



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO DE DISEÑO DE INTERIORES
ONLINE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

EMIL THOMAS SEBASTIÁN REUCK CONTRERAS

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO DE DISEÑO DE INTERIORES ONLINE

Chile es un país caracterizado por una alta estabilidad político económica, proyección de crecimiento del PIB del 3% anual, un 85% de la población conectada a internet, y un 7,4% de crecimiento en venta de viviendas nuevas entre el año 2010 y 2017. Asimismo, posee una industria de diseño de interiores (DDI) basada en modelos de negocio tradicionales, mientras en EEUU y Europa, se ha desarrollado servicios basados en tecnología que satisfacen al cliente de forma más eficiente y económica. Lo anterior plantea un contexto de país atractivo para el DDI, y ofrece un espacio real para la aplicación de modelos de negocio basados en tecnología.

En el presente trabajo de tesis se analiza, desarrolla y evalúa la aplicación de un modelo de negocio online en la industria de DDI en Chile, a través de un plan de negocios que incluye un análisis de industria, mercado, sus actores, potenciales clientes, la definición del segmento target, además de planes de estrategia, marketing, operaciones, RRHH y Finanzas, que dan forma al proyecto EspacioKlimt.

De lo anterior es posible destacar que la industria de DDI en Chile muestra un nivel medio de rivalidad entre competidores, donde el servicio de diseñadores *freelance* varían mucho en calidad y precio, y los estudios de diseño y diseñadores de renombre ofrecen precios altamente restrictivos. Por otro lado, un 64% del segmento medio alto está dispuesto a contratar servicios de DDI, pero no poseen un referente claro ni posicionado, además muestran un gap entre cuanto valoran y cuan satisfechos están en su última experiencia de DDI en términos de “Precio y calidad”.

Esto ofrece una oportunidad de inversión que alcanza los 24,1 millones de pesos, en un mercado con un tamaño de 50 mil millones de pesos, donde se espera que EspacioKlimt alcance al tercer año un *marketshare* de 0,55%. Esto se traduce en un VAN de 30,3 millones de pesos, una TIR del 54,9% y un *payback* a 23 meses, lo que hace a EspacioKlimt un proyecto económicamente viable.

Una vez llevado a cabo el proyecto se sugiere explorar fuentes de escalamiento como la expansión al resto de Latinoamérica, donde el modelo de negocio aún no ha sido incorporado y se puede encontrar mercados de mayor tamaño.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. Antecedentes Preliminares..... | 1 |
| 1.1 Introducción | 1 |
| 1.2 Planteamiento de la Tesis..... | 2 |
| 1.3 Objetivos | 3 |
| 1.4 Metodología | 3 |
| 1.5 Resultados Esperados | 4 |
| 2. Análisis de la Industria | 4 |
| 2.1 Análisis PEST | 4 |
| 2.1.1 Entorno Político..... | 4 |
| 2.1.2 Entorno Económico..... | 5 |
| 2.1.3 Entorno Socio-Cultural..... | 6 |
| 2.1.4 Entorno Tecnológico | 6 |
| 2.1.5 Conclusiones del Análisis | 6 |
| 2.2 Análisis de las Fuerzas de Porter..... | 7 |
| 2.2.1 Rivalidad entre Competidores..... | 7 |
| 2.2.2 Amenaza de Nuevos Entrantes | 7 |
| 2.2.3 Amenaza de Substitutos | 7 |
| 2.2.4 Poder de Negociación del Cliente..... | 8 |
| 2.2.5 Poder de Negociación del Proveedor | 8 |
| 2.2.6 Conclusiones del Análisis | 8 |
| 3. Análisis del Mercado | 8 |
| 3.1 La Industria del Diseño de Interiores..... | 9 |
| 3.1.1 La Industria Global..... | 9 |
| 3.1.2 La Industria en Chile | 10 |
| 3.2 Análisis de la Demanda..... | 12 |
| 3.2.1 Estudio de Mercado..... | 12 |
| 3.2.2 Oportunidad de Negocio..... | 15 |
| 3.2.3 Tamaño del Mercado..... | 16 |
| 3.2.4 Segmentación y Cliente Target..... | 17 |

| | |
|--|----|
| 3.3. Análisis de la Competencia | 18 |
| 3.3.1 Estudio de Diseño de Interiores | 18 |
| 3.3.2 Diseñadores de Interiores <i>Freelance</i> | 18 |
| 3.3.3 Diseñadores de Renombre | 19 |
| 4. Plan Estratégico | 20 |
| 4.1 Modelo de Negocio | 20 |
| 4.1.1 Segmentos de Mercado | 20 |
| 4.1.2 Propuesta de Valor | 20 |
| 4.1.3 Canales | 21 |
| 4.1.4 Relaciones con Clientes | 21 |
| 4.1.5 Fuentes de Ingreso | 21 |
| 4.1.6 Recursos Clave | 22 |
| 4.1.7 Actividades Clave | 22 |
| 4.1.8 Asociaciones Clave | 22 |
| 4.1.9 Estructuras de Costes | 23 |
| 4.2 Conclusiones del Análisis | 23 |
| 5. Plan de Marketing | 23 |
| 5.1 Marketing Mix | 24 |
| 5.1.1 Precio | 24 |
| 5.1.2 Producto/Servicio | 26 |
| 5.1.3 Plaza | 27 |
| 5.1.4 Promoción | 27 |
| 5.1.5 Personas | 27 |
| 5.1.6 Procesos | 28 |
| 5.1.7 Evidencia Física | 29 |
| 5.2 Plan de Marketing Digital | 30 |
| 5.3 Alianzas Estratégicas | 31 |
| 5.4 Posicionamiento | 31 |
| 6 Plan de Operaciones | 31 |
| 6.1 Proveedores Digitales | 31 |
| 6.2 Plan Pre Operacional | 32 |

| | |
|---|----|
| 6.3 Descripción del Proceso | 34 |
| 6.4 Gestión de Diseñadores..... | 36 |
| 6.5 Gestión de Proveedores | 36 |
| 6.6 Proceso de Post Venta | 37 |
| 7. Plan de Recursos Humanos..... | 37 |
| 7.1 Estructura y Funciones | 37 |
| 7.2 Remuneración e Incentivos..... | 40 |
| 8. Plan Económico y Financiero | 40 |
| 8.1 Inversión Inicial | 40 |
| 8.2 Proyección de Ingresos..... | 41 |
| 8.3 Proyección de Costos | 42 |
| 8.4 Capital de Trabajo..... | 43 |
| 8.5 Financiamiento..... | 44 |
| 8.6 Tasa de Descuento Modelo CAPM | 44 |
| 8.7 Flujos de Caja Proyectados | 45 |
| 8.8 Periodo de Recuperación..... | 46 |
| 8.9 Análisis VAN Y TIR | 46 |
| 8.10 Análisis de Sensibilidad | 47 |
| 9. Factores Críticos de Éxito | 48 |
| 9.1 Factores Comerciales | 48 |
| 9.2 Factores Humanos..... | 49 |
| 9.3 Factores Tecnológicos | 49 |
| 10. Conclusiones..... | 50 |
| 11. Bibliografía | 52 |
| 12. Anexos | 55 |
| Anexo 1: Encuesta..... | 55 |
| Anexo 2: Resultados de Encuesta | 59 |
| Anexo 3: Logos de EspacioKlimt | 67 |
| Anexo 4: Lienzo de Modelo Canvas..... | 68 |
| Anexo 5: Resumen de Supuestos para Flujo de Caja..... | 68 |

1. Antecedentes Preliminares

1.1 Introducción

Nuevas tecnologías han irrumpido hace décadas en la forma de hacer negocios, y en particular, las plataformas de software son consideradas una parte crítica en la tercera revolución industrial iniciada en 1980, con una segunda etapa centrada en plataformas ejecutables en servidores web que ayudan a las empresas y consumidores a comprar productos y servicios. Esta revolución digital ha ido impactando de manera transversal diferentes industrias, tanto productivas como de servicios (Evans, Hagiú y Schmalensee, 2006), y la industria del diseño de espacios e interiores no ha sido la excepción.

Actualmente es posible encontrar plataformas web alrededor del mundo que han incorporado de manera exitosa modelos de negocio innovadores en la industria del diseño de interiores. Ejemplos de estas empresas son “Laurel & Wolf” (EEUU), “Havenly” (EEUU), “Decorist” (EEUU), “Decorapack” (España), y “99 Chairs” (Alemania), las cuales han aplicado modelos de negocio que incluyen desde una simple web para obtener requerimientos de diseño, pasando por plataformas donde puede interactuar cliente y diseñador, hasta modelos integrales que van desde el diseño del espacio hasta el servicio de entrega de los productos de decoración en el hogar e instalación.

Por su parte, en Chile, el diseño de interiores ha desarrollado mayor presencia online, por medio de revistas digitales, blogs, y portales de diseñadores o estudios, sin embargo, se mantiene sin incorporar modelos de negocios innovadores como los mencionados en el párrafo anterior. De esta manera, las nuevas tendencias en diseño de interiores siguen estando en revistas de vivienda y decoración¹, y para acceder a servicios profesionales de diseño de interiores se debe acudir a costosos estudios especializados, expertos de renombre, o bien, a un mercado poco formal y disperso de diseñadores *freelance* en webs como StarOfService.cl, homify.cl, houzz.com, workana.com, y freelancer.cl, donde la oferta varía considerablemente, tanto en la calidad de diseño y servicio, como en el precio que finalmente deberá costear el cliente. Esta situación no es distinta a la del resto de Latinoamérica, por lo que un modelo de negocio basado en tecnología como los de “Laurel & Wolf” o “99 chairs” podría ofrecer una real oportunidad de ser primero en el mercado chileno e incluso en el resto de la región.

Por otro lado, el *e-commerce* en Chile ha mostrado un importante crecimiento, alcanzando 15,6 millones de usuarios el año 2017, lo que equivale a un 85% de la población conectada, y 5,5 millones de consumidores online de acuerdo al Centro de Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS, 2017), posicionándose en el séptimo lugar de Latinoamérica en términos de número de usuarios después de Brasil, México, Argentina, Colombia, Perú y Venezuela, y el tercero a nivel de penetración de internet que alcanza un 77% (Internet World Stats, 2017), lo que habla de un país altamente conectado, y con un alto potencial de consumo de servicios online.

¹ Comentado en conversación con ex docente de Universidad Arcis, actual diseñador de muebles y artículos decorativos, en septiembre de 2018.

Adicionalmente, las ventas de viviendas nuevas en Chile entre el 2010 y 2017 alcanzaron un promedio anual de 42 mil unidades, con un crecimiento CAGR de un 7,4%², revelando una tendencia al alza que abre más espacio para el desarrollo de la industria de diseño de interiores.

Dado lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo principal evaluar la incorporación a Chile un modelo de negocio basado en tecnología online, que se ajuste al mercado local de diseño de interiores, buscando conservar los principales atributos del servicio tradicional, pero sacando provecho a las oportunidades que presenta hoy en día la digitalización.

1.2 Planteamiento de la Tesis

En el presente trabajo se analizan los modelos de negocio utilizado en Estados Unidos por empresas de diseño de interiores como “Laurel & Wolf”, “Havenly”, y “Decorist”, las cuales por medio de su plataforma conectan y regulan la comunicación de diseñadores de interior con clientes interesados en diseño, permitiéndole a los clientes, luego de la comunicación por medio de la plataforma, visualizar sus espacios decorados, y finalmente adquirir los productos de decoración y muebles directamente a través de la interfaz. El análisis de estos modelos de negocio se realizará con el objetivo principal de determinar su factibilidad en el mercado chileno. Para esto, es clave poder comprender lo siguiente:

- Cuáles son las variables críticas para el éxito del negocio.
- Si existe un mercado dispuesto a adquirir productos y servicios de este tipo en Chile.
- Si el modelo efectivamente es replicable o debiese ajustarse

Una vez analizado el mercado y, clarificados estos puntos, se realizará la planificación para abordar el mercado chileno de forma adecuada.

Alcance del Tema:

El desarrollo del plan de negocios se enfoca en la aplicabilidad de un modelo de negocio únicamente en el mercado chileno, y busca generar un plan adecuado para la posterior implementación, es decir, el proyecto no necesariamente se ejecutará durante el desarrollo del plan de negocios.

Se espera en el desarrollo del proyecto:

- Analizar el mercado chileno, para determinar el mercado potencial e identificar mayores segmentos, además del segmento objetivo a abordar.
- Analizar la competencia.

² Elaboración propia en base a datos publicados por la Cámara Chilena de la Construcción.

- Describir algunos modelos de negocio innovadores utilizados en el Mundo.
- Analizar la estrategia del negocio.
- Determinar la estrategia de penetración al mercado.
- Describir y analizar procesos claves que agregan valor al cliente.
- Analizar funciones claves de la futura organización, en busca de una estructura eficiente y efectiva.
- Evaluar la factibilidad financiera de aplicar el modelo de negocio en Chile por medio de la proyección de ganancias o pérdidas en 3 escenarios.

Con lo anterior, se espera dejar en claro los pasos a seguir a la hora de implementar el negocio en el mercado chileno.

1.3 Objetivos

Objetivo General

El principal objetivo de este trabajo es desarrollar un plan de negocios para un emprendimiento de diseño de interiores online en el mercado chileno.

Objetivos Específicos

Dentro de los objetivos específicos se encuentra:

- Analizar el mercado para establecer viabilidad del modelo de negocio de estas características en Chile.
- Desarrollar propuesta de valor para potenciales clientes, identificando con ello el modelo de negocio adecuado basado en tecnología y sus factores claves de éxito.
- Determinar viabilidad técnica, operacional y financiera del modelo.
- Diseñar un plan de acción que permita el ingreso al mercado chileno.
- Determinar nivel de inversión requerido, retornos y rentabilidad esperada.

1.4 Metodología

Para el correcto desarrollo del plan de negocios se propone la siguiente metodología con sus respectivos modelos:

- Análisis del mercado chileno por medio de la investigación de la oferta y demanda de servicios de diseño de interiores, además del modelo PEST, encuestas a potenciales clientes, y entrevistas a diseñadores y proveedores de muebles.
- Investigación y levantamiento de modelos innovadores que existan el mundo.
- Análisis del modelo de negocio utilizando la herramienta de diseño CANVAS.
- Análisis estratégico del negocio por medio de las cinco fuerzas de Porter.
- Plan de Marketing, analizando las 4 P's y dando énfasis en medios digitales online.

- Plan de Operaciones, analizando el proceso general y recursos tecnológicos a utilizar.
- Plan de Recursos Humanos, analizando funciones claves, en busca de una estructura organizacional eficiente y efectiva.
- Plan Financiero, analizando y evaluando la viabilidad financiera del negocio. Por medio de la identificación del nivel de inversión, ingresos, costos y gastos para proyectar un flujo de caja en distintos escenarios.

1.5 Resultados Esperados

Con el presente trabajo se espera lograr los siguientes resultados:

- Obtener una estimación del tamaño del mercado chileno.
- Identificar al cliente target y generar una propuesta de valor.
- Identificar factores críticos para el éxito del negocio.
- Determinar si es viable económicamente el proyecto en Chile.
- Obtener un plan de acción adecuado para la posible implementación del negocio en el mercado chileno.

2. Análisis de la Industria

Antes de comenzar con los análisis del mercado y de la competitividad del proyecto de emprendimiento, es necesario realizar un análisis del macro-entorno del país que indique los principales factores que pueden impactar la industria del diseño de interiores y decoración, los cuales a su vez explican el contexto político, económico, socio-cultural, y tecnológico en el cual se enmarca. Esta revisión es mejor conocida como análisis PEST del entorno.

2.1 Análisis PEST

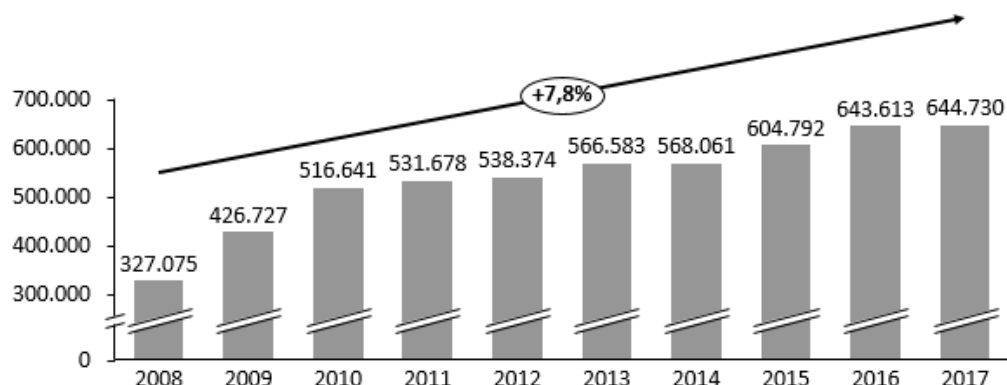
2.1.1 Entorno Político

Actualmente el entorno político de Chile es considerado dentro de los más estables de la región, alcanzando el segundo lugar de Sudamérica después de Uruguay (The Global Economy, 2017), con un sistema democrático que, si bien presenta alternancia en el poder no ha generado mayores variaciones en la política general de los últimos años. Este contexto político se puede interpretar como propicio para realizar negocios pues el riesgo en términos políticos es bajo.

Por otro lado, en el presupuesto de gobierno para el año 2019 se ha enfatizado la búsqueda de innovación y emprendimiento (ADN Radio, 2018), lo que favorece más las condiciones de inversión. En la figura 1 se puede observar que el crecimiento anual

compuesto en el presupuesto en ciencias, tecnología e innovación alcanza un 7,8% desde el 2008 al 2017 (Ministerio de Hacienda, 2018).

Figura 1: Presupuesto en CTI para los años 2008 a 2017 (Millones de Pesos)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la división de innovación y Dipres del Ministerio de Hacienda

2.1.2 Entorno Económico

Como fue mencionado previamente, Chile es uno de los países con la economía más estables dentro de la región, presentando un crecimiento anual positivo del Producto Interno Bruto desde el 2010 a la fecha (Banco Mundial, 2018), y de acuerdo al Fondo Monetario Internacional proyectando crecimientos por sobre el 3% en los próximos cinco años (FMI, 2018). Adicionalmente, Chile se encuentra en la primera posición en la región de Sudamérica, Centro América y el Caribe en el índice de libertad económica de “The Heritage foundation”. “En Chile, la apertura del comercio global e inversiones extranjeras, un ambiente regulatorio transparente, y un sólido estado de derecho siguen proporcionando una base sólida para el dinamismo económico” (The Heritage Foundation, 2018).

En Chile, la tasa de desempleo alcanzó un 6,99% durante el 2017 (Banco Mundial, 2018), que si bien ha aumentado en los últimos años sigue por debajo del 8,4% promedio de Latinoamérica y el Caribe según lo indicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017).

Por otro lado, la industria de viviendas, que está directamente relacionada al consumo de servicios de diseño de interior y decoración, ha mostrado crecimientos desde el 2010 a la fecha, con las ventas de viviendas nuevas en Chile entre los años 2010 y 2017 que alcanzaron un promedio anual de 42 mil unidades y con un crecimiento CAGR de un 7,4%, revelando una tendencia al alza que abre más espacio para el desarrollo de la industria de diseño de interiores.

