



LEMEUBLÉ

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Luis Antonio Palma Campos
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, noviembre 2016

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	2
1.1) Necesidad o Espacio de Mercado:	2
1.2) Tamaño de mercado:	2
1.3) Tendencia:.....	4
1.4) Capacidad del emprendedor para apropiarse de esta idea y llevarla a cabo.....	4
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	6
2.1) Industria: Venta al por menor de muebles.....	6
2.2) Análisis PESTEL	6
2.3) Análisis Industrial de las Cinco fuerzas de Porter	8
2.4) Identificación de los Actores Claves.....	9
2.5) Competidores.....	9
2.6) Figura N° 1: Mapa de posicionamiento de los competidores.....	11
2.7) Matriz de Perfiles Competitivos.....	13
2.8) Clientes.....	13
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	16
3.1) Tabla N° 3: Modelo de negocios CANVAS.....	16
3.2) Descripción de la empresa	17
3.3) “Los aspectos distintivos de LeMeublé serán:	18
3.4) Objetivo General	18
3.5.) Tabla N° 4: Estrategias FO – DO – FA-DA	19
3.6) Figura N° 2: Construyendo la Ventaja Competitiva	20
3.7) RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS CENTRALES	21
3.8) Estrategia de la Empresa.....	22
3.9) RSE y sustentabilidad	24
IV. PLAN DE MARKETING	25
4.1) Objetivos de marketing.....	25
4.2) Estrategia de Segmentación.....	25
4.3) Estrategia de producto.....	26
4.4) Estrategia de Precio:	26

4.5) Estrategia de Distribución	27
4.6) Estrategia de Comunicación y Ventas	27
4.7) Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	29
4.8) Presupuesto de Marketing y cronograma.....	30
V. PLAN DE OPERACIONES	31
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	32
VII. PLAN FINANCIERO	33
VIII. RIESGOS CRITICOS.....	34
IX. PROPUESTA DEL INVERSIONISTA:	35
X. CONCLUSIONES	36
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	37
ANEXOS	38
Anexo N° 1: Permisos de viviendas aprobados en la RM	38
Anexo N° 2: Resultados Encuestas	39
Anexo N° 3: Resultados Encuesta para viviendas < 70 Mts2.....	48
Anexo N° 4: Número de viviendas existentes por región y país.....	49
Anexo N° 5: Informe GSE AIM Diciembre 2015	49
Anexo N° 6: Estimación Gasto en Mueble por Hogar.....	51
Anexo N° 7: Resumen estimación tamaño de mercado.....	52
Anexo N° 8: Mercado de viviendas (Nacional y Gran Santiago)	52
Anexo N° 9: Gráfico venta de departamentos por tramos de superficie en M2.....	53
Anexo N° 10: Gráfico venta de departamentos por tramos de precios en UF.....	53
Anexo N° 11: Gráfico Venta de casas por tramos de precios en UF	54
Anexo N° 12: Ventas de Comercio Por Internet	54
Anexo N° 13: Importaciones y Exportaciones de Muebles en Chile	55
Anexo N° 14: Gráfico Importación de Muebles	56
Anexo N° 15: Estimación Comercio electrónico BSC.....	56
Anexo N° 16: Participación del móvil (Cyber Monday).....	57
Anexo N° 17: Análisis PESTEL.....	57
Anexo N° 18: Análisis industrial de las cinco fuerzas de Porter.....	60
Anexo N° 19: N° de tiendas en el país y N° de Mueblistas en Santiago.....	61
Anexo N° 20: Matriz de perfiles competitivos.....	62

Anexo N° 21: Análisis FODA.....	63
Anexo N° 22: Catálogo inicial de productos.....	64
Anexo N° 23: Mapa de Stakeholders.....	69
Anexo N° 24: Catálogo de precios por producto.....	70
Anexo N° 25: Palabras claves de Google Adwords en RM y país.....	72
Anexo N° 26: Índice de ventas de muebles	73
Anexo N° 27: Variación de venta de muebles	73
Anexo N° 28: Estacionalidad de ventas.....	74
Anexo N° 29: Gráfico Estacionalidad de Ventas.....	74
Anexo N° 30: Presupuesto tienda virtual	75
Anexo N° 31: Comparativo de precios de muebles en retail.....	76

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura N° 1: Mapa de Posicionamiento de los competidores.....	11
Figura N° 2: Construyendo la Ventaja Competitiva.....	20
Figura N° 3: Matriz de interés e influencia.....	24

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Riesgos, exigencias y oportunidades.....	7
Tabla N° 2: Fortalezas y debilidades de los competidores.....	9
Tabla N° 3: Modelo de Negocio CANVAS.....	16
Tabla N° 4: Estrategias FO-DO-FA-DA.....	19
Tabla N° 5: Resumen análisis VRIO.....	22
Tabla N° 6: Proyección de demanda.....	29
Tabla N° 7: Total gasto en marketing.....	30
Tabla N° 8: Actividades de marketing.....	30
Tabla N° 27: Riesgos críticos.....	47

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios consiste en una nueva forma de realizar el amueblamiento de hogares en Chile, esto a través, de una tienda virtual de muebles de complemento, que permita a los habitantes de la RM y luego a todo Chile comprar muebles optimizadores de espacio, y además flexible en medidas (alto, ancho, profundidad), materiales y colores, de manera que pueda ser instalado prácticamente en cualquier espacio y cualquier hogar de dimensiones reducidas.

En términos generales, se observa una industria de atractivo medio. Se decide entrar porque observando tendencia de la nueva oferta inmobiliaria de los últimos 6 años ha tendido cada vez a disminuir los tamaños de las viviendas.

Existe un tamaño de mercado de MMM\$178, el negocio genera un margen operacional de un 30% estando en régimen. Se dispone de un gran número de más de 2600 fabricantes de muebles.

Los clientes se segmentaron para clientes que son Jefes de Hogar que vivan en la RM y que tengan una vivienda menor a 70 Mts², para los cuales se caracterizaron como el only you, los emparejados, baby family, teenegers family y los renovator, por lo cual el jefe de hogar es transversal a lo largo de cada una de las etapas de la vida.

Inicialmente la tienda tendrá 20 diseños pre cargados, posteriormente se irán incorporando 2 nuevos diseños al mes, de tal forma de mantener un catálogo atractivo y actualizado.

La tienda virtual generará el pedido a la medida del cliente, con los colores y materiales que seleccionó, se contará con partners en la fabricación y distribución, cliente cancela el pedido en la web y recibe el producto en la puerta de su casa.

El negocio es atractivo con una inversión requerida de MM\$30, un VAN a 5 años de MM\$43, TIR de 41% y un payback de 3,36 años.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1) Necesidad o Espacio de Mercado:

En la actualidad, el canal de ventas web ha ganado terreno respecto al canal tradicional, según el informe de la CCS¹, el comercio electrónico ha crecido a tasas del 40% en las últimas dos décadas. Actualmente existen en Chile más de 13 millones de personas conectadas a internet, que representa un 73% de la población y un 80% del consumo privado.

La gran mayoría de comercios de muebles ofrecen la posibilidad de comprar por internet, además incentivan el uso mediante cyberdays, los principales retailers han habilitado el concepto “compra on line y retira en tienda”, pero hasta hoy no se ha dado la posibilidad al cliente de configurar su mueble a su medida, tanto en dimensiones y diseño como en colores y materiales mediante el canal web.

Por otra parte, los hogares tanto en Santiago como en el resto del territorio nacional han reducido sus espacios, según informe MACH43 de la CChC sobre el 50% de la oferta inmobiliaria de los últimos años corresponde hogares de menos de 70 m². (Anexo N°7), esta tendencia se mantiene sobre todo en los grandes centros urbanos. Por lo anterior se visualiza la imperante necesidad de optimizar cada rincón de los hogares, mediante muebles ahorradores de espacio y que brinden flexibilidad en la configuración de sus medidas.

Se realizó una encuesta a 175 personas, de las cuales un 34% habitan en viviendas de tamaño igual o menor a 70 m², endicho grupo, un 69% indicó que le interesaría mucho comprar un mueble ajustable, o flexible a su medida en la tienda virtual dada la necesidad de optimización de espacio. (Anexos N° 2 y 3)

1.2) Tamaño de mercado:

Para efectos de determinar el tamaño de mercado se realizó una separación en las viviendas vendidas el último año en Chile y las viviendas existentes con anterioridad.

Lo anterior es porque existe un mayor potencial de venta a habitantes de las viviendas compradas recientemente, dado que por lo general tras la compra de la vivienda es donde se realiza el mayor gasto en amueblamiento, en cambio las viviendas existentes o vendidas con anterioridad existe una demanda permanente en reposición de mobiliario pero el gasto de esos hogares es menor respecto de una vivienda nueva.

¹ Estimaciones de Cámara de Comercio de Santiago, con datos de Transbank

Importante considerar que por tratarse de una nueva forma de realizar el amueblamiento de los hogares de forma flexible y optimizando espacios, el presente proyecto en el inicio (primer año) se centrará en la RM, dado que es donde existe la mayor densidad poblacional en el país y donde existe la mayor cantidad de hogares bajo los 70m2.

Entonces, para determinar el tamaño de se consideran dos grupos:

- Aquellas viviendas vendidas nuevas en Chile durante el año 2015, según MACH 44 y www.cchc.cl.
- Aquellas viviendas existentes con anterioridad, encontrándose el dato más representativo el Censo 2012.(Anexo 4: Censo 2012, INE).

El total de viviendas nuevas vendidas en el 2015 fueron 79.694 de las cuales 45.678 son menores a 70m2,a este total se descontó el 37% perteneciente al GSE no objetivo "D y E", (Anexo N° 5 : informe AIM, Diciembre 2015), entonces se obtiene un **total de 34.061 viviendas < a 70 Mts2.**

Luego, para las viviendas existentes al CENSO 2012 que corresponde al mercado de reposición, se calculó de la siguiente forma:

Total de viviendas existentes: según información del dicho Censo 2012, alcanzaba a esa fecha un total de 5.729.977 viviendas; del cual el 63% corresponden al GSE objetivo, excluyéndose los GSE D y E (Anexo N° 5: AIM, Diciembre 2015).

Posteriormente, dada falta de información, se estableció como supuesto que el 40% de las viviendas existentes a esa fecha son menores a 70m2, totalizando de esta un total de **1.442.086 viviendas.**

En términos de montos, se estima que el gasto mínimo para amueblar un hogar nuevo < 70m2 es de M\$1.000, utilizando criterio Conservador. (Anexo 6: Estimación gasto de mueble por hogar según paralelo entre precio mínimo y máximo por tipos de muebles)

En este caso, se estima que el gasto promedio por renovación de muebles por hogar alcanza \$100.000, aplicando criterio conservador, dado que según encuesta, los individuos que indicaron habitar en viviendas menores a 70m2, señalaron que su gasto anual en compra de muebles en promedio es de M\$260.

Finalmente, $(34.061 * M\$1.000.-) + (1.442.086 * \$100.000) =$ Tamaño de mercado en pesos MM\$178.269.- (Anexo 7)

1.3) Tendencia:

Según el informe N° 44 de la CChC, el año 2015, las ventas de viviendas nuevas en el país registró un avance de un 24,9%, lo que corresponde a una cifra récord de los últimos 12 años. Avance concentrado principalmente en el mercado de departamentos incrementando un 34% su comercialización, y un 22% del mercado de casas.

Si se visualiza la evolución del tamaño de las viviendas comercializadas de los últimos 6 años (ANEXO 9: Venta de departamentos por tramo de superficie Mts²), el segmento de viviendas de menos de 70 m² crece sostenidamente. El 2010 el 65% de las viviendas comercializadas era de menos de 70 m², y el 2015 sobre el 82% presentaba esas medidas.

Por otra parte, las compras por internet del sector comercio tuvieron un incremento real de un 34,3% al cierre del 2014, tendencia que se mantiene al alza al segundo trimestre del 2015 experimentando un crecimiento promedio de un 49,1%. (Anexo N° 12: Ventas del comercio por internet, fuente: Departamento de Estudios CNC con datos Transbank.

Además, según informe de CCS tendencias retail 2016, el número de grandes tiendas de vestuario y productos para el hogar ha disminuido sostenidamente, más acentuado en la RM, de 207 tiendas existentes el año 2006, se redujo a 160 el 2013, esta disminución se produce por la acelerada migración de los consumidores al comercio electrónico.

En cuanto a tendencias de consumo, según informe tendencias AIDIMA 2016, los gustos y preferencias han migrado desde muebles de madera sólida a aglomerados, incentivados por un precio mas alcanzable, y mayor conciencia ambiental.

1.4) Capacidad del emprendedor para apropiarse de esta idea y llevarla a cabo.

Por tratarse de una nueva forma ofrecer muebles de complemento ajustables y flexibles, a través de una tienda virtual, se trabajará desde el comienzo con una fuerte imagen de marca, generando una experiencia en flexibilidad para de amueblar los espacios del hogar, con variedad de diseños pre cargados que ofrecerá la página en el proceso de compra. Los diseños pueden ser muebles que actualmente se ofrecen en el mercado, con la ventaja como ya se ha dicho, que es la posibilidad de ajustar medidas (alto, ancho, largo, profundidad), colores y materiales.

La forma de trabajar de la empresa será subcontratando la fabricación de muebles mediante alianzas con partners (fabricantes) y alianzas con armadores. Además, se irá mejorando y adaptando el catálogo que estará disponible on line, incrementando progresivamente la

cantidad de productos disponibles e ir fortaleciendo la alianza con el o los fabricantes formando una relación win-win.

Por otro lado la marcha blanca será planificada, se creará la página web en versión Demo, la cual será probada reiteradas veces hasta tener seguridad que funciona 100%, de forma de poder lograr una tienda virtual fácil de utilizar, generando una orden de trabajo que se entregará al fabricante de muebles.

Vía redes sociales se publicarán fotos en alta definición, de los productos que han sido realizados y vendidos. Permanentemente se publicarán sugerencias para resolver problemas cotidianos de espacio, por ejemplo: muebles aéreos, cubos y repisas para organizar juguetes.

Se apoyará el plan comunicacional contratando servicio Facebook para empresas, Google AdWords, de manera de generar tráfico a la tienda virtual.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1) *Industria: Venta al por menor de muebles.*

La industria de ventas al por menor de muebles en Chile se encuentran concentradas mayoritariamente en las tiendas de retail como: Homecenter, Easy, Homy y tiendas por departamento como Falabella, Ripley, París, La Polar, Supermercados Líder, entre otras. Dichas tiendas presentan precios competitivos ya que existen economías de escala por los volúmenes que trabajan, además, los muebles en general son de melamina, tamaños estándar y se venden paletizados, es decir su almacenamiento y transporte es económico, y no incluye el servicio de armado aunque en algunos casos se puede incorporar con armadores externos.

En cuanto a los muebles comercializados en Chile, estos son principalmente importados, de países con bajo costo de mano de obra principalmente China.

En términos de la fabricación nacional, se encuentra atomizada en más de 2.600 fábricas solo en la RM.

2.2) *Análisis PESTEL*

En la tabla adjunta se presenta el resumen del análisis PESTEL que incorpora los riesgos, exigencias y oportunidades para la industria. El detalle se encuentra en Anexo 17: Análisis PESTEL.

De los puntos analizados, se determina que el riesgo es bajo y que es factible de implementar. El negocio de venta de muebles en general depende por una parte de la oferta inmobiliaria, en donde, según cifras del MACH 44, desde el año 2010, se observa que el mercado inmobiliario de viviendas ha crecido sostenidamente tanto en la RM como en el resto del país, sobre todo en tamaños menores a 70m², lo cual es el segmento objetivo de la propuesta de valor de LeMeublé,

Por otra parte depende del ingreso disponible de las personas, al no ser un bien de primera necesidad, en épocas de recesión, pasa tener menor prioridad respecto a otras necesidades de los individuos; además la tecnología disponible posibilita la rápida implementación del negocio considerando una inversión razonable.

Tabla N° 1: Riesgos – Exigencias y Oportunidades análisis PESTEL

Dimensión	Riesgos	Exigencias	Oportunidades
Política	Posibilidad de formar sindicato con 8 trabajadores	Aumento impositivo sobre las utilidades, quedando 24% para el 2016; 25,5% para el 2017 y 27% para el 2018.	No se visualiza.
Económica	Desaceleración de la economía lo que implica recortes a bienes que no son de primera necesidad para las personas.	No se visualiza	Eventual salida de fabricantes del mercado que permitiría adquirir activos productivos a menor costo. (Crecer a regiones).
Social	Eventual disconformidad del consumidor se propaga por redes sociales (empoderamiento del consumidor).	Mantener comportamiento ético y justo con todos los stakeholders.	Favorecer la reinserción de reclusos a la sociedad y generar ingresos.
Tecnológico	Bajo costo para implementar tiendas web, puede generar incremento de nuevos competidores.	Contar con una tienda web amigable y simple con contenido variado.	Crear un App para Smartphone que facilite la intermediación entre fábricas de muebles estándar y requerimientos de clientes.
Ecológico	Posibilidad de afectar a la población o comunidades ante mala manipulación de residuos que puedan afectar el ecosistema.	Utilizar la mayor cantidad de elementos reciclables y biodegradables.	Utilizar desechos del proceso de fabricación, despuntes, material particulado para la fabricación de biomasa ejemplo: Pellet, briquetas y otro tipos de residuos para envases y embalaje.
Legal	Responsabilidad por productos que puedan ser recibidos con fallas y que puedan dañar la integridad física al consumidor.	Cumplir con los derechos del consumidor según Ley N° 19.496.	No se visualiza

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión PESTEL:

En base al análisis realizado, se concluye que no existe impedimento en desarrollar este negocio.

2.3) Análisis Industrial de las Cinco fuerzas de Porter

Industria: Venta al por menor de muebles para hogares.

(Análisis en anexo 18)

¿Por qué se decide entrar?:

Si bien la industria presenta un atractivo medio, se decide entrar porque hasta hoy no existe esta forma de realizar el amueblamiento del hogar con muebles optimizadores de espacio, además flexibles en sus medidas y materiales, por lo cual si LeMeublé se logra consolidar como un actor relevante en este nicho podría ocupar una posición dominante en el mediano a largo plazo. Además, es bajo el riesgo del proyecto, dado que no hay que mantener costosos puntos de venta físicos, ni inventario, además el pago inmediato por webpay por lo que optimiza el capital de trabajo y existe un mercado de proveedores de fabricación muy accesible con variado número de oferentes (2.600 fábricas solo en la RM según información del SII). La estructura de costos es liviana y las barreras de salida son bajas.

Factores que aumentan el atractivo:

- La baja diferenciación de competidores actuales para amueblamiento de hogares pequeños.
- Hoy en día no existe una oferta similar de flexibilidad para el amueblamiento desde la comodidad de una tienda virtual.
- Crecimiento de la venta de viviendas menores a 70 metros cuadrados en el mercado inmobiliario de forma sostenida en los últimos 5 años.
- La existencia de un gran número de fabricantes a quienes se puede subcontratar proveer la fabricación.

Factores que disminuyen el atractivo:

- La gran cantidad de competidores en la industria del mueble, sin embargo en el nicho de LeMeublé no se evidencia una propuesta similar.
- Bajas barreras de entrada y salida.

- Bajo costo de cambio para el cliente y existencia de sustitutos cercanos como la autofabricación.

2.4) Identificación de los actores claves de la industria.

