



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES  
MULTIFUNCIONALES**

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

**JUAN PABLO LARA ENCINA**

**PROFESOR GUÍA:  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
JUAN RAMÓN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES MULTIFUNCIONALES

La presente tesis tiene como objetivo plantear un plan de negocios para la venta de muebles multifuncionales principalmente en la Región Metropolitana a través de tiendas propias y venta por internet.

El negocio se fundamenta en la oportunidad de satisfacer la necesidad de optimizar los espacios de las viviendas existentes en la región, viviendas que en los últimos 10 años han visto reducido su tamaño, con un producto innovador que reemplazará a los muebles tradicionales.

Tras la realización del análisis e investigación de mercado se logró caracterizar a los potenciales clientes y definir los productos a ofrecer. Junto con análisis del micro y macro entorno se lograron desarrollar las estrategias que el negocio debe seguir para obtener una participación del mercado y asegurar su sustentabilidad en el tiempo.

Existe una alta competencia dado que además de competir con los negocios que actualmente vende muebles multifuncionales, también se debe disputar el mercado con todo tipo de empresas que dispongan de muebles en su oferta.

El concepto de PoliMuebles le otorga ventajas competitivas en el mercado, por lo que brindará precios más bajos que la competencia directa, entregando el servicio de armado gratuito, además de los otros servicios ofrecidos por la competencia, haciendo más accesible y atractivo este tipo de muebles a clientes que actualmente no pueden comprarlos por sus elevados precios.

El modelo de negocio se enfoca en la reducción de los costos, es por ello que los muebles serán comprados en China, a fabricantes especializados de muebles multifuncionales, industrias que cuentan con ventajas competitivas en costos respecto de fabricantes nacionales, ahorro que será traspasado a los consumidores.

El plan de negocio contempla abrir el primer año un local en la comuna de Santiago Centro, en el tercer año abrir un segundo local en la comuna de la Florida y para el quinto año la apertura del tercer local en San Miguel, transformándose así en la principal empresa de venta de muebles multifuncionales del país.

La evaluación financiera se realizó a 5 años considerando una captura del mercado objetivo de 1,2% para el primer año, alcanzando el 5% del mercado para el quinto año.

Se evaluó el proyecto con y sin financiamiento, con una inversión inicial total que alcanzó \$59.918.725. El VAN obtenido sin financiamiento fue de \$145.378.794 y con financiamiento de \$140.107.442, mientras que la TIR sin financiamiento alcanzó un 53% y con financiamiento un 66%, ambas de muy buena rentabilidad lo que ratifica la factibilidad de realizar el plan de negocio.

En el análisis de sensibilidad se determinó que el proyecto es más sensible a los costos de los muebles (también al cambio del dólar), que al nivel de ventas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Especial agradecimiento a mi compañera de vida, que fue mi principal apoyo y soporte durante todo el MBA, ella era quien me motivaba a estudiar, a hacer los trabajos y a trabajar en esta tesis.

A mis padres, que con su esfuerzo me dieron educación y siempre han estado apoyándome en mis proyectos, esta nueva medalla es para ellos.

A mis amigos y familiares, quienes me apoyaron incondicionalmente y gracias por entender cuando no podía ir a las reuniones por estar estudiando.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	3
2.1. OBJETIVOS.....	3
2.1.1. <i>Objetivo general</i> .....	3
2.1.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	3
2.2. METODOLOGÍA .....	4
3. MARCO CONCEPTUAL .....	5
3.1. HERRAMIENTAS DE PLAN DE NEGOCIOS .....	5
3.2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	6
3.3. BIBLIOGRAFÍA INDUSTRIA DEL MUEBLE .....	7
4. MACROENTORNO Y DE LA INDUSTRIA.....	8
4.1. ANÁLISIS PESTEL .....	8
4.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	12
5. ESTUDIO DE MERCADO.....	15
5.1. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	15
5.1.1. <i>Antecedentes Generales</i> .....	15
5.1.2. <i>Oferta de Muebles</i> .....	21
5.1.3. <i>Demanda de Muebles</i> .....	23
5.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO (ENCUESTA) .....	24
5.3. MERCADO TOTAL, POTENCIAL Y OBJETIVO .....	27
6. ANÁLISIS FODA .....	30
6.1. FORTALEZAS .....	30
6.2. DEBILIDADES .....	30
6.3. OPORTUNIDADES.....	31
6.4. AMENAZAS.....	31
6.5. ESTRATEGIAS FODA .....	32
7. MODELO DE NEGOCIOS .....	33
7.1. MODELO CANVAS .....	33
7.1.1. <i>Socios Claves</i> .....	33
7.1.2. <i>Actividades Claves</i> .....	33
7.1.3. <i>Recursos Claves</i> .....	33
7.1.4. <i>Propuesta de Valor</i> .....	33
7.1.5. <i>Relación con los Clientes</i> .....	34
7.1.6. <i>Canales</i> .....	34
7.1.7. <i>Segmento de Clientes</i> .....	34
7.1.8. <i>Estructura de Costos</i> .....	34
7.1.9. <i>Fuentes de Ingreso</i> .....	34
7.1.10. <i>Resumen Modelo Canvas</i> .....	34
7.2. ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....	35
8. PLAN DE MARKETING .....	37

8.1.	OBJETIVO DEL PLAN DE MARKETING .....	37
8.2.	TARGET .....	37
8.3.	INSIGHT.....	38
8.4.	CUSTOMER JOURNEY.....	38
8.5.	POSICIONAMIENTO .....	40
8.6.	NOMBRE DE MARCA .....	41
8.7.	PROPUESTA DE VALOR.....	42
8.8.	MARKETING MIX.....	42
8.8.1.	<i>Productos</i> .....	43
8.8.2.	<i>Precio</i> .....	43
8.8.3.	<i>Plaza</i> .....	45
8.8.4.	<i>Promoción</i> .....	46
8.9.	SEGUIMIENTO.....	47
8.10.	FLUJO GASTO PLAN DE MARKETING.....	48
9.	PLAN OPERACIONAL .....	49
9.1.	VISIÓN .....	49
9.2.	MISIÓN .....	49
9.3.	TIPO SOCIEDAD .....	49
9.4.	PROCESOS OPERATIVOS .....	50
9.4.1.	<i>Proceso Revisión y Solicitud de Pedido</i> .....	51
9.4.2.	<i>Proceso Distribución de Pedido</i> .....	52
9.4.3.	<i>Proceso Recepción y Almacenaje</i> .....	53
9.4.4.	<i>Proceso Logística Interna</i> .....	54
9.4.5.	<i>Proceso de Venta</i> .....	55
9.4.6.	<i>Proceso Despacho Cliente</i> .....	56
9.4.7.	<i>Proceso Armado Mueble</i> .....	57
9.4.8.	<i>Proceso PostVenta</i> .....	58
9.5.	POLÍTICAS DE CAMBIOS, GARANTÍAS E INDUCCIÓN AL CLIENTE.....	59
9.6.	ESTRATEGIA DE PROVEEDORES (MATRIZ DE KRALJIC) .....	60
9.7.	CONTROL DE GESTIÓN .....	62
9.8.	LOCALES DE VENTA .....	63
10.	PLAN ORGANIZACIONAL .....	64
10.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	64
10.2.	CARGOS Y PERFILES.....	65
10.3.	CONTRATACIONES, CAPACITACIÓN Y CONDICIONES LABORALES .....	65
11.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	68
11.1.	VENTAS.....	68
11.2.	COSTOS TOTALES.....	69
11.2.1.	<i>Inversiones</i> .....	69
11.2.2.	<i>Costos Fijos y Variables</i> .....	70
11.3.	CAPITAL DE TRABAJO .....	71
11.4.	FINANCIAMIENTO .....	71
11.5.	TASA DE DESCUENTO.....	72
11.6.	FLUJO DE CAJA .....	73
11.7.	VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	75

11.8.	RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	75
11.9.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	76
11.10.	ANÁLISIS DE ESCENARIOS .....	78
12.	ANÁLISIS DE RIESGO .....	79
12.1.	ANÁLISIS DE RIESGOS .....	79
12.2.	PLAN MITIGACIONES .....	81
13.	CONCLUSIONES.....	82
14.	BIBLIOGRAFÍA .....	84
15.	ANEXOS .....	85
15.1.	ANEXO A: ENCUESTA.....	85
15.1.1.	<i>Tipificación del Consumidor y la Vivienda.....</i>	85
15.1.2.	<i>Caracterización Compra de Muebles.....</i>	90
15.1.3.	<i>Conocimiento de Muebles Multifuncionales .....</i>	96
15.2.	ANEXO B: NÚMERO DE VIVIENDAS, DORMITORIOS Y HABITANTES. ....	99
15.3.	ANEXO C: PRODUCTOS.....	99
15.4.	ANEXO D: LOCALIZACIÓN LOCALES DE VENTA.....	107
15.5.	ANEXO E: COTIZACIÓN MUEBLES DE LA COMPETENCIA.....	111
15.6.	ANEXO F: CALCULO AUMENTO DE PRECIOS CHINA-CHILE .....	112
15.7.	ANEXO G: ORGANIGRAMAS AÑO 3 Y AÑO 5. ....	115
15.8.	ANEXO H: CARGOS Y PERFILES. ....	117
15.9.	ANEXO I: CÁLCULO DE VENTAS .....	121
15.10.	ANEXO J: GASTOS DE OFICINA, SALARIOS Y ALIMENTACIÓN.....	124
15.11.	ANEXO K: CADENA DE VALOR.....	126

## Tablas

Tabla 1:	Conclusiones análisis PESTEL.....	12
Tabla 2:	Conclusiones análisis 5 fuerzas de Porter.....	14
Tabla 3:	Proyección de la economía mundial (%), abril 2018.....	17
Tabla 4:	Cantidad de empresas fabricantes de muebles en Chile, por año. ....	18
Tabla 5:	Cantidad de empresas fabricantes de muebles en la Región Metropolitana, según ventas por año.....	19
Tabla 6:	Gasto en muebles por quintil, Región Metropolitana .....	19
Tabla 7:	Ingreso familiar promedio y gasto en muebles por comuna RM .....	20
Tabla 8:	Empresas competidoras directas, muebles multifuncionales.....	22
Tabla 9:	Variación interanual venta de muebles en RM .....	23
Tabla 10:	Resumen tipificación del consumidor y la vivienda.....	24
Tabla 11:	Resumen caracterización compra de muebles.....	25
Tabla 12:	Resumen conocimiento de muebles multifuncionales .....	26
Tabla 13:	Valor mercado total (\$).....	27
Tabla 14:	Valor mercado potencial (\$) .....	28
Tabla 15:	Cantidad de habitantes por edad y nivel de profesionales.....	29
Tabla 16:	Valor mercado objetivo.....	29
Tabla 17:	Estrategias del FODA .....	32
Tabla 18:	Cuadro de estrategias.....	36

Tabla 19: Target seleccionado plan de marketing .....	37
Tabla 20: Estimación de precios por productos (sin IVA) .....	44
Tabla 21: Seguimiento plan de marketing .....	47
Tabla 22: Gasto en marketing.....	48
Tabla 23: Proveedores de muebles .....	60
Tabla 24: Proveedores de logística interna y gestión portuaria .....	60
Tabla 25: Proveedores de material de oficina .....	61
Tabla 26: Cargos de la empresa y cantidad de funcionarios. ....	65
Tabla 27: Cursos de capacitación .....	66
Tabla 28: Estimación de productos vendidos por año.....	68
Tabla 29: Estimación de ingresos por ventas.....	69
Tabla 30: Inversiones.....	69
Tabla 31: Estimación costos totales de muebles.....	70
Tabla 32: Estimación costos fijos .....	70
Tabla 33: Cálculo capital de trabajo .....	71
Tabla 34: Cálculo del financiamiento. ....	71
Tabla 35: Flujo de caja sin financiamiento .....	73
Tabla 36: Flujo de caja con financiamiento .....	74
Tabla 37: Análisis de Sensibilidad según precio y costo unitario inicial.....	76
Tabla 38: Análisis de sensibilidad según nivel de ventas .....	77
Tabla 39: Sensibilidad a variaciones en el Dólar.....	77
Tabla 40: Análisis de Escenarios .....	78
Tabla 41: Porcentaje de participación en la encuesta por comuna.....	85
Tabla 42: Gasto en muebles por consumidor.....	95
Tabla 43: Selección comuna para locales de venta .....	107
Tabla 44: Factores para determinar localización de locales.....	107
Tabla 45: Ubicación local de oficinas, sala de ventas y bodega, Santiago Centro .....	108
Tabla 46: Ubicación local de venta La Florida.....	109
Tabla 47: Ubicación local de venta San Miguel.....	110
Tabla 48: Cotización muebles de la competencia .....	111
Tabla 49: Estimación mercado meta.....	122
Tabla 50: Participación de mercado objetivo.....	123
Tabla 51: Para calcular cantidades de productos.....	124
Tabla 52: Gastos de oficina anual.....	124
Tabla 53: Sueldos mensuales, según cargo. ....	125
Tabla 54: Costos de alimentación .....	125

## Ilustraciones

Ilustración 1: Países productores de muebles a nivel mundial. ....	15
Ilustración 2: Principales países importadores de muebles, según billones (\$USD).....	16
Ilustración 3: Comercio mundial de muebles en billones (USD), por año. ....	16
Ilustración 4: Crecimiento del consumo de muebles por región de países, año 2017.....	17
Ilustración 5: Crecimiento consumo de muebles en Sudamérica, año 2017.....	18
Ilustración 6: Venta de departamentos por superficie, años 2010-2018. ....	20
Ilustración 7: Número de viviendas y cantidad de población, Región Metropolitana.....	27
Ilustración 8: Resumen modelo Canvas.....	34
Ilustración 9: Cuadro ventaja competitiva.....	35
Ilustración 10: Customer Journey cliente de muebles. ....	39

Ilustración 11: Customer Journey cliente más satisfecho.....	39
Ilustración 12: Customer Journey cliente menos satisfecho.....	40
Ilustración 13: Metodología estimación de precios.....	44
Ilustración 14: Proceso operativo.....	50
Ilustración 15: Proceso revisión y solicitud de pedido.....	51
Ilustración 16: Proceso distribución del Pedido.....	52
Ilustración 17: Proceso recepción y almacenaje de pedido.....	53
Ilustración 18: Proceso logística interna de la empresa.....	54
Ilustración 19: Proceso de ventas.....	55
Ilustración 20: Proceso despacho a cliente.....	56
Ilustración 21: Proceso armado muebles.....	57
Ilustración 22: Proceso de postventa.....	58
Ilustración 23: Matriz de Kraljic.....	61
Ilustración 24: Cuadro de mando integral.....	62
Ilustración 25: Ubicación locales en la Región Metropolitana.....	63
Ilustración 26: Organigrama PoliMuebles año 1.....	64
Ilustración 27: Comuna residencia.....	85
Ilustración 28: Rango de edad.....	86
Ilustración 29: Tipo de vivienda.....	86
Ilustración 30: Superficie de vivienda.....	87
Ilustración 31: Número de dormitorios.....	87
Ilustración 32: Cantidad de habitantes por vivienda.....	88
Ilustración 33: Ingreso familiar.....	88
Ilustración 34: Trabaja actualmente.....	89
Ilustración 35: Tipo de trabajo.....	89
Ilustración 36: Tipo de actividad laboral.....	90
Ilustración 37: Compra de muebles en último 3 años.....	90
Ilustración 38: Periodo entre compras de muebles.....	91
Ilustración 39: Preferencias de compra de muebles.....	92
Ilustración 40: Donde compra los muebles los consumidores.....	93
Ilustración 41: Elección de tienda para comprar muebles.....	93
Ilustración 42: Forma de pago.....	96
Ilustración 43: Problemas de espacio en vivienda.....	96
Ilustración 44: Conocimiento de muebles multifuncionales.....	97
Ilustración 45: Cama Horizontal Oculta con Escritorio.....	100
Ilustración 46: Cama Vertical oculta con escritorio.....	100
Ilustración 47: Cama cajonera.....	101
Ilustración 48: Cama -Sillón.....	101
Ilustración 49: Sillón camarote.....	102
Ilustración 50: Sillón cama tipo 1.....	103
Ilustración 51: Sillón cama tipo 2.....	103
Ilustración 52: Rack TV oculta.....	104
Ilustración 53: Mesa comedor esquinero rectangular.....	104
Ilustración 54: Mesa comedor esquinero ovalado.....	105
Ilustración 55: Comedor- Living.....	105
Ilustración 56: Mesa centro extensible.....	106
Ilustración 57: Arriendo locales Santiago Centro.....	108
Ilustración 58: Arriendo locales La Florida.....	109
Ilustración 59: Arriendo locales en San Miguel.....	110



Ilustración 60: Cálculo de cajas por contenedor de 40 pies.....	113
Ilustración 61: Calculo costo de importación .....	113
Ilustración 62: Organigrama PoliMuebles para el año 3 y 4. ....	115
Ilustración 63: Organigrama PoliMuebles para el año 5. ....	116
Ilustración 64: GSE comunas de la Región Metropolitana .....	122
Ilustración 65: Porcentaje de mercado teórico. ....	123
Ilustración 66: Cadena de valor .....	126

## 1. INTRODUCCIÓN

El aumento de la expansión demográfica de los últimos años en la Región Metropolitana, a causa de la migración de jóvenes profesionales de otras regiones del país que buscan mejores oportunidades laborales, o que se independizan de sus padres; la llegada de nuevos estudiantes cada año y los altos índices de inmigrantes que han arribado al país en los últimos años, ha derivado en un gran aumento en la demanda de viviendas.

Percibiendo este aumento en la demanda de viviendas, las constructoras e inmobiliarias han aumentado la oferta<sup>1</sup>, causando que en los últimos diez años la construcción de proyectos inmobiliarios se disparara (especialmente de departamentos en las comunas más centrales del gran Santiago). El alza en las ventas, trajo consigo un aumento progresivo en el valor del suelo, por lo que las inmobiliarias se vieron en la necesidad de reducir el tamaño de las viviendas para obtener la rentabilidad esperada.

Al tener viviendas más pequeñas, la eficiencia en la utilización del espacio se torna vital para poder vivir cómodamente. En este aspecto, tanto la distribución de los metros cuadrados como el mobiliario juegan un importante papel para cumplir este objetivo. Normalmente la distribución de las habitaciones, cocina, baño y lugares de uso común es dada por el diseño de la vivienda, es por ello que la elección de los muebles juega un papel protagónico cuando se requieren opciones para optimizar los metros cuadrados.

Cabe recordar, que los muebles son bienes necesarios, que facilitan las actividades habituales de las personas y pueden estar contruidos de cualquier material, aunque principalmente se utiliza la madera y el plástico. La oferta actual de muebles en el mercado es variada, existiendo distintos tamaños, diseños, colores y precios, pero la mayoría de estos no están elaborados para maximizar la utilización de los espacios.

Los muebles multifuncionales son la excepción a lo mencionado anteriormente, estos están diseñados para cumplir más de una función, normalmente una función primaria básica y una función secundaria, contribuyendo en mejorar el uso del espacio. Actualmente en la zona oriente de la Región Metropolitana existe oferta de estos muebles, pero se estima que ésta no es suficiente para abastecer el potencial mercado y sus precios están muy por sobre los muebles normales, lo que desincentiva la expansión en la venta de estos muebles a más potenciales clientes.

Ante estos antecedentes, se puede establecer que existe un potencial nicho de mercado que no se está explotando, dado que al evaluar lo mencionado anteriormente, se observa que actualmente las empresas de muebles multifuncionales centraron sus clientes objetivos en el quintil más alto de ingreso, dejando sin oferta a quintiles con un poder adquisitivo medio, pero que cuentan con capacidad de pago para acceder a este tipo de muebles.

Este Plan de Negocios estará enfocado poder ofertar los muebles multifuncionales a precios más convenientes que la competencia de tal manera que más clientes puedan acceder a ellos y cubrir sus necesidades de optimización de espacios en sus viviendas.

---

<sup>1</sup> Cámara Chilena de la Construcción, [www.cchc.cl](http://www.cchc.cl)

- **Justificación del Negocio**

Entre los Censos de 2002 y 2017 el aumento en la cantidad habitantes y de viviendas en la Región Metropolitana fue 17,6% y 44,6% respectivamente, creciendo de 6.045.192 a 7.112.808 en el caso de la población y de 1.643.892 a 2.378.442 en las viviendas. Como se puede observar el crecimiento de las viviendas es mayor que el crecimiento de la población, debido principalmente a lo mencionado en el primer párrafo de la introducción.

En promedio cada trimestre se venden 8 mil viviendas desde el año 2010, de las cuales, sobre el 80% son departamentos (Mercado Inmobiliario Santiago RM, 1 Trimestre 2018, 2018) y el 61% de estos departamentos miden menos de 50m<sup>2</sup> aprox. De la misma manera el alza en los precios durante el primer trimestre de 2018 fue de 4% y de 10,4% para los departamentos y casas respectivamente.

Cabe mencionar, que quienes compran las opciones más económicas de viviendas, o son inversionistas, que adquieren la residencia para arrendar, o son personas quienes tienen menor poder adquisitivo, y por ende no estarán dispuestos a comprar muebles que excedan su presupuesto.

El mobiliario es muy importante al momento de habitar una vivienda, dado que los muebles son quienes distribuyen el espacio ocupado y disponible en un hogar. La oferta de muebles es variada, existen más de 2.700 empresas solo en la Región Metropolitana que venden muebles y si incluimos a las tiendas de retail la oferta aumenta. Se estima para el año 2018 una demanda mensual de muebles y artículos para el hogar de MM\$134.360<sup>2</sup> aproximadamente.

Y aunque la oferta de muebles es variada, existen sólo cuatro negocios que ofrecen muebles multifuncionales, todos en el sector oriente de la región. Una cama de 2 plazas vertical que se puede ocultar y que cuenta con un escritorio cuando se oculta, tiene un costo mínimo de \$499.000 en la opción más barata y \$799.000<sup>3</sup> en la opción más cara, valores muy altos si consideramos que en este plan de negocio la cama de 2 plazas vertical con escrito se ofrecerá a \$380.000+IVA, esto es \$469.000 con IVA.

Esta baja en el precio permitirá a potenciales clientes pertenecientes a otros quintiles acceder a comprar estos muebles y no salirse de su presupuesto, considerando que quienes más necesitan muebles multifuncionales para optimizar sus espacios son los clientes que viven en las viviendas de menor superficie.

En base a la premisa de ofertar más barato que la competencia, brindando un servicio gratis y un modelo de negocio en el que el cliente ahorre y queden satisfechas sus necesidades, se podrá tener un negocio rentable y sustentable en el tiempo.

---

<sup>2</sup> Valor extrapolado de la encuesta de presupuestos familiares del año 2016.

<sup>3</sup> Ver Anexo E: Cotización Muebles de la Competencia

## **2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

### **2.1. Objetivos**

#### **2.1.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de negocio para la comercialización de muebles multifuncionales en la Región Metropolitana, que permita a los consumidores acceder de manera más conveniente a mobiliario para espacios reducidos.

#### **2.1.2. Objetivos específicos**

- Determinación del segmento de mercado objetivo y caracterización del cliente mediante una encuesta de mercado de muebles multifuncionales.
- Diseño de estrategias que permita a la empresa ser la número uno en la venta de muebles multifuncionales en la Región Metropolitana.
- Elaborar un Plan de Marketing que permita a la empresa ser la top of mind de muebles multifuncionales de la Región Metropolitana.
- Elaborar el Plan de Operaciones y el Plan Organizacional.
- Efectuar una Evaluación Financiera, de manera que permita identificar si el negocio puede generar rentabilidad y se pueda obtener el retorno de la inversión, determinando, entre otros parámetros el VAN y la TIR.
- Determinar un análisis de sensibilidad y un análisis de riesgos con sus correspondientes medidas de mitigación.

## **2.2. Metodología**

La metodología que se utilizará para la elaboración del plan de negocios será la siguiente:

### **Etapa 1: Marco Conceptual**

En esta etapa se realizará el levantamiento de información para la definición del tema, el alcance de la tesis y la definición del marco conceptual a utilizar para su desarrollo.

### **Etapa 2: Análisis Macroentorno y de la Industria**

En esta etapa se desarrollará el análisis PESTEL que permitirá evaluar el entorno en que la empresa se desenvolverá, mientras que para el análisis de la industria se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de PORTER.

### **Etapa 3: Análisis e Investigación de Mercado**

El análisis del mercado describe dónde operará la empresa y la competencia actual en el rubro de muebles, mientras que la investigación de mercado permitirá identificar y caracterizar los potenciales clientes y descubrir sus necesidades. Para la obtención de la información se realizará una encuesta.

### **Etapa 4: Análisis FODA**

El plan de negocio contará con la realización de un análisis FODA y la obtención de las estrategias que derivaran de ese análisis.

### **Etapa 5: Modelo de Negocios**

Para la elaboración del modelo de negocios se utilizará la herramienta CANVAS.

### **Etapa 6: Plan de Marketing**

El plan de marketing será de vital importancia para dar determinar los productos a ofrecer, el precio y la promoción de los productos.

### **Etapa 7: Plan Operacional**

En el plan operacional se definirá los procesos del negocio y la relación con los proveedores.

### **Etapa 8: Plan Organizacional**

En el plan organizacional se definirá el personal necesario, el organigrama y los perfiles de cargos.

### **Etapa 9: Evaluación Financiera**

Para determinar si el negocio es rentable y factible de implementar, en la evaluación financiera se obtendrá el VAN, la TIR, el periodo de recuperación de la inversión y se hará un análisis de sensibilidad con las variables críticas.

### **Etapa 10: Análisis de Riesgo y Mitigaciones**

En esta etapa se realizará un análisis de riesgo y se elaborará un plan de mitigaciones.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del plan de negocio se requiere utilizar varias herramientas bibliográficas que nos permitan establecer los requerimientos y recursos necesarios para definir la estrategia.

Entre los autores más destacados en materia de negocios encontramos a Michael Porter, Alexander Osterwalder, Liam Fahey y V. K. Narayanan, entre otros, los cuales tienen visiones distintas de cómo plantear un negocio. Para el desarrollo de esta tesis se utilizarán algunos de los modelos creados por estos autores, entre ellos:

#### 3.1. Herramientas de Plan de Negocios

- **Análisis PESTEL (Liam Fahey y V.K. Narayanan)**

Es un análisis del entorno macro del negocio, comenzó como el análisis PEST, que posteriormente evolucionó en el análisis PESTEL, al añadir el impacto ecológico y legal, a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que se analizan en el anterior. Es una herramienta útil para comprender los ciclos del mercado y la posición de la empresa en éstos.

- **Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Michael Porter)**

Elaborado por Michael Porter, es un modelo de estrategia de negocios, establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria. Realiza una comparativa entre la empresa, los clientes, los proveedores, los posibles nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad con los competidores actuales. Este análisis permite conocer el potencial de la rentabilidad de la industria.

- **Análisis FODA (Michael Porter)**

Herramienta de estudio de la situación de una empresa o proyecto, es la síntesis del análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y análisis externo (Oportunidades y Amenazas). Permite establecer acciones y estrategias a desarrollar.

- **Investigación de Mercado**

La investigación de mercado hace referencia al proceso objetivo y sistemático que ayuda a las compañías en la toma de decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de diferentes bienes y servicios. La Investigación nos ayudará a definir el segmento objetivo y el mix de productos, además de las características esperadas por los clientes. El libro Marketing Estratégico del autor Roger J. Best se utilizará como guía.

