



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

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA DE  
MOBILIARIO URBANO**

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

**EUGENIO MIGUEL ROJAS VERGARA**

**PROFESOR GUÍA:  
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
GERADO OCTAVIO DIAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2016**

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es desarrollar una estrategia comercial para una empresa de mobiliario urbano de Vanghar en el negocio de mobiliario urbano en el mercado de Chile. La metodología del trabajo es la siguiente: definición del objetivo del trabajo indicado en el párrafo anterior, se realiza un estudio de mercado (definición del mercado potencial, análisis de clientes, análisis de competidores, análisis del entorno), se confecciona un análisis FODA que permite la definición del mercado objetivo, definición de la estrategia (producto, precio, plaza y comunicación), se realiza luego una evaluación económica que define indicadores (VAN, TIR, Flujo Incrementales) y se realiza un análisis de sensibilidad (ventas y tasa de descuento).

El mercado potencial determinado para el mobiliario urbano en Chile es de U\$ 40.77 millones de dólares, donde los segmentos analizados son tres: municipalidades, construcción y personas. Dentro de este mercado el más alto conocimiento de marca especializada de éstos productos según la encuesta lo obtiene la empresa Atrio con un 81.8% en el segmento de municipalidades. Por otro lado, el tipo de mobiliario urbano más consumido por los segmentos antes mencionados son las mesas y los asientos en las municipalidades con un 90.9%, escaños, banca y bicicleteros en las constructoras con un 50% de las preferencias y nuevamente aparecen las mesas y asientos en el segmento de personas con un 61.9% de las preferencias. Respecto a los atributos de compra de mobiliario urbano en el segmento de municipalidades resalta el tema asociado a la resistencia de los materiales con un 28% seguido por el precio con un 18% de las preferencias; en el segmento de construcción el principal atributo es el precio con un 50% de las preferencias seguido por la entrega del suministro en la fecha pactada con un 25% y finalmente en el segmento de las personas el principal atributo de compra es el precio con un 29% de las preferencias seguido un 19% asociado al diseño personalizado.

La operación actual, en particular el proceso productivo, de la empresa Vanghar es prácticamente artesanal lo que necesita de un alto número de trabajadores con largos tiempos de fabricación que dificultan el cumplimiento de la demanda actual; esta última situación genera variados problemas: altos costos fijos en el área de producción impidiendo ofertar precios más convenientes que es uno de los atributos preferidos por los segmentos de clientes de construcción y personas, insatisfacción del cliente por las terminaciones del hormigón y por las entregas fuera de plazo.

La tasa de descuento para análisis de los flujos es de 14.69%, se realiza un periodo de evaluación de tres años, con un monto de inversión  $I = \$500.000.000$  millones de pesos durante el año cero, una VAN=  $\$811.570.048$  millones de pesos, la TIR = 87%. Los resultados proyectan un escenario de inversión altamente interesante.

La recomendación es iniciar el proceso de inversión correspondiente a la semi industrialización de los procesos de producción y de las instalaciones de la empresa definidos en este documento, los que permitirán reducir los costos fijos, mejorar la calidad de las terminaciones de los productos, mejorar en los tiempos de entrega y ofertar precios más convenientes.

## TABLA DE CONTENIDO

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1.      | INTRODUCCIÓN .....  | 1  |
| 2.      | DEFINICIÓN DE OBJETIVO .....  | 3  |
| 2.1.    | Objetivo General .....  | 3  |
| 2.2.    | Objetivos Específicos .....   | 3  |
| 3.      | METODOLOGÍA .....   | 3  |
| 4.      | ESTUDIO DE MERCADO .....  | 5  |
| 4.1.    | Mercado Potencial.....  | 5  |
| 4.2.    | Análisis de Clientes .....  | 7  |
| 4.2.1.  | Análisis de la Encuesta.....  | 8  |
| 4.2.1.1 | Respecto al Conocimiento de las Marcas.....                                     | 9  |
| 4.2.1.2 | Respecto al Tipo de Mobiliario Consumido.....                                   | 10 |
| 4.2.1.3 | Respecto a los Problemas Frecuentes .....                                       | 11 |
| 4.2.1.6 | Respecto a la Funcionalidad del Mobiliario Consumido .....                      | 12 |
| 4.2.1.6 | Respecto a los Atributos de Compra .....  | 13 |
| 4.2.1.6 | Respecto a la Primera Opción de Compra Según Material .....                     | 16 |
| 4.2.1.7 | Respecto a la Mejora de la Oferta Actual .....                                  | 17 |
| 4.3.    | Análisis de Competidores.....   | 19 |
| 4.4.    | Entorno.....  | 21 |
| 5.      | ANÁLISIS FODA.....  | 23 |
| 5.1.    | Variables de Segmentación .....   | 23 |
| 5.2.    | Desarrollo del FODA .....   | 24 |
| 5.3.    | Selección del Segmento Objetivo .....   | 28 |
| 6.      | PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL MERCADO.....                                      | 29 |
| 6.1.    | Propuesta de Valor por Segmento: Municipalidades, Constructoras y Personas..... | 31 |
| 6.2.    | Marketing Mix.....  | 32 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 7.   | EVALUACIÓN ECONOMICA .....                                | 48 |
| 7.1. | Descripción de Variables Económico Financieras .....      | 49 |
| 8.   | CONCLUSIONES .....  | 54 |
| 9.   | BIBLIOGRAFÍA.....   | 56 |
| 10.  | ANEXO A: Formato de la Encuesta.....                      | 57 |
| 11.  | ANEXO B: COMPETIDORES.....                                | 65 |
| 12.  | ANEXO C: CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS SOCIOECONOMICOS..... | 71 |
| 13.  | ANEXO D: ESTRUCTURA DE COSTOS FIJOS VANGHAR .....         | 76 |
| 14.  | ANEXO E: CÁLCULO TASA DE DESCUENTO .....                  | 81 |

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en impulsar, mediante el diseño de una estrategia comercial, las competencias para una empresa chilena de mobiliario urbano llamada Vanghar. Esta organización inició sus actividades el 28 de marzo de 2008 con varios giros entre ellos el de mobiliario urbano. Hoy se dedica sólo a producir y vender mobiliario urbano de hormigón.

Dentro de lo que se podría considerar una aproximación a la visión de la empresa declarada en su página web ([www.vanghar.cl](http://www.vanghar.cl)) se obtiene: “Queremos ser un aporte al desarrollo arquitectónico de los distintos espacio públicos, entregando soluciones vanguardistas con un alto valor estético y funcional”. Adicionalmente en la misma página web de la empresa figura una aproximación a la misión de la empresa que es la siguiente: “Nuestros esfuerzos están enfocados en dar respuestas específicas a las necesidades de cada cliente, para eso contamos con una amplia gama de productos que destacan por su innovación, diseño, calidad y cuidadosas terminaciones”.

Actualmente la empresa Vanghar opera con una oficina comercial ubicada en la Región Metropolitana de Santiago y cuenta con una propiedad (en arriendo) ubicada en la periferia de Santiago donde se encuentran las instalaciones de producción. En la oficina comercial de la empresa trabajan habitualmente 11 personas contando entre ellas el gerente general, el gerente comercial, el gerente de administración y finanzas, 1 diseñadora, 5 vendedores, 1 encargado de recursos humanos y 1 encargado de las compras. Por otro lado, en las instalaciones ubicadas en San Bernardo trabajan habitualmente 31 personas entre ellos el gerente de producción, 5 obreros de los talleres de reparación de maderas, 5 obreros del Taller de Moldajes y 20 obreros involucrados en el proceso de producción. Los costos fijos mensuales asociados a la totalidad de los salarios de la empresa Vanghar ascienden a más de \$514 millones de pesos.

Actualmente la empresa Vanghar factura alrededor de \$ 1300 millones de pesos.

Dentro de los principales clientes que la empresa declara en su página web se encuentran la municipalidad de Vitacura, municipalidad de Arica, Constructora Bravo Izquierdo, Constructora CYPACO, Cencosud, Falabella, Pronto Copec, Parque Metropolitano de Santiago, entre otros.

Las empresas que conforman este mercado y que se encuentran incorporadas dentro de este estudio son las siguientes: Atrio, Fahneu, Mobiliario Urbano, Vanghar, Shreder, Città Urbana, Homecenter Sodimac y finalmente Easy. En este contexto de dura competencia Vanghar tiene la necesidad de definir una estrategia comercial que le permita diferenciarse del resto de los competidores y ser cada vez más competitivo en este cada vez más notorio mercado chileno de mobiliario urbano.

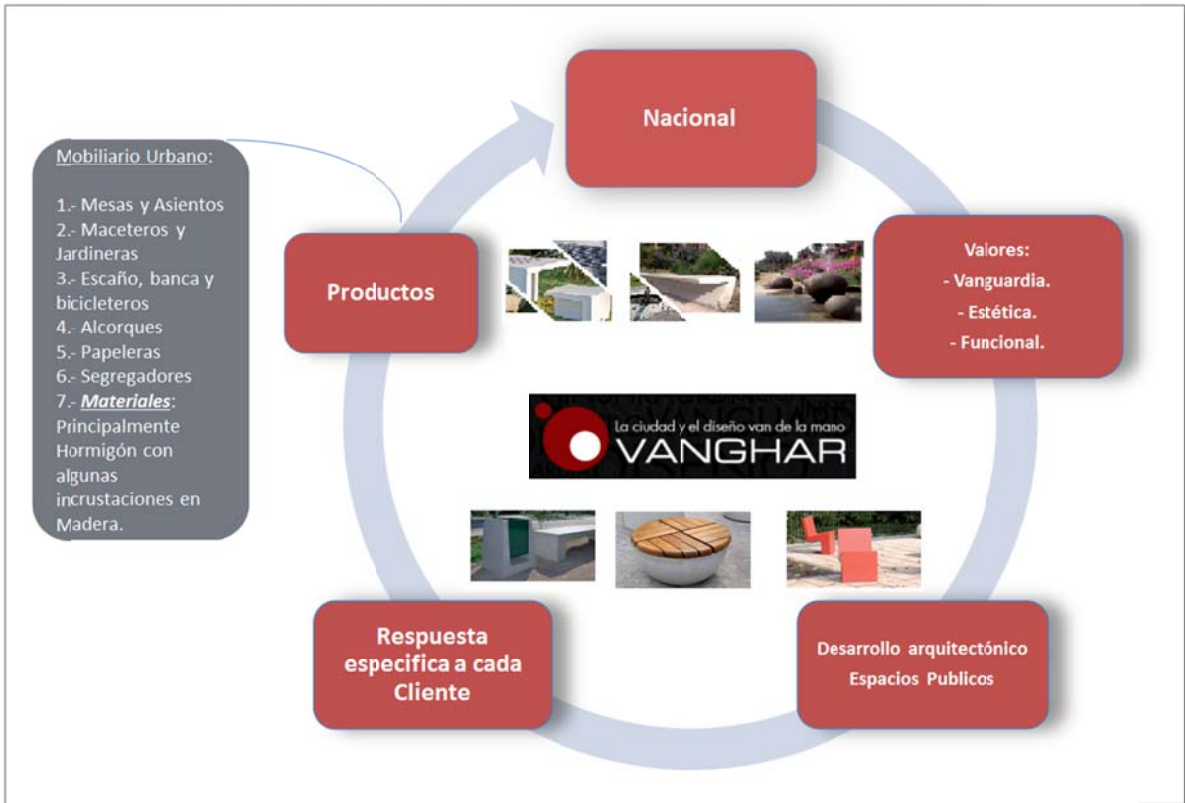


Figura N°1: Esquema gráfico de la empresa Vanghar y sus productos de mobiliario urbano.

Fuente: Elaboración propia

## **2. DEFINICIÓN DE OBJETIVO**

### **2.1. Objetivo General**

Desarrollar una estrategia comercial para una empresa nacional de mobiliario urbano, llamada Vanghar en el mercado nacional que permita incrementar sus utilidades un 100% en tres años.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Definir el mercado potencial del negocio de mobiliario urbano, estudiando el mercado existente dentro de Chile.
- Determinar estrategias que permitan optimizar las competencias de la empresa para lograr competitividad en el mercado de mobiliario urbano y finalmente expandir su participación de mercado.
- Definir los procedimientos que permitan la implementación de las estrategias definidas en el punto anterior.
- Evaluar la factibilidad económica de la implementación de éstas estrategias y su mantención en el tiempo.

## **3. METODOLOGÍA**

La metodología bajo la cual se desarrolla este trabajo se desarrolla mediante el siguiente esquema metodológico que contiene a nivel macro cuatro fases:

### **1. Diagnóstico**

En esta fase se estudiarán aspectos relevantes como son: la definición del mercado potencial, la situación de mercado actual, análisis de los clientes, análisis del levantamiento de preferencia de los clientes realizado mediante una encuesta, se analizan los competidores en el mercado y el análisis del entorno en el cual se desarrolla el negocio de mobiliario urbano en Chile.

### **2. Análisis FODA**

Se realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respecto de los competidores para cada uno de los segmentos de clientes, levantando información tanto de la encuesta, como de la empresa Vanghar, permitiendo definir el segmento objetivo.

### **3. Planificación Estratégica del Mercado**

A lo largo de este capítulo se definen las propuestas de valor por segmento, rescatando información del análisis FODA, se definen las estrategias de Marketing Mix<sup>1</sup> que complementan la estrategia comercial (objetivo de este trabajo) que contempla estrategias en relación al precio, promoción, producto y distribución de los productos.

### **4. Evaluación Económica**

En esta sección se hace una descripción de las variables económicas financieras, se definen y presentan las estructuras de costos (fijos, variables), la inversión requerida para la implementación de la estrategia, estados financieros provisionales (tasa de descuento, flujo de caja y evaluación del rendimiento) y finalmente se realiza un análisis de sensibilidad por variación de ventas y de la tasa.

---

<sup>1</sup> Marketing Estratégico, 4ta Edición, Roger J. Best.



## 4. ESTUDIO DE MERCADO

### 4.1. Mercado Potencial

Para realizar la evaluación y análisis del mercado potencial se identifican las firmas que representan mayoritariamente el mercado nacional de mobiliario urbano y que adicionalmente son los competidores de Vanghar. Estas empresas son:

- Mobiliario Urbano.
- Schrede.
- Atrio.
- Fahneu.
- Cittá urbana.
- Easy.
- HomeCenter Sodimac.

El mercado potencial se define conforme al tamaño de las empresas mencionadas anteriormente, el tamaño de éstas se determina en función de sus niveles de ventas anuales. Los niveles de ventas de una empresa se calculan mediante un algoritmo que utiliza códigos declarados en los Formularios 22 y 29<sup>2</sup>, el cual podría no necesariamente representar su valor económico real.

El tamaño de una empresa se clasifica en los siguientes rangos, en base al cálculo de las ventas anuales de un contribuyente:

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Tramo 1.</b>  | Sin Información: corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas. |
| <b>Tramo 2.</b>  | 1er Rango Micro Empresa: 0,01 a 200,00 UF Anuales.  |
| <b>Tramo 3.</b>  | 2do. Rango Micro Empresa: 200,00 a 600,00 UF Anuales.   |
| <b>Tramo 4.</b>  | 3ro. Rango Micro Empresa: 600,00 a 2.400,00 UF Anuales.   |
| <b>Tramo 5.</b>  | 1er. Rango Pequeña Empresa: 2.400,00 a 5.000,00 UF Anuales.   |
| <b>Tramo 6.</b>  | 2do. Rango Pequeña Empresa: 5.000,00 a 10.000,00 UF Anuales.  |
| <b>Tramo 7.</b>  | 3er. Rango Pequeña Empresa: 10.000,00 a 25.000,00 UF Anuales.   |
| <b>Tramo 8.</b>  | 1er. Rango Mediana Empresa: 25.000,00 a 50.000,00 UF Anuales.   |
| <b>Tramo 9.</b>  | 2do. Rango Mediana Empresa: 50.000,00 a 100.000,00 UF Anuales.  |
| <b>Tramo 10.</b> | 1er. Rango Gran Empresa: 100.000,00 a 200.000,00 UF Anuales.  |
| <b>Tramo 11.</b> | 2do. Rango Gran Empresa: 200.000,00 a 600.000,00 UF Anuales.  |

<sup>2</sup> [http://www.sii.cl/principales\\_procesos/declaraciones.htm](http://www.sii.cl/principales_procesos/declaraciones.htm)

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Tramo 12.</b> | 3er. Rango Gran Empresa: 600.000,00 a 1.000.000,00 UF Anuales. |
| <b>Tramo 13.</b> | 4to. Rango Gran Empresa: más de 1.000.000,00 UF Anuales.       |

Conforme a la clasificación indicada anteriormente las empresas consideradas en la determinación del mercado potencial clasifican como sigue:

1. Mobiliario Urbano → Tramo 9.

2. Schreder → Tramo 9.

3. Atrio → Tramo 11.

4. Fahneu → Tramo 11.

5. Cittá Urbana → Tramo 9.

6. HomeCenter Sodimac → Tramo 13.

7. Easy → Tramo 13.

8. Vanghar → Tramo 10 aspiracional (actualmente pertenece al tramo 9).

De los tramos de ventas definidos anteriormente se obtiene el **Mercado Potencial** como sigue:

| EMPRESA                    | VENTAS ANUALES |                       |                   |
|----------------------------|----------------|-----------------------|-------------------|
|                            | VALOR UF       | VALOR \$              | VALOR U\$         |
| Mobiliario Urbano          | 75000          | 1.916.550.000         | 2.718.511         |
| Schrede                    | 75000          | 1.916.550.000         | 2.718.511         |
| Atrio                      | 300000         | 7.666.200.000         | 10.874.043        |
| Fahneu                     | 400000         | 10.221.600.000        | 14.498.723        |
| Cittá Urbana               | 75000          | 1.916.550.000         | 2.718.511         |
| HomeCenter Sodimac         | 25000          | 638.850.000           | 906.170           |
| Easy                       | 25000          | 638.850.000           | 906.170           |
| Vanghar                    | 150000         | 3.833.100.000         | 5.437.021         |
| <b>MERCADO POTENCIAL →</b> | <b>1125000</b> | <b>28.748.250.000</b> | <b>40.777.660</b> |

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

| Empresa            | Participación (%) |
|--------------------|-------------------|
| Mobiliario Urbano  | 2%                |
| Schrede            | 7%                |
| Atrio              | 27%               |
| Fahneu             | 35%               |
| Cittá Urbana       | 7%                |
| HomeCenter Sodimac | 2%                |
| Easy               | 13%               |
| Vanghar            | 7%                |

**NOTA:**  
1.- El valor de ventas anuales obtenido de los Formulario 22 y 29.  
2.- Del valor total de ventas anuales de Easy & HomeCenter declarado en 1.000.000 UF se considera que el 2.5% de éste es por concepto de venta de Mobiliario de Jardín.

Figura N°2: Mercado potencial y participación de mercado.

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Análisis de Clientes

Los clientes de este mercado están clasificados de la siguiente manera:

- **Municipalidades:** representa al sector público, que podría incluir adicionalmente ministerios. Este sector también es quien realiza en un alto porcentaje los proyectos de generación de nuevas áreas verdes que incluyen el mobiliario urbano, adicionalmente son los encargados del mantenimiento de las áreas verdes existentes, dentro de las cuales está por ejemplo la renovación del mobiliario dentro de una de sus áreas verdes existente.
- **Constructoras:** principalmente representadas por el sector privado, este sector es uno de los principales compradores de mobiliario urbano a nivel

nacional, pues son éstas empresas quienes realizan proyectos privados de construcción de edificación habitacional (condominios de edificios y de casas) y edificación de oficinas que también consumen mobiliario urbano.

- Personas Particulares: corresponden al “sector particular”, dueños de casa y son los clientes o consumidores de mobiliario que en la actualidad compran a través del retail de consumo masivo en empresas tales como: Easy y HomeCenter Sodimac. Esto, se evidencia y comprueba en el capítulo siguiente de este trabajo, Análisis de la Encuesta. Por otra parte, este es un cliente que representa una nueva oportunidad para Vanghar, ya que podría captarlos y hacerlos parte de su cartera de clientes. Este segmento pertenece principalmente al grupo socioeconómico ABC1 (para ver detalle de clasificación de los grupos socioeconómicos (GSE) refiérase al anexo C).

#### **4.2.1. Análisis de la Encuesta**

Se realizó un levantamiento de información mediante una encuesta de estudio de mercado con el objetivo de cuantificar las opiniones de consumidores y utilizar estos datos posteriormente en el análisis y diseño de la estrategia.

La encuesta fue diseñada considerando los siguientes módulos de preguntas:

- Módulo de Recordación.
- Módulo de Atributos de Decisión.
- Módulo de Posicionamiento.
- Módulo de Oportunidades y Nuevas Ideas.

La encuesta fue realizada a 41 entrevistados, clasificados como sigue:

- De las 41 personas encuestadas: 11 de ellos pertenecen al segmento de municipalidades.
- De las 41 personas encuestadas: 10 de ellos pertenecen al segmento de constructoras.
- De las 41 personas encuestadas: 20 de ellos pertenecen al segmento de las Personas.

A continuación se presentan los principales resultados de la encuesta que influirán de la definición de las estrategias del marketing mix:

### 1.2.1.1 Respetto al Conocimiento de las Marcas

En cuanto al conocimiento de las marcas descritas en el punto 4.1 los resultados por tipo de Cliente se tienen los siguientes resultados:

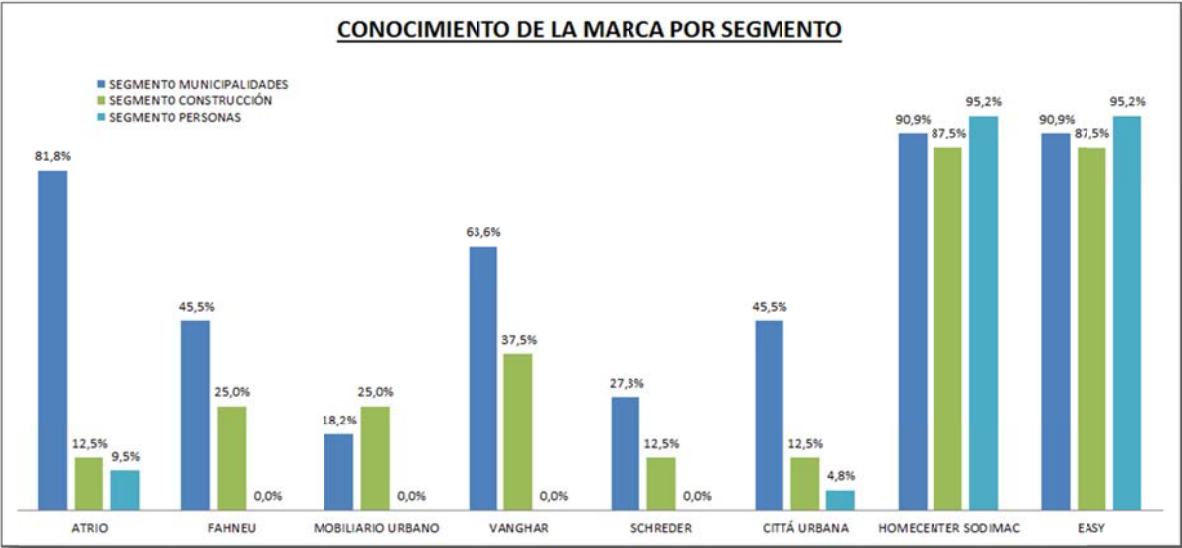


Gráfico N° 1: Conocimiento de las Marcas de Mobiliario Urbano.

