



LEMEUBLÉ

Parte II

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

Alumno: Carlos Rodríguez Torres
Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, noviembre 2016

Resumen Ejecutivo.....	1
I.- Oportunidad del Negocio.....	2
II. Análisis de la Industria, competidores y clientes.....	3
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	4
IV. Plan de Marketing	5
V. Plan de Operaciones.....	6
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	6
5.2 Flujo de operaciones (Front office, back office y proceso de fabricación).....	7
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	10
5.4 Dotación.....	11
VI. Equipo del Proyecto.....	13
6.1 Equipo Gestor	13
6.2 Estructura Organizacional.....	13
6.3 Incentivos y compensaciones.....	14
VII. Plan Financiero.....	15
7.1 Tabla de supuestos.....	15
7.2 Pronóstico de ventas	16
7.3 Inversiones.....	17
7.4 Ratios Financieros.....	17
7.5 Proyección Estados de Resultados	18
7.6 Flujo de caja proyectado.....	18
7.7 Cálculo tasa de descuento, VAN, TIR, Payback.....	19
7.8 Valor Terminal.....	19
7.9 Flujo de Caja a Perpetuidad.....	20
7.10 Cálculo tasa de descuento, VAN, TIR para flujo perpetuo.....	20
7.11 Balance Proyectado.....	21
7.12 Determinación Capital de Trabajo.....	22
7.13 Fuentes de Financiamiento.....	22
7.14 Análisis de sensibilidad.....	22
VIII. Riesgos Críticos.....	24
IX. Propuesta del Inversionista.....	25
X. Conclusiones.....	26
XI. Bibliografía.....	27

Anexos

Anexo N° 1: Permisos de viviendas aprobados en la RM	28
Anexo N° 2: Resultados Encuestas	29
Anexo N° 3: Resultados Encuesta para viviendas < 70 Mts2.....	38
Anexo N° 4: Número de viviendas existentes por región y país.....	39
Anexo N° 5: Informe GSE AIM Diciembre 2015	39
Anexo N° 6: Estimación Gasto en Mueble por Hogar.....	41
Anexo N° 7: Resumen estimación tamaño de mercado.....	42
Anexo N° 8: Mercado de viviendas (Nacional y Gran Santiago)	42
Anexo N° 9: Gráfico venta de departamentos por tramos de superficie en M2.....	43
Anexo N° 10: Gráfico venta de departamentos por tramos de precios en UF.....	43
Anexo N° 11: Gráfico Venta de casas por tramos de precios en UF	44
Anexo N° 12: Ventas de Comercio Por Internet	44
Anexo N° 13: Importaciones y Exportaciones de Muebles en Chile	45
Anexo N° 14: Gráfico Importación de Muebles	46
Anexo N° 15: Estimación Comercio electrónico BSC.....	47
Anexo N° 16: Participación del móvil (Cyber Monday).....	47
Anexo N° 17: Análisis PESTEL.....	47
Anexo N° 18: Análisis industrial de las cinco fuerzas de Porter.....	50
Anexo N° 19: N° de tiendas en el país y N° de Mueblistas en Santiago.....	51
Anexo N° 20: Matriz de perfiles competitivos.....	52
Anexo N° 21: Análisis FODA.....	53
Anexo N° 22: Catálogo inicial de productos.....	54
Anexo N° 23: Mapa de Stakeholders.....	59
Anexo N° 24: Catálogo de precios por producto.....	60
Anexo N° 25: Palabras claves de Google Adwords en RM y país.....	62
Anexo N° 26: Índice de ventas de muebles	63
Anexo N° 27: Variación de venta de muebles	63
Anexo N° 28: Estacionalidad de ventas.....	64
Anexo N° 29: Gráfico Estacionalidad de Ventas.....	64
Anexo N° 30: Presupuesto tienda virtual	64
Anexo N° 31: Curriculum del equipo gestor.....	66
Anexo N° 32: Curriculum Community Manager.....	70
Anexo N° 33: Número de grandes tiendas.....	73

Anexo N° 34: Criterios de elección Partners.....	74
Anexo N° 35: Descripción del Diagrama de Flujo del proceso Front Office.....	75
Anexo N° 36: Descripción del Diagrama de Flujo del proceso Back Office.....	75

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura N° 1: Diagrama de flujo Front Office.....	7
Figura N° 2: Diagrama de flujo Back Office.....	8
Figura N° 3: Diagrama de flujo Proceso de Fabricación, entrega y armado.....	9
Figura N° 4: Organigrama LeMeublé.....	13

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Carta Gantt Plan de Operaciones.....	10
Tabla N° 2: Dotación por año.....	12
Tabla N° 3: Planilla de sueldos personal.....	14
Tabla N° 4: Supuestos Plan Financiero.....	15
Tabla N° 5: Pronóstico de venta mensual.....	16
Tabla N° 6: Pronóstico de venta anual.....	16
Tabla N° 7: Inversiones previas a la operación.....	16
Tabla N° 8: Inversiones a lo largo del proyecto.....	17
Tabla N° 9: Ratios financieros.....	17
Tabla N° 10: Estado de resultado.....	18
Tabla N° 11: Flujo de caja.....	18
Tabla N° 12: Cálculo de la tasa de descuento, VAN, TIR y Payback.....	19
Tabla N° 13: Flujo de caja a perpetuidad.....	20
Tabla N° 14: Cálculo tasa de descuento flujo de caja perpetuo.....	20
Tabla N° 15: Balance Proyectado.....	21
Tabla N° 16: Determinación del capital de trabajo.....	22
Tabla N° 17: Análisis de sensibilidad Método I.....	22
Tabla N° 18: Análisis de sensibilidad Método II.....	23
Tabla N° 19: Riesgos críticos.....	24

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios consiste en una tienda virtual de muebles de complemento personalizables, cuyo principal aspecto distintivo es la flexibilidad, dado que el cliente en la misma tienda virtual, a partir de diseños predefinidos podrá ajustar medidas en base a su requerimiento además de poder personalizar los colores y materiales.

En términos generales la industria presenta un atractivo medio, principalmente por la alta rivalidad en la industria, además que los muebles no son una prioridad dentro del presupuesto familiar, las barreras de entrada y salida son bajas, y existen sustitutos cercanos como la auto fabricación, pero se decide entrar porque actualmente no existe la propuesta de valor de flexibilidad en el amueblamiento complementario en el mercado y los oferentes actuales poseen baja diferenciación. Se respalda con encuesta realizada 175 personas, en donde un 68% indicó que le interesaría mucho y el principal motivo es porque en el mercado no encuentra lo que busca o no se ajustan las medidas.

Se visualizan tres grandes tendencias en la industria, en primer lugar, las viviendas nuevas vendidas los últimos años sostenidamente han reducido sus espacios, hoy en día solo en la RM más del 80% de los departamentos comercializados el último año son menores a 70m². Como segunda tendencia se visualiza un gran crecimiento en las ventas B2C vía web solo los últimos años ha crecido a tasas del 40% (anexo 15). Por último según informe AIDIMA 2016, se ve cambio en las tendencias de consumo hacia muebles de madera aglomerada, por ser más amigables con el medio ambiente y de menor costo respecto a las maderas nobles.

El tamaño de mercado determinado es de MM\$178.269, se identifica como segmento objetivo habitantes de hogares de espacios reducidos en sus diferentes etapas del ciclo de vida, el primer año el negocio operará solo en la RM hasta validar el modelo, y desde el segundo año se realizarán ventas a todo Chile.

La fabricación y distribución estará a cargo de partners, quienes ya poseen las instalaciones y solo se invertirá en donde está el valor buscado, es decir en brindar flexibilidad.

En términos de rentabilidad el proyecto es atractivo, ya que genera un 30% de margen operacional estando en régimen, requiere una baja inversión inicial de MM\$30, el payback es de 3,4 años, VAN de MM\$43 con una tasa de descuento 17,07% y TIR 41%

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1) *Necesidad o Espacio de Mercado:*

En el mercado existe una gran variedad de muebles que se comercializan por múltiples canales, pero no siempre se adaptan a las necesidades de los clientes, ya sea porque no tienen las medidas que necesitan, no les gustan los colores, o no combinan con los demás muebles que tiene en el hogar.

Hoy en día para adquirir un mueble a medida, se debe acudir a alguna tienda de especialidad o fabricante, tratar de plasmar la idea, luego encargar la fabricación y recibir el producto. Otra posible forma identificada es mediante la auto fabricación, dado que existen comercializadores de partes y piezas dimensionadas, pero es ineficiente, dado que el cliente debe acudir a comprar y luego armar. Con el presente proyecto se busca dar facilidad a los clientes mediante una amigable tienda virtual abierta 24 horas al día los 7 días de la semana, la cual brindará sugerencias de optimización de espacio, además se dispondrá al cliente un link para que puedan subir algún pedido especial, y previa validación con el fabricante se pueda desarrollar, lo anterior posibilita además el abastecimiento de diseños a la tienda.

Al no contar con stock físico, permite poder renovar permanentemente el catalogo virtual, además no se deben mantener costosos puntos de venta ni existencias que puedan sufrir obsolescencia.

Hoy en día canal de ventas web gana terreno año a año, en Chile según cifras de la CCS, existen más de 13 millones de personas conectadas a internet, que representa un 73% de la población y un 80% del consumo privado.

Por otra parte, las viviendas en Chile los últimos años han disminuido sus espacios, por lo que se hace necesaria la optimización de espacios disponibles.

Mayor detalle del presente apartado se encuentra detallado en la Parte I del plan de negocios.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

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

En la industria de comercialización al por menor de muebles de complemento para el consumidor final, los competidores se pueden clasificar en tres grupos, primero el retail, que se caracteriza por ofrecer una amplia gama de muebles, principalmente importados de países como China, posee una amplia cobertura geográfica, tienen un canal de ventas web desarrollado, pero su oferta es estándar y no es posible configurar los muebles según la necesidad del usuario. En segundo lugar se tienen las tiendas de especialidad, que se encuentran ampliamente detalladas en la primera parte del presente plan de negocios, su principal característica es que la mayoría posee canal de ventas propio principalmente en tiendas físicas, en general se observa un canal de ventas web poco desarrollado, una parte importante de ellos brinda un servicio de muebles a medida de forma tradicional, es decir, mediante un equipo humano que visita al cliente y realiza el pedido. Por último, se encuentran los fabricantes, quienes son un atomizado número de 2600 oferentes según cifras de SII.

En cuanto a los clientes, se enfatiza en aquellos que habitan en viviendas menores a 70m², que representa cerca del 70% de la oferta inmobiliaria de los últimos años.

Se busca abarcar todo el ciclo de vida de ellos, identificando 5 segmentos de clientes que se perfilaron como sigue: “El Only You” Se trata de la persona que inicia una vida fuera del núcleo familiar; “Los Emparejados”, aquella pareja que inicia una vida juntos; “Baby Family”, se trata de familia con hijos pequeños; “Tenneger Family” es aquella familia con hijos adolescentes y por ultimo; “Renovator”, aquella persona que gusta de cambiar la decoración de su hogar.

Para los segmentos definidos se busca ofrecer muebles acordes a su etapa de vida, ofreciendo como principal valor el ajuste de medidas y colores, para que pueda ser factible de instalar en cualquier hogar con espacios reducidos.

Mayor detalle se encuentra en la parte I del presente plan de negocios

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de LeMeublé es la flexibilidad en el amueblamiento complementario para el hogar, con énfasis en hogares de espacios reducidos, en donde se hace necesaria la optimización de espacios, lo cual se logra con muebles con la posibilidad de ajuste de medidas.

Lo anterior se materializará con una tienda 100% virtual, en donde se presentarán diseños pre cargados los cuales buscan abarcar cada posible rincón del hogar, los clientes podrán efectuar la personalización en medidas, colores y materiales, luego pagan por webpay o transferencia y reciben el producto en su hogar.

Para poder ofrecer la flexibilidad propuesta se contará con una red de partners encargados de la fabricación, potenciando la especialización en cada mueble, se tendrán los diagramas de los muebles digitales y cuando el cliente realice la personalización se envía la orden de trabajo con las especificaciones técnicas al fabricante.

El primer año se desarrollará tanto las actividades de marketing, como el servicio de armado solo se realizará en la RM, para validar el modelo antes de despachar a regiones.

La escalabilidad del negocio considera 3 etapas denominadas crear, potenciar y consolidar. La primera se enfoca en realizar las actividades de marketing en la RM, principalmente porque es donde existe la mayor densidad poblacional en el país y para estar cerca del cliente en la Post Venta además de validar el modelo de negocios. La segunda etapa considera la venta a regiones en donde se espera contar con una red de armadores, y la tercera etapa considera un eventual expansión del negocio hacia el amueblamiento de oficinas pequeñas y oficinas en hogares (SOHO).

La tienda nace con 20 diseños pre cargados, luego se irán incorporando 2 nuevos diseños al mes.

