



ANGULAR ESTUDIO

Proyecto de inserción al mercado

Business to Consumer

Plan de Marketing para optar al grado de

MAGÍSTER EN MARKETING

Alumna:

Javiera Paz Collante Rodríguez

Profesor Guía: Eduardo Torres

Santiago, 8 de abril de 2021

Índice

Contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	6
2. Análisis Situacional.....	9
2.1. Entorno.....	9
3. Industria.....	21
3.1. Estimación de la Industria.....	22
3.2. Descripción de la Empresa.....	26
3.3. Competencia.....	31
3.4. Resumen Análisis de la Competencia.....	42
3.5. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	45
4. Mercado.....	47
4.1. Segmentación de Mercado.....	49
4.2. Posicionamiento.....	55
5. Análisis FODA Cuantitativo.....	57
5.1. Fortalezas.....	57
5.2. Oportunidades.....	57
5.3. Debilidades.....	58
5.4. Amenazas.....	58
5.5. Matriz FODA Cuantitativo Angular Estudio.....	59
6. Anexos.....	64
7. Bibliografía.....	61

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Ventas Trimestrales del Mercado Inmobiliario en Gran Santiago.	13
Ilustración 2: Expectativas sobre hacer mejoras en el hogar.	15
Ilustración 3: Escala de compras durante Covid-19.	17
Ilustración 4: Empresas de diseño y decoración de Interiores en Chile por región, 2019.	23
Ilustración 5: Empresas de diseño y decoración de interiores en Chile, según tamaño	24
Ilustración 6: Evolución de la Industria de Diseño de Interiores en la V Región	25
Ilustración 7: Evolución de la Industria de venta al por mayor de muebles en la V Región.	26
Ilustración 8: Evolución de la Industria de Diseño de Interiores y Venta de Muebles en la V Región.	26
Ilustración 9: Canvas de Angular Estudio - Situación actual	30
Ilustración 10: Segmentación Vincular de Mercado B2C Diseño de Interiores.	49
Ilustración 11: Buyer persona “Vanguardistas”	51
Ilustración 12: Buyer persona “Renovadores DIY”	53
Ilustración 13: Buyer persona “Reparadores”.	54
Ilustración 14: Buyer persona “Referentes”.	55
Ilustración 15: Mapa perceptual Participación de Mercado actual en Región de Valparaíso	56
Ilustración 16: Mapa perceptual Participación de Mercado deseable	56

Índice de Tablas

Tabla 1: Consolidación de resultados de la Matriz FODA Cuantitativo.....	59
--	----

Índice de Anexos

Anexos 1: Encuesta de mercado.....	64
------------------------------------	----

1. Resumen Ejecutivo

Angular Estudio es una oficina de diseño de interiores y arquitectura, ubicada en Viña del Mar. Es una microempresa formada por el arquitecto Paulo Valenzuela y la diseñadora Mirna Cáceres, quienes ofrecen el servicio de habilitación de espacios, mediante proyectos de interiorismo, que incluyen venta de productos de mobiliario funcional y atractivo, acorde a la personalidad del cliente, junto con obras menores, que consideran desde la distribución de espacios, hasta instalación de luminarias, pisos, ventanas y las más detalladas terminaciones.

Los muebles son de diseño propio y fabricados por una microempresa de Santiago, con altos estándares de calidad y acabados en cuanto a materiales, lo que permite lograr un producto final de larga durabilidad.

Angular atiende, principalmente, clientes del mercado *Business to Business* (B2B), pero depende de dos empresas fieles de la industria de generación eléctrica, que realizan alrededor de 8 proyectos al año, con un valor promedio de \$16.000.000 por proyecto, facturando \$131.480.646 en 2019.

Si bien el presente proyecto será implementado en 2021, por el acceso a información fidedigna del Servicio de Impuestos Internos (SII), se consideran cifras 2019, antes de la llegada de la pandemia por COVID 19 a Chile. Sin embargo, como consecuencia del estallido social y posterior pandemia, los proyectos de oficina se vieron afectados considerablemente, luego de un período de 4 meses de cuarentena en la Región De Valparaíso durante 2020. Por lo tanto, estos antecedentes influyen en el análisis situacional que fundamenta el presente proyecto.

A nivel nacional, la industria de diseño de interiores se encuentra principalmente concentrada en la Región Metropolitana (86,6%). Sin embargo, en los últimos 5 años ha habido un crecimiento explosivo de empresas de diseño en las principales capitales regionales, siendo Valparaíso la segunda región con mayor participación, alcanzando 4,9% de la facturación de la industria en 2019. Según la información registrada por el Servicio de Impuestos Internos (2019), las empresas dedicadas al servicio de diseño y decoración de interiores y a la venta al por mayor de muebles, en la V Región, facturaron un total de \$2.327.474.873. Entre ellas, Angular cuenta con un 5,6% de participación de mercado.

Entre los principales competidores de la industria local, se observan 3 principales grupos: los históricos, empresas locales con más de diez años en la industria, enfocados principalmente en la venta de muebles a medida en serie; los emergentes, microempresas de diseñadores y artesanos jóvenes dedicados a dar

soluciones de mobiliario funcional y atractivo; y los aventajados, microempresas con uno o dos diseñadores y un ingeniero u otro profesional afín, que ofrecen diseños más sofisticados y han logrado algún reconocimiento entre sus pares. Sin embargo, no existen marcas en el *top of mind* de los clientes, la industria funciona por recomendación directa, y las empresas locales están principalmente enfocadas en el diseño y fabricación de muebles.

La cercanía con Santiago hace que exista una permanente amenaza ante la llegada de competidores capitalinos. En este informe se muestra, a modo referencial, el caso de Hielo Sur, una pequeña empresa que ha crecido rápidamente y ya se está instalando en la región. Su principal característica es que integra diferentes profesionales y realiza un minucioso *cobranding* con prestigiosas marcas, para ofrecer soluciones integrales de diseño y remodelación de espacios.

Para entender mejor a los consumidores, se realizó un estudio de mercado a potenciales clientes y entrevistas a competidores y diferentes actores de la industria, junto con una revisión bibliográfica exhaustiva que dé sustento teórico a las estrategias propuestas.

Entre los principales hallazgos, se observan 4 segmentos, organizados según ciclo de vida e ingreso familiar. Los renovadores DIY son familias con jefes de hogar entre 30 y 49 años, e ingresos inferiores a \$4.000.000 que gustan de renovar constantemente, mediante compras de retail e instalación propia. Los vanguardistas están en la misma etapa de vida, pero tienen mayores ingresos; ellos son los más exigentes, buscan espacios funcionales y atractivos, y tienen alta disposición a pagar. Por otra parte, entre 50 y 70 años, encontramos a dos grupos: los reparadores y los referentes. El primer segmento se encuentra en el tramo inferior de ingresos, es altamente sensible al precio y no renueva hasta que se vuelva una necesidad; mientras que el grupo de los referentes es aquel que busca tener espacios impecables, invierte en espacios comunes para recibir a la familia y amigos y lee revistas especializadas.

Angular necesita diversificar su oferta, de lo contrario podría ver afectada su participación de mercado en una industria que se encuentra en expansión. En los últimos años, se ha duplicado la cantidad de competidores locales, han llegado empresas santiaguinas y se ha masificado la categoría hogar en el *retail*. Estas amenazas pueden ser enfrentadas con los altos estándares de calidad y que Angular es la única empresa local que integra diseño y arquitectura, junto con obras menores de construcción. Sin embargo, es necesario establecer una planificación estratégica, fortalecer la fuerza de ventas y un mix promocional, puesto que estas serían las principales debilidades de la empresa en la actualidad. Los nuevos estilos de vida centrados en el hogar significan una oportunidad para abrir una nueva unidad de negocio, centrada en el mercado residencial, *Business to Consumer*.

2. Análisis Situacional

2.1. Entorno

A continuación, se detalla el análisis PEST de Angular Estudio, respecto a las características del entorno que influyen en la industria y en su situación actual:

2.1.1. Análisis Político

El análisis realizado sobre el entorno político y legal identificó algunas instituciones públicas que participan en el desarrollo de las industrias creativas, en particular del diseño industrial y en el subsector del Interiorismo MOI; considerando elementos como el fortalecimiento de empresas, promoción asociativa, protección del diseño y la internacionalización. A continuación, se describen algunas de estas políticas públicas y las instituciones que las patrocinan.

El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, se implementó en 2018. Dentro de esta institución, se han identificado dos instancias que trabajan transversalmente en acciones de fomento y apoyo al sector de diseño. Por esta razón se crea el Comité Interministerial de Fomento a la Economía Creativa. El diseño es considerado como parte de la “economía creativa”, basada en los recursos que genera en el crecimiento económico, creación de empleos, ganancias de exportación y, a la vez, promueven la inclusión social, la diversidad cultural y el desarrollo humano (CORFO, 2018). El Plan Nacional de Fomento a la Economía Creativa se enfoca en tres ejes: fomento para el desarrollo sostenible, profesionalización y promoción de la asociatividad, y fomento al conocimiento sobre la economía creativa.

Los dos primeros ejes presentan oportunidades para Angular, ya que uno ofrece “asegurar la sostenibilidad económica en el tiempo de los proyectos e iniciativas creativas y culturales a través de la disponibilidad de financiamiento que favorezca la innovación y su escalamiento” (CORFO, 2018). Actualmente, la empresa no cuenta con capital para enfrentar proyectos de inversión y podría representar una oportunidad de financiamiento.

Por otra parte, la profesionalización y promoción de la asociatividad hace referencia a la promoción de la “interdisciplinariedad entre subsectores creativos y otros sectores productivos vinculados, así como la asociatividad sectorial e interdisciplinaria, favoreciendo espacios de encuentro y colaboración, el fortalecimiento de gremios y la articulación de alianzas entre agentes creativos” (CORFO, 2018). Ante la crisis económica y sanitaria, las microempresas son las que se ven más afectadas. Actualmente, en la región cada competidor opera de manera individual y no existen gremios asociativos que permitan levantar necesidades comunes y negociar con autoridades locales o nacionales para acceder a

oportunidades de desarrollo en la región o frenar el impacto de grandes compañías santiaguinas. Este plan nacional ministerial podría representar una posibilidad de apoyo para articular redes y unir fuerzas con otros microempresarios de la zona.

Esta oportunidad, vista a mayor escala, ha sido aprovechada por otros subsectores del diseño en años anteriores. De acuerdo con el estudio del “Estado del Diseño Industrial Chileno y Desafíos para su internacionalización”, entre los extractos de entrevistas realizadas se encuentra la de Pamela Olavarría, Coordinadora de Industrias del Diseño y la Moda de ProChile, donde menciona que la iniciativa de generar una Mesa de Internacionalización del diseño chileno surge desde el Área de Diseño del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Esta mesa ha trabajado de forma activa, por ejemplo, como parte de la delegación chilena que participó en la *Feria Wanted Design 2018* en Nueva York, Estados Unidos. De la misma manera, desde 2011, más de una decena de diseñadores nacionales han participado en ferias y exposiciones internacionales con el apoyo de la Dirección de Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores, tales como el *London Design Festival* y el Salón Satélite del Mueble de Milán. (Instituto de Estudios Internacionales Universidad de Chile, 2018)

El Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) se encarga de atender y administrar los servicios de propiedad industrial en Chile. De igual forma, promueve la protección que otorga la propiedad industrial y contribuye a la estrategia de innovación impulsada por el Gobierno, a través de la protección del diseño industrial, los diseñadores pueden proteger el aspecto ornamental y estético de sus creaciones. Es decir, pueden resguardar tanto la forma, como el modelo y el color del artículo (INAPI, 2020). En Chile, la protección de diseños industriales dura hasta 10 años, renovables y el titular de estos diseños industriales registrados tiene el derecho de impedir que terceros fabriquen, vendan o importen artículos que incorporen el diseño protegido. De no solicitar la protección, un tercero puede registrar el diseño del producto que la empresa ha desarrollado.

En este caso, Angular no registra productos patentados, lo cual podría ser visto como una debilidad, ya que otras empresas o personas podrían reproducir sus objetos sin autorización previa, pero también podría ser una oportunidad para patentar y generar ganancias a partir de sus diseños fabricados por terceros.

Tras la descripción del entorno político, en el cual se desenvuelve el sector del diseño industrial y en el subsector de interiorismo MOI en el país, en términos generales, existe una diversidad de apoyos públicos orientados al fortalecimiento de la industria y a las empresas que la componen en promoción, difusión y colaboración, debido a su potencial de actividad económica creativa, basándose en los alcances que pueda tener en la cadena de los recursos que generan crecimiento económico. Siendo lo anteriormente mencionado una oportunidad para empresas como Angular en la búsqueda de herramientas de financiamiento, mejoramiento de prácticas de gestión, procesos productivos y su oferta; como también de

implementar estrategias de carácter asociativo, que les permitirán mejorar su productividad orientada a mejorar su oferta de comercialización, promoción, difusión y facilitar una futura internacionalización de sus productos. Cabe destacar que la mayor parte de diseñadores que han participado de ferias y bienales internacionales, actualmente dirigen importantes empresas que son referentes en el medio, por lo tanto, es un interesante desafío lograr este nivel de reconocimiento entre sus futuros pares.

2.1.2. Análisis Económico

Dentro de las oportunidades de obtención de capital para Angular se encuentra SERCOTEC, dependiente del Ministerio de Economía. Su principal foco está en el fortalecimiento de las capacidades de gestión y desarrollo de negocios. Asimismo, cuenta con fondos para iniciar o consolidar actividades empresariales en pequeñas y micro empresas. En detalle, para mejorar la gestión y productividad de pequeñas empresas, SERCOTEC ofrece el Fondo de Desarrollo de Negocios CRECE, que ofrece hasta \$6.000.000 de financiamiento, servicios de apoyo a la promoción; el Fondo de Asesorías Empresariales Mejora Negocios; y cursos en línea gratuitos para fortalecer la capacitación y formación empresarial. Los programas se encuentran focalizados en regiones, de tal forma que oficinas regionales pueden orientar debidamente sus recursos, incentivando ventajas competitivas de cada sector productivo (SERCOTEC, 2020).

En este caso, una debilidad de Angular es la carencia de un área comercial, y la falta de competencias de sus líderes en temas de administración de negocios. A través de SERCOTEC podrían acceder a capacitación en estos temas y financiamiento para el proyecto de inserción en el mercado B2C. Otra debilidad observada es la falta de comunicación y promoción de sus servicios. La empresa no cuenta con sitio web ni presencia en buscadores. Con el Fondo de Desarrollo de Negocios CRECE podría desarrollar una estrategia inicial de marketing, creando su sitio web, con posicionamiento en Google, junto con el desarrollo de catálogos y un plan de relacionamiento. Por lo tanto, existen oportunidades de crecimiento en esta materia.

2.1.2.1. Marco estallido social y pandemia.

Dentro de las economías latinoamericanas que más rápido han crecido en las últimas décadas se encuentra Chile, un país caracterizado por una alta estabilidad político económica, lo que ha permitido atenuar los efectos de varios contextos internacionales de mercados volátiles. Sin embargo, más del 30% de la población es económicamente vulnerable, la desigualdad en la distribución de los ingresos es elevada y persiste una desigualdad de oportunidades, que se mantuvo a pesar de las importantes mejoras en los resultados sociales. Entre 2006 y 2017, Chile había reducido la pobreza (ingresos de menos de

USD \$5,5 al día), de 19,6% a 3,7% y el porcentaje de población vulnerable (ingresos entre USD \$5,5 y USD \$13 al día) se había reducido de 43,9% a 30,1%. No obstante, la desigualdad de ingresos medida según el coeficiente de Gini, se mantuvo en cerca de 0,44 en 2017, ubicándose entre las más altas de la región. por lo que en octubre de 2019 se produce un gran estallido social.

“En un contexto de agitación social, el crecimiento del PIB se redujo de 3,9% en 2018 a 1,1% en 2019. Las disrupciones en la actividad económica ocasionaron un repunte del desempleo, que pasó de 7,1% en diciembre de 2018 a 7,4% en diciembre de 2019. La protesta social dio lugar a un cambio en la composición del gasto público, menos dedicado a la promoción de la inversión y más al aumento del gasto social. Asimismo, llevó al gobierno a convocar a un referéndum constitucional” (BANCO MUNDIAL, 2020).

Una de las consecuencias de lo anterior fue que disminuyeron las exportaciones como también importaciones, generada por una demanda interna en retroceso. A medida que disminuye la inversión extranjera, el déficit externo era financiado por deuda externa privada y pública, aumentando el déficit fiscal de 1,5% del PIB en 2018 a 2,7% en 2019, debido al gasto adicional en respuesta al descontento popular y a la desaceleración de la economía.

Bajo estas condiciones se suma un nuevo escenario de incertidumbre en torno al impacto del COVID-19, ya que de las medidas de contención de la pandemia impactarán en la actividad económica transversalmente, a pesar del estímulo fiscal y monetario que se realice. “La actividad económica en el país sufrió una caída récord, al disminuir en un 14,1% durante el segundo trimestre de 2020, con respecto al mismo período del año anterior” (CNN CHILE, 2020). Como consecuencia, se han promulgado políticas de incentivo para el fortalecimiento de micro y pequeñas empresas con préstamos blandos, aplazamientos de pago de IVA, condonación de intereses y eliminación de impuestos por contracciones debido a los contextos sociales y por pandemia en el país.

Según lo que declara el Banco Mundial, el 16 de abril de 2020: “A mediano plazo, Chile necesita llegar a un consenso político en torno a políticas públicas para responder a las demandas sociales, sin erosionar su tradicionalmente sólido manejo macroeconómico. Asimismo, requiere promover un aumento de la productividad en el nivel inferior de distribución del ingreso, a través del impulso a la innovación, el fortalecimiento del vínculo entre educación y el mercado laboral y la promoción de la participación de la mujer en el trabajo, entre otros.”

2.1.2.2. Oportunidades dentro del contexto

Dentro de la actividad económica del país, el sector de la construcción es uno de los principales motores de la economía, entre ellas, la actividad económica obras menores en construcción, asociadas al diseño de interiores.

Durante el primer semestre de 2020, no se registró producción en el mercado de construcción de oficinas. Junto con esto, la vacancia de oficinas aumentó en 30 puntos, alcanzando 6,6% (JLL, 2020) que, si bien es considerada “saludable” por los expertos, se convierte en una amenaza para microempresas como Angular que dependen de los proyectos de habilitación de espacios de oficina. A nivel de Latinoamérica, la vacancia promedio alcanza el 17,4%, ubicando a Chile como el país menos afectado por la disminución (Newmark, 2021).

