino que también reflejan la identidad y preferencias de cada usuario, estableciendo una conexión emocional con el cliente. A diferencia de las opciones masivas del retail o los productos digitales, PaperWorld apunta a recuperar el valor de lo tangible, lo local y lo hecho a mano, integrando creatividad, calidad y cercanía.

La empresa tiene un fuerte vínculo con el mercado local de la Región de Valparaíso, participando en ferias y canales de venta digital orientados al público regional. Asimismo, busca posicionarse como una alternativa viable y competitiva frente a grandes marcas, atendiendo tanto a consumidores finales como a instituciones educativas, oficinas pequeñas y emprendedores que requieren productos funcionales y estéticamente diferenciados.

11. Valores

- Creatividad con sentido: Fomentamos la originalidad e innovación en cada uno de nuestros productos. Se valora lo estético y funcional, creando productos que combinan utilidad y belleza.
- Calidad: Compromiso con ofrecer productos de calidad para lograr satisfacer las necesidades de los clientes que adquieran nuestros productos.
- Personalización: Valoramos la importancia de la individualidad de cada uno de nuestros clientes, por lo que ofrecemos la personalización de nuestros productos según la preferencia de cada uno.
- Compromiso: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo una buena atención personalizada y un excelente servicio.
- Cercanía con el cliente: Escuchamos a cada persona y realizamos productos únicos que reflejen su identidad o lo que realmente la persona necesita.

12. Misión

Ofrecer productos de encuadernación (cuadernos personalizados, planificadores, horarios) y de papelería (horarios, planificadores, stickers) temáticos y personalizados de calidad que combinan diseño, funcionalidad, inspirando a las personas a planificar, organizar y expresar sus ideas a través de un papel utilizando un producto único que refleje sus gustos y personalidad.

13. Visión

Ser una marca reconocida en la comuna de La Calera y en la región de Valparaíso por su atención personalizada, productos de calidad y personalizados. Además, de inspirar a nuestros clientes a disfrutar de la planificación.

14. Propósito

En PaperWorld, nuestro propósito es contribuir al éxito académico y personal de los clientes, proporcionándoles un producto accesible, que les permita organizar sus ideas, expresar su creatividad, desarrollar su potencial y crear experiencias significativas a través de la papelería y encuadernación realizada con amor.

15. Atributos de los productos

PaperWorld se posiciona en el mercado mediante la capitalización de atributos de producto distintivos que no solo satisfacen las necesidades funcionales, sino que también generan un valor percibido superior en el cliente. La oferta central radica en la elaboración y comercialización de artículos de papelería personalizados, abarcando cuadernos, agendas, planificadores y libretas, que se diferencian sustancialmente de las ofertas masivas por su diseño exclusivo y la calidad inherente de los materiales.

La relevancia y el atractivo principal de los productos residen en la profunda capacidad de personalización, un factor crítico de diferenciación. El cliente asume un rol activo en el proceso de diseño, seleccionando elementos desde el tipo de pauta (cuadriculadas, lisas, punteadas), el formato, hasta la creación de portadas con diseños a medida o temáticas específicas. Esta co-creación no solo maximiza la satisfacción del cliente al recibir un producto que refleja su identidad, sino que también eleva el valor utilitario del artículo a una experiencia de uso personal y estética.

Adicionalmente, un atributo clave que refuerza la propuesta de valor de PaperWorld es la elaboración a mano de cada pieza. Este proceso se lleva a cabo íntegramente en la Región de Valparaíso, lo que no solo otorga al producto un carácter único y la distinción del trabajo hecho a mano, sino que también establece una conexión emocional significativa con el consumidor.

16. Objetivos estratégicos

Con el propósito de consolidar una propuesta de valor en el mercado regional y proyectar un crecimiento sostenible, PaperWorld establece sus objetivos con un enfoque en la viabilidad para un emprendimiento naciente, considerando que la ambición debe equilibrarse con la realidad operativa y de recursos, tal como sugieren expertos en gestión de PYMES y startups (Endeavor Chile, 2024).

- **Adquisición de Clientes:** Alcanzar un mínimo de 100 a 150 clientes únicos durante los primeros 12 meses. Esta meta es más realista para un emprendimiento de papelería personalizada, distribuidos estratégicamente entre ventas presenciales (ferias, mercados locales en La Calera y Quillota) y ventas digitales (redes sociales y página web).
- **Fidelización de Clientes:** Lograr una tasa de recompra del 15% al 20% al cierre del primer año. Esto se logrará fortaleciendo la relación con el cliente a través de diseños exclusivos, un servicio al cliente excepcional y un seguimiento postventa efectivo, elementos clave para la recurrencia en negocios de nicho.
- **Crecimiento de Ventas:** Incrementar las ventas mensuales en un 7% a 10% progresivo por trimestre.
- **Alianzas Estratégicas:** Establecer al menos una a dos alianzas comerciales sólidas con puntos de venta físicos (tiendas de diseño), ferias temáticas u otras marcas complementarias antes de finalizar el primer año.
- **Engagement en Redes Sociales:** Aumentar en un 30% a 40% la interacción en redes sociales (likes, comentarios, compartidos, mensajes directos) durante el segundo semestre, en comparación con el primero. El foco estará en la creación de contenido de valor que resuene con el público objetivo y muestre la singularidad de los productos de PaperWorld.

Estos objetivos, realistas y medibles, no solo permitirán monitorear el desempeño del emprendimiento de manera efectiva, sino que también guiarán las decisiones operativas y estratégicas hacia una visión de largo plazo basada en el crecimiento sostenible, la diferenciación del producto y una sólida relación con el cliente.

17. Recursos e insumos operativos

Antes de detallar las herramientas utilizadas, es importante destacar que este tipo de equipamiento corresponde a inversiones de mediano a largo plazo, ya que su adquisición se realiza una sola vez. En caso de fallas, se opta por la reparación o mantención preventiva, como en el caso de las impresoras, donde se realizan cambios de almohadillas, limpieza de cabezales y ajustes técnicos necesarios para prolongar su vida útil. Solo cuando no es posible reparar, se evalúa la reposición del equipo. La mayoría de estas herramientas son adquiridas por internet, principalmente a proveedores ubicados en la Región Metropolitana. Para optimizar los costos, se cotiza en diferentes plataformas al momento de cada compra, buscando siempre la opción más económica sin comprometer la calidad.

- **Herramientas**

- **Máquina Cinch:** Herramienta esencial para perforar las hojas de los cuadernos. Si bien es funcional, tiene una durabilidad limitada, por lo que debe considerarse su recambio a mediano plazo.
- **Anilladora industrial:** De mayor tamaño y resistencia, utilizada para anillar productos de gran volumen de manera más eficiente.
- **Mini Disc Cinch:** Máquina complementaria para trabajar con sistemas de discos en cuadernos personalizados.
- **Máquina espiralera:** Utilizada para encuadernar con espiral plástico de distintos grosores, muy útil para pedidos personalizados.
- **Dos impresoras Epson:** Se utilizan para imprimir tanto las portadas como los interiores de los cuadernos, cada una configurada con parámetros distintos de color
- **Guillotina:** Herramienta de corte precisa que permite ajustar tamaños y separar materiales impresos.
- **Cameo 6 Silhouette:** Es una máquina de corte electrónico utilizada principalmente para elaborar stickers personalizados con gran precisión y calidad. También resulta muy útil cuando se necesita fabricar cajas o empaques de tamaños personalizados que no se encuentran disponibles en el mercado.
- **Set de reglas para encuadernación:** Permiten un trabajo preciso al momento de montar o alinear las partes del cuaderno.
- **Paleta de laminado en frío:** Se utiliza para adherir correctamente el laminado sobre portadas o superficies delicadas.
- **Tapete de corte:** Superficie protectora que facilita cortes limpios y seguros.
- **Cuchillos cartoneros:** Utilizados para cortar cartón piedra, papeles gruesos y otros elementos manualmente.

Por otro lado, tenemos los insumos, estos representan el componente de mayor rotación dentro del proceso productivo, ya que se consumen de forma constante en la elaboración diaria de los productos.

Entre ellos se encuentran papeles, tintas, anillos, adhesivos, entre otros materiales clave para la producción. Dada su alta frecuencia de reposición, también son adquiridos desde distintos proveedores de Santiago, lo que permite comparar precios y mantener un equilibrio entre costo y disponibilidad. Esta gestión continua de insumos es fundamental para asegurar la operatividad del emprendimiento sin interrupciones

- **Insumos**

- **Papel fotográfico adhesivo:** Usado para las portadas y también para la creación de stickers personalizados.
- **Papel fotográfico de diferentes gramajes:** Requerido para productos donde se imprimen imágenes, especialmente si se requiere calidad fotográfica.
- **Papel fotográfico doble faz:** Ideal para tarjetas, flyers u otros productos promocionales con impresión en ambas caras.
- **Cartón piedra de 1,5 mm (varios tamaños):** Utilizado como base de portadas duras o estructuras de productos.
- **Rollo de laminado en frío:** Material protector para portadas, otorga durabilidad y acabado brillante o mate según necesidad.
- **Hojas bond de 105 gramos:** Utilizadas como contenido interior de cuadernos, agendas u otros productos. Se manejan en diferentes tamaños según el formato del producto.
- **Cajas de opalina tamaño oficina:** Papel grueso y de alta calidad, usado en productos como tarjetas o separadores.
- **Cajas de termolaminado tamaño carta y oficina:** Material adicional para cubrir o reforzar productos impresos.
- **Caja de resmas de hojas A4 y carta:** Hojas blancas estándar utilizadas tanto para pruebas como para la elaboración de interiores simples.
- **Tinta (4 colores):** Cartuchos de impresión necesarios para el funcionamiento de las impresoras, en los colores básicos.
- **Bobina de anillos 22 mm:** Para encuadernación con espirales metálicas de gran volumen.
- **Anillos metálicos de diferentes grosores:** Usados en cuadernos premium o de mayor cantidad de hojas.
- **Espirales plásticas de diferentes milímetros:** Alternativa liviana para encuadernación en productos más simples o económicos.
- **Discos de diferentes milímetros:** Repuestos para cuadernos con sistema de disco, según la cantidad de hojas.
- **Lámina de imán:** Utilizadas en la elaboración de artículos decorativos o funcionales.
- **Papel mantequilla:** Sirve como separador, embalaje o incluso para algunos diseños personalizados.

- **Caja de empaquetado** de cartón, utilizadas para presentar los productos de manera ordenada y estética, especialmente en casos de regalos o envíos a distancia.
- **Bolsas plásticas** de distintos tamaños para facilitar la entrega de productos en ventas presenciales, brindando protección y comodidad al cliente.

17.1. Procesos internos del emprendimiento

El proceso productivo en PaperWorld no comienza simplemente con la confección de un producto, sino con la interacción directa con el cliente, quien es acompañado desde el primer momento para garantizar una experiencia personalizada y satisfactoria. Una vez que la persona manifiesta su interés en adquirir un cuaderno, agenda u otro artículo, se inicia una conversación orientada a asesorar al cliente según sus necesidades. Se le consulta por el tipo de producto, tamaño, sistema de encuadernación (anillado o disco), estilo deseado, y nivel de personalización (nombre, frase, diseño especial, entre otros). Esta etapa es clave para asegurar que el resultado final responda fielmente a sus expectativas.

Luego, se entregan los datos para realizar la transferencia bancaria, y una vez confirmado el pago, se procede a comenzar con la producción. La primera parte consiste en el diseño de portada, contraportada e interiores, en base a lo solicitado. Antes de imprimir, el diseño final se envía al cliente para su revisión, quien puede aprobarlo o solicitar ajustes. Solo tras la validación del cliente se avanza con la impresión.

Todos los productos se realizan de manera distinta, pero si es que es un cuaderno de cualquier tipo, el siguiente paso, es la impresión de las portadas, seguidas por el corte de estas y su respectivo laminado en frío, la cual asegura protección y durabilidad, mientras que se realiza este proceso, se está imprimiendo las hojas del interior de acuerdo con el diseño que el cliente haya escogido. Posteriormente, se realiza la adhesión de portadas al cartón piedras, una vez este todo impreso, portadas y hojas son perforadas para dar paso al encuadernado.