En conclusión, Chile posee una baja tasa de desempleo comparada con el resto de la región, un crecimiento económico sano y con una proyección económica positiva,

además de una industria de la construcción creciendo a una tasa sobre el 7%, lo que se traduce en un entorno macroeconómico favorable para la industria del diseño de interiores.

2.1.3 Entorno Socio-Cultural

La población de Chile supera los 18 millones de personas, con casi 7,5 millones en la región metropolitana (INE, 2017), es decir, en dicha región hay una alta densidad poblacional, lo que puede ser interpretado como una oportunidad para llevar a cabo negocios tanto de servicios como productos, debido a la mayor demanda en una zona relativamente reducida.

2.1.4 Entorno Tecnológico

El uso de internet en Chile ha mostrado un importante crecimiento, alcanzando 15,7 millones de usuarios en 2017 (CCS, 2017), lo que equivale a un 85% de la población conectada, y 5,5 millones de consumidores online (CCS, 2017), posicionándose en el séptimo lugar de Latinoamérica en términos de número de usuarios después de Brasil, México, Argentina, Colombia, Perú y Venezuela, y el tercero a nivel de penetración de internet (Internet World Stats, 2017).

Por otro lado, y de acuerdo a una encuesta realizada para la Subtel en diciembre de 2017, el porcentaje de hogares que declara tener acceso propio y pagado a internet llega al 87,4% a nivel total (Brújula, 2017).

Lo anterior sugiere que Chile es un país altamente conectado, y con un alto potencial de consumo de productos y servicios online.

2.1.5 Conclusiones del Análisis

En conclusión, Chile se puede ser considerado un país propicio para hacer negocios dentro de latino américa, pues ofrece un entorno político estable, con proyecciones de crecimiento económico sobre el 3%, una alta penetración de internet que alcanza un 85% de la población, y en particular en la región metropolitana posee una densidad poblacional sobre el 40%, que ofrece un nivel de demanda aún mayor por productos y servicios, donde el servicio de diseño de interiores y decoración no sería la excepción.

2.2 Análisis de las Fuerzas de Porter

Para poder comprender el atractivo del mercado es necesario tener en cuenta los factores que influyen en la competitividad e influencia de los *stakeholders*. Para esto se analizaron las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1985).

2.2.1 Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores en el negocio de diseño de interiores es de nivel medio, donde existen muchos oferentes del servicio de manera muy atomizada, sin embargo, no existe ningún líder claro y bien posicionado en la actualidad. Por un lado, hay estudios de diseño y arquitectura, además de diseñadores de renombre, los cuales ofrecen servicios con tarifas más bien altas, por otro lado, existen los diseñadores y decoradores *freelance* que ofrecen un servicio de alta variabilidad tanto en términos de calidad como de precio.

2.2.2 Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es de nivel medio-bajo, pues existen plataformas online en el extranjero que podrían amenazar con su entrada al mercado chileno, sin embargo, estas plataformas son de origen no hispano hablante, por lo que tienen una barrera de entrada relevante ya que este tipo de servicio requiere de alto niveles de coordinación y seguimiento. Adicionalmente, existen otros mercados hispanohablantes que no tienen incorporado los modelos online, siendo éstos de mayor tamaño y de mayor desarrollo en la industria del diseño que pueden ser más atractivos que Chile, lo que presentaría a la vez una oportunidad de una segunda etapa de expansión del proyecto.

Por otro lado, la posibilidad de que una empresa local entre con un modelo similar al propuesto es posible, siempre y cuando sus socios provengan de la industria, por lo que se haría fundamental generar acuerdos y alianzas con proveedores e inmobiliarias para asegurar una porción del mercado desde un comienzo, además funcionar con impecabilidad para posicionar la marca en el *top of mind* del mercado siendo el primero en entrar con el modelo.

2.2.3 Amenaza de Substitutos

El principal sustituto es el “hágalo usted mismo” donde clientes pueden preferir diseñar ellos mismos sus espacios con el objetivo de ahorrar, o bien hacerlo así por no confiar en otros diseñadores. Estudios de arquitectura podrían ofrecer servicios similares que pueden actuar como sustitutos, así como también el que las inmobiliarias incorporen muebles y elementos de decoración en la venta de los bienes raíces. Sin embargo, la amenaza de este tipo es baja pues el servicio es más bien diferente y su valor viene dado por profesionalismo en la mejora estética de los espacios.

2.2.4 Poder de Negociación del Cliente

El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que, si bien pueden elegir otros proveedores del servicio, la barrera de precios, por el lado de estudios y diseñadores de renombre, y la barrera generada por la variabilidad en la calidad del servicio y precio, por el lado de los diseñadores *freelance*, hacen que su poder de negociación sea limitado.

2.2.5 Poder de Negociación del Proveedor

Dado que un servicio de diseño de interiores puede generar flujo adicional a la venta de proveedores de muebles y artículos de decoración, y que existe un sinnúmero de proveedores que podrían estar interesados en ofrecer sus productos, el poder de negociación que poseen es de bajo nivel.

2.2.6 Conclusiones del Análisis

La industria posee un nivel medio de rivalidad entre competidores, con altas variaciones en el tipo de oferta y precios, al punto que los potenciales clientes no tienen una referencia del estándar de calidad y precio, lo que a su vez hace que, tengan un bajo poder de negociación. Así mismo, los proveedores de artículos de decoración y muebles son numerosos y compiten fuertemente entre ellos, por lo que su poder de negociación es bajo. Todo esto hace que el mercado sea atractivo, sin embargo, la amenaza de nuevos entrantes es una realidad, tanto por empresas que actualmente utilizan el modelo de negocio en otros países, como por emprendedores locales que repliquen el modelo, por lo que es de suma relevancia entrar rápido al mercado para no perder la ventaja competitiva de ser el primer entrante, lo que dejaría a EspacioKlimt en una posición ventajosa para tanto para posicionar su marca y servicio, como para generar alianzas con empresas inmobiliarias y proveedores.

3. Análisis del Mercado

Dado que el objetivo de este trabajo es evaluar la aplicación de un modelo de negocio de diseño de interiores online, y que en Estados Unidos se puede encontrar una oferta bastante desarrollada de este servicio, con al menos tres competidores que actualmente operan de esa manera, el presente capítulo muestra un análisis de la industria de diseño de interiores a nivel global y de Estados Unidos, de manera tal de poder comprender su funcionamiento y principales características, lo que permitirá evaluar la aplicación del modelo de negocio de diseño de interiores online en Chile.

3.1 La Industria del Diseño de Interiores

3.1.1 La Industria Global

De acuerdo con el sitio “*Market Research Store*”, y su reporte “*Global Interior Design Market Research Report 2017*”, la desaceleración en el crecimiento económico mundial ha impactado negativamente la Industria del Diseño de interiores, sin embargo, ésta ha mantenido un crecimiento bastante optimista, es más, en los últimos cuatro años el tamaño de Mercado del Diseño de Interiores ha mantenido un crecimiento anual promedio de 9,12%, que va desde 92.100 millones de dólares en el año 2013 hasta los 119.700 millones de dólares en el año 2016. De acuerdo a lo indicado en dicho informe, se cree que en los próximos años el tamaño de mercado de Diseño de Interiores se habrá expandido, alcanzando en el 2021 los 182.000 millones de dólares³ (Market Research Store, 2017).

Por su parte, la industria del servicio de Diseño de Interiores en Estados Unidos alcanzó el año 2016 ventas por un valor de 10.540 millones de dólares, es decir, alcanzó un 11% de la participación de mercado a nivel mundial, mostrando además un crecimiento anual promedio de un 8,1% (US Census Bureau, 2017) en ventas entre los años 2010 y 2016. Posicionándose de esta manera como uno de los mercados más grandes y desarrollados en el mundo del Diseño de Interiores, donde se estima que un 19% de los hogares ha utilizado alguna vez este tipo de servicios (Furniture Today, 2017).

En el último informe “*2016/2017 Outlook: Interior Design and State of the Industry*” generado por la ASID (*American Society of Interior Designers*, 2017) se enfatiza lo relevante del mercado y su potencial crecimiento en el siguiente párrafo: “De acuerdo con la *U.S. Bureau of Labor Statistics and the U.S. Census*, El número de diseñadores de interior ha crecido en un 11,9%, llegando a 68.067, y el número de empresas ha crecido en casi un 6% llegando a 12.642. El gasto en construcción aumentó el año pasado, con un 8% de crecimiento en el segmento residencial y un 9% en el no residencial. Los diseñadores siguen siendo optimistas sobre la perspectiva, y esto se ha traducido en un mercado de trabajo atractivo, con el 29% de las empresas buscando contratar este año”. (*American Society of Interior Designers*, 2017).

En esta industria conviven distintos modelos de negocio que ofrecen el servicio de diseño de interiores, por un lado, hay una oferta de grandes estudios de diseño, diseñadores independientes, plataformas online de *retailers* que sirven como herramientas de diseño, y adicionalmente plataformas digitales de diseño de interiores que conectan clientes con diseñadores e incluso proveedores de productos para amoblar y/o decorar espacios de interior. Como fue mencionado en la introducción de este trabajo,

³ Traducción del documento original “Global Interior Design Market Research Report 2017”.

ejemplos de estas plataformas especializadas que conectan clientes y diseñadores son “Laurel & Wolf”, “Havenly” y “Decorist”, y son el foco del análisis y de la evaluación del modelo de negocio a aplicar en Chile.

Cabe señalar además que, de acuerdo con un estudio de “*Furniture Today*” del 2017, los factores más importantes para los clientes de servicio de diseño de interiores al momento de elegir un diseñador son el servicio ofrecido (89%), la experiencia (88%), la reputación (85%), el costo (79%), el portafolio de trabajo (73%), las referencias (67%), la ubicación (59%) y el ser *eco-friendly* (42%) (*Furniture Today*, 2017).

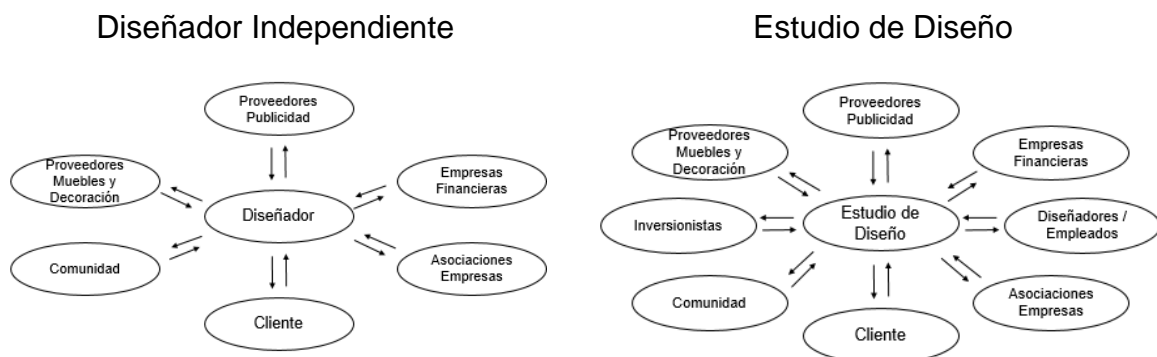
3.1.2 La Industria en Chile

A diferencia de la industria de diseño de interiores en Estados Unidos, en Chile no existen estimaciones contundentes de su tamaño, ni tampoco hay entidades oficiales que controlen el sector, por lo que en capítulos posteriores del presente trabajo se expone un estudio de mercado que ofrece un análisis y estimación del tamaño de la industria.

Similarmente a la Industria en Estados Unidos, en Chile la oferta de diseño de interiores incluye grandes estudios de diseño, diseñadores de renombre y diseñadores independientes o *freelance*, sin embargo, no existen modelos de negocio basados en plataformas digitales especializadas.

En las figuras 2 y 3 se puede observar el mapa de *stakeholders* para los diseñadores *freelance* (Independientes) y estudios de diseño, los cuales aplican tanto a Estados Unidos como a Chile.

Figura 2: Mapas de *Stakeholders*



Fuente: Elaboración basada en Donaldson y Preston (1995)

Las principales diferencias en los modelos de diseñador independiente y estudios de diseño, son la presencia de inversionistas, y trabajadores dentro del mismo estudio con los cuales interactúa el diseñador a cargo. Por otro lado, los proveedores de publicidad, en el caso de diseñadores independientes, principalmente son portales de publicaciones estilo “clasificados” o bien de publicaciones de *freelancers*, en cambio para el caso de los estudios de diseño y de diseñadores de renombre son las revistas de decoración, redes sociales y sus plataformas web. Cabe señalar además que las empresas financieras en ambas figuras hacen referencia principalmente a bancos proveedores de financiamiento, o bien deuda para sus respectivos negocios, ya sea para la generación de portales web, recursos para invertir en medios, oficinas, etc.

En la figura 3, es posible observar el Mapa de *Stakeholders* para el modelo de negocios online, a la fecha no presente en Chile, el cual es similar al estudio de diseño, pero incorpora además a diseñadores, que son asociados a la compañía como *freelancers*, pero previamente seleccionados para trabajar para la marca.

Básicamente, este modelo de negocio conecta diseñadores *freelance* seleccionados con clientes por medio de una plataforma online que permite regular la interacción entre ambos, pero que finalmente permite al cliente obtener el diseño, y la posibilidad de adquirir los productos incorporados en dicho diseño de manera online. Éste es el modelo de negocio que se analizará durante el desarrollo de este trabajo con el fin de determinar su viabilidad, y si es necesario realizar algún tipo de modificación al mismo para poder aplicarlo en Chile.

Figura 3: Mapa *Stakeholders* de Modelo de Diseño de Interiores Online



Fuente: Elaboración basada en Donaldson y Preston (1995)

3.2 Análisis de la Demanda

Comenzando con el análisis de la demanda se realizó una encuesta para poder determinar el tamaño del mercado, la oportunidad de negocio asociada, y las características del cliente target de servicios de Diseños de Interiores

3.2.1 Estudio de Mercado

Como parte del estudio de mercado se realizó una encuesta a personas principalmente de los segmentos A, B, y C¹⁴ acerca de temas de diseño de interiores y factores críticos en la toma de decisión de compra de este tipo de servicios.

Características de la muestra:

La encuesta realizada registró 95 personas que respondieron, de las cuales 56 pertenecen al segmento ABC¹⁵, por lo que la muestra de dicho segmento cumple con una confiabilidad del 90% y un error del 11%.

Esto se calculó con la siguiente fórmula estadística para tamaño de muestra de poblaciones, donde se ajustó los valores de nivel de confianza y error para obtener una muestra de la población del segmento ABC1 de 56 personas:

$$N = \frac{p * (1 - p) * z^2}{e^2} = \frac{0,5 * (1 - 0,5) * (1,65)^2}{(0,11)^2} = 56 \text{ Personas}$$

Se consideró un nivel de confianza de un 90%, lo que equivale a un “z” de 1,65, una proporción de respuesta según categoría “p” de 0,5 y un margen de error “e” de un 11%.

En adelante toda la descripción y análisis se realiza en base a la muestra del segmento ABC1 antes mencionado.

De la muestra, un 69,6% de los encuestados corresponden a público femenino, y un 30,4% masculino. Donde un 69,6% son personas casadas o comprometidas, y están entre el rango de edad de los 26 y 65 años, donde un 71,4% tiene entre 36 y 55 años.

⁴ Clasificación basada en el ingreso total del hogar del informe “Nuevos Grupos Socioeconómicos 2018” de la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM).

⁵ De acuerdo al ingreso total hogar indicado por la AIM.

Un 92,7% de los encuestados viven en la región Metropolitana, y un 74,5% viven en comunas de Santiago asociadas a clase entre media y alta⁶. Un 21,8% de la muestra viven en Ñuñoa, y un 47,3% en las comunas de Ñuñoa, La Reina y Las Condes que son las comunas con más respuestas. Un 10,9% viven en comunas consideradas de clase baja, y 14,5% viven en regiones o en comunas de las afueras de Santiago.

Dentro de la muestra la totalidad posee un ingreso familiar por sobre los 2 millones de pesos, y un 46,4% de los que responden rango de ingreso familiar indican un ingreso por sobre los 4 millones de pesos mensuales.

Potenciales clientes de diseño de interiores:

Con el objetivo de comprender características y preferencias de potenciales clientes, en la encuesta se preguntó acerca de la disposición a contratar un servicio de decoración de interiores en el futuro, donde un 64,3% de la muestra declaró estar interesado⁷. Analizando la disposición a contratar SDDI por sexo, se puede mencionar que un 71,8% de las mujeres que respondieron la encuesta si contratarían en el futuro servicios de diseño de interiores, por otro lado, solo un 47,1% de los hombres lo haría, es decir, las mujeres tienen claramente mayor disposición a contratar servicios de diseño de interiores. Por otro lado, el estado Civil no muestra un sesgo en la disposición de contratar SDDI de hombres ni mujeres. En cambio, las comunas de segmento medio alto⁸ son las que mostraron mayor interés en contratar SDDI, con un 76% de los encuestados indicándolo.

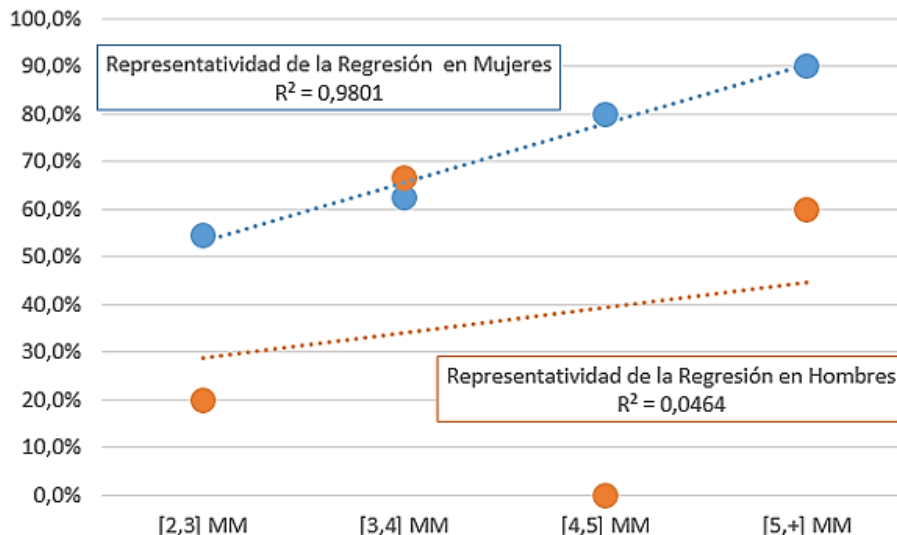
En la figura 4 se puede observar que el porcentaje de mujeres que están dispuestas a contratar SDDI aumenta proporcionalmente junto al rango de ingreso familiar, de hecho, la regresión lineal sobre la dispersión en azul, muestra un nivel de representatividad muy cercano a uno, por lo que la dispersión está altamente representada por la regresión lineal. Esta característica no se cumple para el caso de los hombres que observa en color naranja en la figura 4.

⁶ Se consideró comunas medias y altas dentro de la muestra: La Florida, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Macul, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, San Miguel, Santiago, y Vitacura

⁷ La pregunta en la encuesta fue: ¿Contrataría un servicio de Diseño de Interiores en el futuro?

