



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

**PLAN DE NEGOCIO: EMPRESA DE SOLUCIONES DE COMERCIO ELECTRÓNICO  
Y MARKETING DIGITAL PARA TIENDAS Y PROFESIONALES DEL DISEÑO DE  
INTERIORES Y DECORACIÓN**

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

**DANIEL ANDRÉS GODOY GODOY**

**PROFESOR GUÍA:  
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
JORGE RECABARREN PINCHEIRA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

### **PLAN DE NEGOCIO: EMPRESA DE SOLUCIONES DE COMERCIO ELECTRÓNICO Y MARKETING DIGITAL PARA TIENDAS Y PROFESIONALES DEL DISEÑO DE INTERIORES Y DECORACIÓN**

Con un crecimiento promedio anual del 20% y una participación de más del 5% de las ventas totales del retail, el comercio electrónico tiene un amplio potencial de crecimiento en Chile. Si se lleva este potencial a la venta de Artículos de Mobiliario y Decoración a través de internet, y considerando un segmento objetivo ubicado en los niveles socioeconómicos C1a a C3, se observa un mercado potencial de unos MM\$ 6.800 al mes.

El Plan de Negocios propuesto en este documento, busca determinar la viabilidad de la implementación de una empresa dedicada a la venta de productos y servicios relacionados con Muebles y Decoración en Chile, a través de una plataforma de comercio electrónico.

Las grandes cadenas de retail, que en la actualidad se encuentran incorporadas en un 100% a la venta en línea; cuentan con una amplia variedad de productos, los que sin embargo no satisfacen a los clientes que buscan una calidad mayor y que a su vez, requieren que la oferta esté disponible a través de internet. Por lo tanto, el segmento objetivo del Plan de Negocios se encuentra en este tipo de clientes.

El modelo de comercialización, consiste en una plataforma de e-commerce en la que se publican productos de tiendas del rubro, medianas y pequeñas, haciéndose cargo del marketing digital y de los medios de pago asociados a la venta. También posibilita que los diseñadores de interiores y ambientes publiquen sus servicios. El precio para las tiendas, consiste en un margen del 20% de cada venta a través del sitio, y para los diseñadores, se cobra una tasa por el acceso a solicitudes de cotización de clientes potenciales.

La estrategia consiste fundamentalmente en un buen posicionamiento inicial de la tienda en las plataformas de marketing digital presentes en internet, tales como Google Adwords, Facebook Ads y Pinterest. Además, el diseño de la página web que soporta la plataforma debe ser simple, intuitivo y transmitir confianza al usuario de la misma.

Los riesgos principales en este tipo de negocios, consisten en el manejo del inventario y la política de descuentos a clientes, los que serán mitigados a través de acuerdos comerciales de stock reservados y rango de precios que se suscribirán con las tiendas que publicarán sus productos a través de la plataforma.

El análisis financiero permite concluir que el proyecto es viable y la inversión en él es recomendable, puesto que el VAN del Proyecto a 5 años es de **\$45.151.397.-** No obstante, se hace necesario vigilar la venta promedio diaria y crecimiento en el tiempo, ya que a pesar de ser un proyecto de inversión baja, los costos de operación lo hacen sensible a éstas variables.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Introducción</b> .....	1
<b>2. Objetivos y Resultados Esperados</b> .....	2
2.1. Objetivo General:.....	2
2.2. Objetivos específicos: .....	2
2.3. Resultados Esperados .....	2
<b>3. Marco Conceptual</b> .....	2
<b>4. Metodología</b> .....	3
4.1. Análisis y diagnóstico del entorno.....	3
4.2. Elementos del negocio .....	4
4.3. Diseño de la Estrategia .....	4
4.4. Evaluación económica de la estrategia.....	4
<b>5. Análisis de Mercado</b> .....	4
5.1. Tendencias del mercado. ....	4
5.1.1. Tendencias internacionales en E-Commerce.....	4
5.1.2. Desarrollo del E-Commerce en Chile. ....	6
5.1.3. Comercialización en línea de muebles y decoración. ....	9
5.2. Análisis del mercado de muebles y decoración en Chile.....	10
5.3. Análisis de la demanda (potenciales clientes). ....	14
5.4. Análisis de fuerzas competitivas.....	20
5.5. Análisis de entorno (PEST).....	20
5.6. Identificación de los principales competidores y caracterización de sus servicios.....	25
<b>6. Diseño del Negocio</b> .....	30
6.1. Descripción de los Servicios .....	30
6.2. Diseño preliminar de la plataforma de comercio electrónico.....	35
6.3. Herramientas Tecnológicas requeridas .....	38
6.4. Recursos humanos y de espacio requeridos. ....	39
6.5. Descripción de los aspectos legales y trámites de registro.....	40
<b>7. Definición de la Estrategia</b> .....	42
7.1. Plan de Marketing.....	42
7.1.1. Objetivos de Negocio.....	42
7.1.2. Objetivos de Marketing.....	42
7.1.3. Segmentación y determinación del mercado potencial. ....	42
7.1.4. Viaje del Consumidor.....	44
7.1.5. Precio .....	48

7.1.6.	Actividades de Promoción. ....	49
7.1.7.	Análisis DAFO y mitigación de amenazas. ....	51
7.2.	Definición de la Tasa de Descuento. ....	54
<b>8.</b>	<b>Evaluación Económica de la Estrategia (01/12) .....</b>	<b>55</b>
8.1.	Detalle de Inversión y Gasto Inicial del Proyecto.....	55
8.2.	Supuestos adoptados para la evaluación.....	56
8.3.	Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos.....	59
8.4.	Flujo de Caja y métricas de rentabilidad.....	60
8.5.	Análisis de Sensibilidad. ....	61
<b>9.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>62</b>
<b>10.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>64</b>
<b>11.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN CHILE. ....	8
GRÁFICO 2: GRÁFICO DE DISTRIBUCIÓN DE TIENDAS MENCIONADAS EN ENCUESTA EN EL TOP OF MIND. ....	12
GRÁFICO 3: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE TIENDAS MENCIONADAS EN ENCUESTA. ....	13
GRÁFICO 4: DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO EN LA MUESTRA. ....	15
GRÁFICO 5: DISTRIBUCIÓN DE LAS EDADES DE LA MUESTRA. ....	15
GRÁFICO 6: DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO POR HOGAR DE LA MUESTRA. ....	16
GRÁFICO 7: PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN DEL USO DE REDES SOCIALES. ....	16
GRÁFICO 8: DISTRIBUCIÓN DE RESPUESTAS A COMPRAS DE MOBILIARIO Y DECORACIÓN POR INTERNET. ....	17
GRÁFICO 9: DISTRIBUCIÓN DE RESPUESTAS A CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO. ....	19

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: RANKING DE ATRIBUTOS DE TIENDAS DE MUEBLES Y DECORACIÓN. ....	17
TABLA 2: RANKING DE ATRIBUTOS DE SERVICIOS DE DISEÑADORES. ....	18
TABLA 3: INDICADORES NACIONALES DE CRECIMIENTO. ....	23
TABLA 4: BENEFICIOS DE LOS PARTICIPANTES DEL PROYECTO. ....	34
TABLA 5: ESTRUCTURA DEL GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR (SEGMENTO). ....	43
TABLA 6: CÁLCULOS PARA DETERMINACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL. ....	44
TABLA 7: RESUMEN ATRIBUTOS PARA UN SITIO WEB DE COMERCIO ELECTRÓNICO. ....	46
TABLA 8: VALORES DE CAMPAÑA POR NIVEL DE ALCANCE. ....	50
TABLA 9: VALORES DE ACTIVOS. ....	55
TABLA 10: PLATAFORMAS Y GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN. ....	56
TABLA 11: NIVELES DE VENTAS POR DÍA. ....	57
TABLA 12: COTIZACIONES MENSUALES POR DISEÑADOR. ....	58
TABLA 13: MIX DE VENTAS POR CANAL. ....	58
TABLA 14: RESUMEN DE VENTAS POR AÑO. ....	59
TABLA 15: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO. ....	60
TABLA 16: VARIACIÓN PROMEDIO DE VENTA UNITARIA. ....	61
TABLA 17: VARIACIÓN CRECIMIENTO A PARTIR DEL AÑO 4. ....	61
TABLA 18: VARIACIÓN POR TIPO DE CAMBIO. ....	61
TABLA 19: VARIACIÓN COSTO GOOGLE ADS. ....	61
TABLA 20: VARIACIÓN COSTO FACEBOOK ADS. ....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Ejemplo de despliegue sitio web Homy. ....	26
Ilustración 2: Flujo de Información entre participantes del mercado. ....	31
Ilustración 3: Esquema de servicio del portal de comercio electrónico. ....	32
Ilustración 4: Ciclo de información para actualización de los inventarios. ....	33
Ilustración 5: Despliegue de filtros página de ArchiExpo. ....	37
Ilustración 6: Ejemplo despliegue de información por productos. ....	38
Ilustración 7: Esquema del viaje del consumidor. ....	45
Ilustración 8: Vista de búsqueda en Google. ....	46
Ilustración 9: Vista en Google Adwords. ....	49

## 1. Introducción

No cabe duda que en los últimos diez años la manera de comercializar ha ido evolucionando hacia formatos distintos y complementarios a la clásica tienda física establecida en los focos urbanos de mayor densidad, donde la eficiencia de los metros cuadrados es el indicador clave junto a la rentabilidad y la gestión del inventario. Con ello, el desarrollo de la tecnología ha permitido el surgimiento de nuevos puntos de contacto con los clientes, lo que hace necesario que las empresas se adapten para que la intercepción de estos clientes sea mejor y más eficiente.

Una de las herramientas de comercialización que ha tenido un crecimiento notable es la del comercio electrónico o E-Commerce, la que a nivel mundial se ha ido desarrollando de manera acelerada en línea con el despliegue de internet en los hogares, alcanzando protagonismo relevante en Asia y Europa. En nuestro país, este crecimiento sigue tendencias similares, donde hace unos diez años el crecimiento de este formato se encontraba en un 40% anual, llegando hoy a un nada despreciable 20% por año, siendo las grandes tiendas del retail las que tienen un mayor posicionamiento en este formato (100%), a comparación con las medianas y pequeñas que tienen sólo un 5% de adherencia.

El avance tecnológico también ha permitido el surgimiento de clientes diferentes a los de antaño. Estos clientes están constantemente conectados a internet, son ávidos en la búsqueda de productos pues están conscientes que la oferta es amplia y por lo tanto, la exigencia de mejor información y variedad se ha vuelto algo fundamental para atraerlos e influir en su decisión de compra.

Junto con lo anterior, se observa que el nicho de mercado referido a la venta de muebles, artículos de diseño y decoración, se encuentra con posibilidades de crecer en su formato de comercio electrónico. El cliente debe visitar varios sitios web y tiendas físicas para contar con un abanico mínimo de productos para poder decidir, requiriendo un esfuerzo de tiempo no menor, a menos que decida su compra en las grandes cadenas de retail, poniendo a las medianas y pequeñas tiendas fuera del radar de los consumidores.

Este proyecto surge como un intento por responder a las oportunidades identificadas. En el presente documento se desarrollan los análisis de mercado, técnico y económico, que junto al diseño de una estrategia de comercialización, permiten contar con el plan de negocios para la implementación de una tienda de comercio electrónico y servicios asociados al Mobiliario y Decoración para ambientes. La característica de esta tienda, es que toma los productos de las tiendas establecidas, medianas y pequeñas, y las publica de manera centralizada, permitiendo a los clientes acceder a un completo abanico de opciones para decidir.

Además, la solución incluye la posibilidad de acceder a un catálogo de profesionales del diseño de ambientes y con ello entregar a los clientes una solución integral, no sólo referida a productos, sino también a servicios que se encuentran en el contexto del equipamiento de los interiores y otros ambientes.

## **2. Objetivos y Resultados Esperados**

### **2.1. Objetivo General:**

Diseñar un plan de negocios para la implementación de una Empresa de servicios de Comercio Electrónico y Marketing Digital para tiendas de diseño de interiores, ambientes y decoración; que integre los servicios de profesionales del diseño con la oferta de producto, con el fin de generar una oferta integral al cliente final.

### **2.2. Objetivos específicos:**

1. Identificar el contexto y tendencias del mercado que validan el modelo de negocio de la Empresa.
2. Elaborar la Estrategia Comercial, de despliegue, operación, plan de comunicaciones y las métricas de medición de resultados.
3. Evaluar la rentabilidad del proyecto bajo métricas financieras con un horizonte de 5 años.

### **2.3. Resultados Esperados**

Se espera que una vez analizados los antecedentes, la estrategia definida y su evaluación económica resulten en un Plan de Negocios cuya viabilidad y rentabilidad sea positiva. Junto con lo anterior, se espera que el Plan de Negocios documentado, permita contar con la información suficiente para implementar la Empresa con las características definidas en el trabajo.

## **3. Marco Conceptual**

La descripción de la problemática y las oportunidades identificadas, dan lugar a los objetivos antes definidos. A partir de estas definiciones deberá ser posible construir un plan de negocios que consiga responder preguntas tales como:

Respecto de los clientes: ¿Quiénes son?, ¿Cómo decide el cliente comprar el servicio?, ¿Cuánto debe pagar por el servicio?, ¿Qué implica mantener/retener un cliente?

Respecto de los servicios: ¿Cuáles son las inversiones y costos necesarios para entregar el servicio?, ¿Qué tan fácil es de copiar?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades?

Respecto del entorno: ¿Cuántos y cómo son los competidores?, ¿Cómo es el contexto en que se desplegarán los servicios (político, económico y social)?, ¿Qué sustitutos al servicio existen?,

Respecto de la estrategia: ¿Cómo alcanza los segmentos identificados?, ¿Cómo se hace cargo de la competencia?, ¿Cuáles son los pasos lógicos para la implementación del negocio?

Entonces, dadas estas preguntas y considerando que el plan de negocios que se espera desarrollar, corresponde a una solución de comercio electrónico para el mundo del diseño de espacios, se hace necesario el uso de algunas referencias teóricas y metodológicas tales como las que se mencionan a continuación:

**Informe de tendencias del retail 2016, de la Cámara de Comercio de Santiago:**

En este informe podremos extraer información importante, específicamente acerca de algunas de las principales tendencias asociadas al comercio electrónico en Chile.

**Plan de negocio para un proyecto de e-commerce:** Conforme a lo establecido en diferentes artículos de consultores como Juan Manuel Rubio, especialista en B2B, e-commerce y omnicanalidad; buscaremos extraer información que oriente en los diferentes pasos para establecer un negocio de comercio electrónico.

**Análisis PEST:** Este modelo es empleado para muchos análisis de negocio, principalmente del retail. A través de esta herramienta se buscará determinar el impacto del entorno sobre la tienda en línea y viceversa.

**Análisis DAFO:** A través de este modelo podremos contar con un desglose de las características internas y la situación externa que enfrentará la empresa, esbozando también algunas estrategias.

**Análisis de Viaje del Consumidor:** El viaje del consumidor es una herramienta publicada en un artículo de D.C. Edelman en Harvard Business Review, la que viene a ofrecer una alternativa al tradicional “embudo de ventas”, para el análisis del comportamiento de los consumidores desde que consideran la idea de adquirir hasta su disfrute y vínculo con el producto y/o marca.

**Preparación y Evaluación de Proyectos:** Para la evaluación económica, utilizaremos los conocidos modelos de evaluación de proyectos e inversiones. Utilizaremos referencias del profesor Sapag y de los autores Brealey-Myers.

## 4. Metodología

### 4.1. Análisis y diagnóstico del entorno

Se analizan el entorno competitivo, las tendencias y el contexto externo a la empresa, lo anterior con el apoyo de herramientas como el análisis de entorno y PEST. En este análisis se determinan los siguientes aspectos:

- **Tendencias del mercado:** dando inicio al capítulo de “Análisis de Mercado”, se analizan las tendencias actuales tanto en el mundo como en Chile.
- **Mercado de muebles y decoración en Chile:** Se caracteriza el mercado respecto de su tamaño, volúmenes y crecimiento. Análisis basado en revisión de fuentes primarias y secundarias.



- **Identificación de competidores:** Análisis de los servicios que ofrecen, canales de difusión, promoción y ventas existentes.
- **Análisis de Clientes:** A través de la metodología de análisis estadístico de mercado, se elaboran encuestas que abordan información de interés con foco en los clientes tiendas, diseñadores y clientes finales. Este análisis tiene como objetivo conocer las preferencias y oportunidades que el cliente levanta a través de las problemáticas que enfrenta respecto de la promoción en internet y la venta en línea.

#### 4.2. Elementos del negocio

Se elabora una descripción de los servicios que el proyecto ofrece a sus clientes, junto con el diseño preliminar de la plataforma de comercio electrónico y las herramientas tecnológicas disponibles que requiere para un normal funcionamiento.

Este apartado describe también los aspectos legales que el proyecto requiere considerar, así como los pasos (trámites) para la formación de la empresa de comercio electrónico.

#### 4.3. Diseño de la Estrategia

Dada la información levantada en las etapas anteriores, se definen aspectos componentes de la estrategia a partir de la elaboración de un plan de Marketing que incluye la definición de los objetivos de marketing, Segmentación y determinación del mercado potencial, definición del viaje del consumidor, actividades de promoción, precios y estrategias para dar frente a las amenazas.

Además, se define la Tasa de Descuento a exigir al proyecto bajo el modelo WACC

#### 4.4. Evaluación económica de la estrategia.

Se detallan las inversiones, ingresos y a partir del levantamiento de todos los requerimientos económicos del proyecto. Se definen además los supuestos adoptados para la evaluación financiera, para finalmente calcular los flujos de caja, métricas de rentabilidad y los análisis de Sensibilidad y Punto de equilibrio.

### 5. Análisis de Mercado.

#### 5.1. Tendencias del mercado.

##### 5.1.1. Tendencias internacionales en E-Commerce

El desarrollo de internet trajo consigo la comercialización de todo tipo de artículos a través de plataformas en línea. Dado que se ha vuelto cada vez más masivo, el comercio electrónico ha comenzado a tener importantes tendencias en el último tiempo. Las que se comentan a continuación, corresponden a

algunas de estas tendencias que podrían ser importantes de considerar en el proyecto:

**La seguridad de los clientes** es uno de los aspectos que más deben ser cuidados por las empresas. Por ejemplo, según el estudio sobre comercio electrónico B2C realizado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones de España, el 69,6% de los compradores en línea habituales de ese país afirman que la seguridad en el uso de datos personales a través de la red es un aspecto que debe mejorarse en las tiendas online. En la actualidad, se observa que algunos consumidores podrían ser reacios a facilitar información personal o de pago a través de sitios web sin un certificado que garantice la seguridad de sus datos o verifique el sitio web por el que están navegando.<sup>1</sup>

**El m-commerce** consiste en la modalidad de compra en línea desde los dispositivos móviles, de allí el nominativo “m” proveniente de la palabra en inglés “mobile”. Esta interesante tendencia tiene como referente a China, país en que según el estudio “Total Retail” de 2016 de la consultora Price Waterhouse Coopers, el 65% de la población realiza compras en línea a través de dispositivos móviles, mencionando además que lo hacían al menos una vez por mes. Comparando con el mismo estudio del año anterior, la consultora destaca el aumento de las transacciones de pago a través de teléfonos móviles. En tan solo un año, a nivel global, los consumidores que realizan pagos a través de su teléfono inteligente crecieron de un 8% a un 20%. En China el aumento es mucho más significativo, pasando del 18% al 43% de los usuarios<sup>2</sup>. En adición a lo anterior, este informe afirma en su primer capítulo que, “si desea entender el futuro del comportamiento del comercio, observe a China”, por tanto es importante considerar las tendencias del gigante asiático.

**Los tiempos de despacho y el seguimiento** del mismo se han vuelto en uno de los aspectos más valorados para los consumidores en línea. Lo de esperar más de una semana para recibir un pedido se está convirtiendo en cosa del pasado, y la carrera por realizar una entrega en el menor tiempo posible no puede estar más reñida. Un ejemplo de esto lo entrega Amazon, quienes han implementado en el Reino Unido el método “Prime Now”, el cual consiste en una entrega expresa que tarda una hora. Otro sistema, diseñado por la tienda de partes de autos Danesa T. Hansen, es el “Click & Collect”, mediante el cual el usuario realiza su compra desde el dispositivo y lo puede recoger entre 30 minutos a 2 horas en la tienda física; servicio que además ofrece facilidades en los cambios y/o devoluciones<sup>3</sup>. De hecho su garantía llega a tal nivel, que si el producto no está listo para la entrega en el tiempo comprometido, la compra es gratis.

---

<sup>1</sup>Alberto Urueña, Eva Prieto, María del Pilar Ballester. 2015. “Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2015”. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones. Gobierno de España.

<sup>2</sup> Mike Brewster, Amy Hinderliter. 2016. “Total Retail Report 2016”. PricewaterhouseCoopers.

<sup>3</sup> <https://es.godaddy.com/blog/pymes-es/mercado-es/7-tendencias-en-ecommerce-para-2017-que-deberias-conocer/> (Visitado el 9 de octubre de 2017).

**El consumidor de hoy mira las comunidades** antes de decidir las compras. Los foros se han convertido en una visita obligada de los consumidores en línea (también los del comercio tradicional), principalmente en las etapas tempranas del viaje de compra del consumidor (etapa de consideración inicial). Esta tendencia de los consumidores se intensifica cuando los productos son de mayor valor y requieren de mejor información para la toma de decisión, información que en muchas ocasiones no es entregada por los sitios de comercio electrónico. Ante este escenario, es importante que los sitios de ventas por internet suplan la información que es relevante para los consumidores, la cual en una tienda física sería entregada por un vendedor; considerar un vendedor vía chat en línea, también puede considerarse como una buena alternativa. Finalmente, la incorporación de un foro en el sitio y la posibilidad de calificar los artículos con comentarios, cierran las brechas de falta de información para los consumidores.

La incorporación de los comercios en las redes sociales hace que los famosos rentabilicen sus menciones en línea. Por ejemplo, una media de 1.700 euros están cobrando los personajes famosos en redes sociales por poner algún tuit; y bastante más los que tienen millones de seguidores. En vista de que la recomendación se ha convertido en una de las formas de publicidad más eficientes, las grandes marcas están recurriendo a este tipo de publicidad en la que una campaña suele costar unos 25.000 euros; pero no sólo en Twitter, también se recurre a redes como Instagram, o Facebook y sólo buscan personas que tengan más de 100.000 seguidores.<sup>4</sup>

Se concluye que el comercio electrónico ha ido ganando terreno en todo el mundo, En China, por ejemplo, en 2015, las ventas en línea representaron el 12.9% de las ventas de minoristas; en Gran Bretaña y Estados Unidos, solo en los primeros 10 meses de 2016, ya alcanzaban el 12.5% y el 8.1% de las ventas totales, respectivamente. Por lo tanto es relevante considerar las tendencias mencionadas en este punto para el desarrollo de este plan de negocio; en el próximo punto se hace un acercamiento a la realidad nacional de esta modalidad de comercio.