Fuente: Elaboración propia

Del gráfico anterior destaca que de las empresas especializadas en mobiliario urbano (por consiguiente se excluye de este comentario a Easy y HomeCenter Sodimac) Atrio es la marca más reconocida dentro de los clientes de municipalidades marcando el 81.8% de las preferencias seguido por Vanghar con el 63.6% de las preferencias. En el sector de clientes de constructoras es Vanghar la más conocida con el 37.5% de las preferencias. Finalmente en los clientes personas se aprecia claramente la actual preferencia de compra de productos de mobiliario en el sector retail de consumo masivo (Easy y HomeCenter) puesto que en las empresas especializadas el conocimiento de marca es bajo (el mayor es Atrio con sólo el 9.5% de las preferencias) y con respecto a Easy y HomeCenter y su alto conocimiento de marca en los clientes municipalidad y constructoras se explica porque los entrevistados son personas que conocen éstas marcas de consumo masivo pero que también conocen el mercado de mobiliario urbano nacional y las marcas especializas en este tipo de productor.

#### 4.2.1.2 Respetto al Tipo de Mobiliario Consumido

En relación al tipo de mobiliario consumido por cada uno de los segmentos de clientes se tiene:

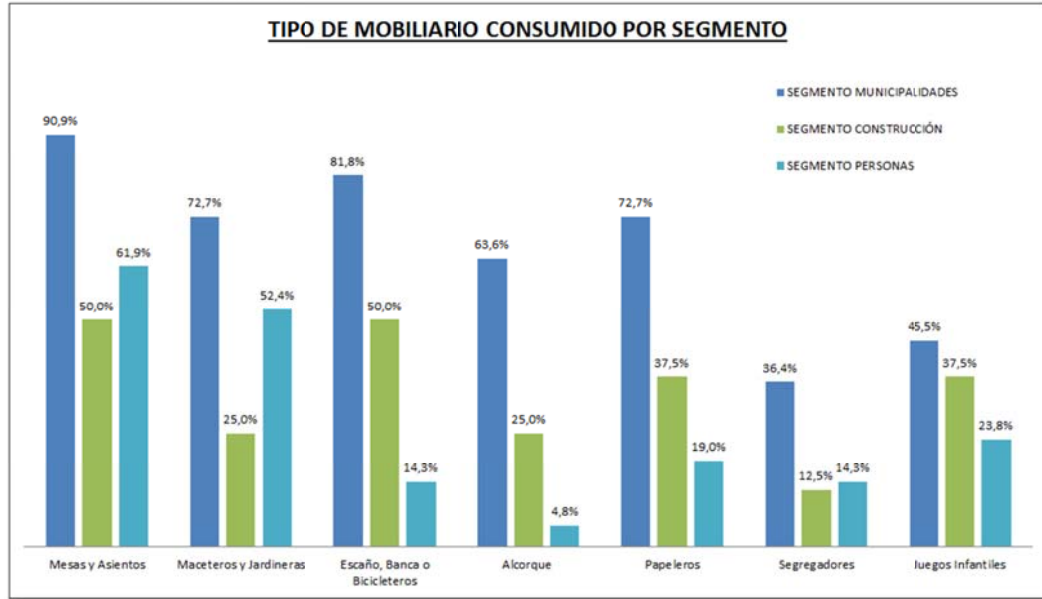


Gráfico N°2: Tipo de Mobiliario Urbano Consumido.

Fuente: Elaboración propia

De los resultados mostrados en el gráfico anterior se muestra que en la categoría de cliente municipalidad los productos con un consumo sobre el 80% figuran las mesas, asientos, escaños y bicicleteros. En el segmento de clientes de construcción los tres principales consumos los representan las mesas, asientos, escaños, bancas y bicicleteros con un 50% de las preferencias seguido de los juegos infantiles y papeleros con un 37.5% de las preferencias. Respecto a las personas los principales consumos los marcan productos para funcionalidades domiciliarias como son la mesa y los asientos que marcan el 61.9% de las preferencias seguido por los maceteros y las jardineras que marcan un 52.4% de las preferencias.

### 4.2.1.3 Respecto a los Problemas Frecuentes

En relación a los problemas frecuentes declarados por cada uno de los segmentos de clientes se tiene:

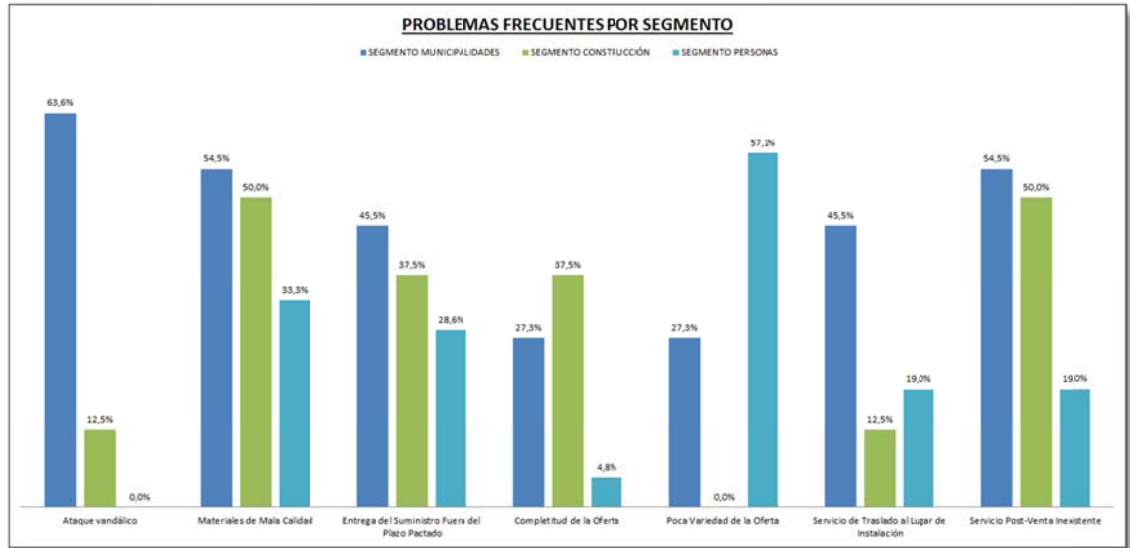


Gráfico N°3: Problemas Frecuentes declarados por los Consumidores.

Fuente: Elaboración propia

Del gráfico anterior destacan en el segmento de clientes de municipalidades el problema de ataque vandálico con el 63.6% de las preferencias seguido de los materiales de mala calidad con un 54.5%. En el segmento de constructoras el principal problema lo representan los materiales de mala calidad con el 50% de las preferencias y las entregas fuera de plazo con el 37.5% de las preferencias. En los clientes personas destaca como principal problema la poca variedad de la oferta, de éste último punto podría inferirse que se debe básicamente a que este tipo de cliente en la actualidad consume productos de mobiliario casi en su totalidad provenientes de tiendas de consumo masivo representadas en este estudio por Easy y HomeCenter Sodimac quienes tienen una baja variedad de productos de mobiliario de uso en hogar (ver tipo mobiliario consumido por personas en Gráfico N°2).

#### 4.2.1.6 Respecto a la Funcionalidad del Mobiliario Consumido

En relación al tipo de mobiliario consumido por cada uno de los segmentos de clientes se tiene:

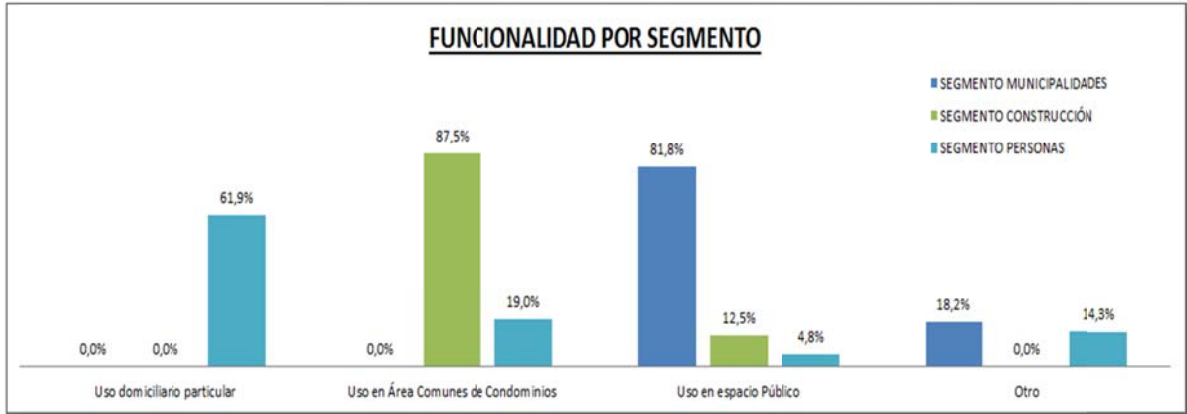


Gráfico N°4: Funcionalidad del mobiliario.

Fuente: Elaboración propia

Respecto de los resultados mostrados en el gráfico anterior se tiene que de los clientes personas la funcionalidad principal es en sus domicilios particulares con un 61.9% de las preferencias pero también lo hace en áreas comunes de condominios con un 19%, adicionalmente marca un 14% como "Otro" significando esto último uso en colegios particulares y que no han consumido este tipo de productos, finalmente este cliente marca un 4.8% en Uso en Espacio Público atendiendo principalmente al uso de productos tipo Segregadores y Alcorques dispuestos en los antejardines del exterior de las viviendas o condominios particulares. En los clientes municipalidades se confirma mediante la encuesta el uso principal en espacio público marcado el 81.8% y el 18.2% marcado como "Otro" significa uso en edificios municipales. En las constructoras la principal funcionalidad es en áreas comunes de condominios con el 87.5% y el 12.5% marcado en uso de espacio público corresponde al mobiliario utilizado en las terrazas públicas de edificios corporativos de oficinas utilizado principalmente por personas que bajan a fumar un cigarrillo, tomar un café, conversar o todas las actividades recreativas antes mencionadas.



#### 4.2.1.6 Respetto a los Atributos de Compra

En los clientes municipalidades se tiene lo siguiente:

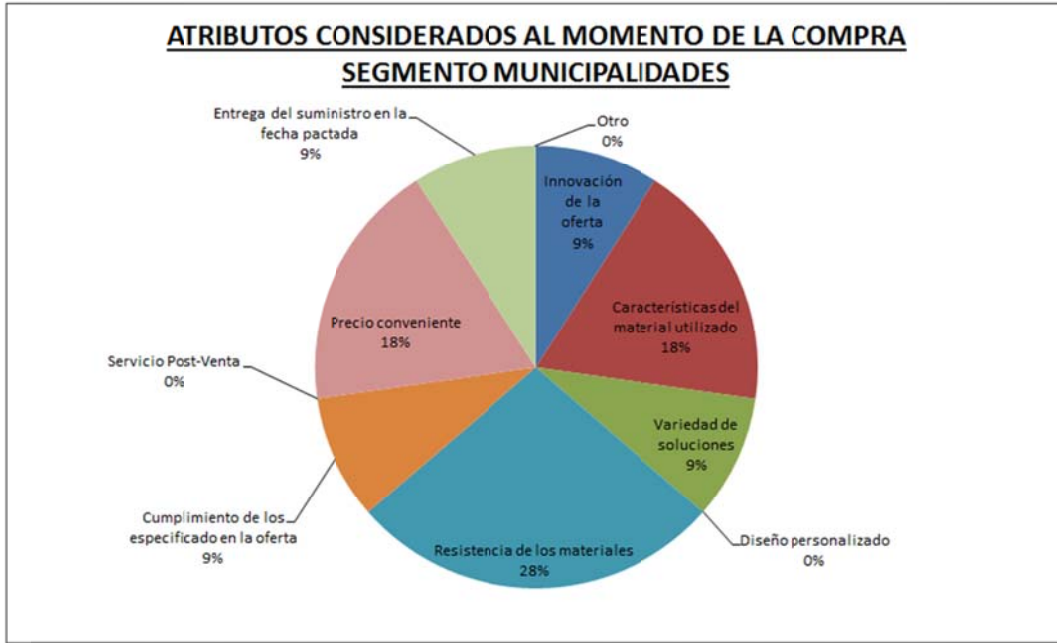


Gráfico N°5: Atributos de compra cliente municipalidades.

Fuente: Elaboración propia

Los principales atributos considerados por este cliente son la resistencia de los materiales con el 28% de las preferencias, seguido del precio conveniente y las características del material ambos atributos marcando el 18% de las preferencias.

En los clientes constructoras se tiene lo siguiente:

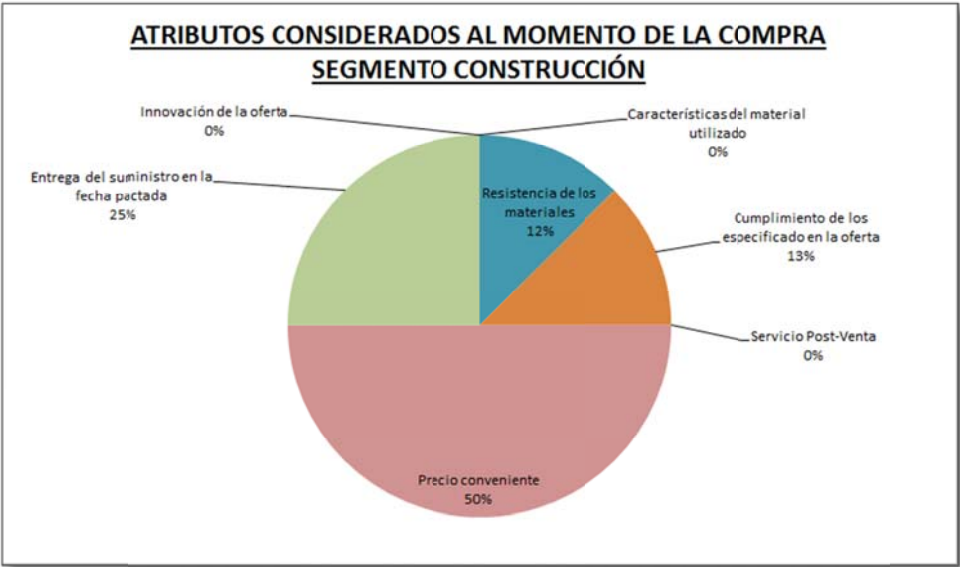


Gráfico N°6: Atributos de compra cliente constructora.

Fuente: Elaboración propia

Los atributos considerados por este cliente son el precio conveniente con un 50% de las preferencias, seguido con 25% de Entrega del suministro en la fecha pactada.

En los clientes personas se tiene lo siguiente:

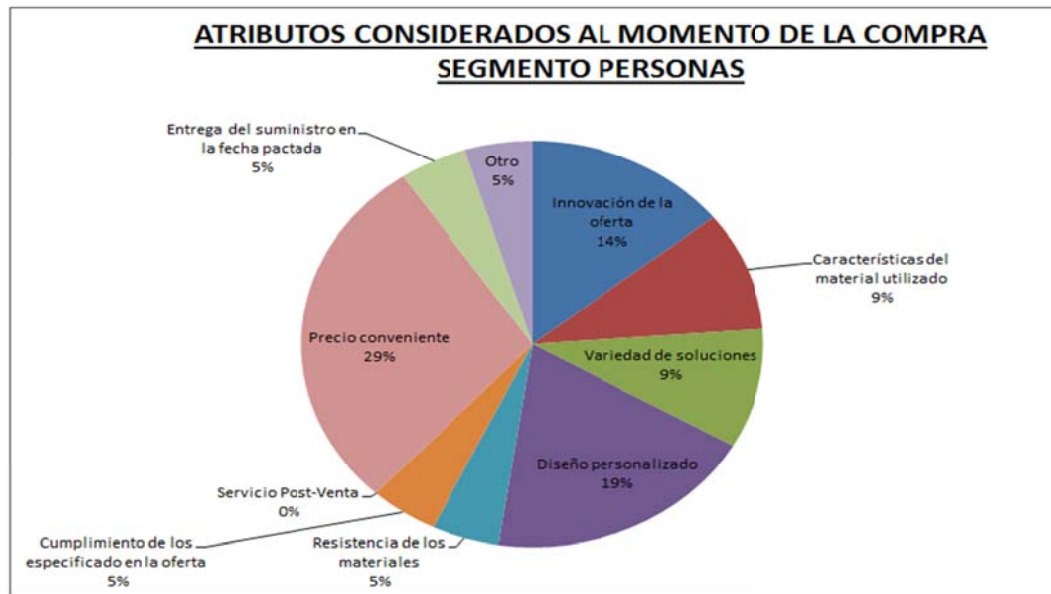


Gráfico N°7: Atributos de compra cliente personas.

Fuente: Elaboración propia

Los atributos considerados por este cliente son el precio conveniente con un 29% de las preferencias, aparece en segundo nivel de importancia el diseño personalizado con el 19% de las preferencias y en tercer lugar con un 14% de las preferencias la innovación de la oferta, se puede inferir que los dos últimos atributos de compra nombrados atienden a la no satisfacción entregada por el actual foco de venta de mobiliario utilizado por éstos clientes que son actualmente Easy y HomeCenter Sodimac.

#### 4.2.1.6 Respecto a la Primera Opción de Compra Según Material

En relación a la primera opción de compra por tipo de material con que es confeccionado el mobiliario urbano se tienen los siguientes resultados:

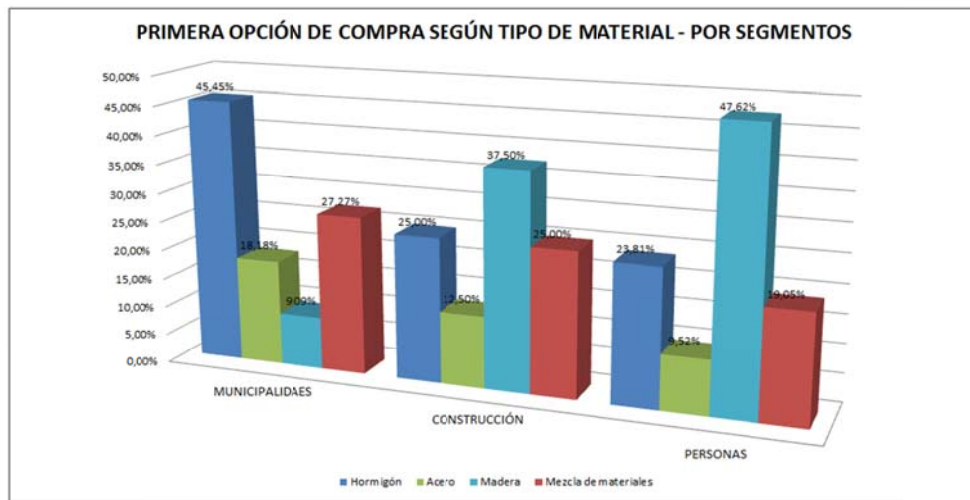


Gráfico N°8: Primera opción de compra según material.

Fuente: Elaboración propia

En los clientes municipalidades es el hormigón la primera opción de compra alcanzando un 45.5% de las preferencias. En los clientes constructoras es la madera con el 37.5% seguido muy de cerca por el hormigón con el 25%. En la personas se manifiesta la tendencia al uso de la madera con el 47.6% de las preferencias.

#### 4.2.1.7 Respecto a la Mejora de la Oferta Actual

En relación a la mejora de la oferta actual de mobiliario urbano se tienen los siguientes resultados:

En los clientes municipalidades se tiene lo siguiente:

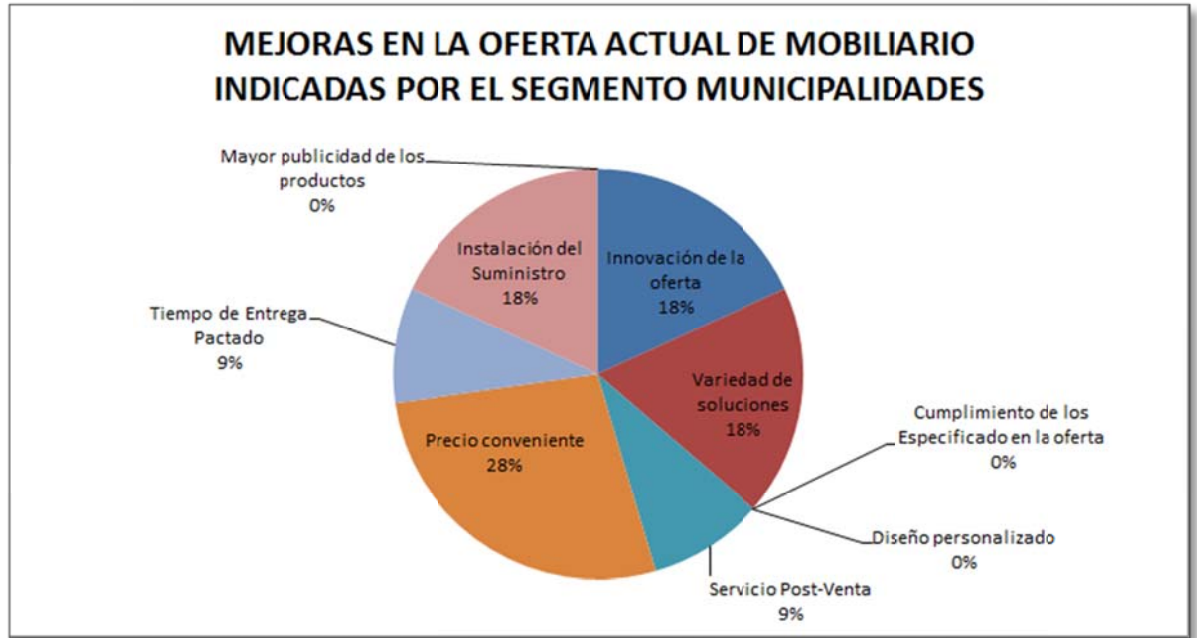


Gráfico N°9: Mejora de la oferta actual – cliente municipalidades.

Fuente: Elaboración propia

En los clientes municipalidades es el precio conveniente el que obtiene la puntuación mayor con el 28% de las preferencias, seguida por la variedad de soluciones e instalación del suministro ambas alternativas con un 18% de las preferencias.

En los clientes constructoras se tiene lo siguiente:

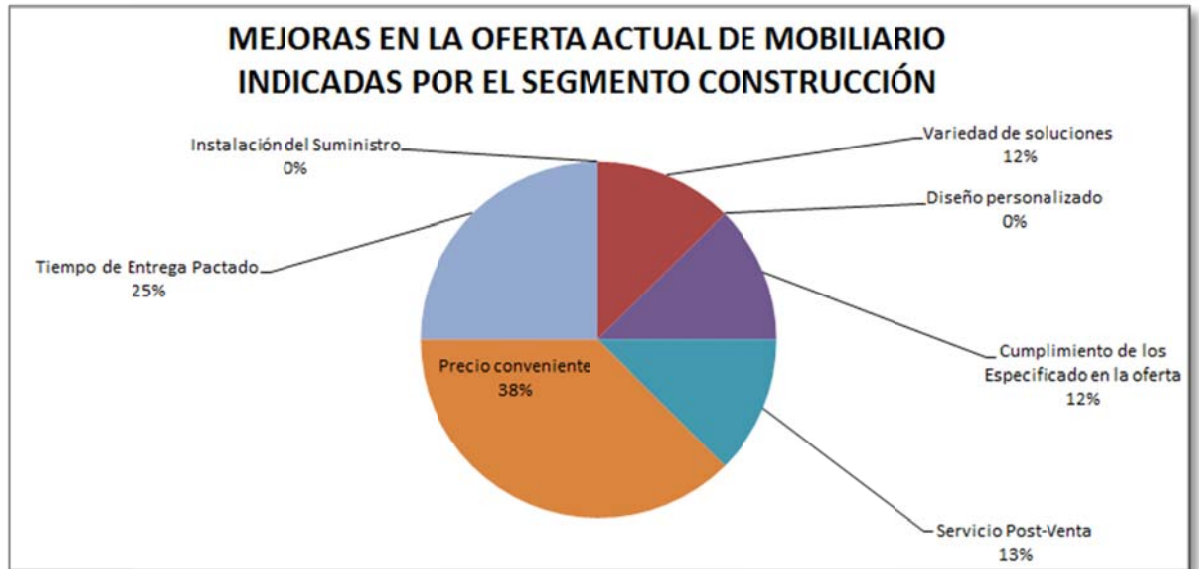


Gráfico N°10: Mejora de la oferta actual – cliente municipalidades.

