

“Optimízate”

“Aprovecha todo tu espacio”

Parte I

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

Alumno: Myrla Alcaíno Ruiz

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, agosto 2023

Índice

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de Negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1. Industria	8
2.1.1. Análisis Macroentorno	9
2.1.2. Análisis Microentorno	10
2.2. Competidores	13
2.3. Clientes	15
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	17
3.1. Modelo de Negocios	17
3.2. Descripción de la Empresa	18
3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento	21
3.4. RSE y Sustentabilidad	21
IV. Plan de Marketing	23
4.1. Objetivos de Marketing	23
4.2. Estrategia de Segmentación	24
4.3. Estrategia de Producto/Servicio	26
4.4. Estrategia de Precio	27
4.5. Estrategia de Distribución	28
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas	29
4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	30
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma	32
V. Plan de Operaciones	33
5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	33
5.2. Flujo de Operaciones	33
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación	33
5.4. Dotación	34
VI. Equipo del Proyecto	35
6.1. Equipo Gestor	35
6.2. Estructura Organizacional	35
6.3. Incentivos y Compensaciones	35
VII. Plan Financiero	37
VIII. Riesgos Críticos	38
IX. Propuesta Inversionista	39

X. Conclusiones	40
XI. Bibliografía	41
XII. Anexos	43
Anexo N°1 - Resultados Investigación de Mercado	43
Anexo N°2 - Tamaño de Mercado	46
Anexo N°3 - Tabla Comparativa Competidores Actuales	50
Anexo N°4 - Modelo de Negocio Canvas de Optimízate	51

Índice de Tablas

Tabla N°1 - Análisis PESTEL	9
Tabla N°2 - Análisis Fortalezas y Debilidades Competidores	14
Tabla N°3 - Análisis VRIO	20
Tabla N°4 - Matriz RSE	22
Tabla N°5 - Factores de Segmentación B2C y B2B	24
Tabla N°6 - Estimación Demanda y Venta a 5 años	31
Tabla N°7 - Estimación Demanda y Venta Mensual del Año	31
Tabla N°8 - Presupuesto de Marketing	32
Tabla N°9 - Presupuesto de Marketing Mensual del Año 1	32
Tabla N°10 - ¿Conoces algún servicio de organización de bodega?	43
Tabla N°11 - ¿Te gustaría tener un servicio personalizado para organizar/reorganizar tu bodega?	43
Tabla N°12 - ¿Estarías dispuesto a instalar estanterías con material reciclado?	43
Tabla N°13 - ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio personalizado de diseño, optimización e instalación en tu bodega? (sin considerar materiales)	43
Tabla N°14 - ¿Cuántas veces al mes vas a tu bodega?	44
Tabla N°15 - Valoración orden de bodega	44
Tabla N°16 - Valoración fácil y rápido acceso a la bodega	44
Tabla N°17 - ¿Te gustaría tener un servicio para organizar/reorganizar tu bodega en el que tengas un modelo 3D para ver tus cosas organizadas previo al armado?	44
Tabla N°18 - ¿Tienes pensado utilizar el espacio de la bodega para otro propósito que no sea el de almacenar pertenencias?	44
Tabla N°19 - ¿Cuál es el tamaño de tu bodega?	45
Tabla N°20 - Aceptación Negocio por Sector de la Región Metropolitana	45
Tabla N°21 - Bodegas por Edificio	46
Tabla N°22 - Cálculo de Costos Ecomadera	48
Tabla N°23 - Cálculo Tamaño de Mercado	49
Tabla N°24 - Competidores Actuales	50

Índice de Ilustraciones

Ilustración N°1 - Análisis de las 5 Fuerzas de Porter extendido	10
Ilustración N°2 - Mapa de Posicionamiento Industria Actual	14
Ilustración N°3 - Modelo de Negocio Canvas - Optimízate	17
Ilustración N°4 - Mapa de Posicionamiento con Optimízate	26
Ilustración N°5 - Logo Optimízate	29
Ilustración N°6 - Bodega con medidas promedio	47
Ilustración N°7 - Tipos de Ecomadera 1	47
Ilustración N°8 - Tipos de Ecomadera 2	48

Resumen Ejecutivo

Optimízate es un negocio enfocado en diseñar el interior de bodegas optimizando el espacio, con el fin de almacenar pertenencias o destinar el espacio para otro propósito, incluyendo una mirada sustentable y la colaboración. Hoy en el mercado solo se entrega la posibilidad de estanterías estándar de madera, mediante cotizaciones online, y los competidores no son reconocidos por los clientes.

Este servicio se caracteriza por ser diferenciador, ya que utiliza como insumo la ecomadera, lo cual es una oportunidad identificada, ya que es valorado por los clientes y brinda una ventaja competitiva. Además, se reconoce una oportunidad en la personalización del espacio, el cual, al tener la posibilidad de ser utilizado para diferentes propósitos, otorga otra ventaja competitiva. Junto con esto el servicio ofrece el diseño en 3D, brindando mayor valor.

El mercado objetivo al que apunta este negocio se divide en dos segmentos: Hogares y Empresas, que pueden ser dueños o arrendatarios, que estén interesados en considerar el uso de mobiliario sustentable y están dispuestos a pagar por el servicio de diseño y optimización de espacios, los cuales se encuentran principalmente en el sector nororiente de la Región Metropolitana. Esta oportunidad se desprende a partir de la investigación de mercado levantada, donde existe una deseabilidad del 58% para contar con un servicio de optimización de espacios, complementado con un 70% de preferencia por contar con vista 3D y un 79% de está dispuestos a usar material reciclado en los muebles, por lo cual esta propuesta tendría una buena aceptación.

Para dar a conocer Optimízate es relevante, llevar a cabo el plan de marketing con las diferentes estrategias planteadas para dar a conocer la empresa, así como también implementar el Programa de Fidelización y Referidos, para poder alcanzar la demanda necesaria y generar la rentabilidad estimada para el negocio.

Para llevar a cabo el proyecto, es necesaria una inversión inicial de \$9.917.439, la cual se recupera en 2 años y 8 meses a 5 años, con una TIR de 49% y VAN de \$11.281.765. Adicionalmente, se ofrecen dividendos a los socios a partir del año cuatro. Dado lo anterior, y a que es una oferta sustentable, es atractivo invertir.

I. Oportunidad de Negocio

Actualmente, la compra de una vivienda, específicamente un departamento viene anclado con la opción de adquirir bienes raíces adicionales como estacionamientos y bodegas. Estas últimas vienen a complementar el espacio para almacenar bienes personales o comerciales de los propietarios o arrendatarios de los departamentos.

A partir de esto se identifica que los usuarios de bodegas tienen necesidades, como lo es el orden de sus pertenencias y el rápido y seguro acceso a estas, para lo cual se preocupan de mantener organizada la bodega, considerando que cuentan con espacios reducidos y requieren tener más visibilidad de sus bienes al interior de estas. También tienen como necesidad la personalización de este espacio, ya que cada persona tiene pertenencias e ideas diferentes para el diseño de las bodegas, que puede ser no solo para guardar objetos, con esto se identifica la necesidad de ofrecer la visualización en 3D para dar una mayor personalización. Junto con esto, se observa como necesidad el uso de materiales sustentables, dada la mayor tendencia actual del cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad.

Estas necesidades tienen algunas soluciones en el mercado, pero según la investigación de mercado realizada se observa que un 98% de los encuestados no tienen conocimiento de las empresas que realizan este tipo de servicios (Ver Anexo N°1 Tabla N°10), y en algunos casos se ve que las empresas no cubren todas las necesidades que requieren los clientes, como lo es el uso de insumos sustentables o el diseño del espacio 3D.

Dado lo anterior, es que existe la oportunidad de entregar una propuesta diferenciadora que ayude a los usuarios a optimizar el espacio, con un diseño 3D, ya sea adecuando a la medida las estanterías de las bodegas o diseñando el espacio para que cumpla otro propósito, como puede ser un gimnasio personal. Un aspecto diferenciador es la utilización de materiales sustentables y amigables con el medio ambiente, como la ecomadera, y siempre buscando entregar a cada cliente lo que en realidad necesita en relación con su funcionalidad requerida y a las dimensiones disponibles para diseñar el interior de las bodegas.

De acuerdo con la información recopilada, existe un 58% de aprobación para contratar un servicio de optimización de espacios, junto con un 70% de deseabilidad para contar con un servicio con vista 3D y un 79% estaría dispuesto a instalar estanterías confeccionadas con material reciclado (Ver Anexo N°1 Tabla N°11, Tabla N°17 y Tabla N°12, respectivamente). Estos aspectos indican que existe un amplio mercado de potenciales clientes que sustentan esta oportunidad de negocio, al manifestar la deseabilidad por solucionar estas necesidades e inquietudes asociadas a su bodega. Adicionalmente, más de un 90% de los encuestados valoran tener la bodega ordenada y con un acceso fácil y rápido, potenciando la oportunidad planteada en cuanto a la optimización del espacio, lo cual cubre esta necesidad valorada por los clientes (Ver Anexo N°1 Tabla N°15 y Tabla N°16, respectivamente).

La disposición a pagar por el servicio es de \$150.000 pesos chilenos sin considerar los materiales para confeccionar las estanterías (Ver Anexo N°1 Tabla N°13), lo que está por sobre lo que cobran los competidores que hoy utilizan solo madera, demostrando que esta oportunidad tiene un alto valor para los clientes. Con respecto al tamaño de mercado vinculado al desarrollo de esta oportunidad de negocio, en el Gran Santiago es de 1.919 millones de pesos en 2022, junto con esto la CChC (CChC, 2023) indica que para el 2023 las ventas de viviendas en promedio serán parecidas a los niveles del 2022, permitiendo mantener el tamaño de mercado para el año 2023 (Ver Anexo°2 Tabla N°23).

Finalmente, para llevar a cabo este negocio, el cual se nombra como “Optimízate”, se pueden aprovechar las capacidades intelectuales de los emprendedores, y adicionalmente hay que considerar que los recursos financieros estimados para iniciar el negocio son bajos, por lo que la oportunidad es sustentable y, además, está desarrollada en base a un modelo de negocio innovador que es atractivo para las nuevas generaciones.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

El sector industrial al que está relacionada la idea de negocio “Optimízate” es el de la construcción. Esta industria está compuesta por todas aquellas empresas dedicadas a la construcción y remodelación de departamentos en el Gran Santiago, como son las constructoras, las grandes empresas del retail, que venden muebles y materiales de construcción, las pymes dedicadas al arreglo del hogar, entre otras. Estas empresas tienen como objetivo la producción y/o modificación de bienes materiales para la construcción.

Actualmente, esta industria se encuentra en un punto de madurez, debido a que en la cantidad de departamentos en venta se aprecia un aplanamiento de la curva, ya que para el 2023 se esperan ventas cercanas al 2022. Junto con esto se ve que el inicio de obras nuevas tiene una curva plana en los últimos años, de acuerdo con la CChC el promedio móvil de 6 meses se ha mantenido estable en torno a las 2.500 viviendas iniciadas en los últimos dos años (CChC, 2023), demostrando que es una industria madura.

Para el caso particular de la idea de negocio, se encuentra la microindustria del diseño/optimización de espacios, confección y armado de mobiliario para bodegas de viviendas del Gran Santiago. Este sector cobra relevancia debido a la alta tasa de bodegas por departamento, la cual fue calculada en base a la investigación realizada, la cual es de 77% (Ver Tabla N°21 en Anexo N°2). Adicional, se encuentra la aceptación de los clientes de un 58% a contratar un servicio de optimización de espacios (Ver Anexo N°1 Tabla N°11). Con estos datos es que se puede dimensionar el tamaño de mercado de esta microindustria en 3.481 millones de pesos en 2022.