Como oportunidad, muchas empresas han optado por redistribuir sus oficinas para optimizar el espacio: “Por ejemplo, se han identificado a grandes ocupantes-propietarios en la industria de los servicios financieros reorganizando por completo el *layout* de sus edificios corporativos con énfasis en espacios flexibles para sus trabajadores, liberando superficies para posibles subarriendos” (El Economista América Chile, 2021). Esto podría representar una oportunidad para Angular, pero ante la amenaza de la vacancia, se hace necesario buscar otros mercados.

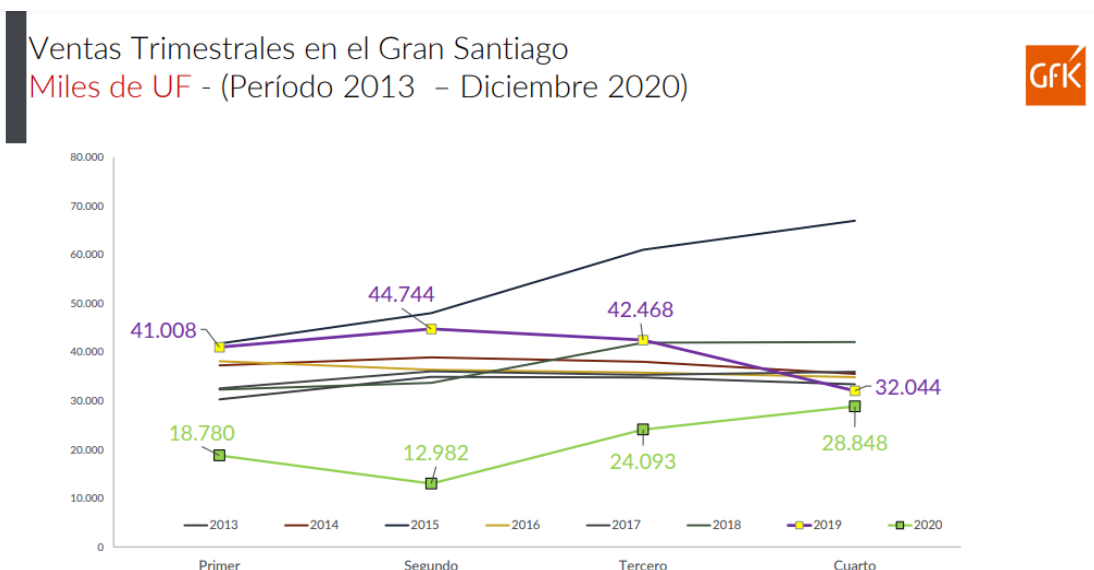


Ilustración 1: Ventas Trimestrales del Mercado Inmobiliario en Gran Santiago. (Adimark, 2021)

Sin embargo, el mercado residencial también se vio fuertemente afectado por la pandemia. De acuerdo con el Informe Trimestral Mercado Inmobiliario de Adimark, 4° trimestre de 2020, la venta de nuevas

viviendas bajó en 48,4% entre 2019 y 2020, lo que se traduce en un exceso de oferta, con 53.474 unidades disponibles a diciembre de 2020 (Adimark, 2021).

Esta información se condice con el último reporte de la Cámara Chilena de la Construcción, Informe de Macroeconomía y Construcción, que aseguró que la venta de viviendas a nivel nacional descendió en un 50%. “La comercialización de viviendas a nivel nacional ha experimentado una de las mayores contracciones de su historia, con caídas anuales de -39% durante el IV trimestre de 2019 y de -50% durante el I trimestre de 2020. Esta caída se ha observado tanto para el segmento de departamentos (con caídas de -42% y -55% en ambos trimestres) y casas (-28% y -32%, respectivamente)” (CCHC, 2020). En concreto, la venta de viviendas nuevas retrocedió, por lo cual Angular deberá concentrar sus esfuerzos en la creación de valor a partir de la remodelación de espacios de viviendas usadas y de las oportunidades que se presenten de los nuevos hábitos de consumo y necesidades del habitar ocasionados por la pandemia.

Para Javier Varleta, gerente de estudios territoriales de GfK Adimark, el aumento de la oferta está influido por el menor dinamismo en la venta y la incorporación de nuevos proyectos, aunque algunos proyectos están el blanco a 36 y 48 meses. “Esto hace que se acumulen más unidades y hoy estamos en la cifra más alta desde la crisis *subprime*. En los próximos trimestres deberíamos ver una menor incorporación de nuevos proyectos”, lo que estaría hablando de un mercado más sano respecto de crisis anteriores. “Por lo mismo, aún vemos que las inmobiliarias no están tan interesadas en grandes promociones u ofertas, ya que no tienen la necesidad de liquidar stock”. Y además agrega que “tras el confinamiento, habrá una revalorización del jardín y, si el teletrabajo se instala y los desplazamientos empiezan a disminuir, las casas, generalmente en la periferia, se hacen más valoradas” (Publimark, 2020).

Los expertos que trabajan en el sector inmobiliario indican que la pandemia del COVID 19 cambió varios hábitos de consumo en el mercado inmobiliario nacional. Un fenómeno lógico debido a las nuevas condiciones extremas que ha generado la pandemia, un miedo generalizado de contagiarse, nuevas necesidades de espacios dentro de las viviendas, limitaciones en el tránsito de las personas y un mercado guiado por un sistema de venta tradicional en salas de venta, que rápidamente ha tenido que mudarse a una venta digital, debido a que los clientes no pueden dirigirse a visitar los proyectos.

Una de las consecuencias de la pandemia que ha impulsado las ventas de productos para la mejora de los hogares DIY, se debe a que las personas se vieron obligadas a dejar el espacio público y concentrar en sus hogares las actividades cotidianas de educación, trabajo e incluso entretenimiento. Posterior a los primeros meses de cuarentena, se hizo evidente que las casas no estaban preparadas para albergar todas esas actividades, por lo que las familias se han visto obligadas a adecuar sus espacios, ya sea con ampliaciones, remodelaciones, así como compra de mobiliario.

Roberto Rivapalacio, gerente senior de Relaciones Públicas y responsabilidad social de Home Depot en México expresó en una entrevista a EL CEO, que esta tendencia comenzó a observarse desde los primeros meses de pandemia y se mantendrá en 2021, ya que un estudio realizado por la empresa revela que el 90% de los encuestados realizaron alguna mejora durante el año, mientras que el 60% planea hacer mejoras en el 2021. El fenómeno se repite en otras tiendas como Sodimac, que de acuerdo con la información de la empresa matriz Falabella, el segmento de mejoras al hogar tuvo ingresos por 3,800 millones de dólares en el tercer trimestre del año, lo que representa un incremento de 33% en comparación con el mismo período del año anterior. Según los dichos de Rivapalacio: “Nunca como hoy fue tan importante hacer mejoras en nuestro hogar. Ahora es nuestra oficina, el salón de clases, es el lugar donde estamos toda la semana y estamos buscando hacer un espacio más funcional, que la luz sea la adecuada, el escritorio sea cómodo, que tenga ventilación, etcétera. Y lo que vimos es que las familias que a lo mejor tenían un guardado para irse de vacaciones, ahora que no se podía salir, mejor decidieron invertirlo en arreglar lo que les hacía falta” (EL CEO, 2020).

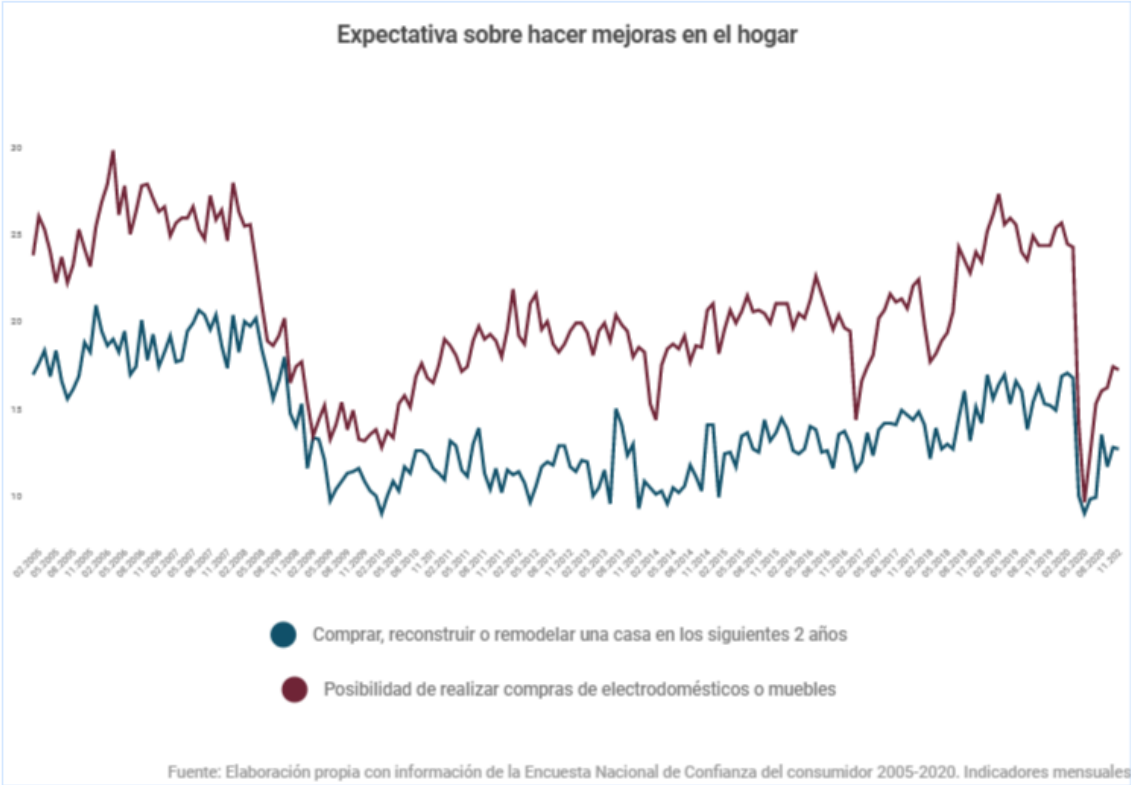


Ilustración 2: Expectativas sobre hacer mejoras en el hogar. (EL CEO, 2020)

Así también lo ilustra Enzo Langer: “El coronavirus transformó la vida familiar. Les dio mucho más valor a los espacios con aire libre, alejados del bullicio. Eso, sumado a la preocupación por no contagiarse de COVID 19, hizo que nuestros clientes se replantearan sus prioridades, a la hora de buscar

el inmueble que necesitaban”. Este cambio de los hábitos de consumo para quienes buscan una vivienda, demuestra que prefieren alejarse del centro de la ciudad, optando por lugares que requieren mayores tiempos de traslado, pero que poseen espacios más amplios e idealmente con áreas verdes. Esto ha forzado a transformar las propuestas de valor por parte de las inmobiliarias, junto con ofertar a precios más flexibles y más facilidades de pago en colaboración con la banca. “No es algo menor. Según un estudio de Yapó, entre enero y marzo de este año, los precios de los inmuebles en el gran Santiago registraron una caída de hasta un 44 % producto de la pandemia. Ese es un dato que no se puede obviar a la hora de planificar negocios”, asegura Enzo Langer (24Horas.cl, TVN, 2020).

Además, Langer agrega que: “En nuestro país, ese es un fenómeno que vemos a diario con los clientes. El interés por las viviendas en Providencia y Santiago centro, por ejemplo, bajó cerca del 30 %. La gente ahora prefiere comunas más alejadas del centro, e incluso fuera de Santiago” (24Horas.cl, TVN, 2020). Esto último que enfatiza el experto, habla de un fenómeno migratorio que se desarrollará más adelante en el análisis socio - cultural.

Otra arista importante, de los nuevos hábitos de consumo en el rubro inmobiliario, tiene concordancia con otros cambios detectados en los subsectores de materiales, manos de obras y productos relacionados al rubro. Esto se ve reflejado en un análisis de Clearsale efectuado durante las fases de la cuarentena, en la que indica que, en la primera fase (marzo y abril) se caracterizó por compras de alimentos y medicinas, pero en la segunda fase benefició al sector de construcción, remodelación y artículos para el hogar DIY, con un 24% de crecimiento, debido a que los consumidores se dieron cuenta de que el control de la pandemia y proceso de inoculación contra el virus tardarán varios meses en tener resultados, por lo que factor común que ha llevado a obtener este crecimiento se debe a lograr un punto de confort en casa por parte de los consumidores.

Otro aspecto interesante del análisis Clearsale, sobre las implicancias que ha tenido en los hábitos de consumo en la segunda fase, ha sido la captura de nuevos consumidores. Ya que se reporta un mayor crecimiento de usuarios mayores de 50 años o “*baby boomers*”, quienes adquieren un 83% más de pedidos durante esta etapa, comparado con el mismo período del año anterior (Clearsales, 2020).

Por último, en el estudio realizado por ICARE - CADEM sobre empresa y COVID 19, el 34% de las personas encuestadas indica que, ante la situación actual, prefiere comprar a emprendedores y pequeños comercios, para apoyarlos en esta crisis, por sobre el 14% que opta por retail. Esto habla de un cambio que fue impulsado por la crisis social y la profundización de la pandemia. Actualmente, existe una conciencia y compromiso mayor por parte de los consumidores con el desarrollo sostenible, económico y social (ICARE, 2020)

Escala de compras durante Covid-19

En esta crisis del Coronavirus, al momento de hacer tus compras, como consumidor, ¿has privilegiado...?



Ilustración 3: Escala de compras durante Covid-19. (ICARE, 2020)

2.1.3. Análisis Social

Como fue mencionado anteriormente, existen múltiples cambios de estilos de vida provocados principalmente por la pandemia, donde se han tenido que habilitar nuevamente espacios seguros y distantes, cambiando los hábitos de consumo tanto para particulares como para empresas, en la habilitación de los espacios.

Mientras las empresas necesitan adaptar sus espacios tendiendo a bajar en superficie al igual que en la densidad de ocupación, otras prescindieron de estos espacios, ya que las personas que trabajaban en sus empresas pasaron a ocupar sus hogares con fines laborales. La tendencia de las actividades telemáticas ha generado la necesidad del home office y home study, entre otras, creando una necesidad de modelar y diseñar espacios funcionales dentro del hogar, que puedan abarcar las nuevas necesidades. También, las personas dedican más tiempo a entretenimiento, actividad física y cocinar en casa, todo se ha volcado a lo que puedas hacer desde tu hogar, lo que ha impulsado las habilitaciones de distintos espacios como las cocinas, junto con la necesidad de mejorar la organización y almacenamiento. Mientras algunos se dedican a cubrir estas necesidades a través de productos de retail e instalaciones propias, existe un segmento de clientes con capacidad de pago para acceder a productos de diseño personalizados.

Pero, volvamos unos años atrás cuando no había pandemia, para precisar que ya desde el año 2010 iniciaba la emigración de la clase media alta de la capital. Para Chile, si en el período 1940-1970 las grandes ciudades crecieron al 3.1% anual, desde entonces a la fecha su ritmo ha caído a 1.9%, movilizado particularmente por urbanizaciones cerradas y parcelas de agrado, ligados a formas de vida

más rurales. Las ciudades no metropolitanas, en cambio, mantienen un crecimiento demográfico del 2.5%, duplicando el promedio nacional (CANALES & CANALES, 2013).

Según los datos observados en el estudio de Migración Interna de Chile, Censo 2017, las personas migran en busca de mejoras de oportunidades laborales, su condición de vida, educación o por la búsqueda de un mejor contexto medioambiental para el asentamiento residencial y dicha migración tiende a ser considerada, por quienes la realizan, como una estrategia para el progreso individual o familiar. Mirándolo desde el ciclo de vida, parecieran existir ciertos momentos de transición de la población que influyen en la decisión de migrar, como el término de la etapa educacional, cambio laboral, la conformación de vínculos maritales y la tenencia de hijos, factores que cobran relevancia al momento de realizar un movimiento migratorio (INE, 2020).

En el estudio del INE se analizaron variables como el sexo, la edad y el nivel educativo, los cuales son factores que guardan importancia en la migración, ya que entre los migrantes de una región a otra existe una leve preponderancia a que sean hombres (52,6%) por sobre mujeres (47,4%), más de la mitad se concentran entre los 18-40 años (54,5%) y la mayoría de ellos presenta un nivel educativo superior (44,2%). En cuanto a la migración en la misma región, se observa una leve preponderancia también en los hombres (50,6%), más de la mitad de ellos también se ubica entre los 18-40 años (52,6%) y el 47% alcanza el nivel educativo superior (INE, 2020).

Además, el estudio también indica las regiones que presentan una mayor tasa migratoria, lo cual se observa a través de sus tasas de migración neta (TMN). Según los datos las regiones que presentan mayor atractivo migratorio son Coquimbo (7,8%), Valparaíso (5,2%) y Maule (3,7%). En menor medida, O'Higgins (3%), La Araucanía (3%) y Los Ríos (2,9%). En el caso particular de Valparaíso, se constituye como un polo de atracción migratoria importante, ya que es el principal destino de los emigrantes de la Región Metropolitana (22,8%), (INE, 2020).

Otra investigación de CIPER Chile describe tres momentos a partir de la revisión de datos desde 2010. Pensar en un cambio de vida, buscando la experiencia rural, asociada con mejor calidad de vida, de escala humana, con relaciones comunitarias, sanas, tranquilas, donde el bienestar corporal reciba un cuidado permanente a través de la dietética y el deporte en ciudades intermedias como serían Coquimbo y Valparaíso. Estas ciudades no tienen nada que envidiarle a las metrópolis, ya que son ciudades conectadas con carreteras, con wifi, educación privada, centros hospitalarios, comerciales y diversos atractivos de entretención, pero con vistas al mar, la cordillera o la sierra. El informe detalla las expectativas de quienes migran y quienes los reciben, con especial hincapié en los desafíos post pandémicos relativo a la preparación de las ciudades y a los servicios asociados al cambio de estilo de vida, debido especialmente a que las necesidades que deberán cubrir estas ciudades intermedias son las de profesionales jóvenes de clase media alta con altos estándares de niveles de servicio y con gran

conocimiento, por lo tanto tendrá que existir una adaptación de los mercados de productos y servicios que los satisfagan (CIPER ACADÉMICO, 2020).