Mayor información de este apartado se encuentra en la Parte I del presente plan de negocios.

V. PLAN DE MARKETING

Los principales objetivos del plan de marketing son: - Lograr una venta de 440 unidades el primer año que operará la empresa solo en la RM, y 800 unidades para el segundo año, en que se abarcará todo el territorio nacional. – Obtener resultado operacional del 15% de las ventas el tercer año. – Obtener ROE del 90% al tercer año. - Lograr tasa de recomendación del 50% al cabo del primer semestre. – Ser percibidos como líder en flexibilidad. – Lograr una recompra del 25% al cabo del segundo año.

Producto: Inicialmente se contará con un catálogo de 20 muebles pre cargados, para posteriormente ir incorporando 2 nuevos modelos al mes.

El principal valor del producto es su posibilidad de personalizar en la misma tienda virtual las medidas, colores y materiales.

El producto se entrega desarmado cuidar de él y optimizar costos de traslado para el cliente. No se contará con stock físico para poder ofrecer que cada mueble sea a la medida del cliente y de acuerdo a su gusto.

Precio: el precio en el primer año será similar al precio promedio de mercado actual, se buscaron muebles que pudieran satisfacer la misma necesidad y que existan actualmente en el mercado, desde el segundo año se incrementa en torno a un 10% y los años siguientes en torno a un 4% nominal al año.

Promoción: La comunicación será principalmente vía web, y en menor medida presencial. En cuanto a la vía web, además de SEO se comunicará por 2 principales vías, primero Google AdWords para generar flujo a la tienda virtual, según estimaciones de google se realizan aproximadamente 600 búsquedas diaria en la RM con los criterios detallados en anexo 22, y cerca de 1.000 en todo el territorio nacional. Adicionalmente vía Facebook Bussines (servicio pagado).

El objetivo de la promoción es generar 20.000 visitas el primer año y 37.000 el segundo, lo que según estadísticas del Nielsen Online MegaView Report, debería generar ventas en torno a las 440 unidades el primer año y 800 el segundo.

Adicionalmente se tendrá comunicación in situ con el cliente cuando esté realizando la compra mediante un chat en la tienda virtual que será de apoyo por eventuales dudas.

Plaza: La distribución será realizada por el partner Bluexpress.

El plan de marketing completo se encuentra detallado en la Parte I del plan de negocios.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1) Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

LeMeublé será una empresa que ofrezca una nueva experiencia de compra, facilitando que los clientes puedan adquirir muebles personalizados, adecuados a su disponibilidad de espacio, en una tienda virtual responsiva amigable, a la cual los clientes pueden acceder en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Para lograr lo anterior, los procesos de la empresa serán simples, el proceso de fabricación será externalizado a fin de poder entregar la mayor flexibilidad de cara al cliente. Esto se traduce en una estructura de costos fijos liviana, y mejora la capacidad de reacción ante requerimientos de clientes y ante cambios de tendencias en la industria, es decir, si se presentan novedades en diseño, o si la tecnología de materiales genera mejoras viables de considerar, lo cual es factible contando con partners calificados, buscando a aquellos especializados en el proceso, como acabados brillantes, engomados, protecciones, etc. Y complementar con las opciones de parametrización que se darán en la tienda virtual, a fin de poder ofrecer gran flexibilidad.

Además la empresa no tendrá tiendas físicas que mantener, ni inventarios que puedan sufrir mermas, así como tampoco cuentas por cobrar, dado que el cliente paga en la web. Lo cual optimiza el capital de trabajo y permite enfocar los esfuerzos de la empresa en donde está puesta su propuesta de valor, es decir, plasmar la flexibilidad de diseños, renovar permanentemente su catálogo,

El abastecimiento de diseños de mobiliario, se realizará mediante la digitalización de muebles existentes en el mercado que tengan buena aceptación y además de diseños nuevos, esto se logrará con apoyo de un diseñador industrial, quien será interno a la empresa, y tendrá la función de mantener el stock virtual, controlar la calidad de los fabricantes, abastecer la tienda de nuevos diseños.

Los muebles una vez fabricados se enviarán desarmados, incluyendo un manual para armado el cual puede ser realizado por el propio cliente, o bien por un armador especializado quien será externo a la empresa y el cliente puede agregar su servicio en el sitio web.

El hecho de no invertir en activos fijos que puedan volver inflexible a la empresa, al menos en los primeros años, es para alinear las operaciones con la flexibilidad plasmada en la propuesta de valor de LeMeublé.

5.2) Flujo de operaciones

Figura N° 1: Diagrama de flujo Front Office:

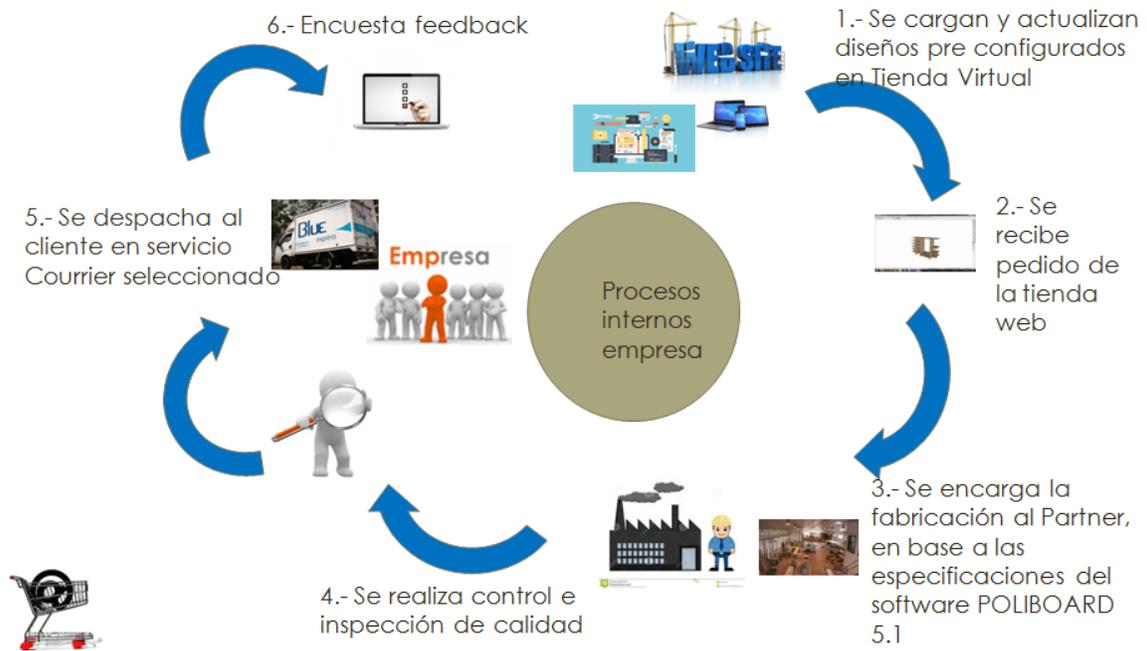


Fuente: Elaboración propia.

Nota: La descripción de diagrama de flujo del proceso de cara al cliente (Front Office) se encuentra en Anexo N° 35.

Back Office: desde el punto de vista de la empresa, el proceso se describe como sigue.

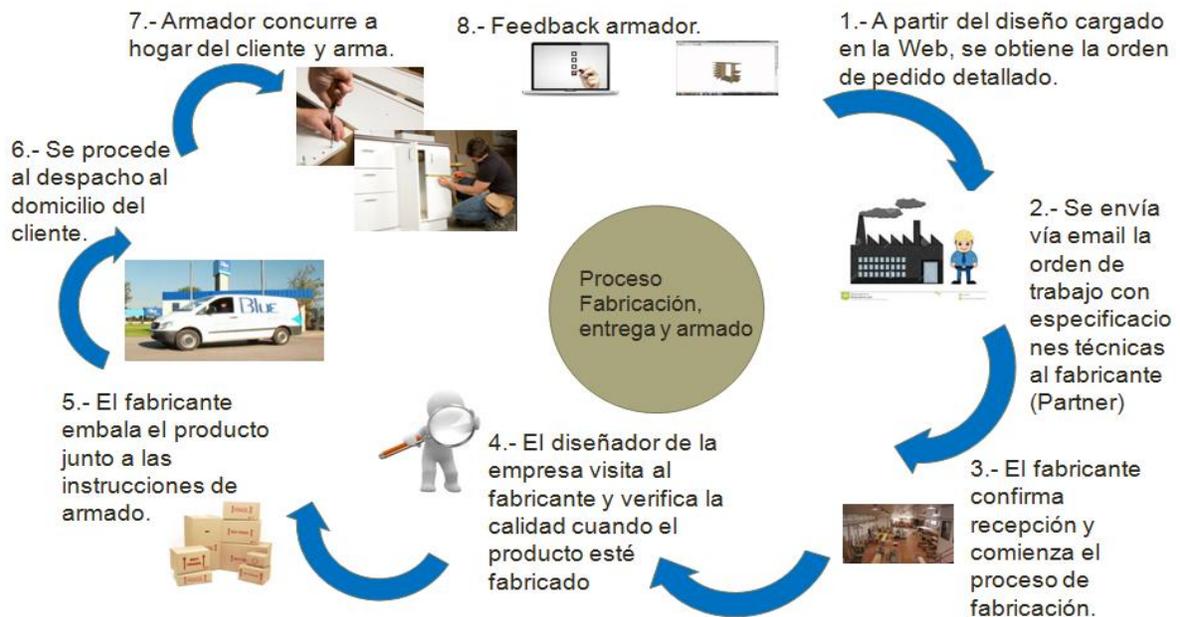
Figura N° 2: Diagrama de flujo Back Office



Fuente: Elaboración propia.

Nota: La descripción de diagrama de flujo del proceso de cara al cliente (Back Office) se encuentra en Anexo N° 36.

Figura N° 3: Diagrama de flujo proceso de fabricación



Fuente: Elaboración propia.

5.3) Plan de desarrollo e implementación

Tabla N° 1: Carta Gantt Plan de Operaciones

DESCRIPCIÓN	SEMANAS								
	dic-16				ene-17				F
	1	2	3	4	1	2	3	4	1
Conformación Sociedad									
Definir tipo de empresa	█								
Escritura de Constitución de la sociedad	█	█							
Legalización y extracto de la escritura	█	█							
Inscripción de la sociedad en el registro de comercio	█	█							
Publicación en el Diario Oficial	█	█							
Iniciación de actividades SII	█	█							
Inscripción de factura electrónica SII	█	█							
Nacimiento Tienda Virtual									
Solicitud Creación Tienda Virtual	█								
Creación Tienda Virtual	█	█	█	█					
Prueba y marcha blanca				█	█				
Ajustes Finales Tienda Virtual					█	█			
Lanzamiento oficial Sitio Web							█	█	
Oficina									
Firma contrato arriendo			█						
Mejoras oficina			█	█					
Instalación mobiliario y equipos				█	█				
Habilitación puestos de trabajo						█			
Habilitación puntos de red						█			
Capital Humano									
Búsqueda y selección de personal				█	█	█			
Contratación de personal						█	█		
Inducción						█	█		
Marketing									
Contratación Google Adwords						█	█	█	
Contratación Facebook Empresas	█	█	█	█					
Creación video promocional				█	█	█			
Fotos productos					█	█	█	█	
Carga diseños en tienda virtual			█	█	█				
Selección de Proveedores y partners									
Visitas fábricas	█	█	█						
Especificaciones técnicas			█	█					
Digitalización de planos			█	█					
Pruebas					█	█			
Selección fabricante							█		
Entrevista con armadores	█	█	█	█					
Pruebas de armado					█	█			
Inducción y retroalimentación							█		
Selección del armador								█	
Inicio de actividades									█

Fuente: Elaboración propia.

5.4) Dotación

Dado que este modelo de negocios es online, para llevar a cabo sus operaciones la estructura organizacional contará con la contratación de personal interno (Administrador General, Community Manager, diseñador industrial y Secretaria); así también, se contratará personal externo (Contador, Abogado).

El asistente administrativo comenzará sus funciones a contar del segundo año del inicio de las operaciones, considerando que se incrementarán las ventas, por lo cual apoyará en las operaciones de Lemeublé.

Cabe señalar, que tanto la fabricación de muebles como la distribución, el servicio de mantención de la creación de la tienda virtual y los armadores de muebles serán tercerizados por ello no se consideran dentro del organigrama.

Los perfiles de los cargos señalados anteriormente se explican a continuación:

Personal interno:

- **Administrador general:** Será el encargado de planificar organizar dirigir y controlar los planes de la empresa, velando por el cumplimiento de los objetivos establecidos, además de mantener consistencia entre las operaciones de la empresa y sus planes comerciales. También, será el encargado de gestionar operativamente las solicitudes de órdenes de trabajo con el partner (Fabricante de mueble) enviando el diseño y métricas que requiere el cliente, por otra parte, es el encargo de afianzar las relaciones con todos los partner y generar informes de gestión por el trabajo realizado por el los partner.