⁸ Comunas de La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén y Providencia

Figura 4: Rango de Ingresos Familiar vs Disposición a Contratar Servicios de Diseño de Interiores



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Principales Resultados de la Encuesta:

Del total de los encuestados dispuestos a contratar SDDI, el 89% ha hecho cambios en su hogar durante el último año, y el 61% declara que estos cambios se realizaron ya sea por renovación estética o cambio de casa. Por otro lado, de los que declaran que no contratarían SDDI en el futuro, el 75% sí ha hecho cambios el último año, y el 50% lo hizo ya sea por renovación estética o bien de cosas viejas.

De los que sí contratarían SDDI en el futuro, un 61% lo aplicaría en su casa y un 28% en su departamento, es decir, un 89% usaría SDDI en su hogar más que en locales u oficinas.

De los atributos más valorados por los encuestados respecto a SDDI, el más relevante fue la conveniencia en términos de Precio y calidad (un 64% de los encuestados lo indica), seguido por la Experiencia del diseñador (39%) y Originalidad del diseñador (36%).

Respecto de donde buscarían información e ideas para diseñar sus espacios, el 51% declara que buscaría en tiendas de muebles y decoración, el 46% declara que buscaría de manera online, y sólo un 3% pagaría a alguien para se encargue de todo lo relacionado al diseño y decoración.

Respecto a el cómo buscaría un diseñador de interiores o empresa de diseño de interiores, el 51% indica que preguntaría a un amigo o buscaría referencias para elegir diseñador, y un 44% buscaría de manera online (Google, redes sociales, Webs).

En cuanto al posicionamiento de los actuales diseñadores, del total de los encuestados interesados en SDDI, sólo un 8,3% pudo mencionar el nombre de un estudio o diseñador que no fuera Easy o Homy, y los mencionados ninguno se repite, es decir, se puede desprender que no hay ningún referente para el público no especialista del tema en Chile.

Respecto a las preferencias de estilo, un 86% de los dispuestos a contratar SDDI, prefieren los estilos Moderno, Clásico, o Rústico.

Dentro de la encuesta también se preguntó acerca de las experiencias pasadas con servicios de diseños de interiores que podrían haber tenido los encuestados, de lo que se puede extraer que un 62% de los que no ha contratado nunca un SDDI, sí estaría dispuesto a contratarlo.

Por otro lado, de los que sí han contratado SDDI, el atributo peor evaluado en la experiencia fue la “conveniencia” y el mejor evaluado fue el servicio

A modo de complementar el estudio de mercado, además de la encuesta, se realizó una entrevista⁹ al dueño de una empresa fabricante de muebles rústicos de madera, con esto, es posible capturar *insights* desde el punto de vista de potenciales proveedores de muebles y artículos de decoración. De esta entrevista se puede desprender lo siguiente:

- Como percepción general del modelo de negocio planteado, el entrevistado lo considera novedoso y atractivo para potenciar sus ventas, indicando una disposición a pagar una comisión por venta de los muebles de entre 15% y 20% dependiendo del volumen generado.
- Los clientes que se cambian de hogar son los que más gastan en muebles, usualmente son matrimonios jóvenes o parejas que se van a casar, que gastan en torno a 1,5 y 2 millones de pesos, los cuales muchas veces cuentan con el apoyo monetario de sus padres.
- Este grupo de compradores de muebles jóvenes principalmente buscan muebles para dormitorios y living comedor.

3.2.2 Oportunidad de Negocio

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta, un 64,3% de las personas encuestadas está dispuesta a contratar servicio de diseño de interiores (SDDI), con una

⁹ Entrevista realizada telefónicamente a Iván Quezada, dueño de fábrica y comercializadora de muebles rústicos el día 15 de octubre de 2018

muestra inclinada principalmente a comunas del segmento medio alto de Santiago. Este segmento tiene una disposición a contratar SDDI de un 76%. Sin embargo, las mujeres muestran más interés en el SDDI, especialmente las que viven en hogares con ingresos más altos.

El 64% de los encuestados considera “Precio y calidad” como uno de los atributos más relevantes a la hora de elegir una empresa o diseñador de interiores, sin embargo, “conveniencia” es el atributo peor evaluado de los que han experimentado el servicio en el pasado.

Por otro lado, sólo un 8,3% de los encuestados dispuestos a contratar SDDI fue capaz de mencionar a un diseñador o estudio de renombre (excluyendo Easy y Hommy), por lo que no existe ninguna empresa, diseñador o estudio posicionado en el “*top of mind*” colectivo de SDDI en Chile.

Básicamente existe un claro GAP entre expectativas de clientes en términos de precio y calidad, además de posicionamiento en el segmento medio alto, el cual muestra una alta disposición a contratar SDDI. Esto puede ser solucionado con un servicio basado en tecnología que permita un trabajo limpio, eficiente y de calidad a un costo más bajo que lo que presentan actualmente los estudios de DDI y diseñadores de renombre.

3.2.3 Tamaño del Mercado

El total de viviendas estimado en Chile en el censo 2017 realizado por el INE se encuentra levemente por debajo de los 6 millones y medio, de los cuales se considerará la porción que generan ingresos por sobre los 2 millones de pesos, lo que equivale a los segmentos A, B, y C1 (en torno al 11% de los hogares de Chile), lo que es equivalente a 735.925 hogares de los cuales, de acuerdo al estudio realizado, un 64%¹⁰ estaría interesado a contratar SDDI en el futuro, reduciendo el total de mercado a 482.512 hogares dispuestos a contratar SDDI en Chile.

Dado que el negocio se enfocará en Santiago, el mercado potencial se reduce a un 36,6% (INE, 2017) que son los hogares de la región metropolitana, es decir a 176.599 hogares.

Al tercer año se espera superar el 0,55% del mercado potencial en Santiago, alcanzando 921 clientes. Asumiendo un precio promedio de pago de \$286.000, se estaría generando una venta anual por un valor sobre los 263 millones de pesos del total del tamaño de mercado que alcanzaría los 50.500 millones de pesos.

¹⁰ Resultado de encuesta realizada

En la tabla 1 se puede observar una proyección anual de clientes, participación de mercado y ventas totales a 5 años, sin embargo, y debido a la naturaleza tecnológica del proyecto la evaluación económica se realizará a un horizonte de sólo 3 años.

Tabla 1: Proyección de Ventas y Participación de Mercado

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Clientes | 617 | 774 | 971 | 1219 | 1530 |
| Participación de Mercado | 0,35% | 0,44% | 0,55% | 0,69% | 0,87% |
| Ventas | 176.705.000 | 221.862.000 | 278.391.000 | 349.557.000 | 438.737.000 |

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que las proyecciones realizadas consideran un crecimiento anual del 25,5%, obtenido como promedio del crecimiento en ventas de servicios online de 33,7% (Cámara Nacional de Comercio, 2018) y el crecimiento en ventas de viviendas de 7,4%¹¹ (Cámara Chilena de la Construcción), con un 5% adicional explicado por la inversión en marketing.

3.2.4 Segmentación y Cliente Target

Dada la escasez de data disponible asociada a la industria y mercado del diseño de interiores en Chile, y con el objetivo de comprender cuál es el cliente dispuesto a adquirir servicios de diseño de interior online, se investigó las características de los clientes de las empresas de Estados Unidos “Laurel & Wolf”, “Havenly” y “Decorist”, de manera tal de determinar atributos que permita segmentar y finalmente definir al cliente target. Para esto, se analizaron los perfiles de *fanpages* de Facebook de cada empresa con los resultados que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2: Perfil de Clientes de Diseño Online en Estados Unidos

| | Laurel & Wolf | Havenly | Decorist |
|-----------------------------|---------------|---------|----------|
| Tamaño Muestra | 39 | 41 | 23 |
| % de mujeres | 95% | 96% | 96% |
| % Entre 25 y 50 años | 77% | 68% | 68% |
| % Entre 30 y 60 años | 77% | 93% | 93% |
| % Casados(as) ¹² | 49% | 51% | 74% |

Fuente: Elaboración propia en base a observación de *Fanpages*

¹¹ Construcción: 7,4% anual (Venta de viviendas en Chile Cámara de la construcción)

¹² Elaboración propia, obtenido de dato explícito en estado de Facebook o por observación de fotos de matrimonio, resto se considera no casadas

Dado los resultados anteriores, es posible deducir que los clientes interesados en diseño de interiores online se concentran en el público femenino, principalmente en el rango de edad entre 30 y 60 años, donde la mayoría son casadas y con hijos. Cabe señalar que, en las imágenes públicas de los perfiles de Facebook de la muestra observada, se puede encontrar muchas publicaciones de viajes, salidas con hijos, naturaleza y animales, lo que da una idea de un perfil principalmente familiar y con un nivel de ingresos que permite sustentar gastos de mantención de familia, mascotas y viajes en el extranjero.

3.3. Análisis de la Competencia

En el mundo del diseño de interiores en Chile, podemos encontrar una oferta muy atomizada, pero que se puede segmentar en tres grandes grupos:

3.3.1 Estudio de Diseño de Interiores

Se caracterizan por presentar un alto nivel de experiencia, con equipos multifuncionales dedicados a los proyectos. Ofrecen diseños de alta calidad, utilizando proveedores y marcas de renombre. Su oferta tiene un alto costo tanto en el servicio como en los insumos utilizados. Ejemplos de éstos son CasaFOA, Las Condes Design, Bruna Izquierdo, Casa Klammer, Mios Home, Interdesign, entre otros. Usualmente invierten en publicidad en revistas de decoración, o bien están asociados a entidades como la Asociación de Decoradores de Chile (AdD).

3.3.2 Diseñadores de Interiores *Freelance*

Se caracterizan por trabajar como consultores de forma independiente, y es posible encontrar en Chile una gran oferta de sus servicios, ya sea por medio de portales web de *freelancers* como Starofice.cl, Houzz.es, Habitissimo.cl, workana.com, freelancer.cl o bien portales web de clasificados en general como yapo.cl y mercadolibre.cl.

La ventaja de su servicio es que existe la posibilidad de encontrar precios convenientes para trabajos de buena calidad, siempre y cuando el cliente le dedique tiempo a revisar el portafolio del diseñador, sin embargo, la desventaja que tiene este servicio es la incertidumbre generada en términos de calidad cuando el cliente no tiene el tiempo para dedicarlo a la revisión de estos trabajos. Sumado a esto, la gran mayoría

de los diseñadores *freelance* no publica los valores de sus servicios generando una variable adicional de incertidumbre para cliente, que se traduce en tiempo que deberá invertir cotizando y revisando portafolios. Usualmente estos diseñadores de interior no invierten mucho en publicidad, y basan sus canales en los portales antes mencionados y en sus redes sociales.

3.3.3 Diseñadores de Renombre

Hay un número importante de diseñadores de renombre en Chile, que al igual que los estudios especializados ofrecen servicios de alta calidad y a altos precios. Se caracterizan por trabajar de forma independiente y usualmente tienen experiencia tanto en Chile como en el extranjero, y/o están afiliados a asociaciones como la AdD. Al igual que los estudios especializados, generalmente trabajan con proveedores y marcas de renombre. Ejemplos de estos diseñadores serían Enrique Concha, Jorge Letelier, Christian Preece, Paula Gutierrez, Graziella Copetta, Hugo Grisanti, Kana Cussen, Patricia Vargas, German Margozzini, entre otros. Ofrecen sus trabajos en portales web personales con un alto nivel estético, y se dan a conocer en gran parte por medio del “boca a boca” y recomendaciones de sus propios clientes, así como también por medio de artículos y/o entrevistas en revistas de diseño interior y decoración como “Vivienda y Decoración”, “Mas Deco”, “Estilo y Decoración”.

Adicionalmente, un cuarto grupo relevante de mencionar que, si bien no es un actual competidor, es el de portales presentes en el extranjero que ocupan el modelo de negocios que se evaluará. Si bien actualmente estos portales se encuentran fuera de Latinoamérica, son una potencial amenaza en el mercado chileno, pues poseen la tecnología ya desarrollada y el *know how* de la operación del negocio de diseño de interiores online. Una consideración relevante respecto a este cuarto grupo, es que provienen de países no hispanohablantes, principalmente Estados Unidos, y por lo tanto poseen una diferencia en lenguaje que puede ser una barrera de entrada tanto al mercado chileno como al resto de Latinoamérica.

4. Plan Estratégico

4.1 Modelo de Negocio

En lo que sigue se describen las características del modelo de negocio, de manera tal de detallar las bases sobre las que el emprendimiento crea, proporciona y capta valor. La metodología se basa en el lienzo del modelo Canvas¹³ (Ostelwalder y Pigneur, 2011) que se puede observar en el anexo 4.

Se debe considerar además que el modelo de negocios tiene dos aristas, una B2C (*Business to Consumer*) que se enfocará a los clientes target mencionados en el capítulo anterior, y B2B (*Business to Business*) direccionado específicamente a inmobiliarias, de manera tal que éstas puedan ofrecer el servicio como parte de su valor agregado en la venta de casas y/o departamentos.

4.1.1 Segmentos de Mercado

El segmento target del modelo de negocio es el segmento socioeconómico ABC1, es decir, el segmento de mayores ingresos en Chile, y en una primera etapa enfocado en la región metropolitana. Principalmente corresponde a mujeres viviendo en hogares con ingresos familiares por sobre los \$2MM interesadas en tener espacios agradables donde vivir junto a su familia o pareja. Se escogió este segmento debido a la alta correlación entre el interés de las mujeres por contratar SDDI y el rango de ingreso familiar visto anteriormente en la figura 4.

Por otro lado, la Inmobiliaria también es un cliente clave para el modelo, principalmente inmobiliarias con proyectos en la zona oriente de Santiago donde el usuario final se concentra en el segmento ABC1. Es decir, para el lado del modelo B2B el usuario es el mismo que en el modelo B2C, pero el cliente pasa a ser la inmobiliaria, con quien se negociaría incorporar el servicio como un agregado para fidelizar clientes e impulsar la venta de propiedades.

4.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es la entrega de un servicio eficiente, de calidad y a un costo accesible. Esto basado en una plataforma online que regule y facilite la información y

¹³ Generación de Modelos de Negocio, Alexandrer Ostelwalder & Yves Pigneur 2011

comunicación entre clientes y diseñadores, basado en algoritmos de identificación de productos adecuados para la persona dependiendo de los inputs que genere el cliente en cuanto a preferencias de estilos, las imágenes de su actual espacio y el presupuesto que está dispuesto a gastar en su proyecto de diseño de interior.

Para el segmento B2B, la propuesta de valor se centra en ofrecer el servicio como una herramienta que impulsaría la venta de propiedades del segmento, lo cual fue validado por el director comercial de una de las cinco inmobiliarias de mayor facturación en el país.

4.1.3 Canales

El modelo de negocio contempla dos principales canales de venta, el canal online y el canal directo con las inmobiliarias. En el canal online será clave lograr un buen posicionamiento en buscadores como google además de presencia en redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube, etc.), de manera tal de generar ventas vía web. Por otro lado, para alcanzar y lograr acuerdos con inmobiliarias será necesario llevar una relación sustentable por medio de una persona encargada de esto.

4.1.4 Relaciones con Clientes

Principalmente por medio de la plataforma web o aplicación para Smartphone que facilite la comunicación. La relación con cliente final de inmobiliarias será de la misma manera. Sin embargo, la relación con la inmobiliaria se llevará por medio de la asignación de un ejecutivo comercial.

4.1.5 Fuentes de Ingreso

El modelo de negocio contempla tres fuentes de ingreso. Por un lado, un pago *up-front* del servicio de diseño de interiores online realizado por el cliente y usuario final. Un pago mensual recibido por parte de las inmobiliarias que dependerá del número de ventas realizadas en el mes. Por otro lado, habrá proveedores afiliados a la empresa, los cuales pondrán a disposición de la empresa su catálogo de productos para ofrecerlos dentro de los diseños que el cliente podrá comprar online. La empresa

recibirá entre un 15% y un 20%¹⁴ sobre la venta efectiva de muebles o productos de decoración vendidos.

4.1.6 Recursos Clave

El recurso *core* del modelo es la plataforma online donde interactúan las partes y su eficiente funcionamiento, de manera que pueda brindar la mejor experiencia.

Por otro lado, un recurso humano clave de este negocio es el diseñador de interiores, que sea capaz de entregar de manera eficiente trabajos de alta calidad. Otro recurso humano clave del negocio es el ejecutivo B2B que interactúe con las inmobiliarias, pues al llevar la relación directa con éstas tendrá un impacto relevante.

4.1.7 Actividades Clave

La actividad *core* del modelo de negocio es la generación de diseños de calidad, con estilo y de manera efectiva y eficiente por parte de los diseñadores de interiores, por lo que es de alta prioridad asegurar esto durante todo el proceso de la generación de los diseños. Marketing online y posicionamiento serán otras actividades de alta relevancia para captar al cliente final, y profundiza más de este tema en el plan de marketing.

Por otro lado, el proceso de venta B2B será clave para comenzar con una cartera de clientes inicial que permita dar una base estable al inicio del proyecto.

4.1.8 Asociaciones Clave

Las asociaciones más relevantes en el modelo de negocios serán con los diseñadores de interiores seleccionados para trabajar por proyecto en conjunto a la empresa, y los proveedores de muebles y productos de decoración.

Por el lado B2B, las inmobiliarias serán claves para generar un modelo sustentable en el tiempo y con una base de ventas de menor volatilidad.

¹⁴ Rango en base a entrevista realizada a dueño de empresa que fabrica y vende de muebles.

4.1.9 Estructuras de Costes

Por el lado de costos fijos, el modelo contempla el arriendo de una oficina compartida en un coworking, una parte de sueldo base para el ejecutivo de inmobiliaria, un salario para un diseñador full-time, un encargado de comunicaciones y el web master, además de costos menores de oficina. Sin embargo, los costos variables son los más relevantes para la ejecución del modelo. Por un lado, los diseñadores recibirán un pago del 50% del valor del servicio (Precio de venta) por proyecto completado y evaluado positivamente por parte del cliente. La evaluación del cliente puede aumentar el pago hasta un 60% del valor del precio si el cliente quedó completamente satisfecho con el trabajo. Por otro lado, los diseñadores recibirán un 10% del valor neto¹⁵ de la venta de muebles y artículos de decoración propuestos en el diseño que tengan convenio con la empresa.

Adicionalmente, el ejecutivo a cargo de cuentas de inmobiliarias recibirá un pago variable mensual de un 4% sobre las ventas netas (Ingresos – Costos de Diseñador) realizada y ejecutadas correctamente cada mes con inmobiliarias.

4.2 Conclusiones del Análisis

El modelo de negocios planteado depende fuertemente de la calidad de los diseñadores, por lo que es clave un sistema de incentivos adecuado que les permita ganar más mientras mejor hacen su trabajo. Por otro lado, el canal directo con inmobiliarias será de alta relevancia para dar estabilidad al nivel de ventas, así como la presencia online de la marca para ventas a cliente o usuario final.

5. Plan de Marketing

En el desarrollo del plan de marketing se describirá las estrategias básicas de las siete P's del Marketing mix planteadas en el libro "E-business and e-commerce management" (Chaffey, 2009), dando posteriormente un foco especial al marketing digital, las alianzas y al posicionamiento de la marca "EspacioKlimt"¹⁶, que es el nombre escogido para la empresa.

¹⁵ El valor neto corresponde a entre un 15% y un 20% del precio de venta total de los artículos.