2.1.1. Análisis Macroentorno

Para el análisis del macroentorno, se utilizará el modelo PESTEL enfocado en Chile.

Ámbitos	Riesgos/Exigencias	Oportunidades	Conclusiones
Político	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno político actual genera incertidumbre y baja credibilidad - Nueva constitución 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoras en legislación convertirán a Chile en un país más seguro - Impacto sobre las inversiones a mediano/largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualmente hay un proceso de cambio constitucional que no afecta en el corto plazo a esta industria - Ingresar a industria y realizar testeos, previo a que se concreten estos cambios
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Correlación directa de la industria con la venta del mercado inmobiliario - Continuidad de alzas inflacionarias pueden afectar al consumo - Productos y servicios que con mayor disposición a pagar tienen mayores riesgos en momentos de crisis económica 	<ul style="list-style-type: none"> - Reactivación del mercado inmobiliario pondrá a disposición más bodegas - Los sectores de mayores ingresos, que tienen mayor disposición a pagar, tienen que ser los puntos de partida de la estrategia de entrada a la industria 	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño del mercado estará relacionado con el éxito del mercado inmobiliario y con la situación económica del país, ya que no es un servicio esencial - Testear nuevos servicios en sectores de mayores ingresos
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Pandemia y situación política del país generaron cambio en el consumo - Contar con espacios para vivir cómodos y ordenados 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de stock de bienes esenciales por efecto inflacionario - Valorización del espacio 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso y optimización de los espacios disponibles para almacenar pertenencias o destinar a otros fines toma relevancia dado el contexto social
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Maquinarias más eficiente - Nuevos insumos sustentables - Páginas web y sistemas de cotizaciones online 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar herramientas innovadoras que complementen el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - El uso de tecnología, como programas de diseño o para cotizar, le pueden agregar un valor adicional a la industria
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Reciclaje y sustentabilidad - Tener una propuesta de valor sustentable 	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión de tendencias sustentables dentro del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir aspectos sustentables en la oferta otorga valor extra
Legislación	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en la legislación laboral (40 horas, sueldo mínimo, etc.) y tributaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes que benefician a pymes 	<ul style="list-style-type: none"> - No afecta directamente a la industria
Conclusiones	Riesgos políticos y económicos tienen mayor incidencia	Existe espacio para entregar una propuesta de valor atractiva, principalmente con los ámbitos tecnológicos y ecológicos	Es atractivo entrar al mercado chileno, ya que los riesgos/exigencias son transversales para otras industrias y existen oportunidades para desarrollar nuevos negocios

Tabla N°1 - Análisis PESTEL

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis PESTEL se concluye que es atractivo ingresar al mercado chileno en las condiciones actuales, ya que los riesgos y exigencias que existen hoy aplican para cualquier industria que se desarrolla en el país, siendo los aspectos más inciertos y relevantes, los Políticos y Económicos. A pesar de esto, existen oportunidades para

esta industria, buscando mejorar o desarrollar propuestas de valor que consideren los aspectos Tecnológicos y Ecológicos contingentes en la actualidad.

2.1.2. Análisis Microentorno

Para realizar el análisis del microentorno, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter extendido, considerando la sexta fuerza complementadora y el público relevante, de la industria que se define como diseño/optimización de espacios, confección y armado de mobiliario para bodegas de viviendas del Gran Santiago. El Porter queda de la siguiente manera:

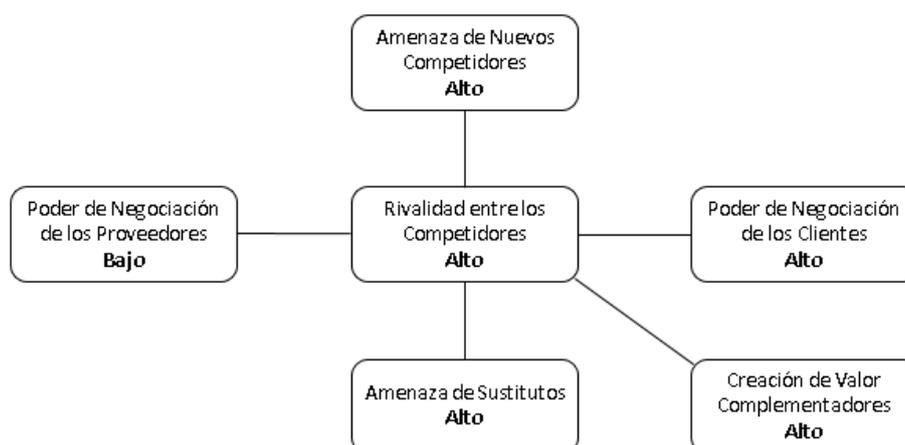


Ilustración N°1 - Las 5 Fuerzas de Porter extendido
Fuente: Elaboración Propia

Los principales hallazgos son:

- **Rivalidad entre los Competidores:** son empresas dedicadas a la comercialización de mobiliario hechos a la medida con diseños estándar, principalmente en madera, para diferentes tamaños de bodegas, siendo empresas tanto pequeñas/familiares como medianas, las cuales trabajan a través de cotizaciones de sus páginas web con respuestas casi durante el mismo día. Dado que el producto es homogéneo, es que la rivalidad entre los competidores existentes es alta.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** Los principales proveedores de materiales para la fabricación son las grandes empresas de retail dedicadas a la construcción como Homecenter Sodimac, Sodimac Constructor, Easy, Imperial, Construmart, así como Cadenas Ferreteras y Aserraderos. Por otro lado, existe la fuerza laboral, la cual puede no ser totalmente especializada en

el tema, ya que hay parte del servicio que es un oficio. Dado lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que los abastecedores de materiales tienen precios públicos y la fuerza laboral no es 100% especializada.

- **Poder de Negociación de los Clientes:** Personas que tienen a su disposición la bodega para instalar mobiliario o adecuar el espacio para un propósito personal. Al ser un producto homogéneo el costo de cambio de los consumidores es bajo, pudiendo cambiar de empresa, por lo que el poder de esta fuerza es alto.
- **Amenaza de Sustitutos:** Los sustitutos más cercanos son las estanterías/muebles modulares que se comercializan en las tiendas por departamento o supermercados (IKEA, Homecenter, Líder, Ripley, Falabella, Tottus, Jumbo, etc.), que cumplen con la función de organizar las bodegas, pero no con la optimización de los espacios establecidos. Son una alta amenaza para esta industria, ya que constantemente estos comercios lanzan ofertas con descuentos considerables que van en desmedro de esta industria al menos en el corto plazo y existen facilidades de pago.
- **Amenaza de Nuevos Competidores:** La amenaza de nuevos competidores es alta, ya que hay bajas barreras de entrada, porque se requiere un bajo capital inicial para ofrecer el producto/servicio, hay accesibilidad a los insumos de forma inmediata y los activos no son específicos. Además, al ser una industria fragmentada, no hay respuesta inmediata por parte de los participantes de la industria ante la entrada de un nuevo competidor.
- **Creación de Valor Complementadores:** Como complementadores en esta industria, se encuentran diferentes servicios o productos que se relacionan con este mercado, como son: Círculo de Especialistas Sodimac, que permite poder arrendar o adquirir descuentos en los materiales y herramientas para la fabricación; Constructoras e Inmobiliaria, que pueden ayudar a entregar el contacto de las personas que han comprado departamentos que se vendieron con bodega para poder ofrecer este producto/servicio a los propietarios directamente; y Empresas de servicio de aseo y orden, que podrían ofrecer sus servicios posterior a la instalación de los mobiliarios. Dado que los

Complementadores podrían interactuar tanto en el proceso previo como posterior a la entrega del producto/servicio es que se considera que tienen una alta creación de valor para la industria.

- **Público Relevante:** Los canales de distribución para esta industria son solo directos, ya que son las mismas empresas las que entregan o gestionan el contacto con los clientes. Ej: Páginas web, Redes Sociales, construcción del mobiliario, etc. Entre los Usuarios e Influenciadores se destaca que son todos los miembros de la vivienda que tienen acceso a la bodega.

A partir de este análisis se ve que el poder lo concentran los clientes, al tener una industria fragmentada con varios competidores que ofrecen un producto homogéneo. Además, la industria es poco atractiva, ya que tiene una alta rivalidad, una alta amenaza de sustitutos y bajas barreras de entrada, lo que potencia la posibilidad de que entren nuevos competidores, a pesar de que el poder de negociación de los proveedores sea bajo.

Sin embargo, al analizar la idea dentro de la industria, tanto en el microentorno como en el macroentorno, se ve que tiene potencial, dado que el posicionamiento buscado es el de enfoque en diferenciación a través de la oferta de un servicio especializado, específico y con mayor personalización que la industria, que utiliza insumos sustentables que son apreciados por el mercado de acuerdo a la información levantada (Ver Anexo N°1), lo que también se destaca en el macroentorno, ya que el uso de mayor tecnología y de insumos ecológicos le da mayor valor al servicio que se quiere ofrecer al mercado. Adicionalmente, existen oportunidades de crecimiento en la industria, ya que todos los años van apareciendo nuevos edificios o ventas de antiguos departamentos a los cuales se puede llegar para ofrecer este servicio. Optimízate quiere destacar su diferenciación por el sentido verde y sustentable que está ofreciendo, para ser reconocida como una empresa innovadora, consciente y que se preocupa por el medio ambiente.

2.2. Competidores

Los principales competidores identificados en la Región Metropolitana se pueden categorizar en Directos e Indirectos, los cuales son:

Competidores Directos: son aquellos que ofrecen una propuesta de valor similar en los aspectos más básicos, donde se destacan al menos 4 empresas establecidas en el mercado.

1. *Repisas Económicas:* es una Pyme familiar enfocada a la fabricación y comercialización de repisas de madera en hogares, departamentos y empresas, destacándose por su puntualidad, rapidez y buena atención, enfatizando que son la opción más económica.
2. *Repisas Express:* es una empresa enfocada a la fabricación, diseño y comercialización de estanterías para bodegas, destacándose por la experiencia, rapidez y orientación al detalle.
3. *Repisas OK:* es una microempresa dedicada a la fabricación y comercialización de repisas de madera para bodegas en hogares, departamentos y empresas, destacada por dar solución de almacenaje y optimización de espacios reducidos.
4. *Repisas para Bodegas:* es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de estanterías para bodegas, enfocada en el material que utilizan y en la adaptación a los espacios.
5. *Personas Independientes:* más conocidos como maestros o maestros “chasquilla”, que corresponden a personas naturales que trabajan a pedido y conveniencia, fabricando estanterías básicas para bodegas particulares.

Competidores Indirectos: son aquellos que ofrecen una parte de la propuesta de valor definida en esta industria, que sería el de “estanterías” o “muebles” para instalar en las bodegas, donde se pueden identificar todas las empresas de retail que venden mobiliario, como, por ejemplo: Easy, Homy, Homecenter, Tottus, Jumbo, IKEA, Paris, Ripley, Falabella, Líder, La Polar, Hites, Persa Biobío, entre otros.

Los competidores de la industria son principalmente pymes que se dedican a entregar el servicio de diseño y construcción de estanterías de madera para bodegas,

utilizando un modelo de visualización estándar, con el cual buscan optimizar la estantería en base al espacio predeterminado, y no a lo que el cliente podría necesitar. El contacto con los clientes se genera mediante cotizaciones iniciales por internet y posterior contacto vía WhatsApp (Ver Anexo N°3).

