



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEAMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE
ACONDICIONAMIENTO DE ESPACIOS DE UN NUEVO HOGAR**

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

MARÍA LORETO LÓPEZ BERTIN

PROFESOR GUIA:
DANIEL VARELA LÓPEZ

MIEBROS DE LA COMISIÓN:
ALEJANDRO MUÑOZ ROJAS
ZUNILDA VERGARA MONSALVE

SANTIAGO DE CHILE
2018

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL
POR: MARIA LORETO LOPEZ BERTIN
FECHA 30/01/2018
PROF. GUIA: SR. DANIEL VARELA

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ACONDICIONAMIENTO DE ESPACIOS DE UN NUEVO HOGAR

Se estima que existe una oportunidad de negocio en la demanda potencial de acondicionamiento de viviendas destinadas a personas que las habitan por primera vez. Uno de los puntos importantes a tener en cuenta es que para llevar a cabo la tarea de acondicionamiento se requiere destinar un tiempo importante. Éste, en especial para las personas laboralmente activas, tiene un valor significativo, por el que se estima que algunos estarían dispuestos a pagar para que otro le realice esta labor.

Además, la mayor parte de las personas no tienen el conocimiento, ni la habilidad para el diseño de espacios interiores, como tampoco para la búsqueda de los elementos que le habiliten.

El siguiente trabajo de tesis tiene como objetivo el diseño de un modelo de negocio para una empresa de acondicionamiento de espacios de un nuevo hogar. El modelo de negocio consiste en desarrollar una solución para el acondicionamiento de espacios en inmuebles, por lo tanto, se entrega como propuesta de valor: el ahorro en el tiempo y esfuerzo que esta tarea requiere, además, se incorpora una propuesta de diseño según las necesidades del cliente, la que es elaborada por expertos.

Al inicio, se caracteriza y se analiza la competencia comercial, se considera: la oferta actual, su propuesta de valor, sus canales de distribución, entre otros, frente a este análisis se concluye que existe la posibilidad de ingreso a este negocio en el mercado considerando las ventajas comparativas en ciertos nichos de mercado.

Luego, se realiza una investigación de mercado que permita validar la oportunidad de negocio detectada a través de los clientes potenciales, determinando cuáles son los atributos más valorados en este servicio. Lo anterior, se lleva a cabo mediante el desarrollo de investigación cualitativa denominada focus group a los distintos nichos.

Para el diseño del modelo de negocio se utiliza el modelo Canvas, que es una herramienta que permite el diseño y análisis del plan de negocios como un todo, con especial enfoque en empresas nuevas. Este modelo está centrado en la generación y entrega de valor al cliente, mediante, un producto o servicio que él realmente valore, donde se analizan todos los actores claves.

Por último, se realiza una evaluación económica del proyecto, mediante la herramienta "Discovery driven planning", con la que se estima un beneficio deseado de 100MM\$ con un margen de las ventas de un 19%, que basado en los costos y estructura del negocio es factible llegar a él.

Dedicada a mi familia que amo con el alma.

Mi padre Patricio y mi madre Isabel.

Mis Hermanas Constanza y Estefanía.

Mi hijo, vida y luz, Joaquín Rojas.

Agradecimientos

Después de muchos años tuve el coraje necesario para retomar la Universidad y terminar lo que comencé hace varios años. A pesar de tener un hijo, trabajar a tiempo completo y tener parte de mi familia lejos, pienso que siempre existirán las excusas para postergar, lo que sabemos, no será una tarea fácil, y este año que paso, considero que fue uno de los más complejos de mi vida. Sin embargo, concluyendo el año los resultados son más bien positivos pues el aprendizaje ha sido inmenso.

Este trabajo me demuestra que no hay imposibles, que uno es su principal barrera, y que todo depende de las ganas y esfuerzo que se agregue a cada una de las actividades que realice, esto demuestra lo fuerte que se puede llegar a ser.

Primero que todo, quiero agradecer a mi familia, que siempre está presente y apoyándome en cada paso que doy. Cada uno de ellos fue una pieza fundamental en este trabajo. A pesar de las distancias o quehaceres diarios de ellos, no hubo obstáculo para dedicar un minuto de su tiempo o mucho más que uno, en leer, recomendar, o hacer cualquier aporte que pudiese ser de utilidad en este trabajo. Me siento afortunada de la familia que tengo y agradezco por ellos cada día. Gracias Padre por regresar a ser el más incondicional, gracias Mamá por ser lo que soy, gracias Estefi por tu apoyo infinito, gracias Conty por tu sabiduría, y gracias hijo por existir.

En segundo lugar, quiero agradecer a mis Profesores Daniel Varela y Alejandro Muñoz, por todas sus recomendaciones, tiempo, y sobre todo su comprensión en el transcurso de este año. Gracias a ellos continúe hasta el final, porque sentí su apoyo e incentivación para no darme por vencida y terminar este proceso. Aprendí mucho, me faltó tiempo, pero los escuche y admire en lo profesional y por la calidad de personas.

Por ultimo quiero agradecer a todas las personas que aportaron con su granito de arena en conocimiento, subidas de ánimo, recogerme cuando creía que no tenía la fuerza. Gracias a cada uno de ellos, son una bendición y los guardaré siempre en mi corazón.

Tabla de contenido

| | |
|---|-----|
| Índice de tablas | v |
| Índice de ilustraciones..... | vi |
| Índice de Graficos | vii |
| 1. Antecedentes generales | 1 |
| 2. Descripción del proyecto y justificación | 6 |
| 3. Objetivos | 9 |
| 4. Marco conceptual | 9 |
| 5. Metodología | 16 |
| 6. Alcances..... | 23 |
| 7. Análisis de la competencia..... | 23 |
| 8. Análisis de proveedores | 29 |
| 9. Investigación de mercado..... | 31 |
| 9.1. Análisis cualitativo: “focus group” | 31 |
| 9.2. Análisis cuantitativo: “test A/B” | 38 |
| 10. Modelo de negocios | 41 |
| 10.1. Segmento de cliente:..... | 41 |
| 10.2. Propuesta de valor..... | 42 |
| 10.3. Canales | 45 |
| 10.4. Relación con el cliente | 49 |
| 10.5. Fuentes de ingreso | 51 |
| 10.6. Actividades claves..... | 54 |
| 10.7. Recursos claves..... | 55 |
| 10.9. Estructura de costos | 56 |
| 11. Evaluación del proyecto | 61 |
| 12. Conclusiones | 64 |
| 13. Bibliografía..... | 67 |
| 14. Anexos..... | 68 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Cantidad hombres titulados e ingresos 2015..... | 2 |
| Tabla 2: Cuadro comparativo propuesta negocio vs competencia | 8 |
| Tabla 3: Ventajas y desventajas de cada modelo de negocio..... | 14 |

| | |
|---|----|
| Tabla 4: Valor promedio arriendo departamento 50m2 por comuna | 28 |
| Tabla 5: Analisis valor adicional departamentos amoblados..... | 28 |
| Tabla 6: Cuadro comparativo de proveedores de muebles..... | 30 |
| Tabla 7: Información sobre los focus realizados | 33 |
| Tabla 8: Matriz Preferencia Cliente Potenciales en Base a Barreras de Entrada ... | 36 |
| Tabla 9: Estimación del tiempo en el proceso de acondicionamiento del hogar ... | 37 |
| Tabla 10: Distribución nacionalidad del total encuestados..... | 39 |
| Tabla 11: Resultado de la opción que elegirían entre chilenos y extranjeros | 40 |
| Tabla 12: Disposición a pagar por los clientes que prefieren la opción B..... | 40 |
| Tabla 13: Rentabilidad según precio fijado para el negocio | 40 |
| Tabla 14: Total segmento de clientes | 42 |
| Tabla 15: Ahorro de tiempo en pesos por cliente | 43 |
| Tabla 16: Cuadro comparativo precio promedio mercado y precio negocio..... | 44 |
| Tabla 17: Ahorro monetario y porcentaje de ahorro departamentos amoblados... | 44 |
| Tabla 18: Comparativo de publicidad en plataformas de oferta de inmuebles..... | 47 |
| Tabla 19: Oferta mobiliario básico..... | 52 |
| Tabla 20: Ofertas básicas y ganancia..... | 52 |
| Tabla 21: Productos adicionales para agregar a la oferta básica | 53 |
| Tabla 22: Inversión inicial..... | 57 |
| Tabla 23: Obligaciones del pago de la empresa por empleado | 58 |
| Tabla 24: Costos fijos | 59 |
| Tabla 25: Costos de los productos del mobiliario básico | 59 |
| Tabla 26: Estimación Punto de Equilibrio..... | 60 |
| Tabla 27: Cuenta inversa de resultados..... | 62 |
| Tabla 28: Especificaciones operativas..... | 63 |

Índice de ilustraciones

| | |
|--|----|
| Figura 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter | 12 |
| Figura 2: Cadena de valor de Porter | 12 |
| Figura 3: Modelo Delta..... | 13 |
| Figura 4: Tipos de canales y sus fases | 18 |
| Figura 5: Plantilla para el lienzo del modelo de negocios | 22 |
| Figura 6: Test A/B para evaluar disposición a pagar por el cliente | 39 |

| | |
|--|-----------|
| Figura 7: Organigrama negocio | 56 |
|--|-----------|

Índice de Graficos

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 1: Ventas de departamentos en la Region Metropolitana. | 3 |
| Gráfico 2: Importaciones de Chile clasificadas de acuerdo con la CIIU. | 5 |
| Gráfico 3: Fabricación de muebles en Chile, años 2003 al 2016..... | 5 |
| Gráfico 4: Variación precios de departamentos amoblados por comuna..... | 27 |

1. Antecedentes generales

Este trabajo desarrolla el proyecto de título que consiste en el diseño de un modelo de negocios para una empresa de acondicionamiento de espacios, con diseños pre-elaborados y con distintas opciones de estilo, destinado a una nueva vivienda de superficies reducidas. El negocio contempla además, las instalaciones y montaje, lo que genera un valor agregado, al entregar una solución integral.

Las ventajas que se ambiciona son: ahorro del tiempo que se hubiera destinado en traslados para la búsqueda de los insumos, diseños en armonía con el espacio, acondicionamiento total en un plazo establecido y precios accesibles,

El estudio del plan de negocios será una herramienta trascendente para decidir el seguir adelante con el plan de negocio.

Si bien el negocio está destinado a todo público que lo requiera, los clientes potenciales son: hombres jóvenes solteros y/o separados y/o extranjeros, considerando que los primeros van independizarse, los separados comenzaran a residir en nuevo hogar y los extranjeros demandan de una vivienda al haberse trasladado de país, todos ellos, necesitan acondicionar esos nuevos espacios. Estas personas, tendrán como característica común ser personas activas laboralmente y tener el poder adquisitivo para poder pagar por este servicio. Se eligió como clientes potenciales a hombres jóvenes solteros por ser estos menos propensos a las compras, en particular las que demandan tiempos prolongados, esta hipótesis se deberá confirmar o anular a través de la investigación de mercado que se realizará en el desarrollo del trabajo.

Para dimensionar los clientes potenciales se investigó cada uno de los nichos de mercado, buscando información que permita tener una referencia.

Con el objetivo de obtener cifras del nicho de los jóvenes solteros hombres, se consideraran recién egresados de carreras profesionales, con las características anteriormente señaladas. Se buscó información en la plataforma "mifuturo.cl" que pertenece al Ministerio de Educación, los datos fueron tabulados obteniendo la siguiente tabla:

Tabla 1: Cantidad hombres titulados e ingresos 2015.

| Carrera | N° de Hombres | 1° año | 2° año | 3° año | 4° año | 5° año |
|--------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Derecho | 1.735 | 1.096.719 | 1.341.114 | 1.554.134 | 1.732.442 | 1.901.121 |
| Medicina | 876 | 1.950.384 | 2.228.064 | 2.293.290 | 2.574.336 | 2.785.252 |
| Odontología | 520 | 1.039.154 | 1.343.474 | 1.521.177 | 1.642.909 | 1.742.916 |
| Ingeniería | 3.631 | 1.163.460 | 1.370.207 | 1.573.006 | 1.743.520 | 1.901.948 |
| Total | 6.762 | | | | | |

Fuente: elaboración propia

Las cifras, en la tabla, son los ingresos respectivos ingresos al 1° año de titulación corresponden al promedio de ingresos percibidos por las cohortes de titulados 2013, 2014 y 2015¹. Se consideraron estas carreras por poseer mayores ingresos en los inicios de su desarrollo profesional, generando mayor poder adquisitivo. Pero este número es sobre el total nacional de egresados en estas carreras, y como se menciona más adelante en los alcances del negocio, en principio, se desarrollara solo en Santiago. Como no se tienen cifras exactas de los egresados en esta ciudad, se utilizaran las cifras del INE², para estimar cuantos son en total. Estas cifras son basadas en el Censo del 2012 donde hacen una proyección de cuantas personas habrán el 2017 donde se toma el total entre los rangos de edad de los 25 a los 34 años, y de ese total el 42% está en Santiago. Entonces, se considera como a los potenciales clientes solteros como el 42% de los 6.762, que representan un total de 2.840 individuos, ese será el total anual en este nicho.

En el caso de los extranjeros, para cuantificar el tamaño de los clientes potenciales, se hizo revisión de la información contenida en el departamento de extranjería y migración, donde según las cifras obtenidas de las estadísticas migratorias del 2015 de este departamento, ese año el total de visas otorgadas fueron 101.192, de las cuales el 13,3% corresponden a visas sujetas a contratos, es decir, un total de 13.459³. Además, si consideramos el reportaje de la tercera en diciembre de 2016⁴, donde señala que el porcentaje que de los extranjeros que percibe ingresos superiores a 1MM\$ son el 35,7%, si se toma el supuesto que este porcentaje se aplica a todos los que solicitaron visa sujetas a contrato de la misma manera, entonces tenemos un total de 4.804 personas, que serán los clientes potenciales de este negocio.

Por último, el número de divorcios en los últimos años ha ido en aumento y llegan a la cifra de 48.608 en Chile el 2016.⁵ Considerando que el 42% de la población Chilena está ubicada en la región Metropolitana, según cifras del INE que se utilizaron para

¹ Fuente: Ministerio de Educación <www.mifuturo.cl>

² Fuente: Departamento de estadísticas e información de Salud, Ministerio de Salud.

³ Fuente: Departamento de extranjería y Migración.

⁴ Fuente: Casen 2015

⁵ Fuente: Servicio de Registro Civil e identificación, 2016.

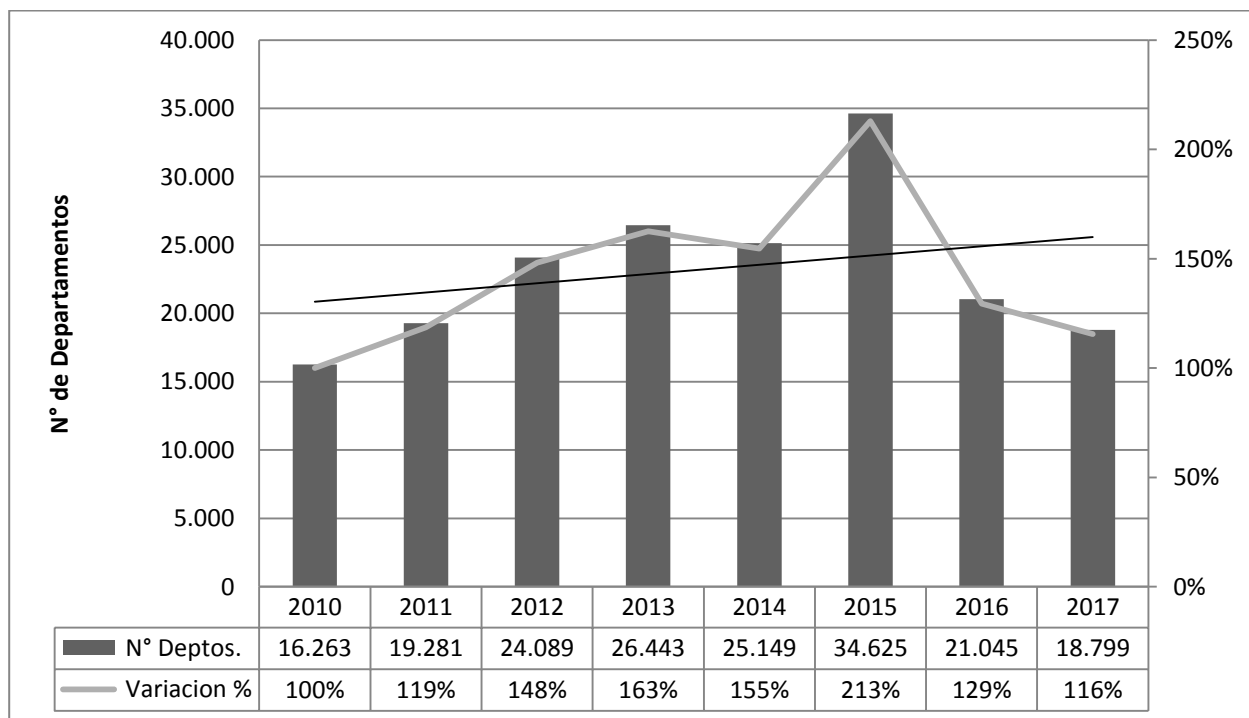
calcular el número de solteros pero ahora utilizando el total de la población nacional, de los chilenos que viven en Chile y el 9,7% de la población gana por sobre 1MM\$,⁶ y utilizando el supuesto que la cantidad de divorcios se distribuye de igual manera en Chile y para estos ingresos, nuestros potenciales clientes en este nicho serán 1.933 personas.

Con lo anterior, podemos estimar que nuestro mercado potencial son, entre los 3 nichos, un total de 9.577 personas. Para determinar si estos posibles clientes realmente comprarán el servicio, se realizará más adelante una investigación de mercado donde se logre determinar quienes estarían dispuestos a contratarlo porque satisface sus necesidades.

Cada año, en Chile, un porcentaje importante de la población inicia su vida en una nueva vivienda, por la búsqueda de independencia, traslado de ciudad o país, entre otras razones.

Según indicadores de la Cámara Chilena de la Construcción la venta de departamentos ha tenido el siguiente comportamiento:

Gráfico 1: Ventas de departamentos en la Región Metropolitana.



Fuente: elaboración propia según indicadores de la CCHC

En el gráfico N°1, se presenta el número de departamentos vendidos anualmente desde el año 2010 hasta el 2017, en la Región Metropolitana. Adicionalmente, se muestran las variaciones porcentuales de venta, tomando como base el año 2010. Se pueden evidenciar incrementos sostenidos desde el año 2010 al 2015, seguido por una

⁶ ESI: Encuesta suplementaria de ingresos, síntesis 2016 nacional, www.ine.cl

disminución en los valores el año 2016. Una de las principales variables que afectaron el patrón de compra de inmuebles, fue la aplicación de IVA a la vivienda a raíz de la reforma tributaria vigente desde ese mismo año. Cabe destacar, que la información de las ventas las ventas del año 2017 sólo, contempla los 3 primeros trimestres, debido que al momento de la captura de la información existían datos hasta esa fecha. Al proyectar esta data de manera lineal las ventas superarían las del 2016, con un total de 4.000 viviendas adicionales. Cabe agregar, que a pesar de que las ventas bajaron el 2016 los arriendos aumentaron en casi un 50% ese mismo año⁷.

Por otra parte, según el informe del mercado inmobiliario del tercer trimestre del 2017 realizado por la Cámara Chilena de la Construcción, menciona que las unidades de menor tamaño (menor o igual a 50m²) concentran más de la mitad de la demanda por departamentos en la Región Metropolitana. Esta referencia se destaca, porque son estas viviendas las que requerirán los clientes de este modelo de negocio

En la oferta antes mencionada, contempla la opción de arriendo de departamentos amoblados. Esto hace que el precio se incremente, valor en el que influyen múltiples variables como dimensión del inmueble o comuna donde esté ubicado

En caso de que el nuevo inmueble no este amoblado va a requerir ser acondicionado, lo cual no es un proceso fácil, pues requiere de la dedicación de un tiempo importante, además, de decisiones que pueden ser complejas, al tener que combinar distintos modelos, colores y estilos, que en su conjunto logren armonía y comodidad. Sí por el contrario se elige delegar esta tarea a un profesional el costo final sufrirá un incremento importante.

Para el acondicionamiento de un espacio habitacional básico se requieren mobiliario, cortinas y luminaria, entre otros, la mayor parte del presupuesto se destina a la adquisición del mobiliario.