- **Modelo de Negocio**

Para la elaboración del modelo de negocio se utilizará la herramienta CANVAS, creado por Alex Osterwalder para el desarrollo de nuevos negocios, es un gráfico visual con elementos que describen propuesta de producto y de valor de la empresa, infraestructura, clientes y finanzas. Ayudará a alinear las actividades a realizar y permitirá describir fácilmente el modelo del negocio.

- **Estrategia Financiera**

Apoyado por el libro Análisis y Estrategia Financiera de Joan Massons. Esta estrategia debe velar por los aspectos claves de las estrategias y políticas desde el punto de vista financiero que regirá el desempeño de la empresa. Estrategias de inversión, la estructura financiera interna, capital de trabajo, financiamiento, gestión del efectivo, retención y reparto de utilidades.

Entre las herramientas a utilizar tendremos el VAN para evaluar el negocio y el TIR para evaluar el retorno sobre la inversión, además de los kpis financieros que miden la rentabilidad, entre otros.

### **3.2. Referencias bibliográficas**

- **Libros**

- **Ventaja Competitiva**, Autor: Michael Porter, Edición 1, Año 1991, Editorial: Rei Argentina. (Michael E. Porter, 1991)

Este libro abarca los conceptos básicos de cadenas de valor, costos, diferenciación, tecnología, sustitución, sinergias.

- **Generación de Modelos de Negocios**, Autores: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, Edición 1, Año 2010, Editorial: Deusto. (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Este libro exhibe el Modelo Canvas y explica patrones, estrategias y técnicas para diseño de modelos de negocios.

- **Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministro**, Autores: Richard Chase y Robert Jacobs, Edición 13, Año: 2010, Editorial: Mc Graw Hill. (Richard Chase y Robert Jacobs, 2010)

Este libro contiene información sobre la administración de operaciones, la cadena de suministros, la sustentabilidad operacional, las cadenas de suministro esbeltas y el mejoramiento de la eficiencia de los procesos, incluida las cadenas de suministros.

- **Marketing Estratégico**, Autor: Roger J Best, Edición 4, Año 2007, Editorial: Pearson. (Roger J Best, 2007)

Este libro trata sobre el Marketing estratégico, el análisis de la competencia, la segmentación del mercado, análisis del cliente y la creación del valor.

- **Finanzas: Análisis y Estrategia Financiera**, Autor: Joan Massons, Edición 16, Año: 2015, Editorial: Hispano Europea. (Joan Massons, 2015)

Este libro permite conocer la posición económica de una empresa mediante la comprensión y análisis de balances y estados de resultados.

- **Evaluación y Formulación de Proyectos**, Autor: Nassir Sapag, Edición 2, Año: 1991, Editorial: Mc Graw Hill. (Nassir Sapag, 1991)

Libro de evaluación de proyectos que permite analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permiten asignar recursos a un proyecto para establecer su potencial rentabilidad.

- **Informes y Estudios**

- **Crecimiento Tendencia: Proyección de Mediano Plazo y Análisis de sus determinantes**, septiembre 2017, Autor: Banco Central. (Crecimiento Tendencial, 2017)

Este estudio resume un conjunto de investigaciones que técnicos del Banco Central de Chile han realizado sobre los determinantes del crecimiento económico de largo plazo.

- **Informe Política Monetaria**, marzo 2018, Autor: Banco Central. (Informe Política Monetario, Marzo 2018, 2018)

Este informe contiene además de la IPM de marzo 2018, las proyecciones a mediano plazo de los principales indicadores económicos del país (PIB e Inflación, entre otros).

- **Mercado Inmobiliario Santiago RM: 1° trimestre 2018**, abril 2018, Autor: Cámara Chilena de la Construcción. (Mercado Inmobiliario Santiago RM, 1 Trimestre 2018, 2018)

Este informe presenta indicadores claves y el avance de las variables del entorno inmobiliario en la Región Metropolitana, al primer trimestre del año 2018.

- **Tendencias del Retail en Chile**, Año 2016, Autor: Cámara de Comercio de Santiago. (Tendencias del Retail en Chile, 2016)

### **3.3. Bibliografía Industria del Mueble**

- **Revista M&M**: Revista sectorial de circulación trimestral destinada a la divulgación de información referente al sector forestal, mobiliario y maderero. <https://revista-mm.com> (Revista M&M, 2017 y 2018)
- **Revista Furniture & Furnishing**: La revista de exportación e importación de muebles número 1 de Asia para los mercados mundiales. <http://www.furnitureandfurnishing.com/> (Revista Furniture & Furnishing, 2017 y 2018)
- **American Retail**: Comunidad del Retail y consumo masivo. <http://www.america-retail.com/> (American Retail, 2017 y 2018)
- **Libro La Historia de Ikea**: Cuenta la historia de la empresa de muebles más grande del mundo. La filosofía del dueño, el modelo de negocios que creó, la flexibilidad en la innovación y el desarrollo de la empresa a lo largo de su historia. (Ingvar Kamprad y Bertil Torekull, 2008)



## 4. MACROENTORNO Y DE LA INDUSTRIA

A través del Análisis PESTEL y el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter se examinará el entorno en el cual se desenvolverá la empresa. Para cada uno de estos estudios se determinarán estrategias a seguir para asegurar el correcto desarrollo de la empresa en el mercado.

### 4.1. Análisis PESTEL

- **Factores Políticos**

En el año 2018 entró en vigencia una nueva Reforma Tributaria, entre sus características están: régimen semi-integrado con un 27% de impuesto a la renta y un 65% de crédito por las utilidades retenidas, renta atribuida con tasa de 25% en primera categoría y con el global complementario con un máximo de 35%. A pesar del corto periodo que se encuentra operativa, el gobierno entrante contempla modificar esta reforma, por ejemplo, modificarán el sistema tributario de las empresas, se reducirá gradualmente el impuesto a la renta de 27% a tasas entre 24% y 25% (asegurando promedio de países OCDE). Cabe destacar que la ley de impuesto a la renta, afecta directamente en los estados de resultado y la caja de efectivo de una empresa, la reducción del impuesto a la renta beneficiaría a la empresa de muebles.

Chile tiene tratados de libre comercio (TLC) con varias naciones, entre los principales países están EEUU y China, este último es el principal socio comercial de Chile, el tratado data del año 2006 y en el año 2017 se iniciaron conversaciones con ese país para extender el tratado a áreas como e-commerce, servicios, competencia, asuntos medioambientales y compras públicas. Cabe destacar que por el TLC la importación de muebles de china tiene arancel “cero”.

Por otra parte, el SII es un agente interventor fuerte, que puede aplicar sanciones importantes en caso que determine infracciones en el pago de impuestos, a los que la empresa estará obligada a efectuar.

- **Factores Económicos**

La inflación del año 2017 según los datos presentados por el INE, ha estado en los niveles más bajos de los últimos años, finalizando el año con un 2,2%, en el informe de política monetaria de marzo 2018<sup>4</sup> se estima que la inflación esté en 2,1%, 2,7% y 3,0% en los años 2018,2019 y 2020, respectivamente.

El Informe de Crecimiento tendencial del Banco Central<sup>5</sup> prevé un crecimiento del PIB por los próximos 10 años en torno al 3% anual. El informe presenta además un aumento anual promedio en el Capital, en la Fuerza de trabajo, en la Calidad del trabajo y en el Factor trabajo de 3,4%, 1,3%, 0,8% y de 1,6%, respectivamente. Mientras que se espera una reducción de 0.4% anual en la cantidad de horas trabajadas.

---

<sup>4</sup> <http://www.bcentral.cl/web/guest/publicaciones?cat1=57557&cat2=33250&cat3=33275>

<sup>5</sup> Ilustración 1: Proyecciones económicas de largo plazo. Ilustración 1: Proyecciones económicas de largo plazo.

Ilustración 1: Proyecciones económicas de largo plazo.

	Capital	Fuerza trabajo	Horas trabaj.	Índice calidad	Factor trabajo	PTF	PIB resto	PIB RRNN	PIB total
<b>Esc. Pesimista</b>									
2017-2026	3,0	1,1	-0,7	0,7	1,1	0,9	2,9	2,0	2,8
2017-2036	2,6	0,8	-0,6	0,6	0,8	0,9	2,6		
2017-2050	2,4	0,6	-0,4	0,5	0,6	0,9	2,4		
<b>Esc. Base</b>									
2017-2026	3,4	1,3	-0,4	0,8	1,6	0,9	3,4	2,0	3,2
2017-2036	3,0	1,0	-0,4	0,7	1,3	0,9	3,0		
2017-2050	2,7	0,8	-0,4	0,6	1,0	0,9	2,7		
<b>Esc. Optimista</b>									
2017-2026	3,7	1,4	-0,2	0,9	2,1	0,9	3,8	2,0	3,6
2017-2036	3,4	1,2	-0,2	0,8	1,8	0,9	3,5		
2017-2050	3,0	0,9	-0,2	0,7	1,3	0,9	3,1		

Fuente: Banco Central

La tasa de política monetaria (TPM), dada por el Banco Central ha ido en constante disminución desde el año 2012, se ha mantenido estable en 2,5% desde mayo de 2017 y se espera se mantenga constante hasta fines de 2018, lo que ha permitido una disminución en las tasas de interés de los créditos financieros, aumentando con ello la inversión. Se espera que para el año 2020 se ubique en torno al 4% considerando su nivel neutral.

En consecuencia, si bien las cifras de crecimiento de los últimos años no han sido auspiciosas, se vislumbra un mejoramiento de la situación económica del país para los próximos años y la TPM permite obtener financiamiento a menor costo que años anteriores, lo que favorece al plan de negocio a la hora de buscar capital.

- **Factores Sociales**

Durante el año 2017 se realizó el censo abreviado de población en Chile, el resultado mostró que al momento de realizado el estudio había 17.574.003 habitantes, lo que representa un aumento de 16% aprox., respecto de los 15.116.435 contabilizados en el censo del año 2002, siendo la Región Metropolitana la que concentra la mayor población con 7.112.808 habitantes. De la misma forma, la cantidad de viviendas en la región metropolitana creció un 13,9% entre los procesos del año 2011 al 2016. Ambos datos permiten afirmar que existe un mayor número de potenciales clientes respecto a los años anteriores.

Chile en el año 2017 ocupa el lugar 25° a nivel mundial en el Índice de Progreso Social<sup>6</sup>, que mide la extensión con lo que los países satisfacen las necesidades sociales y medioambientales de sus ciudadanos, el bienestar fundamental y las oportunidades de progreso. Chile está catalogado entre los países con progreso social alto, siendo el país con el ranking más alto de Latinoamérica. Esto indica que en el país existe una mejor situación económica que permite a una mayor parte de la población adquirir toda clase de productos.

<sup>6</sup>[https://www.df.cl/noticias/site/artic/20170621/asocfile/20170621132906/spanish\\_2017\\_social\\_progress\\_index\\_report.pdf](https://www.df.cl/noticias/site/artic/20170621/asocfile/20170621132906/spanish_2017_social_progress_index_report.pdf)

El estudio de 2016 de las tendencias del Retail<sup>7</sup> indica que los consumidores actuales están más empoderados, informados y son más exigentes. Las nuevas generaciones conectadas a la tecnología y a los mercados internacionales son quienes están cambiando el mercado. El informe además destaca el aumento en el comercio electrónico. Inclusive las empresas de Retail han cambiado la estrategia de venta de muebles, utilizando poco espacio en sus salas de ventas para los muebles y brindando su gran oferta a través de internet.

- **Factores Tecnológicos**

La participación del sector tecnológico en el PIB nacional es de 3,5% según el Índice de País Digital<sup>8</sup>. El estudio se basa en tres pilares que reflejan la interacción de los diversos componentes del ecosistema digital, a saber, empresas, gobierno digital y usuarios. El informe muestra avances muy positivos en el uso de internet, destacando el aumento en el nivel de uso de sectores con menor escolaridad y en zonas geográficas rurales.

Chile lidera el avance en tecnología a nivel latinoamericano, según el informe de Tech Cities 2017<sup>9</sup>, informe que lista a 22 países del mundo con las mejores condiciones para el desarrollo tecnológicos, y aunque Chile ocupa el lugar 19°, es el mejor rankeado de Latinoamérica.

Cabe destacar que las Tecnologías de la Información favorecen directamente el crecimiento de las Pymes, Medianas y Grandes Empresas, hacen más eficiente sus procesos y mejoran la productividad.

No solo la tecnología on-line afectará, la llegada de la impresión 3D revolucionará el mercado del comercio, hay proveedores que ya fabrican partes, piezas e incluso productos finales a partir de impresión 3D. En el largo plazo se estima que cualquier empresa podrá utilizar esta tecnología para fabricar y vender sus productos.

El uso de tecnología es muy auspicioso para el negocio, ya que se espera que una parte de la venta y gran parte de la promoción de los muebles se realice a través de internet y en un futuro tener la posibilidad de poder fabricar los muebles con impresión 3D (no se evaluará en este informe).

- **Factores Ambientales**

Chile es uno de los países que más basura produce en Latinoamérica, se estima que cada persona produce 1 kilo de basura al día. Es por ello que en los últimos años se ha extendido la política municipal de restringir la entrega de bolsas plásticas en los supermercados, tendencia que se está ampliando a más comunas del país, incluyendo próximamente la región metropolitana.

Las leyes ambientales aún no son tan restrictivas en comparación con otros países, principalmente europeos, donde la ecología y el reciclaje se ha transformado en una forma de vida. La ley 19.300<sup>10</sup> de Medioambiente fue publicada en 1994 y no ha sufrido grandes modificaciones, con excepción del año 2010 que creó el Ministerio del Medio

---

<sup>7</sup> [https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.PDF](https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF)

<sup>8</sup> <http://www.indicepaisdigital.cl/>

<sup>9</sup> <http://www.savills.co.uk/tech-cities/index.html>

<sup>10</sup> <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30667>

Ambiente, organismo encargado de las siguientes materias: Gestión de Residuos, Comisión Nacional del Medio Ambiente, Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Medio Ambiente, Reciclaje y Responsabilidad Extendida del Productor.

Se espera para los próximos años, un aumento en las restricciones ambientales para la empresa y una mayor utilización de energías renovables. En los últimos 10 años, Chile pasó de generar 11 MW (megawatts) en el 2013 a 850 MW de energía solar en el 2015 y está en proceso de añadir 13,3 GW más de capacidad instalada.

Chile no tiene prohibida la importación de muebles, mientras que estos no estén fabricados con adhesivos en base a tolueno o alguna sustancia toxica (listado en <http://www.aduana.cl/>).

- **Factores Legales**

El comercio en Chile es regulado por el Código de Comercio<sup>11</sup>, ley que data del año 1865, pero modificado el año 2014, este rige las obligaciones de los comerciantes que se refieren a operaciones mercantiles y las que resulten de contratos exclusivamente mercantiles. Los casos no regulados por esta ley son enmendados por la Código Civil.

La Ley del Consumidor N°19.496, detalla las protecciones que se otorgan a los consumidores antes abusos del comercio, siendo el SERNAC un ente fiscalizador. Cabe mencionar que en el 2018 entró en vigencia la nueva ley de Renta que modifica el impuesto que pagan las empresas (mencionadas en los Factores Políticos).

Las regulaciones laborales también son un factor político a considerar, la Dirección del trabajo a través de la Inspección del Trabajo fiscaliza el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los empleadores en los contratos de personal directo e indirecto, emanados directamente por el Código del Trabajo<sup>12</sup>, por lo que la empresa debe contemplar como prioridad el cumplimiento de normas laborales.

---

<sup>11</sup> <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1974>

<sup>12</sup> [https://www.leychile.cl/Consulta/m/norma\\_plana?idNorma=207436&org=cdr](https://www.leychile.cl/Consulta/m/norma_plana?idNorma=207436&org=cdr)

- **Conclusiones del Análisis PESTEL**

Tabla 1: Conclusiones análisis PESTEL

Factores	Conclusiones
<b>Políticos</b>	Chile es un país estable para realizar negocios, se espera que en los próximos años se faciliten los procesos de inversión y de tributación. El país cuenta con tratados internacionales que permiten el libre comercio mejorando las oportunidades de emprender.
<b>Económicos</b>	Las proyecciones del Banco Central auspician un crecimiento económico constante por los próximos 10 años, aumento del PIB del 3% constante que favorecerá el ingreso per cápita. La TPM de 2,5% permite obtener financiamiento a bajo costo, respecto de años anteriores.
<b>Sociales</b>	Chile está catalogado con un progreso social alto, el aumento de la población favorece a la realización de nuevos negocios. Además, el conocer las nuevas tendencias de los consumidores contribuye a realizar una mejor propuesta de negocio.
<b>Tecnológicos</b>	Tener acceso a las nuevas tecnologías y el alto crecimiento del país en este aspecto aportan al desarrollo de nuevos negocios. El alto uso de internet como herramienta de comercio, contribuye a disminuir costos de marketing y de operación.
<b>Ambientales</b>	No existen restricciones ambientales para los muebles, mientras estos no estén contruidos con materiales tóxicos. Lo que favorece la comercialización de estos.
<b>Legales</b>	El país cuenta con regulaciones para el comercio que favorecen tanto a los consumidores como a los comerciantes, no es un mercado restrictivo mientras se cumpla con las legalidades.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER

Este modelo ayuda a analizar la competencia dentro de la industria y su entorno, lo cual será de vital importancia para el desarrollo de la estrategia.

- **Rivalidad entre Competidores**

Existen más de 2700 empresas en la región metropolitana con venta de muebles, en su mayoría mueblerías tradicionales de fabricación propia. Están también las tiendas de Retail que cuentan con una gran gama de productos en oferta (Falabella, Ripley, Paris, Corona, etc.), encontramos entre estas empresas algunas especializadas en muebles (Homy), además existe la venta por internet de muebles usados (Yapo), pero solo existen cuatro negocios en el país que ofrecen exclusivamente muebles multifuncionales (todos en la RM).

Considerando que se compite contra todas las empresas que venden muebles, la competencia es variada y alta, y debido a que se desconoce la sensibilidad del cliente de

muebles frente a cambios en la oferta y en el precio, posiblemente si la oferta de muebles multifuncionales es a un precio conveniente (valor no sobrepasa el valor de suma de los muebles que sustituye), los potenciales clientes dejarían de comprar muebles tradicionales y adquirirán los muebles multifuncionales, pero mientras se desconozca el mercado real de muebles multifuncionales (dada su poca oferta) y la movilidad del clientes se compite contra todas las empresas que venden muebles.

- ***Amenaza de entradas de Nuevos Competidores***

Las barreras de entrada son bajas, como se mencionó en el análisis del mercado, hay ventas de muebles usados por internet que pueden afectar al negocio. Además, Chile es un país maderero, por lo que obtener materia prima para elaborar muebles es relativamente fácil y barato. Se debe considerar la entrada de la empresa IKEA que anunció su llegada a Chile asociada con Falabella. IKEA es la mayor empresa de venta de muebles en el mundo y cuenta con oferta de muebles multifuncionales.

- ***Amenaza de Productos Sustitutos***

Visto desde el punto de vista de muebles en general, la amenaza es baja, los muebles multifuncionales son el sustituto de los muebles tradicionales y por ahora no se ve en el mercado nacional o en la Región metropolitana productos o servicios que puedan sustituir a los muebles en la función que realizan. La única amenaza la pueden constituir nuevas viviendas ofertadas con instalación de muebles multifuncionales empotrados, pero las inmobiliarias no han querido invertir en ello aludiendo que el cliente prefiere comprar sus propios muebles (excepto en la cocina).

- ***Poder de Negociación de Proveedores***

Los principales proveedores son las empresas fabricantes de los muebles, se espera contar con fabricantes del mercado asiático, cuyo poder de negociación es medio, debido a que existen muchos potenciales proveedores y es relativamente fácil cambiar a otro, aunque este cambio no es sencillo, considerando el traspaso de planos, diseños, tiempo de fabricación y tiempo de traslado de los productos al país.

Los proveedores de servicios básicos como luz, agua e internet, poseen un gran poder, dado que los servicios ofrecidos tienen precios fijos que no son negociables.

Los proveedores de elementos de oficinas en cambio tienen un poder bajo debido a que no son materiales de alto impacto para el negocio, los precios son bajos y pueden ser adquiridos en varios distribuidores nacionales.

- ***Poder de Negociación de Consumidores***

Los consumidores ejercen la mayor presión, su poder es alto, dada la alta oferta de muebles existentes en el país pueden elegir comprar en cualquier lugar y donde ellos se sientan cómodos y seguros comprando. Es por ello que la propuesta de valor del plan de negocio para los muebles multifuncionales debe entusiasmar a los potenciales clientes a sustituir sus muebles tradicionales por muebles multifuncionales. De lograr esta premisa el poder de negociación de los consumidores será bajo dada la poca oferta de muebles multifuncionales en el país y en la RM.

- **Conclusiones del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

Tabla 2: Conclusiones análisis 5 fuerzas de Porter

<b>Fuerza</b>	<b>Poder</b>	<b>Acción Propuesta</b>
<b>Rivalidad entre Competidores</b>	Alta	Lograr un alto grado de diferenciación respecto de las otras empresas.
<b>Amenaza Nuevos Competidores</b>	Alta	Crear ventajas competitivas que permitan ser más rentables que la competencia.
<b>Amenaza Productos Sustitutos</b>	Baja	Potenciar la oferta de los muebles multifuncionales indicando sus ventajas.
<b>Negociación Proveedores</b>	Media	Crear alianzas con proveedores (especialmente de muebles) y diversificar la compra de los muebles a más de una empresa.
<b>Negociación de Consumidores</b>	Alta	Elaborar propuesta de valor y estrategias de marketing que cautiven a los clientes.

Fuente: *Elaboración propia*

## 5. ESTUDIO DE MERCADO

### 5.1. Análisis del Mercado

Para comprender el entorno donde se desarrollará la empresa a continuación se presentarán algunos antecedentes del mercado de muebles mundial, nacional y de la región metropolitana (RM).

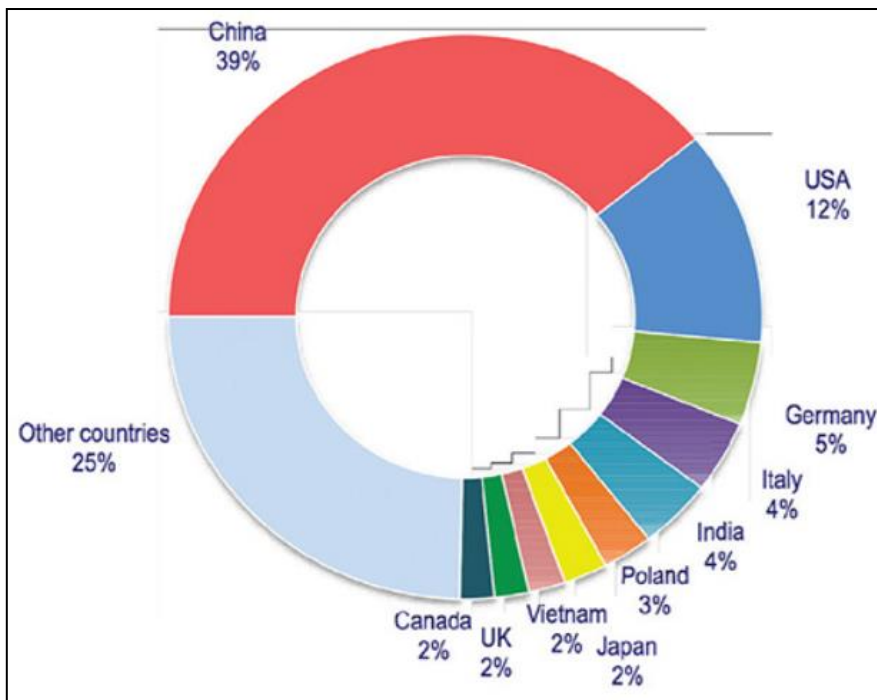
#### 5.1.1. Antecedentes Generales

- ***Mercado de Muebles en el Mundo***

El consumo mundial de muebles a nivel mundial ronda aproximadamente los 420.000 millones de dólares<sup>13</sup>.

El principal productor mundial de muebles es China (39%), seguido por Estados Unidos (12%), y más atrás Alemania (5%), Italia (4%) e India (4%) entre otros.

*Ilustración 1: Países productores de muebles a nivel mundial.*



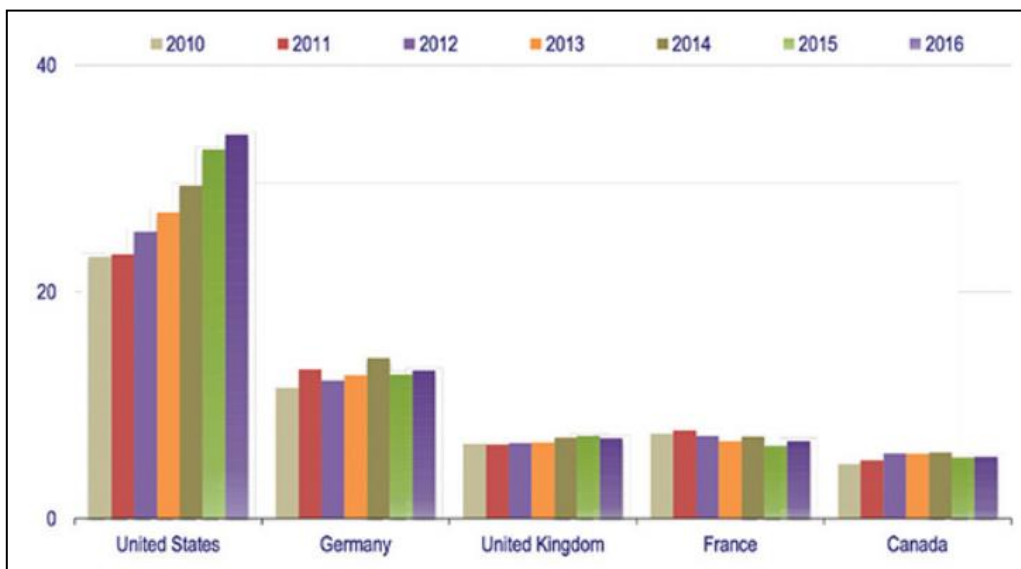
*Fuente: Informe CSIL, año 2016*

Mientras que el principal importador de muebles es Estados Unidos, seguido más atrás por Alemania y Reino Unido.

<sup>13</sup> Cifra entregada por el Centre for Industrial Studies (CSIL), en el Informe World furniture Outlook 2017/2018



Ilustración 2: Principales países importadores de muebles, según billones (\$USD).