Fuente: Elaboración propia

En los clientes constructoras es el precio conveniente el que obtiene la puntuación mayor con el 38% de las preferencias, seguida por tiempo de entrega pactado con el 25% de las preferencias.

En los clientes personas se tiene lo siguiente:

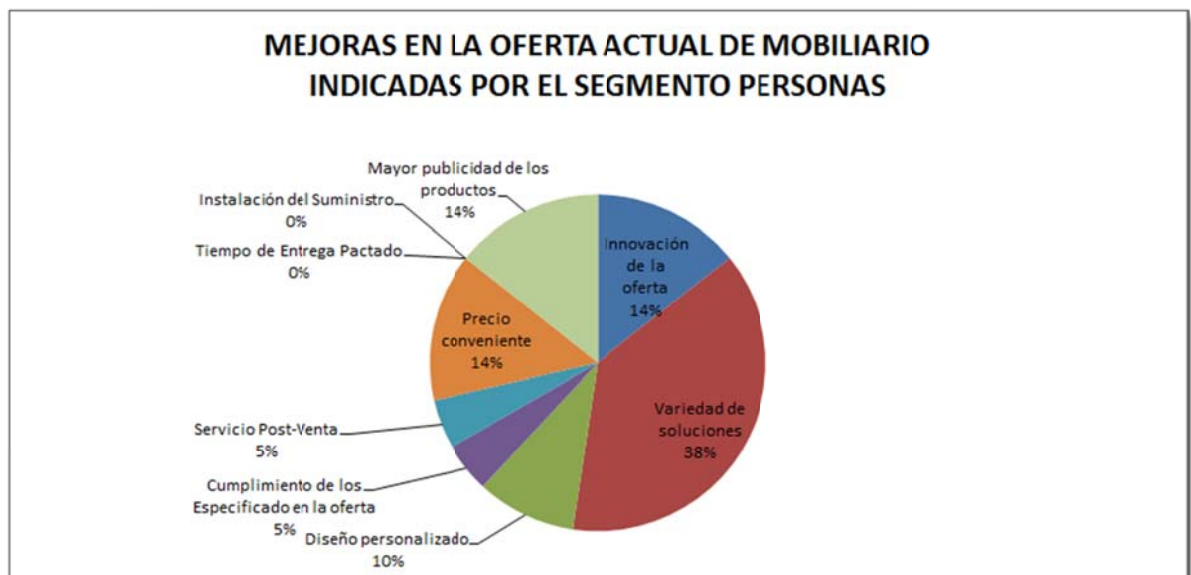


Gráfico N°11: Mejora de la oferta actual – cliente municipalidades.

Fuente: Elaboración propia

En los clientes personas es la variedad de soluciones la que obtiene la puntuación mayor con el 38% de las preferencias. Siguen a la variedad de soluciones, el precio conveniente, la innovación de la oferta y la mayor publicidad de los productos todas con el 14% de las preferencias; de éstos últimos números podríamos inferir que este cliente tendría una mayor disposición a pago por una gama de productos más extensa, innovadora y más conocidos en el mercado.

### **4.3. Análisis de Competidores**

El análisis de los competidores se enfoca en las empresas descritas en el punto 4.1 Mercado Potencial y algunas de las características mencionadas a continuación se respaldan con base en la encuesta de mercado realizada para este trabajo.

#### **4.3.1. Descripción de los Competidores**

Los competidores directos de la empresa Vanghar son principalmente cinco empresas que se encuentran directamente en el mercado de mobiliario urbano y sus nombres son empresa Mobiliario Urbano<sup>3</sup>, Schröder Chile<sup>4</sup>, Empresa Atrio<sup>5</sup>, Fahneu<sup>6</sup>, Cittá Urbana<sup>7</sup>.

Adicionalmente se identifican dos competidores indirectos que operan en el sistema mercado de consumo masivo, éstas empresas son Easy y HomeCenter Sodimac que ofrecen productos muy similares entre sí destacando principalmente mesas, asientos, bancas, papeleros para el uso domiciliario así como también ofrecen juegos infantiles dentro de sus departamentos de Jardinería y Terraza.

Para mayor detalle respecto a la descripción de las empresas competidoras antes mencionadas refiérase al Anexo B Competidores.

---

<sup>3</sup> <http://www.mobiliariourbano.cl/>

<sup>4</sup> <http://www.schreder.com/cls-es/AboutUs/Pages/default.aspx>

<sup>5</sup> <http://atrio.cl/new/mobiliario-urbano/>

<sup>6</sup> <http://www.fahneu.cl/mobiliario-urbano/>

<sup>7</sup> <http://www.cittaurbana.cl/citta-urbana/>

### 4.3.2. Análisis de los competidores según la encuesta

A partir de la encuesta se evaluó el posicionamiento que poseen las marcas de las empresas de mobiliario urbano indicadas en el punto anterior. Gráficamente se muestran los atributos y la calificación de cada una de las marcas anteriormente descritas para cada uno de los tipos de clientes:

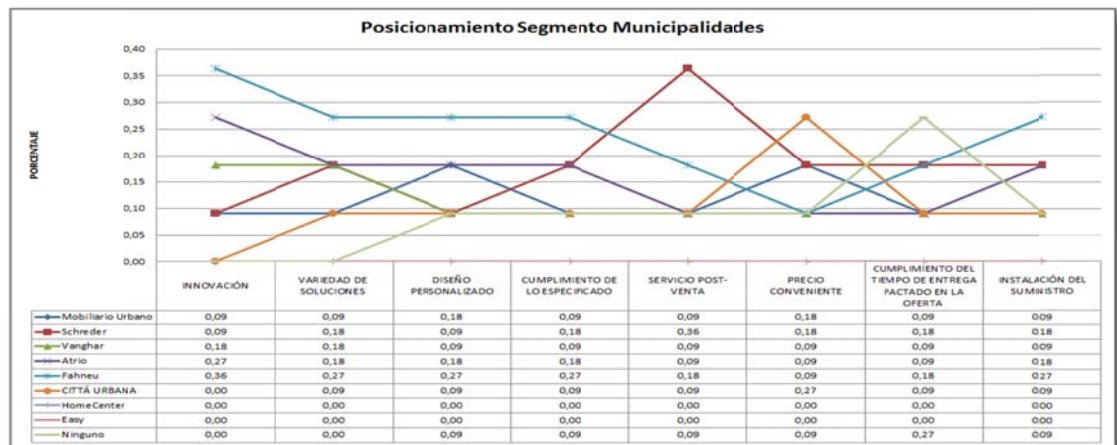


Figura N°3: Gráfico de posicionamiento segmento municipalidades.

Fuente: Elaboración propia

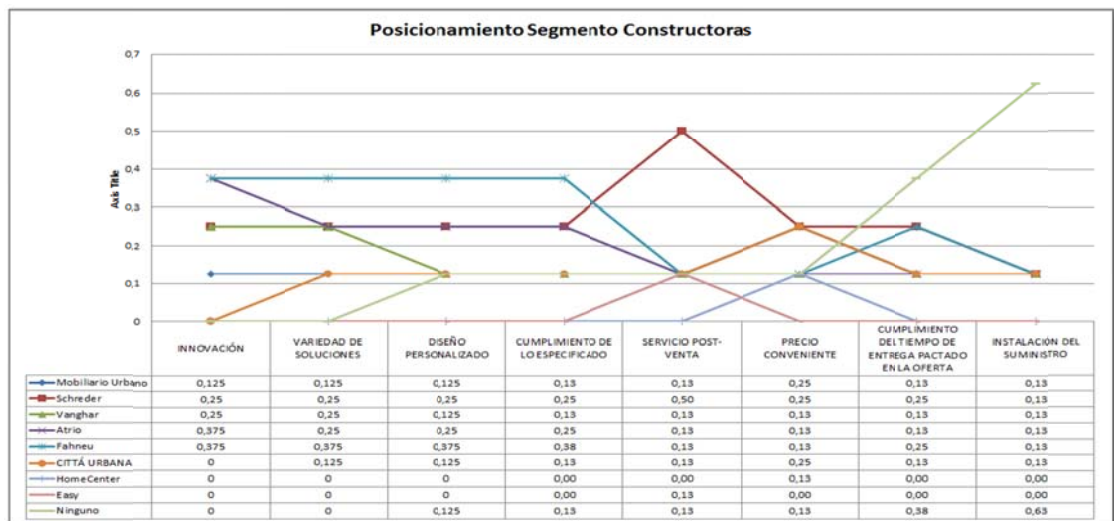


Figura N°4: Gráfico de posicionamiento segmento constructoras.

Fuente: Elaboración propia



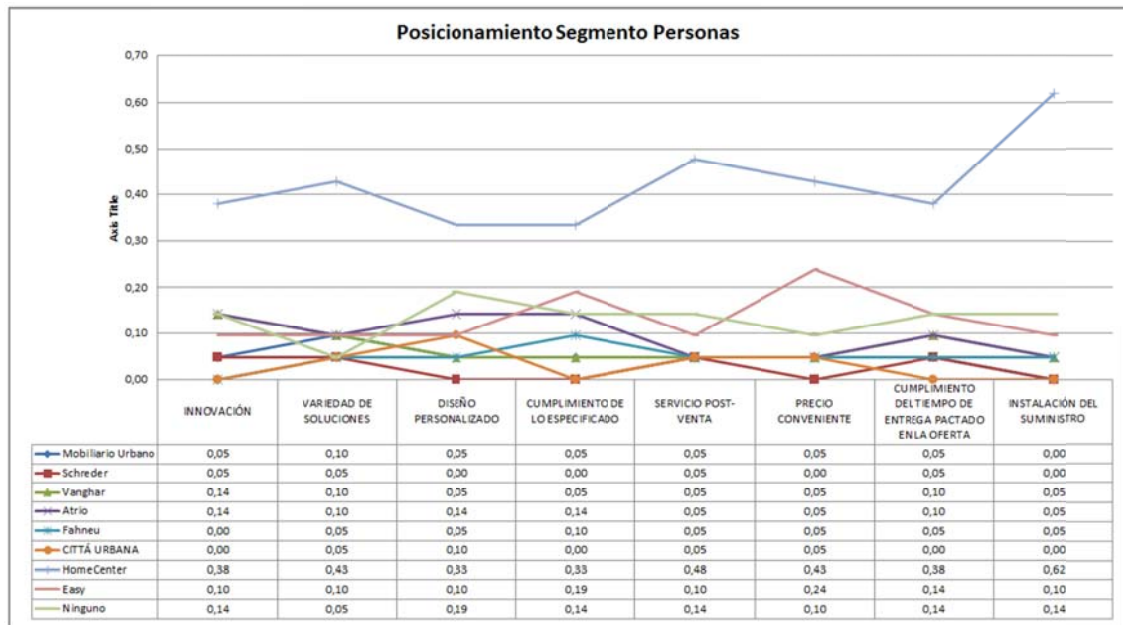


Figura N°5: Gráfico de posicionamiento segmento personas.

Fuente: Elaboración propia

## 4.4. Entorno

Las principales variables externas que afectan el mercado de mobiliario urbano nacional están relacionadas al desarrollo de proyectos, sean éstos de construcción habitacional así como también la construcción y desarrollo de nuevas áreas verdes. Estos proyectos están principalmente afectados a las condiciones económicas nacionales y a la legislación nacional.

### 4.4.1. Situación Económica Nacional

El mercado de mobiliario urbano no es ajeno a la realidad económica nacional e internacional actual, es por esto que se estudia como estos acontecimientos pueden afectar positiva o negativamente a éste mercado.

Como se indicó anteriormente el mercado de mobiliario urbano depende en gran medida de desarrollos de proyectos de inversión asociados por un lado los proyectos de construcción y también a proyectos de desarrollo de áreas verdes impulsado en gran medida por políticas de gobierno que son materializados por los municipios de cada localidad.

Respecto a los proyectos de inversión de construcción representa para la economía nacional más del 60% de la inversión y corresponde aproximadamente al 7% del PIB nacional, se espera para 2016 que registre un aumento de 1% cifra muy inferior al promedio de crecimiento histórico del sector que alza un 5.1%. Una explicación a lo

anterior es la que emitió las Cámara Chilena de la Construcción (CChC) indicando que corresponde al resultado de la menor inversión en infraestructura productiva privada, la que representa casi el 42% del total de la inversión en construcción teniendo en cuenta la llamada incertidumbre en el marco regulatorio actual nacional (Reforma tributaria). El estancamiento del sector es coincidente con el término del ciclo de inversión minera y la contracción económica mundial y nacional, no obstante lo anterior la CChC destaca que no se descarta la inversión pública del sector que es clave para que se cumplan las proyecciones de crecimiento del sector.

En lo relativo a la vivienda en 2016, la CChC indica una expansión de la inversión en vivienda de alrededor de 1.7% anual compuesto de una caída de 6% de la inversión en vivienda pública y un crecimiento de 4% en vivienda privada. En lo venidero indica que la proyección de inversión para la vivienda en el período 2014-2023 asciende a U\$ 78.000 millones.

Respecto a la Infraestructura productiva (pública y privada) en 2016, la CChC indica que un crecimiento anual en torno al 0.8% compuesta por una contracción del orden de 5.8% anual para la inversión de infraestructura privada y un aumento de 15% en infraestructura pública. En lo venidero indica que la proyección de inversión para la infraestructura productiva nacional (pública y privada) en el período 2014-2023 asciende a U\$ 191.000 millones.

#### **4.4.2. Legislación**

En relación a los derechos y obligaciones que implica representarse a las propuestas actuales de mobiliario urbano destacan las licitaciones mediante contrato marcos licitados por ChileCompra, los requisitos que deben cumplir las empresas a las que se les verificará No haber incurrido en las siguientes causales de inhabilidad:

- Haber sido condenado por cualquiera de los delitos de cohecho contemplados en el título V del Libro Segundo del Código Penal.
- Registrar una o más deudas tributarias por un monto total superior a 500 UTM por más de un año, o superior a 200 UTM e inferior a 500 UTM por un período superior a 2 años, sin que exista un convenio de pago vigente. En caso de encontrarse pendiente juicio sobre la efectividad de la deuda, esta inhabilidad regirá una vez que se encuentre firme o ejecutoriada la respectiva resolución.
- Registrar deudas previsionales o de salud por más de 12 meses por sus trabajadores dependientes, lo que se acreditará mediante certificado de la autoridad competente.
- La presentación al Registro Nacional de Proveedores de uno o más documentos falsos, declarado así por sentencia judicial ejecutoriada.
- Haber sido declarado en quiebra por resolución judicial ejecutoriada.
- Haber sido eliminado o encontrarse suspendido del Registro Nacional de Proveedores por resolución fundada de la Dirección de Compras.

- Haber sido condenado por prácticas antisindicales o infracción a los derechos fundamentales del trabajador.
- Registrar condenas asociadas a responsabilidad penal jurídica (incumplimiento artículo 10, Ley 20.393).

Adicionalmente deberá contar con la siguiente documentación:

- Certificado de vigencia del poder del Representante Legal, con una antigüedad no superior a 60 días corridos, contados desde la fecha de notificación de la adjudicación, o bien, cualquier otro antecedente legal que acredite la vigencia del poder del representado.
- Certificado de Vigencia de la Sociedad con una antigüedad no superior a 60 días corridos, contados desde la fecha de notificación de la adjudicación.
- Anexo N°5 "Declaración Jurada", suscrita por el representante legal del adjudicatario, que acredite que el proveedor no se encuentra afecto a ninguna de las inhabilidades contempladas en el inciso 6° del artículo 4° de la ley N° 19.886.

## **5. ANÁLISIS FODA**

Este análisis se realiza considerando las variables que permitan determinar los segmentos de clientes a estudiar y finalmente la selección del segmento objetivo mediante el análisis FODA por segmento respecto de la competencia.

### **5.1. Variables de Segmentación**

Las variables de segmentación utilizada fue el porcentaje de participación sobre el mercado potencial estimado de cada uno de los tres consumidores de Mobiliario mencionados anteriormente.

Durante el diagnostico se estimó el mercado potencial correspondiente a U\$40.77 MM aproximadamente, de los cuales el porcentaje estimado que representa cada uno de ellos es el siguiente:

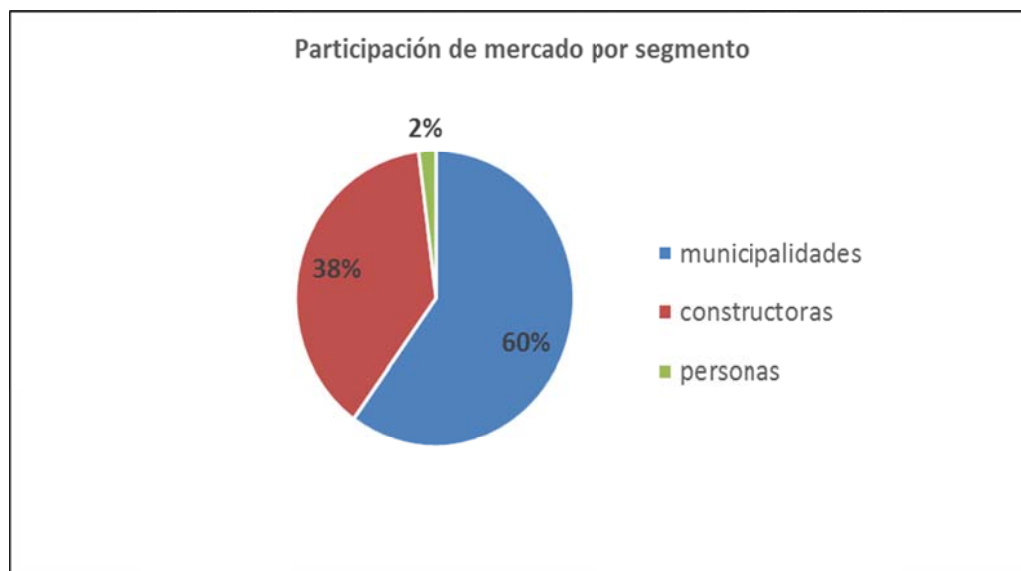


Gráfico N°12: Participación de mercado de cada segmento de clientes.

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Desarrollo del FODA

De los segmentos antes mencionados en el punto anterior se realizará un análisis FODA separado para cada uno de ellos.

### 5.2.1. Oportunidades

#### ➤ Segmento municipalidades

- Las municipalidades del país tienden cada vez más a utilizar este tipo de mobiliario (ej: mobiliario ciclismo). Conforman el 60% del mercado.
- Existe la posibilidad de innovación con la incorporación de nuevos materiales o la incorporación de la tecnología al mobiliario → en la encuesta 18% marca como mejora.
- Políticas de desarrollo de áreas verdes a nivel de gobierno; esta por desarrollarse (2016 en adelante) el plan de concesiones del Gobierno → US\$ 6.614 millones.
- Garantizar y promocionar la calidad de sus productos medido en la resistencia y durabilidad, según la encuesta el 45,5% de este sector indica este aspecto como problema frecuente.

### ➤ **Segmento Construcción**

- Extender la cartera de productos, según encuesta el 37,5% de la constructoras consume juegos → actualmente no se ofrece este tipo de productos.
- Garantizar y promocionar la calidad de sus productos medido en la resistencia y durabilidad, según la encuesta el 50% de este sector indica este aspecto como problema frecuente.
- Entregar a tiempo, según la encuesta el 37,5% de este sector indica este aspecto como problema frecuente.

### ➤ **Segmento Personas**

- Extender la cartera de productos, según encuesta la innovación + Diseño personalizado + Variedad de Soluciones suman un 42% de las preferencias como atributo relevante al momento de comprar.
- Este segmento a pesar de ser muy pequeño en cuanto a la participación de mercado potencial estimado puede representar una opción de mercado que deje ganancias como una opción de marketing boca a boca entre las personas que consuman algunos los productos de mobiliario urbano. Según el levantamiento de la encuesta existe ignorancia de éste tipo de productos y de las empresas.
- Las personas consumen principalmente (según encuesta) mobiliario de mesas y asientos (61,9%), maceteros (52,4%) productos actualmente ofertados por Vanghar. Actualmente las personas consumen en retail de consumo masivo que no presenta variedad de oferta ni diseño personalizado ni variedad de productos.
- Garantizar y promocionar la calidad de sus productos medido en la resistencia y durabilidad, según la encuesta el 33,3% de este sector indica este aspecto como problema frecuente.
- Diseño de nuevos productos para uso habitacional considerando el peso de las estructuras: mesas, bancas, maceteros, quinchos.
- Optimizar el proceso productivo, lo que permitiría poder ofrecer a los consumidores precios más convenientes.

### **5.2.2. Amenazas**

#### ➤ **Segmento Municipalidades**

- Este segmento enfoca y utiliza el mobiliario urbano en espacios de uso público por lo tanto el mobiliario está expuesto al ataque vandálico, uso indebido (skaters), destrucción.

- Utilización de productos sustitutos (materialidad): acero, plástico.
- Citta Urbana ha intentado ganar mercado bajo la política de precios bajos.

➤ **Segmento Construcción**

- Este segmento y su desarrollo dentro de la economía actual ha tenido un buen comportamiento durante el presente año y parte del próximo, sin embargo, este sector está sujeto a los vaivenes de la economía global o factores legislativos del entorno como la reforma tributaria que pudieran desacelerar el mercado de la construcción.
- Utilización de productos sustitutos (materialidad) → acero, plástico.
- Citta Urbana ha intentado ganar mercado bajo la política de precios bajos.

➤ **Segmento Personas**

- Este segmento podría presentar problemas con respecto a exigencias de servicios post-venta, insatisfacción con la instalación del mobiliario (si esta es ofrecida).

### 5.2.3. Fortalezas

➤ **Segmento Municipalidades**

- Según la encuesta es la segunda empresa especializada conocida en este sector (63,6% después de Atrio que marca un 81,8%).
- Según encuesta, el 45,5% de este sector marca como primera opción de compra por material el Hormigón, que corresponde a la especialidad de Vanghar.
- Alto conocimiento del Hormigón.

➤ **Segmento Construcción**

- Es la empresa más conocida (37,5% según encuesta) de las especializadas en este tipo de productos.
- Este segmento asociado al sector de la construcción presento un crecimiento de 0,7% para el 2015 y a 3% para el 2016 siendo los segmentos de vivienda pública estimulada por el Programa Extraordinario de Reactivación e Integración (US\$ 2.600 millones).
- Alto conocimiento del Hormigón.

➤ **Segmento Personas**

- En la actualidad este segmento no forma parte de la cartera de clientes de las empresas especializadas en mobiliario urbano, en consecuencia, no presentan fortalezas.
- Alto conocimiento del Hormigón.

**5.2.4. Debilidades**

➤ **Segmento Municipalidades**

- Según la encuesta el 45,5% de las municipalidades consume juegos, actualmente Vanghar no se ofrece este tipo de productos.
- Las bases de licitaciones (contraloría resolución 81 del 2014) presentan una valoración de la ofertas de empresas de mobiliario por precio equivalente al 50%.
- Entregas fuera de plazo.
- Poco compromiso del departamento de producción, materializado en promesas no cumplidas por parte de operaciones.
- Reclamos por terminación vista del hormigón.