Su lugar de trabajo será remoto tendrá que relacionarse con Contador, Abogado y Community Manager.

- **Community manager:** Será la encargada de proponer y desarrollar la estrategia digital para LeMeublé, administrando la tienda virtual, generando cambios de contenidos en ella y en las distintas redes sociales (Facebook, Twitter); así también fomentar la difusión y seguimiento de visitas a través de facebook empresa generando también potenciales clientes y haciendo seguimiento de la cantidad de personas que les gusta la página, cuántas personas ven la página y los anuncios, entre otros informes; Las tareas las realizará en forma remota y tendrá que reportar al Administrador General.

- **Diseñador y Supervisor de Calidad:** Responsable de realizar diseños de muebles 100% parametrizables, los cuales deberá subir a tienda virtual de LeMeublé entregando variedad de diseños para que los clientes puedan ajustar a sus necesidades; El Diseñador deberá velar por la actualización de los diseños en la tienda virtual que serán menos demandados generando con ello mayor amplitud de productos. Además, realizará la

revisión de las órdenes de trabajo según especificaciones las que deberá enviar al partner (Fabricante). Una vez terminada la fabricación del mueble deberá supervisar que el mueble cumpla con lo solicitado por el cliente en la OT. El desarrollo de sus funciones serán en forma remota.

- **Asistente administrativo:** Responsable de atender llamados telefónicos, mantener archivada documentación de ventas, agendar visitas con partner, gestionar entrega de licencias médicas ante entidad previsional del personal contratado, coordinación de entrega mueble, también coordina la visita de los armadores y realiza distintas solicitudes que encarga el Administrador General. No posee personal a cargo.

Personal externo:

- **Contador:** Es el responsable de velar por el cumplimiento de los pagos y retención de impuestos, así como también de preparar liquidaciones de remuneraciones cumpliendo con el pago de las obligaciones previsionales en tiempo y forma; inherentemente al cargo debe llevar la contabilidad de LeMeublé.
- **Abogado:** Apoyará la tramitación legal del inicio de actividad y operaciones como la preparación de contratos del personal interno; así como, preparar contrato con los partner de LeMeublé. Al igual que los cargos anteriores, desempeñará funciones sólo cuando sea necesario prestando servicios como independiente. El profesional debe relacionarse directamente con el Administrador General.
- **Armadores:** Tendrán la responsabilidad de realizar el armado de muebles, según se indica en el manual que se adjunta a cada mueble, posteriormente, deberá solicitar al cliente la recepción conforme del mueble armado, enviando el respaldo al Administrador General.

Tabla N° 2: Dotación por año

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador General	1	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1
Diseñador y Supervisor de Calidad	1	1	2	2	2
Secretaria	No Aplica	1	1	1	1
Contador	Externo	Externo	Externo	Externo	Externo
Abogado	Externo	Externo	Externo	Externo	Externo
Armadores	Externo	Externo	Externo	Externo	Externo
Planilla Total	3	4	5	5	5

Fuente: Elaboración propia. **Nota:** El segundo Diseñador contratado se incorpora en el segundo semestre del año 2018.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1) Equipo Gestor

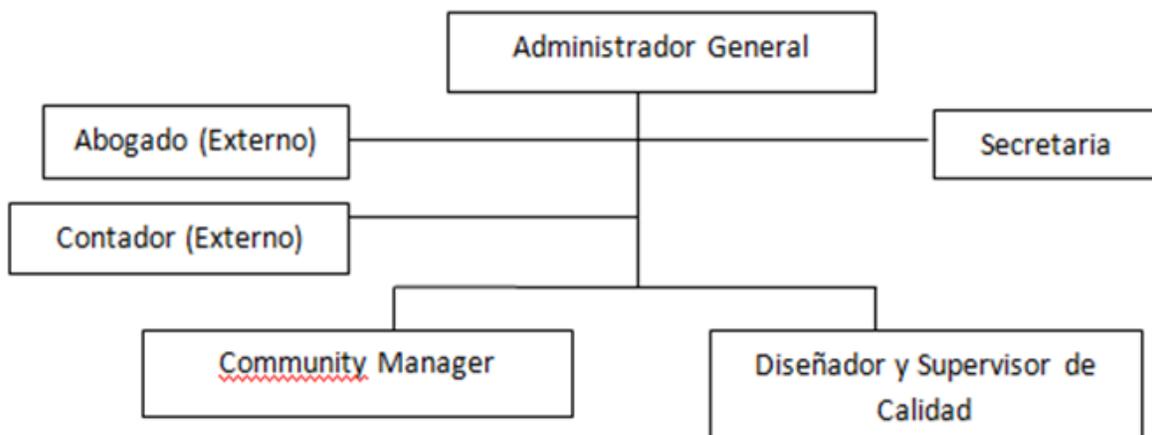
Carlos Rodríguez: Socio y asesor externo, Ing. Civil Industrial, Diplomado en evaluación de proyectos, MBA (c), 12 años de experiencia en la banca, los últimos 7 se ha desempeñado como ejecutivo senior en banca medianas y grandes empresas.

Luis Palma, Socio y asesor Externo, Ingeniero Comercial de la U Católica de La Santísima. Concepción, ha realizado diplomado en gestión de comercio exterior en la UCSC, actualmente es MBA © de la U de Chile. Tiene 9 años de experiencia profesional y se ha desempeñado como ejecutivo banca de personas y negocios en Banco Santander y también, ha desempeñado distintos cargos desde nivel ejecutivo a directivo en el Instituto de Previsión Social (Sector Público), siendo las más relevantes Jefe Regional de S.I, Finanzas, Administración y RRHH así también fue Director Regional del IPS Los Ríos. (Ver anexo N° 31).

6.2) Estructura organizacional

La estructura organizacional de LeMeublé cuenta con reducido número de colaboradores, lo cual la hace ser una estructura sencilla dado su modelo de negocios. Considerando también que gran parte de sus procesos son tercerizados como fue explicado en el punto de dotación (5.1)

Figura N° 4: Organigrama de LeMeublé



Fuente: Elaboración propia

6.3) Incentivos y compensaciones

LeMeublé, será una empresa nueva y a su vez contratará a jóvenes profesionales por lo anterior, fomentará el desarrollo profesional, en la medida que el negocio crezca; sin embargo, LeMeublé considerará incentivos para sus trabajadores equivalentes al 10% de la planilla de remuneraciones, lo que equivale a 1,2 sueldos anuales para cada trabajador sujeto al cumplimiento de los objetivos detallados en plan de marketing y plan financiero. A partir del segundo año de operación, este incentivo tiene directa relación tanto con los niveles de ventas para todos los trabajadores así como también del número de visitas alcanzadas en www.lemeuble.cl, y por incentivar la mayor cantidad de me gusta de potenciales clientes. (Dicho incentivo es exclusivo para la Community Manager).

El sueldo mes a mes es fijo para el total de la dotación, sin embargo año a año se incrementa en un 4% (Supuesto IPC anual).

Tabla N°3: Planilla de Sueldos del Personal

Cargo	Costo Empresa Mes	Sueldo Líquido Mes
Administrador General	\$985.190.-	\$587.739.-
Community Manager	\$909.825-	\$546.139.-
Diseñador y Supervisor de Calidad	\$909.825-	\$546.139.-
Secretaria	\$683.729.-	\$421.339.-
PLANILLA MENSUAL	\$3.488.569.-	\$2.101.356.

Fuente: Elaboración propia

VII. PLAN FINANCIERO

7.1) Tabla N° 4: Supuestos Plan Financiero

Tabla de supuestos	
Horizonte de evaluación	5 años
Supuesto crecimiento en ventas	10% aumento nominal de precio al tercer año (4%IPC), dado que la marca no es reconocida se utilizará estrategia de precio de penetración, es decir, durante el primer año se comenzará con un precio bajo para subirlo al segundo año.
	Se estima un 80% aumento en unidades vendidas al segundo año (criterio conservador), dado que el tamaño de mercado aumenta de MM\$91.329 a MM\$178.269 (95%)
Supuesto variación costos	Costo unitario del producto incrementa 4% año a año.
Supuesto economía de escala	No se considera descuento por volumen con proveedor (Criterio conservador)
Capital social	Es igual a la inversión inicial
Criterio contable	> a \$200.000 se activa, de lo contrario gasto del período, excepto inversiones en el período 0.
Premio por liquidez	3%
Renovación activo fijo	El activo fijo se vende por renovación al tercer año y se obtiene un 10% de su precio de compra
IVA	Se mantiene en 19% durante el período de evaluación

Fuente: Elaboración propia

UF	Año	Valor	Tasa de Impuesto	Año Tributario	Año Comercial	Tasa	Sueldo Mínimo	Año	Monto \$	% Incremento
		2016		26.000		2017		2016	24,0%	
	2017	27.040		2018	2017	25,5%		2017	275.000	10%
	2018	28.122		2019	2018	27,0%		2018	302.500	10%
	2019	29.246		2020	2019	27,0%		2019	332.750	10%
	2020	30.416		2021	2020	27,0%		2020	366.025	10%
	2021	31.633		2022	2021	27,0%		2021	402.628	10%
	Fuente: Elaboración propia, UF 2016 se considera promedio del año, luego incrementa 4% anual.			Fuente: SII			Fuente: Elaboración propia			

7.2) Tabla N°5: 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

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 6: Pronóstico 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

7.3) Tabla N° 7 Inversiones previas a la operación

INVERSIONES AÑO 0	Cantidad	Precio	Inversión total
Tienda Virtual	1	2.000.000	2.000.000
Gastos puesta en marcha			1.500.000
Computadores e impresora	4	689.000	2.756.000
Impresora	1	99.990	99.990
Mobiliario		589.000	589.000
Total inversiones año 0			6.944.990

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 8: Inversiones a lo largo del proyecto

Año	Inversión	Detalle
2017	0	
2018	836.560	Computadores, mobiliario para segundo diseñador
2019	849.212	Renovación computadores e impresora
2020	0	
2021	0	

Fuente: Elaboración propia

7.4) Tabla N° 9: Ratios financieros:

RATIOS	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Reales	77.813.460	154.070.650	242.661.274	331.232.639	382.573.698
Var. Real Anual de Ventas		98%	58%	37%	16%
Utilidad Bruta/Ventas	43%	48%	51%	53%	55%
Utilidad Operacional/Ventas	-36%	-1%	16%	26%	30%
Utilidad Netas/Ventas	-36%	-1%	12%	19%	22%
Utilidad Neta/Patrimonio	-1174%	-55%	95%	68%	48%
Utilidad Neta/Activo Total	-360%	-7%	49%	44%	35%
Capital de Trabajo Neto	(3.008.509)	(397.848)	28.280.399	91.291.861	176.266.102
Razón Corriente	0,4	1,0	2,0	2,9	3,8
Razón Acida	0,4	1,0	2,0	2,9	3,8
Deuda/Patrimonio	2,3	7,2	1,0	0,5	0,4
Punto Equilibrio Operacional	192	215	247	260	269
EBITDA	(23.870.860)	3.135.221	39.494.377	86.012.080	116.255.124
EBITDA %	-31%	2%	16%	26%	30%
ROE	-1174%	-55%	95%	68%	48%
ROA	-360%	-7%	49%	44%	35%

Fuente: Elaboración propia

7.5) Tabla N° 10: Estado de resultado.

ESTADO RESULTADOS	PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021
	Moneda \$					
VENTA TOTAL		77.813.460	154.070.650	242.661.274	331.232.639	382.573.698
COSTO VENTA TOTAL		(44.100.000)	(79.380.000)	(119.070.000)	(154.791.000)	(170.270.100)
(=) MARGEN DE VENTA		33.713.460	74.690.650	123.591.274	176.441.639	212.303.598
GASTOS DIRECTOS DE VENTA		(9.177.861)	(17.273.119)	(21.132.516)	(24.337.768)	(26.640.987)
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION		24.535.599	57.417.531	102.458.758	152.103.871	185.662.611
GASTO ADMINISTRACION Y VENTAS		(48.406.459)	(54.282.310)	(62.964.380)	(66.091.790)	(69.407.487)
DEPRECIACION + AMORTIZACION		(3.872.495)	(4.290.775)	(1.242.886)	(824.606)	(400.000)
TOTAL GASTO ADMINISTRACION Y VENTAS		(52.278.954)	(58.573.085)	(64.207.266)	(66.916.396)	(69.807.487)
RESULTADO OPERACIONAL (1)		(27.743.355)	(1.155.554)	38.251.491	85.187.474	115.855.124
(+) INGRESO FINANCIERO						
(+) OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES				494.499		
(-) GASTO FINANCIERO						
(-) CORRECCION MONETARIA						
(-) OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES						
(=) RESULTADO NO OPERACIONAL						
(=) RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		(27.743.355)	(1.155.554)	38.745.990	85.187.474	115.855.124
(-) IMPUESTO A LA RENTA		0	0	(3.074.862)	(23.000.618)	(31.280.883)
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		(27.743.355)	(1.155.554)	35.671.128	62.186.856	84.574.241

Fuente: Elaboración propia

Nota: otros ingresos no operacionales, año 2019, corresponde a la venta de equipos de computación que serán renovados ese año, el supuesto utilizado es que se podría obtener un 10% de su precio de compra.