2.5) Competidores:

Los competidores en la industria del mueble se pueden clasificar en tres:

- Retail:** Tienen una amplia cobertura geográfica, abarca prácticamente todo el país, la componen principalmente las cadenas de grandes tiendas y supermercados, (Anexo N° 19: Número de Tiendas en el País y N° de Mueblistas en Santiago) casi todos brindan la posibilidad de realizar compras en la página web y los muebles accesorios que comercializan principalmente son importados de China y vienen desarmados, sin embargo ofrecen el servicio de armado con armadores externos, los precios son competitivos.
- Tiendas de especialidad:** Se trata de tiendas especializadas en mobiliario, la mayoría vende mediante tiendas físicas, además de la web.

Existen quienes solamente importan o solamente fabrican, y una combinación de ambas.

A continuación, se presenta tabla resumen que muestra las fortalezas y debilidades de los competidores para LeMeublé:

Tabla N° 2: Fortaleza y debilidades de los competidores

Competidores	Breve descripción	Fortaleza	Debilidades
Retail (Falabella, Ripley, Homecenter, Sodimac, Easy, Homy, Lider)	Amplia cobertura geográfica. (Abarca casi la totalidad del territorio nacional); además, tienen canal de venta web.	Gran cobertura geográfica. Oferta atomizada de productos (Cross selling).	Comercializan muebles estándar.
Rosen	Posee 16 tiendas propias a nivel nacional (5 en Santiago), importa y fabrica.	Gran reconocimiento de Marca. Trayectoria por más de 100 años. Posee amplio canal de venta (Tiendas propias, retail, web, outlet y bodegas)	Venta de muebles estándar y de alto precio.
CIC	Empresa que se dedica a la fabricación,	Líderes en exportación de muebles planos de tableros	Comercialización de muebles

	importación, exportación y venta de muebles, con cobertura de 10 tiendas a nivel país.	enchapados. Buen servicio postventa. Experiencia de más de 100 años en el mercado. Posee amplio canal de venta (Tiendas propias, retail, web, outlet y bodegas).	estándar.
Muebles Sur	Empresa que fabrica (30%) , importa (70%) y vende muebles. Especializada en muebles de diseño contemporáneo. Posee 5 grandes puntos de ventas en Santiago y 1 en Concepción, con más de 7.000 Mts2 de exhibición.	Experiencia 70 años en el rubro. Amplio mix de producto (más de 2500 productos). Complementa oferta con lámparas y accesorios de decoración.	Venta de muebles estándar.
Medular	Diseña, compra partes y piezas, arma y vende en el retail en 4 tiendas (Falabella, París, Sodimac y Abcdin). Posee 2 tiendas propias y un outlet en el que liquida muebles con detalles.	Se destaca por su gran variedad de diseños. Posee 7 diseñadores reconocidos en la industria. Mayoritariamente, realiza venta de muebles paletizados (Desarmados).	Canal de venta propio poco desarrollado No brinda flexibilidad.
MoSpace	Todos sus muebles son importados, se destacan por ser muebles optimizadores de espacios y de alto precio.	Venta de productos optimizadores de espacio.	Precio elevado, Posee una tienda en Santiago,
Alto Madero	Empresa que se dedica a la fabricación de muebles a medida	Empresa con 20 años de experiencia. Diseño de muebles a la medida. Capacidad de presentar diseño virtual al cliente 100% realista. Posee una gran fábrica y un local de venta.	Precio elevado

Deco Wood	Empresa de muebles de maderas nobles y enchapados que se dedica al diseño a medida de muebles y decoración de espacios.	Complementa su oferta con productos de decoración.	Alto precio. Página web con poco contenido y links desactualizados. Baja presencia en redes sociales.
Mueblerías	Gran cantidad de mueblistas que generalmente se dedica a la fabricación de muebles a pedidos.	Amplia cobertura. Atomizado número de oferentes	Oferta muchas veces informal.

Fuente: Elaboración propia

c. Mueblerías: Se trata de una oferta atomizada, en muchas ocasiones informal, generalmente los mueblistas se abastecen de partes y piezas dimensionadas de locales como placacentro y arman en sus talleres. Por lo general son productos a medida y trabajan a pedido.

2.6) Figura N° 1: Mapa de posicionamiento de los competidores.



Fuente: Elaboración propia

En el mapa de posicionamiento de los competidores se trabajó en 2 ejes:

- **El eje horizontal:** se refiere a la **optimización de espacios**, a medida que se está más a la derecha la empresa de muebles optimiza los espacios del hogar. El principal o más cercano competidor identificado es Alto Madero, quien vende muebles a medida, no necesariamente con el atributo de optimizador de espacio, además sus muebles son principalmente de fabricados con maderas nobles de alta calidad. En esta dimensión, LeMeublé ofrecerá gran variedad de muebles los que se irán incrementando mes a mes, pero con gran flexibilidad de acuerdo a las necesidades del cliente en cuanto a alto, ancho, profundidad, materiales, la facilidad para trabajar las maderas RTA hacen posible contar con un amplio catálogo, realizar múltiples ajustes y a un precio conveniente.

- **El eje vertical:** se refiere a la flexibilidad, vale decir, los oferentes de la industria que brindan la posibilidad de ajustar; **medidas:** tanto en alto, ancho y profundidad; **colores:** a partir de un catálogo de las melaminas disponibles, y también de colores para los muebles que son pintados; **terminaciones:** se refiere a acabados, como texturas, lacado, brillo.

Todas las configuraciones anteriores se ofrecen en base a opciones dadas de diseños pre cargados en la tienda, el usuario realiza lo ajustes, previsualiza y compra para luego recibir en su casa.

Mientras este eje más positivo se torna, la empresa ofrece mayor flexibilidad a sus clientes.

Considerando este eje, solo el competidor **Alto Madero** logra ofrecer una flexibilidad comparable a LeMeublé, sin embargo, no es su core, por lo que se indica a continuación.

Descripción de Alto Madero: es una empresa creada el año 1997, cuenta con una fábrica propia de más de 5.000 m² en Recoleta, también dispone de una sala de venta en Las Condes, vende muebles **estándar**, para hogares, hoteles y oficinas; además cuenta con un área enfocada en **diseños a medida**, en la cual, el cliente propone la idea; un equipo lo asesora y plasma en imágenes digitales que se asemejan 100% a la realidad (únicos en presentar esta opción al cliente); el cliente aprueba, ellos fabrican y entregan.

También cuentan con página web: www.altomadero.cl, en la tienen un catálogo de productos sin precio, que el cliente para cotizar, debe llenar un formulario. La categoría productos se presentan desordenados mezclando categorías de “espacios” (por ejemplo living, comedor) encontrándose en el mismo listado “muebles” (por ejemplo rack tv), de manera que si el cliente quiere ver un rack y entra por living ve 2 productos y por rack ve otros más.

No ofrece medios de pagos web y no se puede comprar por la web.

Si bien ofrece Flexibilidad (en la sección de diseños a medida), no sería competencia directa, dado que el canal por el que se presenta la propuesta de valor del “diseño a medida” es el canal tradicional, que implica visita, diseño, aprobación por parte del cliente, fabricación y entrega, todo esto cualquier mueblista podría presentar, siendo su único diferenciador la presentación del diseño 3D.

Tiene buena posición SEO en buscadores, al realizar búsquedas en Google aparece dentro de las 3 primeras opciones.

2.7) Matriz de Perfiles Competitivos.

A partir del mapa de posicionamiento de los competidores más relevantes, se realizó la matriz de perfiles competitivos con la finalidad de determinar quién será el competidor directo de LeMeublé, en este caso de acuerdo a los factores críticos de éxito considerado y su respectiva ponderación (3,01) se determinó como competidor más cercano de LeMeublé a **Altomadero**, ya descrito anteriormente.(Detalle se encuentra en el Anexo N° 20)

2.8) Clientes.

Los clientes de LeMeublé abarcan a habitantes de viviendas menores a 70m², en la RM el primer año y desde el segundo año en todo Chile. En este apartado se enfoca a lo largo del ciclo de vida del cliente, es decir, inicialmente personas que vivan solas, en pareja, con hijos pequeños y familias con hijos grandes.

Para el presente plan de negocios, los clientes se perfilaron de acuerdo a los siguientes segmentos.

“El Onlyyou”: Este segmento de clientes son principalmente jóvenes que inician su vida fuera del hogar de los padres pasando a ser independientes. Por lo general se trata de un hogar de tamaño pequeño y busca amueblarlo con muebles funcionales, optimizadores de espacio, con diseño moderno y a un costo razonable. Los principales productos para este segmento son rack tv, muebles de baño, cava o bar.

“Los Emparejados”: En este segmento se incluyen aquellas personas que recientemente comenzaron una vida en pareja en un hogar común, pueden estar casados o no, se trata de los inicios de la pareja que tiene proyecciones juntos, por lo general ese primer hogar es el que ambos escogieron o el que habitaba uno de los dos y luego pasa a ser compartido. Estas personas buscan amueblar y decorar sus hogares además de optimizar sus espacios y requieren muebles a su medida (en centímetros, alto ancho profundidad) y diseño que ellos elijan. Los principales productos para este segmento son joyeros de pared con espejo, veladores, rack tv-audio, esquinero, muebles de baño.

“BabyFamily”: En este apartado se incluyen aquellas personas que se encuentran en pareja o casados y que tengan hijos menores a 10 años y desean tener espacios, como dormitorio, estar, baños, amueblados y decorados, en este caso los gustos y preferencias resaltan en tener muebles funcionales, seguros y optimizadores de espacio. Dentro de los principales productos para este segmento están los libreros, repisas, baúles para juguetes, organizadores de juguetes.

“Teenegers Family: En este segmento de cliente se encuentran las familias que tienen hijos mayores a 10 años, estos clientes buscan amueblar y decorar y optimizar espacios de descanso y estudio.

“Renovator”: En este segmento se encuentran las familias que ya tienen su vivienda amoblada, pero que necesitan realizar una renovación de algunos de sus muebles de complemento y que a su vez tenga necesidad de optimizar el espacio en su hogar. Dentro de los principales productos para este segmento se tienen los: muebles de baño, escritorio - repisa retráctil, esquineros, muebles laterales con bar, repisa rodante cocina, entre otros.

1 **III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR**

2 **3.1) Tabla N° 3: Modelo de negocios CANVAS**

<p>7.- Red de partners</p> <p>Distribución con Blue Express. (Servicio Cross-docking).</p> <p>Fabricante de muebles.</p> <p>Armadores</p> <p>Nota: Ver criterios de selección Partners.Anexo N° 34</p>	<p>8.- Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover nuevos diseños -Buscar proveedores. -Producir con calidad. -Despacho. .capacidad de interpretar a las personas. . Actualización de diseño en tienda virtual. . Retroalimentación de clientes <p>6.- Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stock de diseños. - Entrega de prediseños ajustables. - Fabricante a medida. - Sitio web - Diseñadores 	<p>1.- Propuesta de valor</p> <p>Flexibilidad en el amueblamiento complementario para hogares y optimización de espacios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilidad en el diseño. - Medidas ajustables. - Selección de materiales. - Selección de colores. - Selección de terminaciones. - Selección de servicio de armado (opcional). 	<p>4.- Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chat del sitio web - Redes sociales. - Mensajería a través de Whatsapp - Community Manager <p>3.- Canales de distribución y comunicaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda web. - Google Adwords. - Redes sociales. - Chat. - Telefónica. - E-mail. - Muestras en departamentos piloto. - Folletería en nuevos proyectos habitacionales. - Participación en ferias inmobiliarias. 	<p>2.- Segmento cliente</p> <p>Jefes de hogares que residan en viviendas menores a 70 mts2 en la RM.</p> <p>Que requieran ajustes en la medida de los muebles y optimizar sus espacios.</p> <p>Para los siguientes segmentos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El only you - Los emparejados - Baby family - Teenegers - Renovator. <p>Nota: Ver página 15.</p>
<p>9.- Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Google Adwords -Facebook empresas -Oficina -Proveedores de muebles -Costo por mantención página web -Sueldos 			<p>5.- Flujo de ingresos</p> <p>Generará ingresos por la venta de muebles a través de la tienda virtual.</p>	

3 Fuente: Elaboración propio

La propuesta de valor de LeMeublé busca satisfacer la necesidad de optimizar espacios en el hogar, como se ha señalado, los hogares de Chile han disminuido sus tamaños y se hace necesaria la optimización, LeMeublé brinda la posibilidad a los clientes de comprar muebles optimizadores de espacio pero con la particularidad que además las medidas son flexibles, por lo cual es posible adecuar los muebles a la disponibilidad de espacio de la mayoría de los hogares y personalizar colores y materiales para que sea armónico a la decoración de cada hogar.

3.2) Descripción de la empresa

El negocio se desarrollará de la industria de muebles de complemento para hogares de espacios reducidos de la RM el primer año, mediante una tienda 100% virtual, en la cual los clientes obtendrán sugerencias de diseño de muebles pre cargados, en un inicio con 20 muebles precargados, que cliente podrá modificar dimensiones sujeto a un mínimo y máximo en cada caso, luego seleccionar colores de melaminas o maderas a partir de opciones dadas, y comprar directamente en el sitio.

Misión: Somos una tienda de muebles de complemento 100% web, buscamos optimizar los espacios de los hogares chilenos de tamaño reducido, mediante un catálogo virtual de muebles optimizadores de espacio, que nuestros clientes parametrizan de acuerdo a las medidas disponibles en su hogar, elige el color y materiales de su agrado y recibe el producto en la puerta de su hogar, ajustándose perfectamente a su necesidad.

Visión: Mejorar la calidad de vida de todas las personas que habitan en viviendas de espacios reducidos en Chile, optimizando los espacios disponibles con muebles tan flexibles en sus dimensiones y materiales que puedan ser instalados todos los hogares con carencia de espacios.

Tal como indica la misión y visión, se trata de un canal de venta 100% online de muebles de complementos optimizadores de espacio, el usuario a partir de opciones dadas, puede ajustar lo siguiente:

- Medidas: alto, ancho, profundidad; en centímetros, sujeto a un mínimo y máximo que varía caso a caso, principalmente por las dimensiones de materia prima.
- Materiales: melaminas (RTA) en sus diferentes colores, aglomerados (MDF).
- Acabados y terminaciones de las melaminas: mate, brillante, con placa con partículas de cobre antibacterianas, entre otras opciones.

- Colores: Pantón Ceresita.

Con lo anterior, el cliente diseña su mueble y se envía el pedido detallado al fabricante (partner). En una primera etapa este proyecto se realizará sólo para la RM tercerizando el servicio de courier cuyo costo es cancelado por el cliente. (Ver plan de operaciones punto V, diagrama de flujo Back Office)

3.3) “Los aspectos distintivos de LeMeublé serán:

- * **Flexibilidad:** a partir de diseños pre cargados en la tienda web, el cliente podrá personalizar su mueble.
- * **Variedad de diseños:** la tienda virtual estará permanentemente siendo abastecida de nuevos diseños, buscando ofrecer, a lo menos, 2 nuevos diseños al mes.
- * **Optimización de espacios:** dado que el segmento al cual se enfoca es de departamentos y casas pequeños, se tendrán muebles de diseños minimalistas, y busquen optimizar cada rincón del hogar.
- * **Tienda virtual amigable:** sitio web simple, sin vueltas innecesarias, responsivo.

3.4)Objetivo General

Ser la empresa más amigable y sugerente a la hora de optimizar espacios de hogares con espacios reducidos.

Objetivos Específicos.

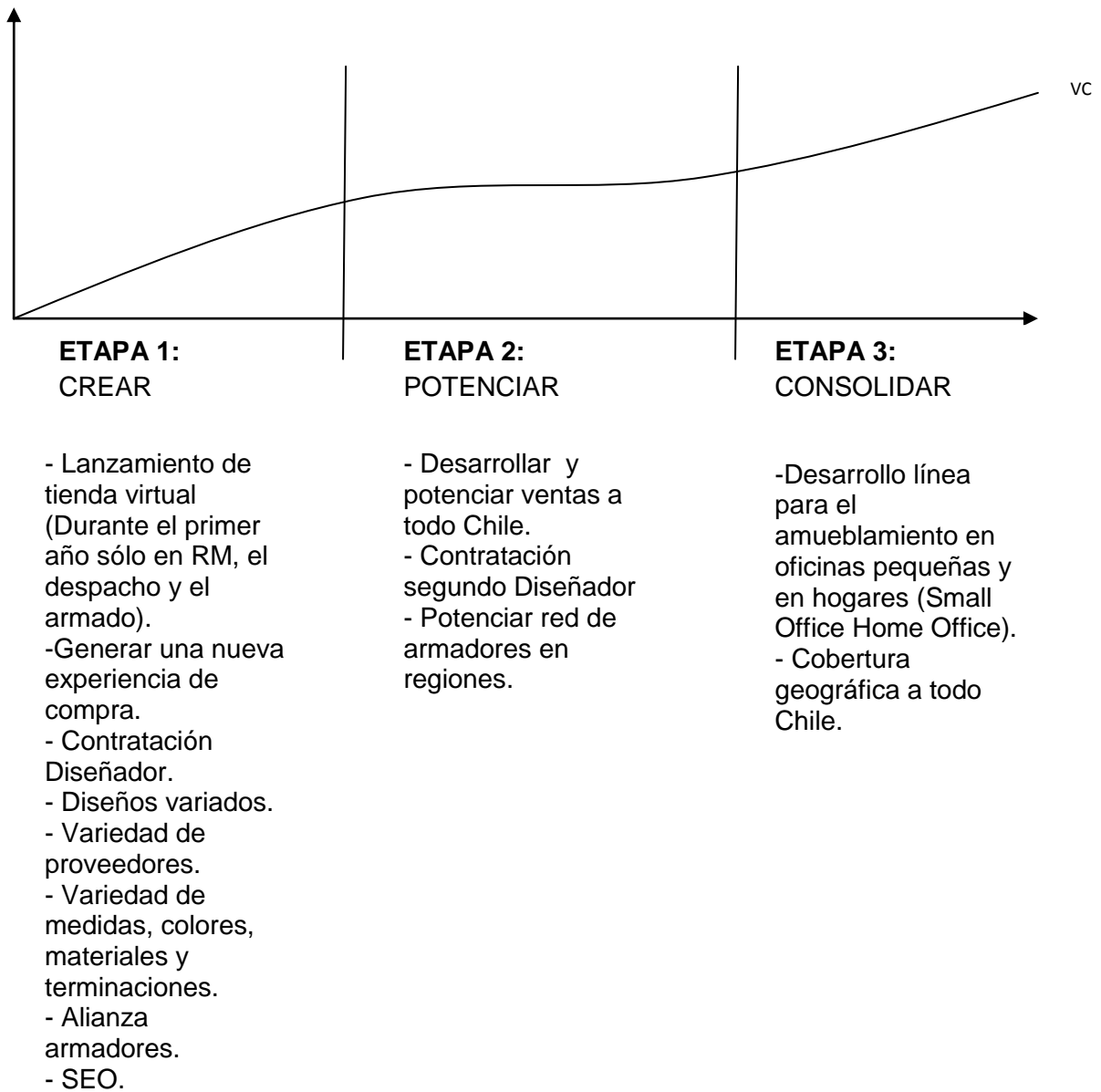
- Obtener una cuota de mercado del 0,15%, al cabo del tercer año, lo cual implica para el mercado definido lo cual implica ventas por M\$242.000
- Obtener un ROE del 95% al tercer año y EBITDA de 30% de las ventas al quinto año.
- Cliente: obtener tasa de recomendación del 80% el segundo año, y nota 6 en satisfacción con el producto por parte de los clientes, se mide mediante encuesta de satisfacción.
- Obtener un promedio de 2.000 visitas mensuales a la página el primer año y 3.700 el segundo, se atraerá flujo de visitas mediante Facebook Business y Google AdWords.
- Obtener 10.000 visualizaciones del video publicitario de 30 segundos el primer año
- Video se renueva mensualmente.