### 5.1.2. Desarrollo del E-Commerce en Chile.

“El comercio electrónico en Chile ha y sigue creciendo a tasas aceleradas, por lejos, las más altas de la economía chilena”<sup>5</sup>. Con esta frase se introduce el eCommerce Day realizado en Santiago el año recién pasado, y esto no es menor, ya que se estima que este año (2017) las ventas on-line superen los USD\$ 2.800 millones<sup>1</sup>.

Durante este mismo discurso introductorio, Peter Hill, quien es presidente de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), destacó las ventajas del país como plataforma para hacer negocios on-line “dada su alta tasa de conectividad, su

---

<sup>4</sup> <http://www.emprendedores.es/gestion/nuevas-tendencias-mercado-ideas> (Visitado el 10 de octubre de 2017).

<sup>5</sup> <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/14/798103/Comercio-electronico-en-Chile-superara-los-US-2800-millones-en-ventas-este-ano.html> (visitado el 13 de julio de 2017)

profundidad financiera y la digitalización de los medios de pago, lo que se ha traducido en tasas de crecimiento persistentemente por encima del resto de las actividades comerciales”. Además la CCS informó que el número de usuarios de internet superó los 13 millones de personas, representando el 75% de la población, de los cuales 4 millones son compradores on-line habituales.<sup>6</sup>

Si bien las grandes empresas del retail se encuentran ampliamente incorporadas al e-commerce, la CCS indica que existe una gran cantidad de pequeños comercios que se mantiene ajeno a estos desarrollos. De acuerdo a estimaciones del Centro Economía Digital de la entidad, menos del 5% del pequeño comercio ha despegado su presencia de ventas en canales online<sup>2</sup>, lo que en algunas categorías, sobre todo en el área de bienes durables, las está dejando fuera del radar de los consumidores, que cada vez adoptan con más fuerza el hábito de tomar decisiones de compra basados en la oferta disponible en Internet.

Dicho lo anterior, se puede concluir que se han identificado las siguientes oportunidades:

**El comercio electrónico se encuentra instalado en Chile.** Las ventas por internet se han desarrollado en los últimos años, principalmente a través de sitios web pertenecientes a las grandes empresas de Retail, en donde es posible encontrar todo tipo de productos en pocos lugares y con una gran variedad. Si bien el comercio electrónico representa aún una baja porción de las ventas totales del retail (3%), ha ganado agresivamente terreno entre los líderes del sector, superando en varios de ellos el 10% de participación sobre las ventas.<sup>7</sup>

Durante estas dos décadas, el comercio electrónico ha crecido a tasas promedio del 40% anual, que convergen hacia el 20% en los últimos años (Crecimiento del comercio electrónico en Chile en Figura 1). En el futuro cercano, los avances del canal pueden ser aún más agresivos, en la medida que los instrumentos transaccionales comienzan a llegar en forma prácticamente continua a los consumidores, apoyados por la masividad de las redes sociales (aún no explotada por el comercio) y, sobre todo, por el impresionante despliegue de la conectividad móvil, que multiplica los potenciales puntos y momentos de contacto con los clientes.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup>Carlos Tromben, George Lever, María del Pilar Cruz. 2016. “Tendencias del Retail en Chile”. Cámara de Comercio de Santiago. P38

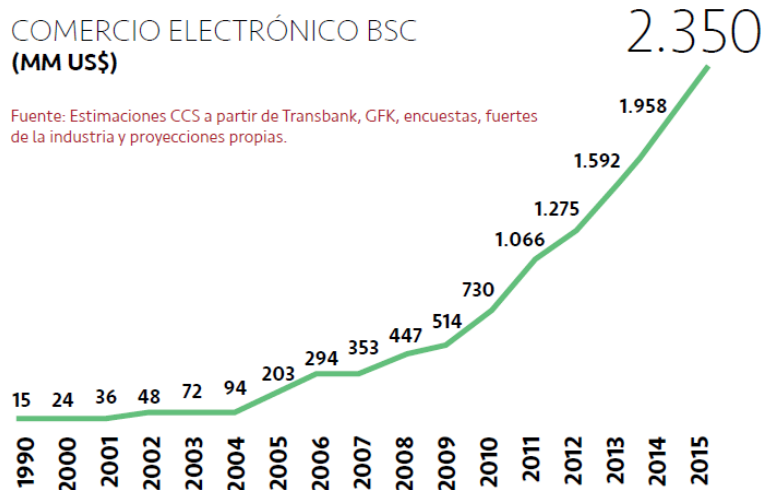
<sup>7</sup> Carlos Tromben, George Lever, María del Pilar Cruz. 2016. “Tendencias del Retail en Chile”. Cámara de Comercio de Santiago. P39

<sup>8</sup> Carlos Tromben, George Lever, María del Pilar Cruz. 2016. “Tendencias del Retail en Chile”. Cámara de Comercio de Santiago. P40

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN CHILE.

COMERCIO ELECTRÓNICO BSC  
(MM US\$)

Fuente: Estimaciones CCS a partir de Transbank, GFK, encuestas, fuertes de la industria y proyecciones propias.



Fuente: Informe Tendencias del Retail en Chile 2016.

**Existe espacio para crecer.** El avance de la tecnología y la mayor información de los consumidores abren espacios de desarrollo de plataformas de comercio electrónico. Además, aún existen pequeñas y medianas empresas que no han explotado este tipo de plataformas, lo que hace necesario dar un impulso adicional a esta modalidad comercial.<sup>9</sup>

Los comercios físicos que no disponen de sitios de Comercio Electrónico van quedando, de esta forma, fuera del “radar” de los consumidores, formando parte de lo que la CCS ha denominado como el “punto de ciego” para los compradores (nunca se enteran -y cada vez menos les interesa- la oferta de esos comercios). Lo anterior tiene implicancias potencialmente graves en un mercado en el que las tasas de adopción del comercio electrónico en el pequeño comercio no superan el 10%, contra el 100% de los grandes retailers.<sup>10</sup>

**El consumidor actual es más informado y requiere mejor información.** Los productos ofrecidos electrónicamente, al ser muy diversos, requieren diferente grado de información y especificaciones, la cual a su vez depende de su funcionalidad y objetivo. Por ejemplo, los productos electrónicos para el hogar son una decisión de costo medio-alto pero que sin embargo es posible tomar basado en características técnicas de sus componentes, por lo que en general la información entregada en los sitios web es suficiente para elegir. Por otro lado se tienen los artículos de vestir y la ropa, la que a pesar de ser una decisión de costo medio-bajo, es más difícil de decidir pues el consumidor usará criterios de moda, calce, gusto, etc, los cuales no siempre son posibles de encontrar con la información dada en internet. Finalmente tenemos el ejemplo del mobiliario y decoración de interiores y ambientes, la que es una decisión de costo alto, la que a su vez se basa en gusto, espacios disponibles, estilos, etc...

<sup>9</sup> <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/14/798103/Comercio-electronico-en-Chile-superara-los-US-2800-millones-en-ventas-este-ano.html> (visitado el 15 de julio de 2017)

<sup>10</sup> Carlos Tromben, George Lever, María del Pilar Cruz. 2016. “Tendencias del Retail en Chile”. Cámara de Comercio de Santiago. P39

Para este caso particular, la información entregada en internet es muy básica y no permite tomar una decisión informada.

En Chile, como a nivel global, los consumidores prefieren comprar en línea con más frecuencia que en las tiendas los viajes, entradas para eventos o videojuegos; mientras que acuden a las tiendas físicas para comprar comestibles frescos y empacados, medicinas o productos para el cuidado de la salud. También les gusta comprar en línea o personalmente, en la misma frecuencia, muebles, decoración y herramientas que, si bien son durables, exigen un componente de “experiencia” y verificación personal. Sin embargo, entre los consumibles se observan categorías de rápido crecimiento en la web como son elementos para cuidado personal y del hogar, comida de restaurantes y kits de ingredientes listos para cocinar.

Un estudio de la consultora Nielsen indicó que para los compradores en línea es valioso, por ejemplo, hacer seguimiento de la orden de despacho, devolución del dinero en caso de falla, reposición del producto en el mismo día si no se encuentran satisfechos, posibilidad de inspeccionar el producto en el momento de la entrega y la exactitud en los horarios de entrega. Estos aspectos son investigados en el análisis del mercado de muebles y decoración específicamente.

Muchos consumidores que compran en tienda son motivados por la información que reciben vía web o quisieran disfrutar de herramientas digitales para hacer sus compras físicas más eficientes. En promedio, casi 9 de cada 10 chilenos compran o estarían dispuestos a comprar online para recibir en su casa, y usan o estarían dispuestos a usar cupones recibidos vía web o móvil.

Las posibilidades del Comercio Conectado están desdibujando cada día más la frontera entre la compra en línea y fuera de línea. Las herramientas digitales permiten ampliar los puntos de contacto con el cliente y facilitar sus decisiones de compra, ya sea en la web o en la tienda. Al tiempo, el punto de contacto en tienda puede ser aprovechado para seducir a más compradores en línea, con mensajes acerca de la garantía de calidad y agilidad de entrega.

### 5.1.3. Comercialización en línea de muebles y decoración.

Durante la última crisis, uno de los sectores más afectados fue el de la construcción, dado que uno de los activadores de esta crisis fueron precisamente las hipotecas subprime, las que representaban una cantidad importante de las inversiones de los bancos estadounidenses. Naturalmente es lógico pensar que junto con ello, los productos complementarios como el mobiliario y la decoración también se vieron afectados durante el periodo de la llamada “Gran Recesión”. Por ejemplo en Estados Unidos, antes del 2009, las ventas de muebles promediaban alrededor de MMUSD 13.000 (Para miembros de la BIMFA - The Business and Institutional Furniture Manufacturer’s Association), las que cayeron a MMUSD 9.000 durante 2010. Por su parte,

Europa sufrió una caída del 27% del consumo de muebles y decoración en el mismo periodo.<sup>11</sup>

Sin embargo, es también este sector el que ayuda a apalancar el crecimiento en periodos posteriores a la crisis. Durante 2014 la curva volvió a crecer y marcó 25% de crecimiento respecto del año anterior. La palabra clave en el crecimiento de esta industria es la innovación. En julio de 2012, Mark Falanga, quien es presidente de Merchandise Mart Properties de Chicago, indicaba que la industria de los muebles continúa invirtiendo en el desarrollo de nuevos productos, en investigación y diseño, sin importar el clima económico; ya que un buen diseño es un buen negocio y las innovaciones se estiman por miles, ya sean nuevos productos, soluciones o aplicaciones. Hace 15 años el diseño era un área relegada, sin embargo hoy el diseño puede relacionarse incluso con el éxito de una compañía.<sup>12</sup>

De hecho, una de las innovaciones que ha apoyado el crecimiento de este sector es el desarrollo de internet. Por ejemplo en Europa, a 2015 el número de visitas a los principales negocios en línea de este sector ha aumentado un 80% y solo en un 12% de las webs analizadas en un estudio de la compañía española materialesdefabrica.com, ha bajado el número desde 2012.<sup>13</sup> El fundador de la empresa del estudio comenta que "Las ventas seguirán aumentando gracias a la profesionalización del sector en internet y a la confianza adquirida tanto por parte de profesionales como de usuarios. Internet se ha convertido en una herramienta más para uno de los sectores más tradicionales y está rompiendo la barrera tecnológica para una parte del sector de la construcción", añade el fundador.<sup>14</sup>

## 5.2. Análisis del mercado de muebles y decoración en Chile.

En la industria del mueble y decoración en Chile, se observa un alto nivel de atomización, tanto en el ámbito de la producción como en el de la comercialización.

Por parte de la producción de muebles, a lo largo del país existen más de 2.600 unidades productivas; a pesar de esto, se estima que el 80% de los muebles comercializados en el país son producto de importaciones, principalmente desde China. En este punto cabe destacar que China, al ser un productor esencialmente de aglomerados, produce muebles en este material, al contrario del producto nacional que es fabricado en base a madera de roble y otras maderas nobles.

---

<sup>11</sup> <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/informacion-sectorial/industriales/PDF/informes/SectorMuebles2009.pdf> (visitado el 03 de noviembre de 2017)

<sup>12</sup> <http://www.obrasweb.mx/interiorismo/2012/07/04/lampara-magica-del-negocio> (visitado el 03 de noviembre de 2017)

<sup>13</sup> <http://www.elmundo.es/economia/2015/04/28/553f618a268e3e11258b457f.html> estudio materialesdefabrica.com (Visitado el 01 de octubre de 2017)

<sup>14</sup> <http://www.elmundo.es/economia/2015/04/28/553f618a268e3e11258b457f.html> (visitado el 01 de octubre de 2017)

El caso de la producción de artículos de decoración no es diferente, existiendo un amplio abanico de productores medianos y pequeños que compiten, nuevamente, con productos importados con calidades y diseños muy variados provenientes del gigante asiático. La producción nacional de estos artículos es muy variada, con énfasis étnicos, basados en su mayoría en telas y maderas para la confección de artículos decorativos de interiores. Junto con lo anterior, la producción de plantas decorativas para interiores y exteriores ha ido tomando relevancia como componente importante entre las alternativas.

En relación a la venta y comercialización de este tipo de productos, la demanda se concentra en las tiendas por departamento, las que manejan una amplia variedad, precios y modalidades de pago; y en menor proporción en sectores conocidos por aglomerar tiendas del rubro, tales como Av. Italia (Providencia-Ñuñoa), Av. Vitacura, Av. Alonso de Córdova, Calle Arturo Prat y Ciudad Empresarial. A pesar de esta concentración de la demanda, se observa que la variedad de estilo en muebles de buena calidad se encuentra muy atomizada, debiendo el cliente potencial recorrer varias comunas para contar con un abanico de posibilidades antes de su elección. En términos de cifras existen alrededor de 1.500 tiendas dedicadas a la oferta de muebles y artículos de decoración (varias de ellas también productoras).

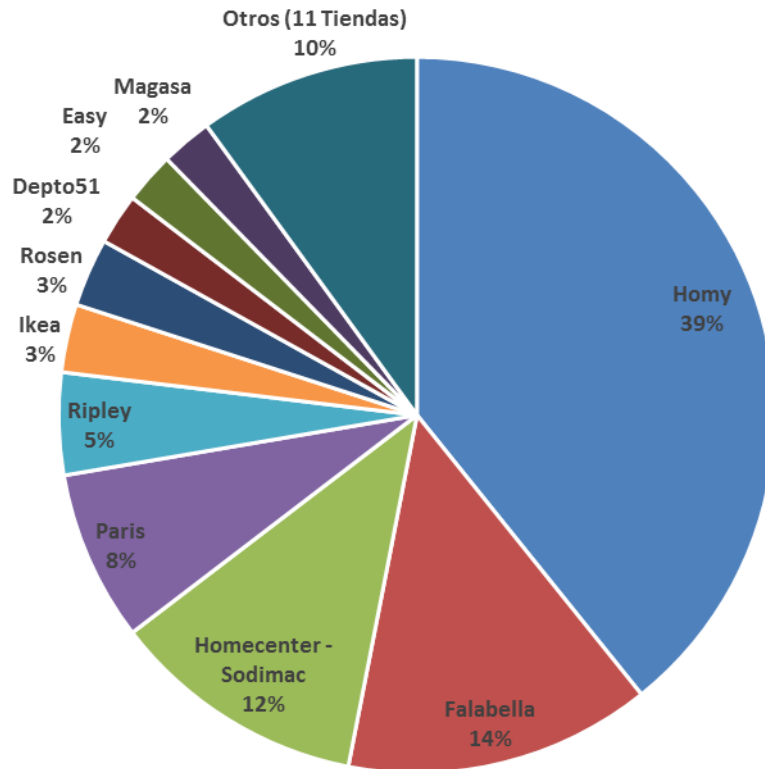
Esta concentración del mercado hacia el gran retail, ha tenido importantes repercusiones sobre las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de muebles de madera, quienes por una parte han perdido participación de mercado debido a que no pueden competir en precios ni facilidades de pago contra las grandes tiendas y a que, por otra parte, tienen poco poder de negociación al momento de tratar con las grandes tiendas para comercializar sus productos a través de ellas.

Llevando la oferta de los productos de este rubro a la venta por internet, de la misma manera que con el retail establecido, la venta por internet se desarrolla de mayor manera en las grandes tiendas de departamento.

En una encuesta desarrollada para el presente trabajo, se realizó la siguiente pregunta: “Por favor, escribe los primeros 5 sitios de venta de muebles y decoración a través de internet que conozcas”. En la primera mención, lo que significa el primer sitio web mencionado por los encuestados, destacan las tiendas on-line Homy (39%), Falabella.cl (14%), Homecenter Sodimac (12%), Paris (8%) y Ripley (5%); mientras que tiendas como Ikea, Rosen, Depto51, Easy y Magasa, tienen entre un 3% y un 5% de apariciones como primera mención (también conocido como *Top of Mind*).



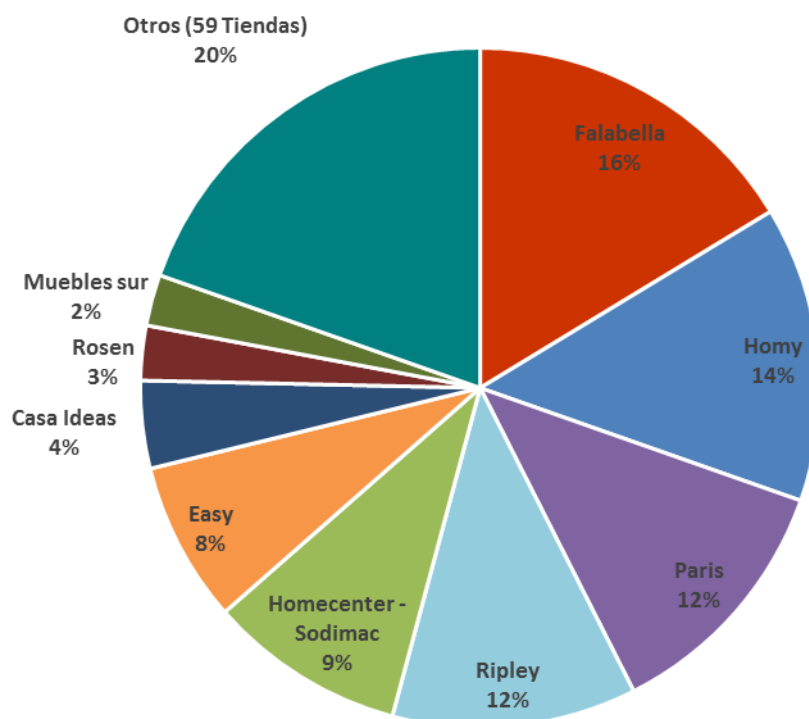
GRÁFICO 2: GRÁFICO DE DISTRIBUCIÓN DE TIENDAS MENCIONADAS EN ENCUESTA EN EL TOP OF MIND.



Fuente: Elaboración Propia.

Considerando el universo de respuestas a la pregunta, vale decir, recopilando las 5 opciones mencionadas por los encuestados, las menciones son similares, siendo las más destacadas Falabella.cl (16%), Homy (14%), Paris (12%), Ripley (12%), Homecenter-Sodimac (9%) y la tienda on-line de Easy (8%). Otras tiendas con menor aparición en las preferencias son Casa Ideas (4%), Rosen (3%) y Muebles Sur (2%).

GRÁFICO 3: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE TIENDAS MENCIONADAS EN ENCUESTA.



Fuente: Elaboración propia.

En internet destacan unas 155 tiendas (Ver Anexo 1), que se dedican a nichos específicos dentro del rubro, sin embargo, sólo 85 de ellas cuentan con venta directa a través de internet (tienda en línea). Por otra parte, cobran importancia los sitios web de decoradores y revistas especializadas quienes también promocionan tiendas y productos a través de sus páginas, utilizándolos como elementos en sus trabajos de decoración. Entre estas páginas destacan “El Blog del Decorador”, de los diseñadores Aldo Vega y Rodrigo Jara, quienes a partir de noviembre de 2017 ya cuentan con productos diseñados por ellos mismos a la venta del público en la sección llamada “La Tienda del Decorador”. Otro sitio a destacar es “BazarED”, la cual sin ser una página sólo de mobiliario y decoración, cuenta con un amplio catálogo de productos y tiendas; cabe destacar que BazarED también ofrece el servicio de venta por internet a productores pequeños.

En entrevistas a empresas del rubro, aquellas que cuentan con plataforma de comercio electrónico de productos, indican que su nivel de ventas a través de la página web de la tienda es de entre un 10% a un 15% del total anual (300 a 500 millones de pesos total anual). Sin embargo, ellos logran estos porcentajes sin hacer ningún tipo de inversión en marketing digital o promoción de la tienda, sino sólo actualizan los productos y cuentan con Facebook e Instagram (sin inversión en estas redes sociales). Por otro lado, aquellas tiendas que tienen página web pero sin plataforma de comercio electrónico, indican que la utilidad de sus portales es principalmente de exhibición, que la mayoría de los clientes

se contacta para consultar stock y muy pocos compran vía telefónica. Ante la pregunta de por qué no tienen portal de comercio electrónico, las respuestas van desde que no tienen quien la administre, que simplemente no lo han considerado o la creencia (no probada) de que este rubro no se vende por internet y que para eso tienen la tienda.

Sin embargo, una vez que es presentado el modelo de negocio, todas las empresas indican que permitirían agregar sus catálogos de productos a un intermediario por internet, especialmente aquellas que no cuentan con comercio electrónico. Al consultar el formato de pago por el servicio, todos los entrevistados coinciden con que un porcentaje de la venta es la forma que más les resulta atractiva, puesto que el riesgo es prácticamente nulo. El porcentaje que los entrevistados están dispuestos a entregar por la intermediación va desde un 10% a un 25% del precio de lista. Junto con lo anterior, estarían dispuestos a pagar por el servicio de mejorar su catálogo para subirlo a internet (fotógrafo, labor de categorización y características), en el caso que este requiera ser mejorado. Las preguntas realizadas a las empresas se encuentran en el Anexo 2.

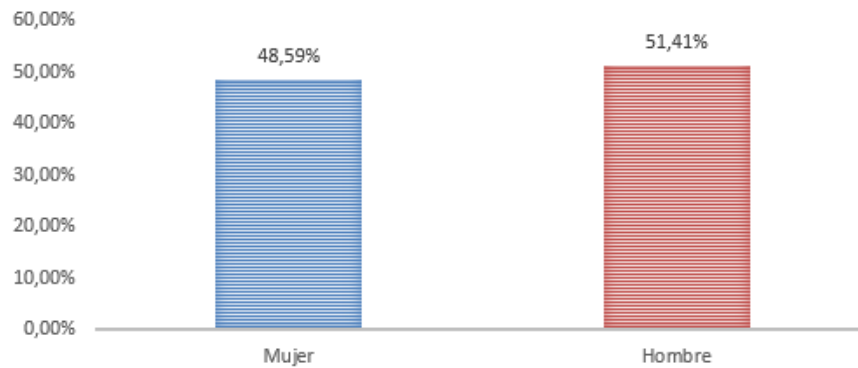
Finalmente, es destacable que ha aumentado la profesionalización del oficio de Diseño de Interiores y Equipamiento. En Chile existen cada vez más instituciones que imparten la carrera de manera específica, tales como Duoc UC, AIEP, U. del Pacífico, Instituto Crearte, Universidad Finis Terrae, INACAP y la Universidad Central. Además, se debe considerar que la apertura de Chile a extranjeros residentes, hace que profesionales de países más desarrollados en la materia (Brasil, Argentina y España), tengan la oportunidad de ofrecer sus servicios. La problemática que este rubro presenta para ofrecer sus servicios, guarda relación con el acceso a productos – proveedores, puntos de contacto con clientes potenciales y el desconocimiento de este tipo de servicio en los hogares, ya que hoy se materializa de manera principal en servicios a empresas. A pesar de lo anterior, existe el portal [Habitissimo.cl](http://Habitissimo.cl) a través del cual los clientes pueden solicitar los servicios de estos profesionales con un costo relativamente bajo, conociendo previamente la especialidad y los comentarios de sus trabajos anteriores, información que apoya la decisión.