➤ **Segmento Construcción**

- Según la encuesta el 37,5% de las constructoras consume juegos, actualmente Vanghar no ofrece este tipo de productos, por otro lado este tipo de productos si lo ofrece Fanheu y Cittá por ejemplo.
- Según la encuesta, en este sector el 37,5% marca como primera opción de compra la madera, actualmente la oferta en Vanghar de productos solamente confeccionados en madera es débil y más bien utiliza este material para combinarlo con el hormigón.
- Entregas fuera de plazo.
- Poco compromiso del departamento de producción, materializado en promesas no cumplidas por parte de operaciones.
- Reclamos por terminación vista del hormigón.

➤ **Segmento Personas**

- Sector muy pequeño en cuanto a la participación del mercado potencial estimado y que compra principalmente en empresas de consumo masivo (HomeCenter & Easy) que ofrece precios bajos. Según la encuesta el 37% indica el factor precio como mejora potencial.
- Según la encuesta el 23,8% de las personas consume juegos, actualmente no se ofrece este tipo de productos.
- Según la encuesta la marca Vanghar no es conocida por el sector marcando en las respuestas un total de 0%.
- No existe cartera de productos para ofrecer en el sector hogar.

### **5.3. Selección del Segmento Objetivo**

Conforme a punto anterior 5.2 Desarrollo del FODA y del punto 4.2.1 Análisis de la encuesta los segmentos seleccionados son:

- Municipalidades.
- Constructoras.
- Personas: de manera adicional durante el diagnostico se analizó un tercer potencial cliente que corresponde a la persona natural dueño de casa.

De los segmentos antes mencionados y conforme a lo declarado en el punto 5.1 la participación de mercado entre los segmentos de municipalidades (60%) y constructoras (38%) suman el 98% del mercado potencial estimado, en consecuencia, son seleccionados como mercado objetivo bajo los lineamientos de las estrategia de segmentación de mercado masivo<sup>8</sup>, es decir, cuando las diferencias en las necesidades de los clientes sean pequeñas, o no existen diferencias significativas en los factores demográficos de identificación.

Respecto del segmento de las personas, que representa sólo el 2% del mercado se establece que es relevante considerarlo conforme al uso de la estrategia de segmentación de menor tamaño<sup>9</sup> pues representa una oportunidad dado que actualmente este segmento consume los productos de mobiliario en las tiendas de consumo masivo como son Easy y HomeCenter que no ofrecen productos

---

<sup>8</sup> Marketing Estratégico, 4ta Edición, Roger J. Best.



personalizados y este es un segmento que manifiesta disposición a pago por un trato personalizado.

## **6. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL MERCADO<sup>9</sup>**

Los distintos negocios de una empresa contribuyen a los resultados empresariales a corto y largo plazo, en función de su posición actual y futura. En base a este hecho, algunos negocios recibirán inversiones adicionales para desarrollar o defender una importante posición estratégica. Otros negocios requerirán que se reduzca su enfoque, para conseguir una mayor contribución a beneficios, con los recursos actualmente disponibles. Otros incluso verán reducido su presupuesto, en la medida en que la empresa considere la idea de abandonar un área producto-mercado concreta.

Dado que los recursos son siempre limitados, se necesita un plan estratégico de mercado que indique las posiciones deseadas en el futuro, el crecimiento de las ventas y los beneficios esperados. El plan estratégico de mercado establece la dirección a seguir y fija directrices para el futuro destino de los recursos.

Como refleja la siguiente Figura, las empresas necesitan desarrollar un proceso de planificación estratégica de sus mercados para poder concretar direcciones estratégicas y destino eficiente de sus recursos a corto y largo plazo. El primer paso de este proceso es una valoración cuidadosa de los resultados reales obtenidos por la empresa, del atractivo del mercado y de la posición competitiva, temas desarrollados hasta ahora en este documento.

Es útil que las empresas dispongan de estos datos con un horizonte de tres a cinco años. Con esta información las empresas pueden realizar un análisis portfolio, para conseguir así una mejor comprensión de la situación de cada área producto mercado y de sus expectativas de resultados. Partiendo de la posición de cada negocio en el portfolio se redactará un plan estratégico que incluya los futuros objetivos a conseguir.

Sin embargo, conseguir que el plan estratégico de mercado sea accionable requiere que la empresa desarrolle también una estrategia de marketing mix, alineada con el plan estratégico de mercado y los recursos destinados. Una vez que se han redactado las estrategias del mercado y las estrategias de marketing mix, se procede a redactar el plan de acción que define las posiciones que se desea alcanzar, a corto y largo plazo, en cuota de mercado y rentabilidad.

---

<sup>9</sup> Marketing Estratégico, 4ta Edición, Roger J. Best.



Figura 6: proceso de planificación estratégica de los mercados<sup>10</sup>.

La formulación de la estrategia de marketing mix se realizará en torno al Producto, Precio, Plaza y la Promoción, incluyendo también en esta una propuesta de valor para cada segmento tomando en cuenta los puntos más relevantes de la encuesta (Punto 4.2.1) y el análisis FODA (Punto 5.0) analizados en los capítulos anteriores de este documento.

La selección de la estrategia se define considerando la existencia de mercados y los productos, lo anterior lo podemos esquematizar de la siguiente manera:

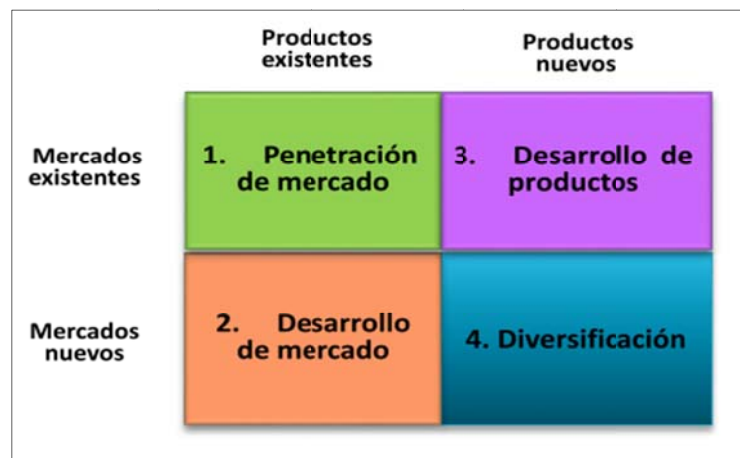


Figura 7: muestra el tipo de estrategia en función de los mercados y los productos<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Marketing Estratégico, 4ta Edición, Roger J. Best.

<sup>11</sup> Curso IN77P.01 Dirección de Marketing Otoño 2014, MBA U. de Chile FCFM, Dpto. Ingeniería Industrial/ Profesor Jorge Lara / José Avaria

De la figura anterior podemos adelantar que para los segmentos de municipalidades y constructoras se opta por una estrategia de penetración de mercado considerando que tanto el mercado como los productos son existentes. Por otro lado para el segmento de las personas si bien corresponden a un mercado existente surge la necesidad de creación de nuevos productos que representen una alternativa a la actual oferta disponible en Easy y HomeCenter que no representa los intereses de dicho mercado que aspira a productos personalizados.

### 6.1. Propuesta de Valor por Segmento: Municipalidades, Constructoras y Personas

El diseño de la estrategia contempla desarrollar una propuesta de valor basada en los puntos relevantes determinados en el FODA por segmentos visto en el capítulo 5.0, y desarrollar con ellos, estrategias tácticas que permitan además de entregar valor a los clientes, cumplir con las expectativas del negocio.

Desde el punto de vista teórico<sup>12</sup> se crea valor cuando la disposición a pagar del comprador es mayor que el costo de proveer el producto. Lo anteriormente dicho se esquematiza en la siguiente figura:

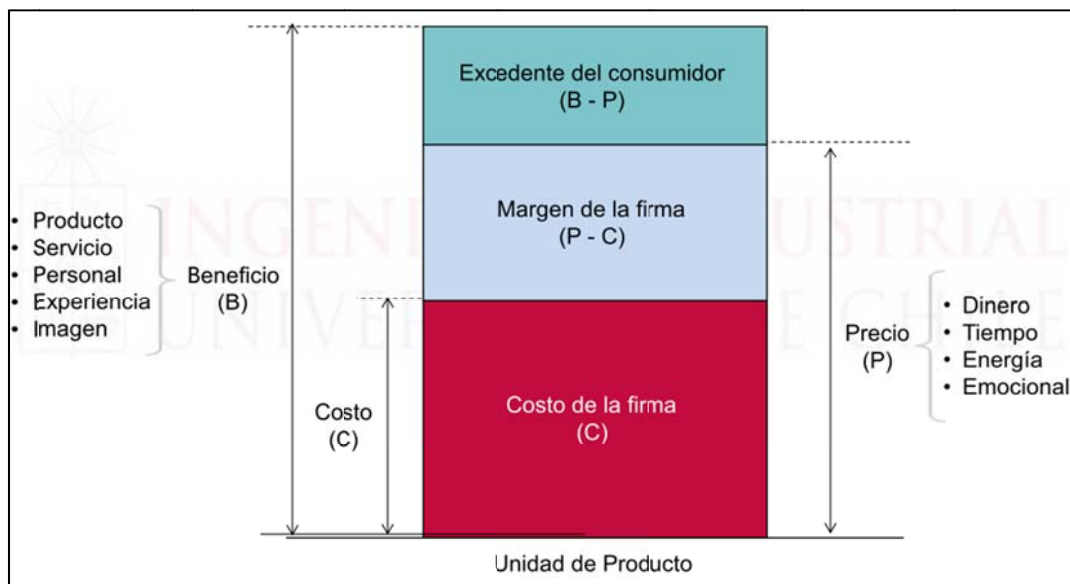


Figura 8: creación de valor<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Curso IN77Q.01 Gestión Comercial I Primavera 2013, MBA U. de Chile FCFM, Dpto. Ingeniería Industrial/ Profesor Christian Diez

La propuesta de valor asociada a cada segmento toma en cuenta los deseos de cada tipo de cliente definido en este trabajo, su experiencia de compra, la oferta actual del mercado y las mejoras propuestas para este último. Las propuestas de valor para uno de los segmentos de definidos se presentan a continuación como sigue:

### **6.1.1. Propuesta de Valor Segmento Municipalidades**

“Nuestra meta es entregar productos durables y resistentes, con el uso de materiales certificados, entregados en tiempo preciso y puesto en Obra”.

### **6.1.2. Propuesta de Valor Segmento Constructoras**

“Nuestra meta es entregar productos durables y resistentes, con el uso de materiales certificados, entregados en tiempo preciso, entregando el 100% del suministro ofertado y con un servicio post-venta a vuestra disposición”.

### **6.1.3. Propuesta de Valor Segmento Personas**

“Nuestra meta es entregar productos durables y resistentes, con el uso de materiales certificados, entregados en tiempo preciso, con una alta variedad de productos, entregados en tu casa y con un servicio post-venta a la espera de tus requerimientos”.

## **6.2. Marketing Mix<sup>13</sup>**

Todo plan estratégico de mercado requiere como complemento la definición de estrategias de marketing táctico. Esto significa redactar estrategias en relación con el posicionamiento del producto, los precios, la comunicación (promoción) y la distribución (plaza). El nivel de consecución de los objetivos del plan estratégico de mercado depende de la efectividad de las estrategias de marketing táctico, diseñadas para apoyar el plan estratégico comercial.

El plan estratégico comercial establece la dirección estratégica y proporciona directrices para poder destinar recursos de una forma eficiente. Sin embargo la estrategia de marketing táctico es la herramienta que utiliza el plan estratégico comercial para conseguir simultáneamente sus objetivos de corto y largo plazo. Un plan estratégico de mercado correcto, normalmente no producirá el nivel deseado de objetivos, si va acompañado de un nivel táctico equivocado nivel deseado de objetivos, si va acompañado de un nivel táctico equivocado.

---

<sup>13</sup> Marketing Estratégico, 4ta Edición, Roger J. Best.

Como se muestra en la siguiente figura se muestra el esquema de Marketing Mix (4P's) que aborda el producto, precio, Distribución (plaza) y promoción:



Figura 9: creación de valor<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Curso IN77R.01 Gestión Comercial II Otoño 2014, MBA U. de Chile FCFM, Dpto. Ingeniería Industrial/ Profesor Andrés Musalem

### 6.2.1. Estrategia Promocional

La primera responsabilidad de una comunicación de marketing es construir notoriedad<sup>15</sup>, es decir, informar a los clientes de los productos y servicios de una empresa. En segundo término, las comunicaciones de marketing deben recordar los mensajes, para mantener la notoriedad de lo comunicado. En tercer lugar la responsabilidad de una comunicación de marketing puede ser motivar al o los mercados objetivo a pasar a la acción. En resumen, se pueden distinguir tres objetivos fundamentales en las comunicaciones de marketing, y cualquiera de ellos puede ser el objetivo de una comunicación de marketing concreta<sup>16</sup>.

1. Construir notoriedad: conseguir un nivel de notoriedad determinado en relación con la organización, sus productos y servicios.
2. Reforzar el mensaje: mantener, a lo largo del tiempo, el nivel deseado de recuerdo en relación con la imagen, beneficios básicos y nombre de la compañía y de sus marcas.
3. Estimular a la acción: motivar al mercado objetivo para llevar a cabo una acción específica a corto plazo.

Dentro de las causas de marketing de los bajos niveles de respuesta de los clientes situación que es una preocupación actual para la empresa Vanghar, las posibles causas<sup>16</sup> una inadecuada elección del medio publicitario o una insuficiente cobertura de medios. Los niveles bajos de notoriedad se suelen deber a un una insuficiente frecuencia de los mensajes (repetición insuficiente) o a un contenido inadecuado en el anuncio. Las causas de los niveles bajos de comprensión están también en la frecuencia insuficiente y en el contenido del anuncio. Los bajos niveles en la intención de compra se suelen atribuir a un contenido poco efectivo y/o a una pobre propuesta de valor. El fallo en el acto final de compra podría ser el resultado, tanto del contenido del anuncio, como de otros factores, tales como el comportamiento de la competencia o la falta de atención o servicio, a la hora de emitir la orden de compra.

---

<sup>15</sup> Marketing Estratégico, 4ta Edición, Roger J. Best.

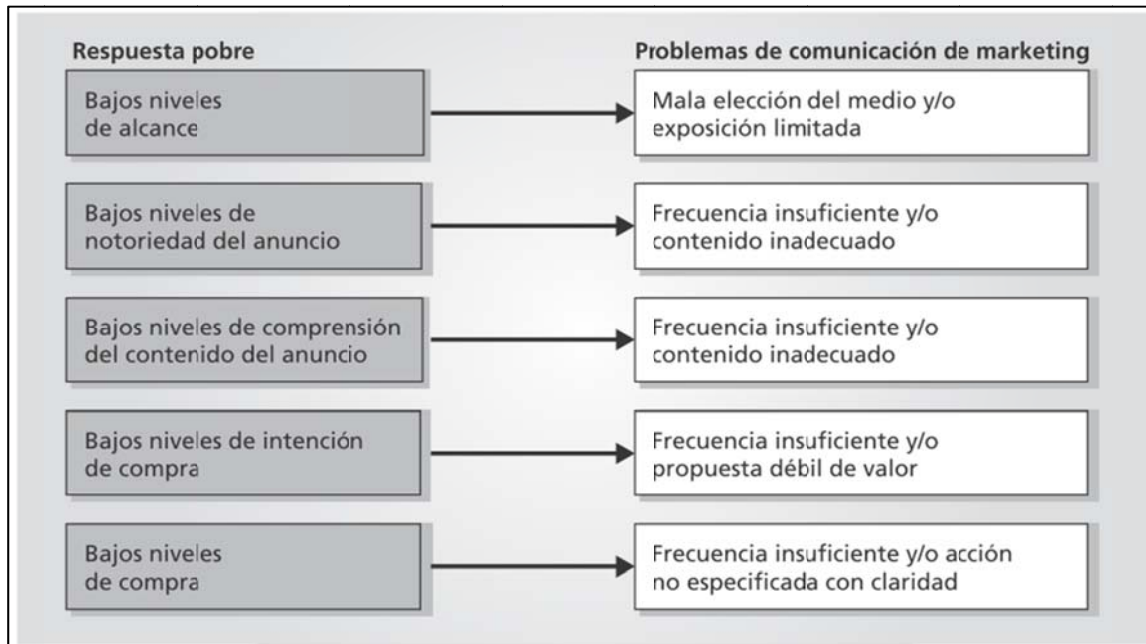


Figura 10: causas de marketing de los bajos niveles de respuesta del cliente<sup>16</sup>.

La estrategia promocional o mix de promoción abarca los siguientes temas para su desarrollo<sup>16</sup>: determinación del objetivo comunicacional por segmento, diseño del mensaje, decidir el mix promocional (publicidad, promoción de ventas, eventos, relaciones públicas, entre otros), asignación del presupuesto promocional, medir los resultados y gestionar y coordinar el proceso.

La estrategia comunicacional pasará principalmente por motivar y atraer al segmento de personas, estos últimos son los clientes que conforme al capítulo 4.2.1 Análisis de la Encuesta no tienen conocimiento de la marca Vanghar. Por otro lado, para los segmentos de constructoras y municipalidades se pretende aumentar los porcentajes de conocimiento de marca (63.6 %y 37.5% respectivamente según Gráfico N°1, punto 4.2.1).

### 6.2.1.1 Definición de los Objetivos por Segmento

La estrategia promocional para Vanghar está basada en los puntos más relevantes para cada uno de los segmentos de clientes seleccionados en los siguientes atributos de interés de los clientes levantados mediante la encuesta realizada:

- Segmento de municipalidades y constructoras:

El objetivo es aumentar la notoriedad de mercado en ambos segmentos en 5% como meta anual.

<sup>16</sup> Marketing Estratégico, 4ta Edición, Roger J. Best.

- Segmento de las personas:

El objetivo es aumentar la notoriedad de la empresa Vanghar en un 10% dentro de un año.

### **6.2.1.2 Diseño del Mensaje por Segmento**

El diseño del mensaje por segmento toma en cuenta las preferencias de los entrevistados en la encuesta desarrollada para apoyar el desarrollo de este trabajo, destacando como principales temas los listados a continuación:

- Materiales utilizados en los productos → para los tres segmentos.
- Tiempo y lugar de entrega de los productos → para los tres segmentos.
- Servicio Post-Venta → principalmente para constructora y personas.
- Variedad de la Oferta → para el segmento personas.
- Precio → para los tres segmentos.

De este modo el mensaje se basa en las propuestas de valor desarrolladas en el punto anterior (6.10) por segmento pero que integradas derivan en el siguiente resultado:

“Vanghar es la empresa se mobiliario urbano que ofrece los productos más durables, resistentes y variados del mercado, usando materiales certificados, en el lugar y tiempo preciso, con servicio post venta y al precio más conveniente”.

### **6.2.1.3 Mix Promocional**

El mix promocional generalmente puede establecerse considerando<sup>17</sup>: la Publicidad (pública, persuasiva, personal, impersonal), la venta personal, las promociones por venta (incentivo a la compra) y las relaciones públicas.

Se presentan en la siguiente figura algunos ejemplos de herramientas de comunicación presentes en la definición del mix promocional:

---

<sup>17</sup> Curso IN77R.01 Gestión Comercial II Otoño 2014, MBA U. de Chile FCFM, Dpto. Ingeniería Industrial/ Profesor Andrés Musalem



| <i>Publicidad</i>          | <i>Promoción de Ventas</i>   | <i>Relaciones Públicas</i> | <i>Venta Personal</i> |
|----------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Print & broadcast ads      | Contests, games, sweepstakes | Press Kits                 | Sales presentations   |
| Packaging-outer            | lotteries                    | Speeches                   | Sales meetings        |
| Packaging inserts          | <b>Premiums &amp; gifts</b>  | Seminars                   | Telemarketing         |
| Mailings                   | Sampling                     | Annual reports             | Incentive programs    |
| Catalogs                   | Fairs/trade shows            | Charitable donations       | Salesmen samples      |
| Motion pictures            | Exhibits                     | Public relations           | Fairs & trade shows   |
| House magazines            | Demonstrations               |                            | <b>WOM sampling</b>   |
| Brochures & booklets       | <b>Couponing</b>             |                            |                       |
| Posters & leaflets         | Rebates                      |                            |                       |
| Directories                | Low-interest financing       |                            |                       |
| Reprints of ads            | Entertainment                |                            |                       |
| Billboards                 | Trade-in allowances          |                            |                       |
| Display signs              | Trading stamps               |                            |                       |
| Point of purchase displays | Tie-ins                      |                            |                       |
| Audiovisual material       |                              |                            |                       |
| Symbols & logos            |                              |                            |                       |

Figura 11: causas de marketing de los bajos niveles de respuesta del cliente<sup>18</sup>.

Para el caso de la empresa Vanghar se definen el siguiente Mix Promocional:

- **Redes Sociales:** se debe desarrollar una campaña comunicacional con los clientes a través de las siguientes redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, correo electrónico. Esta campaña debe ser liderada por la Gerencia Comercial y su equipo de ventas de la empresa con el seguimiento constante y obtención de estadística (número de visitas, comentarios, cantidad de correos enviados identificando al destinatario, respuestas y/o consultas recibidas por estos medios, entre otros).
- **Elaboración de un Brochure Impreso:** la elaboración de un brochure para entregar por mano en la futuras entrevistas con los distintos clientes, la impresión de 300 unidades tiene un valor aproximado de \$1.500.000 IVA incluido, este valor se paga una vez al inicio de cada año.
- **Publicación en medios escritos asociados al mobiliario urbano:** esto implica la publicación dos veces al mes en la revista Vivienda y Decoración del periódico El Mercurio una vez al mes con un valor de \$1.000.000 IVA incluido.

<sup>18</sup> Curso IN77R.01 Gestión Comercial II Otoño 2014, MBA U. de Chile FCFM, Dpto. Ingeniería Industrial/ Profesor Andrés Musalem

### 6.2.1.1 Medición de los Resultados

La medición de los resultados respecto a la notoriedad puede llevarse a cabo con la estrategia de refuerzo del mensaje<sup>19</sup> considerando por ejemplo que algunos productos se venden en unas épocas del año mucho más que en otras, lo que hace recomendable a las empresas que se encuentran con estos hechos, la utilización de un modelo de exposición del anuncio concentrado en los períodos «peak de demanda», en los que hay que desarrollar notoriedad, comprensión e interés hacia el producto. La siguiente Figura ilustra un programa de comunicación de marketing, de una marca muy conocida, que concentra sus anuncios en el verano (que en el caso de estudio para el mercado de las personas coincide con el aumento en la compra de productos de mobiliario de terrazas), momento en el que más se consume el producto. Existen otros muchos modelos de exposición de la publicidad, pero en este caso la empresa escogió mantener un nivel básico de notoriedad durante la mayor parte del año, aumentando la frecuencia de su mensaje justo antes y durante el período de demanda estacional para su producto.

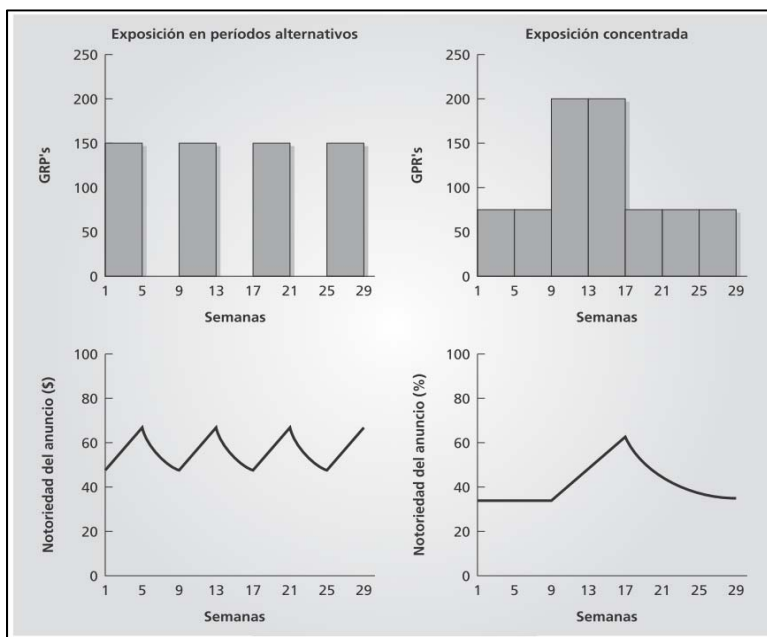


Figura 12: causas de marketing de los bajos niveles de respuesta del cliente<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Marketing Estratégico, 4ta Edición, Roger J. Best.