3.5.) Tabla N° 4: Estrategias FO – DO – FA-DA

	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	<p>F1: Presentación de gran variedad de diseños.</p> <p>F2: Altamente parametrizable de acuerdo a medidas, materiales, colores, terminaciones y accesorios.</p> <p>F3: Facilidad uso y comodidad de compra.</p>	<p>D1: Marca no reconocida en el mercado.</p> <p>D2: El bien no es de primera necesidad.</p> <p>D3: Baja experiencia en la industria</p>
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>O1: Evolución creciente en tendencias de consumo hacia canales web.</p> <p>O2: Más del 60,82% de las viviendas de Chile son menores a 70 Mts².</p> <p>O3: Aumento densidad poblacional en centros urbanos.</p>	<p>F1-F2-O1: Realizar plan comunicacional difundiendo la tienda web.</p> <p>F2-O2-O3: Mapear edificios con departamentos menores a 70 Mts² y realizar breve presentación en la reunión mensual de la comunidad y obsequiar magnéticos corporativos.</p> <p>F3-O1: Diseño de página simple sin vueltas innecesarias.</p>	<p>D1-D3-O1-O2: Estrategia de captación de amigos en redes sociales durante ferias inmobiliarias</p> <p>D3-O3: Monitorear informes de la CChC para visualizar comportamiento de oferta inmobiliaria en regiones.</p>
<p><u>AMENAZAS</u></p> <p>A1: Mercado altamente competitivo.</p> <p>A2: Modelo de negocio con posibilidad de ser imitado.</p> <p>A3: Ralentización de proyectos inmobiliarios nuevos.</p>	<p>F1-F2-A1-A2: Lanzar un diseño nuevo a la semana.</p> <p>F1-F2-A3: Potenciar línea de muebles de recambio.</p> <p>F1-F2-A3: Línea de muebles para terrazas con jardineras verticales</p>	<p>D1-D2-A1-A2: Realizar alianza con mínimo 3 fábricas especialistas en armado, terminaciones, lacado.</p> <p>D1-D3-A1-A2: Medir la satisfacción y trabajar en Mejora continua. Mediante encuesta de satisfacción.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Análisis FODA que se encuentra en Anexo N° 21

3.6)Figura N° 2: Construyendo la Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia.

La ventaja competitiva de LeMeublé se construye en un horizonte de 5 años y el abastecimiento en las diferentes etapas del negocio será como sigue:

Etapas 1; Creación: se contará entre 5 y 10 proveedores especialistas en fabricación de muebles de RTA, buscando hacer acuerdos de producción a pedido, vale decir, definir los tiempos de entrega, especificaciones técnicas de los productos, definir los modelos que fabricará y contar con el plano del mueble base, de manera que al generar el pedido, se acompañe el diagrama con medidas y materiales y definición de medidas máximas y mínimas que podrán ser seleccionadas por el cliente.

Etapas 2; Potenciar: en esta etapa, se desarrollará la venta a todo Chile, así también, se realizará alianza con dos o tres partner adicionales para que logren satisfacer de mejor manera los requerimientos de la empresa y los clientes finales. Por lo que el abastecimiento pasará a concentrarse con quienes se tenga la alianza.

Etapas 3; Consolidar: en esta etapa, se buscará la expansión hacia el amueblamiento de oficinas pequeñas y oficinas en hogares (SOHO). Se procurará mantener a los proveedores que han tenido buen desempeño para la empresa. También, con cobertura geográfica a todo Chile.

3.7) RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS CENTRALES

Recursos Claves: Stock de diseños, Entrega de prediseños ajustables, fabricante a medida, sitio web, diseñadores.

Actividades Claves: Promover nuevos diseños, buscar proveedores, producir con calidad, despacho, capacidad de interpretar a las personas, actualización de diseños en tienda virtual, retroalimentación de clientes.

Entonces, a partir de la interacción entre los recursos claves y las actividades claves se encuentra la **competencia central** del proyecto **“La Flexibilidad”**, esto es, la capacidad de fabricar muebles complementarios con la posibilidad de ser ajustados tanto en medidas (ancho, alto, profundidad), ajuste de materiales, ajustes de colores.

Por lo que, a la competencia central se realiza el análisis VRIO, quedando señalado en la tabla N° 5 la cual se adjunta a continuación:

Ítem	Resultado	Significado
Valioso	Sí	Porque entrega diferentes formas de ajuste, lo que permite utilizar mejor los espacios reducidos.
Raro	Sí	Porque no existe en el mercado.
Inimitabilidad	Sí	Porque en un comienzo nadie lo tiene.
Organizacional	Sí	Porque tiene la capacidad de explotar sus recursos con las distintas actividades del proyecto
	Ventaja Competitiva Sostenible	

Fuente: Elaboración propia.

3.8) Estrategia de la Empresa

La estrategia de la empresa se aboca a ayudar a la optimización de espacios, brindando flexibilidad al diseñar muebles de complemento para los hogares de espacios reducidos, considerando los actuales tamaños de la oferta inmobiliaria, se ha vuelto necesaria la optimización de los espacios mediante una tienda virtual que presente facilidad de uso y sugerencias de muebles prediseñados pudiendo el cliente ajustar medidas (ancho, alto y profundidad), además de colores, materiales y terminaciones como lacado, texturas y accesorios que el cliente realiza desde la tienda virtual.

La estrategia competitiva será de diferenciación para el macrosegmento de mercado para personas que vivan en hogares menores a 70 metros cuadrados, ya sea, solos, en pareja, con hijos.

Estrategia de Entrada:

Se entrará a la industria realizando un plan piloto del portal web, luego estará en versión demo por 2 semanas realizando los ajustes necesarios para que el sistema pueda entregar al área de compras y relaciones con proveedores el pedido con todo el detalle para poder proceder a su encargo de fabricación.

Se trabajará en paralelo en la habilitación de las redes sociales comunicando mensajes como ..."Pronto.... una nueva forma de amueblar tu hogar"... hacer la mayor cantidad de "amigos" o conseguir la mayor cantidad de "seguidores" posibles, mediante Google AdWords, y Facebook para empresas. En paralelo a las actividades anteriores se realizará la impresión de folletería

La estrategia de crecimiento: Será en tres etapas:

Etapas 1: Duración estimada 12 meses.

Se lanzará tienda virtual, en esta etapa se cargará un stock inicial de 20 productos.(ANEXO 22: Catálogo inicial de productos).

Se trabajará en cargar la mayor cantidad de diseños posibles y mediante seguimiento por producto se irán adaptando a lo demandado, de manera de mantener y potenciar los diseños más atractivos para los clientes, y eliminar o rediseñar aquellos con menor rotación.

En esta etapa se enfocará en probar el modelo de negocios en la RM, dada la mayor actividad que presenta la industria en términos de venta de viviendas, número de clientes y densidad poblacional.

Mediante las herramientas de Google AdWords y Facebook para empresas se viralizará la idea, para incentivar el mayor tráfico hacia la tienda virtual.

Se tendrá un stock de planos de cada mueble que esté en la tienda en su estado base con Software Polyboard 5.1, para que cuando el cliente realice su configuración, este entregue el plano en la orden de trabajo con todo el detalle para su fabricación.

Trabajaré en la medición de tráfico y productividad de la estrategia de viralización (Facebook IQ, Google Adwords).

Etapas 2: Duración estimada 12 meses.

En esta etapa se potenciará nuevas alianzas con red de armadores con experiencia en todo el país, dado que la plataforma online no tiene límites en cobertura geográfica. Para realizar el transporte de los muebles desarmados desde la RM se realizará a través, de alianza con Blue Express y que una vez recibido en el hogar se coordinará con el partner armador en el domicilio del cliente que solicite el armado (opcional)

Etapas 3:

Si el modelo de negocios es exitoso, se desarrollará una línea para el amueblamiento de de oficinas pequeñas y en hogares (Soho), el cual tendrá cobertura geográfica a todo Chile.

Estrategia de salida:

Si por alguna razón la empresa no logra generar los resultados esperados luego del primer año, se realizará una revisión de todos los procesos, identificando si es un problema de gestión, o del negocio propiamente tal, si es un problema de gestión se identificarán las áreas donde hay pérdida de valor, revisión de precios, dotación, costos a fin de buscar eventuales proveedores más eficiente, o realizar los ajustes necesarios.

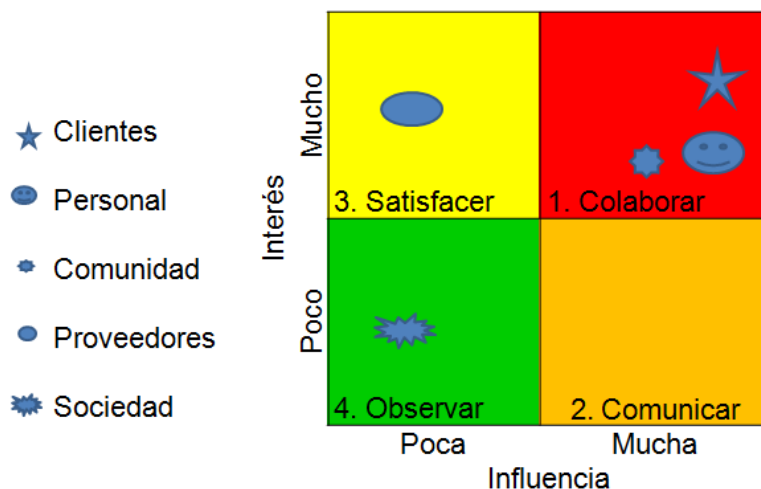
Si es un problema de negocio propiamente tal, se revisará por qué la empresa no logra un margen bruto mayor, se realizarán entrevistas a consumidores buscando identificar cómo aumentar la disposición a pagar o redefinir el negocio enfocado a los intereses y carencias del cliente o migrar a un nuevo producto.

Si luego de realizadas las acciones anteriores el negocio no logra generar utilidades, procederá a la liquidación del negocio, vendiendo sus activos intangibles a algún taller de mueblería que desee integrarse hacia adelante en la cadena y desee contar con un canal virtual (2.600 potenciales compradores, fábricas de muebles)

3.9) RSE y sustentabilidad

En el anexo 23 se detalla el mapa de stakeholders con lo cual se construye la matriz de interés versus influencia que se encuentra a continuación:

Figura N° 3: Matriz de interés versus influencia



Fuente: Elaboración propia

IV. PLAN DE MARKETING

4.1) *Objetivos de marketing*

Objetivos de ventas: Lograr una venta de 440 unidades el primer año considerando que sólo se operará en la RM y 800 unidades el año 2018 dado que se abarcará del territorio nacional.

Objetivos de rentabilidad o margen: 1.) Obtener un resultado operacional mínimo del 15% al cabo del tercer año y un 30% el último año del proyecto. 2.) Obtener un ROE del 90% al tercer año. 3.) Recuperar inversión en 3,5 años.

Objetivos de posicionamiento: Ser percibidos como una empresa de muebles de complemento que facilita la labor de amueblar un hogar y cumple 100% con su catálogo, es decir, que el mueble llegue tal cual se mostró en 3D en la tienda virtual, se medirá mediante encuesta de satisfacción por e-mail al quinto día de entregado el producto en la casa del cliente, en donde se espera tener nota promedio de 6,0 en escala de 1 a 7 y lograr una tasa de recomendación de 50%, al cabo del primer semestre.

Objetivo de marca: Ser percibidos como líder en flexibilidad de muebles de complemento en Chile. Se medirá vía encuesta de percepción en el sitio web luego de realizada la compra, donde el cliente indicará si la flexibilidad buscada en su mueble cumplió sus expectativas.

Objetivos de penetración de mercado: Lograr una recompra del 25% dentro del segundo año por cliente, se mantendrá registro de los clientes que han comprado el último año, y se realizará seguimiento y ofertas dirigidas personalizadas vía email.

4.2) *Estrategia de Segmentación.*

Macro segmentación de mercado: Hogares de reducidos espacios de Chile.

¿Qué?: Muebles optimizadores de espacios de configuración flexible en medidas y materiales.

¿Cómo?: Mediante tienda virtual con un catálogo de muebles optimizadores de espacio en el cual el cliente puede personalizar medidas y materiales.

¿Quiénes?: Habitantes de la RM (año 1) que habiten en viviendas de espacios reducidos (< a 70 Mts²) en las diferentes etapas de su vida (sólo, en pareja, con hijos chicos o grandes) y a contar del año 2 en adelante se venderá a todo Chile.

4.3) Estrategia de producto

La estrategia de producto nace con un catálogo de 20 muebles precargados, mensualmente se irán agregando 2 nuevos diseños.

El cliente visualizará los productos en la tienda on line ordenados por categoría, luego selecciona el mueble de su interés y podrá visualizar el diseño junto con las opciones de ajuste que serán 2:

- **Medidas:** alto ancho profundidad, en centímetros, con un mínimo y máximo según sea la factibilidad con el fabricante y sujeto a las dimensiones de la materia prima (melamina)
- **Colores:** seleccionar las melaminas que sean de su agrado, hoy en día en el mercado se dispone de variadas opciones.

Para cumplir lo anterior se considera de alta importancia calificar al proveedor por su experiencia, realizar visita permanente, y entregar un diagrama del pedido con todo el detalle que se generará a través del software.

Adicionalmente, se tendrá en la página web disponible para los clientes enviar sus pedidos especiales y sugerencias lo cual se podría considerar como fuente de alimentación del stock de diseño.

Para facilitar el traslado los muebles se entregan desarmados con un manual de armado, procurando que pueda ser efectuado por 1 persona y además, se contará con una red de armadores profesionales para que los clientes puedan agregar el servicio de armado o tratar directamente con el armador quien tendrá sus antecedentes en la empresa.

Además de lo anterior, los principales ejes de valor de LeMeublé es la flexibilidad y optimización de espacio, por lo tanto, los productos tendrán esos atributos. La tienda virtual será amigable, responsiva y sin vueltas innecesarias.

4.4) Estrategia de Precio:

El precio se determinó en base a costo más un margen, el cual varía de acuerdo a la rotación esperada de cada producto y a su precio final.(Anexo N°24).

Para determinar el costo, se realizaron 3 métodos, y se tomó el mayor costo en cada uno de los modelos sobre el cual se aplicó un margen:

Método 1: Estimado en base a estimación según margen del retail.

Se utilizó un mueble similar que se encuentre en el retail, como de referencia, se descontó el IVA, luego considerando el informe CCS de tendencias del retail 2016, en el cual indica que el margen operacional, en la categoría muebles y artículos para el hogar es de un 29,8%, se descontó para obtener un posible costo.

Método 2: Costeo por cada mueble, de acuerdo a dimensiones base se despieza, se considera la materia prima directa y como supuesto se consideró que el costo de fabricación, es igual a la materia prima directa.

Método 3: Solicitud de cotización a fabricante, quien incorpora un margen del 40%, el cual se mantiene en el período de evaluación, sin embargo es altamente probable poder mejorar las condiciones por negociación y acuerdo de volumen.

La estrategia de precios de entrada será de penetración, por lo que se inicia con un precio bajo, para luego incrementarlo una vez que la empresa tenga mayor reconocimiento, al segundo año, se incrementarán los precios en promedio un 10% al segundo año, dado que se espera tener un catálogo más variado, la empresa habrá aprendido, tendrá cobertura a todo Chile y la marca será más conocida.

Desde el tercer año, el precio y costo aumenta un 4% cada año.

4.5) Estrategia de Distribución

La distribución a lo largo de todo el período de evaluación se realizará mediante el partner seleccionado Bue Express, el traslado de cargo del cliente y podrá pagar junto con su compra en la tienda.

Los muebles se entregan desarmados, disminuir los costos de traslado, facilitar su transporte y manipulación, para rapidez en la ejecución, disminuir riesgo de mermas, y poder abarcar una mayor cobertura territorial.

4.6) Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de comunicación de la empresa será principalmente vía web por lo que será necesario estar en blogs y redes sociales, pero además, estar en buscadores como Google mediante la gestión Google AdWords y SEO (*searchengineoptimization*).

Las principales herramientas web.

Facebook para empresas: servicio pagado, que consiste en difundir una campaña publicitaria, en un radio de selección y para un público seleccionado, el objetivo de esta herramienta es generar el mayor tráfico posible hacia la tienda virtual.

Google AdWords: Se realizará el primer año en la zona RM, las palabras clave se detallan en anexo 25, el objetivo es generar la mayor cantidad de visitas al sitio web.

Las principales herramientas presenciales serán:

- Folletería en conserjería de edificios recientemente entregados.
- Muestras en ferias.

Para facilitar la comunicación, la tienda virtual tendrá los siguientes atributos:

- Diseño limpio
- Sencillez de búsqueda
- Sin vueltas innecesarias
- Sitio responsivo, adaptable a toda resolución (Smartphone, tablet, pc escritorio)
- Integración Webpay Plus KCC. Pago tarjetas bancarias y débito.
- Seguimiento despacho
- Comunicación postventa

En cuanto a la forma de comunicar se tendrá:

- Gestión de redes sociales (blog, twitter, facebook)
- Testimonios de clientes en la misma página web
- Fotos de productos en alta calidad
- Video de 30 segundos que muestra el proceso de compra y resultado final.
- Opción de compartir o enviar a un amigo
- Actualizar página semanalmente, con nuevos contenidos, sugerencias,

Se realizará medición periódicamente mediante indicadores de Google Analytics, en donde se medirá cantidad de visitas, que vieron los clientes, por qué abandonaron la página.

Comunicación in situ con el cliente: Dentro del sitio web se tendrá un chat habilitado en el costado en donde se le ofrecerá ayuda para la personalización de su mueble en caso de ser necesario, la responsable de la función será la community manager.

Además para brindar servicio 24 horas se tendrá buzón para enviar consultas que se responderán en menos de 24 horas, además de tutoriales y sección de preguntas frecuentes.

4.7) Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Tabla N° 6: Proyección de la Demanda Mensual y Anual

Pronóstico de venta mensual

	Primer semestre año 2017					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas en \$	-	2.082.353	4.622.689	5.109.244	4.474.790	4.768.908
Unidades	0	12	24	30	25	25
Precio Promedio	N/A	173.529	192.612	170.308	178.992	190.756

	Segundo semestre año 2017					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas en \$	7.226.050	7.351.261	6.256.303	11.908.403	11.244.538	12.373.950
Unidades	41	42	35	69	64	70
Precio Promedio	176.245	175.030	178.752	172.586	175.696	176.771

Pronostico de ventas anual

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas en \$	77.813.460	154.070.650	242.661.274	331.232.639	382.573.698
Unidades	439	790	1.197	1.571	1.744
Precio Promedio	177.252	194.977	202.776	210.887	219.322

Fuente: Elaboración propia

Supuestos:

- El proyecto comenzará en diciembre 2016, y se estima el primer mes de venta será en febrero 2017.
- En un inicio dado que no es una marca conocida se espera que comience en 12 unidades al mes unidades ya para a fin de 2017 estar en torno a las 100 unidades al mes.
- El año 2018, una vez que el modelo de negocios esté probado en la RM, la empresa comenzará a vender en todo Chile, potenciando además con nuevos diseños.
- Los volúmenes más importantes se obtienen con la apertura a regiones, y luego crecen en torno al 10% anual.
- El precio se reajusta todos los años por IPC estimado en 4%, salvo el año 2018 que cuando la empresa se más conocida se incrementará un 6% adicional a IPC (10% total).