¹⁶ EspacioKlimt, hace referencia a el artista y decorador austriaco Gustav Klimt.

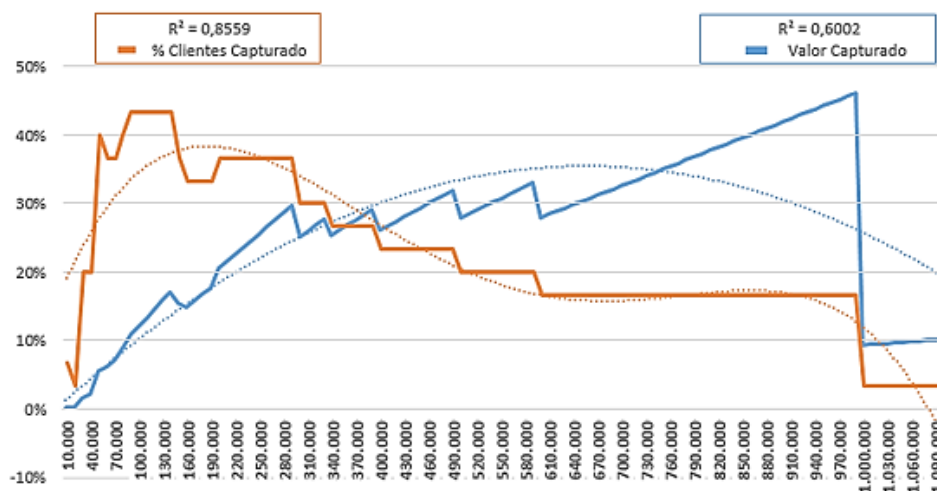
5.1 Marketing Mix

5.1.1 Precio

Para la determinación del precio se realizó un análisis extraído de la encuesta realizada, donde se explicó el servicio de diseño de interiores online, y se hizo preguntas acerca de precios para obtener el rango de precios al cual cada cliente estaría dispuesto a contratar el servicio de diseño de interiores online¹⁷. Los resultados se muestran en la figura 5, donde se puede observar dos curvas. La primera, de color naranja, representa el porcentaje de clientes que se pueden captar del total de la muestra dado un determinado precio, indicado en el eje x. La segunda curva, de color azul, representa el valor capturado llevado a escala, que se puede obtener dado un determinado precio, es decir, es el equivalente al porcentaje de clientes capturados multiplicado por el precio.

Como criterio de decisión de precio para el producto descrito en la encuesta, se consideró el hecho de capturar el máximo valor posible siempre y cuando el precio permita capturar al menos el 35% de los clientes, esto ocurre en un precio de \$290.000, por lo que será el precio a utilizar para el producto principal de diseño online.

Figura 5: Captura de Clientes y de Valor según Precio Asignado al Servicio



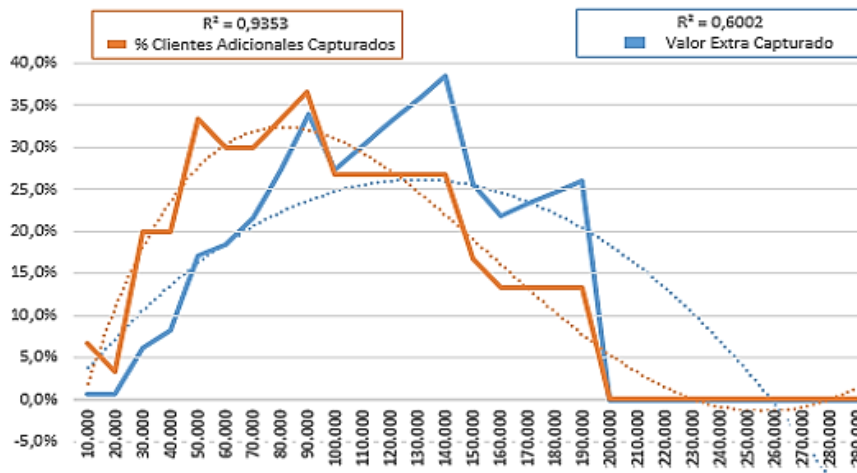
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Por otro lado, se puede observar que en torno a los \$100.000 es posible maximizar el porcentaje de clientes capturados, sin embargo, y dado que el precio del producto core será de \$290.000, es importante considerar sólo los clientes adicionales que podría aportar un producto adicional menos costoso, es decir, considerar posibles ventas de

¹⁷ Las preguntas claves fueron: ¿A qué precio consideras que el servicio de diseño de una habitación comenzaría a ser caro, pero aun considerarías pagarlo?, y ¿A qué precio consideras tu que el servicio de diseño de una habitación sería tan barato que dudarías de su calidad?

manera tal de no canibalizar el producto principal. En la Figura 6 es posible observar el porcentaje de clientes adicionales y valor que aportaría un segundo producto (precio) dado el precio del producto *core* de \$290.000.

Figura 6: Captura de Clientes y de Valor de un Segundo Producto dado un Producto Core de \$290.000



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

En este caso, se puede observar un punto máximo de incremento de valor capturado en un precio de \$140.000, con un incremento de clientes capturados de un 26,7%. Por otro lado, con un precio de \$90.000 este segundo producto alcanzaría un segundo punto máximo de la curva de captura de valor, y un máximo en la curva de captura de clientes adicionales. Se optará por un segundo producto con un valor de \$90.000 para así asegurar una diferenciación mayor entre el producto *core* y el segundo producto más simplificado además de maximizar la captura de clientes.

Cabe señalar además que para el precio del producto *core* se realizó una validación por medio de una entrevista a el director comercial de una de las mayores inmobiliarias y constructoras del país, quién mencionó un monto de 10 U.F. como un precio adecuado para el producto *core*, validando el análisis y definición del precio incluso para el segmento B2B.

Analizando la posibilidad de un tercer producto de mayor precio, en la figura 5 se puede observar un máximo en la captura de valor con un precio de \$1.000.000, sin embargo, dada la complejidad, las posibles altas expectativas de dicho sub-segmento de clientes, y la competencia directa con diseñadores de renombre y estudios de diseño de interiores, en este trabajo de tesis este producto Premium no será abordado.

El pago se realizará por medio de la plataforma www.espacioklimt.com, luego de haberse ingresado la información del cliente y sus preferencias de estilo y presupuesto. Éste será por medio de tarjeta de crédito, o bien por medio de la cuenta corriente del

cliente previo a la entrega del servicio. Para el caso del segmento B2B el pago será realizado por la inmobiliaria de manera mensual posterior al mes cumplido.

5.1.2 Producto/Servicio

Se determinó ofrecer dos productos para abordar distintos sub-segmentos, los cuales comparten la posibilidad de sacar provecho del uso de tecnología, haciendo más eficiente el proceso de DDI y donde se puede hacer notar la ventaja competitiva del servicio ofrecido. Básicamente será por medio del uso de una plataforma web que permita una fluida comunicación entre diseñador y cliente.

Producto 1 (Asesoría y Diseño): Consiste en el contrato de un servicio de asesoría online, para poder realizar consultas de DDI y decoración, además de obtener un diseño final. El cliente deberá responder un test de estilo y uno de necesidades, luego podrá enviar una imagen de su actual espacio y hacer consultas asociadas diseño de interiores y decoración, recibiendo tres ideas iniciales que capturen su estilo deseado dentro de los siguientes 2 días hábiles de haber realizado el pago online. Luego podrá agendar una hora de interacción directa con el diseñador que escoja (vía conversación o chat en plataforma), para dar *feed-back* y definir cuál será el concepto elegido a desarrollar por su diseñador. Una vez desarrollado y acordado el diseño final, el cliente recibirá una imagen final del concepto, y la lista de compras con los artículos del diseño dentro de los próximos 3 días hábiles posteriores a la hora de interacción directa. Dentro de esos 3 días el cliente podrá ir comunicándose con el diseñador por medio de la plataforma con tiempos de respuesta de máximo 1 día hábil. Este servicio tendrá un valor de \$90.000 y será atendido en horario de oficina.

Producto 2 (Diseño Full): Consiste en un servicio de diseño de interiores vía la plataforma online, cliente podrá subir imágenes del espacio que desea modificar o rediseñar, realizando test de preferencias y necesidades, indicando presupuesto y recibiendo un concepto de diseño visible en las imágenes de su espacio, además de una lista de precios e información para la adquisición de los artículos utilizados, de manera que pueda adquirirlos (algunos productos se podrán comprar directamente por medio de la plataforma), el cliente tendrá 3 horas disponibles para agendar con su diseñador donde podrán revisar los 3 conceptos iniciales, y los ajustes al diseño consensuado según sus preferencias. Adicionalmente al *render* del diseño del espacio final, el cliente recibirá una imagen de cómo quedaría la planta con el diseño. Este servicio tendrá un valor de \$290.000 y será atendido en horario de oficina hasta en un máximo de 15 días hábiles. En resumidas cuentas, el diseño full entregará horas adicionales de *feed-back* directo para los conceptos, una visualización del diseño de su espacio final en un *render*, y el diseño de la planta con los artículos y modificaciones realizadas al espacio.

5.1.3 Plaza

Los canales de venta que se utilizarán serán por medio de un ejecutivo comercial para el negocio B2B, y por medio de comunicación online para el negocio B2C. El ejecutivo comercial atenderá presencialmente y/o de manera telefónica a las inmobiliarias con las que trabaje, es decir, su canal será directo y estará encargado de aumentar el nivel de ventas por medio de las inmobiliarias. Esta vía por medio de las inmobiliarias permitirá que los usuarios finales conozcan el producto/servicio, y se pueda generar “boca a boca”, lo que es clave considerando que, en los resultados de la encuesta realizada, el 50% de los encuestados respondió que buscaría diseño de interiores preguntando a un amigo o familiar.

Por otro lado, en el caso del negocio B2C, las ventas se realizarán de forma online por medio de la plataforma web, por lo que el desarrollo de un plan de marketing online es clave para el crecimiento de esta parte del negocio. Más aun considerando que en la encuesta realizada, un 39% de los que sí contrataría SDDI en el futuro, buscaría el servicio en google o por medio de redes sociales.

5.1.4 Promoción

La promoción de la plataforma se realizará por un lado con Marketing directo, siendo éste utilizado para llegar a las inmobiliarias que podrían contratar servicios como beneficio para sus clientes, es decir, se utilizará marketing directo para el segmento B2B.

Por otro lado, se utilizará marketing online, siendo éste último clave para abordar al segmento B2C, y así mismo al usuario final. Para esto, será clave lograr un buen posicionamiento en motores de búsqueda, y alcanzar al segmento target en las redes sociales, utilizando canalizadores de flujo como *Influencers*, *reviews* con validación de los servicios, y/o presencia en “portales de diseño y decoración”.

5.1.5 Personas

A modo de transmitir la esencia de la compañía a los colaboradores y así finalmente potenciar la experiencia al cliente, será de suma relevancia contar con un equipo altamente preparado, especialmente el ejecutivo B2B, el diseñador líder y los diseñadores externos que serán los que interactuarán directamente con el cliente. Estos deberán transmitir los valores de “Eficiencia”, “Originalidad”, “Diseño”, y “Compromiso” al cliente de forma natural, por lo que desarrollar una cultura organizacional que contemple estos valores es fundamental.

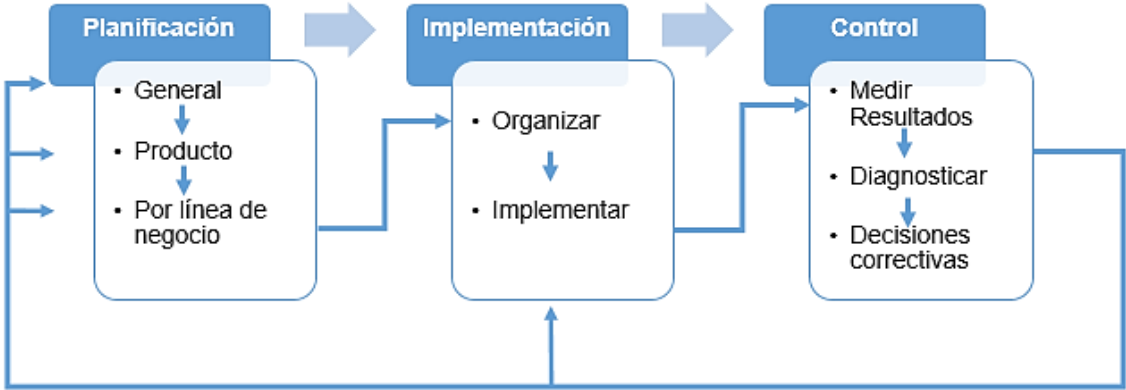
Para potenciar la marca de los diseñadores, se realizará un espacio o portafolio de sus trabajos dentro de la plataforma que los presente, potenciando sus fortalezas en el diseño, creatividad, eficiencia, etc. Esto fortalecerá la imagen de los diseñadores y simultáneamente ofrecerá al cliente una visión clara del performance de los diseñadores con los que podría trabajar. Así mismo, el diseñador líder será el encargado de guiar la imagen de la compañía en términos de la calidad de los diseños, formando y validando la calidad de los trabajos entregados.

5.1.6 Procesos

“El concepto de procesos refleja toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing” (Kotler y Keller, 2012).

En el caso de EspacioKlimt se basará en el flujo continuo de aprendizaje en pos de la eficiencia y satisfacción del cliente. En la figura 7 se puede observar el flujo de aprendizaje y mejora continua en el contexto del marketing digital.

Figura 7: Proceso de mejora continua en el Marketing Digital



Fuente: Elaboración propia en base a Kotler y Keller 2012

En proceso desde la perspectiva del cliente y detalle del flujo de interacción se revisará en el capítulo 6 del “Plan de Operaciones”.

5.1.7 Evidencia Física

La entrega de los productos; concepto final, lista de artículos, *render* de visualización del diseño final, y el diseño de la planta, se realizará de forma digital en documentos pdf que se entregarán tanto por medio de la plataforma como en un adjunto al e-mail del cliente, de esta forma la persona podrá percibir la entrega de algo tangible y real al final de todo el proceso.

Al momento de escoger al diseñador que trabajará con el cliente, éste podrá entrar al perfil del diseñador donde podrá visualizar sus trabajos previos, una breve descripción de sus fortalezas, un video del diseñador presentándose, además de comentarios de clientes anteriores recomendándolo. Esto le proporcionará seguridad de que hay una persona real detrás de la plataforma, humanizando y tangibilizando el servicio.

Por otro lado, por medio de los *reviews*, se logrará presentar en la comunicación evidencia física que valide el servicio junto con la recomendación de expertos en la industria y/o *influencers*.

5.2 Plan de Marketing Digital

El plan de marketing digital se ejecutará por medio de dos vías, Google y redes sociales, con el objetivo de atraer tráfico a la plataforma web, generar conocimiento de la marca y posicionarla como referente en el diseño de interiores en Chile.

Dado que el 97,9% de las búsquedas online en Chile son realizadas por medio del motor de búsqueda Google¹⁸, ésta será la primera vía, donde se utilizará técnicas de SEO (“Search Engine Optimization”) y SEM (“Search Engine Marketing”) de manera tal de adquirir nuevos clientes.

Por otro lado, las redes sociales con su alto grado de segmentación, permiten llegar a la audiencia buscada de una manera bastante eficiente y focalizada, por lo que se utilizarán como una segunda vía de marketing digital. En particular se invertirá en las redes de Instagram, Facebook y Youtube.

Se estima comenzar con un presupuesto de \$300.000 durante el primer mes, el cual se aumentará hasta \$480.000 a fin del primer año en publicidad enfocada a la venta de servicio online y el desarrollo de marca en redes sociales. Adicionalmente se optimizará la inversión cada mes en función de la maximización del ROI que entregue la inversión previamente realizada, de manera tal de invertir en los canales y sub-segmentos más eficientes y efectivos.

Una estimación preliminar de la inversión en marketing digital se puede observar en Google AdWords, donde, aplicando a la región Metropolitana, y utilizando alrededor de 10 palabras asociadas a diseño de interiores y decoración, una inversión de \$100.000 el primer mes, google estima generar entre 3.793 y 6.328 visualizaciones del anuncio, lo que a su vez debiese generar entre 823 y 1.373 clics¹⁹. Será necesario luego analizar el nivel de conversión para determinar el ROI de invertir en google AdWords.

Para el caso de Facebook, segmentado la búsqueda a mujeres entre 20 y 64 años que viven en la Región Metropolitana, se estima que con \$100.000 de inversión se logrará entre 810 y 5.100 clics²⁰.

Similarmente, para las redes de Instagram y YouTube se deberá realizar estimaciones del alcance y la eficiencia de la inversión para optimizar el mix.

¹⁸ Medición realizada entre Enero y Octubre de 2018 en <http://gs.statcounter.com/search-engine-market-share/all/chile#monthly-201801-201811-bar>

¹⁹ Estimación entregada por Google Adwords el día 11 de noviembre de 2018

²⁰ Estimación entregada por Facebook el día 12 de noviembre de 2018

5.3 Alianzas Estratégicas

Las Inmobiliarias serán claves en este aspecto, ya que serán clientes y a la vez canal para acceder a usuarios finales. Se buscará generar contratos con cuotas mensuales que puedan ir variando según variaciones en la demanda de propiedades.

Así mismo, proveedores de productos de decoración y muebles serán claves en la correcta ejecución del plan, será de suma importancia contar con proveedores serios y de productos de alta calidad.

5.4 Posicionamiento

De acuerdo con la encuesta realizada, los atributos más mencionados como los más importantes a la hora de contratar un SDDI son “Conveniencia” y “Originalidad”, con un 60% y un 35% de menciones respectivamente de entre los que contratarían SDDI en el futuro. Adicionalmente, de entre los que han contratado SDDI anteriormente, el atributo peor evaluado es la conveniencia. Por lo tanto, se buscará posicionar a EspacioKlimt como la empresa de diseño de interiores más innovadora y conveniente, manteniendo un *look and feel* atractivo para el segmento target.

Según fue mencionado anteriormente, es clave realizar un trabajo potente de marketing online, posicionando la marca como el referente en diseño de interiores en el país, para esto se realizará una inversión en publicidad tanto para captura de nuevos clientes como para posicionar la marca en las principales redes sociales, Facebook, youtube e instagram.

6 Plan de Operaciones

6.1 Proveedores Digitales

Para soportar la plataforma, que es la base del negocio, es necesario contar proveedores de tecnología altamente confiables. Para esto es necesario considerar lo siguiente:

Servidores: deberán tener un sistema de refrigeración adecuado, transferencia ilimitada de datos, servicio técnico 24x7, acceso controlado, y generación de copias de seguridad. Existe una larga lista de proveedores que cumplen estas características, sin embargo, y por su ventaja de escalabilidad se utilizará “Amazon Web Service”, el cual provee un servicio en la nube que permite acceder a bajos costos iniciales, pues su tarifa depende

del nivel de uso de recursos y a la vez permite mayor flexibilidad al momento de escalar el negocio.