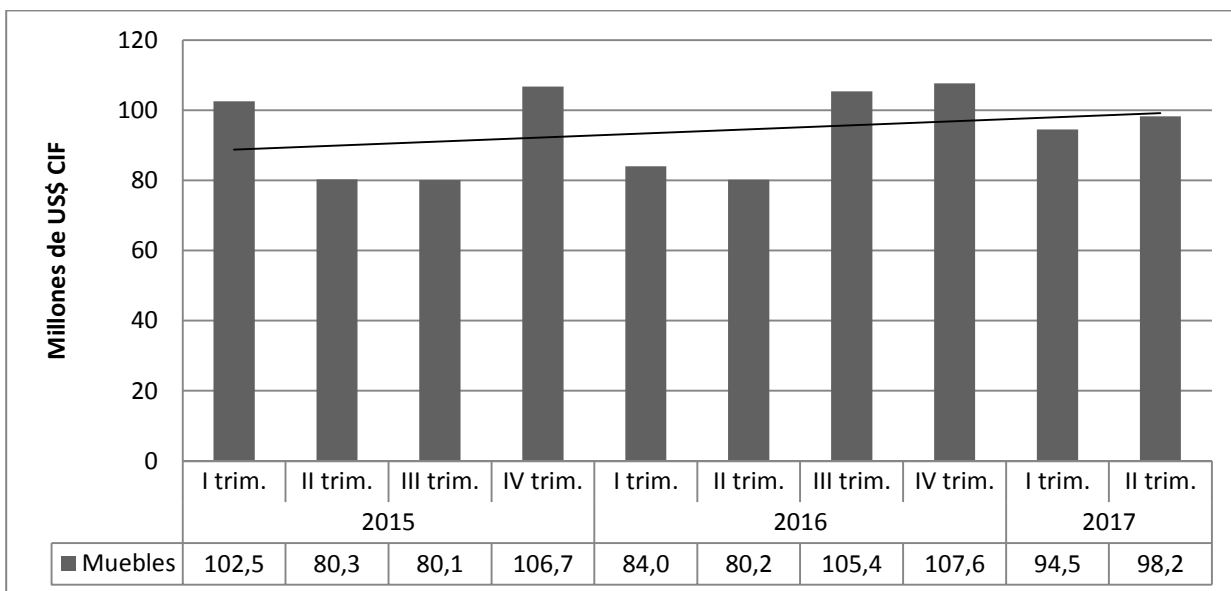
Se considera como mobiliario básico lo que los potenciales clientes estiman necesario, según lo recabado de los focus group y encuesta realizadas.

El mercado de los muebles en Chile maneja productos importados y nacionales. En el comercio minorista o grandes tiendas se trabaja con aproximadamente un 70% de muebles importados y 30% de fabricación chilena⁸. Las cifras de muebles importados en Chile rondan los 100 millones de dólares, lo que puede visualizarse en el siguiente gráfico:

⁷ Fuente: Diario Financiero <<https://www.df.cl/noticias/empresas/infraestructura-inmobiliaria/2016-el-ano-de-los-arriendos-demanda-aumento-casi-50-y-precios-se/2017-01-10/113032.html>>

⁸ Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad con actores relevantes del mercado Homy y Almacenes París

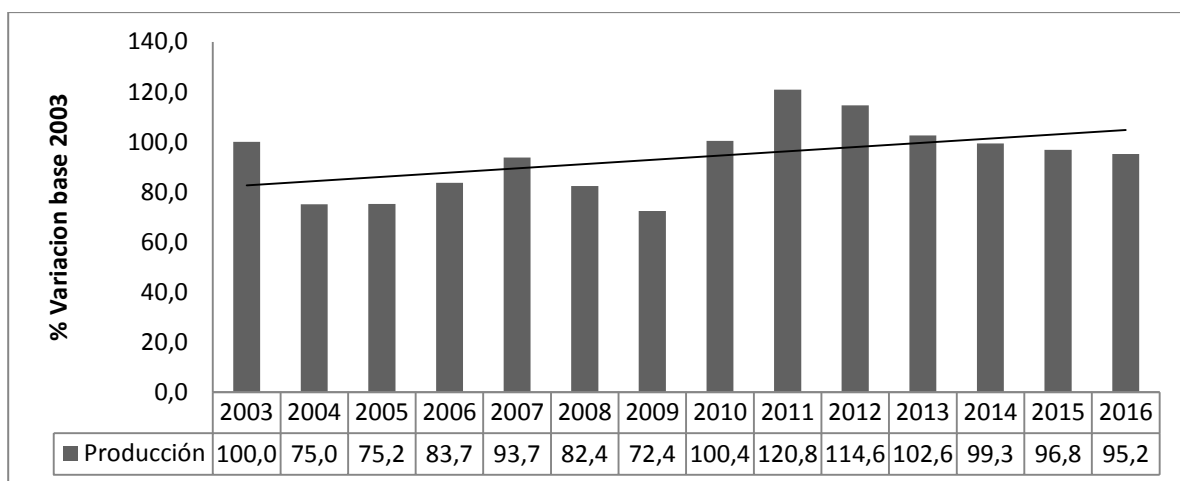
Gráfico 2: Importaciones de Chile clasificadas de acuerdo con la CIU⁹.



Fuente: Indicadores comercio exterior, Banco Central

Respecto de la producción nacional de muebles, si bien no se cuenta con cifras exactas, sí hay una tendencia en su comportamiento durante los últimos años, en términos de porcentajes, usando como base el año 2003:

Gráfico 3: Fabricación de muebles en Chile, años 2003 al 2016.



Fuente: SOFOFA

Como se evidencia en la línea de tendencia de ambos gráficos, se puede concluir que el mercado mobiliario en Chile, tanto en lo referente a importaciones como a la

^{9 9} CIU: Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades económicas. Indicadores de comercio exterior segundo trimestre 2017, Banco Central

fabricación nacional, es un mercado relativamente estable, esto se evidencia en los últimos años donde las variaciones entre ellos no supera el 5%. El presente negocio no incrementará la demanda de muebles que existe en este momento, pero, sí será una alternativa adicional para el cliente final.

La misión, en principio, está definida como “Proporcionar un servicio integral en el diseño y acondicionamiento de un inmueble para quienes hoy privilegian el ahorro del tiempo. A quienes se les proporciona una solución práctica y armónica, con un grado de personalización”. La visión es “Ser reconocidos en el mercado como una empresa especialista en soluciones en el acondicionamiento de inmuebles, combinando armonía y ahorro de tiempo, llegando a todos quienes necesiten de nuestro servicio”.

2. Descripción del proyecto y justificación

Hoy en Chile existen múltiples empresas de venta de muebles y artículos de decoración de viviendas con distintas ofertas de insumos y precios, por lo que se requiere de una gran inversión de tiempo al momento de acondicionar un inmueble, de manera de encontrar los artículos necesarios para generar un espacio acogedor y a un precio razonable. Lo anterior de ninguna manera garantiza que la combinación de los elementos sea armónica. La otra alternativa que existe es contratar una empresa de decoración de interiores, lo que incrementa considerablemente el valor final, considerando solo la asesoría inicial es de desde la 2UF.¹⁰

Para las personas activas laboralmente, resulta compleja la primera alternativa, ya que asignan la mayor parte de su tiempo a su trabajo, restando el tiempo necesario para acondicionar una vivienda. Cabe agregar, que Chile ha sido mencionado en un ranking global como uno de los países en donde las personas trabajan una mayor cantidad de horas por día, lo que representa al menos 45 horas semanales.¹¹ A lo anterior, hay que agregar además los tiempos de traslado al trabajo, en donde un estudio señala que al 40% de los chilenos le toma más de una hora y a un 35% le toma entre 30 a 60 minutos. Por ende, es posible inferir que en nuestro país una persona destina en promedio diez horas diarias a su trabajo. A esto se le debe agregar el tiempo de que las personas destinan a la familia, amigos y/o actividades recreativas. A partir de lo anterior, se observa que el tiempo libre de una persona es escaso, y por ende es un elemento muy valorado.

Por otra parte, el último Censo del 2012, indica que cerca del 50% de los chilenos está soltero¹², cifra que ha ido en aumento. Además, según un análisis del instituto libertad y desarrollo a partir de las encuestas Casen, indica que el porcentaje de parejas sin hijos se duplicó, representando total de parejas donde el 2015 pasan a ser el 32%¹³. Con esta última información, se puede inferir que el poder adquisitivo ha aumentado ya que

¹⁰ Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad decoradores de la asociación de decoradores de Chile

¹¹ Fuente: OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

¹² Fuente: Censo 2012

¹³ Fuente: Centro de estudios e investigación, Libertad y Desarrollo sobre la base de las encuestas Casen.

el mayor porcentaje de la población es sin hijos y soltero, y también se explica la alta demanda por departamentos pequeños.

Con todo lo anterior, podemos detectar que existe un nicho de mercado, que está necesitando una nueva vivienda, la cual en su mayoría es de superficie reducida según lo mencionado en antecedentes generales, la cual si no está amoblada, tiene que ser acondicionada, lo que requiere inversión en tiempo, y conocimiento de estética para poder armar espacios armónicos.

El modelo de negocio, que se desarrollará en este trabajo, consiste en la entrega de una solución para el acondicionamiento de los distintos espacios de un departamento mediante la entrega de diseños pre elaborados para cada una de ellos, usando la tendencia que exista en el mercado. Los diseños ofertados serán el amoblado básico que debe contener living comedor y dormitorios, con servicio de instalación de luminarias y de cortinas, donde el servicio finaliza en el montaje de la propuesta recibida conforme por el cliente.

Además, este puede tener un grado de personalización en cuanto a los colores y texturas. Lo básico que requiera cada uno de los espacios quedará determinado en la investigación de mercado que se realice, según lo que los clientes consideren como elementos esenciales.

En el mercado nacional actual, no existe esta oferta con diseños pre elaborados para la persona que desea acondicionar su espacio para vivir en él, ya sean arrendatarios o compradores, sin embargo, hay negocios similares los cuales tienen un enfoque distinto como lo son las empresas de decoración de interiores o las empresas que venden artículos para amoblar y decorar habitaciones. A continuación se muestra la oferta actual con sus características principales y la propuesta que ofrece el negocio en estudio:

Tabla 2: Cuadro comparativo propuesta negocio vs competencia

| Servicios | Tiendas retail | Tiendas especializadas | Decoradores de interiores | Nuevo negocio |
|-----------------|--|--|--|---|
| Productos | Variedad de productos | Oferta acotada de productos especializados | Diseños personalizados | Diseños pre elaborados |
| Servicio | Flete y armado de muebles. | Asesoría (solo en tienda), Flete e instalaciones. | Asesoría, traslado, instalación y montaje. | Asesoría, traslado, instalación y montaje. |
| Valores | Variedad de precios, flete y armado varían por tamaño y complejidad. | Variedad de precios, flete y armado varían por tamaño y complejidad. | Cobro por asesoría, diseño, producto, flete e instalación. | Producto, Flete e instalación. |
| Descuentos | Descuentos promocionales | Descuentos promocionales | No existen descuentos. | Descuentos para referidos por empresas e inmobiliarias |
| Tiempos entrega | De 2 a 24 días por artículo | De 2 a 4 días por artículo | 15 a 90 días | Máximo 15 días todo los artículos |
| Canal de venta | Tienda, teléfono o internet. | Tienda, teléfono o internet. | Internet, telefónica. | Internet, telefónica. |
| Personalización | No | No | Si | Parcial |

Fuente: Elaboración propia

Con el estudio realizado se detecta que hay una necesidad de tiempo para el acondicionamiento de los espacios de un hogar. Hoy día existe una oferta que satisface el poder comprar productos para amoblar una vivienda, como son las antes mencionada, tiendas de retail, especializadas o decoradoras. Este trabajo pretende generar una propuesta de valor para esta necesidad mediante el diseño de un modelo de negocio que cree, entregue y capture valor, haciendo análisis de la industria, investigando el mercado, desarrollando un modelo de negocio, para finalmente ver la viabilidad y factibilidad del negocio para su entrada en el mercado mediante una evaluación económica.

3. Objetivos

Objetivo General:

- Diseñar un modelo de negocio que permita a una empresa ingresar al mercado de acondicionamientos de espacios para departamentos.

Objetivos Específicos:

- Analizar el mercado para conocer en detalle la oferta actual.
- Realizar investigación y análisis que permita determinar cuáles son los clientes objetivos.
- Diseñar un modelo de negocio en base a la investigación realizada.
- Evaluar el proyecto dentro de la rentabilidad esperada de este nuevo negocio.

4. Marco conceptual

Existen diversas metodologías que llevan a lograr el objetivo general de este trabajo, por lo que se explicaran en qué consisten las que fueron consideradas y se justificara la elección de las que serán utilizadas para el desarrollo de esta tesis.

Investigación de mercado

Se entiende por este concepto como el proceso que comprende diversas acciones de identificación, recopilación, análisis y difusión de información con el propósito básico de conocer mejor al cliente, y de esta forma mejorar la toma de decisiones frente al modelo de negocio. Existen dos grandes tipos de investigación la cualitativa y la cuantitativa.

- Investigación cualitativa: consiste en obtener información enfocada no tanto a saber cuáles son los comportamientos de los consumidores sino por qué esa actitud. Busca comprender la naturaleza y calidad de una determinada situación, evento o actitud del cliente. Este tipo de investigación ahonda en el conocimiento de las necesidades y motivaciones de los clientes, que les pueden llevar en favor de un determinado producto o servicio. Dentro de las herramientas para poder llevarlo a cabo existen las entrevistas en profundidad y los focus group
 - Entrevista en profundidad: una entrevista es un diálogo, preparado, diseñado y organizado en el que se dan roles de entrevistado y entrevistador. Los temas de conversación son decididos y organizados por el entrevistador (quien está investigando), mientras que el entrevistado despliega a lo largo de la conversación información sobre vivencias y experiencias, creencias y deseos en torno al tema en estudio.
 - Focus Group: es un método para recolectar información necesaria para una investigación, consiste en reunir a un pequeño grupo de entre 6 a 10 personas con el fin de contestar preguntas y generar una discusión en torno a

cualquier tipo de producto, servicio, idea u otro. En él las preguntas son respondidas por la interacción del grupo de forma dinámica.

- **Investigación cuantitativa:** consiste en recopilar datos de una forma estructurada para luego analizar los datos obtenidos de distintas fuentes. Su uso implica, por lo general, el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados. Su propósito es concluyente ya que trata de cuantificar el problema y entender que tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población. Dentro de las herramientas que existen para hacer este tipo de análisis están:
 - Encuestas: que consisten en obtener información sobre opciones, actitudes o sugerencias. Se desarrolla un documento con una serie de preguntas que ayudan a obtener la información del tema en estudio.
 - Test A/B: este consiste en desarrollar y lanzar dos versiones de un mismo elemento y medir cual prefiere la persona a la que se le realiza el test. De esta herramienta se pueden obtener cuantas personas prefieren el producto y/o servicio propuesto, y bajo qué condiciones.

Para la realización de la investigación cualitativa se seleccionó el focus group, ya que permite obtener información de un mayor número de personas de distintos segmentos, por el contrario de las entrevistas en profundidad que requieren de gran tiempo para cada una de ellas y son individuales no permitiendo tener una mirada más general de las preferencias y gustos de los potenciales clientes.

En el caso de la investigación cuantitativa, se utilizará el Test A/B que permite comparar la propuesta de este negocio con lo que hay actualmente y su disposición a pagar en una sola pregunta. Además, para una innovación, este tipo de análisis permite validar si el producto que se quiere introducir en el mercado será de mayor satisfacción para el cliente que lo que se encuentra hoy en día en él.

Modelo de negocios:

Existen diversas definiciones para este concepto, tales como las que se enumeran a continuación: → Indicar fuentes de las definiciones

1. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea proporciona y capta valor.¹⁴
2. Es una herramienta de análisis que permite a la empresa saber quién es, como lo hace, a que coste, con qué medios y que fuentes de ingresos va a tener;¹⁵
3. Es la forma de funcionar internamente en una empresa para generar ingresos a cambio de aportar un producto o servicio de valor para un cliente específico. Al desarrollar un modelo de negocios todo emprendedor se envuelve en el proceso

¹⁴ Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2011.

¹⁵ Fuente: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/para-que-te-sirve-modelo-negocio>

de planeación estratégica, organización y ejecución de los planes de negocio. Es preciso indicar que el modelo de negocios, es un marco conceptual de cómo “idealmente” funcionaría un negocio, por lo que este modelo debe de ser sometido a prueba en el mercado para evaluar si es una propuesta que genere verdaderamente alto valor para los clientes e ingresos para una empresa.¹⁶

A las definiciones recién descritas se deben agregar los siguientes modelos estratégicos: Modelo de las 5 fuerzas de Porter, Modelo de la Cadena de valor, Modelo Delta y Modelo Canvas, los cuales son herramientas de gestión creadas con la finalidad de establecer un marco teórico para el desarrollo de modelos de negocios específicos, tales como el que se busca definir en el presente trabajo. Por ende, es importante realizar una breve descripción de estos modelos estratégicos

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

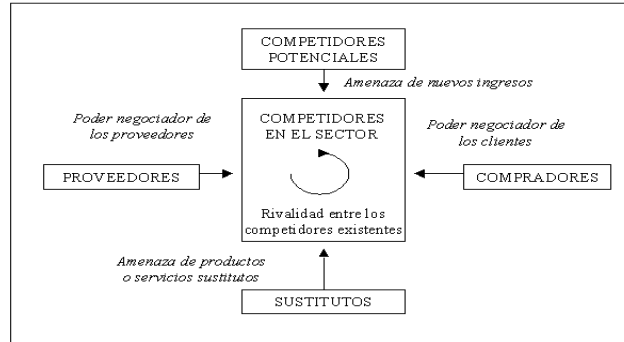
El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, en el año 1979¹⁷. Es una herramienta de gestión que permite realizar un estudio externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. El clasificar estas fuerzas permite comprender de mejor manera el entorno de la empresa, de este modo se permite diseñar estrategias que permiten aprovechar oportunidades y hacer frente a las amenazas. Las 5 fuerzas están definidas como:

1. Rivalidad entre competidores: empresas que compiten en forma directa ofreciendo el mismo producto. Compara estrategias o ventajas competitivas por sobre los rivales.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: se refiere a la entrada potencial de nuevos competidores que ofrezcan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar pueden existir barreras de entrada o podrían entrar fácilmente teniendo una ventaja por sobre los demás en calidad o precio.
3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos: se refiere a la entrada de empresas que oferten productos sustitutos o alternativos a la industria. Este análisis permite crear estrategias que impidan el ingreso de este tipo de empresas o que permitan competir con ellos.
4. Poder de negociación de los proveedores: se analiza la capacidad que tengan de negociación y dependerá de la cantidad que haya, también influirá el volumen de compra. Con este estudio se crean estrategias que permitan los mejores acuerdos con los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores: Influye cantidad de consumidores o compradores que existan, también se considera el volumen de compra, escasez del producto, o su especialización. Este análisis permite desarrollar estrategias para captar un mayor número de cliente u obtener una mayor lealtad de estos.

¹⁶ Fuente: <http://ciberopolis.com/2011/10/03/%C2%BFque-es-un-modelo-de-negocio/>

¹⁷ Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

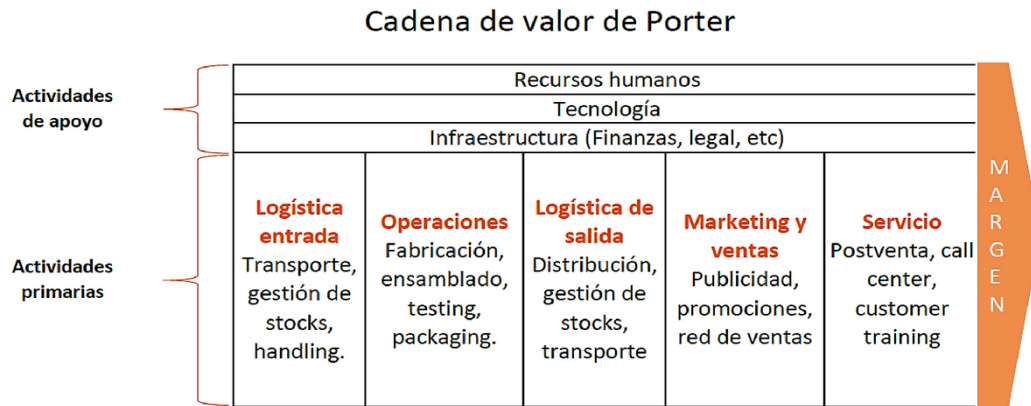
Figura 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Modelo de la Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)"¹⁸. Esta herramienta de análisis estratégico ayuda a determinar una ventaja competitiva de una empresa por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa. Va a depender de cómo se subdivida y ordene las actividades de la empresa, se podrán definir distintos tipos de cadenas de valor para una misma empresa.