7.6) Tabla N° 11: Flujo de caja

Flujo de caja: considerando cierre al quinto año, se recupera el capital de trabajo y se liquidan los activos, los cuales ya se encuentran completamente depreciados dado que la empresa opta por depreciación acelerada.

FLUJO DE CAJA CON CIERRE 5° AÑO	PERIODO	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
	Moneda: \$						
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO			(27.743.355)	(1.155.554)	35.671.128	62.186.856	84.574.241
(+) DEPRECIACION			3.472.495	3.890.775	842.886	424.606	00
(+) AMORTIZACION			400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
FLUJO DE CAJA BRUTO			(23.870.860)	3.135.221	36.914.014	63.011.462	84.974.241
(-) INVERSIONES		(8.944.990)		(836.560)	(849.212)		
(-) INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO		(21.162.351)					21.162.351
FLUJO POR VTA ACTIVOS							123.061
FLUJO DE CAJA LIBRE		(30.107.341)	(23.870.860)	2.298.661	36.064.802	63.011.462	106.259.653
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		(30.107.341)	(53.978.201)	(51.679.540)	(15.614.738)	47.396.725	153.656.378

Fuente: Elaboración propia

7.7) Tabla N° 12: Cálculo Tasa de descuento, VAN, TIR y Payback

Variables	Tasa	Fuente
RF	4,02%	http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=HH0651217
[E(Rm)-Rf]	8,17%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
BETA (Furn/Home Furnishings)	1,23	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Premio por liquidez	3%	Universidad de Chile

$$K_p = 4,02 + [8,17\%]1,23 + 3\%$$

$$K_p = 17,07\%$$

TASA DESCUENTO	17,07%
VAN	43.693.331
TIR	41%
PAYBACK	3,36

Fuente: Elaboración propia

7.8) Valor terminal

Valor de venta de los activos corresponde a las Inversiones realizadas los años 2018 y 2019 es como sigue:

$$\$1.685.772 \times 10\% = \$168.577$$

Costo de venta activos: \$0, se encuentran completamente depreciados.

Impuesto por venta de activos: 27%

Flujo por venta de activos: 123.061

7.9) Tabla N° 13: Flujo de caja a perpetuidad

Flujo de caja, considerando perpetuidad, se asume para evaluación que el flujo del quinto año se repite a perpetuidad sin crecimiento.

FLUJO DE CAJA CON PERPETUIDAD	PERIODO	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021	2022-∞
	Moneda: \$							
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO			(27.743.355)	(1.155.554)	35.671.128	62.186.856	84.574.241	84.574.241
(+) DEPRECIACION			3.472.495	3.890.775	842.886	424.606		
(+) AMORTIZACION			400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
FLUJO DE CAJA BRUTO			(23.870.860)	3.135.221	36.914.014	63.011.462	84.974.241	84.974.241
(-) INVERSIONES		(8.944.990)		(836.560)	(849.212)			
(-) INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO		(21.162.351)						
VALOR TERMINAL (perpetuidad)							478.482.809	
FLUJO CAJA LIBRE + VT		(30.107.341)	(23.870.860)	2.298.661	36.064.802	63.011.462	563.457.050	
FLUJO DE CAJA ACUMULADO + VALOR TERMINAL		(30.107.341)	(53.978.201)	(51.679.540)	(15.614.738)	47.396.725	610.853.774	

Fuente: Elaboración propia

7.10) Tabla N° 14: Cálculo tasa de descuento, VAN y TIR para flujo perpetuo.

Variables	Tasa	Fuente
RF (BCP 20 años)	4,71%	http://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Excel/EMF/TASAS/excel.html
[E(Rm)-Rf]	8,17%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
BETA (Furn/Home Furnishings)	1,23	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Premio por liquidez	3%	Universidad de Chile

Para calcular la tasa de descuento, para la perpetuidad se tomó como tasa libre de riesgo (RF), la tasa de licitación de bonos del banco central en Pesos, a 20 años del 03/08/2016. Obteniéndose los siguientes indicadores.

TASA DESCUENTO	17,76%
VAN	265.476.708
TIR	85%

Fuente: Elaboración propia

7.11) Tabla N° 15: Balance proyectado:

BALANCE	PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021
	Moneda: \$					
Caja y banco		2.331.839	10.482.832	56.417.982	139.025.234	239.269.176
Cuentas por cobrar		00	00	00	00	00
Otros AC		00	00	00	00	00
Impuestos		7.074.555	7.386.555	00	00	00
Total activos corrientes		9.406.395	17.869.387	56.417.982	139.025.234	239.269.176
Terrenos		00	00	00	00	00
Construcciones		00	00	00	00	00
Maq y equipos		6.944.990	7.781.550	8.630.762	8.630.762	8.630.762
Tienda virtual		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Deprec. Acum. Y Amort		(3.872.495)	(8.163.270)	(9.406.156)	(10.230.762)	(10.630.762)
Garantía arriendo		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Total activo no corriente		5.372.495	1.918.280	1.524.606	700.000	300.000
Total Activos		14.778.890	19.787.667	57.942.588	139.725.234	239.569.176
Deuda bancos		00	00	00	00	00
Cuentas x pagar		00	00	00	00	00
Provisiones y retenciones		4.325.017	10.010.077	15.928.203	22.091.592	28.513.214
Iva por pagar		1.015.331	1.182.602	1.956.862	2.793.659	3.361.474
Impuestos por pagar		00	00	3.330.459	15.926.063	24.206.328
Otros pasivos corrientes		00	00	00	00	00
Total pasivo corriente		5.340.348	11.192.679	21.215.524	40.811.314	56.081.016
Pasivo largo plazo		00	00	00	00	00
Total pasivos		5.340.348	11.192.679	21.215.524	40.811.314	56.081.016
Capital pagado		30.107.341	30.107.341	30.107.341	30.107.341	30.107.341
Reserva revalorización capital		00	00	00	00	00
Utilidad (pérdida) acumulada		00	(20.668.799)	(21.512.354)	6.619.722	68.806.579
Utilidad (pérdida) del ejercicio		(20.668.799)	(843.554)	28.132.076	62.186.856	84.574.241
Total patrimonio		9.438.542	8.594.987	36.727.063	98.913.920	183.488.160
TOTAL PASIVOS Y PAT		14.778.890	19.787.667	57.942.588	139.725.234	239.569.176

Fuente: Elaboración propia

7.12) **Tabla N° 16:** Determinación del capital de trabajo, utilizando el método de *déficit* acumulado máximo, el cual se produce en el mes de septiembre del año 2017.

Cálculo requerimiento KT	Primer semestre					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos totales	00	2.478.000	5.501.000	6.080.000	5.325.000	5.675.000
Egresos totales	(3.963.248)	(5.430.218)	(7.699.398)	(8.632.977)	(7.897.232)	(8.681.346)
Flujo caja	(3.963.248)	(2.952.218)	(2.198.398)	(2.552.977)	(2.572.232)	(3.006.346)
Flujo acumulado	(3.963.248)	(6.915.466)	(9.113.864)	(11.666.841)	(14.239.073)	(17.245.419)

	Segundo semestre					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos totales	8.599.000	8.748.000	7.913.000	14.171.000	13.381.000	14.725.000
Egresos totales	(9.798.931)	(9.924.821)	(9.864.017)	(13.629.287)	(13.064.508)	(14.268.349)
Flujo caja	(1.199.931)	(1.176.821)	(1.951.017)	541.713	316.492	456.651
Flujo acumulado	(18.445.350)	(19.622.170)	(21.573.187)	(21.031.474)	(20.714.982)	(20.258.332)

Fuente: Elaboración propia

7.13) **Fuentes de financiamiento:** el proyecto se financia con aportes de los socios.

7.14) **Análisis de sensibilidad:**

El análisis de sensibilidad se realizó disminuyendo las ventas en un porcentaje indicado y su respectiva porción del costo directo, manteniendo constantes los costos fijos y los gastos de administración y ventas, se visualizó en cada escenario como varía el VAN; TIR y Payback.

Tabla N° 17: Análisis de sensibilidad Método I

VENTAS	VAN	TIR	PAYBACK
0	43.693.331	41%	3,36
-2,5%	14.662.197	26%	4,18
-3,0%	9.149.950	23%	4,30
-3,5%	3.733.033	19%	4,43
-4,0%	-1.589.677	16%	4,68

Fuente: Elaboración propia

El proyecto soportaría una baja en ventas en torno a 3,8%, importante considerar que el método que se utilizó para la proyección de flujos fue considerando el cierre en el año quinto, en el cual se recupera el capital de trabajo y se liquidan los activos. Sin embargo, como este proyecto requiere muy bajos activos, si se vendieran, se obtendría por estos solo \$168.577 (un 10% de su costo al momento de la compra), el EBITDA a ese mismo año sería de \$ 116.255.124, por lo que la empresa debería ser vendida como unidad económica y no por sus activos.

Si se realiza un segundo método, de venta del negocio al quinto año, multiplicando el EBITDA por 5 veces, se obtiene un valor de MM\$581, muy similar al método del valor terminal considerando una perpetuidad el flujo del quinto año, explicado anteriormente y cuyo monto es MM\$597. Empleando este flujo la sensibilidad es como sigue:

Tabla N° 18: Análisis de sensibilidad Método II

VENTAS	VAN	TIR	PAYBACK
0	265.476.708	85%	2,74
-5%	94.473.927	52%	4,18
-7%	35.727.731	33%	4,30
-8%	8.265.203	22%	4,43
-9%	-17.974.019	7%	4,68

Fuente: Elaboración propia

VIII. RIESGOS CRITICOS

Tabla N° 19: Riesgos Críticos.

Riesgo	Plan de mitigación
No alcanzar el volumen de ventas esperado	Mantener la tienda virtual permanentemente actualizada de nuevos productos y diseños, al menos dos al mes, con fotos de productos terminados, testimonios positivos de experiencias de clientes, y que estos compartan con sus amistades en redes sociales.
	Asegurar flujo de visita mediante la atracción gestionando la posición SEO activamente, AdWords y redes sociales y análisis de datos con Google Analytics.
	Participar en ferias y eventos relacionados a productos para el hogar.
	Contar con Community Manager con experiencia en atracción de prospectos
	Incentivar la recompra, mediante envío de los nuevos diseños a clientes que hayan comprado un artículo con anterioridad, vía email.
Incumplimiento por parte de los fabricantes	Hacer acuerdo de negocios con reglas claras por escrito.
	Entregar el pedido con el 100% de detalle, que no dé lugar a errores.
	Contar con al menos de 5 proveedores en un inicio, los con mejor desempeño se transformarán en Partners, para mantener opciones y poder cumplir.
	Retroalimentar a los fabricantes con comentarios de los clientes, y armadores. Fidelizar proveedores.
	Generar lazos de confianza con los fabricantes.
	Aplicar penalidad en el pago si existe un atraso (acordado entre las partes)
Disconformidad con el producto propagada en redes sociales (Daño a imagen)	Contar con activo seguimiento al cliente en redes sociales, con respuestas inmediatas y soluciones concretas (Community Manager calificado)
	Mantener partners (fabricantes) calificados, con experiencia y buen desempeño.
	Tener política de garantía con fabricantes, que cubra errores de fabricación en la postventa.
Imitabilidad del modelo de negocio	Mantener un catálogo que abarque todos los espacios para los hogares de espacios reducidos.
	Proveer de ideas para optimización de espacios para los clientes.
	Lanzar dos productos nuevos al mes.
	Velar por la calidad.

Fuente: Elaboración propia

IX. PROPUESTA DEL INVERSIONISTA:

El mercado de venta minorista de muebles para espacios reducidos en Chile, se encuentra desarrollado, pero de forma homogénea, todos los retailers ofrecen muebles de tamaño pequeños adaptados para el Chile de hoy, por otra parte, existen comercios que ofrecen muebles optimizadores de espacio, pero de forma estándar. Así también, existen empresas que realizan diseños a medida, pero se trata de una oferta muy similar a la existente desde hace décadas, es decir, un equipo visita al cliente, plasma su idea, realiza el pedido, nada diferente a lo que puede realizar cualquier mueblería. Hasta el momento en Chile nadie ha dado la posibilidad al cliente de realizar el amueblamiento accesorio para su hogar de forma flexible y a su medida.