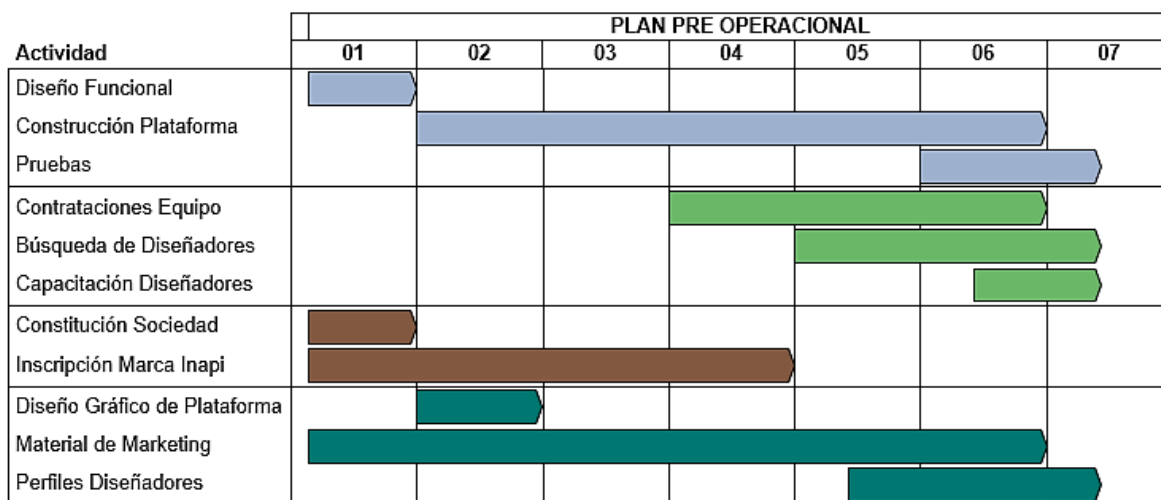
Dominio: se utilizará GoDaddy para el dominio “.com” y NIC Chile para el dominio “.cl”. Proveedores oficiales y establecidos, que poseen tarifas competitivas.

Medios de pago: Inicialmente se utilizará el proveedor transbank, dado su correcto funcionamiento, y el hecho que el mercado chileno online está familiarizado con este medio de pago.

6.2 Plan Pre Operacional

Previo al inicio de las operaciones será necesario asegurar un comienzo con un alto estándar de calidad, tanto en términos de la coordinación de equipo interno, diseñadores externos y proveedores, como del funcionamiento de la plataforma, y el cumplimiento de requerimientos legales para operar y proteger la marca EspacioKlimt. De esta forma, se puede observar en la figura 8 la carta Gantt pre operacional, que considera un plazo de seis meses y medio para la preparación previa al lanzamiento oficial de la plataforma.

Figura 8: “Plan Pre Operacional”



Fuente: Elaboración propia en base a recomendación de experto

En la figura 8 se considera lo siguiente:

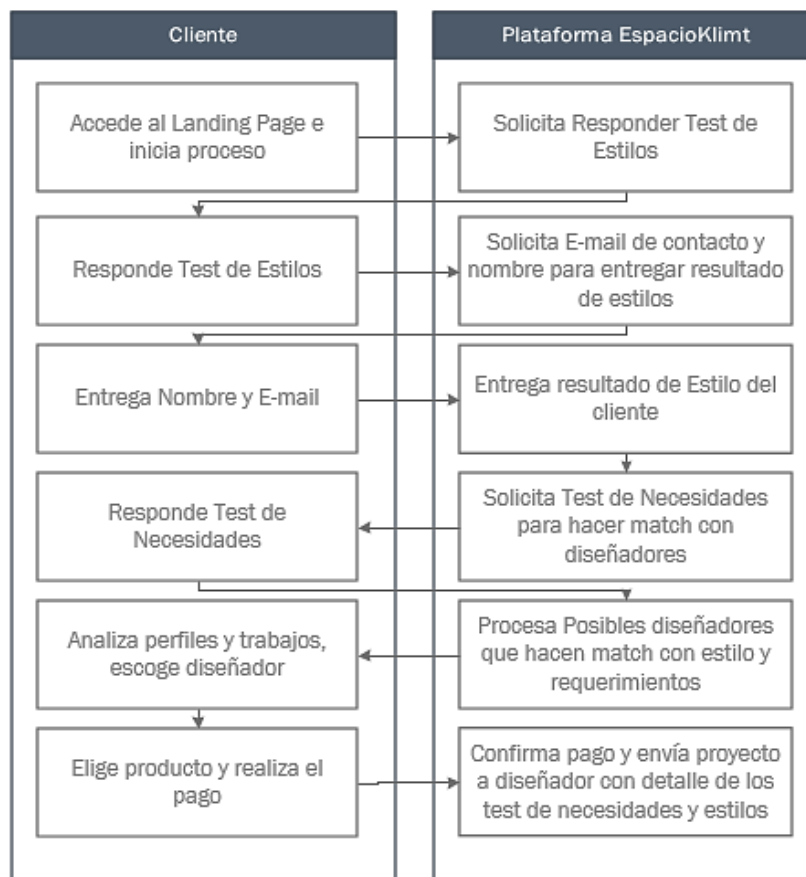
- **Diseño Funcional:** Diseño del funcionamiento de la plataforma, detallando funcionalidades y horas hombre requeridas por funcionalidad, de esta manera será posible trabajar bajo la metodología *scrum* que permitirá un mayor control y seguimiento de los avances del desarrollo *Back* y *Front End*.

- **Construcción de la Plataforma:** Considera la programación y generación de la misma en base al diseño previamente definido.
- **Pruebas:** Considera tanto pruebas de funcionamiento de la plataforma como pruebas con un par de clientes reales dispuestos a recibir el servicio gratuito a cambio de un detallado *feed-back*.
- **Contrataciones de Equipo:** Considera tanto el proceso de búsqueda, entrevistas y selección del equipo de planta, es decir; encargado de marketing; programador o web master, en caso de continuar con uno distinto al que construyó la plataforma; diseñador líder, y la selección del Contador externo o empresa que proveerá éste servicio.
- **Búsqueda de Diseñadores Externos:** Proceso llevado a cabo por el diseñador líder y el gerente general, donde se evaluará una lista de cinco diseñadores en una primera etapa, expandiendo el número de diseñadores de acuerdo al crecimiento en la demanda.
- **Capacitación de Diseñadores:** Considera la preparación de los diseñadores en términos de estándares de diseño, proceso de diseño detallado, nivel de servicio, tiempos de respuesta, definición de medios de comunicación a utilizar, entre otros.
- **Constitución de la Sociedad:** Considera no solo la constitución legal de la sociedad, sino también la iniciación de actividades, obtención de Rut, firma electrónica, factura electrónica, acreditación de domicilio, y tramitación de patente comercial.
- **Inscripción de Marca Inapi:** Considera tanto el ingreso de la solicitud, examen de forma de la solicitud, la publicación del extracto en el diario oficial asumiendo no hay oposiciones, y el examen de fondo de la solicitud aprobado. Se deja un *buffer* de dos meses y medio en caso de que se presente alguna oposición.
- **Diseño gráfico de la Plataforma:** Considera los parámetros gráficos que se utilizarán en las piezas que serán parte de la plataforma. Esto dará en parte una idea de cómo lucirá el diseño funcional pre diseñado, pero de forma estética.
- **Perfiles Web de Diseñadores:** Considera todo contenido y material audiovisual y gráfico que contendrá el perfil de cada diseñador externo, donde mostrará su trabajo y principales fortalezas, tanto con sus trabajos previamente realizados como con un video de la persona presentándose y ofreciendo trabajar con el cliente de manera amigable y de acuerdo a los estándares de EspacioKlimt.

6.3 Descripción del Proceso

El proceso general se divide en tres etapas; “Pre-compra”, “Diseño”, y “Entrega”. En la figura 9 se puede observar el proceso de Pre-compra, donde el cliente se familiariza con la plataforma y se reciben los principales inputs para determinar sus gustos y preferencias realizando preguntas donde deberá escoger imágenes que le gustan más, e indicando presupuesto, cómo desea invertirlo, la habitación que desea modificar, cuando necesita hacer los cambios, etc. Con todo lo anterior, el cliente recibirá una lista de posibles diseñadores, donde podrá observar sus trabajos anteriores y acceder al perfil personal de cada uno para escoger con cual trabajará.

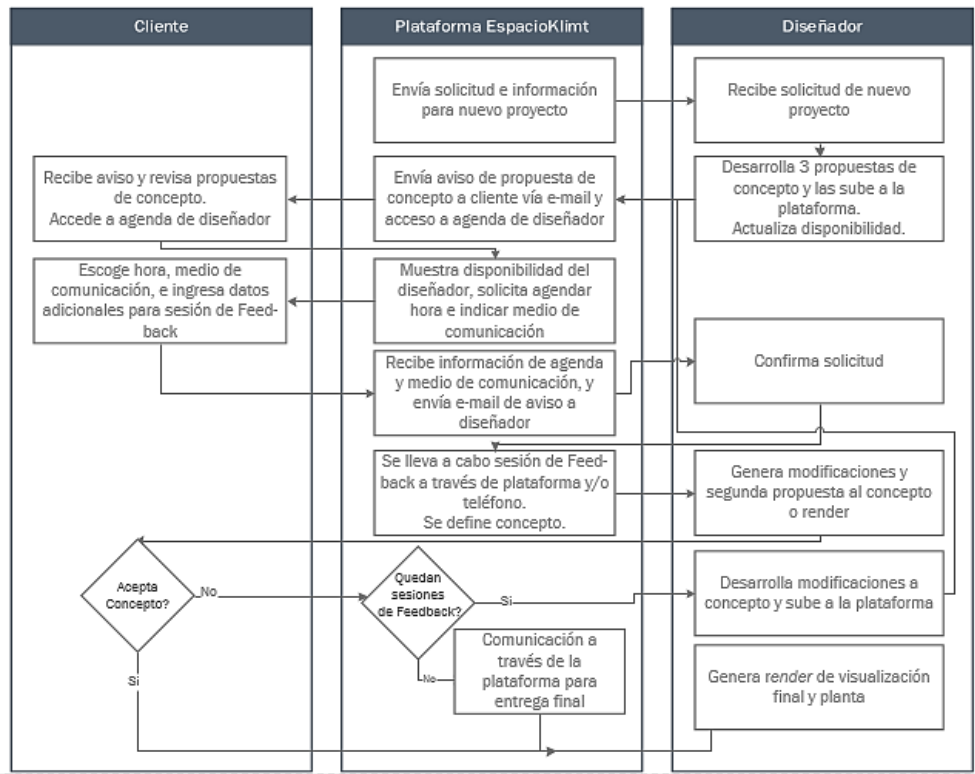
Figura 9: “ Proceso de Pre-Compra”



Fuente: Elaboración propia.

En la segunda parte del proceso general, que se muestra en la figura 10, es posible ver en mayor detalle la operación del cómo se realizará las propuestas de concepto, su desarrollo y flujo para la generación de *render* y planta para el caso del producto “Diseño Full”.

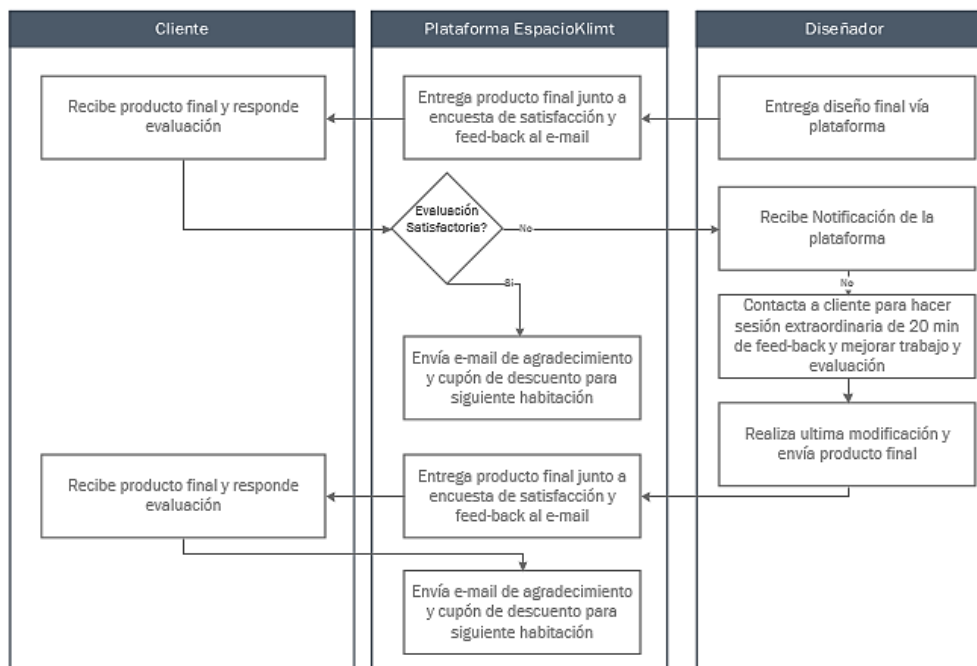
Figura 10:” Proceso de Diseño”



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la figura 11, se puede observar el proceso de entrega del concepto para el caso del producto “Asesoría y diseño”, y adicionalmente del *render* y planta para el producto “Diseño Full”.

Figura 11:” Proceso de Entrega”



Fuente: Elaboración propia.

6.4 Gestión de Diseñadores

La gestión de los diseñadores externos estará guiada por el diseñador líder, el cual capacitará, coordinará y será responsable de la operación completa del diseño.

6.5 Gestión de Proveedores

La gestión de proveedores inicialmente será llevada por el Gerente General, posteriormente esta pasará a ser parte de las responsabilidades del diseñador líder, y consistirá en asegurar que el stock, información e imágenes suficientes para alimentar la plataforma. Los proveedores serán empresas fabricantes e importadoras de muebles establecidas, además de posibles *retailers* proveedores de artículos de decoración y diseño de hogar. Esto serán quienes provean de todo lo necesario para la generación de diseños de interior, por ejemplo, muebles, cortinas, alfombras, pisos flotantes, entre otros. En paralelo se utilizará proveedores no afiliados, que serán grandes tiendas con sus catálogos online que permitirán nutrir la base de insumos para el trabajo de los diseñadores.

En el caso de las empresas afiliadas, se generará un catálogo con imágenes y precios que permita incorporar los elementos a los diseños de espacios.

6.6 Proceso de Post Venta

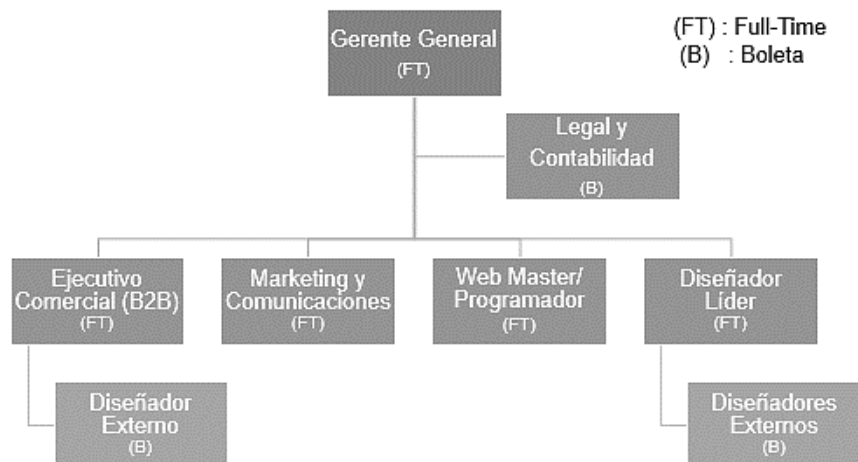
El proceso de postventa será simplificado durante el primer año, donde al final del servicio se realizará una encuesta de satisfacción del cliente, donde en caso de no cumplir los estándares esperados, el diseñador deberá contactar telefónicamente al cliente para entender sus inquietudes y disconformidades con el servicio para solucionarlo en caso de ser posible y/o evaluar la incorporación de la solución en el flujo de los procesos de manera estructural. En los años siguientes, se mantendrá la encuesta de satisfacción adaptada según el aprendizaje adquirido en el primer año y se evaluará formas de optimizar el proceso de solución de disconformidades de clientes.

7. Plan de Recursos Humanos

7.1 Estructura y Funciones

La estructura inicial de la empresa será la observada en la figura 12, sin embargo, durante los primeros 6 meses de funcionamiento el Gerente General se hará cargo de las funciones del “Ejecutivo Comercial B2B” delegando la parte de diseños al Diseñador Líder:

Figura 12: Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

1) Gerente General:

Requisitos: Ingeniero Civil Industrial y/o Comercial, más de 5 años de experiencia en áreas comerciales o estratégicas con gente a cargo. Perfil dinámico e innovador, afín a las tecnologías y al emprendimiento.

Descripción de la Función: Liderar y gestionar el desarrollo global de la empresa, desde la planificación estratégica hasta la operación. Impulsar el crecimiento sustentable y rentabilidad de la compañía. Generar estrategia comercial e impulsar espíritu innovador en el equipo con foco en la mejora continua de los procesos de negocio.

2) Legal y Contabilidad (Externos):

Serán dos personas o entidades externas a la empresa que ejercerán dichas funciones, se estima realizar dos consultas y/o revisiones legales al año, mientras que la contabilidad se deberá realizar mensual.

Requisitos: Abogado y Contador Auditor, ambos con experiencia en *e-commerce*.

Descripción de la Función: El abogado deberá asesorar al Gerente General en todos los temas jurídicos que puedan haber, desde la constitución de la empresa hasta la operación de la misma, detectando posibles riesgos y generando sus respectivas acciones preventivas. Deberá además generar y validar posibles contratos, además de aprobar contratos de convenios y piezas comunicacionales.

El Contador por su lado, deberá actualizar mensualmente los libros contables, llevando un registro acabado de los movimientos realizados. Estará a cargo de llevar la contabilidad y aspectos tributarios de la empresa.

3) Ejecutivo Comercial B2B:

Requisitos: Título universitario de una carrera de más de 4 años, con más de 3 años de experiencia en áreas de ventas B2B, idealmente haber manejado una cartera de clientes o haber trabajado en inmobiliarias. Perfil comercial persuasivo y con alto foco en el cliente.

Descripción de la Función: Será el encargado de llevar la relación con las inmobiliarias. Gestionar el cumplimiento de las metas de venta en el segmento B2B, entregando *feedback* desde el punto de vista de los usuarios al área informática, proponiendo mejoras a la plataforma.

4) Marketing y Comunicaciones:

Requisitos: Estudios en Administración de Empresas, Marketing, Comunicación y/o Publicidad. Con más de dos años de experiencia en marketing digital.

Descripción de la Función: Será el encargado de manejar la comunicación y marketing de la compañía. Desarrollo y ejecución de estrategia de marketing online y en principales redes sociales.

5) Web Master/Programador:

Requisitos: Ingeniero Informático o Analista programador con más de 4 años de experiencia profesional administrando y desarrollando *e-commerce*.

Descripción de la Función: Será el encargado de dar soporte y desarrollar mejoras en la plataforma web y aplicación móvil.

6) Diseñador Líder Fijo:

Requisitos: Decorador, Diseñador de Interiores, Arquitecto o carrera afín, con experiencia de más de 3 años en softwares de diseño y decoración de interiores 3D. Conocimientos en softwares para generación de piezas gráficas.

Descripción de la Función: Será el encargado de liderar equipo de diseñadores externos, validando cumplimientos de plazos y calidad de las entregas. Apoyará a marketing en la generación de piezas gráficas para las comunicaciones. Será una posición clave en la compañía y no se descarta el que sea parte de la sociedad luego de comprobado su desempeño y liderazgo.