En este punto, se determina si el producto será terminado mediante anillado o ensamblaje de discos, según la elección del cliente. Una vez encuadernado, se lleva a cabo un riguroso control de calidad, revisando tanto la estructura como los detalles estéticos y de funcionalidad.

Antes de proceder al empaquetado, se envía una fotografía del producto final al cliente, permitiéndole verificar que se cumplieron todas las especificaciones. Si el cliente ha optado por envío a domicilio,

se le solicitan los datos completos de dirección, comuna y contacto. En caso contrario, se coordina un punto y hora para el retiro presencial.

Finalmente, se realiza el empaquetado del producto en la caja de cartón o bolsa según el caso cuidando la presentación estética y la protección durante el transporte. El proceso finaliza con la entrega del pedido y un mensaje de seguimiento posterior, invitando al cliente a dejar su opinión o recomendación, lo cual es clave para mejorar continuamente la experiencia ofrecida por PaperWorld.

A continuación, un resumen con la ayuda de un diagrama de flujo del proceso productivo de uno de los productos estrella de PaperWorld: el cuaderno personalizado. Este proceso meticulosamente diseñado asegura que cada cuaderno no solo cumpla con las expectativas estéticas y funcionales del cliente, sino que también garantice una experiencia de uso duradera y plenamente satisfactoria.

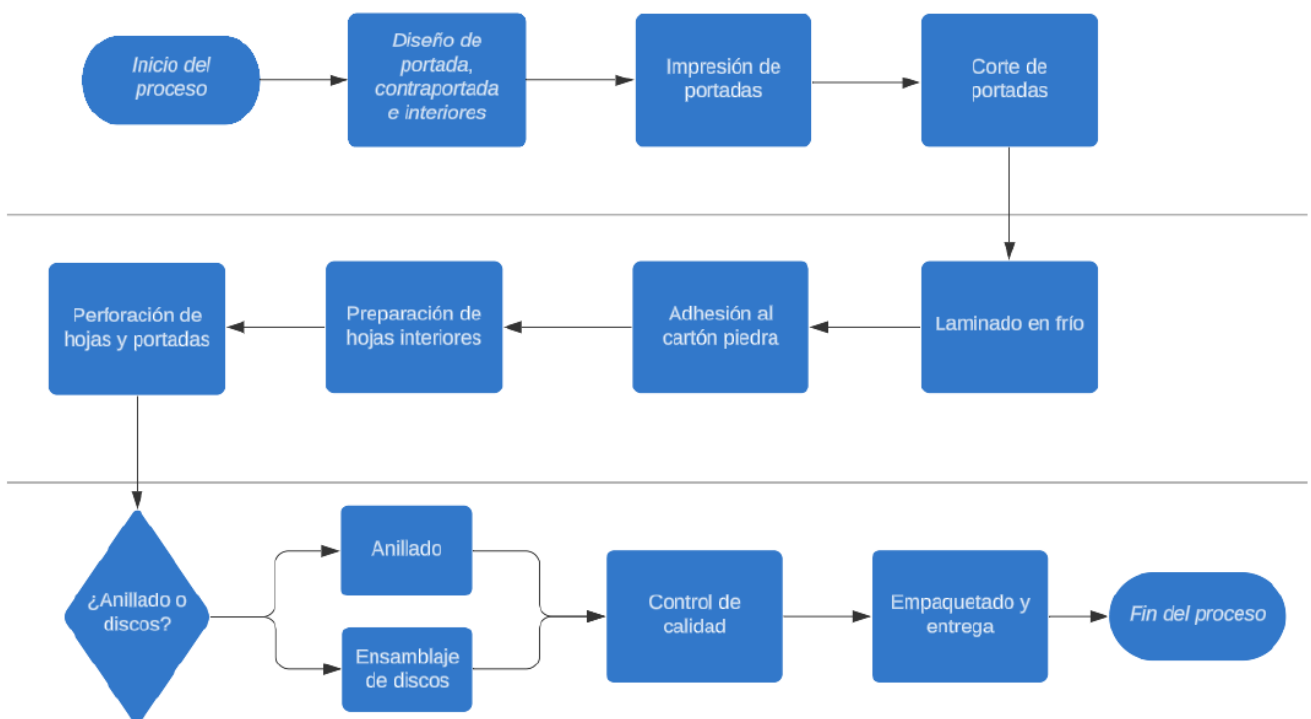


Figura 19: Diagrama de Flujo del proceso productivo. Fuente: Elaboración propia.

18. Organización y equipo humano

En la empresa trabajan sólo dos hermanas, está legalmente inscrita a nombre de Soledad Cortés, quien además es la fundadora y propietaria. Soledad es la encargada de la producción completa de los productos: desde el diseño, la preparación de materiales y el ensamblaje final, hasta el control de calidad previo a la entrega.

Por su parte, Catherina Cortés desempeña un rol clave en la gestión comercial y comunicacional del emprendimiento. Está a cargo de las redes sociales, interactúa directamente con los clientes, responde dudas, coordina pedidos personalizados y realiza las entregas. Su labor permite mantener una relación cercana con los consumidores y asegurar una experiencia de compra fluida y personalizada.

Ambas integrantes del emprendimiento se desempeñan en áreas que se alinean con sus habilidades y características personales. Soledad, con un perfil meticuloso y creativo, se encarga de la producción, asegurando que cada producto cumpla con altos estándares de calidad. Catherina, por su parte, destaca en la comunicación, organización y manejo digital, lo que la hace ideal para liderar las redes sociales, atención al cliente y entregas. Esta complementariedad permite una distribución equilibrada de tareas, donde cada una aporta desde sus fortalezas. Juntas, conforman un equipo cohesionado que se apoya mutuamente, trabajando con compromiso y colaboración para hacer crecer y consolidar el emprendimiento PaperWorld.

19. Estudio competitivo del entorno

- **Pangentagráfica (Quillota):** Es un emprendimiento con fuerte presencia local y una marca ya consolidada en Quillota. Detrás de la marca se encuentran dos amigas de años, donde una de ellas es profesional en diseño gráfico, lo que se refleja en la calidad estética y técnica de sus productos. Gracias a su formación, utiliza programas de edición avanzados y maneja conceptos visuales que elevan el estándar de presentación, justificación suficiente para sus precios elevados. Además, su trabajo como profesora en un colegio le permite tener una red de contacto más amplia y una llegada directa a posibles clientes. Ambas dueñas tienen talleres en sus casas con todos los implementos necesarios lo que les permite tener muchos pedidos y sacar todos ellos adelante. Pese a sus precios más altos, la experiencia, reputación y posicionamiento en el tiempo le han permitido mantener un flujo constante de ventas, siendo una competidora directa relevante en el segmento de productos personalizados de papelería.
- **Kaefe.design (La Calera):** Es un emprendimiento dirigido por una profesional del diseño gráfico y la fotografía, lo que le permite ofrecer una propuesta diversificada que abarca distintos nichos de mercado. Aunque no se especializa exclusivamente en encuadernación, sí incluye productos

personalizados similares a los de PaperWorld como parte de su catálogo. Su enfoque principal está en los servicios de estampado y sesiones fotográficas, áreas que complementan su oferta y amplían significativamente su alcance comercial. Con una trayectoria considerablemente más extensa en el rubro, Kaefe cuenta con una base de clientes fidelizada y variada, que va desde personas interesadas en regalos personalizados hasta quienes buscan servicios profesionales de imagen. En cuanto a precios, maneja valores muy similares a PaperWorld: en algunos productos resulta más económica y en otros más costosa, dependiendo del tipo de diseño o servicio. Su experiencia, presencia en redes sociales y variedad de servicios la posicionan como una competidora sólida y con gran penetración en la zona.

- **Minerva.creaciones (La Calera)** : Es un emprendimiento con presencia moderada en Instagram que destaca por la fusión de técnicas de encuadernación con el uso de resina epóxica, lo que da lugar a productos decorativos y funcionales con un enfoque artesanal diferenciado. Aunque no publica precios de forma regular, se estima que sus valores se ubican en una gama media-alta, considerando el trabajo manual que implica cada pieza y la combinación de materiales. Su propuesta apunta a un público específico que valora la originalidad y el diseño personalizado. Además, Minerva participa activamente en el "Pueblito Artesanal" de La Calera, un espacio físico proporcionado por la municipalidad a emprendedores locales, lo que le otorga visibilidad constante y le permite establecer contacto directo con clientes. También suele ser invitada a ferias organizadas en la comuna, lo que incrementa su exposición y facilita la venta directa al público. Esta presencia territorial le da una ventaja significativa frente a marcas que operan exclusivamente de forma online.
- **Ilustraciones.monroe (Valparaíso)**: Con más de 13 000 seguidores en Instagram, esta empresa ha logrado consolidar una presencia fuerte y constante en el mercado regional. Su oferta incluye libretas, planners, stickers e ilustraciones originales, todo con una estética bien definida y una comunicación visual altamente cuidada. Es competitiva en precios, pero su principal fortaleza radica en el volumen de contenido que produce, el alcance promocional que mantiene y el alto nivel de engagement que genera con su comunidad. Tal como lo indica su nombre, su principal nicho está en las ilustraciones digitales personalizadas, trabajando sobre la base de imágenes que le envían sus clientes. Esto le permite ampliar significativamente su segmento objetivo, llegando no solo a amantes de la papelería sino también a quienes buscan retratos ilustrados, regalos únicos o contenido gráfico personalizado. Lleva más de cuatro años en el rubro, lo que le ha permitido posicionarse con solidez, fidelizar a una audiencia amplia y consolidar una marca reconocida en la región.

19.1. Público objetivo y segmentación

Definir correctamente el mercado objetivo es esencial para orientar de manera estratégica las acciones de marketing, comunicación y desarrollo de producto. En el caso de PaperWorld, el público objetivo se ha determinado a partir del análisis de la encuesta aplicadas en la Región de Valparaíso, como también sobre los fieles clientes que tiene la empresa, considerando variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales. Los resultados muestran que el perfil predominante está compuesto por mujeres (79,1 %), en su mayoría entre 18 y 25 años, residentes de comunas como Quillota, La Calera y Valparaíso, y con ocupaciones principalmente vinculadas al estudio o empleo formal. En términos psicográficos, son personas que valoran la estética, la organización personal y los productos hechos a mano o con diseño diferenciado. Desde una perspectiva conductual, se observa un interés significativo en productos personalizados y de papelería funcional, como agendas, cuadernos de anillo y planners, con una disposición a pagar mayor por diseño y exclusividad, aunque con sensibilidad al precio y al tiempo de entrega. Esta segmentación permite enfocar los recursos del emprendimiento en clientes con alta probabilidad de conversión, ajustando la propuesta de valor, los canales de comunicación y las campañas de fidelización de acuerdo con sus preferencias y hábitos de consumo.

20. Plan de marketing

20.1. Imagen gráfica de la empresa

La construcción de la marca ha trascendido su rol tradicional para convertirse en un eje estratégico central. Ya no es el producto el que define la marca, sino la marca la que da vida ya que no es simplemente un nombre o un logotipo, sino un conjunto de asociaciones mentales que los consumidores vinculan con una empresa, producto. Esta inversión de roles subraya la capacidad de la marca para generar valor, construir identidad, transmitir valores y generar confianza en un mercado. (Kotler & Keller, 2016). La marca se convierte en un activo intangible primordial, forjando una conexión emocional con los consumidores y diferenciando a la empresa de sus competidores.

Para fines de marketing y para asegurar una percepción coherente en el sector de la papelería y artículos de oficina, es crucial que el nombre de la empresa Paperworld sea reconocido y valorado. Este nombre ya establece una identidad clara y fuerte, el cual alude a un universo de papelería creativa, personalizada y funcional.

Además del nombre principal, este emprendimiento tiene un segundo nombre que le otorga un profundo valor sentimental: BabyMia. Este apodo es un homenaje a la pequeña Mia, la hija de la fundadora, y representa la motivación central detrás de este proyecto. El emprendimiento Paperworld BabyMia fue concebido con el propósito de crear una fuente de ingresos que permitiera a la fundadora cuidar a su bebe en casa, evitando la necesidad de enviarla todo el día a un jardín infantil. Esta historia dota a la

marca de una dimensión humana y auténtica, conectando con un propósito mayor que va más allá de la oferta de productos.