Para complementar el análisis de los competidores, se realizó un listado de Fortalezas y Debilidades de cada uno de estos, que se resumen a continuación:

N°	Nombre	Fortalezas	Debilidades
1	Repisas Económicas	Precio alcanzable por todo tipo de clientes	Mala estrategia comunicacional de marketing
		Rapidez de instalación	Sistema de cotización deficiente
2	Repisas Express	Vista 3D pero básica	Menor tiempo de garantía
		Cotización clara, personalizada y con descuentos	Mayor tiempo de instalación
3	Repisas OK	Rápida respuesta en las cotizaciones	Presupuesto básico y manual
		Rapidez de instalación	Página web bastante inestable
4	Repisas para Bodegas	Calidad de materiales utilizados	Página web poco amigable
		Facilidades de pago	Cobertura limitada
5	Personas Independientes	Servicio Personalizado	Solicitar abono para iniciar fabricación
		Mayor contacto con el cliente	Demoras en la fabricación e instalación
6	Retail	Diseños Innovadores	Materiales de baja calidad
		Medios de Pagos	No optimizan 100% los espacios
		Mayor cantidad de ofertas	Flete y Armado a costo del cliente

Tabla N°2 - Análisis Fortalezas y Debilidades Competidores

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos competidores identificados, es que se plantea el siguiente mapa de posicionamiento, el cual está condicionado por la personalización entregada, considerando aspectos como el diseño del espacio y funcionalidad ofrecida, y por otra parte se encuentra la sustentabilidad, principalmente en los insumos utilizados.



Ilustración N°2 - Mapa de Posicionamiento Industria Actual

Fuente: Elaboración Propia

Este mapa no incluye las personas independientes, dado que no es posible ingresarlos exclusivamente en alguno de los cuadrantes, al estar compuesto por personas que pueden ofrecer servicios con diferentes características.

Adicionalmente, a través de la investigación realizada se levanta que los competidores existentes en esta industria no son conocidos por los clientes (Ver Anexo N°1 Tabla N°10). Dado esto, es que se procedió a levantar información en base a lo disponible en internet, lo cual no es muy robusto, por lo que información de datos de perspectiva, reputación, evaluación de los clientes, tamaño relativo, mercados cubiertos y participación de mercado, no fue posible identificar.

A modo de conclusión, es posible identificar un espacio en el mercado para entrar con una estrategia de Enfoque en Diferenciación que logre complementar lo que ya se entrega en el mercado o mejorarlo, a través de una oferta diferenciadora, más sustentable, reconocida y recomendada por los clientes.

2.3. Clientes

De la investigación de mercado realizada, surgieron varios hallazgos que se pueden generalizar para identificar a los clientes de la industria. Los hallazgos son:

- Existe un interés de 79% para confeccionar los muebles con material reciclado (Ver Anexo N°1 Tabla N°12).
- Las personas visitan la bodega al menos dos veces al mes en un 60% (Ver Anexo N°1 Tabla N°14).
- Valoran el orden y rápido acceso a la bodega en un 90% y 97% respectivamente (Ver Anexo N°1 Tabla N°15 y N°16).
- Existe interés para pagar por un servicio de asesoría en optimización de espacios de 58% (Ver Anexo N°1 Tabla N°11).
- Existe interés por visualizar un modelo 3D de la bodega con las pertenencias en ella de 70% (Ver Anexo N°1 Tabla N°17).
- Sólo por el servicio de optimización existe una disposición a pagar de \$150.000 pesos (sin considerar insumos) (Ver Anexo N°1 Tabla N°13).
- No hay conocimiento sobre otros fines a los cuales se puede destinar el espacio de la bodega en 90%, por lo que existe la posibilidad de realizar ofertas de diseño que escapan de los tradicional y podrían ser muy útiles para el bienestar de los clientes (Ver Anexo N°1 Tabla N°18).

Dado lo anterior, a nivel de la industria se puede decir que los clientes son personas naturales o empresas, que tienen disponible bodegas amobladas o no y que pueden ser propietarios o arrendatarios. Estos buscan darle un orden a su espacio, queriendo optimizar y diseñar el interior de la bodega de tal forma de utilizar todo el espacio disponible para guardar sus pertenencias, ya que ven en las bodegas una posibilidad adicional de almacenamiento de bienes que por temas de espacios reducidos de las viviendas actuales es necesario tener. Además, están interesados en tener un bosquejo o diseño gráfico o 3D y son personas mayores de 18 años de cualquier nivel socioeconómico.

Dentro de los influenciadores se encuentran todas aquellas personas que puedan dar su opinión de cómo quieren diseñar bodega y/o opinar para definir el uso de este espacio. En esta categoría se encuentran los adultos que vivan en la misma vivienda del cliente, ya sea pareja, hijos o padres, también están los arrendatarios de viviendas que pertenecen a una empresa, que pueden dar su opinión de acuerdo con sus necesidades.

En cuanto a los usuarios, estos son todas las personas que tienen acceso a la bodega, ya que podrán ver los artículos ordenados con la mejor visibilidad posible dentro de la bodega y/o utilizar el espacio de acuerdo con lo que se requirió (Familiares, arrendatarios, dueños, trabajadores (si es una empresa), entre otros).

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1. Modelo de Negocios

Para explicar el modelo de negocios de Optimízate, se presenta el siguiente Modelo Canvas:

Modelo de Negocio Canvas - Optimízate

<p>Socios claves</p>  <p>Fabricantes Ecomadera - Ej: Revalora Chile WebPay Circulo de Especialistas (CES) - Sodimac Constructor Inmobiliarias y Constructoras - Servicio Venta y Post Venta</p>	<p>Actividades claves</p> <p>Prospección y Captación de Clientes Dimensionar espacios Optimizar espacios y usos Construcción muebles Cotizaciones online Manejo y Gestión Web, Correo Electrónico, Teléfono y Comunidad Online (RRSS) Abastecimiento y Plan Logístico de Materiales Marketing Servicio postventa Satisfacción de Clientes</p>	<p>Propuesta de valor</p>  <p>Propuesta N°1: Entregar un servicio personalizado, de diseño, optimización y orden del espacio, participando a través de la colaboración en los cambios que quiera realizar el cliente a la medida de sus preferencias, entregando una oferta con opciones sustentables y con vista 3D Propuesta N°2: Entregar un servicio personalizado para una o varias bodegas, de diseño, optimización y orden del espacio, participando a través de la colaboración en los cambios que quiera realizar la empresa a la medida de sus preferencias, entregando una oferta con opciones sustentables y con vista 3D</p>	<p>Relación con el cliente</p>  <p>Visitas a terreno Cotizaciones online Contacto online Correo Electrónico Servicio postventa Contacto vía Telefónica</p>	<p>Segmento de clientes</p>  <p>Segmento N°1: Mayores de 18 años de todos los NSE que tengan viviendas con bodegas, dentro del Gran Santiago, que deseen diseñar, optimizar y ordenar el espacio, buscando seguridad y rapidez de acceso, y que quieran optar por alternativas sustentables Segmento N°2: Empresas que sean dueñas o arrendatarias de viviendas con bodegas, dentro del Gran Santiago, que deseen diseñar y optimizar espacios, y ordenar sus pertenencias, buscando seguridad y rapidez cuando ingresen a ellas, y que quieran optar por alternativas sustentables</p>
<p>Estructura de coste</p> <p>Mano de Obra (Diseñadores y Mueblistas), programa de diseño, computador, materiales y maquinaria de construcción, insumos de oficina, personal administrativo (contador), bodega para stock de material, oficina (arriendo físico o cowork), comisión webpay, página web y teléfono, plan de marketing, movilización, combustible y mantención de vehículo</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Pagos por el servicio realizado en efectivo, webpay, transferencia bancaria, tarjeta de crédito. Venta de mermas de insumos.</p>		

Ilustración N°3 - Modelo de Negocio Canvas - Optimízate
Fuente: Elaboración propia

Para mayor explicación de cada uno de los componentes del Modelo Canvas ir al Anexo N°4.

La propuesta de valor que busca entregar Optimízate, es brindar una asesoría que le permita a los clientes diseñar el espacio disponible en la bodega en base a sus necesidades y requerimientos, ya sea para almacenar sus pertenencias a través de estanterías que utilizan ecomadera (material sustentable confeccionado de plástico reciclado), o para establecer un espacio con un fin específico, como un gimnasio

personal, un taller de costura u otro oficio. Lo anterior, se logra con un servicio personalizado y especializado, que podrá ser visualizado por el cliente en un formato 3D, lo más realista posible. Esta propuesta se diseña tanto para clientes individuales, dueños o arrendatarios de las bodegas, como para empresas, de forma de extender este servicio a varios segmentos que puedan requerir cubrir esta necesidad.

Los Factores Críticos de Éxito para operar en esta industria son los siguientes:

- Generar una Alianza Estratégica con un proveedor de ecomadera que permita poder acceder a descuentos por compras al por mayor de este insumo.
- Generar una Alianza Estratégica con un socio como una inmobiliaria, ya que permitirá poder acceder a un número mayor de inmuebles que cuenten con bodegas.
- Contar con un software sofisticado y especializado para este servicio, que vaya teniendo actualizaciones en base a los cambios tecnológicos pertinentes.
- Contar con personal capacitado y orientado al cliente para que este se encuentre cómodo en todo el proceso de venta, desde la cotización hasta la instalación.
- Contar con una estrategia de comunicación relevante que permita llegar a la mayor cantidad de potenciales clientes, para tener mayores ventas y reconocimiento en la industria.
- Generar un sistema de evaluación de satisfacción de los clientes, que permitan mejorar los futuros servicios personalizados a ofrecer.

Dado lo anterior, la Estrategia Competitiva a utilizar por Optimízate es de Enfoque en Diferenciación, ya que esto permite entregar la propuesta de valor diferente a un segmento más acotado de clientes, los cuales están dispuestos a pagar un mayor valor por esta oferta diferenciadora, ya que es una oferta personalizada y acorde a cada uno de ellos, de acuerdo con sus requerimientos.

3.2. Descripción de la Empresa

Optimízate, nace como una empresa de jóvenes profesionales que están interesados en ofrecer un servicio de diseño, optimización y orden del espacio que sea sustentable

con el medio ambiente. Sus fundadores cuentan con más de 5 años en el rubro financiero y conocimientos de la industria de confección de muebles, teniendo la capacidad de apropiarse y desarrollar la propuesta de valor al contar con las capacidades técnicas y profesionales para manejar una pequeña empresa.

A continuación, se describen la Misión, Visión, Valores y Objetivos de Optimízate:

Misión:

“Somos una empresa que entrega un servicio preocupado por el medio ambiente y personalizado en 3D para el diseño y optimización de las bodegas de viviendas, atendiendo todos los requerimientos de los clientes que valoran la sustentabilidad, el orden, la seguridad y el rápido acceso a sus bodegas”.

Visión:

“Ser la empresa líder en el servicio de optimización y diseño de bodegas de viviendas en el Gran Santiago, reconocidos por su oferta sustentable, de calidad y personalizada acorde a todas las funcionalidades que una bodega puede tener para sus usuarios”.