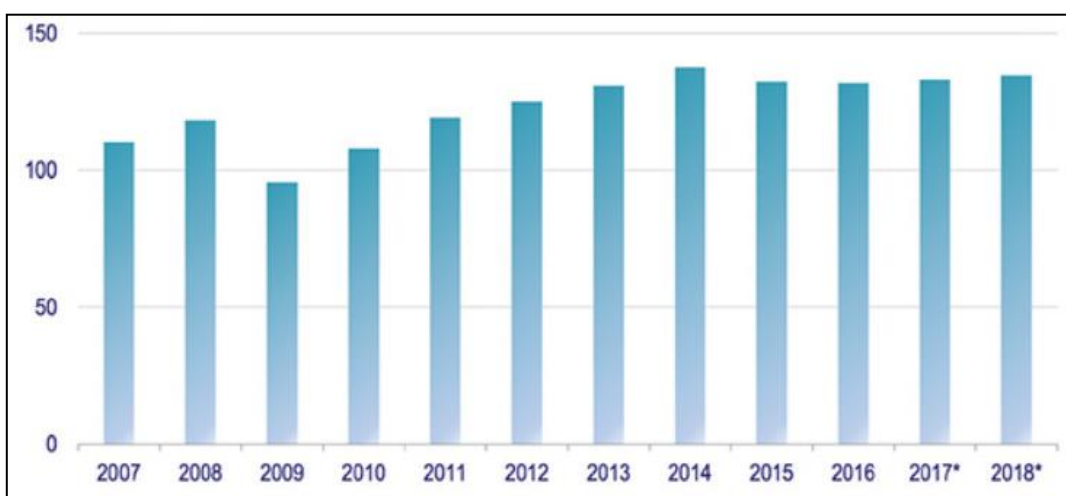


Fuente: Informe CISL, años 2010 a 2016

Para el año 2018 se prevé que el crecimiento del consumo de mobiliario será de 3,5% en términos reales en todo el mundo. La región de Asia y el Pacífico tendrán el más rápido crecimiento, mientras que las demás regiones crecerán entre el 1% y 3% en términos reales.

El comercio de muebles en tanto se ha mantenido estable alrededor de los 135 billones de dólares desde el año 2013, siendo el año 2009 el más bajo a causa de la depresión mundial que afectó el año anterior.

Ilustración 3: Comercio mundial de muebles en billones (USD), por año.



Fuente: CSIL, años 2007 a 2016.

(\*) valores estimados

Se espera un crecimiento en la economía mundial impulsado principalmente por las economías emergentes y en desarrollo, la tabla 3 muestra el crecimiento de los años 2016 y 2017, y proyecciones para los años 2018 y 2019.

Tabla 3: Proyección de la economía mundial (%), abril 2018.

Año	2016	2017	2018 (*)	2019 (*)
<b>Mundo</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>
<b>Economías Avanzadas</b>	<b>1,7</b>	<b>2,3</b>	<b>2,5</b>	<b>2,2</b>
<b>Economías Emergentes y en Desarrollo</b>	<b>4,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>	<b>5,1</b>
- América latina y el Caribe	-0,6	1,3	2	2,8

Fuente: FMI  
 (\*) proyecciones

Dentro de las economías emergentes y en desarrollo se encuentra América Latina y el Caribe, que presenta una estimación de crecimiento positivos, auspiciando un futuro prometedor para los negocios, de -0.6 en el año 2016 a una estimación de crecimiento de 2,8 para el año 2019.

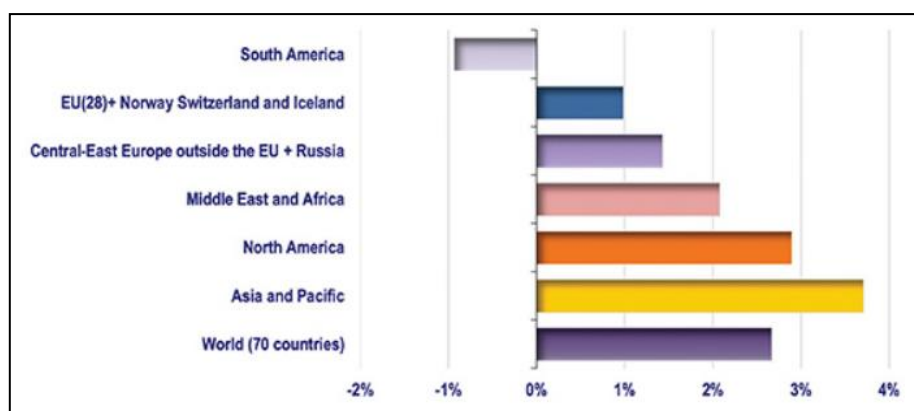
Según el informe “Perspectiva de muebles para América Latina y el Caribe<sup>14</sup> del año 2014”, esta región representa sólo el 4% del consumo mundial de muebles. El consumo aparente de producción asciende a USD \$ 17,3 mil millones. El principal consumo ocurre en Sudamérica (78%), seguido por América Central (18%) y El Caribe (4%).

- **Mercado del Mueble Sudamérica**

El país que más consume muebles en América del Sur es Brasil, seguido por Venezuela, Chile, Perú, Colombia y Argentina.

El consumo de muebles se encuentra en una fase de estancamiento entre 2015 y 2016, principalmente debido a las condiciones desfavorables del mercado en Brasil y en Venezuela.

Ilustración 4: Crecimiento del consumo de muebles por región de países, año 2017.

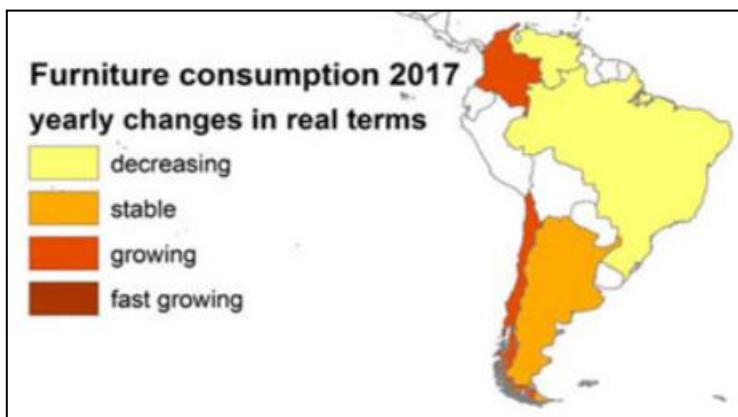


Fuente: CSIL, año 2017

En el gráfico se observa la disminución de casi 0,9% en el consumo de muebles durante el año 2017 en Sudamérica, principalmente por la caída en las ventas en Brasil. Los mercados más prometedores en términos de crecimiento en los próximos dos años son Chile y Colombia, como se puede observar en la siguiente imagen.

<sup>14</sup> Elaborado por el Centre for Industrial Studies (CSIL),

Ilustración 5: Crecimiento consumo de muebles en Sudamérica, año 2017.



Fuente: CSIL, año 2017

- **Fabricación de Muebles en Chile**

Según CSIL, en Chile los bienes importados satisfacen el 42% del consumo total de muebles. La penetración de la importación de muebles está por encima del promedio mundial, durante el período 2009-2014 las importaciones de muebles aumentaron en una tasa anual promedio del 21%.

El estudio muestra que los principales proveedores de muebles importados a Chile son: China (55,4%), Malasia (7,8%), Brasil (7,7%), Estados Unidos (4,8%) e Italia (2,7%), que en conjunto proporcionan alrededor del 80% de las importaciones totales de muebles para el país.

También indica que la mayor parte de la producción chilena de muebles está destinada al mercado interno; la propensión a la exportación entre las empresas chilenas es aún muy baja, durante el año 2014 solo se exportó un 3% de la fabricación de muebles.

La cantidad de empresas fabricantes de muebles en Chile se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 4: Cantidad de empresas fabricantes de muebles en Chile, por año.

Año	Número de Empresas	Ventas (UF)	Venta Total (M\$) (UF=27.000]	Promedio ventas (M\$), por Empresa
2010	5.081	20.559.677	555.111.276	109.252
2011	5.213	23.405.737	631.954.898	121.227
2012	5.313	24.144.877	651.911.681	122.701
2013	5.410	23.730.177	640.714.776	118.432
2014	5.509	23.606.009	637.362.248	115.695
2015	5.263	23.032.906	621.888.463	118.162

Fuente: Servicio de Impuesto Internos

El plan de negocio tiene como alcance geográfico la Región Metropolitana, el siguiente cuadro presenta la cantidad de empresas fabricantes de muebles en esta región.

Tabla 5: Cantidad de empresas fabricantes de muebles en la Región Metropolitana, según ventas por año.

Año	Número de Empresas	Venta Total (UF)	Venta Total (M\$) (UF=26.662)	Promedio ventas (M\$), por Empresa
2010	2.644	17.272.280	460.513.535	174.173
2011	2.765	19.619.094	523.084.295	189.181
2012	2.821	19.996.201	533.138.698	188.989
2013	2.864	19.430.732	518.062.167	180.888
2014	2.857	17.952.223	478.642.163	167.533
2015	2.726	17.277.675	460.657.359	168.987

Fuente: Servicio de Impuesto Internos

Las cifras muestran que las ventas anuales promedio por empresa fabricante de muebles en la región metropolitana ha oscilado entre 167 y 189 millones anuales, entre los años 2010 y 2015.

- **Gasto en Muebles Región Metropolitana**

La encuesta de presupuestos familiares<sup>15</sup> del año 2016 publicada por el INE, presenta el nivel de gasto mensual promedio en muebles realizado por los hogares, según el quintil de ingresos.

Tabla 6: Gasto en muebles por quintil, Región Metropolitana

Quintil	Gasto promedio mensual en Hogares por muebles (\$)	Porcentaje del Gasto en Muebles(%), respecto a Ingreso por Hogar
I	13.243	5,21
II	20.190	5,15
III	26.807	4,64
IV	46.094	5,58
V	166.832	8,48
<b>Total Hogares</b>	<b>54.633</b>	<b>6,8</b>

Fuente: Encuesta de Presupuestos Familiares 2016, INE

- **Ingreso Familiar en Región Metropolitana**

La Encuesta CASEN<sup>16</sup> de 2013 revela por comuna el ingreso promedio de los hogares en la Región Metropolitana.

A cada comuna se le asoció el quintil y el porcentaje del gasto en muebles asociado a ese quintil (Encuesta de Presupuestos Familiares), obteniendo un gasto promedio por comuna, dependiendo del ingreso total familiar.

<sup>15</sup> <http://historico.ine.cl/epf/VII/principales-resultados.php>

<sup>16</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta\\_Casen](https://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta_Casen)

Tabla 7: Ingreso familiar promedio y gasto en muebles por comuna RM

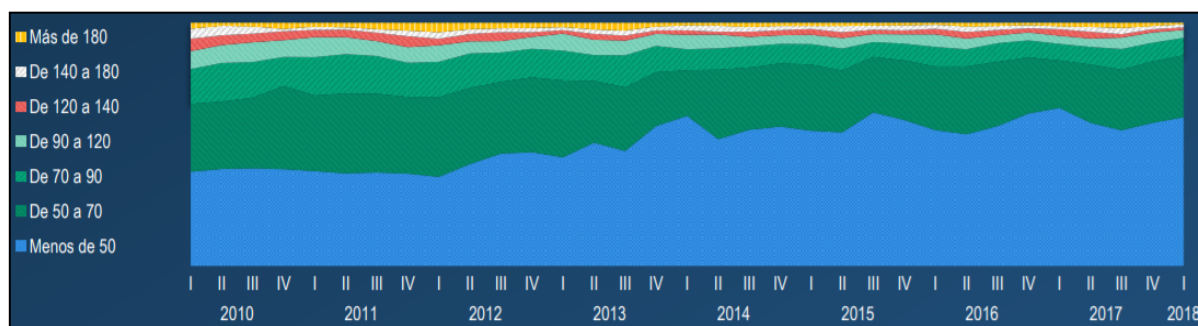
Comuna	Ingreso Total	Quintil	Gasto en Muebles Mensual (%)	Gasto en Muebles mensual aprox	Comuna	Ingreso Total	Quintil	Gasto en Muebles Mensual (%)	Gasto en Muebles mensual aprox		
Vitacura	3.177.830	V	8,5	269.480	Estación Central	778.255	III	4,6	36.111		
Las Condes	2.678.127	V	8,5	227.105	Renca	770.930	III	4,6	35.771		
La Reina	2.312.882	V	8,5	196.132	El Bosque	756.117	III	4,6	35.084		
Providencia	2.307.348	V	8,5	195.663	Paine	737.329	III	4,6	34.212		
Ñuñoa	2.295.026	V	8,5	194.618	Tiltil	735.755	III	4,6	34.139		
Lo Barnechea	1.930.652	V	8,5	163.719	Huechuraba	734.468	III	4,6	34.079		
Santiago	1.400.581	IV	5,6	78.152	Lo Prado	733.922	III	4,6	34.054		
San Miguel	1.215.206	IV	5,6	67.808	Puente Alto	726.208	III	4,6	33.696		
Pirque	1.182.407	IV	5,6	65.978	San Ramón	717.083	III	4,6	33.273		
Macul	1.141.524	IV	5,6	63.697	Pedro Aguirre Cerda	696.279	II	5,2	35.858		
Quilicura	1.115.318	IV	5,6	62.235	El Monte	691.197	II	5,2	35.597		
La Cisterna	1.093.429	IV	5,6	61.013	Curacaví	689.981	II	5,2	35.534		
San José de Maipo	1.040.175	IV	5,6	58.042	Pudahuel	682.588	II	5,2	35.153		
La Florida	1.013.375	IV	5,6	56.546	San Bernardo	674.753	II	5,2	34.750		
Maipú	1.007.694	IV	5,6	56.229	Conchalí	665.328	II	5,2	34.264		
Buín	1.000.605	IV	5,6	55.834	Calera de Tango	663.266	II	5,2	34.158		
San Joaquín	953.265	III	4,6	44.231	La Pintana	656.093	II	5,2	33.789		
Isla de Maipo	913.751	III	4,6	42.398	Alhué	646.969	II	5,2	33.319		
Talagante	877.581	III	4,6	40.720	María Pinto	646.345	II	5,2	33.287		
Peñaflor	874.061	III	4,6	40.556	La Granja	626.947	II	5,2	32.288		
Cerrillos	865.008	III	4,6	40.136	Independencia	624.394	II	5,2	32.156		
Quinta Normal	833.626	III	4,6	38.680	Cerro Navia	621.411	II	5,2	32.003		
Peñalolén	809.779	III	4,6	37.574	Recoleta	589.072	II	5,2	30.337		
Colina	793.718	III	4,6	36.829	Melipilla	577.077	II	5,2	29.719		
Lampa	793.292	III	4,6	36.809	Padre Hurtado	575.090	II	5,2	29.617		
Lo Espejo	778.900	III	4,6	36.141	San Pedro	417.326	I	5,2	21.743		
<b>Región Metropolitana</b>					<b>1.106.263</b>					<b>6,8</b>	<b>75.226</b>

Fuente: Encuesta Casen 2013 y Encuesta de Presupuestos Familiares 2016

- **Venta de Viviendas en la Región Metropolitana**

Según el Informe de Mercado Inmobiliario de Santiago RM<sup>17</sup> en el primer trimestre de 2018 el 84% de las viviendas vendidas en el Gran Santiago corresponden a departamentos. La venta de departamentos de menor tamaño ha ido en constante aumento, durante el mismo periodo mencionado el 61% de los departamentos vendidos tiene una superficie menor a 50 metros cuadrados(m<sup>2</sup>).

Ilustración 6: Venta de departamentos por superficie, años 2010-2018.



Fuente: Cámara Chilena de la Construcción (CCHC)

<sup>17</sup> [http://www.cchc.cl/uploads/comunicacion/archivos/Informe\\_de\\_Actividad\\_Mercado\\_Inmobiliario\\_-\\_Primer\\_Trimestre\\_2018.pdf](http://www.cchc.cl/uploads/comunicacion/archivos/Informe_de_Actividad_Mercado_Inmobiliario_-_Primer_Trimestre_2018.pdf)

- **Tendencia de Muebles a Nivel Mundial**

En cada ciudad del mundo la tierra disponible para urbanizar se torna cada día más costosa y escasa, los amplios espacios de las casas y departamentos antiguos, han sido reemplazados por viviendas más reducidas, que aumenten la rentabilidad de las inmobiliarias y constructoras. Ante ello la optimización de los espacios se vislumbra como una gran oportunidad de negocio, especialmente en la comercialización de mobiliario innovador.

La Revista M&M en su edición 74<sup>18</sup>, indica que “el mobiliario doméstico ha evolucionado tanto en diseño como en tamaño para poder adaptarse a los espacios interiores, generando soluciones más creativas, flexibles, útiles, confortables y funcionales”. Bajo esta tendencia es que nacen los muebles multifuncionales en respuesta las necesidades de adaptación.

La multifuncionalidad es una característica que tiene un objeto para cumplir funciones adicionales a las de su propósito principal. Los Muebles Multifuncionales fueron desarrollados a través de mucha investigación, fusionando o transformando las características de los distintos tipos de muebles existentes.

### **5.1.2. Oferta de Muebles**

- ***Mueblerías tradicionales***

En la Región Metropolitana hay mueblerías que elaboran sus propios muebles, utilizan para la fabricación madera de buena calidad, como roble, raulí u otras maderas nobles. Su oferta de muebles es variada, pero no ofrecen muebles multifuncionales. Sus precios son altos al tratarse de madera de mejor calidad, mayor durabilidad y un proceso de fabricación artesanal.

- ***Tiendas No Especializadas (Retail o Grandes Tiendas)***

Retailers como Falabella, Paris, Ripley, entre otras, ofrecen una gran variedad de muebles, tanto de baja como de alta calidad. Los muebles de baja calidad son fabricados con materiales como el cholguán, melamina o tablero MDF, entre sus ventajas ofrece distintas formas de pago y tienen ofertas más económicas<sup>19</sup> que las tiendas especializadas.

- ***Tiendas Especializadas***

Se distinguen 2 tipos de tiendas especializadas:

La primera, tienda tipo retailers que se especializan en muebles y decoración de hogar, solo una de ellas presenta entre sus ofertas muebles multifuncionales (Homy), pero en porcentaje menor a la oferta de los muebles regulares. Tienen variados productos, a precios variados, aunque para el caso de los muebles multifuncionales, los precios no son accesibles para todas las personas. Entre las principales tiendas están HOMOY, Rosen, CIC y Muebles Sur.

---

<sup>18</sup> <https://revista-mm.com/>

<sup>19</sup> La oferta del Retail es variada, pueden ofrecer juegos de comedor de \$100.000 a \$1.000.000, mientras que las mueblerías tradicionales solo venden juegos de comedor sobre los \$300.000 dependiendo del tipo de madera (visitas a terreno).





El segundo tipo, funciona como una feria del mueble, es el sector ubicado en el Barrio Franklin llamado el Mall del Mueble y las tiendas aledañas, donde existe mucha variedad de muebles. Tienen un proveedor único, por lo cual se encuentra el mismo mueble en todos los vendedores. Son los precios son más bajos del mercado, su calidad es media-baja y no poseen en su oferta muebles multifuncionales.

- **Tiendas de Muebles Multifuncionales**

En el sector oriente de la Región Metropolitana existen tiendas especializadas en la venta de muebles multifuncionales, una de ellas es la tienda “Kamas y petacas” ubicado en la comuna de Macul, otra es “Mospace” ubicado en la comuna de las Condes y la otra llamada “Wallbed” ubicada en Ñuñoa. Ofrecen todo tipo de muebles multifuncionales, en su mayoría a precios relativamente altos para el sueldo promedio.

Homy también tiene oferta de muebles multifuncionales a precios superiores a las tiendas mencionadas con anterioridad, aunque es un porcentaje menor de su oferta total de muebles, existen 4 tiendas Homy en el Gran Santiago.

Tabla 8: Empresas competidoras directas, muebles multifuncionales

Nombre	Descripción	Productos	Comuna	Página Web
 Kamas y Petacas	Ofrece servicios de optimización de espacios, construye ha pedido y de acuerdo con las especificaciones del cliente, también ofrece camas y mesas multifuncionales de todo tipo.	Mesa Plegable, Cama Loft, Cama Closet, Cama Escritorio, Rack TV, TV Lift.	Pedro de Valdivia 6609, Macul.	<a href="https://www.kamasyetacas.cl/">https://www.kamasyetacas.cl/</a>
 MoSpace	Ofrece muebles multifuncionales de todo tipo de origen europeo. Tiene un acuerdo con Homy.	Mesa Plegable, Cama Loft, Cama Escritorio, Camarote Cama.	Renato Sánchez 4151, Local 3 Las Condes.	<a href="http://www.mospace.cl/">http://www.mospace.cl/</a>
 WallBed	Especialista en camas de pared ocultas.	Cama Loft, Cama Escritorio, Cama Muro.	Avenida Ossa 214, Ñuñoa.	<a href="http://www.wallbed.cl/">http://www.wallbed.cl/</a>
 Homy	Retailer, perteneciente a Falabella, se especializa en la venta de muebles y decoración para el hogar, ofrece muebles multifuncionales, pero tienen muy poca variedad.	Cama Loft, Cama Vertical, Cama Escritorio, Mesas.	Malls Plazas (Las Condes, La Florida, La Reina, Cerrillos)	<a href="http://www.homy.cl">www.homy.cl</a>

Fuente: Elaboración propia



### 5.1.3. Demanda de Muebles

La demanda de muebles en Chile se concentra principalmente en las Grandes Tiendas, debido principalmente a la gran oferta de la que disponen y la variada posibilidad de pago que ofrecen (tarjetas bancarias). A los clientes les resulta más cómodo comprar muebles en estas tiendas donde además tienen la posibilidad de adquirir otros productos.

A pesar de ello a nivel de la Región Metropolitana la venta de muebles se ha visto disminuida en los últimos años después del gran auge durante los años 2010-2013, según el Índice de Comercio de la Región Metropolitana, elaborado por la Cámara de Comercio. Esta disminución se debe en gran medida por la baja en la producción interna de muebles. Cabe destacar que en los meses de marzo y abril de 2018 las ventas subieron y se espera que durante el resto del año las ventas repunten.

Tabla 9: Variación interanual venta de muebles en RM

Variaciones anuales por mes (%)									
Mes/Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	6,9	22,9	2,3	5,3	-4,6	-2,6	-4,7	-14,8	-6,8
Febrero	-0,6	33	-1,1	15,2	2,7	-10,2	-3,1	-14,6	-2,7
Marzo	11,9	18,9	6,4	5,5	-4	-8,7	-16,4	-4,1	<b>4,9</b>
Abril	22,8	10,9	-7,7	8,2	-3,1	-3	-14,7	-1,6	<b>2,6</b>
Mayo	22,3	4,8	-11,9	7,3	3,8	-4	-14,7	-5,3	
Junio	25,1	9,8	11,8	2,9	-12,4	-7	-12,1	-8,9	
Julio	23,7	10,4	-0,2	3,4	-12,4	-6,1	-3,6	-3,1	
Agosto	15,5	6,5	0,7	2,7	-1,5	-11,5	-9,2	-2,7	
Septiembre	26,2	-0,1	6,4	1,4	-11,6	-2,8	-9,6	-6,4	
Octubre	21,9	0,4	-5	2	-9,3	2,1	-11,7	-12,7	
Noviembre	21,5	2	2,3	-1,6	-1,1	-7,8	-12,9	-2,6	
Diciembre	21,9	-2,8	8,3	-9,4	-8,2	-3	-8,2	-10,7	

Fuente: CNC



## 5.2. Investigación de Mercado (Encuesta)

La Investigación de Mercado es un proceso en el cual se recopila información con el propósito de mejorar la toma de decisiones, entre las funciones que cumple esta la determinación del potencial mercado y la apreciación de las necesidades de los clientes; de tal forma que sea posible para la empresa ofrecer el mejor producto o servicio posible.

La herramienta más indispensable para realizar la investigación es la encuesta, esta nos permitirá conocer la opinión de potenciales clientes respecto el producto o servicio que se quiera ofrecer, la encuesta toma gran relevancia, dado que permite proyectar la posible demanda de los muebles multifuncionales.

La encuesta que se realizó abordó 3 temas: la tipificación del consumidor y la vivienda, la caracterización en la compra de los muebles y el conocimiento de los consumidores respecto los muebles multifuncionales.

- **Tipificación del Consumidor y la Vivienda**

Se entrevistaron a 200 personas, las encuestas fueron realizadas aleatoriamente en base a una muestra por conveniencia de 50 personas en las comunas de Santiago, San Miguel, La Florida y Maipú, comunas que han mostrado el mayor crecimiento en oferta de viviendas en los últimos 5 años. Los resultados se muestran en los cuadros siguientes.

*Tabla 10: Resumen tipificación del consumidor y la vivienda.*

<b>Pregunta</b>	<b>Resultados</b>
<b>Edad</b>	El 92% de los entrevistados tiene entre 26 y 45 años, y el 67% entre 26 y 35 años.
<b>Vivienda</b>	El 76% de los encuestados vive en departamento.
<b>Superficie Vivienda</b>	El 60% vive en viviendas de 70 m <sup>2</sup> o menos.
<b>N° Dormitorios</b>	El 80% vive en viviendas con 3 o menos dormitorios.
<b>N° Habitantes</b>	El 69% tiene 3 o menos habitantes en la vivienda (incluido el entrevistado).
<b>Ingresos</b>	El 92% de las familias tienen ingresos superiores a \$900.001.
<b>Trabajo</b>	El 92% de los entrevistados trabaja actualmente y de ellos el 94% es dependiente.
<b>Educación</b>	El 80% de los entrevistados es profesional.

*Fuente: Elaboración propia*

- **Caracterización Compra de Muebles**

En esta sección se intenta identificar las necesidades, los gustos y el hábito de compra de los consumidores.

*Tabla 11: Resumen caracterización compra de muebles.*

<b>Pregunta</b>	<b>Resultado</b>
<b>Compra de Muebles</b>	El 90% menciona que compro muebles en los últimos 3 años.
<b>Periodo entre compras</b>	El 60% de los entrevistados compran muebles regularmente cada 2 años.
<b>Preferencias</b>	Los atributos que valoran principalmente en los muebles son el diseño, el precio y la calidad de los materiales.
<b>Lugar de Compra</b>	Un 58% ha comprado muebles en el Retail, el 45% comenta que lo ha hecho en Tiendas especializadas.
<b>Elección de tienda</b>	El 49% comenta que le gusta mirar y probar los muebles, un 35% por la facilidad de pago y 32% por el precio.
<b>Disposición de Pago</b>	Comedor completo = entre \$200 mil y \$300 mil Mesa comedor = entre \$151 mil y \$200 mil Sillas de comedor (c/u) = menos de \$50 mil Mesa de centro = menos de \$50 mil Juegos de Living = entre \$201 mil y \$300 mil Sillón 3 cuerpos = entre \$201 mil y \$300 mil Futón = menos de \$50 mil Sillón Individual = menos de \$100 mil Racks = menos de \$100 mil Cama 2 plazas = entre \$201 mil y \$300 mil Cama 1,5 plazas = entre \$101 y \$300 mil Cama 1 plaza = entre \$51 mil y \$100 mil
<b>Forma de pago</b>	El 83% paga con tarjetas bancarias (débito o crédito).

*Fuente: Elaboración propia*

- **Conocimiento de Muebles Multifuncionales**

En esta sección se consultó a los encuestados por sus necesidades de espacio en sus hogares, el conocimiento de la existencia de muebles multifuncionales y cuáles muebles comprarían.

*Tabla 12: Resumen conocimiento de muebles multifuncionales*

<b>Pregunta</b>	<b>Resultado</b>
<b>Problemas de espacio</b>	El 56% de los encuestados siente que tiene problemas de espacio en su vivienda.
<b>Conocimiento</b>	El 67% conoce lo que son los muebles multifuncionales.
<b>Opción de Compra</b>	El 62% dice que si compraría un mueble multifuncional.
<b>Productos en 1 opción</b>	Mesa de Comedor, Cama 2 plazas, Rack TV, Comedor Completo.
<b>Productos en 2 opción</b>	Rack TV, Cama 2 plazas, Escritorio niños.
<b>Productos en 3 opción</b>	Rack TV, Futón, Closet.

*Fuente: Elaboración propia*

Los resultados de las tres secciones muestran que es posible realizar el negocio, el 56% de los entrevistados tiene el sentimiento de tener problemas de espacio en sus viviendas y el 62% menciona que compraría un mueble multifuncional.