4.8) Presupuesto de Marketing y cronograma

Este apartado incluye todas las actividades de marketing a realizar en el presente proyecto, de sobremanera la inversión inicial que se requiere en marketing

De acuerdo al Nielsen Online MegaViewReport, la categoría artículos para el hogar y artículos de menaje presenta una tasa de conversión del 2,11.

Tabla N° 7: Total gasto en marketing.

Ppto de Marketing	2017	2018	2019	2020	2021
Adwords	1.184.834	2.046.532	2.585.093	3.015.941	3.446.790
Facebook	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830
Produccion Audiovisual	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674	2.807.661
Desarrollo productos nuevos	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830
Participación ferias y folleteria	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830
Total gasto en marketing	7.184.834	8.286.532	9.074.693	9.765.125	10.465.942

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se adjunta el cronograma de actividades de marketing, el cual principalmente tendrá actividades iniciales y en régimen a lo largo del proyecto.

Tabla N° 8: Actividades de Marketing

ACTIVIDAD	AÑO	2016				2017												
	MES	12				1				2				3				
	SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Contratación Google Adwords																		
Contratación Facebook Empresas																		
Creación video promocional																		
Fotos productos																		
Carga diseños en tienda virtual																		

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Las actividades que se realizan en los meses 1, 2 y 3 del año 2017 son permanentes en el tiempo.

V. PLAN DE OPERACIONES

LeMeublé facilitará la adquisición de muebles personalizados, los cuales estarán disponibles en una tienda virtual la que estará abierta las 24 horas del día y los 364 días del año, de tal forma que el cliente realice los ajustes en medidas, materialidad y color, además podrá pagar vía web y el cliente podrá tener contacto con la Community Manager.

Lo anterior, podrá ser llevado a cabo a través de simples pasos en la tienda virtual. Así mismo, se tercerizará el proceso de fabricación de tal forma que las operaciones de LeMeublé tenga costos fijos bajos y la capacidad de adaptarse a lo que el cliente necesite.

LeMeublé se caracteriza por optimizar el capital de trabajo, por lo que no contará con sucursales o fábricas, puesto que dicho servicio será tercerizado, según se señaló anteriormente.

Por lo mismo, es necesario contar con tres diagramas de flujos distintos los cuales se mencionan a continuación: Diagrama de flujo de cara al cliente, diagrama de flujo de cara a la empresa y diagrama de flujo del proceso de la fabricación, entrega y armado.

Por otra parte, este apartado muestra las operaciones que van desde la conformación de la sociedad hasta el inicio de las actividades.

En cuanto a la dotación del equipo estará compuesto tanto por personal interno y externo. El personal interno se compone por el Community Manager, Diseñador Industrial, Administrador General, y Secretaria. En cambio, el personal externo lo compone un Abogado y un Contador.

Los detalles de esta unidad se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

En esta unidad se muestra cómo está compuesto el equipo gestor de este proyecto (Carlos Rodríguez y Luis Palma), ambos profesionales y MBA de la Universidad de Chile.

En cuanto a la estructura organizacional, es sencilla en razón de su modelo de negocios y por sus procesos involucrados.

En términos de sus incentivos y compensaciones, principalmente serán equivalentes al 10% de la planilla de remuneraciones, el que posteriormente tendrá relación de acuerdo a los niveles de ventas de los trabajadores.

Finalmente, la remuneración se reajustará año a año de acuerdo al IPC anual (4%).

Mayores detalles de este apartado se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

VII. PLAN FINANCIERO

Este punto muestra los distintos supuestos considerados a lo largo de la evaluación de éste plan de negocios (5 Años), aquí se consideran supuestos de crecimiento de las ventas, variación de costos, economías de escala, capital social, criterio contable, premio por liquidez, renovación de activo fijo, I.V.A y otros.

Adicionalmente, el pronóstico de venta mensual se considera creciente para los 12 meses del año 2017, el precio promedio de ventas anuales va desde \$177.252 en el año 2017 hasta \$219.322 el año 2021.

Las inversiones necesarias en el año 0 equivalen a \$6.944.990.-, además, los años 2018 y 2019 se realizan nuevas inversiones en computadores, mobiliario y renovación de computadores e impresora.

Las ventas reales al 2021 alcanzan los MM\$382.

A su vez se considera un flujo de caja que considera el cierre al quinto año y que recupera el capital de trabajo, los activos están totalmente depreciados a través, del método de depreciación acelerada.

Algunos resultados son: Tasa de descuento 17,07%, VAN MM\$43, TIR 41% y Payback 3,36.

También, se encuentra un flujo de caja que considera perpetuidad y que al quinto año se asume perpetuidad sin crecimiento.

En este caso los resultados obtenidos son los siguientes: Tasa de descuento 17,76%, VAN MM265 y TIR 85%

LeMeuble se financia con aportes de los socios.

Todos los detalles de este apartado se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

VIII. RIESGOS CRITICOS

El plan de mitigación de riesgos contempla el hecho de que no se alcancen las ventas esperadas, que existan incumplimientos por parte de los fabricantes, así como también que los clientes muestren su disconformidad vía redes sociales lo cual podría desprestigiar a LeMeublé y finalmente existencia posible de que imiten este modelo de negocios.

Para lo expresado en el párrafo anterior, se encuentra el detalle del plan de mitigación en la parte II del plan de negocios.

IX. PROPUESTA DEL INVERSIONISTA:

La industria venta al por menor de muebles para espacios reducidos en Chile, se desarrolla mayormente de forma estándar; así también existen algunas empresas especialistas que venden sus productos a un elevado precio y que a su vez pueden ser a medida, pero principalmente se enfocan en proyectos de mayor inversión.

Por otra parte, actualmente tanto el retail ofrece muebles que son estándar y en el mercado existen más de 2.600 fabricantes de muebles que se dedican principalmente a la fabricación de cocinas y closets.

Por tanto, en Chile no existe un negocio que ofrezca a sus clientes la posibilidad de obtener un mueble accesorio que es a la medida según necesidades del cliente y por ende, que pueda elegir colores y materialidad, lo que hace de este negocio sea flexible por las características señaladas anteriormente.

Por otro lado según la Cámara Chilena de la Construcción, más del 80% de las viviendas vendidas en Chile corresponden a viviendas menores a 70 Mts², por lo tanto, nuestros muebles accesorios ayudan a la optimización de espacios.

El proyecto necesita una inversión MM\$30, payback de 3,36 años, VAN de MM\$43, y TIR de 68% y un ROE al año 3 de 95%.

Mayores detalles se encuentran en la parte II de este plan de negocios.

X. CONCLUSIONES

En base a todos los análisis realizados, la información revisada y la tendencia actual de la industria se concluye que el presente proyecto es factible de implementar, no existen impedimentos en su ejecución, es atractivo y requiere una baja inversión.

Existe un tamaño de mercado de MMM\$178, considerando sólo el número de viviendas nuevas vendidas el año 2015 y las viviendas antiguas equivalente al 40% de la población, considerando que sólo estos demanden los muebles de LeMeublé.

El atractivo de la industria principalmente radica principalmente en:

- La baja diferenciación de competidores actuales para amueblamiento de hogares pequeños.
- Hoy en día no existe una oferta similar de flexibilidad para el amueblamiento desde la comodidad de una tienda virtual.
- Crecimiento de la venta de viviendas menores a 70 metros cuadrados en el mercado inmobiliario de forma sostenida en los últimos 5 años.
- La existencia de un gran número de fabricantes a quienes se puede subcontratar proveer la fabricación.

Detalles adicionales de las conclusiones se encuentran en la parte II del plan de negocios.

XI. BIBLIOGRAFÍA

ANTHONY, R.Y GOVINDARAJAN, V. (2007). Sistemas de control de gestión (12° ed.) México:McGraw-Hill Interamericana.

HAX, A. y MAJLUF, N. (2014). Lecciones en estrategia (1° ed.) Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2014). Generación de modelo de negocios (11° Ed.). Barcelona: Grupo Planeta.

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. BERNARDA, G y SMITH, A. (2015). Diseñando la propuesta de valor (2° ed.) Barcelona: Grupo Planeta.

MAQUEIRA, C. (2014), Finanzas corporativas teoría y práctica (3° Ed.). Chile: Editorial Andres Bello.

SAPAG, N., SAPAG, R. Y SAPAG, J.M. (2008), Preparación y evaluación de proyectos (6° Ed.) México: McGraw-Hill Education.

KOTLER, K Y LEANE, K. (2012), Dirección de Marketing (14° ed). México: Addison- Wesley.

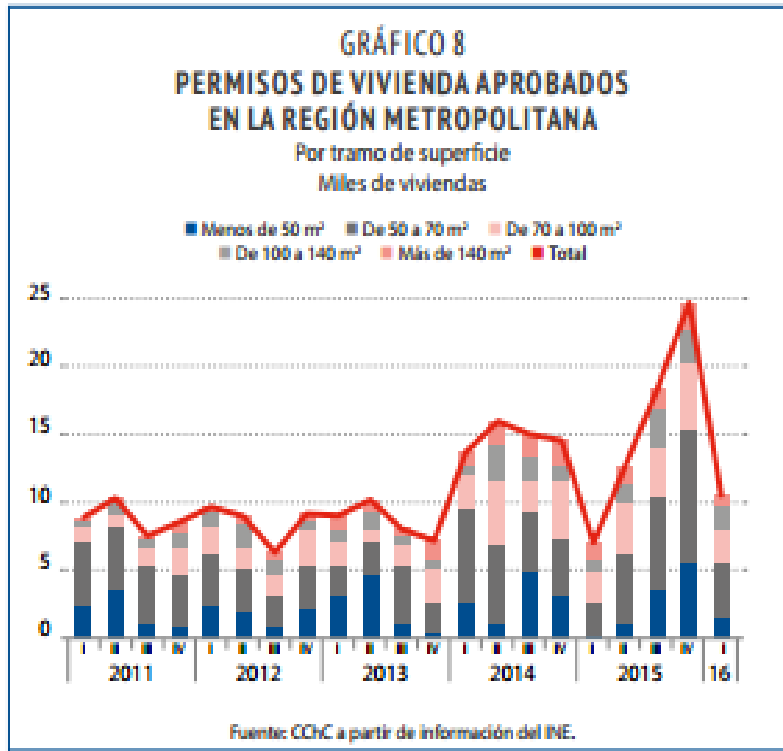
Informe MACH 43 de la Cámara Chilena de la Construcción, (CChC), Diciembre 2015, oferta inmobiliaria de los últimos años. Sitio: <http://www.cchc.cl/centro-de-informacion/publicaciones/publicaciones-mach/mach-43>

Informe MACH 44 de la Cámara Chilena de la Construcción, (CChC), Junio 2016, Estudio inmobiliario Región Metropolitana y País. Sitio: <http://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/MACH-44.pdf>

Índices de producción y ventas físicas de fabricación de muebles, www.sofofa.cl

ANEXOS

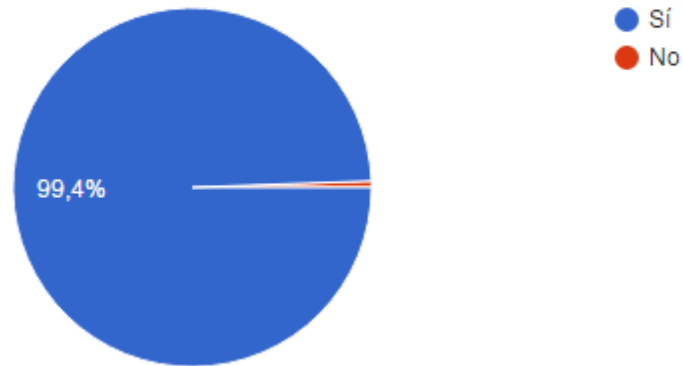
ANEXO 1: Permisos de vivienda aprobados en la RM Por superficie mt2.



Fuente: MACH 44, CChC a partir de información del INE

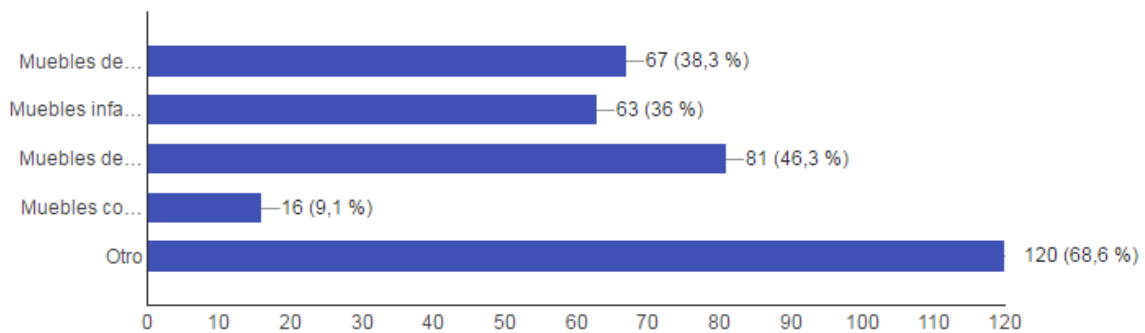
ANEXO 2: Resultados Encuestas

1.-) Usted, ¿ha comprado muebles para el hogar? (175 respuestas)

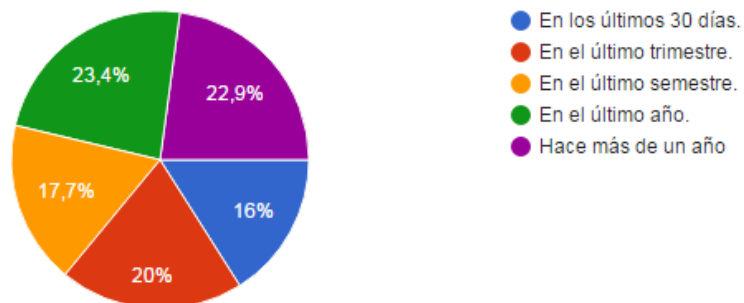


2.-) Si su respuesta es Sí, ¿Qué tipos de muebles ha comprado para su hogar?. (Marque la o las opciones que estime convenientes).

(175 respuestas)

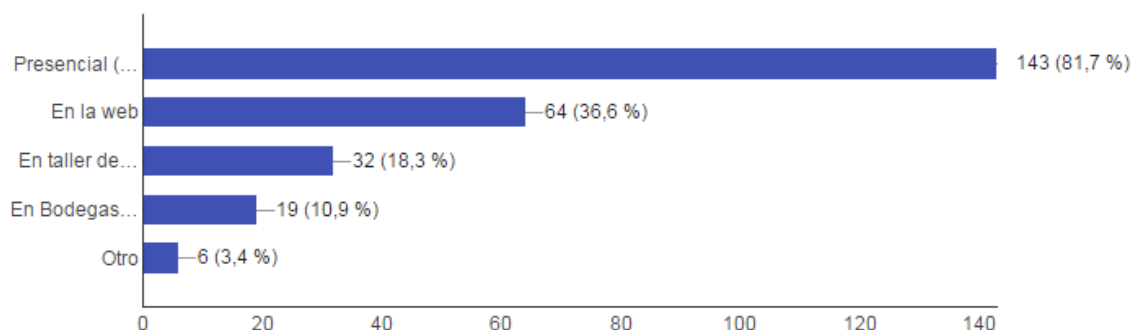


3.-) ¿Cuándo fue la última vez que compró muebles en su hogar? (175 respuestas)



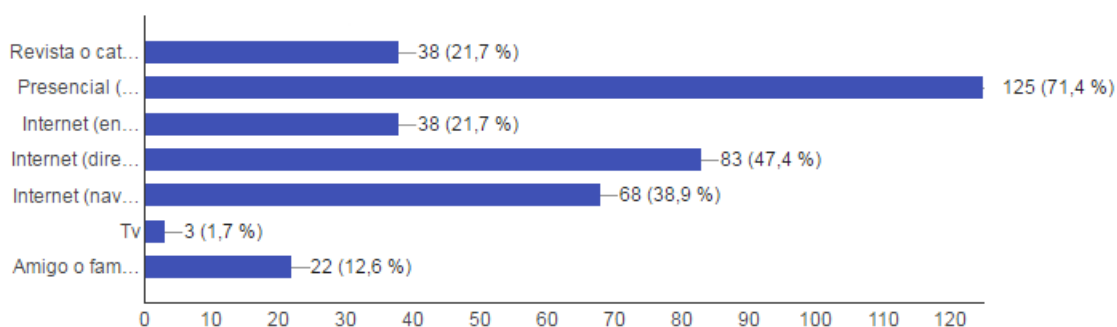
4.-) Generalmente, ¿Por qué canal compra muebles?. (Marque la o las opciones que estime convenientes).

(175 respuestas)



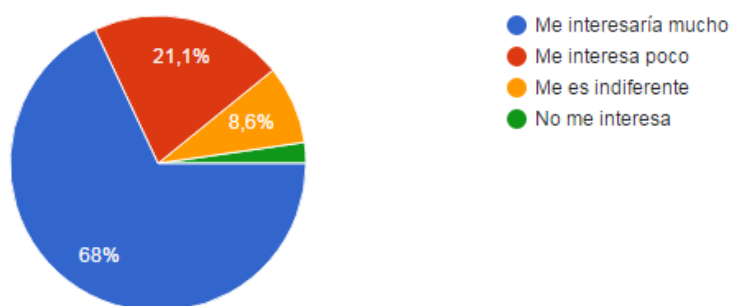
5.-) ¿Cómo se informa para tomar la decisión de compra? . (Marque la o las opciones que estime convenientes).