Se ha diseñado un logotipo que identifica visualmente la marca Paperworld especialmente en el entorno digital y en redes sociales, fundamentales para el alcance y la presencia. El logotipo complementa la identidad ya establecida por el nombre, transmitiendo la presencia de dos mujeres fanáticas al color rosado, a la organización y calidad asociada a un "mundo de papel".



Figura 20: Logo de la empresa; Fuente: Elaboración propia

Para complementar esta identidad, es fundamental destacar que la PaperWorld también tiene definida su propia paleta de colores y tipografía. Esto no es casualidad; la elección cuidadosa de estos elementos visuales asegura que Paperworld siempre mantenga un orden y coherencia en todas sus comunicaciones. Desde el empaque de un producto hasta una publicación en redes sociales, el uso consistente de estos colores y fuentes refuerza el reconocimiento de la marca y proyecta una imagen profesional y unificada, vital para destacarse en el competitivo mercado de la papelería.

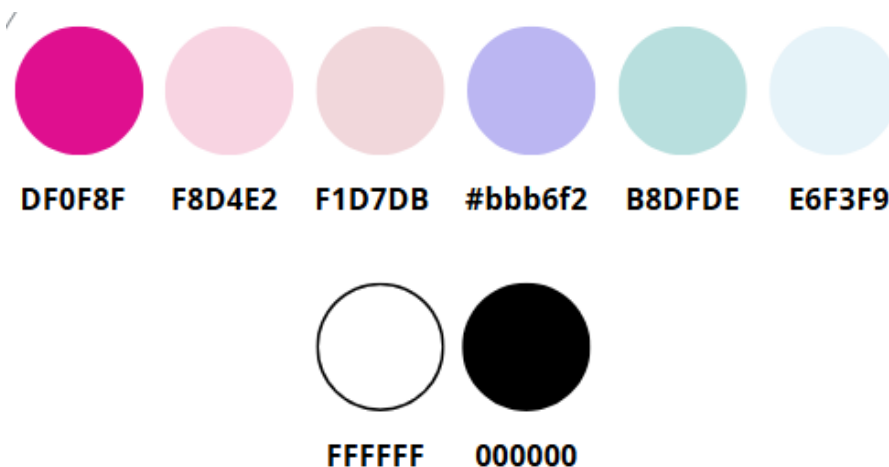


Figura 21: Colores en las RRSS de la empresa; Fuente: Elaboración propia

CHEWY
GLADIOLA
WHITE STAR
NUNITO SANS CONDENSED
BEBAS NEUE
LOYOLA
POMPIERE

Figura 22: Tipografía en las RRSS de la empresa; Fuente: Elaboración propia

20.2. Marketing mix

La estrategia de Marketing Mix de PaperWorld está diseñada para posicionar el emprendimiento de manera distintiva en el mercado de la papelería personalizada, priorizando la propuesta de valor y las expectativas del cliente.

- **Producto:**

- **Cuadernos:** Cuadernos encuadernados mediante anillos metálicos o discos plásticos. Ideales para estudiantes, profesionales y uso creativo personalizado.
- **Planners:** Herramienta de organización diaria, semanal o mensual que facilita la gestión del tiempo y planificación de actividades personales, académicas o laborales. Su diseño puede ser adaptado según estilo y funcionalidad del usuario. Tenemos diseños preelaborados de diferentes carreras universitarias según las necesidades de cada profesión como de dibujos animados
- **Marcapáginas:** Accesorios delgados y decorativos que permiten señalar páginas específicas en libros, cuadernos o planificadores. Suelen ser de personajes de libros o de dibujos animados.
- **Horario (Imantados):** Diseños impresos que permiten organizar y visualizar de forma clara rutinas escolares, laborales o personales. Utilizados como herramienta de planificación visual. Estos pueden pedirse imantados para poder colocarlos en el refrigerador del hogar.

- **Recetarios:** Cuadernos o fichas impresas que permiten registrar recetas de cocina. Pueden personalizarse por temática, formato y estilo gráfico, siendo también un producto de valor emocional y funcional.
- **Stickers:** Pegatinas decorativas o funcionales para personalizar cuadernos, planificadores, agendas o regalos. Pueden incluir íconos, frases, recordatorios o diseños ilustrados.
- **Tarjetas/fletes para PYMEs:** Tarjetas de presentación, etiquetas y papelería comercial adaptada a las necesidades de pequeños emprendimientos. Incluyen diseño, impresión y, en algunos casos, packaging personalizado.
- **Impresiones – Anillados:** Servicio de impresión de documentos y encuadernación con anillo (plástico o metálico), utilizado para tesis, informes, manuales y presentaciones profesionales o académicas.
- **Recuerdos:** Productos personalizados entregados como obsequios en eventos (cumpleaños, bautizos, bodas, etc.). Incluyen libretas, tarjetas, etiquetas, y otros objetos gráficos con valor simbólico.
- **Agendas pediátricas/prenatales/de recuerdos:** Agendas diseñadas especialmente para el seguimiento médico infantil, para acompañar el control y experiencia del embarazo, con secciones para ecografías, citas médicas, anotaciones personales y seguimiento emocional.
- **Libretas de comunicaciones:** Cuadernos utilizados principalmente en contextos escolares para la comunicación entre padres, apoderados y docentes. Permiten registrar tareas, avisos, autorizaciones y observaciones diarias.

Para todos estos productos, el cliente puede escoger:

- **Tamaño:** Elección entre B5 (tipo cuaderno) , A5 (versátil para uso diario) y A6 (compacto para notas rápidas).
- **Sistema de Anillado:** Opciones de anillado por discos (flexibilidad para añadir o quitar hojas) o anillado metálico tradicional (mayor resistencia y durabilidad).
- **Diseño de Portada:** Posibilidad de seleccionar entre un catálogo de diseños exclusivo de PaperWorld o la carga de una imagen personal para una expresión verdaderamente única.
- **Diseño de Hojas:** Variedad de formatos internos, incluyendo hojas blancas, con puntos, cuadrículadas, adaptándose a diversas metodologías de toma de apuntes y planificación.
- **Módulos de Organización (exclusivo para cuadernos):** Los clientes podrán incorporar hojas extras de organización, como calendarios sin fecha, horarios y listas de tareas ("to-do lists"), integrando la funcionalidad de un planificador.

- **Plaza:** La estrategia de distribución de PaperWorld contempla inicialmente un enfoque mixto. Por un lado, se participará en ferias de emprendimiento, universidades, ferias navideñas y eventos locales en la Región de Valparaíso, especialmente en las comunas de Quillota, La Cruz y La Calera. Estos espacios permitirán el contacto directo con los consumidores, así como la posibilidad de mostrar la calidad física del producto, en estos espacios se busca maximizar las ventas directas. Paralelamente, por un canal de venta online mediante redes sociales, y posteriormente una página web, con opción de despacho a domicilio en comunas seleccionadas y retiro en puntos de encuentro definidos. Esta combinación permite equilibrar el alcance digital con la experiencia personalizada de la venta presencial.
- **Precio:** PaperWorld apunta a mantener precios accesibles sin comprometer la calidad del producto, posicionándose como una alternativa competitiva frente a otros emprendimientos que están posicionados en la quinta región (ver anexo 10). Al mantener un modelo de producción artesanal y local, se logra eficiencia en los costos, permitiendo ofrecer un valor justo tanto para el cliente como para la empresa. Los precios serán establecidos en función de los niveles de personalización, tamaño y tipo de encuadernación, permitiendo flexibilidad sin perder rentabilidad. Dado que el público objetivo incluye estudiantes, emprendedores y amantes de la papelería, se mantendrá una política de precios que equilibre valor percibido con capacidad adquisitiva, considerando además estrategias como descuentos por cantidad, promociones estacionales o combos personalizados.
- **Promoción:** La estrategia de promoción de PaperWorld se centrará en canales digitales altamente efectivos para alcanzar y comprometer a nuestro público objetivo.
Los principales canales de comunicación y difusión serán las redes sociales, específicamente Instagram y WhatsApp. A través de estas plataformas, se gestionará y difundirá todo el contenido relacionado con nuestros productos (diseños, novedades, procesos de personalización), información relevante sobre ventas, promociones y serán el punto de contacto directo y online con nuestros clientes.
Además, aprovechando la información obtenida en la encuesta de investigación de mercado, se utilizará el correo electrónico como un canal para enviar información relevante y generar redes de contacto con futuros usuarios.
La estrategia de crecimiento en promoción incluirá el aumento del volumen de emails en la base de datos y el crecimiento de seguidores en redes sociales. Esto se logrará a través de encuestas de satisfacción (solicitando consentimiento para comunicaciones futuras), difusión activa en los puntos de venta presencial y el desarrollo de concursos y dinámicas de participación futuras que incentiven el engagement y la visibilidad de la marca.

21. Análisis económico

21.1. Composición de Costos

Gastos Fijos

- **Asociados a servicios básicos:** El más relevante para el funcionamiento de PaperWorld corresponde al consumo de electricidad. Esto se debe al uso de equipos como impresoras, máquinas de encuadernación, computadores y herramientas complementarias que requieren conexión eléctrica durante el proceso de producción. Dado que el emprendimiento opera desde el domicilio de las socias, se ha estimado que el gasto atribuible a la actividad productiva corresponde aproximadamente entre un 5% y un 10% del total de la cuenta mensual de electricidad, la cual promedia los \$35.000 pesos, es decir, aproximadamente \$3.500 pesos. Cabe destacar que el consumo se mantiene bajo control, ya que las máquinas y equipos se conectan únicamente en los momentos de producción y se mantienen desenchufados el resto del tiempo, con el objetivo de optimizar el uso energético y evitar gastos innecesarios. Esta práctica refleja una gestión consciente de los recursos y un compromiso con la eficiencia operativa.
- **Gastos fijos asociados a conectividad y herramientas digitales:** El servicio de internet domiciliario es indispensable para la operatividad del negocio, tiene un costo mensual de \$16.000 y corresponde a un plan exclusivo de internet para el hogar, el cual permite realizar todas las gestiones de venta, comunicación y proceso productivo del emprendimiento de manera eficiente. Adicionalmente, se incurre en una suscripción mensual a la plataforma Canva Pro, por un valor de \$8.000. Esta herramienta de diseño gráfico resulta fundamental para la creación de portadas, piezas promocionales, contenido para redes sociales y diversos materiales visuales que forman parte tanto del proceso productivo como de las estrategias de marketing del emprendimiento.
- **Mantenimiento de impresoras:** Este constituye una actividad periódica esencial para garantizar la calidad y continuidad del servicio. Este mantenimiento se realiza aproximadamente cada dos meses, aunque la frecuencia puede variar dependiendo del volumen de trabajo y la cantidad de pedidos recibidos. Las impresoras requieren la sustitución de almohadillas de tinta, limpieza interna de cabezales, verificación de inyectores y, en algunos casos, actualizaciones de firmware o calibraciones de impresión. El costo estimado por mantenimiento por unidad es de aproximadamente \$35.000 pesos. Actualmente, el emprendimiento cuenta con tres impresoras Epson, aunque operativamente se utilizan de forma regular solo dos de ellas, manteniendo una en reserva para asegurar la continuidad en caso

de fallos o sobrecarga. Esta planificación permite sostener estándares de impresión altos, optimizando el uso del equipamiento y reduciendo riesgos de interrupción en la producción.

- **Gastos asociados a la renovación de insumos:** El emprendimiento requiere una reposición constante de insumos, cuya frecuencia y volumen están directamente relacionados con la cantidad de pedidos mensuales. Dentro de los insumos que deben reponerse con mayor regularidad se encuentran las tintas para impresoras, cuyo costo aproximado mensual es de \$45.000 pesos. Asimismo, se adquiere papel fotográfico adhesivo, esencial para la elaboración de portadas; este se comercializa en paquetes de 100 hojas y generalmente se compran tres unidades al mes, lo que representa un gasto aproximado de \$30.000 pesos mensuales. Adicionalmente, existen otros insumos que, si bien no se reponen mensualmente, tienen un ciclo de renovación recurrente, generalmente cada tres meses. Entre ellos se incluyen el cartón piedra, las hojas de papel bond, las bobinas de anillos metálicos y el laminado en frío. El gasto acumulado en estos insumos trimestrales asciende a un promedio de \$200.000 pesos. Considerando la frecuencia de reposición y los montos involucrados, se estima que el gasto mensual aproximado en insumos es de \$75.000 pesos (sumando tintas y papel fotográfico), y si se prorroga el gasto trimestral, se adicionan aproximadamente \$66.000 pesos mensuales, lo que da un gasto total estimado mensual de \$141.000 pesos en renovación de insumos.