La tendencia inmobiliaria que dejará la pandemia, tiene que ver con cambios en los estilos de vida centrados en el hogar, la necesidad de descongestionar las ciudades para mudarse a lugares que tengan mucho más contacto con la naturaleza, ya que el teletrabajo y la amplia variedad de servicios por internet entregan esta posibilidad de asentamiento en las afueras de las metrópolis donde las personas puedan llevar un estilo de vida más sustentable. Esta medida implica un ahorro de costos, ya que los terrenos de la periferia son más baratos, además de que las nuevas generaciones prefieren construir o comprar espacios donde se aprovechen más eficientemente los recursos y servicios.

Las nuevas tendencias podrían resumirse como lugares más amplios, con jardines y patios privados para evitar compartir espacios comunes con tantas personas, viviendas con internet de última generación domotizadas y alta centralización, casas o departamentos inteligentes y eficientes con áreas pensadas para el teletrabajo integradas a áreas comunes, espacios versátiles que puedan convertirse fácilmente en espacios recreacionales.

La experiencia de Angular en habilitación de espacios de oficina, con acceso a proveedores de este sector, podría ser una oportunidad para ganar la confianza del nuevo mercado residencial al que se quiere llegar.

2.1.4. Análisis Ambiental

No existen factores que inciden en la organización directamente, pero existe una tendencia en un segmento de los consumidores, de preferir empresas con responsabilidad social y conciencia ambiental, mediante el uso de materiales amigables con el medio ambiente. Las personas ya saben que los recursos no son ilimitados y la sustentabilidad forma parte de la conversación en los consumidores modernos.

Según Nielsen, una firma global de investigación de mercado, los consumidores de todo el mundo están priorizando compras de marcas que están comprometidas con generar un impacto social y ambiental positivo. Entre el 66% de los consumidores que están dispuestos a pagar más por productos sostenibles, un 72% prioriza compras de marcas en las que confían. Algunas de las principales tendencias mundiales para las empresas que están considerando incluir estas prácticas son: Transparencia y Autenticidad, Adaptación para el comercio electrónico e Innovación en Reciclaje (Nielsen, 2018).

Adicionalmente, uno de cada tres chilenos está dispuesto a pagar 20% más por un producto sostenible, puesto que el 45% cree que es muy importante que lo que compra haya sido fabricado sin dañar el

medioambiente. Además, el 61% considera que es igual de importante su precio, según un estudio desarrollado por Acción Empresas.

Mercado Libre reveló que, a través de su sección de Productos Sustentables, más de 40 mil usuarios en Chile compraron durante el período junio 2019 - mayo 2020, mayormente huertas, composteras y productos remanufacturados. Que el 65% de consumidores de productos sustentables en Chile son leales. La pandemia duplicó la preferencia por esta categoría, 4 mil usuarios eligieron un producto sustentable para hacer su primera compra (Mercadolibre, 2020).

Según el Estudio de Consumo Sustentable, realizado por Fundación Chile y el Servicio Nacional del Consumidor, 3 de cada 10 consumidores considera la sustentabilidad como el criterio más importante en su decisión de compra, después del precio y la calidad. Sin embargo, un 37% de los encuestados declaran que existe poca información para elegir este tipo de productos (Fundación Chile, 2017).

Ante el creciente interés de los consumidores por el cuidado del medio ambiente, surge una oportunidad para Angular, dando a conocer su origen local en la V Región y mediante la implementación de sistemas de eficiencia energética y materiales nobles, buscando en el mediano plazo, la certificación como empresa B.

3. Industria

Desde el punto de vista histórico, el diseño industrial, entendido como el diseño de productos, nace en Europa en la década de 1910, al incorporar la industrialización de producción masiva como una alternativa de objetos al alcance de todas las personas. En principio, el diseño de productos estaba relacionado con los formatos de producción, relación que se daría en Alemania con la Bauhaus, donde se sentaron las bases normativas y patrones de lo que hoy conocemos como diseño industrial.

La historia del diseño en Chile nos traslada a la Escuela de Artes y Oficios en 1849, o de la Escuela de Artes Aplicadas de la Universidad de Chile, en 1929. “Hasta mediados del siglo XX, los proyectos educativos dedicados a la promoción de diseñadores profesionales definieron su currículum entre la formación artística de matriz decorativa y la de orientación productivista industrial, que continuaba la tradición de las denominadas «artes aplicadas»” (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2017). Es a partir de la década de 1960, en el marco del proceso de sustitución de importaciones y el desarrollo de una industria nacional, cuando el diseño industrial propiamente tal se establece en el país.

El diseño industrial se define con el rol de “conceptualizar, proyectar y producir creativa y reflexivamente los objetos, signos y fenómenos del entorno humano artificial y natural, a través de procesos significativos de creación morfológica de mediación, que generen valor social, económico y ambiental, para y desde las ciudadanías, las comunidades y la persona” (Universidad de Chile). De aquí nacen diferentes subsectores que se encuentran en torno a la especialización del campo, según la Política de Fomento al Diseño 2017-2022, en Chile la definición del sector como “diseño industrial” se mantiene como tal. No obstante, se reconoce que los profesionales del sector trabajan en el diseño de productos, mobiliario y espacios comerciales a baja escala en formato de “autoproducción”, ligado a oficios tradicionales, como por ejemplo la fabricación de muebles (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2017).

Para entender la industria, definiremos el diseño de interiores o interiorismo, con una mirada interdisciplinaria, ya que ocupa como bases normativas el diseño de productos, arquitectura y la psicología ambiental. Así, se define como la disciplina proyectual involucrada en el proceso de formar la experiencia del espacio interior, donde se manipula el volumen espacial, otorgando un tratamiento superficial y con objetivo del desarrollo de soluciones para el bienestar del entorno residencial, institucional y comercial de la población.

En lo que respecta al mobiliario, uno de los principales productos relacionados al interiorismo, sucede algo muy interesante. Muchos estudios o talleres se han dedicado al diseño y la fabricación de muebles de oficina y residenciales, integrando la ambientación de los espacios. “El diseño de mobiliario como

un servicio ha crecido mucho en Chile, gracias a la combinación de la oferta de muebles y servicios especializados. Por otra parte, dada la facilidad de producir objetos y amplia disponibilidad de materiales en Chile, este tipo de empresa ha presentado un dinamismo importante en los últimos años” (Bejares, 2018).

En el último tiempo, se han incorporado elementos de emprendimiento, ya que los diseñadores y fabricantes se caracterizan por ser micro y pequeñas empresas, en 4 polos regionales; Región Metropolitana, Valparaíso, Bío Bío y Coquimbo. Gran parte del trabajo de diseño de interiores en Chile ha sido llevado a cabo por arquitectos, considerando la relación existente entre esta profesión y el diseño de interiores.

De acuerdo con el estudio “Estado del Diseño Industrial Chileno y Desafíos para su internacionalización”, informe elaborado para ProChile por el Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile, entre los extractos de entrevistas se encuentra la de Dan Weitzman. Él describe que, en la actualidad, los diseñadores han encontrado un espacio y están trabajando en conjunto con firmas de arquitectura, permitiendo un mayor desarrollo del sector desde el diseño. Es importante señalar que, en el diseño de interiores, juega un rol fundamental el Mobiliario, Objetos e Iluminación, que desde ahora denominaremos MOI. Estos elementos son los pilares que permiten que el diseño industrial se introduzca en el diseño de interiores, como una forma de agregar valor a la experiencia del habitar. Es decir, el diseño como un servicio para la industria de la construcción. (Instituto de Estudios Internacionales Universidad de Chile, 2018).

Además, la capacidad de producción es uno de los factores clave para el potencial éxito del desarrollo del sector, en general las empresas han enfocado su oferta de servicios de diseño a un nicho o servicio de lujo. Aquellas empresas que han logrado insertarse y permanecer en el mercado, se han basado en trabajos replicables, en asociación con fábricas o a través de la incorporación de maquinarias, diversificando sus áreas de negocio, considerando una parte de su fabricación en escala, por ejemplo, para el equipamiento de un espacio físico (retail, restaurante, oficina, etc.).

3.1. Estimación de la Industria

Si evaluamos la industria de diseño y decoración de interiores, a nivel nacional, existen 685 empresas registradas en el Servicio de Impuestos Internos (SII), de las cuales el 69,5% se encuentran en la Región Metropolitana, siendo estas empresas las que concentran el 86,6% de la facturación, con \$16.237.537.812 en 2019. Hasta 2016, las empresas santiaguinas manejaban la industria a tal nivel, que los ingresos de las pocas compañías regionales no figuraban en los registros (SII, 2020).

Sin embargo, en los últimos años, Valparaíso se ha alzado con un silencioso pero rápido crecimiento, que lo llevó al segundo lugar a nivel nacional. Entre 2017 y 2019 pasó de tener 24 a 58 empresas de diseño y decoración de interiores (8,5% nacional), pero sus ventas incrementaron de tal forma que pasaron de concentrar apenas el 1,4% a nivel nacional en 2018 al 4,9% en 2019, con \$910.918.787 (SII, 2020).

A nivel regional, le sigue Bío Bío que se mantiene estable con 28 empresas (4,1%) que representan \$497.391.104 (2,7%) de facturación, Los Lagos, con 22 empresas (3,2%), tiene una venta anual de \$476.521.940 (2,5%), La Araucanía, con 12 empresas (1,8%), con \$435.267.437 (2,3%) y por último Coquimbo con 15 empresas (2,2%) con \$189.020.126 (1,0%). Solo estas 6 regiones concentran una venta total de \$18.746.657.206 en el año 2019. No existe información de facturación disponible de otras regiones, en la última actualización de Estadísticas de Empresas por Provincia y Actividad económica, del Servicio de Impuestos Internos (SII, 2020) (Valor UF \$29.411,83).

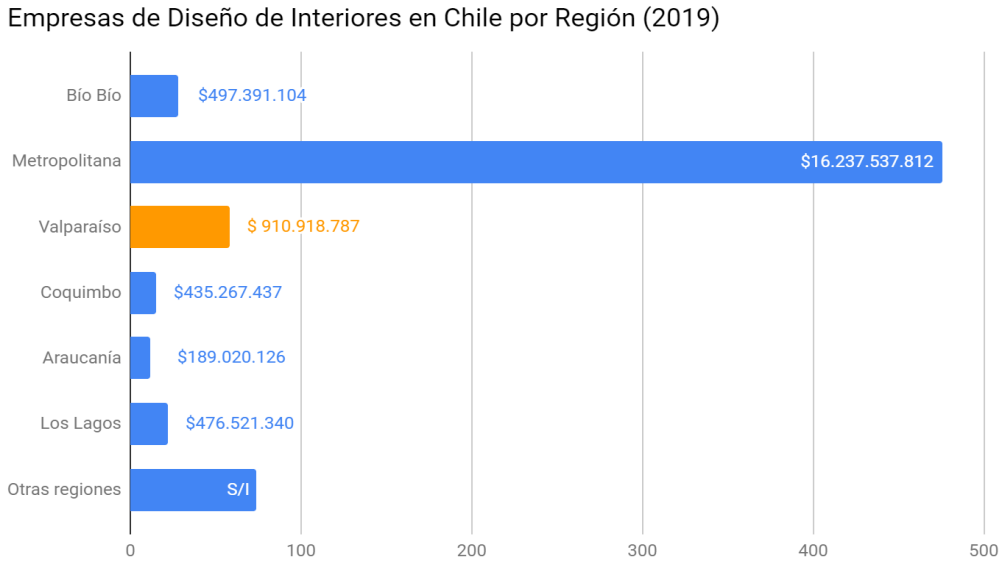


Ilustración 4: Empresas de diseño y decoración de Interiores en Chile por región, 2019. Elaboración propia basada en datos de (SII, 2020).

Al analizar las empresas de la industria nacional en 2019, se observa que el 68% corresponde a microempresas (468), que facturan en total \$218.381 UF en conjunto, lo que representa apenas el 30% de la venta nacional. Por su parte, las 77 pequeñas empresas, con ingresos desde 2.400 a 25.000 UF anuales, son las que concentran el 70% de las ventas. Hasta 2018 se observaba un 6% de grandes y medianas empresas, que han sido reformadas para competir con el impacto de las Pymes. En 2019, no hay registros de pequeñas ni grandes empresas de diseño de interiores en Chile, y hay un 20% de empresas que no registran ingresos (SII, 2020).

Cabe destacar que la industria nacional consta de dos elementos principales. Al servicio de Diseño y decoración de interiores, se le debe sumar la venta de muebles, que es el producto principal en esta categoría. Por lo tanto, a los \$18.746.657.206 facturados por diseño y decoración de interiores en 2019, se debe sumar la venta al por mayor de muebles, excepto de oficina, que alcanza un total de \$124.292.517.988. Así, la industria en su conjunto, sumando el servicio más la venta de mobiliario, se estima en \$143.039.175.193 en 2019.

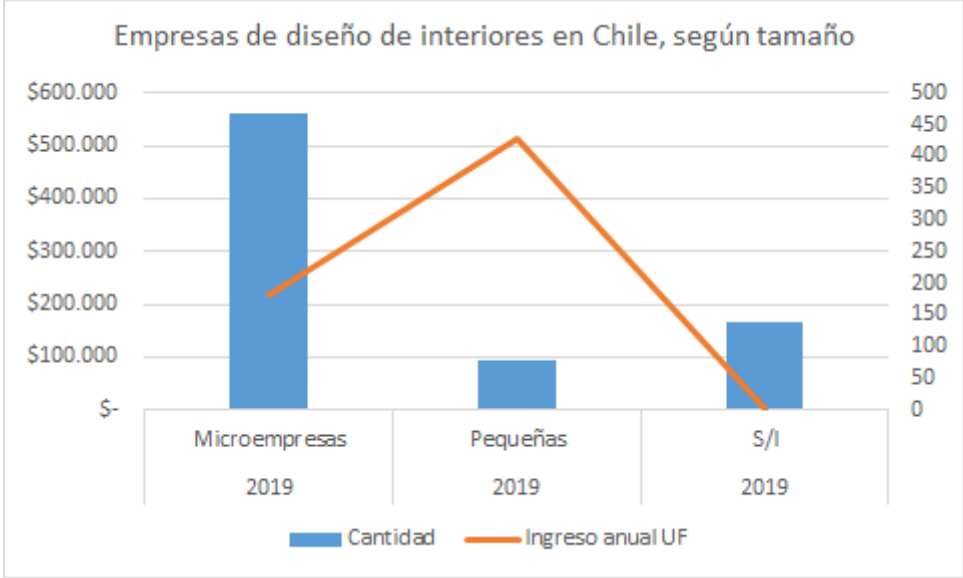


Ilustración 5: Empresas de diseño y decoración de interiores en Chile, según tamaño. Elaboración propia basada en datos de (SII, 2020)

3.1.1. Industria local de Valparaíso

En la Región de Valparaíso, en particular, la actividad económica de Diseño y decoración de interiores es relativamente nueva. Solo existe registro de ventas a partir de 2016, cuando existían 21 competidores, pasando de 24 empresas en 2017, a 44 en 2018 y 58 en 2019. Este aumento de oferentes se ve reflejado de igual manera en el incremento en las ventas, por lo tanto, podríamos hablar de una industria en plena expansión. Las ventas en 2018 tuvieron una facturación anual de 7.781 UF, equivalente a \$228.854.037, lo cual fue cuadruplicado el 2019 con una facturación de 30.972 UF, equivalente a \$910.918.787, con un 32% de aumento de empresas (SII, 2020) (Valor UF \$29.411,83).

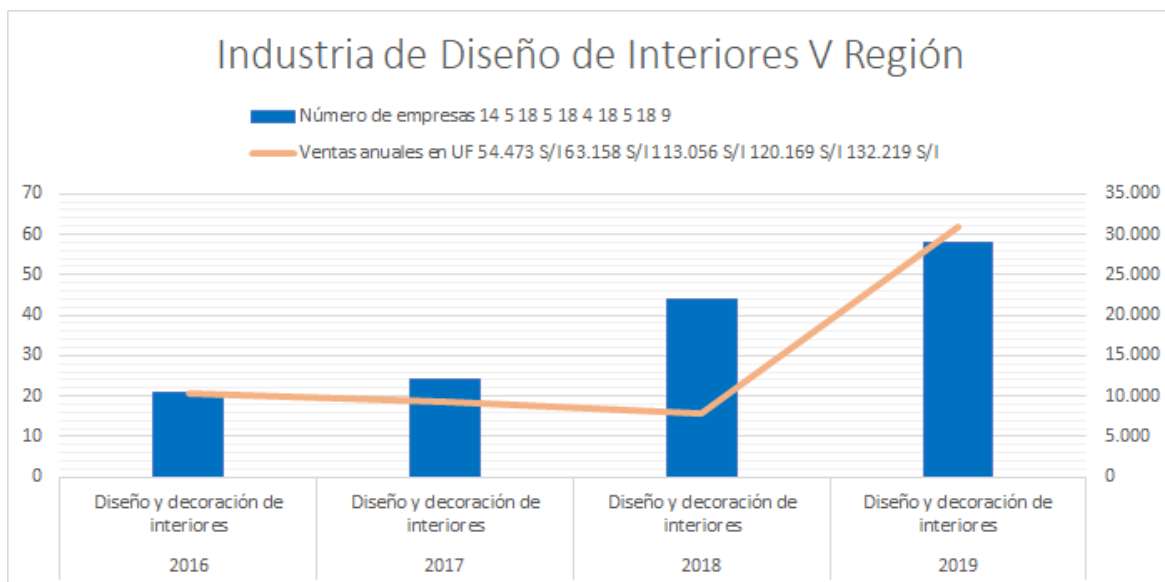


Ilustración 6: Evolución de la Industria de Diseño de Interiores en la V Región. Elaboración propia basada en datos de (SII, 2020).

Complementario al servicio de diseño, hasta 2018 se observaba que los ingresos principales de las empresas del rubro provenían de la “venta al por mayor de muebles, excepto de oficina”. Si bien en 2019 se observa un alza en el diseño, pareciera ser a costa de la venta de muebles, que muestra una disminución de la cantidad de oferta en los últimos 4 años y una considerable baja de -64% en su facturación. En 2016, la facturación anual fue de 134.971 UF y llegó a 48.163 UF en 2019 (\$3.969.735.577 a \$1.416.556.086) con -16% de actores oferentes (25 a 21 empresas).

Así, sumando ambas actividades económicas, la facturación total de 2019 alcanza \$2.327.474.873 en la Región de Valparaíso. El diseño ha crecido en detrimento de la venta de muebles, que antes representaba el 88,5% de la facturación y en el último año significó el 60,9%. El valor agregado del diseño ha ganado terreno, expandiéndose en la región. Sin embargo, a pesar de todos los buenos pronósticos que tenía esta industria en desarrollo, la suma de ambas actividades mostró una leve disminución entre 2018 (\$2.601.787.541) y 2019 (\$2.327.474.873). Esta caída podría ser dada por los efectos del estallido social, disminución de las unidades vendidas, una tercera actividad económica en la industria, entre otros factores. Pero podríamos suponer que la industria ha tenido una transformación en los últimos 4 años, mudando su oferta y niveles de venta, pasando de solo venta de mobiliario, al diseño y decoración de interiores (SII, 2020) (Valor UF \$29.411,83).