### 5.3. Análisis de la demanda (potenciales clientes).

Al analizar la demanda, se puede observar poca información de carácter secundario que permita concluir el nivel de disposición a la compra de mobiliario y decoración a través de internet, por lo que el presente estudio se ha apoyado en una encuesta de elaboración propia, la que entrega información de carácter primaria. A continuación se entregan los resultados generales:

La encuesta tuvo 178 respuestas, las cuales fueron respondidas en un 48,59% por mujeres y 51,41% por hombres, por lo que se estima equilibrada respecto del género.

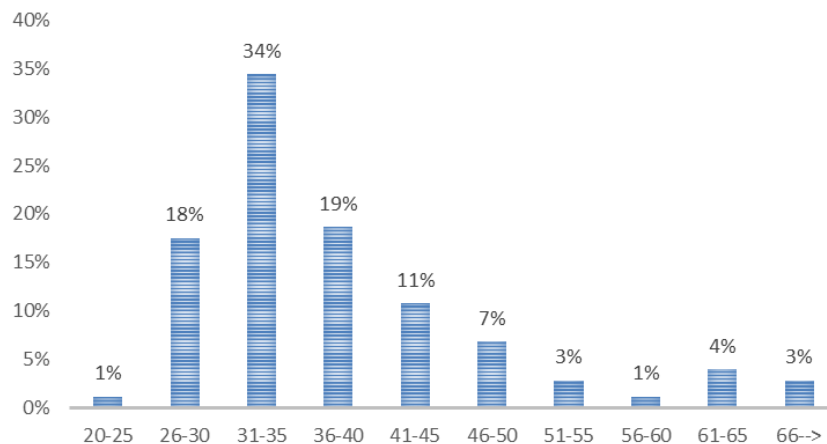
GRÁFICO 4: DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO EN LA MUESTRA  
¿CUÁL ES TU GÉNERO?



Fuente: Elaboración Propia.

La distribución de edades concentra el 81% en el rango entre 26 y 45 años, el cual se podría definir como rango de edad para el público objetivo. La distribución detallada se muestra en la siguiente figura.

GRÁFICO 5: DISTRIBUCIÓN DE LAS EDADES DE LA MUESTRA  
DISTRIBUCIÓN ETARIA DE LA MUESTRA POR RANGO

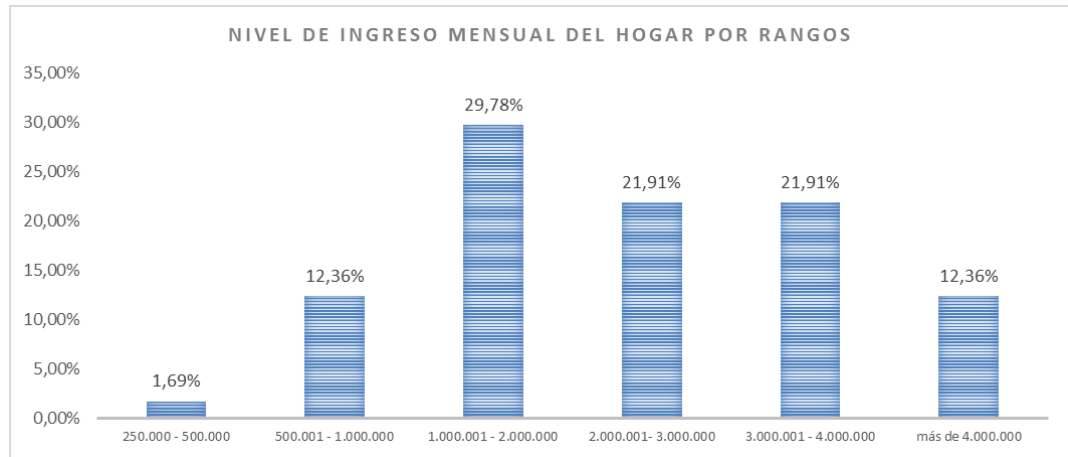


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la decisión de compra en el hogar, un 23,03% afirma ser el único responsable de la decisión, un 72,47% comparte la decisión con un tercero (esposo(a), pareja, padres, etc.) y sólo un 4,49% indica que un tercero (o sea, no quien responde) es responsable. Por lo que se concluye que la gran mayoría (95,5%) de los encuestados influye y/o decide directamente en las compras del hogar.

Considerando ahora el nivel de ingreso del hogar de los encuestados, se tiene la distribución que se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 6: DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO POR HOGAR DE LA MUESTRA

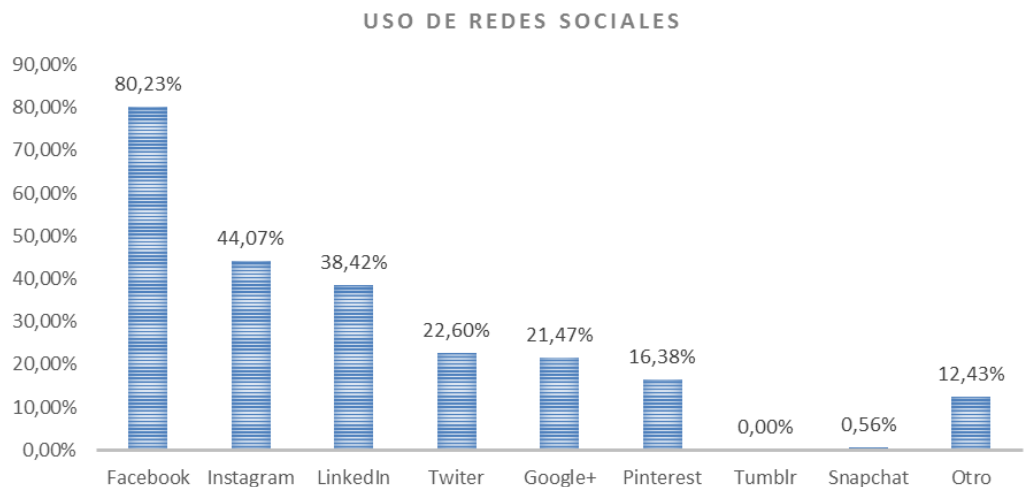


Fuente: Elaboración propia.

Ante la pregunta “¿Realizas, o has realizado compras por internet?”, un 92,13% contestó que Sí, un 6,18% contestó que No, pero que está dispuesto a hacerlo; y un 1,69% contestó que No y cree que nunca lo hará. Por lo tanto un 98,31% de los encuestados compra o compraría por internet.

Finalmente, se preguntó: “¿Cuáles de las siguientes redes sociales usas frecuentemente?”, distribución de respuestas que se muestra en el siguiente gráfico, donde Facebook tiene uso de un 80,23% en los encuestados, mientras que Instagram está en segundo lugar con 44,07%.

GRÁFICO 7: PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN DEL USO DE REDES SOCIALES



Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información proporcionada, la que caracteriza al grupo de estudio, se puede concluir que constituyen un grupo válido como objetivo, dado que cuentan con una alta disposición a comprar por internet, en su mayoría se encuentran en los niveles socioeconómicos C1a, C1b, C2 y C3; además se observa un alto uso de redes sociales, lo que hace evidente el potencial de estos medios como puntos de contacto con potenciales clientes.

Concluido lo anterior, se analizan las preguntas relacionadas con el segmento en particular y en especial con la disposición a realizar compras por Internet en este rubro. Entonces, se realizó la pregunta “¿Has comprado o estás dispuesto(a) a comprar artículos de Mobiliario y Decoración por Internet?”, los resultados se muestran en el siguiente gráfico, en donde se observa que en general un 95.86% al menos está dispuesto a comprar por internet los artículos mencionados y un 55,86% ya lo ha realizado:

GRÁFICO 8: DISTRIBUCIÓN DE RESPUESTAS A COMPRAS DE MOBILIARIO Y DECORACIÓN POR INTERNET.



Fuente: Elaboración Propia

Además, se necesita conocer cuáles son los atributos más importantes con los que debe contar un sitio web de venta de artículos de Mobiliario y Decoración. En la encuesta se entregan una serie de atributos, obtenidos de la literatura de marketing on-line, y se solicita realizar un ranking del atributo más importante al menos importante. En la siguiente tabla se entregan los atributos en orden de importancia:

TABLA 1: RANKING DE ATRIBUTOS DE TIENDAS DE MUEBLES Y DECORACIÓN

Atributo	Posición del Ranking	Puntuación (1-8)
Que el sitio web tenga buena información de los productos (imágenes, medidas, estilo, materiales, etc...)	1	6,75
Que la página web sea fácil de usar (intuitiva)	2	4,99
Disponer de medios y facilidades de pago en línea (ej. cuotas sin interés)	3	4,91
Que los productos sean económicos	4	4,74

Tener la posibilidad de devolver el producto al momento de la entrega (si está disconforme)	5	4,61
Que a través del sitio web, pueda consultar catálogos de diferentes tiendas en un solo sitio.	6	4,13
Que la tienda cuente con servicio de instalación.	7	3,30
Que cuente con asesoría especializada y/o la posibilidad de contar con un diseñador de ambientes.	8	2,65

Este cuadro de prioridades de los clientes potenciales entrega información relevante y útil para priorizar los desarrollos y orientar las inversiones iniciales del servicio de marketing en línea y venta de productos a través de internet. No obstante lo anterior, llama la atención que el atributo de asesoría especializada y posibilidad de contar con un diseñador de ambientes, se posicionó en último lugar.

Ante el resultado anterior, se decide indagar respecto del conocimiento de los servicios de este tipo de profesionales. Para ello se realiza la pregunta “¿Conoces los servicios de los Diseñadores de Interiores y Ambientes?”, la que tiene como resultado que un 63,41% no los conoce. Entonces, antes de la siguiente pregunta, la que consiste en realizar un ranking de los puntos que permiten decidir por la contratación de este tipo de servicios, se escribe el siguiente párrafo a modo de definición de la utilidad de los servicios de los diseñadores:

“Los Diseñadores de Interiores y Ambientes entregan una asesoría que permite elegir de manera correcta el mobiliario y la decoración, considerando los gustos y la dinámica de las personas que lo usarán, ahorrando así tiempo y dinero del proyecto.” El ranking elaborado a continuación, tuvo el siguiente resultado:

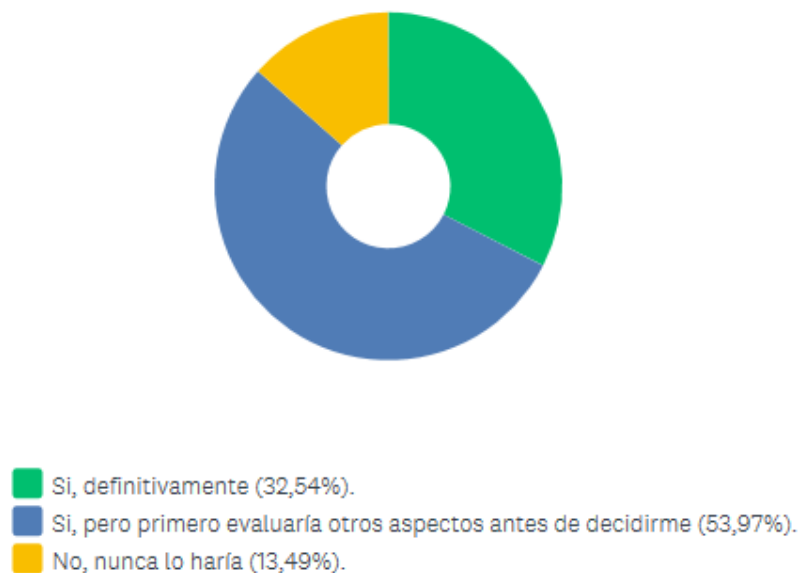
**TABLA 2: RANKING DE ATRIBUTOS DE SERVICIOS DE DISEÑADORES**

Atributo	Posición del Ranking	Puntuación (1-4)
Poder ver imágenes de proyectos anteriores del diseñador.	1	3,04
Precio de los servicios.	2	2,98
Acceder a comentarios y/o calificaciones del trabajo del diseñador.	3	2,36
Contar con una segmentación por especialidad del diseñador (ej. baños, sala, oficina, etc...)	4	1,68

Luego de la descripción y de la elaboración del ranking anterior, se realiza la pregunta “Considerando que los atributos más importantes para ti están

resueltos. ¿Contratarías los servicios de un Diseñador de Interiores y/o ambientes si una tienda te ofrece el servicio?”, pregunta que tiene como resultado que un 32,54% definitivamente contrataría los servicios y por el contrario un 13,49% nunca lo haría. Un 53,97% se encuentra indeciso y evaluaría otros aspectos antes de decidir.

GRÁFICO 9: DISTRIBUCIÓN DE RESPUESTAS A CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, a aquellos que respondieron que nunca comprarían por internet, se les solicita que comenten libremente el porqué de su elección, las respuestas entregadas son las siguientes:

- Me gusta saber las medidas exactas y la textura de lo que compro.
- No he necesitado (comprar por internet) y de hacerlo prefiero presencial.
- Prefiero verlos en persona y probablemente comprar después online.
- Me gusta verlos primero físicamente.
- se altera por formato de ventas a la realidad, formas, tamaños, dimensiones en general, colores, etc.

Entonces, la conclusión de este punto es de una buena disposición general a comprar artículos de mobiliario y decoración por internet, sin embargo se requiere que el sitio web a través del cual se ofrecen los productos, tenga resueltos los atributos más importantes referidos principalmente a la información de los productos, facilidad de uso y medios de pago; quedando en 4to lugar el atributo del precio, el cual naturalmente deberá estar dentro de rangos de mercado.

Respecto del uso de los servicios de profesionales del diseño, se observa un moderado desconocimiento de los mismos, lo que se ve suavizado cuando se menciona de qué se tratan y algunos atributos de decisión, siendo un 86,44%



de los encuestados los que al menos considerarían la opción de contratar los servicios (de los cuales 32,54% definitivamente lo haría).

#### 5.4. Análisis de fuerzas competitivas

**Poder de negociación de los clientes o compradores – Baja:** Los clientes son muchos y por lo tanto no se organizan entre sí. Sin embargo este poder aumenta sólo por el hecho de que existen las tiendas del retail, lo que entrega a los clientes la posibilidad de cambiarse fácilmente.

**Poder de negociación de los Proveedores – Baja:** Bajo el esquema de este negocio, los proveedores corresponden a las tiendas medianas y pequeñas que publicarán sus productos en la plataforma y a las cuales se les dará el servicio de marketing digital y comercio electrónico, generándose un vínculo de “Partner de Negocio” con condiciones acordadas previamente. Se concluye entonces que su poder de negociación es bajo, dado que las condiciones serán estándar.

**Amenaza de competidores entrantes – Alta:** En general las barreras de entrada son bajas, el único factor diferenciador es el modelo de servicio, el cual una vez puesto en marcha será fácil de replicar. De hecho en la actualidad existen tiendas con modelos que ofrecen algunos de los atributos del negocio planteado y a las cuales no les sería difícil implementar los demás atributos.

**Amenaza de productos sustitutos – Media:** En el entendido que este servicio es dual, vale decir, vende productos y ofrece servicio de marketing digital a los productos, se puede concluir que desde el punto de vista de los productos y su venta, hay una alta propensión del comprador a sustituir. Sin embargo, desde el punto de vista del marketing digital, no hay muchas opciones para que las tiendas publiquen sus productos, les entreguen servicio de comercio electrónico y se les realice marketing digital.

**Rivalidad entre los competidores – Media/Alta:** Para el tipo de servicio, esta amenaza debería ser baja, ya que hay pocos competidores con modelos de negocio similares, sin embargo la rivalidad que se producirá con las grandes tiendas del retail será alta.

#### 5.5. Análisis de entorno (PEST)

##### Entorno Político:

Chile como república, se rige bajo un régimen democrático en el que se encuentran claramente definidos y separados los poderes Ejecutivo (liderado por el presidente de la república), Legislativo (constituido por las cámaras de

Diputados y Senadores) y el poder judicial (liderado por la Corte Suprema con apoyo de la Corte de Apelaciones de justicia).<sup>15</sup>

A pesar de ser considerado un modelo de transparencia política y financiera en América Latina, el país se ha visto sacudido por escándalos de corrupción relacionados con la financiación ilegal de las campañas electorales. El índice de popularidad de la presidenta Michelle Bachelet es muy bajo (llegando a 15% en 2016 y actualmente en un 34%). En octubre de 2016, la coalición gobernante de centro izquierda sufrió una derrota en las elecciones municipales, lo que es un anticipo de las elecciones presidenciales. Además, se han producido protestas masivas contra las reformas laborales, educativas y de las pensiones. Por otro lado, el gobierno está intentando limitar los gastos, aunque el gasto social es una de sus prioridades y lo sigue siendo en 2017. El gasto familiar fue muy dinámico en 2016, pero el déficit público se agravó por la merma de los ingresos mineros. Para 2017 se esperan beneficios por la recuperación del precio del cobre, aunque ha disminuido la demanda de China, su mayor cliente.<sup>16</sup>

Por otro lado y si observamos el panorama electoral, durante 2017 la agenda política se ha vuelto más inestable que durante 2016, catalizado principalmente por las elecciones presidenciales. Inicialmente, un escenario de una elección entre Sebastián Piñera y Ricardo Lagos dejaba relativamente tranquilos a los mercados; sin embargo durante 2017 se ha visto una importante descomposición en el espectro político, particularmente en la centroizquierda, donde hay tres candidatos con probabilidades de sacar más de 10,0% cada uno.

La Democracia Cristiana decidió seguir un camino propio fuera de la Nueva Mayoría, mientras que la izquierda tradicional se ve fuertemente amenazada por “la nueva izquierda” a través del llamado Frente Amplio.

En la derecha el cuadro se ve más ordenado, aunque no completamente, puesto que el proceso de primarias se dio en un clima más bien duro.

Asumiendo que Sebastián Piñera es el candidato electo, es evidente que no la tendrá fácil puesto que en su discurso ha sido constante en la crítica hacia lo que ha sido una mala gestión del Gobierno saliente. La duda surge en si dispondrá del apoyo ciudadano y de la base parlamentaria suficiente para emprender lo que plantea. Más aún, el solo hecho de revisar nuevamente el marco regulatorio en temas clave, como el laboral o tributario, de acuerdo a lo que ha anunciado, genera incertidumbre, sobre todo si no se logran acuerdos amplios que permitan dar una verdadera estabilidad institucional de más largo plazo.

Los hechos anteriores, generan un estancamiento en la inversión dado que los empresarios han decidido guardar prudencia y esperar a que el cuadro político se despeje antes de tomar decisiones de inversión. Esto actúa como un círculo

---

<sup>15</sup> <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/la-u-y-chile/acerca-de-chile/8090/sistema-de-gobierno> (Visitado el 11 de noviembre de 2017)

<sup>16</sup> <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia> (Visitado el 11 de noviembre de 2017)

vicioso, deterioro en el empleo significa deterioro en el acceso al crédito y en las expectativas de las familias, impacto negativo sobre el consumo o la compra de viviendas, todo lo cual lleva a las empresas a frenar sus decisiones de inversión, afectando a su vez nuevamente en forma negativa el empleo.

Han quedado atrás los tiempos en que el ciclo político permeaba muy poco al económico, entrando en la tendencia que prevalece en el resto de Latinoamérica, según la cual el resultado electoral es una variable crítica al momento de evaluar decisiones de inversión.

No obstante lo anterior, también hay potentes señales positivas. La macroeconomía está sana, el país cuenta con instituciones valiosas como un Banco Central independiente o la regla fiscal, y todo indica que sea cual sea el resultado electoral, el crecimiento económico volverá a ocupar un lugar prioritario en la agenda del próximo Gobierno.

Por lo tanto, se puede pensar que en miras a cumplir el objetivo de crecer, se logre consensuar un apoyo parlamentario suficientemente amplio para realizar las correcciones más urgentes a reformas claves como la laboral y la tributaria.<sup>17</sup>

#### Entorno económico:

En las últimas décadas, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina. Esto ha permitido una importante reducción de la pobreza. Por ejemplo, entre 2000 y 2015, la proporción de la población considerada pobre se redujo del 26% a 7,9%.

Sin embargo, el crecimiento se ha desacelerado de un 6,1% en 2011 a 1,6% en 2016, debido a que la caída de los precios del cobre ha repercutido negativamente sobre la inversión privada y las exportaciones. En este contexto, el desempleo se ha mantenido relativamente estable debido al aumento del autoempleo.

En el frente externo, a pesar de la reducción del precio del cobre, el déficit en cuenta corriente se ha reducido de un 4,2% PIB en 2013 a 1,4% en 2016 debido a la contracción de la inversión privada y la reducción de los retornos de las inversiones extranjeras.

Considerando además los aspectos del entorno político descritos anteriormente, el entrampamiento de las expectativas y la inversión, entonces, guarda en parte relación con la prudencia de los empresarios a esperar el nuevo cuadro político y la factibilidad de enmendar las reformas, particularmente la tributaria y la laboral, antes de tomar decisiones de inversión. Una muestra de ello, es por ejemplo la incertidumbre que genera la reforma laboral en las futuras negociaciones colectivas de la industria minera. Esto, junto con la

---

<sup>17</sup> <http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/05/25/2017-el-ano-en-que-la-politica-se-tomo-la-agenda-economica/> (Visitado el 11 de noviembre de 2017)

incertidumbre regulatoria en el ámbito medioambiental, son dos factores centrales para entender por qué Chile cayó 28 puestos en el Ranking de Atractivo para la Inversión Minera, desde el puesto número 11, el 2014, al 49, en 2017.

No obstante lo anterior, se estima que el crecimiento de 2017 se ubicará en torno al 1,5%, similar al del año pasado, pero para el próximo las expectativas apuntan a un crecimiento mejor, del orden de 2,5%, y sobre 3,0% para el 2019. Así, en un escenario económico internacional y regional mejor, con un precio del cobre que se sostiene en los niveles actuales, y con un cambio político que apunte a recuperar las confianzas, la inversión y el crecimiento, parece que dichas predicciones tienen, ahora sí, una real oportunidad de materializarse.<sup>18</sup>

El manejo macroeconómico y fiscal responsable proporciona una base sólida para lograr un crecimiento más inclusivo. Sin embargo, para hacer efectivo este potencial, Chile requiere encontrar un consenso que permita responder a las expectativas de una creciente clase media mientras que, al mismo tiempo, se aumenta el potencial de crecimiento económico. En el corto plazo es crítico recuperar la confianza del sector privado para impulsar la inversión más allá de la minería. En una perspectiva de más largo plazo, es necesario abordar los desafíos estructurales para impulsar la productividad, mejorar la provisión de energía, reducir la dependencia de la minería, y mejorar el acceso y calidad de los servicios sociales.<sup>19</sup>

Para lograr estos objetivos Chile ha invertido fuertemente en las energías renovables, y se espera que para 2020 produzcan el 20% de la energía del país.