Costos variables

Los costos variables en PaperWorld están compuestos principalmente por los materiales utilizados en la producción de los productos y en el packaging. Al tratarse de un emprendimiento que produce a demanda, estos costos fluctúan directamente en función del volumen de ventas: a mayor número de unidades comercializadas, mayor es la frecuencia con la que se deben reponer estos materiales. Por lo tanto, el gasto en insumos no es constante mes a mes, sino que varía según la cantidad de pedidos, lo que define el carácter variable de estos costos dentro de la estructura operativa del negocio.

Depreciación

En el caso de PaperWorld, se realiza un cálculo de depreciación para todas las maquinarias, herramientas y mobiliario utilizados en el emprendimiento, incluyendo impresoras, máquinas de encuadernación, guillotinas, escritorio, muebles auxiliares y otros activos físicos relevantes. Este cálculo se basa en el costo total de adquisición de cada ítem, considerando también un valor residual estimado, el cual corresponde al monto aproximado por el cual podrían ser vendidos estos bienes tras un periodo prolongado de uso. Dicho valor residual se establece en función de los precios observados en el mercado de segunda mano, considerando plataformas de compra y venta como Marketplace o ferias locales.

La vida útil asignada a todos estos activos es de 3 años, lo cual está alineado con lo estipulado por el Servicio de Impuestos Internos (SII) de Chile en su tabla oficial de vida útil para bienes físicos del activo. En dicha tabla, se señala que los "útiles de oficina", categoría que incluye elementos como máquinas de escribir, fotocopiadoras, equipos menores y otros instrumentos similares de uso frecuente en emprendimientos y oficinas, tienen una vida útil tributaria de 3 años. Para mayor claridad, se incluye como respaldo las depreciaciones de todos los activos de la empresa en el Anexo 11.

21.2. Inversión Inicial

Para iniciar las operaciones de PaperWorld, fue necesario realizar una inversión inicial significativa que permitiera adquirir tanto equipamiento técnico como mobiliario básico. La dueña del emprendimiento asumió este compromiso económico de forma personal, con el objetivo de instalar un espacio funcional en su hogar que permitiera desarrollar todas las etapas productivas. Dentro de lo mobiliario es importante mencionar que fueron adquiridos de segunda mano a través de Marketplace y la maquinaria siempre fue comprado en momentos que estuviera con ofertas. En total la inversión fue de \$1.600.000, el detalle se muestra en la tabla de a continuación.

Ítem	Valor
Escritorio	\$120.000
Muebles auxiliares	\$75.000
Mobiliario	\$195.000
Impresoras (2 unidades)	\$400.000
Máquina Cinch (básica)	\$100.000
Máquina de encuadernación grande	\$261.800
Máquina anilladora	\$80.000
Guillotina manual	\$25.000
Silhouette Cameo 5	\$300.000
Maquinaria	\$1.166.800
Primera tanda de insumos	\$215.000
Total	\$1.576.800

Tabla 10: Inversión Inicial PaperWorld; Fuente: Elaboración propia

21.3. Flujo de caja

Aunque PaperWorld inició sus actividades en el año 2020 como un emprendimiento de escala muy reducida, en sus primeros años no se llevaba un registro formal ni sistemático de las ventas, egresos ni movimientos financieros. Esto se debía a que el proyecto operaba de manera informal y con bajos volúmenes de producción, enfocado principalmente en círculos cercanos y con recursos mínimos. Fue recién en el año 2023 cuando se realizó una inversión inicial significativa, lo que permitió adquirir maquinaria, aumentar la producción y lograr mayor visibilidad, marcando un punto de inflexión en el desarrollo del negocio.

Sin embargo, al no contar aún con la formalización legal en ese momento, los registros financieros previos a 2024 carecen de fechas exactas y datos contables ordenados. Por este motivo, el flujo de caja se desarrolló en base a estimaciones anuales, ya que no fue posible construir proyecciones mensuales precisas con información fidedigna anterior a ese año. Ya en el año 2024 cuando ocurre la formalización, se comenzó a llevar un control riguroso de los ingresos, egresos, compras de insumos y ventas, permitiendo elaborar el flujo de caja con mayor fiabilidad. Por tanto, el flujo de caja considera en ese año todos los movimientos financieros reales ocurridos, incluyendo ventas, costos variables, gastos fijos y depreciaciones, estos reflejan con mayor exactitud la situación económica actual del emprendimiento

Es importante mencionar, que el año 2024 fue especialmente favorable para PaperWorld, debido a diversos factores que impulsaron significativamente las ventas. Uno de los hitos más relevantes fue la alta demanda generada por pedidos institucionales de impresiones, los cuales representaron un volumen de ventas considerable durante el primer semestre. Asimismo, febrero se destacó por un aumento inusual en las ventas, asociado a la campaña por el Día de los Enamorados. En ese periodo, un video promocional publicado en la plataforma TikTok alcanzó gran viralidad, lo que amplificó la visibilidad del emprendimiento y atrajo a un gran número de nuevos clientes.

En relación con las proyecciones financieras de PaperWorld, para estimar la demanda potencial, se tomó como referencia la población total de la Región de Valparaíso, la cual según el Censo 2024 asciende a 1.896.053 habitantes. Con el fin de precisar el universo de posibles clientes, se seleccionó el grupo etario comprendido entre 20 y 35 años, con énfasis en el género femenino, dado que históricamente este grupo ha demostrado ser el principal consumidor de artículos de papelería y personalización. Esta afirmación está respaldada tanto por estudios de consumo como por los resultados de la encuesta aplicada en esta investigación, donde más del 79 % de las personas interesadas en los productos eran mujeres dentro de ese rango de edad.

Adicionalmente, se restringió la estimación a las comunas donde se concentró la mayor cantidad de respuestas y donde actualmente el emprendimiento tiene mayor alcance territorial: La Calera, La Cruz, Quillota, Viña del Mar, Valparaíso y Concón. Al considerar únicamente este subconjunto poblacional —mujeres de entre 20 y 35 años residentes en las comunas mencionadas— se estima que el público objetivo representa aproximadamente el 5 % de la población total de la región.

Columna1	Región valparaiso	Comuna La Calera	Comuna Quillota	Comuna La cruz	Comuna Viña del Mar	Comuna valprasio	Comuna Concon	Total Comunas
Total censados	1896053	50631	96753	24939	334871	284938	48294	840426
Rango etario 20-24	64283	1724	3085	746	13856	11064	1575	32050
Rango etario 25-29	66829	1808	3458	748	12710	10679	1682	31085
Rango etario 30-35	73971	1906	3930	1046	13334	11315	2017	33548
Potenciales clientes	205083	5438	10473	2540	39900	33058	5274	96683
Porcentaje en referencia de la región		0,29%	0,55%	0,13%	2,10%	1,7%	0%	5%

Figura 23: Potenciales clientes; Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, se entiende que no todas estas personas conocerán o comprarán los productos de PaperWorld de forma inmediata. Por ello, se plantea como escenario base una participación inicial de mercado del 1 %, considerada prudente y coherente con el alcance actual del emprendimiento. La cual, da como resultado que este año se proyectan de 967 unidades. Esta participación se proyecta con una tasa de crecimiento progresiva de 1 punto porcentual por año, en la medida que la marca gane posicionamiento, fidelice clientes, expanda sus canales de venta y mejore su visibilidad en redes sociales y ferias regionales.

Para realizar la proyección de ingresos específicos, se utilizaron como base los porcentajes de participación por categoría de producto registrados durante el año 2024 según el historial de ventas y resultados de la encuesta aplicada. Se estableció que los cuadernos de anillos representaron un 20 % de las ventas anuales, las agendas personalizadas un 18 %, y los servicios de impresión un 26 %, datos que se pueden observar en unidades en la figura 24. Estos porcentajes se emplearán como proporciones de referencia para estimar la composición de ingresos en los próximos años, lo que permitirá proyectar flujos más realistas y adecuados a la naturaleza del negocio.

Participación mercado Región Valparaíso	1,00%	967
Cuadernos anillos	20%	193
Agendas	18%	174
Impresiones	26%	251
Otros	36%	348

Figura 24: Cantidad de ventas proyectadas por producto; Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja se proyecta a cinco años como se puede observar en la figura de a continuación, ya que este horizonte temporal permite evaluar la sostenibilidad del negocio a mediano plazo y ajustar decisiones estratégicas en función de su desempeño real. A medida que las ventas crecen, también se espera un aumento proporcional de los costos operativos, dado que la producción artesanal requiere mayor volumen de insumos, logística y gestión.

FLUJO DE CAJA		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
(+)	INGRESOS POR VENTA		3.099.300,0	7.957.010,9	8.036.581,0	8.116.946,8	8.198.116,3	8.280.097,5
(-)	COSTO FIJO		-388.500,0	-392.385,0	-396.308,9	-400.271,9	-404.274,7	-408.317,4
(-)	COSTO VARIABLE		-471.550,0	-476.265,5	-481.028,2	-485.838,4	-490.696,8	-495.603,8
(-)	GAV							
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL		2.239.250,0	7.088.360,4	7.159.244,0	7.230.836,4	7.303.144,8	7.376.176,3
(-)	DEPRECIACIÓN		-300.343,3	-300.343,3	-300.343,3	-300.343,3	-300.343,3	-300.343,3
(+)	VENTAS DE ACTIVOS							
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		1.938.906,7	6.788.017,1	6.858.900,7	6.930.493,1	7.002.801,5	7.075.832,9
(-)	IMPUESTO A LA RENTA		-523.504,8	-1.832.764,6	-1.851.903,2	-1.871.233,1	-1.890.756,4	-1.910.474,9
(=)	UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		1.415.401,9	4.955.252,5	5.006.997,5	5.059.260,0	5.112.045,1	5.165.358,0
(+)	DEPRECIACIÓN		300.343,3	300.343,3	300.343,3	300.343,3	300.343,3	300.343,3
(-)	REINVERSIÓN DE ACTIVOS							
(-)	INVERSIÓN ACTIVOS		-1.491.030,0					
(-)	PUESTA EN MARCHA							
(+)	RECUPERACIÓN DE IVA							
(=)	FNF	-1.491.030,0	1.715.745,2	5.255.595,8	5.307.340,8	5.359.603,3	5.412.388,4	5.465.701,4
(=)	FNF ACTUALIZADO		1.559.768,4	4.343.467,6	3.987.483,7	3.660.681,2	3.360.667,4	3.085.245,9
(=)	FNF ACTU ACUM	-1.491.030,0	68.738,4	4.412.206,0	8.399.689,7	12.060.370,8	15.421.038,2	18.506.284,2

Figura 25: Flujo de caja actual y proyectado; Fuente: Elaboración propia

21.4. Rentabilidad

En este emprendimiento se calcularon tres indicadores clave para la evaluación económica: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Payback. Para ello, se tomaron en cuenta los flujos de caja realistas en el año 2023-2024 y los proyectados desde el año 2025 hasta 2029, aplicando una tasa de descuento del 10%, ya que es la tasa promedio ofrecida por el Banco Central de Chile.

TIR	195,5%
TASA DE DESCUENTO	10%
VAN	18.506.284

Figura 26: Indicadores de rentabilidad de 2023-2029; Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que los flujos de ingresos proyectados entre los años 2025 y 2029 dependen directamente de que se implementen correctamente las estrategias de crecimiento que se detallan en la siguiente sección. Si estas acciones se llevan a cabo según lo planificado, se espera alcanzar al menos al 1% del total de potenciales clientes, lo que permitiría cumplir con las metas financieras proyectadas y consolidar al emprendimiento como un negocio rentable y escalable a mediano plazo, como lo reflejan los indicadores financieros.