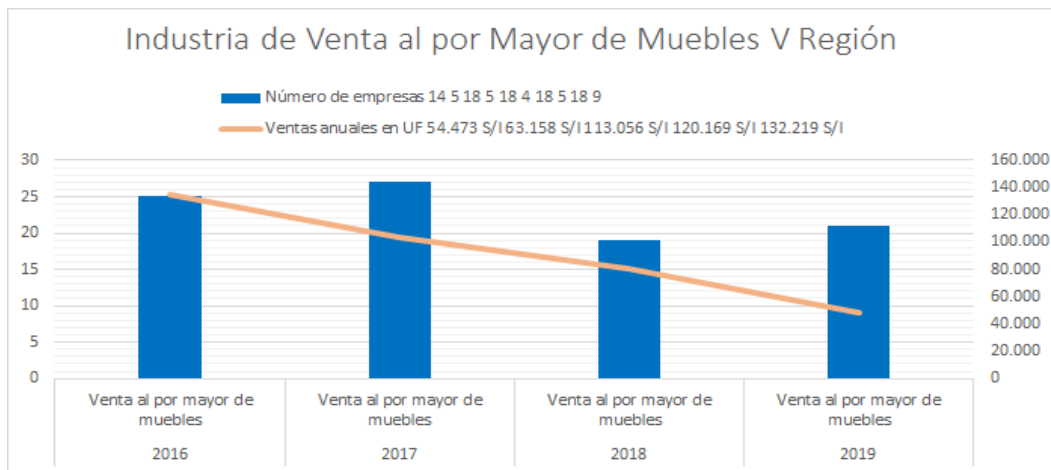


Ilustración 7: Evolución de la Industria de venta al por mayor de muebles en la V Región. Elaboración propia basada en datos de (SII, 2020).

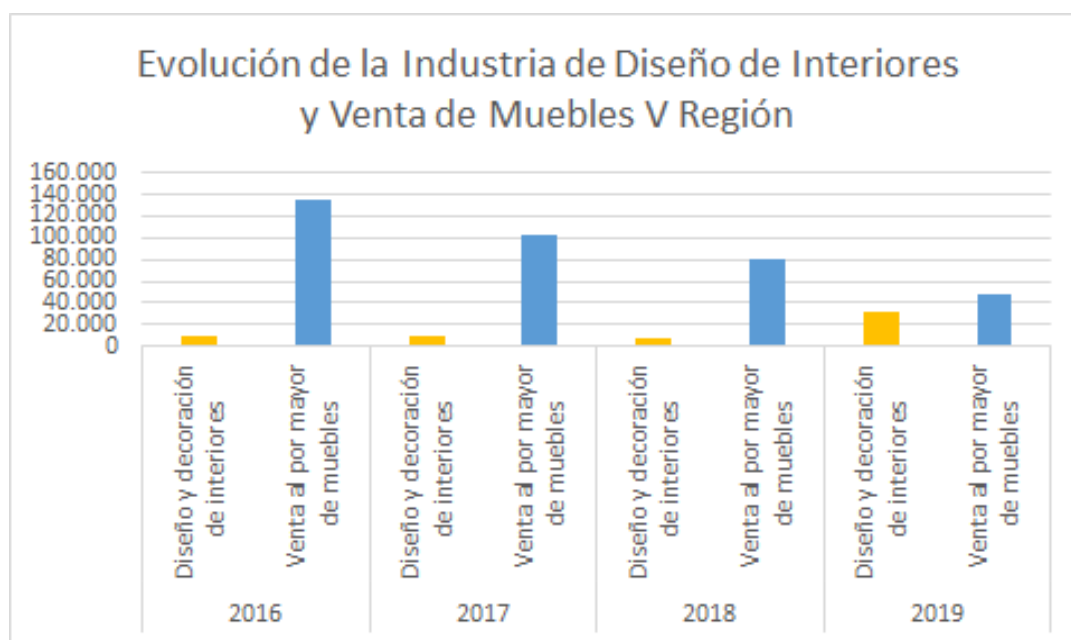


Ilustración 8: Evolución de la Industria de Diseño de Interiores y Venta de Muebles en la V Región. Elaboración propia basada en datos de (SII, 2020).

3.2. Descripción de la Empresa

Angular Estudio es una oficina de diseño y arquitectura, dedicada a proyectos de interiorismo, ubicada en Viña del Mar. Es una microempresa formada por el arquitecto Paulo Valenzuela y la diseñadora Mirna Cáceres. Ellos ofrecen el servicio de diseño de interiores, mediante la habilitación y distribución de espacios, a través de proyectos de interiorismo, que incluyen venta de productos de mobiliario funcional y atractivo, acorde a la personalidad del cliente, junto con obras menores, que consideran desde luminarias, instalación de pisos y ventanas hasta las más detalladas terminaciones.

Actualmente, la empresa no mantiene una plaza definida, ni realiza promoción de sus servicios, por lo que sus clientes llegan por recomendaciones directas. Sin embargo, cuenta con dos clientes fieles, Chilquinta y Tecno Red, dos empresas grandes de la Región de Valparaíso, dedicadas a la generación de electricidad. Angular no cuenta con una propuesta comunicacional, no tiene sitio web, solo tiene redes sociales inactivas en Instagram (279 seguidores) y Facebook (15 seguidores), las cuales no se actualizan regularmente, ni muestran sus productos y proyectos (Instagram) (Facebook).

Angular participa, principalmente, en el mercado B2B, con los fieles clientes mencionados previamente, que realizan diferentes proyectos de oficina al año, con un valor promedio de \$15.000.000 por proyecto, de los cuales realizan alrededor de 8 por año. En cuanto al mercado B2C, han tenido pocas experiencias esporádicas no significativas, principalmente con clientes conocidos o recomendados, que encargan muebles a pedido y algunos proyectos de cocina.

El proceso creativo involucra al cliente, de manera de adaptar las necesidades de espacio a la personalidad de quienes lo habitarán, o la marca que representan. Se ofrece el servicio de interiorismo, esto es el planograma de la distribución de espacios a diseñar. Los proyectos se presentan mediante fotomontajes, modelos 3D, *renders* y planimetrías, con las cuales el cliente puede visualizar el proyecto acabado con materiales y dimensiones reales.

Los muebles son de diseño propio y fabricados por una microempresa de Santiago, con altos estándares de calidad en cuanto a materiales y acabados, lo que permite lograr un producto final de larga durabilidad. Asimismo, cuentan con la representación de la marca Contatto, para la venta de sillas de escritorio, artículos de decoración y productos de oficina importados.

Su propuesta se centra en la personalización de espacios con identidad propia, con tres elementos principales: estética, funcionalidad y preocupación por los detalles. “Conocer a nuestros clientes es parte fundamental de nuestro proceso, ya que nos caracterizamos por un trato personalizado y cercano”, explica Mirna Cáceres.

De acuerdo al Servicio de Impuestos Internos, Angular Estudio está registrado bajo las actividades económicas de Diseño y decoración de interiores, y venta al por mayor de muebles. Este elemento ha sido considerado para identificar y reconocer a los miembros de la industria. De acuerdo a las cifras explicadas en el capítulo anterior, Angular cuenta con un 0,0009% de participación de mercado a nivel nacional y 5,6% en la Región de Valparaíso, con una venta anual de \$131.480.646 en 2019. Esto implicó una caída de \$18.900.292 entre 2018 y 2019, principalmente por la paralización de proyectos de oficina

que se originó tras el estallido social de octubre 2019, en la temporada alta de remodelaciones y entrega de proyectos inmobiliarios.

Si bien esta caída afectó a toda la industria, impactó la participación de mercado de Angular en su región, bajando de 6,1% en 2018 a 5,6% en 2019. Esto podría deberse principalmente a la llegada de nuevos competidores en la industria local, que se duplicó en cuanto a cantidad de empresas de diseño en 2019.

Al ser un producto personalizado y a medida, los precios son variables. Dependiendo de las dimensiones del espacio y los materiales a utilizar, se calcula el precio considerando las horas de mano de obra, IVA, y un margen de ganancias entre 40% y 50% para proyectos lineales de oficina, y hasta 80% de margen en caso de proyectos especiales, que requieran de materiales más finos. Este sería el caso, al ingresar al mercado B2C.

Un punto importante acerca de las debilidades de Angular es que, para acceder a proyectos de mayor envergadura en el mercado B2B, no cuentan con capital para inversiones, que les permita incrementar su producción a escala y poder tomar grandes proyectos, como tampoco cuentan con capital humano dedicado a ventas, ni a tareas del área comercial que definan una estrategia de relacionamiento con prospectos. Es por esta razón que actualmente, cuentan con baja cobertura en la región y considerando que hasta ahora la empresa depende de sus clientes empresa, el teletrabajo se convierte en una amenaza, ya que puede derivar en una reducción de proyectos de oficina.

Por otra parte, la experiencia de Angular en el mercado B2B puede ser un impulsor, se distinguen oportunidades al derivar el modelo de venta actual a un mercado B2C manteniendo el modelo de ventas relacional, en la co-creación del habitar residencial, desde las necesidades y requerimientos del cliente. Esta apertura al mercado B2C no requiere gran capital de inversión y al mantener plazos más acotados, el flujo financiero permitirá mantener más liquidez en un menor plazo. Además, existe un excelente potencial derivado por la necesidad de mejorar los espacios en el hogar, producto de la pandemia y la adopción de la vía telemática en labores estudiantiles y laborales. Por lo tanto, se debe investigar sobre la diversificación de productos para el mercado B2C, mejorar la presencia online y promoción, ya que en la actualidad no cuentan con sitio web ni campañas de ningún tipo.

Por otra parte, se observa un desaprovechamiento de las redes de contacto. Al ser locales, egresados de universidades tradicionales de la región, se cuenta con una cartera de arquitectos y diseñadores que podrían ser contactados para ofrecer servicios y solicitar referencias. Fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándoles y persuadiéndolos, podría ser un punto de partida para un relacionamiento directo dentro del ambiente arquitectónico residencial, considerando que el mercado local funciona principalmente por recomendaciones y boca a boca.

A nivel digital, la empresa no cuenta con sitio web propio y el nombre de marca es común en Google. No tiene presencia en buscadores, la marca está registrada por otras empresas en distintos países, siendo las más posicionadas una de diseño gráfico en México y otra de fotografía con el mismo nombre en España. Muchas menciones de páginas asociadas a arquitectura hacen referencia al concepto Angular. A nivel nacional, figura el nombre sin información en un espacio de cowork, pero ni siquiera las redes sociales de la empresa aparecen en la primera página de Google.

Su estructura de costos es simple, pues se centra solo en lo operacional, pero no existe una planificación estratégica que permita desarrollar un área comercial, gestión de personas que administren el relacionamiento y captación de nuevos clientes, ni tampoco quienes se encarguen del control de calidad de los procesos. Los productos se mandan a hacer con un fabricante externo a la empresa y para las instalaciones, se contrata maestros y técnicos a honorarios, por proyecto. Los clientes llegan por recomendación, pero no hay una gestión proactiva de búsqueda, ni un plan de post venta o relacionamiento posterior de quienes cotizan ni quienes han comprado.

Los ingresos vienen directamente desde la venta a empresas, así como otros ingresos menores por pequeños proyectos residenciales. No hay subsidios ni financiamiento de ningún tipo. Los ingresos son reinvertidos para la gestión de nuevos proyectos, pero se hace necesaria una inversión en marketing y contar con personas de apoyo a la gestión administrativa.

El estallido social y la pandemia han afectado a la empresa (y a la industria), en cuanto a la paralización temporal de proyectos de oficina, así como en relación al alza de precios y escasez de materiales de construcción y terminaciones, tales como maderas y herrajes. Esto ha traído como consecuencia una dificultad para cumplir con los plazos de entrega previamente acordados con clientes, y pérdida de algunos beneficios de descuento ofrecidos por proveedores anteriormente, pero que en este escenario han significado un alza en los costos de producción.

3.2.1. Canvas Angular Estudio – Situación Actual

Partners claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
<p>1) Fabricante: Treehouse Spa, Corriente Mobiliaria.</p> <p>2) Proveedores De Insumos: Imperial, Placa Centro, Ignis Terra, Gabriela Lobos, Contatto, Cerantola, Intermob, Basflex, Forpec, Provelcar, HBT, Scandinavia y Dinamo</p> <p>3) Maestros y Técnicos: Treehouse SPA y contratistas de diferentes oficios según proyecto.</p> <p>4) Logística: Servicios De Fletes</p> <p>5) Administración: Contador particular.</p>	<p>1) Diseño</p> <p>2) Elección de materiales</p> <p>3) Planimetría</p> <p>4) Cotización de materiales e insumos</p> <p>5) Presentación de propuesta al cliente</p> <p>6) Fabricación</p> <p>7) Traslado de materiales</p> <p>8) Instalación</p> <p>9) Obras menores</p> <p>10) Control de calidad</p> <p>11) Administración y cobranza</p> <p>12) Ventas y captación de clientes</p>	<p>Proyectos integrales y personalizados, con 3 ejes principales: estética, funcionalidad y la preocupación por los detalles.</p>	<p>1) Contactabilidad a través de referidos</p> <p>2) Comunicación directa vía teléfono, mail, Whatsapp.</p> <p>3) Visitas a domicilio y reuniones presenciales</p>	<p>B2B: Grandes empresas de generación eléctrica, V Región</p> <p>B2C: Contactos personales, jóvenes V Región</p>
	Recursos Claves		Canales	
	<p>1) Intelectual: Diseñadores y arquitectos profesionales con experiencia</p> <p>2) Capital humano disponible: Maestros calificados part time de confianza</p> <p>3) Equipamiento tecnológico para diseño e instalación</p>		<p>Canal directo</p>	
Estructura de costes		Flujos de Ingresos		
<p>Costos operacionales: Logística, Materiales y mano de obra (HH)</p> <p>Impuestos (IVA, renta). Arriendo de maquinaria, seguro de vehículos.</p> <p>Promoción: solo papelería</p>		<p>Venta empresas (99%)</p> <p>Venta residencial (1%)</p>		

Ilustración 9: Canvas de Angular Estudio - Situación actual

3.3. Competencia

Dentro de las principales empresas de la Región, se seleccionaron 5 marcas que son competidores de Angular Estudio, y se agregó un competidor de Santiago con presencia en Valparaíso, como referente de crecimiento. Por lo tanto, la descripción de los competidores y el análisis de las 7 P's, posicionamiento y segmentos, se segrega de la siguiente manera.

3.3.1. Competidores Históricos: “La vieja escuela”

CROVETTO CHILE LTDA.

Crovetto es una microempresa integrada por un equipo de colaboración con más de 30 años de experiencia en la venta al por mayor de muebles de oficina, equipamiento y acabados de edificios. Su propuesta de valor radica en la generalización de ambientes de trabajo funcionales y ergonómicos en un equilibrio entre servicio, calidad, diseño y precio. Actualmente atiende clientes de toda la V Región, Santiago y de otras regiones de Chile. Su mayor participación se encuentra en el mercado B2B, donde concentra el 70% de su venta, y donde es competidor directo de Angular. Disponen de líneas de muebles para oficina estándar, tanto nacionales como importadas y fabricadas a medida, según el requerimiento de los diferentes ambientes para empresas, instituciones educativas y restaurantes. El otro 30% se encuentra dirigido actualmente al mercado B2C, en líneas residenciales tanto de home office, dormitorios, baños y cocinas. Su propuesta de valor está dirigida al mercado B2B, destacando la trayectoria y su tradición italiana.

Modelo de Ventas: Principalmente, consultiva. Algunas compras se realizan de manera transaccional, a través de solicitudes por catálogo online.

Promoción: Su mayor fuente de promoción es por recomendaciones y cuenta con registro en portales web, tales como el Mercantil, Amarillas y Mundo Chileno, pero no realiza campañas pagadas. Su local comercial en Viña del Mar cuenta con letrero con la marca.

Plaza: Cuenta con catálogo online y sala de ventas en Viña del Mar, además se encuentra registrado en la plataforma de Mercado Público, Chile Proveedores, para acceder al mercado B2B y a licitaciones del Estado.

Precio: Sus precios en mobiliario de cocina parten de los \$3.000.000, relativamente más bajos que sus competidores, ya que utiliza materiales tradicionales, con menores terminaciones, grosores y herrajes, marginan entre 50 y 60%.

Productos: Escritorios gerenciales, estaciones de trabajo, escritorios operativos, bibliotecas, muebles para recepción, mesas de reunión, gabinetes, estantería de archivo y guardado, kardex, cajoneras, sillas ergonómicas, universitarias, de casino, visita, mesas de comedor y casino, sofás de espera, banquetas, butacas de auditorio y una completa línea de accesorios de oficina. Son productos clásicos, de calidad media.

Personas: Su dueño Andrés Crovetto es diseñador y trabaja en colaboración con otras empresas que prestan servicios como profesionales, técnicos y asesores.

Procesos: Organiza su oferta en torno a un stock de muebles lineales y la compra de sillas y objetos importados. Cuenta con catálogo de productos online, cotizaciones vía email y participa de licitaciones públicas. El trato con el cliente empresa se da a través de emails, llamadas telefónicas y reuniones presenciales en oficinas del cliente.

Evidencia física: Cuenta con oficina en Viña del Mar, la cual tiene gigantografía de promoción, camionetas y vestimenta con la marca.

STAUB Y COMPAÑÍA S.A.

Staub es una pequeña empresa de tradición familiar en el rubro del diseño y la venta de mobiliario, con 75 años de experiencia. Se dedica especialmente al diseño de interiores en el mercado B2B, especializado en proyectos de mobiliario de oficina. También tiene oferta de mobiliario y objetos decorativos residenciales. Durante la pandemia, se han adaptado rápidamente a un modelo de *e-commerce*. Aprovechando su experiencia en oficinas, ofrece venta directa de sillas y muebles para habilitación de home office principalmente, y ampliándose a elementos de higiene y seguridad industrial. A nivel residencial, en su catálogo online también ofrece muebles de casa y objetos de decoración, especializándose en categorías de home office, dormitorios y living. Cuenta con un catálogo de venta de productos en stock vía *e-commerce*, y también ofrece proyectos de remodelación.