Figura 2: Cadena de valor de Porter



aprendiendocalidadyadr.com

Modelo Delta

El Modelo Delta fue desarrollado por el profesor Arnoldo Hax. Esta metodología plantea que la esencia de la estrategia es el fortalecimiento del vínculo con el cliente¹⁹. Para esto es necesario comprender las necesidades de los clientes, segmentarlos para reconocer sus peculiaridades y diferencias, y evaluar las competencias de la empresa

¹⁸ Fuente: http://www.academia.edu/11208784/Cadena_de_valor

¹⁹ Fuente: <http://claseejecutiva.emol.com/136/modelo-delta-como-poner-al-cliente-al-centro-de-la-estrategia/>

para ofrecer no solo productos sino soluciones creativas y únicas a las necesidades de cada cliente.

Una de las características distintivas de este modelo es que ofrece una guía y entrega herramientas para seleccionar el posicionamiento estratégico de cada negocio de una empresa, ofreciendo tres opciones estratégicas diferentes para alcanzar dicho objetivo y ocho posicionamientos, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 3: Modelo Delta



Modelo Canvas

Es una herramienta que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocios desde un punto de vista integrado, que entiende a la empresa como un todo²⁰. Este modelo se compone de 9 bloques que representan las áreas clave de una empresa: Segmentos de clientes, Propuesta de valor, Canal, Relación, Flujos de ingresos, Recursos claves, Actividades claves y Alianzas.

Conclusiones

Cada una de las metodologías antes mencionadas, presentan sus ventajas y desventajas, Su uso va a depender del tipo de negocio que se quiera estudiar cual es más conveniente. Estas se pueden resumir en la siguiente tabla, para las 4 metodologías explicadas:

²⁰ Fuente: <http://emprendity.es/novedades/metodo-canvas-herramientas-el-lienzo-de-los-modelos-de-negocio/>

Tabla 3: Ventajas y desventajas de cada modelo de negocio.

| Modelo | Ventajas | Desventajas |
|----------------------------|---|---|
| 5 fuerzas de Porter | <ul style="list-style-type: none"> • Define las fuerzas claves del entorno • Aplicable a productos, empresas o industrias. | <ul style="list-style-type: none"> • Solo análisis externo. • Ve al cliente como un rival. • Ventaja competitiva solamente sobre los rivales. |
| Cadena de valor | <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa recursos, capacidades, competencias claves. • Su estrategia puede hacer más eficiente y eficaces los procesos. | <ul style="list-style-type: none"> • Solo análisis interno • Deja fuera a la competencia |
| Modelo Delta | <ul style="list-style-type: none"> • Incorpora a la empresa, proveedores y al cliente en la definición de la estrategia. • Puede generar fuertes barreras de entrada según la estrategia que se elija. | <ul style="list-style-type: none"> • Si se enfoca en una sola de las estrategias puede que esta no sea sostenible en el tiempo • Si las necesidades de los clientes son muy distintas la solución puede ser de un costo muy elevado |
| Modelo Canvas | <ul style="list-style-type: none"> • La representación de los 9 elementos permiten interpretar de manera simple la forma en que la empresa crea valor y logra competitividad vinculando estos elementos • Se pueden hacer cambios pruebas y observaciones de manera fácil. • Permite tener una simple vista de lo que se quiere llevar a cabo y como se haría. | <ul style="list-style-type: none"> • No se diseña una estrategia, más bien sirve para tener una visión clara de las áreas de la empresa • No detalla concretamente toda la operación del negocio. |

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que existe una diferencia entre modelo de negocio y estrategia. El modelo de negocio es una herramienta dinámica que ayuda a validar la idea de negocio describe, además muestra cómo se interrelacionan las áreas del negocio, sin tomar en cuenta la competencia. Por el contrario, la estrategia explica cómo la empresa hará un mejor trabajo pudiendo considerar a la competencia, capacidad, proveedores, clientes o solo alguno de ellos.

El modelo Canvas se eligió por sobre los otros modelos, al ser una metodología que apoya la definición inicial de aspectos internos y externos del negocio lo que otorga una concepción sistémica del mismo a diferencia de otros modelos. Este negocio es una innovación que actualmente no está en el mercado nacional, por lo que está en una etapa incipiente, y es necesario definir diversas variables mediante el análisis de los principales componentes del negocio y que contempla factores internos y externos, para así poder elaborar una estrategia que maximice las utilidades del negocio por lo que en una etapa posterior se puede utilizar una de estas otras metodologías.

Evaluación de proyecto

Por último se realizara una evaluación del proyecto, está en una herramienta para medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del negocio que permite emitir un juicio sobre la conveniencia y confiabilidad de la estimación preliminar del beneficio que genera el negocio. Se consideraron:

Flujo de Caja: es una herramienta que consideran todas las entradas y salidas de caja o efectivo en un periodo determinado²¹, es decir, sirve para conocer la liquidez del negocio y tomar decisiones certeras. Se compone de 4 elementos básicos:

- Egresos iniciales de fondos.
- Los ingresos y egresos de operación
- Momento en que ocurren estos ingresos y egresos
- Valor de desecho (valor en efectivo esperado del activo fijo al final de su vida útil)

Discovery driven planning:²² esta es otra herramienta para evaluar proyectos, Su traducción sería como “planificación impulsada por el descubrimiento”. Su objetivo es que el de que las compañías planifiquen de manera que los gastos sean minimizados y el aprendizaje maximizado. Siempre considerando que la vida es incierta y que a veces las cosas no resulten como se planearon en un principio.

El problema que enfrentan muchos nuevos negocios no es la solidez de la idea de negocios. El problema radica en que si son capaces de evitar hacer compromisos irreversibles, tales como deudas, antes de tener la confianza necesaria de que la idea es la base de un negocio rentable.

Esta herramienta logra este objetivo mediante los siguientes 5 hitos:

1. Cuenta inversa de resultados
2. Benchmarking
3. Especificaciones de operación
4. Lista de supuestos claves
5. Tabla de planificación de hitos

²¹ Fuente: <http://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>

²² Discovery Driven Planning, Rita Ghunter McGrath & Ian C MacMillan. Harvard Business Review July August 1995.

De estas dos metodologías se utilizará “Discovery driven planning”, ya que el flujo de caja sirve más bien para proyectos nuevos de negocios que ya están en marcha y este negocio es una innovación que todavía no entra al mercado, y en una etapa inicial la venta no será de grandes volúmenes.

5. Metodología

A continuación se detallan las principales etapas que permitirán reunir y procesar la información necesaria para aplicar el marco conceptual elegido al problema, son las siguientes:

5.1. Análisis de la competencia

Este análisis será realizado para identificar cual es la competencia que existe en el mercado, se debe tener en cuenta como trabajan y que venden, identificar las más importantes, sus fortalezas y debilidades. Además, su grado de amenaza que varía según la calidad y precios que oferte. Es importante su estudio para conocer que ventaja adicional se puedan tener.

En base a este análisis se puede obtener el rango de precios a ofrecer por este servicio, por ende, el margen que puede generar este negocio.

5.2. Investigación de mercado

Como se mencionó en el marco conceptual las herramientas que se utilizaran serán:

- Focus Group: se realizara a cada uno de los segmentos identificado como potenciales clientes, donde en forma previa se diseñaran las preguntas que permitan obtener la información más relevante para estos grupos de personas, cuales son los atributos que valoran, entre otros.
- Test A/B: este permitirá identificar el valor a cobrar, y cuantas personas son las que están dispuestas a pagar por este servicio, esto con solo una imagen e información que permita comparar lo que existe hoy con la propuesta mostrando los beneficios que esta oferta otorga.

5.3. Análisis proveedores

Es muy importante la realización de un análisis de proveedores ya que influye directamente en los costes variables del negocio, lo cual afectará el precio de venta de los productos de la empresa.

Para este análisis, lo primero que se debe hacer, es identificar y clasificar los proveedores según lo que venden, su precio, calidad, condiciones de pago y plazos de entrega, además de la importancia de su oferta para el negocio. Los proveedores deben cumplir con los siguientes requisitos: precios competitivos, especializados en los productos que entregan, fiables en calidad y plazos de entrega, entre otros dependiendo de cada negocio.

5.4. Modelo de negocios

El modelo Canvas es una herramienta conceptual que expresa la lógica del negocio a través de un set de objetos, conceptos y relaciones. Entonces al tener una idea de negocio, este modelo surgió como una manera de plasmar esta idea y desarrollarla, siendo una herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, entregando una visión global de este de manera rápida y sencilla. Esta metodología consta de 9 módulos todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar de la empresa para generar ingresos. Los elementos del modelo Canvas son los siguientes:

1. Segmentos de mercado:

Define los distintos grupos de personas u agrupaciones a los cuales el proyecto apunta alcanzar y servir. Los clientes son el centro de toda empresa, ya que ninguna empresa puede sobrevivir sin clientes rentables. Una empresa debe hacer una decisión consciente sobre a qué segmentos servir y a los que tendrá en cuenta. Un modelo de negocios se debe diseñar cuidadosamente alrededor de un conocimiento profundo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Existen distintos tipos de segmentos:

- **Mercados masivos:** Se centra en el público general, no distingue segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.
- **Nicho de mercado:** son segmento de clientes específico y especializado. Su propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado.
- **Mercado segmentado:** varios segmentos de mercado con necesidades y problemas levemente diferentes. Puede tener más de una propuesta de valor.
- **Mercado diversificado:** atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades muy diferentes, por lo que la propuesta de valor que entrega para cada segmento es totalmente distinta.

En este punto se debe resolver para quien se está creando valor, es decir, a quienes se dirige el negocio. Pudiendo identificar cuáles son los clientes más importante, donde se sitúan, que intereses tienen en común, y el mayor detalle posible.

2. Propuesta de valor:

Describe el conjunto de bienes y servicios que crean valor para un segmento de clientes específicos. Esta es la razón por la cual los clientes se relacionarán con la determinada propuesta de un negocio, ya que resuelve un problema o les satisface una necesidad. La propuesta de valor son el conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado, es aquí donde está la ventaja competitiva del negocio.

Esta propuesta puede estar dada:

- **Novedad:** algunas propuestas de valor satisfacen necesidades no percibidas ya que no existía la oferta en el mercado.
- **Mejora del rendimiento:** es la mejora del desempeño del producto o servicio.
- **Personalización:** adaptación del producto o servicio a la necesidad específica del o los usuarios.
- **Diseño:** un producto puede destacar por una calidad superior en su diseño.
- **Marca:** se puede encontrar valor en el hecho de utilizar y mostrar una marca específica.
- **Precio:** hay ciertos segmentos que se rigen por esta variable, donde se puede ofrecer un producto con características similares a un precio inferior para satisfacerlo.
- **Reducción de costos:** al reducir los costos estos se traspan al cliente creando valor para ellos.
- **Reducción de riesgo:** es importante para algunos clientes el riesgo que representa adquirir un producto o servicio, por lo que valoran el reducirlo por ejemplo con una garantía.
- **Accesibilidad:** consiste en poner productos y/ o servicios a disposición de los clientes, que a los que previamente no tenían acceso.
- **Comodidad/utilidad:** el hecho de facilitar las cosas o hacerlas más prácticas.

Este punto busca debe aclarar el valor y/o los beneficios entregado al cliente, como se diferencia de lo que ya existe.

3. Canales de distribución:

Describe como un proyecto comunica y alcanza a sus segmentos de clientes para entregar su propuesta de valor. La comunicación, distribución y canales de venta definen la conexión entre la empresa y los clientes.

Los canales tienen 5 fases distintas, donde no siempre todas son abordadas. Se puede distinguir entre canales directos e indirectos, así como propios y de socios comerciales.

Figura 4: Tipos de canales y sus fases

| Tipos de canal | | Fases de canal | | | | |
|----------------|--------------------------------|--|---|---|--|---|
| Propio | Equipo comercial | 1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa? | 2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor? | 3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios? | 4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor? | 5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos? |
| | Ventas en internet | | | | | |
| Socio | Tiendas propias | | | | | |
| | Tiendas de socios Mayorista | | | | | |

Fuente: Generación modelo de negocios

Los canales buscan poder comunicar al cliente y saber llegar a ellos.

4. Relación con los usuarios:

Describe el tipo de relación que una compañía establece con cada segmento de clientes. El rango de relaciones puede ser desde automatizadas a personalizadas. Este punto es muy importante, ya que la forma en que el negocio se relaciona con los usuarios influye fuertemente en las experiencias de los clientes. La relación con los clientes puede estar basada en los siguientes fundamentos: captación de cliente, fidelización y estimulación de ventas.

Dentro de las categorías de relaciones con los clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa pueda tener con un segmento determinado, existen las siguientes:

- Asistencia personal: basada en la interacción con el cliente, existiendo una cara visible de la empresa con quien dialogar, solicitar ayuda o realizar preguntas.
- Autoservicio: la empresa no mantiene relación directa con los clientes, sino que proporciona lo necesario para que el cliente pueda servirse por el mismo.
- Co-creación: invita a los clientes a colaborar con el diseño de lo que se les está ofreciendo para crear valor.

Este punto debe determinar el tipo de relación que esperan los usuarios establecer y mantener con lo que se les ofrece, de principio a fin.

5. Fuentes de ingresos:

Representa los ingresos que percibirá el negocio, todas las empresas deben percibir ingresos para poder proyectarse en el futuro y cada fuente de ingreso tiene mecanismos de precio y pago distinto.

Se pueden detectar los siguientes:

- Venta de un bien: esta es la fuente de ingreso más común, donde se vende el producto y se ceden todos los derechos sobre él.
- Cobro por servicio: cuanto más se usa un servicio, más paga el cliente.
- Suscripción: cobro fijo por uso ilimitado de un bien o servicio durante un determinado periodo de tiempo.
- Préstamo: surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un periodo de tiempo establecido.
- Licencias: ingresos por permitir utilizar propiedad intelectual.
- Gastos de corretaje: se derivan de servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.
- Publicidad: cuota por la publicidad de un producto servicio o marca determinada.

Se debe lograr entender el valor por el que están dispuestos a pagar los clientes, cuánto pagan actualmente, como prefieren pagar, y si estas fuentes de ingresos son dinámicas o fijas.

6. Recursos claves

Describe los recursos requeridos más importantes para hacer que la empresa funcione. Estos recursos permiten a una organización a crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar a los usuarios y mantener relaciones. Los recursos claves pueden ser propios arrendados o venir de los socios claves, donde estos pueden ser:

- Físicos: considera los activos físicos como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- Económicos: aquí están recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados claves.
- Intelectuales: bajo este concepto se encuentran marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, cada más valorado en los modelos de negocios.
- Humanos: todas las empresas necesitan este recurso, la cantidad va a depender del producto o servicio ofrecido.

Se debe concluir de aquí, cuales son para la propuesta de valor, para la relación con los clientes, para que existan fuentes de ingresos, dado que todos los módulos están relacionados.

7. Actividades claves

Describe las cosas más importantes que una organización debe hacer para nacer y mantenerse en el tiempo. Tal como lo recursos claves, estas permiten a una organización a crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar a los usuarios, mantener relaciones y generar utilidades.

Las actividades claves se pueden dividir de la siguiente manera:

- Producción: se relacionan con el diseño, fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.
- Resolución de problemas: es la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas individuales de cada cliente.
- Plataforma/red: los modelos de negocio que están hechos en base a una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades claves relacionadas a la plataforma o la red. Entre ellas existen la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

Lo importante es poder determinar las actividades cruciales para cumplir con la oferta de valor, relación con el cliente y los canales de distribución.

8. Socios Claves:

Describen la red de proveedores y socios que hacen que la organización funcione. Las organizaciones crean alianzas para optimizar sus rendimientos, reducir riesgos y adquirir recursos. Existen 4 tipos de asociaciones: Alianzas estratégicas entre empresas no competitivas, asociaciones estratégicas entre empresas competidores, empresas conjuntas para crear nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Hay motivaciones para establecer asociaciones, entre las que se destacan las siguientes:

- Optimización y economía de escala: tiene como objetivo optimizar las actividades y recursos claves. Estas asociaciones tienden a reducir costes y es frecuente que adopten una infraestructura de externalización o recursos compartidos.
- Reducción de riesgo e incertidumbre: estas asociaciones se hacen debido al existente entorno competitivo donde prima la incertidumbre.
- Compra de determinados recursos y actividades: son pocas las empresas que tienen todos los recursos o realizan todas las actividades claves, es muy recurrente externalizar ciertas actividades o recurrir a otras organizaciones para obtener los recursos necesarios para aumentar su capacidad.

Debe quedar claro cuáles son los socios y proveedores claves, además cuales recursos y actividades serán llevadas por estos socios claves.

9. Estructura de costos:

Describe todos los costos monetarios en los que debemos incurrir para dar marcha a un modelo de negocio. Cada actividad que se debe realizar o estructura que se planea implementar debe ser costeadada y es muy importante identificar cuáles son sus costos.

A continuación se detalla las clases de estructura de costo según costes y valor:

- Según costes: recortar costes donde sea posible, para mantener una estructura de coste reducida con una propuesta de valor de bajo precio.
- Según valor: algunos negocios no tienen como prioridad los costes y se centran en la creación de valor.

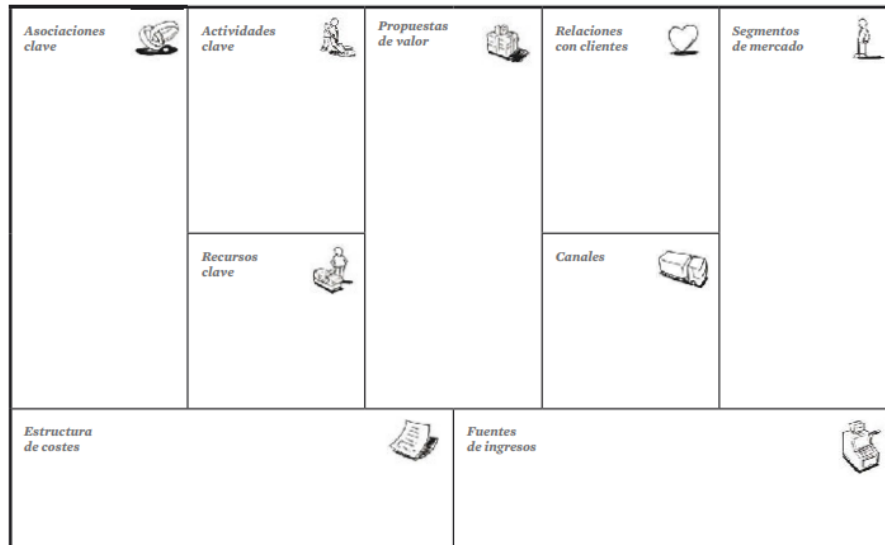
Las características de la estructura de costes están definidos como:

- Costes fijos: estos no varían en función de la venta.
- Costes variables: directamente relacionado con la venta y depende del nivel de bienes o servicios producidos.
- Economías de escala: son ventajas en los costos a medida que aumenta la producción por tener un precio preferencial al comprar por volumen.
- Economías de campo: ventaja al ampliar su ámbito de actuación.

Se deben reflejar todos los costos en los que se debe incurrir para poder llevar a cabo la propuesta de valor y lo que se relaciona a ella.

Con estos nueve módulos se elabora el conocido lienzo del modelo de negocio, donde se pueden esbozar modelos de negocios nuevos o existentes. A continuación se muestra la figura:

Figura 5: Plantilla para el lienzo del modelo de negocios



Fuente: Generación de modelos de negocios

5.5. Evaluación de proyecto

Para la evaluación del proyecto, la herramienta a utilizar es la “Discovery driven planning”. Esta metodología propone la realización de un proceso en 5 pasos para que un negocio de tipo emprendimiento sea potencialmente exitoso:

1. Cuenta inversa de resultados: Se trata de modelar la economía básica del negocio de forma inversa, es decir, comenzando por definir un objetivo de ganancias, calculando retorno sobre las ventas y de esa forma se puede llegar a calcular las ventas requeridas. También permitirá conocer cuáles son los costos máximos admisibles.
2. Benchmarking: este es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, los principales competidores²³. El objetivo aquí es encontrar los parámetros de benchmarking para que el proyecto sea exitoso y el alcance que este debe tener para que genere un desempeño que valga la pena.
3. Especificaciones de operación: Son definidas como las operaciones necesarias para que el negocio funcione.

²³ <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking>

4. Lista de supuestos clave: Se recomienda crear desde el principio del negocio un listado de supuestos clave, hipótesis realizadas sobre el mercado, negocio y cliente a medida que se vayan identificando.
5. Tabla de planificación de hitos: Consiste en consolidar la información recogida en los pasos anteriores y planificarlas según los hitos necesarios para el correcto desarrollo del proyecto de tal manera de identificar señales de riesgo y priorizar actividades en pos de un mejor manejo de recursos.

6. Alcances

El análisis del negocio tomará como zona geográfica el Gran Santiago. El alcance del proyecto incluirá definir el modelo de negocio apropiado para llevar a cabo el proyecto luego de las investigaciones y análisis que se realicen, así como un flujo que permita evaluar los costos e ingresos que tendrá el negocio para analizar su factibilidad. Finalmente, se considerará las posibles proyecciones que pueda tener el negocio y si este resulta viable. Sin embargo, no se realizarán los planes operacionales que contempla un plan de negocio.