Valores:

1. *Sustentabilidad:* buscar siempre la forma de entregar una propuesta de valor que sea amigable con el medio ambiente y perdurable en el tiempo.
2. *Creatividad y Colaboración:* mostrar habilidades de diseño y optimización, trabajando en conjunto con el cliente (co-creación) para entregar la mejor opción para su espacio disponible.
3. *Dedicación al Cliente:* atender cada uno de los detalles y requerimientos del cliente para entregar una oferta efectiva y oportuna.

Objetivos:

1. Tener un crecimiento sostenible ofreciendo una propuesta de valor sustentable.

2. Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
3. Contar con personal capaz y comprometido, que facilite el desarrollo y mejoramiento de cada uno de los procesos.

Para identificar la(s) ventaja(s) competitiva(s) de Optimízate, se realiza el siguiente análisis VRIO de los recursos y capacidades de la empresa.

Clasificación	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Organizacional
Insumo Ecomadera	Si	Si	No	Si
Alianzas Estratégicas	Si	Si	No	Si
Personalización de Espacio	Si	Si	No	Si
Servicio Postventa	Si	No	No	Si
Diseño y Optimización 3D	Si	No	No	Si
Trabajadores Especializados	Si	No	No	Si

Tabla N°3 - Análisis VRIO
Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis VRIO, se identifican los recursos y capacidades de la empresa que permiten tener una ventaja competitiva temporal, estas son el insumo ecomadera, dado que es un recurso que no se utiliza en la industria actualmente, lo que permite diferenciar a la empresa del resto de los competidores temporalmente. Esto se presenta a su vez en las alianzas estratégicas, principalmente con productores de ecomadera e inmobiliarias para entregar el servicio, las cuales no se distinguen en la industria actual y son fuente de ventaja para generar valor. Por último, se encuentra la personalización del espacio, ya que en toda la industria se ofrece el servicio para optimizar la bodega como espacio para guardar objetos, pero no se da la posibilidad de optimizarlo con una funcionalidad distinta, como puede ser un gimnasio personal, o taller de costura, por esto es que esta capacidad permite capturar valor.

3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

Para ingresar en el mercado, Optimízate tendrá como mercado de prueba del servicio, las comunas del sector nororiente de la Región Metropolitana, como, por ejemplo: Ñuñoa, Las Condes, Providencia, Independencia y Huechuraba, buscando aprovechar la aceptación que tiene el servicio en el sector, junto con la disposición a pagar manifestada en la investigación de mercado (Ver Anexo N°1 Tabla N°20 y Tabla N°13). Esto se va a realizar poniendo énfasis en la estrategia de enfoque en diferenciación, ofreciendo el servicio a través de Redes Sociales (Instagram, Pinterest y Facebook) y en visitas a distintos edificios, inicialmente nuevos, donde se sabe a priori que las bodegas están disponibles para diseñar, optimizar y construir mobiliario al interior, entregando un folleto informativo. En cuanto a la operación de la empresa, en la etapa inicial se contará con un diseñador, que cuente con un software con vista 3D, y un armador/mueblista de bodega, ambos part-time en función de los trabajos que se reciban.

En esta etapa se busca llegar a una cantidad de 260 trabajos realizados en el primer año de operación, lo que corresponde al 6% del tamaño de mercado definido, buscando tener el conocimiento suficiente sobre la industria, en relación con la aceptación del servicio y disposición real de pago. Con esto se impulsará una campaña de marketing fuerte en Redes Sociales, buscando mostrar los trabajos realizados y la experiencia de los clientes, junto con generar la página web para que los potenciales clientes puedan cotizar en línea el servicio, el cual sea de fácil uso y entendimiento para ellos. Posteriormente, se busca ampliar la cobertura geográfica a toda la Región Metropolitana, de forma de llegar a diversos lugares y personas con esta oferta diferenciadora. Una vez que se logre tener una frecuencia constante de trabajos en el mes se escalará la operación, contratando a una persona fija para el diseño y otra para el armado, en función de la evolución proyectada.

3.4. RSE y Sustentabilidad

El servicio que ofrece Optimízate tiene como base el uso de insumos sustentables, como lo es la ecomadera, esto genera un impacto ambiental inmediato, ya que todo el servicio gira en torno a la sustentabilidad de este material, el cual está

confeccionado a partir de material reciclado, buscando reducir el impacto en el medio ambiente, a diferencia de la madera, que conlleva a la deforestación.

Se genera un impacto social al ser una nueva fuente de empleo, en la que se tienen que cumplir todas las normativas y responsabilidades asociadas a los trabajadores.

También se genera un impacto económico a diversos sectores, por un lado, a los proveedores de insumos sustentables, al tener un nuevo segmento para entregar sus productos. Otro sector son los clientes, los cuales van a tener acceso a un servicio que satisfaga las necesidades que el mercado actual no cubre.

Grupos de Interés	Objetivos	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Estrategia
Clientes	Satisfacer todas sus necesidades. Búsqueda de promoción boca a boca.	Alto	Alto	Realizar servicio de calidad y personalizado, a través de personal atento y calificado. Contar con servicio de post venta, para medir la satisfacción de clientes en todos los servicios realizados y responder ante eventualidades presentadas en el servicio.
Colaboradores	Realizar un servicio de alta calidad dentro de un buen ambiente laboral.	Alto	Alto	Entregar reconocimientos en base a las mediciones con los clientes, realizar capacitaciones atingentes, generar espacios de reunión no laborales para formar equipo.
Proveedores	Tener relación de confianza y reciprocidad. Recepción de productos a tiempo y pago de estos en los plazos definidos.	Alto	Alto	Generar alianzas a largo plazos, cumpliendo en todo momento con los compromisos de ambas partes.
Comunidad	Ser reconocidos como empresa sustentable y ofrecer empleo a la comunidad.	Alto	Medio	Ofrecer empleo a medida que las actividades realizadas lo van necesitando. Enfatizar en la publicidad del servicio entregado, con ejemplos concretos y foco en la materia sustentable.

Tabla N°4 - Matriz RSE
Fuente: Elaboración propia

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos que se pretenden alcanzar tienen relación principalmente con la captación y satisfacción de los clientes, en una industria en la cual los competidores no son conocidos y en la que existe la posibilidad de generar un plan de marketing para dar a conocer este nuevo negocio. Es por esto que se definen los siguientes objetivos tanto para corto como largo plazo.

Corto Plazo (1 a 2 años):

1. Realizar 260 trabajos en el primer año de operación en las comunas del sector nororiente de Santiago, por ejemplo: Ñuñoa, Las Condes, Providencia, Independencia y Huechuraba, correspondiente al 6% del mercado del Gran Santiago (Indicador: N° de trabajos realizados el primer año).
2. Alcanzar 2.500 seguidores en RRSS. Ejemplo: Instagram, Facebook y Pinterest (Indicador: Suma del N° de seguidores de todas las redes sociales al primer año).
3. Tener al menos 80 visitas mensuales en promedio durante el primer año de operación en la página web (Indicador: N° de visitas en página web primer año/12 meses).
4. Tener un 70% de satisfacción de los clientes en el primer año de operación (Indicador: % de Satisfacción en el primer año en base a encuesta post venta).
5. Alcanzar que al menos un 5% de los servicios entregados sean mediante referencias en el primer año (Indicador: % de Referidos del primer año/N° de trabajos realizados en el primer año en base a encuesta de satisfacción del primer año).
6. Lograr una tasa de conversión de cotizaciones sobre visitas página web del 40% durante el primer año operación (Indicador: N° de cotizaciones en página web primer año/N° de visitas en página web primer año).
7. Lograr una tasa de conversión de servicio entregado sobre cotizaciones del 50% durante el primer año de operación (Indicador: N° de trabajos realizados en el primer año/N° de cotizaciones en página web primer año)

Largo Plazo (3 años o más)

1. Tener una penetración de mercado de al menos 11% al tercer año de operación (Indicador: N° trabajos realizados/Tamaño de mercado)
2. Alcanzar 5.000 seguidores al tercer año en redes sociales como Instagram, Facebook y Pinterest (Indicador: Suma del N° de seguidores de todas las redes sociales al tercer año)
3. Tener un 80% de satisfacción de los clientes en el tercer año de operación (Indicador: % de Satisfacción en base a encuesta post venta anual del tercer año)

4.2. Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación para este plan comienza por definir la cobertura del mercado que se quiere abarcar, por esto es que a largo plazo se quiere cubrir toda la Región Metropolitana, pero inicialmente el servicio se va a ofrecer en las comunas del sector nororiente, en línea con el escalamiento planteado anteriormente, dada la aceptación del servicio y disposición a pagar de este sector levantada en la investigación de mercado realizada (Ver Anexo N°1 Tabla N°13). A partir de la investigación de mercado realizada se logró identificar los factores de segmentación de clientes para el sector B2C y B2B, en base a lo descrito en la sección 2.3.

	B2C		B2B	
Demográficos	Comunas del Gran Santiago	Identificación de la Empresa	Inmobiliarias, Corredoras, Pymes y microempresas	
	Mayores de 18 años		Comunas del Gran Santiago	
	Propiedad/Arrendamiento de una bodega		Interés en dejar una reputación de sustentabilidad	
Psicográficos	Interés por la sustentabilidad y medio ambiente	Cultura de la Empresa	Búsqueda de mayor sofisticación.	
	Personalidad orientada al orden		Comportamiento Uso/Compra	Uso para almacenar mercadería o para complementar arriendo o venta de inmobiliario
	Buscan seguridad y optimización del espacio disponible de la bodega para bienestar propio			Pueden adquirir el servicio para una o más bodegas
Comportamiento Uso/Compra	Uso de al menos una vez al mes de la bodega		Están dispuestas a pagar un precio mayor	
	Adquieren el servicio porque tienen desordenada la bodega o los muebles actuales no cumplen con sus requerimientos personales			
	Compran para una bodega			
	Están dispuestos a pagar un precio mayor.			

Tabla N°5 - Factores de Segmentación B2C y B2B

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, los dos segmentos identificados para este negocio son:

- A. *Hogares*: Personas mayores de 18 años de todos los niveles socioeconómicos que sean dueños o arrendatarios de viviendas que cuenten con una bodega, dentro del Gran Santiago, que deseen diseñar y optimizar espacios, que

buscan ordenar sus pertenencias en la bodega, junto con seguridad y rapidez cuando ingresen a ella, ya que la usan con frecuencia. Además, son personas que optan por alternativas más sustentables con el medio ambiente, y están dispuestos a pagar por un servicio de asesoría de optimización de espacios que cumpla con todos sus requerimientos.

- B. *Empresas*: Firmas que sean dueñas o arrendatarias de uno o más inmobiliarios con bodega, dentro del Gran Santiago, que deseen diseñar y optimizar espacios, buscando orden, seguridad y rapidez cuando se ingresa ella. Buscan vender o arrendar viviendas con bodegas amobladas para reflejar una mayor reputación y sofisticación al considerar mobiliario sustentable, y están dispuestos a pagar por un servicio de asesoría de optimización de espacios que cumpla con todos sus requerimientos.