Para medir la respuesta del cliente potencial se puede utilizar el índice jerárquico de respuesta (IRC) de los clientes, para el entendimiento de este índice se muestra en siguiente ejemplo<sup>20</sup>: en la siguiente Figura se muestra el nivel jerárquico de posibles respuestas de los clientes; en la jerarquía de las respuestas de los clientes se parte de la notoriedad, y se sigue con la comprensión, la intención de compra y la compra real. Si la comunicación de marketing no consigue llegar a su público objetivo (la exposición es el de primer paso en el nivel jerárquico de posibles respuestas), no se conseguirá ninguna de las respuestas posteriores.

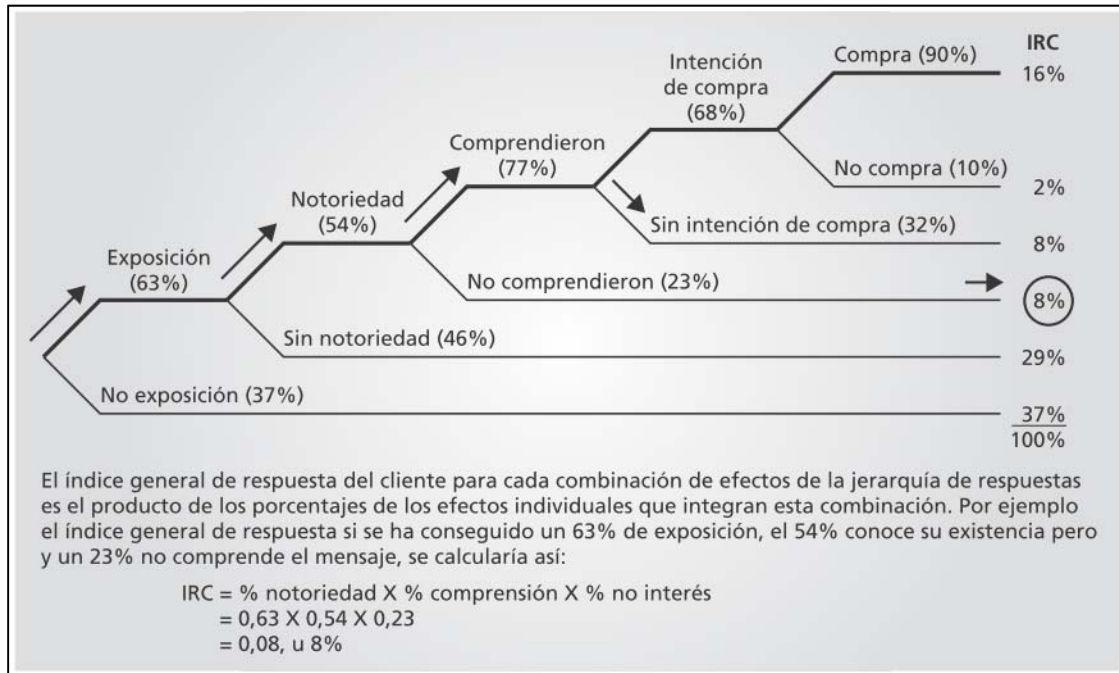


Figura 12: causas de marketing de los bajos niveles de respuesta del cliente<sup>20</sup>.

En el ejemplo considerado se consiguió un nivel de exposición del 63% (al 37% no le pudo llegar la publicidad). Del 63% alcanzado, el 54% puede recordar con precisión la existencia de la comunicación. Ello significa que un 29% (46% del 63% expuesto al anuncio) no son sujetos de una posible compra posterior, ya que no eran conscientes de su exposición al anuncio. Así pues, la suma de mercado objetivo perdido por la falta de exposición (37%), y por la falta de notoriedad (29%), alcanza a un 66% del mercado objetivo.

Del público objetivo que estuvo expuesto al anuncio y que lo vio, un 77 % lo comprendió de una forma adecuada, mientras un 23% no comprendió su contenido e intenciones. La no comprensión del anuncio crea una pérdida adicional de respuesta de compra, de aproximadamente, un 8% (0,23× 34%). Del grupo de personas que comprendieron el anuncio un 68% manifestó su intención de comprar. El 32% que no

<sup>20</sup> Marketing Estratégico, 4ta Edición, Roger J. Best.

manifestó intención de comprar supone un 8% adicional de pérdida de mercado objetivo. Aquellos clientes que manifestaron intención de compra pero que no la hicieron suponen un 2% adicional. Finalmente, el público objetivo que estuvo expuesto al anuncio, lo vio, lo comprendió, manifestó intenciones de compra, y finalmente compró. Supone un 16% del mercado objetivo. Para conseguir mejores niveles de respuesta de los clientes las empresas necesitan elegir el nivel en la jerarquía de respuesta de los clientes en el que mejorar sus resultados.

A la hora de mejorar la respuesta del cliente potencial la clave está en corregir los problemas expuestos. Supongamos, por ejemplo, que atendiendo a las directrices expresadas en la Figura 12, la empresa ha desarrollado una estrategia de comunicación de marketing más efectiva, que le ha permitido mejorar el nivel de exposición del anuncio de un 63 a un 75%. Este incremento se traduciría en un incremento del índice de respuesta de compra del cliente del 16 al 19%.

$$\text{IRC (actual)} = 0,63 \times 0,54 \times 0,77 \times 0,68 \times 0,90 = 0,16$$

$$\text{IRC (mejorado)} = 0,75 \times 0,54 \times 0,77 \times 0,68 \times 0,90 = 0,19$$

Supongamos también, que una mejora del contenido de la publicidad ha conseguido que el valor de la notoriedad del anuncio pase del 54 al 67%. La acción conjunta de la mejora de la exposición y de la notoriedad permite una mejora del índice de respuesta del consumidor del 50%, pasando de un índice 16 al valor 24%.

$$\text{IRC (mejorado)} = 0,75 \times 0,67 \times 0,77 \times 0,68 \times 0,90 = 0,24$$

## 6.2.2. Estrategia de Distribución o Plaza

Dentro de este punto es relevante mencionar el concepto de canal de distribución que se definen<sup>21</sup> como intermediarios que facilitan el movimiento de objetos, ideas o recursos entre productores y consumidores.

Dicho lo anterior resulta importante conocer algunas de las funciones que brindan los canales de marketing<sup>22</sup>, asociando cada una de estas funciones a empresas reales como se muestra en la siguiente figura:

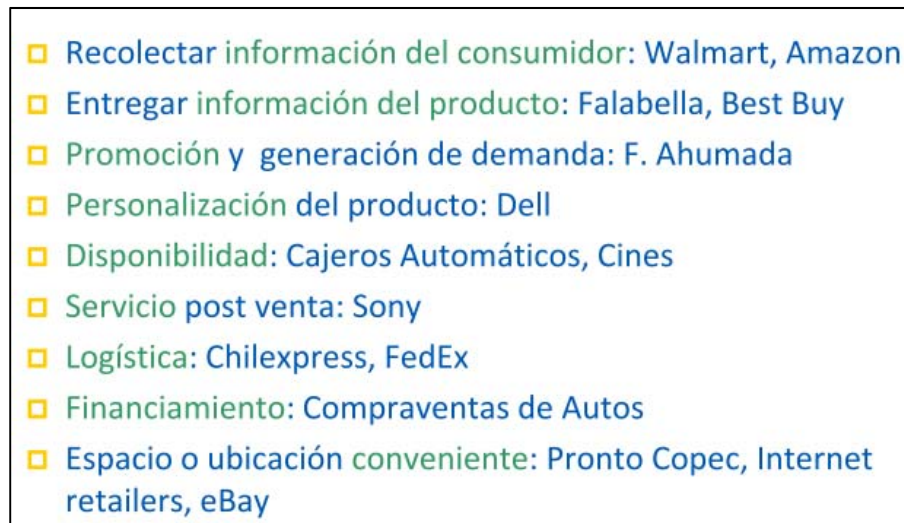
- 
- Recolectar información del consumidor: Walmart, Amazon
  - Entregar información del producto: Falabella, Best Buy
  - Promoción y generación de demanda: F. Ahumada
  - Personalización del producto: Dell
  - Disponibilidad: Cajeros Automáticos, Cines
  - Servicio post venta: Sony
  - Logística: Chilexpress, FedEx
  - Financiamiento: Compraventas de Autos
  - Espacio o ubicación conveniente: Pronto Copec, Internet retailers, eBay

Figura 13: funciones de los canales de marketing<sup>21</sup>.

La estrategia de Plaza de los productos de la empresa Vanghar considera factores como son las tecnologías actuales de comunicación así como también la ubicación de la planta de producción de la empresa Vanghar ubicada actualmente en la comuna de San Bernardo.

- La profundidad del canal actual de Vanghar es prácticamente directo entre el consumidor y la empresa, este entrega valor agregado adicional en cuanto a información y disponibilidad de productos principalmente con la herramienta de vía internet<sup>22</sup>, actualmente válida para los tres segmentos. Esta situación actual debe ser acompañada por una campaña programada de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos y visitas presenciales de vendedores y diseñadores de la empresa que funcionen como asesores de diseño. Esta programación debe liderarla la Gerencia Comercial a través los vendedores de la empresa, con una mayor intensidad finalizando el invierno donde la llegada

<sup>21</sup> Curso IN77R.01 Gestión Comercial II Otoño 2014, MBA U. de Chile FCFM, Dpto. Ingeniería Industrial/ Profesor Andrés Musalem

<sup>22</sup> <http://www.vanghar.cl/>

de la primavera incentiva el uso de las áreas verdes públicas, privadas y en los hogares la frecuencia de uso de las terrazas tiende a aumentar y por ende a incentivar la compra de juegos de terraza.

- Para el caso de los productos que se oferten principalmente al segmento de personas (pero también considerando los segmentos de constructoras y municipalidades), adicionalmente a lo indicado en el punto anterior y tomando en cuenta la ubicación actual de la planta de producción ubicada en la comuna de San Bernardo se considera la compra de un camión pluma necesario para las entregas al lugar de la obra evaluado en \$30.0000.000. Conforme a las preferencias en los tres segmentos de clientes surge el deseo y la definición de valor respecto a la actual oferta de la empresa Vanghar poder recibir el producto “puesto en obra”.



Figura 14: camión pluma.

### 6.2.3. Estrategia de Producto

Antes de entrar a la estrategia de producto definida para la empresa Vanghar es necesario tener presente los conceptos técnicos asociado a lo que es un producto.

El concepto de producto puede definirse<sup>23</sup> esquemáticamente como sigue:

---

<sup>23</sup> Curso IN77R.01 Gestión Comercial II Otoño 2014, MBA U. de Chile FCFM, Dpto. Ingeniería Industrial/ Profesor Andrés Musalem



Figura 15: esquema que intenta ser la respuesta a ¿qué es un producto?

Un ejemplo de lo expuesto en la figura anterior es el teléfono celular: el núcleo del producto es permitir la comunicación entre personas, el producto básico es el teléfono celular físico, producto esperado es el teléfono celular y que permita adicionalmente conexión a internet y finalmente el producto aumentado corresponde a todas las características antes mencionadas más características que generarán la disposición a compra en función de atributos particulares que los consumidores valorarán, como por ejemplo la resolución y capacidad de memoria, la duración de la batería bajo condiciones de alto uso diario, la resistencia a caídas, entre otras.

Respecto al desarrollo de nuevos productos se observa que la falta de una necesidad del consumidor es la principal razón del fracaso de nuevos productos, como estadística se tiene que alrededor del 40% de los nuevos productos falla en su etapa de lanzamiento<sup>24</sup>.

La siguiente figura muestra las principales fuentes de falla en el lanzamiento de nuevos productos:

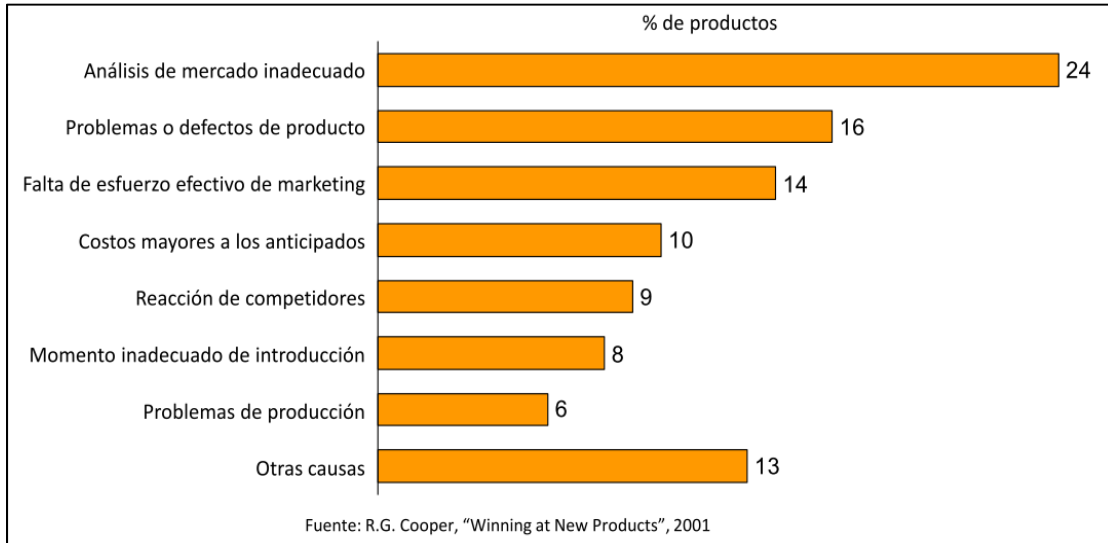


Figura 16: fuentes de falla de nuevos productos<sup>24</sup>.

Adicionalmente se muestra en la siguiente figura tres etapas para el desarrollo de nuevos productos:

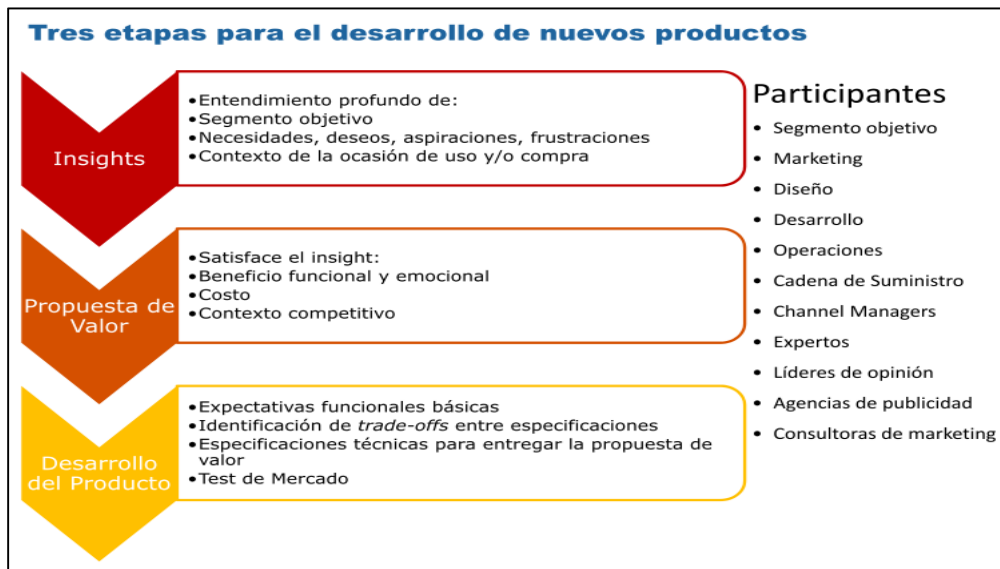


Figura 17: fuentes de falla de nuevos productos<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> R. G. Cooper, "Winning at New Product", 2001

<sup>25</sup> Curso IN77R.01 Gestión Comercial II Otoño 2014, MBA U. de Chile FCFM, Dpto. Ingeniería Industrial/ Profesor Andrés Musalem



La estrategia de Producto hecha para la empresa Vanghar toma en cuenta lo expuesto en las páginas anteriores así como también el levantamiento de información realizado mediante la encuesta analizada en el punto 4.2.1 de este documento así como también el análisis FODA desarrollado en el punto 5.0 de este documento.

Las estrategias del producto son:

- **Creación y diseño de nuevos productos:** esta estrategia aplica al segmento de las personas quienes actualmente consumen (según los datos de la encuesta) productos de mobiliario en el retail de consumo masivo como son Easy y HomeCenter Sodimac, amabas empresas con un conocimiento de marca superior al 95%. Los productos que actualmente consume este sector son los asociados a terraza y jardín (sobre el 60% según encuesta para mesas y asientos) y jardín (sobre el 50% según encuesta para maceteros y jardineras). Dicho lo anterior los nuevos productos a fabricar de uso residencial y que extenderán la cartera de oferta son los siguientes:
  - Mesas, Bancas, Maceteros y Jardineras.
  - Quinchos modulares para asados.

Los productos anteriormente mencionados consideran en su diseño el uso domiciliario y la necesidad de contar con un peso menor al producto de hormigón convencional.



- **Mejora de los productos actuales:**

En relación a la mejora de los productos actuales, el enfoque está en revertir la situación de reclamos de los clientes de segmentos de constructoras las terminaciones vistas del hormigón (manchas y desprendimiento de bordes de los elementos). La estrategia considera la contratación de consultoría experta en el hormigón, considerando 200 HH de consultor con la entrega de un informe técnico que indique la solución a los problemas presente actualmente, esta es una debilidad declarada en el análisis FODA. Esta inversión tiene un valor de \$7.688.700.

#### 6.2.4. Estrategia de Precio

La estrategia de precio es la única de las 4P's (producto, promoción, plaza y precio) que se dedica a capturar valor para una firma o empresa, así pues la estrategia de producto crea valor para el cliente, la estrategia de promoción comunica y mejora el valor del producto para el cliente y finalmente la estrategia de plaza proporciona valor al cliente mediante su comodidad, asistencia y acceso al surtido de productos.

Por otro lado es altamente relevante mencionar que de las cuatro que existen para aumentar la utilidad operacional (precio, volumen, costos variables y costos fijos), el precio es la más poderosa. La prestigiosa compañía de consultoría McKinsey publicó un estudio sobre el impacto del precio en la rentabilidad operacional de 2463 compañías más grandes del mundo. En él se concluía que, en promedio, un 1% de incremento en el precio genera una mejora del 11% en la rentabilidad operacional, si las demás variables permanecen Ceteris Paribus (costos variables, volumen y costos fijos). Este resultado cobra aún más relevancia cuando se compara con el impacto generado por las demás "palancas de rentabilidad": al reducir el costo variable, aumentar el volumen, o reducir los costos fijos un 1%, se obtienen mejoras de la rentabilidad operacional de 7.8%, 3.3% y 2.3% respectivamente, considerando, nuevamente, que las demás variables permanecen Ceteris Paribus (constantes). Estos resultados son contundentes sobre el poder del precio como palanca de la rentabilidad como se muestra en la siguiente figura:

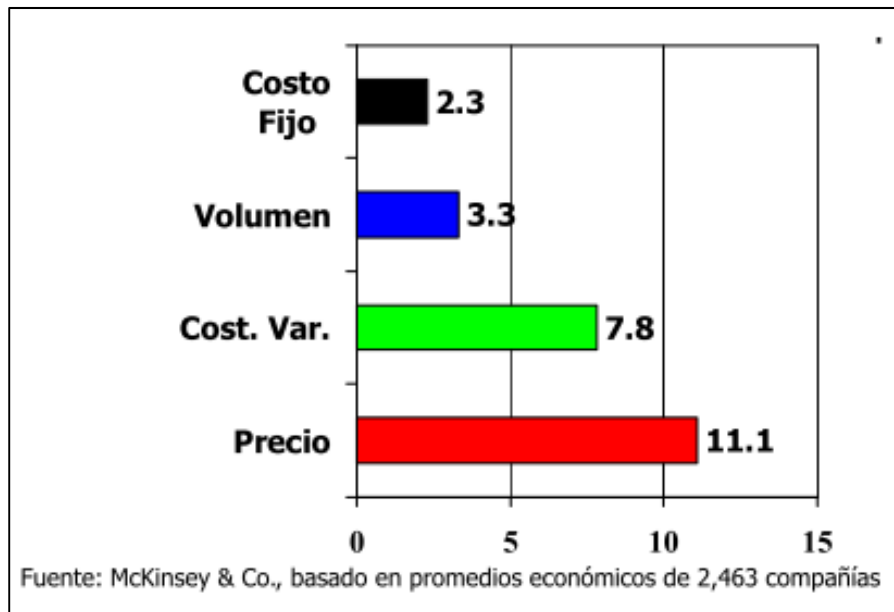


Figura 18: incremento en la utilidad operacional tras un aumento del 1% en el precio (26).

<sup>26</sup> McKinsey & Co., basado en promedios económicos de 2463 compañías.

Por otro lado la teoría de precios indica que conforme el precio baja aumenta la demanda mientras que un aumento del precio tendería a disminuir la demanda.

La estrategia de Precio para la empresa Vanghar toma en cuenta principalmente el levantamiento de información realizado mediante la encuesta analizada en el punto 4.2.1 así como también el análisis FODA desarrollado en el punto 5.0 de este documento. Este diseño contempla que el factor precio tiene una alta relevancia para los tres segmentos de clientes particularmente en constructoras (según la encuesta este atributo considerado al momento de la compra alcanza el 50% de las preferencias como atributo considerado al momento de la compra) y municipalidades anda del orden de 20% según la encuesta. Lo anteriormente dicho y considerando los métodos de producción actuales de Vanghar fueron la razón principal que llevo a determinar que la estrategia para lograr ofertar precios más convenientes pasa por cambiar los métodos de producción de la empresa, que actualmente son artesanales, a un sistema de producción semi industrial que permitirá:

- Disminuir los tiempos de producción con una consecuente reducción del personal de producción (se estima una reducción del orden del 50%). Estos costos serán analizados en el siguiente capítulo de Evaluación Económica. Este es un tema que figura dentro de las debilidades actuales de la compañía en el análisis FODA. Adicionalmente aporta como medida de mitigación a la actual falta de compromiso por parte del equipo de Producción, en cuanto al cumplimiento de fechas de entrega, tema que también figura como una debilidad actual de la compañía en el análisis FODA. La inversión proyectada en la semi industrialización en la producción asciende a \$450.000.000 en maquinaria y equipos en el año cero más \$50.000.000 por concepto de capacitación y puesta en marcha.
- Adicionalmente se invertirá en la asesoría experta para la determinación de la operación productiva más eficiente de la fábrica de reducción (disposición general de equipos y bodegas, células de trabajo, entre otras). Con una inversión aproximada de \$5.500.000.
- Mejorar los tiempos de entrega a los clientes. Este es un tema que figura dentro de las debilidades actuales de la compañía en el análisis FODA. Este tema está declarado como un problema frecuente según la encuesta en los tres segmentos de clientes, destacando municipalidades con un 45.5% de la preferencias y Construcción con un 37.5% de las preferencias.
- Mejorar el nivel de terminaciones de los productos ofertados. Esta es una debilidad declarada en el análisis FODA.