Ambos indicadores muestran resultados positivos y consistentes durante todo el período 2023–2029, lo que representa un escenario altamente favorable. Un VAN acumulado de \$18.506.284, junto con una TIR de 195,5%, indican que el proyecto no solo recupera su inversión inicial, sino que genera un rendimiento muy por encima del costo del capital (10%). Esto confirma que la inversión es viable y que ofrece una rentabilidad destacada, incluso si el entorno económico fuera menos favorable o más incierto.

Por otro lado, si analizamos lo ocurrido en 2024, año en el que se obtuvieron ventas reales tras la puesta en marcha del negocio, se calculó un VAN de \$68.738 y una TIR de 15% que se presentan en la figura 27. Estos resultados, aunque más modestos, siguen siendo positivos y reflejan que incluso en un escenario inicial conservador el proyecto logró superar el costo de capital. Esto es una señal clara de que el modelo de negocio tiene fundamentos sólidos y potencial de crecimiento.

TIR	15,1%
TASA DE DESCUENTO	10%
VAN	\$68.738,36

Figura 27: Indicadores de rentabilidad de 2023 y 2024; Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al Payback, como se muestra en la figura 25, la inversión inicial se recupera completamente durante el primer año de operación (2024). Este rápido retorno se debe principalmente a la visibilidad que el proyecto obtuvo al desarrollarse en el marco de un ramo universitario, lo que facilitó su posicionamiento en el mercado y la captación de los primeros clientes. Desde ese momento, y según lo proyectado, el negocio comenzaría a generar utilidades sostenidas desde 2025 en adelante, siempre que se mantengan las estrategias planteadas.

En resumen, tanto los resultados reales como las proyecciones financieras apuntan a que este emprendimiento tiene viabilidad económica, buen retorno de inversión y un camino claro para seguir creciendo, siempre y cuando se mantenga una ejecución estratégica coherente.

21.5. Análisis de Sensibilidad

En el contexto de evaluación financiera, el análisis de sensibilidad constituye una herramienta fundamental que permite estimar la robustez y sostenibilidad de un proyecto ante posibles variaciones en las principales variables económicas. Este análisis busca simular escenarios alternativos, más adversos o conservadores que el escenario base, con el fin de anticipar posibles riesgos financieros y diseñar estrategias de mitigación. Para este estudio, se utilizó como principal criterio de evaluación el Valor Actual Neto (VAN), dado que este indicador resume la rentabilidad del proyecto al descontar los flujos futuros esperados al valor presente, considerando una tasa de actualización apropiada. Un VAN positivo sugiere un proyecto rentable, mientras que un VAN negativo indica que los beneficios no serían suficientes para recuperar la inversión inicial y obtener un retorno adecuado.

Escenario 1: Disminución del 5 % en la demanda y aumento del 5 % en los costos fijos

		2	3	4	5	6
	18.506.284	918	873	829	787	748
\$	407.925	\$ 17.023.663	\$ 14.437.358	\$ 11.022.931	\$ 7.215.586	\$ 3.433.628
\$	428.321	\$ 2.600.616	\$ 1.402.404	\$ -179.470	\$ -1.943.380	\$ -3.695.528
\$	449.737	\$ -4.310.884	\$ -4.866.005	\$ -5.598.873	\$ -6.416.077	\$ -7.227.832
\$	472.224	\$ -7.866.319	\$ -8.123.501	\$ -8.463.033	\$ -8.841.636	\$ -9.217.715
\$	495.835	\$ -10.060.645	\$ -10.179.796	\$ -10.337.097	\$ -10.512.501	\$ -10.686.735
\$	520.627	\$ -11.939.786	\$ -11.994.988	\$ -12.067.864	\$ -12.149.127	\$ -12.229.849
\$	546.659	\$ -14.205.896	\$ -14.231.470	\$ -14.265.233	\$ -14.302.882	\$ -14.340.279
\$	573.991	\$ -17.584.914	\$ -17.596.763	\$ -17.612.405	\$ -17.629.847	\$ -17.647.173
\$	602.691	\$ -23.174.735	\$ -23.180.224	\$ -23.187.471	\$ -23.195.552	\$ -23.203.579

Figura 28: Análisis de sensibilidad de doble afectación; Fuente: Elaboración Propia

El primer escenario simulado se centra en una situación de doble afectación negativa, una reducción del 5 % en la demanda proyectada, acompañada de un incremento simultáneo del 5 % en los costos fijos mensuales. Este escenario busca representar un contexto realista pero adverso, en el cual el emprendimiento enfrenta, por un lado, una baja en sus ventas producto de menor interés del consumidor o eventos estacionales desfavorables, y por otro, un aumento en sus costos operacionales debido a inflación, reajustes salariales o incremento en tarifas logísticas.

Los resultados, reflejados en la matriz de sensibilidad (ver figura 28), indican que, bajo esta configuración combinada, el VAN acumulado se vuelve negativo a partir del tercer año de operación, y las pérdidas se profundizan de forma progresiva a lo largo del tiempo. La disminución en unidades vendidas afecta directamente el volumen de ingresos, y el alza en costos fijos reduce la capacidad de generar márgenes positivos. Este cruce de factores demuestra que el modelo financiero del emprendimiento presenta vulnerabilidad ante escenarios en los que se combinan caídas en la demanda con aumentos en los costos estructurales, especialmente durante los primeros años donde aún no se ha consolidado una base de clientes ni economías de escala.

Escenario 2: Disminución del 5 % en la demanda, sin cambios en los costos

	Demanda Proyectada	
		18.506.284
2	918	\$ 17.110.169
3	873	\$ 14.523.864
4	829	\$ 11.109.437
5	787	\$ 7.302.092
6	748	\$ 3.520.134
7	711	\$ 93.240
8	675	\$ -2.775.352
9	641	\$ -5.010.468

Figura 29: Análisis de sensibilidad; Fuente: Elaboración Propia

En el segundo escenario se replica únicamente la disminución del 5 % en la demanda estimada, sin alterar el resto de las variables. El objetivo de esta simulación es identificar si una baja en las ventas, por sí sola, comprometería la viabilidad del proyecto. Tal como se observa en la segunda matriz de sensibilidad (ver figura 29), los resultados muestran que el VAN se mantiene positivo hasta el séptimo año, cayendo por debajo de cero recién en el octavo año de operación. Esto sugiere que el modelo de negocio mantiene una resiliencia aceptable frente a una leve contracción de la demanda, siempre y cuando se mantenga constante la estructura de costos.

Desde esta perspectiva, el análisis evidencia que el proyecto PaperWorld puede absorber ciertas variaciones negativas en sus niveles de venta, gracias a un diseño financiero eficiente y una estructura operativa ajustada. Esta fortaleza relativa refuerza la idea de que se trata de un emprendimiento viable en el mediano plazo, incluso bajo condiciones de mercado moderadamente desfavorables.

22. Estrategia de crecimiento

Es fundamental reconocer que PaperWorld actualmente opera como un emprendimiento acotado, pero no busca ser un negocio de crecimiento masivo, sino uno con crecimiento enfocado, orientado a mantener altos niveles de personalización, identidad local y fidelidad del cliente. La estrategia de crecimiento propuesta adapta el negocio a un modelo escalable en la medida de lo posible, sin perder los atributos que definen su valor y diferenciación en el mercado. Esta claridad es vital para comunicar con transparencia ante potenciales inversionistas o instituciones de financiamiento, entendiendo que el crecimiento puede ser posible, aunque no necesariamente exponencial.

- **Diversificación territorial progresiva**

Actualmente, PaperWorld opera de manera presencial y localizada en La Calera y algunas comunas de la Región de Valparaíso, lo cual ha permitido fidelizar una clientela cercana, pero también ha limitado su alcance. Una estrategia de crecimiento fundamental será expandir gradualmente hacia otras comunas con alta concentración de público objetivo como Viña del Mar, Valparaíso y Concón, identificadas en la encuesta como zonas con alta participación. Para ello, se puede participar en ferias regionales, generar alianzas con tiendas de diseño o librerías independientes, y crear puntos de retiro en estas ciudades. Esta expansión se hará de forma controlada para no afectar la calidad artesanal de los productos.

- **Profesionalización del canal digital**

Dado que muchas personas prefieren comprar a través de redes sociales o tiendas en línea, es indispensable fortalecer el canal digital. Esto incluye desarrollar una tienda e-commerce simple, clara y funcional, que permita personalizar productos directamente en la plataforma y automatizar el proceso de compra. Además, se deben integrar múltiples medios de pago, considerando que las tarjetas de débito/crédito y transferencias fueron los más utilizados, y ofrecer opciones claras de despacho, especialmente para quienes están dispuestos a pagar por entrega express si el precio es razonable.

- **Sistematización de procesos productivos**

Si bien PaperWorld opera actualmente como un emprendimiento de pequeña escala con procesos manuales bien definidos, se reconocen limitaciones importantes para escalar la producción sin perder el carácter artesanal, frente a un aumento sostenido o inesperado de la demanda.

Uno de los principales cuellos de botella identificados es la disponibilidad de materiales. Aunque se mantiene stock preventivo, cuando este comienza a agotarse surgen dificultades logísticas importantes. Los materiales provienen principalmente de Santiago, lo cual implica altos costos de envío debido al peso y volumen de los insumos. Esta situación muchas veces retrasa la reposición, ya que se opta por esperar a que alguien viaje o pueda traer los materiales de forma directa. Incluso cuando se realiza la compra, la disponibilidad no siempre es inmediata, lo que afecta directamente los tiempos de producción y despacho.

Para enfrentar esta limitación se propone una estrategia logística híbrida:

1. Stock de seguridad inteligente: Implementar un sistema básico de control de inventario (por ejemplo, una planilla automatizada) que genere alertas cuando los materiales estén cerca de agotarse, con tiempo suficiente para hacer pedidos sin urgencia.
2. Alianzas con proveedores regionales o distribuidores locales: Investigar opciones para establecer acuerdos con tiendas o distribuidores de papelería, insumos gráficos o materiales artesanales en la Región de Valparaíso, aunque su precio sea ligeramente mayor, con el objetivo de disminuir los tiempos de espera y costos de transporte en emergencias.
3. Consolidación de compras y pedidos programados: Evaluar la posibilidad de generar pedidos programados bimensuales o trimestrales a Santiago con transportistas que ofrezcan tarifas planas o convenios, incluso mediante alianzas con otros emprendimientos locales que compartan proveedores.

Otro factor crítico es la mano de obra limitada, ya que actualmente solo una persona está a cargo de toda la producción. Esto restringe el volumen de trabajo que se puede absorber en tiempos de alta demanda.

Propuesta de semi-industrialización:

- Adquisición de maquinaria liviana o industrial para tareas repetitivas como impresión, laminado o corte, reduciendo considerablemente los tiempos. Ejemplo: Impresora industrial.
- Tercerización controlada de actividades no críticas, como el embalaje o el pre-corte de papeles y cubiertas.
- Entrenamiento a colaboradores externos en etapas específicas del proceso, asegurando que se mantenga el estándar de calidad artesanal.
- Utilización de un local comercial existente, propiedad del emprendedor, como punto de venta físico y espacio de producción ampliado. Este permitiría aumentar visibilidad, contratar personal y mejorar la experiencia del cliente sin comprometer la identidad de marca.

- **Ampliación de catálogo y desarrollo de líneas temáticas**

El análisis del interés en productos reveló que las agendas temáticas, los cuadernos de anillo y las impresiones representan la mayor parte de las ventas. Sin embargo, hay otros productos con potencial, como planificadores y stickers. Una estrategia será crear líneas estacionales o por segmentos, como colecciones para estudiantes, emprendedores, profesores o niños. Esto permite adaptar el discurso y la oferta sin sobrecargar el inventario

- **Estrategia de contenido y comunidad digital**

El gráfico sobre redes sociales indicó que el contenido más valorado son los tips de uso, imágenes de productos y ofertas.

Se propone un enfoque de marketing de contenidos basado en tres pilares:

1. Inspiración creativa: Ideas de uso de los productos, rutinas de planificación, decoración, etc.
2. Educación y valor agregado: Tips de organización, estudios, productividad o emprendimiento.
3. Interacción emocional: Concursos, encuestas, desafíos creativos, y fomento de la co-creación.