7. Análisis de la competencia

Si bien no existen organizaciones en el mercado nacional que ofrezcan el mismo servicio que pretende ofrecer esta solución, hay otras alternativas para las personas que tengan la necesidad de acondicionar los espacios de una nueva vivienda, tales como:

- Tiendas de retail.
- Tiendas especializadas.
- Diseñadores de interiores y decoradores.
- Departamentos amoblados.

Tiendas de retail:

Las tiendas de retail tienen una amplia gama de productos que satisface diversas necesidades de la población, en el caso de las tiendas por departamento su oferta está dada por la siguiente variedad de productos tales como: vestuario, tecnología, accesorios, artículos electrodomésticos, línea blanca, muebles para el hogar y artículos de decoración, donde con mayor participación de mercado se encuentran tiendas como Falabella, Paris y Ripley.

Por otra parte dentro del retail entran las tiendas de mejoramiento del hogar, donde su oferta de productos está basada en todo lo que respecta a la vivienda, desde materiales para la construcción hasta muebles y accesorios para la decoración del hogar, aquí se encuentran Sodimac y Easy.

El retail se caracteriza por ser de consumo masivo, por lo que se caracterizan por tener precios accesibles y distintos tipos de calidad. Ofrecen distintos medios de pago, donde existen facilidades de pago y ofrecen exclusivos descuentos si se utiliza su tarjeta de negocio, la cual además permite acumular puntos como forma de fidelizar al cliente.

Otra oferta es la de paquetes, es decir, muebles y complementos a un precio atractivo. Para todos sus productos ofrecen garantías que van desde los 3 meses hasta años, dependiendo de cuál sea el producto. Las tiendas cuentan con un espacio amplio para la exhibición de muebles, los que van desde modelos tradicionales hasta lo que está en la tendencia actual. Estos productos se caracterizan por ser de calidad media y existir una gran variedad.

Sus canales de llegada al cliente son tiendas distribuidas a lo largo de todo el país. En la región Metropolitana se encuentran en casi todas las comunas. Además, ofrecen venta online, la cual puede ser realizada con despacho a domicilio o retiro en el local dependiendo del producto. Cabe mencionar que el despacho a domicilio tiene un valor adicional. Otro canal de venta es mediante la solicitud de productos vía telefónica.

Dentro de las tiendas más importantes de mejoramiento del hogar se encuentra Sodimac con distintos formatos, los cuales son: Sodimac Constructor, Homecenter y Homy. En los dos últimos se pueden encontrar productos para el acondicionamiento del hogar, sin embargo Homy está enfocado 100% en la decoración, donde su propuesta de valor queda definida como “Diseño para todos los gustos, a todos los precios, queriendo llevar el diseño de manera accesible en términos monetarios a la casa de sus clientes” según mencionó funcionario de Homy en conversación con la suscrita.

Homy, es una tienda especializada, que pertenece al mundo del retail, siendo de consumo masivo y que cuenta con las mismas características mencionadas anteriormente para este grupo como facilidad de pago y precios accesibles.

Esta tienda llegó a Chile a fines del 2009, instalándose en el sector oriente, sin embargo, a la fecha cuenta con 4 sucursales que están ubicadas en la Región Metropolitana, en las comunas de Las Condes, La Reina, Cerillos y La Florida.

En un inicio esta tienda ofreció un servicio de asesoría para la decoración que era gratuito, el cual fue eliminado, esto puede deberse a que una vez que la empresa estuvo posicionada en el mercado eliminó este servicio, esto ocurrió hace alrededor de 2 años.

Este negocio cuenta con simulaciones de espacios del hogar para todos los tipos de habitaciones (showrooms), los cuales poseen una sobrecarga de artículos para poder exhibirlos. Si el usuario desea comprar todo lo que viene en estos showrooms tiene que seleccionar en una papeleta, ofrecida por Homy, uno por uno los productos que están en él. Estas tiendas tienen una distribución tal que es posible observar cada uno de los espacios que puedan existir en una vivienda con los muebles y artículos correspondientes hasta llegar al sector de pago.

Según información entregada en conversación con la suscrita por funcionario de la tienda, “la mayor parte de sus productos son importados representando aproximadamente el 70% del total, donde el resto son de productores nacionales, no tienen fabrica pero si tienen productos que son de marca propia, y su participación en el mercado sigue siendo baja ya que son nuevos y están solo en Santiago, sus clientes son quienes busquen productos de diseño”.

De todas las competencias, esta es una de las más fuerte, pues cuenta con todos los artículos para el hogar en un solo lugar a precios accesibles, con ofertas llamativas y facilidades de pago, traslado de algunos productos, y servicio de instalación tanto de cortina como luminaria. Sin embargo, requiere de inversión de tiempo al ir a la tienda, realizar la búsqueda de los elementos del hogar, no todos los productos cuentan con despacho a domicilio, puede significar más de una visita, y la compra no garantiza la combinación de los productos que se adquieran.

Tiendas Especializadas

En este Grupo se encuentran diversas tiendas ubicadas en distintas zonas de la capital, principalmente en el sector oriente, otras solo tienen página web, o tienen ambas, lo que hace que sus costos fijos varíen. En su mayoría, poseen despacho a domicilio con un coste adicional.

Como el nombre lo dice son tiendas especializadas en un rubro particular, o solo muebles, algunos con productos de decoración también, pero no cuenta con todo lo necesario como básico para un hogar, a excepción de Homy que se describió en detalle en el grupo anterior. En el supuesto de básico, por ejemplo, en el dormitorio se considera: cama, velador, alfombra, lámpara y cortina. En general, los textiles se compran en una tienda distinta, al igual que las lámparas, y muebles en otra. Esto quiere decir que no se pueden satisfacer todas las necesidades de compra en un solo lugar.

Su propuesta de valor varía entre ellas, algunas privilegian calidad y otras reducir costos para mejorar sus precios, en general, bajando la calidad de los productos. Los tiempos de entrega también son distintos, pues algunos trabajan con solo productos importados sin tener bodegas, lo que genera un tiempo que puede llegar hasta los 90 días. También existen tiendas que trabajan solo con productos locales y otros hechos a medida, esto también hará que varíen sus tiempos de entrega.

No todos tienen facilidades de pago, teniendo que pagar al contado y en otras, si se puede pagar con distintas tarjetas bancarias o comerciales. Varias de ellas cuentan con atención personalizada, pues el cliente es asesorado en su compra al momento de cotizar y comprar.

Dentro de las tiendas especializadas se pueden mencionar las siguientes, con la propuesta de valor que poseen:

- Crafters: diseñadores nacionales, con productos únicos. Solo sitio web.
- BazarED: alfombras, accesorios, muebles, textiles, y otros. Solo sitio web

- Tienda Larry: diseño y decoración hecho en Chile. Sitio web y tienda en el sector oriente.
- Muebles sur: muy buena calidad y precios accesibles. Sitio web y tienda en el sector oriente
- Medular: productos a pedido, baja calidad y con diseños únicos. Sitio web y tienda en zona sur.
- Muebles y muebles: muebles de madera ha pedido. Sitio web y zona oriente.

Decoración de interiores

No se tiene un número oficial del total de decoradores en Chile, sin embargo, la asociación de decoradores de Chile cuenta con 75 decoradores.²⁴ En el presente trabajo se conversó con algunos de ellos acerca de la forma que ellos tienen de dar servicio. Este consiste en que apenas el cliente se contacta con ellos se realiza una visita para conocer los requerimientos y el presupuesto del cliente, cobrando una tarifa mínima. En promedio, el margen es alrededor de 50% y está basado en la complejidad del proyecto, en el tiempo que requiere versus la expectativa que el cliente requiere. La oferta varía entre productos del comercio y otros hechos a medida, se mantienen ciertos proveedores fijos como el de cortina y tapizado, otros varían según los requerimientos del cliente. El tiempo de entrega va desde los 15 a 45 días, este último si es que hay que diseñar y fabricar alguno de los productos.

Hay tiendas como Boconcept, donde la oferta son productos funcionales y modernos, elaborados por reconocidos diseñadores a nivel mundial. Poseen tiendas físicas, además los puedes contactar mediante su sitio web donde tienen correo electrónico y número de teléfono para resolver dudas. Ofrecen la asesoría para la decoración y diseño del hogar en forma gratuita, entregando una propuesta con artículos sólo de la tienda, los cuales tienen como tiempo de entrega entre 60 a 90 días. No tienen una oferta mínima, se puede aceptar tan solo uno de los muebles de la propuesta.

Conclusión

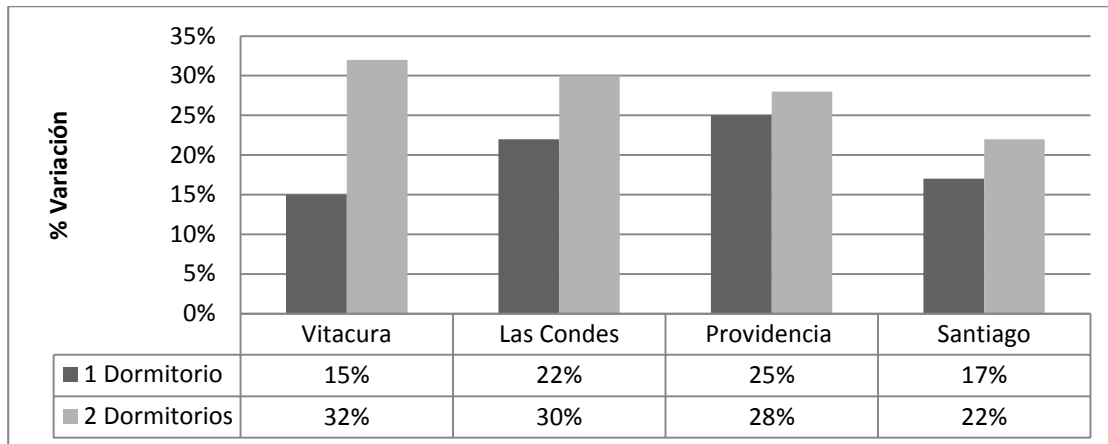
De los participantes del mercado recién descritos es posible observar que no existe la oferta de diseños pre elaborados con un servicio integral enfocados en departamentos de superficies reducidas con diferentes opciones con las tendencias del mercado y con propuestas que parten de lo básico. Por lo que en el desarrollo de este trabajo se realizará una investigación de mercado que permita conocer a los clientes objetivos, diseñar un modelo de negocio, y en forma posterior evaluarlo. El objetivo de este negocio es poder posicionarse con bajo costo, y con una proyección de crecimiento en la diversificación de sus servicios, conociendo las necesidades reales de todos los potenciales clientes y poder así entregar una oferta que cumpla con sus requerimientos. El negocio se encuentra en una etapa inicial que es la de introducción al mercado y pretende consolidarse avanzando en sus etapas de maduración.

²⁴ Fuente: www.add.cl

Departamentos amoblados

Los departamentos amoblados han ido en aumento en la región metropolitana, ya que por estos se puede cobrar un valor adicional, que puede llegar hasta un 32% más por sobre el precio promedio de mercado, del valor de arriendo del inmueble. La plataforma capitalizame muestra el porcentaje promedio de incremento en los departamentos amoblados, según tamaño y comuna, con respecto al valor promedio de un inmueble sin amoblar:²⁵

Gráfico 4: Variación precios de departamentos amoblados por comuna.



Fuente: elaboración propia

En el gráfico se visualiza que al menos se paga un 15% adicional en los departamentos ubicados en la comuna de Vitacura, donde se puede inferir que la oferta es mayor que la demanda por ellos, no así, en los departamentos de dos dormitorios ubicados en Las Condes y Providencia.

En la plataforma goplacit que es para la búsqueda de inmuebles, mencionan el valor del arriendo promedio por comuna en la región metropolitana²⁶. Los departamentos de superficies no superan los 50m², se tomará este caso para hacer una evaluación de cuánto cuestan en promedio estos departamentos por comuna:

²⁵ <http://blog.capitalizarme.com/chile/2015/09/brecha-de-precios-de-arriendo-entre-viviendas-con-y-sin-muebles-se-estrecha-por-menor-demanda/>

²⁶ <http://blog.goplacit.com/noticias/2015/02/24/estos-son-los-precios-arriendo-por-m2-en-cada-comuna/>

Tabla 4: Valor promedio arriendo departamento 50m2 por comuna²⁷

| Comuna | UF/M2 | Arriendo Promedio CLP Depto. 50m2 |
|------------------------|-------|-----------------------------------|
| Vitacura | 0,36 | 480.294 |
| Las Condes | 0,36 | 480.294 |
| Providencia | 0,33 | 440.270 |
| Santiago Centro | 0,28 | 373.562 |

Fuente: Elaboración Propia

El pago adicional que hará la persona que arriende un departamento amoblado por comuna evaluado en un periodo de dos años se refleja en la Tabla N°5. Donde además, en la tabla se hace el cálculo de cuanto es el máximo margen que este negocio puede obtener para los clientes que hoy optan por esta opción. Este valor está basado en los costos variables del negocio para una oferta básica cuyo monto asciende a \$997.000. Al calcular la diferencia entre el valor adicional y los costos variables del negocio, se obtiene el máximo margen, esto significa cobrar lo mismo que ellos pagan adicional por el periodo evaluado, haciendo que el cliente sea indiferente debido a que no tiene un beneficio, entonces tendría que ser un menor valor que este:

Tabla 5: Analisis valor adicional departamentos amoblados.

| Comuna | Arriendo promedio depto. 50m2 | Porcentaje adicional/Depto. amoblado 1D 50m2 | Costo adicional 24 meses/Depto amoblado 1D 50m2 | Diferencia costo variable negocio | Máximo Margen cobrar (cliente indiferente) |
|------------------------|-------------------------------|--|---|-----------------------------------|--|
| Vitacura | 480.294 | 15% | 1.729.058 | 732.058 | 73% |
| Las Condes | 480.294 | 22% | 2.535.952 | 1.538.952 | 154% |
| Providencia | 440.270 | 25% | 2.641.617 | 1.644.617 | 165% |
| Santiago Centro | 373.562 | 17% | 1.524.133 | 527.133 | 53% |

Fuente: Elaboración Propia

Además de este valor, que significa un arriendo con mobiliario, al usuario le imponen un mobiliario donde no tiene ni un grado de incidencia en la elección, estos son impuestos por el propietario y pueden ser de gusto de la persona que va arrendar o no, además estos pueden ya estar utilizados por arrendatarios anteriores.

²⁷ Fuente: Banco central valor UF 21 de noviembre de 2017 por \$26.683

Dentro de las ventajas de este nuevo negocio sobre esta oferta, es que el cliente puede elegir y/o ser asesorado por un experto en diseño para el mobiliario de su inmueble y que todos los artículos son nuevos.

8. Analisis de proveedores

Para amoblar un departamento se necesita diversos productos, dependiendo de la habitación que se desea alhajar. Estos productos se pueden adquirir con distintos proveedores como lo son: tiendas de retail, tiendas especializadas o pequeños fabricantes nacionales.

Las tiendas de retail en general se caracterizan por vender una amplia gama de productos en un mismo lugar. En el caso del mobiliario para el hogar, en su mayoría son importados, dado que así pueden obtener mejores precios, principalmente por los volúmenes que ellas transan y tienen una menor oferta de producción nacional.

Las tiendas especializadas no tienen múltiples productos, pero si una variedad de ellos en el rubro o área en la que se especializan, en general, tienen alto margen apuntando a segmentos de mayor poder adquisitivo.

Los pequeños fabricantes tienen una oferta de productos más restringida, porque su capacidad productiva no les permite tener una mayor oferta.

Antes de seleccionar los proveedores que se elegirán para el abastecimiento de este negocio, es necesario determinar y clasificar los principales productos que incluyen el servicio que se encuentran dentro de la propuesta ofrecida al cliente, los que pueden agrupar en los siguientes: muebles, textiles y luminaria.

Nos referiremos a cada uno de los grupos de productos, debido a que son distintos proveedores los que serán evaluados y por lo mismo su análisis cambia.

Muebles

Dentro de los muebles tenemos los siguientes productos por espacio:

- Dormitorio: Cama y velador.
- Living: Sofá, poltronas, rack, mesa de centro, mesa lateral.
- Comedor: Mesa comedor y sillas, taburetes.

Para determinar el lugar donde se adquirirá cada uno de estos productos se evaluaron distintos proveedores pertenecientes a los siguientes grupos: tiendas de retail, tiendas especializadas y pequeños fabricantes. A modo de resumen y comparación de diseño una tabla con sus principales características

Tabla 6: Cuadro comparativo de proveedores de muebles

| Evaluación | Tiendas Retail | Tiendas Especializadas | Pequeños Fabricantes |
|---|---|---|------------------------------------|
| Variedad | Según Catalogo | Según Catalogo | Muebles personalizados. |
| Calidad | De baja a alta | Alta | Alta |
| Garantía | 3 meses | 3 a 6 meses | 1 año |
| Devoluciones | 10 días | 10 días | No hay devolución. |
| Disponibilidad y tiempo de entrega | Según stock | Según stock | Entre 10 y 15 días hábiles. |
| Precio | 5% descuento sobre precio mercado | 12% descuento sobre precio mercado | 25% descuento sobre precio mercado |
| Plazos y formas de pago | Tarjeta de crédito, 3-6 cuotas sin interés. | Pago a 30 días/ máximo 60 días por algunos productos. | 50% de pie y saldo contra entrega. |

Fuente: elaboración propia

Luego de analizar y evaluar estos proveedores, se determinó que los productos, en su gran mayoría, se comprarán a pequeños fabricantes, ya que, se pueden obtener mejores precios, se puede personalizar el mueble, indicando calidad y diseño que debe tener por parte del negocio y, además, el tiempo de entrega es más certero pues en tiendas depende de la disponibilidad del producto. Los puntos, mencionados antes, son fundamentales para la oferta que busca conseguir este negocio.

Por razones estratégicas, se contará con al menos 4 fabricantes nacionales, ya que por su capacidad productiva la confección de todos los muebles puede tardar más del tiempo acordado y como no son exclusivos pueden tener una alta demanda de trabajo. Con esta acción se pueden asegurar los tiempos de entrega en los plazos establecidos.

Se hace una distinción en el caso de las camas, puesto que, de los focus group se identificó que es el mobiliario de mayor importancia para las personas entrevistadas. Por esta razón, fueron evaluadas las marcas mejor valoradas en Chile que, según estudio de Adimark²⁸, las tres mejor valoradas son: Rosen, CIC y Flex, siendo la primera la preferida. Con esto, se contactó a la Empresa Rosen, la cual acordó realizar

²⁸ Fuente: http://estudios.anda.cl/recursos/chile3d_2012.pdf

un descuento de un 15%, solo por inscribirse con ellos como un negocio de diseño o decoración dejando todos los antecedentes de la empresa.

Textiles

Los espacios que utilizan textiles no son todos. A continuación se mencionan los espacios y los textiles que contemplan:

- Dormitorio: cortinas y alfombras
- Living: cortinas y alfombras

Para este caso se evaluaron, dos tiendas especializadas, para comparar respecto a lo ofrecido por el retail, donde el mejor descuento, siendo productos de calidad, se logró con la tienda DIB, obteniendo un 20% de descuento por inscribirnos con ellos como negocio de diseño. Cabe destacar que tienen una amplia oferta.

Las cortinas también fueron evaluadas con tiendas especializadas. Se tomó contacto con varias de ellas. Se logró el mejor acuerdo con Planet Roller quienes ofrecieron tiempo de entrega en 4 días máximo, con un 30% de descuento con respecto al valor de al cliente final, y su precio incluye instalación, lo cual, para este negocio, genera un gran margen al compararlo con el precio de mercado.

Luminarias

Finalmente, las luminarias van en todos los espacios, va a variar si existe instalación, pues pueden ser lámparas de velador, lámparas de pie, aplique o lámparas de techo. Si bien para el caso de la luminaria existen alternativas muy económicas que son las importadas de China, se optó por calidad y productos que tengan garantía. Por esta razón se evaluaron dos alternativas de marcas reconocidas en el rubro²⁹, las cuales fueron Eglos y Arteknia, que tienen mayor variedad. Con Eglos se logró un 30% de descuento y garantía en el caso de que falle el producto de 1 año, además el valor también contempla la instalación de la lámpara.

9. Investigación de mercado

9. 1. Análisis cualitativo: “focus group”

Esta investigación tiene el propósito de estudiar y conocer mejor a los distintos grupos identificados como clientes potenciales, a través del análisis cualitativo, cuyo foco no está centrado en obtener información del comportamiento del cliente final, sino más bien entender el porqué y el cómo de este. En efecto, lo que se pretende es profundizar más en el conocimiento de las necesidades de ellos y que elementos los motivan a tomar sus decisiones y también cuáles son sus expectativas, de este modo podremos

²⁹ Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad con actores relevantes del mercado de decoración

validar si efectivamente los grupos identificados inicialmente optarían por la propuesta que ofrece este negocio.