## **7. EVALUACIÓN ECONOMICA**

### **Descripción del problema:**

La propuesta se sustenta en mejorar las deficiencias del actual sistema de confección de productos de la empresa Vanghar, ya que el modelo actual está diseñado de forma artesanal, con alta dependencia de la mano de obra y la experiencia de los trabajadores, es decir, un trabajador neófito podría suponer un mayor riesgo para el funcionamiento del negocio. Esto, hace que la organización hoy en día opere de manera deficiente y riesgosa, pues los tiempos que se establecen en la producción no son acordes a los ritmos de venta, generando retrasos en toda la cadena productiva que conllevan incumplimientos contractuales que generan gastos por pago de multas y pérdida de clientes.

Adicionalmente, al ser un proceso productivo artesanal se obtienen partidas del mismo producto con distintas terminaciones (hormigones manchados, bordes desconchados), lo que genera reclamos, insatisfacciones y fuga de clientes.

Todo lo anterior, hace necesaria la implementación de un proyecto de semi - industrialización que permita disminuir los costos y gastos que son propios de las ineficiencias del modelo que utilizan actualmente en la compañía.

### **Evaluación económica:**

La evaluación económica del proyecto contempla el análisis de los flujos de caja proyectados considerando los costos fijos, variables y los montos de inversión que permitirán definir la conveniencia, aplicación y cumplimiento de los objetivos de la estrategia comercial diseñada para la empresa Vanghar, la cual espera incrementar la utilidad en un 100% en 3 años.

Para realizar este análisis se evalúa la estructura actual de la empresa y la situación con proyecto, con el objetivo de obtener los flujos incrementales que obtendría el negocio al considerar esta inversión.

## 7.1. Descripción de Variables Económico Financieras

Las variables económicas y financieras relevantes para el análisis se aclaran e indican a continuación:

**Situación actual:** Se evalúa en primera instancia la situación actual de la empresa Vanghar para así verificar la conveniencia de aplicar la estrategia comercial. En este sentido, para determinar las ventas y costos actuales se utilizó la información de la evolución de la demanda de mobiliario urbano de los últimos 4 años en el sector de mayor preponderancia que es el municipal. Así, se tomaron datos disponibles en la página de la Contraloría General de la República, que indican cuánto ha sido la inversión en el rubro de mobiliario, y específicamente se evaluó la tendencia de los 4 municipios que son los clientes principales de Vanghar: municipio de La Granja, Arica, Vitacura, Los Ángeles.

En el caso de los costos, en entrevista con el gerente general de Vanghar, se obtuvo que actualmente los costos variables representan un 48,5%, de los ingresos por ventas. Y en el caso de los costos fijos<sup>27</sup>, se utilizaron valores aproximados de los principales gastos del negocio, considerando que estos aumentarán a lo menos en la cifra que aumenta el IPC, 4% (Vanghar es una sociedad anónima cerrada, que no publica su información financiera).

La tasa de impuesto a las ganancias corresponde a un 25% (cifra estimada en la reforma tributaria) y el costo de capital actual de la empresa es 14,69%.<sup>28</sup> (ver anexo E)

---

<sup>27</sup> Anexo D: estructuras de costos fijos Vanghar

<sup>28</sup> Anexo E: cálculo tasa de descuento

## FLUJO DE CAJA SITUACIÓN ACTUAL (SIN PROYECTO)

| ÍTEM                                 | Año 0 | Año 1            | Año 2            | Año 3            |
|--------------------------------------|-------|------------------|------------------|------------------|
| (+) Ingresos de Explotación          |       | \$ 1.331.185.977 | \$ 1.530.863.873 | \$ 1.913.579.841 |
| (-) Costo Variable                   |       | -\$ 639.993.258  | -\$ 735.992.247  | -\$ 919.990.308  |
| (-) Costos Fijos y Gastos Generales. |       | -\$ 574.800.000  | -\$ 597.792.000  | -\$ 621.703.680  |
| Utilidad Antes de Impuestos          |       | \$ 116.392.719   | \$ 197.079.626   | \$ 371.885.853   |
| (-) Impuesto Renta (25%)             |       | -\$ 29.098.180   | -\$ 53.211.499   | -\$ 92.971.463   |
| Utilidad Neta                        |       | \$ 87.294.539    | \$ 143.868.127   | \$ 278.914.390   |
| FLUJO OPERACIONAL                    |       | \$ 87.294.539    | \$ 143.868.127   | \$ 278.914.390   |
| FLUJO NETO                           | \$ 0  | \$ 87.294.539    | \$ 143.868.127   | \$ 278.914.390   |
| <b>VAN (14,69%) = \$ 370.369.160</b> |       |                  |                  |                  |

**Situación con proyecto:** En el caso de la situación con proyecto, la estimación de los ingresos está determinada por el mercado potencial, descrito en el capítulo 4, en el cual se evaluó que la participación de mercado de Vanghar correspondería al 13%. Además, se espera que con la implementación de la estrategia, las ventas aumenten un 3% anual (sostenido). En el caso de los costos, se estimaron de acuerdo a la estructura actual de costos fijos y costos variables aumentados por la mayor producción, aunque proporcionalmente los costos variables con la implementación de la estrategia representan un 30% de los ingresos (son 48,5% actualmente). Además, se consideraron los gastos en marketing para la promoción y/o publicidad necesarios para la estrategia.

**Tiempo estimado para el proyecto:** El plazo estimado para el proyecto son 3 años, no obstante, la vida útil de las máquinas y el camión grúa, necesarios para el proyecto, bordea en promedio los 8 años, y ese podría haber sido el plazo estimado para la implementación, pero se consideraron otros factores que afectan al negocio, uno de los más importantes es el relacionado a los cambios tecnológicos a los que se ve sometido este mercado. En este sentido, la implementación de una estrategia comercial debe ser eficiente en el mediano plazo. Por otra parte, los 3 años fueron planteados a los inversionistas de Vanghar quienes estimaron que era un plazo razonable para implementar una estrategia de esta envergadura, de lo contrario un plazo mayor no era una oportunidad atractiva de negocio para los inversionistas.

**Valor residual:** por otra parte, el plazo de 3 años hace necesario establecer en el flujo de caja el valor residual de los activos, los cuales aún tendrán vida útil al terminar el proyecto, y por lo tanto, podrían venderse e incrementar el flujo neto en el último año.

**Inversión:** respecto a la inversión para implementar la estrategia comercial, será necesario adquirir maquinaria y un camión grúa, además de solventar gastos en capacitación y el capital de trabajo necesario para mantener el proyecto en funcionamiento.

Se estima lo siguiente:

#### INVERSIÓN ESTIMADA VANGHAR

| Ítem                         | Descripción       | Monto \$              | Comentario  |
|------------------------------|-------------------|-----------------------|---|
| Maquinaria Industrialización | Semi              |                       |   |
|                              | Inversión Inicial | \$ 420.000.000        | Betoneras, vibradoras, tecles, torres elevadoras, tolvas, mecanismo de volteo, motores eléctricos, estanques, puente grúa, etc. |
| <b>Sub Total Anual</b>       |                   | <b>\$ 420.000.000</b> |   |
| Camión Grúa                  | Inversión Inicial | \$ 30.000.000         | Transporte a obra e instalación.  |
| <b>Sub Total Anual</b>       |                   | <b>\$ 30.000.000</b>  |   |
| Capital de trabajo           |                   | \$ 50.000.000         | Para mantener el proyecto y para el pago de asesoría experta.   |
| <b>Sub Total Anual</b>       |                   |                       |   |
| <b>TOTAL ANUAL</b>           |                   | <b>\$ 500.000.000</b> | -   |

#### FLUJO DE CAJA SITUACIÓN CON PROYECTO

| ÍTEM                                | Año 0         | Año 1                | Año 2                | Año 3                |
|-------------------------------------|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| (+) Ingresos de Explotación         |               | \$3.737.272.500      | \$3.964.872.395      | \$4.083.818.567      |
| (-) Costo Variable                  |               | \$(2.586.954.000)    | \$(2.664.562.620)    | \$(2.744.499.499)    |
| (-) Costos Fijos y Gastos Generales |               | \$(607.500.000)      | \$(625.680.000)      | \$(644.405.400)      |
| (-) Depreciación maquinaria         |               | \$(52.500.000)       | \$(52.500.000)       | \$(52.500.000)       |
| (-) Depreciación camión grúa        |               | \$(4.285.714)        | \$(4.285.714)        | \$(4.285.714)        |
| Utilidad Antes de Impuestos         |               | \$486.032.786        | \$617.844.061        | \$638.127.954        |
| (-) Impuesto Renta (25%)            |               | \$(121.508.196)      | \$(154.461.015)      | \$(159.531.989)      |
| Utilidad Neta                       |               | \$364.524.589        | \$463.383.046        | \$478.595.966        |
| (+) Depreciación maquinaria         |               | \$52.500.000         | \$52.500.000         | \$52.500.000         |
| (+) Depreciación camión grúa        |               | \$4.285.714          | \$4.285.714          | \$4.285.714          |
| <b>FLUJO OPERACIONAL</b>            |               | <b>\$421.310.304</b> | <b>\$520.168.760</b> | <b>\$535.381.680</b> |
| (-) Inversiones                     | (450.000.000) | 0                    | 0                    | 0                    |
| Valor Residual de los Activos       |               | 0                    | 0                    | \$292.500.000        |

|                                      |                        |               |               |               |
|--------------------------------------|------------------------|---------------|---------------|---------------|
| (-) Capital de Trabajo               | (50.000.000)           |               | 0             | 0             |
| <b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>          | <b>(500.000.000)</b>   | 0             | 0             | \$292.500.000 |
| <b>FLUJO NETO</b>                    | <b>\$(500.000.000)</b> | \$421.310.304 | \$520.168.760 | \$827.881.680 |
| <b>VAN (14,69%) = \$ 811.570.048</b> |                        |               |               |               |
| <i>TIR= 87%</i>                      |                        |               |               |               |

## FLUJOS INCREMENTALES

A continuación se presentan los flujos incrementales del proyecto, donde se aprecia la situación actual de Vanghar y la situación que tendría si aplica la estrategia. Lo anterior, se obtiene comparando los flujos estimados de ventas y costos, sin y con proyecto, a fin de evaluar si la empresa debe aceptar o no la nueva estrategia.

### Ventas proyectadas sin estrategia

|  | año 1            | año 2            | año 3            |
|--|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ventas totales</b>                    | \$ 1.331.185.977 | \$ 1.530.863.873 | \$ 1.913.579.841 |
| <b>Ventas proyectadas con estrategia</b> |                  |                  |                  |
| <b>Ventas totales</b>                    | \$ 3.737.272.500 | \$ 3.964.872.395 | \$ 4.083.818.567 |
| <b>Diferencia</b>                        | \$ 2.406.086.523 | \$ 2.434.008.522 | \$ 2.170.238.726 |
| <b>Variación %</b>                       | 181%             | 159%             | 113%             |

### Costos proyectados sin estrategia

|  | año 1             | año 2             | año 3             |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Costos Totales</b>                    | -\$ 1.243.891.438 | -\$ 1.386.995.746 | -\$ 1.634.665.451 |
| <b>Costos proyectados con estrategia</b> |                   |                   |                   |
| <b>Costos totales</b>                    | -\$ 3.315.962.196 | -\$ 3.444.703.635 | -\$ 3.548.436.888 |
| <b>Diferencia</b>                        | -\$ 2.072.070.758 | -\$ 2.057.707.889 | -\$ 1.913.771.437 |
| <b>Variación %</b>                       | 167%              | 148%              | 117%              |



## Comparación VAN

|                           |                    |
|---------------------------|--------------------|
| <b>VAN sin estrategia</b> | <b>370.369.160</b> |
| <b>VAN con estrategia</b> | <b>811.570.048</b> |
| <b>Diferencia</b>         | <b>441.200.888</b> |
| <b>Variación %</b>        | <b>119%</b>        |

Del análisis incremental podemos concluir que el proyecto cumple con el propósito establecido de aumentar la utilidad en un 100%, esto tanto por el incremento en las ventas, como también por el flujo actualizado a través del VAN, el cual indica que una vez recuperada la inversión, el proyecto posee un valor actual neto de \$811.570.048, superior en un 119%, de la situación sin proyecto.

## ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A continuación se presenta el análisis de sensibilidad de los flujos de caja de Vanghar estimando variaciones en 3 escenarios, el más probable, optimista y pesimista.

| Indicadores   | 20%          |               | -20%        |
|---------------|--------------|---------------|-------------|
| Financieros   | Más Probable | Optimista     | Pesimista   |
| <b>VAN</b>    |              |               |             |
| 10%           | 934.900.664  | 2.178.433.490 | 465.906.087 |
| <b>14,69%</b> | 811.570.048  | 1.882.069.661 | 379.673.823 |
| 17%           | 756.989.550  | 1.754.750.780 | 341.594.023 |
| 20%           | 691.418.420  | 1.605.069.302 | 295.919.336 |
| <b>TIR</b>    | 87%          | 202%          | 49%         |

El escenario más probable es el que presenta la situación del proyecto más cercana a la realidad, con una TIR muy sobre la tasa de descuento que exige el proyecto. En el caso del escenario optimista y pesimista se evalúan sobre variaciones del +-20% para ambos escenarios, y en el caso del escenario optimista se estima que el proyecto podría rendir aún más de lo esperado, duplicando su rentabilidad. Finalmente, el escenario pesimista si bien es positivo, y se podría recuperar la inversión, no se lograría el objetivo del proyecto que es duplicar la utilidad, ya que el VAN en este escenario es muy similar a la situación que presenta la empresa actualmente, lo que hace poco atractiva la inversión.

## 8. CONCLUSIONES

Realizado el análisis se concluye lo siguiente:

- El mercado de mobiliario urbano especializado en Chile está dominado principalmente por las empresas Mobiliario Urbano, Schreder, Atrio, Fahneu, Cittá Urbana y Vanghar cuyos principales clientes en la actualidad son las municipalidades y constructoras. Adicionalmente están las empresas de consumo masivo que son Easy y HomeCenter cuyos clientes actuales son las “personas” analizadas en este trabajo y son éstas parte del objetivo que Vanghar debe capturar mediante, por ejemplo, la aplicación de las estrategias definidas en este Plan Estratégico de Negocio. Todas estas firmas participan de un mercado potencial definido de aproximadamente U\$ 40.77.
- Respecto a los atributos considerados al momento de la compra y de manera transversalmente a los tres segmentos de clientes destaca (según la encuesta) el precio conveniente, con altos porcentajes de preferencias. Luego aparecen atributos como la resistencia de los materiales, la entrega fuera de plazo en los clientes municipalidades y constructoras; en clientes personas el diseño personalizado y la innovación en la oferta.
- Respecto a la materialidad de los productos en la actualidad el preferido es el hormigón (45.45% de las preferencias según encuesta) para el segmento de clientes municipalidades dado que los productos quedan expuestos en espacios públicos y éste debe ofrecer las características de “resistente” pues estará expuesto a potenciales actos vandálicos de los usuarios. En el segmento de clientes constructoras y personas el material preferido es la madera (37.5% y 47.62% respectivamente de las preferencias según la encuesta), se concluye entonces, que estos números representan una seria oportunidad para Vanghar de desarrollar nuevos productos de hormigón diseñados para uso domiciliario resultaría novedoso en particular para el segmento personas quienes en general buscan la innovación de la oferta conforme a la estadística destacada en el punto anterior.
- Respecto a la actual operación productiva de la compañía Vanghar se ha detectado que cuenta con un proceso productivo artesanal que necesita de un elevado número de obreros en este departamento para cumplir de manera parcial con la demanda actual de órdenes de compra, situación que eleva los costos fijos al departamento de Producción, impide ofertar precios más competitivos, genera incumplimiento en los plazos de entrega pactado con los clientes actuales y produce terminaciones que en un alto número de oportunidades genera el descontento de los clientes (manchas en el hormigón, “desconche” de los cantos). Ante este escenario se concluye que en este trabajo que Vanghar debe implementar un proceso de semi industrialización de sus procesos productivos que permita mitigar las debilidades que el sistema actual le genera respecto a sus

competidores con una inversión inicial en el año cero de \$500.000.000 en inversión de equipamiento, maquinaria y capital de trabajo que considera capacitaciones de persona y costos de puesta en marcha.

- Considerando los resultados de la evaluación económica presentados en este trabajo, el proyecto presentado resulta atractivo en cuanto al retorno financiero que este ofrece a los inversionistas que es de 87%. En consecuencia, se recomienda a Vanghar la aplicación de la estrategia comercial desarrollada en este documento.
- Respecto al cumplimiento del objetivo general planteado en este trabajo, el resultado es que se cumple llevando a cabo la estrategia comercial desarrollada a lo largo de este documento. Respecto a los resultados obtenidos en la evaluación económica desarrollada en el Capítulo 7.0 Evaluación Económica. Los resultados indican que al comparar los VAN sin y con estrategia comercial la situación con proyecto entrega un valor actual neto de \$811.570.048 superior en un 119% a la situación sin proyecto.
- Los objetivos específicos se cumplen logrando determinar el mercado potencial de mobiliario urbano en Chile que asciende a U\$ 40.77 aproximadamente, la definición de las estrategias a implementar que fueron desarrolladas a lo largo de este documento y su posterior evaluación económica. La empresa Vanghar está implementando parte de las estrategias definidas en este trabajo como son la compra de maquinaria que permitirá la semi industrialización del proceso productivo y la estandarización respecto a las dosificaciones de hormigón mediante la contratación de asesoría experta.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Best, Roger J. (2007), Marketing Estratégico (4ta Edición), Prentice Hall.
- <http://www.sii.cl>
- <http://www.mobiliariourbano.cl/>
- <http://www.schreder.com/cls-es/AboutUs/Pages/default.aspx>
- <http://atrio.cl/new/mobiliario-urbano/>
- <http://www.fahneu.cl/mobiliario-urbano/>
- <http://www.cittaurbana.cl/citta-urbana/>
- <http://www.vanghar.cl/>
- Curso IN77P.01 Dirección de Marketing Otoño 2014, MBA U. de Chile FCFM, Dpto. Ingeniería Industrial/ Profesor Jorge Lara / José Avaria.
- Curso IN77Q.01 Gestión Comercial I Primavera 2013, MBA U. de Chile FCFM, Dpto. Ingeniería Industrial/ Profesor Christian Diez.
- Curso IN77R.01 Gestión Comercial II Otoño 2014, MBA U. de Chile FCFM, Dpto. Ingeniería Industrial/ Profesor Andrés Musalem.
- R. G. Cooper, "Winning at New Product", 2001.
- McKinsey & Co., basado en promedios económicos de 2463 compañías.
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctrypre m.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrypre m.html)

## 10. ANEXO A: Formato de la Encuesta

# MOBILIARIO URBANO - UNA OPCIÓN DE BELLEZA PARA TU ENTORNO

\*Obligatorio

1. 1.- Conoce empresas en Chile que ofrecen Mobiliario Urbano? \*

Marca solo un óvalo.

- SI  
 NO

2. 2.- Del siguiente listado de empresas que ofrecen Mobiliario Urbano en Chile, ¿Cuáles conoce? \*

Marca solo un óvalo por fila.

|                    | SI                    | NO                    |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| ATRIO              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| FAHNEU             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| MOBILIARIO URBANO  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| VANGHAR            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| SCHREDER           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| CITTÁ URBANA       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| HOMECENTER SODIMAC | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| EASY               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. 2.1.- Si conoce una empresa que NO figura en el listado anterior, favor indicar detalle a continuación:

.....

4. 3.- ¿Qué tipo de Mobiliario Urbano consume actualmente o ha consumido alguna vez? \*

Marca solo un óvalo por fila.

|   | SI                    | NO                    |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Mesas y Asientos                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Maceteros y Jardineras                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Escaño, Banca o Bicileteros                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alcorque (protección de la base de árboles) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Papeleros                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Segregadores                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Juegos Infantiles                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. **3.1.- Si conoce otro tipo de Mobiliario, favor indicar detalle a continuación:**

.....

6. **4.- ¿Qué tipo de problema(s) ha tenido con el Mobiliario Urbano que ha comprado? \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

|  | SI                    | NO                    |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Ataque vandálico                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Materiales de mala calidad                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Entrega del suministro fuera del plazo pactado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Complejidad de la oferta                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Poca variedad de la oferta                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Servicio de traslado al lugar de instalación   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Servicio Post-Venta inexistente                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. **4.1.- Si ha tenido algún otro problema con la compra de Mobiliario Urbano, favor indicar detalle a continuación:**

.....

.....

.....

.....

.....

8. **5.- ¿Qué uso o funcionalidad le ha dado al Mobiliario Urbano Adquirido? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Uso en espacio Público
- Uso en área comunes de edificios habitacionales
- Uso al interior de espacios comunes en condominio habitacional de casas
- Uso domiciliario particular (casa o departamento)
- Uso en espacios comunes de Club Social
- Otro

9. **5.1.- Si su respuesta anterior fue "Otro", favor indicar detalle a continuación:**

.....

.....

.....

.....

.....

10. **6.- ¿Quién o quienes son los decisores o influyentes que participan en la decisión de compra? \***

.....

.....

.....

.....

.....

11. **7.- ¿Qué atributos del Mobiliario Urbano son los usted considera al momento de la compra? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Innovación de la oferta
- Características del material utilizado
- Variedad de soluciones
- Diseño personalizado
- Resistencia de los materiales
- Cumplimiento de los especificado en la oferta
- Servicio Post-Venta
- Precio conveniente
- Entrega del suministro en la fecha pactada
- Otro

12. **7.1.- Si su respuesta anterior fue "Otro", favor indicar detalle a continuación:**

.....

.....

.....

.....

.....

13. **8.- Del siguiente listado de atributos del Mobiliario Urbano, establezca un ranking de importancia para usted al momento de la compra; Siendo "1" Menos Importante y "7" el Más Importante. \***

Marca solo un óvalo por fila.

|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Innovación de la Oferta  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Materiales utilizados: hormigón, acero, madera, plástico o mezcla de materiales. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Variedad de soluciones   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diseño Personalizado   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cumplimiento de los especificado en la oferta                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Servicio Post-Venta  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Precio Conveniente   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiempo de entrega conforme a lo acordado al momento de la compra                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Instalación del suministro adquirido   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. **9.- Ordene los siguientes materiales según su preferencia de compra. Siendo "1" primera opción de compra; "2" segunda opción de compra; "3" tercera opción de compra y "4" última opción de compra. \***

Marca solo un óvalo por fila.

|                      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Hormigón             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acero                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Madera               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mezcla de Materiales | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15. **10.- ¿A qué actor, del siguiente listado, asocia a la INNOVACIÓN en su oferta de productos? \***

Marca solo un óvalo.