(175 respuestas)

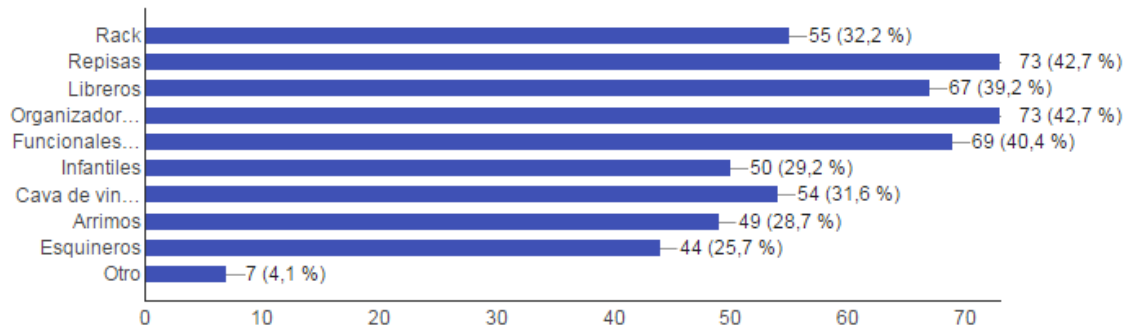


6.-) Si existiera la posibilidad de que usted mismo pudiera diseñar y comprar su mueble complementario online fácilmente (Por ejemplo: rack, repisas, organizadores, botiquín) ¿Cuánto le interesaría?:

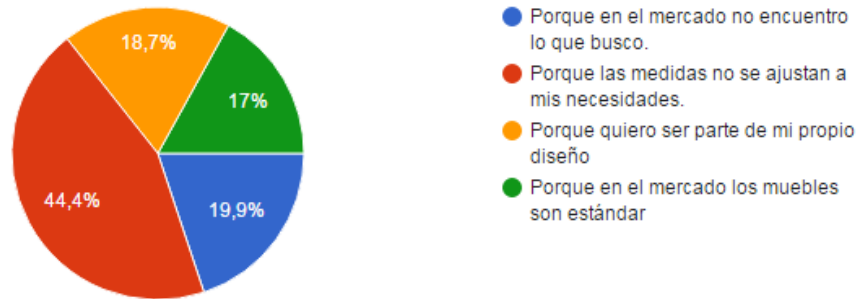
(175 respuestas)



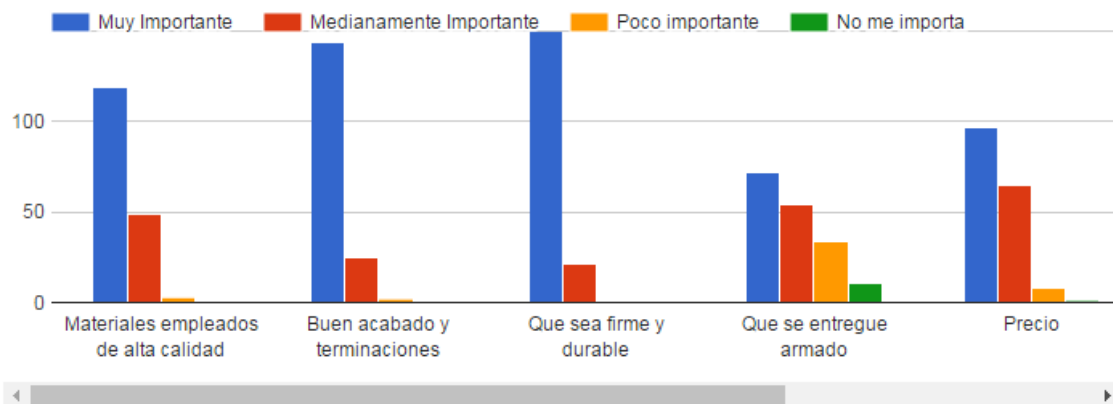
7.-) ¿Qué tipo de mueble le interesaría diseñar? (171 respuestas)



8.-) ¿Por qué le interesaría diseñar su propio mueble? (171 respuestas)

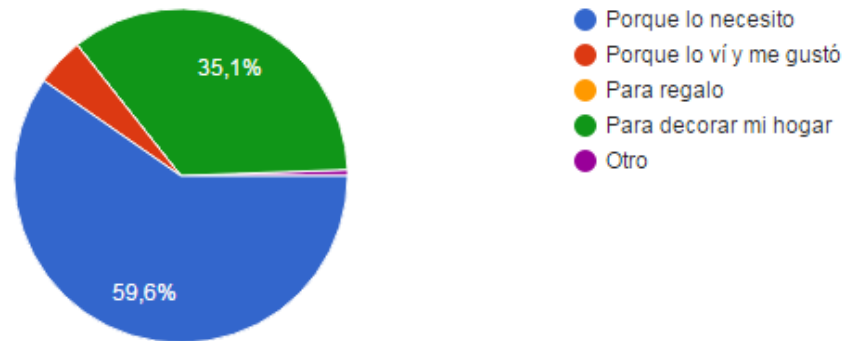


9.-) De acuerdo a los siguientes atributos marque el grado de importancia que usted le asigna al momento de comprar un mueble.



10.-) ¿Cuál es la principal motivación para la compra de muebles complementarios?

(171 respuestas)



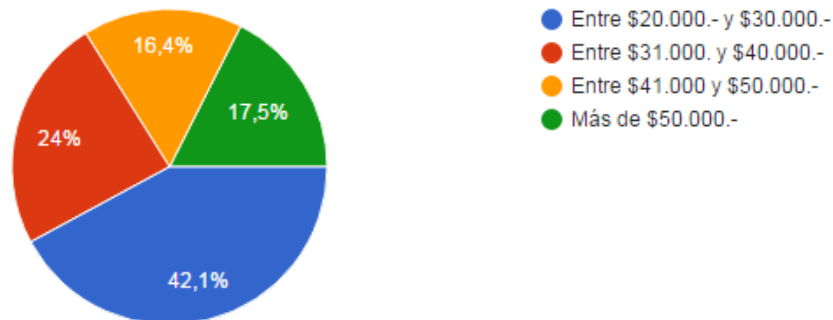
11.-) Aproximadamente, ¿Cuánto gasta al año en compra de muebles?
(señale el monto sin puntos)

(171 respuestas)

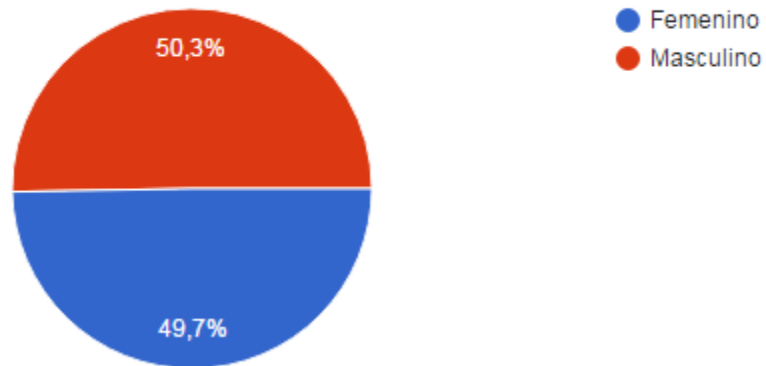
1	300.000	26	100.000	51	150.000	76	0	101	300.000	126	1.000.000	151	700000
2	100.000	27	600.000	52	300.000	77	300.000	102	200.000	127	200.000	152	500.000
3	0	28	500.000	53	100.000	78	350.000	103	500.000	128	200.000	153	1000000
4	90.000	29	100.000	54	1.500.000	79	300.000	104	180.000	129	300000	154	250000
5	300.000	30	300.000	55	400.000	80	500.000	105	150.000	130		155	1000000
6	100.000	31	200.000	56	200.000	81	750.000	106	200.000	131	200000	156	70000
7	500.000	32	100.000	57	300.000	82	300.000	107	300.000	132	500000	157	300000
8	0	33	120.000	58	150.000	83	500.000	108	500.000	133	300000	158	20.000
9	500.000	34	500.000	59	300.000	84	300.000	109	500.000	134	500000	159	400.000
10	200.000	35	300.000	60	60.000	85	500.000	110	100.000	135	200000	160	30000
11	50.000	36	300.000	61	300.000	86	100.000	111	200.000	136	200000	161	200000
12	400.000	37	500.000	62	100.000	87	300.000	112	1.000.000	137	150000	162	100000
13	200.000	38	500.000	63	100.000	88	50.000	113	600.000	138	500000	163	300000
14	500.000	39	100.000	64	100.000	89	300.000	114	1.000.000	139	200000	164	600000
15	250.000	40	300.000	65	200.000	90	200.000	115	250.000	140	300000	165	120000
16	150.000	41	100.000	66	500.000	91	150.000	116	1.000.000	141	100000	166	1000000
17	200.000	42	600.000	67	150.000	92	300.000	117	50.000	142	500000	167	300000
18	300.000	43	500.000	68	100.000	93	500.000	118	250.000	143	300000	168	100000
19	250.000	44	100.000	69	100.000	94	100.000	119	500.000	144	100000	169	200000
20	120.000	45	200.000	70	300.000	95	1.000.000	120	300.000	145	200000	170	100000
21	800.000	46	150.000	71	200.000	96	200.000	121	250.000	146	150000	171	500000
22	250.000	47	50.000	72	500.000	97	200.000	122	600.000	147	200000	172	500000
23	300.000	48	500.000	73	350.000	98	600.000	123	100.000	148	500000	173	100.000
24	100.000	49	150.000	74	80.000	99	300.000	124		149	300000	174	100000
25	200.000	50	100.000	75	50.000	100	300.000	125	300.000	150	50000	175	100000
GASTO PROMEDIO ANUAL EN MUEBLES													
\$ 307.457													

12.-) ¿Qué sobrepago estaría dispuesto a pagar por el atributo del diseño personalizado web?

(171 respuestas)



13.-) ¿Cuál es su sexo? (175 respuestas)



14.-) ¿Cuál es su edad? (Señale número) (175 respuestas)

1	31	26	36	51	43	76	31	101	29	126	38	151	36
2	38	27	41	52	31	77	29	102	45	127	30	152	35
3	40	28	45	53	34	78	53	103	29	128	45	153	34
4	35	29	32	54	35	79	59	104	26	129	36	154	42
5	33	30	36	55	40	80	45	105	23	130	32	155	42
6	33	31	38	56	34	81	33	106	41	131	25	156	37
7	37	32	37	57	35	82	38	107	35	132	45	157	33
8	42	33	41	58	34	83	43	108	30	133	34	158	24
9	45	34	33	59	34	84	28	109	32	134	35	159	27
10	34	35	40	60	35	85	56	110	37	135	35	160	37
11	31	36	33	61	34	86	30	111	33	136	36	161	34
12	34	37	36	62	34	87	47	112	32	137	36	162	51
13	37	38	39	63	34	88	30	113	50	138	34	163	40
14	38	39	60	64	34	89	38	114	38	139	38	164	32
15	31	40	30	65	40	90	28	115	58	140	35	165	39
16	40	41	33	66	32	91	40	116	37	141	33	166	34
17	35	42	32	67	40	92	41	117	49	142	38	167	33
18	37	43	34	68	40	93	38	118	47	143	36	168	41
19	36	44	38	69	35	94	28	119	50	144	38	169	38
20	36	45	34	70	42	95	39	120	37	145	35	170	25
21	32	46	34	71	42	96	36	121	26	146	41	171	35
22	41	47	34	72	33	97	31	122	49	147	33	172	36
23	43	48	34	73	37	98	47	123	29	148	37	173	42
24	31	49	33	74	35	99	36	124	36	149	41	174	44
25	40	50	37	75	28	100	56	125	47	150	37	175	36
EDAD PROMEDIO ENCUESTADOS													
37													

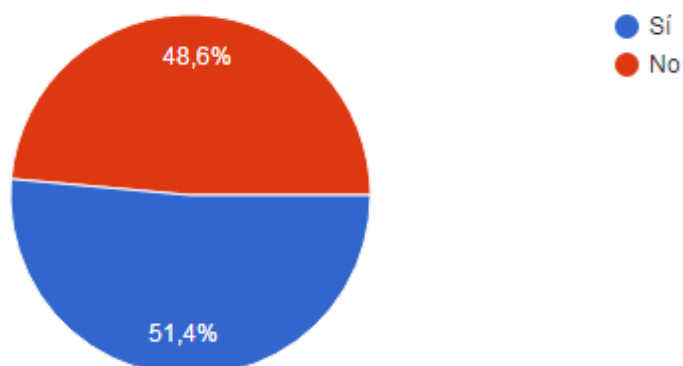
15.-) ¿En qué comuna vive? (175 respuestas)

1	Valdivia	26	Santiago	51	Maipú	76	Providencia	101	Vitacura	126	Santiago	151	Las Condes
2	VALDIVIA	27	Macul	52	Santiago	77	La Florida	102	viña del mar	127	Ñuñoa	152	Ñuñoa
3	Huechuraba	28	providencia	53	Ñuñoa	78	Providencia	103	La Florida	128	Providencia	153	las condes
4	Valdivia	29	Providencia	54	Las Condes	79	Providencia	104	Las condes	129	Ñuñoa	154	Concepcion
5	Providencia	30	Santiago	55	Providencia	80	Providencia	105	La Reina	130	Santiago	155	Chillán
6	Vitacura	31	macul	56	San Miguel	81	las condes	106	Colina	131	Chillán	156	Ñuñoa
7	Peñalolen	32	Ñuñoa	57	Ñuñoa	82	La Reina	107	Las Condes	132	San Miguel	157	Los angeles
8	valdivia	33	Providencia	58	Santiago	83	Ñuñoa	108	ñuñoa	133	Santiago	158	Santiago
9	San Fernand	34	La Reina	59	San Miguel	84	Santiago	109	Las Condes	134	Providencia	159	Santiago
10	Santiago	35	Providencia	60	Santiago	85	HUECHURABA	110	las condes	135	pudahuel	160	coquimbo
11	Macul	36	La reina	61	Santiago	86	Pudahuel	111	Cerrillos	136	Concepcion	161	Santiago
12	Ñuñoa	37	Colina	62	Santiago	87	punte alto	112	LAS CONDE	137	San Pedro de	162	Punta Arenas
13	Chillán	38	Viña del Mar	63	Santiago	88	Las condes	113	Providencia	138	Ñuñoa	163	Las Condes
14	Valdivia	39	Ñuñoa	64	Santiago	89	Vitacura	114	Ñuñoa	139	Maipú	164	Huechuraba
15	San Miguel	40	valdivia	65	Maipú	90	providencia	115	Reñaca	140	Coyhaique	165	huechuraba
16	Valdivia	41	Ñuñoa	66	Peñalolen	91	PROVIDENC	116	Macul	141	Maipú	166	Santiago
17	Valdivia	42	Santiago	67	Santiago	92	Santiago	117	santiago	142	Macul	167	Huechuraba
18	San Miguel	43	Providencia	68	Santiago	93	Ñuñoa	118	Santiago	143	Providencia	168	las condes
19	Valdivia	44	Maipú	69	Ñuñoa	94	Providencia	119	Vitacura	144	Maipú	169	Santiago
20	Valdivia	45	Providencia	70	Providencia	95	las condes	120	san miguel	145	Santiago	170	san miguel
21	Macul	46	Santiago	71	Vitacura	96	Las Condes	121	Maipú	146	Chillán	171	las condes
22	Valdivia	47	Santiago	72	La reina	97	Macul	122	las condes	147	Providencia	172	los angeles
23	Valdivia	48	Providencia	73	las condes	98	Vitacura	123	Las Condes	148	Providencia	173	Ñuñoa
24	Valdivia	49	Valdivia	74	Cerro Navia	99	Chillán	124	Santiago	149	Chillán	174	Chillán
25	Maipú	50	Santiago	75	San bernard	100	Santiago	125	Maipú	150	Ñuñoa	175	Santiago

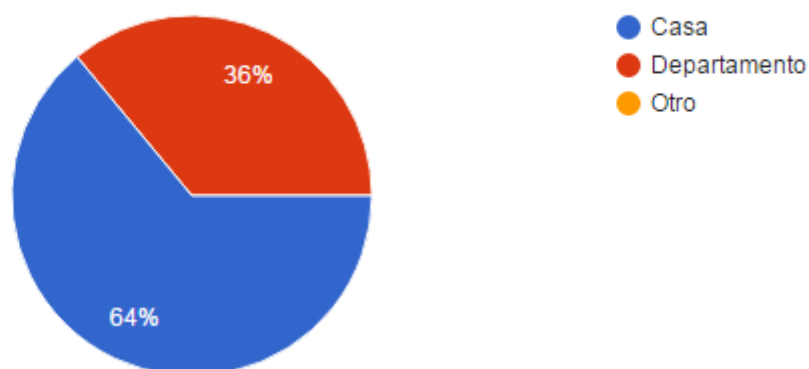
16.-) ¿Cuántas personas viven en su hogar? (Indique número) (175 respuestas)

1	1	26	2	51	4	76	1	101	5	126	1	151	4
2	1	27	5	52	1	77	2	102	3	127	1	152	3
3	3	28	2	53	4	78	3	103	4	128	4	153	4
4	4	29	3	54	4	79	3	104	4	129	4	154	4
5	2	30	2	55	4	80	4	105	3	130	5	155	5
6	2	31	3	56	3	81	1	106	2	131	2	156	3
7	3	32	2	57	3	82	4	107	3	132	3	157	2
8	2	33	5	58	2	83	2	108	2	133	1	158	4
9	5	34	2	59	4	84	1	109	2	134	3	159	2
10	3	35	6	60	4	85	3	110	3	135	4	160	3
11	5	36	2	61	3	86	3	111	4	136	4	161	3
12	4	37	4	62	2	87	1	112	2	137	4	162	4
13	4	38	3	63	2	88	2	113	3	138	1	163	3
14	3	39	4	64	5	89	3	114	3	139	5	164	2
15	2	40	3	65	4	90	2	115	1	140	4	165	4
16	5	41	4	66	2	91	3	116	3	141	5	166	4
17	3	42	4	67	3	92	1	117	3	142	3	167	3
18	4	43	2	68	3	93	3	118	3	143	1	168	5
19	5	44	4	69	4	94	1	119	2	144	4	169	2
20	3	45	1	70	5	95	2	120	4	145	1	170	4
21	4	46	4	71	5	96	2	121	4	146	4	171	2
22	3	47	5	72	3	97	2	122	3	147	2	172	3
23	4	48	2	73	4	98	4	123	2	148	4	173	3
24	5	49	2	74	1	99	4	124	2	149	1	174	3
25	3	50	3	75	3	100	2	125	3	150	2	175	4
N° DE PERSONAS EN PROMEDIO QUE VIVEN EN EL HOGAR													
3													

17.-) ¿Tiene hijos menores de 10 años? (175 respuestas)



18.-) ¿Qué tipo de vivienda habita? (175 respuestas)



19.-) Aproximadamente, ¿Cuántos metros cuadrados tiene su vivienda? (Sólo número).

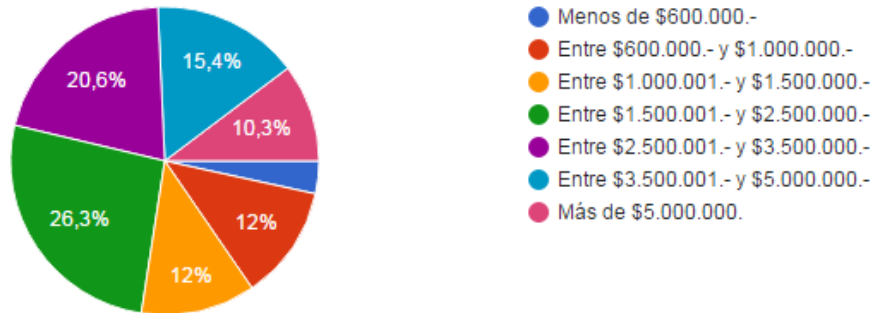
(175 respuestas)

1	40	26	62	51	97	76	45	101	80	126	50	151	140
2	90	27	85	52	49	77	120	102	90	127	58	152	48
3	80	28	115	53	90	78	75	103	60	128	50	153	180
4	150	29	80	54	80	79	237	104	65	129	60	154	50
5	80	30	70	55	120	80	190	105	180	130	54	155	140
6	60	31	100	56	70	81	60	106	105	131	60	156	59
7	200	32	48	57	45	82	160	107	58	132	60	157	140
8	100	33	115	58	80	83	120	108	45	133	56	158	60
9	180	34	120	59	110	84	45	109	90	134	90	159	54
10	80	35	100	60	68	85	110	110	100	135	64	160	65
11	110	36	120	61	80	86	100	111	100	136	150	161	60
12	102	37	129	62	80	87	135	112	120	137	95	162	70
13	110	38	140	63	120	88	80	113	100	138	71	163	100

14	320	39	200	64	100	89	120	114	200	139	54	164	140
15	73	40	60	65	95	90	77	115	140	140	140	165	80
16	300	41	80	66	130	91	66	116	180	141	54	166	64
17	100	42	80	67	53	92	120	117	130	142	68	167	59
18	76	43	90	68	64	93	75	118	120	143	60	168	100
19	130	44	95	69	150	94	55	119	100	144	90	169	64
20	90	45	140	70	130	95	280	120	150	145	60	170	66
21	200	46	75	71	230	96	40	121	100	146	80	171	120
22	60	47	100	72	160	97	100	122	75	147	80	172	100
23	140	48	95	73	300	98	120	123	70	148	140	173	64
24	120	49	80	74	32	99	100	124	50	149	56	174	180
25	70	50	65	75	100	100	65	125	150	150	48	175	36
METROS CUADRADOS PROMEDIO DE LA VIVIENDAS													
100													

20.-) Aproximadamente, ¿Entre qué rango se encuentra su ingreso familiar?