- **Conclusión Investigación de Mercado**

Tras analizar los datos de la encuesta y tomando como base a los encuestados que comprarían un mueble multifuncional se puede concluir que los potenciales clientes viven, en su mayoría, en viviendas con una superficie inferior a los 70 m<sup>2</sup>, con tres 3 o menos dormitorios, tienen ingresos familiares sobre los \$900.001 (IV y V quintil), compran muebles en el Retail y tienen acceso a tarjetas bancarias. En su mayoría se trata de profesionales dependientes, cuyo rango de edad está entre los 26 y los 45 años, y con familias de 3 personas.

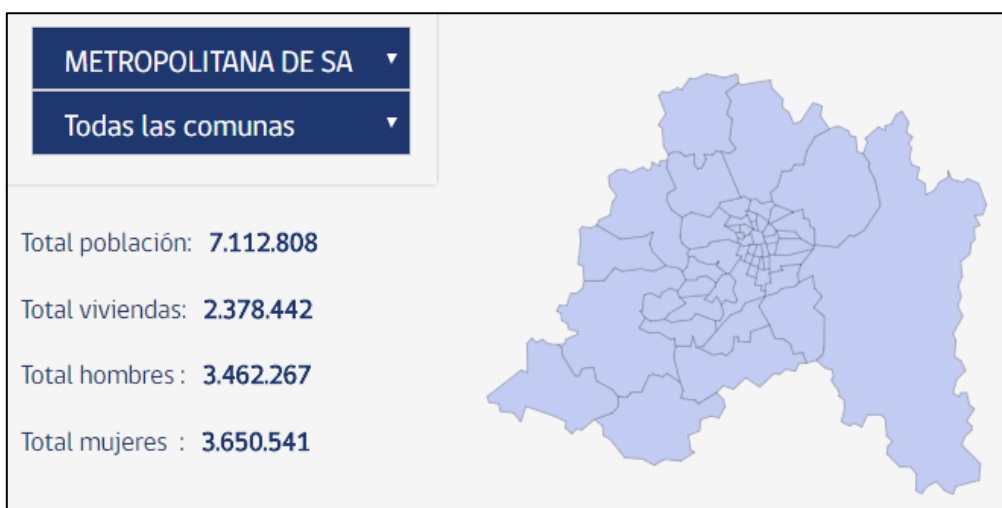
También se destaca en la encuesta que los consumidores se interesan por la oferta de los siguientes muebles multifuncionales: Comedores (completo o solo mesa), Racks de TV, Camas, Futones, Escritorios y Closet.

### 5.3. Mercado Total, Potencial y Objetivo

- **Mercado Total**

Como se determinó en el alcance del plan de negocio, la empresa centrará su operación en la Región Metropolitana. El mercado total que abarcará la empresa estará compuesto por 2.378.442 viviendas existentes en la región, con un total de población de 7.112.808 habitantes, según el censo de población del año 2017<sup>20</sup>.

*Ilustración 7: Número de viviendas y cantidad de población, Región Metropolitana*



*Fuente: INE, Censo Población 2017*

Considerando el gasto en muebles de cada quintil descrito en la Tabla 6: Gasto en muebles por quintil, Región Metropolitana, se puede concluir que el mercado asciende a \$MM 134.359 mensuales o \$MM 1.612.319 anuales, reajustado al 2018.

*Tabla 13: Valor mercado total (\$)*

Quintil	Gasto promedio mensual Hogares (\$), EPF 2016	Porcentaje Quintil	Hogares (Viviendas)	Mercado total mensual(\$)	Valor reajustado (Dic 2016 a May 2018 - 3,4%)
I	13.243	20%	475.688	6.299.541.481	6.513.725.892
II	20.190	20%	475.688	9.604.148.796	9.930.689.855
III	26.807	20%	475.688	12.751.778.939	13.185.339.423
IV	46.094	20%	475.688	21.926.381.110	22.671.878.067
V	166.832	20%	475.688	79.360.047.149	82.058.288.752
<b>Totales</b>			2.378.442	129.941.897.474	134.359.921.989
<b>Gasto Anual</b>				1.559.302.769.693	1.612.319.063.862

*Fuente: Elaboración propia*

*(\*) Encuesta Presupuestos Familiares 2016*

<sup>20</sup> <https://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>

- **Mercado Potencial**

Para el cálculo del mercado potencial estará dado por quienes pueden pagar por los productos, enfocado en el IV y V quintil (40% del total de viviendas y habitantes) y considerando que en la realización de la encuesta quienes aceptarían comprar un mueble multifuncional asciende al 62%.

Se tiene que para ambos quintiles la cantidad de viviendas estaría determinada por  $475.668 * 60\% = 294.927$ .

Tabla 14: Valor mercado potencial (\$)

Quintil	Gasto promedio mensual Hogares (\$), EPF 2016	Porcentaje distribución	Hogares (Viviendas) censo 2017	Mercado total mensual(\$)	Valor reajustado (Dic 2016 a May 2018, 3,4%)
IV	46.094	50%	294.927	13.594.356.288	14.056.564.402
V	166.832	50%	294.927	49.203.229.232	50.876.139.026
<b>Totales</b>			589.854	62.797.585.520	64.932.703.428
<b>Gasto anual</b>				753.571.026.242	779.192.441.135

Fuente: Elaboración propia

El valor del mercado potencial asciende a \$MM 64.932 mensuales o \$MM 779.192 anuales, reajustados.

- **Mercado Objetivo**

El mercado objetivo se estimará al interpolar los resultados de la encuesta con los datos del censo 2017 y el número de viviendas.

- 1- Primero, identificar la cantidad de población en el rango de edad de 26 a 45 años para los quintiles seleccionados (31% de la población total<sup>21</sup>).
- 2- Segundo, se extrapola la cantidad de viviendas aproximadas según la cantidad de población identificada en el punto anterior, pero que cumplan con tener menos de 3 dormitorios (factor de 83,7% obtenido de la tabla del Anexo B: Número de Viviendas, Dormitorios y Habitantes.)
- 3- Tercero, calcular la cantidad de población con nivel educacional (Profesional, Magister y Doctorado) dentro del rango de edad del punto 1, considerando que según los datos del Censo 2017 el 33%<sup>22</sup> de la población en el rango de edad 25 a 49 cumple con el perfil educacional.

<sup>21</sup> Tabla 15: Cantidad de habitantes por edad y nivel de profesionales

<sup>22</sup> Cálculo realizado con la tabla 4.1-Educación del Censo de Población 2017, INE

Tabla 15: Cantidad de habitantes por edad y nivel de profesionales

Grupos de edad	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	Totales	% Respecto del Total Población	% Respecto al grupo Etario
<b>Población total</b>	642.862	559.323	507.128	488.623	2.197.936	31%	
<b>Población Profesional</b>	212.144	184.577	167.352	161.246	725.319		33%

Fuente. Elaboración Propia

Extrapolando los resultados obtenidos en la población con el número de viviendas Realizando el cálculo tomando como base el mercado potencial ( $294.927 * 0,33 * 0,31 * 83,7$ ), resultan 25.182.

Tabla 16: Valor mercado objetivo

Quintil	Gasto promedio mensual Hogares (\$), EPF 2016	Hogares (Viviendas), Censo 2017	Mercado total mensual(\$)	Valor reajustado (Dic 2016 a May 2018, 3,4%)
<b>IV</b>	46.094	25.182	1.160.739.660	1.200.204.808
<b>V</b>	166.832	25.182	4.201.165.421	4.344.005.045
<b>Totales</b>		50.364	5.361.905.080	5.544.209.853
<b>Gasto anual</b>			64.342.860.964	66.530.518.236

Fuente: Elaboración Propia

El valor del mercado objetivo asciende a \$MM 5.544 mensuales o a \$MM 66.530 anuales, reajustados a mayo de 2018.

## 6. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación que permite determinar acciones y estrategias a seguir, basada en los análisis externos e internos de la compañía.

En el análisis se determinarán las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y las Amenazas que el plan de negocio tendrá basado en los productos y servicios que ofrecerá, y el entorno en el que se desenvolverá.

### 6.1. Fortalezas

- **Producto Innovador:** la empresa ofrecerá muebles multifuncionales, estos son productos muy innovadores respecto a los muebles tradicionales, dado que se caracterizan por cumplir más de una función, respecto de la función básica de diseño.
- **Mejor utilización de espacios:** la principal innovación de estos muebles, es contribuir a optimizar la utilización de los reducidos espacios que tienen las viviendas actuales.
- **Diseñadores:** la empresa contratará una empresa externa que diseñará nuevos modelos de muebles multifuncionales según las tendencias y preferencias de los clientes cada 6 meses, modelos que serán enviados a los fabricantes de muebles.
- **Venta por internet:** además de los locales de venta, se creará una página web y una app para que los clientes puedan cotizar y comprar a través de internet.
- **Precios más bajos:** se fijarán precios más bajos que la competencia para cada uno de los tipos de muebles multifuncionales.
- **Gran variedad de formatos:** se ofrecerán distintas dimensiones para un mismo modelo de mueble, considerando que los tamaños de viviendas son variados y los tamaños de los espacios serán distintos.

### 6.2. Debilidades

- **Calidad:** para permitir el mayor acceso de clientes se estima que la calidad de los muebles no sea la más alta, pero que cumpla con todos los estándares mínimos requeridos.
- **Poco conocido:** este tipo de muebles está recién irrumpiendo en el mercado, no todos los clientes los conocen y a veces tienen desconfianza en comprar un producto desconocido.
- **Marca nueva:** al ser una empresa nueva, la marca de esta será poco conocida y por ende habrá potenciales clientes reticentes a comprar.

### 6.3. Oportunidades

- **Reducción de la superficie en las viviendas:** cada año aumenta la construcción de viviendas de menor superficie, especialmente departamentos en edificios tipo estudio, loft o para estudiantes, esto permite ofrecer los muebles multifuncionales como solución para optimizar el menor tamaño de las viviendas.
- **Poca competencia directa:** a pesar que existen muchos competidores en la venta de muebles, específicamente en la oferta de muebles multifuncionales hay muy pocas empresas participantes, por lo tanto, es más fácil entrar al mercado.
- **El alto uso tecnológico:** el manejo de la tecnología es vital, el aumento en el uso de internet permitirá mayor acceso a cotizar y comprar los productos desde cualquier lugar de la región sin tener que ir a local de venta.
- **Publicidad Digital:** se utilizarán banners en las redes sociales como principal proveedor de publicidad.
- **Facilidades para establecer una Pyme:** los trámites para constituir una empresa son menos de 24 hrs a través del portal <https://www.tuempresaenundia.cl/>.

### 6.4. Amenazas

- **Llegada de Ikea al país:** Ikea una de las empresas especialistas en muebles más grandes del mundo anunció su llegada a Chile para fines del año 2020, en alianza con Falabella (quien eliminará gradualmente la marca Homy) abrirá nueve locales. Entre la variada oferta de muebles que ofrece Ikea, se encuentran los muebles multifuncionales, sus precios son más bajos que los ofrecidos actualmente por empresas del sector en Chile, lo que la vuelve la mayor amenaza para el negocio.
- **Ampliación de oferta del Retail:** gran parte de las empresas del Retail ofrecen muebles tradicionales, pero podrían ampliar su oferta y comenzar a vender muebles multifuncionales, aumentando así la competencia.
- **Tipo de Cambio (dólar):** dado que los productos serán importados, la tasa de cambio de divisa es muy importante, si el dólar sube, la compra realizada a los proveedores asiáticos será más cara y para que el negocio pueda recuperar la inversión, se deberá vender los muebles a un precio más elevado o disminuir los costos.
- **Entrada de nuevos actores:** la facilidad de compra a proveedores asiáticos gracias a Internet, significa una baja barrera de entrada al sector, paginas como [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com) o <https://www.houzz.es/>, donde se ofrecen los productos y se facilita el contacto con una gran gama de empresas fabricantes de muebles, facilitando con la posibilidad de contactarse con ellas y crear acuerdos de comercio. Por ende, la posibilidad de la entrada de más competidores es alta.



## 6.5. Estrategias FODA

Utilizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es posible determinar estrategias de acción que mejoren los resultados de la empresa.

Tabla 17: Estrategias del FODA

		Oportunidades	Amenazas
		Reducción de viviendas Poca competencia directa Alto uso de tecnología Publicidad Digital Facilidad para establecer Pyme	Llegada de Ikea Retail aumente su oferta Tipo de cambio desfavorable Entrada de nuevo actores
<b>Fortaleza</b>	Producto Innovador Optimiza espacios Diseñador externo Venta por internet Precios más bajos Variedad de formatos	<b>Presentar a los consumidores las ventajas y beneficios de los muebles multifuncionales.</b>  <b>Segmentar los consumidores</b>	<b>Diferenciarse de la competencia con una atención más personalizada.</b>  <b>Establecer alianzas con proveedores.</b>
<b>Debilidad</b>	Menor calidad Poco conocido Marca Nueva	<b>Potenciar el marketing para dar a conocer la empresa.</b>  <b>Facilitar la compra por internet</b>	<b>Entregar servicios que la competencia no entrega (por ejemplo, instalación gratis).</b>  <b>Realizar controles de calidad para evitar múltiples fallas</b>

Fuente: Elaboración propia

Diferenciarse de la competencia es una buena manera de combatir contras grandes conglomerados con mayor capacidad financiera.

Ofrecer servicios gratuitos que la competencia no ofrezca o por lo que cobren, también resulta ser una ventaja competitiva, gran parte de las estrategias que se definan deberán ir de la mano con la eficiencia en los procesos.

## **7. MODELO DE NEGOCIOS**

La estrategia de una empresa no es más que el diseño de un plan de acción para llegar a las metas propuestas, metas que por lo general crean o mantienen ventajas competitivas. Normalmente la estrategia debe considerar elementos internos y externos a la organización, la administración, los departamentos, los recursos humanos, entre otros, son elementos internos diferenciadores respecto de la competencia, mientras que el tipo de cliente, los tipos de segmentos, los productos o servicios, cambios en la economía, son elementos externos. Todos los elementos deben estar alineados para que una estrategia resulte efectiva.

Para el Plan de Negocios se utilizará el Modelo Canvas para elaborar el modelo del negocio y para establecer la estrategia se recurrirá a las Ventajas Competitivas de Porter.

### **7.1. Modelo CANVAS**

El modelo Canvas es una herramienta de partida para definir la estructura del negocio, contempla varios aspectos claves que la empresa debe analizar.

#### **7.1.1. Socios Claves**

Los principales socios claves serán los proveedores, quienes son las empresas fabricantes de los muebles multifuncionales, y en segundo plano las empresas encargadas de la distribución de estos, desde el lugar de origen hasta las bodegas y/o locales de venta de la empresa. También serán socios clave los arrendatarios de los locales de venta y de la oficina central donde funcionará la administración de la empresa.

#### **7.1.2. Actividades Claves**

La actividad más clave es el proceso de venta directa al cliente, ya que de este proceso dependerá la entrada de ingreso, las ganancias y la rentabilidad de la empresa. Otra actividad clave son los procesos de compra de productos, dado que el traslado de estos desde el lugar de origen demorará la llegada de muebles al país, por ello se debe estar preparado para cambios en las preferencias de los consumidores y anticiparse a estas tendencias.

#### **7.1.3. Recursos Claves**

Los productos son el recurso clave y primordial, columna vertebral del negocio. Para adquirir los productos se requerirá de capital y/o financiamiento para pagar a los proveedores. Además, se necesitará material de oficina, escritorios, computadores, impresoras, acceso a internet, creación de una página web, financiamiento para contratar personal de ventas, administrativos y personal de operaciones (creación de un taller de postventa, distribuidores y armado de muebles en vivienda).

#### **7.1.4. Propuesta de Valor**

La empresa quiere ofrecer a los clientes muebles multifuncionales de buena calidad a precios más bajos que la competencia y que les permita maximizar la utilización del espacio en sus viviendas, “más espacio a menor precio”.

### 7.1.5. Relación con los Clientes

Atención directa en sala de ventas, opción de compra a través de página web y app móvil, consultas y reclamos a través de página web y app móvil, y contar con un taller de postventa para solucionar problemas que presenten los muebles, también contar con servicio de armado (pagado).

### 7.1.6. Canales

Venta directa en locales propios, venta a través de internet (página web) y aplicación móvil, despacho a domicilio y armado (ambos pagados por cliente).

Publicidad a través de páginas web y apps, algunas gigantografías en lugares específicos (3 lugares) y canales de televisión para dar a conocer la empresa

### 7.1.7. Segmento de Clientes

Se espera clientes del IV quintil, estudiantes que comparten vivienda, jóvenes profesionales, familias que viven principalmente en departamentos de tamaño medio y pequeños. Ingresos entre \$600.000 y \$1.200.000.

### 7.1.8. Estructura de Costos

Los principales costos serán: adquisición de productos (muebles a fábricas), sueldos, arriendo de oficinas y salas de venta, publicidad, mantención de página web, pago a proveedores de insumos varios (repuestos, material de oficina entre algunos), costos de despacho (vehículo propio).

### 7.1.9. Fuentes de Ingreso

El principal ingreso será por la venta de los muebles multifuncionales, luego los ingresos por los servicios de armado y despacho. Se aceptarán pagos en efectivo y en tarjetas bancarias.

### 7.1.10. Resumen Modelo Canvas

*Ilustración 8: Resumen modelo Canvas*

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
-Proveedores de Muebles Multifuncionales. -Empresas de logística y distribución. -Arrendatarios locales de venta y oficinas.	-Experiencia de compra (venta al cliente). -Adquisición y logística.	-Muebles Multifuncionales para adultos y adultos jóvenes que busquen maximizar la utilización de la superficie de su vivienda, pagando precios más convenientes que en la competencia, y con todas las facilidades y beneficios de poder cotizar y comprar en tiendas de la empresa, y por internet.	-Atención directa en las salas de venta. -Consultas y reclamos por la página web. -Postventa.	-Clientes del IV y V quintil. -Adultos y Adulto Jóvenes -Ingresos familiares sobre los \$900.001
	<b>Recursos Clave</b> -Capital o Financiamiento para adquirir los muebles. -Equipos tecnológicos y materiales de oficina.		<b>Canales</b> -Venta directa en locales de venta y venta por internet. -Publicidad en redes sociales	
<b>Estructura de Costes</b> -Compra de productos, sueldos, arriendo de oficinas y salas de ventas, publicidad, mantención página web, insumos, costos de despacho (vehículo propio).			<b>Estructura de Ingresos</b> -Venta de muebles multifuncionales, ingreso por el despacho (armado gratis). -Publicidad de otros negocios en página web.	

*Fuente: Elaboración propia*

## 7.2. Estrategia del Negocio

La estrategia del negocio se basará en las ventajas competitivas que pueda desarrollar, según Porter, la ventaja competitiva combinada con el panorama de actividades lleva a 3 estrategias genéricas: Liderazgo en costo, Diferenciación y Enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación.

*Ilustración 9: Cuadro ventaja competitiva*

	Costo más bajo	Diferenciación
Objetivo amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

*Fuente: Elaboración propia*

Para poder lograr que la ventaja competitiva se mantenga en el tiempo, la empresa debe establecer su estrategia en una de estas estrategias genéricas. Dado que la diferenciación que la empresa desea hacer frente a las competencias está basada en la entrega de servicios gratuitos (armado), la empresa tendrá que ser eficiente en costos, para que pueda obtener rentabilidad y pueda mantener los precios más bajos del mercado.

Por ende, la estrategia que se tomará será “Enfoque de costos”, se toma esta estrategia y no liderazgo en costos, porque el potencial cliente al que se desea llegar es un segmento de la población y no el total de la población.

Para lograr esta estrategia, uno de los pilares en la minimización de costos es la fabricación de los productos, es por ello que, la empresa no fabricará los muebles sino que funcionará con Outsourcing, comprando los muebles multifuncionales a empresas asiáticas, el motivo es principalmente el alto costo de inversión al que hay que incurrir para realizar esta fabricación, considerando además que es más difícil alcanzar las ventajas competitivas que el mercado asiático tiene en la fabricación de productos.

Para lograr la eficiencia en costos, es necesario estandarizar y normar todos los procesos productivos del negocio, de tal manera que no se generen tiempos muertos o malas decisiones que afecten a los costos del negocio, se debe ser eficiente. Para ello se creará un cuadro de estrategias a seguir.

Tabla 18: Cuadro de estrategias

<b>Metas</b>	<b>Acciones</b>
<b>Vender muebles multifuncionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear Plan de Negocios</li> <li>-Formar Alianzas con Proveedores</li> </ul>
<b>Maximizar utilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar Procesos Productivos Eficientes</li> <li>-Estandarizar Procedimientos</li> <li>-Establecer Plan de Financiamiento</li> </ul>
<b>Dar a conocer la empresa y sus productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar Plan de Marketing</li> </ul>
<b>Operación eficiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar Plan Operativo</li> <li>-Reducir Tiempos Muertos</li> </ul>
<b>Ofrecer servicios gratis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reducir Costos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 8. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es el conjunto de estrategias que se establecerán con el fin de concertar planes de acción que permitan cumplir con los objetivos o metas propuestos por la compañía respecto a la obtención de clientes y por ende ventas. Para ello se utilizará la metodología de las 4P (producto, precio, plaza y promoción)

Determinar el plan de marketing es de vital importancia para el plan de negocios de una empresa que quiere iniciar operaciones, dado que esta necesita que los potenciales clientes la conozcan y le compren, siendo último el principal objetivo de elaborar este plan.

### 8.1. Objetivo del Plan de Marketing

Como la empresa se encuentra en un momento de partida, el objetivo del plan de marketing será crear la necesidad al potencial cliente para comprar los productos que la empresa ofrecerá

Para crear la necesidad se deberá hacer énfasis en las ventajas de los muebles multifuncionales por sobre los muebles tradicionales y como los clientes se pueden beneficiar de ello.

### 8.2. Target

Del análisis de mercado realizado, el target que se seleccionará será el mostrado en Tabla 19: Target seleccionado plan de marketing.

Tabla 19: Target seleccionado plan de marketing

Ítem	Target
Tipo	Adulto Joven y Adulto
Edad	26-45 años
Vivienda	Principalmente Departamento
Superficie Vivienda	0 a 70 m <sup>2</sup>
Dormitorios	1 a 3 dormitorios
Ingreso Familiar	Sobre los \$900.001
Estudios	Profesional
Trabajo	Dependiente

Fuente: Elaboración propia

Se seleccionará a clientes cuyo rango etario está entre los 26 y 45 años, que viven en departamentos cuya superficie no supere los 70 metros cuadrados, profesionales que trabajan dependientes con ingresos familiares sobre los \$900.001.

Entre las características principales de este target:

- Profesionales que comienzan sus carreras profesionales o que llevan un par de años ejerciendo.

- Viven principalmente en departamento.
- Puede vivir solos, con amigos o con una pequeña familia.
- Sienten que son viviendas pequeñas y necesitan más espacio en ellas para vivir cómodamente, considerando que los muebles tradicionales reducen ese espacio.
- No cuentan con los recursos necesarios (ingresos) para vivir en viviendas con mayor superficie en las comunas que viven actualmente.
- Trabajan en comunas centrales de la región metropolitana y por ello no viven en casas, dado que la mayoría de estas se construyen en comunas lejanas al centro de la región. Además, los precios son menos accesibles para su nivel de ingreso y gasto.
- Clientes más tecnológicos, dado que crecieron con el avance de los notebooks, smartphones y, con el acceso y el uso de internet.
- Por su nivel de ingreso se pertenecen al IV y V quintil de ingresos.

### 8.3. Insight

El Insight es una herramienta clave para identificar necesidades, construir posicionamientos o para el desarrollar un producto. Es capaz de identificar una necesidad o un dilema que tiene el target en un contexto específico, describiendo la situación, el problema y la situación ideal, pero no debe incluir la solución.

Para el target seleccionado el Insight es:

***Me gusta la sensación de tener un espacio amplio en mi departamento y poder moverme libremente en él, pero necesito mobiliario para desarrollar mis actividades diarias, sin embargo, este reduce el espacio y me hace sentir agobiado y oprimido. Me gustaría tener una sensación de amplitud en la vivienda sin perder el mobiliario básico para desarrollar mis actividades diarias.***

### 8.4. Customer Journey

El Customer Journey identifica las percepciones del cliente, es una herramienta valiosa ya que permite generar lealtad de un potencial cliente dependiendo de la experiencia vivida al momento de comprar.

Identificando sus componentes y las decisiones que el cliente toma en base a la emocionalidad es posible generar mejoras en la forma de vender un producto, transformándose en una ventaja competitiva si se logra mejorar los puntos sensibles para el cliente.

Ilustración 10: Customer Journey cliente de muebles.



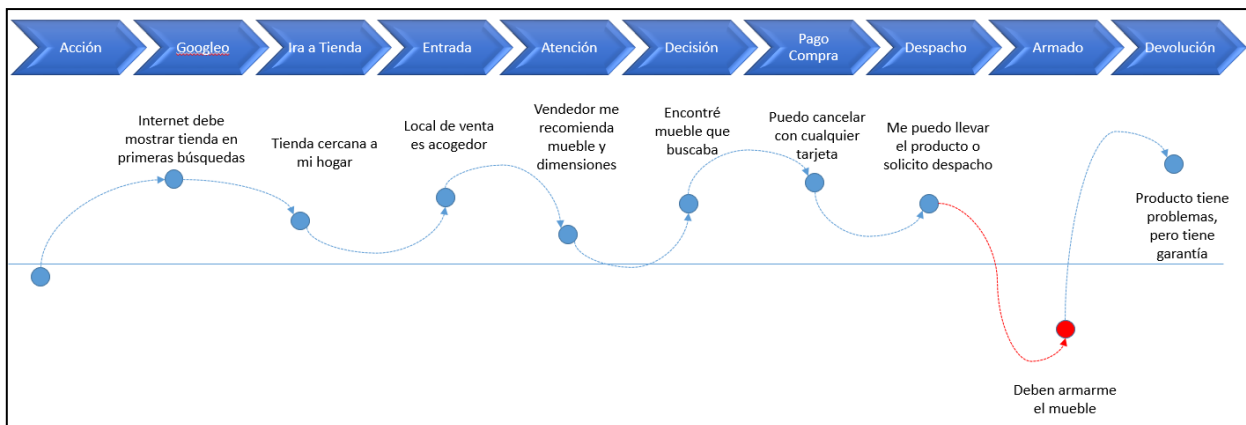
Fuente: Elaboración propia

Cabe recordar que el segmento al que apuntará este plan de negocio es bastante tecnológico y normalmente antes de ir a realizar cualquier compra, revisan por internet las opciones.

Del análisis del customer journey se pueden identificar 2 tipos de clientes:

- El cliente más satisfecho con la experiencia de compra.
- El cliente menos satisfecho con la experiencia de compra.

Ilustración 11: Customer Journey cliente más satisfecho.