- ATRIO
- FAHNEU
- MOBILIARIO URBANO
- VANGHAR
- SCHREDER
- CITTÁ URBANA
- HOMECENTER SODIMAC
- EASY
- Ninguno de los anteriores, no conozco las empresas mencionadas



16. **11.- ¿A qué actor, del siguiente listado, asocia a la VARIEDAD DE SOLUCIONES en su oferta de productos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- ATRIO
- FAHNEU
- MOBILIARIO URBANO
- VANGHAR
- SCHREDER
- CITTÁ URBANA
- HOMECENTER SODIMAC
- EASY
- Ninguno de los anteriores, no conozco las empresas mencionadas

17. **12.- ¿A qué actor, del siguiente listado, asocia al DISEÑO PERSONALIZADO en su oferta de productos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- ATRIO
- FAHNEU
- MOBILIARIO URBANO
- VANGHAR
- SCHREDER
- CITTÁ URBANA
- HOMECENTER SODIMAC
- EASY
- Ninguno de los anteriores, no conozco las empresas mencionadas

18. **13.- ¿A qué actor, del siguiente listado, asocia al CUMPLIMIENTO DE LO ESPECIFICADO en su oferta de productos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- ATRIO
- FAHNEU
- MOBILIARIO URBANO
- VANGHAR
- SCHREDER
- CITTÁ URBANA
- HOMECENTER SODIMAC
- EASY
- Ninguno de los anteriores, no conozco las empresas mencionadas

19. **14.- ¿A qué actor, del siguiente listado, asocia al SERVICIO POST-VENTA en su oferta de productos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- ATRIO
- FAHNEU
- MOBILIARIO URBANO
- VANGHAR
- SCHREDER
- CITTÁ URBANA
- HOMECENTER SODIMAC
- EASY
- Ninguno de los anteriores, no conozco las empresas mencionadas

20. **15.- ¿A qué actor, del siguiente listado, asocia al PRECIO CONVENIENTE en su oferta de productos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- ATRIO
- FAHNEU
- MOBILIARIO URBANO
- VANGHAR
- SCHREDER
- CITTÁ URBANA
- HOMECENTER SODIMAC
- EASY
- Ninguno de los anteriores, no conozco las empresas mencionadas

21. **16.- ¿A qué actor, del siguiente listado, asocia al cumplimiento del TIEMPO DE ENTREGA PACTADO en su oferta de productos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- ATRIO
- FAHNEU
- MOBILIARIO URBANO
- VANGHAR
- SCHREDER
- CITTÁ URBANA
- HOMECENTER SODIMAC
- EASY
- Ninguno de los anteriores, no conozco las empresas mencionadas

22. **17.- ¿Qué actor, del siguiente listado, asocia al ofrecimiento de la INSTALACIÓN DEL SUMINISTRO adquirido? \***

*Marca solo un óvalo.*

- ATRIO
- FAHNEU
- MOBILIARIO URBANO
- VANGHAR
- SCHREDER
- CITTÁ URBANA
- HOMECENTER SODIMAC
- EASY
- Ninguno de los anteriores, no conozco las empresas mencionadas

23. **18.- ¿Qué aspecto(s) le gustaría mejorar de la actual oferta en el mercado nacional de Mobiliario Urbano? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Innovación de la Oferta
- Variedad de las Soluciones
- Diseño Personalizado
- Cumplimiento de lo Especificado en la Oferta
- Servicio Post-Venta
- Precio Conveniente
- Tiempo de Entrega Pactado
- Instalación del Suministro
- Mayor publicidad de los productos

24. **19.- Si una empresa de Mobiliario Urbano le ofreciera un servicio con las siguientes características, ¿Que aspectos positivos ve en la oferta? \***

1) Oferta Innovadora; 2) Diseño Personalizado; 3) Servicio Post-Venta; 4) Servicio de Despacho del Suministro; 5) Servicio de Instalación del Suministro; 6) Servicio de Diseño del Proyecto Mobiliario Urbano (Arquitectura & Paisajismo)

.....

.....

.....

.....

.....

25. **20.- Si una empresa de Mobiliario Urbano le ofreciera un servicio con las siguientes características, ¿Que aspectos negativos ve en la oferta? \***

1) Oferta Innovadora; 2) Diseño Personalizado; 3) Servicio Post-Venta; 4) Servicio de Despacho del Suministro; 5) Servicio de Instalación del Suministro; 6) Servicio de Diseño del Proyecto Mobiliario Urbano (Arquitectura & Paisajismo)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

26. **21.- ¿Estaría dispuesto a contratar un servicio como el mencionado el la pregunta anterior? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

27. **22.- ¿Estaría dispuesto a pagar un porcentaje adicional por el servicio mencionado en las preguntas 19 & 20? Indique el rango: \***

*Marca solo un óvalo.*

- 0%  
 Mayor a 0% y menor a 10%  
 Entre 10% y menor a 25%  
 Entre 25% y menor a 40%  
 Entre 40% y menor a 60%  
 Entre 60% y menor a 80%  
 Entre 80% y 100%

28. **23.- Indique su Nombre, Cargo y Número de Teléfono: \***

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 11. ANEXO B: COMPETIDORES

- **Empresa Mobiliario Urbano**<sup>29</sup> → Esta es un competidor directo de Vanghar respecto en la categoría de productos de escaños y basureros. La principales características de esta empresa son las indicadas en la siguiente ilustración:

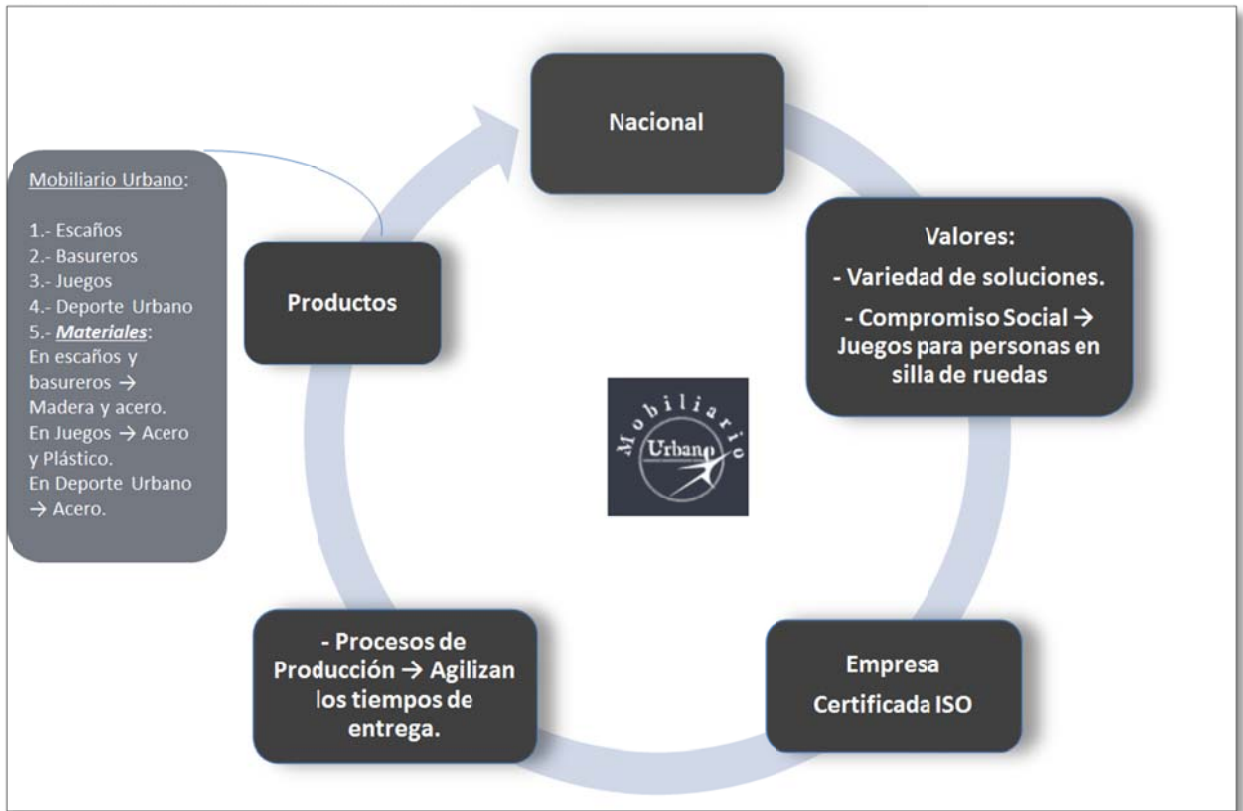


Ilustración B1: Competidor Empresa Mobiliario Urbano.

A continuación se presentan algunos de los productos ofertados por Mobiliario Urbano:



Ilustración B2: Productos Empresa Mobiliario Urbano.

<sup>29</sup> <http://www.mobiliariourbano.cl/>

- **Empresa Schröder Chile<sup>30</sup>**: Esta es una empresa que inicia sus actividades en Chile en el año 1996 y es un competidor potencial de respecto a una eventual incursión de Vanghar en extensión de su cartera de productos como son la iluminación de los mobiliarios urbanos ubicados en espacios públicos exteriores.

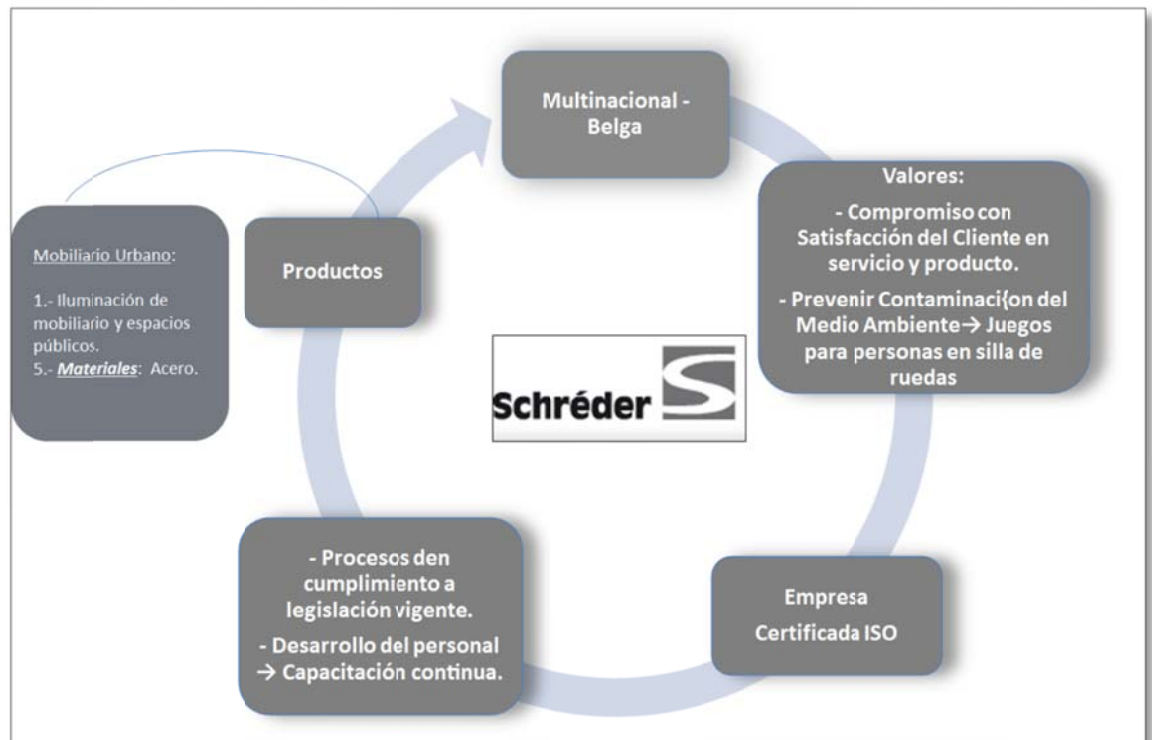


Ilustración N°B3: Competidor Empresa Schröder Chile.



Ilustración N°B4: muestra el producto llamado CALLA LED de Schröder Chile.

<sup>30</sup> <http://www.schreder.com/clis-es/AboutUs/Pages/default.aspx>

- **Empresa Atrio<sup>31</sup>**: Esta es una empresa que es competencia directa de Vanghar puesto que su especialidad es el hormigón en un alto porcentaje de sus productos (todos excepto los productos Fogón y Bicicleteros).

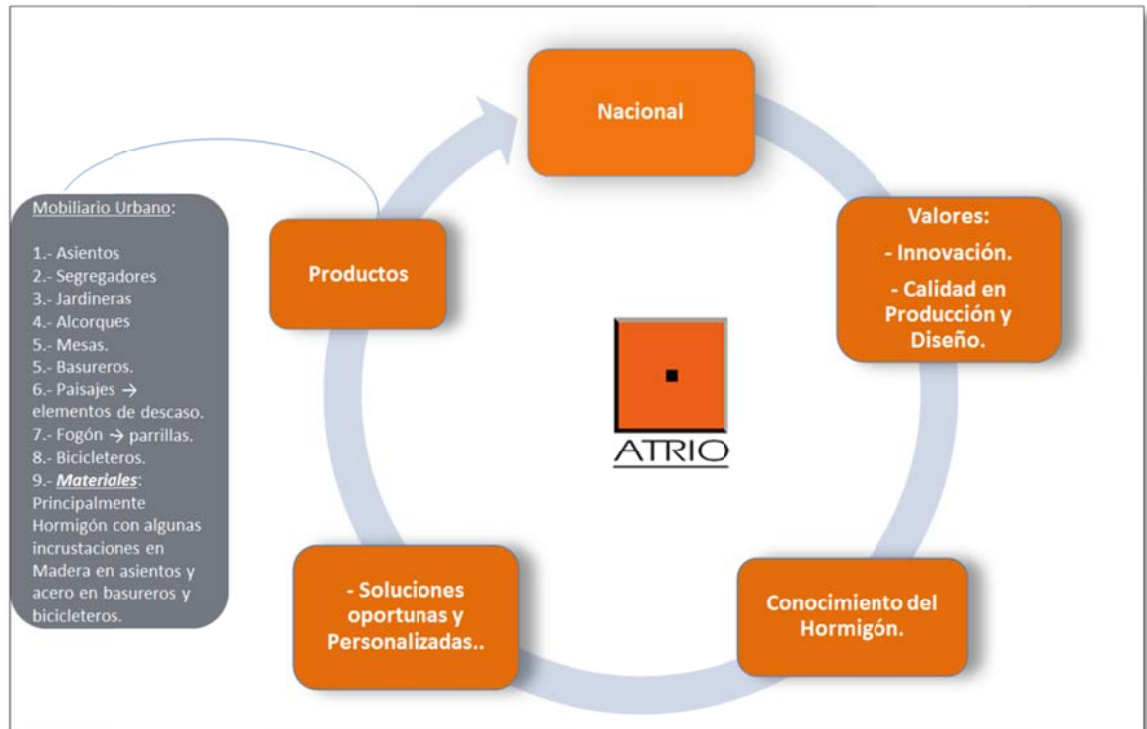


Ilustración N°B5: Competidor Atrio.

A continuación se presentan algunos de los productos de Atrio:



Ilustración N°B6: Productos de Atrio.

<sup>31</sup> <http://atrio.cl/new/mobiliario-urbano/>

- **Empresa Fahneu<sup>32</sup>**: Esta es una empresa nacional creada hace más de 50 años y que hoy es líder del mercado de mobiliario urbano en los productos de acero, plástico y en el caso de escaños y bancas usando la mezcla de acero y madera.

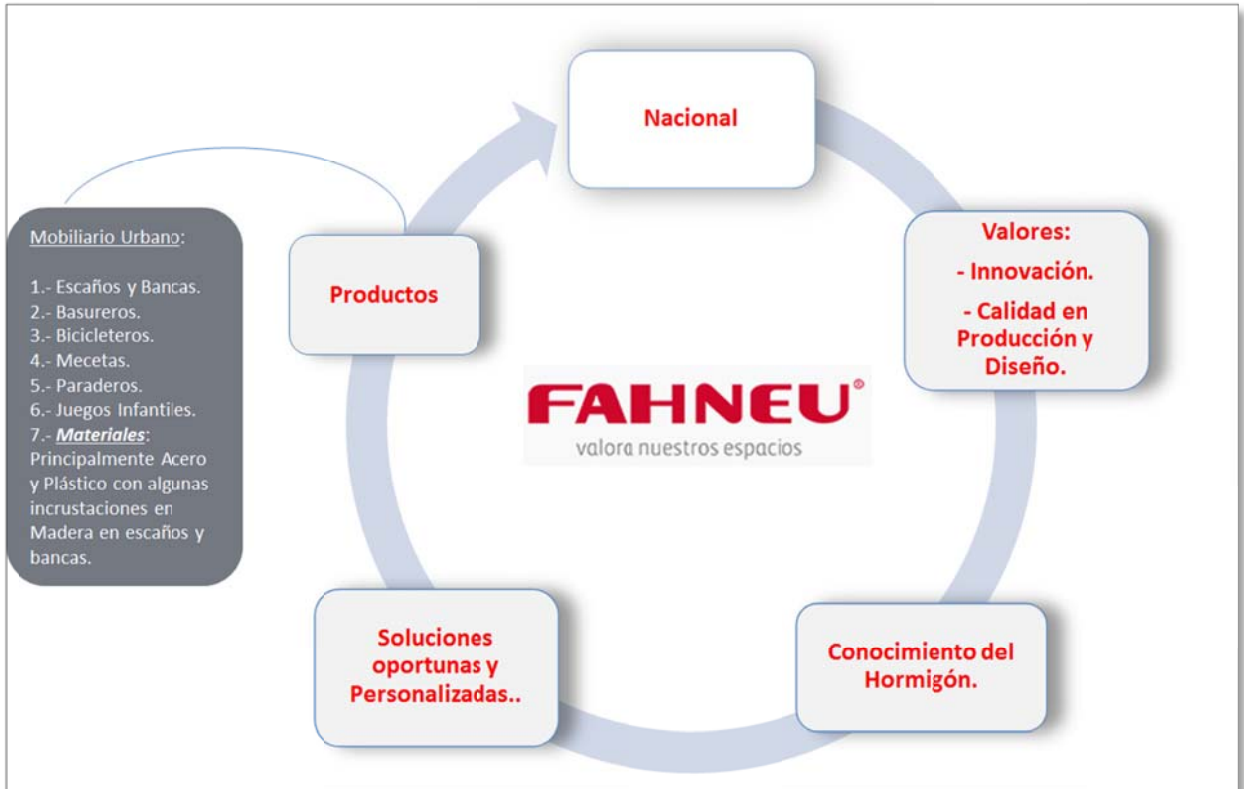


Ilustración N°B7: Competidor Fanheu.

A continuación se presentan algunos de los productos de Fahneu:



Ilustración N°B8: Productos Fahneu.

<sup>32</sup> <http://www.fahneu.cl/mobiliario-urbano/>



- **Empresa Cittá Urbana<sup>33</sup>**: Este una empresa nacional que compite directamente con Vanghar en su gama de producto de hormigón (excepto la señalización, los refugios y bicicleteros).

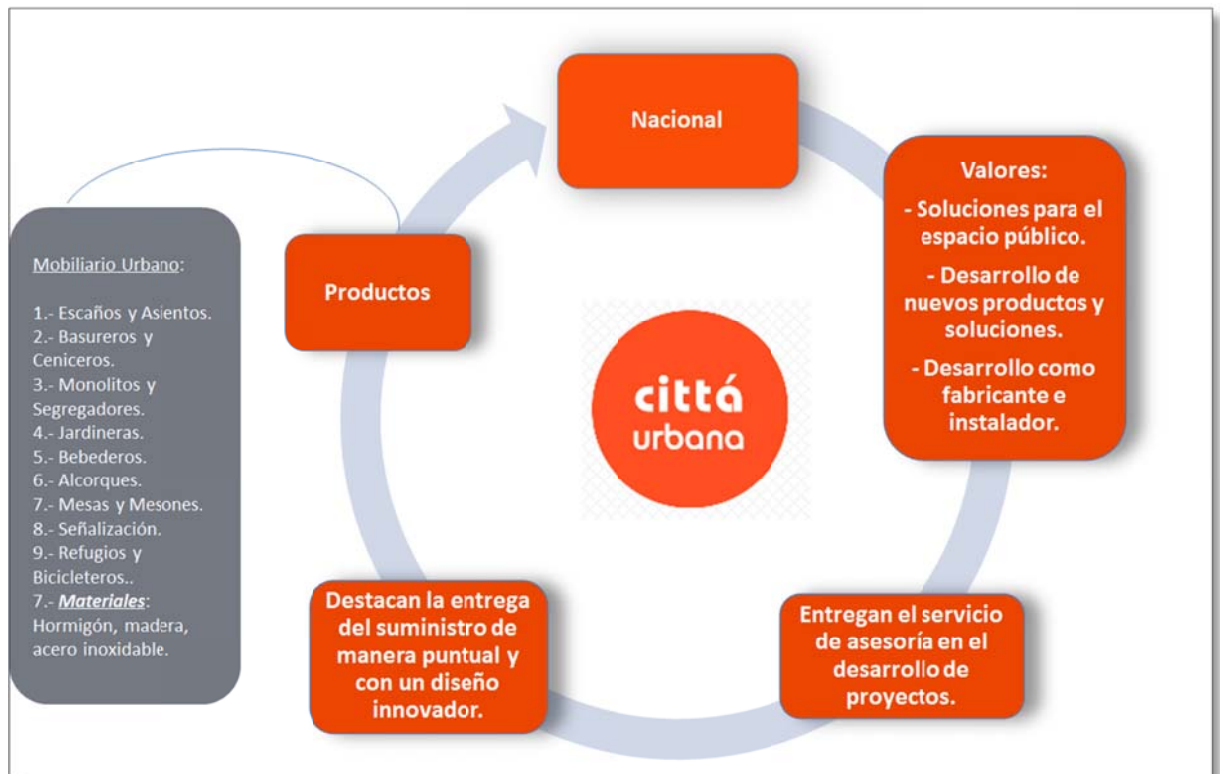


Ilustración N°B9: Competidor Cittá Urbana.

A continuación se presentan algunos de los productos de Cittá Urbana:



Ilustración N°B10: Productos Cittá Urbana.

<sup>33</sup> <http://www.cittaurbana.cl/citta-urbana/>

Las cinco empresas anteriormente mencionadas son las marcas especializadas en el mercado de mobiliario urbano. Con respecto a las empresas de consumo masivo Easy y HomeCenter Sodimac, éstas ofrecen productos muy similares entre sí destacando principalmente mesas, asientos, bancas, papeleros para el uso domiciliario así como también ofrecen juegos infantiles dentro de sus departamentos de Jardinería y Terraza.



Ilustración N°B11: Competidor Easy y HomeCenter Sodimac.

A continuación se presentan algunos de los productos de Easy y HomeCenter:



Ilustración N°B12: Productos de Easy y HomeCenter Sodimac.

## 12. ANEXO C: CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS SOCIOECONOMICOS<sup>34</sup>

### El GSE ABC1 es la elite, vive en condiciones comparables o superiores a la de un país desarrollado

#### HABITACION



##### BARRIO:

Se ubican en los mejores sectores de la ciudad (exclusivos), generalmente homogéneos. Áreas verdes bien ornamentadas y cuidadas. Fácil acceso a Malls y Centros comerciales como Alto Las Condes, Mall La Dehesa y Parque Arauco. Permanente mejoramiento de las vías de circulación.

##### VIVIENDA:

Viviendas amplias o departamentos en edificios de lujo, de construcción nueva, bonita apariencia, construcción de paredes sólidas y bien terminadas, rodeados de jardines, estacionamiento privado, citófono. Detalles de buen gusto en terminaciones. Condominios de casas independientes con guardia de seguridad. Valor sobre U.F. 4.000

Servicio doméstico 72%

##### PENETRACIÓN POR COMUNAS:

|              |         |
|--------------|---------|
| Vitacura     | : 54.5% |
| Las Condes   | : 45.8% |
| Lo Barnechea | : 41.9% |
| La Reina     | : 37.1% |
| Providencia  | : 32.3% |
| Nuñoa        | : 24.9% |

#### JEFE DE HOGAR



##### EDUCACION:

La mayoría son profesionales universitarios con carreras tradicionales. Posibles estudios de postgrado. Promedio años de estudio del jefe de hogar profesional: 17 a 20.

##### PROFESIONES:

Médicos, Abogados, Ingenieros Civiles, Ingenieros Comerciales, Agrónomos, Arquitectos y otras profesiones generalmente universitarias.

##### ACTIVIDADES:

Presidentes, Gerentes Generales, Empresarios de Grandes y Medianas Empresas, Altos Ejecutivos, Profesionales liberales de éxito.