En relación con la estrategia de posicionamiento, esta se enfocará en alcanzar un alto posicionamiento en *Sustentabilidad*, lo cual es la base de la estrategia de diferenciación planteada y es uno de los pilares de la propuesta de valor de Optimízate, buscando aportar al cuidado del medio ambiente a través del uso de material reciclado como la ecomadera. Además, se busca una alta posición en *Personalización*, esto a partir de la propuesta de valor de ofrecer un servicio funcional que entrega un diseño 3D, optimización y orden del espacio para cualquier propósito que tenga el cliente, otorgando un valor adicional al que se ve en la industria. Ambos aspectos se buscan dar a conocer y potenciar con la estrategia de marketing, de forma de cumplir con los objetivos mencionados anteriormente. El posicionamiento objetivo que se desea alcanzar con este proyecto es el que se encuentra en el cuadrante superior derecho de la imagen a continuación:

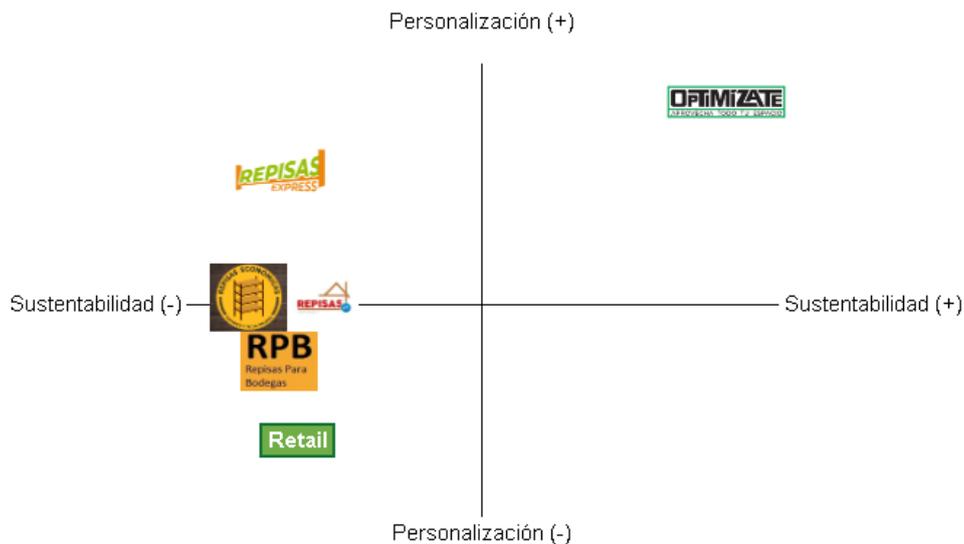


Ilustración N°4 - Mapa de Posicionamiento con Optimizate
Fuente: Elaboración propia

4.3. Estrategia de Producto/Servicio

La propuesta de valor a entregar a los clientes consta de un servicio personalizado para realizar una asesoría en optimización y diseño del espacio interior de bodegas, tanto para dueños o arrendatarios, como para personas o empresas propietarias de una o varias bodegas. Pudiendo visualizar el diseño interior mediante una vista 3D, que puede mostrar los artículos personales de los clientes en ella, utilizando como insumo principal la ecomadera o madera plástica que está confeccionada a partir de plástico reciclado, entregando al cliente un producto amigable con el medio ambiente, lo que hoy no está siendo utilizado por los competidores actuales de la industria. Este material tiene muchas características beneficiosas para los clientes, las cuales se listan a continuación (Revalora, 2023):

- Vida útil más de 100 años
- Aislante acústico
- Retarda el fuego
- Resistente a la intemperie
- Aislante térmico
- A prueba de putrefacción y corrosión

Existen dos formas de llegar al cliente final, relacionadas a la función que deseen darle a la bodega, estas son:

1. Optimización de espacio con vista 3D de acuerdo con pertenencias actuales del cliente, con el fin de almacenar bienes, como también considerar espacios para muebles puntuales que deseen incluir en el diseño, como, por ejemplo: un colgador de bicicletas, estantes con dimensiones a solicitud, espacio para objetos valiosos, entre otros.
2. Optimización de espacio con vista 3D utilizando el espacio de la bodega para otro fin que no necesariamente es el de almacenamiento de pertenencias, como, por ejemplo: un gimnasio, taller de costuras, taller de reparación, etc.

A partir de esto, los atributos tangibles del servicio son: la vista 3D, la ecomadera, las cotizaciones web y un espacio de utilidad. Mientras que los atributos intangibles del servicio son el orden, seguridad, rapidez, tiempo y asesoría personalizada.

4.4. Estrategia de Precio

Se fijará un precio de servicio de asesoría de optimización de espacio es por bodega de \$150.000, que tiene relación con los hallazgos de la investigación de mercado (Ver Anexo N°1 Tabla N°13), en la que se aprecia que el precio promedio por el cual los clientes aprueban esta propuesta es de este monto, y este será ajustado por IPC el 1 de enero de cada año. Los materiales, se cobran directamente al cliente final, incluyendo el monto asociado a estos dentro del presupuesto del servicio. Este precio se determinará en función de los metros de material de construcción que se deban utilizar para el espacio a amoblar y de los insumos adicionales a usar, como tornillos y topes. Dado lo anterior, la estrategia utilizada es la de precios variables, ya que depende de las dimensiones y materiales. En la industria actualmente, cobran como mano de obra al menos el valor asociado a los materiales, es decir, si los insumos para la fabricación del mueble son de \$150.000, la mano de obra tiene el mismo valor, generando un precio final de \$300.000. Para el caso de Optimízate, se estaría considerando como mano de obra el valor de la asesoría, independiente del valor de los insumos, que para este negocio van a ser más costosos que los tradicionales.

Adicionalmente, para el segmento Hogares, se aplicará un descuento de 5% sobre el servicio para los clientes que lo contraten a partir de referencia de antiguos clientes de Optimízate. Para el caso del segmento Empresa, se dará un 5% de descuento

sobre el servicio para las que lo contraten para dos o más bodegas en simultáneo. Para estos casos, se estará utilizando la estrategia de descuento con ciertos requisitos y descuento por cantidad, respectivamente.

Si con el tiempo el servicio es requerido fuera de la Región Metropolitana, existe la posibilidad de entregarlo adicionando un costo o tarifa por distancia, la cual depende de la ubicación geográfica del cliente.

4.5. Estrategia de Distribución

Para la estrategia de distribución, se utilizarán diferentes canales para llegar al cliente y tener contacto directo con ellos, los cuales pueden ser digitales o físicos, considerando un sistema de distribución interno. Estos son:

- *Página Web:* www.optimize.cl donde se mostrarán los servicios ya realizados a clientes anteriores, junto con ofrecer la posibilidad de solicitar cotizaciones en función de las características de las bodegas y dar a conocer los otros canales de comunicación directa, como lo son: Teléfono-WhatsApp, correo electrónico y Redes Sociales.
- *Teléfono:* se utilizará para tener el contacto inicial, a través de WhatsApp, y durante la realización del servicio, con el objetivo de coordinación
- *Redes Sociales:* se utilizarán las Redes Sociales como Instagram, Facebook y Pinterest para promocionar el servicio y comunicarse con los clientes, tratando de sacar el máximo potencial de ellos mediante el uso de los chats de Facebook o los mensajes directos de Instagram.
- *Correo Electrónico:* será utilizado para comunicarse formalmente con el cliente. A través de este se enviarán cotizaciones, documentos de prestación de servicio, se resolverán dudas y será el canal oficial para la postventa.
- *Visitas a terreno:* se realizarán visitas a terreno sólo si el cliente lo requiere para la cotización a realizar.
- *Instalación de mobiliario:* para llevar a cabo finalmente el servicio se procederá a ir a las bodegas de cada uno de los clientes para instalar las estanterías de acuerdo con el presupuesto y diseño realizado y aprobado.

El contacto directo con los clientes es muy relevante, ya que le otorga a la propuesta de valor de Optimízate la característica de la personalización y seguimiento del cliente durante todo el proceso de adquisición, considerando la cotización, el diseño, el presupuesto y la respectiva instalación.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Para llevar a cabo la Estrategia de Comunicación y Ventas de Optimízate, se realizarán diferentes actividades y tareas, entre digitales y físicas, que permitirán dar a conocer la empresa y sus servicios a los diferentes segmentos.

En primer lugar, se utilizará el logo de la imagen a continuación para identificar a Optimízate, utilizando el eslogan “*Aprovecha todo tu espacio*”, aludiendo a que, con este servicio de asesoría, es posible utilizar todo el espacio disponible en la bodega, para almacenar las pertenencias o diseñar en base a los requerimientos de cada cliente. Por otro lado, el color verde hace referencia a la sustentabilidad que tiene esta oferta, por el material que se utiliza para confeccionar los muebles.



Ilustración N°5 - Logo Optimízate

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al marketing a usar para promocionar y llegar al cliente, se utilizarán los siguientes formatos:

Marketing Digital - RRSS y Google Ads:

Se utilizarán las Redes Sociales y Google Ads para realizar publicidad focalizada, buscando posicionamiento en buscadores, y llegar a los clientes.

- Redes Sociales: se crearán cuentas empresas en Instagram, Facebook y Pinterest, donde se utilizará SEM y SEO para llegar a los clientes, desarrollando publicaciones (fotografías o videos) de los trabajos realizados, comunicación de ofertas, comunicación de la propuesta de valor sustentable

que se ofrece junto con sus características, equipo de trabajo, satisfacción y experiencia de clientes, programa de referidos, entre otros temas que llamen la atención del público para captar su atención y lograr futuras ventas.

- Google Ads: para llegar a clientes que estén buscando en Google con palabras claves como estanterías, muebles, bodegas, diseño de interiores, ecomadera, muebles para bodegas, entre otras, de forma que los lleven a visitar la página web de Optimízate y coticen el servicio.

Campaña Offline - Folletos:

Se imprimirán folletos informativos sobre el servicio que se está ofreciendo para ser distribuido en inmobiliarias y edificios, donde se sabe que hay clientes y bodegas disponibles para diseñar el interior y amoblar, para así llegar al grupo de clientes que puede no estar relacionado directamente con el marketing digital.

Adicionalmente, se desarrollará una estrategia de Fidelización para destacar la promoción y programa de referidos, para que los clientes que ya optaron por el servicio puedan darles la oportunidad a sus conocidos de tomar la asesoría y contar con un descuento exclusivo para ellos, o para los propios clientes en caso de volver a requerir el servicio. Para llevar a cabo este programa, es importante el desarrollo y manejo de una base de datos, donde se puede verificar y validar quien fue el cliente que recomendó el servicio e ir contando con información histórica. Para dar a conocer el programa, se enviarán correos electrónicos a cada uno de los clientes que han tomado el servicio hasta 48 horas posteriores a la realización del servicio, con la encuesta de satisfacción y con el mensaje asociado a la recomendación de la empresa y del beneficio/descuento que pueden tener tanto sus referidos como ellos mismos, con una vigencia de 6 meses y 2 años, respectivamente.

4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Para estimar la demanda se parte de la base del tamaño de mercado planteado inicialmente (Ver Anexo N°2 Tabla N°23), el cual es de 1.919 millones de pesos en la industria, esto equivale a 4.219 bodegas con un precio de \$442.963 por servicio completo entregado. Este precio se separa en \$150.000 por servicio, el cual corresponde al valor obtenido de la disposición a pagar a través de la investigación

de mercado (Ver Anexo N°1 Tabla N°13), y \$292.963 por los materiales necesarios para una bodega promedio de 2 mt de ancho, 1,5 mt de largo y 3,5 mt de alto, el cual es el tamaño promedio obtenido de la investigación (Ver Anexo N°1 Tabla N°19). Para el crecimiento de los precios de venta, se utiliza el IPC estimado por el Banco Central para los próximos 3 años (Banco Central, 2023).