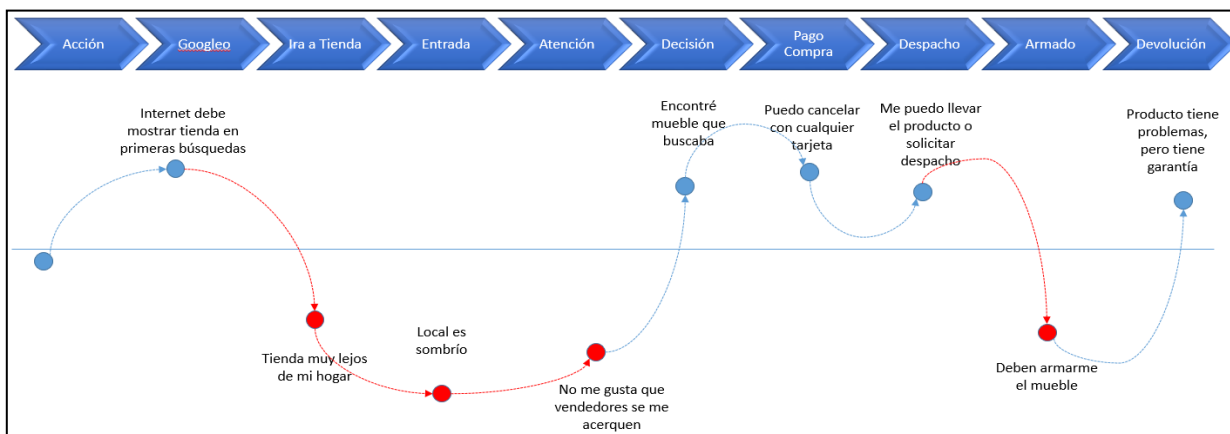


Fuente: Elaboración propia

El cliente más satisfecho solo tiene problemas con el armado de los muebles, la mayoría de las tiendas de muebles obligan a que el armado será realizado por personal capacitado para así no perder la garantía del producto. Algunas tiendas cobran un extra por el armado, mientras que otras no, estas últimas agregan el valor en el precio. Además, también debe pactar el día y la hora aproximada de armado.



Ilustración 12: Customer Journey cliente menos satisfecho.



Fuente: Elaboración propia

El cliente menos satisfecho tiene problemas con la localización de la tienda, el interior de ella (su iluminación, por ejemplo), la actitud de los vendedores y el armado del mueble.

Se repite el ítem de armado, tal como en el cliente satisfecho. Este será un factor clave para generar una ventaja respecto de otras empresas que vendan muebles, es por ello que la empresa ofrecerá el armado gratis para el cliente y contará con un especialista que se podrá mover libremente por la ciudad realizando esta labor.

Para evitar que el cliente sienta que las tiendas están muy lejos, estas deberán ubicarse cercanas a medios de transporte, deben además contar con buena iluminación y con vendedores capacitados para no generar molestia a los clientes (La ubicación se determinará en el punto Plaza).

## 8.5. Posicionamiento

El posicionamiento es la imagen que ocupa la empresa en la mente del consumidor, se construye a partir de la percepción que tiene el cliente de los productos de forma individual y respecto de la competencia.

Roger J. Best<sup>23</sup> en su libro Marketing Estratégico establece los siguientes componentes en la estrategia de posicionamiento y diferenciación: Diferenciación por el producto, por los servicios, por la marca y por bajos costos de compra.

- **Diferenciación por el producto:** la empresa ofrecerá productos bastante diferenciados respecto de la competencia, el cliente inmediatamente podrá notar la diferencia entre los muebles multifuncionales (son diseñados para cumplir más de una función) y los muebles tradicionales (muebles que solo cumplen la función para la cual fueron diseñados). La capacidad de cumplir más de una función es un gran beneficio para el cliente, ya que ahora solo necesita adquirir un mueble y no dos o más, para

<sup>23</sup> Roger J. Best, Libro Marketing Estratégico

obtener el mismo beneficio, ahorrando espacio y dinero (el mueble multifuncional más barato que adquirir 2 o más muebles que cumplan la función de este).

Por lo tanto, podemos concluir que el nivel de diferenciación de los productos es alto y solo igualable por las pocas empresas que venden los mismos tipos de muebles.

- **Diferenciación por los servicios:** la mayoría de las empresas competidoras ofrecen una gran gama de servicios, pero estos son pagados, por ejemplo: el armado, las garantías, el retiro en caso de problemas de fábrica, son servicios por los que el cliente debe pagar un porcentaje. A pesar de ello, el cliente tiene la posibilidad de pagar los productos a través de tarjetas bancarias y en cuotas, las empresas cuentan con venta on-line, entre otros.

La empresa ofrecerá los mismos servicios básicos de los competidores (armado, despacho y retiro postventa), pero algunos de estos serán gratis (el armado y el retiro en caso de fallas serán gratis), se espera con ello seducir el cliente a comprar los productos en la empresa

- **Diferenciación por la marca:** En este sentido la empresa corre con desventaja, dado que la marca será nueva y las empresas proveedoras de muebles son poco conocidas en el país. Pero es una gran oportunidad para crear una marca de prestigio y que sea reconocida por los clientes.
- **Diferenciación en los bajos costos de compra:** una de las principales diferenciaciones que la empresa espera, es que el cliente perciba que los productos ofrecidos tienen precios más bajos que la competencia. Para ello se desarrollará una estrategia operativa de bajos costos, para así poder traspasar los ahorros a los consumidores a través de bajos precios.

## **8.6. Nombre de Marca**

El desarrollo de posicionamiento requiere también escoger y gestionar el nombre de marca, este nombre proporcionará una identidad a los muebles, permitiendo a los clientes una rápida comprensión de los beneficios de los productos.

La marca debe:

- Identificar a la empresa y sus productos
- Diferenciar sus productos de la competencia
- Transmitir a los clientes la propuesta de valor de la empresa

Como se ha mencionado durante el desarrollo del plan de negocio, la empresa venderá muebles multifuncionales y la estrategia que se desea realizar es que el consumidor entienda los beneficios y ventajas de comprar este tipo de muebles en vez de comprar los muebles tradicionales. En base a esta descripción el nombre estará compuesto por 2 palabras, la primera será "Poli", que significa polifuncional (polifuncional es sinónimo de multifuncional) y la segunda palabra "muebles", donde se especifica qué tipo de producto se vende.

**Nombre:**

# “PoliMuebles”

Maximiza tus espacios al mejor precio.

Además de agregar el slogan “maximiza tus espacios al mejor precio”, para dar más énfasis a las características y funcionalidades de los muebles e indicar que se ofrece menor precio que la competencia. Cabe destacar que no se puede utilizar el nombre Multimuebles, ya que existe una empresa de muebles que tiene registrado ese nombre en Chile.

## **8.7. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor está muy arraigada al posicionamiento, al insight y al customer journey, dado que buscará satisfacer los beneficios que el público objetivo busca en su compra. Como se mencionó en la segmentación, el cliente al que se apuntará con este plan de marketing es adulto-joven, profesional, que viva en departamento de menos de 70 metros cuadrados. Se caracterizan por utilizar muy bien la tecnología y estar conectados constantemente a las redes sociales, como se describió en la sección del target.

Es por esto que la propuesta de valor debe ir enfocada en cumplir con los deseos de estos clientes, que conocen sus derechos y no tiene problemas en reclamar, además que les gusta la rapidez, mucho trámite que pueda volver engorrosa la venta no es una buena opción para estos clientes, ya que simplemente se retiran sin comprar nada.

La propuesta de valor será la siguiente:

**“Muebles Multifuncionales para adultos y adultos jóvenes, que buscan maximizar la utilización de la superficie de su vivienda, pagando precios más convenientes que en la competencia, con todas las facilidades y beneficios de poder cotizar y comprar en las tiendas de la empresa, y por internet”.**

## **8.8. Marketing Mix**

El marketing mix o también llamada las 4P, es una herramienta de análisis interno compuesta por el producto, precio, plaza y promoción. Determinará qué productos venderá la empresa, los precios que tendrá, el lugar donde se venderá y cómo serán vendidos.

### **8.8.1. Productos**

Los productos es el ítem más importante en la elaboración del plan de negocio, sin productos no habría negocio. Durante la investigación de mercado se consultó a los encuestados por los principales muebles multifuncionales que ellos podrían comprar.

Los resultados arrojaron que las camas, la mesa de comedor, los racks de tv y el comedor completo constituyen la primera opción de compra de los clientes, también se destacan escritorios, futones y closet.

La empresa comercializará camas, mesas de comedor, racks y sillones como los principales productos para vender. Se ofrecerá sillones en vez de futones, ya que los futones ya están creados para tener doble funcionalidad (sillón-cama) y se pueden adquirir en cualquier tienda de la competencia, mientras que los sillones que se ofrecerán en la tienda están creados para ser multifuncionales y transformables.

Los productos serán importados de proveedores chinos, con los cuales se crearán alianzas para mantener la empresa abastecida siempre de muebles.

### **8.8.2. Precio**

El precio constituye el elemento más importante en cualquier tipo de compra, en mayor o menor grado todos los clientes son sensibles al precio, en algunos casos los clientes están dispuestos a pagar más en el caso de recibir beneficios adicionales y otros que renuncian a los beneficios extras y prefieren pagar menos.

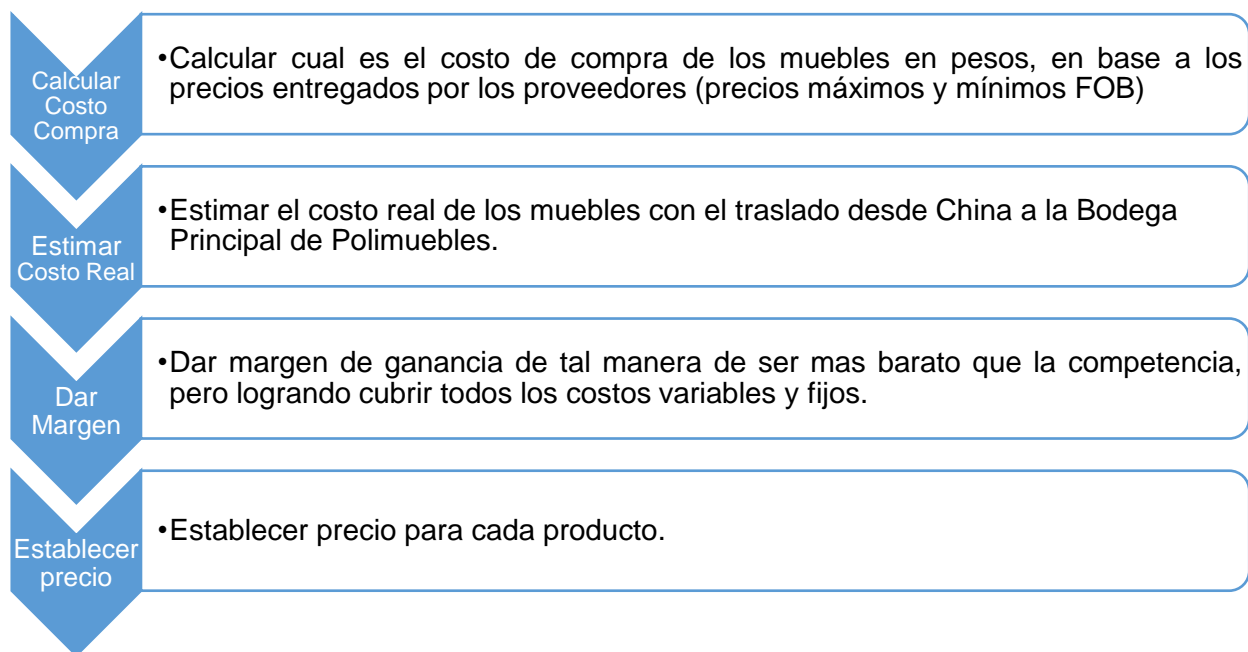
Existen muchas estrategias de precios, precios fijados en base al conocimiento del mercado, precio en base al uso, precio en base al valor percibido, precio en base a costes, precio para producto plus, precio mínimo, precio como coste más margen estándar, precio de penetración y precios basados en liderazgos en costes, entre otros.

Dado que el producto es diferenciado respecto a los muebles estándar, se podría optar por una estrategia de precios en base al valor percibido, pero como la estrategia que se optó para la empresa fue “Enfoque en Costos”, se buscará maximizar el ahorro y disminuir todos los costos de la operación y poder así, traspasar ese ahorro a los clientes.

Al tratarse de varios modelos de muebles distintos el método más óptimo para calcular el precio de cada producto es “precio como coste más margen estándar”, pero buscando siempre entregar un precio más bajo que la competencia, la última pregunta en la investigación de mercado arrojó rangos de precio que pueden servir para estimar el valor final.

La metodología a utilizar será:

Ilustración 13: Metodología estimación de precios



Fuente: Elaboración Propia

La siguiente tabla muestra los valores de compra de muebles a los proveedores, con el mínimo y el máximo precio posible por cada producto, la compra se realiza en dólares FOB. Considerando que cada proveedor pide un mínimo de cada producto para para despachar una orden, el precio cobrado dependerá de la cantidad comprada, la confianza con el proveedor y el poder de compra de la empresa. Como se desconocen esos elementos para la fijación de los costos unitarios de cada mueble se optó por utilizar el valor de compra más alto.

Tabla 20: Estimación de precios por productos (sin IVA)

Productos	Característica	Set	Precio Compra (US\$ FOB)		Valor Compra Unitaria (\$ FOB)		Costo Final (\$) Valor Max*1,43	Precio (\$) (30% margen)	Precio Final (\$)
			Min	Max	Min (*)	Max			
Cama Pared Escritorio	Vertical	30	203	285	129.920	182.400	260.832	372.617	<b>380.000</b>
	Horizontal	30	150	350	96.000	224.000	320.320	457.600	<b>460.000</b>
Cama Canapé-Cajonera		30	130	150	83.200	96.000	137.280	196.114	<b>200.000</b>
Cama Sillón		30	120	350	76.800	224.000	320.320	457.600	<b>460.000</b>
Mesa comedor esquinero	Rectangular	50	45	88	28.800	56.320	80.538	115.054	<b>115.000</b>
	Ovalada	50	30	70	19.200	44.800	64.064	91.520	<b>92.000</b>
Comedor Living		5	60	800	38.400	512.000	732.160	1.045.943	<b>1.045.000</b>
Sillón Camarote		10	250	495	160.000	316.800	453.024	647.177	<b>650.000</b>
Sillón Cama	Tipo 1	50	90	130	57.600	83.200	118.976	169.966	<b>170.000</b>
	Tipo 2	10	275	416	176.000	266.240	380.723	543.890	<b>545.000</b>
Rack TV oculta	Automático	10	320	380	204.800	243.200	347.776	496.823	<b>495.000</b>
Mesa Centro	Extensible	1	153	158	97.920	101.120	144.602	206.574	<b>210.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

Consideraciones:

- (\*) El valor depende del número de orden y para el caso de las camas también el tamaño de la plaza (1 - 1,5 - 2).
- Para el cálculo del Costo Final se utilizará el valor de compra unitario más alto
- Precios (\$) calculados con valor de dólar= \$640
- El Costo Final se multiplica por el factor 1,43<sup>24</sup>, dado que importar los muebles desde China a Chile (en la bodega de la empresa) supone un aumento del 43% del valor del mueble en China a Precio FOB.
- El Costo Final, el Precio (30% de Margen) y el Precio Final están calculados en base al precio Máximo Unitario FOB (se asume máximo costo y tamaño de los productos para los análisis).
- El Precio (30% de margen) se obtuvo con la fórmula;  $\text{Precio} = \text{Coste} / (1 - \% \text{margen})$ .

Por ejemplo, una cama pared escritorio vertical de 2 plazas en la competencia cuesta desde \$499.990<sup>25</sup>, siendo la opción más económica (kamasypetacas), mientras que la empresa la ofrecería en \$380.000 + IVA), precio de \$469.000 aprox, que representa un 6% de ahorro al consumidor aproximadamente.

### 8.8.3. Plaza

Plaza o distribución, en esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor, entre los procesos más importantes tenemos el almacenaje, los puntos de venta, la relación con los intermediarios y el proceso de postventa.

El proveedor se encargará de fabricar y trasladar los productos desde la fábrica hasta los puertos de China.

La logística de la empresa comienza con el despacho de los productos desde los puertos de China hacia uno de los puertos de Chile (San Antonio o Valparaíso), se contratará una empresa externa que se encargará de la distribución desde el puerto en Chile hasta la bodega principal de la empresa.

La empresa contará con un camión propio que se encargará de distribuir los productos desde la bodega principal a los locales de venta (se arrendará una instalación con oficinas y espacio como bodega para ser la Casa Matriz, además esta misma funcionará como un punto de venta).

La venta al público se realizará en los locales de venta, pero también se dispondrá de una Página Web y una App para que los clientes puedan cotizar y comprar de manera on-line a través de internet.

El despacho al cliente estará a cargo de la empresa a través del camión propio, este despacho estará disponible para quien lo solicite y tendrán un costo extra.

---

<sup>24</sup> Ver Anexo F: Calculo aumento de precios China-Chile

<sup>25</sup> Ver Anexo E: Cotización Muebles de la Competencia

#### 8.8.4. Promoción

La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas al público, entre estos esfuerzos tenemos: la publicidad, las relaciones públicas, la participación en ferias, las ofertas, los canales de difusión, entre otros.

Para que la empresa se pueda dar a conocer será necesario en una primera etapa publicarla en medios masivos como televisión, radio y a través de internet con la creación de la página web. En una segunda etapa utilizar medios más económicos como redes sociales, revistas y volantes informativos. En cada uno de estos medios se debe dar énfasis los beneficios que proporcionan los productos a los clientes, factores como: las funciones que cumple, el precio, la calidad y las facilidades de pago, son muy importantes para lograr la fidelización de los consumidores.

Los canales de comunicación que se utilizarán para la promoción serán.

- **Locales de venta:** es el principal medio de venta, dado que en estos showroom se encontrarán los productos físicos, donde el cliente podrá probarlos y ver en primera persona si el mueble satisface sus necesidades. Además de contar con medios de despacho y solicitar intervención de post venta en caso de falla en los productos.
- **Página web y app:** la creación de la Página Web y App son de vital importancia, dado que se estima que el segmento seleccionado utiliza internet como primer acercamiento al producto, en ellos, los clientes podrán cotizar los muebles, ver sus características, revisar los medios de pagos, además de contar con módulos de contacto para realizar consultas. Pero lo más relevante es que además podrá comprar a través de estos canales, dándole las opciones de armado y despacho al lugar que desee, y solicitar además ayuda de postventa en caso de necesitarlo.
- **Publicidad en medios masivos:** se comprará espacios publicitarios en medios masivos, como la televisión, para dar a conocer la empresa, este no se utilizará más de 3 meses, en ella se presentarán los beneficios de los muebles y sus características, también las opciones de pago, de despacho, ubicación de los locales de venta y la página web. La idea es dar a conocer la empresa a la mayor cantidad de público para capturar al cliente target.
- **Publicidad en redes sociales:** es el medio más económico de publicitarse, será el principal medio de la empresa para dar a conocer sus productos, se contará con personal encargado de mantener actualizada la información en este medio. Además, se dirigirá a la Página Web y a la App para que el cliente pueda comprar. Entre las redes que se utilizaran están Facebook, Instagram y Twitter.

- **Volantes informativos:** Cerca de los locales de venta se harán entrega de trípticos con información de la ubicación de los locales de venta, la Página Web y la App. La idea es dirigir a las personas que no transitan cerca a los locales para que lo visiten y conozcan los productos.
- **Ofertas:** como se espera que las redes sociales sean el mayor canal de publicidad se realizarán ofertas y promociones a través de estos canales, para incentivar la compra y la fidelización de los consumidores. Como, por ejemplo. 3 horas a la semana con 15% de descuento para quienes presenten un código dado por una red social.
- **Revistas:** revistas de decoración y hogar son un buen medio para dar a conocer la empresa, además que estas revistas son vistas por potenciales clientes que se encuentran en búsqueda de muebles.
- **Participación en ferias mobiliarias:** participar en ferias de muebles es otro modo de ofertar los productos y dar a conocer la empresa, enseñando todas las características que distinguen a la empresa de la competencia. Existen 3 ferias de muebles en Chile, que se muestran en la siguiente página web <http://www.nferias.com/mobiliario/chile/>, se analizará participar en todas las que se realicen en Santiago.

## 8.9. Seguimiento

Para el seguimiento del plan de marketing se elaboró un calendario de un año con las acciones a medir para lograr el cumplimiento de las actividades de promoción, especialmente el nivel de ventas y satisfacción de los clientes.

*Tabla 21: Seguimiento plan de marketing*

Plan de Actividades	Periodicidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mantenión de Pagina Web y App	Semanal	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Comunicación con Stakeholders	Mensual	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Medición de Ventas	Mensual	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Publicidad en Medios Masivos (*)	Mensual	1	1	1	1	1	1						
Publicidad en Redes Sociales	Semanal	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Participación en Ferias	Anual	3											
Entrega de Volantes	Mensual	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Promociones en Redes Sociales	Semanal	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestas de Satisfacción al Cliente	Trimestral			1			1			1			1

*Fuente: Elaboración propia*



## 8.10. Flujo Gasto Plan de Marketing

Se contempla un gasto en marketing a 5 años, este periodo será el de evaluación del proyecto.

*Tabla 22: Gasto en marketing*

Plan de Actividades	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creacion Pagina web y app	\$ 3.000.000					
Mantenión de Pagina web y app		\$ 300.000	\$ 315.000	\$ 330.750	\$ 347.288	\$ 364.652
Publicidad en medios masivos (*)		\$ 4.500.000	\$ 0	\$ 4.950.000	\$ 0	\$ 5.400.000
Publicidad en redes sociales		\$ 250.000	\$ 262.500	\$ 275.625	\$ 289.406	\$ 303.877
Participación en ferias		\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500	\$ 3.472.875	\$ 3.646.519
Entrega de volantes		\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Publicidad en Revistas		\$ 500.000	\$ 525.000	\$ 551.250	\$ 578.813	\$ 607.753
<b>Total Marketing Anual</b>	<b>\$ 3.000.000</b>	<b>\$ 10.350.000</b>	<b>\$ 6.052.500</b>	<b>\$ 11.215.125</b>	<b>\$ 6.488.381</b>	<b>\$ 12.122.800</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La publicidad en medios masivo será en televisión por 3 meses, cuando se abra un nuevo local, con un gasto de 3 millones el primer año distribuido entre horarios intermedios.

El costo de contar en un Stand en una Feria es de aproximadamente 1 millón de pesos por 3 días.

## **9. PLAN OPERACIONAL**

### **9.1. Visión**

Obtener como mínimo el 50% del mercado de ventas de muebles multifuncionales de la Región Metropolitana, en los próximos 5 años.

### **9.2. Misión**

La misión de la empresa es ser la principal comercializadora de muebles multifuncionales de la región metropolitana, entregando productos a nuestros clientes, con servicios gratuitos y a precios convenientes, que contribuyan a la maximización de la utilización de los espacios en sus viviendas, mejorando su calidad de vida.

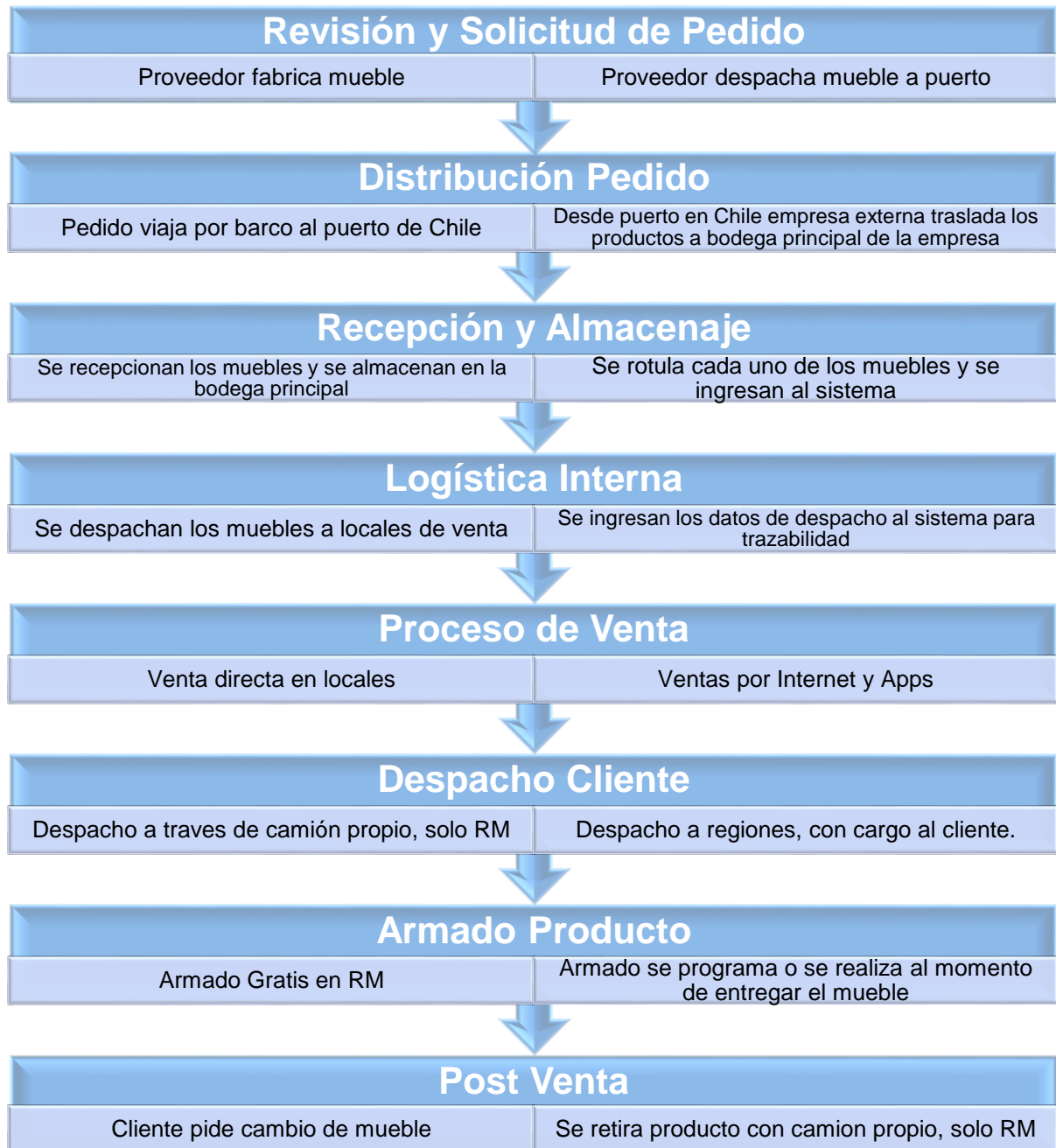
### **9.3. Tipo Sociedad**

La empresa tendrá giro de comercialización de muebles bajo el término Sociedad por Acciones (SPA), este tipo de sociedad permite que todas las acciones caigan en manos de un único accionista. Así podría tener un único dueño, pero en caso de ser necesario podrían ingresar más acciones sin tener que crear una nueva empresa para ello o disolver la constituida.