7) Diseñador(es) Externo(s):

Serán los diseñadores externos que generarán los diseños de interiores para los clientes, tanto B2B como B2C.

Requisitos: Decorador, Diseñador de Interiores, Arquitecto o carrera afín, con experiencia en softwares de diseño y decoración de interiores 3D. Experiencia demostrable en diseño de interiores y decoración mayor a 3 años.

Descripción de la Función: Serán los encargados de generar propuestas de diseño de interiores para los clientes siguiendo el protocolo de trabajo de la compañía. Responsables de cumplir metas en tiempos de respuesta a los clientes además de cumplir con los requerimientos de calidad. Interactuarán directamente con los clientes.

7.2 Remuneración e Incentivos

En la tabla 3 es posible observar las remuneraciones e incentivos de cada una de las funciones de la empresa.

Tabla 3: Remuneraciones e Incentivos

| Posición | Remuneración Fija Bruta | Remuneración Variable |
|----------------------------|--------------------------------|---|
| Gerente General | \$2.000.000 | No aplica |
| Legal | No aplica | \$200.000 sólo 2 veces al año |
| Contador | \$60.000 | No aplica |
| Ejecutivo Comercial B2B | \$500.000 | 4% de la venta neta de diseño en segmento B2B |
| Marketing y Comunicaciones | \$500.000 | No aplica |
| Web Master / Programador | \$800.000 | No aplica |
| Diseñador Líder Fijo | \$650.000 | No aplica |
| Diseñador Externo | No aplica | 1) 55%-60% del Valor del Servicio de Diseño, es decir, \$174.000 por diseño de producto 2 al cliente. 2) 10% de la Venta Neta de Muebles y artículos de decoración |

Fuente: Elaboración propia en base a referencias

8. Plan Económico y Financiero

8.1 Inversión Inicial

La inversión para el proyecto está compuesta por cinco componentes que permitirán llevar a cabo el proyecto; el “Desarrollo y Diseño de la plataforma” considera todo el proceso de desarrollo, diseño y testeado de la plataforma. Su valor fue estimado por un experto en el tema de diseño y programación de plataformas web; La inversión en “Marketing” considera tanto la generación del nuevo material y contenido como la publicación del mismo en redes sociales, así como también los videos y material para la generación de los perfiles de los diseñadores. “Asuntos legales” considera la constitución de la empresa además de la inscripción de la marca en Inapi; “Computadores y elementos de oficina” considera lo mencionado, sin embargo, los elementos de oficina son casi nulos

pues el lugar de arriendo será un *coworking* donde se dispone de la mayor parte de los mismos. El capital de trabajo será explicado en el punto 8.2 de este capítulo.

En la tabla 4 es posible observar los niveles de inversión por cada ítem descrito anteriormente.

Tabla 4: Inversión Inicial [CLP]

| Inversión | Ítem |
|-------------------|---|
| 6.000.000 | Desarrollo y diseño de plataforma |
| 2.800.000 | Marketing: Generación de material y difusión en redes |
| 500.000 | Asuntos legales |
| 3.000.000 | Computadores y elementos oficina adicionales |
| 11.789.060 | Capital de trabajo |
| 24.089.060 | Total de la Inversión |

Fuente: Elaboración propia

8.2 Proyección de Ingresos

Como fue mencionado en el capítulo 3.2.3 acerca del tamaño de mercado, la proyección de ingresos se basa en un crecimiento anual promedio del 25,5%, donde el producto ofrecido a las inmobiliarias(B2B) es el de “Full Diseño” apuntando a una participación de los ingresos total del 55%. Por otro lado, el canal B2C es potenciado por medio de marketing online y se espera que represente el 45% restante del total de los ingresos generados.

Tabla 5: Ingresos por línea de negocio y producto [CLP]

| Línea de | Producto | Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|--------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| B2C | Asesoría | Diseño | 9.900.000 | 12.420.000 | 15.570.000 | 19.530.000 | 24.480.000 |
| | | Artículos | 567.000 | 702.000 | 891.000 | 1.107.000 | 1.377.000 |
| | Full Diseño | Diseño | 59.798.000 | 75.110.000 | 94.250.000 | 118.320.000 | 148.480.000 |
| | | Artículos | 10.368.000 | 12.960.000 | 16.272.000 | 20.448.000 | 25.632.000 |
| Total Negocio B2C | | | 80.633.000 | 101.192.000 | 126.983.000 | 159.405.000 | 199.969.000 |
| B2B | Full Diseño | Diseño | 87.000.000 | 109.330.000 | 137.170.000 | 172.260.000 | 216.340.000 |
| | | Artículos | 9.072.000 | 11.340.000 | 14.238.000 | 17.892.000 | 22.428.000 |
| Total Negocio B2B | | | 96.072.000 | 120.670.000 | 151.408.000 | 190.152.000 | 238.768.000 |
| TOTAL GENERAL | | | 176.705.000 | 221.862.000 | 278.391.000 | 349.557.000 | 438.737.000 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Numero de ventas por línea de negocio y producto [Unidades]²¹

| Línea | Producto | Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------|-------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| B2C | Asesoría | Diseño | 110 | 138 | 173 | 217 | 272 |
| | | Artículos | 21 | 26 | 33 | 41 | 51 |
| | Full Diseño | Diseño | 206 | 259 | 325 | 408 | 512 |
| | | Artículos | 72 | 90 | 113 | 142 | 178 |
| Total Negocio B2C | | | 409 | 513 | 644 | 808 | 1.013 |
| B2B | Full Diseño | Diseño | 300 | 377 | 473 | 594 | 746 |
| | | Artículos | 72 | 90 | 113 | 142 | 178 |
| Total Negocio B2B | | | 372 | 467 | 586 | 736 | 924 |
| TOTAL GENERAL | | | 781 | 980 | 1.230 | 1.544 | 1.937 |

Fuente: Elaboración propia

8.3 Proyección de Costos

Dentro de los costos asociados al proyecto, se encuentran los siguientes:

- **Costo por Diseño:** costo directo asociado al trabajo de diseño realizado por los diseñadores de interiores, corresponde a un 60% del total de la venta por diseño para el negocio B2C y un 55% de la venta para el negocio B2B.
- **Comisión por Venta:** este costo incluye; comisión para diseñadores del 6% de la venta neta²² de artículos de decoración y muebles; parte variable del sueldo del ejecutivo B2B, que corresponde a un 4% de la Venta Neta de diseño a inmobiliarias.
- **Salarios:** este costo incluye los salarios del Diseñador Líder, el Web Master, el encargado de marketing, y la parte fija del salario del ejecutivo B2B.
- **GAV:** este costo incluye; arriendo de *cowork* por \$500.000 al mes; costos de marketing por adquisición de nuevos clientes online; licencias de softwares para computadores, como Adobe CC y Microsoft Office; plan telefónico en celular; costos de contabilidad y legal; dominio y servidores; y un *overhead* que considera el salario del Gerente General.

En la tabla 7 es posible observar el detalle de los costos del proyecto por año.

²¹ En el caso de Productos de diseño equivale a número de proyectos de diseño, y en el caso de artículos de decoración corresponde al número de clientes que compra éstos artículos que es una parte de los que compran diseño.

²² Venta neta = (Precio Total del Artículo) – (Pago al Proveedor/Diseñador).

Tabla 7: Costos del Proyecto [CLP]

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Costo por Diseño | 89.668.800 | 112.649.500 | 141.335.500 | 177.453.000 | 222.763.000 |
| Comisión Venta | 2.914.200 | 4.468.140 | 5.609.160 | 7.045.380 | 8.837.820 |
| Salarios | 26.900.000 | 50.900.000 | 50.900.000 | 50.900.000 | 50.900.000 |
| GAV | 47.974.180 | 24.911.680 | 24.911.680 | 24.911.680 | 24.911.680 |
| Total | 167.457.180 | 192.929.320 | 222.756.340 | 260.310.060 | 307.412.500 |

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar, que el costo por diseño es el costo que más se incrementa junto al crecimiento en ventas, por lo que se realizará un análisis de su efecto en el capítulo 8.10.

8.4 Capital de Trabajo

Para determinar el capital de trabajo se utilizó el método del déficit acumulado máximo (Sapag y Sapag, 2008) para el primer año, bajo los supuestos de que las inmobiliarias realizan el pago efectivo del servicio al cierre del mes posterior a la entrega del servicio, que los proveedores de artículos de decoración y muebles realizan el pago luego de dos meses de la venta efectiva de los muebles, y que los costos son cubiertos en su totalidad en el periodo de operación. En la tabla 8 se observa el flujo de efectivo del proyecto, del cual se desprende que el cuarto mes presenta la mayor necesidad de efectivo, que alcanza los \$11.789.060, valor que ha sido considerado como la necesidad de capital de trabajo para el proyecto.

Tabla 8: Flujos de Efectivo del Primer Año [Miles de CLP]

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|------------------------------------|--------|---------|----------------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ingresos | 2.010 | 8.750 | 11.572 | 12.506 | 15.272 | 14.949 | 15.848 | 16.036 | 14.725 | 16.503 | 17.859 | 18.614 |
| Servicio Diseño B2C | 2.010 | 1.500 | 3.278 | 4.212 | 6.834 | 6.367 | 6.834 | 7.022 | 5.711 | 7.489 | 8.989 | 9.456 |
| Servicio Diseño B2B | 0 | 7.250 | 7.250 | 7.250 | 7.250 | 7.250 | 7.250 | 7.250 | 7.250 | 7.250 | 7.250 | 7.250 |
| Artículos | 0 | 0 | 1.044 | 1.044 | 1.188 | 1.332 | 1.764 | 1.764 | 1.764 | 1.764 | 1.620 | 1.908 |
| Costos | 11.368 | 10.816 | 11.922 | 12.519 | 14.191 | 14.807 | 14.822 | 14.942 | 14.119 | 15.244 | 16.206 | 16.501 |
| Flujo de Efectivo | -9.358 | -2.066 | -351 | -14 | 1.080 | 141 | 1.026 | 1.094 | 606 | 1.259 | 1.652 | 2.113 |
| Flujo de Efectivo Acumulado | -9.358 | -11.424 | -11.775 | -11.789 | -10.709 | -10.567 | -9.541 | -8.448 | -7.841 | -6.583 | -4.930 | -2.817 |

Fuente: Elaboración propia

8.5 Financiamiento

En financiamiento de EspacioKlimt será realizado por medio del capital de inversionistas, donde un 75% será capital propio del emprendedor y un 25% por medio de un socio inversor que conozca la industria, de esta forma, sin apalancamiento financiero, las condiciones para obtener financiamiento por medio de deuda bancaria a futuro serán más favorables en caso de requerirlo.

8.6 Tasa de Descuento Modelo CAPM

Para evaluar financieramente el proyecto, se requiere de una tasa de descuento que represente tanto el riesgo del negocio como sus retornos esperados, por lo cual se utiliza el método WACC para su obtención. Cabe señalar que el proyecto no considera financiamiento por medio de deuda, por lo que el valor del WACC es igual a la tasa obtenida por medio de CAPM que se calcula con la fórmula:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im} \times (E(r_m) - r_f)$$

Donde r_f representa la tasa de retorno libre de riesgo, que en esta caso es de un 2,75% (Banco Central de Chile, 2018), y corresponde a la tasa porcentual de política monetaria del banco central a noviembre 2018, por otro lado, β_{im} es calculado en base a las estimaciones de betas apalancados realizadas por el académico de la universidad de Nueva York Aswath Damodaran en enero de 2018 para mercados emergentes y considerando industrias asociadas al proyecto, en este caso “*Business & Consumer Services*”, “*Real Estate (Operation & Services)*”, “*Home Furnishing*”, “*Software (Internet)*” y “*Software (System & Application)*”. La estimación se realizó desapalancando cada uno de las betas del académico por medio de la fórmula que sigue, obteniendo los resultados de la tabla 9, que muestra finalmente $\beta_{im}=1,13$ que es el que se utilizó en el modelo CAPM.

$$\beta_{im} = \beta^s = \frac{\beta^c}{\left(1 + (1 - t) * \frac{D}{P}\right)}$$

Donde: β^s = Beta sin deuda o desapalancado

β^c = Beta sin deuda o desapalancado

D/P = Nivel de deuda sobre patrimonio para el Beta apalancado

t = impuesto a las utilidades (27% en Chile 2018)

Tabla 9: Estimación de β_{im}

| Industria Mercado Emergente | β c/d | D/P Promedio Industria | β s/d |
|--|-------------|--|-------------|
| <i>Business & Consumer Services</i> | 1,05 | 10,0% | 0,97 |
| <i>Real Estate (Operations & Services)</i> | 1,06 | 34,2% | 0,85 |
| <i>Furniture/Home Furnishings</i> | 1,02 | 16,4% | 0,91 |
| <i>Software (Internet)</i> | 1,58 | 4,2% | 1,53 |
| <i>Software (System & Application)</i> | 1,45 | 4,5% | 1,40 |
| | | β Promedio s/d | 1,13 |

Fuente: Elaboración propia en base a estimaciones de Damodaran 2018

Por otro lado, se tiene ($E(r_m) - r_f$) = 5,78%, que representa el premio por riesgo de capital para Chile, valor también estimado por Damodaran en Enero 2018. En consecuencia, la tasa de descuento utilizada para descontar el proyecto es de un 9,31%.

8.7 Flujos de Caja Proyectados

En la tabla 10 es posible observar el flujo de caja neto del proyecto

Tabla 10: Flujo de Caja [Miles de CLP]

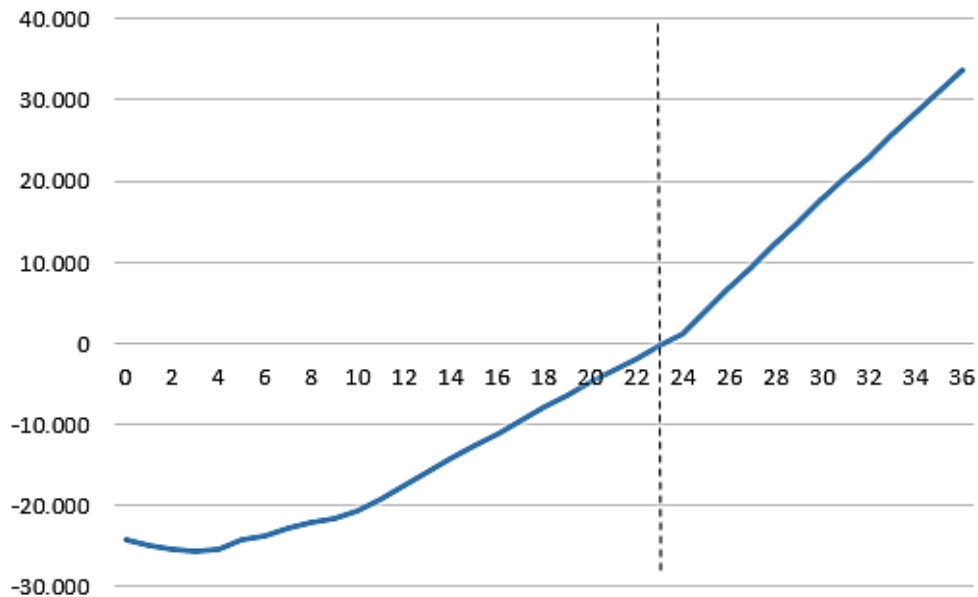
| Ítem | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos | | 176.705 | 221.862 | 278.391 | 349.557 | 438.737 |
| Egresos | | -168.957 | -194.429 | -224.256 | -261.810 | -308.913 |
| Costo variable | | -92.583 | -117.118 | -146.945 | -184.498 | -231.601 |
| Costo fijo | | -26.900 | -50.900 | -50.900 | -50.900 | -50.900 |
| Depreciación | | -1.500 | -1.500 | -1.500 | -1.500 | -1.500 |
| GAV | | -47.974 | -24.912 | -24.912 | -24.912 | -24.912 |
| Utilidad antes de Impuesto | | 7.748 | 27.433 | 54.135 | 87.747 | 129.825 |
| Impuesto (27%) | | -2.092 | -7.407 | -14.616 | -23.692 | -35.053 |
| Utilidad después de Impuesto | | 5.656 | 20.026 | 39.518 | 64.055 | 94.772 |
| Ajuste gasto no desembolsable | | 1.500 | 1.500 | 1.500 | 1.500 | 1.500 |
| Inversión | -12.300 | | | -2.000 | | |
| Capital de Trabajo | -11.789 | | | | | |
| Flujo de Caja Libre Neto | -24.089 | 7.156 | 21.526 | 39.018 | 65.555 | 96.272 |

Fuente: Elaboración propia

8.8 Periodo de Recuperación

En la figura 13 es posible observar que durante el mes 23 se logra recuperar el total de la inversión, con lo que a posteriori el negocio sólo genera flujos netos acumulados positivos.

Figura 13: Flujo de Caja Libre Descontado Acumulado Mensual [miles de CLP]



Fuente: Elaboración propia

8.9 Análisis VAN Y TIR

El VAN del proyecto, descontado a la tasa de 9,31% obtenida por el modelo CAPM, a un periodo de tres años, supera los 30 millones de pesos. En el caso de evaluarse el proyecto a 5 años el VAN logra generar cerca de 138 millones de pesos, por lo que, si bien el resultado es positivo a los 3 años, a un plazo mayor la rentabilidad mejora aún más. Por otro lado, la TIR a 3 años alcanza un valor del 54,9% y a 5 años un 90,7%. En conclusión, el proyecto generaría resultados positivos por lo que preliminarmente se recomendaría llevar a cabo.

8.10 Análisis de Sensibilidad

La rentabilidad del proyecto se puede ver afectada por diversos factores externos del mercado, por lo que se analiza su efecto en el valor presente neto, la tasa interna de retorno, y el periodo de recuperación, como función de distintas tasas de crecimiento. En la tabla 11 es posible observar 5 escenarios de crecimiento en las ventas.

Tabla 11: Escenarios según tasa de crecimiento de las ventas

| Tasa Crecimiento | VAN | TIR | PayBack |
|-------------------------|------------|------------|----------------|
| 35,5% (+10pp) | 47.854.727 | 72,8% | 20 |
| 30,5% (+5pp) | 39.047.362 | 64,3% | 22 |
| 25,5% | 30.346.317 | 54,9% | 23 |
| 20,5% (-5pp) | 22.318.893 | 45,3% | 24 |
| 15,5% (-10pp) | 14.067.951 | 34,0% | 26 |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la tabla 12 se puede observar el efecto en el VAN y el periodo de recuperación de la tasa de descuento, que representa en gran medida el riesgo del proyecto.

Tabla 12: Escenarios según tasa de descuento

| Tasa Descuento | VAN | PayBack |
|-----------------------|------------|----------------|
| 4,3% (-5pp) | 36.933.705 | 22 |
| 8,3% (-1pp) | 31.576.068 | 23 |
| 9,3% | 30.346.317 | 23 |
| 10,3% (+1pp) | 29.156.718 | 24 |
| 14,3% (+5pp) | 24.767.319 | 24 |

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 11 y 12 se puede desprender que el efecto de 5pp adicionales en el crecimiento tiene un efecto superior en el VAN del proyecto, que disminuir la tasa de descuento en 5pp.