Muchos negocios nuevos fracasan por no lograr interpretar las verdaderas necesidades de los clientes potenciales y alcanzar una determinada sintonía con ellos, de tal forma que finalmente no sólo se esté valorando el lograr la solución final con este servicio específico, sino la identificación entre este y lo que realmente busca el cliente.

La primera hipótesis de este estudio fue plantearse cuales serían los clientes potenciales que contratarían este servicio, determinándose que dentro de ellos, lo esperable sería que estuvieran constituidos preferentemente por jóvenes solteros, separados y/o extranjeros por lo descrito en los antecedentes generales donde se menciona que las mujeres probablemente no lo sean pero será validado a través de este análisis.

A partir de ello, se propuso realizar para cada uno de estos grupos, reuniones separadas, con personas con características similares tales como ser activas laboralmente, con una renta superior a 1MM\$ y residentes en la región metropolitana, a través de distintos focus group, cuyos objetivos serían obtener información cara a cara de todos aquellos aspectos relevantes para este estudio, de tal forma que se pudiera focalizar mejor el objetivo central de sus motivaciones, tales como: como lo hacen y que los motiva hacerlos de la manera actual, porque comprar o contratar un servicio de esta naturaleza, que condiciones o situaciones los harían decidir por un servicio nuevo como este, si estaría dispuestos a pagar por ello y cuánto.

Tan importante como lo anterior resulta conocer si el comportamiento de cada grupo, solteros, separados y/o extranjeros tiene la misma valoración para hombre y mujeres de cómo se priorizan estas necesidades dentro de otras múltiples que deben satisfacer en sus vidas.

Al final de cada análisis, se pretende obtener una aproximación de esta multiplicidad de motivaciones, extraídas de las distintas entrevistas, de manera de poder homogeneizar y lograr una oferta más bien genérica, que conjuguen las necesidades de estos, con los objetivos que se han propuesto conseguir con el nuevo servicio que se pone a disposición de todos ellos.

A continuación, se presenta una tabla con la muestra de los focus group realizados, donde en total fueron entrevistadas 35 personas:

Tabla 7: Información sobre los focus realizados

| Datos | Jóvenes Solteros | Extranjeros | Separados |
|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| N° Focus realizados | 3 | 3 | 1 |
| N° integrantes | 4 a 6 personas | 3 a 5 personas | 5 personas |
| Sexo | Hombres y mujeres | Hombres y mujeres | Hombres |
| Edades | 28 a 35 años | 29 a 43 años | 50 a 60 años |
| Profesionales | Si | Si | Si |
| N° Personas en el hogar | 1 | 1-3 | 1- 2 |
| En búsqueda de una nueva vivienda | Si/No | Si/No | No |
| Sector donde buscan o viven | Providencia, Ñuñoa, Las Condes | Providencia, Las Condes, Vitacura | Las Condes, Vitacura, San Miguel |

Fuente: elaboración propia

Información de los focus group por segmentos:

Coincidentemente todas las personas que se entrevistaron con las características requeridas viven o desean vivir en su mayor parte en la zona oriente de la región metropolitana. A continuación se detallara la información obtenida por los grupos encuestados:

Jóvenes solteros hombres y mujeres:

La mayoría de las mujeres solteras dice disfrutar del proceso de compra. Son muy rigurosas en el proceso de selección de la compra de productos para sus hogares. Lo que realmente es importante para ellas es el resultado final, no la celeridad con la que los elementos se obtengan. Ellas visitan preferentemente las tiendas ubicadas en los malls y hacen una búsqueda por internet para comparar precios de muebles. Si las seduce la idea de tener la posibilidad de ampliar su oferta y apoyarse en gente especializada en ello, sin embargo la elección de cada uno de los artículos del hogar debe ser de ellas.

El mayor problema que ellas visualizan tiene que ver con la instalación de cortinas, lámparas y cualquier otro servicio anexo, porque no tienen la relación de precios de ellos, no conocen quienes pueden hacerlo y sienten un grado de desconfianza al contratar un maestro, además no tienen ninguna referencia en precios. Desconocen que la mayor parte de las tiendas de retail hacen este tipo de instalaciones de luminaria, hacen la compra y luego se enfrentan al problema de la instalación. El valor de instalación, que ofrecen empresas de retail como Easy y Homecenter, para instalación de una lámpara oscila entre \$ 9.000 y \$ 15.000 por cada una, siempre dependiendo de la complejidad de la instalación. En el caso de las cortinas, en general no las compran

en el retail. Este es uno de los artículos que ven más complejos por la toma de medidas que conlleva y buscan datos con otras personas, encuentra que es de alto valor.

Respecto a los hombres, estos son más prácticos y refieren no ser expertos en el ámbito de la decoración o diseño del hogar. Su interés es que lo básico se instale lo más pronto posible mientras que pueden esperar por los accesorios. Por lo general, no les gusta ir de compra, lo encuentran una pérdida de tiempo, van por necesidad y perciben que el proceso toma un tiempo excesivo dado que se requiere averiguar sobre tiendas, modelos, precios, y en general señalan que se trata de una tarea que les complica. Por lo mismo valorarían el poder contratar un servicio que les entregue la solución integral del tema, pues de esta forma pueden dedicar la mayor parte del tiempo realizar otras las actividades que ellos disfrutaban.

Se puede concluir según lo referido por los entrevistados, que este segmento valoran el tiempo libre para realizar actividades de su interés, tienen un alto poder adquisitivo y están dispuestos a invertir más dinero en la habilitación de su hogar por hacer más simple esta actividad.

Extranjeros hombres y mujeres

El comportamiento de los hombres extranjeros es similar al de los chilenos, sin embargo se le agrega una complicación adicional al no conocer las tiendas existentes para la compra de muebles, como estas se comportan. Además, en lo concerniente a contratar o buscar instaladores y todo lo que involucre el proceso de acondicionamiento de la vivienda dado que a lo anterior le agregan una cierta cuota de desconfianza respecto de la calidad de estos servicios y del precio que debiera pagarse por ellos. También desconocen de la oferta de este servicio en el retail.

Lo anterior se repite y refuerza en las mujeres extranjeras, quienes se sienten inseguras en el proceso de contratación de estos servicios adicionales por desconocimiento. Ambos señalan que es un proceso complejo al cual hay que dedicar mucho tiempo al desconocer el mercado en Chile.

Para las extranjeras entrevistadas la valoración de los muebles que requieren adquirir está más asociada con la moda o tendencia según lo indicado. Si bien a la mayoría les gusta ir de compras, no disfrutaban mucho este proceso porque desconocen las tiendas y lugares donde ir, lo cual restringe la oferta sólo a grandes empresas de retail que tiene departamentos de muebles.

Separados hombres

Por último, para el grupo de separados, la mayoría de los hombres según lo referido al igual que los hombres solteros no disfrutaban mucho el proceso de compra. Una sola persona del grupo indicó disfrutar de esta actividad. No les resulta un proceso complejo el ir de compras porque conocen el mercado. Las opiniones sobre la importancia de que

todo quedará instalado en etapa inicial variaron en ciertos artículos que para ellos son importantes.

En este segmento de mercado es mucho más común y no por eso menos importante, que esté compuesto mayoritariamente por hombres son ellos los que requieren habilitar un nuevo hogar. Aquí el factor precio y una solución práctica, para este fin, según ellos mismos lo indican, son relevantes a la hora de armarlo, dado que su presupuesto se ve reducido, apuntando fundamentalmente a satisfacer el mobiliario básico de un hogar.

Las mujeres separadas en general se quedan con las viviendas que compartieron como familia, por lo que el servicio ofrecido no es de gran importancia.

Análisis de la información

En base a la información obtenida de los considerados como clientes potenciales, se puede concluir que existen ciertas barreras de entrada para este negocio para algunos de ellos, dado que tienen ciertas preferencias para el acondicionamiento de sus viviendas donde la oferta de este negocio no las cumple. Las barreras detectadas son las siguientes:

- Disfrutan ir de compras: Les gusta y disfrutan del proceso de ir a comprar los artículos de su hogar, contrario a lo que se ofrece que consiste en evitar el proceso de compra.
- Según sus gustos: el diseño y decoración tiene que ser según sus gustos, eligiendo cada uno de los artículos para su hogar. La propuesta de este negocio son diseños pre elaborados con un grado de personalización, donde parte de la oferta es estándar pudiendo elegir distintos modelos de espacio pero no los artículos que hay en él.
- Comprar todo de una vez: para alguno de estos grupos es esencial que lo básico este rápidamente instalado en su nueva vivienda, por el contrario, existen otros grupos de personas para lo cual esto no es relevante pues prefieren demorarse más tiempo pero hacer la elección correcta. La propuesta está enfocada a las personas que les sea prioritario tener lo básico rápidamente.
- Tiempo hace el proceso complejo: la propuesta de este negocio quiere simplificar el tiempo que se involucra en la actividad de acondicionamiento del hogar haciéndolo complejo, sin embargo, como hay algunas personas entrevistadas que no consideran esta tarea compleja y no les afecta el tiempo que haya que involucrar.

Con lo anterior y agrupando los segmentos entrevistados, se realizó la siguiente matriz que permite evaluar quienes realmente estarían dispuestos a pagar por el servicio ofrecido:

Tabla 8: Matriz Preferencia Cliente Potenciales en Base a Barreras de Entrada

| | Solteros | | Extranjeros | | Separados |
|--|----------|---------|-------------|---------|-----------|
| | Sexo | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres |
| Según sus gustos | Alto | x | | | |
| | Medio | | | x | x |
| | Bajo | | x | | x |
| Todo de una vez | Alto | | x | x | |
| | Medio | x | | | x |
| | Bajo | | | | |
| Disfrutan la compra | Alto | x | | | |
| | Medio | | | x | x |
| | Bajo | | x | | x |
| Tiempo hace el proceso complejo | Alto | | x | x | x |
| | Medio | x | | | x |
| | Bajo | | | | |

Fuente: elaboración propia.

De la matriz realizada con las preferencias de los potenciales clientes, podemos concluir que los que realmente si pagarían por este nuevo servicio, pues no disfrutan de este proceso, se les hace complejo, son más bien prácticos, valoran su tiempo son los jóvenes solteros hombres y extranjeros de ambos sexos.

Por otra parte, en las preguntas realizadas se pidió caracterizar el proceso de acondicionamiento de la vivienda a través de la compra en tiendas considerando el tiempo aproximado que le significaba cada una de las etapas. Con esto se logró estimar cual es el tiempo que invierten los segmentos en que se enfocará este negocio, los cuales se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 9: Estimación del tiempo en el proceso de acondicionamiento del hogar

| Proceso para acondicionamiento | Clientes Chilenos | Clientes Extranjeros |
|---|--------------------------|-----------------------------|
| Determinar necesidad y diseño | 4 | 4 |
| Ubicar opciones para comprar | 5 | 10 |
| Revisar opciones (físicas/virtuales) | 10 | 20 |
| Evaluar precios y opciones de compra | 5 | 5 |
| Comprar | 5 | 5 |
| Recibir productos | 6 | 6 |
| Armar e instalar | 10 | 10 |
| Horas dedicadas | 45 | 60 |
| Días (3 horas diarias) | 11 | 15 |
| Meses (considera solo fines de semana) | 1 mes y medio | 2 meses y medio |

Fuente: elaboración propia

Por último, al centrarse en el producto, los clientes potenciales tienen preferencias similares, tales como:

- Buscan sus nuevas viviendas principalmente a través de internet, estos pueden ser mediante páginas dedicadas exclusivamente a mostrar propiedades en arriendo o compra en los diferentes lugares de Chile. Otro lugar que utilizan para la búsqueda de nuevos hogares es Facebook, ya que muchos propietarios exhiben en esta red sus ofertas.
- Los atributos que valoran para esta propuesta son que sea un servicio completo, lo cual incluye el acondicionamiento de los espacios, con traslado e instalación de los muebles, además la instalación de cortinas y de luminaria. Valoran la calidad de los muebles, les interesa que sean durables y no desechables como encuentran en muchos lugares, esto genera un cambio en su disposición a pagar, sin embargo, en promedio según lo que mencionaron esta no debería superar el 15% del precio de mercado.
- A pesar que los clientes potenciales son más bien prácticos, les gusta la idea de que los modelos ofertados tengan la tendencia que hay en el mercado.
- Por ultimo buscan confianza en el servicio, es decir, que la oferta que se está ofreciendo cumpla con lo esperado.
- El mobiliario más importante, para la mayor parte de los entrevistados, es la cama, mencionando que no transaban en calidad ni tampoco en la marca pues es su lugar de descanso.

Toda esta información es relevante al momento de seleccionar a los proveedores, y para el diseño del modelo de negocio, ya que permite ver cómo se comportan los

clientes, cuáles son sus preferencias y que valoran por sobre la oferta actual. Sin embargo, antes de este análisis se realizará un test a los clientes potenciales que permita percibir su disposición a pagar.

9. 2. Análisis cuantitativo: “test A/B”

El test A/B o A/B testing se aplicó para cuantificar el número de personas que están dispuestas a pagar por el servicio ofrecido por este negocio versus la principal competencia que son las tiendas de retail. Se enfocó en los segmentos a los que está dirigido esta empresa, que son jóvenes solteros del género masculino y extranjeros de ambos sexos.

Para la ejecución de este test, se exhibieron dos láminas con escenarios distintos para el acondicionamiento del hogar, que los permita comprar y elegir uno de ellos. A continuación se describen las opciones:

Opcion A:

Se presentó la imagen de una persona en un departamento vacío, pensando como amoblar su vivienda, acompañado con imágenes de tiendas. Luego se agregaron datos para hacer una breve descripción, donde señalaba:

- Las etapas al hacer el proceso de esa manera.
- El precio promedio de mercado para el mobiliario básico de un departamento de un dormitorio.
- Las horas invertidas, basado en el promedio del tiempo en la tabla N°9, lo cual resulta 50 horas.
- Se valorizaron las horas, considerando un sueldo de 1,3MM\$, obtenido de la Tabla N°9, al suponer que el segundo año de trabajo los jóvenes solteros se independizan y utilizando el menor de estos sueldos. Entonces, el valor hora hombre de esta persona es aprox. \$7.200, como esta actividad, por lo general, se realiza fines de semana, por ende, el valor de la hora hombre se incrementa en un 50%, es decir, el valor por hora invertida es de \$10.800. Al cuantificar resulta que las 50 horas significan \$540.000.
- El costo real, que es el precio promedio de mercado para la valorización de las horas invertidas en el proceso, con lo cual se obtiene un valor de \$1.770.000.

Opcion B:

Por otra parte, se mostró la opción B que refleja la oferta del negocio, mostrando un valor menor al del costo real anterior para que se atractivo, el precio mostrado fue por 1.550.000, donde si este no les resultaba llamativo, ellos podían señalar cuanto estarían dispuestos a pagar.

A continuación se muestra el test A/B aplicado:

Figura 6: Test A/B para evaluar disposición a pagar por el cliente

A



Visitar tiendas, tomar medidas, cotizar, seleccionar, trasladar y montar

Precio Mobiliario: \$1.230.000
 Tiempo estimado: 50 hrs. ⇔ 2 meses aprox.
 Valor de tu tiempo fines de semana: \$540.000
Costo Real: \$1.770.000

B



Diseño, mobiliario y montaje
50 horas para ti
Precio Servicio: 1.550.000
 ¿Cuánto pagarías por esta oferta?

Fuente: elaboración propia

Análisis de datos

El test fue aplicado a 68 personas distribuidas entre chilenos extranjeros como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10: Distribución nacionalidad del total encuestados

| Nacionalidad | Cantidad | Porcentaje del total |
|----------------------|-----------|----------------------|
| Chileno | 44 | 65% |
| Extranjero | 24 | 35% |
| Total general | 68 | 100% |

Fuente: elaboración propia

La encuesta comparo dos precios, el de mercado y el máximo requerido por el negocio que fuera atractivo para el cliente. Si este valor les parecía elevado podían sugerir un valor. A continuación se muestra la tabla de cuantas personas pagarían por este servicio:

Tabla 11: Resultado de la opción que elegirían entre chilenos y extranjeros

| Nacionalidad | Opción B | Opción A |
|----------------------|------------|------------|
| Chileno | 89% | 11% |
| Extranjero | 75% | 25% |
| Total general | 84% | 16% |

Fuente: elaboración propia

Es decir, que de las 68 personas encuestas 57 personas si pagarían por esta opción, y solo 11 no. Dentro de los comentarios que mencionaron es porque realmente valoran su tiempo.

Finalmente, se analizó cuanto están dispuestos a pagar. Para todas las personas que no eligieron la opción B con el precio propuesto se les desplego la opción de fijar un precio. Todas las personas que pusieron menor al precio de mercado fueron consideradas como que prefirieron la opción A, para el resto se realizó se agruparon en dos ya que eran valores similares. En la tabla se muestran 3 precios tentativos y la cantidad de personas que pagarían esos valores del total encuestado, además se agrega el porcentaje que representan del total:

Tabla 12: Disposición a pagar por los clientes que prefieren la opción B

| Dispuesto a pagar | N° de personas | Total Muestra |
|----------------------|----------------|---------------|
| Precio \$1.350.000 | 8 | 14% |
| Precio \$1.450.000 | 15 | 26% |
| Precio \$1.550.000 | 34 | 60% |
| Total general | 57 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Sin embargo esto se puede ver de otra forma, ya que las personas que están dispuestas a pagar más también lo harán por menos, entonces se puede visualizar de la siguiente manera, donde se agrega el margen que obtendría el negocio basado en un costo variables de \$997.000:

Tabla 13: Rentabilidad según precio fijado para el negocio

| N° de personas | Dispuesto a pagar | Margen | Rentabilidad |
|----------------|-------------------|---------|--------------|
| 34 | 1.550.000 | 553.000 | 18.802.000 |
| 49 | 1.450.000 | 453.000 | 22.197.000 |
| 57 | 1.350.000 | 353.000 | 20.121.000 |

Fuente: elaboración propia.

Entonces el precio a fijar por el negocio es de \$1.450.000, ya que llega a más personas, del total de la muestra esto representa 86%, generando una mayor rentabilidad con menor margen que alcanza un 45%.

El porcentaje adicional a pagar, en relación al precio mercado, es de 18% que es congruente con lo señalado en el focus group que en promedio estaban dispuestos a pagar un 15% adicional.

10. Modelo de negocios

El análisis de la competencia, la investigación de mercado y el análisis de los proveedores realizados permitió conocer en detalle todos los ámbitos relevantes para el diseño del modelo de negocio. Utilizaremos la metodología Canvas para su elaboración, la cual fue explicada en el capítulo número 5 donde se explica la metodología para el modelo de negocios, en donde se detallan cada uno de los actores claves y sus interrelaciones definiendo cada módulo:

10.1. Segmento de cliente:

Las personas que van a contratar este servicio son los que están planeando comprar o arrendar una nueva vivienda, la que debe ser la principal característica en común que ellos tengan. Por otra parte, deben ser personas activas laboralmente y que cuenten con poder adquisitivo, pues no disponen del tiempo suficiente para poder cubrir sus necesidades básicas, como lo es el comprar los artículos para acondicionar una vivienda y además deben estar dispuestos a pagar por este servicio.

Por esta razón, en primera instancia se consideraron separados, extranjeros y solteros en proceso de independencia, dado que estas personas van a iniciar su vida en nueva vivienda. Sin embargo, el resultado de la investigación de mercado, nos muestra que los nichos mercados que van a ser considerados como clientes potenciales son jóvenes solteros hombres y extranjeros de ambos sexos.

Los solteros, hombres, en general y como se desprende de los focus group que se realizaron, son más bien funcionales, los cuales al adquirir un inmueble quieren contar con los artículos esenciales para los espacios de su hogar, dedicándole el menor tiempo posible. En base a los supuestos hechos en los antecedentes generales, esta cifra asciende a 2.840.

En el caso de los extranjeros, ellos llegan a un nuevo país, donde no conocen ni el mercado, ni tampoco los lugares donde adquirir los productos para el acondicionamiento de su hogar, lo que les genera un mayor tiempo de dedicación para obtener lo requerido. De la investigación de mercado también se infiere quienes son realmente potenciales clientes. Su cifra en base a la recopilación de información de diversas fuentes, también fue expuesta en los antecedentes generales y de ello podemos decir que este grupo está conformado por 4.804 personas.