(175 respuestas)



ANEXO 3: Resultados encuesta para viviendas < a 70 Mts2

Del total de encuestados, se considera el análisis para aquellos encuestados que tienen viviendas menores a 70 Mts2, obteniendo los siguientes resultados:

	RESPUESTA ENCUESTADOS	TOTAL ENCUESTADOS	%
Total de Viviendas < a 70 Mts2	59	175	33,71%
Han comprado muebles de complemento para su hogar (Pregunta N°2)	44	59	74,58%
Han comprado muebles en el último año (Pregunta N° 3)	43	59	72,88%
Interés en muebles complementarios porque no se ajustan las medidas, el mercado tiene muebles estándar y no encuentro lo que busco. (Pregunta N° 8)	48	59	81,36%
<u>Atributos importantes al momento de comprar muebles: (Pregunta N° 9)</u>			
Materiales alta calidad	37	59	62,71%
buen acabado y terminación	45	59	76,27%
Firme y Durable	47	59	79,66%
Entrega armado	21	59	35,59%
Precio	34	59	57,63%
Diseño y Formas	34	59	57,63%
Funcionalidad	33	59	55,93%
Viven en RM (Pregunta N° 15)	51	59	86,44%
Viven en Regiones (Pregunta N° 15)	8	59	13,56%
Tienen hijos < 10 años	27	59	45,76%
Su hogar es Departamento	31	59	52,54%
Su hogar es Casa	28	59	47,46%
Gasto promedio anual muebles	\$ 249.824		

Fuente: Elaboración propia a partir de interpretación de resultados encuesta (Anexo N° 2)

ANEXO 4: N° de Viviendas Existentes por Región y País (Censo 2012)

VIVIENDAS (Según INE)								
Región	Censo 1982	Censo 1992	Censo 2002	Censo 2012 (preliminar)	% Variación Intercensal (1982 y 1992)	% Variación Intercensal (1992 y 2002)	% Variación Intercensal (2002 y 2012)	
I de Tarapacá	29.530	43.186	71.326	101.889	46,2%	65,2%	42,8%	
II de Antofagasta	80.048	101.474	126.882	159.173	26,8%	25,0%	25,4%	
III de Atacama	47.198	62.934	79.012	99.944	33,3%	25,5%	26,5%	
IV de Coquimbo	95.239	133.598	192.587	255.587	40,3%	44,2%	32,7%	
V de Valparaíso	324.926	409.026	532.641	709.142	25,9%	30,2%	33,1%	
VI de O'Higgins	123.213	174.149	232.930	312.014	41,3%	33,8%	34,0%	
VII del Maule	149.667	209.231	278.192	362.971	39,8%	33,0%	30,5%	
VIII del Biobío	315.014	415.193	531.385	683.184	31,8%	28,0%	28,6%	
IX de La Araucanía	149.649	193.697	259.939	342.554	29,4%	34,2%	31,8%	
X de Los Lagos	114.759	152.527	212.550	300.396	32,9%	39,4%	41,3%	
XI de Aysén	16.266	21.779	30.012	41.164	33,9%	37,8%	37,2%	
XII de Magallanes y La Antártica	31.829	41.516	48.335	59.349	30,4%	16,4%	22,8%	
XIII Metropolitana	947.202	1.286.486	1.643.892	2.096.962	35,8%	27,8%	27,6%	
XIV de Los Ríos	64.728	82.430	107.873	138.887	27,3%	30,9%	28,8%	
XV de Arica y Parinacota	33.101	42.623	52.396	66.761	28,8%	22,9%	27,4%	
TOTAL PAÍS	2.522.369	3.369.849	4.399.952	5.729.977	33,6%	30,6%	30,2%	

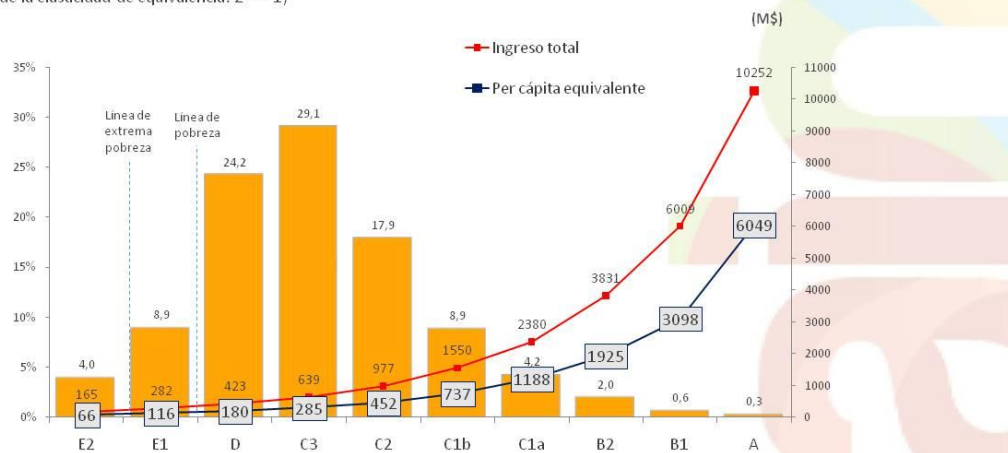
Fuente: INE

ANEXO 5: Informe GSE AIM, Diciembre 2015.

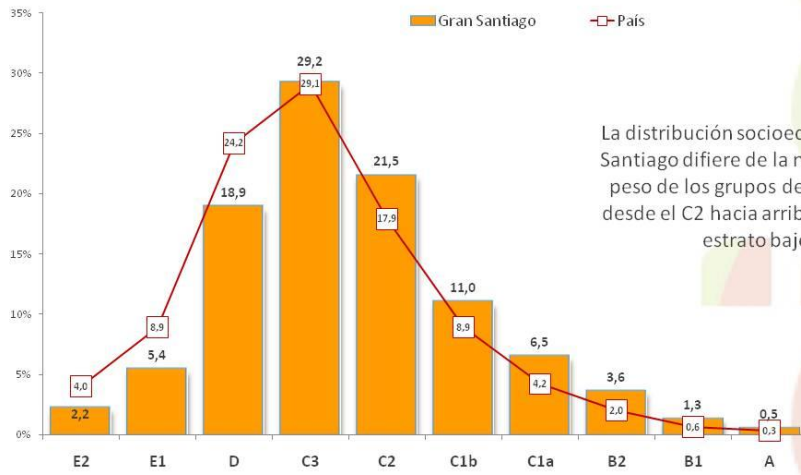
Segmentación por ingreso per cápita equivalente

TOTAL PAÍS

Parámetro de cambio del ingreso por sobre la línea de pobreza = 62%
(definido a partir de la elasticidad de equivalencia: $2^{0.7} - 1$)



Distribución Socioeconómica de hogares (País vs. Gran Santiago)



La distribución socioeconómica en el Gran Santiago difiere de la nacional en el mayor peso de los grupos de mayores ingresos, desde el C2 hacia arriba, en desmedro del estrato bajo (D y E).

ANEXO 6: Estimación Gasto en Mueble por Hogar.

		Precio Mínimo	Precio Máximo
Living / Estar	Bar	\$ 59.990	\$ 269.990
	Cava de Vinos	\$ 34.990	\$ 129.990
	Librero	\$ 52.990	\$ 205.990
	Arrimo	\$ 25.990	\$ 169.990
	Esquinero	\$ 37.090	\$ 54.990
	Mesa Lateral	\$ 9.390	\$ 107.990
	Mesa de centro	\$ 34.990	\$ 83.990
	Rack TV	\$ 86.390	\$ 496.990
	Rack Audio	\$ 42.990	\$ 149.990
	Organizador video musicales	\$ 0	\$ 0
	Escritorio	\$ 54.990	\$ 27.990
	Cubo	\$ 6.990	\$ 14.990
Cocina	Organizador Utiles Cocina	\$ 15.990	\$ 32.990
	Bandejas Desayuno	\$ 14.290	\$ 24.290
Baño	Botiquín	\$ 19.990	\$ 54.990
	Repisa Baño	\$ 9.990	\$ 45.680
	Basurero	\$ 6.980	\$ 9.990
	Mueble sobre Estanque Baño	\$ 45.990	\$ 84.990
	Mueble Bajo Lavamanos	\$ 36.000	\$ 140.000
	Repisa Infantil	\$ 29.990	\$ 54.990
	Organizador de Baño	\$ 29.990	\$ 49.990
	Optimizador para Baño	\$ 49.990	\$ 69.990
Dormitorios	Repisa TV	\$ 29.990	\$ 4.990
	Velador x 3	\$ 47.970	\$ 269.970
	Baúl	\$ 18.990	\$ 32.990
	Organizador de Zapatos	\$ 59.900	\$ 79.990
	Organizador Ropa	\$ 45.490	\$ 140.990
	Escritorio Niño(a)	\$ 35.490	\$ 59.990
	Organizador de juguetes	\$ 28.290	\$ 36.990
	Repisa con Baranda	\$ 29.990	\$ 48.990
Terraza / Balcón	Huerta vertical	\$ 0	\$ 0
	Repisa Plantas	\$ 0	\$ 0
	Mesa	\$ 0	\$ 0
ESTIMACIÓN GASTO EN MUEBLE POR HOGAR		\$ 1.002.100	\$ 2.955.690

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7: Resumen Estimación Tamaño de Mercado

VIVIENDAS < 70 Mts ²	RM	RESTO PAÍS	TOTAL PAÍS
N° VIVIENDAS NUEVAS VENDIDAS 2015	19.781	14.280	34.061
N° TOTAL DE VIVIENDAS EXISTENTES AL 2012	715.483	726.603	1.442.086
Gasto mínimo estimado para amueblar hogar	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gasto estimado anual por renovación muebles	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Tipo de cambio USD	\$ 664,86	\$ 664,86	\$ 664,86
TAMAÑO DE MERCADO EN PESOS	\$ 91.329.083.440	\$ 86.940.300.000	\$ 178.269.383.440
TAMAÑO DE MERCADO EN DOLARES	\$ 137.365.887	\$ 130.764.823	\$ 268.130.709

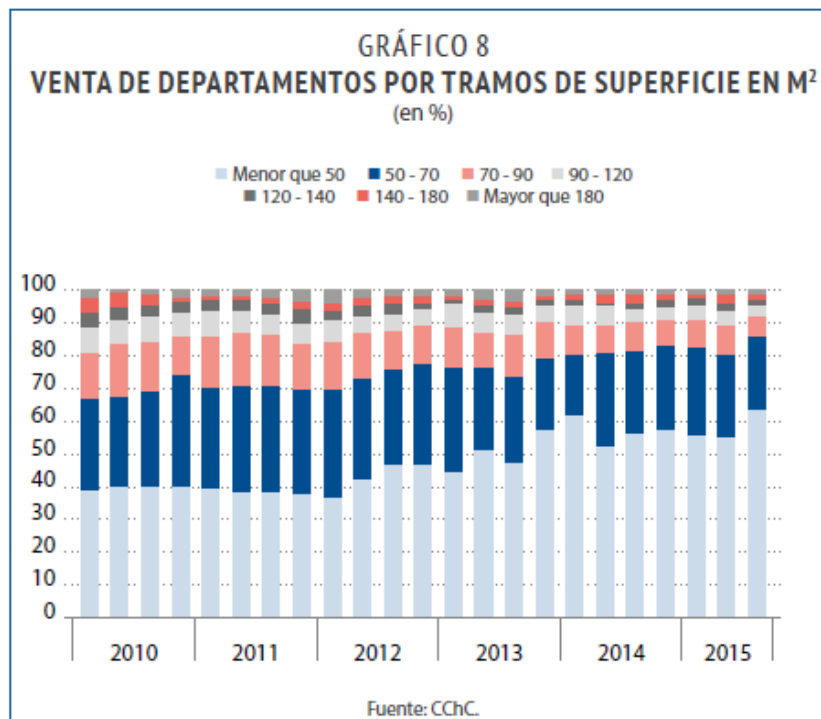
Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 8: Mercado de Viviendas (Nacional y Gran Santiago)

MERCADO NACIONAL		Departamentos			Casas			Viviendas		
		Stock	Ventas	Meses	Stock	Ventas	Meses	Stock	Ventas	Meses
2015	I	65.110	11.789	16,6	15.900	4.240	11,3	81.010	16.029	15,2
	II	63.971	14.254	13,5	17.100	5.318	9,6	81.071	19.572	12,4
	III	71.586	16.886	12,7	17.114	5.392	9,5	88.699	22.278	11,9
	IV	73.302	17.053	12,9	16.013	4.762	10,1	89.315	21.815	12,3
	TOTAL	273.969	59.982		66.127	19.712			79.694	
MERCADO GRAN SANTIAGO		Departamentos			Casas			Viviendas		
		Stock	Ventas	Meses	Stock	Ventas	Meses	Stock	Ventas	Meses
2015	I	36.068	6.457	16,8	7.299	2.104	10,4	43.366	8.561	15,2
	II	35.648	8.270	12,9	8.020	2.635	9,1	43.667	10.905	12,0
	III	41.047	9.868	12,5	7.232	2.387	9,1	48.279	12.255	11,8
	IV	42.630	10.030	12,8	6.743	2.243	9,0	49.373	12.273	12,1
	TOTAL	155.392	34.625		29.293	9.369			43.994	

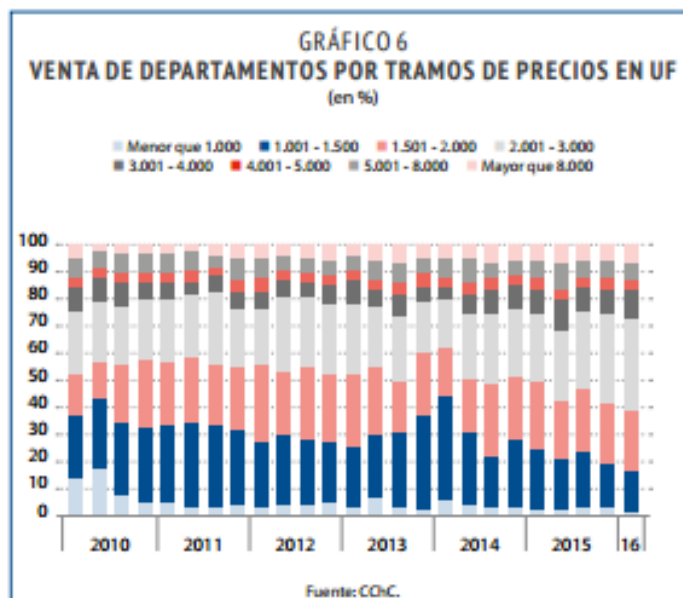
Fuente: www.cchc.cl

ANEXO 9: Gráfico Venta de departamentos por tramos de superficies en M2.



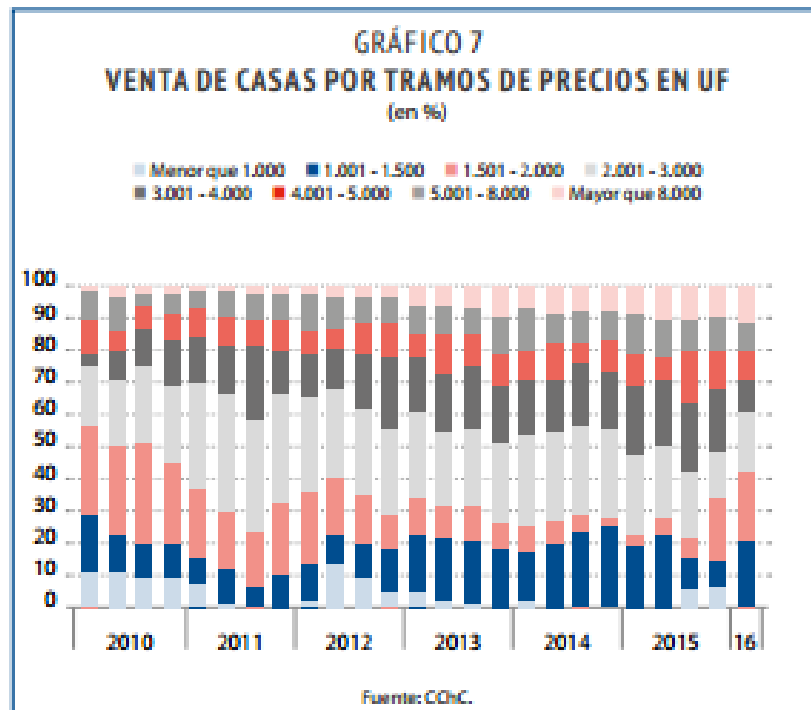
(Fuente: MACH 44, año 2015 de la CCHH)

ANEXO 10: Gráfico Venta de departamentos por tramos de precios en UF



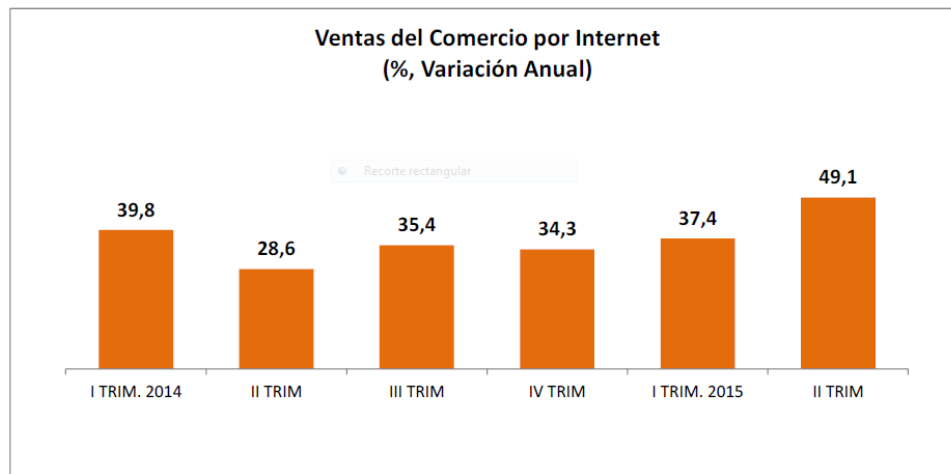
(Fuente: MACH 44, año 2015 de la CCHH)

ANEXO 11: Gráfico Venta de casas por tramo de precios en UF



(Fuente: MACH 44, año 2015 de la CCHH)

ANEXO 12: Ventas del comercio por Internet.



Fuente: Elaboración Departamento de Estudios CNC con datos Transbank

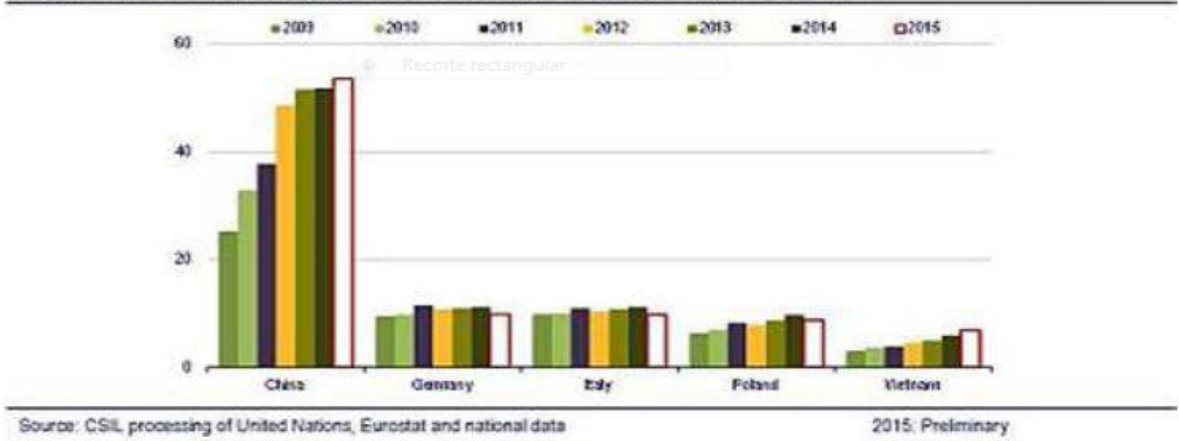
ANEXO 13: Importaciones y exportaciones de muebles en Chile.