A nivel de servicios, su propuesta de valor contempla una asesoría integral en funcionalidad, diseño y calidad. Atienden clientes de toda la V Región y Santiago. En el mercado B2C concentra un 90% de su venta en líneas residenciales, tanto de home office, dormitorios, baños, salas de estar, comedor y cocinas. El otro 10% se encuentra dirigido actualmente al mercado B2B, en líneas de muebles para oficina estándar, fabricadas por proveedores nacionales a medida, según el requerimiento para los diferentes ambientes para empresas.

Modelo de Ventas: Consultiva para servicios de diseño de interiores, transaccional para venta de productos por *e-commerce*.

Promoción: Mantiene una comunicación y promoción directa por su *e-commerce* y redes sociales como Facebook, Instagram, Pinterest y Twitter. Además, se encuentra en portales como Mercantil, Amarillas y otros portales locales.

Plaza: Cuenta con catálogo con carrito de compras en su sitio web y sala de ventas en Viña del Mar.

Precio: Sus precios en mobiliario de cocina parten desde los \$4.000.000 (marginan entre un 35 y 50%) e integran otros objetos decorativos a la línea residencial.

Productos: Escritorios, estaciones de trabajo, bibliotecas, muebles para recepción, mesas de reunión, gabinetes, estantería, cajoneras, sillas, arrimos, mesas de comedor, cavas, sofás, banquetas, cortinas, alfombras, papeles murales, lavamanos, camas y cuenta con la representación de la marca Teka en hornos, cocinas, grifos, campanas y encimeras.

Personas: El diseñador es el ejecutivo comercial, quien recibe comisiones por proyecto. Cuenta con un equipo administrativo estable y tercerizan la fabricación e instalación de mobiliario.

Procesos: Para la venta por *e-commerce*, cuentan con un catálogo virtual de productos, los cuales se mandan a fabricar a medida, de acuerdo a los requerimientos del cliente, o se compran en caso de ser importados. El pago se realiza por transferencia bancaria y el despacho se realiza a través de Tur Bus o retiro directo en tienda física. Hay una política de cambios y devoluciones a los 10 días si el cliente no está conforme y garantía de 3 meses por fallas. En caso de proyectos de mobiliario integrado, se solicita cotización vía email, y un diseñador toma la ejecución del proyecto y trato directo con el cliente.

Evidencia física: Cuenta con oficina y sala de ventas en Viña del Mar, la cual tiene letreros promocionales, vitrina y presencia de marca. Los instaladores y técnicos utilizan uniforme de polera azul, pero los diseñadores visten semi formal. Su sitio web tiene catálogo digital de productos y proyectos para oficinas y residencias, y redes sociales activas en Facebook, Instagram y Pinterest. También tienen cuenta en Twitter, pero está inactiva desde 2017.

3.3.2. Competidores Similares: “Los emergentes”

“RECREA”, RESTAURADORA Y CONSTRUCTORA LEANDRO STEFAN VIVAR RIVERA

Es una microempresa de un emprendedor ligado a una tradición de artistas y constructores de la V Región. El dueño ha diversificado sus asesorías y la fabricación de mobiliarios en diferentes tipos de ambientes, que van desde cocinas residenciales y oficinas hasta vehículos. Su propuesta de valor contempla la experiencia del servicio en un proceso que inspira y satisface a partir del diseño. La empresa atiende clientes de toda la V Región y Santiago. Su mayor participación se encuentra en el mercado B2C, en el que concentra un 70% de su venta, en la categoría residencial, específicamente en cocina, aunque también desarrolla mobiliarios especiales a pedido. Un 30% de su venta se encuentra desarrollada en el mercado B2B, en dos categorías de productos, amoblamiento de vehículos y muebles tradicionales de oficinas y/o comerciales.

Modelo de Ventas: Consultiva en ambos mercados.

Promoción: Mantiene una optimización en motores de búsqueda SEO y promoción directa por su sitio web y redes sociales, como Facebook e Instagram. Además, se encuentra en portales como la Guía del Mueblista y Masisa, a modo de canje, ya que Recrea fue el fabricante del showroom de Masisa en Placacentro.

Plaza: Cuenta con catálogo online y redes sociales.

Precio: Es el único de los competidores que declara el precio de sus productos en su catálogo online. Sus precios en mobiliario de cocina parten desde los \$3.000.000, marginando 60% y aproximadamente realiza 6 proyectos al mes.

Productos: Se observa un producto de manufactura más artesanal y tradicional, sus materiales como tiradores, cubiertas y melaminas son de un estándar medio. Entre sus productos destacan estaciones de trabajo, bibliotecas, muebles para recepción, mesas de reunión, gabinetes, estantería, cajoneras, arrimos, lavamanos, muebles de cocina y adaptación de mobiliario en vehículos empresa

Personas: Actualmente la empresa se constituye por su dueño y cinco ayudantes, todos provienen del oficio de maestro mueblista.

Procesos: Se realiza un primer contacto por formulario o en redes sociales, luego se realiza una reunión en el lugar del proyecto, se toma el requerimiento del cliente y se va co-creando el diseño y la materialidad en la misma visita a través de un programa 3D básico. Posteriormente se envía un presupuesto y una vez aceptado, se procede a la etapa de fabricación, para finalizar con la etapa de instalación del mobiliario en el lugar.

Evidencia física: Cuenta con una fábrica, pero no tiene sala de ventas para atención de público, aunque ocupan el showroom de la empresa Masisa realizado por ellos. El equipo de trabajo viste de manera informal, ocupan una polera con el logotipo y dirección de su página web. Mantienen una flota de vehículos con sus logotipo e información de contacto. No ocupan papelería corporativa ni promocional, pero mantienen piezas gráficas y audiovisuales de sus proyectos realizados en su sitio web y redes sociales. El sitio web tiene catálogo digital de productos y proyectos para oficinas.

CORRIENTE MOBILIARIA SPA.

Corriente se destaca por ser la microempresa colaborativa, ya que dentro de su oferta brinda servicios de fabricación e instalaciones a otras empresas del rubro y desde esa posición ha empezado a abrir su participación. Su dueña ha diversificado sus asesorías y la fabricación de mobiliarios en diferentes tipos de productos desde cocinas, muebles especiales, dormitorios, home office y oficinas. Su propuesta de valor contempla una asesoría integral de interiorismo y fabricación. La empresa atiende clientes de la V Región. Su mayor participación se encuentra en el mercado B2C, en el que concentra un 50% de su venta, en la categoría residencial, específicamente en cocina. Aunque también desarrolla mobiliarios especiales a pedido en dormitorios, comedor y salas de estar. Un 50% de su venta se encuentra desarrollada en el mercado B2B en dos unidades de negocio. La primera es ser un partner sub contratista en la fabricación e instalación de mobiliarios para otras empresas del rubro (40%), dentro de sus clientes se encuentra Angular y Bagnara. Y por último mantiene un 10% de su venta el mercado B2B en muebles tradicionales de oficinas y/o comerciales.

Modelo de Ventas: Consultiva en ambos mercados.

Promoción: Mantiene una optimización en motores de búsqueda y SEM.

Plaza: Redes sociales, teléfono y página web.

Precio: El mobiliario de cocina parte desde los \$5.000.000, marginando 60% a 80%, mientras que para solicitudes de fabricación subcontratistas marginan 20%.

Productos: Muebles de cocina, closet, vanitorios, muebles de tv, comedores, mesas de centro, arrimos, home office, escritorios, estaciones de trabajo, bibliotecas, muebles para recepción, mesas de reunión, gabinetes, estantería, cajoneras, kitchenette y otros muebles especiales.

Personas: Actualmente la empresa se constituye por 2 socios, ambos diseñadores industriales, junto a 3 ayudantes de oficio mueblista que se encargan de la fabricación e instalación.

Procesos: Se realiza un primer contacto vía formulario web o redes sociales y un segundo contacto vía telefónica, donde se acuerda un tercer contacto en una visita programada en el lugar del proyecto. Se toma el requerimiento y las especificaciones. En la segunda etapa de desarrollo, se presentan las propuestas y se establecen 2 reuniones de co-creación, donde se selecciona la propuesta, se realizan modificaciones y se procede a las elecciones de materiales por medio de catálogos y muestras. Una vez terminada la propuesta y aceptado el presupuesto, se procede a la fabricación, para posteriormente pasar a la implementación del mobiliario y la finalización del proyecto.

Evidencia física: Cuenta con un taller, pero no tiene sala de ventas para atención de público. La empresa cuenta con papelería corporativa y promocional, vehículos pintados con logotipo e información de contacto. A nivel digital tiene una página web simple con imágenes de proyecto, forma de trabajo y medio de pago. Mantiene sus redes sociales activas, con variadas publicaciones de todas las etapas del proyecto (desarrollo, 3D, fabricación e instalación) de principio a fin.

3.3.3. Competidores Futuros: “Los aventajados”

MÁS SOLUCIONES SPA “CRANEA”.

Cranea es una pequeña empresa conformada por profesionales de la ingeniería y diseño. En su propuesta de valor declaran la integración de un servicio de asesoría que entrega soluciones creativas e innovadoras para la optimización de espacios. En el mercado B2C se dedica principalmente al diseño de cocinas elegantes y funcionales y mantiene el 50% de su venta anual en este mercado. Al igual que en el mercado B2B se destacan por su mobiliario de oficina y cuenta con importantes clientes de la región, como universidades, centros médicos, etc. Ganó el premio Guía del mueblista Masisa 2017, que le permitió mejorar su visualización dentro de la región y expandir su clientela a de toda la V Región y Santiago.

Modelo de Ventas: Consultiva en ambos mercados.

Promoción: Mantiene una optimización en motores de búsqueda SEM y redes sociales como Facebook e Instagram.

Plaza: Sala de ventas y fábrica en Viña del Mar.

Precio: Sus precios en mobiliario de cocina parten desde los \$5.000.000, marginando un 50% a 60%.

Productos: Se observan productos con materiales durables y con detalladas terminaciones, entre los que se encuentran son; muebles de cocina, closet, vanitorios, muebles de tv, comedores, mesas de centro, arrimos, home office, escritorios, estaciones de trabajo, bibliotecas, muebles para recepción, mesas de reunión, gabinetes, estantería, cajoneras, kitchenette, sillas, sofás y otros muebles especiales.

Personas: El equipo de trabajo mantienen al menos 3 funciones en distintas áreas; son ejecutivos comerciales, creativos y técnicos. El mismo ejecutivo que toma el requerimiento del cliente, es el diseñador que desarrolla el proyecto y que también realiza labores de fabricación e instalación. En su equipo se encuentran dos ingenieros de diseños de producto, una diseñadora industrial y un practicante de diseño gráfico.

Procesos: Describen su proceso en 5 etapas, la cual se realiza de la siguiente manera; Etapa “Comencemos”, se realiza una reunión donde se encargan de escuchar y comprender la necesidad del cliente. Además, se explica cuál es la forma de trabajo de la empresa, plazos y método de pago. Etapa “Co-creación”, realización de bocetos y propuestas de materiales, donde son ajustados con las observaciones del cliente y recomendaciones del diseñador. Etapa “Desarrollo” en esta etapa se da la forma final al proyecto con sus materiales específicos de manera 3d y se entrega el presupuesto al cliente con los siguientes plazos de fabricación e instalación, una vez aceptada la propuesta comienza la etapa de “fabricación” donde se generan las partes del producto y por último, la etapa de finalización, donde se instalan el o los producto y se realiza un testeo para asegurar la satisfacción del cliente

Evidencia física: La empresa cuenta con un taller y sala de ventas, está preocupada por generar una imagen corporativa exteriormente con letreros promocionales e interiormente, mantienen branding en sus paredes con colores corporativos. Además, con catálogos de materiales, exhibición de objetos decorativos, sillas y módulos, evidenciando los tipos de acabados. Poseen vehículos con su logotipo y datos de contacto. Entregan papelería (carpetas y hojas membretadas) para entregar los aspectos técnicos de cada proyecto, junto con una tarjeta de presentación de atención.

El personal técnico ocupa poleras y chaquetas brandeadas, junto con maletines donde se encuentra el logotipo, mientras que las vestimentas del personal administrativo son tenidas semi formales.

Su sitio web es una vitrina de sus proyectos realizados, existen comentarios de clientes referente a su servicio y destacan logotipo de importantes empresas de la región que han confiado en ellos. Por último, declaran su forma de trabajo y las alianzas que mantienen, además, actualizar sus redes sociales con variadas publicaciones sobre procesos de proyectos.

BAGNARA MOBILIARIO INTEGRADO SPA.

Bagnara es considerado un referente de diseño en la región y es una pequeña empresa con una trayectoria consolidada de 15 años en el mercado. Trabaja en alianzas con destacados arquitectos, y ha logrado posicionarse en un segmento de clientes C1A, C1B y C2 con casas de veraneo en la zona de Concón, Reñaca y Zapallar. Entre los diseñadores porteños, es el que ha logrado mayor renombre en la industria.

Ganó el premio ED 2017 y 2018, en Casa FOA. En cuanto a mercado B2B, realiza espacios compartidos, hostales, recepciones de hoteles, bares, y tiendas.

Actualmente la empresa mantiene una amplia gama de servicios y productos, ofreciendo a los clientes una asesoría integral en mobiliario y elementos decorativos. Atienden clientes de toda la V Región, Santiago y otras regiones. Su mayor participación se encuentra en el mercado B2C en el que concentra un 80% de su venta, en líneas residenciales tanto de home office, dormitorios, baños, salas de estar, comedor y cocinas. El otro 20% se encuentra dirigido actualmente al mercado B2B, dividido en proyectos comerciales como tiendas, recepciones y estar, y pocos proyectos de oficina, con muebles de fabricación propia y otros encargados a microempresas fabricantes cuando hay rebalse de solicitudes.

El prestigio de su diseñador principal, las redes con destacadas oficinas de arquitectos y los premios de Casa FOA han potenciado su propuesta de sofisticación, elegancia con uso de materias primas nativas y estilo minimalista.

Modelo de Ventas: Consultiva en ambos mercados.

Promoción: Si bien no realiza campañas de promoción, invierte en la participación en exposiciones de la industria, como Casa FOA, Espacio ED, que le han permitido posicionar su marca en el mercado de empresas de arquitectura. Su promoción se da en relación a las relaciones públicas y gestión de prensa.

Se encuentra en portales como el Mercantil, Amarillas y otros portales locales.

Plaza: Sitio web e Instagram. Fábrica en Valparaíso.

Precio: Sus precios en mobiliario de cocina parten desde los \$6.000.000, pero se dedica a la venta empaquetada de toda la vivienda con un valor estimado de \$100.000.000, marginando 30% y aproximadamente realiza 4 proyectos al mes.

Productos: Muebles de cocina, closet, vanitorios, muebles de tv, comedores, mesas de centro, arrimos, home office, escritorios, estaciones de trabajo, bibliotecas, muebles para recepción, mesas de reunión, gabinetes, estantería, cajoneras, kitchenette y otros muebles especiales. Tiene objetos de diseño propio, entre los que destaca una mecedora de madera, un gran fogón de acero, entre otros.

Personas: Formada por el licenciado en Artes, Ricardo Bagnara, uno de los más renombrados de la región en el ambiente del diseño, junto a un socio diseñador y un ingeniero. Cuentan con personal para la fabricación e instalación de proyectos. La marca gira en torno al prestigio del diseñador principal, y trabaja colaborativamente con empresas de arquitectura para la habilitación de espacios en casas.

Procesos: La venta es consultiva, se realiza proceso de pre acercamiento y acercamiento al cliente, con presentación de propuestas de diseño. La fabricación es por cuenta de la empresa, pero en casos de rebalse, se externaliza. La instalación se realiza mediante contratistas. Es la única empresa que realiza relaciones públicas, pero no de manera formal o sistemática.

Evidencia física: Cuenta con una fábrica, pero no tiene sala de ventas para atención de público. No utilizan uniformes ni cuentan con branding propio. A nivel digital tiene una página web simple, que solo muestra una foto de su closet ganador de Casa FOA (aunque no declara que es eso) y los canales de contacto: teléfono, email e Instagram.

3.3.4. Competidor de referencia: “El Santiaguino TOP”

La cercanía con la capital presenta la amenaza latente de la llegada de grandes y medianas empresas a la región. Estas compañías trabajan principalmente con inmobiliarias y constructoras para la implementación de edificios completos y hoteles, pero también captan clientes de alto nivel de ingresos para el desarrollo de proyectos de interiorismo en casas particulares. Un caso interesante de observar es el de Hielo Sur, como referente en calidad del servicio y posicionamiento.

HIELO SUR DISEÑO & ARQUITECTURA LTDA.

Hielo Sur es un referente en el mercado chileno, catalogado como pequeña empresa es un estudio de diseño de interiores y mobiliario premium con una destacada y mediática trayectoria, con 10 años de experiencia en el rubro de la construcción, enfocado principalmente a proyectos residenciales e inmobiliarios.

Su propuesta de valor se centra en resolver todas las necesidades funcionales y estéticas de los espacios para cada cliente, abordando cada proyecto de manera personalizada, trabajando con materiales de excelente calidad y entregando productos de alto estándar de diseño. Lo destacable de su propuesta es que esta empresa realiza un interiorismo estructural, ya que realizan obras menores en construcción. Y ha logrado posicionarse en un segmento de clientes C1A, C1B y C2 con proyectos residenciales en todo Chile, otorgándoles diferentes premios en Casa FOA, Masisa, entre otros.

Actualmente, la empresa mantiene una amplia gama de servicios y productos, ofreciendo a los clientes una asesoría integral en construcción, mobiliario y elementos decorativos. Atienden clientes de todo Chile, desde sus dos locales, un córner en Casa Bosh y una oficina en Vitacura. La mayor participación se encuentra en el mercado B2C, en el que concentra un 80% de su venta, en líneas residenciales tanto de home office, dormitorios, baños, salas de estar, comedor y cocinas. El otro 20% se encuentra dirigido

actualmente al mercado B2B, en líneas de muebles para inmobiliarias en áreas comunes y ambientes para empresas.

Modelo de Ventas: Consultiva en ambos mercados.

Promoción: Sitio web y redes sociales como Facebook e Instagram. Se encuentra en prensa del rubro, como revistas de decoración, medios digitales como Plataforma de Arquitectura, en la exposición nacional de arquitectura Casa FOA y en portales como el Mercantil, Amarillas y locales. Además, cuenta alianza con proveedores oficiales como Atika, Bosh y Franke.

Plaza: Oficina en Vitacura y córner en Casa Bosh.

Precio: Su mobiliario de cocina parte desde los \$10.000.000, marginando 50% y aproximadamente realizan 14 proyectos al mes.