#### 9.4. Procesos Operativos

El proceso operativo encierra a los principales procesos que se realizan en la comercialización de los muebles. Estos se muestran en la siguiente figura

*Ilustración 14: Proceso operativo*

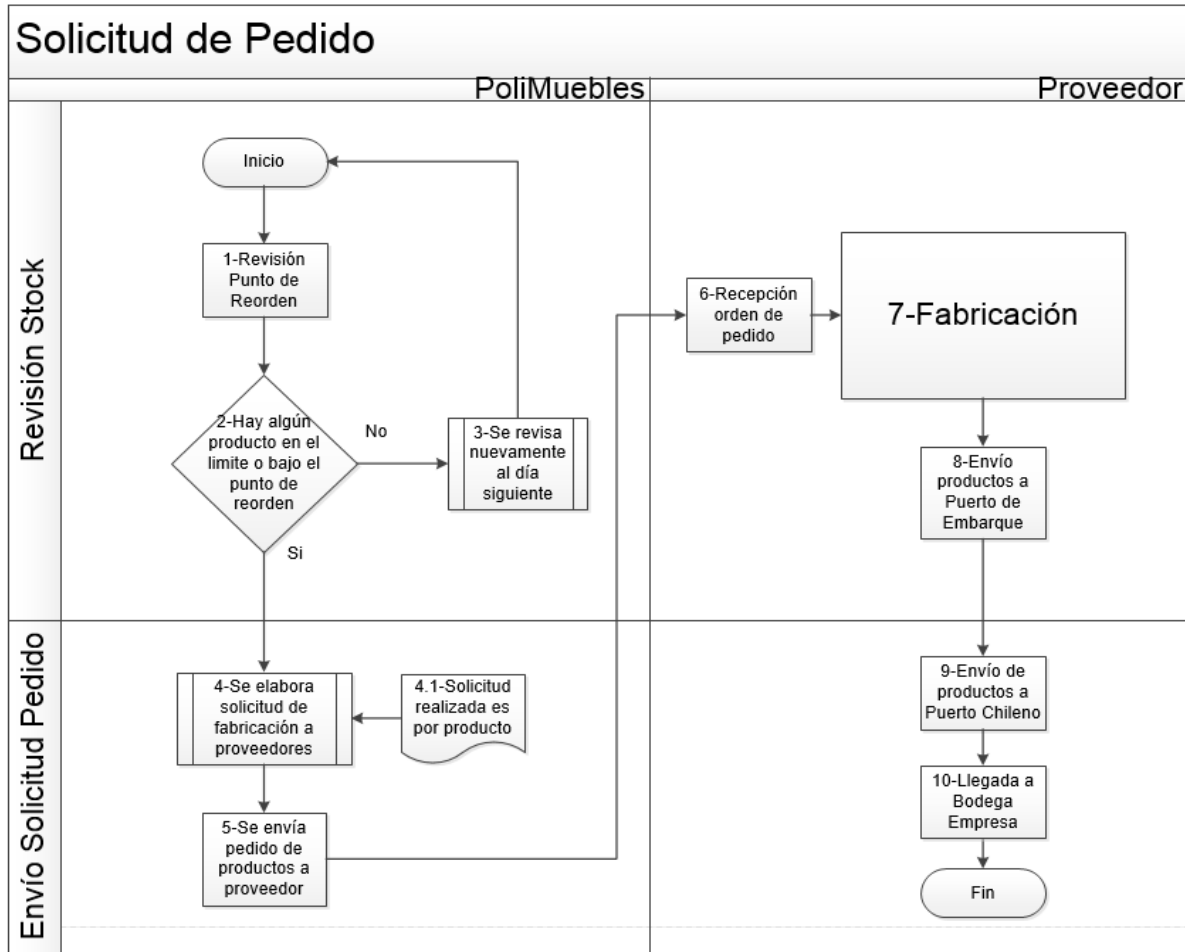


*Fuente: Elaboración propia*

### 9.4.1. Proceso Revisión y Solicitud de Pedido

Proceso donde se realizará las solicitudes de productos a los proveedores, se trabajará en base a punto de reorden por producto y los pedidos se harán en base a minimizar el costo de los muebles en el precio de compra y traslado (optimizando el espacio disponible de los contenedores).

Ilustración 15: Proceso revisión y solicitud de pedido



Fuente: Elaboración propia

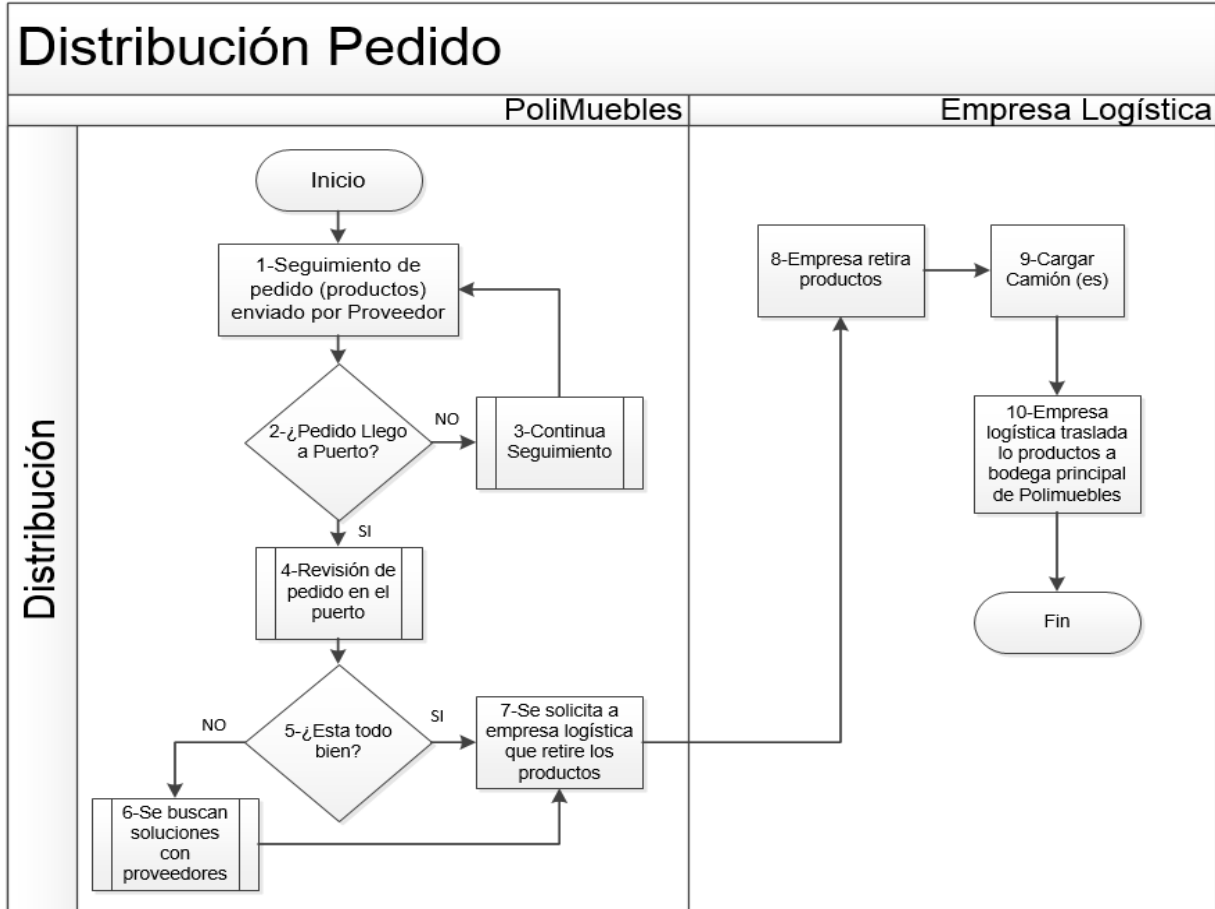
- **Descripción proceso revisión y solicitud de pedido.**

- 1- Se revisa punto de reorden de cada producto.
- 2- Se revisa diariamente si el producto se encuentra en el límite o bajo el punto de reorden.
- 3- La revisión es diaria.
- 4- Se elabora solicitud de muebles multifuncionales a fábrica.
- 5- Se envía solicitud de productos.
- 6- Proveedor recibe solicitud de fabricación
- 7- Fábrica o transporta de sus bodegas
- 8- Productos son enviados de fábrica a embarque.
- 9- Productos se embarcan a Chile.
- 10- Productos solicitados llegar a la bodega de la empresa.

## 9.4.2. Proceso Distribución de Pedido

Este proceso comienza una vez que productos son despachados en el puerto del proveedor y contempla la llegada del pedido a la bodega de la empresa.

Ilustración 16: Proceso distribución del Pedido



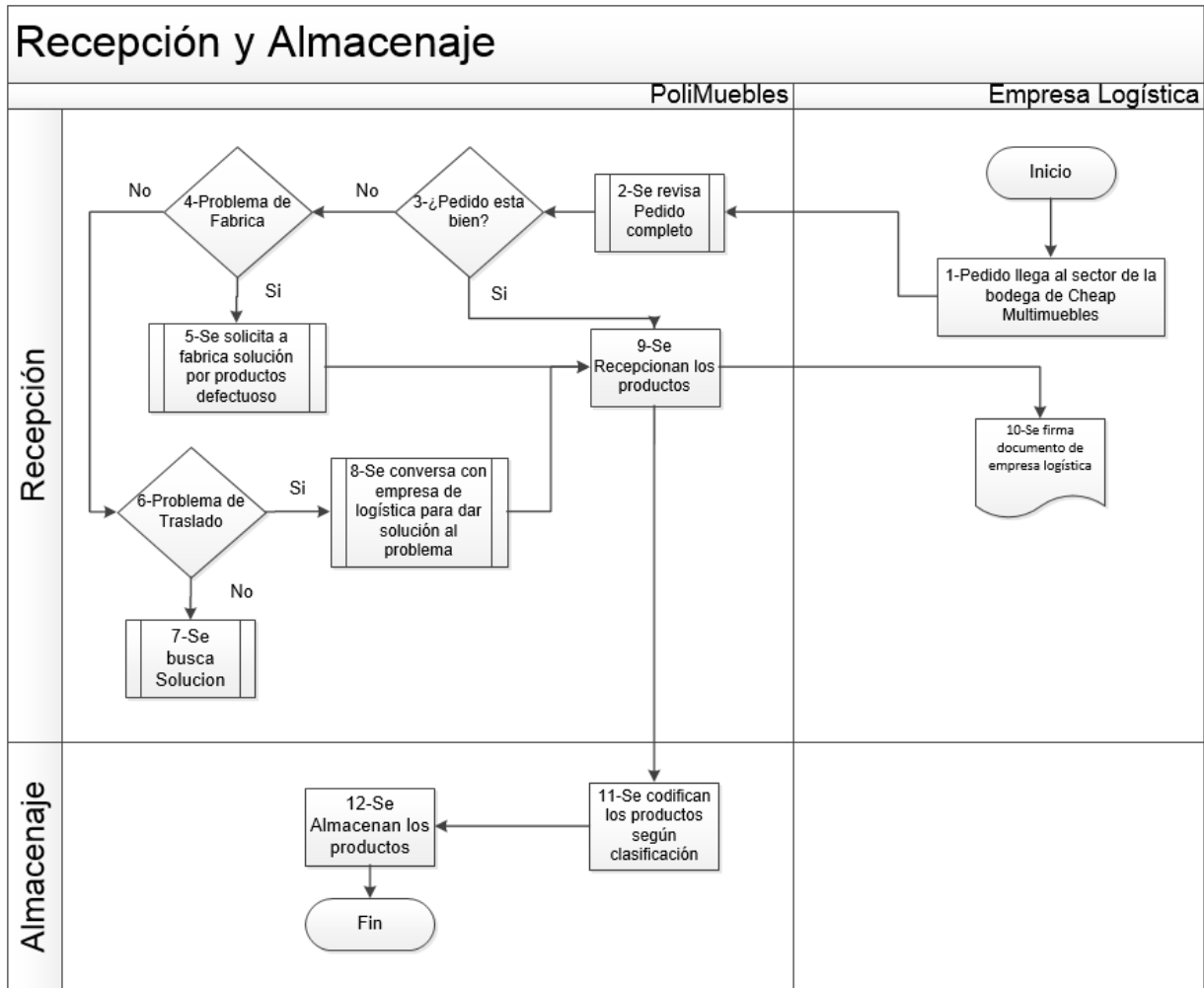
Fuente. Elaboración propia

- **Descripción proceso distribución de pedido**

- 1- Se realizará seguimiento al pedido enviado desde puerto extranjero (China).
- 2- Se estará al tanto de cuando arribe el pedido a Chile.
- 3- Si no llega se continúa realizando el seguimiento.
- 4- Cuando llegue el pedido se revisa que esté en óptimas condiciones y que hayan llegado los productos solicitados.
- 5- Se termina la revisión.
- 6- Si el pedido no está bien se debe comunicarse con proveedores y encontrar una solución, sino se deberá rechazar el pedido o parte del pedido.
- 7- Si el pedido está bien o si se llega a un acuerdo con los proveedores se solicita a la empresa de logística que retire los productos del puerto.
- 8- Empresa retira los productos del puerto.
- 9- Se carga el o los camiones con los productos.
- 10- Empresa logística traslada los productos desde el puerto a la bodega de la empresa.

### 9.4.3. Proceso Recepción y Almacenaje

Ilustración 17: Proceso recepción y almacenaje de pedido



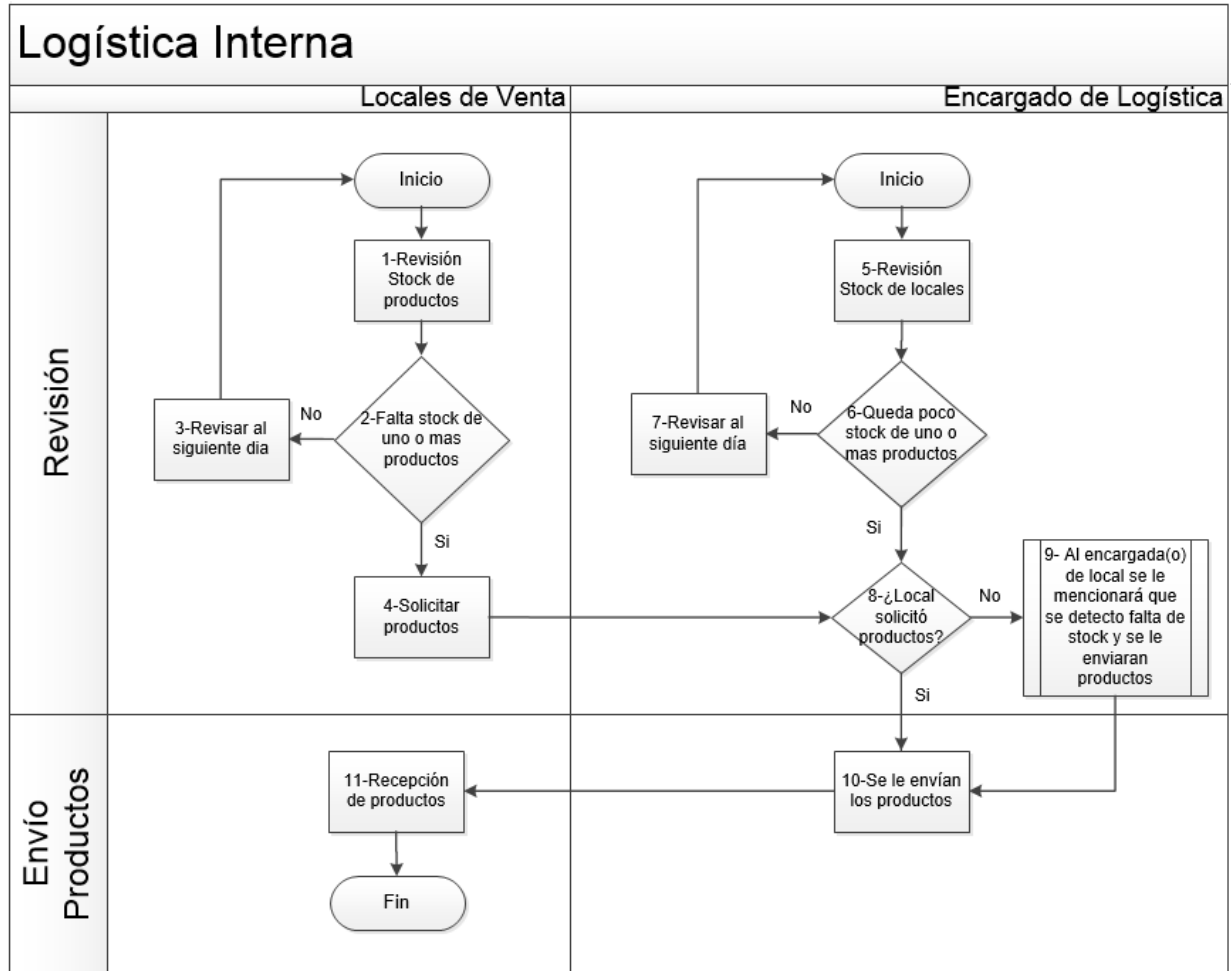
Fuente: Elaboración propia

- **Descripción proceso de recepción y almacenaje**

- 1- Empresa logística llega con los productos a bodega de almacenamiento.
- 2- Se revisan los productos y documentos del pedido.
- 3- ¿Pedido llegó bien?, Se revisa que vengan los productos despachados del puerto.
- 4- También se revisa que no tengan problemas de fábrica.
- 5- Si tiene problema de fábrica se solicita a proveedores buscar una solución.
- 6- Se revisa que los problemas del pedido no hayan sido causados por el traslado.
- 7- Si no hubo problema de fábrica, en el traslado y con el pedido, se busca solución.
- 8- Si hubo problema en el traslado se busca solución con empresa logística.
- 9- Si todo está bien o si ya se solucionaron los problemas se reciben los productos.
- 10- Se firma documento de empresa logística
- 11- Se codifican los productos según sus clasificaciones.
- 12- Se almacenan los productos.

### 9.4.4. Proceso Logística Interna

Ilustración 18: Proceso logística interna de la empresa



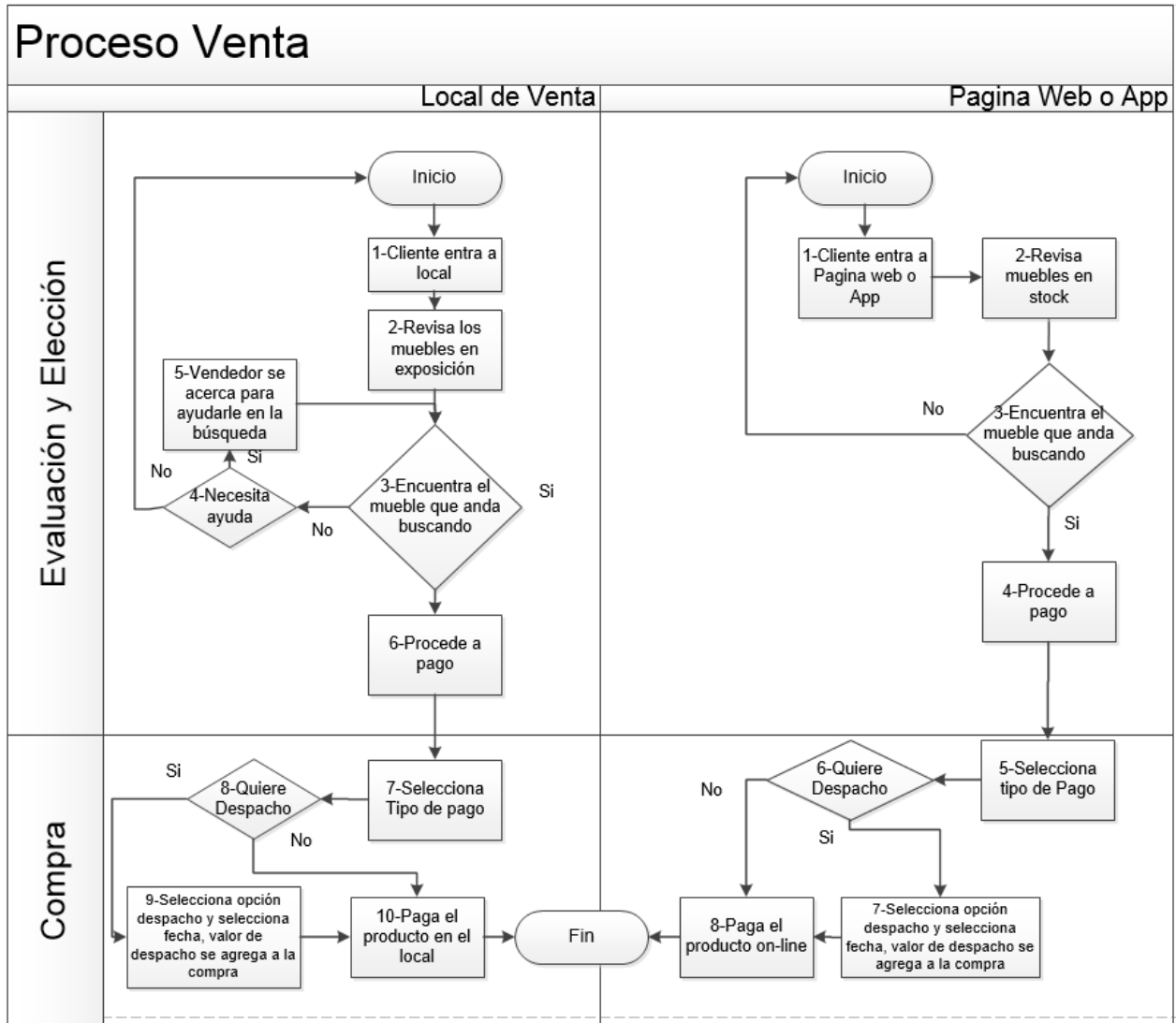
Fuente: Elaboración propia

- **Descripción proceso de logística interna.**

- 1- Los encargados de locales deben revisar su nivel de stock diariamente
- 2- Se analizan los resultados.
- 3- El encargado del local debe revisar diariamente los stocks.
- 4- El encargado del local debe solicitar productos cuando falte stock.
- 5- El encargado de logística debe revisar el nivel de stock de los productos en los locales.
- 6- Debe detectar la falta de stock de algún producto en cualquiera de los locales.
- 7- El encargado debe revisar diariamente el nivel de stock de los locales.
- 8- Cuando un local solicita stock de algún producto, el encargado debe enviarlo.
- 9- Si el local no detectó falta de stock y el encargado de logística si, este debe avisar al local y enviar los productos.
- 10- Desde la bodega central se envían los productos a los locales de venta que necesitan stock.
- 11- Cada local debe recepcionar los productos enviados desde la bodega central.

## 9.4.5. Proceso de Venta

Ilustración 19: Proceso de ventas



Fuente: Elaboración Propia

- **Descripción proceso de venta en local de venta.**

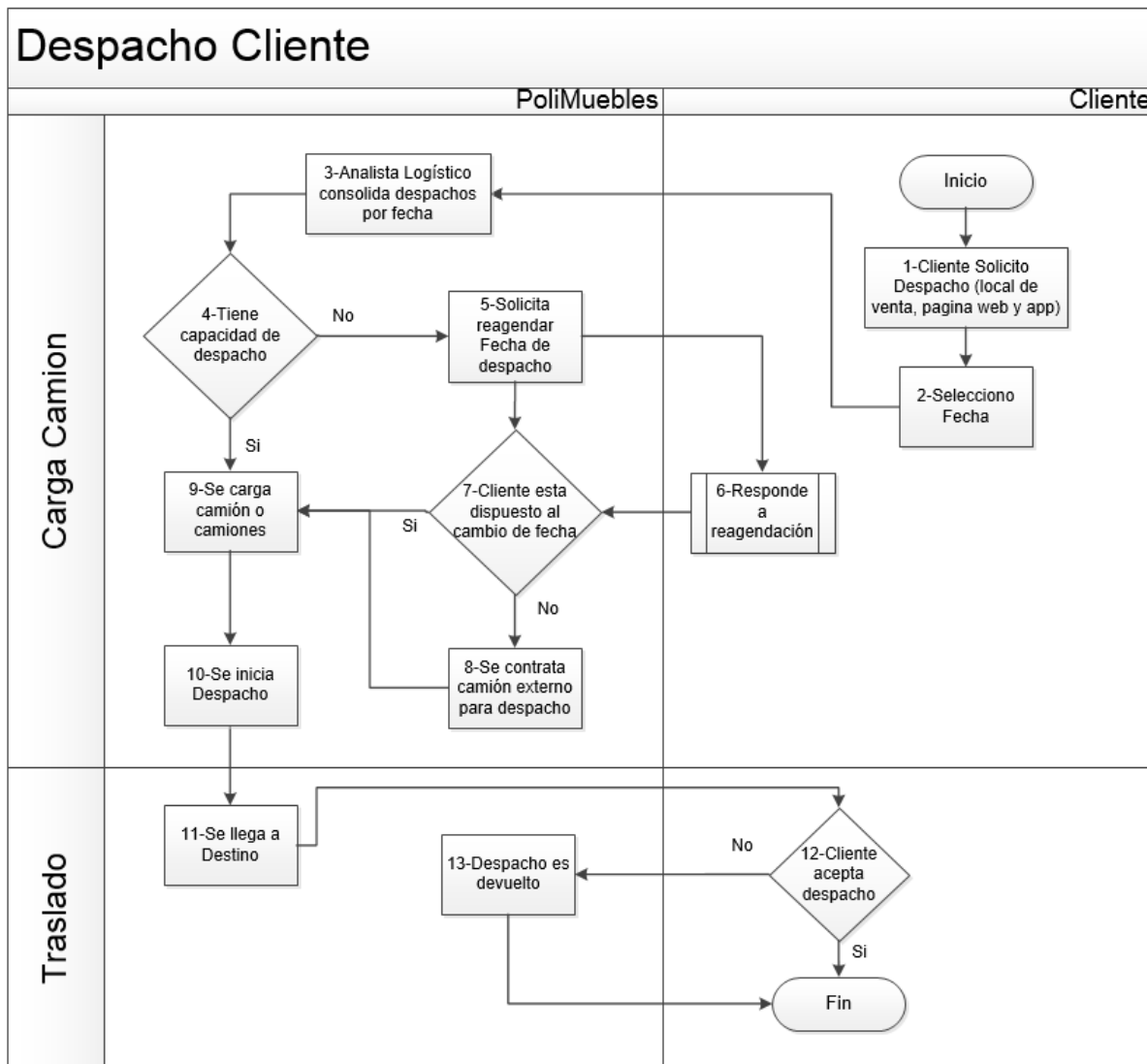
- 1- El proceso comienza desde que un cliente entra al local.
- 2- El cliente revisa los muebles que hay en el local.
- 3- El cliente busca un o unos muebles, ¿lo o los habrá encontrado?
- 4- Si el cliente necesita ayuda, la solicitará.
- 5- Los vendedores se acercarán al cliente solo cuando este solicite ayuda, mientras tanto se mantendrá a una distancia prudente para que el cliente no se espante.
- 6- Si el cliente encuentra el mueble que busca, procede a pago.
- 7- Cliente selecciona tipo de pago.
- 8- Al cliente se le da la opción de despacho.
- 9- Cliente selecciona fecha de despacho, valor de despacho se agrega a la compra.
- 10- Cliente paga el producto, se da por terminada la venta.



- **Descripción proceso de venta en la Web o en la App.**
  - 1- El proceso comienza desde que un cliente entra a la Web o a la App.
  - 2- El cliente revisa los muebles en stock en Web y App.
  - 3- El cliente busca el o los muebles que anda buscando.
  - 4- Selecciona el mueble y procede al pago.
  - 5- Cliente selecciona tipo de pago (se contratará Transbank para pago en línea).
  - 6- A través de la Web y App se tendrá la opción de despacho.
  - 7- Si el cliente selecciona la opción de despacho, tendrá la opción de seleccionar la fecha, cobro de despacho se hará al momento del pago.
  - 8- Si el cliente no quiere despacho, se dará la opción de retiro en tienda, se procede al pago en línea, se da por terminada la venta.