Presupuesto estimado de marketing digital mensual:

Ítem	Monto estimado CLP
Publicidad en Meta (Instagram/Facebook)	\$55.000
Producción de contenido (foto/video)	\$25.000
Micro-influencers locales (canje/producto)	\$50.000
Total mensual	\$130.000

Tabla 11: Presupuesto estimado de marketing; Fuente: Elaboración propia

Se recomienda a la dueña utilizar un recurso que tiene de gran valor y que no es aprovechado, que es el entorno cercano, que puede fortalecer significativamente la visibilidad digital de PaperWorld sin requerir grandes inversiones iniciales. Su primo, quien dirige una empresa especializada en marketing digital y posicionamiento en Instagram, podría colaborar en campañas específicas, diseño de pauta segmentada o pruebas A/B para optimizar publicaciones promocionadas. Asimismo, su hermana, quien también participa activamente en el emprendimiento, es microinfluencer, lo que les otorga acceso privilegiado a redes de creadores de contenido locales, con quienes podría establecer colaboraciones estratégicas, canjes o reseñas. Estas conexiones permiten que la marca amplifique su alcance orgánico y genere comunidad de forma más efectiva, especialmente en la etapa de expansión regional. A mediano plazo, la marca podría explorar estrategias de email marketing y contenidos descargables.

CONCLUSIÓN

A partir del análisis integral del entorno, la evaluación del modelo de negocio y los resultados del estudio de mercado, se concluye que PaperWorld es un emprendimiento con alto potencial dentro de su categoría, operando en un nicho artesanal de productos de papelería personalizada en la Región de Valparaíso, especialmente en comunas como La Calera, La Cruz, Quillota, Viña del Mar, Valparaíso y Concón. Los resultados de la investigación evidencian una demanda real y creciente por artículos únicos, estéticos y funcionales, fabricados de manera manual y con atención al detalle, lo que valida la propuesta de valor central del emprendimiento.

Asimismo, se reconocen limitaciones estructurales propias del negocio. PaperWorld funciona actualmente como un emprendimiento pequeño, con producción domiciliaria manual, lo que dificulta su escalabilidad bajo un modelo tradicional de crecimiento acelerado. El abastecimiento de insumos depende en gran medida de proveedores ubicados en Santiago, lo que incrementa los costos logísticos y reduce el margen de maniobra en negociación. A esto se suma una distribución territorial restringida y la limitada capacidad productiva que impone el carácter artesanal del emprendimiento.

No obstante, estas restricciones no impiden la sostenibilidad ni la rentabilidad del negocio. Por el contrario, PaperWorld demuestra ser una iniciativa sólida como modelo de autoempleo o pequeña empresa rentable, sustentada en una marca con identidad, un producto diferenciado y un vínculo emocional con sus consumidores. El análisis financiero y operativo confirma que se trata de un emprendimiento viable, con una estructura de costos controlada, una inversión inicial recuperable, y un flujo de caja positivo proyectado a cinco años, sobre la base de un crecimiento gradual en participación de mercado, desde un 1 % inicial con aumentos sostenidos anuales.

En términos de marketing, se concluye que es clave aprovechar la estacionalidad del consumo —como marzo por la vuelta a clases o diciembre por la temporada navideña—, desarrollando promociones puntuales. Además, se determinó la importancia de enfocar la estrategia de comunicación en redes sociales, privilegiando contenido visualmente atractivo, educativo e inspirador, que refuerce el carácter artesanal y personalizado de la marca. Estas acciones deben ejecutarse de forma táctica y no permanente, de modo de preservar la percepción de exclusividad.

Desde una perspectiva de crecimiento, se concluye que PaperWorld no busca transformarse en una empresa de producción masiva, sino consolidarse como una marca de referencia regional en papelería creativa. Se contempla una expansión controlada de los puntos de venta a través de ferias, u otros espacios afines, junto con el fortalecimiento del canal digital como principal vía de comercialización. Finalmente, el diseño de productos estacionales y colecciones limitadas permitirá mantener el interés del público y conectar con distintos perfiles de clientes en momentos clave del año. Estas acciones conjuntas constituyen una hoja de ruta coherente con la identidad de PaperWorld y con su visión de crecimiento realista y sostenible.

En resumen, PaperWorld es un proyecto viable, rentable y con proyección sostenible, siempre que se mantenga fiel a su identidad, escale de manera orgánica, y utilice la información estratégica generada en esta tesis para tomar decisiones basadas en datos, enfocadas en la diferenciación, el valor percibido y la experiencia del cliente.

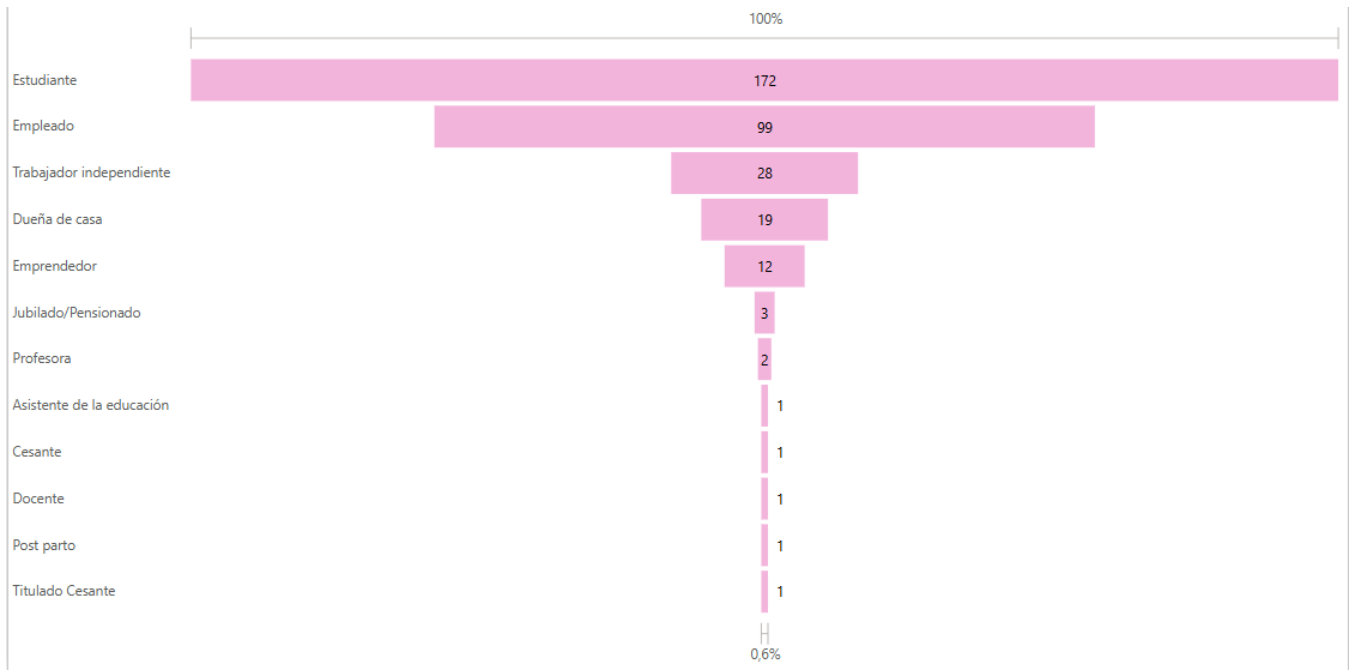
BIBLIOGRAFÍA

- Salas Sánchez, J. (2015). La encuadernación en las bibliotecas. *Revista Bibliotecas. Anales de Investigación*, 11(1), 45–56.
- Caballero, B., & Aguado, G. (2003). *Sistemas de encuadernación*. *Revista Educación y Biblioteca*, (20), 21–28.
- Besga, J. C. P. (2023, 9 enero). *Tipos de encuadernación [Guía completa]*. Podiprint.
<https://www.podiprint.com/impresion-bajo-demanda/tipos-de-encuadernacion-guia-completa/>
- Aragón-Mendizábal, E., Delgado-Casas, C., Navarro-Guzmán, J. I., Menacho-Jiménez, I., & Romero-Oliva, M. F. (2016). *A comparative study of handwriting and computer typing in note-taking by university students*. *Comunicar*, 48, 101–110. <https://doi.org/10.3916/C48-2016-10>
- Zambrana Ortiz, N. (2021). Escribir a puño y letra o con teclados: análisis de las preferencias en un contexto universitario. *Revista Paradigma*, 42(2), 416–433.
- Prendes Espinosa, M. P., García-Valcárcel Muñoz-Repiso, A., & Rodríguez Conde, M. J. (2019). Cómo los estudiantes universitarios utilizan las tecnologías para aprender. *EduTec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (69), a408.
- Ammiel. (2024, 18 diciembre). Lo digital aún no reemplaza a las libretas físicas ¿Por qué? *Sulema*.
<https://www.sulema.es/noticias/lo-digital-no-reemplaza-libretas-fisicas/>
- Abdelazim-Mohamed, N., García-Medina, I., González-Romo, Z., Abdelazim-Mohamed, N., García-Medina, I., & González-Romo, Z. (s. f.). *E-commerce vs. tienda física. El packaging como elemento de influencia en la compra*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-97532019000300001
- Méndez Lozano, R (2020). *Formulación y Evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores*. 3 ed
- Echeverría Ruíz, C. R. (2017). Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto. *Revista Publicando*.
- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. McGraw-Hill Interamericana.
- CGAP. (s.f.). *Manual de segmentación de clientes*. [Versión en español no oficial].

- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*.
- Osterwalder, A. (2009). *Generación de Modelos de Negocios* . Obtenido de Generación de Modelos de Negocios : https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es.pdf
- Betancourt, D. (1 de 9 de 2018). *Cómo hacer un análisis PESTEL*. Obtenido de Ingenio Empresa: <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploración de la estrategia corporativa* (8ª ed.). Madrid: Pearson Educación
- Porter, M. E. (1991). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (11ª ed.). México: Grupo Editorial Patria
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Silva, D. d. (01 de septiembre de 2020). *Estrategia de marketing mix*. Obtenido de *Estrategia de marketing mix*: <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-marketing-mix/>
- Gallardo, R (septiembre de 2021). *MARKETING PRÁCTICO PARA PYMES* <https://academia.aprendamosmarketing.com/wp-content/uploads/2022/11/LIBRO-Marketing-Practico-para-PYMES.pdf>