Productos: Elementos de decoración y arte, sillas, luminarias, textiles, muebles de cocina, closet, vanitorios, muebles de tv, comedores, mesas de centro, arrimos, home office, escritorios, bibliotecas, muebles para recepción, mesas de reunión y otros muebles especiales.

Personas: Cuenta con un equipo de 10 creativos multidisciplinario, formado por arquitectos, diseñadores industriales, ingenieros e ilustradores 3D, encabezado por el diseñador industrial Alejandro Montero y el ingeniero civil industrial Rolando Merino, dos figuras destacadas dentro del rubro. Además de un equipo de aproximadamente 8 maestros que fabrica e instala cada uno de sus proyectos.

Procesos: Describen su proceso con un primer acercamiento vía formulario de contacto y llamada telefónica o correo electrónico. Posteriormente, invitan a sus prospectos a una reunión a su oficina o en terreno, de manera de conocerlos y estudiar sus requerimientos, sobre el espacio a intervenir, materialidades y posibles soluciones. Además, en esta etapa explican su metodología de trabajo y valores. El proceso continúa con el desarrollo de la propuesta hasta llegar al diseño deseado, englobadas en una serie de reuniones con los clientes, hasta llegar a la etapa final donde se entrega la propuesta y presupuesto final. Tras la aprobación del proyecto, se da inicio a la etapa de fabricación e implementación de las obras, donde se entregan los plazos de ejecución, realizando visitas periódicas para evaluar avances y calidad de fabricación. Para continuar con la instalación, de manera rápida y limpia, cuidando las terminaciones hasta la entrega final, donde se insertan los últimos elementos decorativos que le entregan algo único.

Evidencia física: La empresa cuenta con un taller, córner en Casa Bosh y oficina en Vitacura, está preocupada por generar una imagen corporativa exteriormente e interiormente, mantienen colores corporativos y elementos decorativos con detalles de su marca. Además, realiza catálogos de los

diferentes tipos de materiales, equipamientos, elementos decorativos y paletas de colores. Existe una exhibición de objetos decorativos, equipamiento y módulos evidenciando los tipos de tendencias y acabados. Poseen vehículos con su logotipo y datos de contacto. Entrega papelería corporativa para la información y una carpeta a sus clientes con todos los planos, 3D y los aspectos técnicos de cada proyecto.

El personal técnico viste chaquetas brandeadas y jeans, junto con maletines con logotipo. Mientras que la vestimenta del personal administrativo es ejecutiva semi formal.

Su sitio web es una vitrina de status donde exhiben sus proyectos residenciales, inmobiliarios y de cocinas realizados recientemente. Además, existe un apartado completo donde se exhiben artículos de prensa destacando sus proyectos y premios. Y por último declaran sus partners, las cuales son reconocidas marcas de materiales y equipamiento.

3.4. Resumen Análisis de la Competencia

Este análisis se desprende de una serie de entrevistas realizadas a gerentes y dueños de las diferentes empresas competidoras. Según el análisis de las empresas realizado, estas se organizan según el tipo de mercado al que apuntan, en esta oportunidad se seleccionaron sólo a los futuros competidores de Angular en el ingreso al mercado B2C en la Provincia de Valparaíso y Santiago.

Los diferentes competidores distribuyen sus niveles de participación según en el margen de ganancias al que pueden acceder por diferentes segmentos de clientes, siendo el mercado residencial por remodelación (contratación directa) el que mantiene los mayores niveles de participación y donde se concentran los mayores márgenes de ganancia. Mientras que a nivel organizacional por tercerización de constructoras e inmobiliarias los márgenes son más bajos; porque existe un mercado reducido de viviendas nuevas que contengan este tipo de servicio, a las cuales se les delegue esta realización de obras y cuando son tercerizadas existe una menor disposición a pagar por espacios, conviniendo en una realización de venta empaquetada.

Cabe agregar que cuando existen alianzas entre empresas inmobiliarias con interioristas para la realización de obras y proyectos son de características similares a la venta relacional, donde existen fuertes vínculos ya sea de sus arquitectos, gerentes o dueños, por lo tanto, en este círculo no existe forma de ingreso por licitación u otra. Es por esta razón que es de suma importancia la activación de redes de contacto por parte de Angular, ya que al ser nuevos en el mercado residencial es necesario ocupar estos recursos para que otras empresas de inmobiliarias o constructoras los puedan recomendar, cabe destacar que la empresa cuenta con experiencia comprobada en grandes compañías de la zona; por lo tanto. esto les facilitará, que clientes puedan visualizar sus proyectos realizados.

Por su parte, en el mercado B2B, existe una fuerte amenaza de grandes empresas de Santiago. Si bien la industria nacional tiene pocas empresas grandes, las cuales se concentran en la Región Metropolitana, estas atienden a las grandes compañías de la capital e inmobiliarias, que traen los servicios desde Santiago a la V Región, por lo que las empresas locales solo acceden a clientes locales, y tienen menor poder de negociación sobre el precio que los capitalinos.

En esta categoría de servicios y productos no existen marcas consolidadas en top of mind de los consumidores, pero sí existe el reconocimiento en el medio de profesionales del rubro en nominaciones para las empresas que tienen proyectos u obras relevantes por su arquitectura y diseño que son públicas, destacadas en revistas, artículos y plataformas de la categoría. Estos estudios o empresas, destacan por el renombre de sus profesionales en las obras ejecutadas y la experiencia en el medio.

Según el análisis realizado solo existen dos empresas que realizan alianzas con inmobiliarias y/o constructoras, la primera es Bagnara, conocida por su dueño, ganador del Segundo Premio Casa FOA (2017) a la Arquitectura y Diseño Interior por su "The Wooden Walk-In Closet". Y la segunda es Hielo Sur, otra reconocida oficina encabezada por el diseñador industrial Alejandro Montero Rex y el ingeniero civil industrial Rolando Merino, también ganadores de cuatro premios Casa FOA a la Arquitectura y Diseño Interior por sus cocinas, galerías, bares, living y otros espacios destacados. Dentro de las particularidades de las empresas que mantienen estas alianzas, son poseer múltiples reconocimientos de la industria y las competencias de sus precursores, todos profesionales con integraciones de disciplinas complementarias pero particulares y diferenciadoras.

En el caso de Angular es la única empresa de la Región de Valparaíso que ofrece los servicios de arquitectura y diseño integrados, por profesionales de ambas disciplinas. Esto aporta una alta adaptabilidad, de acuerdo a las necesidades del cliente y a las condiciones de cada espacio. Ellos agregan valor al habitar de la persona, estudiando en cada obra la estética, el buen uso y la función de los espacios en la comercialización de su servicio y productos, ofreciendo la habilitación y redistribución de espacios, mediante planimetría que considera también las condiciones ambientales como acceso a luz natural, el tránsito, accesos, ergonomía, psicología de color, utilidad o función, ecodiseño, entre otras. De esta forma, la integración de ambas disciplinas entregará novedad y un carácter singular en cada uno de sus proyectos. Otro atributo diferenciador de las empresas competidoras, es que Angular realiza remodelación con obras menores de construcción y la regularización de la obra realizada, por lo cual sus proyectos tienen la facultad de ser multidisciplinarios y que sus productos se reconocen por diseños personalizados y materialidades de altos estándares en durabilidad.

Se concluye además que existe una fuerte especialización de todas las empresas analizadas en el diseño y fabricación de cocinas, siendo el espacio de la vivienda con la mayor disposición a pagar por parte de los clientes y con mayores márgenes por coste del proceso productivo para las empresas. Otro punto a destacar es que las empresas que mantienen fabricación propia de muebles manejan mejores márgenes que solo los que proyectan y realizan su fabricación tercerizada.

Un punto importante son las alianzas estratégicas de proveedores de materialidades, electrodomésticos, grifería, sanitarios y artículos de decoración que mantiene cada empresa, se vuelve una característica de status dentro del gremio impactando directamente en los segmentos de clientes según las entrevistas realizadas. Angular posee la representación de marca de muebles y objetos italianos Contatto para la V Región, pero estos productos se familiarizan más con la categoría de home office, por tal motivo, el

crear alianzas estratégicas es fundamental para los diferentes espacios del hogar, siendo un elemento importante en la evaluación de la competencia y en la toma de decisión por parte de los consumidores.

Buena ubicación, en Viña del Mar, permite movilidad hacia la capital y localidades de la V Región. Por su cercanía con Santiago, hay una amenaza latente de la llegada de grandes empresas capitalinas a la región, quienes tienen cubierto el mercado de las inmobiliarias, y algunos clientes llevan a sus diseñadores de Santiago para desarrollos en sus viviendas de veraneo, junto con esto también se debe considerar, que dentro de la competencia local, hay empresas que cuentan con mayor experiencia en el mercado residencial y con un reconocido estatus en el mercado de las inmobiliarias como es el caso de Bagnara.

A nivel de promoción y comunicación la gran mayoría de los contactos de las empresas entrevistadas utiliza las redes sociales como canal de valoración, exhibición de sus proyectos realizados y primer contacto con prospectos interesados. En segundo nivel sus sitios web de manera de dar a conocer su metodología de trabajo, formalizaciones de los proyectos mediante un agendamiento de reunión, exhibición de premios, reportajes de prensa especializada y alianzas con proveedores.

3.5. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se detalla el análisis de la industria, mediante las 5 fuerzas de Porter, respecto al poder de los actores de la industria:

Poder de los proveedores: MEDIA

En la industria existen 3 tipos de proveedores: Vendedores de materiales, fabricantes e instaladores. Se requieren diversos insumos y materiales de construcción, lo cual hace que los precios de fabricación varíen de un proyecto a otro. Si bien hay amplia oferta de materiales de construcción, en la industria del diseño de interiores se utilizan productos de alta gama. Existen múltiples proveedores de materiales, mientras los que provienen de materiales renovables no tienen escasez, hay otros como los herrajes, terminaciones y muebles importados que se renuevan constantemente, por lo que existe un alto riesgo de quiebres de stock temporales.

Los fabricantes tienen poder sobre el precio, pero existe mucha oferta, al igual que de instaladores, por lo tanto, su poder de negociación es limitado. Aun así, existe una dependencia de calificación en la mano de obra, por la calidad de los acabados en los fabricantes. En el caso de Angular, hay un fabricante que a su vez atiende clientes propios, por lo que el poder de negociación es mayor en este proveedor que en el resto de la industria, y la dependencia de este podría convertirse en una debilidad para la empresa.

Riesgo de nuevos entrantes: BAJO

La principal barrera de entrada es el capital inicial, ya que se requiere una inversión importante y los plazos de pago suelen ser de mediano plazo. Además, es una industria altamente especializada, requiere de profesionales y técnicos con capacitación y experiencia.

Poder de los clientes: BAJA

No existe una percepción de precio, ya que es un producto altamente especializado y personalizado. Los precios varían por proyecto y no son publicados abiertamente. Por lo tanto, los clientes no tienen mucha opción de comparación en la industria, y se requieren muchos recursos y conocimientos específicos para realizar el mismo servicio por cuenta propia.

Amenaza de sustitutos: ALTA

Existen muchas alternativas de compra de muebles o fabricación directa con carpinteros, a menores precios, en tiendas físicas y online. Más de 40% de los usuarios realizan remodelaciones con autogestión, comprando mobiliario, objetos e iluminación al detalle, según la encuesta realizada para los fines de esta

investigación, que se desarrollará más adelante. Al ser un subsector dentro de la industria de la construcción, muchas veces las labores de diseño las cumplen maestros constructores no calificados.

❑ Rivalidad competitiva: MEDIA

La industria de diseño y arquitectura dedicada al interiorismo es un mercado de nicho. Entre las pequeñas empresas locales hay colaboraciones y poca rivalidad, porque el mercado no está saturado aún. Sin embargo, la amenaza de grandes empresas de Santiago, en el mercado B2B, hace que algunos proyectos o licitaciones de mayor inversión sean más competitivas por precio y de difícil acceso a los pequeños empresarios locales.

4. Mercado

Este plan de marketing busca conocer y entender el funcionamiento del mercado *Business to Consumer*, de manera de poder insertarse en el ambiente residencial, con una propuesta de valor para abrir una nueva unidad de negocio centrada en este mercado.

Para conocer mejor a los potenciales clientes, se aplicó una encuesta online a 268 personas entre 25 y 71 años. El promedio de edad de los encuestados es 44 años, y 61% de la muestra son mujeres. Junto con esto, 37% de las personas encuestadas, declaró tener una segunda vivienda. Entre quienes tienen 2 o más viviendas, el 44% son residencias en la V Región.

Los datos de esta encuesta fueron contrastados con las fuentes de información secundarias de esta investigación, y las entrevistas realizadas a clientes, expertos y miembros de la industria. La encuesta completa puede ser vista en la sección Anexos.

De los encuestados, 41,3% reconoce haber utilizado autogestión en alguna de las ocasiones en que ha necesitado remodelar o habilitar espacios en su hogar. La edad, en cuanto a los cambios del ciclo vital, y el ingreso familiar son elementos que condicionan de alguna manera la disposición de los entrevistados a contratar y su disposición a pagar por estos servicios. Por lo tanto, estos son elementos a considerar en la segmentación del mercado, que está compuesto principalmente por personas de GSE C1A, C1B, C2 y C3 entre 30 y 70 años, residentes de la Región de Valparaíso, y de Santiago, con casas de veraneo en la V Región.

Los clientes particulares buscan espacios organizados, fáciles de mantener y que duren años. A partir de la pandemia, ha habido cambios en los estilos de vida, por el aumento de tiempo en casa. Si bien desde hace al menos 5 años se veía una tendencia de las cocinas de diseño, en esta etapa ha aumentado el interés por este servicio. Asimismo, la tendencia del home office, ha impulsado una serie de renovaciones de menor inversión, impulsada por la necesidad de optimizar espacios, aumentar la capacidad de almacenamiento y agregar funcionalidad.

Del total de los encuestados, el 35% declaró haber contratado servicios de terceros para la remodelación o habilitación de espacios en su hogar en los últimos 6 meses, y 14,3% declaró haberlo hecho en el último año. Sin embargo, entre los servicios contratados, los de diseño de interiores tienen la más baja representación, con 5,6% de los casos. La mayoría de las personas (41,34%) declara hacer autogestión

(compra de muebles e instalación propia) y entre los servicios contratados, destacan los profesionales de construcción y / o arquitectura (18%) y mueblista (17,6%) por separado.

El contacto con las empresas se da por boca a boca, mediante recomendaciones. El 80% de las personas declara que lo primero que haría para buscar una empresa de diseño es consultar recomendaciones de personas cercanas. Luego, 37% reconoce pedir recomendaciones por redes sociales. De acuerdo a entrevistas con competidores de la industria, los clientes suelen buscar a una empresa de diseño luego de haber visto la casa de un familiar y, quienes renuevan sus casas de veraneo suelen pedir los servicios en su residencia de Santiago posteriormente. En estos casos, los contactos se dan vía email y telefónica.

Las preferencias de diseño son similares a las de empresas. Tendencia minimalista, materiales nobles, espacios iluminados y funcionales. Muebles duraderos con herrajes sofisticados, con cierre suave y silencioso de puertas, cubiertas de cocina atractivas y pulcras, cerámicos y grifería elegante. Los clientes buscan funcionalidad, modernidad y estatus, al contratar los servicios de diseño. Mientras los hombres son más visuales y observan más el estilo moderno y el almacenamiento, las mujeres buscan un diseño organizado, fácil de limpiar y mantener, que incorpore eficiencia energética.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a expertos del rubro y la encuesta aplicada a clientes particulares, se realizó una segmentación en base al ciclo de vida de las personas. Bajo el supuesto de que la existencia de hijos va modificando las necesidades de espacio en los hogares y con el antecedente de que en Chile la mayoría de las mujeres tienen su primer hijo entre los 20 y 34 años, podríamos estimar que las familias se dedican a la crianza entre esa edad y hasta aproximadamente los 50 años, cuando los hijos egresan del colegio y/o estudios superiores (INE, Instituto Nacional de Estadísticas, 2019).

Así, se evidencian estilos de vida y necesidades diferentes entre los mayores de 50 y los menores de esa edad, ya que se observa un cambio relevante entre las familias jóvenes con hijos pequeños, y las familias de personas mayores de 50, que comienzan a experimentar cambios en los espacios hogareños, conforme al desarrollo de sus hijos adolescentes o adultos. Asimismo, el ingreso familiar es considerado un factor relevante, ya que de ello depende el poder adquisitivo para contratar servicios profesionales, comprar muebles y artefactos considerados “premium”.

4.1. Segmentación de Mercado

En base a los criterios anteriormente mencionados, se realizó un ejercicio de segmentación vincular, estableciendo como eje horizontal la edad del dueño/a de casa, en un rango de 30 a 70 años, con corte transversal en los 50 años. El eje vertical se centra en el ingreso familiar. Se consideran hogares que tengan ingresos superiores a \$1.500.000 mensuales. El corte se define en los \$4.000.000, y si bien no hay límites en el ingreso máximo, se observa que el mercado al que se podría acceder dentro del primer año se centra en los segmentos C1B, C2 y C3, por lo que se establecen 4 segmentos, con hábitos de consumo diferenciadores.

Segmentación de Mercado

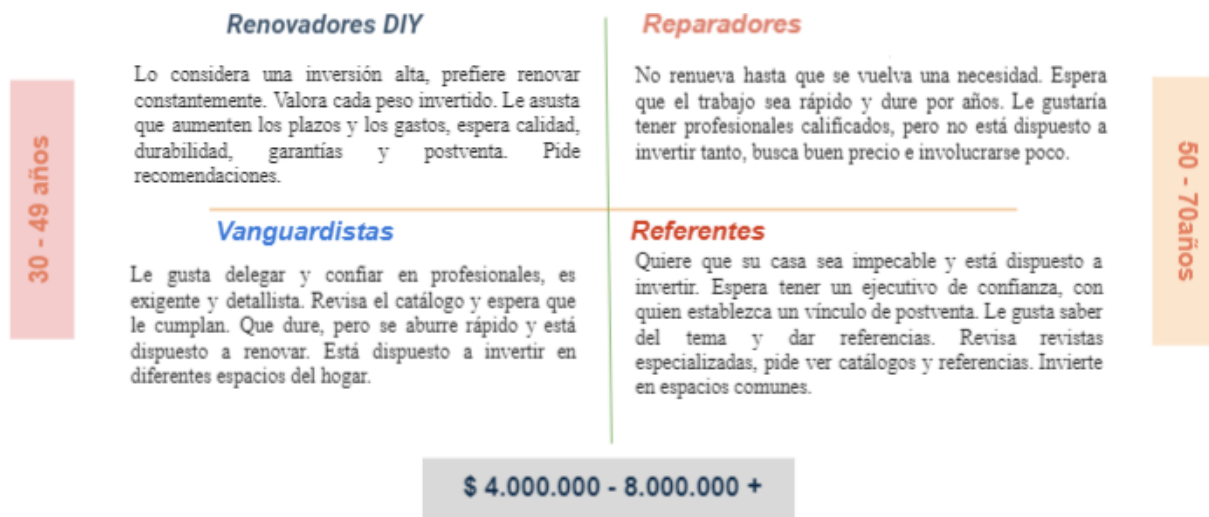


Ilustración 10: Segmentación Vincular de Mercado B2C Diseño de Interiores. Elaboración propia.