Adicionalmente, y debido a que es el costo más relevante dentro del flujo de caja, en la tabla 13 se observa el efecto sobre el VAN, la TIR y el periodo de recuperación del porcentaje de pago al diseñador por servicio de diseño al segmento B2C, el cual muestra una sensibilidad similar a la del crecimiento de ventas.

Tabla 13: Escenarios según % de comisión a diseñadores en segmento B2C

| % Pago/Diseño B2C | VAN | TIR | PayBack |
|--------------------------|------------|------------|----------------|
| 50% (-10pp) | 47.179.148 | 80,3% | 18 |
| 55% (-5pp) | 38.769.703 | 67,6% | 20 |
| 60% | 30.346.317 | 54,9% | 23 |
| 65% (+5pp) | 21.726.297 | 41,8% | 26 |
| 70% (+10pp) | 13.007.896 | 28,7% | 29 |

Fuente: Elaboración propia

9. Factores Críticos de Éxito

El desarrollo y éxito de EspacioKlimt depende de diversos factores que se pueden clasificar en 3 grandes grupos; Factores Comerciales, Factores Humanos y Factores Tecnológicos.

9.1 Factores Comerciales

Estos factores están asociados a logros comerciales necesarios para el éxito del proyecto, en particular podemos encontrar los siguientes:

- **Primero del Mercado:** EspacioKlimt tiene la ventaja de poder entrar a un mercado no explorado en el tema de diseño de interiores online como lo es Chile, e incluso el resto de Sudamérica, presentando una oportunidad de posicionarse como un referente en el diseño de interiores y decoración.
- **Asociaciones Claves:** EspacioKlimt deberá generar un volumen adecuado de clientes en los primeros meses para poder sustentar la operación futura, por lo que es clave la generación de lazos con inmobiliarias, de manera tal de asegurar un volumen estable de ventas mensuales. Por medio de una entrevista al Director comercial de una de las 5 inmobiliarias de mayor facturación en Chile, éste validó el precio y posibilidad de realizar pruebas piloto del servicio con clientes reales de la inmobiliaria.
- **Posicionamiento de Marca:** EspacioKlimt deberá desarrollar y posicionar su marca dentro del segmento target en Chile, lo que significa invertir de forma relevante en publicidad y comunicación desde un comienzo, principalmente en el mundo online, ya sea en el motor de búsqueda google y/o en redes sociales.
- **Satisfacción del Clientes:** EspacioKlimt deberá lograr altos niveles de satisfacción de cliente para lograr ser un negocio sustentable en el tiempo, en este sentido, es clave tener un alto estándar de calidad en las entregas, el cual es

verificado por el diseñador líder, y un alto nivel de profesionalismo y comunicación de parte de los diseñadores, pues serán la cara visible de la empresa.

9.2 Factores Humanos

Estos factores se asocian al equipo de EspacioKlimt, su desempeño, y posibles problemáticas que puedan surgir durante la operación, y que afecten el éxito del desarrollo de los proyectos de diseño.

- **Diseñador Líder:** Es el cargo clave de la operación de diseño, y por lo tanto será fundamental contar con una persona comprometida, competente y con liderazgo para poder manejar el equipo. Esta persona incluso puede ser parte de la sociedad, ya que su nivel de compromiso con EspacioKlimt debe ser de alto nivel.
- **Procesos de Trabajo:** Para asegurar un alto nivel de servicio será necesario contar con protocolos de trabajo y reglas básicas a cumplir por lo que los nuevos diseñadores deberán ser capacitados para comenzar sus funciones junto a EspacioKlimt.
- **Control de la Gestión:** Será necesario generar indicadores de gestión para monitorear el desempeño del equipo, y especialmente de los diseñadores, con indicadores de calidad de servicio y tiempos de respuesta, definiendo estándares de calidad medibles.

9.3 Factores Tecnológicos

Estos factores hacen referencia a la plataforma y aplicación, que son la principal herramienta de trabajo del equipo de EspacioKlimt, y que debe ser tanto efectiva como eficiente.

- **Estabilidad de la Plataforma:** este factor es clave para el funcionamiento de la empresa, deberá ser capaz de soportar crecimientos acelerados que pudiesen ocurrir en la demanda, por lo que se utilizará proveedores tecnológicos de alto nivel que aseguren su funcionamiento, especialmente para el caso de los servidores.
- **Usabilidad de la plataforma:** será clave validar, testear y continuamente mejorar el diseño de la plataforma y de los productos, ya que se requiere una plataforma no sólo efectiva en términos de estabilidad, si no también eficiente en el uso de recursos y en la simplicidad de uso de cara al cliente. Es por esto que el flujo de mejora continua de la figura 7 aplica no sólo en la promoción y publicidad, sino también en el desarrollo de productos y la usabilidad de la plataforma.

10. Conclusiones

En el desarrollo del presente trabajo, se realizó diversos análisis para comprender como abordar el negocio de la mejor manera posible, dentro de éstos están; análisis de factores externos de la industria local, identificando a Chile como un país estable, altamente conectado y propicio para hacer negocios; análisis de atractivo del mercado chileno, con una rivalidad entre competidores media, poder de negociación de clientes y proveedores baja, pero con una amenaza latente de nuevos entrantes que es mitigable al ser el primer entrante; análisis del mercado de diseño de interiores en el mundo y Chile, donde se identificó los principales actores del diseño de interiores online en Estados Unidos y características de sus seguidores, mientras que en Chile se identificó los mapas de *stakeholders* para los distintos oferentes del servicio de diseño de interiores; análisis de demanda, por medio de un estudio de mercado que permitió, identificar al cliente target, que se concentra en los hogares de los segmentos ABC1 en la zona oriente de Santiago, identificar un gap entre la alta relevancia del atributo “Precio y calidad” y la baja evaluación del atributo “Conveniencia” entre los que han contratado diseñadores de interior anteriormente, permitió además identificar la ausencia de un diseñador o empresa en el *top of mind* del segmento, y cuantificar el tamaño de mercado que supera los 176 mil hogares; y análisis de la competencia, clasificando competidores en los grupos de “estudios de diseño”, “*freelancers*”, y “diseñadores de renombre”, describiendo sus principales fortalezas y debilidades.

De esta manera, los análisis realizados entregaron los lineamientos para la implementación de modelos de negocio basados en tecnología utilizada en Estados Unidos, a la realidad y preferencias del mercado local, lo que permitió a su vez la generación de un modelo online viable en Chile, junto a la generación planes concretos para las operaciones, el marketing y el manejo de los recursos humanos a la hora del lanzamiento e ingreso al mercado por parte de EspacioKlimt.

Como fue mencionado antes, las condiciones y entorno a nivel país se ven favorables para realizar inversiones en Chile. Por su parte, el modelo de negocios de EspacioKlimt para el diseño de interiores online, ofrece un VAN de 30 millones de pesos a ser evaluado a tres años, con una TIR que alcanza el 54,9%. Extendiendo el plazo de valuación a 5 años el VAN se incrementa de forma relevante, llegando a cerca de 138 millones de pesos, lo que hace al proyecto aún más atractivo en un mediano y largo plazo.

Si bien los resultados del VAN a 3 años son positivos, el costo de oportunidad del emprendedor podría no ser cubierto, por lo que se recomienda a futuro analizar la posibilidad de escalar el negocio, lo que ofrecería la oportunidad de aumentar su rentabilidad. Esto podría ser posible por medio de una expansión regional hacia el resto de Latinoamérica, donde este modelo aún no ha sido implementado y presenta la barrera de entrada del leguaje para competidores con modelos similares en otros países, pues ninguno de ellos es hispanohablante, en otras palabras, EspacioKlimt posee una ventaja relevante frente a los posibles competidores externos en la zona de Latinoamérica. En caso de buscarse mayor escala en el resto de Latinoamérica, se recomienda comenzar los análisis en países como México, Colombia y Perú, pues ofrecen estabilidad política y

económica, además de una población numerosa y concentrada. Otra alternativa a explorar, si se busca escalar el negocio, es la de realizar otros tipos de servicios donde la tecnología desarrollada pueda ser aplicada sin un alto nivel de inversión adicional. Por ejemplo, otros tipos de servicio de diseño o incluso ir más allá del diseño.

11. Bibliografía

- ADN Radio. (2018). *Presupuesto 2019 aumentará un 3,2 por ciento hasta llegar a los 73 mil 470 millones de dólares*. Recuperado de <http://www.adnradio.cl/noticias/nacional/presupuesto-2019-aumentara-un-32-por-ciento-hasta-llegar-a-los%C2%A073-mil-470-millones-de-dolares/20180925/nota/3804017.aspx>
- ASID. (2017). American Society of Interior Designers | ASID. Recuperado de <https://www.asid.org/resources/resources/view/resource-center/123>
- Banco Central de Chile. (2018). *Tasa de Interés*. Recuperado de <https://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/home.aspx>
- Banco Mundial. (2018). *Crecimiento del PIB*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CL>
- Banco Mundial. (2018). *Desempleo Total*. Recuperado de <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators#>
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico (4a. ed.)*. Distrito Federal: Pearson Educación.
- Brújula: Investigación y Estrategia. (2017). *IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet*(p. 2). Santiago: Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. Recuperado de https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf
- Cámara de Comercio de Santiago. (2017). *Tendencias del Comercio electrónico en Chile* [Ebook] (p. 6). Santiago: Centro de Economía Digital. Recuperado de <https://www.ccs.cl/estudios/estudios.html>
- Cámara Chilena de la Construcción. (2018). *Venta Nacional de Viviendas*. Santiago: Gerencia de Estudios. Recuperado de <http://www.cchc.cl/centro-de-informacion/indicadores/mercado-inmobiliario-venta-nacional>
- Cámara Nacional de Comercio. (2018). *Indicador de Venta del Comercio Canal Internet a través de Tarjetas, Crédito y Débito en Chile, I Semestre 2018*. Santiago: CNC. Recuperado de <https://www.cnc.cl/informes/informe-indice-de-ventas-online/>
- Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-Commerce Management* (4th ed., pp. 448-464). Harlow: Pearson.

Damodaran, A. (2018). Country Default Spreads and Risk Premiums. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Evans, D., Hagiú, A., y Schmalensee, R. (2006). *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries* (pp. 364-365). Cambridge: The MIT Press.

Fondo Monetario Internacional. (2018). Perspectivas de la Economía Mundial, (1564-5215), 72. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/09/24/world-economic-outlook-october-2018>

Furniture Today. (2017). Research & Analysis. Recuperado de <http://www.furnituretoday.com/channel/320-research-and-analysis>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

INE. (2018). *Compendio Estadístico 2017* (p. 99). Santiago: Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa

Internet World Stats. (2018). South America Internet Usage Stats, Population Statistics and Facebook Reports. Recuperado de <https://www.internetworldstats.com/stats15.htm#south>

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14th ed.). México: Pearson Educación de México.

Market Research Store. (2018). *Global Interior Design Market Research Report 2017*. Recuperado de <https://www.marketresearchstore.com/report/global-interior-design-market-research-report-2017-193753>

Massons, J. (2016). *Finanzas*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.

Ministerio de Hacienda. (2018). *Ciencia, Tecnología e Innovación en Chile: un análisis presupuestario* (p. 19). Santiago: Dirección de Presupuestos.

OIT. (2018). En 2017 el desempleo aumentó por tercer año consecutivo, pero bajaría el próximo año. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_614167/lang--es/index.htm

Political Stability. (2018). Recuperado de https://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. (pp. 4-11). Nueva York: The Free Press.

Quezada, I. (2018). Entrevista a Dueño de Fábrica de Muebles [Telefónica]. Santiago.

Sapag Chain, N., y Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

The global Economy. (2017). *Political Stability Index – Country rankings*. Recuperado de https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/

The Heritage Foundation. (2018). *Freedom and Prosperity: The 2018 Index of Economic Freedom* (p. 53). Washington. Recuperado de <https://www.heritage.org/international-economies/event/freedom-and-prosperity-the-2018-index-economic-freedom>

US Census Bureau. (2018). Search Results. Recuperado de <https://www.census.gov/search-results.html?searchType=web&cssp=SERP&q=interior%20design>

12. Anexos

Anexo 1: Encuesta

La siguiente encuesta es parte de un estudio de mercado realizado por un alumno de la Universidad de Chile para su trabajo de tesis, y la información obtenida será tratada de manera confidencial.

1) Sexo:

- Masculino
- Femenino

2) Rango de Edad:

- Menos de 18 Años
- Entre 19 y 25 Años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Entre 56 y 65 años
- Más de 66 años

3) Estado Civil:

- Soltero (a)
- Casado (a)
- Comprometido (a)
- Otro

4) Comuna de Residencia:

5) ¿Durante el último año ha modificado, rediseñado, pintado, amoblado o decorado alguna habitación en su hogar o negocio?

- Si
- No

6) ¿Cuál fue el motivo de este cambio?²³

- Renovación de cosas viejas
- Cambio de casa (o depto)
- Cambio de uso de la habitación
- Me gusta renovar la estética de mis espacios a menudo
- Otro

7) ¿Ha contratado en alguna ocasión Servicios de Diseño y Decoración de Interiores?

- Si

²³ Esta pregunta aparece si P5) se respondió con "Si"

No

8) ¿Hace cuánto tiempo aproximadamente? (si fue en más de una ocasión favor haga referencia a la última)²⁴

- Hace menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Más de 5 años

9) ¿Qué le gustó de su última experiencia? (puede seleccionar más de una alternativa)

- Servicio²⁵
- Estilo
- Conveniencia
- Rapidez
- Profesionalismo
- Calidad
- Otro

10) ¿Que NO le gustó de su última experiencia? (puede seleccionar más de una alternativa)²⁶

- Servicio
- Estilo
- Conveniencia
- Lentitud
- Poco profesional
- Baja Calidad
- Otro

11) ¿Contrataría un servicio de Diseño de Interiores en el futuro?

- Si
- No

12) ¿En qué bien inmueble utilizaría el servicio de diseño de interiores?

- Casa
- Departamento
- Oficina
- Local Comercial
- Otro

²⁴ Esta pregunta aparece si P7) se respondió con "Si"

²⁵ Idem

²⁶ Idem

13) ¿Cuáles son para usted los aspectos más importantes a la hora de elegir un servicio de Diseño de Interiores? (Puede seleccionar más de uno)

- Experiencia del Diseñador a cargo
- Reputación de la empresa o persona que provee el servicio
- Eficiencia de la empresa o persona que provee el servicio
- Originalidad de la empresa o persona que provee el servicio
- Conveniencia en términos de precio y calidad
- Otro:

14) Hoy en día, ¿Cómo lo haría para amoblar/decorar su hogar?

- Buscaría las cosas on-line pero con un diseño más o menos definido
- Buscaría las cosas on-line pero SIN un diseño definido
- Visitaría tiendas de muebles y decoracion
- Le pagaría a alguien para que se haga cargo de todo
- Otro:

15) ¿Dónde buscaría un diseñador de interiores o decorador?

- En google
- En publicidad de revistas
- Preguntaría a un amigo(a)
- En redes sociales
- En sitios clasificados tipo Yapó o Mercadolibre
- Otro:

16) ¿Podría indicar el nombre de alguna empresa o estudio de diseño de interiores o decoración profesional? (Favor indicar el nombre)

- Si
- No

17) ¿Qué estilo de decoración le gusta más?

- Moderno
- Minimalista
- Clásico
- Rústico
- Industrial
- Otro:

Imagina un servicio de diseño de interiores y decoración online, que te conecta con diseñadores profesionales. Tu especificas tu presupuesto, estilo, subes fotos de tu espacio. Comentas las propuestas de diseño por medio de una plataforma hasta recibir el diseño final. Luego, con sólo un clic la plataforma te permite comprar los muebles y artículos del diseño final elegido.

18) ¿A qué precio crees tú que este servicio de diseño (sin considerar los muebles y material) sería demasiado caro para una habitación entre 5 y 40 metros cuadrados?

19) ¿A qué precio consideras que el servicio de diseño de una habitación comenzaría a ser caro, pero aun considerarías pagarlo?

20) ¿A qué precio consideras tu que el servicio de diseño de una habitación sería tan barato que dudarías de su calidad?

21) ¿A qué precio consideras que el servicio de diseño para una habitación es muy conveniente, es decir, un precio que definitivamente pagaría por este servicio?

Sólo 2 preguntas más :)

22) Favor indicarnos cuál es el rango de ingreso familiar

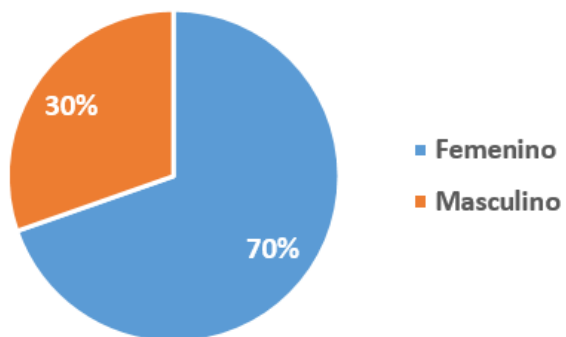
- Menos de \$1.000.000
- Entre \$1.000.001 y \$2.000.000
- Entre \$2.000.001 y \$3.000.000
- Entre \$3.000.001 y \$4.000.000
- Entre \$4.000.001 y \$5.000.000
- Más de \$5.000.000

23) ¿Cuántas personas viven en tu hogar?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 o más

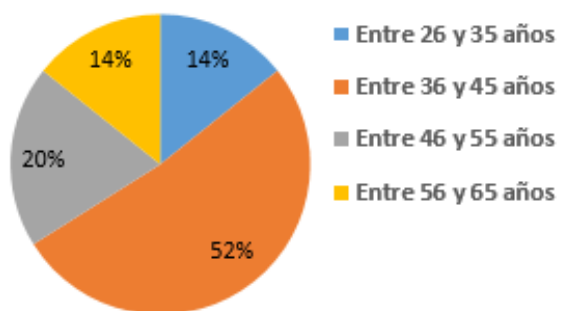
Anexo 2: Resultados de Encuesta

1) Sexo:



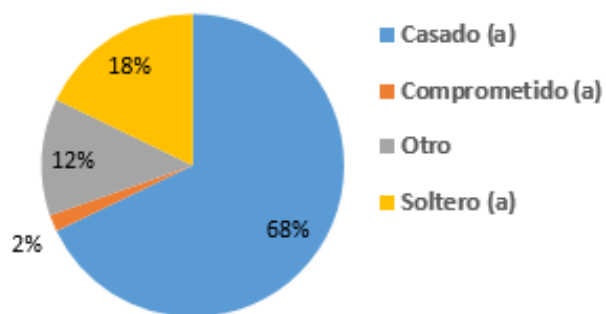
Base de 56 respuestas

2) Rango de Edad:



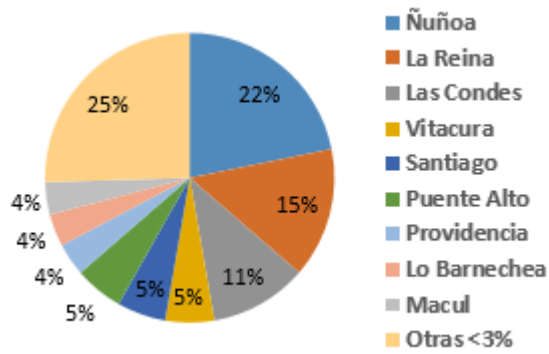
Base de 56 respuestas

3) Estado Civil:



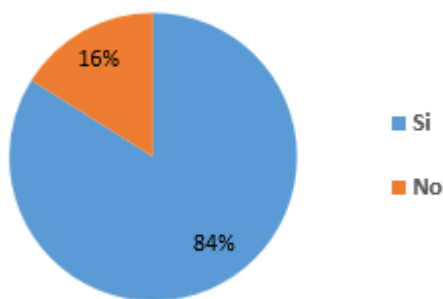
Base de 56 respuestas

4) Comuna de Residencia:



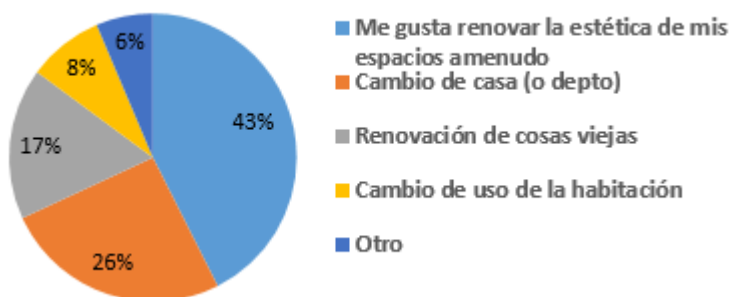
Base de 55 respuestas

5) ¿Durante el último año ha modificado, rediseñado, pintado, amoblado o decorado alguna habitación en su hogar o negocio?