Por otro lado, existe un mercado de potenciales proveedores desarrollado, solo en la RM existen más de 2.600 fábricas de muebles.

Según cifras de la CChC, la mayor parte de las ventas de inmuebles son menores a 70m². Lo cual, considerando las reformas aplicadas al sector, es de esperar que para mantener las ventas y ofrecer precios accesibles para los chilenos bajen aún más sus dimensiones. Por lo que se requiere optimizar los espacios.

Además de lo anterior, es importante considerar las bondades del presente modelo de negocios, se trata de una tienda virtual, con alcance a todo Chile, con posibilidad de escalamiento al año 2, una tienda que funciona 24 x 7, no se deben mantener costosos puntos de venta, ni inventarios que puedan sufrir obsolescencia, el pago se recibe por anticipado lo cual optimiza el capital de trabajo.

Por último, es un modelo de negocio rápidamente adaptable a los cambios en la industria, puede seguir fácilmente las tendencias en diseños, materiales (sujeto a contar con proveedores calificados).

El proyecto requiere una inversión baja, sólo MM\$30, con payback de 3,36 años, un VAN de MM\$43, y TIR de 68% y un ROE al año 3 de 95%, indicadores que pueden mejorar si se considera la opción de apalancar la empresa para el crecimiento.

X. CONCLUSIONES

En base a 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.

Si bien presenta una alta sensibilidad al volumen de venta, llegando el VAN a cero con una disminución en ventas en torno al 8,5%, los supuestos utilizados fueron conservadores, el tamaño de mercado es atractivo MM\$178.000 y se visualiza tendencia creciente dada las medidas de los nuevos proyectos inmobiliarios, además de un consumidor muy cercano a la internet y redes sociales, por lo que el canal de venta será amigable a ellos.

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.

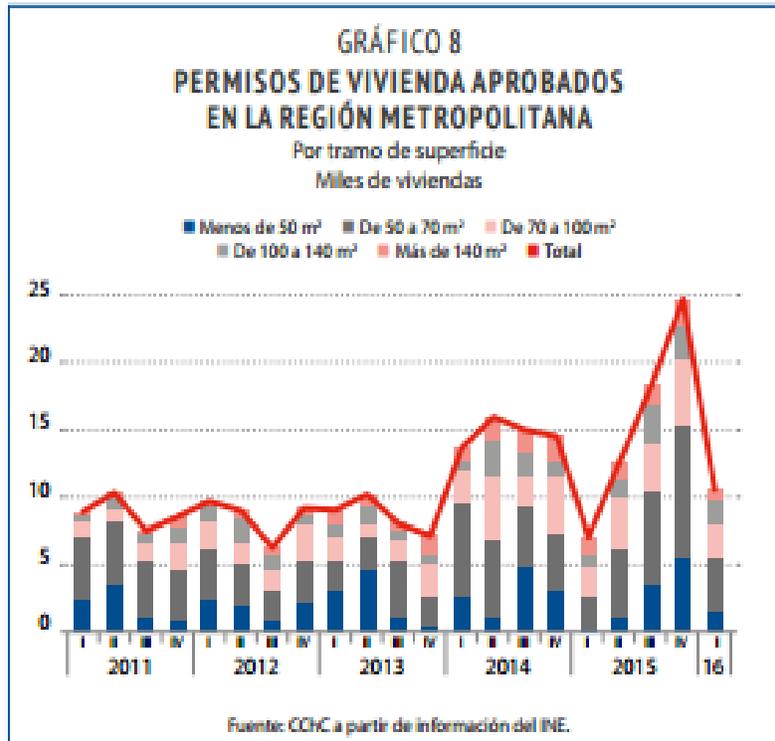
Informe MACH 43 de la Cámara Chilena de la Construcción, (CChC), Diciembre 2015, oferta inmobiliaria de los últimos años. Sitio: <http://www.cchc.cl/centro-de-informacion/publicaciones/publicaciones-mach/mach-43>

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

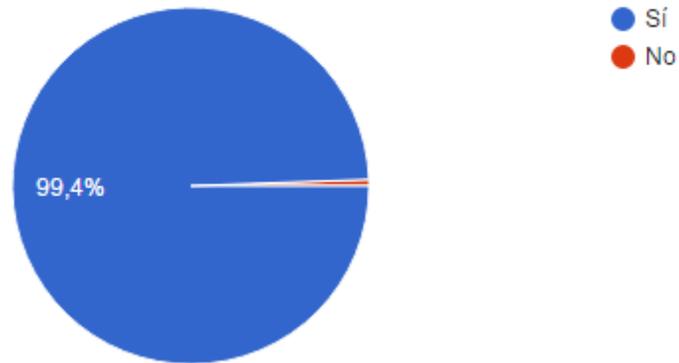
ANEXO 1: Permisos de vivienda aprobados en la RM Por superficie mt².



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

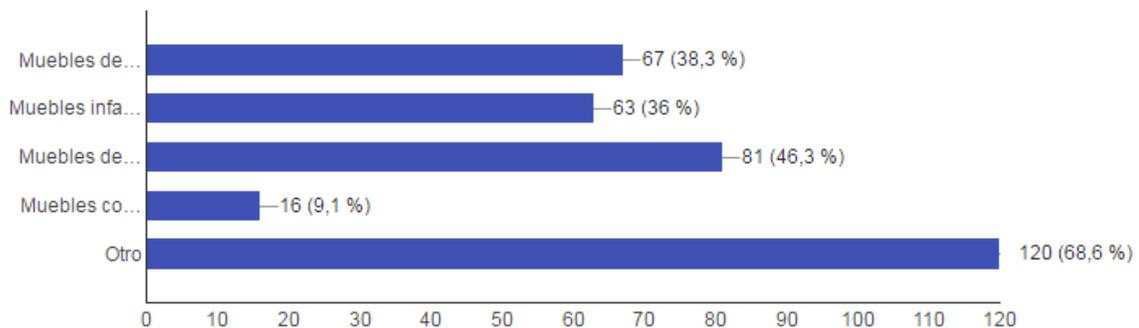
ANEXO 2: Resultados Encuestas

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

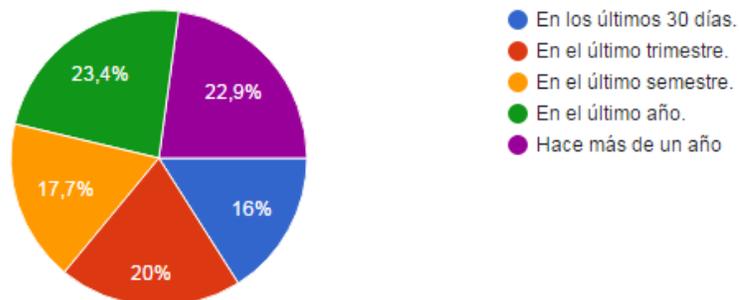


2.-) Si su respuesta es Sí, ¿Qué tipos de muebles ha comprado para su hogar?. (Marque la o las opciones que estime convenientes).

(175 respuestas)

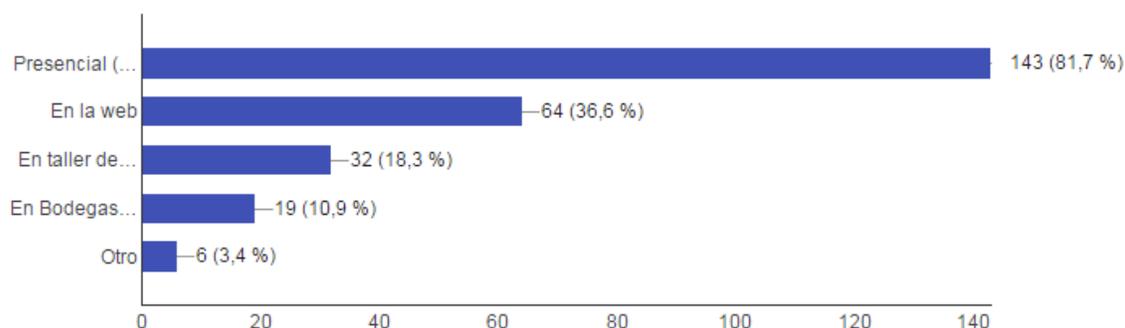


3.-) ¿Cuándo fue la última vez que compró muebles en su hogar? (175 respuestas)



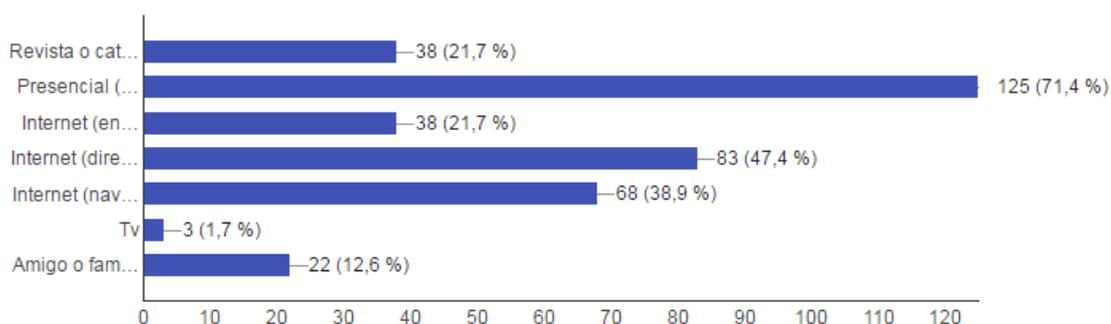
4.-) Generalmente, ¿Por qué canal compra muebles?. (Marque la o las opciones que estime convenientes).

(175 respuestas)



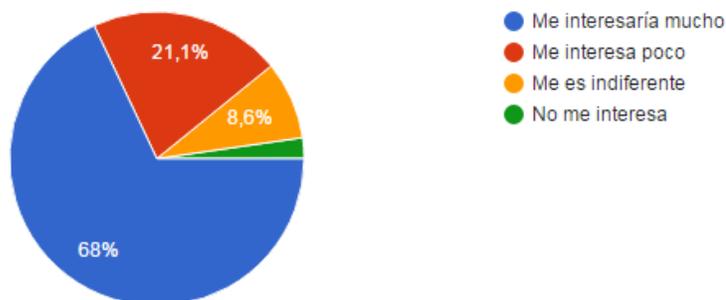
5.-) ¿Cómo se informa para tomar la decisión de compra? . (Marque la o las opciones que estime convenientes).

(175 respuestas)

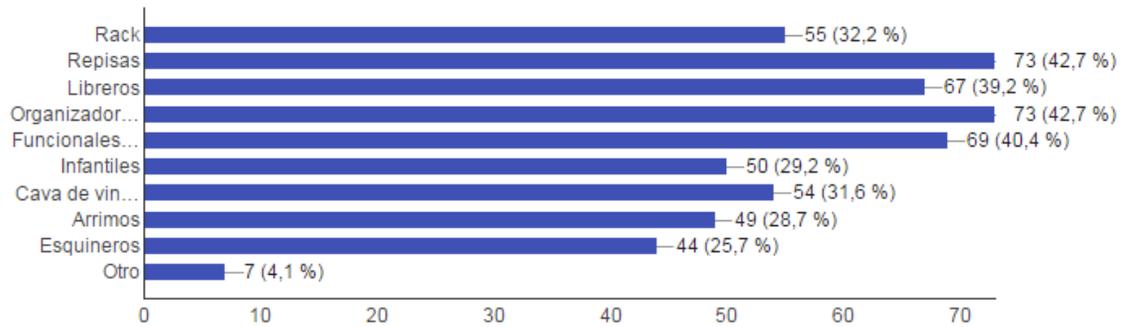


6.-) Si existiera la posibilidad de que usted mismo pudiera diseñar y comprar su mueble complementario online fácilmente (Por ejemplo: rack, repisas, organizadores, botiquín) ¿Cuánto le interesaría?:

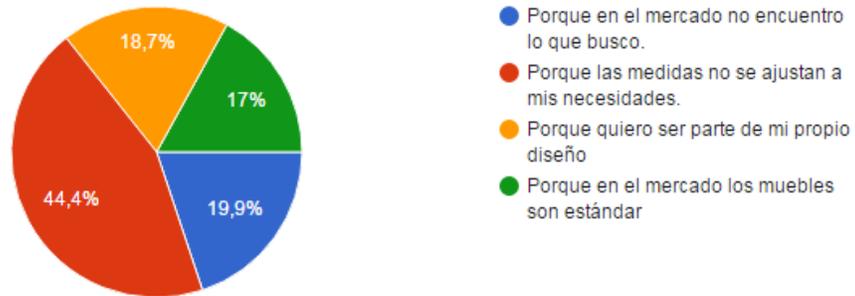
(175 respuestas)