4.1.1. Vanguardistas

Son personas entre 30 y 49 años, profesionales con cargos de ejecutivos, directivos o empresarios, GSE C1B y C2. Viven en pareja, con hijos pequeños y hasta el egreso de la educación superior. Ya pasaron del departamento de soltero a la casa propia familiar, y la mitad de ellos ya cuenta con una segunda vivienda, de las cuales una de cada 3 viviendas está en la Región de Valparaíso. De acuerdo a la muestra, el 46,6% de ellos ha realizado renovaciones en su hogar en los últimos 6 meses, y 7,7% en el último año.

Son el grupo más homogéneo, saben bien lo que quieren. Entre 50% y 69% declara que quiere materiales duraderos y fáciles de limpiar, con un diseño moderno, dinámico y fácil de mantener, sumado a eficiencia energética y luz natural. Desconocen la categoría de interiorismo, sólo 2% ha hecho uso de esta. El 41% utiliza autogestión, pero también hay 21,6% que contrata constructoras y mueblistas por separado. Como son ejecutivos con poco tiempo, se puede llegar a ellos mostrando la ventaja del servicio completo que ofrece el diseño de interiores. Esto implica un riesgo, ya que ellos se informan, revisan catálogos, comparan precios y materiales antes de tomar una decisión, por lo que es importante tener una propuesta de valor acorde a sus necesidades.

Son el grupo más exigente de todos, ya que evalúan como muy importante o extremadamente importante la mayor cantidad de atributos: Cumplimiento de plazos, selección de métodos de pago, calidad, garantías, recomendaciones, revisión de catálogo, servicio de postventa, certificación de los profesionales, precio que incluya la obra completa, y la asesoría permanente de un ejecutivo de confianza son características clave para este segmento. Consultan referencias, pues son exigentes y esperan que les cumplan, quieren controlar el proceso y participar de todas las decisiones. Buscan tener un ejecutivo de confianza que les reporte los avances y les pida su opinión.

Esperan que el diseño dure, pero se aburren rápido y están dispuestos a renovar y a hacer varios espacios a la vez. Son el grupo que tiene mayor disposición a pagar por varios espacios. En promedio, por cocina, terraza, living y/o comedor y dormitorios pagan hasta 4 millones de pesos, pero incluso podrían llegar a 6 millones, en varios casos.

A la hora de buscar, piden recomendaciones. El 73,9% a personas cercanas, luego 39% lo hace a través de redes sociales. El tercer paso puede ser por buscadores gratuitos, como Google o Yahoo, o recomendación de la inmobiliaria, ambas con 26% en el tercer lugar. La comunicación digital es importante para este segmento.



Vanguardistas

María Fernanda

Mujer, 37, casada, 2 hijos de 5 y 9 años.
Ingeniera comercial, trabaja en aduanas.
Vive en Viña del Mar, en una casa grande antigua.
Ingreso familiar: \$ 5.500.000

Lleva 9 meses de teletrabajo. Trabaja mucho, disfruta el tiempo en casa y las actividades en familia, pero no le gusta dedicar tiempo a la limpieza, prefiere compartir con sus hijos y cocinar junto a su esposo.

Objetivos y retos

Quiere una cocina moderna, amplia, con espacios comunes y una isla con asientos para que sus hijos coman o estudien mientras ella cocina.

No tiene tiempo para limpiar y cocinar.

Quiere disfrutar su cocina, pero esta tiene espacios poco fluidos, poca luz natural y necesita actualizar cañerías, electricidad.

Comentarios y quejas

“Quiero una casa soñada, cocinar con una copa de vino, mientras veo a los niños jugar, en el patio”.

“Los maestros no se fijan en los detalles y terminaciones. Si rompen algo, no se hacen cargo”

“Embarrarla sale caro”

¿Cómo podemos ayudarla?

Servicios de diseño personalizado y organización de espacios, contratación y supervisión de la obra completa por especialistas.

Mensaje de marketing

Hablemos de la casa de tus sueños y nosotros nos encargamos de hacerla realidad.

Mensaje de ventas

Despreocúpate de las obras, diseñamos las soluciones que tu hogar necesita.

Ilustración 11: Buyer persona “Vanguardistas”. Elaboración propia.

María Fernanda, 37 años. Casada con Gabriel, de 40 años, 2 hijos en edad escolar. Ambos son profesionales, viven en Recreo, en Viña del Mar. Ella es ingeniera y trabaja en aduanas, mientras su esposo trabaja en minería. Sus ingresos familiares son de 5,5 millones de pesos mensuales. Compraron una casa usada hace 5 años, cuando esperaban a su segundo hijo porque querían un gran patio. Los primeros años le entusiasmaba hacer proyectos de remodelación DIY en pareja. Ahora está con teletrabajo, ha empezado a utilizar la cocina como un lugar multifuncional: mientras cocina, le da comida a los niños, ellos hacen tareas, y al ser una cocina antigua, no le acomoda.

Quiere una cocina moderna, con una gran isla con asientos, pero piensa que no hay espacio suficiente. Busca muebles a medida y artefactos inteligentes, pero la casa tiene falencias de espacios mal distribuidos, poca luz natural, cañerías antiguas y un antiguo sistema eléctrico. Dentro de sus principales anhelos, le importa que sea fácil de limpiar y mantener, que tenga finas terminaciones, con luz natural y que permita un mejor flujo entre espacios comunes.

No quiere muebles de retail, porque considera que duran poco. No tiene tiempo para involucrarse en la remodelación, porque apenas le alcanza el tiempo con teletrabajo y los niños con clases online. Considera que su cocina necesita una “cirugía mayor”, desde los pisos a la grifería, pero le asusta traer maestros que puedan generar desorden en la casa y que salgan gastos imprevistos o plazos interminables. Quiere asesoría experta, pero considera que es mucho trabajo conseguir constructores, mueblistas y gasfiter por separado.

¿Cómo puede ayudarle Angular Estudio? Ofreciendo sus servicios de diseño y organización de espacios, contratación y supervisión de la obra completa por especialistas. Todo esto a partir de un diseño personalizado, a medida, de acuerdo a la selección del cliente, y con la confianza de un ejecutivo profesional de contacto permanente y servicio de postventa por un año.

4.1.2. Renovadores DIY

Tienen entre 25 y 49 años, pueden ser profesionales que viven solos o familias con hijos pequeños en edad escolar y jefes de hogar de cargos medios, con estudios técnicos o profesionales, de GSE C3. De la muestra, el 41% declara haber hecho renovaciones en su hogar en los últimos 6 meses, y 13,3% en el último año.

Son el grupo más numeroso y heterogéneo. Si bien tienen expectativas similares a los vanguardistas en cuanto a la funcionalidad, durabilidad de los materiales y modernidad del diseño, sus recursos son más limitados, por lo que suelen recurrir mayormente a la autogestión (48,5%), y a la compra en retail con instalación (12,8%). Pocas veces recurren a servicios de terceros. Solo 3,5% declara haber contratado diseño de interiores, 13,5% ha utilizado servicios de constructoras y 17,8% ha trabajado con mueblistas. La disposición a pagar de la mayoría no supera los 2 millones de pesos, salvo en cocina y living comedor donde hay un 44% que estaría dispuesto a invertir hasta 4 millones, y algunas excepciones en terraza y dormitorios, que incluso podrían llegar a invertir 6 millones.

Sus búsquedas, luego de la tradicional recomendación (78,5%), se van directamente a las redes sociales, ya sea por referencias o Marketplace. En cuanto a atributos, buscan elementos similares a los vanguardistas, pero son menos exigentes en cuanto a diseño y más sensibles al precio. Cumplimiento de plazos, calidad y durabilidad de los materiales, post venta y mantención, tiempo de garantía, profesionales calificados y precio por la obra completa son los elementos relevantes para estos clientes. La atención personalizada con un ejecutivo, el modelo en 3D o la asistencia de un arquitecto son elementos poco valorados, probablemente por la percepción de aumento del precio que puedan tener estos valores agregados. Una estrategia de marketing digital podría ser efectiva con el tramo de más altos ingresos de este segmento.



Renovadores DIY

Valentina

Mujer, 31, casada, 1 hijo bebé.
Socióloga freelance
Vive en Valparaíso en casa antigua.
Ingreso familiar: \$ 2.500.000

Disfruta su hogar. Ve programas de TV y sigue redes sociales de diseño. Le entretiene decorar, pero no le gusta la construcción. No tiene tiempo para dedicar a la renovación.

Objetivos y retos

Quiere una cocina con almacenamiento y luz natural.

Necesita renovar sus artefactos, con eficiencia energética.

Comentarios y quejas

“Antes me entretenía arreglar la casa, pero la cocina necesita una cirugía mayor”.

“No quiero perder mi tiempo limpiando ni arreglando cajones rotos”.

“Los diseñadores son caros”.

¿Cómo podemos ayudarla?

Presentarle catálogo de servicios inspiradores. Ofrecer el servicio completo, pero dar tips para mantención y decoración DIY.

Mensaje de marketing

Soluciones de diseño para familias modernas

Mensaje de ventas

Diseñamos hogares inteligentes para familias modernas

Ilustración 12: Buyer persona “Renovadores DIY”. Elaboración propia.

Buyer Persona: Valentina, 30, socióloga. Vive en Valparaíso, junto a su pareja, supervisor de ventas y su bebé. Ella tiene un trabajo de medio tiempo de manera freelance. Sus ingresos, sumados a los de su esposo, alcanzan los 2,5 millones. Vive en una casa pequeña y quiere remodelar la cocina, ya que tiene poco espacio y cuesta mantener la limpieza. Revisa blogs y sigue páginas de diseño por redes sociales para inspirarse. Le encantaría tener su cocina soñada, pero lo considera una inversión, valora cada peso invertido. Le asusta que aumenten los plazos y los gastos imprevistos. Quiere una cocina amplia, con artefactos tecnológicos, moderna, fácil de limpiar, con mesones despejados para preparar y poder compartir el desayuno o almuerzo con su familia, o ver el computador mientras cocina.

¿Cómo puede ayudarle Angular Estudio? Ofreciendo sus servicios de diseño y organización de espacios, presentando catálogos inspiradores. Se pueden compartir tips de decoración y mantención para que ella pueda complementar con su estilo.

4.1.3. Reparadores

Son personas mayores de 50 años, con hijos adultos, del GSE C3. No disfrutaban mayormente de renovar y lo hacen solo por necesidad. Ya sea por antigüedad o falta de espacio, necesitan un elemento gatillador para renovar. Son menos asiduos a la autogestión que los más jóvenes. Cuando requieren renovar, 1 de cada 5 de ellos busca una empresa constructora o compra en tienda con servicio de instalación. Aun así, hay un 8% que declara haber utilizado servicios de diseño de interiores, al igual que los servicios ofrecidos por la inmobiliaria. Su disposición a pagar es baja, no supera los 2 millones de pesos, salvo algunas excepciones que están dispuestas a invertir hasta 4 millones en cocina, living comedor y

dormitorios. No están familiarizados con las búsquedas por internet, piden recomendaciones y buscan calidad. Cumplimiento de plazos, precio por la obra completa, calidad, garantía y servicio postventa son cruciales para ellos.



Reparadores

Mario

Hombre, 65, Casado. 2 hijos adultos.
Jubilado, trabaja en un condominio
Vive en Concón.
Ingreso familiar: \$ 1.800.000

Jubiló hace poco. Suele hacer reparaciones en su casa, no le gustan los cambios. Con la jubilación, quiere renovar su casa para su esposa y recibir a la familia.

Objetivos y retos

Tiene muebles antiguos, necesita espacio para organizar y almacenar.

Quiere que sus nietos lo visiten los fines de semana y se sientan cómodos.

Quiere sorprender a su esposa con la cocina de sus sueños.

Comentarios y quejas

“Si funciona, no lo cambies.”

“Tengo las herramientas, pero no quiero dejar otro proyecto a medias”

“Los muebles comprados salen malos, duran poco”.

“Quiero algo que dure hasta que me muera”.

¿Cómo podemos ayudarlo?

Muebles a medida por especialistas.

Mensaje de marketing

Damos orden y funcionalidad a tus espacios cotidianos

Mensaje de ventas

Espacios organizados de por vida.

Ilustración 13: Buyer persona “Reparadores”. Elaboración propia.

Buyer persona: Mario, 65. Casado, vive con su esposa y 2 gatos en Concón, tiene 2 hijos en Santiago, los fines de semana largos recibe a sus nietos y necesita espacio. Suele reparar los artefactos en mal estado por su cuenta y solo renueva cuando algo ya está en mal estado. Este es el caso de la cocina, cuyos muebles y cerámica están antiguos y dañados. Quiere sorprender a su esposa con una cocina nueva, pero es un trabajo muy grande para hacerlo por cuenta propia. Espera que alguien le recomiende un buen servicio, que avancen rápido, que se pueda mantener siempre limpio sin esfuerzo y dure por años. Le gustaría tener profesionales calificados, pero no está dispuesto a invertir tanto, quiere buen precio e involucrarse poco.

¿Cómo puede ayudarle Angular Estudio? Ofreciendo su servicio de muebles a medida de alta calidad y durabilidad.

Son personas entre 50 y 70 años, profesionales. Viven en pareja, con hijos adultos, y algunos con nietos e hijos que ya han armado sus propios hogares. Su ingreso familiar oscila entre 4 y 8 millones de pesos. 2 de cada 3 de ellos cuenta con una segunda vivienda, de las cuales una de cada 3 viviendas está en la Región de Valparaíso. Son altamente exigentes, se involucran en todas las decisiones, piden referencias, dan recomendaciones, revisan revistas de fin de semana, y se informan de materiales y servicios. El ejecutivo se vuelve un consultor que orienta su búsqueda, pero es el cliente quien define cómo hará el proyecto.



Referentes

Luis Alberto

Hombre, 55, Casado. 3 hijos de 18, 22 y 28 años.
Empresario.
Vive en Vitacura, tiene una segunda vivienda en Zapallar.
Ingreso familiar: \$ 7.500.000

Se escapa todos los viernes a su casa en la playa. Disfruta los asados e invitar a familiares y amigos a su casa. Le gusta desayunar en la terraza leyendo el diario el domingo.

Objetivos y retos

Quiere que todos se sientan especiales en su casa.

Tiene amplios espacios, pero le gusta que siempre se vean impecables y de lujo.

Comentarios y quejas

“Mi casa, mi estilo. Los maestros hacen lo que les pido, los diseñadores no saben qué me gusta”.

“Para esto hay que tener experiencia, más sabe el diablo por viejo”.

¿Cómo podemos ayudarlo?

Mostrarle estilos para que elija, acompañarlo en el proceso, ser un aliado.

Mensaje de marketing

Concretamos tus proyectos, con eficiencia.

Mensaje de ventas

Diseños eficientes, inteligentes y a tu medida

Ilustración 14: Buyer persona “Referentes”. Elaboración propia.

Buyer Persona: Luis Alberto, 55 años, casado. Es un empresario que vive en Santiago, en Vitacura, pero todos los viernes se va a su casa en Zapallar, junto a su familia, y siempre algún invitado. Su casa de playa siempre tiene visitas, amigos de sus hijos y sobrinos que disfrutan todos los espacios. Disfruta leer el diario en la terraza, hacer asados y pasar horas en torno a la mesa y la cocina. Quiere que su casa sea impecable y está dispuesto a invertir en profesionales y calidad. Pide catálogos, busca recomendaciones, se involucra, espera tener un ejecutivo de confianza, con quien establezca un vínculo de postventa y pueda ir renovando otros espacios. Le gusta saber del tema y dar referencias.

¿Cómo puede ayudarle Angular Estudio? Ofreciendo su servicio de diseño personalizado, con un profesional de diseño a cargo de su proyecto, quien será un partner que le permitirá involucrarse, le presentará alternativas para que elija y compartirá enlaces de blog con tendencias.

4.2. Posicionamiento

Si bien en Chile no existen marcas de diseño de interiores posicionadas en el top of mind de los consumidores, al ser un servicio al que se llega por recomendación, las redes de contacto y las referencias de clientes satisfechos van permitiendo que cada empresa atienda clientes de determinados segmentos. Ante la dificultad de representar el mapa de posicionamiento por la inexistencia de este concepto en el mercado, se propone el siguiente mapa perceptual para graficar cómo están distribuidas actualmente las empresas de la competencia en el mercado y un segundo mapa dónde espera llegar Angular Estudio.



Ilustración 15: Mapa perceptual Participación de Mercado actual en Región de Valparaíso. Elaboración propia.



Ilustración 16: Mapa perceptual Participación de Mercado deseable. Elaboración propia.

5. Análisis FODA Cuantitativo

Tras revisar un exhaustivo análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en conjunto con el cliente Angular Estudio, se efectuó el análisis cuantitativo de este FODA, para definir cuáles son los principales elementos que influyen en el actual desempeño de la empresa y su nivel de preparación para enfrentar nuevos desafíos. Se observan 5 elementos en cada categoría.

5.1. Fortalezas

F1: Angular es la única empresa de la Región de Valparaíso que ofrece los servicios de arquitectura y diseño. Ellos agregan valor a la venta de muebles, ofreciendo habilitación y redistribución de espacios.

F2: Angular realiza remodelación con obras menores de construcción, a diferencia de la mayoría de las empresas competidoras en la región.

F3: Buena ubicación, en Viña del Mar, permite movilidad hacia clientes de la capital y localidades de la V Región.

F4: Diseños personalizados y materiales de altos estándares en durabilidad.

F5: Pese a ser nuevos en el mercado residencial, la empresa cuenta con experiencia comprobada en grandes compañías de la zona.

5.2. Oportunidades

O1: Nuevos estilos de vida centrados en el hogar provocan necesidad de remodelación, ampliación y adaptación de espacios funcionales en viviendas.

O2: Aumento de la venta de casas en la V Región, producto de la migración.