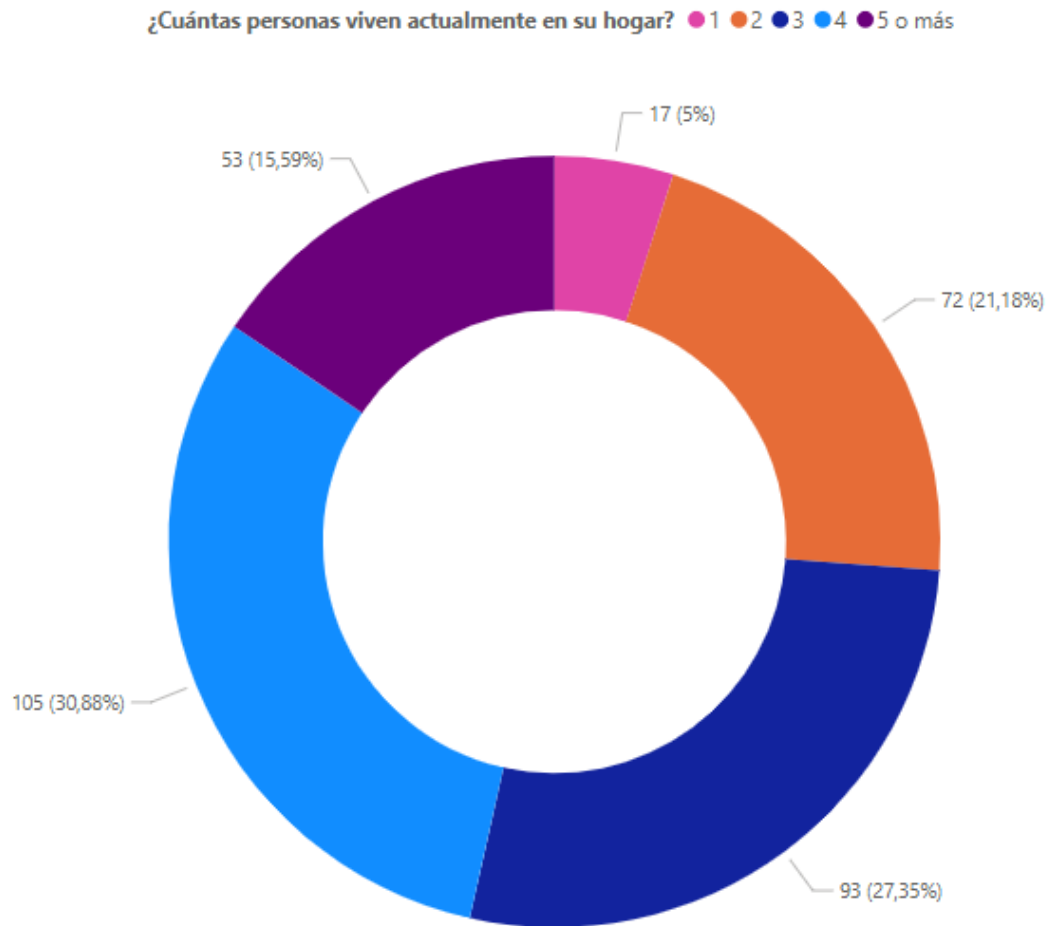
ANEXOS

Anexo 1: Ocupación de los empleados



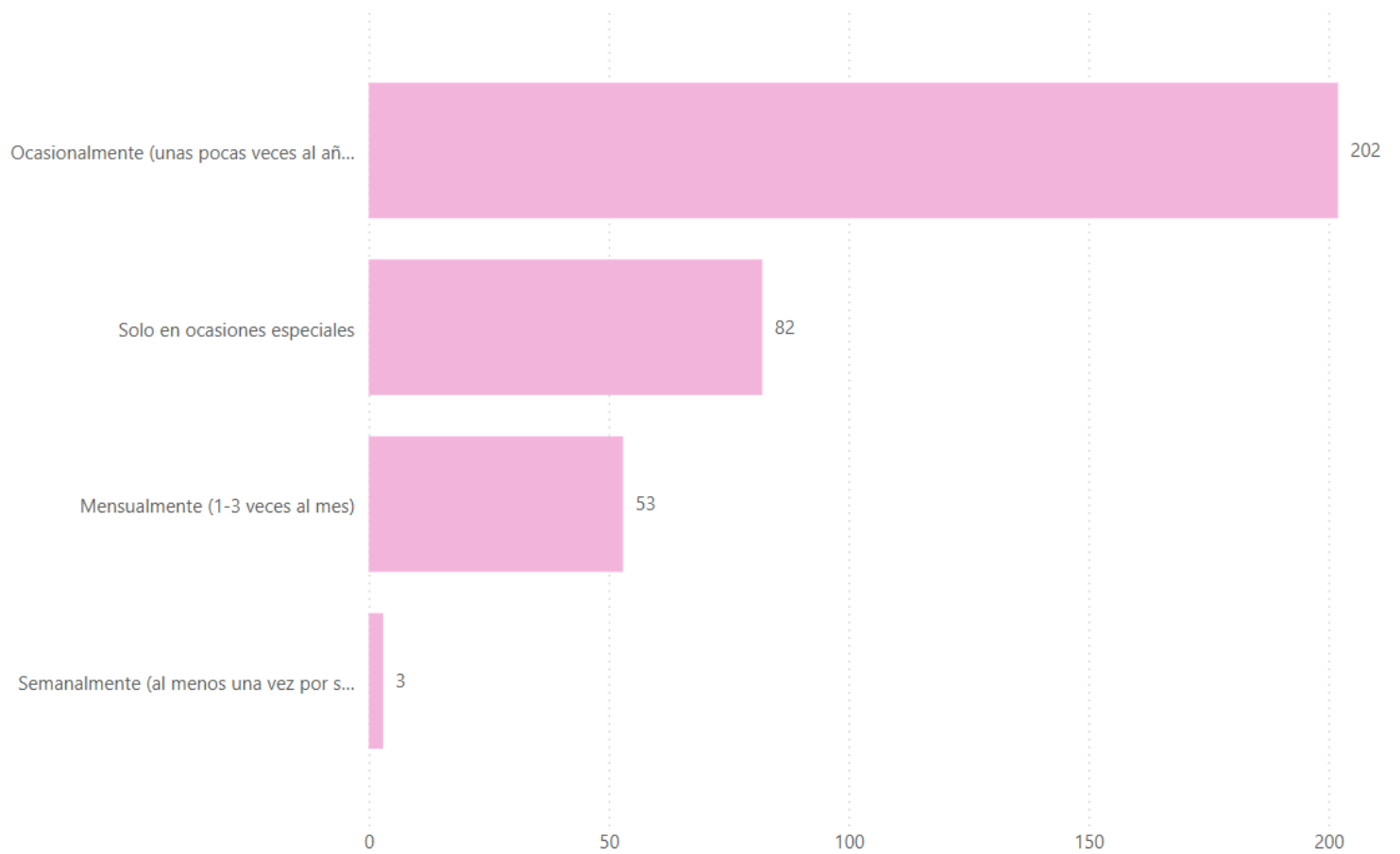
Fuente: Elaboración propia realizada en PowerBI

Anexo 2: Número de personas que conforman el hogar de los encuestados



Fuente: Elaboración propia realizada en PowerBI

Anexo 3: Frecuencia de compra de productos de papelería



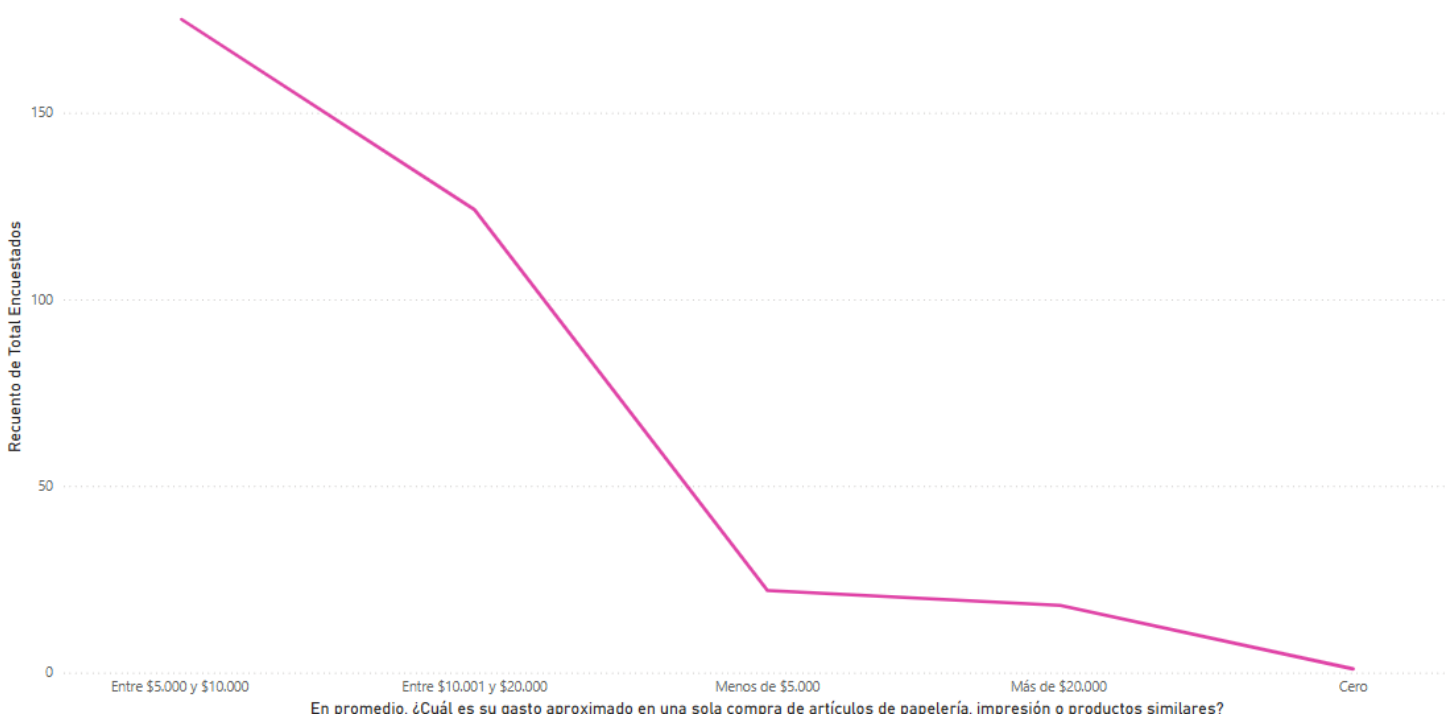
Fuente: Elaboración propia realizada en PowerBI

Anexo 4: Tiempo ideal de recepción de un pedido personalizado según los encuestados

Tiempo para recibir pedido	Recuento de Total Encuestados
No tengo expectativa clara	20
Menos de 3 días	48
Más de una semana	12
Entre 3 y 5 días hábiles	134
Dentro de una semana	126

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Disposición a pagar por agendas personalizadas.



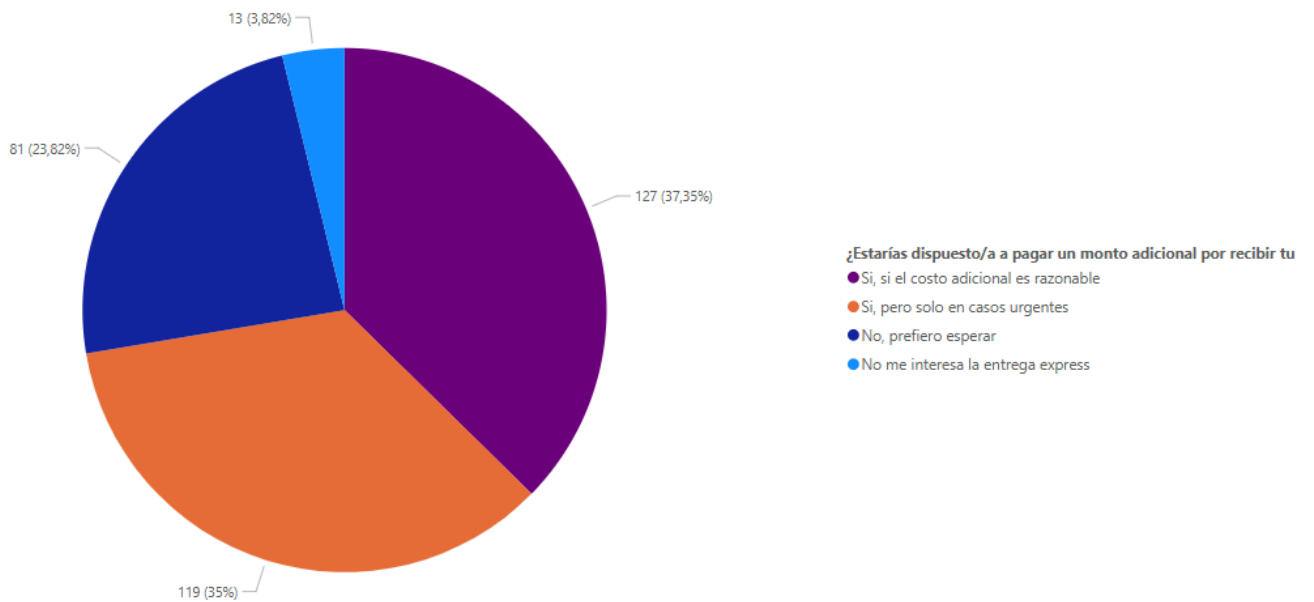
Fuente: Elaboración propia realizada en PowerBI

Anexo 6: Método de pago preferido.