IMPORTACIONES DE MUEBLES (CIF EN MILES DE US\$)				IMPORTACIONES DE MUEBLES DE MADERA (CIF EN MILES DE US\$)			
	2014	2015	2016		2014	2015	2016
ENERO	62.882,2	54.549,2	51.396	ENERO	14.865,5	11.054,4	9.109
FEBRERO	54.103	56.746	48.233	FEBRERO	11.972	11.205	9.628
MARZO	46.715	61.961	55.064,4	MARZO	9.132	12.174	9.730,0
ABRIL	47.946	42.906	45.461,1	ABRIL	8.985	9.219	7.989,8
MAYO	56.863	44.926		MAYO	9.773	9.506	
JUNIO	50.282	51.676		JUNIO	10.027	11.380	
JULIO	60.023	64.021		JULIO	11.592	10.178	
AGOSTO	64.832	65.716		AGOSTO	10.941	9.444	
SEPTIEMBRE	65.241	65.730		SEPTIEMBRE	10.729	9.108	
OCTUBRE	70.381	60.883		OCTUBRE	13.672	10.760	
NOVIEMBRE	56.545	45.258		NOVIEMBRE	10.737	9.751	
DICIEMBRE	62.577	52.727		DICIEMBRE	11.991	11.434	
TOTAL	698.390,6	667.098,8	200.154,4	TOTAL	134.416,5	125.213,1	36.457,4
EXPORTACIONES DE MUEBLES (CIF EN MILES DE US\$)				EXPORTACIONES DE MUEBLES DE MADERA (CIF EN MILES DE US\$)			
	2014	2015	2016		2014	2015	2016
ENERO	2.633	2.496	2.496	ENERO	726	822	263
FEBRERO	2.124	1.337	1.474	FEBRERO	444	322	124
MARZO	3.272	2.893	1.894,4	MARZO	627	590	141,1
ABRIL	2.197	2.504	1.546,8	ABRIL	609	944	99,9
MAYO	2.050	2.543		MAYO	382	291	
JUNIO	2.776	3.254		JUNIO	974	574	
JULIO	3.214	5.653		JULIO	991	522	
AGOSTO	1.706	1.924		AGOSTO	484	319	
SEPTIEMBRE	3.269	2.821		SEPTIEMBRE	592	537	
OCTUBRE	3.747	2.162		OCTUBRE	889	438	
NOVIEMBRE	3.063	2.000		NOVIEMBRE	559	427	
DICIEMBRE	5.881	1.785		DICIEMBRE	556	510	
TOTAL	35.931,8	31.372,6	7.410,8	TOTAL	7.832,9	6.295,7	628,0
EXPORTACIONES NETAS DE MUEBLES (CIF EN MILES DE US\$) * AÑO				EXPORTACIONES NETAS DE MUEBLES DE MADERA (CIF EN MILES DE US\$) * AÑO			
	2014	2015	2016		2014	2015	2016
EXPORTACIONES	35.931,8	31.372,6	7.410,8	EXPORTACIONES	7.832,9	6.295,7	628,0
IMPORTACIONES	698.390,6	667.098,8	200.154,4	IMPORTACIONES	134.416,5	125.213,1	36.457,4
EXPORTACIONES NETAS	662.458,8	635.726,2	192.743,7	EXPORTACIONES NETAS	126.583,6	118.917,4	35.829,3

Fuente: Estadística de exportaciones e importaciones por producto (Periodo enero 2014 - abril 2016) emitido por www.aduana.cl (Enlace directo: <https://www.aduana.cl/exportaciones/aduana/2007-04-16/165951.html> y <https://www.aduana.cl/importaciones/aduana/2007-04-16/165920.html>)

ANEXO 14: Gráfico importación de muebles.

Figure 3 Major furniture exporting countries. Exports, 2009-2015. Current US\$ billion

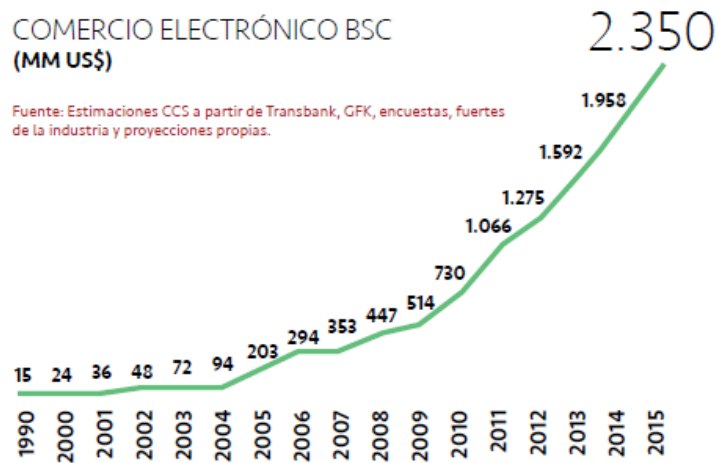


Fuente: CSIL

ANEXO 15: Estimación Comercio Electrónico BSC.

COMERCIO ELECTRÓNICO BSC
(MM US\$)

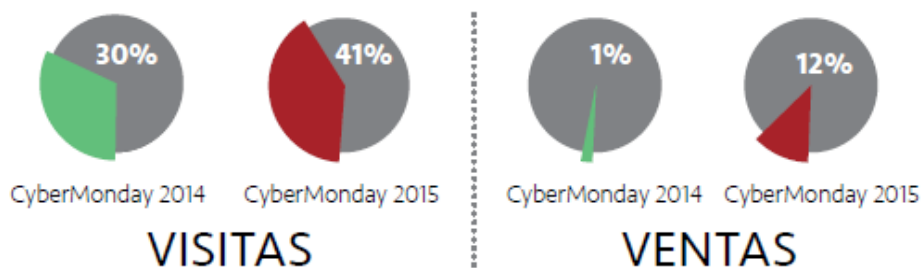
Fuente: Estimaciones CCS a partir de Transbank, GFK, encuestas, fuertes de la industria y proyecciones propias.



Fuente: Estimación CCS a partir de Transbank, GFK, encuestas, fuertes de la industria y proyecciones.

ANEXO 16: Participación del Móvil (CyberMonday).

PARTICIPACIÓN DEL MÓVIL (Cyber Monday) Fuente: CCS



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago (CCS)

ANEXO 17: Análisis PESTEL

Político: En cuanto al ámbito político se aprecia un riesgo bajo, si bien, el escenario laboral e impositivo ha estado con cierta incertidumbre el último tiempo. Además, se estima que para este proyecto en particular no debiera ser de alto impacto, principalmente porque el tamaño de la organización será pequeño, a lo más con 10 trabajadores en un inicio, sin embargo, la actual reforma laboral permitiría que se conformen sindicatos con 8 trabajadores. Similar situación ocurre en el ámbito tributario, donde también se han estado produciendo cambios en los regímenes impositivos, sin embargo afecta a toda la industria, por lo tanto la presente empresa no estará en desventaja ni asumirá un riesgo mayor respecto de la industria en la que opera.

Económico: En este ámbito se visualiza un riesgo alto, puesto que se trata de un bien duradero y no de primera necesidad, por lo tanto al incrementar el desempleo y estancamiento en el crecimiento o inflación, tiende a disminuir la demanda de este tipo de bien, dado que el mercado privilegia bienes de primera necesidad.

Adicionalmente, a la fecha del presente análisis las principales variables macroeconómicas han mostrado desfavorables señales, principalmente en términos de desempleo del 6,4% además se esperan años de bajo crecimiento, en torno al 2,0%. (Fuente:www.bcentral.cl)

Socio-culturales: En general, cada vez es más fácil para la población chilena poder realizar compras vía web y recibirlas en la puerta de su casa, páginas como aliexpress.com, ebay.com, alibaba.com, amazon.com, podrán ser algunas eventuales competidoras, dado que todas ellas ofrecen productos de muebles de complemento a muy bajo costo. Sin embargo esta competencia carece de uno de los aspectos distintivos de la propuesta de valor de Lemeublé, que es el diseño flexible, adicionalmente el costo de flete desde el extranjero y los tiempos de entrega son altos, por lo que la presente empresa tendría ventaja respecto de dicha competencia.

También es importante mencionar que en los últimos años ha existido un cambio socio cultural, principalmente en la forma de comprar, redes sociales como Facebook, ofrecen la posibilidad de informar y comunicarse con los clientes, este proyecto estará muy alineado con la nueva forma de comunicación con los consumidores, por lo tanto se ve un riesgo bajo.

Adicionalmente, como se ha mencionado, existe una amplia oferta inmobiliaria de departamentos y casas menores a 70m², por lo que la propuesta de valor de LeMeublé apunta a facilitar la optimización de espacios.

Tecnológico: El canal de venta a través de una plataforma 100% web, cualquier cambio que tenga podría beneficiar a la empresa, sobre todo cuando el uso de redes sociales, medios de pagos en línea, uso de Smartphone se ha visto incrementado considerablemente según se muestra en anexo 15: Estimación CCS a partir de Transbank, GFK, encuestas, fuertes de la industria, por lo tanto el riesgo es medio.

Ecológico: En este aspecto, la empresa se definirá como amigable con el medioambiente, realizando alianzas con fábricas de muebles que sean responsables con la reutilización de residuos como despuntes, material particulado, aserrín, serán reutilizados, así también el embalaje será hecho con material reciclado, procurando un mínimo impacto al medio ambiente. Por lo tanto, se visualiza un bajo riesgo para el proyecto.

Legal: Actualmente, en Chile cada vez los consumidores hacen uso de sus derechos como consumidores, a través de la Ley 19.496 que dice relación con la protección de los derechos de los consumidores. En este caso, la compra de todo tipo de productos debe ser bien informada a los consumidores. Por otra parte, Lemeublé será una empresa que estará por sobre las condiciones mínimas exigidas salariales por lo que no se visualizan mayores riesgos.(Fuente: www.bcentral.cl, www.mintrab.cl, www.sernac.cl)

ANEXO 18: Análisis Industrial de las Cinco fuerzas de Porter

Industria: Venta al por menor de muebles para hogares.

Amenaza de nuevos entrantes:

Alto=> Dado el bajo requerimiento de capital, bajas exigencias, la saturación de la industria de muebles, sólo en Santiago son más de 2.500 empresas que se dedican a la fabricación de muebles.

Amenaza de sustitutos:

Alto=> El cliente puede, satisfacer su necesidad de variadas maneras, como comprar las partes y piezas cortadas y armarlo el mismo, puede mandarlo a hacer o encontrar el mueble que más se pueda ajustar a su necesidad en los canales de venta actuales.

Poder de negociación de los clientes:

Medio alto=> Los clientes, como ya se ha dicho, poseen varias formas de satisfacer la necesidad de amueblamiento para su hogar; sin embargo, la posibilidad de seleccionar las medidas y materiales de acuerdo a su requerimiento, sin necesidad de acudir a un taller o recibir la visita de un mueblista no la brinda otra opción actualmente, por lo tanto, al no existir hoy en la industria una forma similar de satisfacer su necesidad y al ser un producto sensible al precio se estima que el poder de negociación del cliente es medio alto.

Poder de negociación de los proveedores:

Alto=> Los proveedores de insumos, principalmente madera son pocos, unos 10 a nivel nacional, en la industria predomina Arauco y Masisa, ambos están completamente integrados en la cadena de valor hacia atrás y son de gran tamaño.

Rivalidad en la industria:

Media Alta=> La gran cantidad de productos importados de países con muy bajo costo de producción, permite que muebles de diversos formatos a precios extremadamente bajos lleguen a todo el mercado, sin embargo los muebles con diseño creados por los clientes y usuarios a través de una plataforma web, entrega un producto diferenciado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de ellos mismos.

ANEXO 19: Número de Tiendas en el País y N° de Mueblistas en Santiago

TIENDA	CANTIDAD TIENDAS
Falabella	39
Ripley	43
Sodimac	69
Homy	4
Lider	43
Rosen	21
Cic	10
Muebles Sur	6
Medular	2
MoSpace	1
Alto Madero	1
Decowood	1
Mueblistas (Santiago)	2839
TOTAL	3079

Fuente: Elaboración propia a partir de información en páginas web de las tiendas y en el caso de los mueblistas www.sii.cl

ANEXO N° 20: Matriz de perfiles competitivos

Factores Críticos para el Éxito	Pe so	Falabella		Homy		Medular		Altomadero		Muebles Sur		MoSpace	
		Calific ación	Calific ación Ponde rada	Calific ación	Calific ación Ponde rada	Calific ación	Calific ación Ponde rada	Calific ación	Calific ación Ponde rada	Calific ación	Calific ación Ponde rada	Calific ación	Calific ación Ponde rada
Diseño a medida	0,25	1	0,25	2	0,5	2	0,5	4	1	2	0,5	1	0,25
Competitividad en precio	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	1	0,1	3	0,3	1	0,1
Optimización de espacio	0,29	2	0,58	3	0,87	2	0,58	3	0,87	1	0,29	3	0,87
Variedad de diseños	0,16	3	0,48	3	0,48	4	0,64	4	0,64	3	0,48	1	0,16
Reconocimiento de marca	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4
TOTAL	1		2,51		2,85		2,52		3,01		2,17		1,78

1	Gran debilidad
2	Moderada debilidad
3	Moderada fortaleza
4	Gran fortaleza

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 21: Análisis FODA

Fortalezas (INTERNO)

- Presentación de gran variedad de diseños.
- Altamente parametrizable de acuerdo a medidas, materiales, colores, terminaciones y accesorios.
- Facilidad uso y comodidad de compra.
- Alianza con diseñadores y mueblistas.

Oportunidad (EXTERNO)

- Tamaño de mercado potencial supera los 178 mil millones de pesos
- Evolución creciente en tendencias de consumo hacia canales web.
- Más del 60,82% de las viviendas de Chile son menores a 70 Mts².
- Posibilidad de expandir negocio a las regiones de Chile.
- Aumento densidad poblacional en centros urbanos.

Debilidad (INTERNO)



- Marca no reconocida en el mercado
- El bien no es de primera necesidad.
- El mueble armado es más costoso de transportar.
- Baja experiencia en la industria



Amenaza (EXTERNO)






- Mercado altamente competitivo.
- Modelo de negocio con posibilidad de ser imitado.
- Mayor entrada a Chile de muebles de países con bajo costo de producción.
- Ralentización de proyectos inmobiliarios nuevos.

ANEXO 22: Catálogo Inicial de Productos

IMAGEN	DESCRIPCIÓN MUEBLE
	<p>MUEBLE BAÑO LATERAL MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,5 X L 0,20 X P 0,50 2 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS</p>
	<p>MUEBLE BAÑO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,7 X L 0,70 X P 0,20 REPISAS, PUERTA ABATIBLE, TIRADOR METALICO</p>
	<p>MUEBLE VANITORIO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,65 X L 0,60 X P 0,45 REPISAS, PUERTA ABATIBLE, TIRADOR METALICO</p>
	<p>ARRIMO LATERAL DE A 0,55 X L 0,40 X P 0,40 MELAMINA COLOR A ELECCION</p>

	<p>MUEBLE PARED FUNCIONAL MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,60 X L 0,60 X P 0,20 PUERTA ABATIR</p>
	<p>MUEBLE PARED FUNCIONAL MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,60 X L 0,60 X P 0,20 PUERTA ABATIR PIE DE APOYO</p>
	<p>ESCRITORIO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,75 X L 1,20 X P 0,60 5 CAJONES CORREDERAS TELASCOPICAS PORTA CPU COMPARTIMIENTO NOTEBOOK</p>
	<p>MUEBLE MODULAR MELAMINA 18MM DE A 0,65 X L 1,50 X P 0,45 2 PUERTAS DE ABATIR 3 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS</p>
	<p>MUEBLE MODULAR MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,65 X L 1,20 X P 0,45 2 PUERTAS DE ABATIR 2 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS</p>

	<p>MUEBLE REPISERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,50 X L 0,40 X P 0,20 5 COMPARTIMIENTOS</p>
	<p>ARRIMO LATERAL MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,55 X L 0,40 X P 0,40 COMPARTIMIENTO MULTIUSO MELAMINA COLOR A ELECCION</p>
	<p>REPISERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,90 X 2,20 X P 0,30</p>
	<p>ESPECIERO COCINA MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIOÓN DE A 1,70 X L 0,60 X P 0,60 CON RUEDAS</p>
	<p>RACK MODERNO MELAMINA 18MM DE A 0,40 X L 1,30 X P 0,30 1 CAJON REPISAS RACK ITALIANO MELAMINA 18MM DE A 0,60 X L 0,60 X P 0,20</p>

	<p>ZAPATERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,10 X L 1,50 X P 0,35 2 COMPARTIMIENTOS</p>
	<p>VELADOR MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,50 X L 0,40 X P 0,30 2 CAJONES</p>
	<p>MUEBLE NIÑO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN 6 COMPARTIMIENTO 3 CAJONES DE A 0,70 X L 0,55 X P 0,30</p>
	<p>ZAPATERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,90 X L 0,80 X P 0,30 CON ESPEJO</p>
	<p>CAJONERA MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN 3 CAJONES CON RUEDAS DE A 0,50 X L 0,45 X P 0,45</p>

	<p>COMODA MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN 4 CAJONES DE A 0,80 X L 1,00 X P 0,50</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 23: Mapa de Stakeholders

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De Impacto +	De Impacto -	
Personal	Incrementar las ventas en X %	Mucho Interés	Mucha Influencia	Alto nivel de compromiso organizacional, desarrollo profesional, persuasivos, habilidad comunicacional	No estar motivados porque cuesta captar clientes, no se cumplen las ventas	Se incorpora como política que los sueldos sean mayores al mercado y a su vez a contar del segundo año se incorpora incentivos por desempeño (10% de la panilla de dotación).
Comunidad	Vender muebles que aporten al cuidado del medio ambiente, no provocar externalidades negativas.	Mucho Interés	Mucha influencia	Participación activa entre comunidades, dirigentes y empresa que fábrica muebles, señalando el respeto hacia el medio ambiente.	No participar activamente en reuniones informativas con comunidades.	Realizar alianzas con fabricantes de muebles que utilicen materiales certificados y que en general los materiales que utilicen sean a favor del cuidado del medio ambiente
Proveedores	Se respetarán condiciones de pago justo con todos los fabricantes de muebles en especial con los pequeños empresarios.	Alto nivel de interés	Bajo nivel de influencia	Pagar en no más de 30 días de entregado el mueble al cliente.	No cumplir con el plazo de pago a los proveedores.	Se fomentará el pago a corto plazo a los fabricantes de muebles, de tal forma de hacer una relación más duradera con los proveedores en términos del pago de los productos solicitados. Esto generará relaciones estables y duraderas.
Clientes	Entregar al cliente muebles 100% flexibles en su configuración de medidas, materiales, colores, etc optimizando los espacios de los hogares.	Alto Nivel de interés	Alto nivel de influencia	Realizar el incremento de 2 muebles mensuales en la tienda virtual, de ta forma de aumentar la gama de productos, sin embargo también se sacarán del portal los productos menos demandados, para potenciar la venta de otros. Actualizar los contenidos de la tienda virtual.	Que la tienda virtual no funcione producto de una mala mantención de sitio o en su defecto ser atacado por un hacker que pudiera dejar el servicio interrumpido.	En sus inicios se publica un catálogo web de 20 muebles los cuales son 100% ajustables, a través, de una tienda virtual, adecuándolos a las necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 24: Catálogo de Precios por Producto