#### 9.4.6. Proceso Despacho Cliente

Ilustración 20: Proceso despacho a cliente



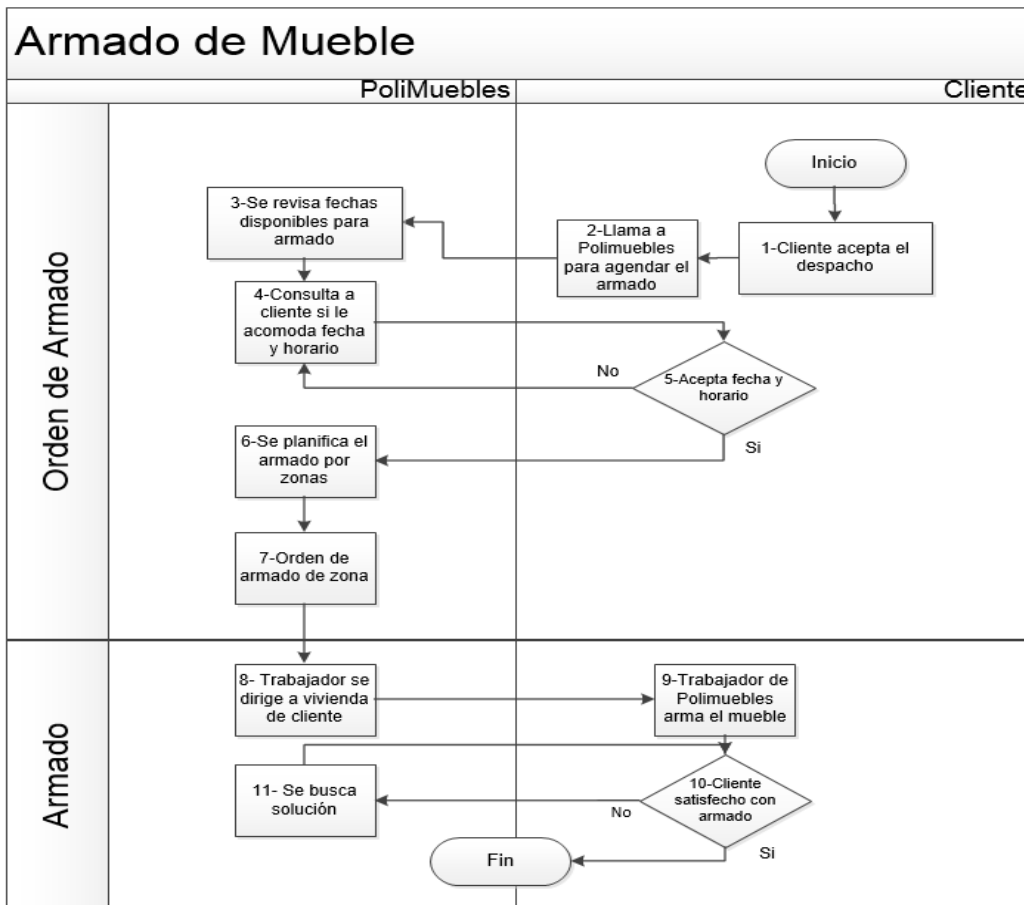
Fuente: Elaboración propia

- **Descripción proceso de despacho a cliente**

- 1- Cliente solicita despacho al momento de comprar (en local o por internet)
- 2- Selecciona fecha de despacho.
- 3- Analista consolida despachos por fecha.
- 4- Se analiza la capacidad de despacho de la empresa para cada fecha.
- 5- Si no hay capacidad de despacho, se solicita a los clientes reagendar la fecha.
- 6- Se llama al cliente para consultar por el reagendamiento y se ofrece un descuento
- 7- Cliente da respuesta al reagendamiento del despacho.
- 8- Si aún falta capacidad de despacho y los reagendamientos no fueron suficientes, se debe contratar un camión para despacho externo a la empresa.
- 9- Si los reagendamientos fueron exitosos, se procede con el despacho, se cargan el o los camiones necesarios para los despachos del día.
- 10- Se inician los despachos.
- 11- Se llega a destino para cada despacho
- 12- Cliente revisa el producto y puede aceptar o rechazar el despacho si hay algún problema.
- 13- Si rechaza el producto, este es regresado a la bodega principal, post venta se encarga de conversar la solución con el cliente.

#### 9.4.7. Proceso Armado Mueble

Ilustración 21: Proceso armado muebles



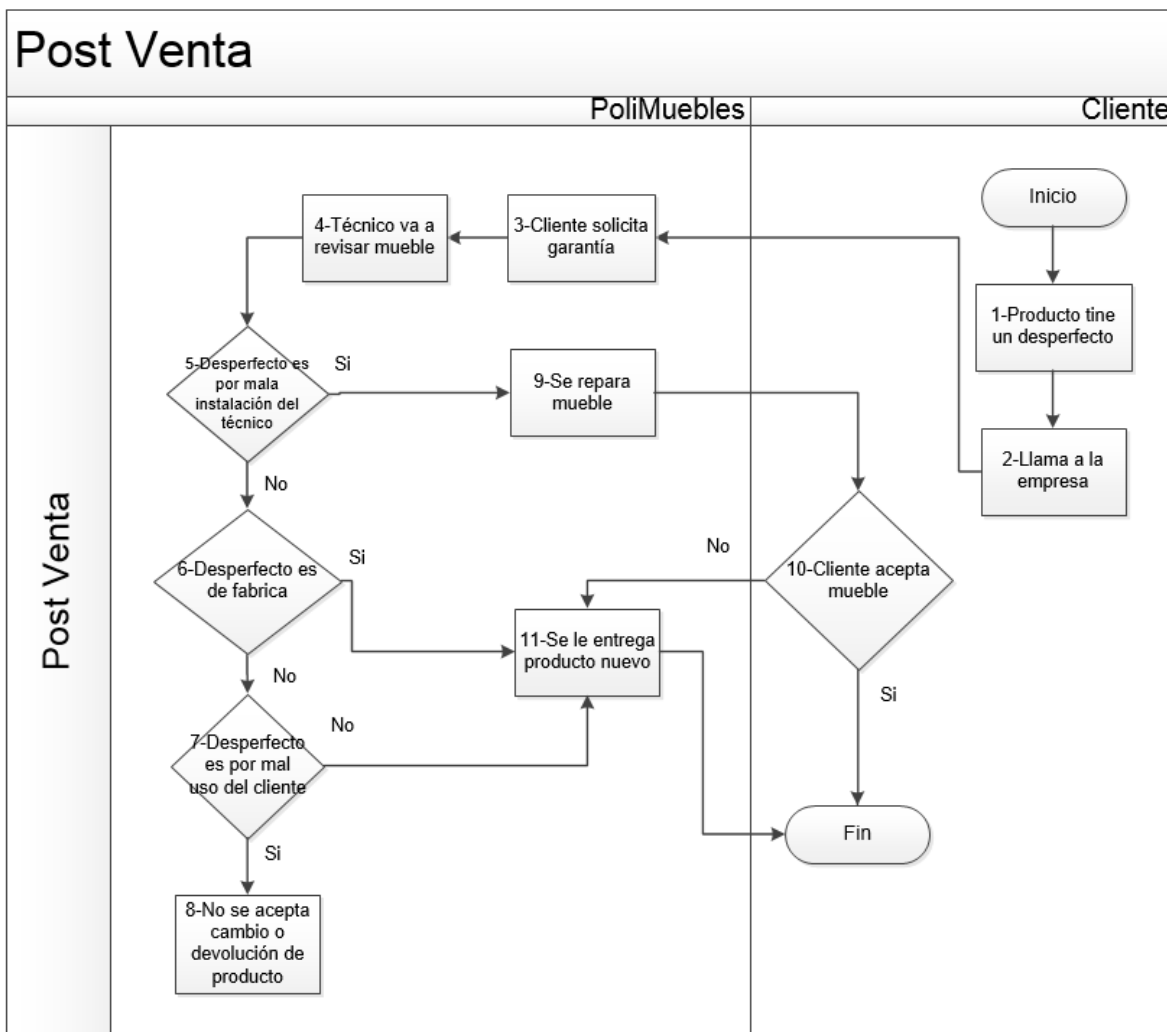
Fuente: Elaboración propia

- **Descripción proceso de armado mueble.**

- 1- Cliente se encuentra en posesión del mueble al aceptar el despacho o al haberlo retirado personalmente del local de venta.
- 2- Cliente se comunica con la empresa para agendar el armado del mueble.
- 3- El encargado de logística revisa fecha disponible para armado.
- 4- Consulta a cliente si la fecha y hora seleccionada le acomoda.
- 5- Cliente indica si la fecha le acomoda, sino se busca una nueva fecha y hora.
- 6- Se planifica el armado por zona de residencia del cliente.
- 7- Se da la orden de armado de muebles a la zona seleccionada.
- 8- Técnico de la empresa se dirige a residencia del cliente en la zona que le toca.
- 9- Técnico arma mueble en la vivienda del cliente.
- 10- Cliente revisa si el armado del mueble quedó en óptimas condiciones.
- 11- Si al cliente no le gusto el armado se busca solución.
- 12- Si quedo satisfecho con el armado se termina el proceso.

### 9.4.8. Proceso PostVenta

Ilustración 22: Proceso de postventa



Fuente. Elaboración propia

- **Descripción proceso de postventa.**

- 1- Cliente se da cuenta que el producto tiene un desperfecto.
- 2- Cliente llama a la empresa.
- 3- Cliente solicita cumplimiento de la garantía.
- 4- Técnico va a revisar el mueble.
- 5- Revisa que el desperfecto haya sido por el armado.
- 6- Revisa si el desperfecto es de fábrica.
- 7- Revisa si el desperfecto fue causado por mal uso del cliente.
- 8- Si el desperfecto fue causado por el cliente, no se da cumplimiento a la garantía
- 9- Si el desperfecto ocurrió en el armado, técnico repara el mueble.
- 10- Cliente revisa si con la reparación del mueble quedó satisfecho.
- 11- Si cliente no queda satisfecho con la reparación o si el producto tiene desperfecto de fábrica, se cambia el producto por uno nuevo.

#### **9.5. Políticas de Cambios, Garantías e Inducción al Cliente.**

- **Cambios:** Si el cliente no está satisfecho con el producto por problemas con la calidad, dado que el producto presenta fallas, daños o falta de alguna pieza, el cliente tiene 10 días hábiles desde la fecha de recepción para contactarse con Polimuebles, área de Postventa y solicitar el cambio del producto. En caso que el mueble esté instalado el técnico de armado irá a revisar el mueble y evaluar que el producto presente los defectos señalados y no sea por mal uso del cliente.

El retiro del mueble será realizado por el camión de la empresa en la dirección que el cliente indique.

- **Garantías:** Polimuebles dará 1 año de garantía, desde el día de compra, similar a la garantía entregada por los proveedores de muebles, para que dicha garantía sea activada, el producto debe presentar defectos de fabricación durante el uso normal y no el resultado de alguna acción u omisión del consumidor.

El técnico de armado será el encargado de ir al domicilio del cliente a revisar el mueble e identificar el problema. Si se trata de fallas simples el técnico de armado efectuará la reparación, en caso que el producto sea irreparable, se procederá a entregar un producto nuevo al cliente

- **Inducción al Cliente:** Al momento de la compra el cliente recibirá un manual para el uso del mueble y durante la instalación recibirá consejos para maximizar la vida útil del producto.

## 9.6. Estrategia de Proveedores (Matriz de Kraljic)

Con la matriz de Kraljic se identificará qué estrategia seguir con cada tipo de proveedor. Se destacan 3 tipos de proveedores:

- **Proveedores de Muebles**

Los proveedores de muebles serán quienes fabriquen los muebles que la empresa comercializara en el país, son proveedores asiáticos.

Tabla 23: Proveedores de muebles

Proveedor	Producto	Página web
<b>Foshan Nanhai Julei</b>	Cama Sillón	<a href="https://fsjulei.en.alibaba.com/">https://fsjulei.en.alibaba.com/</a>
	Cama Cajonera	
	Cama Vertical escritorio	
	Cama Horizontal Escritorio	
	Sillón Cama Tipo 1	
	Sillón Camarote	
<b>Guangzhou Junnan</b>	Rack TV oculta	<a href="https://gzjunnan.en.alibaba.com/">https://gzjunnan.en.alibaba.com/</a>
<b>Foshan Heya Furniture (Yosite)</b>	Mesa centro Extensible	<a href="https://yosite.en.alibaba.com/">https://yosite.en.alibaba.com/</a>
<b>Yuan Yi Furniture</b>	Sillón Cama tipo 2	<a href="https://yuanyisofa.en.alibaba.com/">https://yuanyisofa.en.alibaba.com/</a>
<b>Jinhua Sigma Industrial</b>	Comedor Living	<a href="https://sigmaliving.en.alibaba.com/">https://sigmaliving.en.alibaba.com/</a>
<b>Fujian Nutred Furniture</b>	Mesa Comedor ovalada	<a href="https://nutrend.en.alibaba.com/">https://nutrend.en.alibaba.com/</a>
<b>Liuzhou MFUN Trading</b>	Mesa Comedor rectangular	<a href="https://myz.en.alibaba.com/">https://myz.en.alibaba.com/</a>

Fuente: Elaboración propia.

- **Proveedores de Logística Interna y Gestión Portuaria.**

Algunos proveedores de logística en territorio nacional con los cuales distribuir los productos desde el puerto hacia la bodega de la empresa y algunos proveedores de logística entre los puertos de China y Chile para el traslado por mar de los muebles.

En la siguiente tabla se presentan algunos de los proveedores de logística existentes en el país, se podría contratar a cualquiera que presente un buen precio.

Tabla 24: Proveedores de logística interna y gestión portuaria

Nombre Empresa/ Servicios	Chile				China -Chile
	Transporte y distribución	Almacenamiento	Maquila y valor agregado	Recepción, Picking y Despacho	Logística Portuaria
<b>Ert Logística</b>	X	X	X	X	
<b>Zeal</b>	X	X		X	
<b>Agurto</b>	X	X	X	X	
<b>Agunza</b>					X
<b>Global Curier</b>					X
<b>Andes Logistic</b>	X				X

Fuente: Elaboración propia

- **Proveedores de Material de Oficina**

Proveedores de materiales de oficina, papelería, lápices, insumos computacionales, útiles de aseo, entre otros. En la tabla se muestran algunos de los existentes en el país, no significa que se les comprarán los insumos a todos.

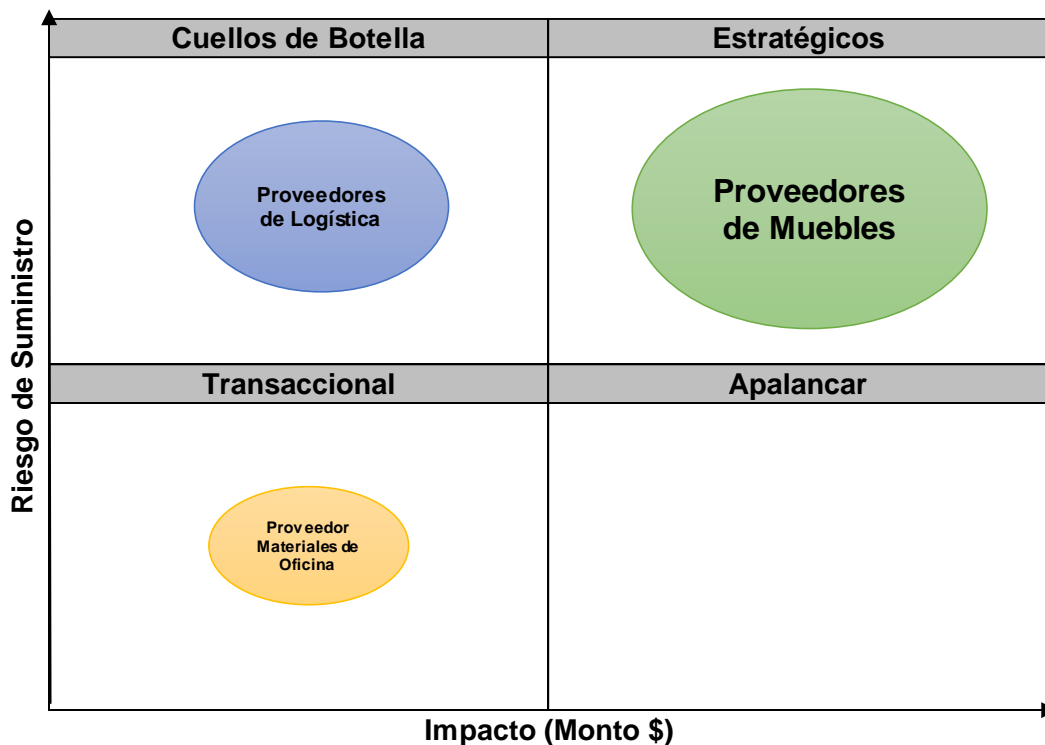
Tabla 25: Proveedores de material de oficina

Nombre Empresa/ Servicios	Suministro de Oficinas	Papelería	Insumos de Escritura	Insumos computacionales	Aseo y Limpieza
Dimerc	X	X	X	X	X
Prisa	X	X	X	X	X
Office Pro	X	X	X	X	X
La Secretaria	X	X	X	X	X
RedOffice	X	X	X	X	X
Dimeiggs	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración Propia

- **Matriz de Kraljic.**

Ilustración 23: Matriz de Kraljic



Fuente: Elaboración propia

**Estratégicos:** Es necesario realizar alianzas con los Proveedores de Muebles, dado que es el principal activo de la empresa (sin productos no hay empresa), es por ello que se debe garantizar siempre el suministro y crear una relación a largo plazo con los proveedores, asegurando la calidad de los productos.

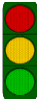

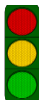
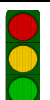
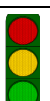
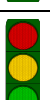
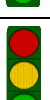
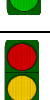

**Cuellos de Botellas:** Existen varios proveedores de logística, abastecimiento y gestión portuaria en el país, el servicio que prestan a la empresa es prioritario, dado que serán los encargados de transportar los productos desde el fabricante a la bodega de la empresa. Se deben crear contratos que aseguren la realización del servicio en los tiempos requeridos.

**Transaccional:** Con estos proveedores se debe reducir el proceso y costo administrativo, no es necesario crear dependencia entre las partes, la estrategia es minimizar los costos.

## 9.7. Control de Gestión

Para mantener la eficiencia en los procesos será necesario establecer indicadores (KPI's) que permitan medir la gestión de la empresa. Para ello se construirá un cuadro de mando integral para los procesos y para la atención a los clientes.

*Ilustración 24: Cuadro de mando integral*

Procesos	Indicador	Medidor (%)	Periodo	Meta
<b>Solicitud Pedido</b>	Pedidos con errores	Número de Pedidos Errados / Numero de Pedidos Totales	Mensual	 >25 5 ≤ x ≤ 25 <5
<b>Distribución Pedido</b>	Nivel de Distribución	Pedidos Recepcionados en la Fecha/Pedidos Enviados	Mensual	 <70 90 ≥ x ≥ 70 >90
<b>Recepción y Almacenaje</b>	Recepción sin errores	Productos con Fallas/Total de Productos Recepcionados	Mensual	 >15 5 ≤ x ≤ 15 <5
<b>Logística Interna</b>	Venta por no tener stock	Cantidad de Venta Fallida por Falta de Stock/Cantidad de Ventas Totales	Mensual	 >30 10 ≤ x ≤ 30 <10
<b>Proceso Venta</b>	Devoluciones	Número de Devoluciones/Cantidad de Productos Vendidos	Mensual	 >10 5 ≤ x ≤ 10 <5
<b>Despacho Cliente</b>	Nivel de Despacho	Despachos Entregados a Tiempo/Despachos totales	Mensual	 <65 85 ≥ x ≥ 65 >85
<b>Armado de Mueble</b>	Errores en armado	Solicitud de Cambios por Errores de Armado/Cantidad de Productos Vendidos	Mensual	 >25 5 ≤ x ≤ 25 <5
<b>Postventa</b>	Solución de Problemas	Problemas Solucionados/Problemas Totales Reportados a Postventa	Mensual	 <80 95 ≥ x ≥ 80 >95
Servicios	Indicador	Medidor	Periodo	Meta
<b>Atención al Cliente</b>	Numero de Reclamos	Numero de Reclamos/Cantidad de Productos Vendidos	Mensual	 >15 5 ≤ x ≤ 15 <5

*Fuente: Elaboración Propia*

## 9.8. Locales de Venta

Como se menciona en los objetivos específicos del plan de negocio, se espera que PoliMuebles sea el número 1 en ventas de muebles multifuncionales de la región metropolitana, por ello se planifica contar con 3 locales de venta en distintos puntos de la región, para así maximizar el nivel de venta. La apertura de los locales se realizará de manera gradual, abriendo el primero en el año 1 en la comuna de Santiago centro, el segundo en el año 3, en la comuna de la Florida y el tercer local en el año 5, en la comuna de San Miguel.

Las ubicaciones tentativas de los locales de venta se determinaron en base a un estudio de factibilidad que contempla: quintil de ingreso predominante, cantidad de viviendas existentes (incluida población), crecimiento de viviendas en los últimos 5 años (especialmente departamentos), permisos de construcción del último año y tipo predominante de vivienda.

La elección de estas comunas responde a que se espera una mayor cantidad de potenciales clientes. El análisis se encuentra en el Anexo D: Localización Locales de Venta. El mapa con las ubicaciones de los locales de venta de la Región Metropolitana se muestra en la siguiente figura.

*Ilustración 25: Ubicación locales en la Región Metropolitana*



○ Potenciales clientes del mercado objetivo

● Ubicación de los locales.

*Fuente: Elaboración propia*



## 10. PLAN ORGANIZACIONAL

El Plan Organizacional establece la estructura que debe tomar la empresa para llevar a cabo el plan estratégico para cumplir con los procesos descritos en el Plan Operacional y con los procesos asociados a la venta.

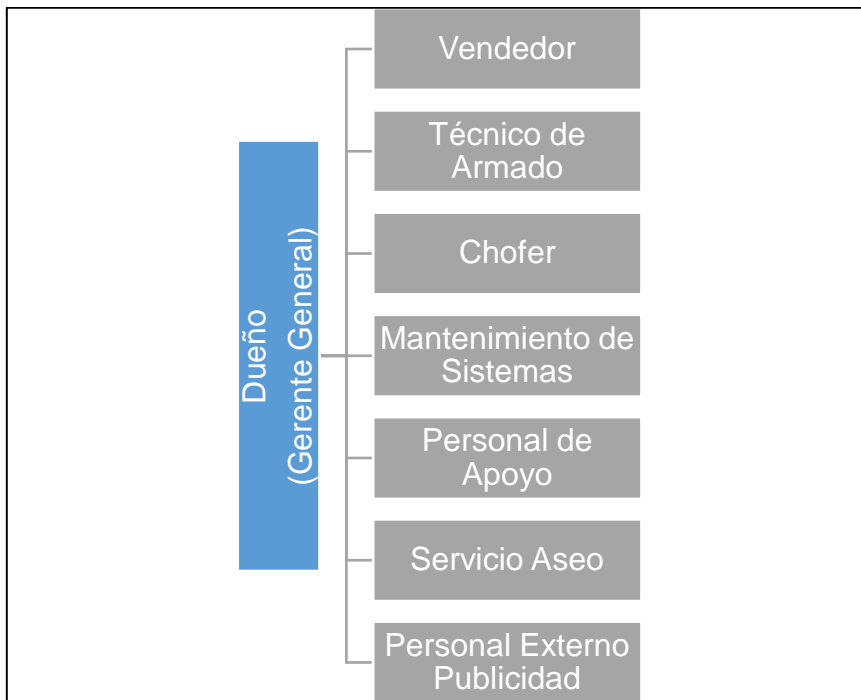
Se construirá un organigrama adecuado al tamaño de la empresa, con las funciones correspondientes y calculando la dotación de personal necesaria para cumplir con la propuesta de valor de la empresa.

### 10.1. Estructura Organizacional

Para la organización de la empresa se utilizará un organigrama funcional, estableciendo objetivos y funciones para cada cargo, y estableciendo los vínculos jerárquicos entre los distintos trabajadores que la conforman.

El organigrama de la empresa cambiará con la apertura de nuevos locales en el año 3 y año 5, el que se presenta a continuación es el organigrama inicial de la empresa. Para revisar los otros ir a.

*Ilustración 26: Organigrama PoliMuebles año 1.*



Fuente: Elaboración Propia

Durante los primeros 2 años el Gerente General será el encargado de la gestión de todas las operaciones de la empresa. Cada vez que se abran locales se contratarán nuevos cargos.

## 10.2. Cargos y Perfiles

El personal estará compuesto por los siguientes integrantes.

Tabla 26: Cargos de la empresa y cantidad de funcionarios.

	Año 1 y 2	Cant	Año 3 y 4	Cant	Año 5	Cant
Cargos	Gerente General	1	Gerente General	1	Gerente General	1
					Asesor Legal (externo)	1
					Jefe de Operaciones y Logística:	1
			Encargado Administración y Finanzas	1	Jefe de Administración y Finanzas:	1
					Encargado de Bodega	1
	Vendedor	1	Vendedores	2	Encargado de Local	3
			Analista	1	Analista	1
	Técnico Armado	1	Técnico Armado	1	Técnicos Armado	2
					Administrativo	1
					Responsable de Publicidad, Pagina Web, App y Redes Sociales	1
	Mantenimiento de Sistemas	1	Mantenimiento de Sistema	1	Mantenimiento de Sistema	1
	Chofer	1	Chofer	1	Choferes	2
	Personal de Apoyo	2	Personal de Apoyo	2	Personal de Apoyo	6
	Servicio Aseo	1	Servicio Aseo	1	Servicio Aseo	1
	Personal externo publicidad	1	Personal externo publicidad	2	Personal externo publicidad	3

Fuente: Elaboración Propia

Los perfiles están detallados en el Anexo H: Cargos y Perfiles.

## 10.3. Contrataciones, Capacitación y Condiciones Laborales

### • Contrataciones

Las contrataciones son de vital importancia para la empresa, en este proceso es donde se selecciona al personal idóneo que cumplan con los perfiles descritos para los cargos y que puedan cumplir con todas las funciones descritas para ellos.

El proceso de contratación inicia con el reclutamiento, luego la selección y finalmente la contratación. Una vez contratado el colaborador se realiza una inducción al cargo para que pueda comenzar a desarrollar las funciones de manera inmediata.

**Reclutamiento:** Para el reclutamiento se utilizarán los medios electrónicos para realizar la convocatoria, sitios como trabajando.com, laborum.cl, computrabajo.cl o linkedin. Ahí se describirá el cargo y el perfil buscando, para que los candidatos que postulen según sus perfiles.

**Selección:** Para la selección del postulante se realizarán las siguientes etapas.

- Etapa 1: Análisis de Currículos, pasan a la siguiente etapa quienes cumplan con el perfil del cargo
- Etapa 2: Pruebas de Conocimiento y Test Psicológicos, se realizan estos test para encontrar a los 3 candidatos más idóneos.

- Etapa 3: El Jefe directo por organigrama, será el encargado de realizar la entrevista final a los tres candidatos de la etapa anterior y seleccionar al más apto para el cargo.

**Contratación:** Definido el candidato, se procede con la firma del contrato, estipulando el sueldo, la duración del contrato (fijo 3 meses, indefinido luego de ello), los días y horarios laborales, sus funciones y su jefe directo.

**Inducción:** Durante la primera semana su jefe directo se encargará de la inducción, acompañando al postulante en la realización de las funciones. Aquí se presentará al resto de colaboradores de la empresa, su lugar de trabajo, los productos que se venden y las instalaciones de la empresa.