Ambos segmentos han crecido estos últimos años, por lo que se estima que estas cifras deberían aumentar en el futuro. En el caso de los hombres titulados entre el año 2012 al

2016, el aumento en las carreras de mayores ingresos ha sido de un 46%, donde la variación entre el 2015 y 2016 fue de un 2%³⁰. En lo que respecta a los inmigrantes, si bien es complejo determinar el porcentaje en que ha aumentado el número de profesionales extranjeros, que ganan sueldos por sobre 1MM\$, es importante hacer referencia al incremento existente en los profesionales médicos extranjeros que aprueban el Eunacom³¹, los que constituyen la parte más importante del mercado objetivo al que está enfocado este estudio, y en donde el total de aprobados el año 2015 fue de 277 mientras que los que lo aprobaron el año 2017 aumentó a 804. Esto representa un aumento de 190%.³² En conclusión el mercado potencial para este negocio se irá incrementando a una tasa variable, y se espera que este incremento en el caso de los extranjeros pueda ser mucho mayor.

En la tabla se muestra se muestra el tamaño del mercado potencial que se estima existiría hoy:

Tabla 14: Total segmento de clientes

| Segmento | Cantidad de personas |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| Jóvenes hombres solteros | 2.840 |
| Extranjeros mujeres y hombres | 4.804 |
| Total | 7.644 |

Fuente: elaboración propia

10.2. Propuesta de valor

La oferta de este negocio consiste en entregar una solución para el acondicionamiento de una vivienda ofreciendo modelos pre diseñados con el mobiliario básico que esta requiere para ser habitada, donde se incluye el servicio de instalaciones como de luminarias, cortinas y otro que necesite el cliente.

En el punto anterior se menciona que los clientes potenciales son jóvenes solteros y extranjeros de ambos sexos, quienes tienen en común ser personas laboralmente activas, razón por la cual su tiempo es reducido y muy valorado, esto ya se ha señalado reiteradamente, pero este debe ser uno de los principales atributos del servicio ofrecido y donde este negocio agregar valor.

La propuesta de valor agrega valor en atributos que son cuantificables como el ahorro de tiempo y que es un precio accesible, sin embargo también tiene atributos que son cualitativos que serán descritos a continuación.

La propuesta de valor está dada por las siguientes variables:

³⁰ Fuente: Ministerio de Educación (<http://www.mifuturo.cl/index.php/informes-sies/titulados>)

³¹ Eunacom: Examen teórico-práctico de medicina general para validar título de médico cirujano con estudios en el extranjero

³² Fuente: Asofamech

Ahorro de tiempo

Se genera ahorro de tiempo, basado en el periodo que esta actividad conlleva realizándolo en tiendas, lo cual involucra pensar y decidir que se necesita, tomar medida de los espacio, averiguar las tiendas donde se pueden obtener esos artículos, traslado de uno de un lugar a otro para el lugar de compra, búsqueda de todos los artículos que se quieren adquirir, cotizar y realizar la selección de cada uno de ellos, traslado del mobiliario por cuenta del cliente o envío de la tienda, lo cual pudiera exigir hacerlo de uno en uno, y para esto es necesario, muchas veces, estar presente para hacer la recepción. Por último, la instalación de cortinas, luminarias o artículo que se requiera, puede ser realizada por la misma tienda, agendando una visita, o quizás sea necesario contratar el servicio por fuera para algunos productos.

Estas horas involucran un trabajo no menor, y fueron cuantificadas anteriormente en la investigación de mercado. En este punto se estimará el valor según el segmento. Se reitera que se considera una persona con un sueldo de 1,3MM\$, donde el valor hora/hombre durante los fines de semana implican \$10.800. Entonces el ahorro por segmento se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 15: Ahorro de tiempo en pesos por cliente

| | Cliente Chileno | Cliente extranjero |
|--|-----------------|--------------------|
| Ahorro en tiempo (horas fines de semana) | 45 | 60 |
| Valor hora hombre (\$) | 10.800 | 10.800 |
| Ahorro en tiempo (\$) | 486.000 | 648.000 |

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse el negocio resulta más atractivo para los extranjeros porque ellos desconocen el mercado nacional, sin embargo el ahorro para los Chilenos no es menor, pues significa un 37% de su sueldo y les exige dedicar horas que se pueden invertir en actividades que sean mejor valoradas.

Precio accesible

La propuesta que se ofrece tiene un valor adicional al precio de mercado, porque se agrega un servicio, y lo que se busca es que ella sea atractiva para ellos. Se utilizará como referencia los precios del retail que es donde este tipo de personas consumen generalmente.

De los focus group realizados y de los test aplicados, se obtuvo información sobre cuanto están dispuestos a pagar los clientes potenciales sobre el precio de mercado, y se obtuvo que en promedio pagaran alrededor de un 15% adicional. Sin embargo el 86% de las personas que optarían por este servicio en los test aplicados, estando dispuestos a pagar un 18% por sobre el valor de mercado. A continuación se muestra un cuadro comparativo con la oferta de este negocio y el precio promedio mercado:

Tabla 16: Cuadro comparativo precio promedio mercado y precio negocio

| Espacio | Oferta Básica | Precio mercado | Precio Negocio |
|------------|---|---------------------|---------------------|
| Living | Sofá (2 cuerpos) | \$ 300.000 | \$ 353.658 |
| Living | Alfombra (140x200 cm) | \$ 70.000 | \$ 82.520 |
| Living | Cortinas de 220x600cm (incluye instalación) | \$ 75.000 | \$ 88.415 |
| Living | Lámpara de pie (incluye instalación) | \$ 70.000 | \$ 82.520 |
| Living | Lámpara Colgante (incluye instalación) | \$ 40.000 | \$ 47.154 |
| Dormitorio | Cama (2 Plazas) | \$ 250.000 | \$ 294.715 |
| Dormitorio | Veladores (considera dos) | \$ 120.000 | \$ 141.463 |
| Dormitorio | Cortinas de 220x600cm (incluye instalación) | \$ 75.000 | \$ 88.415 |
| Dormitorio | Lámpara Velador (considera dos) | \$ 60.000 | \$ 70.732 |
| Comedor | Juego comedor (4 sillas) | \$ 170.000 | \$ 200.406 |
| Totales | | \$ 1.230.000 | \$ 1.450.000 |

Fuente: elaboración propia

De este cuadro se puede concluir que para un cliente potencial la diferencia de costos entre contratar el servicio y hacerlo por su cuenta es de \$ 220.000. Ello representa un 18% de incremento sobre el precio de mercado. Este valor lo tendrán que contrastar con el tiempo que deberán invertir en hacerlo en forma individual, sin tener además la seguridad de lograr una buena solución.

Para efectos del negocio que propone este estudio, el valor indicado representa una utilidad de \$ 453.000 que representa un margen del 45%.

Para las personas que hoy optan por amoblados si se genera un ahorro monetario y se puede visualizar en el siguiente recuadro basado en la Tabla N°5:

Tabla 17: Ahorro monetario y porcentaje de ahorro departamentos amoblados

| Comuna | Arriendo promedio depto. 50m2 | Porcentaje adicional/D epto. 1D amoblado 50m2 | Costo adicional 24 meses/Depto. 1D amoblado 50m2 | Ahorro por contratar servicio | Porcentaje de ahorro |
|-----------------|-------------------------------|---|--|-------------------------------|----------------------|
| Vitacura | 480.294 | 15% | 1.729.058 | 279.058 | 16% |
| Las Condes | 480.294 | 22% | 2.535.952 | 1.085.952 | 43% |
| Providencia | 440.270 | 25% | 2.641.617 | 1.191.617 | 45% |
| Santiago Centro | 373.562 | 17% | 1.524.133 | 74.133 | 5% |

Fuente: elaboración

En la tabla se observa que al contratar el servicio que este negocio ofrece, que genera un ahorro para las 4 comunas, en donde las comunas de Las Condes y Providencia exhiben un mayor porcentaje alcanzando el 40%.

Diseño ajustado a los espacios

Si bien esta variable no es cuantificable, tiene un valor cualitativo. En general, las personas no son expertas en diseño y tampoco en acondicionar sus inmuebles. Muchas veces compran muebles sin tomar medidas arriesgando que falte o sobre espacio. Además, no necesariamente lo que compran va a tener una conexión con los otros elementos que se adquieran para el hogar.

Otra propuesta de valor de este negocio, es ofrecer un producto que se ajuste a las necesidades en cuanto a dimensiones de los espacios del inmueble y que será realizado por un experto en este ámbito pues tendrá estudios y experiencia acerca del diseño de hogares.

Servicio integral

La oferta incluye todas las instalaciones requeridas para el acondicionamiento del inmueble. Hoy las personas lo contratan en la tienda que compraron el artículo, averiguan el dato de un maestro o lo hacen ellos mismos, donde no siempre logran que quede bien, o al no tener referencia de precios pagan un valor mayor al real de mercado.

Por otra parte, según lo inferido de los focus group, las cortinas hoy son un “dolor de cabeza”, ya que ellos tienen que llevar las medidas y no saben bien como tomarlas. Se encuentran también con que en las tiendas son modelos estándar, que no siempre se ajustan a su necesidad. Y también, si se requiere instalación de muebles también serán contemplados.

En conclusión, este negocio entrega una oferta de valor en el ahorro de tiempo, que incluye un servicio integral con un diseño adecuado a un precio accesible que puede generar un ahorro en lo ofertado por la competencia.

10.3. Canales

Este punto consiste en explicar cómo el negocio se comunicará con los clientes. En base a la figura N°1, existen distintos tipos de canales que pueden ser propio o socios, en este caso será propio donde existen 3 opciones: equipo comercial, plataforma o tiendas propias, por el tipo de negocio se analizó plataforma y tienda propia:

Tipo de canal:

La elección de la plataforma tiene que ver con el ahorro que significa usar este medio versus el arriendo de una oficina. Una oficina en la zona oriente, que es donde se

ubicar los clientes potenciales de este negocio, tiene un valor promedio de \$600.000³³ que al año significan 7,2MM\$ más gastos de muebles, gastos comunes, entre otros. Por el contrario, una plataforma autoadministrable con diseño tiene un valor de \$199.990 con un costo de renovación anual de \$99.990³⁴, lo cual significa un ahorro de 7MM\$ al año, que además tiene un costo implícito, que es el tratar de encontrar un punto tal que le sea neutro a toda la gama de clientes. Considerando que estas personas valoran su tiempo, y el ir a una tienda significa incurrir en él, la oferta va ser a través de un sitio web. .

Esta plataforma va a contener historia del negocio como: misión, visión, valores y la propuesta de valor. También tendrá el servicio que se ofrece donde podrá enviar su solicitud por esta vía. Otra información a tener en cuenta son los proyectos realizados, como en un inicio no se tendrán, se mostrara acerca del trabajo del diseñador, el cual ha realizado remodelaciones y ha trabajado en importantes empresas en el rubro del diseño. Por último, el cliente a través de este medio podrá ponerse en contacto mediante correo electrónico donde podrá enviar sus inquietudes del servicio o lo que requiera.

Para los canales, existen distintas fases que son: información, evaluación, compra, entrega, postventa. A continuación se detallaran

Información

Consiste en cómo se dará a conocer los productos y servicios del negocio. Uno de los medios será la publicidad que significa un costo variable para la empresa. En un comienzo se verán los posibles canales de publicidad para llegar al cliente y se pagará los costos que requieran, como en portales inmobiliarios, redes sociales, flyers para dejar en inmobiliarias y mailing para empresas. Luego se evaluara su efectividad y según las ventas que el negocio genere, se asignará un 2% de presupuesto para publicitar en los canales más efectivos. Los canales publicitarios se detallan a continuación:

- **Plataformas inmobiliarias:**

Nuestros clientes, en general, buscan sus nuevas viviendas a través de internet, por lo que este tiene que ser uno de los medios para llegar a él. Se pagará por el servicio de publicidad en algunas de estas plataformas.

Para seleccionar una de ellas, lo primero que se hizo, fue ver como estaban posicionadas. Al realizar búsqueda de “arriendos de departamentos” en buscadores de internet tales como google, se despliega una serie de páginas web. Se tomaron los 3 primeros por ser los mejor posicionados, si bien no se tiene información en internet sobre los más visitados, se envió solicitud de cotización y entregaron información suficiente para evaluarlos. En la siguiente tabla se muestra mayor detalle:

³³ Fuente: www.portalinmobiliario.com

³⁴ Fuente: <https://www.autoadministrables.cl/crear-tienda-online/>

Tabla 18: Comparativo de publicidad en plataformas de oferta de inmuebles

| Página Web | Usuarios | Valor |
|--------------------|----------|-----------|
| Goplacit | 260.000 | \$268.000 |
| Yapo | 850.000 | \$500.000 |
| Portalinmobiliario | 700.000 | \$134.000 |

Fuente: elaboración propia

A raíz de ser esta una nueva empresa y querer llegar a la mayor cantidad de personas posibles, en primera instancia, se pagará por publicidad en portal inmobiliario y goplacit, de esta manera se logrará poder llegar a 960.000 y pagando un menor coste de lo que significa Yapo, el costo a incurrir es de \$402.000. Luego se evaluará su grado de efectividad, analizando cuantas visitas se registraron y cuantas ventas se concretaron.

Además, los extranjeros en los focus group mencionaron buscar viviendas en otros portales, homeurbano y contachile. Se revisaron ambos portales y solo uno de ellos ofrece banner publicitarios, que es homeurbano, el cual cobra \$30.000 mensual. Esta también se incluirá de manera inicial, y será evaluado en un periodo de 3 meses.

- **Redes sociales:**

Se ocuparán las redes sociales como Facebook e Instagram. Facebook es la red social más utilizada a nivel mundial y en Chile lidera en conjunto con WhatsApp³⁵. Facebook permite crear un usuario y además poner publicidad la cual varía en costo entre 1 y 5 dólares por día dependiendo de las exigencias del consumidor, una más precisa tiene un mayor valor. A través de Facebook, también se hacen búsqueda de departamentos lo que genera que aparezca publicidad relacionada. En primera instancia se pagará el coste mayor que significan \$97.500³⁶ mensuales por 30 días.

Adicionalmente, se utilizará otra red social que es Instagram, también lidera el ranking de las más utilizadas en Chile. Esta es gratuita, y será mantenida por el diseñador, ya que en esta red es posible exhibir fotos de los proyectos que se vayan realizando, la persona encargada también tendrá que ir capturando usuarios para poder difundir el servicio.

- **Empresas:**

Se pagará por el desarrollo de un mailing, esto es el envío de información publicitaria por correo el cual contara con el vínculo a la plataforma de este negocio, este tiene un costo de \$75.000 según cotizaciones realizadas³⁷, el cual puede ser enviado la cantidad de veces que se desee. Este, se difundirá en el área de RRHH de las empresas, para que lo puedan propagar entre sus empleados. De manera inicial se enfocará en el

³⁵ Fuente: <https://iabtrends.cl/2017/01/09/redes-sociales-en-chile-2016-un-analisis-de-uso-y-relevancia/>

³⁶ Fuente: Valor del dólar \$653,82 el día 09.12.2012

³⁷ Fuente: Empresa Dzero

contacto de multinacionales para poder llegar al segmento de los extranjeros, ya que por tratarse de multinacionales tienen mayor rotación debido a que generalmente quienes llegan vienen por un período de 3 a 5 años. Para agregar un atractivo a esta publicidad, se otorgará un descuento del 5% a los referidos, por la compra de la oferta completa que incluye: living, comedor y dormitorio.

- **Inmobiliarias**

Se entregara flyers en las salas de venta de las oficinas. Se opta por flyers para que tenga un impacto en el cliente al ver las imágenes de cómo quedaría su hogar el precio que este tiene.

Se cotizó en dos empresas por flyers, optando por Dzero, por un mejor diseño a un menor valor. El costo por diseño es de \$35.000 donde cada flyers tiene un valor de \$100 pesos. En principio se imprimirán \$1.000 folletos, basado en las ventas de departamento en las comunas del sector oriente que son aproximadamente 750 mensuales considerando el 3 trimestre del 2017.³⁸ El costo será, en primera instancia, por un mes de \$135.000. Para poder hacer atractivo para ellos la entrega de la publicidad se les ofrecerá una comisión del 5% de ventas concretadas.

Evaluación

Los clientes podrán evaluar el servicio a través de un correo que les llegará una vez concretada la venta, instalada y con recepción conforme por el cliente. El negocio se pondrá en contacto con el cliente para que responda una breve encuesta de satisfacción, ira un link adjunto que le permita llegar a la encuesta para evaluar su grado de satisfacción y si tiene un comentario. Esto se analizará una vez al mes, con el objeto de estar permanentemente retroalimentando el servicio ofrecido y efectuar las mejoras que correspondan y/o exija el mercado. Las encuestas no significan un costo para el negocio, y en la misma se pueden hacer los análisis mensuales.

Compra y entrega

La compra se inicia en la plataforma web, donde el cliente contacta a la empresa solicitando el servicio, luego se pondrá en contacto con el cliente, para responder consultas si es necesario, luego se programa una visita para tomar medidas del inmueble. Se entrega la propuesta con un render, que es una imagen digital del proyecto instalado en su hogar. Si el cliente está de acuerdo, se concreta la compra con un acuerdo y cancelando un 80% del precio del servicio. Luego se coordina con los proveedores para la disponibilidad de los artículos, y también con el transporte para su disponibilidad y se programa del día de la instalación acordado con el cliente. El servicio consiste llave en mano, yendo a buscar las llaves donde el cliente, sin embargo si este lo requiere puede estar presente el día de la instalación. Una vez montado todo el mobiliario, se informa al cliente para que haga la recepción del servicio. Al estar conforme se entrega, el cliente paga la diferencia y se finaliza la compra.

³⁸ Fuente: http://www.observatoriohabitacional.cl/opensite_20080220163307.aspx

Post venta

Al cliente se le ofrecerá garantía de todos los productos y servicios realizados en su mueble, al haber fallas de uno de estos, el cliente se podrá comunicar vía telefónica o por correo electrónico y será asistido, realizando el cambio o reparando cualquier daño de la instalación.

10.4. Relación con el cliente

En este punto se describirá la relación que el negocio tendrá con los clientes basado en captar al cliente de modo de que se concrete su venta. La relación que este negocio va a ofrecer al cliente va a ser personalizada, para generarle confianza y que tenga una buena experiencia, demostrándole en todo momento que la idea de este servicio es satisfacer todas sus necesidades y que sus sugerencias u observaciones serán consideradas.

Las etapas del proceso de compra se definen de la siguiente manera:

Contacto del cliente con el negocio

Lo primero, como se mencionó en el punto anterior, es que existirán distintos canales para poder llegar a los clientes. Obviamente este va a ser el primer contacto con él, de manera que puedan conocer el servicio y llegar a la plataforma.

Una vez que el cliente ingrese en la plataforma podrá acceder a distintas pestañas las cuales son:

- **Nosotros:** Aquí podrá conocer sobre la empresa, como se generó, cuales son su misión, visión y valores, y la trayectoria de las personas que trabajan en ella. Además en que consiste la oferta y cómo funciona el servicio.
- **Productos:** Podrá ver la oferta del negocio donde aparecerá productos con alternativas, de diferentes tendencias de diseño, que al seleccionar se desplegaran cada uno de los espacios con la oferta básica de este estilo: living, dormitorio, comedor. Además en la parte inferior aparecerán alternativas por espacio para complementar el espacio que desee, si este requiere de un artículo adicional.
- **Proyectos:** Aquí aparecerán los proyectos realizados, pudiendo ellos dejar comentarios y opiniones, acerca de estos, como también de los productos. Esta página se revisará en forma diaria por el diseñador filtrando aquellos comentarios no adecuados, que no tenga relación con el servicio.
- **Registro:** El cliente tendrá la opción de registrarse en la página, para que le llegue información del negocio como promociones, nuevos proyectos, y nuevos productos.
- **Contacto:** Por ultimo podrá ponerse en contacto con la empresa, ingresando sus datos y enviando sus consultas. Todas las preguntas serán respondidas a la brevedad, con máximo 24 horas días hábiles si se han contactado vía electrónica. Si es vía telefónica se tendrá un horario extenso, debido a que todas estas personas trabajan y llaman por lo general fuera del horario de trabajo que

es a partir de las 18:00, para poder satisfacer sus llamados estos serán atendidos hasta las 21:00 horas.

Solicitud de requerimiento

Para realizar una compra, lo primero que debe hacer es seleccionar el o los producto que quiere solicitar. Cuando lo haya realizado podrá presionar un botón que diga listo. Entonces aparecerá una nueva ventana donde se encontrará su selección y el monto del total de su compra. En caso de estar registrado se le pedirá que ingrese su usuario y contraseña, si no desea hacerlo puede solo ingresar su información de contacto. Una vez validado, nuevamente presionará un botón de solicitar, el que generará una ventana que diga: “su solicitud fue enviada con éxito, le responderemos dentro de las próximas 24 horas días hábiles”.