**TABLA 3: INDICADORES NACIONALES DE CRECIMIENTO**

Indicadores de crecimiento	2014	2015	2016	2017 (e)	2018 (e)
<b>PIB (miles de millones de USD)</b>	260,95	242,54	247,03	251,22	262,00
<b>PIB (crecimiento anual en %, precio constante)</b>	2,0	2,3	1,6	1,25-1,75	2,5
<b>Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)</b>	-1,5	-2,0	-2,2	-1,9	-1,7
<b>Endeudamiento del Estado (en % del PIB)</b>	14,9	17,4	21,2	24,8	27,4
<b>Tasa de inflación (%)</b>	4,4	4,3	3,8	2,4	3,0
<b>Tasa de paro (% de la población activa)</b>	6,4	6,2	6,5	7,0	6,8

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2017  
(e) Última proyección del Banco Central

<sup>18</sup> <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia> (visitado el 11 de noviembre de 2017)

<sup>19</sup> <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview> (visitado el 11 de noviembre de 2017)

### Entorno Sociocultural:

Dado que el presente trabajo tiene fuerte relación con el uso de la tecnología, es necesario enfocar los aspectos socioculturales al uso de la tecnología y la influencia de esta en el entorno.

Nuestro país ha buscado llevar la tecnología a todos los rincones posibles en el territorio nacional, es así como se han generado programas tales como la creación de la Fundación País Digital, que desde 2001 y con la ayuda de empresas de Telecomunicaciones, empresas de Hardware y Software y otras instituciones, trabaja por el desarrollo y la masificación de la tecnología en Chile, en las áreas de Educación, Smart Cities y Desarrollo Digital, todas ellas apoyadas por su Centro de Estudios Digitales, articulando acciones entre el sector público y el sector privado.

Es también posible percibir que el uso de aparatos tecnológicos en red ha modificado la forma de comunicación entre las personas y también de las empresas hacia sus clientes. Con ello, observamos que hoy la publicidad digital y las redes sociales tomaron una importancia que hace 10 años era inimaginable. Por ello, las empresas han visualizado la necesidad de que sus negocios emprendan el viaje hacia la “Transformación Digital” de sus procesos, abriendo la puerta a nuevas necesidades en términos de capacitación, lo que a su vez traerá mayor énfasis al desarrollo educativo en torno a la tecnología.

### Tecnológicos:

Ya en el año 2014, Chile encabezaba la lista de la región en el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación. Lo que fue medido por el Foro Económico Mundial. Según esta institución, los significativos avances de Chile se dieron en el pilar “Entorno para las empresas y la innovación”, debido principalmente a la implementación de la política pública denominada “Empresas en un día”, iniciativa que comprende bajar el tiempo en su creación y los costos asociados. Adicionalmente, también hubo importantes avances en el pilar “Infraestructura TIC y contenido digital, a consecuencia de la mejora en velocidad (ancho de banda) por usuario y la accesibilidad a contenidos digitales. En consecuencia, Chile se posiciona como un país con excelentes resultados en términos de infraestructura (primero en Latinoamérica), condición necesaria para avanzar en mejores usos que incidan en la productividad, en la calidad de vida de sus habitantes y en la reducción de las brechas sociales.<sup>20</sup>

Hoy en día el panorama no ha cambiado, ya que Chile sigue siendo el líder en el uso de Tecnologías en América Latina y además se constituyó como el líder en el uso de internet y teléfonos inteligentes de la región.

Otro ejemplo de este liderazgo, es la instalación del primer Data Center comercial certificado TIER III en Latinoamérica perteneciente a la empresa

---

<sup>20</sup> <http://www.paisdigital.org/PD/chile-lidera-region-en-uso-de-tecnologias-de-informacion-y-comunicacion/> (Visitado el 11 de noviembre de 2017)

Entel S.A., el cual se emplaza en la Región Metropolitana y que presta servicios a Bancos, Instituciones Gubernamentales y otras importantes empresas nacionales que confían su valiosa información a este centro de operaciones de tecnología.

De esta manera los servicios de Hosting y Housing se han ido transformando en *commodities*, y sus costos se prevé que continúen a la baja, constituyendo esto una oportunidad para que nuevos actores desarrollen proyectos informáticos.

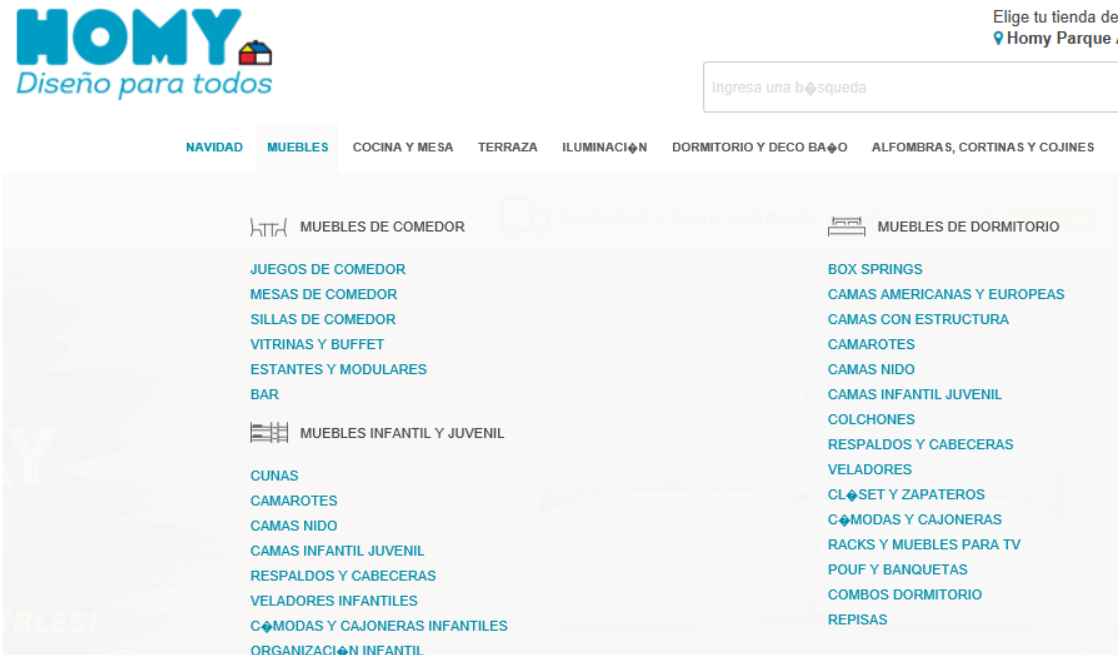
#### 5.6. Identificación de los principales competidores y caracterización de sus servicios.

En el “Análisis del mercado de muebles y decoración en Chile” se confirma que las grandes empresas del retail tienen el mayor nivel de conocimiento entre los clientes que compran a través de internet. Entre ellas destacan las marcas Homy, Homecenter – Sodimac e Easy entre las especializadas, donde llama la atención que las dos primeras corresponden al Holding Falabella, siendo Homy la marca más cercana al segmento de estudio. En general las páginas web de las tres marcas del holding funcionan de manera similar y ofrecen servicios similares, por tanto se estudia en particular las características de la web de la marca Homy.

Entonces para el caso de Homy y su venta a través de internet, su página es [www.sodimac.cl/sodimac-homy](http://www.sodimac.cl/sodimac-homy), en la que destacan los siguientes elementos:

- El logo de la tienda y el lema: “Homy, diseño para todos”, con lo que se hace evidente el carácter más bien popular, orientado al precio y a la variedad.
- La opción de registrarse, en la cual el cliente debe ingresar sus datos personales, y en la que también tiene la opción de recibir novedades y ofertas de la marca Homy y empresas relacionadas con el Holding Falabella.
- Un cuadro de motor de búsqueda por palabra clave.
- Un menú desplegable por tipos de producto, los cuales a su vez se despliegan en subgrupos, lo cual ayuda al cliente a realizar una búsqueda rápida. En la siguiente imagen se observa el funcionamiento de estos filtros:

## Ilustración 1: Ejemplo de despliegue sitio web Homy



- También destaca el compromiso de despacho a domicilio desde 24 horas sólo para la Región Metropolitana. Entrando en el detalle de las condiciones de entrega, se tiene lo siguiente:
  - Los productos pueden ser despachados entre las 9:00 y 21:00 hrs, de lunes a sábado, sin embargo no cuentan con horario de entrega específico, con lo cual el cliente debe esperar todo el día de compromiso de entrega, pues ésta puede llegar en cualquier horario.
  - Solicita que el cliente, al realizar la compra, verifique las dimensiones del producto (sin embargo no todos los productos cuentan con esta información). Además pide que el cliente verifique que el producto despachado corresponde al adquirido y que se encuentra en perfectas condiciones de despacho.
  - El servicio de despacho no considera armado o instalación de los productos.
  - El valor de los despachos a domicilio oscila entre \$3.990, correspondiente a artículos pequeños y despacho dentro de la Región Metropolitana, a \$147.000 para artículos mayores entregados en localidades más alejadas (ej. San Pedro de Atacama). El Holding Falabella declara las ciudades en las que realiza los despachos, las que en general corresponden a ciudades principales del país. El valor es cobrado por producto.
  - Además, la tienda tiene la opción de retiro programado en tienda, en el cual el cliente acuerda el día y la tienda donde retirará su artículo.

- Finalmente, se indica al cliente la opción de elegir la tienda donde comprará de manera presencial el producto, indicando la disponibilidad de cada una.
- Cuenta con visibilidad del carrito de compras y acceso directo al wishlist o lista de deseos.
- Luego se despliegan productos que se encuentran con promociones especiales, o bien, son nuevos lanzamientos.
- Respecto del pago, ofrece opciones de pago a través de la tarjeta CMR, tarjetas de crédito y sistema WebPay. No cuenta con convenios de cuotas especiales, con lo que esto queda circunscrito a los convenios propios de las instituciones que emiten las tarjetas de crédito.
- Finalmente el sitio web contiene un blog donde algunos “bloggers” comentan tendencias y estilos ligados a la decoración.

Para el caso del Holding Cencosud, la página de Easy es la más relacionada con el nicho de mercado de estudio. La dirección web es [www.easy.cl](http://www.easy.cl), en la que destacan los siguientes componentes:

- La opción de registrarse a través de la creación de una cuenta, en la que una vez creada, se puede navegar con una “sesión iniciada”. En este caso, a diferencia de la web de Homy, este registro no es único para todas las empresas del Holding, sin embargo también permite acceder a la opción de recibir novedades y ofertas del sitio web.
- En el top de la página se encuentra información útil como el número telefónico de ayuda al consumidor, acceso electrónico a los catálogos promocionales de la tienda, acceso a una plataforma “mundo experto” que consiste en club de beneficios para clientes profesionales; además tiene acceso directo al seguimiento de compras realizadas.
- Un cuadro de motor de búsqueda por palabra clave.
- La plataforma entrega el compromiso y características de los despachos a domicilio, destacándose lo siguiente:
  - Es posible programar el día de despacho, sin embargo el horario de entrega puede ser entre las 09:00 y las 21:00 hrs, de lunes a sábado y sin horario específico, por lo que el cliente deberá esperar todo el día programado para la entrega del producto. A pesar de esto, los encargados del despacho llaman por teléfono una hora antes de llegar al lugar de entrega, permitiendo algún grado de coordinación.
  - Solicita que el cliente, al realizar la compra, verifique las dimensiones del producto (sin embargo no todos los productos



cuentan con esta información). Además pide que el cliente verifique que el producto despachado corresponde al adquirido y que se encuentra en perfectas condiciones de despacho.

- El servicio de despacho no considera armado o instalación de los productos.
  - El valor de los despachos a domicilio fluctúa entre los \$2.990 para artículos pequeños dentro de la Región Metropolitana y \$62.539 para artículos mayores entregados en localidades más alejadas. Es limitado el abanico de ciudades en las que la página se compromete a despachos.
  - La tienda tiene la opción de retiro programado en tienda, el cual el cliente acuerda el día y la tienda donde retirará su artículo. Sin embargo no todos los productos tienen acceso a esta opción.
  - Permite devolver el producto despachado por disconformidad, sin embargo no especifica cuáles son las disconformidades válidas para hacer efectiva la devolución.
- Cuenta con visibilidad del carrito de compra, sin embargo no posee lista de deseos.
  - Cuenta con un menú desplegable por tipos de producto, los cuales a su vez se despliegan en subgrupos, lo cual ayuda al cliente a realizar una búsqueda rápida.
  - Las opciones de pago son tarjeta de crédito, sistema webpay y tarjeta Cencosud. No cuenta con convenios de cuotas especiales, con lo que esto queda circunscrito a los convenios propios de las instituciones que emiten las tarjetas de crédito.
  - Algo destacable en el servicio, es que posee un chat en línea con el que se puede interactuar con un ejecutivo ante cualquier duda.
  - Finalmente, posee la sección Inspírate con Easy.cl, en la cual se publican artículos relacionados con actividades que desarrolla la marca en la sociedad.

Dado el valor de los artículos que vende y considerando que el modelo de negocio incluye a tiendas que comercializan artículos de carácter menos masivos que el gran retail, se ha caracterizado también a la plataforma de ventas por internet de la empresa Rosen, la cual presenta los siguientes componentes:

- En la parte superior de la página, se encuentra un interesante menú desplegable dividido por tipo de ambiente:
  - Dormitorio
  - Living y Estar
  - Terraza
  - Mundo Interior

- Destaca la oferta de pago en hasta 12 cuotas sin interés con tarjetas de crédito. También destaca la opción de “click and Collect” (retiro en tienda) y la venta telefónica.
- La plataforma indica cuáles son las políticas de despacho, entre las que destaca lo siguiente:
  - Plazo mínimo de 48 horas hábiles, lo que se coordina también con el cliente a través de un llamado telefónico de la tienda una vez confirmado el pago.
  - El monto a pagar en los despachos va desde \$4.900 para ropa de cama y almohadas en la Región Metropolitana, hasta \$15.000 para artículos mayores en regiones. Las zonas de despacho se circunscriben a ciudades principales dentro de las comunas.
  - En este caso, quienes despachan también están habilitados para hacer el armado del producto en el caso que se requiera.
  - La tienda cuenta con un plazo de devolución por satisfacción de 15 días corridos desde la fecha de entrega del producto. Además, el cliente cuenta con 10 días para retractarse de compras en las plataformas web de la tienda, sin la necesidad de invocar causas y siempre que el producto se encuentre con sus embalajes y accesorios originales.
- Cuenta con visibilidad del carrito de compras y con la opción de iniciar una sesión personal previo a un registro.
- En la página principal, se despliegan las principales ofertas de la tienda.
- Entre los medios de pago figuran las tarjetas de crédito y débito bancarias y transferencias electrónicas. Además, existen cupones de descuento que provienen de convenios de la tienda.

Dado el modelo de negocio y la inclusión de servicios de profesionales, se hace importante reconocer al sitio web Habitissimo.cl como competencia en la línea de oferta de estos servicios profesionales. Este portal entrega lo siguiente a los clientes:

- El cliente, luego de inscribirse, puede solicitar cotizaciones a profesionales de varias disciplinas tales como:
  - Construcciones: Arquitectos, Construcción casas, edificios, piscinas y galpones; Excavaciones, Ingenieros y demoliciones.
  - Fletes y mudanzas.
  - Remodelaciones: Aire acondicionado, aislamiento, albañilería, calefacción, ascensores, carpintería, diseño de interiores, domótica, Electricistas, energías renovables, etc.
- Al solicitar la cotización, el cliente debe ingresar antecedentes tales como:
  - Descripción general de la solicitud

- Tiempo de realización del trabajo, donde las opciones son: lo antes posible, 1 a 3 meses, más de 3 meses.
  - Preferencia de mejor calidad o mejor precio.
  - Detalle de la categoría, ej: diseño de interiores.
  - Datos personales como nombre, teléfono, dirección, etc.
- Así el cliente recibe hasta 4 presupuestos y decide a través de la misma plataforma, el adjudicado.
  - Por otro lado, los profesionales deben cancelar un **monto trimestral de \$18.000 por inscribirse en la plataforma, y \$2.800 por cada solicitud de presupuesto en la que deseen participar**. En caso que los datos sean falsos o el cliente no contesta, la página tiene la política de devolver el dinero que el profesional invirtió al comprar la solicitud de cotización del cliente.

El modelo de negocio compite de manera directa sólo con las disciplinas de Remodelaciones y en particular con el diseño de interiores y la domótica.

En general, no existen en Chile competidores directos para el modelo de negocio planteado, por lo tanto, los servicios y dinámica de las páginas web antes descritas entregan una caracterización cercana a lo que significaría la competencia directa y el nivel de servicio que entregan las tiendas.

## 6. Diseño del Negocio

### 6.1. Descripción de los Servicios

A partir de la información analizada en los capítulos anteriores, se puede concluir que, para el nicho de mercado objeto de análisis del presente estudio, el tipo de comercialización a través de internet cuenta con varias alternativas y oferentes que obedecen a los más variados estilos, productos y precios; sin embargo, el grado de atomización de esta oferta hace complejo para los clientes contar con todas las alternativas a la mano, de forma que esto le permita decidir su compra de manera informada, obligándole a realizar su búsqueda en las grandes cadenas del *retail*, las que tienen una calidad medio - baja (importados de China) y gran variedad.

Junto con lo anterior, es importante indicar que este nicho de mercado tiene dos tipos de consumidores, los consumidores finales y los profesionales del diseño de interiores. Para el segundo grupo, las tiendas se constituyen como proveedores, y se hace necesario que estos profesionales también cuenten con un catálogo estructurado que les permita acceder a las alternativas para diseñar.

Por lo tanto, el esquema de este nicho de mercado funciona de la siguiente manera: Los consumidores requieren productos de las tiendas de manera

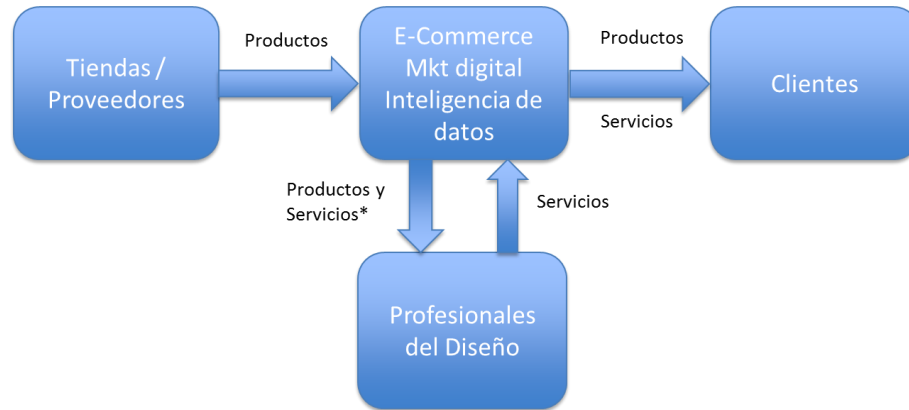
directa o bien a través de los servicios de profesionales de diseño. A su vez, los profesionales de diseño requieren contactar a consumidores para ofrecer sus servicios y también requieren los catálogos de las tiendas que les proveen de productos para agregar a los servicios de diseño. Y finalmente, las tiendas requieren puntos de contacto con los consumidores finales y diseñadores para vender sus productos. El esquema a continuación resume esta explicación, en la que el flujo de información es clave para el desarrollo de este nicho de mercado.

Ilustración 2: Flujo de Información entre participantes del mercado.



El modelo de comercialización propuesto, consiste en una empresa que ofrece servicios de comercio electrónico (y relacionados), la cual converge la información de las tiendas y de los profesionales del diseño, otorgándole un ordenamiento lógico, mejor información y utilizando técnicas de marketing digital para ofrecer a los Clientes una plataforma donde elegir todo lo que requieran referente al equipamiento y el diseño del interior. Así, las funciones de los actores relacionados son las siguientes:

Ilustración 3: Esquema de servicio del portal de comercio electrónico.



Fuente: Elaboración propia.

Bajo este esquema, la empresa de servicio de comercio electrónico y marketing digital entrega los siguientes componentes:

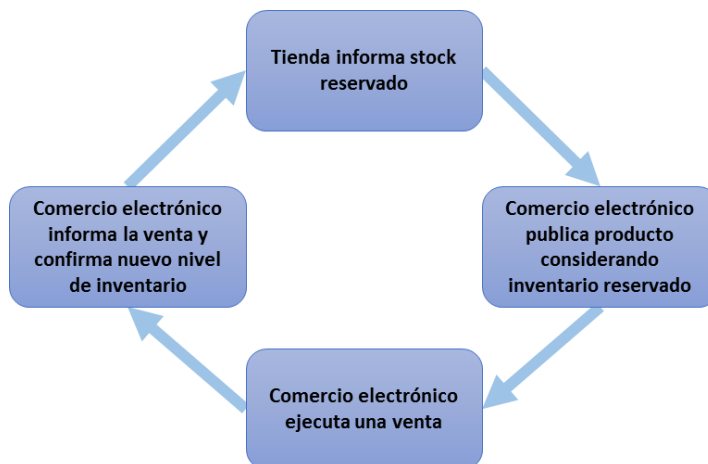
- Ordena y da inteligencia a los datos de los catálogos de las tiendas.
- Publica los productos de las tiendas en una plataforma única, con un estándar de información relacionado con lo siguiente:
  - Imágenes,
  - materiales,
  - medidas,
  - en qué estilos es posible usarlo,
  - para qué tipo de ambiente es útil,
- Publica los servicios de los diseñadores a través de un “book” u hoja resumen de cada profesional, incluyendo fotografías de sus proyectos.
- Se hace cargo del marketing digital y promoción de los productos y servicios. Además, en cada imagen de producto se incluirá el logo de la tienda que lo ofrece.
- Proporciona búsqueda directa y filtros de búsqueda de acuerdo a estilos, colores, materiales, medidas, precios, etc.
- Proporciona una “lista de deseos” o “wishlist” donde el cliente podrá guardar sus opciones de manera ordenada para luego decidir qué comprar.
- Administra los carros de compra e intermedia con el cliente los asuntos administrativos (despachos, solicitudes especiales, etc...)
- Aprovechando la escala, administra el servicio de pago electrónico, entregando también el servicio de cuotas precio contado.

- Independiente de que los productos sean de diferentes tiendas, para el cliente será como haber comprado en un solo lugar. El sitio web intermediará las garantías e informará a los clientes las direcciones de servicio técnico.
- El sitio web tendrá también una sección de “noticias y tendencias” en las que se publicará periódicamente, artículos y comentarios relacionados con el diseño.