A partir de eso se define que durante el año 1 se captará un 6% del mercado del Gran Santiago, correspondiente a 260 bodegas en el año, los cuales se pueden realizar a partir de la estructura planteada inicialmente como parte del escalamiento del negocio, dado que se cuenta con los recursos y capacidades, tanto de personal como sistémicos, para poder cumplir con este plan de ventas. En el año 2 se espera crecer a 9%, para alcanzar el 11% en el año 3. Para el año 4 se busca crecer a un 13%, llegando a un 15% de participación en el último año proyectado. Con esta información se elaboran las siguientes tablas con las proyecciones anuales a 5 años y mensual para el primer año:

Métricas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Departamentos Vendidos [Unidades]	17.718	17.718	17.718	17.718	17.718
%Bodega / Departamentos	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%
Deseabilidad Servicio Personalizado	57,6%	57,6%	57,6%	57,6%	57,6%
Deseabilidad Servicio 3D	69,6%	69,6%	69,6%	69,6%	69,6%
Deseabilidad Material Reciclado	79,2%	79,2%	79,2%	79,2%	79,2%
Bodegas Mercado [Unidades]	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332
Inflación	0,0%	1,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Estimación Participación Mercado	6,0%	9,0%	11,0%	13,0%	15,0%
Bodegas Estimadas	260	390	476	563	650
Precio Servicio [\$]	\$150.000	\$150.000	\$152.250	\$156.056	\$159.958
Precio Materiales [\$]	\$292.963	\$292.963	\$297.357	\$304.791	\$312.411
Venta Total Anual [\$]	\$115.170.380	\$172.755.570	\$214.013.144	\$259.457.216	\$307.039.734

Tabla N°6 - Estimación Demanda y Venta a 5 años

Fuente: Elaboración propia

Métricas	Total Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Bodegas	260	0	0	20	23	25	26	26	26	28	28	28	30
Precio Servicio	\$150.000	\$0	\$0	\$3.000.000	\$3.450.000	\$3.750.000	\$3.900.000	\$3.900.000	\$3.900.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.500.000
Precio Materiales	\$292.963	\$0	\$0	\$5.859.260	\$6.738.149	\$7.324.075	\$7.617.038	\$7.617.038	\$7.617.038	\$8.202.964	\$8.202.964	\$8.202.964	\$8.788.890
Venta Total Anual	\$115.170.380	\$0	\$0	\$8.869.260	\$10.188.149	\$11.074.075	\$11.617.038	\$11.617.038	\$11.617.038	\$12.402.964	\$12.402.964	\$12.402.964	\$13.288.890

Tabla N°7 - Estimación Demanda y Venta Mensual del Año 1

Fuente: Elaboración propia

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

Para este presupuesto se realiza una estimación a 5 años, al igual que en la proyección de la demanda. En este presupuesto se impulsará el marketing digital, a través de Google Ads, Facebook Ads e Instagram Ads, realizando tanto un marketing SEM y SEO. Junto con esto, se asignará un monto para diseñar e imprimir folletos, los cuales serán repartidos en edificios antiguos y nuevos, como en cercanías de edificios en construcción, buscando captar potenciales clientes.

Adicionalmente, se asignará un monto inicial para el desarrollo de página web, el cual se considera cada 2 años, para hacer cambios en función del avance de la empresa o cambios puntuales del mercado. Además, se asigna un monto para el hosting y mantención de la página web, el cual es un gasto necesario para el funcionamiento habitual de esta.

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño Folletos	\$50.000		\$60.000		\$70.000
Impresión Folletos	\$174.000	\$194.271	\$219.041	\$246.968	\$278.457
<i>Cantidad de Folletos</i>	2.000	2.200	2.420	2.662	2.928
<i>Valor Unitario Impresión Folleto</i>	\$87	\$88	\$91	\$93	\$95
Desarrollo Página Web	\$300.000		\$150.000		\$200.000
Hosting y Mantención Página Web	\$175.000	\$185.000	\$195.000	\$205.000	\$215.000
Posicionamiento SEM y SEO	\$6.000.000	\$6.050.000	\$6.100.000	\$6.150.000	\$6.200.000
Gasto Total Marketing [\$]	\$6.699.000	\$6.429.271	\$6.724.041	\$6.601.968	\$6.963.457
Venta Total Anual Servicio [\$]	\$39.000.000	\$58.500.000	\$72.471.000	\$87.859.669	\$103.972.477
Gasto Marketing sobre Ventas Anuales	17,2%	11,0%	9,3%	7,5%	6,7%

Tabla N°8 - Presupuesto de Marketing
Fuente: Elaboración propia

Métricas	Total Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diseño Folletos	\$50.000	\$50.000											
Impresión Folletos	\$174.000	\$14.442	\$14.442	\$14.442	\$14.442	\$14.529	\$14.529	\$14.529	\$14.529	\$14.529	\$14.529	\$14.529	\$14.529
<i>Cantidad de Folletos</i>	2.000	166	166	166	166	167	167	167	167	167	167	167	167
<i>Valor Unitario Impresión Folleto</i>	\$87	\$87	\$87	\$87	\$87	\$87	\$87	\$87	\$87	\$87	\$87	\$87	\$87
Desarrollo Página Web	\$300.000	\$300.000											
Hosting y Mantención Página Web	\$175.000	\$14.583	\$14.583	\$14.583	\$14.583	\$14.583	\$14.583	\$14.583	\$14.583	\$14.583	\$14.583	\$14.583	\$14.583
Posicionamiento SEM y SEO	\$6.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$750.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000
Gasto Total Marketing [\$]	\$6.699.000	\$1.379.025	\$1.029.025	\$779.025	\$529.025	\$529.112	\$529.112	\$529.112	\$279.112	\$279.112	\$279.112	\$279.112	\$279.112

Tabla N°9 - Presupuesto de Marketing Mensual del Año 1
Fuente: Elaboración propia

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

En la Cadena de Valor se identificaron las siguientes actividades clave:

- *Marketing y Ventas*: gestión del Plan de Marketing y Programa de Fidelización y Referidos
- *Contacto*: para resolver todas las inquietudes por los diferentes medios.
- *Servicio*: generar todos los pasos del servicio de la mejor forma para entregar al cliente la mejor opción de mobiliario.
- *Postventa*: realizar la encuesta de satisfacción y testimonios de los clientes.

Las actividades de soporte son:

- *Infraestructura y Ambiente*: tanto físicas como digitales
- *Dirección y Recursos Humanos*: contar con el personal idóneo
- *Organización Interna y Tecnología*: gestión página web y programa 3D
- *Abastecimiento*: de la ecomadera para contar con ella en tiempo y forma

Para mayor detalle revisar la Parte II del Plan de Negocios.

5.2. Flujo de Operaciones

Los principales flujos de Optimízate son:

- *Cotización y Contratación del Servicio*: asociado a todo el proceso de venta, desde la cotización hasta la confección e instalación de los muebles.
- *Proceso de Diseño e Insumos*: inicia cuando se toma la orden oficial del cliente hasta la instalación, gestionando también los insumos.
- *Gestión de Recursos Humanos*: relacionado a la gestión de la dotación.

Para mayor detalle revisar la Parte II del Plan de Negocios.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Las actividades para la implementación son el plan de marketing y la alianza con el proveedor de ecomadera. Además, hay que contar con el sitio web para las cotizaciones, el software 3D y las herramientas para confeccionar los muebles para generar la primera venta al tercer mes.

Para mayor detalle revisar la Parte II del Plan de Negocios.

5.4. Dotación

Para el primer año, es necesario contar con un diseñador y mueblistas part-time junto con un Administrador. Para el segundo año, se contratará al diseñador con jornada completa. A partir del tercer año se contrata un mueblista full-time y para el cuarto año en adelante se contrata adicionalmente un mueblista part-time. También se necesita servicio de personal externo como un contador y abogado.

Para mayor detalle revisar la Parte II del Plan de Negocios.

VI. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo Gestor

Está compuesto por un Administrador que reporta directamente a los socios.

Para que los socios estén al tanto del negocio, se llevarán a cabo reuniones periódicas y al cierre de diferentes periodos, para revisar la situación y cumplimiento de metas de todas los temas de la empresa

El Administrador tiene todas las capacidades y habilidades para gestionar la empresa.

Para mayor detalle revisar la Parte II del Plan de Negocios.

6.2. Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional es bastante básica y se mantendrá durante los primeros tres años para luego crecer con la incorporación de un nuevo mueblista.

Las funciones por cargo son:

- *Administrador:* administración de todas las áreas de la empresa por lo que debe tener conocimiento de todas ellas para desempeñar estas funciones.
- *Diseñador:* es un Diseñador Gráfico que sepa usar el software Blender, además de tener un buen manejo con los clientes para realizar los ajustes correspondientes
- *Mueblista 1 - Mueblista 2:* deben tener conocimiento de construcción e instalación de muebles, manejo de presupuesto y cotizaciones además de tener buen relacionamiento con los clientes.
- *Contador:* a cargo de la contabilidad
- *Abogado:* a cargo de asuntos legales

Para mayor detalle revisar la Parte II del Plan de Negocios.

6.3. Incentivos y Compensaciones

El plan de incentivos y compensaciones es principalmente sueldos ajustados por IPC al 1 de enero de cada año, según corresponda. Para el Diseñador y Mueblista part-time para el primer año se les pagará en base a la cantidad de trabajos realizados.

Cuando ambos pasen a contrato full-time tendrán un sueldo fijo. El Administrador se considera un sueldo líquido de \$1.100.000 pesos mensuales, el cual sube para el tercer año a \$1.500.000 líquido y para el cuatro a \$1.700.000 pesos mensuales.

Como beneficio adicional se considera el día libre de cumpleaños y se evaluarán futuras asignaciones de bonos como fiestas patrias, navidad y vacaciones.

Para mayor detalle revisar la Parte II del Plan de Negocios.

VII. Plan Financiero

A continuación, se detallan los puntos más relevantes de la proyección financiera realizada para este negocio. Para mayor detalle revisar la Parte II del Plan de Negocios.

- Estimación de Ingresos: Se proyectan a 5 años, ajustados por IPC, en función del precio promedio de \$372.238 (sin IVA) y el crecimiento de captación de mercado mencionado anteriormente. También considera el porcentaje de clientes con el programa de descuentos y la venta de mermas de material.
- Estimación de Costos y Gastos: Estos corresponden a los costos por materiales y mano de obra, junto con los gastos por arriendos de taller y automóvil, servicios básicos, entre otros.
- Inversión y Capital de trabajo: La inversión necesaria es al inicio, de \$2.589.421 para la compra de herramientas y elementos de oficina. El capital necesario para empezar la operación es de \$7.328.018.
- EERR Proyectado: Al quinto año de operación se estima una utilidad después de impuestos de \$18.985.881.
- Flujo de Caja Proyectado: Tanto en el escenario a 5 años como al infinito el flujo de caja es positivo a partir del segundo año de operación, generando ambos un VAN positivo. A 5 años el VAN es de \$11.281.765, con una TIR del 49% y un Payback a los 2,7 años.
- Balance Proyectado y Fuentes de Financiamiento: Es visible el hecho que la empresa no requiere deuda externa y que puede entregar dividendos de 9 millones a partir del año 4.
- Sensibilidad: Se ve que el punto de equilibrio se da con una caída de 14% de las ventas anuales. Al combinar esto con los valores positivos de la proyección de flujo, se determina que el proyecto es atractivo para realizar y sustentable en el tiempo.