Base de 56 respuestas

6) ¿Cuál fue el motivo de este cambio?²⁷

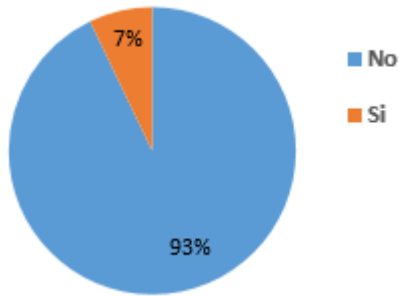


Base de 47 respuestas

Tres personas respondieron "Otro", indicando como comentario: "Reparación", "Instalación radiadores calefacción" y "Arreglo Quincho".

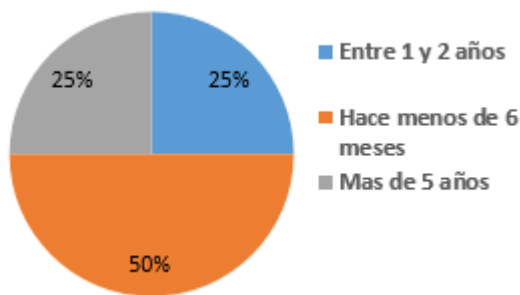
7) ¿Ha contratado en alguna ocasión Servicios de Diseño y Decoración de Interiores?

²⁷ Esta pregunta aparece si P5) se respondió con "Si"



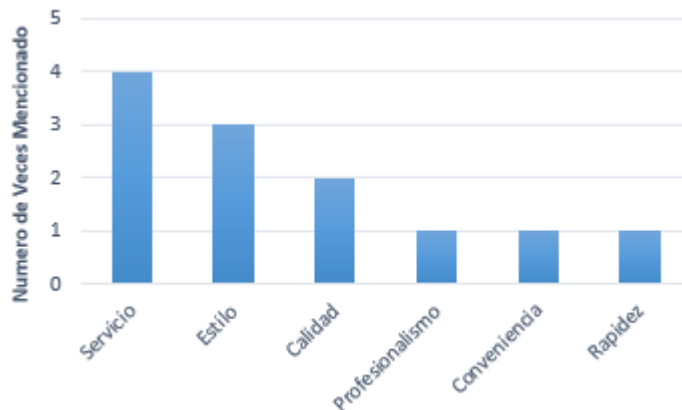
Base de 56 respuestas

8) ¿Hace cuánto tiempo aproximadamente? (si fue en más de una ocasión favor haga referencia a la última)²⁸



Base de 4 respuestas

9) ¿Qué le gustó de su última experiencia? (puede seleccionar más de una alternativa)

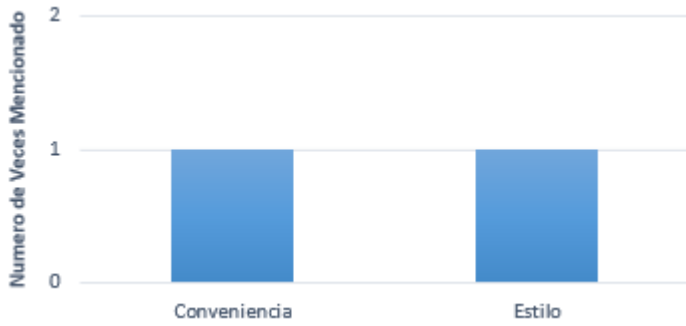


Base de 4 respuestas

10) ¿Que NO le gustó de su última experiencia? (puede seleccionar más de una alternativa)²⁹

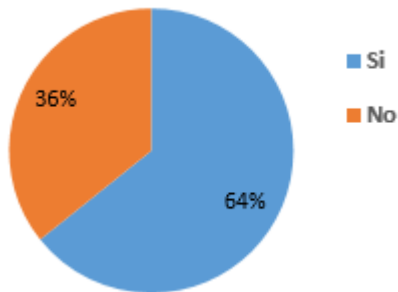
²⁸ Esta pregunta aparece si P7) se respondió con "Si"

²⁹ Idem



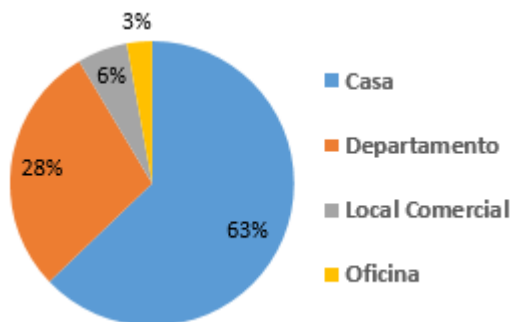
Base de 2 respuestas

11) ¿Contrataría un servicio de Diseño de Interiores en el futuro?



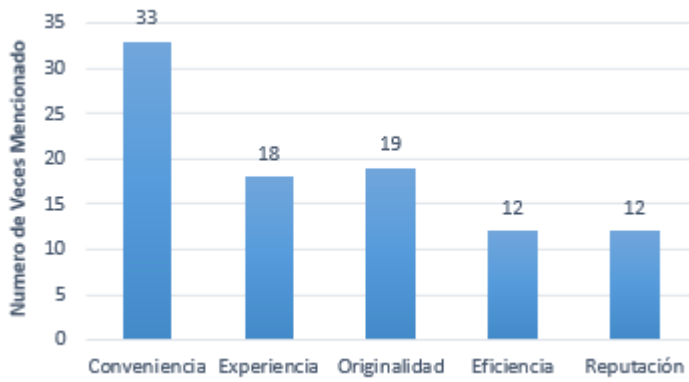
Base de 56 respuestas

12) ¿En qué bien inmueble utilizaría el servicio de diseño de interiores?



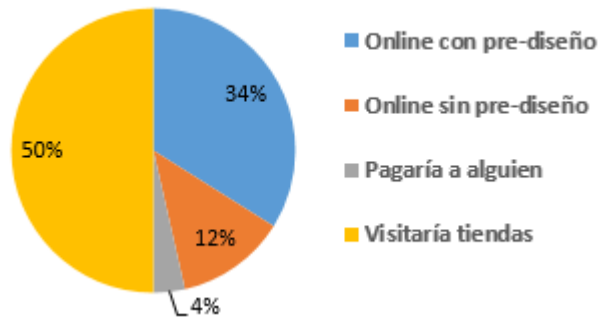
Base de 35 respuestas

13) ¿Cuáles son para usted los aspectos más importantes a la hora de elegir un servicio de Diseño de Interiores? (Puede seleccionar más de uno)



Base de 55 personas que responden

14) Hoy en día, ¿Cómo lo haría para amoblar/decorar su hogar?



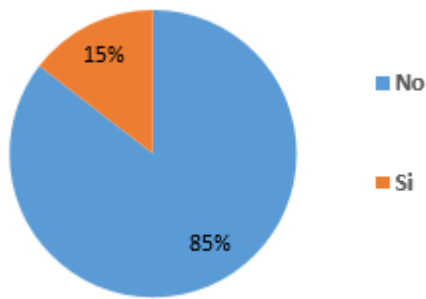
Base de 56 respuestas

15) ¿Dónde buscaría un diseñador de interiores o decorador?



Base de 56 respuestas

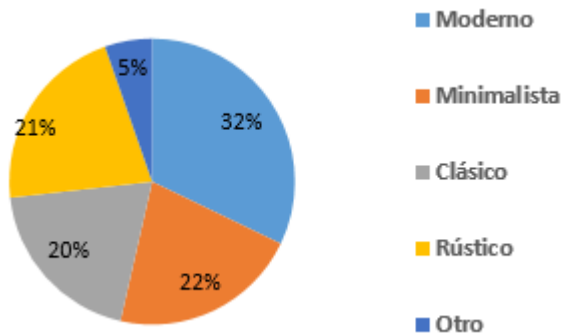
16) ¿Podría indicar el nombre de alguna empresa o estudio de diseño de interiores o decoración profesional? (Favor indicar el nombre)



Base de 54 respuestas

Nombres mencionados: “Arquik”, “Easy”, “Enrique Concha”, “Enrique Concha y Cristián Preece”, “Homy”, “Ignacia y Felipe”, “La Mercería” y “Mklotz”

17) ¿Qué estilo de decoración le gusta más?



Base de 56 respuestas

Otros estilos mencionados: “Étnico”, “Vintage”, y “Mezcla de moderno y clásico”.

Posteriormente se indica lo siguiente:

“Imagina un servicio de diseño de interiores y decoración online, que te conecta con diseñadores profesionales. Tu especificas tu presupuesto, estilo, subes fotos de tu espacio. Comentas las propuestas de diseño por medio de una plataforma hasta recibir el diseño final. Luego, con sólo un clic la plataforma te permite comprar los muebles y artículos del diseño final elegido.”

Para el análisis de los resultados de las preguntas 18), 19), 20) y 21):

18) ¿A qué precio crees tú que este servicio de diseño (sin considerar los muebles y material) sería demasiado caro para una habitación entre 5 y 40 metros cuadrados?

- 19) ¿A qué precio consideras que el servicio de diseño de una habitación comenzaría a ser caro, pero aun considerarías pagarlo?
- 20) ¿A qué precio consideras tu que el servicio de diseño de una habitación sería tan barato que dudarías de su calidad?
- 21) ¿A qué precio consideras que el servicio de diseño para una habitación es muy conveniente, es decir, un precio que definitivamente pagaría por este servicio?

Se obtuvo la tabla 14 que considera el rango de precios que cada persona menciona que estaría dispuesto a pagar por el SDDI online:

Tabla 14: “Disponibilidad a Pagar por Rangos de precios”

| Cota Alta | Cota Baja | # Personas |
|-----------|-----------|------------|
| 2.000.000 | 500.000 | 1 |
| 1.000.000 | 100.000 | 1 |
| 1.000.000 | 200.000 | 1 |
| 1.000.000 | 500.000 | 1 |
| 1.000.000 | 50.000 | 1 |
| 600.000 | 200.000 | 1 |
| 500.000 | 50.000 | 1 |
| 500.000 | 100.000 | 1 |
| 500.000 | 200.000 | 1 |
| 500.000 | 500.000 | 1 |
| 400.000 | 200.000 | 1 |
| 340.000 | 100.000 | 1 |
| 300.000 | 150.000 | 1 |
| 300.000 | 200.000 | 1 |
| 200.000 | 50.000 | 2 |
| 200.000 | 10.000 | 1 |
| 200.000 | 100.000 | 1 |
| 160.000 | 30.000 | 1 |
| 150.000 | 25.000 | 1 |
| 150.000 | 50.000 | 1 |
| 150.000 | 80.000 | 1 |
| 100.000 | 50.000 | 2 |
| 100.000 | 90.000 | 1 |
| 100.000 | 60.000 | 1 |
| 60.000 | 30.000 | 1 |
| 56.000 | 28.000 | 1 |
| 50.000 | 30.000 | 1 |
| 15.000 | 10.000 | 1 |

Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta

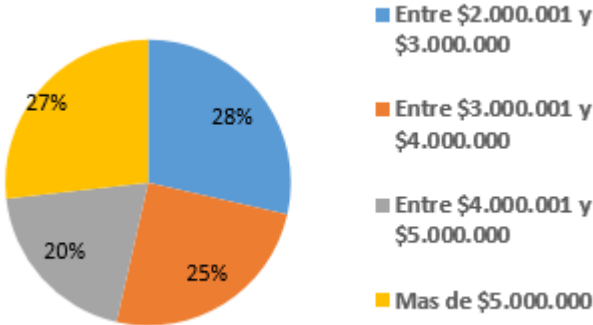
La primera fila de la tabla 14 que contiene una “Cota Alta” de 2.000.000, una “Cota Baja” de 500.000 y un “# de Personas” de “1”, indica que “1” persona indicó que pagar 2.000.000 de pesos para un SDDI online es mucho, por lo que pagaría menos que eso, sin embargo, un precio de 500.000 le haría dudar de la calidad del servicio, básicamente

esta persona estaría dispuesta a pagar por el SDDI online entre 2.000.000 y 500.000. Esta misma lógica aplica para cada una de las siguientes filas de la tabla 14.

Para capturar el valor que se puede obtener y el porcentaje de los clientes target que se podría obtener según un determinado precio, se indica en la tabla 14 una lista de posible de precios, donde se cuenta el número de personas que estaría dispuesta a pagarlo (por estar dentro del rango que indicó en la tabla 14). Adicionalmente al % de personas que pagaría dicho precio (indicado en la primera columna de cada fila de la tabla 14) se encuentra el valor capturado, que básicamente es el producto entre el número de personas que pagaría dicho precio y el precio en sí mismo.

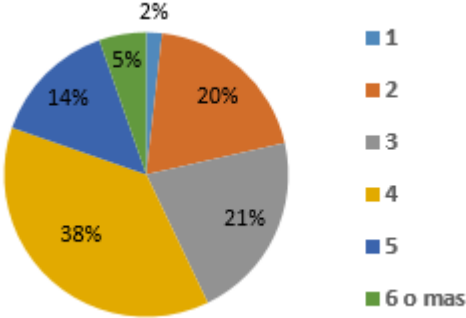
Se menciona: “Sólo 2 preguntas más :)”

22)Favor indícanos cuál es el rango de ingreso familiar



Base de 56 respuestas

23)¿Cuántas personas viven en tu hogar?



Base de 56 respuestas

Anexo 3: Logos de EspacioKlimt

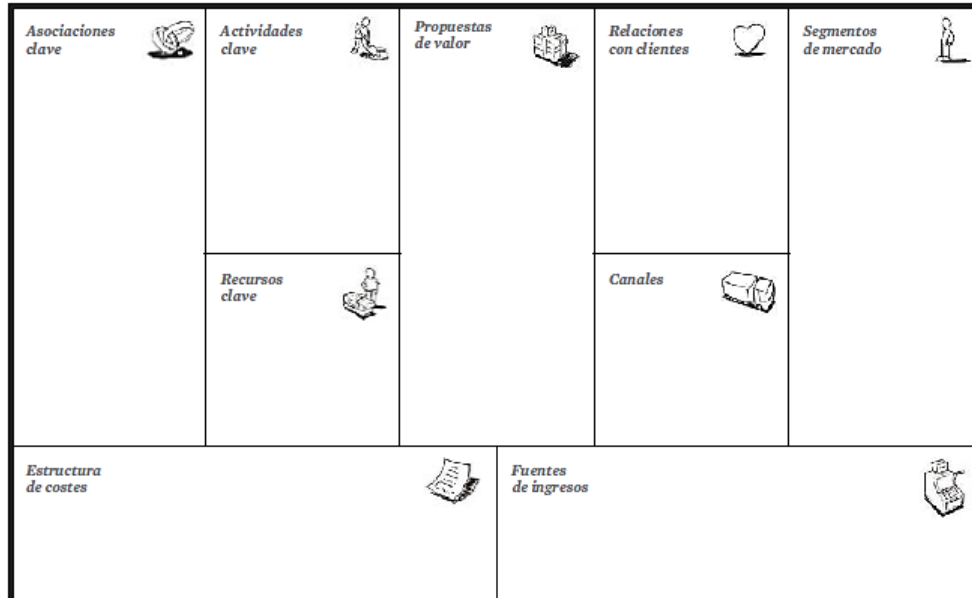


ESPACIO KLIMT ©



ESPACIO KLIMT ©

Anexo 4: Lienzo de Modelo Canvas



Fuente: Ostelwalder, A. y Pigneur, Y., 2010

Anexo 5: Resumen de Supuestos para Flujo de Caja

Se lista todos los supuestos utilizados para la generación del flujo de caja y la evaluación económica realizada:

- Crecimiento anual de las ventas de un 25,5%, basado en el promedio entre el crecimiento de venta de servicios online en Chile que alcanza un 33,7% y el crecimiento en ventas de viviendas nuevas en Chile.
- Ventas de diseño en primer año vía B2B de 25 unidades mensuales, y en B2C crecimiento progresivo con un promedio mensual de un 69% explicado por inversión en Marketing.
- Ingreso por concepto de venta de muebles y artículos de decoración de un 18% del total de la venta. Basado en entrevista realizada a fabricante y comercializador de muebles.
- Valor promedio de venta de muebles y artículos de decoración de quienes sí compran de \$800.000, en base a entrevista realizada a fabricante y comercializador de muebles.
- Se asume un promedio de ventas de muebles y artículos de decoración para el producto 1 “Asesoría y diseño” inferior, por posible menor disposición a pagar que quienes contratan el producto 2 “Full Diseño”, valor utilizado \$150.000 de quienes sí compren artículos o muebles.
- Comisión pagada a diseñadores externos por servicio de diseño 1 y 2 en el canal B2C de un 60%, y del canal B2B de un 55%, pues el segmento B2B posee los planos de departamentos ya desarrollados.

- Comisión por venta de muebles y artículos de decoración a diseñadores de un 10% de la venta neta, es decir, un 1,8% del total de la venta.
- Durante el primer año los clientes aumentan al doble de la tasa de la inversión en marketing por sobre los \$500.000, por aprendizaje y optimización de recursos.
- Ejecutivo Comercial B2B comienza a trabajar a partir del sexto mes con sueldo bruto fijo de \$500.000 y un variable equivalente al 4% del total de la venta de diseño de su segmento.
- Se realizan verificaciones y revisiones legales 2 veces al año por un valor de \$200.000 cada una.
- Costo en contabilidad de \$60.000 mensuales, basado en valor de programa full de portal "Iniciatupyme.cl", y pago semestral de \$66.000 por concepto de patente comercial.
- Para el segmento B2C, del total de los clientes que contratan producto 1, se asume que un 20% realiza compra de artículos de decoración o muebles, y de los que contratan el producto 2 un 35% lo hace. Para el segmento B2B este porcentaje llega a un 25%.
- En el segmento B2B se asume ventas únicamente del producto 1, y en el caso del B2C se apunta a un 65% de las ventas de producto 2 y un 35% de las ventas de producto 1.