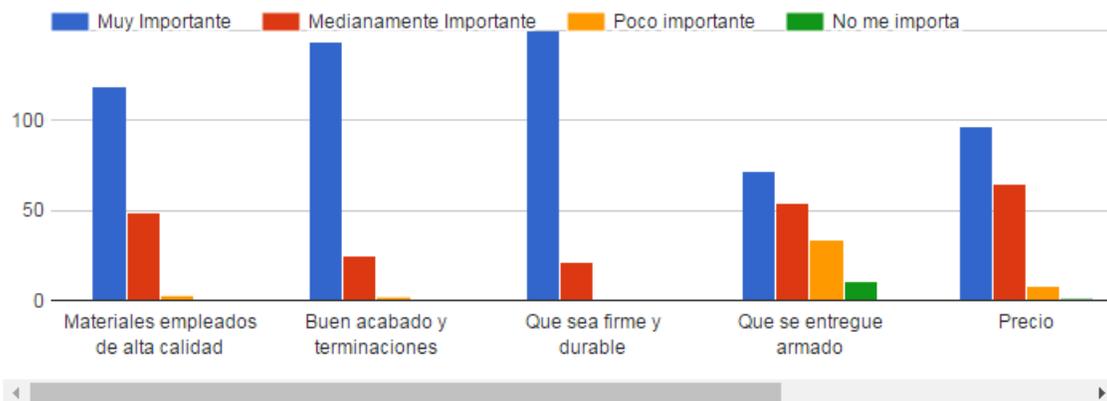
7.-) ¿Qué tipo de mueble le interesaría diseñar? (171 respuestas)



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

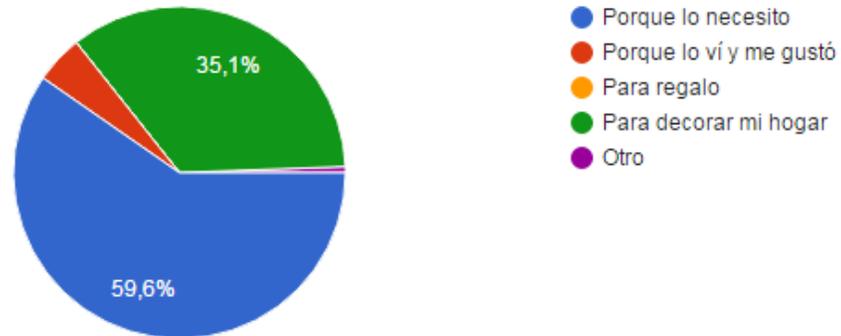


9.-) De acuerdo a los siguientes atributos marque el grado de importancia que usted le asigna al momento de comprar un mueble.



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

(171 respuestas)



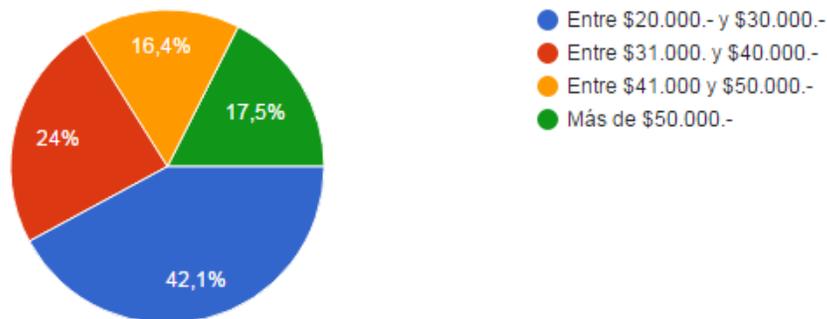
11.-) Aproximadamente, ¿Cuánto gasta al año en compra de muebles? (señale el monto sin puntos)

(171 respuestas)

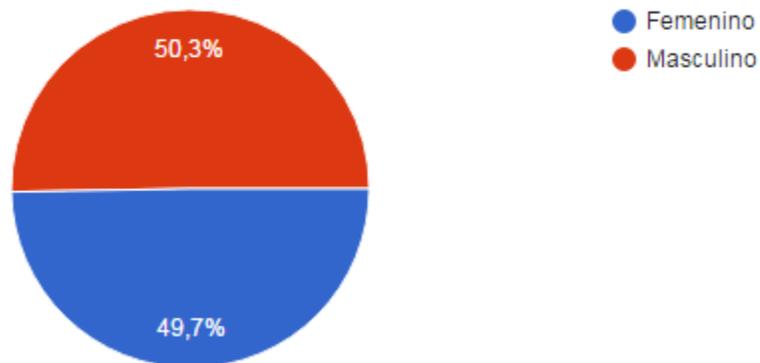
1	300.000	26	100.000	51	150.000	76	0	101	300.000	126	1.000.000	151	700000
2	100.000	27	600.000	52	300.000	77	300.000	102	200.000	127	200.000	152	500.000
3	0	28	500.000	53	100.000	78	350.000	103	500.000	128	200.000	153	1000000
4	90.000	29	100.000	54	1.500.000	79	300.000	104	180.000	129	300000	154	250000
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 sobreprecio 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													

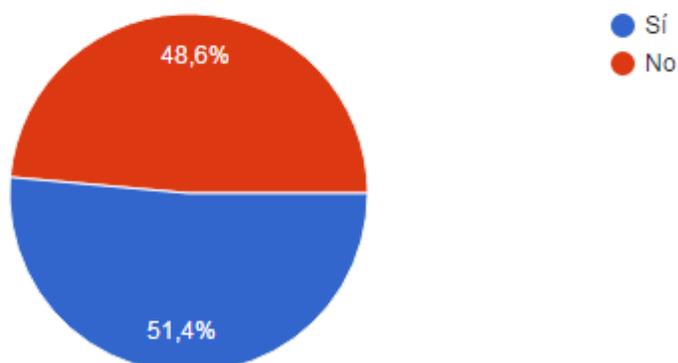
15.-) ¿En qué comuna vive? (175 respuestas)

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 CONDES	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

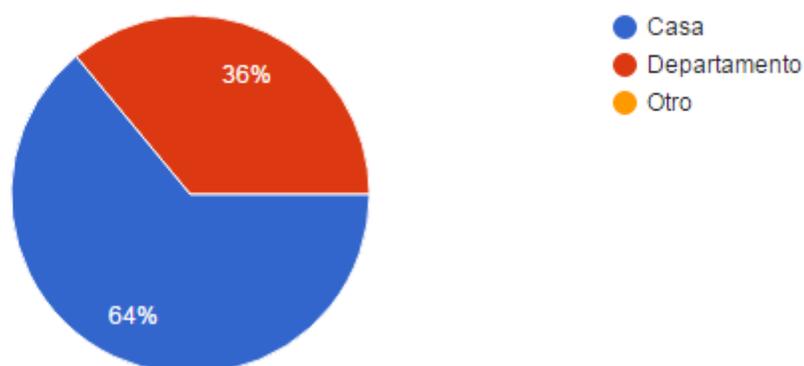
16.-) ¿Cuántas personas viven en su hogar? (Indique número) (175 respuestas)

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).

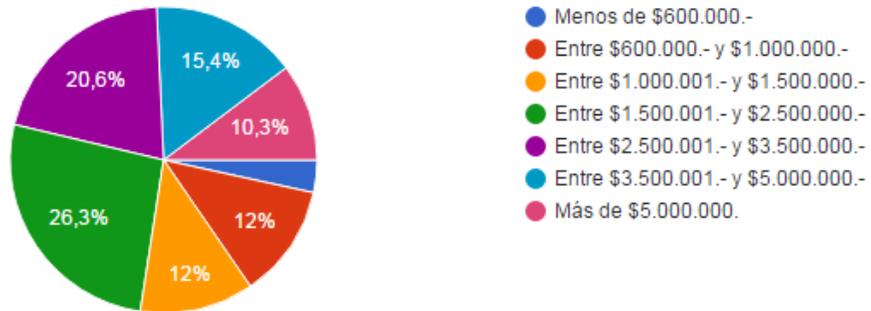
(175 respuestas)

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

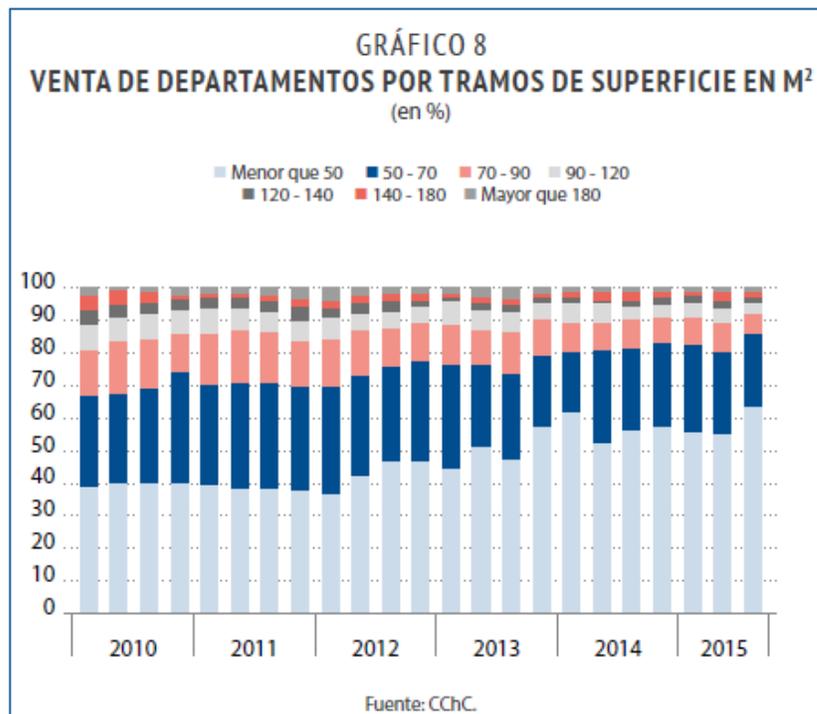
Fuente: Elaboración propia.

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	

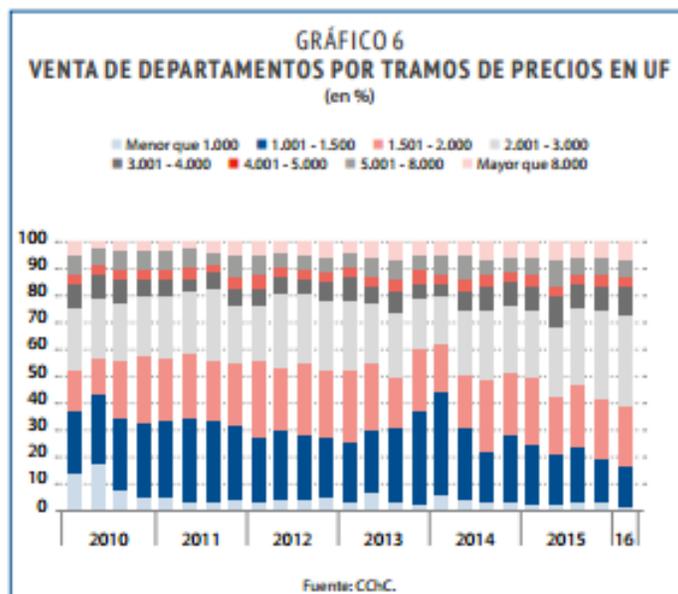
Fuente: www.cchc.cl

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



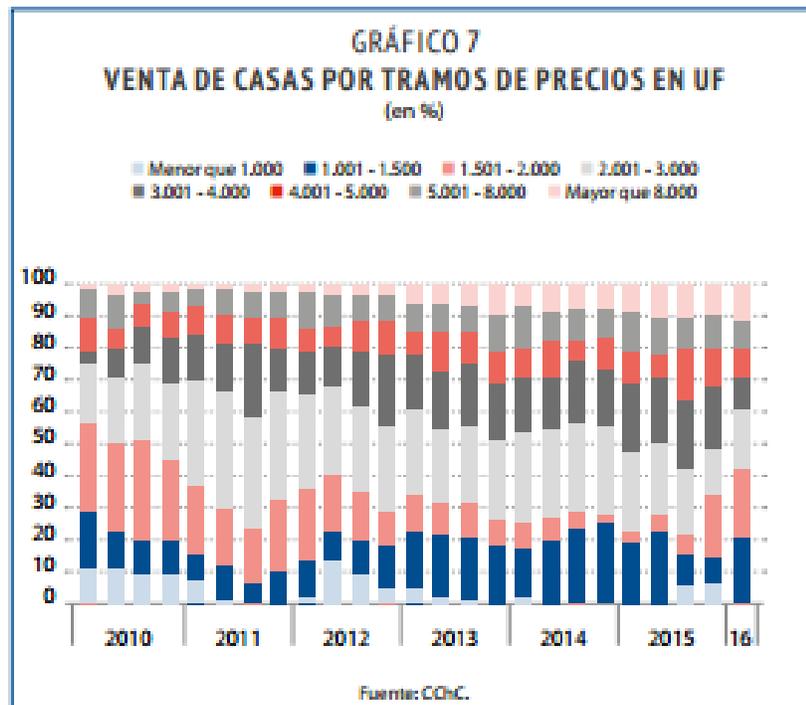
(Fuente: MACH 44, año 2015 de la CCHH)