Contacto y/o visita al cliente

El requerimiento llegará al diseñador, también encargado de ventas, quien se pondrá en contacto con él. En primera instancia lo llamará, en caso de no lograr contactar vía telefónica, se enviará correo electrónico, esto para concertar una entrevista en el lugar donde se hará la instalación. En esta visita se realizarán las mediciones, se fotografiará el lugar y se definirán colores y texturas de los artículos. En el caso de que no se pueda coordinar una visita o acceder al departamento, se pedirá un plano que cuente con medidas del inmueble que se desea acondicionar, además de fotografías.

Entrega de propuesta

Con toda la información obtenida, se procede a la elaboración de la propuesta, la que se entregará al cliente el día hábil posterior a la visita o entrega de datos. Esta propuesta incluirá: cotización, render 3D (imágenes digitales que simulan fotos), además de toda la información respecto de forma de pago, garantía y tiempo estimado de entrega.

Acuerdo de compra e inicio del proyecto

Aceptada la propuesta ofertada, se va donde el cliente para firma una carta de compromiso por ambas partes de la compra y el precio acordado. Se fija fechas y horarios de la instalación, y se acuerda si va estar presente o el negocio se hace cargo y se comunica con él para la recepción y entrega de llaves.

A continuación se inicia el proceso de adquisición del mobiliario, poniéndose en contacto con los proveedores y coordinando la entrega de los productos, además de contactar al transporte para agendar el día de la instalación.

Despacho y montaje

El servicio contempla el concepto llave en mano, en donde el cliente debe hacer entrega de sus llaves para que la empresa se haga cargo de la instalación y montaje. También, se considerará que el cliente quisiera estar presente.

El transporte retira todos los artículos de la instalación a excepción de las cortinas y luminaria, ya que estos van en el horario que se les indica cuando se les contacta, que es parte del acuerdo que se tiene con ellos, y hacen la entrega e instalación de los artículos.

El administrador asiste la obra las veces que sea pertinente, pudiendo ser en el inicio y fin, además si hay algún requerimiento especial ira nuevamente.

Recepción conforme de cliente

Se coordina la entrega final del servicio contratado con el cliente, para revisar en detalle: los productos adquiridos, instalaciones y resultado final, haciéndose la entrega oficial del trabajo realizado y entregando la llave. En ese momento se hace el pago del servicio.

No habrá devoluciones, sin embargo, en el caso de haber desconformidades, estas serán revisadas y el negocio dará solución en el plazo de una semana. Este plazo se basa en que la mayoría de los fabricantes con los que se trabaja no incluyen la devolución de los productos, si reparación o arreglos para que el artículo sea de calidad y cumpla con lo ofertado al cliente.

Además al mostrar fotos antes del desarrollo del proyecto, a pesar que sean digitales, son una copia de lo que quedará instalado y lo aceptado por el cliente.

Post venta

Todos los productos instalados tendrán garantía, que irán desde los 6 meses hasta el año, dependiendo del producto. Esto genera seguridad al reducir el riesgo de comprar o contratar un servicio en caso de falla, así no se traspasa toda la responsabilidad al cliente al ya haber pagado por el servicio.

10.5. Fuentes de ingreso

Para saber cuánto estaban dispuestos a pagar los clientes se realizó un test A/B, y además en los focus group se preguntó referente al precio de mercado cuanto adicional pagarían. Finalmente el valor adicional sobre el precio de mercado fue un 18% por lo que dijeron estar dispuestos a pagar la mayor cantidad de usuarios interesados por el servicio.

La mayor parte de las personas entrevistadas, compran actualmente en tiendas de retail, y lo hacen a través de tarjetas de créditos comprando aproximadamente en 6 cuotas. Para ellos, esta es una forma que les acomoda. Prefieren no utilizar tarjetas de tiendas algunas personas refirieron haberse perjudicados en los cobros, este fue un comentario que se repitió dentro de los focus group realizados.

A continuación se explican cómo se obtienen ingresos y las modalidades de pago:

Ingresos

Los ingresos serán por las ventas que genere el negocio, donde la oferta mínima de este servicio es por un espacio que puede ser living, dormitorio y/o comedor. Sin embargo, el objetivo del negocio es que la venta sea por el paquete completo que acondiciona un hogar que incluye el living, dormitorio y comedor.

El mobiliario básico ofrecido incluye lo reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 19: Oferta mobiliario básico

| Espacio | Oferta Básica |
|------------|--|
| Living | Sofá (2 cuerpos) |
| | Alfombra (140x200 cm) |
| | Cortinas (incluye |
| | Lámpara de pie (incluye instalación) |
| | Lámpara Colgante (incluye instalación) |
| Dormitorio | Cama (2 Plazas) |
| | Veladores (considera dos) |
| | Cortinas (incluye instalación) |
| | Lámpara Velador (considera dos) |
| Comedor | Juego comedor (4 sillas) |

Fuente elaboración propia

Como se mencionó, la oferta puede ser living, comedor en conjunto y dormitorio por separado, o el paquete que incluye los 3 espacios. Como existen gastos, que independiente del tamaño de la venta se mantienen por unidad de venta, los costos para los productos por separado se incrementan, traspasando parte de este al cliente, de esta manera se mantiene el margen y hace más atractiva la oferta del paquete al tener un menor valor que al comprar por separado. En la siguiente tabla se muestra las distintas ofertas básicas y sus precios:

Tabla 20: Ofertas básicas y ganancia

| Espacio | Costo negocio | Precio Negocio | Margen | Porcentaje |
|------------|---------------|----------------|------------|------------|
| Living | \$ 489.000 | \$ 710.000 | \$ 221.000 | 45% |
| Dormitorio | \$ 480.500 | \$ 695.000 | \$ 214.500 | 45% |
| Comedor | \$ 206.500 | \$ 300.000 | \$ 93.500 | 45% |
| Paquete | \$ 997.000 | \$ 1.450.000 | \$ 453.000 | 45% |

Fuente: elaboración propia

Estos son los precios básicos, los principales, que van a generar ingresos para el negocio, sin embargo estas propuestas pueden ser modificadas con los productos extras que van a existir para agregar a la propuesta básica, cada uno de estos va a venir ya con un margen asociado, aumentando la ganancia del negocio.

Dentro de la lista de adicionales se tiene lo siguiente, y el margen que este significaría para el negocio:

Tabla 21: Productos adicionales para agregar a la oferta básica

| Espacio | Articulo | Costo negocio | Extras | | Margen | Porcentaje |
|------------|------------------|---------------|----------------|----------------|--------|------------|
| | | | Precio mercado | Precio Negocio | | |
| Living | Mesa de centro | 60.000 | 80.000 | 88.000 | 28.000 | 47% |
| Living | Rack | 67.500 | 90.000 | 99.000 | 31.500 | 47% |
| Living | Mesa Lateral | 57.150 | 76.200 | 83.820 | 26.670 | 47% |
| Living | Poltronas | 45.000 | 60.000 | 66.000 | 21.000 | 47% |
| Living | Taburetes (2) | 30.000 | 40.000 | 44.000 | 14.000 | 47% |
| | | | | | | |
| Dormitorio | Alfombra | 12.341 | 15.000 | 16.500 | 4.159 | 34% |
| Dormitorio | Lámpara Colgante | 24.000 | 40.000 | 44.000 | 20.000 | 83% |
| | | | | | | |
| Comedor | Lámpara Colgante | 24.000 | 40.000 | 44.000 | 20.000 | 83% |
| Comedor | Alfombra | 59.500 | 70.000 | 77.000 | 17.500 | 29% |

Fuente: elaboración propia

Modalidad de Pago

La primera fuente de pago que tienen los clientes potenciales es el pago en efectivo o con cheque. Sin embargo este último recurso es cada vez menos usado y la gente prefiere la utilización de los medios electrónicos, como transferencias electrónicas, Red compra o tarjetas de crédito, por su facilidad de pago, seguridad y porque a través de estas últimas también pueden optar al pago de sus productos o servicios en cuotas con y sin interés, por lo tanto será clave disponer de estos medios de pago para facilitar sus transacciones.

Convenio con transbank y bancos asociados:

Como ya se comentó, se debe facilitar a los clientes potenciales el pago a través de tarjeta de crédito y tarjeta de débito para lo cual se debe hacer convenio con las empresas que administran estos medios de pago. Hoy es muy importante ofrecer esta comodidad a los clientes ya que no sólo facilita las ventas en cuotas, sino que ayuda a incrementarlas al darse facilidades para la compra a plazo. Incluso podría suponerse que al existir esta facilidad, ellos pudieran aumentar el monto destinado a este fin. Obviamente la aceptación de este medio lleva asociado un costo adicional, el que puede ser entre un 3% para las tarjetas de débito y un 4% por las de crédito, y hasta un 5% para el comercio cuando se trata del pago en cuotas, lo que finalmente dependerá del producto y del banco emisor.

Tipos de tarjeta y su funcionamiento:

- Tarjetas de crédito:

En este caso el comercio recibe el pago en 30 días si la venta es al contado y un porcentaje de ellas, si es la opción elegida por el beneficiario es a crédito o en cuotas. El cliente puede entonces disponer de 30 días para pago.

- Tarjetas de débito:

Aquí se hace cargo al cliente el día de su compra y al comercio se le deposita dentro de 48 horas. El disponer a los clientes de medios de pagos como estos, permite aprovechar las ventajas que muchos bancos ofrecen a sus clientes para incentivar su uso, como por ejemplo el pago en cuotas sin interés, en donde el comercio recibe igualmente el valor de su venta dentro de 48 horas y algunas promociones. En estas promociones los bancos invitan a todos los comercios a compartir el costo de una campaña especial, que normalmente llevan un descuento de entre un 10 y 15%. La compensación para estos comercios viene por el lado de la publicidad, puesto que el mensaje se envía a toda la base clientes del banco, tanto del mercado objetivo que nos interesa, como al resto de su clientela, informándoseles además a todos ellos, los comercios que se encuentran adheridos a esta campaña, lo que se traduce finalmente en una campaña publicitaria gratuita.

10.6. Actividades claves

Se creará una plataforma web de la empresa, en donde se muestre la propuesta de valor del negocio, la cual permitirá a los clientes conocer el servicio ofrecido y los proyectos asociados. La página Web se irá actualizando semanalmente y los usuarios podrán registrarse para recibir noticias en relación con el diseño, nuevos productos y ofertas. También se enviarán referencias de proyectos realizados, para que los clientes puedan conocer mejor el trabajo que se realiza.

Las redes sociales como Facebook e Instagram serán otro medio importante de comunicación en el cual se creará un perfil, en donde se subirán noticias, sobre proyectos realizados, ofertas e información general acerca del servicio que ofrece la empresa.

Tanto la plataforma web como las redes sociales serán auto administrables, para hacer más fácil las actualizaciones. Estas estarán a cargo del diseñador de la empresa.

La negociación con los proveedores es también una actividad clave para la empresa, para obtener mejores precios y descuentos y así poder mejorar la oferta para los usuarios.

Contar con variados proveedores para mejorar los tiempos de entrega y para que en caso de tener problemas con uno de ellos, tener una segunda opción disponible.

Otra actividad que se realizará es el contrato de publicidad en plataformas inmobiliarias en donde se colocará un banner, que aparecerá en las páginas que regularmente son

visitadas por los usuarios que buscan arriendo o compra de departamentos en Santiago, ofreciéndoseles este servicio de acondicionamiento de viviendas.

Por último, se harán convenio con inmobiliarias para dejar Flyers en la sala ventas a cambio se le ofrecerá un 5% por cada venta concretada.

10.7. Recursos claves

Plataforma Web:

Se usará como canal de llegada del cliente, esta debe tener un diseño atractivo, que muestren el servicio a ofrecer y que genere confianza en el usuario. El cliente a través de la página ver los productos ofertados y podrá contactar a la empresa.

Recurso humano:

Se contará con una persona experta en el área del diseño, ya que este es la base del negocio, este deberá tener conocimiento en programas de diseño y en el área de ventas. Además, a pesar que no requieren de una amplia experiencia, los instaladores son claves en el negocio para brindar un buen servicio al usuario.

Capital de trabajo:

Es necesario contar con capital de trabajo para la puesta en marcha del negocio. Con él se invertirá en publicidad y se le pagará a los proveedores y a los empleados los primeros meses cuando la empresa inicie el negocio. En la primera etapa estos fondos vendrán de los ahorros de los dueños del negocio, que a su vez trabajan en él.

10.8. Socios claves

Proveedores:

Se debe contar con proveedores de primera calidad, que trabajen con buenas materias primas y ofrezcan un ágil y buen servicio. Además, deben ofrecer garantías y servicio de post venta. Para esto se firmará un contrato con ellos en donde quedaran reflejados y establecidos las normas y negociaciones hechas con ellos. Muy importante es que cumplan con los plazos establecidos de entrega, para reducir los tiempos de entrega al cliente final.

Además dentro de los proveedores también se encuentra el servicio de transporte, con los que también se tienen que tener contratos. En ellos se debe acordar la disponibilidad del día requerido por medio día o día completo según las instalaciones que haya que realizar.

Inmobiliarias

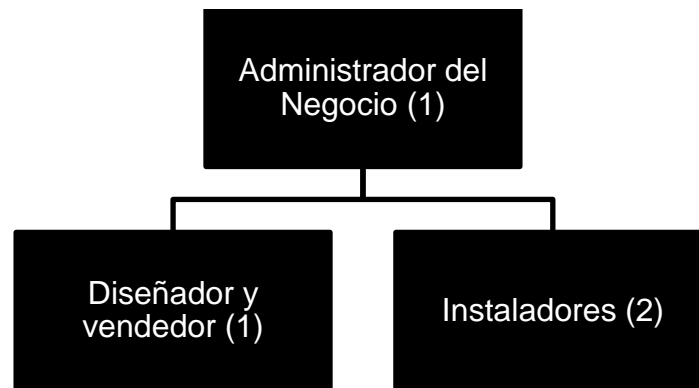
Se harán convenios con inmobiliarias para que publiquen a la empresa entregándoles un porcentaje por las ventas realizadas. Esto se hará a través de la entrega de flyers en las salas de venta.

10.9. Estructura de costos

En este módulo se describirán todos los costos en los que se incurrirá según como se ha diseñado el negocio. Para poder definir los costes del negocio es necesario saber cuál es el objetivo del negocio. Este es, primero que todo, que sea rentable, es decir, que permita pagar los costes que este negocio implica y que genere un flujo de efectivo para su continuidad y crecimiento.

En una etapa inicial el negocio contara con la siguiente estructura:

Figura 7: Organigrama negocio



Fuente: elaboración propia

Esta estructura permite una capacidad productiva máxima de 42 instalaciones por mes. Esto considera trabajar 21 días del mes. Cada diseñador no puede elaborar más de 2 propuestas diarias, considerando que son modelos estándar y solo cambian ciertos detalles, por una parte y que además esta no es la única actividad que realiza. Es necesario dejar esto claro para poder determinar los costes. Como las ventas van evolucionando a medida que el negocio vaya siendo conocido por los usuarios y generando valor para los que se hagan clientes, no es necesario una mayor estructura en primera instancia.

Inversión inicial

La inversión inicial es todo el flujo de efectivo necesario para la puesta en marcha del negocio. Y este se basa principalmente en los siguientes ítems:

Tabla 22: Inversión inicial

| Costo de inversión | Monto |
|-------------------------------|------------------|
| Plataforma auto administrable | \$199.990 |
| Mailing | \$75.000 |
| Notebook Administrador | \$250.000 |
| Notebook Diseñador | \$400.000 |
| Caja de herramientas | \$30.000 |
| Publicidad inicial | \$400.000 |
| Total inversión | 1.354.990 |

Fuente: elaboración propia

La publicidad inicial considera todo lo descrito en los canales, los cuales son: publicidad en plataformas inmobiliarias, redes sociales, flyers. Este valor se pagará los primeros 3 meses, luego de eso, se medirá su efectividad y según las ventas que tenga el negocio se presupuestara un 2% para asignar a gastos publicitarios para los que sean más efectivos.

Costos fijos:

La partida más importante dentro de los costos fijos es sin duda el de las remuneraciones. Si bien en la primera etapa se trabajará con una plantilla mínima, que considera básicamente un administrador de empresas, diseñador, que cumple el rol de ejecutivo comercial y un par de operarios que cumplan el doble propósito de realizar el armado de los muebles, traslados, cargar, desembalar y hacer instalaciones menores.

Dentro de las funciones del gestor, en esta primera etapa están: Contabilidad, finanzas y administración en general (personal, contratos, proveedores, cobranza, entre otros). La idea es que esta función sea cumplida al inicio por uno de los socios, sin embargo la renta debe ser de mercado. Del sitio web mifuturo.cl plataforma del ministerio de educación³⁹ se rescató el sueldo de un administrador de empresas con 5 años de trayectoria ubicado en el tramo de ingresos del 50% con respecto a lo que ganan, esto implica un ingreso bruto de \$1.080.318. Sin embargo, la empresa tiene obligaciones legales con el empleado y provisiones que realizar. Dentro de ellas se extrajeron del ministerio del trabajo las siguientes:

³⁹ Fuente: Ministerio de Educación

Tabla 23: Obligaciones del pago de la empresa por empleado⁴⁰

| Obligaciones por empleado | Porcentaje aplicado sobre ingreso bruto |
|-------------------------------------|---|
| Mutualidad | 3,40% |
| Seguro de Desempleo | 2,40% |
| Gastos Generales y Amortización | 9,0% |
| Seguro Riesgo Laboral | 1,0% |
| Vacaciones | 5,8% |
| Seguro de Invalidez y Supervivencia | 1,15% |
| Indemnización AS | 8,33% |
| Provisión por aviso previo 30 días | 8,33% |

Fuente elaboración propia.

Al aplicar sobre el ingreso bruto, cada una de las obligaciones a pagar por la empresa, el costo empresa del administrador es de \$1.506.467. El mismo procedimiento tiene que ser aplicado para el resto de los empleados.

El diseñador por su parte, tendrá que atender los requerimientos comerciales de los clientes, buscando y proponiendo las mejores soluciones, dentro de lo que se ofrece como propuesta de negocios, esto es una solución práctica, económica y con diseño. Para esta trabajador el sueldo bruto considerado se obtiene de la misma fuente anterior, pero en este caso se considera el sueldo de un diseñador con 5 años de experiencia perteneciente al tramo de ingresos del 25% más bajo. Este valor establecido contempla el hecho de que este profesional recibirá en forma adicional una comisión por cada venta realizada, la que será de un 2% del valor de la venta, de tal forma que motive e incentive al profesional encargado de esta labor, a una permanente búsqueda de nuevos negocios y clientes. Este ingreso bruto corresponde a \$607.385, que para la empresa significa un costo de \$896.978.

Por último, para los instaladores u operarios, se consideró un sueldo \$300.000 para hacerlo más atractivo que el sueldo mínimo, y el requisito para ellos es que sepan de obras menores. El costo empresa de estas personas es de \$468.340.

Adicionalmente, es necesario para el funcionamiento del negocio, tener algunos gastos básicos como telefonía e internet. Se considera plan básico para instaladores de \$10.000 cada uno y un plan más completo de \$20.000 cada uno para administrador y diseñador. Y costo por internet inalámbrico de \$20.000.

Por último, existe un costo por la renovación de la cuenta de la plataforma que implica un costo mensual de \$8.333; sin embargo el pago se realiza de manera anual.

En resumen los costos fijos se pueden visualizar en la siguiente tabla:

⁴⁰ Fuente: Ministerio del Trabajo

Tabla 24: Costos fijos

| Costos fijos | Monto |
|--|--------------------|
| Sueldo Administrador | \$1.556.467 |
| Sueldo Diseñador | \$896.978 |
| Sueldo instalador (2) | \$936.680 |
| Gastos telefonía | \$70.000 |
| Gastos internet | \$20.000 |
| Mantenición página web (se realiza anualmente por 99.990) | \$8.333 |
| Total costos fijos | \$3.488.458 |

Fuente: elaboración propia

Costos Variables

Los costos variables como su nombre lo indica son aquellos asociados directamente al nivel de actividad del negocio. Dentro de ellos se consideran: el mobiliario, comisiones por venta, transporte, movilización, publicidad, descuentos para los referidos. Aquí se debe tener presente que este descuento no es para toda la demanda recibida, que por lo que será un porcentaje de ella, sino para todos aquellos que usen este fuente de contacto.