N° Producto	Descripción Mueble	Costo Bruto	Precio Bruto
1	MUEBLE BAÑO LATERAL MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,5 X L 0,20 X P 0,50 2 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS	\$ 69.139	\$ 119.000
2	MUEBLE BAÑO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,7 X L 0,70 X P 0,20 REPISAS, PUERTA ABATIBLE, TIRADOR METALICO	\$ 68.306	\$ 124.000
3	MUEBLE VANITORIO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,65 X L 0,60 X P 0,45 REPISAS, PUERTA ABATIBLE, TIRADOR METALICO	\$ 94.962	\$ 149.000
4	ARRIMO LATERAL DE A 0,55 X L 0,40 X P 0,40 MELAMINA COLOR A ELECCION	\$ 63.308	\$ 99.000
5	MUEBLE PARED FUNCIONAL MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,60 X L 0,60 X P 0,20 PUERTA ABATIR	\$ 53.312	\$ 99.000
6	MUEBLE PARED FUNCIONAL MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,60 X L 0,60 X P 0,20 PUERTA ABATIR PIE DE APOYO	\$ 71.638	\$ 149.000
7	ESCRITORIO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,75 X L 1,20 X P 0,60 5 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS PORTA CPU COMPARTIMIENTO NOTEBOOK	\$ 208.250	\$ 359.000
8	MUEBLE MODULAR MELAMINA 18MM DE A 0,65 X L 1,50 X P 0,45 2 PUERTAS DE ABATIR 3 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS	\$ 196.588	\$ 349.000
9	MUEBLE MODULAR MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,65 X L 1,20 X P 0,45 2 PUERTAS DE ABATIR 2 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS	\$ 206.584	\$ 329.000

10	MUEBLE REPISERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,50 X L 0,40 X P 0,20 5 COMPARTIMIENTOS	\$ 59.976	\$ 119.000
11	ARRIMO LATERAL MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,55 X L 0,40 X P 0,40 COMPARTIMIENTO MULTIUSO MELAMINA COLOR A ELECCION	\$ 153.272	\$ 259.000
12	REPISERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,90 X 2,20 X P 0,30	\$ 233.240	\$ 349.000
13	ESPECIERO COCINA MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIOÓN DE A 1,70 X L 0,60 X P 0,60 CON RUEDAS	\$ 91.630	\$ 189.000
14	RACK MODERNO MELAMINA 18MM DE A 0,40 X L 1,30 X P 0,30 1 CAJON REPISAS RACKITALIANO MELAMINA 18MM DE A 0,60 X L 0,60 X P 0,20	\$ 149.940	\$ 299.000
15	ZAPATERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,10 X L 1,50 X P 0,35 2 COMPARTIMIENTOS	\$ 203.252	\$ 349.000
16	VELADOR MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,50 X L 0,40 X P 0,30 2 CAJONES	\$ 108.290	\$ 209.000
17	MUEBLE NIÑO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN 6 COMPARTIMIENTO 3 CAJONES DE A 0,70 X L 0,55 X P 0,30	\$ 79.968	\$ 149.000
18	ZAPATERO NELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,90 X L 0,80 X P 0,30 CON ESPEJO	\$ 124.950	\$ 239.000
19	CAJONERA MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN 3 CAJONES CON RUEDAS DE A 0,50 X L 0,45 X P 0,45	\$ 111.622	\$ 199.000
20	COMODA MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN 4 CAJONES DE A 0,80 X L 1,00 X P 0,50	\$ 191.590	\$ 319.000

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 25: Palabras Claves de Google Adwords

1 Decidir cuánto dinero invertir

Su presupuesto	CL\$1,000.00 por día	
-----------------------	----------------------	--

Alcance diario potencial
Solo en la Red de búsqueda

20+ clics
191+ Impresiones

2 Elegir un público objetivo

Ubicaciones	Región Metropolitana, Chile	
--------------------	-----------------------------	--

Redes	Red de búsqueda, Red de Display	
--------------	---------------------------------	--

Palabras clave

comprar muebles on line muebles ajustables muebles personalizados
muebles flexibles muebles a medida rack tv a medida velador a medida
muebles funcionales rack audio hi fi muebles para juguetes mueble organizador
mueble organizador de juguetes mueble zapatos cava de vinos
cava de vinos a medida mueble optimizador rack para espacio pequeño
muebles para espacios pequeños diseño muebles on line escritorio a medida
arrimo a medida muebles inteligente

1 Decidir cuánto dinero invertir

Su presupuesto	CL\$1,000.00 por día	
-----------------------	----------------------	--

Alcance diario potencial
Solo en la Red de búsqueda

22+ clics
269+ Impresiones

2 Elegir un público objetivo

Ubicaciones	Chile	
--------------------	-------	--

Redes	Red de búsqueda, Red de Display	
--------------	---------------------------------	--

Palabras clave

comprar muebles on line muebles ajustables muebles personalizados
muebles flexibles muebles a medida rack tv a medida velador a medida
muebles funcionales rack audio hi fi muebles para juguetes mueble organizador
mueble organizador de juguetes mueble zapatos cava de vinos
cava de vinos a medida mueble optimizador rack para espacio pequeño
muebles para espacios pequeños diseño muebles on line escritorio a medida
arrimo a medida muebles inteligente

ANEXO 26: Índice de ventas de muebles

	2012	2013	2014	2015
Enero		94,0	86,5	100,0
Febrero		81,6	101,6	99,6
Marzo		91,8	111,4	106,3
Abril		98,7	114,2	111,3
Mayo		98,3	116,4	110,2
Junio		97,8	106,0	103,8
Julio		99,9	105,2	111,4
Agosto		100,0	109,9	101,3
Septiembre		87,6	100,1	107,2
Octubre		95,0	117,5	106,4
Noviembre		96,1	111,7	110,7
Diciembre	96,4	96,4	107,9	104,9

Fuente: <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-industriales/informacion-sectorial-de-la-industria/maderas-y-muebles/#toc-ventas-internas>

ANEXO 27: Variación de ventas de muebles.

Var 13	var 14	var 15
-0,0250	-0,1022	-0,0733
-0,13167	0,173631	-0,00392
0,124935	0,096596	0,067453
0,074745	0,025409	0,047334
-0,004	0,01969	-0,01018
-0,00453	-0,08998	-0,05816
0,021648	-0,00723	0,073694
0,0009	0,044257	-0,09102
-0,12471	-0,0884	0,058385
0,084596	0,172976	-0,00748
0,01223	-0,04892	0,04076
0,002715	-0,03433	-0,05243

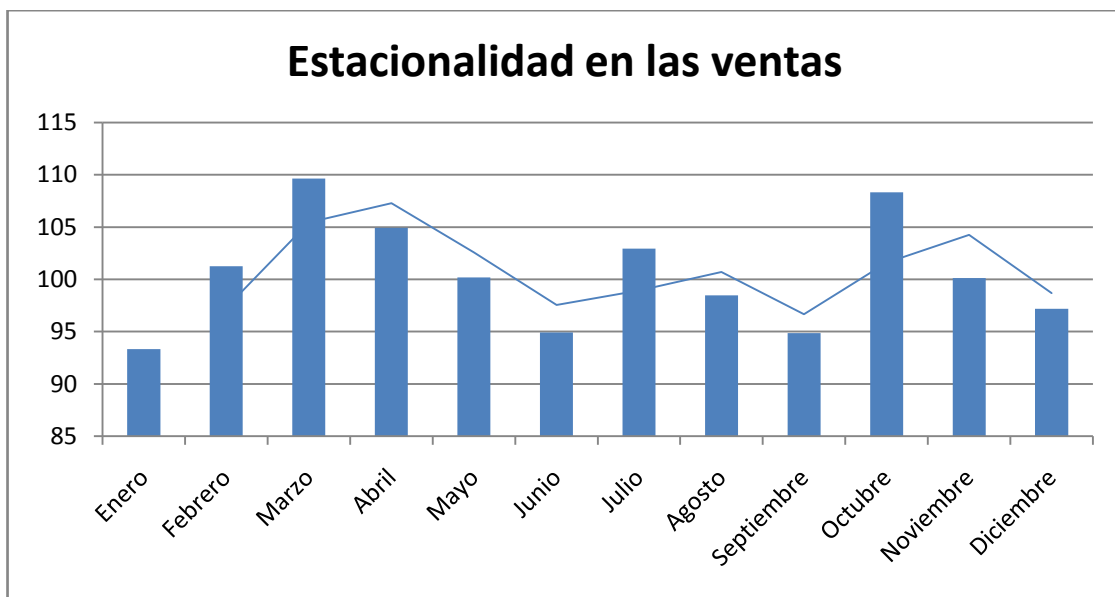
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 28: Estacionalidad de ventas

	1				Venta Unidades al Año
	Pronostico de ventas			Var Promedio	100
	var 13	var 14	var 15		Estacionalidad Ventas Mensuales
Enero	0,9750	0,8978	0,9267	0,9332	93
Febrero	0,8683	1,1736	0,9961	1,012681104	101
Marzo	1,1249	1,0966	1,0675	1,096328097	110
Abril	1,0747	1,0254	1,0473	1,049162521	105
Mayo	0,9960	1,0197	0,9898	1,001837929	100
Junio	0,9955	0,9100	0,9418	0,94910848	95
Julio	1,0216	0,9928	1,0737	1,029369242	103
Agosto	1,0009	1,0443	0,9090	0,984713691	98
Septiembre	0,8753	0,9116	1,0584	0,948424935	95
Octubre	1,0846	1,1730	0,9925	1,083363328	108
Noviembre	1,0122	0,9511	1,0408	1,001355861	100
Diciembre	1,0027	0,9657	0,9476	0,9720	97

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 29: Gráfico estacionalidad de ventas



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 30: Presupuesto Tienda Virtual



Carlos Rodriguez <carlosrodriguez@gmail.com>

Propuesta Ecommerce Web Muebles

1 mensaje

info@proefex.cl <info@proefex.cl>

29 de julio de 2016, 20:08

Para: carlosrodriguez@gmail.com

Cc: "Lonnie Pérez C." <lonnieperez@gmail.com>

Estimado Carlos, gusto en saludar.

Me llegó sus requerimientos desde jumpseller, soy de agencia multimedia proefex.cl. Leí lo que pide, le recomiendo lo siguiente, como primera etapa desarrollar el sitio web, programarlo con las funciones para que el cliente arme su mueble (altura, ancho, largo, color, material, etc) y lo pagué finalmete vía webpay.

La segunda etapa sería, una vez terminado el sitio por motivos de programación, añadir las funciones que le permitirán calcular valor y cantidad del material requerido, tiempos de fabricación y despacho en base a pedidos.

Entonces, de acuerdo a sus requerimientos, formulé la siguiente propuesta sitio web Ecommerce:

- Sitio responsivo, adaptable a toda resolución (Smartphone, tablet, pc escritorio)
- Sitio Autoadministrable (Productos y categorías sin límites)
- Conceptos web y de comunicación 2016
- Características propias de CMS Ecommerce (Administración de productos, categorías, informes, etc)
- Integración Webpay Plus KCC. Pago tarjetas bancarias y débito.
- Servidor 1 año, 7GB de espacio.
- Integración imagen corporativa
- Optimización SEO
- Blog
- Chat en vivo

De Regalo, para ayudar a viralizar su proyecto: Video presentación tienda online, motion graphic, 30 segundo. (Valorizado en \$160.000.-) Además de creación de imagen corporativa (logotipo, isotipo)

Quedaría valorado así:

- Primera etapa, desarrollo web: \$600.000.-
- Segunda etapa, desarrollo programación de funciones: \$500.000.-

Total: \$1.100.000.-






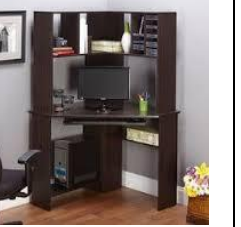



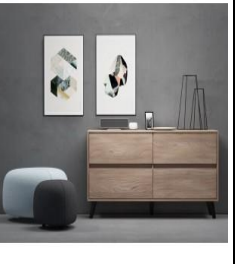
Valores neto, 2-3 semanas apróx de desarrollo.





Cualquier duda me escribe o llama. Saludos.











Lonnie Pérez C
Comunicación&Marketing
+569 55242226
www.proefex.cl

ANEXO 31: Comparación de Precios de Muebles en Retail

IMAGEN LEMEUBLÉ	DESCRIPCIÓN MUEBLE Y PRECIO	IMAGEN COMPARATIVA	DESCRIPCIÓN MUEBLE Y PRECIO
	<p>MUEBLE BAÑO LATERAL MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,5 X L 0,20 X P 0,50 2 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS \$119.000</p>		<p>MUEBLE BAÑO LATERAL MELAMINA 18MM COLOR BLANCO DE A 1,5 X L 0,20 X P 0,50 4 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS \$134.990</p>
	<p>MUEBLE BAÑO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,7 X L 0,70 X P 0,20 REPISAS, PUERTA ABATIBLE, TIRADOR METALICO \$129.000</p>		<p>MUEBLE BAÑO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,7 X L 0,70 X P 0,20 REPISAS, PUERTA ABATIBLE, TIRADOR METALICO Y PUERTAS SUPERIORES CON VIDRIO \$139.000</p>
	<p>MUEBLE VANITORIO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,65 X L 0,60 X P 0,45 REPISAS, PUERTA ABATIBLE, TIRADOR METALICO \$149.000</p>		<p>MUEBLE VANITORIO MELAMINA 18MM COLOR NOGAL – BLANCO DE A 0,95 X L 0,70 X P 0,45 REPISAS, PUERTA ABATIBLE, TIRADOR METALICO \$190.990</p>
	<p>ARRIMO LATERAL DE A 0,55 X L 0,40 X P 0,40 MELAMINA COLOR A ELECCION \$99.000</p>		<p>ARRIMO LATERAL DE A 0,50 X L 0,80 X P 0,50 MELAMINA COLOR A ELECCION \$99.990</p>

	<p>MUEBLE PARED FUNCIONAL MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,60 X L 0,60 X P 0,20 PUERTA ABATIR \$99.000</p>		<p>MUEBLE PARED FUNCIONAL MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,60 X L 0,60 X P 0,20 PUERTA ABATIR \$99.000</p>
	<p>MUEBLE PARED FUNCIONAL MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,60 X L 0,60 X P 0,20 PUERTA ABATIR PIE DE APOYO \$149.000</p>		<p>MUEBLE PARED FUNCIONAL MELAMINA 18MM COLOR CAFÉ INCLUYE ESPEJO MURAL DE A 0,60 X L 0,60 X P 0,20 BORDES ABATIBLES \$160.990</p>
	<p>ESCRITORIO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,75 X L 1,20 X P 0,60 5 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS PORTA CPU COMPARTIMIENTO NOTEBOOK \$359.000</p>		<p>ESCRITORIO MELAMINA 18MM COLOR CAFÉ DE A 1,45 X L 1,20 X P 0,60 5 FUNCIÓN ESCRITORIO Y RACK CON PORTA CPU COMPARTIMIENTO NOTEBOOK \$330.990</p>
	<p>MUEBLE MODULAR MELAMINA 18MM DE A 0,65 X L 1,50 X P 0,45 2 PUERTAS DE ABATIR 3 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS \$349.000</p>		<p>MUEBLE MODULAR ATACAMA MELAMINA 18MM DE A 0,65 X L 1,50 X P 0,45 2 PUERTAS DE ABATIR 4 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS \$349.990</p>
	<p>MUEBLE MODULAR MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,65 X L 1,20 X P 0,45 2 PUERTAS DE ABATIR 2 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS \$329.000</p>		<p>MUEBLE MODULAR NORTINO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,65 X L 1,20 X P 0,45 2 PUERTAS DE ABATIR 4 CAJONES CORREDERAS TELESCOPICAS \$348.990</p>

	<p>MUEBLE REPISERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,50 X L 0,40 X P 0,20 5 COMPARTIMIENTOS \$119.000</p>		<p>MUEBLE REPISERO MELAMINA 18MM BICOLOR DE A 1,50 X L 0,40 X P 0,20 5 COMPARTIMIENTOS \$128.990</p>
	<p>ARRIMO LATERAL MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,55 X L 0,40 X P 0,40 COMPARTIMIENTO MULTIUSO MELAMINA COLOR A ELECCION \$259.000</p>		<p>ARRIMO LATERAL MELAMINA 18MM COLOR MADERA NATURAL DE A 0,55 X L 0,40 X P 0,40 \$199.990</p>
	<p>REPISERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,90 X 2,20 X P 0,30 \$349.000</p>		<p>REPISERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 2,00 X 2,50 X P 0,30 \$380.990.-</p>
	<p>ESPECIERO COCINA MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,70 X L 0,60 X P 0,60 CON RUEDAS \$189.000</p>		<p>ESPECIERO COCINA MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,70 X L 0,60 X P 0,60 CON RUEDAS \$189.990</p>
	<p>RACK MODERNO MELAMINA 18MM DE A 0,40 X L 1,30 X P 0,30 1 CAJON REPISAS RACK ITALIANO MELAMINA 18MM DE A 0,60 X L 0,60 X P 0,20 \$299.000</p>		<p>RACK MODERNO MELAMINA 18MM DE A 0,40 X L 1,30 X P 0,30 1 CAJON REPISAS RACK ITALIANO YMELAMINA 18MM DE A 0,60 X L 0,60 X P 0,20 \$312.990</p>
	<p>ZAPATERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,10 X L 1,50 X P 0,35 2 COMPARTIMIENTOS \$349.000</p>		<p>ZAPATERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,10 X L 1,50 X P 0,35 2 COMPARTIMIENTOS \$349.000</p>

	<p>VELADOR MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 0,50 X L 0,40 X P 0,30 2 CAJONES \$209.000</p>		<p>VELADOR ATACAMAM MELAMINA 18MM COLOR NOGAL DE A 0,50 X L 0,40 X P 0,30 2 CAJONES \$199.990</p>
	<p>MUEBLE NIÑO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN 6 COMPARTIMIENTO 3 CAJONES DE A 0,70 X L 0,55 X P 0,30 \$149.000</p>		<p>MUEBLE NIÑO MELAMINA 18MM COLORES CALIDOS 4 COMPARTIMIENTO 4 CAJONES DE Y 2 SOFASA 0,70 X L 0,55 X P 0,30 \$244.990</p>
	<p>ZAPATERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN DE A 1,90 X L 0,80 X P 0,30 CON ESPEJO \$239.000</p>		<p>ZAPATERO MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN 3 COMPOTIMIENTOS ABATIBLES Y 1 CAJON CON CORREDERA TELESCÓPICA DE A 1,90 X L 0,80 X P 0,30 \$259.990</p>
	<p>CAJONERA MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN 3 CAJONES CON RUEDAS DE A 0,50 X L 0,45 X P 0,45 \$199.000</p>		<p>CAJONERA MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN 3 CAJONES CON RUEDAS DE A 0,50 X L 0,45 X P 0,45 \$199.000</p>
	<p>COMODA MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN 4 CAJONES DE A 0,80 X L 1,00 X P 0,50 \$319.000</p>		<p>COMODA MELAMINA 18MM COLOR A ELECCIÓN 4 CAJONES DE A 0,80 X L 1,00 X P 0,50 \$328.990</p>

Fuente: Falabella, Ripley, Sodimac, Homy y Medular.