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



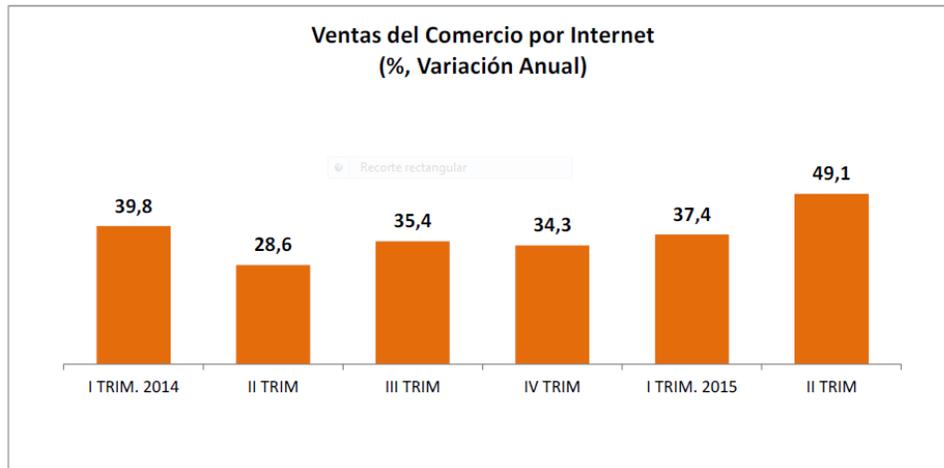
(Fuente: MACH 44, año 2015 de la CCHH)

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

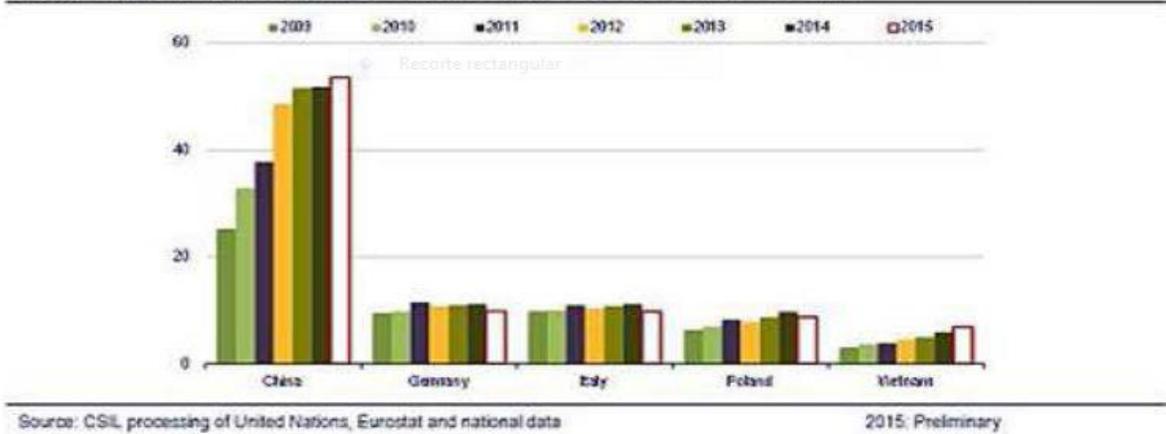
ANEXO 13: Importaciones y exportaciones de muebles en Chile.

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

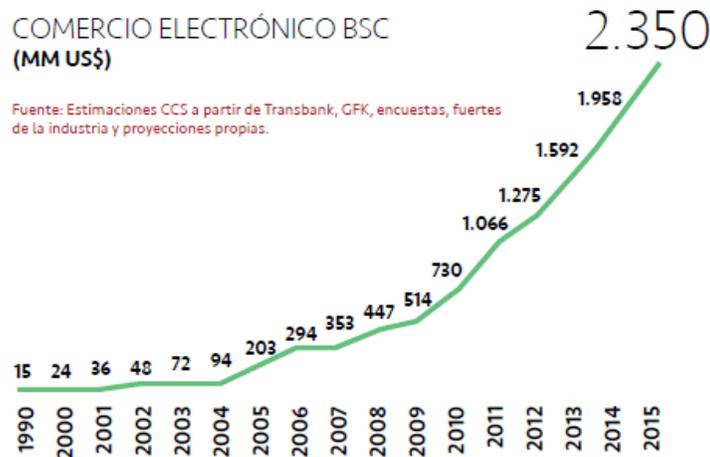


Fuente: CSIL

ANEXO 15: Estimación Comercio Electrónico BSC.

COMERCIO ELECTRÓNICO BSC
(MM US\$)

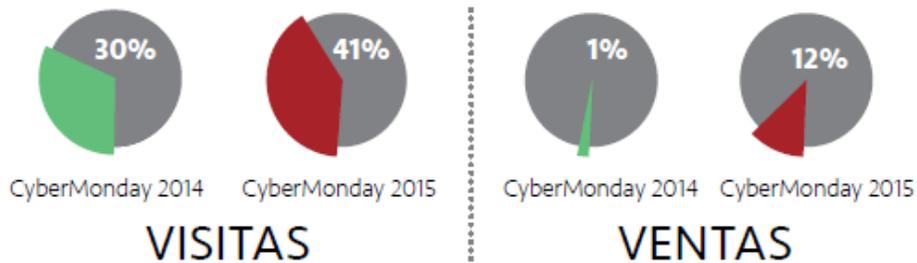
Fuente: Estimaciones CCS a partir de Transbank, GFK, encuestas, fuertes de la industria y proyecciones propias.



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 industrial, 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	Peso	Falabella		Homy		Medular		Altomadero		Muebles Sur		MoSpace	
		Calificación	Calificación Ponderada										
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

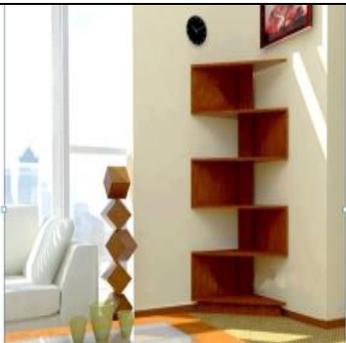
Amenaza (EXTERNO)

- 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><small>Reciclagem, Jardinagem Decoracao</small></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 Rodríguez <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: Curriculum Vitae Equipo Gestor

Luis Antonio Palma Campos

Cédula Identidad: 13.796.675-1

Fecha Nacimiento: 11 de Marzo de 1980.

Ingeniero Comercial

9 Años de Experiencia

Perfil Profesional

Ingeniero Comercial / Sector Privado / Sector Público:

Profesional con sólidos valores éticos y morales con carácter autónomo y proactivo. Laboralmente ha desempeñado funciones tanto a nivel ejecutivo en la industria bancaria y en el sector público ha desarrollado funciones desde nivel ejecutivo a nivel directivo en Instituto de Previsión Social.

Experiencia Profesional

Marzo 2014 Instituto de Previsión Social (IPS) “TRABAJO ACTUAL”

Cargo: Coordinador Regional Sistemas de información, Finanzas, Administración y RRHH. (Valdivia). – Director Regional

Funciones: Responsable de la gestión, coordinación y supervisión integral de cada una de las áreas de la Dirección Regional, generando nuevas estrategias para la eficiencia y eficacia de la institución.

En el área de recursos humanos ha gestionado y liderado los lineamientos institucionales bajo políticas de recursos humanos en el equipo de la región contribuyendo significativamente al clima laboral, mejorando el desempeño de los trabajadores en la institución, lo cual conlleva a mejorar la orientación al logro de los objetivos y metas de la institución y de los trabajadores siempre teniendo como pilares importantes la motivación y satisfacción de los trabajadores, asegurando de esta manera las relaciones interpersonales. Además, realiza reuniones y negociaciones con la Asociación de Funcionarios (Sindicato). Participación constante en el proceso de evaluar y coordinar el plan anual de capacitación e inducción para los trabajadores de la región de Los Ríos de acuerdo a brechas existentes. Así también, participa activamente en el proceso de evaluación del desempeño. Por último, coordina y controla activamente el sistema de recursos humanos, así mismo gestiona cada requerimiento de los mismos trabajadores.

En las otras áreas a modo de resumen gestiona y administra el presupuesto, disminuyendo los índices de riesgos de cada uno de los procesos involucrados incorporando la gestión y supervisión de compras públicas.

Número de personas a cargo indirecta: 45.- (Director Regional (S))

2013 Instituto de Previsión Social (IPS)

Cargo: **Director Regional de Los Ríos.**

Funciones: Administrar y garantizar el acceso de los beneficios previsionales y sociales hacia los usuarios y/o beneficiarios, gestionar y liderar los lineamientos institucionales bajo políticas de recursos humanos en el equipo de la región contribuyendo al clima laboral mejorando el desempeño en los trabajadores en la institución, entregando los lineamientos estratégicos para el cumplimiento de de objetivos y metas institucionales. Difundir y potenciar la red de multiservicios ChileAtiende a las distintas organizaciones en la región. Administrando los recursos físicos, tecnológicos y humanos. (45 personas a cargo)

2011-2013 Instituto de Previsión Social (IPS)

Cargo: **Coordinador Regional Sistemas de información, Finanzas, Administración y RRHH. (Valdivia).**

Funciones: Responsable de la gestión, coordinación y supervisión integral de cada una de las áreas de la Dirección Regional, generando nuevas estrategias para la eficiencia y eficacia de la institución.

En el área de recursos humanos ha gestionado y liderado los lineamientos institucionales bajo políticas de recursos humanos en el equipo de la región contribuyendo significativamente al clima laboral, mejorando el desempeño de los trabajadores en la institución, lo cual conlleva a mejorar la orientación al logro de los objetivos y metas de la institución y de los trabajadores siempre teniendo como pilares importantes la motivación y satisfacción de los trabajadores, asegurando de esta manera las relaciones interpersonales. Además, realiza reuniones y negociaciones con la Asociación de Funcionarios (Sindicato). Participación constante en el proceso de evaluar y coordinar el plan anual de capacitación e inducción para los trabajadores de la región de Los Ríos de acuerdo a brechas existentes. Así también, participa activamente en el proceso de evaluación del desempeño. Por último, coordina y controla activamente el sistema de recursos humanos, así mismo gestiona cada requerimiento de los mismos trabajadores.

En las otras áreas a modo de resumen gestiona y administra el presupuesto, disminuyendo los índices de riesgos de cada uno de los procesos involucrados incorporando la gestión y supervisión de compras públicas.

Número de personas a cargo indirecta: 45.- (Director Regional (S))

2009-2010 Instituto de Previsión Social (IPS)

Cargo: **Profesional de Apoyo Jefe de Sucursal Chillán.**

Funciones: Apoyo a la sucursal, siendo el responsable de la gestión integral de la sucursal Chillán especialmente de la calidad en la atención al cliente/beneficiario, supervisando los procesos administrativos y servicios con el sistema gestión de calidad (SGC), con el fin de velar por el cumplimiento de la misión institucional. También, me desempeñé como Jefe (S) de Finanzas (4 personas a cargo) y Jefe (S) de Plataforma (6 personas a cargo).

2006-2008 Banco Santander

Cargo: **Ejecutivo de Cuentas Banca de Personas. (Concepción)**

Funciones: Gestionar la mantención y crecimiento de la cartera de clientes con la amplia gama de productos que se ofrecen en el sector bancario. También gestioné la disminución de los índices de morosidad de la cartera de clientes.

Formación Académica

2014 - 2016

Universidad de Chile.

MBA – Magister en Administración y Negocios.

Candidato a Magíster.

2005

Universidad Católica De La Santísima Concepción.

Diplomado Gestión En Comercio Exterior.

Aprobado con Distinción.

1999 - 2005

Universidad Católica De La Santísima Concepción.

Ingeniero Comercial mención Administración de Empresas.

Titulado año 2007. Aprobado con Distinción.

1994 – 1997

Colegio Bernardo O’higgins.

Egresado de enseñanza media. Coquimbo

1985 – 1993

Colegio Particular Patrocinio San José.

Egresado de enseñanza básica. Valparaíso.

Participación Académica Extraordinaria

Study Seminar Washington. Estados Unidos. (Año 2015)
The George Washington University.

Global Business Strategies – International Finance –Corporate Social Responsibility

Cursos Realizados

- Calidad de atención a público. (24 horas) - DTH Consultores.
- Cursos Mercado Público (39 horas) - Mercado Público.
- Desarrollo de habilidades sociales y personales para contextos laborales exigentes (12 horas) – Universidad de Concepción.
- Probidad y transparencia en el sector público (24 horas) – Universidad Mayor

Otros datos

Idiomas Inglés : Nivel Intermedio Lecto-Escritura.