VIII. Riesgos Críticos

Se identifican riesgos críticos para la operación de Optimízate, a los cuales se les proyecta un plan de mitigación. El detalle de esto se puede revisar en la Parte II del Plan de Negocios. Los riesgos identificados, tanto interno como externos son:

Riesgos Internos:

- Renuncia del Administrador
- No cumplir con la calidad de servicio esperado
- Alta rotación de empleados

Riesgos Externos:

- Potenciales quiebres de stock de Ecomadera
- Entrada de competidor con propuesta similar
- Problemas para cumplir con demanda estimada
- Desaceleración Económica

IX. Propuesta Inversionista

Esta propuesta consiste en entregar un 20% de la propiedad de la compañía a un inversor externo, quedando el 80% restante en poder de los socios fundadores, repartido en partes iguales. Lo que se pide entregar es la inversión inicial de \$9.917.439, compuesta por la compra de herramientas y elementos de oficina, junto con el capital para empezar a operar.

Lo que se entrega es un proyecto con una evaluación financiera positiva a 5 años, mencionada anteriormente, y la entrega de dividendo por 9 millones anuales a partir del cuarto año, repartidos en función de la participación de cada inversor.

Para mayor detalle revisar la Parte II del Plan de Negocios.

X. Conclusiones

Mediante el análisis realizado, se puede decir que Optimízate es una buena oportunidad de negocio para los futuros inversionistas que quieran participar de un negocio sustentable, él cual cuenta con un tamaño de mercado anual de 1.919 millones de pesos, que no está siendo atendido de la mejor forma que requieren por los competidores actuales, además de requerir una baja inversión inicial para partir sus operaciones tanto a nivel de capital de trabajo como activo fijo.

A los clientes de Optimízate se les está entregando una propuesta de valor innovadora e interesante lo que hoy se identifica en esta industria fragmentada donde los competidores actuales no son reconocidos, los cuales ofrecen un producto/servicio estándar. Dado lo anterior, es que este negocio tiene la opción de entregar una oferta diferente a los segmentos de mercado que quiere apuntar, los que valoran tener ordenada su bodega, a la cual puedan acceder de forma rápida y fácil, además de estar interesados por la sustentabilidad. Es muy relevante para este negocio utilizar y potenciar de la mejor forma posible todas las herramientas de marketing digital disponibles en el mercado, para poder llegar y darse a conocer a los potenciales clientes e ir alcanzando cada vez más participación de mercado, para lo cual también es muy relevante la correcta implementación del Programa de Fidelización y Referidos. Además, es importante sacar provecho de las alianzas estratégicas tanto de proveedores de ecomadera como con las inmobiliarias o constructoras.

Los riesgos asociados a este negocio son bajos, ya que como se dijo anteriormente, se requiere una inversión inicial baja, es fácil liquidar los activos en caso de quiebra para recuperar lo invertido, no está planificado considerar deuda financiera y cuenta con un equipo gestor apto para abordar todos los asuntos del negocio.

Finalmente, se recomienda invertir en este proyecto, ya que el proyecto tiene un retorno de la inversión de 2 años y 8 meses a 5 años, una TIR de 49% y un VAN de \$11.281.765, junto con dividendos para los socios a partir del cuarto año de operación, además de considerar una propuesta de valor útil, sustentable, verde y muy amigable con el medio ambiente.

XI. Bibliografía

- Banco Central. (2023). *Tasas de Interés*.
https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15
- Banco Central. (2023, 04 05). Informe de Política Monetaria marzo 2023.
<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-marzo-2023>
- Cámara Chilena de la Construcción. (2023, 03 07). *INFORME 42 2022 - 4 (ACTIVIDAD DEL SECTOR INMOBILIARIO DEL GRAN SANTIAGO)*.
<https://cchc.cl/centro-de-informacion/estudios/informes-inmobiliarios/informe-42-2022-4-actividad-del-sector-inmobiliario-del-gran-santiago>
- Damodaran. (2023, 01). *Betas by Sector*.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran. (2023, 01). *Country Default Spreads and Risk Premiums*.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- JumpSeller. (2023). *Tu Guía Paso a Paso para la Integración de Webpay Plus*.
<https://jumpseller.cl/support/webpay/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). Pearson.
- Maquieira, C. (2015). *Finanzas Corporativas*.
- MBA Universidad de Chile. (2022-2023). *Material de Apoyo y apuntes de Clase*. Santiago.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy* (pp. 137-145). Harvard Business Review.
- Revalora. (2023). *Ecomadera, Madera Plástica*.
<https://www.revalora.org/ecomadera-madera-plastica/>
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2013). *Preparación y evaluación de proyectos* (Sexta ed.). Mcgraw-Hill.
- SII. (2023). *Impuesto a la Renta de Primera Categoría*.

https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3080.html

- SII. (2023). *Impuesto a las Ventas y Servicios (IVA)*.

https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3079.html

- Troncoso, J. (2022, 01 24). *El rearme del negocio inmobiliario en 2022: se prevé el ingreso de 24 nuevos edificios de viviendas solo para renta en Santiago*. Diario Financiero.

<https://www.df.cl/empresas/construccion/el-rearme-del-negocio-inmobiliario-en-2022-se-preve-el-ingreso-de-24>

XII. Anexos

Anexo N°1 - Resultados Investigación de Mercado

A continuación, se muestran diferentes tablas con la información recopilada por medio de una encuesta realizada a 125 personas, para levantar información de la industria y de la deseabilidad de este servicio

Otro Servicio	Cantidad	%
Sí	2	1,6%
No	123	98,4%
Total	125	100%

Tabla N°10 - ¿Conoces algún servicio de organización de bodega?
Fuente. Elaboración propia

Servicio Optimización	Cantidad	%
Sí	72	57,6%
No	23	18,4%
Quizás	30	24,0%
Total	125	100%

Tabla N°11 - ¿Te gustaría tener un servicio personalizado para organizar/reorganizar tu bodega?
Fuente. Elaboración propia

Material Reciclado	Cantidad	%
Sí	99	79,2%
No	6	4,8%
Quizás	20	16,0%
Total	125	100%

Tabla N°12 - ¿Estarías dispuesto a instalar estanterías con material reciclado?
Fuente. Elaboración propia

Disposición a pagar	Cantidad	%
Entre \$100.000 y \$150.000	55	44,0%
Entre \$150.001 y \$200.000	45	36,0%
Entre \$200.001 y \$250.000	19	15,2%
Entre \$250.001 y \$300.000	6	4,8%
Total	125	100%

Tabla N°13 - ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio personalizado de diseño, optimización e instalación en tu bodega? (sin considerar materiales)
Fuente. Elaboración propia

Visitas a la bodega	Cantidad	%
1 vez al mes	50	40,0%
Entre 2 a 4 veces al mes	23	18,4%
Más de 4 veces al mes	52	41,6%
Total	125	100%

Tabla N°14 - ¿Cuántas veces al mes vas a tu bodega?
Fuente. Elaboración propia

Valor tener mi bodega ordenada	Cantidad	%
Muy de acuerdo	89	71%
De acuerdo	24	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	4	3%
Total	125	100%

Tabla N°15 - Valoración orden de bodega
Fuente. Elaboración propia

Valor tener fácil y rápido acceso	Cantidad	%
Muy de acuerdo	107	86%
De acuerdo	14	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	2	2%
Total	125	100%

Tabla N°16 - Valoración fácil y rápido acceso a la bodega
Fuente. Elaboración propia

Vista 3D	Cantidad	%
Sí	87	69,6%
No	11	8,8%
Quizás	27	21,6%
Total	125	100%

Tabla N°17 - ¿Te gustaría tener un servicio para organizar/reorganizar tu bodega en el que tengas un modelo 3D para ver tus cosas organizadas previo al armado?
Fuente. Elaboración propia

Multipropósito	Cantidad	%
No	112	89,6%
Sí ¿Cuál?	13	10,4%
Total	125	100%

Tabla N°18 - ¿Tienes pensado utilizar el espacio de la bodega para otro propósito que no sea el de almacenar pertenencias?
Fuente. Elaboración propia

Tamaño	Cantidad	%
Menos de 3 m2	31	25%
De 3 a 5 m2	66	53%
De 5 a 10 m2	27	22%
Más de 10 m2	1	1%
Total	125	100%

Tabla N°19 - ¿Cuál es el tamaño de tu bodega?
 Fuente. Elaboración propia

Sector	Cantidad	%
Oriente	72	62%
Norte	31	27%
Sur	10	9%
Poniente	3	3%
Total	116	100%

Tabla N°20 - Aceptación Negocio por Sector de la Región Metropolitana
 Fuente. Elaboración propia

Anexo N°2 - Tamaño de Mercado

A continuación, se detalla la explicación de los supuestos tomados para el cálculo del tamaño de mercado.

- 1. Cantidad de Departamentos Vendidos:** Se utilizó como referencia el informe de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC, 2023), en el cual se indica que en el 2022 se vendieron 17.718 departamentos en el Gran Santiago.
- 2. %Bodegas/Departamentos:** Para calcular este ratio se utilizó como base la encuesta realizada, en la cual se menciona la cantidad de bodegas que los encuestados dicen tener en sus edificios, cuyo promedio ponderado es de 50 bodegas por edificio.

Cantidad de Bodegas por edificio	Cantidad	Acumulado	%
0 a 19 Unidades	6	6	6%
20 a 39 Unidades	24	30	31%
40 a 59 Unidades	20	50	52%
Más de 60 Unidades	46	96	100%
Total	96	96	100%

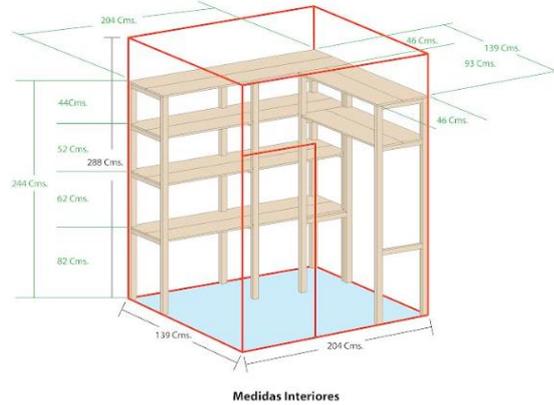
Tabla N°21 - Bodegas por Edificio
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al cálculo de departamentos por edificio, se utilizó la noticia del Diario Financiero (Troncoso, 2022) que indica que en el 2022 entrarían en funcionamiento 7.000 departamentos repartidos en 107 edificios, lo cual da un promedio de 65 edificios por departamento.

Al utilizar ambos datos se obtiene la tasa de 77% de bodegas por departamento.

- 3. Precio de Servicio, Optimización y Diseño:** Este precio se determinó en base a la encuesta realizada, en el cual se midió la disposición a pagar de los potenciales clientes sin incluir los materiales (Ver Tabla N°4 de Anexo 2), y el promedio de esta pregunta da \$150.000.
- 4. Precio de Materiales, Construcción e Instalación:** Para calcular el costo de los materiales se utilizan las medidas promedio de las bodegas de la investigación de mercado, es decir, 3 metros cuadrados (2 de ancho x 1,5 de

largo x 3,5 mt de alto), cuyo diseño básico tipo de la bodega se puede visualizar a continuación.