Para ofrecer lo anterior, una tienda deberá entregar lo siguiente:

- Catálogo actualizado de productos e inventarios, actualizando de manera periódica los mismos. Este punto es relevante debido a que, para evitar los quiebres de inventario, la tienda debe asegurar un stock mínimo, el cual a su vez será confirmado cada vez que se realiza una venta a través del sitio. El esquema siguiente ejemplifica el ciclo:

Ilustración 4: Ciclo de información para actualización de los inventarios.



- Apoyo en la categorización del catálogo y en la incorporación de más información relevante.
- Deberán especificar y/o acordar las condiciones comerciales, vale decir, precios, márgenes, garantías, plazos de despacho, entre otros). En este punto es relevante generar el compromiso de que los despachos se realicen en días específicos y rango de horarios acotados.

Finalmente por su parte, los profesionales del diseño que deseen publicar sus servicios a través de la plataforma, deberán entregar la siguiente información:

- Especificación de sus servicios y proyectos.
- Diseñar y/o proporcionar imágenes de sus proyectos.
- Apoyar la elaboración de su “book” personal.

- Es deseable que inviten a otros profesionales a ofrecer sus servicios.

Entonces, este mecanismo de servicios proporciona beneficios a través de la intermediación de los tres tipos de clientes. Así, cada uno de ellos recibe lo que se muestra en la siguiente tabla:

**TABLA 4: BENEFICIOS DE LOS PARTICIPANTES DEL PROYECTO.**

Tipo de Cliente	Beneficios que recibe.
<b>Tiendas</b>	Plataforma de publicación de productos y de marca
	Mejor información de los productos para decisión de los clientes potenciales.
	Incremento de puntos de contacto con clientes (tanto particulares como profesionales)
	Mejorar la eficiencia en el marketing digital
	Hacer más eficiente el uso de recursos en línea y costos de administración de pago web.
<b>Profesionales del Diseño</b>	Acceso a un catálogo inteligente de productos para sus proyectos.
	No requiere lidiar con varios proveedores.
	El sitio web negociará descuentos especiales para diseñadores.
	Aumenta el punto de contacto con clientes potenciales.
<b>Consumidor final</b>	Optimiza el tiempo de búsqueda de productos y servicios
	Accede a un catálogo estandarizado y con mejor información.
	Tiene acceso a conocer ofertas que de otra forma sería difícil o tomaría mucho tiempo encontrar. Si desea, las puede recibir de manera activa.
	Puede comprar productos de varias tiendas en una sola transacción.
	Puede pagar una sola boleta, accediendo también a diferentes modalidades de pago.
	Accede a un catálogo de profesionales del diseño de acuerdo a su necesidad específica, pudiendo también cotizar estos servicios.

Junto con lo anterior es necesario agregar que, los beneficios comparativos para el cliente final respecto de la competencia relevante se resumen en:

- Posibilidad de visitar varias tiendas y conocer estilos diferentes a los que ofrece la competencia y en un mismo sitio web, de manera que no deba navegar por varios sitios.
- Acceso a productos de mejor calidad y mayor disponibilidad de marcas, nacionales e internacionales.
- Mejor información y especificaciones para cada producto.
- Acceso a ofertas de todas las tiendas inscritas sin necesidad de inscribirse en varios “newsletter” de tiendas específicas.
- Opción de visitar tiendas especializadas de cada estilo, para luego decidir su compra desde la comodidad de su hogar, adquiriendo el mismo producto que visitó y de la misma tienda.
- Plazos de despacho acordados con el cliente, en horarios acotados.

## 6.2. Diseño preliminar de la plataforma de comercio electrónico

La plataforma a través de la que se ofrecerá el servicio descrito anteriormente, deberá tener las siguientes características:

### **Características de Plataforma**

- Carrito de Compras
- Lista de deseos (Wishlist)
- Datos de contacto al comienzo del sitio web.
- Acceso a inscripción del cliente con ingreso de sus datos, posibilidad de navegar en su sesión y que guarde la información de las compras realizadas anteriormente, su lista de deseos, los proyectos de diseño que ha cotizado (con las respuestas de los diseñadores) y sus presupuestos.
- Acceso a inscripción de diseñadores. En ella, el diseñador debe ingresar su curriculum, trabajos anteriores destacados con fotografías y cuál es su especialidad. La plataforma creará un “book” del diseñador con esta información y la relacionará con proyectos que soliciten los clientes por medio de filtros.

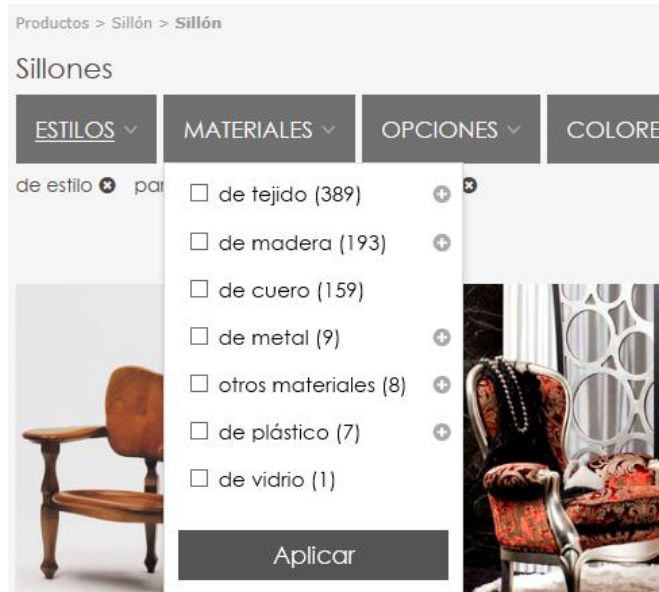


- Apartado en el cual los clientes podrán ingresar solicitudes de cotización para sus proyectos, o bien, elegir contactar a un profesional de manera directa a través de un directorio.
- Plataforma de pago WebPay.
- Servicio de Chat en línea para consultas y números de teléfono de contacto.
- Motor de búsqueda por palabra clave.
- En general la navegación debe ser fluida e intuitiva y la página web debe tener un carácter limpio, amplio y con tonalidades sobrias.

### **Características de Catálogo**

- Un filtro de catálogo principal por tipo, el cual obedece a los siguientes Item (desglose completo en Anexo 3) :
  - Mobiliarios
  - Decoración
  - Servicios de Mesa
  - Cuarto de Baño
  - La cocina
  - Jardín y Terraza
  - Iluminación
  - Domótica, automatización y control
- Una vez seleccionado el tipo de productos, se desplegarán filtros por diferentes características propias del tipo de producto seleccionado. Una idea de este tipo de filtros lo ofrece la página europea de “ArchiExpo”, en la que se van sumando filtros que obedecen a características indicadas en las bases de datos de los productos.

### Ilustración 5: Despliegue de filtros página de ArchiExpo.



Fuente: Impresión de página ArchiExpo.es

Por lo tanto, los filtros a aplicar tienen la siguiente forma y dependerán del tipo de producto seleccionado:

- Materiales: Tela, madera, cuero metal, fibras naturales, etc.
  - Estilo: Moderno, clásico, nórdico, étnico, etc.
  - Tamaño: Para ambientes grandes, pequeños, etc.
  - Color principal: Negro, rojo, blanco, marrón, etc.
  - Tipo de uso: Residencial, profesional, oficina, etc.
  - Zonas de uso: Interior, exterior, urbano, etc.
  - Fabricante: Marca o tienda de fábrica.
- Para evitar que el cliente deba hacer click a varias páginas para visitar el catálogo, la plataforma debe contar con la opción de que los productos aparezcan al hacer “scroll down” una vez que se va alcanzando el final de la página, de esta manera el cliente podrá ver todos los productos de su filtro de selección en una sola página. Esta función se denomina “jQuery” y es fácilmente programable.
  - En el catálogo deberá aparecer un contenido de previsualización y la opción de agregar al “wishlist” de forma instantánea. En la imagen del producto deberá encontrarse el nombre del producto, la marca y la tienda que lo ofrece. Al posicionar el “mouse” sobre la imagen debe aparecer una descripción breve, la opción de agregar al Wishlist y la opción de visitar la página del producto (+más información). Un ejemplo se muestra en la siguiente imagen:

## Ilustración 6: Ejemplo despliegue de información por productos.



Fuente: Elaboración Propia

### 6.3. Herramientas Tecnológicas requeridas

Al ser una tienda en línea basada en el comercio electrónico, los componentes de infraestructura tecnológica, vale decir, el conjunto de elementos de hardware y software, son fundamentales para una buena puesta en marcha y funcionamiento. A continuación se mencionan los componentes necesarios tanto para el diseño como para la implementación y puesta en operación de la tienda desde el punto de vista tecnológico.

#### **Equipamiento físico:**

- Computador PC, el cual no requiere especificaciones especiales, por tanto podrá ser un equipo promedio del mercado, el cual debe contener las herramientas de office, el correspondiente antivirus y periféricos (teclado, mouse). En este caso se requerirán:
  - PC de escritorio para Administrador del sitio y marketing digital.
  - PC notebook para encargado comercial.
  - PC notebook para Gerente de la Tienda, con mochila.
- Impresora multifuncional con capacidad de conexión a red.
- UPS, o sistema de protección de energía.

## Software y equipamiento virtual:

- **Hosting o alojamiento del sitio.** Actualmente, es posible economizar los montos de adquisición de servidores y discos duros físicos en la implementación de sitios web, ya que existen los servidores virtuales en plataformas cloud. Uno de los más usados es el servidor “godaddy”, el cual se encuentra en Estados Unidos y es compatible con las principales plataformas de diseño web, además de contar con optimización para plataformas de pago y específicamente de comercio electrónico.
- **Adquisición del dominio.** En este caso se decide por usar un dominio \*.com, puesto que es el más usado y tiene un valor anual de aproximadamente \$11.000 anuales.
- **Template de plataforma ECommerce,** el cual consiste en un módulo pre-definido que es posible adquirir desde plataformas internacionales tales como “themeforest”. Este “template” permite al desarrollador contar con un punto de partida para diseñar el sitio web con base en la herramienta “Wordpress” y con atributos para conectarse a “Woocommerce” (sistema optimizado para pago electrónico). Además, cuenta con un módulo de adecuación para sitios web móviles.
- **Módulos para comercio electrónico.** Estos módulos se adquieren a través de la plataforma Woocommerce, en ella se compran el “carrito de compras y checkout”, el “wishlist”, administración de perfiles, blogs, foros, correo electrónico, redes sociales, herramientas de inventario, de contabilidad, entre otros.
- **Imágenes y fotografías comerciales.** A través de la plataforma “shutterstock”, es posible adquirir imágenes útiles para que el diseñador de sitio logre el carácter de la página. Estas fotografías son pagadas.
- **Desarrollador del Sitio de comercio electrónico.** Para el diseño del sitio de comercio electrónico, se requerirán los servicios de un programador y diseñador con especialidad en sitios web y manejo de catálogos. Se estima que el desarrollo durará 1 a 2 meses. Se espera que el desarrollador posteriormente se haga cargo de la administración del sitio.

### 6.4. Recursos humanos y de espacio requeridos.

#### **Administrador del Sitio.**

Formación: Técnico en Informática

Especialidad: Diseño y Programación orientada a la web. Conocimiento en redes sociales.

Experiencia: deseable al menos 2 años.

Funciones: Mantenimiento del sitio web, adecuación del equipamiento computacional, generación de contenido y mantenimiento de la publicidad en redes sociales.

### **Encargado Comercial.**

Formación: Ingeniero Comercial

Especialidad: Marketing, Marketing digital.

Experiencia: Deseable al menos 2 años. Conocer el mercado del mobiliario, diseño y decoración.

Funciones: Gestionar la captura de productos de tiendas para añadir a los catálogos, generación de contenido para el marketing digital de la tienda online, proponer pronósticos de ventas y gestionar su cumplimiento.

### **Gerente de tienda**

Formación: Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil Industrial

Especialidad: Retail, comercio electrónico, marketing digital.

Experiencia: Al menos 5 años en negocios relacionados.

Funciones: Representante legal, administración general de la tienda y de los funcionarios, relación con inversionistas, gestionar proveedores, crear estrategias para maximizar las ventas y controlar los costos.

Junto con las funciones anteriores, se contratarán de manera esporádica, servicios de contabilidad y tributación, además de la asesoría de diseñadores para generación de contenidos específicos.

Como espacio de trabajo se utilizará el arriendo de oficina Cowork, las cuales se arriendan por un monto mensual y cuentan con servicios de internet, asistente telefónico, servicios higiénicos y mobiliario.

## **6.5. Descripción de los aspectos legales y trámites de registro.**

Dada la característica del modelo de negocio, se estima que la Sociedad por Acciones (SpA) es la más conveniente para este tipo de negocio. La SpA una persona jurídica creada por una o más personas y cuya participación en el capital se representa por acciones. La SpA busca facilitar la organización de una empresa, entregando una estructura más flexible en su administración. Además, cada accionista puede transar sus derechos fácilmente, permitiendo la entrada de accionistas. Se recomienda a emprendedores que buscan inversionistas.<sup>21</sup>

Independiente del régimen de sociedad que se elija, los pasos para constituir la sociedad se resumen en los siguientes:

1. Definir claramente a qué se dedica el negocio y cuáles serán las actividades por las que se tendrá que facturar. Esto es sumamente

---

<sup>21</sup> <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/ver/22718> (Visitado el 11 de noviembre de 2017)

relevante ya que sólo se puede facturar por actividades propias del negocio.

2. Se recomienda inscribir la empresa a través de la plataforma Escritorioempresa.cl (ex tu empresa en un día). En ella es posible:
  - a. Registrar la constitución de la empresa en el Registro de Empresas y Sociedades (RES).
  - b. Obtener certificados de Vigencia, Estatuto Actualizado y Anotaciones.
  - c. Obtener el RUT de la Empresa para continuar con el trámite de inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos.
3. Realizar la iniciación de actividades. Este trámite es una declaración jurada ante el Servicio de Impuestos Internos, sobre el comienzo de cualquier tipo de negocio o labores que produzcan rentas gravadas en la primera o segunda categoría de la Ley de la Renta. Esta declaración la pueden obtener personas jurídicas y personas naturales. En este trámite se debe elegir cuidadosamente el código de actividad económica, el que en este caso corresponderá al grupo de códigos de Comercio al por Menor.
4. Timbrar las facturas o gestionar el trámite de facturación electrónica.

Se debe considerar que el régimen tributario al que se acogerá la empresa está en la categoría 1, vale decir que desde el año 2018 en adelante, el impuesto a las utilidades generadas por el capital será de un 27%. Además, las actividades de comercio minorista están sujetas a IVA.

Junto con lo anterior, y debido a que el comercio es esencialmente vía internet, es necesario realizar el trámite de “Registro de Dominio Web” a través de la plataforma de Escritorioempresa.cl. Un nombre de dominio puede ser inscrito por plazos que van desde uno a diez años, pudiéndose renovar la inscripción en cualquier momento, antes de la fecha de expiración. De lo contrario, el dominio quedará en un estado de restauración por un plazo de treinta días. En este período, puede pagar la tarifa de restauración y el dominio volverá a estar inscrito por un año más. Si no se paga la tarifa de restauración, el dominio será eliminado y quedará disponible para una nueva inscripción. La tarifa es de \$11.000 por año.

Finalmente, es recomendable contratar asesoría de empresas que realizan estos trámites con un bajo costo y entregando orientación de los primeros pasos. Un servicio completo que incluye todos los trámites mencionados, junto con el acompañamiento en las primeras declaraciones de IVA tiene un costo de \$350.000, por única vez.

## 7. Definición de la Estrategia.

### 7.1. Plan de Marketing

#### 7.1.1. Objetivos de Negocio

- Poner en marcha una tienda de Mobiliario, Diseño y Decoración bajo modalidad de comercio electrónico y que cuente también con servicios de profesionales del diseño para proyectos de los clientes.
- Que en un periodo de 5 años la tienda alcance resultados de rentabilidad que permitan su continuidad.

#### 7.1.2. Objetivos de Marketing

- En el primer año de operación, posicionar la tienda en el buscador google, logrando estar en la primera página de búsqueda.
- En un periodo de 2 años de operación, posicionar la tienda en redes sociales, alcanzando un mínimo de 10.000 seguidores. Generar una marca conocida en el mercado objetivo.
- Alcanzar en el año 5 ventas por al menos MM\$ 500 anuales
- Mantener bajas las quejas de clientes a través de las redes sociales, manteniendo tiempos de respuesta de máximo 24 hrs.
- Mantener un proceso de mejora continua en el sitio, considerando los aportes de los clientes/seguidores.
- Aumentar los productos ofrecidos en el sitio a través de la captura de productos de tiendas establecidas, buscando siempre productos novedosos.

#### 7.1.3. Segmentación y determinación del mercado potencial.

Para la estimación del mercado potencial, se realizan los siguientes pasos:

1. A partir de datos de la Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) del Instituto Nacional de Estadística, se obtiene la estructura del gasto mensual en los hogares de Chile. En ella, el gasto familiar se desglosa en 12 ítem, uno de ellos es “Muebles y Artículos para el Hogar”, el cual abarca un promedio de 6.8% del presupuesto del hogar. Dentro de este ítem, se encuentran sub-ítem que representan el mercado del mobiliario y la decoración, los cuales representan un 1,82% del presupuesto del hogar.

**TABLA 5: ESTRUCTURA DEL GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR (SEGMENTO).**

GLOSA	ESTRUCTURA DEL GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR
	Porcentaje
<b>Muebles y Artículos de conservación para el Hogar</b>	<b>6,85%</b>
<b>Muebles y artículos de decoración</b>	<b>1,82%</b>
MUEBLES Y ACCESORIOS, ALFOMBRAS Y OTROS MATERIALES PARA PISOS	1,19%
PRODUCTOS TEXTILES PARA EL HOGAR	0,30%
ARTÍCULOS DE VIDRIO Y CRISTAL, VAJILLA Y UTENSILIOS PARA EL HOGAR	0,29%
GASTOS NO DESGLOSADOS EN MUEBLES y ARTÍCULOS PARA EL HOGAR	0,04%

Fuente: VII encuesta de presupuestos familiares. INE

2. Con la información proporcionada por la Asociación de Investigadores de Mercado de Chile (AIM) a petición del Comité Retail Financiero (CRF); se determina, agrupando por el nivel socioeconómico, el ingreso promedio mensual por tipo de hogar (1) y el aporte porcentual de cada tipo al gasto del país (2). En los datos se observa, por ejemplo, que el nivel AB aporta en un 21% al gasto total de los hogares en Chile.

Luego, considerando el porcentaje de gasto en mobiliario y decoración (1,8%) y ponderando por el % del aporte en el gasto de hogares chilenos (2), se obtiene el % de gasto en muebles y decoración ponderado (3).

3. A partir de la información proporcionada por el pre-censo 2017 del INE, se tiene que el N° de hogares en Chile asciende a 6.356.073. Luego a partir de la información del AIM, se tiene una distribución por grupo socioeconómico de estos hogares (4), obteniendo así el Número de Hogares por Nivel (5).
4. Con la información anterior, se realizan estimaciones calculadas del gasto en muebles y decoración unitario por tipo de hogar (6) y a nivel total (7). Finalmente, considerando la información obtenida en las entrevistas a tiendas del rubro, se tiene que las ventas de los productos a través de internet es de alrededor del 10%, por lo tanto se calcula el nivel de ventas mensuales equivalentes al mercado potencial por nivel socioeconómico (8).

El siguiente cuadro resume la información y cálculos de estimación indicados en los 4 pasos descritos:



**TABLA 6: CÁLCULOS PARA DETERMINACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL.**

Grupo socio-económico	Nomenclatura	Ingreso promedio mensual hogar (1)	Aporte al gasto de hogares chilenos (2)	% de gasto en muebles y deco. ponderado por peso del porcentaje de gasto de hogares por nivel (3)	% de hogares (4)	N° hogares por nivel (5)	Estimación gasto en muebles y deco unitario por tipo de hogar (1)*(3)=(6)	Estimación gasto en muebles y hogar por nivel (5)*(6)=(7)	Gasto en muebles y hogar por internet (7)*10%=(8)
AB	Clase Alta	\$ 4.386.000	21%	2,67%	2,9%	184.326	\$ 117.126	\$ 21.589.435.372	\$ 2.158.943.537
C1a	Clase Media Acomodada	\$ 2.070.000	15%	1,91%	4,2%	266.955	\$ 39.485	\$ 10.540.622.487	\$ 1.054.062.249
C1b	Clase Media Emergente	\$ 1.374.000	16%	2,03%	8,9%	565.690	\$ 27.956	\$ 15.814.376.952	\$ 1.581.437.695
C2	Clase Media Típica	\$ 810.000	18%	2,29%	17,9%	1.137.737	\$ 18.541	\$ 21.094.338.915	\$ 2.109.433.891
C3	Clase Media baja	\$ 503.000	18%	2,29%	29,1%	1.849.617	\$ 11.513	\$ 21.295.549.141	\$ 2.129.554.914
D	Vulnerables	\$ 307.000	8%	1,02%	24,2%	1.538.170	\$ 3.123	\$ 4.803.956.795	\$ 480.395.679
E	Pobres	\$ 158.000	4%	0,51%	12,9%	819.933	\$ 804	\$ 658.964.704	\$ 65.896.470

Fuente: Elaboración propia.

Dado que el mercado objetivo, dados los antecedentes de la encuesta realizada para el presente trabajo, corresponde a los niveles socioeconómicos C1a, C1b, C2 y C3; se tiene que el monto de mercado potencial es de **MM\$ 6.874 al mes.**

Por otro lado, si consideramos que la venta neta mensual de casas y departamentos es en promedio de 2.300 unidades y teniendo en cuenta que el equipamiento básico de un domicilio es en promedio de \$8.000.000 para 70 metros cuadrados; se tendrían MM\$ 18.400 al mes<sup>22</sup>, si las personas decidieran amoblar todo de una sola vez (todos los niveles socioeconómicos).

#### 7.1.4. Viaje del Consumidor.

Las etapas identificadas son las siguientes:

<sup>22</sup> Informe semestral sitio TocToc.cl.

Ilustración 7: Esquema del viaje del consumidor.



**Consideración Inicial:** El cliente ve la necesidad de adquirir mobiliario y decoración para su espacio, el cual puede ser el hogar o bien el lugar de trabajo. En este punto, el cliente sólo sabe de su necesidad y es muy probable que piense primero en grandes tiendas del retail, lo que se sustenta en lo indicado en el levantamiento del “top of mind” del punto 5.2 del presente documento. Sin embargo, es posible que el cliente requiera de mejor calidad que la que el retail establecido ofrece, por lo tanto iniciará la etapa de evaluación activa.

Ya que la empresa de Comercio Electrónico propuesta en el presente trabajo es nueva, es muy difícil que en la etapa de introducción el cliente la tenga presente en la evaluación inicial. Es por ello que el posicionamiento inicial de la marca de la empresa deberá encontrar su espacio en la etapa de evaluación activa, donde los clientes podrán “encontrarse” con ella.