Computación : Nivel Avanzado office, Sistema Software ERP Oracle y autoservicio.

Hobbies. : Cine, leer, música, tenis y volleiball.

Recomendaciones

- **Sr. Eduardo Muñoz Contreras**, Director Regional de Los Ríos – Instituto de Previsión Social
Contacto: 52379399, e-mail: Eduardo.j.munoz@ips.gob.cl
- **Sr. Carlos Villanueva Núñez**, Gerente Comercial Zona Sur – Mutual de Seguridad Contacto:
57592401, e-mail: csvillanueva@mutual.cl .
- **Sra. Eliana Soto Schwerter**, Ex Jefe Sucursal Chillán – Instituto de Previsión Social
Contacto: 84718548.
- **Sr. Victor Hernaíz Quiroz**, Agente Sucursal El Trebol – Banco Itaú Contacto: 91659974, e-mail: victor.hernaizq@gmail.com

ANEXO 32: Curriculum Vitae Community Manager

ALEXANDRA MILLAN GAJARDO

Carlos Kraemer 2277 dpto 331

Valdivia

Teléfonos: 67 62 12 98 – 2224254

e-mail: alexandra.millang@gmail.com

Nacionalidad:	Chilena
Fecha de Nacimiento:	28 de Octubre 1986
RUT:	16.563.125 – 0
Estado Civil:	Casada

EDUCACION

1993 - 2000	Primaria: Colegio Santa Marta	Valdivia, Chile
2001 - 2004	Secundaria: María Auxiliadora	Valdivia, Chile
2006-2010	Periodismo Universidad Austral de Chile	Valdivia, Chile
2009	Grado Académico: Bachiller en Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Austral de Chile	Valdivia, Chile
2015	Periodista, Licenciada en Comunicación Social. Magister en Comunicación © de la Universidad Austral de Chile.	Valdivia, Chile

EXPERIENCIA LABORAL

- 2009 Realiza **Práctica Profesional** en la Ilustre Municipalidad de Valdivia en el Departamento de Relaciones Públicas, donde sus principales funciones fueron reportear, entrevistar, informar y difundir actividades del municipio, junto con proveer de información su página web. Además de apoyar actividades en temas de ceremonial y protocolo.
- 2009 Elabora **proyecto ganador** en la 3era versión de Reconocimiento Nacional de Emprendimiento Indígena, categoría "Mujer Emprendedora". Conadi, 2009 otorgado a *denostrostaller* de encuadernación gráfica artística mapuche.
- 2010 Trabaja como **coordinadora del proyecto Australitos Reporteros** del área de Difusión de Carreras del Departamento de Relaciones Públicas de la Universidad Austral de Chile. La iniciativa buscó potenciar las habilidades periodísticas de estudiantes de enseñanza básica y media, los cuales tuvieron la oportunidad de entrevistar a académicos sobre temas relevantes para ellos, generando noticias para un sitio web especialmente diseñado para los Australitos Reporteros.
- 2010 - 2011 Se desempeña como **encargada de prensa y comunicaciones** de la Facultad de Ciencias de la Universidad Austral de Chile. En este cargo, desarrolla estrategias de posicionamiento institucional, difusión de la ciencia, cobertura de actividades, elaboración de noticias y reportajes, manejo de página web y actividades de ceremonial y protocolo.
- 2012 Efectúa una **pasantía en el área de crónica del Diario Austral de Valdivia**, realizando labores de reporteo, entrevista, edición, reporte gráfico y elaboración de notas y reportajes.
- 2012 - 2013 Trabaja como **encargada de prensa** de la consultoría Análisis Territorial para la Elaboración del Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT) de la región de Los Ríos, a cargo de la Universidad Católica de Temuco. En este cargo efectúa gestión de contenidos web, cobertura de las actividades del núcleo gestor y el equipo consultor, además de talleres con diversos actores estratégicos.
- Mayo 2013 Realiza un reemplazo en el Diario Austral de Valdivia, desempeñándose como **reportera de las áreas, salud, educación y comunidad**. Desde esos frentes noticiosos buscó informar sobre los problemas y acontecimientos más relevantes de la comunidad valdiviana, entregando noticias de relevancia local, ya sea de instituciones, organizaciones o personajes públicos.
- Junio-Julio 2013 **Anfitriona** de la exposición de pintura y concurso nacional "Contra viento y marea" de la Corporación Cultural de Talcahuano.
- Julio 2013 Reemplazo en el Diario Austral de Valdivia, desempeñándose como **reportera de las áreas, salud, educación y comunidad**. Desde esos frentes noticiosos buscó informar sobre los problemas y acontecimientos más relevantes de la comunidad valdiviana, entregando noticias de relevancia local.

Noviembre 2013	Fotógrafa en el Segundo Tour Nacional de corrida familiar de Caja Los Andes . Produciendo material gráfico instantáneo para las redes sociales de la caja de compensación. Puntualmente para las corridas de Temuco y Valdivia .
Marzo 2014	Encargada de redactar el Manual para la prevención de accidentes por caída en faenas forestales de Celulosa Arauco, Forestal Valdivia . Para este proyecto se generó material escrito y fotográfico, a partir de la asistencia a los cursos pertinentes del centro de formación, ubicado en el campamento forestal Collico. El trabajo colaborativo con el departamento de prevención de riesgos aún se encuentra perfeccionando detalles para lograr el Manual definitivo que permita instruir a los nuevos trabajadores forestales que ingresen a la empresa.
2014 – 2016	Encargada de prensa de radio Madre de Dios en San José de la Mariquina. Trabajo dedicado a reportear temas de contingencia nacional, regional y comunal. Para el cumplimiento de ello, se realizan entrevistas, a personajes claves de acuerdo a los temas a abordar, ya sean dirigentes sociales, autoridades o ciudadanos, para luego redactar el informativo que se transmite en horarios de 13 y 18 horas de lunes a viernes, con un resumen semanal el día sábado a medio día.
Noviembre 2015	Apoyo periodístico , en elaboración de comunicados y registro fotográfico, a la consultora Geociclos Ltda., ejecutora del programa Quiero Mi Barrio, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Labor realizada en tres comunas de la región de Los Ríos, correspondientes a Los Lagos, La Unión y Valdivia.
Actualidad	Encargada de Comunicaciones del Instituto de Previsión Social región de Los Ríos. Posicionamiento comunicacional interno y externo del servicio, de acuerdo a sus funciones y contingencia; Mantener actualizada la intranet actualizada y posicionar a la institución en los distintos medios escritos, radiales, online y redes sociales (Facebook, Twitter), Responder preguntas en redes sociales acerca de la institución.

CURSOS DE PERFECCIONAMIENTO

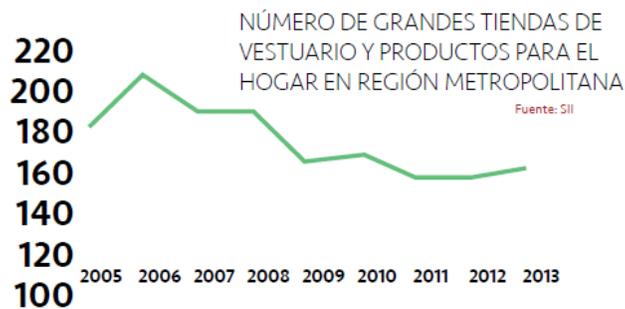
2006	Participa en el Seminario “Noticias sobre el Periodismo: Medios de Comunicación y Relaciones Vecinales” (Valdivia).
2007	Asiste y participa del Seminario y IV Encuentro de “Periodismo y Ciencia” (Villa Alemana).
2008	Asiste y participa en la II Jornada Internacional de “Ciencia y Tecnología” (Concepción).
2008	Realiza el diplomado en Medio Ambiente y Desarrollo Humano Sostenible, integrando la sexta cohorte del programa de honor de la Universidad Austral de Chile.

2009	Asiste al Seminario Chile y el Desarrollo: ¿Cómo nos hacemos cargo? Organizado por la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad Austral de Chile.
2010	Participa del IV Congreso de Estudiantes de Postgrado. Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Austral de Chile (Valdivia).
2013	Participa del curso de capacitación “Uso de recursos informáticos para optimizar recursos de cara a una transparencia activa”, dictado por Aldea Comunicaciones (Valdivia).
2015	Curso de comunicación y periodismo radial. Certificado por la Asociación de Radiodifusores de Chile ARCHI (Osorno).

EXPERIENCIA ENDOCENCIA UACH

- Comunicación Organizacional
- Comunicación Humana
- Teoría de la Comunicación
- Imagen Corporativa y Relaciones Públicas
- Responsabilidad Social Corporativa
- Marketing

ANEXO 33: Número de grandes tiendas



Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII).

ANEXO 34: Criterios Elección Partners

Distribución: En éste ítem el partner seleccionado fue Blue Express dado que se trata de la mayor red de distribución existente en Chile, llegando a más de 300 ciudades. Brinda un

servicio personalizado para satisfacer la necesidad de logística diaria del negocio y posee facilidad de integración web services. Lo que permite facilidad en el seguimiento tanto para el cliente como para la empresa. Además, de servicio cross-docking, es decir, que va desde el proveedor al cliente.

Fabricantes: Para seleccionar los fabricantes deberán cumplir los siguientes criterios:

- Capacidad para fabricación a medida.
- Capacidad de interpretar planos.
- Conocimiento del producto terminado.
- Capacidad de actualizar el estado del pedido en la web de LeMeublé.
- Experiencia mínima 10 años en la fabricación.
- Cumplimiento en tiempos de fabricación y entrega.
- Adecuados controles de calidad.
- Maquinaria acorde.

De cumplirse los requisitos anteriores se procederá a firmar una alianza con el proveedor y se considerará partner.

Armadores: En este caso se seleccionará un armador por región, que inicialmente será un proveedor y para considerarlo partner deberá demostrar buen desempeño, buena evaluación por parte de clientes, enviar fotos del producto terminado a la empresa, cumplir su compromiso de horario. Actualizar el estado de su visita.

ANEXO 35: Descripción del Diagrama de Flujo del Proceso Front Office

1.- Ingreso a web: mediante gestión de redes sociales y SEO, se tendrá un flujo de clientes que ingresarán a la tienda virtual, en ella se hará un trabajo diario de revisión de estadísticas, para que la web sea simple, fácil de acceder a lo que el cliente busca.

- 2.- Revisión de diseños pre cargados:** dentro de la tienda se tendrán los diseños permanentemente actualizados, y con nuevos contenidos y consejos cada semana,
- 3.- Personalización:** cabe señalar que de cara al cliente verá las opciones de diseño posibles para ese modelo en particular, es decir, los rangos de altura, ancho y profundidad, así como los materiales posibles, lo cual variará caso a caso, según factibilidad técnica de cada modelo en particular y acuerdo con el fabricante. En cliente entre esos rangos podrá realizar su configuración.
- 4.- Visualización 3D:** en esta etapa cliente realiza una pre visualización con el color, medidas, pudiendo ver el modelo desde diferentes ángulos. Además se presenta el precio actualizado (es decir, una vez realizados los ajustes, la web entregará el precio actualizado en base a los ajustes)
- 5.- Confirma compra:** Cliente confirma la compra, ingresa los datos para despacho, y agrega el armado (opcional)
- 6.- Pago:** Realiza el pago por webpay.
- 7.- Recepción de producto:** Recibe el producto en la dirección especificada.

ANEXO 36: Descripción del Diagrama de Flujo del Proceso Back Office.

- 1.- Carga de diseños pre configurados:** se cargarán los diseños y precios en su estado base y los parámetros de ajuste, además el precio en su estado base y las variaciones que tendrá en función de los ajustes de medidas.
- 2.- Recepción de orden de trabajo:** en este punto se receptiona el pedido desde la web, con las especificaciones indicadas por el cliente, las cuales son entregadas en un diagrama con todos los detalles para su posterior fabricación.
- 3.- Se envía a fabricación:** Con el detalle del punto anterior, se envía a fabricación.
- 4.- Control e inspección de calidad:** una vez fabricado el mueble, se realizará un control de calidad, por parte del diseñador industrial, velando porque se cumpla lo indicado en la orden de trabajo, estos controles en un inicio serán más recurrentes, para cuidar la imagen de la empresa. Una vez que se logre comprobar la real calidad del fabricante, serán cada vez más esporádicos.

5.- Despacho: Mediante los servicios courier, se subcontratará el servicio de despacho, siendo de costo del cliente que cancela junto con el pedido, en este proceso se enviará un email automático al cliente con el número de orden para seguimiento.

6.- Encuesta feedback: al día siguiente de entregado, se enviará una encuesta vía email para que cliente evalúe su satisfacción tanto con el producto como con la experiencia, así como solicitar sugerencias.