O3: Oportunidad de diferenciación por el creciente interés de los dueños de casa por acceder a energías renovables y eficiencia energética, lo que aumenta su disposición a pagar.

O4: Tendencia de home office y teletrabajo, a partir de nuevos estilos de vida.

O5: Expansión del *E-commerce* y el crecimiento de la promoción digital que permiten hacer venta directa de objetos y muebles por este tipo de canales.

5.3. Debilidades

D1: La empresa tiene una carencia de planificación estratégica.

D2: Falta de presencia online y promoción, no cuentan con sitio web ni campañas de ningún tipo.

D3: No cuenta con capital humano dedicado al área comercial.

D4: Atrasos en el cumplimiento de plazos de entrega.

D5: La empresa depende de dos grandes clientes B2B.

5.4. Amenazas

A1: Por su cercanía con Santiago, hay una amenaza latente de la llegada de grandes empresas capitalinas a la región, quienes tienen cubierto el mercado de las inmobiliarias, y algunos clientes llevan a sus diseñadores de Santiago para desarrollos en sus viviendas de veraneo.

A2: Durante el último año, se ha generado una contracción económica, lo que ha derivado en una baja proyección de inversión en construcción de viviendas futuras, debido a la inestabilidad económica.

A3: En los últimos años se ha visto una mayor presencia de MOI en distintos canales de retail, lo que ha potenciado la tendencia de DIY.

A4: Considerando que hasta ahora la empresa depende de sus clientes empresa, el teletrabajo se convierte en una amenaza, ya que puede derivar en una reducción de proyectos de oficina.

A5: Aumento de oferta, porque se ha duplicado la cantidad de competidores locales en 2 años.

5.5. Matriz FODA Cuantitativo Angular Estudio

FODA	O1	O2	O3	O4	O5	PROMEDIO	A1	A2	A3	A4	A5	PROMEDIO
F1	7	5	6	6	2	5,2	6	3	3	2	6	4,0
F2	7	6	7	3	1	4,8	6	3	1	2	6	3,6
F3	1	7	3	2	1	2,8	5	3	3	3	1	3,0
F4	7	1	5	4	3	4,0	6	2	7	3	6	4,8
F5	1	2	2	7	1	2,6	5	2	6	1	6	4,0
PROMEDIO	4,6	4,2	4,6	4,4	1,6	PROMEDIO	5,6	2,6	4,0	2,2	5,0	3,9
D1	5	5	4	1	7	4,4	7	6	7	7	7	6,8
D2	7	4	3	7	7	5,6	7	3	7	7	7	6,2
D3	6	4	5	7	1	4,6	7	1	1	7	6	4,4
D4	4	2	5	6	7	4,8	6	3	7	3	6	5,0
D5	7	6	2	1	5	4,2	5	6	3	7	5	5,2
PROMEDIO	5,8	4,2	3,8	4,4	5,4	PROMEDIO	6,4	3,8	5,0	6,2	6,2	5,5

Tabla 1: Consolidación de resultados de la Matriz FODA Cuantitativa. Elaboración propia, basado en modelo de (Valenzuela)

Una vez definidos los elementos principales, se procede a enfrentar las fortalezas con las oportunidades, para que en el desarrollo del plan de marketing sea primordial alcanzarlas y las fortalezas con las amenazas, para encontrar los valores presenta para combatir las amenazas.

A nivel general, se observan 3 importantes amenazas en el entorno: La llegada de grandes empresas de Santiago a la Región, la duplicación de la oferta a partir de los nuevos competidores y el latente sustituto de la autogestión DIY por compras en retail. Para enfrentar estas amenazas, es necesario apoyarse en 3 principales fortalezas: Ser la única empresa porteña que ofrece servicios de arquitectura combinada con diseño, junto con el valor agregado de las obras menores y la calidad y durabilidad de sus productos personalizados.

Sin embargo, las debilidades de falta de planificación estratégica y carencia de promoción tienen un peso relativo alto y hacen más vulnerable a Angular ante las amenazas de nuevos competidores y sustitutos, ya que son elementos claves para dar a conocer su propuesta a nuevos clientes y tener un plan sostenible de desarrollo de nuevos negocios. En esa misma línea, la falta de promoción es un elemento clave en el desaprovechamiento de 3 oportunidades relevantes, tales como los nuevos estilos de vida

centrados en el hogar, la expansión del *e-commerce* y los canales digitales, y la oportunidad de diferenciación.

Por su parte, la principal oportunidad a aprovechar tiene que ver con los nuevos estilos de vida centrados en el hogar, que abren posibilidades a una nueva unidad de negocio B2C, que se ve socavada por las debilidades de promoción y personal comercial, así como por la dependencia actual de dos grandes clientes B2B. Angular necesita crecer para diversificar su oferta, de lo contrario podría ver afectada su participación de mercado en una industria que se encuentra en expansión.

Asimismo, la diferenciación por el creciente interés de los dueños de casa por acceder a energías renovables y eficiencia energética, se presenta como una oportunidad latente, ya que esto aumenta la disposición a pagar de los clientes y la empresa cuenta con fortalezas para hacer uso de esta.

Por su parte, la experiencia con grandes empresas de la zona y ser de Viña del Mar son fortalezas que no tienen la capacidad de aprovechar oportunidades ni enfrentar amenazas, salvo en aspectos puntuales como la oportunidad que surge a partir de la tendencia de home office, donde se da un buen match, pero no logran tener un peso relativo significativo para la empresa.

6. Bibliografía

- 24Horas.cl, TVN. (01 de 09 de 2020). *Mercado inmobiliario: ¿Cambio de tendencias producto del COVID-19?*
Obtenido de <https://www.24horas.cl/economia/mercado-inmobiliario-cambio-de-tendencias-producto-del-covid-19-4425750>
- Adimark. (2021). *Informe Trimestral Mercado Inmobiliario de Adimark, 4° trimestre de 2020*,. Obtenido de https://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2021/01/202101_GfK-Adimark_IOI_4T-2020-2.pdf
- BANCO MUNDIAL. (16 de 04 de 2020).
Obtenido de <://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Bejares. (2018). *Instituto de Estudios Internacionales*. Universidad de Chile.
- CANALES, A., & CANALES, M. (2013). *De la metropolización a las agrópolis. El nuevo poblamiento urbano en el Chile actual*. Polis.
- CCHC. (03 de 2020). *INFORME DE MACROECONOMÍA Y CONSTRUCCIÓN (MACH 52)*. Obtenido de https://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/INFORME_MACH52_abril_2020.pdf
- CIPER ACADÉMICO. (26 de 06 de 2020). *Huir de la metrópolis y de la pandemia*. Obtenido de <https://www.ciperchile.cl/2020/06/27/huir-de-la-metropolis-y-de-la-pandemia/>
- Clearsales. (11 de 09 de 2020). *Remodelación del Hogar en tiempos de Pandemia*. Obtenido de <https://blog.clear.sale/es/remodelacion-del-hogar-en-tiempos-de-pandemia>
- CNN CHILE. (08 de 2020).
Obtenido de https://www.cnnchile.com/economia/economia-chilena-cae-141-segundo-trimestre_20200818/#:~:text=El%20Banco%20Central%20inform%C3%B3%20este%20martes%20que%20la%20actividad%20econ%C3%B3mica,de%20%2D13%2C6%25.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2017). *Plan Nacional de Fomento a la Economía Creativa*.
Obtenido de https://ec.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2020/10/0_6_PlanNacionaldeFomentoalaEconomiaCreativa.pdf
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2017). *Política de Fomento del Diseño: 2017 - 2022*.
Obtenido de <http://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/disenio/>
- CORFO. (2018). *Programa Estratégico Nacional "Economía Creativa"*.
Obtenido de http://www.agendaproductividad.cl/wpcontent/uploads/2015/01/Programa_Estrategico_Nacional_Economia_Creativa1.pdf
- EL CEO. (15 de 12 de 2020). *Pandemia empuja ventas relacionadas con remodelaciones y mejoras físicas en el hogar*.
Obtenido de <https://elceo.com/bienes-raices/pandemia-empuja-ventas-relacionadas-con-remodelaciones-y-mejoras-fisicas-en-los-hogares/>

- El Economista América Chile. (20 de 01 de 2021).
Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/11003550/01/21/2020-un-mal-ano-para-el-mercado-de-oficinas.html>
- Espaciodeco. (agosto de 2020). Diseñar una cocina fácil de limpiar. *Espaciodeco*.
Obtenido de <https://www.espaciodeco.com/blog/disenar-una-cocina-facil-de-limpiar>
- Facebook. (s.f.). *ANGULARestudio, Estudio de diseño de interiores*. Recuperado el 2021, de <https://www.facebook.com/ANGULARestudio-1309156855882191/>
- FDI. (27 de 04 de 2020). *Los cambios en las viviendas tras la pandemia*.
Obtenido de <https://www.fdi.cl/2020/04/27/los-cambios-en-las-viviendas-tras-la-pandemis/>
- Fundación Chile. (27 de 07 de 2017). *Estudio de Consumo Sustentable*.
Obtenido de <https://old.fch.cl/wp-content/uploads/2018/05/Informe-Final-Estudio-Cuantitativo-Sustentabilidad-1.pdf>
- ICARE. (05 de 2020). *EMPRESAS Y COVID-19*.
Obtenido de <https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2020/06/ICARE-Mayo-2020-VFP.pdf>
- INAPI. (2020). Obtenido de <https://www.inapi.cl/portal/institucional/600/w3-article-813.html>
- INE. (01 de 2020). *Migración Interna en Chile Censo 201. Síntesis de Resultados Instituto Nacional de Estadísticas Subdepartamento de Demografía*. Obtenido de https://www.ine.cl/docs/default-source/demografia-y-migracion/publicaciones-y-anuarios/migraci%C3%B3n-interna/censo-2017/migraci%C3%B3n-interna-en-chile-censo-de-2017-s%C3%ADntesis.pdf?sfvrsn=3276cd2c_4
- INE, Instituto Nacional de Estadísticas. (marzo de 2019). *Boletín Estadísticas Vitales, Cifras Provisionales 2018*. Obtenido de INE.cl: https://www.ine.cl/docs/default-source/nacimientos-matrimonios-y-defunciones/publicaciones-y-anuarios/anuarios-de-estad%C3%ADsticas-vitales/estad%C3%ADsticas-vitales-cifras-provisionales-2018.pdf?sfvrsn=cac482ba_4
- Instagram. (s.f.). *@angularestudio*. Recuperado el 2021, de <https://www.instagram.com/angularestudio/?igshid=tgk4eqor0ws>
- Instituto de Estudios Internacionales Universidad de Chile. (2018). *Estado del Diseño Industrial Chileno y Desafíos para su internacionalización*. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2018/08/udechile_diseno_industrial_chileno_y_desafios_para_internacionalizacion.pdf
- JLL. (2020). Obtenido de <https://www.jll.cl/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/jll-chile-office-report-q2-2020-es.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (15 ed.).
- Lambin, J. J. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*.
- Mercadolibre. (07 de 2020). *Consumo sustentable se duplica en Chile y Latinoamérica durante el contexto de pandemia*. Obtenido de <https://ideas.mercadolibre.com/cl/noticias/consumo-sustentable-se-duplica-en-chile-y-latinoamerica-durante-el-contexto-de-pandemia/>

- Newmark. (2021).
Obtenido de https://ngcontemporaria.com/PDF/4Q20_Santiago_OfficeMarket_Spanish_V4.pdf
- Nilsen. (2018). *Envases con Proposito*.
Obtenido de <https://www.envapack.com/2019/01/envases-con-proposito/>
- Publimark. (12 de 08 de 2020). *Casas y departamentos en el segundo trimestre. Entrevista a Javier Varleta, gerente de estudios territoriales de GfK Adimark*. Obtenido de <https://www.publimark.cl/tecnologia/casas-y-departamentos-en-el-segundo-trimestre-2.html>
- SERCOTEC. (2020). Obtenido de <https://www.sercotec.cl/crece/>
- SII. (10 de 2020). *Estadísticas de Empresas por Provincia y Actividad económica, del Servicio de Impuestos Internos 2019*.
Obtenido de https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- SII. (10 de 2020). *Estadísticas de Empresas por Tramo según ventas (5 tramos) y Actividad económica*.
Obtenido de https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- Sodimac. (mayo de 2020). **ATRÉVETE CON LA TECNOLOGÍA: CASAS INTELIGENTES PARA HACERTE LA VIDA MÁS FÁCIL**. *Decolovers*.
Obtenido de <https://sodimac.decolovers.cl/blog/tendencias/tecnologia-casa-inteligente/>
- Universidad de Chile. (s.f.). *Definición del perfil del Diseñador*. Recuperado el 2020, de <https://www.uchile.cl/carreras/4929/disenos#:~:text=El%20perfil%20de%20egreso%20del,natural%20a%20trav%C3%A9s%20de%20procesos>
- Valenzuela, L. (s.f.). **MATRIZ'DE'ANÁLISIS'FODA CUANTITATIVO**.

7. Anexos

Anexo 1: Encuesta de mercado

Los objetivos principales de la encuesta son los siguientes:

- Identificar diferencias y similitudes entre los potenciales consumidores, para armar segmentos, de acuerdo a características demográficas y actitudinales.
- Identificar atributos clave para la propuesta de valor de la empresa.
- Conocer la disposición a pagar y los canales de búsqueda y contacto para los segmentos del mercado objetivo.

Como objetivos secundarios, se aplicaron preguntas exploratorias, para validar la idoneidad de los entrevistados, de acuerdo a su experiencia y capacidad de pago.

Encuesta:

Somos Cinthya Castañeda y Javiera Collante, estudiantes de postgrado de la Universidad de Chile.

Con el propósito de respaldar el estudio sobre información relacionada al consumo de Remodelaciones y Mobiliario de interiores, para ser presentado como parte de nuestra tesis conducente a la obtención del grado académico de Magíster en Marketing en la Universidad de Chile, le solicitamos por favor responder un cuestionario en base a su experiencia, el cual no le quitará más de 7 minutos para ser contestado.

La información recopilada será de carácter confidencial, se utilizará sólo para los fines señalados y quedará amparada bajo el secreto estadístico.

1. Señale su comuna de residencia permanente.

2. ¿Posee una segunda vivienda?

No

Si

En caso de que su respuesta anterior haya sido positiva, señale la comuna de su segunda vivienda: _____

3. De acuerdo a su experiencia, cuando ha necesitado habilitar o remodelar un espacio en alguna de sus viviendas, usted ha recurrido a alguno de los siguientes: (selección múltiple)

- Servicios profesionales de interiorismo (decoración y/o diseño).
- Servicios de mueblista.
- Servicios de la inmobiliaria o constructora de la vivienda.
- Servicios profesionales de construcción y/o arquitectura.
- Servicio de compra modular en tienda con instalación.
- Autogestión: compra de muebles e instalación propia.

4. ¿Cuándo fue la última vez que Ud. habilitó o remodeló algún espacio en su hogar, utilizando servicios de terceros?

- En los últimos seis meses
- En el último año
- En los últimos dos años
- Hace más de tres años

5. Considerando las características primordiales para elegir un SERVICIO DE INTERIORISMO (ARQUITECTURA Y DISEÑO), por favor seleccione los 5 atributos más importantes para usted:

- Diseño Clásico y tradicional. /E
- Diseño Moderno y dinámico. /E
- Diseño organizado y fácil de mantener. /F
- Diseño modular, que me permita integrar mis propios muebles y objetos de valor. /F
- Muebles a medida y con finas terminaciones. /E
- Muebles a medida con cierre suave y gran capacidad de almacenamiento. /F
- Materiales duraderos. /F
- Materiales fáciles de limpiar. /E
- Servicio que considere eficiencia energética, iluminación y luz natural. /F
- Servicio que considere tecnología y equipamiento inteligente (domótica). /F
- Servicio que incluya terminaciones en cielos, pisos y muros. /E
- Servicio que incluya mejoras en plomería, ventilación, gasfitería y otros. /F
- Servicio que incluya el equipamiento de electrodomésticos, grifería, lavaplatos, vanitorios y otros, en el mobiliario. /E

6. Señale qué tan importante es cada uno de estos atributos, para que usted sienta confianza para contratar a una empresa de SERVICIOS DE INTERIORISMO (ARQUITECTURA Y DISEÑO).

	Para nada importante	Ligeramente importante	Importante	Muy importante	Extremadamente importante
Que la empresa entregue un diseño de propuestas en 3D antes de iniciar el proyecto.					
El correcto funcionamiento y estética de la página web y redes sociales.					
Un acompañamiento y asesoría en diseño ajustado a sus necesidades.					
Visualización de catálogo de proyectos realizados					
La posibilidad de obtener valoraciones o recomendaciones de otros clientes sobre la empresa					
Cumplimiento de plazos establecidos					
Poder seleccionar distintos métodos de pago					
Que la empresa tenga establecimiento físico					
Precio que incluya obra completa: diseño, fabricación de muebles, instalación y obras menores					
Calidad y durabilidad de materiales, herrajes y equipamiento					
Profesionales Calificados y certificados					
Tiempo de garantía.					
Servicio de Postventa y mantención					
Asesoría de arquitecto para reorganización de espacios y ampliaciones					

7. ¿Cuál sería su disposición a pagar por una remodelación completa en cada uno de los siguientes espacios de su hogar, por parte de una empresa profesional? Considere cada espacio como una remodelación independiente, en diferentes momentos.

	Menos de 2 millones	2 a 4 millones	4 a 6 millones	6 a 8 millones	Más de 8 millones
--	---------------------	----------------	----------------	----------------	-------------------

Living y/o Comedor					
Baños					
Cocina					
Terraza					
Dormitorios y closets					

8. Si quisiera contratar una empresa de SERVICIOS DE INTERIORISMO (ARQUITECTURA Y DISEÑO), ¿cómo realizaría la búsqueda? (puede seleccionar más de una opción):

- Recomendación de personas cercanas
- Recomendación por redes sociales
- Recomendación de inmobiliaria
- Buscadores gratuitos (Google, Yahoo, etc.)
- Buscadores de empresas (Amarillas, Guía del Mueblista, Mercantil, etc.)
- Buscador por redes sociales (Marketplace de Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.)
- Revistas especializadas de decoración y vivienda
- Registro de Guía del Experto o similar, en tiendas especializadas
- Otro (favor nombrar)

Datos del encuestado

Género: M, F, no quiero decirlo.

Edad:

Ingreso Promedio Familiar Mensual:

- Menos 1,5 millones
- Entre 1,5 y 2,5 millones
- Entre 2,5 y 4 millones
- Entre 4 y 6 millones
- Más de 6 millones