**Evaluación Activa:** Dado que es muy posible que el cliente -dada la alta dispersión de tiendas físicas en la ciudad- busque primero por internet, visitará en google las tiendas que aparecen en la búsqueda de “mueves y decoración”, y visitará también de manera directa el sitio web del barrio Italia, el cual agrupa un buen número de estas tiendas. Es posible que consulte a sus conocidos por datos de tiendas que cumplan con sus expectativas para visitarlas por internet o de forma física. Luego de la evaluación de las opciones decidirá la compra, y en el caso que sea un comprador por internet, lo hará a través del sitio web donde están el o los productos que fueron de su agrado; ello dependerá de las opciones de pago, de despacho y de claridad de la garantía.

De esta manera se encuentran los siguientes atributos de decisión para la compra de este tipo de productos por internet, los cuales fueron indicados en el **punto 5.4** donde se describen las características de los clientes potenciales a través de una encuesta:

**TABLA 7: RESUMEN ATRIBUTOS PARA UN SITIO WEB DE COMERCIO ELECTRÓNICO.**

Atributo	Importancia
Que el sitio web tenga buena información de los productos.	Alta
Que la página web sea fácil de usar (intuitiva).	
Disponer de medios y facilidades de pago en línea.	
Que los productos sean económicos.	Media
Posibilidad de devolver el producto al momento de la entrega.	
Poder consultar catálogos de diferentes tiendas en un solo sitio.	
Que la tienda cuente con servicio de instalación.	Baja
Que cuente con asesoría especializada.	

Este punto del viaje del consumidor es fundamental para el éxito de la empresa de Comercio Electrónico, ya que el cliente buscará primero por internet, siendo este el primer punto de contacto. Al visitar google en la opción “muebles y decoración aparece lo siguiente:

**Ilustración 8: Vista de búsqueda en Google.**

The image shows a Google search interface for the query "Muebles y decoración". The search bar is at the top with the Google logo on the left and a search icon on the right. Below the search bar are navigation tabs: Todos (selected), Imágenes, Maps, Videos, Noticias, Más, Preferencias, and Herramientas. The search results indicate approximately 18,700,000 results found in 0.51 seconds. Below this, there are "Resultados de Google Shopping para Muebl..." and "Patrocinados" (Sponsored) ads. Five sponsored ads are visible, each with a product image, title, price, and store name:

- Cómoda Zapatera ...**: CLP69,990, Abcdin
- Combo Biblioteca ...**: CLP188,990, Hites
- Combo Rack extensible + ...**: CLP168,990, Hites
- Combo Arrimo con Mesa de ...**: CLP109,990, Hites
- Combo Biblioteca + ...**: CLP138,990, Hites

Below the ads, there are two search results from organic search:

- Re Decora - Tienda de Decoración - redecora.cl**: Anuncio, www.redecora.cl/ ▼. Accesorios decoración · Muebles a medida · Proyectos de Interiorismo · La Dehesa
- Muebles Y Decoracion - Muebles Sur hoy es Sur Diseño - surdiseno.cl**: Anuncio, www.surdiseno.cl/ ▼. Gran variedad en muebles. Soluciones y diseño para ti. Descubre nuestras ofertas. Dormir · Estar · Comer. Catalogo · Trabajar

### Muebles - Decoración - BazarED.cl

<https://www.bazared.cl/Decoracion/Muebles> ▼

Desde los más rústicos hasta los más modernos muebles para decoración de interior lo podrás encontrar aquí! Bazar ED Online.

### Tiendas de decoración en Santiago de Chile | Estilos Deco

[www.estilosdeco.com/negocios/cl/decoracion/](http://www.estilosdeco.com/negocios/cl/decoracion/) ▼

15 feb. 2015 - Amoblé Muebles y Decoración. Av. Italia 1372, Providencia • Juan XXIII 6152, Vitacura, Santiago. Area Design. Av. Italia 1354 y Av. Italia 1412, Providencia • Luis Pasteur 6630, Vitacura, Santiago. Arteknia. Tiendas de muebles y decoración: Av. Pdte. Kennedy 5413, Local 567, Parque Arauco • Av. José ...

### Bienvenido a Homy.cl. Todo para amoblar y decorar tus espacios ...

[www.sodimac.cl/sodimac-homy/](http://www.sodimac.cl/sodimac-homy/) ▼

Onda tropical ¡para ir pensando en el calor! Junto con el calor, llegan las nuevas tendencias...y la onda tropical está full de moda. por Ana Serrano. 22 septiembre 17, Tendencias. ¡Todo un mundo en decoración por conocer! Suscríbete a nuestro newsletter y descúbrelo con nuestro Blog y LookBook ...

### Muebles Exclusivos en Santiago | Muebles Rusticos Himalaya Chile

[www.tiendahimalaya.cl/](http://www.tiendahimalaya.cl/) ▼

Muebles exclusivos y rústicos importados de oriente, venta y despacho a todo Chile. Decoración original de gusto clásico y estilo rustico.

### La gran guía de tiendas de decoración en Chile | El Blog del Decorador

[www.elblogdeldecorador.cl/2016/09/guia-de-tiendas-decoracion-chile/](http://www.elblogdeldecorador.cl/2016/09/guia-de-tiendas-decoracion-chile/) ▼

2 sep. 2016 - Una de las preguntas más comunes que recibimos es sobre los datos de las tiendas de decoración donde compramos cada objeto que mostramos en nuestros. ... Bandara: objetos de decoración interior y exterior, además de algunos muebles. ... Bianka Deco: artículos de decoración y cuadros originales.

En la búsqueda se observa que las tiendas que más invierten en marketing digital a través de google son “redecora.cl” y “surdiseño”, ya que son enlaces pagados. En el caso de “bazarED”, “Estilos Deco”, “sodimac – Homy”, “tienda Himalaya” y “El blog del decorador” aparecen en la primera página de la búsqueda por el número de “clicks”, realizados en ellas a través del buscador. Es posible que en esta etapa, el cliente visite de manera física las tiendas que vea en internet, y que luego de esto termine decidiendo comprar por internet.

Es posible que en esta etapa el cliente no ha considerado la opción de contratar los servicios de un diseñador de interiores o decorador, por lo tanto la página web debe ofrecer de manera explícita los servicios y las ventajas de este tipo de servicios. De esta manera, el cliente tendrá esta opción dentro de sus opciones en la evaluación activa.

Por lo tanto, deben ser diseñadas acciones de marketing a través de internet y redes sociales, tal como se expresa en los objetivos de marketing descritos en el **punto 7.1.2.**, de forma que el sitio web de la tienda de Comercio Electrónico sea suficientemente confiable como para concluir la compra a través de él.

**Cierre de la Venta:** Luego de su evaluación, el cliente decide qué productos y/o servicios desea adquirir. En esta etapa, el cliente agrega sus productos al carrito de compra y procede a realizar el pago a través de las plataformas de pago disponibles. También el cliente debe indicar la información de despacho y condiciones particulares del mismo (en caso que existan), de la misma manera,

el sitio web entrega la información de garantías, políticas de despacho particulares y costos asociados a los mismos.

En el caso de también decidirse por contratar los servicios de diseñadores, debe indicar las características de su proyecto (de qué se trata y cuantos metros cuadrados abarca es fundamental) y el presupuesto disponible. Con ello los diseñadores podrán enviar propuestas al cliente y éste decidir con cuál de ellos trabajará.

**Post-Compra:** 48 horas después de la compra o adjudicación de servicios profesionales, se envía una encuesta de satisfacción para recepción de la retroalimentación por parte del cliente; asimismo y de forma aleatoria, se realizarán encuestas telefónicas puntuales a los clientes para que comente su experiencia a través del sitio. Junto con ello, y para generar vínculo, se le enviarán ofertas y novedades por correo electrónico a los clientes.

Los servicios técnicos y garantías se intermediarán con las tiendas de origen y serán informados en el momento de la compra a los clientes.

#### 7.1.5. Precio

El modelo de negocio establece precios para los tres tipos de actores, los cuales son los clientes finales, las empresas que publican sus artículos y los diseñadores que ofrecen sus servicios. De esta manera los precios se establecen de la siguiente forma:

**Cliente final:** Los precios para estos clientes están **condicionados a los precios de los productos que ofrecen las tiendas** que publican en la página de comercio electrónico, los que además son en general más altos que los del gran retail, debido a su calidad superior. Sin embargo, se gestionarán ofertas para publicar y atraer clientes a la página, incrementando las opciones de compra.

**Tiendas:** Dado que en las entrevistas a tiendas, los dueños de las mismas indicaron disposición a pagar entre un 10% a un 25% del valor de la venta por la intermediación, se define que **se cobre un 20% del valor de la venta de cada producto**. Este precio incluye el servicio de publicación, marketing digital, intermediación del pago en línea y administración de la venta en línea.

**Profesionales del Diseño:** El mecanismo de cobro consiste en dos partes. La primera consiste en cobrar un **valor trimestral de \$15.000** para ofrecer sus servicios. La segunda parte es vender a los profesionales las solicitudes de cotización que hacen los clientes en un **valor de \$2.300 por cotización**. De esta manera, la empresa asegura un grado mínimo de que las ofertas a los clientes tengan un grado de seriedad.

### 7.1.6. Actividades de Promoción.

Al tratarse de una tienda que usa el Comercio Electrónico de manera exclusiva, el formato de las actividades de difusión buscan estar presente en los puntos que el cliente potencial frecuenta, vale decir, las redes sociales y motores de búsqueda. Bajo esta premisa, y dados los resultados de la encuesta a consumidores presentados en el **punto 5.3.** del presente trabajo, las plataformas donde se debe invertir son: Google, Facebook, Instagram y Pinterest.

Es importante mencionar que estas herramientas de publicidad cobran en función del número de “clics” que los clientes realizan a través de ellas. Por lo tanto es importante considerar la tasa de conversión por tipo de negocio, lo cual da una idea de cuantos clics se requieren para consolidar una venta. La Tasa de Conversión Promedio (CVR siglas en inglés), corresponde al porcentaje de ventas efectivas sobre la cantidad de clics realizados a un sitio web de Comercio Electrónico.

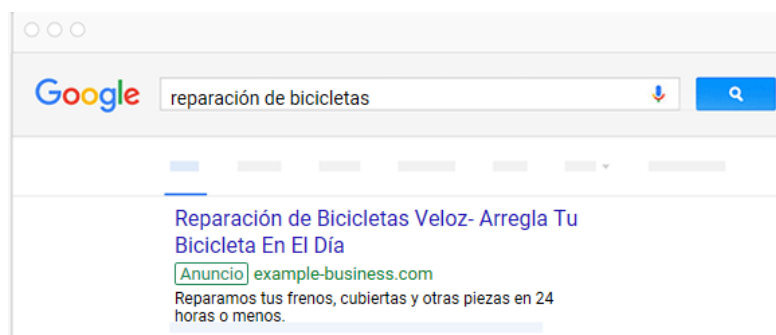
A continuación se explica la estrategia para cada una.

**Google:** Este potente motor de búsqueda cuenta con su herramienta “Adwords”, la cual es posible contratar a través del sitio [adwords.google.com](http://adwords.google.com). En el caso del Google Adwords, la tasa a considerar puede estimarse a partir del estudio realizado por la empresa “WordStream”, la cual analizó la CVR por tipo de industria y en la que la industria de productos para el hogar muestra un valor de **2,19%**, mientras que la CVR para Comercio Electrónico en promedio es de 1,91%, con un costo promedio por click de **USD 0.88**.

Esta herramienta consiste en posicionar el negocio de las siguientes maneras:

- Anuncios de búsqueda: Dentro de las primeras opciones dentro del buscador, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Ilustración 9: Vista en Google Adwords.



- Anuncios gráficos: Tales como Banners, anuncios en Gmail, anuncios en Aplicaciones específicas, los que se posicionan también en sitios de noticias, blogs y otros espacios en internet relacionados con el negocio. Estos anuncios requieren especificar las audiencias afines y audiencias

específicas del mercado, de forma que los clientes pueden llegar a sus intereses mediante palabras clave, datos demográficos, y acciones de remarketing.

- Anuncios de video: estos anuncios son ubicados en youtube.com y necesariamente requieren contar con un video publicitario.
- Anuncios de Aplicaciones: Consisten en anunciar en diferentes plataformas, las aplicaciones para IOS (Apple) y Android. Por ejemplo, bajar la aplicación de una tienda de comercio electrónico.

**Facebook ADS:** Corresponde al sistema a través del cual se puede promocionar una página de Facebook, sitio web, evento o aplicación, a través de la red de Facebook, la que además incluye Instagram. En el caso de Facebook Ads, la CVR es de un 3,26%, con un costo por Click de USD 0.7.<sup>23</sup>

Para publicar a través de Facebook Ads, se requiere definir el objetivo de marketing, los cuales la plataforma predefine como:

- “Awareness”, orientada a aumentar el conocimiento de marca, presentándola a un público objetivo. En este tipo de campañas el objetivo es aumentar la cantidad de “me gusta” y seguidores de la página de Facebook. El costo por “Like” es en promedio de USD 0,31. Además se pueden realizar campañas cuyo valor es variable. El valor por una campaña de 10 días es el siguiente:

**TABLA 8: VALORES DE CAMPAÑA POR NIVEL DE ALCANCE.**

Valor (USD/día)	Alcance (personas)
<b>1</b>	700 a 1.800
<b>2</b>	1.000 a 2.600
<b>3</b>	1.300 a 3.400
<b>5</b>	1.600 a 4.400
<b>10</b>	2.300 a 6.100
<b>20</b>	3.200 a 8.500

- “Consideration”, orientada a aumentar el tráfico en la página o bajada de aplicaciones.
- “Conversion”, que tiene el foco de aumentar las conversiones de ventas, generar un catálogo para venta por Facebook o aumentar las visitas a la tienda en línea.

**Anuncios Pinterest:** Los anuncios publicitarios en Pinterest se llaman pins promovidos. Son esencialmente lo mismo que pins regulares (similar a likes de usuarios), excepto que se paga para promover su distribución a una audiencia

<sup>23</sup> <http://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks> (visitado el 01 de diciembre de 2017)

más grande al número de seguidores. Existen tres tipos de campañas en red social:

- Campaña de concientización, cuya meta es hacer que los pins lleguen enfrente de personas que no han escuchado del negocio o no estén interactuando con la marca.
- Campaña de interacción, la que impulsa a “Pinner” (Usuarios de Pinterest) a interactuar con el contenido. Generalmente, esta campaña se mide utilizando el número total de clics o el número de veces en que se compartió el pin.
- Campañas de tráfico. Este tipo de publicación lleva a las personas directamente al sitio web desde las publicaciones que han sido promovidas.

El precio de campañas por Pinterest es equivalente a unos USD 10 por 1.000 visualizaciones.

En definitiva, las actividades de promoción a utilizar serán:

- Google Adwords: en el formato de anuncios de búsqueda patrocinados y anuncios gráficos. El fuerte será durante los dos primeros años de funcionamiento.
- Facebook Ads: en el formato de “Awareness” durante los 2 primeros años de funcionamiento. También el formato de “Conversión” durante todo el periodo de evaluación.
- Anuncios Pinterest: Se realizarán campañas de concientización y de tráfico, considerando una inversión de 3.000 visualizaciones por mes.

La intensidad de las campañas y la combinación de cada una de ellas, se define en los supuestos de evaluación y definición de costos descritos en el punto 8.3.

#### 7.1.7. Análisis DAFO y mitigación de amenazas.

Este análisis permite ubicar los puntos fuertes y débiles cuyo origen es interno o externo. Para el presente caso de negocio se definen los siguientes:

##### **De origen interno. Debilidades.**

- Alta dependencia de los proveedores (tiendas), respecto de la disponibilidad de los productos y el inventario.
- No se tiene control total de las ofertas y descuentos a clientes finales.



- La competencia tiene ventaja en inversiones de marketing digital, publicidad y organización.
- Trato con el cliente no es cara a cara como en una tienda.
- Tienda es poco conocida dado que es nueva.

#### **De origen interno. Fortalezas.**

- Calidad y variedad de los productos.
- Publicidad de bajo costo y directa a los clientes que compran por internet. Los contratos de publicidad no tienen cláusula de salida y es posible modelar la misma de manera ágil.
- Costos de operación de la plataforma son bajos y escalables de manera marginal.
- Catálogo con mejor información, más simple e intuitivo de usar que el de la competencia.
- La atención de un sitio web es de 24 hrs.
- Baja inversión permite una rápida salida del negocio.
- La operación del negocio es relativamente sencilla.
- Los proveedores de productos (tiendas) y de servicios (diseñadores) son muchos. Estos se convierten en *partner* de negocio.

#### **De origen Externo. Amenazas.**

- Las barreras de entrada son bajas para los competidores y el modelo de servicio es fácil de copiar con un costo bajo.
- Existe mucha oferta en el mercado, por tanto hay una amplia gama de productos sustitutos.
- Para el cliente el costo de cambiarse es muy bajo, pudiendo elegir entre el *retail* establecido.
- El sector inmobiliario es sensible a recesiones económicas, por tanto este tipo de negocio se ve directamente afectado ante este tipo de situaciones.
- La situación político-económica del país se encuentra inestable.

## **De origen Externo. Oportunidades.**

- La atomización del mercado permite que la plataforma sea una solución para los clientes.
- El desarrollo de la tecnología permite contar con buenas plataformas a precios bajos. El factor de diferenciación es el diseño, no la inversión.
- Las tiendas proveedoras ofrecen amplia variedad que se refleja rápidamente en el sitio de venta en línea.
- En Chile la venta minorista se encuentra en desarrollo respecto de la venta a través de internet. Existe un buen espacio para crecer en esta línea (en comparación con la experiencia internacional).
- Tanto las políticas comerciales como educacionales generan un ambiente positivo a la venta por internet.
- Los clientes cada vez más informados, requieren mejor información para las decisiones de compra, quien la ponga a disposición tendrá la ventaja.
- El oficio de los diseñadores de ambientes e interiores está tomando cada vez más relevancia y se espera un importante crecimiento en la medida que se establezca la economía.

## **Estrategias de mitigación a adoptar.**

- Se establecerán acuerdos comerciales con las tiendas que proveen de los productos, indicando el stock reservado de los productos a ofrecer.
- Se tendrá una base de los productos sujetos a oferta, de forma de activarlas en conjunto y de manera coordinada con las tiendas.
- La estrategia de despliegue de publicidad debe ser fuerte al comienzo para posicionar la tienda en el conocimiento del mercado ('Awareness').
- Para mitigar la debilidad del trato cara a cara con el cliente, se implementará un chat en línea para consultas de los clientes, en un horario definido.
- La salida de los clientes se mitigará a través de inteligencia de la información, la cual hará más fácil al cliente acceder a los productos que son de su interés. Además, será posible que en su sesión de usuario el cliente guarde las compras realizadas anteriormente. Con ello se generará una apropiación de su "sesión personal de usuario".

- Se realizarán descuentos especiales para compras realizadas por diseñadores, de foma tal que los servicios de los mismos sean más económicas comparativamente para el cliente final. Entonces. Los diseñadores cobran su trabajo en parte a través de los descuentos, traspasando a precio al cliente.

## 7.2. Definición de la Tasa de Descuento.

Para la definición de la tasa de descuento a exigir al proyecto, se utiliza el método del WACC (weighted Average Cost of Capital), cuya fórmula es la siguiente:

$$Wacc = Kd * \left( \frac{D}{E + D} \right) * (1 - t) + Ke * \left( \frac{E}{E + D} \right)$$

Donde las variables corresponden a:

Kd: Costo de la deuda, cuya fórmula es:

$$Kd = \frac{\text{Gastos Financieros}}{(\text{Deuda en } n - 1 + \text{Deuda en } n)/2}$$

D: Deuda total de la empresa.

E: Fondos propios

t: impuesto a las ganancias

Ke: Costo de los recursos propios, cuya fórmula proviene del método CAPM (Capital Asset Pricing Model), el cual vincula la rentabilidad de cualquier activo financiero con el riesgo de mercado. Su fórmula es la siguiente:

$$Ke = Rf + (Rm - Rf) * \beta$$

Los componentes de la ecuación corresponden a:

**Rf:** Rentabilidad libre de riesgo, la cual puede ser equivalente a la tasa de préstamo del banco central. Actualmente a **2,5% anual**.

**Rm:** Rendimiento esperado del mercado, el que para el caso de Chile puede ser equivalente a la variación del IPSA, cuyo crecimiento en 2016 marcó un **12,8% anual**.

**Variable Beta:** factor que define la volatilidad esperada de una inversión relativa al mercado como un todo y que es propia del tipo de mercado. En el caso del Retail On-Line, este factor es de **1,23**.

El supuesto para la definición de la tasa de descuento, es que la empresa actuará inicialmente con recursos propios y no se realizarán re-inversiones que requieran aumento de capital a través de financiamiento. Esta premisa hace que los componentes de Deuda de la ecuación del Wacc (Kd y D) sean igual a cero y por tanto, la tasa de descuento sea equivalente a Ke (costo de oportunidad de los recursos propios).

Por lo tanto:

$$CAPM = 0.025 + (0.128 - 0.025) * 1,23$$

Tasa de descuento bajo metodología CAPM es de: **15,17%**

## 8. Evaluación Económica de la Estrategia (01/12)

### 8.1. Detalle de Inversión y Gasto Inicial del Proyecto

Las inversiones se dividen en Equipamiento y en Implementación o costos iniciales. Las tablas a continuación obedecen a lo indicado en el **punto 6.3 Herramientas Tecnológicas Requeridas**.

**TABLA 9: VALORES DE ACTIVOS.**

Activos Equipamiento	Precio (CLP)	Valor de Desecho (CLP)
Computador PC - Fijo	\$ 669.000	\$ 120.000
Notebook Administrativo	\$ 399.990	\$ 60.000
Notebook Comercial	\$ 459.990	\$ 100.000
Notebook Gerente	\$ 459.990	\$ 100.000
Multifuncional Laser Compacto MFCL2740DW DUPLEX Brother	\$ 249.990	\$ 50.000
UPS Tripp Lite® UPS 1500VA 900W	\$ 196.990	\$ 60.000
<b>Total Equipamiento</b>	<b>\$ 2.435.950</b>	<b>\$ 490.000</b>
Depreciación a 4 años	\$ 608.988	

Fuente: Elaboración Propia.

**TABLA 10: PLATAFORMAS Y GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN.**

Plataformas y gastos de implementación	Precio (USD)	Precio (CLP)
Template Plataforma E-Commerce (USD)	\$ 90	\$ 58.320
Módulos Comercio Electrónico	\$ 30	\$ 19.440
Software Flash editor	\$ -	\$ -
Zend Studio (PHP editor)	\$ 189	\$ 122.472
Utra Edit (Editor de texto)	\$ 100	\$ 64.768
Sothink DHTML Menu	\$ 65	\$ 42.120
HH de desarrollo		\$ 2.000.000
Total Implementación web		\$ 2.307.120
Trámites de Inscripción		\$ 350.000

Fuente: Elaboración Propia

Considerando un tipo de cambio de 648 \$/US, la inversión inicial asciende a **\$5.093.070.-**

## 8.2. Supuestos adoptados para la evaluación.

Los supuestos que fueron tomados para la evaluación consideran aspectos ya desarrollados en puntos anteriores del documento. Estos guardan relación con estimación de las ventas como meta que asegure la rentabilidad del negocio y que esté en línea con los niveles de establecimientos similares. Además, se considera la intensidad de publicidad y apoyo en redes sociales dentro del mix de ventas.