El costo variable más importante del negocio está dado por el mobiliario de la oferta básica. Una buena negociación con un proveedor, una acertada decisión entre fabricar y/o comprar directo a retail o importadores marcará la diferencia del negocio, dado que de ello dependerá obtener buenos márgenes. En esta ocasión se optó por precio y calidad, seleccionando para los muebles variados fabricantes nacionales que conjugan ambas características. Es extremadamente importante la labor de monitorear permanentemente los precios entre los diferentes oferentes del mercado para optimizar esta tarea. A continuación se detalla los costos por artículos para la oferta básica en base a negociaciones con los proveedores:

Tabla 25: Costos de los productos del mobiliario básico

| Oferta Básica | Costo negocio |
|--|----------------------|
| Sofá (2 cuerpos) | \$ 225.000 |
| Alfombra (140x200 cm) | \$ 56.000 |
| Cortinas (incluye | \$ 42.000 |
| Lámpara de pie (incluye instalación) | \$ 42.000 |
| Lámpara Colgante (incluye instalación) | \$ 24.000 |
| Cama (2 Plazas) | \$ 212.500 |
| Veladores (considera dos) | \$ 90.000 |
| Cortinas (incluye instalación) | \$ 42.000 |
| Lámpara Velador (considera dos) | \$ 36.000 |
| Juego comedor (4 sillas) | \$ 127.500 |
| Total | \$ 897.000 |

Fuente: elaboración propia

Otros costos variables, son el de las comisiones por ventas y publicidad, donde se considera un 2% para que no afecte el margen del negocio, además es lo que se usa en empresas del rubro. Si la venta se hiciese por el paquete completo de la oferta básica, este descuento implicaría una rebaja de \$29.000.

Los costos de flete y transporte también son variables. En efecto si bien se incorporarán dentro de la oferta integral, al tratarse de un servicio externalizado deben sumarse. Este costo se mide generalmente en términos de kilómetros recorridos, variando de acuerdo a las distancias entre proveedores y clientes. No obstante lo anterior, también existe la modalidad de contratar por medio día un camión para retirar los productos desde las bodegas de los proveedores, hasta el hogar del cliente, en donde el costo estimado es de \$ 50.000 por mediodía o media tarde. Este valor se obtuvo de una cotización a una empresa del rubro.

Por último de debe señalar, que no se agregaron costos de embalaje y cajas, ya que estas serán otorgadas por los proveedores como parte de la oferta. Lo mismo sucede con las instalaciones de luminarias y cortinas, las que vienen como parte de la oferta del proveedor, por lo que tampoco se incluye como un costo aparte.

Para poder calcular el punto de equilibrio, se tomará como supuesto la venta de solo paquetes completos y, que además, del total de ventas realizadas el 60% viene de referidos a los cuales se le aplicará un 5% de descuento. Para la oferta, esto significa \$72.500. Para poder hacer el cálculo del punto de equilibrio este se multiplicara por 60% para que represente solo ese porcentaje de la demanda. Luego para poder costear los costos fijos y variables del negocio es necesario realizar la cantidad de venta que se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 26: Estimación Punto de Equilibrio

| Variables | Monto |
|-------------------------------|--------------------|
| Costos Fijos | \$3.488.458 |
| Mobiliario | \$897.000 |
| Transporte | \$50.000 |
| Gastos administrativos | \$50.000 |
| Publicidad (2% de las ventas) | \$29.000 |
| Comisión por ventas (2%) | \$29.000 |
| Descuento referidos (5%) | \$43.500 |
| Costo Variable | \$1.069.500 |
| Precio paquete básico | \$1.450.000 |
| Punto Equilibrio | 10 |

Fuente: Elaboración propia

El cálculo del punto de equilibrio son los costos fijos por sobre el margen que es precio de venta menos los costos variables. Entonces, para poder solventar nuestros costos fijos mensuales, tendrían que venderse del orden de 10 paquetes de acondicionamientos básicos al mes, es decir, 120 soluciones anuales; esto representa el 1,6% de mercado potencial estimado.

11. Evaluación del proyecto

Para la evaluación del proyecto se utilizara la herramienta llamada “Discovery driven planning”, explicada en el capítulo 5 de este trabajo. Esta metodología consta de 5 hitos:

- a. Cuenta inversa de resultados.
- b. Benchmarking.
- c. Especificaciones de operación.
- d. Supuestos claves.
- e. Tabla de planificación.

Sin embargo se desarrollaran solo 3, pues: el segundo se desarrolló en capítulos anteriores, e cual corresponde al análisis de mercado; y el quinto corresponde a la ejecución del proyecto que es una etapa posterior al modelo de negocio. Estos hitos están conectados entre sí, y deben tener coherencia, por lo que la realización de cada uno de estos hitos puede ir variando en su desarrollo para poder lograr una evaluación que se pueda lograr llevar a cabo en base a supuestos.

En primera instancia se va a realizar una cuenta inversa de resultados, que es un flujo de cajas pero partiendo del beneficio que desea obtener en la madurez del negocio y con qué margen de ventas se quiere obtener esta ganancia. Para esto es necesario tener claro, primero que todo, cuál será el modelo de rentabilidad. Esto quiere decir, el tener conciencia sobre como ganará dinero el negocio, lo cual implica saber: lo que compra el consumidor, las ganancias que se traspasan al negocio y las inversiones que se deben realizar antes o durante la realización de la compra para capturar ganancias. La fuente de ingreso y la estructura de costo fueron explicadas en el capítulo 10 de este trabajo, por lo que existe una mayor claridad respecto al tema.

Cuenta inversa de resultados

Como se explicó anteriormente, esto significa un estado de resultados al revés, que se genera desde su última línea hacia arriba. Para su desarrollo, se comienza desde las ganancias que se quiere obtener para luego determinar cuáles son los ingresos necesarios para que esto ocurra. Los cálculos se hacen considerando la rentabilidad que se desea alcanzar para la madurez del negocio.

Para el desarrollo de esta herramienta, vamos a tomar como primer supuesto que solo se venden ofertas básicas por paquete, es decir, el conjunto de living, comedor y dormitorio, considerando que comprar una unidad tiene mayor valor y si quieren ahorrar tiempo lo harán para todos los espacios. Entonces los ingresos quedarían definido por cliente captado por \$1.450.000, con un margen bruto del 45%.

A continuación se muestra el estado de resultados inverso, elaborado a partir del beneficio que se quiere tener que es sobre los 90MM\$ anual, para poder clasificar el negocio como una empresa pequeña, con un margen objetivo del 17%. A partir de definido estos dos valores, se va a ir desarrollando la tabla ajustando los valores para que sean acorde a los costos fijos y variables que tiene el negocio:

Tabla 27: Cuenta inversa de resultados

| Cifras totales | Valor Cifras Anuales |
|--|-----------------------------|
| Beneficio deseado | 92.411.504 |
| Margen de ventas objetivo | 17% |
| Ingresos necesario para conseguir los beneficios con el margen de venta deseado | 553.900.000 |
| Costos máximos admisibles para conseguir los beneficios con el margen de venta deseado | 461.488.496 |
| Sueldo Administrador | 18.677.604 |
| Sueldo Diseñador | 10.763.736 |
| Sueldo instaladores (2) | 11.240.160 |
| Gastos fijos telefonía, internet, renovación plataforma | 1.179.996 |
| Mobiliario | 342.654.000 |
| Distribución | 19.100.000 |
| Comisión por ventas (2%) | 11.078.000 |
| Publicidad (2%) | 11.078.000 |
| Descuento referidos 5% | 16.617.000 |
| Costos administrativos admisibles (movilización diseñador y otros) | 19.100.000 |

Fuente: elaboración propia

Para que se genere una rentabilidad de 92MM\$ anual y se logre un margen de 17 %, se debe lograr captar en el año 382 clientes para generar los ingresos deseados. Los ingresos necesarios menos el beneficio deseado resultan ser los costos máximos permitidos para poder cumplir con esa ganancia, distribuidos entre los costos fijos y variables.

La cantidad de clientes necesarios para esta rentabilidad, representa un 5% del mercado potencial, basado en la estimación de 7.644 personas anuales en los segmentos en que está enfocado este negocio, sin embargo como el comportamiento de estos segmentos se ha ido incrementando en los años, se proyecta que este porcentaje debería ser un menor valor en el transcurso de los años, aumentando las probabilidades de captar ese número de clientes.

Para que lo anterior se pueda producir es necesario continuar con el siguiente hito que son las especificaciones operativas para que este escenario sea factible:

Especificaciones operativas

En este punto se detallan todas las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto. Este hito está ligado con el modelo de atención definido a su vez en el modelo de negocio que se desea implementar en la futura relación con el cliente. Entonces, para poder llevar a cabo este proyecto es necesario tener claro la estrategia en acciones de la implementación del negocio.

A continuación se muestra un resumen de la operación de la venta del servicio, donde se detallan las principales actividades y la estructura necesaria para poder cumplir con

el objetivo de las 382 ventas anuales:

Tabla 28: Especificaciones operativas

| Especificaciones operativas | | | |
|---|--|--------------------|--------------------|
| Venta Servicio | Razón | Valor | Unidades |
| Venta | | | |
| Ventas necesarias al año | | 382 | Acondicionamientos |
| Promedio de venta mensual | | 32 | Acondicionamientos |
| Toma de medidas en terreno por parte del diseñador | | 1 | Terrenos |
| N° de verificaciones en terreno al año | | 382 | Terrenos |
| Verificaciones máximas por persona | | 2 | Terrenos |
| Días de verificación de medidas al año para rectificación | 382/2 | 191 | Días |
| Equipo de diseñador (vendedor) para 252 días del año | 191 días vendedor/252 días del año | 1 | Personas |
| Costos movilización, colación y otros por venta | | 50.000 | Pesos |
| Costos movilización, colación y otros por venta por año | por 382 instalaciones | 19.100.000 | Pesos |
| Sueldo diseñador (vendedor) | | 896.978 | Pesos |
| Comisión por venta | 2% del valor del producto | 29.000 | Pesos |
| Costo diseñador total por año | | 21.841.736 | Pesos |
| | | | |
| Instalación | | | |
| Costo por mobiliario | | 897.000 | Pesos |
| Costo por el total de instalaciones al año | | 342.654.000 | Pesos |
| Capacidad de viajes por transporte al día | | 2 | Viajes |
| Viajes necesarios al día | 382 instalaciones/252 días del año | 1,5 | Viajes |
| Costo transporte | | 50.000 | Pesos |
| Costo total transporte por año | | 19.100.000 | Pesos |
| Instaladores para el montaje de una venta | | 2 | Personas |
| Capacidad instalación por día | | 2 | Instalaciones |
| Instalaciones requeridas por día | | 1,5 | Instalaciones |
| Sueldo por cada instalador | | 468.340 | Pesos |
| Costo total instaladores al año | 2 instaladores | 11.240.160 | Pesos |
| | | | |
| Administración y ventas | | | |
| Gastos varios de internet, plataforma, telefonía en un año | | 1.179.996 | Pesos |
| Administrador | 1 por un año | 18.677.604 | Pesos |
| Publicidad | 2% de los ingresos | 11.078.000 | Pesos |
| Descuento por referidos | 60% de los clientes x ventas un año | 16.617.000 | Pesos |

Fuente elaboración propia

El cuadro de especificaciones operativas va mostrando en detalle las acciones

requeridas para lograr el objetivo determinado. En ellas se incluyen las tomas de medidas en terreno, que corresponde a la verificación de todas las medidas necesarias del espacio del domicilio que se va a intervenir y visualizar la distribución de los espacios para el desarrollo de la propuesta.

El supuesto indica que cada una de las ventas requiere de esta verificación a razón de 1 por venta. Por lo tanto las visitas que se deben hacer son las mismas 382 establecidas. En teoría una persona podría hacer 2 verificaciones por día. Ello da la medida en caso de un futuro crecimiento de la venta.

Este cuadro muestra además un completo detalle de los costos directos que incluyen: sueldo del diseñador, la comisión por venta y los costos asociados a su función de venta, tales como: movilización, colación y otros.

También detalla los costos asociados a la instalación del mobiliario y/o servicios anexos, el transporte del mobiliario, los viajes necesarios y la capacidad diaria de estos, los sueldos de los instaladores, del administrador y un fondo destinado a gastos de administración y ventas que comprenden: telefonía, internet y finalmente los gastos de publicidad y descuentos ofrecidos a los referidos, una fuente importante de captación de nuevos clientes.

Supuestos Claves

Dentro de los supuestos claves considerados para que esto ocurra están los siguientes:

- Los clientes prefieren comprar el paquete de acondicionamiento, ya que les sale un menor valor y necesita alhajar por completo su hogar, Por lo tanto todas las ventas son por \$1.450.000.
- Existen 4 canales de promoción que son inmobiliarias, empresas, plataformas de oferta de inmuebles y redes sociales. Se espera que la mayor parte venga como referidos, por lo que se toma un 60% al que se le aplica un 5% de descuento.
- En el detalle de las especificaciones operativas se detalla el personal necesario para la venta y montaje de la misma.

Con anterior es posible que la rentabilidad deseada sea factible.

12. Conclusiones

Este estudio se empieza a gestar a partir de una conversación familiar respecto de que opciones tenía una persona joven, profesional con un buen nivel de renta para dar el paso de arrendarse o comprar un departamento e iniciar su propia vida. Después de una larga conversación se llega a la conclusión de que si bien al menos en el gran Santiago existe una variada oferta para adquirir o arrendar una vivienda, no lo hay a la hora de tratar de decorarlo de una forma que involucre el menor tiempo posible y que sea a un precio asequible.

A medida de que se avanzaba en esta conversación se fue acumulando las experiencias que cada integrante había tenido o visto en el tema y la conversación se

fue focalizando en 2 grandes temas: sí había una oferta potente de mercado que pudiera satisfacer todos los elementos que se requerían de una sola vez, con precios alcanzables, amplia variedad de estilos, formas, colores que en conjunto pudieran generar un conjunto armónico, ni tampoco era efectivo que sólo los solteros o personas jóvenes que por primera vez decidirían iniciar su vida en solitario. En efecto, al entrar en el tema de cuál sería el mercado objetivo de iniciar un emprendimiento de esta naturaleza, que en parte buscas llenar está vacío, fueron saltando otros segmentos, que si bien tienen una realidad distinta, su trabajo o las circunstancias de la vida los pondrían en el mismo camino, empezar a habilitar un nuevo hogar. Y es aquí donde se suman a estos primeros candidatos al mercado potencial de los jóvenes, los extranjeros, que no necesariamente tienen que ser jóvenes, pudiendo serlo, sino un objetivo común: llenar un departamento nuevo. Finalmente se agregan el inmenso grupo de separados, los que también se deben ver de improviso buscando un nuevo techo, que deben completar con mobiliario y accesorios básicos.

Y es aquí donde nos planteamos la gran hipótesis sobre la que se inspiró el estudio: “En el gran Santiago existe una oportunidad de negocio en el mundo inmobiliario que tiene que ver con que no existe un servicio que proporcione a la gente que está acondicionando un nuevo hogar, una solución integral a esta problemática que combine entre otros atributos con: precio, tiempo y diseño, en un mismo sitio o a través de una empresa que ofrezca la solución completa “.

En consecuencia, el objetivo general del presente estudio fue diseñar un modelo de negocio que permitiera a un grupo de emprendedores ingresar al mercado con una nueva empresa que proporcione la solución a este problema.

Inmediatamente se trazaron los objetivos específicos que evidentemente buscaban efectuar un análisis de mercado profundo para determinar la oferta existente, donde si bien existen muchas empresas en el rubro, se validó que no existía la oferta que esta empresa quiere ofrecer lo que abre una puerta de entrada al mercado.

En segundo lugar, se realizó una investigación de mercado para determinar y validar los clientes potenciales que se plantearon como hipótesis, logrando determinar que si existía un nicho de mercado dispuesto a pagar por el servicio ofrecido mediante la realización de un Focus Group. Además, a partir de un test A/B se obtuvo el precio que ellos estaban dispuestos a pagar.

Basado en las investigaciones y análisis realizados en cuanto a los principales competidores, el mercado y los proveedores, se diseñó un modelo de negocios coherente con las necesidades y preferencias del mercado potencial.

Dentro de las conclusiones está también la conjugación de ciertos factores claves que son determinantes a la hora de consolidar la aceptación de este servicio. Dentro de ellos se descartó toda alianza con las grandes cadenas de retail por ejemplo, tales como Falabella o Homy por citar algunos, que implicaran grandes descuentos o condiciones especiales, para no afectar la rentabilidad y/o la propiedad del negocio por la fuerte dependencia que se produciría.

En una primera etapa, se calculó el punto de equilibrio, que nos muestra que con una estructura mínima, este implica la utilización de solo un 24% de la capacidad instalada, debido a que el máximo son 2 por días, con lo cual son posibles al mes la realización de 42, esto por sobre los 10 acondicionamientos que es el resultado del punto de equilibrio.

Finalmente para la evaluación del proyecto, se fijó como beneficio deseado 90MM\$ y margen de ventas de 17% para posicionar al negocio como una empresa pequeña. Esto significa 382 ventas al año, lo cual es posible con la estructura de negocio fijada, ya que la capacidad es de 2 instalaciones por días, con 2 instaladores en cada una de ellas, un diseñador (vendedor) que puede realizar 2 tomas de medidas por días por el resto de labores que debe realizar y 1 administrador que llevará el resto de los detalles necesarios que requiera del negocio. Esta cantidad de ventas significa un 75% de la máxima capacidad del negocio. De lograrse estos resultados, el negocio podría proyectarse a futuro con un incremento de plantilla y obviamente de capacidad de producción, pudiendo plantearse en un futuro no muy lejano una extensión hacia localidades vecinas y/o las ciudades más importantes y porque no llegar a franquiciarlos.

13. **Bibliografía**

- [1] Alexander Osterwalder; Yves Pignur, 2011. Generación De Modelos De Negocios.
- [2] Arnoldo Hax, 2013. El Modelo Delta, Reinventando La Estrategia De Tu Negocio.
- [3] Discovery Driven Planning, Rita Ghunter McGrath & Ian C MacMillan. Harvard Business Review JulyAugust 1995.
- [4] Encuesta suplementaria de ingresos < <http://www.ine.cl/>>
- [5] INE. 2012. CENSO 2012: Síntesis de resultados
- [6] SIES: Servicio de información de educación superior, Ministerio de Educación http:// analisis.umag.cl/documentos/informe_titulacion_2015_sies.pdf
- [7] Estudio OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos <http://www.latercera.com/noticia/chile-es-quinto-pais-de-la-ocde-donde-mas-horas-se-trabaja/>
- [8] Estudio consultora Adecco. Fuente: <<http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2015/10/13/754272/Traslados-cuanto-tiempo-te-toma-llegar-hasta-tu-trabajo.html>>
- [9] Ministerio de Educación. Fuente: <<http://www.mifuturo.cl/index.php/futuro-laboral/buscador-por-carrera>>
- [10] Departamento de Estadística e Investigación de Salud. Fuente: <www.deis.cl/.../Población-INE-Actualización-2002-2012-Proyección-2013-2020.xlsx>
- [11] Departamento de Extranjería y Migración. Fuente: <<http://www.extranjeria.gob.cl/media/2017/07/AnuarioEstadisticoNacionalDEM2015.pdf>>
- [12] Ministerio de Educación <<http://www.mifuturo.cl/index.php/informes-sies/titulados>>
- [13] Encuesta Casen. Fuente: <http://www.observatoriorhabitacional.cl/opensite_20080220163307.aspx>

14. Anexos

Focus Group:

Se realizaron en total 7 reuniones de conversación para conocer acerca de los atributos y preferencias en el tema en el que se desarrolla este trabajo. Dentro de las reuniones 3 fueron a Jóvenes Solteros, mujeres y hombres, lo mismo para los extranjeros y solo se realizó 1 con Separados. Estos 3 grupos se plantearon como hipótesis de segmentos potenciales. Las cantidades de personas en cada grupo variaron no superando las 6 personas.

En el inicio de cada reunión, se les hablo a los participantes de la razón de la reunión, se les explicó que era para desarrollar el tema de memoria para la titulación. Luego se les pido que se presentaran entre ellos y se dio inicio una conversación basada en las siguientes preguntas:

- ¿Dónde buscaban nuevas viviendas, canal y sector?
- Elegido su lugar para vivir, ¿cuáles son los medios donde buscas los muebles y artículos para la habitación de tu hogar?
- ¿Encuentran que este es un proceso complejo?
- ¿Disfrutan de ir a tiendas hacer las compras para el acondicionamiento de sus hogares?
- ¿Cuánto tiempo estiman dedicar a esta tarea y cuál es la importancia del tiempo para ellos?
- ¿Disfrutan de diseñar y decorar los espacios de su futura vivienda?
- ¿Qué importancia tiene llenar los espacios de su vivienda rápidamente?

Luego de estas preguntas, se les explico en qué consistía este nuevo negocio y cuál era su propuesta de valor. Entonces, se les hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los espacios y elementos básicos para ellos en una vivienda?
- ¿Que exigiría y que debe contemplar este nuevo servicio?
- ¿Respecto al precio que valoras al minuto de tomar la decisión y que tan importante es?
- ¿Cómo ven el servicio de instalaciones como eléctricas, cortinas u otras?

De cada una de las reuniones realizadas, se pudo extraer mayor información, pues se lograron tener conversaciones en detalle con cada grupo, donde fueron destacando sus puntos de vistas e inquietudes con respecto al tema. Todo esto queda reflejado en el análisis de mercado realizado en el Capítulo 9 de este trabajo.