Métodos de pago	Recuento de Total Encuestados
Aplicaciones de pago (como Mercado Pago, Mach, Onepay, etc)	22
Pago en efectivo (en punto físico o retiro)	20
Tarjeta de débito/crédito	197
Transferencia bancaria	101
Total	340

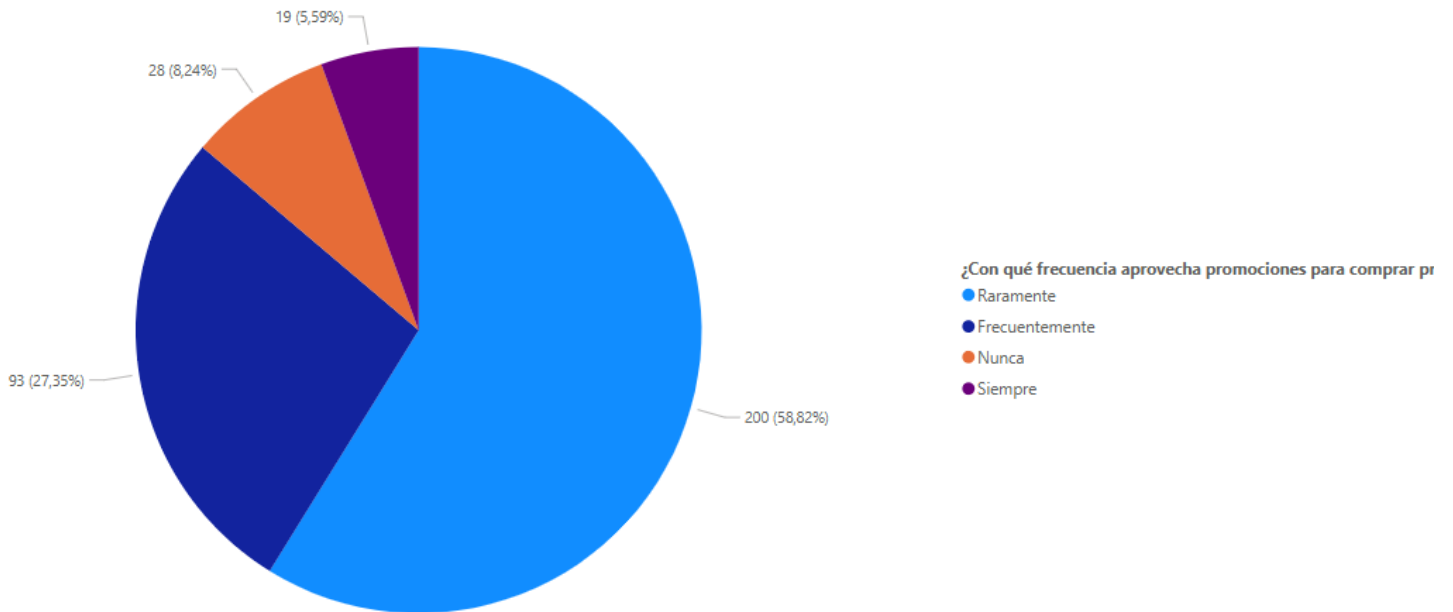
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7: Disposición a pagar por entrega express.



Fuente: Elaboración propia realizada en PowerBI

Anexo 8: Frecuencia con la que los encuestados aprovechan promociones al comprar.



Fuente: Elaboración propia realizada en PowerBI

Anexo 9: Importancia de las promociones en la decisión de compra.

¿Considera indispensables las promociones para decidir una compra en este rubro?	Recuento de Total Encuestados
Depende del producto/oferta	146
No	63
Si	131

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Precios de referencia observados en la competencia directa.

Pangenta Grafica Libreria e Insumos

Somos Pangenta Gráfica, diseñamos agendas, cuadernos, recetarios y además de Diseño integral de manualidades....

Productos Originales

Ver todo



Florece (versión celeste)

Agenda anual universal (versi...
14.990 CLP



Florece (versión negra)

Agenda anual universal (versi...
14.990 CLP

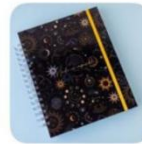


Florece

Agenda anual universal (versi...
14.990 CLP

Para personalizar

Ver todo



Agenda Planner 18x23cms / con elastico.

«Agenda planner universal
19.500 CLP

+



Agenda 19x25cms

«Agenda planner universal
21.500 CLP

+



Cuaderno Pediátrico

Carnet de Control Pediatrico
15.500 CLP

+

Libreria

Ver todo



Lapices paper mate flair candy pop

Lapices paper mate flair
4590 CLP

+



Destacadores punta pincel Faber castell

Destacadores punta pincel
4300 CLP

+

Fuente: Catálogo de WhatsApp de pangenta grafica

Ka Efe Design >

Somos una empresa dedicada al diseño gráfico y fotografía



CALENDARIO DE ACTIVIDADES IMANTADO

*Tamaño 20x30
\$10.000



CUADRO TRANSPARENTE SPOTIFY

\$10.000



CREDENCIALES

\$1.500



LOGOS

Con 2 propuestas
\$15.000



COJINES 30X30

\$4.500



TARJETAS DE PRESENTACIÓN

100 x \$8000 (incluye diseño)
\$8.000



KIT PROFESIONES

*Botella aluminio 600 ml
\$21.000



TALONARIOS AUTOCOPIATIVOS

Tamaño 15x21
\$12.000



BOTITAS NAVIDEÑAS

*Puedes personalizarla con la inicial y...
\$3.500



RELOJ DIGITAL

*Tamaño 8x8x8
\$10.000



TAZONES

\$4.500



SIXPACK PERSONALIZADO



Fuente: Catálogo de WhatsApp de Ka Efe Design

VALORES 15 de enero

STICKER PERSONALIZADOS



10x \$2.000

VALORES 15 de enero

CUADERNOS

mediano: \$9.000
grande: \$11.000

Portada personalizada

- hojas cuadriculadas
- hojas punteadas
- hojas lisas
- hojas con líneas



VALORES 15 de enero

CUADERNO VETERINARIO

tamaño mediana \$11.000

tamaño bolsillo \$9.000

- DATOS PERSONALES
- CONTROLES
- VACUNAS
- DESPARASITACION
- NOTAS
- CALENDARIO VISTA MENSUAL



VALORES 15 de enero

Meghan Trainor - More or Less

AGENDA PLANIFICADORA

TEMATICA A ELECCION

INCLUYE:

- DATOS PERSONALES
- PLANNER SEMANAL
- PLANNER MENSUAL
- HABITOS
- GASTOS
- CALENDARIO
- HOJAS DE NOTAS
- ETC

\$13.500



Fuente: Catálogo de instagram de Ilustraciones.monroe

REGALOS DIA DEL PAPA/... [Ver todo](#)



Papá, cuéntame tu historia

👑 ✨
•Este libro guiado con pregu...
15.990 CLP



Abuelito cuéntame tu historia

👑 ✨
•Este libro guiado con pregu...
15.990 CLP



Album *Papá para toda la vida*

👑
Impreso en papel fotográfico...
13.990 CLP



LIBRETAS ✨

[Ver todo](#)

Libreta mediana ✨

Nuestras libretas son 100% p...
10.000 CLP



Mini libreta matrona ✨

•Mini libretas ideales para el t...
5500 CLP



Mini libreta docente ✨

•Mini libretas ideales para el t...
5500 CLP



PYMES ✨

[Ver todo](#)

Hoja de stickers semi-troquelados ✨

•Los stickers se venden por h...
1500 CLP



Mini calendario imantado 2025 ✨

Ideales para entregarle a sus...
500 CLP



AGENDAS PLANIFICADO...

[Ver todo](#)

Agenda sarah kay ✨

Tenemos este bello diseño d...
16.990 CLP



Planner "Enfócate"

Descripción del producto:
16.990 CLP



Fuente: Catálogo de WhatsApp de Minerva.creaciones

Anexo 11: Cálculo de depreciaciones de maquinaria y mobiliario de PaperWorld.

Depreciaciones							
Escritorio			Año	Valor	Depreciación	Depreciación acumulada	
Costo total	\$ 120.000		0	\$ 120.000			
Valor residual	\$ 70.000		1	\$ 103.333	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 70.000
Vida útil (años)	3		2	\$ 86.667	\$ 16.667	\$ 33.333	
Depreciación	\$ 16.667		3	\$ 70.000	\$ 16.667	\$ 50.000	\$ 16.667
Muebles auxiliares							
Costo total	\$ 50.000		0	\$ 50.000			
Valor residual	\$ 25.000		1	\$ 41.667	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 50.000
Vida útil (años)	3		2	\$ 33.333	\$ 8.333	\$ 16.667	
Depreciación	\$ 8.333		3	\$ 25.000	\$ 8.333	\$ 25.000	\$ 16.667
Máquina Cinch							
Costo total	\$ 94.990		0	\$ 94.990			
Valor residual	\$ -		1	\$ 63.327	\$ 31.663	\$ 31.663	\$ -
Vida útil (años)	3		2	\$ 31.663	\$ 31.663	\$ 63.327	
Depreciación	\$ 31.663		3	\$ -	\$ 31.663	\$ 94.990	\$ 31.663
Máquina de encuadernación industrial							
Costo total	\$ 261.800		0	\$ 261.800			
Valor residual	\$ 150.000		1	\$ 224.533	\$ 37.267	\$ 37.267	\$ 150.000
Vida útil (años)	3		2	\$ 187.267	\$ 37.267	\$ 74.533	
Depreciación	\$ 37.267		3	\$ 150.000	\$ 37.267	\$ 111.800	\$ 37.267
Impresora Epson							
Costo total	\$ 200.000		0	\$ 200.000			
Valor residual	\$ 30.000		1	\$ 143.333	\$ 56.667	\$ 56.667	\$ 60.000
Vida útil (años)	3		2	\$ 86.667	\$ 56.667	\$ 113.333	
Depreciación	\$ 56.667		3	\$ 30.000	\$ 56.667	\$ 170.000	\$ 113.333
Anilladora							
Costo total	\$ 80.000		0	\$ 80.000			
Valor residual	\$ 40.000		1	\$ 66.667	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 40.000
Vida útil (años)	3		2	\$ 53.333	\$ 13.333	\$ 26.667	
Depreciación	\$ 13.333		3	\$ 40.000	\$ 13.333	\$ 40.000	\$ 13.333
Guillotina manual							
Costo total	\$ 25.000		0	\$ 25.000			
Valor residual	\$ -		1	\$ 16.667	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ -
Vida útil (años)	3		2	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 16.667	
Depreciación	\$ 8.333		3	\$ -	\$ 8.333	\$ 25.000	\$ 8.333
Silhouette Cameo 5							
Costo total	\$ 300.000		0	\$ 300.000			
Valor residual	\$ 200.000		1	\$ 266.667	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 200.000
Vida útil (años)	3		2	\$ 233.333	\$ 33.333	\$ 66.667	
Depreciación	\$ 33.333		3	\$ 200.000	\$ 33.333	\$ 100.000	\$ 33.333
Mini Cinch discos							
Costo total	\$ 70.000		0	\$ 70.000			
Valor residual	\$ 20.000		1	\$ 53.333	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 20.000
Vida útil (años)	3		2	\$ 36.667	\$ 16.667	\$ 33.333	
Depreciación	\$ 16.667		3	\$ 20.000	\$ 16.667	\$ 50.000	\$ 16.667
Set reglas encuadernación							
Costo total	\$ 10.000		0	\$ 10.000			
Valor residual	\$ -		1	\$ 6.667	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ -
Vida útil (años)	3		2	\$ 3.333	\$ 3.333	\$ 6.667	
Depreciación	\$ 3.333		3	\$ -	\$ 3.333	\$ 10.000	\$ 3.333
Tapete de Corte							
Costo total	\$ 14.240		0	\$ 14.240			
Valor residual	\$ -		1	\$ 9.493	\$ 4.747	\$ 4.747	\$ -
Vida útil (años)	3		2	\$ 4.747	\$ 4.747	\$ 9.493	
Depreciación	\$ 4.747		3	\$ -	\$ 4.747	\$ 14.240	\$ 4.747
Cuchillo cartonero							
Costo total	\$ 3.000		0	\$ 3.000			
Valor residual	\$ -		1	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ -
Vida útil (años)	3		2	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	
Depreciación	\$ 1.000		3	\$ -	\$ 1.000	\$ 3.000	\$ 5.000

Fuente: Elaboración propia