### **Supuestos de Ingresos de ventas de productos:**

- En las entrevistas desarrolladas, se encuentra que un negocio de mobiliario y decoración, tiene ingresos anuales entre 300 a 500 millones. Lo cual equivale a ventas diarias de entre \$850.000 y \$1.400.000 (considerando todos los días del mes). Por lo tanto, se propone como meta que los **ingresos en el año 5 superen los MM\$ 400 en ventas de productos.**
- Se define que el precio promedio de un producto vendido es de **\$90.000.-** (lo cual siempre dependerá del mix).
- Con la información anterior se define que las ventas diarias tendrán el siguiente comportamiento dependiendo del año de operación y para los primeros 3 años:

**TABLA 11: NIVELES DE VENTAS POR DÍA**

Periodo	Q Dia	Precio Prom	Total Venta Diaria
Año 1	3	\$ 90.000	\$ 270.000
Año 2	6	\$ 90.000	\$ 540.000
Año 3	10	\$ 90.000	\$ 900.000

Fuente: Elaboración Propia

A partir del año 3 en adelante, **se estima un crecimiento de un 20% anual**, el cual se justifica con la tasa de crecimiento de los negocios de comercio electrónico en el último tiempo, las cuales están entre un 20% a un 40% anual (**punto 5.1.2**).

- Se considera una comisión de la venta del 20%, la que se justifica por la entrevista realizada a tiendas, donde los dueños expresaron voluntad de compartir un porcentaje de la venta que va de un 10% a un 25%. Se cree que el valor de 20% está justificado, ya que el negocio además de dar la plataforma de comercio por internet, se hace cargo de los costos de las plataformas de pago.

#### **Supuestos de Ingresos por servicio a profesionales de diseño.**

- Como punto de comparación para determinar los supuestos, se utilizaron los datos de la empresa “Habitissimo”, la que tiene los siguientes precios y número de inscritos:
  - Valor inscripción: \$18.000 trimestrales.
  - Valor por cotización: \$2.800
  - N° de diseñadores inscritos: 917 (entre empresas y personales).
- A partir de la información, se definen los siguientes valores para términos de la evaluación:
  - Valor de inscripción: \$15.000 trimestrales
  - Valor por cotización: \$2.300
  - N° de diseñadores meta al año 4: 480 (entre empresas y personales).
  - Tasa de incorporación mensual: 20 el primer año, 10 entre el año 2 y 3. Se consideran cero incorporaciones los años 4 y 5.
- Para las tasas de venta de cotizaciones de clientes, se consideran los siguientes supuestos, los cuales dependen del año de operación.

**TABLA 12: COTIZACIONES MENSUALES POR DISEÑADOR**

Cotizaciones mensuales por diseñador	N°
Año 1	0,3
Año 2	0,5
Año 3	1
Año 4	1,3
Año 5	1,5

En la tabla se observa que en el año 1, se espera que cada diseñador inscrito compre 1 cotización cada 3 meses. El año 5 se espera que compre 3 cada dos meses.

- Por lo tanto, en este ítem se tienen ingresos por inscripción trimestral y por la compra de solicitudes de presupuesto (o cotizaciones) de los clientes.

**Supuestos de ventas producto de plataformas de venta por click.**

- El caso de negocio contempla el uso de plataformas de promoción de la página web del comercio electrónico. Las plataformas seleccionadas son Google Adwords y Facebook Ads.
- El supuesto inicial, es que las ventas producto del número de clicks –las que a su vez se encuentran estudiadas y determinadas en el punto 7.1.6 Actividades de promoción- se dividen en 50% tanto para Adwords como para Facebook.
- A su vez, se incluye el supuesto de que las ventas totales tienen una distribución respecto de cada año de operación y la cual se muestra en la siguiente tabla, donde la venta normal corresponde a aquella que se logra por actividades propias del negocio que no tienen relación directa con la gestión de visitas a través de los sitios secundarios:

**TABLA 13: MIX DE VENTAS POR CANAL**

Mix de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plataformas de venta por clic	60%	40%	20%	15%	10%
Venta normal	40%	60%	80%	85%	90%

- Los costos e indicadores definidos en el punto 7.1.6, resultan en los siguientes costos de adquirir una venta producto de las visitas:
  - **Google Adwords:** \$26.038. (Valor por click: \$570, tasa de conversión 2,19% y cantidad de click para una venta de 45,66).

- **Facebook Ads:** \$13.914. (Valor por click: \$454, tasa de conversión de 3,26% y cantidad de click para una venta de 30,67)

### 8.3. Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos.

**Ingresos:** En la siguiente tabla se muestra el resumen de los ingresos por año y considerando los supuestos indicados en el punto 8.2.

**TABLA 14: RESUMEN DE VENTAS POR AÑO.**

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 98.550.000	\$ 197.100.000	\$ 328.500.000	\$ 394.200.000	\$ 473.040.000
Ingresos por Diseñadores	\$ 10.035.000	\$ 23.109.000	\$ 37.830.000	\$ 46.022.400	\$ 48.672.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 108.585.000</b>	<b>\$ 220.209.000</b>	<b>\$ 366.330.000</b>	<b>\$ 440.222.400</b>	<b>\$ 521.712.000</b>

**Costos Variables:** Se encuentran agrupados en las siguientes categorías.

- **Costos proveedor de producto:** Se refiere al 80% de la venta que se debe pagar a la tienda.
- **Costos Plataforma de pago:** se refiere al pago del servicio de webpay y Servipag. El costo equivale al 2,95% de la venta por internet.
- **Costos de Plataformas On-line:** Corresponde al fee que debe pagarse a Google adwords y Facebook Ads por los click contratados. Los cálculos obedecen a los supuestos del **punto 8.2.**

**Costos Fijos:** Se encuentran agrupados en las siguientes categorías.

- **Costos Técnicos:** comprendidos por el pago mensual de los servicios de Hosting y dominios y suscripciones a imágenes publicitarias.
- **Campañas a través de internet:**
  - Facebook año 1: Corresponde a una campaña al mes durante el primer año, la cual tiene un alcance de entre 2.300 a 6.100 personas. Esta campaña tiene un costo de \$194.400 al mes.
  - Facebook año 2: Corresponde a una campaña cada dos meses y con el mismo alcance y costo mensual del año 1.
  - Facebook años 3 a 5: Se realizan 4 campañas al año con el mismo alcance y valor anteriores.
  - Pinterest años 1 y 2: Se realizan compras de 3.000 visualizaciones mensuales con un valor de \$19.440.
  - Pinterest años 3 al 5: De la misma manera que con Facebook, se realizan 4 campañas al año con el mismo alcance mensual de los años 1 y 2.



- **Recursos Humanos y espacios:** Corresponden al personal y espacios indicados en el punto 6.4.
  - Administrador del Sitio: \$765.034
  - Encargado Comercial: \$765.034
  - Gerente Tienda: \$1.844.177
  - Arriendo oficinas cowork: \$249.540
- **Otros servicios:** correspondientes a la asesoría contable anual, por un valor de \$600.000

#### 8.4. Flujo de Caja y métricas de rentabilidad.

A continuación se presenta el flujo de caja ordenado a los 5 años.

**TABLA 15: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		98.550.000	197.100.000	328.500.000	394.200.000	473.040.000
Ingresos por Diseñadores		10.035.000	23.109.000	37.830.000	46.022.400	48.672.000
<b>Total Ingresos</b>		<b>108.585.000</b>	<b>220.209.000</b>	<b>366.330.000</b>	<b>440.222.400</b>	<b>521.712.000</b>
Costos proveedor de productos		-78.840.000	-157.680.000	-262.800.000	-315.360.000	-378.432.000
Costos Plataforma de pago		-2.907.225	-5.814.450	-9.690.750	-11.628.900	-13.954.680
Costos de Plataformas On Line		-13.124.385	-17.499.180	-14.582.650	-13.124.385	-10.499.508
<b>Total Costos Variables</b>		<b>-94.871.610</b>	<b>-180.993.630</b>	<b>-287.073.400</b>	<b>-340.113.285</b>	<b>-402.886.188</b>
<b>Utilidad bruta</b>		<b>13.713.390</b>	<b>39.215.370</b>	<b>79.256.600</b>	<b>100.109.115</b>	<b>118.825.812</b>
Costos Técnicos		-441.608	-441.608	-441.608	-441.608	-441.608
Campañas a través de Internet		-2.566.080	-1.399.680	-1.069.200	-1.069.200	-1.069.200
Recursos Humanos		-40.490.940	-40.490.940	-40.490.940	-40.490.940	-40.490.940
Arriendo oficinas		-2.994.480	-2.994.480	-2.994.480	-2.994.480	-2.994.480
Otros servicios		-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000
Depreciación (-)		-608.988	-608.988	-608.988	-608.988	-
<b>Total Gastos Fijos</b>		<b>-47.702.096</b>	<b>-46.535.696</b>	<b>-46.205.216</b>	<b>-46.205.216</b>	<b>-45.596.228</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-33.379.718</b>	<b>-6.711.338</b>	<b>33.660.372</b>	<b>54.512.887</b>	<b>73.229.584</b>
Impuestos (27%)		-	-	-9.088.300	-14.718.479	-19.771.988
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>-33.379.718</b>	<b>-6.711.338</b>	<b>33.660.372</b>	<b>54.512.887</b>	<b>73.229.584</b>
Ajuste no desembolsables		608.988	608.988	608.988	608.988	-
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$-2.435.950</b>					
<b>Gasto Inicial</b>	<b>\$-2.657.120</b>					
<b>Valor de Desecho</b>						\$ 490.000
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-5.093.070</b>	<b>-32.770.731</b>	<b>-6.102.351</b>	<b>34.269.359</b>	<b>55.121.874</b>	<b>73.719.584</b>

El flujo presentado resulta en un **VAN de \$45.151.397.-** considerando la tasa WACC del 15,17% calculada en el punto 7.2.

## 8.5. Análisis de Sensibilidad.

Se analizaron las variables menos controlables para cuantificar el riesgo de cada una en función de hacer el VAN cero, vale decir, que el negocio deje de ser rentable (valores destacados en amarillo). Adicionalmente se analiza una desviación del +- 50% para cada una de las variables y su efecto sobre el valor del VAN. Para cada caso, se dejaron las demás variables de forma estática:

- Si el promedio de la venta, estimado en \$90.000 por artículo, llega a caer un 33,6% alcanzando un valor piso de \$59.728, el VAN se hace cero y el negocio ya no resultará rentable para variaciones a la baja que sean mayores.

**TABLA 16: VARIACIÓN PROMEDIO DE VENTA UNITARIA**

%Variación	-50%	-34%	0%	+50%
VAN	\$-1.659.234	\$0	\$45.151.397	\$91.962.028

- A partir del año cuarto, se estima un crecimiento sostenido de un 20% en las ventas, sin embargo, si la venta no creciera y continuara estática, el negocio seguirá siendo rentable (ya que el crecimiento inicial la deja en un buen pie). Si la empresa decreciera más de un 300%, el negocio dejará de ser rentable.

**TABLA 17: VARIACIÓN CRECIMIENTO A PARTIR DEL AÑO 4**

%Variación	-310%	-50%	0%	+50%
VAN	\$0	\$38.125.114	\$45.151.397	\$52.595.227

- El tipo de cambio debería tener una variación del 99% al alza para que el negocio deje de ser rentable, lo que significa valores cercanos a los 1.200 pesos por dólar. Se ve poco probable una situación de esta envergadura.

**TABLA 18: VARIACIÓN POR TIPO DE CAMBIO**

%Variación	-50%	0%	+50%	99%
VAN	\$68.008.476	\$45.151.397	\$22.294.318	\$0

- Finalmente se analizan los efectos de variaciones en los costos de los servicios Google ADS y Facebook ADS, los cuales se muestran en las siguientes tablas:

**TABLA 19: VARIACIÓN COSTO GOOGLE ADS**

%Variación	-50%	0%	+50%	240%
VAN	\$58.386.764	\$45.151.397	\$31.916.030	\$0

**TABLA 20: VARIACIÓN COSTO FACEBOOK ADS**

%Variación	-50%	0%	+50%	410%
VAN	\$52.223.977	\$45.151.397	\$38.078.817	\$0

## 9. Conclusiones

El formato de venta a través de internet, se observa como una alternativa atractiva de comercialización de productos, dado que tiene un amplio espacio de crecimiento y un rápido desarrollo acompañado de los avances de la tecnología. Adicionalmente, las tendencias mundiales y nacionales, dan luces de una creciente disposición a adquirir productos de los más diversos tipos a través de plataformas de comercio electrónico.

Las grandes empresas del retail se encuentran incorporadas en un 100% al formato de venta electrónico, sin embargo el pequeño y mediano comercio cuenta con un despliegue de sólo un 5%, lo que entrega una buena oportunidad de ofrecer los servicios de publicidad, marketing a través de internet y servicios relacionados orientados a tiendas medianas y pequeñas.

En Chile, el 75% de la población (13 millones de personas) tiene acceso como usuario de internet y 4 millones de personas son compradores habituales a través de plataformas de comercio electrónico. Por lo tanto se concluye que este formato se encuentra con un buen nivel de posicionamiento en el público general.

De acuerdo a los resultados del estudio, un 95,86% de las personas encuestadas afirman que al menos están dispuestos a comprar por internet artículos de Mobiliario y Decoración, de los cuales un 55,86% afirma ya haberlo realizado. Por otro lado, considerando la contratación de profesionales del diseño de interiores a través de la plataforma, y luego de conocer de qué se trata este tipo de servicios, un 86,51% contrataría la asesoría de un diseñador, de los cuales un 32,49% indica que definitivamente lo haría.

Para mercado de venta de muebles y decoración, el tipo de comercialización a través de internet cuenta con varias alternativas y oferentes que obedecen a los más variados estilos, productos y precios; sin embargo, el grado de atomización de esta oferta hace complejo para los clientes contar con todas las alternativas, de forma que esto le permita decidir su compra de manera informada, obligándole a realizar su búsqueda en las grandes cadenas del *retail*, las que tienen una calidad medio - baja (importados de China) y gran variedad.

A partir de los antecedentes, el proyecto que da origen a este plan de negocio, consiste en una plataforma electrónica vía web, la que reúne la información de los productos de las tiendas del rubro y las pone a disposición de los clientes en formato de comercio electrónico, respetando precios y mejorando las descripciones; además, ofrece los servicios de profesionales del diseño de interiores y ambientes a través de la plataforma. Con ello se consigue conjugar productos y servicios relacionados de manera directa en un solo lugar.

La estrategia de inicio consiste en posicionar la tienda en internet a través de la contratación de servicios de marketing digital de diverso tipo y a través de un diseño simple y confiable de la plataforma electrónica. Ambas actividades se reconocen como factores críticos de éxito del proyecto.

Los riesgos asociados al stock y políticas de descuentos a clientes, serán mitigados a través de acuerdos comerciales de stock reservados y rango de precios que se suscribirán con las tiendas que publicarán sus productos a través de la plataforma.

De acuerdo a lo observado y considerando todos los supuestos de evaluación, el VAN del Proyecto a 5 años es de **\$45.151.397.-** considerando la tasa WACC del 15,17%. Por lo tanto se concluye que el proyecto es rentable. No obstante lo anterior, se hace necesario vigilar las variables de venta promedio diaria y crecimiento en el tiempo. El punto de equilibrio o “break even” se produce a comienzos del tercer año de operación.

Finalmente, se puede mencionar que este modelo de negocio tiene el potencial para calificar como una empresa tipo B, ya que apoya a los pequeños y medianos emprendedores a través del posicionamiento de sus productos y servicios (a través de internet), poniéndolos a la par con las grandes empresas del retail. Para desarrollar este potencial, será necesario definir además del impacto positivo, el impacto de responsabilidad, el cual es el compromiso con la sociedad y sus trabajadores, y su declaración de transparencia.

## 10. Bibliografía

1. TROMBEN, CARLOS; LEVER, GEORGE; DEL PILAR, MARÍA. “Tendencias del Retail en Chile”. Cámara de Comercio de Santiago. 2016.
2. Base de Datos INE:  
<http://www.ine.cl/estadisticas/economicas/comercio?categoria=Encuesta%20Estructural%20de%20Comercio%20Anual> (visitado el 20 de julio de 2017)
3. SAPAG, NASSIR; SAPAG, REINALDO, “Preparación y Evaluación de Proyectos 6ta edición”. 2015.
4. BREALEY, RICHARD; MYERS, STEWARD. “Principios de Finanzas Corporativas, 9na edición”. 2016.
5. BREWSTER, MIKE; HINDERLITER, AMY. “Total Retail Report 2016”. PricewaterhouseCoopers. 2016.
6. URUEÑA, ALBERTO; PRIETO, EVA; BALLESTERO, MARIA. “Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2015”. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones. Gobierno de España. 2015.
7. ROGER J. BEST, Marketing Estratégico, Cuarta Edición. Pearson Educación S.A. Madrid.

## 11. Anexos

### Anexo 1: Tiendas que destacan en presencia en internet.

Tienda	Especialidad	Sitio Web
Prisma Diseño	Muebles de madera y proyectos especiales.	<a href="http://www.prismadiseno.cl/">http://www.prismadiseno.cl/</a>
Hielos del Sur	Muebles para Restaurantes	<a href="http://www.hielosdelsur.net">www.hielosdelsur.net</a>
Decima makers	Muebles y diseño	<a href="http://www.decimamakers.cl">www.decimamakers.cl</a>
Brain Works	Muebles e iluminación para cafes, casinos, restaurantes, hoteles	<a href="http://www.brainworks.cl">www.brainworks.cl</a>
Tigalás	Muebles para interior y exterior, antigüedades y decoración.	<a href="http://www.tigalas.cl">www.tigalas.cl</a>
Tienda Singular	Diseño y fabricación de muebles exclusivos. (Pedidos en medidas especiales).	<a href="http://www.Tiendasingular.cl">www.Tiendasingular.cl</a>
RCUBO	Mobiliario externo a medida (cementicio)	<a href="http://www.rcubo.cl">www.rcubo.cl</a>
Urban Chic	Objetos modernos, clásicos, restaurados.	<a href="http://www.urban-chic.cl">www.urban-chic.cl</a>
Issidora	Muebles y Decoración	<a href="http://www.issidora.cl">www.issidora.cl</a>
Uzem	High performance concrete furniture.	<a href="http://www.uzem.cl">www.uzem.cl</a>
Ohffice	Distribuidor autorizado Cavaletti – muebles de escritorio.	<a href="http://www.ohffice.cl">www.ohffice.cl</a>
Hortensia	Muebles antiguos Europeos	<a href="http://www.hortensia.cl">www.hortensia.cl</a>
Babydeals	Muebles infantiles importados	<a href="http://www.facebook.com/BabyDealsStore/">www.facebook.com/BabyDealsStore/</a>
Rematime	Muebles importados	<a href="http://www.rematime.cl">www.rematime.cl</a>
Karton	Muebles de Cartón	<a href="http://www.karton.cl">www.karton.cl</a>
BoConcept	Muebles de diseño	<a href="http://www.boconcept.com">www.boconcept.com</a>
Urban Design	Muebles, réplicas de design e muebles de oficina.	<a href="http://www.urbandesign.cl">www.urbandesign.cl</a>
Multioficina	Sillas de oficina ergonómicas	<a href="http://www.multioficina.cl">www.multioficina.cl</a>
Asimetrika	Mobiliario moderno de alta calidad.	<a href="http://www.asimetrika.cl">www.asimetrika.cl</a>
Divano	Sillones de Masajes	<a href="http://www.divanochile.cl">www.divanochile.cl</a>
Nodo Muebles	Muebles y Decoración	<a href="http://www.nodomuebles.cl/">http://www.nodomuebles.cl/</a>
Area Design	Muebles y Decoración	<a href="http://www.areadesign.cl">www.areadesign.cl</a>
Decor	Muebles espejados, biselados, objetos decorativos.	<a href="http://www.decor.cl">www.decor.cl</a>
Redecora	Decoración	<a href="http://www.redecora.cl">www.redecora.cl</a>
Rincón Encanto	Muebles de interior y exterior. Decoración.	