Medidas Interiores
Ilustración N°6 - Bodega con medidas promedio
Fuente: Elaboración propia

Se toma como referencia la ecomadera, ya que es un material deseable por los potenciales clientes. Para determinar el valor, se utiliza el catálogo de precios de Fundación Revalora (Revalora, 2023) donde se usan los materiales asociados a los SKU's TR02 y TC12 que se pueden apreciar en las siguientes imágenes:

FUNDACIÓN REVALORA

ECOTABLAS Y ECOPERFILES



<p>SKU: TR01</p> <p>COLORES: Negro Gris Café Natural</p> <p>MEDIDAS: Alto: 50 mm Ancho: 110 mm Largo: 3000 mm</p> <p>PESO: 16 Kilos</p> <p>USO O APLICACIÓN: BASTIDORES, SOLERILLA, JARDINERA, VIGA, PISOS.</p> <p>PRECIO: \$17.000 *No incluye iva</p>		<p>SKU: TR02</p> <p>COLORES: Negro Gris Café Natural</p> <p>MEDIDAS: Alto: 19 mm Ancho: 100 mm Largo: 3000 mm</p> <p>PESO: 6 Kilos</p> <p>USO O APLICACIÓN: MUEBLERÍA, CORTA VISTA, REVESTIMIENTOS.</p> <p>PRECIO: \$8.500 *No incluye iva</p>	
---	---	--	---

Ilustración N°7 - Tipos de Ecomadera 1
Fuente: Fundación Revalora

FUNDACIÓN REVALORA



ECOTABLAS Y ECOPERFILES

SKU: TC11

COLORES:
 Negro Gris
 Café Natural

PESO: 7 Kilos

USO O APLICACIÓN: MUEBLERÍA, CELOSÍAS, CORTA VISTA, PILAR, ESTRUCTURAS.

MEDIDAS:
 Alto: 50 mm
 Ancho: 50 mm
 Largo: 3000 mm



PRECIO: \$7.900
*No incluye iva

SKU: TC12

COLORES:
 Negro Gris
 Café Natural

PESO: 9 Kilos

USO O APLICACIÓN: MUEBLERÍA, PILAR, ESTRUCTURAS.

MEDIDAS:
 Alto: 60 mm
 Ancho: 60 mm
 Largo: 3000 mm



PRECIO: \$10.500
*No incluye iva

Ilustración N°8 - Tipos de Ecomadera 2
Fuente: Fundación Revalora

A continuación, se resumen los costos totales de los materiales, ajustando el valor del catálogo de la ecomadera por el IVA.

Materiales para Ecomadera	Costo
Tablas de 11x1,9x300 (cm)	10.115
3 Tablas por nivel	30.345
4 Niveles con Tablas	121.380
Pilares 6x6x300 (cm)	12.495
10 Pilares	124.950
Tornillos y Topes	20.000
Sobrecostos	26.633
Total	292.963

Tabla N°22 - Cálculo de Costos Ecomadera
Fuente: Elaboración propia

5. **Precio Total:** Corresponde a la suma de Precio de Servicio, Optimización y Diseño más Precio de Materiales, Construcción e Instalación.
6. **Cantidad de Ventas:** Corresponde a la multiplicación de los departamentos vendidos por el % de bodegas por departamento.
7. **Frecuencia de compra anual:** se consideró que es una vez al año, ya que en teoría este gasto se realiza una vez al año e incluso una vez en la vida de cada propietario/arrendatario de la bodega, al menos que se quiera rediseñar o hacer de nuevo, para lo cual puede pasar bastante tiempo (no dimensionado).

8. Tamaño de Mercado

Cantidad de Departamentos Vendidos [Unidades]	17.718
%Bodega / Departamentos	77%
Unidad Monetaria	CLP
Precio de Servicio, Optimización y Diseño [CL\$]	150.000
Precio de Materiales, Construcción e Instalación [CL\$]	292.963
Precio Total [CL\$]	442.963
Cantidad de Ventas [Unidades Bodega]	13.643
Frecuencia de compra anual [Cantidad]	1
Tamaño de Mercado Completo [MMCL\$]	6.043
Deseabilidad Servicio Personalizado	57,6%
Deseabilidad Servicio 3D	69,6%
Deseabilidad Material Reciclado	79,2%
Tamaño de Mercado [MMCL\$]	1.919

Tabla N°23 - Cálculo Tamaño de Mercado
 Fuente: Elaboración propia

Anexo N°3 - Tabla Comparativa Competidores Actuales

N°	Nombre	Tamaño	Servicio	Segmento Cliente	Propuesta de Valor	Socios	Tornillos	Diseño	Abono	Cobertura
1	Repisas Económicas	Pyme	Fabricación y Comercialización	B2B/B2C	Puntualidad, Rapidez y Buena Atención	AkiKB	Si	Preestablecido	No	Gran Santiago con recargos en ciertas comunas
2	Repisas Express	Pyme	Fabricación e Instalación, Vaciado y Guardado	B2B/B2C	Calidad, Rapidez y Experiencia	Sin Identificar	Si	Preestablecido	No	N/I
3	Repisas OK	Pyme	Fabricación, Comercialización y Optimización	B2B/B2C	Optimización, Adaptabilidad, Seriedad y Puntualidad	Sin Identificar	Si	Preestablecido	N/I	N/I
4	Repisas para Bodegas	Pyme	Fabricación y Optimización	B2B/B2C	Diseño y Calidad	Sin Identificar	Si	Preestablecido	No	Sólo algunas comunas
5	Personas Independientes	Persona Natural	Fabricación y Comercialización	B2C	Económica	Sin Identificar	N/I	N/I	N/I	N/I

*N/I: No identificado

N°	Tiempo Instalación	Descuentos	Costo Instalación	Garantía	Insumo	Material Reciclado	Cotizaciones	Estrategia Competitiva	Contacto	Página Web
1	60 minutos	Igualan o mejoran precio a otras cotizaciones	Sin costo	4 años	Madera Cepillada	No	Compleja. Vía web	Costos	WhatsApp	https://www.repisaseconomicas.cl/
2	90 minutos	Por aceptar cotización dentro de plazo	Sin costo	1 año	Madera Cepillada	No	Bosquejo y 3D Básico	Diferenciación	Facebook Instagram y WhatsApp	https://repisaseconomicas.cl/
3	60 minutos	Sin Identificar	Sin costo	3 años	Madera	No	Compleja. Vía web	Costos	Facebook . Twitter. Blogger	https://www.repisaseconomicas.cl/
4	N/I	Sin Identificar	Sin costo	N/I	Madera	No	Compleja. Vía web	Diferenciación	WhatsApp y Correo	https://repisaseconomicas.cl/
5	N/I	Sin Identificar	N/I	N/I	Madera	No	Correo, teléfono, vistas	N/I	WhatsApp	Sin página web

*N/I: No identificado

Tabla N°24 - Competidores Actuales

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°4 - Modelo de Negocio Canvas de Optimízate

Segmento de Cliente:

- *Segmento 1:* “Mayores de 18 años de todos los NSE que tengan viviendas con bodegas, dentro del Gran Santiago, que deseen diseñar, optimizar y ordenar el espacio, buscando seguridad y rapidez de acceso, y que quieran optar por alternativas sustentables”.
- *Segmento 2:* “Empresas que sean dueñas o arrendatarias de viviendas con bodegas, dentro del Gran Santiago, que deseen diseñar y optimizar espacios, y ordenar sus pertenencias, buscando seguridad y rapidez cuando ingresen a ellas, y que quieran optar por alternativas sustentables”.

Propuesta de Valor:

- *Propuesta 1 - Segmento 1:* “Entregar un servicio personalizado, de diseño, optimización y orden del espacio, participando a través de la colaboración en los cambios que quiera realizar el cliente a la medida de sus preferencias, entregando una oferta con opciones sustentables y con vista 3D”.
- *Propuesta 2 - Segmento 2:* “Entregar un servicio personalizado para una o varias bodegas, de diseño, optimización y orden del espacio, participando a través de la colaboración en los cambios que quiera realizar la empresa a la medida de sus preferencias, entregando una oferta con opciones sustentables y con vista 3D”.

Canales:

“Página Web - Cotización Online, Vía Telefónica, RRSS: Instagram, Facebook, Pinterest, WhatsApp”.

Relación con el Cliente:

“Visitas a terreno / Cotizaciones online / Contacto online / Correo Electrónico / Servicio postventa / Contacto vía Telefónica”.

Fuentes de Ingreso:

“Pagos por el servicio realizado en efectivo, webpay, transferencia bancaria, tarjeta de crédito. Venta de mermas de insumos”.

Recursos Clave:

- Mueblistas → para que el producto final sea bien apreciado por el cliente, debe quedar fabricado a la perfección, por lo que el mueblista debe ser una persona experta y clave para la entrega de la propuesta.
- Diseñadores → para entregar un espacio optimizado y a gusto del cliente, se debe tener diseñadores expertos.
- Insumo ecomadera → para poder entregar una propuesta de valor sustentable, se tiene que contar con este insumo, si no, no podrá ser efectiva.
- Programa diseño 3D → es fundamental para dar la visualización de cómo debería quedar la bodega con todas las consideraciones del cliente.
- Vehículos → para las visitas a terreno de presupuestos y posterior instalación de los muebles.
- RRSS, Página Web, Correo, Teléfono → contar con estos recursos es el desde para mantener el contacto con los clientes en la actualidad y entregar un servicio personalizado.
- Asociación con fabricantes de ecomadera → para contar con la ecomadera, que es un material clave para la elaboración de los muebles.

Actividades Clave:

- Prospección y captación de clientes → es necesario tener red de contactos para ver los prospectos y captar nuevos clientes.
- Dimensionar espacios → si no se dimensionan bien los espacios no se puede entregar un servicio ad hoc para el cliente, ya que cada bodega tiene diferentes dimensiones y los clientes tienen necesidades específicas.
- Optimizar espacios y usos → si no se busca optimizar los espacios de las bodegas, no se puede entrar la propuesta de valor que se ofrece a los clientes.
- Construcción muebles → si no se construyen los muebles a la medida que se diseñaron y presupuestaron, no será una oferta válida.

- Cotizaciones online → es una manera de poder tener más contacto con potenciales nuevos clientes.
- Manejo y Gestión Web, Correo Electrónico, Teléfono y Comunidad Online (RRSS) → para tener más clientes se debe tener manejo constante de los canales de comunicación.
- Abastecimiento y plan logístico de materiales → para tener stock y responder de manera rápida ante compras de los clientes.
- Marketing → para atraer, captar y fidelizar a los clientes.
- Servicio postventa → para hacer seguimiento y fidelizar a los clientes.
- Satisfacción de Clientes → para conocer la experiencia de los clientes en la prestación del servicio, y poder mejorar esta en caso de ser necesario.

Socios Clave:

- Fabricantes de ecomadera: por ejemplo, Revalora Chile → esta es una organización que hoy se encarga de la transformación de los plásticos en ecomadera. Para tener disponibilidad de uno de los insumos claves de esta propuesta de valor, es relevante contar con este socio para tener la disposición de las materias primas en tiempo y forma.
- WebPay → este socio es relevante para contar con todos los medios de pago tradicionales para el cliente.
- Circulo de Especialistas (CES) - Sodimac Constructor → al pertenecer a este programa, se podrían obtener descuentos en insumos, así como también en alguna maquinaria especializada que se necesite en algún momento puntual.
- Inmobiliarias y Constructoras - Servicio Venta y Post Venta → a través de estos socios se puede buscar la forma de hacer contacto con potenciales clientes, recabar información del estado de su proceso de compra de nuevas viviendas, para estar disponible en el momento que la adquieran y ofrecer esta propuesta de valor.

Estructura de Coste:

“Mano de Obra (Diseñadores y Mueblistas), programa de diseño, computador, materiales y maquinaria de construcción, insumos de oficina, personal administrativo (contador), bodega para stock de material, oficina (arriendo físico o cowork), comisión webpay, página web y teléfono, plan de marketing, movilización, combustible y mantención de vehículo”.