##### INGRESO FAMILIAR (\$ POR MES):

|          |                      |
|----------|----------------------|
| Promedio | : \$ 2.866.000       |
| Mínimo   | : \$ 1.800.000       |
| Máximo   | : \$ 7.500.000 o más |

#### POSESIONES



##### AUTOMOVIL:

El 81% de los hogares tiene vehículo.

La gran mayoría de los hogares posee dos o más. Los autos son modernos, con 5 años o menos de uso. En general, son autos medianos y grandes con valores de 10 millones y más. Las marcas más típicas del estrato son: BMW, VOLVO, MERCEDES BENZ, ROVER, HONDA, ALFA ROMEO, AUDI, CHRYSLER.

##### OTROS BIENES:

|                       |        |
|-----------------------|--------|
| Ducha                 | : 100% |
| Televisor Color       | : 100% |
| Refrigerador          | : 100% |
| Lavadora de Ropa      | : 96%  |
| Equipo de Música      | : 97%  |
| Calefont              | : 93%  |
| Teléfono Red Fija     | : 99%  |
| Secadora o Centrifuga | : 58%  |
| Video Grab./DVD       | : 93%  |
| Microonda             | : 93%  |
| Computador            | : 100% |

Fuente: ICCOM

<sup>34</sup> Curso IN77Q.01 Gestión Comercial Primavera 2013, MBA U. de Chile FCFM, Dpto. Ingeniería Industrial/ Profesor Christian Diez

# El GSE C2 es la clase media, la cual es influenciada por el ABC1

## HABITACION



### BARRIO:

Se ubican en sectores tradicionales en conjuntos de viviendas nuevas. Calles limpias y cuidadas con pavimento en buen estado. Existe preocupación por el aseo y ornato. Importantes mejoramientos viales y acceso a Malls del sector, a Centros Médicos e Hipermercados.

### VIVIENDA:

Conjuntos habitacionales, villas, bloques de departamentos. Viviendas de regular tamaño, bonita fachada, bien cuidada, sólida y bien terminada. Los valores de estas viviendas oscilan entre U.F. 2.000 y 3.500.

Servicio doméstico 43%

### PENETRACIÓN POR COMUNAS:

|             |         |
|-------------|---------|
| Providencia | : 42.1% |
| Ñuñoa       | : 36.9% |
| Las Condes  | : 34.1% |
| Vitacura    | : 33.5% |
| Santiago    | : 30.7% |
| La Reina    | : 29.1% |
| San Miguel  | : 26.8% |
| Maipú       | : 26.0% |

## JEFE DE HOGAR



### EDUCACION:

Un grupo importante son Profesionales Universitarios con carreras de primer y segundo nivel de prestigio. Promedio años de estudio del jefe de hogar profesional: 14 a 17.

### PROFESIONES:

Ingenieros, Agrónomos, Arquitectos, Dentistas, Psicólogo, Sociólogo. Ingenieros de Ejecución, Contadores Auditores.

### ACTIVIDADES:

Empresarios de Pequeñas Empresas, Profesionales liberales jóvenes, Ejecutivos de Nivel Medio: Subgerentes, Jefes de Departamento, Jefes de Venta, Vendedores de cierto nivel. Generalmente dependientes.

### INGRESO FAMILIAR (\$ POR MES):

|          |                |
|----------|----------------|
| Promedio | : \$ 1.073.000 |
| Mínimo   | : \$ 670.000   |
| Máximo   | : \$ 1.800.000 |

## POSESIONES



### AUTOMOVIL:

El 54% de los hogares tiene vehículo.

En general, son modelos medianos y pequeños. Valor bajo los 7 millones. Si tienen marcas o modelos de más status, estos son de mayor antigüedad.

Las marcas más típicas de este segmento son: FIAT, DAEWOO, DAIHATSU, TOYOTA, OPEL, CHEVROLET, VOLKSWAGEN, HYUNDAI, NISSAN.

### OTROS BIENES:

|                       |        |
|-----------------------|--------|
| Ducha                 | : 100% |
| Televisor Color       | : 99%  |
| Refrigerador          | : 99%  |
| Lavadora de Ropa      | : 92%  |
| Equipo de Música      | : 90%  |
| Calefont              | : 94%  |
| Teléfono Red Fija     | : 91%  |
| Secadora o Centrifuga | : 44%  |
| Video Grab./DVD       | : 75%  |
| Microonda             | : 72%  |
| Computador            | : 61%  |

# El GSE C3 es la clase media baja

## HABITACION



### BARRIO:

Sectores antiguos de la ciudad, populares y relativamente modestos, mezclados con C2 y otros con D; poblaciones de alta densidad. Calles medianamente limpias, césped en forma irregular. Acceden tanto a grandes supermercados como a almacenes de barrio.

### VIVIENDA:

Casa de material sólido. Si es una construcción moderna, el tamaño varía de mediana a pequeña y generalmente son pareadas. La fachada o la pintura están medianamente mantenidas, con algunos deterioros. Se observa, en general, pocos cuidados. Viviendas de valores que van de las U.F. 600 a las 2.000.

Servicio doméstico: 10%

### PENETRACIÓN POR COMUNAS:

|               |         |
|---------------|---------|
| Maipú         | : 32.5% |
| Quilicura     | : 31.5% |
| Puente Alto   | : 30.9% |
| Independencia | : 29.6% |
| Santiago      | : 28.7% |
| Pudahuel      | : 28.2% |
| La Cisterna   | : 28.0% |

## JEFE DE HOGAR



### EDUCACION:

La mayoría son personas sin estudios de nivel superior, pero hay un grupo importante que es profesional universitario (profesores), o de institutos profesionales o centros de formación técnica. Promedio años de estudio del jefe de hogar: 10 a 14.

### PROFESIONES:

Profesores, Ingenieros de Ejecución, Técnicos, Analistas, Programadores, Contadores.

### ACTIVIDADES:

Comerciantes pequeños, Profesores de Colegio, Empleados Administrativos, Vendedores de Comercio, Obreros Especializados y otras actividades similares.

### INGRESO FAMILIAR (\$ POR MES):

|          |              |
|----------|--------------|
| Promedio | : \$ 517.000 |
| Mínimo   | : \$ 440.000 |
| Máximo   | : \$ 670.000 |

## POSESIONES



### AUTOMOVIL:

El **26%** de los hogares tiene vehículo.

Medianos y pequeños con más de 5 años de uso. En este segmento se encuentran taxistas y quienes tienen vehículo de trabajo (furgones y utilitarios). Marcas similares al nivel C2, pero de modelos de menor tasación o con bastante uso, en general el aspecto es antiguo y no refleja una mantención rigurosa.

### OTROS BIENES:

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| Ducha                 | : 97% |
| Televisor Color       | : 96% |
| Refrigerador          | : 94% |
| Lavadora de Ropa      | : 88% |
| Equipo de Música      | : 80% |
| Calefont              | : 85% |
| Teléfono Red Fija     | : 77% |
| Secadora o Centrifuga | : 44% |
| Video Grab./DVD       | : 55% |
| Microonda             | : 49% |
| Computador            | : 22% |

Fuente: ICCOM

# El GSE D es el grupo más grande, son pobres pero con poder de compra en ciertos productos

## HABITACION



### BARRIO:

Grandes poblaciones antiguas, en sectores viejos de Santiago, de tipo popular y gran densidad de población. Calles de veredas estrechas con pavimento en regular estado, medianamente limpias, sin áreas verdes, escasos árboles.

### VIVIENDA:

Construcción pequeña tipo económica, de material ligero con ampliaciones y agregados. Si es sólida, carece de terminaciones o se encuentra relativamente deteriorada. Valor de la vivienda que oscila entre U.F. 100 y 600.

Servicio doméstico: 2%

### PENETRACIÓN POR COMUNAS:

|             |         |
|-------------|---------|
| La Pintana  | : 55.1% |
| Cerro Navia | : 52.4% |
| Lo Espejo   | : 51.5% |
| San Ramón   | : 51.0% |
| Renca       | : 50.1% |
| Colina      | : 48.1% |
| La Granja   | : 47.2% |
| El Bosque   | : 46.5% |
| Lo Prado    | : 45.8% |

## JEFE DE HOGAR



### EDUCACION:

La mayoría son personas con estudios básicos o medios incompletos. Hay un grupo, cada vez más importante, con estudios medios completos.

Promedio años estudio del jefe de hogar: 6 a 10.

### PROFESIONES:

Sin profesión formal.

### ACTIVIDADES:

Obreros en general, empleados de nivel bajo (junior), empleadas domésticas, lavanderas, costureras, jardineros, camareras, dependientes de comercio menor.

### INGRESO FAMILIAR (\$ POR MES):

|          |              |
|----------|--------------|
| Promedio | : \$ 292.000 |
| Mínimo   | : \$ 218.000 |
| Máximo   | : \$ 440.000 |

## POSESIONES



### AUTOMOVIL:

El 9% de los hogares tiene vehículo.



Medianos y pequeños con más de 10 años de uso, provenientes de sucesivas reventas

### OTROS BIENES:

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| Ducha                 | : 93% |
| Televisor Color       | : 91% |
| Refrigerador          | : 85% |
| Lavadora de Ropa      | : 80% |
| Equipo de Música      | : 67% |
| Calefont              | : 65% |
| Teléfono Red Fija     | : 59% |
| Secadora o Centrifuga | : 44% |
| Video Grab./DVD       | : 30% |
| Microonda             | : 25% |
| Computador            | : 5%  |

Fuente: ICCOM

# El GSE E es el grupo más pobre. Generalmente no se considera en marketing en Chile

## HABITACION



### BARRIO:

Sectores muy populares, pobres y peligrosos. Calles sin pavimentar con veredas en regular estado, estrechas si las hay. Sin áreas verdes. Poca urbanización.

### VIVIENDA:

Viviendas de material ligero, pequeña, en malas condiciones, descuidada. Una o dos habitaciones que funcionan como comedor, cocina y dormitorio. Generalmente en un mismo lugar se agrupan varias familias.

### PENETRACIÓN POR COMUNAS:

|             |         |
|-------------|---------|
| Colina      | : 21.3% |
| La Pintana  | : 20.7% |
| Buín        | : 20.4% |
| Cerro Navia | : 19.7% |
| Melipilla   | : 19.3% |
| Lo Espejo   | : 19.2% |
| San Ramón   | : 18.5% |
| Renca       | : 17.2% |

## JEFE DE HOGAR



### EDUCACION:

La mayoría son personas con estudios básicos incompletos.

Promedio años de estudio del jefe de hogar:  
Menos de 5.

### PROFESIONES:

Sin profesión.

### ACTIVIDADES:

Trabajos ocasionales, aseadores, lavadores de autos, pololos.

### INGRESO FAMILIAR (\$ POR MES):

|          |                     |
|----------|---------------------|
| Promedio | : \$ 128.000        |
| Mínimo   | : \$ 63.000 o menos |
| Máximo   | : \$ 218.000        |

## POSESIONES



### AUTOMOVIL:

No poseen vehículo.

### OTROS BIENES:

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| Ducha                 | : 88% |
| Televisor Color       | : 77% |
| Refrigerador          | : 73% |
| Lavadora de Ropa      | : 65% |
| Equipo de Música      | : 43% |
| Calefont              | : 42% |
| Teléfono Red Fija     | : 40% |
| Secadora o Centrifuga | : 34% |
| Video Grab./DVD       | : 1%  |
| Microonda             | : 0%  |
| Computador            | : 0%  |

Fuente: ICCOM

### 13. ANEXO D: ESTRUCTURA DE COSTOS FIJOS VANGHAR

Los costos fijos analizados se presentan comparando la situación actual respecto a la situación futura.

La estructura de la organización que se compone de la siguiente manera, en términos generales ésta estructura no presentará cambios a nivel gerencial más si lo hará en cuanto a la reducción de la cantidad de personal asociado al departamento de producción:

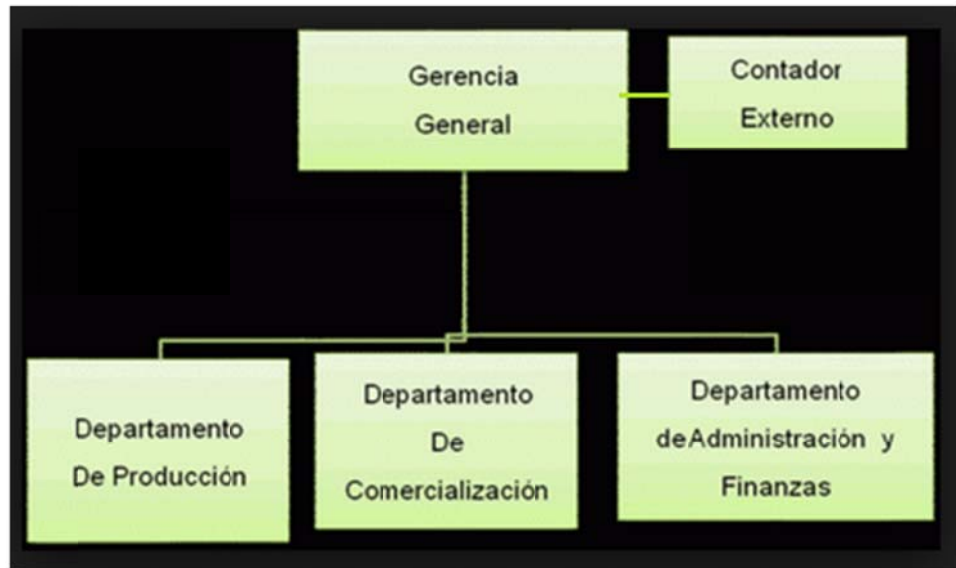


Ilustración N°18: Estructura Organizacional Vanghar.

La descripción y perfil de los principales cargos se desarrolla a continuación:

**Nombre del Puesto:** Gerente General

**Departamento:** Administración

**Resumen del puesto:**

- Es el responsable ante el director general de coordinar y con actividades administrativas de la empresa mediante la planificación, organización y control.

**Jefe inmediato:** Directorio

**Supervisa a:** gerente de Producción, Gerente de Ventas, Gerente de Finanzas y Contador.

**Responsabilidades:**

- Supervisar diariamente que el encargado de producción cuente con la lista de pedidos que se van a surtir en el día.



- Supervisar diariamente que el encargado de producción cuente con la materia prima necesaria.
- Informar al Directorio acerca del funcionamiento en general de la empresa.
- Autorizar los pagos a los proveedores
- Supervisar que el área administrativa y de producción se comuniquen correctamente.
- Revisar de forma semanal o cuando sea necesario la información contable de la empresa.
- Proponer al Directorio nuevas estrategias para el crecimiento de la empresa.

**Relación con otros puestos:**

- Actúa con el Contador para obtener la información relacionada con la situación contable de la empresa.
- Actúa junto con el Gerente de Ventas para asegurarse que la programación de los pedidos fluya directamente al área de producción.
- Actúa junto con el Gerente de Producción para obtener información acerca de los pedidos que ya se enviaron, así como de la calidad de los materiales que se reciben por parte de los proveedores.

**Características:**

Contar con experiencia en el negocio.

Debe ser ingeniero civil, comercial o a fin con el objetivo de poder dirigir adecuadamente las actividades de la empresa.

Es necesario que sea una persona responsable y organizada, con habilidades directivas, de liderazgo, organización y de comunicación acorde al cargo.

**Nombre del Puesto:** Gerente de Producción.

**Departamento:** Producción

**Resumen del puesto:**

- Es el encargado de coordinar la producción y la programación del trabajo en el área de producción para responder a los pedidos, así como de coordinar el traslado de los productos al destino pactado con los clientes.

**Jefe inmediato:** Gerente General

**Supervisa a:** Personal de producción / Obreros

**Responsabilidades:**

- Supervisar la calidad de los materiales que los proveedores entregan a la empresa.
- Supervisar la calidad de los productos que se envían a los clientes.
- Reportar diariamente al Gerente General la calidad de los materiales que los proveedores entregan.
- Definir diariamente mediante registro electrónico, los pedidos que hay que entregar en el día con las especificaciones correspondientes para cada uno de ellos.
- Asegurar el “seteo” de las maquinas en concordancia con el programa de fabricación establecido.
- Realizar la programación de los viajes para cumplir adecuadamente con los pedidos.
- Monitorear el trayecto de los despachos desde la empresa hasta su destino final.

**Relación con otros puestos:**

- Actúa junto con el Gerente General para informarle acerca de la calidad de los materiales recibidas, así como del monitoreo de los despachos de los productos al destino final de entrega.
- Actúa junto con el Contador entregándole las cantidades de los viajes que se contratan para su pago, así como las notas de los proveedores.
- Actúa con el Asistente de Producción y el Supervisor de Producción entregándoles a lista de los pedidos que se tienen que surtir diariamente.

**Características:**

Contar con experiencia en el cargo de al menos 5 años en el área de administración de construcción y conocimiento de productos relacionados al mobiliario urbano así como también conocimiento de los proveedores de materiales en este tipo de productos.

Debe ser ingeniero civil, comercial o a fin.

Es necesario que sea una persona responsable y organizada, con habilidades directivas y de comunicación acorde al cargo.

**Nombre del Puesto:** Gerente de Ventas / Comercialización.

**Departamento:** Ventas

**Resumen del puesto:**

- Es el responsable de tener en existencia la materia prima necesaria para realizar el proceso de producción, así como de atender los pedidos de los clientes.

**Jefe inmediato:** Gerente General

**Supervisa a:** Vendedores / Secretaria

**Responsabilidades:**

- Atender y tomar los pedidos de los clientes.
- Pasar diariamente la información de los pedidos al departamento producción
- Coordinar con los proveedores para solicitar el envío de las mismas.
- Elaborar y enviar las facturas para el pago a los clientes
- Realiza el pago con cheques a proveedores
- Organizar los fondos de la empresa para efectuar el pago a proveedores
- Autorizar los pagos a los proveedores

**Relación con otros puestos:**

- Actúa junto con el Contador para obtener la información relacionada con los saldos de los proveedores, clientes y los fondos disponibles de la empresa, además de proporcionarle todas las notas y facturas de los clientes y proveedores, así como la relación de los trabajadores que trabajan en el departamento de ventas.
- Actúa junto con el Gerente de Producción proporcionándole toda la información relativa a los pedidos que se necesitan surtir.

**Características:**

Contar con experiencia en el cargo de al menos 10 años en la compra y venta de productos relacionados al mobiliario urbano así como también conocimiento de los proveedores de materiales en este tipo de productos.

Debe ser ingeniero civil, comercial o a fin.

Es necesario que sea una persona responsable y organizada, con habilidades directivas y de comunicación acorde al cargo.

| COSTOS FIJOS VANGHAR     |                                       |   |   |
|--------------------------|---------------------------------------|---|---|
| Item                     | Descripción                           | Situación Actual                              | Comentario  |
| Remuneraciones           |                                       |   |   |
|                          | Gerente General                       | \$ 5.500.000                                  | Información entregada por la empresa Vanghar.   |
|                          | Gerente Comercial                     | \$ 3.000.000                                  | Información entregada por la empresa Vanghar.   |
|                          | Gerente Administración y Finanzas     | \$ 3.000.000                                  | Información entregada por la empresa Vanghar.   |
|                          | Gerente Producción                    | \$ 3.500.000                                  | Información entregada por la empresa Vanghar.   |
|                          | Diseñadora                            | \$ 800.000                                    | Pertenece al Dpto. Comercial  |
|                          | Vendedores                            | \$ 4.000.000                                  | Se consideran 5 vendedores con sueldo de \$800.0000 → Información entregada por la empresa Vanghar.   |
|                          | Obreros Talleres de Reparación Madera | \$ 4.000.000                                  | Se consideran 5 obreros con sueldo de \$800.0000 → Información entregada por la empresa Vanghar.  |
|                          | Obreros Talleres Moldes               | \$ 5.600.000                                  | Se consideran 1 Jefe de Taller con sueldo de \$2.400.000 + 4 obreros con sueldo de \$800.0000 → Información entregada por la empresa Vanghar.   |
|                          | Obreros de Producción                 | \$ 11.000.000                                 | Se considera en la situación actual se consideran 20 obreros con sueldo de \$550.0000 / <a href="#">Situación Futura se reduce a la mitad de personal</a> → Información entregada por la empresa Vanghar. |
|                          | Encargado de RRHH                     | \$ 500.000                                    | Información entregada por la empresa Vanghar.   |
|                          | Contador                              | \$ 900.000                                    | Información entregada por la empresa Vanghar.   |
|                          | Encargado de Compras                  | \$ 750.000                                    | Información entregada por la empresa Vanghar.   |
| Personal de Aseo         | \$ 350.000                            | Información entregada por la empresa Vanghar. |   |
| <b>Sub Total Mensual</b> |                                       | <b>\$ 42.900.000</b>                          |   |
| <b>Sub Total Anual</b>   |                                       | <b>\$ 514.800.000</b>                         |   |
| Arriendo                 | Bodega                                | \$ 3.000.000                                  | Bodega de 1000 m2 ubicada en la Comuna de san Bernardo, Región Metropolitana  |
| <b>Sub Total Mensual</b> |                                       | <b>\$ 3.000.000</b>                           |   |
| <b>Sub Total Anual</b>   |                                       | <b>\$ 36.000.000</b>                          |   |
| Servicios                |                                       | \$ 1.000.000                                  | Gas, luz, agua, internet, etc → Información entregada por la empresa Vanghar.   |
| <b>Sub Total Mensual</b> |                                       | <b>\$ 1.000.000</b>                           |   |
| <b>Sub Total Anual</b>   |                                       | <b>\$ 12.000.000</b>                          |   |
| Imprevistos              |                                       | \$ 1.000.000                                  | Información entregada por la empresa Vanghar.   |
| <b>Sub Total Mensual</b> |                                       | <b>\$ 1.000.000</b>                           |   |
| <b>Sub Total Anual</b>   |                                       | <b>\$ 12.000.000</b>                          |   |
| <b>TOTAL MENSUAL</b>     |                                       | <b>\$ 47.900.000</b>                          | -   |
| <b>TOTAL ANUAL</b>       |                                       | <b>\$ 574.800.000</b>                         | -   |

## 14. ANEXO E: CÁLCULO TASA DE DESCUENTO

Para la obtención de la tasa de descuento se realiza un Modelo de Capitalización de Activos definido de la siguiente manera:

$$R_i = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$$

Dónde:

R<sub>i</sub>: Tasa de descuento exigida en el proyecto (Inversionistas).

R<sub>f</sub>: Tasa de interés libre de riesgo. R<sub>m</sub>: Tasa de rendimiento del mercado, basado en la variación del IPSA (Noviembre 2005-Noviembre 2015).

β: Coeficiente de la volatilidad del activo, relativo a la cadena de suministro de edificios.

(R<sub>m</sub> - R<sub>f</sub>): Premio por riesgo.

Los Valores utilizados son los siguientes:

- Para la tasa de interés libre de riesgo (R<sub>f</sub>) se define en base a la tasa de interés del mercado de bonos licitados en pesos por el Banco Central de Chile a 10 años, considerando en consecuencia R<sub>f</sub>=4.55%.
- Para el coeficiente del riesgo del activo (β) que representa la volatilidad de los activos. Según la actualización de Enero 2016 hecha por *Aswath Damodaran*<sup>35</sup> el beta a utilizar es de 1.47 (Retail → Building Supply).
- Respecto al premio por riesgos (R<sub>m</sub> - R<sub>f</sub>) se basa en el publicación de Enero 2016 hecha por *Aswath Damodaran*<sup>36</sup>, con un valor (R<sub>m</sub> - R<sub>f</sub>)=6.9%

La tasa de descuento para el análisis de los flujos se define como sigue:

$$R_i = R_f + \beta \times (R_m - R_f) = 4.55\% + 1.47 \times (6.9\%) = 14.69\%$$

Finalmente el Mercado se evaluará con una tasa de descuento igual a 14.69%.

---

<sup>35</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>36</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)