Iman Decor	Productos de Chile y del mundo. Infantil	<a href="http://www.imandecor.com">www.imandecor.com</a>
Paula Zurita	Fabrica de muebles	
Dveta	Muebles a medida. Madera y metal	<a href="http://www.dveta.cl">www.dveta.cl</a>
Poké – Play & Deco	Juegos, muebles y decoración infantil	<a href="http://www.poke.cl">www.poke.cl</a>
Kare	Muebles y accesorios de lujo	<a href="http://www.kare-santiagodechile.com">www.kare-santiagodechile.com</a>
Sofa Factory Chile	Fábrica de muebles	<a href="http://www.sofafactory.cl">www.sofafactory.cl</a>
Roda Baby	Distribuidor exclusivo Stokke. Infantil.	<a href="http://www.stokke.cl">www.stokke.cl</a>
Olika	Diseño escandinavo	<a href="http://www.olika.cl">www.olika.cl</a>
Depto51	Diseño alternativo	<a href="http://www.depto51.com">www.depto51.com</a>
Taller La Farga metales & forja	Iluminación y mobiliario en metales, hecho a mano en Chile.	<a href="http://www.tallerlafarga.cl">www.tallerlafarga.cl</a>
Filippa Decoracion	Mobiliario y Decoración	<a href="http://www.filippadesign.cl">www.filippadesign.cl</a>
Sofás Mancova	Sofás fabricados em madera nativa. Sofás a medida.	
Dizeños	Muebles a medida	<a href="http://www.dizenos.cl">www.dizenos.cl</a>
Taller Veintiuno	Diseño y fabricación de mobiliário a medida. Madera y metal.	
Bebe Urbano	Muebles para bebé	<a href="http://www.bebeurbano.cl/">http://www.bebeurbano.cl/</a>
Alex Littin	Fabricación de muebles de estilo rústico y varios estilos. Muebles a medida.	<a href="http://www.alexlittin.cl">www.alexlittin.cl</a>
Alfombras Wool	Alfombras	<a href="http://www.alfombraswool.com">http://www.alfombraswool.com</a>
Almacen de Violeta	Decoración y Regalos	<a href="http://www.almacendevioleta.cl">www.almacendevioleta.cl</a>
Andes1	Decoración	<a href="http://www.andes1.cl">www.andes1.cl</a>
Bambú	Mantelería	<a href="http://www.decobambu.cl/">http://www.decobambu.cl/</a>
Basilicodesign	Muebles a medida	<a href="https://www.bazared.cl/tiendas/basilicodesign">https://www.bazared.cl/tiendas/basilicodesign</a>
Bellora	Ropa de cama	<a href="http://www.bellora.cl">www.bellora.cl</a>
1 a 10 Design	Mesas de comedor, mesas de centro, escritorios, arrimos, racks, estantes y veladores realizados principalmente en madera maciza de pino y lenga.	<a href="http://www.1a10.cl">www.1a10.cl</a>
320 Muebles	Muebles para espacios pequeños fabricados en madera y espejados.	<a href="http://www.320muebles.com">www.320muebles.com</a>

	También venden originales racks para bicicleta, muebles bar y objetos decorativos.	
Alabastro Store	Venta de muebles, adornos y accesorios para el hogar importados	<a href="http://www.alabastrostore.cl">www.alabastrostore.cl</a>
Amoblé	Tienda de muebles y decoración con un variado catalogo.	<a href="http://www.amoble.cl">www.amoble.cl</a>
Arteknia	Iluminación profesional, muebles y decoración	<a href="http://www.arteknia.cl">www.arteknia.cl</a>
Bandara home & Deco	Muebles, Iluminación, Objetos decorativos para interiores y exteriores, cuadros y murales, artículos para la cocina y mesa.	<a href="http://www.bandara.cl">www.bandara.cl</a>
Barú & Co	Decoración y accesorios para bebés, niños y niñas.	<a href="http://www.baru.cl">www.baru.cl</a>
Bazhars	La tienda de alfombras más completa de Chile.	<a href="http://www.bazhars.cl">www.bazhars.cl</a>
Bodevir.cl	Muebles modernos, clásicos e importados para el living, comedor, dormitorio y la terraza a precios accesibles.	<a href="http://www.bodevir.cl">www.bodevir.cl</a>
ByP Iluminación	Iluminación interior y exterior: apliques, canoas, lámparas decorativas, colgantes, de mesa, escritorio, plafones, paneles, rieles. Todo tipo de ampolletas, LED, iluminación profesional e industrial.	<a href="http://www.byp.cl">www.byp.cl</a>
Chile a Mano	Tienda online dedicada a la venta de artesanías chilenas incluyendo adornos para decorar la casa, utensilios de cocina y una gran variedad de productos elaborados en madera, metal, cerámica...	<a href="http://www.chileamano.cl">www.chileamano.cl</a>
Crafters	plataforma online de venta de muebles de distintos diseñadores chilenos.	<a href="http://www.crafters.cl">www.crafters.cl</a>
D'Arte	tienda online especializada en la venta de obras de artistas emergentes chilenos.	<a href="http://www.darte.cl">www.darte.cl</a>
De pies a cabeza store	Venta minorista y mayorista de Sillas, Muebles y Complementos para el hogar	<a href="http://www.depiesacabezastore.com">www.depiesacabezastore.com</a>



Dib	catálogo de alfombras en distintos estilos, materiales y texturas	<a href="http://www.dib.cl">www.dib.cl</a>
Do Wood Design	Muebles, objetos, letreros y lámparas elaborados en madera.	<a href="http://www.do.cl">www.do.cl</a>
Dora Decora	Decoración estilo oriental, muebles de madera de teca, ratán y madera reciclada	<a href="http://www.doradecora.cl">www.doradecora.cl</a>
Eglo	Iluminación técnica y decorativa	<a href="http://www.eglo.cl">www.eglo.cl</a>
Eh! Pale	Iluminación y muebles para el living, dormitorio, escritorio y demás ambientes de la casa realizados a partir de pallets y maderas recicladas.	<a href="http://www.ehpale.cl">www.ehpale.cl</a>
El Greco	Espejos, grabados y láminas en una gran variedad de estilos.	<a href="http://www.elgreco.cl">www.elgreco.cl</a>
Espacio Guerrero	Tienda de decoración, muebles, objetos y accesorios para la casa. Espacio dedicado a exhibir el trabajo de distintos diseñadores chilenos.	<a href="http://www.espacioguerrero.cl">www.espacioguerrero.cl</a>
Factoría Terrarios	Tienda online de terrarios decorativos para el hogar	<a href="http://www.factoriaterrarios.cl">www.factoriaterrarios.cl</a>
Fitback Design Store	Tienda de regalos, objetos decorativos e iluminación	<a href="http://www.fitbackdesign.cl">www.fitbackdesign.cl</a>
Form Design	Muebles, sillas de diseño, lámparas, objetos y accesorios decorativos para interiores y exteriores	<a href="http://www.form.cl">www.form.cl</a>
Galeria Impresionarte	cuadros, láminas fotográficas, acuarelas enmarcadas, bastidores en tela canvas y otros productos para la casa como cojines, individuales, posavasos, papeles murales, cortinas de baño	<a href="http://www.galeriaimpresionarte.cl">www.galeriaimpresionarte.cl</a>
Igluz	Diseño, decoración y arte.	<a href="http://www.igluz.cl">www.igluz.cl</a>
Kelim	Alfombras, cojines y textiles provenientes de Marruecos y el Noroeste de África	<a href="http://www.kelim.cl">www.kelim.cl</a>
Kruz	Muebles de diseño realizados con maderas nobles chilenas y de forma sustentable	<a href="http://www.kruz.cl">www.kruz.cl</a>
La Mariée Tienda	Tienda online con base en Vitacura, Santiago, que vende objetos y accesorios de decoración, vajilla y elementos	<a href="http://www.lamariee.cl">www.lamariee.cl</a>

	de cocina, en una amplia gama de estilos pero con una marcada impronta por el estilo provenzal	
LENKA Deco	Objetos decorativos: cojines, cuadros, mantas, guirnaldas de luces	<a href="http://www.Lenkadeco.cl">www.Lenkadeco.cl</a>
LetMakers	Tienda que reúne productos de decoración, decoración infantil, muebles, iluminación y textiles de distintos diseñadores chilenos.	<a href="http://www.letmakers.com">www.letmakers.com</a>
Living Store	Sofás, seccionales, poltronas, banquetas, butacas, poufs y juegos de living.	<a href="http://www.livingstore.cl">www.livingstore.cl</a>
Lotus home	Muebles, artefactos de iluminación, esculturas, elementos decorativos de interior y exterior, todo en su mayoría de estilo oriental.	<a href="http://www.lotushome.cl">www.lotushome.cl</a>
MAAT Tienda	Objetos, iluminación, muebles, sillas, lounge, alfombras	<a href="http://www.maattienda.com">www.maattienda.com</a>
Medular Diseño	Muebles de diseño contemporáneo y funcional. También venden accesorios decorativos, alfombras y lámparas.	<a href="http://www.medular.cl">www.medular.cl</a>
Meridiano Decoración	Muebles de interior y exterior y objetos decorativos provenientes de países asiáticos tales como India, China, Laos, Vietnam, Cambodia...	<a href="http://www.meridiano.cl">www.meridiano.cl</a>
Mi Mercadito	Macetas decorativas de diseño con arreglos de cactus y suculentas	<a href="http://www.mimercadito.cl">www.mimercadito.cl</a>
Minka Inhouse-Housemade	Almohadones, mantas, textiles y productos de cerámica para el hogar.	<a href="http://www.minka-inhouse.com">www.minka-inhouse.com</a>
ML Design	Objetos decorativos para el hogar, muebles, lámparas y accesorios de diseño para la cocina.	<a href="http://www.mldesign.cl">www.mldesign.cl</a>
M&O Mobiliario Objetos	Muebles • Alfombras • Cerámicas • Cuadros y adornos de pared • Esculturas • Espejos • Floreros y Jarrones • Iluminación • Objetos decorativos para interiores y exteriores.	<a href="http://www.myo.cl">www.myo.cl</a>
Momo	Venta online de productos locales chilenos: cojines, mantas, cortinas	<a href="http://www.shopmomo.cl">www.shopmomo.cl</a>

	de baño, espejos, lámparas, guirnaldas de luces, mini luces, afiches y láminas, banderines, objetos decorativos, maceteros y plantas.	
Muebles Sur	Muebles, lámparas y complementos para el living / estar, comedor, dormitorio, home office / oficina a precios accesibles y de buena calidad.	<a href="http://www.mueblesur.cl">www.mueblesur.cl</a>
Muebles y Muebles	Diseño y fabricación a medida de muebles modernos y de estilo.	<a href="http://www.mueblesymuebles.cl">www.mueblesymuebles.cl</a>
Noa	Tienda de muebles sustentables, iluminación, objetos decorativos y accesorios para el jardín.	<a href="http://www.noaeco.cl">www.noaeco.cl</a>
Nogal	Diseño de mobiliario, objetos e iluminación. Lámparas de madera colgantes, de piso y de mesa.	<a href="http://www.nogaloriginal.cl">www.nogaloriginal.cl</a>
Ocho Fortuna	Objetos de diseño y regalos.	<a href="http://www.ochofortuna.cl">www.ochofortuna.cl</a>
Proyecto Formas	gran surtido de textiles: cojines, manteles, servilletas, individuales, paños de cocina, caminos de mesa y pieceras.	<a href="http://www.proyectoformas.cl">www.proyectoformas.cl</a>
Pineapple Express deco	Shopping de decoración online donde puedes encontrar productos de diferentes marcas y expuestos de manera especial.	<a href="http://www.pineappleexpressdeco.cl">www.pineappleexpressdeco.cl</a>
Rematime	Mesas de comedor, sillas, banquetas, escritorios, mesas de centro, mesas laterales, sofás, poltronas, respaldos de cama, veladores, cómodas, arrimos, cunas, muebles para niños, lámparas de pie y colgantes.	<a href="http://www.rematime.cl">www.rematime.cl</a>
Remind Design Store	Muebles, sofás, poltronas, cojines, cuadros y adornos de pared, lámparas e iluminación, maceteros...	<a href="http://www.remind.cl">www.remind.cl</a>
Room57	Muebles, accesorios decorativos, almohadones, textiles e iluminación en estilo escandinavo/nórdico e industrial.	<a href="http://www.room57.cl">www.room57.cl</a>
Rustic Chic	Sillones, sillas, bancas, puffs, butacas, carros bar, respaldos de	<a href="http://www.rusticchic.cl">www.rusticchic.cl</a>

	cama, veladores, cojines y accesorios decorativos.	
Simple by Puro	Decoración y productos para la cocina y la casa.	<a href="http://www.simplebypuro.cl">www.simplebypuro.cl</a>
Taller Castor	Decoración infantil, objetos en madera, libreros, cajones, ilustraciones, láminas, acuarelas, cojines, almohadas y colchonetas, todos productos sencillos y de diseño para bebés y niños.	<a href="http://www.tallercastor.cl">www.tallercastor.cl</a>
The Popular Design	Réplicas de muebles de autores clásicos del diseño moderno, objetos de iluminación y accesorios decorativos para el hogar y la oficina.	<a href="http://www.tpd.cl">www.tpd.cl</a>
Tienda Olivades	Telas y géneros franceses, lino estampados, cojines, mantelería, cerámicas provenzales, muebles patinados, cubrecamas, pantallas.	<a href="http://www.olivades.cl">www.olivades.cl</a>
Un Cuarto de Luz	Iluminación decorativa en estilo industrial y de diseño cálido y sencillo.	<a href="http://www.uncuarto.cl">www.uncuarto.cl</a>
Único Diseño	Muebles, decoración e iluminación en estilo vintage e industrial.	<a href="http://www.unicodiseno.cl">www.unicodiseno.cl</a>
Yagán Design	Muebles, escritorios, mesas, puffs, credenzas, colgadores, veladores, revisteros, una gran variedad de lámparas de diseño.	<a href="http://www.yagandesign.com">www.yagandesign.com</a>
Zara Home	Versión para el hogar de la reconocida marca de ropa española Zara.	<a href="http://www.zarahome.cl">www.zarahome.cl</a>
Zen Mobiliario	Muebles de terraza de diseño: sofás, reposeras, juegos de comedor.	<a href="http://www.zenmobiliario.cl">www.zenmobiliario.cl</a>
Bianka deco	artículos de decoración y cuadros originales.	<a href="https://www.facebook.com/biankadeco/">https://www.facebook.com/biankadeco/</a>
Alegra Textil	tienda de telas que también realiza confecciones de cojines, manteles, peceras, etc.	<a href="http://www.alegratextil.cl">www.alegratextil.cl</a>
Dturkia	alfombras de medio oriente.	<a href="http://www.dturkia.cl">www.dturkia.cl</a>
Monjitas a la Moda	cojines, individuales, posters y tazones.	<a href="http://www.monjitasalamoda.cl">www.monjitasalamoda.cl</a>
Geoprints	permite generar mapas de cualquier ciudad del mundo y recibirlos como lámina o cuadro.	<a href="https://geoprints.co/cl/">https://geoprints.co/cl/</a>

Castelli	Puertas, muebles, tapices, alfombras, esculturas, cuadros.	<a href="http://www.castelli.cl">www.castelli.cl</a>
Creado en Chile	portal que vende productos de distintos creadores chilenos.	<a href="http://www.creadoenchile.cl">www.creadoenchile.cl</a>
Tienda Himalaya	muebles y accesorios de decoración de diferentes estilos.	<a href="http://www.tiendahimalaya.cl">www.tiendahimalaya.cl</a>
Up Design	diseños originales de muebles.	<a href="http://www.updesign.cl">www.updesign.cl</a>
Atípico	cojines, mantas, cuadros y accesorios.	<a href="http://www.atipico.cl">www.atipico.cl</a>
BazarED	alfombras, accesorios, muebles, textiles, etc.	<a href="http://www.bazared.cl">www.bazared.cl</a>
Casa Pewu	artículos de diseño para el hogar fabricados en conjunto con artesanos del sur.	<a href="http://www.casapewu.cl">www.casapewu.cl</a>
Homy	El ikea de Chile	<a href="http://www.homy.cl">www.homy.cl</a>
Minimal	tienda de decoración infantil que cuenta con cuadros, lámparas, textiles y accesorios.	<a href="http://www.minimal.cl">www.minimal.cl</a>
Morph	muebles, iluminación y accesorios.	<a href="http://www.morph.cl">www.morph.cl</a>
Oulala Bazar	lámparas, muebles, accesorios, artículos de mesa.	<a href="http://www.oulalabazar.cl">www.oulalabazar.cl</a>
Portal Deco	dedicado a la decoración y al diseño con edición limitada.	<a href="http://www.portaldeco.cl">www.portaldeco.cl</a>
Pórtico	artículos con mucho estilo.	<a href="http://www.tiendaportico.cl">www.tiendaportico.cl</a>
Primer Piso	artículos para el hogar de buena calidad, sencillos y funcionales.	<a href="http://www.primerpiso.cl">www.primerpiso.cl</a>
Tienda Larry	diseño y decoración made in Chile.	<a href="http://www.tiendalarry.com">www.tiendalarry.com</a>
Tienda Vanilla	muebles, mesas, sillas, cuadros, macetas y más.	<a href="http://www.tiendavanilla.cl">www.tiendavanilla.cl</a>
Muebles Cecilia Santander	Fabricante y comercializador de muebles a medida	<a href="http://www.mueblesceciliasantander.cl/">www.mueblesceciliasantander.cl/</a>
Casa & Ideas	Tienda grande de artículos de decoración y para el hogar	<a href="http://www.casaideas.cl">www.casaideas.cl</a>
Laura Ashley	Cadena de tiendas de muebles y decoración de alto nivel.	<a href="http://www.lauraashley.cl/">www.lauraashley.cl/</a>
Contemporaneo	Muebles de diseño de Patricia Vargas	<a href="http://www.contemporaneo.cl">www.contemporaneo.cl</a>
Decoramás	Tiendas especialista en cortinas roller	<a href="http://www.decoramas.cl/">www.decoramas.cl/</a>
Ditego	Tienda especializada en cortinas y tapicería	<a href="http://www.ditego.cl">www.ditego.cl</a>

El Ciprés	Fabrica y comercializadora de muebles a medida	<a href="http://www.elcipres.cl/">www.elcipres.cl/</a>
Falabella.cl	Gran Tienda de retail.	<a href="http://www.falabella.cl">www.falabella.cl</a>
Easy.cl	Gran Tienda de retail.	<a href="http://www.easy.cl">www.easy.cl</a>
Homecenter - Sodimac	Gran tienda de materiales de construcción.	<a href="http://www.sodimac.cl">www.sodimac.cl</a>
Interlight iluminación	Iluminación técnica y decorativa	<a href="http://www.interlightiluminacion.cl/">www.interlightiluminacion.cl/</a>
Maderistica	Muebles a medida en base a carpintería	<a href="http://www.maderistica.cl/">www.maderistica.cl/</a>
Muebles Magasa	Fabrica y tienda de muebles con origen en el Sur de Chile	<a href="http://www.magasa.cl">www.magasa.cl</a>
Mueblecenter	Centro comercial de muebles y decoración	<a href="http://www.mueblecenter.cl">www.mueblecenter.cl</a>
Muebles Santa Ana	Fabrica y tienda de muebles y decoración de alto nivel y variedad	<a href="http://www.mueblesmsa.cl">www.mueblesmsa.cl</a>
Paris.cl	Gran Tienda de retail.	<a href="http://www.paris.cl">www.paris.cl</a>
Ripley.cl	Gran Tienda de retail.	<a href="http://www.ripley.cl">www.ripley.cl</a>
Rosen.cl	Gran Tienda de retail. Especializada en dormitorio	<a href="http://www.rosen.cl">www.rosen.cl</a>
Sur.Diseño	Tienda grande de artículos de decoración y para el hogar	<a href="http://www.surdiseno.cl">www.surdiseno.cl</a>
Tienda Imagen	Tienda grande de artículos de decoración y para el hogar	<a href="http://www.tiendaimagen.cl">www.tiendaimagen.cl</a>
Urbanito	Tienda especialista en textiles, alfombras y decoración	<a href="http://www.urbanito.cl">www.urbanito.cl</a>
Wolf	Tiendas especialista en el estilo nórdico	<a href="http://www.wolf-nordico.cl">www.wolf-nordico.cl</a>
Abeja Reina	Decoración de cuartos infantiles y fiestas	<a href="http://www.abejareina.cl">www.abejareina.cl</a>
Blanca Home	Productos textiles de decoración y hogar	<a href="http://www.blancahome.cl">www.blancahome.cl</a>
Brigitte Lahsen	Cerámicas, esculturas, lámparas y telares	<a href="http://www.brigitteahsen.cl/">www.brigitteahsen.cl/</a>
C Color	Productos de cerámica	<a href="http://www.ccolor.cl">www.ccolor.cl</a>

## Anexo 2: Preguntas realizadas a las empresas entrevistadas.

Pregunta	Emp1	Emp2	Emp3	Emp4	Emp5	Emp6	Emp6	Emp7	Emp8
<b>Datos Básicos</b>									
¿Año de fundación?	2010	2005	1998	2006	2012	1982	2000	2002	2005
N° de Trabajadores	10	7	5	21	15	6	80	17	21
Venta Anual MM\$	500	400	350-400	1500	600	550	1200-1600	500	500
¿Ventas por Internet?	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	No
<b>Si</b>									
¿Página propia?	Si	Si	-	-	-	Si	Si	No	Si
% del total de las ventas por internet	10%	15%	-	-	-	5-10%	20%	-	15%
<b>No</b>									
¿Por qué no?	-	-	No explorado	No necesita por nivel de venta	No tiene conocimiento del tema			No explorado	No explorado
¿Lo considera?	-	-	Si	No	Si	-	-	Si	Si
¿Sabe de marketing digital?	No	No	No	No	No	No	No	No	No
<b>Post Presentación</b>									
¿Le parece atractivo?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Contrataría el servicio?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Prefiere cargo fijo o % de la venta	% venta	% venta	% venta	% venta	% venta	% venta	% venta	% venta	% venta
¿Qué porcentaje?	15%	10%	25%	30%	30%	20%	20%	25%	25%

### **Anexo 3:** Despliegue de menús para el sitio de comercio electrónico.

- Mobiliarios
  - Sofás
  - Sillones
  - Sillas
  - Mesas
  - Camas, veladores, mesitas de noche
  - Cómodas, Cajoneras
  - Armarios, Vestidores y Percheros
  - Aparadores, Muebles bar
  - Bibliotecas, estanterías
  - Muebles de Salón
  - Muebles de Multimedia
  - Soportes Multimedia
  - Muebles de almacenamiento
  - Tiradores, bisagras, cerraduras y Perillas
- Decoración
  - Visillos y Cortinas
  - Barras, Rieles y Sistemas de apertura
  - Alfombras
  - Cojines
  - Espejos
  - Biombos y separadores de espacio
  - Percheros murales y de pie
  - Paragüeros
  - Revisteros
  - Papeleros
  - Relojes decorativos
  - Esculturas
  - Cuadros
  - Adhesivos de pared
  - Floreros
- Servicios de Mesa
  - Velas y Portavelas
  - Vasos y Posavasos
  - Copas
  - Mundo Vino
  - Jarros y botellas
  - Juegos de Vajilla
  - Mantel e Individuales
  - Servilleteros
  - Cubertería
  - Cuchillos y bloques de cuchillos
  - Bandejas de Servicio
  - Tazas
  - Tazones
  - Teteras
  - Ensaladeras



- Cuencos
- Salvamanteles
- Centros de Mesa
- Fruteros
- Sal y Pimienta
- Productos novedosos!
- Cuarto de Baño
  - Lavabos
  - Muebles de Lavabo
  - Plataformas
  - Grifos y Mono-mando
  - Cabinas de Ducha
  - Platos de Ducha
  - Mamparas
  - Duchas
  - Cabinas de Hidromasaje
  - Bañeras y accesorios
  - Inodoros
  - Bidés
  - Estanterías para baño
  - Muebles para baño
  - Armarios botiquín
  - Muebles para lavadero
  - Toalleros y radiadores
  - Perchas para baño
  - Espejos para baño
  - Cubos de basura para baño
  - Cestas para la ropa
  - Barras de apoyo
  - Jaboneras y dispensadores de jabón
  - Soportes para cepillo de dientes
  - Dispensadores de papel higiénico
  - Escobillas para inodoro
  - Tapas de inodoro
- La cocina
  - Encimeras
  - Fregaderos
  - Grifería
  - Hornos
  - Muebles de cocina
  - Especieros
  - Cubos de basura para cocina
  - Otros
- Jardín y Terraza
  - Mesas de exterior
  - Carritos de Jardín
  - Sofás de exterior
  - Sillones de exterior
  - Divanes de exterior

- Pufs de exterior
- Bares de Jardín
- Sillas de exterior
- Tumbonas
- Sillas suspendidas
- Balancines de Jardín
- Hamacas
- Antorchas de jardín
- Cocinas de jardín
- Parrillas
- Hornos
- Otros muebles de jardín
- Iluminación
  - Lámparas de mesa
  - Lámparas de cabecera
  - Lámparas de escritorio
  - Lámparas de pie
  - Lámparas de suelo
  - Lámparas suspendidas
  - Lámparas araña
  - Faroles
  - Plafones
  - Apliques
  - Pantallas para lámparas
  - Luminarias empotrables
  - Iluminaciones sobre riel
  - Perfiles de iluminación
  - Cintas Led
  - Lámparas de exterior
  - Faroles de Jardín
  - Luces decorativas
- Domótica, automatización y control
  - Pantallas táctiles
  - Teclados de control
  - Mandos a distancia
  - Unidades de control
  - Sistemas domóticos
  - Termostatos y Programadores de calefacción
  - Controladores de energía
  - Sistemas de Audio
  - Sistemas Home Cinema