- **Capacitación al Personal y Evaluación de Desempeño.**

**Capacitaciones:** El personal a cargo de la atención al cliente, el armado de los muebles y quienes realicen las funciones de Postventa recibirán capacitación adicional, el fin de ello es poder brindar la mejor atención al consumidor y satisfacer todas sus inquietudes, dudas o problemas.

Para la realización de estas capacitaciones se contratará a empresas de capacitación a través del programa SENCE.

*Tabla 27: Cursos de capacitación*

Código	Empresa	Curso	Hrs	Valor (\$)
A	Redcapacitación	Servicio y Atención al Cliente	12	52.000
B	Redcapacitación	Técnicas de Ventas y Fidelización de Clientes	12	60.000
C	Redcapacitación	La Entrega de un Servicio de Excelencia al Cliente	10	96.000
D	Redcapacitación	Administración de Bodega y Control de Inventario	12	140.000
E	Redcapacitación	Carpintería en Terminaciones	60	240.000

*Fuente: www.redcapacitación.cl*

Los Vendedores (Encargado de local) tendrán al iniciar su labor los cursos A y B.

Los Encargados de Postventa deben hacer el curso C.

El Encargado de Bodega debe hacer el curso D.

Los Técnicos de Armado deberán realizar el curso E.

**Evaluación de Desempeño:** Para conocer el desempeño de un trabajador y cómo afecta al ambiente laboral, anualmente se realizará una evaluación 360°, donde el trabajador será evaluado por sus pares, su jefatura y sus subalternos. El resultado individual de la evaluación será comunicado por el Gerente General a cada trabajador con el fin de crear un plan de mejora laboral o gestionar las recompensas obtenidas por un buen desempeño.

- **Condiciones Laborales**

Las condiciones laborales constituyen las responsabilidades de los colaboradores con la empresa y de la empresa con los colaboradores.

**Horarios de Trabajo:** El horario de trabajo para la oficina central será de 9:00 a 19:00, con 1 hora de colación, de lunes a viernes.

Mientras que el horario para los locales de venta será de 10:00 a 19:00 hrs de lunes a jueves, el viernes salida a las 20 hrs, con 1 hora de colación. El sábado trabajarán de 10 a 14 hrs, así completando las 45 hrs legales semanales. Se les cancelara hrs extra en caso de ser necesario y debido a aumentos en la demanda por festividades.

**Remuneraciones:** Se ofrecerán salarios similares a los del mercado, reajustados anualmente según IPC. Cada cargo tiene un nivel de ingreso respecto de sus responsabilidades y complejidades en las funciones.

**Bono de Colación:** A cada empleado, con excepción del Gerente General, el asesor legal y el personal externo de publicidad, se le entregará una tarjeta para alimentación de \$100.000.

**Descuentos en Muebles:** Los trabajadores podrán acceder a la compra de muebles a precio costo, limitado a 1 tipo de mueble por año.

**Permisos Especiales:** Ante necesidad de que los empleados necesiten realizar algún trámite se les dará permiso sin restricciones, mientras se encuentren al día con su trabajo o se pongan al día, para no retrasar el trabajo de sus compañeros.

**Madres en Lactancia:** Madres en periodo de lactancia tendrán permisos especiales para amamantar a sus hijos, permisos a convenir con si su jefe directo, pudiendo llevar sus hijos al lugar de trabajo en caso de necesitarlo.

Polimuebles no podrá dar más beneficios económicos a sus trabajadores para no tener que traspasar el costo a los consumidores. A cambio de ello, se promete un buen ambiente laboral, sin malos tratos, bajo el mutuo respeto y cordialidad.

## 11. EVALUACIÓN FINANCIERA

El análisis financiero permitirá determinar la factibilidad de realizar el negocio, aquí se estimará el flujo de caja, el VAN, la TIR para ver qué tan rentable es el negocio. Realizando además un análisis de Sensibilidad para determinar los riesgos en las variaciones para la toma de decisiones.

Los análisis se harán en el escenario más difícil, los mayores costos asociados y los niveles de captación de clientes moderados.

### 11.1. Ventas

Los ingresos del proyecto son el ítem más importante, dado que sin ventas la empresa no podrá funcionar, el nivel de ventas se proyectará en base al mercado objetivo del descrito en el punto 5.3. Pero se debe considerar que los locales de venta estarán ubicados en comunas donde predominan los habitantes del IV quintil (Santiago Centro, San Miguel y La Florida, es por ello que se considerara una merma en la captación de clientes del V quintil, el cálculo podrán revisarlo en Anexo I: Cálculo de Ventas.

La cantidad de productos estimadas a vender responde a la meta del valor de mercado que se desea obtener cada año.

Tabla 28: Estimación de productos vendidos por año.

Productos	Característica	Cantidad de Productos				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cama Pared Escritorio</b>	Vertical	118	176	294	343	490
	Horizontal	78	117	194	227	324
<b>Cama Canape-Cajonera</b>		119	179	298	348	497
<b>Cama Sillón</b>		39	58	97	113	162
<b>Mesa comedor esquinero</b>	Rectangular	259	389	648	756	1.079
	Ovalada	324	486	810	945	1.349
<b>Comedor Living</b>		3	4	7	8	12
<b>Sillón Camarote</b>		14	21	34	40	57
<b>Sillón Cama</b>	Tipo 1	158	237	394	460	657
	Tipo 2	38	57	96	112	159
<b>Rack TV oculta</b>	Automático	96	144	241	281	401
<b>Mesa Centro</b>	Extensible	43	64	106	124	177
<b>Total</b>		<b>1.288</b>	<b>1.932</b>	<b>3.219</b>	<b>3.756</b>	<b>5.366</b>

Fuente. Elaboración Propia

Para calcular el ingreso por los muebles se debe tener las siguientes consideraciones:

- Se estima una adecuación del precio de los productos de un 3% cada año.
- El despacho de los productos tendrá un valor extra, se estima que el 80% de las ventas necesiten el servicio de despacho. Valor de \$6.000 el primer año, \$6.500 el segundo, \$7.000 el tercero, \$7.500 el cuarto y \$9.000 el quinto año.

La proyección de las ventas se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 29: Estimación de ingresos por ventas

Productos	Característica	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Venta Total	Despacho	Venta Total	Despacho	Venta Total	Despacho	Venta Total	Despacho	Venta Total	Despacho
Cama Pared Escritorio	Vertical	44.690.526	564.512	69.046.862	917.332	118.530.447	1.646.493	142.434.087	2.058.116	209.581.585	3.528.199
	Horizontal	35.752.421	373.069	55.237.490	606.237	94.824.357	1.088.117	113.947.269	1.360.146	167.665.268	2.331.680
Cama Canape-Cajonera		23.834.947	572.039	36.824.993	929.563	63.216.238	1.668.446	75.964.846	2.085.558	111.776.845	3.575.242
Cama Sillón		17.876.210	186.534	27.618.745	303.118	47.412.179	544.059	56.973.635	680.073	83.832.634	1.165.840
Mesa comedor esquinero	Rectangular	29.793.684	1.243.562	46.031.241	2.020.789	79.020.298	3.627.057	94.956.058	4.533.821	139.721.057	7.772.265
	Ovalada	29.793.684	1.554.453	46.031.241	2.525.986	79.020.298	4.533.821	94.956.058	5.667.277	139.721.057	9.715.332
Comedor Living		2.979.368	13.685	4.603.124	22.238	7.902.030	39.915	9.495.606	49.894	13.972.106	85.532
Sillón Camarote		8.938.105	66.004	13.809.372	107.257	23.706.089	192.513	28.486.817	240.641	41.916.317	412.528
Sillón Cama	Tipo 1	26.814.315	757.110	41.428.117	1.230.304	71.118.268	2.208.238	85.460.452	2.760.297	125.748.951	4.731.938
	Tipo 2	20.855.579	183.682	32.221.869	298.484	55.314.208	535.740	66.469.240	669.675	97.804.740	1.148.014
Rack TV oculta	Automático	47.669.894	462.254	73.649.986	751.162	126.432.476	1.348.239	151.929.693	1.685.299	223.553.690	2.889.084
Mesa Centro	Extensible	8.938.105	204.300	13.809.372	331.987	23.706.089	595.874	28.486.817	744.842	41.916.317	1.276.872
<b>Total</b>		<b>297.936.838</b>	<b>6.181.204</b>	<b>460.312.414</b>	<b>10.044.457</b>	<b>790.202.978</b>	<b>18.028.512</b>	<b>949.560.578</b>	<b>22.535.640</b>	<b>1.397.210.565</b>	<b>38.632.526</b>

Fuente. Elaboración Propia

## 11.2. Costos Totales

Los costos totales incluirán las Inversiones, Costos Fijos y Variables, Capital de Trabajo y Financiamiento.

### 11.2.1. Inversiones

Las Inversiones son necesarias para el inicio de la operación de la empresa. Estas se realizarán anterior a la partida de la empresa y con la apertura de nuevos locales en el año 3 y 5.

Tabla 30: Inversiones

Inversiones	Año 1	Año 3	Año 5
Equipos Computacionales	1.800.000 (3)	2.400.000(4)	3.000.000(5)
Licencias de Software	105.000	140.000	175.000
Impresoras	290.000 (4)	120.000 (4)	350.000 (5)
Muebles de Escritorios	1.500.000 (3)	1.500.000 (4)	2.000.000 (5)
Insumos de Oficinas	700.000	700.000	600.000
Gastos de Constitución	1.500.000		
Compra de camiones 3/4	15.000.000 (1)		15.000.000 (1)
Habilitación locales	5.000.000 (oficinas centrales)	2.000.000	2.000.000
<b>Total</b>	<b>25.895.000</b>	<b>6.860.000</b>	<b>23.125.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

(x) cantidad de unidades

## 11.2.2. Costos Fijos y Variables

### • Costos Variables

Los Costos Variables contemplan el valor de la compra de muebles a los proveedores, el costo de combustible (camiones de despacho) y pago de Transbank (cobro de 1,49% respecto del monto de la venta).

Además, se estima para el flujo de costos de los productos un aumento en el costo de estos del 3% anualmente.

Tabla 31: Estimación costos totales de muebles

Productos	Característica	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cama Pared Escritorio	Vertical	30.675.577	47.393.766	81.359.299	97.766.757	143.856.800
	Horizontal	24.896.120	38.464.506	66.030.735	79.346.933	116.753.345
Cama Canapé-Cajonera		16.360.308	25.276.675	43.391.626	52.142.270	76.723.627
Cama Sillón		12.448.060	19.232.253	33.015.368	39.673.467	58.376.672
Mesa comedor esquinero	Rectangular	20.865.320	32.236.919	55.340.045	66.500.287	97.850.422
	Ovalada	20.746.767	32.053.755	55.025.613	66.122.444	97.294.454
Comedor Living		2.087.440	3.225.094	5.536.412	6.652.921	9.789.298
Sillón Camarote		6.229.502	9.624.580	16.522.196	19.854.172	29.213.996
Sillón Cama	Tipo 1	18.766.235	28.993.833	49.772.747	59.810.251	88.006.513
	Tipo 2	14.569.179	22.509.382	38.641.105	46.433.728	68.323.915
Rack TV oculta	Automático	33.491.808	51.744.844	88.828.648	106.742.426	157.063.855
Mesa Centro	Extensible	6.154.592	9.508.845	16.323.516	19.615.426	28.862.698
<b>Total Costo Muebles</b>		<b>207.290.908</b>	<b>320.264.452</b>	<b>549.787.309</b>	<b>660.661.084</b>	<b>972.115.594</b>
<b>Transbank (1,49% de la venta)</b>		<b>5.549.074</b>	<b>6.858.655</b>	<b>11.774.024</b>	<b>14.148.453</b>	<b>20.818.437</b>
<b>Costo Petroleo</b>		<b>6.177.600</b>	<b>6.795.360</b>	<b>7.474.896</b>	<b>8.222.386</b>	<b>18.089.248</b>

Fuente. Elaboración Propia

- Costo petróleo: estimados en base a gasta de 30 litros de bencina diario (valor \$780 promedio) por camión y por 22 días de operaciones al mes.

### • Costos Fijos

Los Costos Fijos incluirán los Gastos de Oficina, los Salarios, el Plan de Marketing, Capacitaciones y Alimentación.

Tabla 32: Estimación costos fijos

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Oficina		39.600.000	40.788.000	72.960.000	75.148.800	99.960.000
Salarios		58.296.000	60.044.880	97.296.000	100.214.880	187.344.000
Plan de Marketing	3.000.000	10.350.000	6.052.500	11.215.125	6.488.381	12.122.800
Capacitaciones		588.000	208.000	112.000		700.000
Alimentación		8.400.000	8.400.000	13.200.000	13.200.000	25.200.000

Fuente. Elaboración Propia

Ver detalle en Anexo J: Gastos de Oficina, Salarios y Alimentación.

### 11.3. Capital de Trabajo

Para calcular el capital de trabajo necesario se utiliza el Método del Déficit Acumulado Máximo, utilizando los ingresos y egresos del periodo de recuperación, se calculan los valores acumulados del flujo de caja neto y el valor negativo máximo acumulado será el capital de trabajo necesario a considerar.

Tabla 33: Cálculo capital de trabajo

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	304.118.042	470.356.871	808.231.490	972.096.218	1.435.843.091
Egresos	-335.141.766	-449.411.847	-765.643.355	-879.962.703	-1.342.926.080
Flujo Caja Neto	<b>-31.023.725</b>	<b>20.945.024</b>	<b>42.588.135</b>	<b>92.133.515</b>	<b>92.917.011</b>
Flujo Caja Acumulado	<b>-31.023.725</b>	<b>-10.078.701</b>	<b>32.509.434</b>	<b>124.642.950</b>	<b>217.559.960</b>

Fuente: Elaboración Propia

El capital de trabajo necesario será de \$ 31.023.725

### 11.4. Financiamiento

El proyecto se evaluará con y sin financiamiento.

La suma de la inversión y el capital de trabajo para el año 0 asciende a \$59.918.725, evaluaremos solicitar un préstamo que represente el 70% del total del capital total necesario, calculado para un periodo de 5 años, con una tasa de interés anual de 20% (basado simulador de créditos en el Sernac).

Tabla 34: Cálculo del financiamiento.

Préstamo	<b>41.943.107</b>
Periodos	5
Interés	20%

Año	Valor Inicial	Pago	Intereses	Amortización	Saldo
1	\$ 41.943.107	\$ 14.024.924	\$ 8.388.621	\$ 5.636.302	\$ 36.306.805
2	\$ 36.306.805	\$ 14.024.924	\$ 7.261.361	\$ 6.763.563	\$ 29.543.242
3	\$ 29.543.242	\$ 14.024.924	\$ 5.908.648	\$ 8.116.275	\$ 21.426.967
4	\$ 21.426.967	\$ 14.024.924	\$ 4.285.393	\$ 9.739.530	\$ 11.687.436
5	\$ 11.687.436	\$ 14.024.924	\$ 2.337.487	\$ 11.687.436	\$ 0

Fuente: Elaboración Propia



## 11.5. Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizará Modelo CAPM y WACC.

### Cálculo del Modelo CAPM

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

- $r_f$ = tasa libre de riesgo, se utiliza el valor de la tasa de interés del bono del mercado secundario emitidos del banco central a plazo de 5 años, valor de 4,0% (a mayo de 2018).
- $B$ = beta del mercado de muebles para el hogar de la página <http://www.betasdamodaran.com/>, valor de 0,79.
- $r_m$ = la prima del mercado se obtuvo del promedio obtenido al calcular los retornos anuales del IPSA entre los periodos de Ene-2009 a Jun-2018, valor de 8,4%.

$$\begin{aligned} r_e &= r_f + \beta(r_m - r_f) \\ r_e &= 4 + 0,79(8,4 - 4) \\ r_e &= 7,5\% \end{aligned}$$

### Cálculo WACC

El cálculo del WACC se estima con los valores obtenidos para el financiamiento.

$$WACC = K_e E/(E+D) + K_d (1-T) D/(E+D)$$

Considerando:

- $K_e$  (costo fondos propios) =  $r_e = 0,075$
- $E/E+D$  (porcentaje capital propio) = 0,3
- $D/E+D$  (porcentaje deuda) = 0,7
- $K_d$  (costo deuda financiera) = 0,2
- $T$  (tasa impositiva) = 0,27

$$\begin{aligned} WACC &= 0,75 * 0,3 + 0,2 * (1 - 0,27) * 0,7 \\ WACC &= 0,75 * 0,3 + 0,2 * (1 - 0,27) * 0,7 \\ WACC &= 12,47\% \end{aligned}$$

Dado que el proyecto es de un riesgo desconocido, debido a que el mercado de muebles multifuncionales no está desarrollado en el país, se preferirá utilizar una tasa de descuento más alta de la calculada en el WACC y en el modelo CAPM. Para disminuir cualquier riesgo el valor que se utilizará para la tasa de descuento en el flujo de caja será de 20%.

## 11.6. Flujo de Caja

El flujo de caja del proyecto será evaluado en un periodo de 5 años, con una tasa de descuento de 20%, con y sin financiamiento. Para el periodo final se calcula el valor residual (sin crecimiento), para

### Sin Financiamiento

Tabla 35: Flujo de caja sin financiamiento

Concepto	Flujo de Caja (\$)					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Propio	59.918.725					
Financiamiento	0					
<b>Ingresos</b>		304.118.042	470.356.871	808.231.490	972.096.218	1.435.843.091
Ventas		297.936.838	460.312.414	790.202.978	949.560.578	1.397.210.565
Ingresos por Despacho		6.181.204	10.044.457	18.028.512	22.535.640	38.632.526
<b>Costos Ventas</b>		-217.907.766	-333.918.467	-569.036.230	-683.031.922	-1.011.023.280
<b>Costos productos</b>		-207.290.908	-320.264.452	-549.787.309	-660.661.084	-972.115.594
Transbank		-4.439.259	-6.858.655	-11.774.024	-14.148.453	-20.818.437
Costos Petroleo		-6.177.600	-6.795.360	-7.474.896	-8.222.386	-18.089.248
Intereses		0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>		86.210.275	136.438.404	239.195.260	289.064.297	424.819.811
<b>Costos Fijos</b>		-119.889.714	-118.149.094	-199.837.125	-200.160.781	-338.039.943
Gastos de Oficina		-39.600.000	-40.788.000	-72.960.000	-75.148.800	-99.960.000
Salarios		-58.296.000	-60.044.880	-99.120.000	-102.093.600	-193.920.000
Plan de Marketing	-3.000.000	-10.350.000	-6.052.500	-11.215.125	-6.488.381	-12.122.800
Capacitaciones		-588.000	-208.000	-112.000		-700.000
Alimentación		-8.400.000	-8.400.000	-13.200.000	-13.200.000	-25.200.000
Depreciación		-2.655.714	-2.655.714	-3.230.000	-3.230.000	-6.137.143
<b>EBITDA</b>		-33.679.439	18.289.310	39.358.135	88.903.515	86.779.868
<b>Perdidas acumuladas</b>		-93.598.163	-75.308.854	-35.950.719	52.952.797	139.732.664
Impuestos (27%)		0	0	0	-14.297.255	-23.430.564
<b>Utilidad despues de Impuestos</b>		-33.679.439	18.289.310	39.358.135	74.606.260	63.349.304
Amortizacion		0	0	0	0	0
Depreciación		2.655.714	2.655.714	3.230.000	3.230.000	6.137.143
Inversión	-25.895.000			-6.860.000		-23.125.000
Capital de Trabajo	-31.023.725					31.023.725
Valor Residual						316.746.518
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-59.918.725</b>	<b>-31.023.725</b>	<b>20.945.024</b>	<b>35.728.135</b>	<b>77.836.260</b>	<b>394.131.689</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>-59.918.725</b>	<b>-90.942.449</b>	<b>-69.997.425</b>	<b>-34.269.290</b>	<b>43.566.970</b>	<b>437.698.659</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Con Financiamiento (70%)

Tabla 36: Flujo de caja con financiamiento

Concepto	Flujo de Caja (\$)					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Propio	17.975.617					
Financiamiento	41.943.107					
<b>Ingresos</b>		304.118.042	470.356.871	808.231.490	972.096.218	1.435.843.091
Ventas		297.936.838	460.312.414	790.202.978	949.560.578	1.397.210.565
Ingresos por Despacho		6.181.204	10.044.457	18.028.512	22.535.640	38.632.526
<b>Costos Ventas</b>		-226.296.388	-341.179.828	-574.944.878	-687.317.315	-1.013.360.767
Costos productos		-207.290.908	-320.264.452	-549.787.309	-660.661.084	-972.115.594
Transbank		-4.439.259	-6.858.655	-11.774.024	-14.148.453	-20.818.437
Costos Petroleo		-6.177.600	-6.795.360	-7.474.896	-8.222.386	-18.089.248
Intereses		-8.388.621	-7.261.361	-5.908.648	-4.285.393	-2.337.487
<b>EBIT</b>		77.821.654	129.177.043	233.286.612	284.778.903	422.482.324
<b>Costos Fijos</b>		-119.889.714	-118.149.094	-199.837.125	-200.160.781	-338.039.943
Gastos de Oficina		-39.600.000	-40.788.000	-72.960.000	-75.148.800	-99.960.000
Salarios		-58.296.000	-60.044.880	-99.120.000	-102.093.600	-193.920.000
Plan de Marketing	-3.000.000	-10.350.000	-6.052.500	-11.215.125	-6.488.381	-12.122.800
Capacitaciones		-588.000	-208.000	-112.000		-700.000
Alimentación		-8.400.000	-8.400.000	-13.200.000	-13.200.000	-25.200.000
Depreciación		-2.655.714	-2.655.714	-3.230.000	-3.230.000	-6.137.143
<b>EBITDA</b>		-42.068.060	11.027.949	33.449.487	84.618.122	84.442.381
Perdidas acumuladas		-60.043.678	-49.015.729	-15.566.242	69.051.880	153.494.260
Impuestos (27%)		0	0	0	-18.644.007	-22.799.443
Utilidad despues de Impuestos		-42.068.060	11.027.949	33.449.487	65.974.115	61.642.938
Amortizacion		-5.636.302	-6.763.563	-8.116.275	-9.739.530	-11.687.436
Depreciación		2.655.714	2.655.714	3.230.000	3.230.000	6.137.143
Inversión	-25.895.000			-6.860.000		-23.125.000
Capital de Trabajo	-31.023.725					31.023.725
Valor Residual						308.214.689
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-17.975.617</b>	<b>-45.048.648</b>	<b>6.920.100</b>	<b>21.703.211</b>	<b>59.464.584</b>	<b>372.206.058</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>-17.975.617</b>	<b>-63.024.266</b>	<b>-56.104.166</b>	<b>-34.400.954</b>	<b>25.063.630</b>	<b>397.269.688</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 11.7. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

El VAN presenta el valor actual de un determinado número de flujos de proyecto originados de una inversión, mientras que la TIR es la rentabilidad esperada del negocio.

El proyecto fue evaluado a 5 años con la tasa de descuento de 20% y los resultados obtenidos con y sin financiamiento, son los siguientes:

#### **Sin Financiamiento**

<b>Tasa de descuento</b>	<b>20%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 145.378.794</b>
<b>TIR</b>	<b>53%</b>

Sin financiamiento se obtiene un VAN de \$145.378.794 con una TIR de 53%, lo que significa que el plan de negocio es rentable y se obtiene ganancia al cabo de 5 años.

#### **Con Financiamiento**

<b>Tasa de descuento</b>	<b>20%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 140.107.442</b>
<b>TIR</b>	<b>66%</b>

Con el 70% de financiamiento el proyecto obtiene un VAN de \$140.107.442 con una TIR de 65%, lo que significa que para el dueño del proyecto (si no hay más accionistas) la rentabilidad de su inversión aumenta respecto si se realizara el plan de negocio sin financiamiento.

### 11.8. Recuperación de la Inversión

El periodo de recuperación o payback, mide el plazo en que los flujos netos de un proyecto recuperen la inversión total inicial.

Para calcular el periodo de recuperación en el plan de negocio es necesario establecer los flujos acumulados del proyecto y posteriormente aplicar la fórmula del periodo de Payback.

$$\text{Periodo de Payback} = \left[ \frac{\text{Período último con Flujo Acumulado Negativo}}{\text{Acumulado Negativo}} \right] + \left[ \frac{\text{Valor absoluto del último Flujo acumulado negativo}}{\text{Valor del Flujo de Caja en el siguiente periodo}} \right]$$

También se utilizará el flujo de caja acumulado del proyecto sin financiamiento

Concepto	Flujo de Caja (\$)					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	-59.918.725	-31.023.725	20.945.024	35.728.135	77.836.260	394.131.689
Flujo Acumulado	-59.918.725	-90.942.449	-69.997.425	-34.269.290	43.566.970	437.698.659

Aplicando la fórmula:

$$\begin{aligned}
 \text{Período Payback} &= 3 + \left[ \frac{-34.269.290}{77.836.260} \right] \\
 \text{Período Payback} &= 3 + [-0.44] \\
 \text{Período Payback} &= 3,44
 \end{aligned}$$

El periodo de recuperación de la inversión inicial es de 3,44 años, equivalente a 3 años y 5,5 meses aproximadamente.

Al hacer el cálculo de los flujos acumulados con financiamiento, el periodo de recuperación de la inversión sería de 3 años y 7,5 meses aproximadamente.

### 11.9. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad presentará los resultados del VAN en base a cambios en variables del plan de negocio, como el precio de los productos, el costo de los mismos, el nivel de ventas, los sueldos, entre otros ítems.

Para el plan de negocios evaluaremos la sensibilidad para cambios en el precio inicial y costo inicial de los muebles, entre un -10% a 10% cada uno, los resultados se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 37: Análisis de Sensibilidad según precio y costo unitario inicial.

Calculo VAN (\$)	Precio Unitario				
VAN	-10%	-5%	0%	5%	10%
-10%	155.827.100	282.201.506	395.185.080	497.408.313	589.740.550
-5%	35.282.914	150.327.991	270.750.045	378.898.757	477.215.767
0%	-152.269.687	36.373.450	145.378.794	260.389.200	364.093.008
5%	-339.822.288	-139.929.685	37.221.902	140.900.949	250.970.250
10%	-527.374.889	-317.611.096	-128.823.683	37.989.549	136.830.180

Fuente: Elaboración Propia

Esta tabla permite identificar los umbrales donde el plan de negocios es rentable o no, por ejemplo, ante un aumento del 5% del costo unitario de los muebles y un 5% de reducción en el precio de venta de cada mueble, el VAN obtenido de -139.929.685 haría inviable el plan de negocio, mientras, que si los precios aumentan en 5% y los costos bajan (-5%), el VAN obtenido de 378.898.757 casi triplica al valor del VAN obtenido a los precios y costos estipulados inicialmente.

Si además se realiza el análisis de sensibilidad en el nivel de ventas (entre -20% y 20%), manteniendo costos y precios iniciales sin alterar, los resultados se presentan en el cuadro siguiente.

*Tabla 38: Análisis de sensibilidad según nivel de ventas*

Calculo VAN (\$)	Nivel de Venta				
Variación	-20%	-10%	0%	10%	20%
<b>VAN</b>	<b>-97.338.090</b>	<b>44.333.700</b>	<b>145.378.794</b>	<b>259.127.600</b>	<b>371.940.190</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

También se analizó la sensibilidad a cambios en el valor del dólar, manteniendo constantes los precios de venta, los precios de los productos en los proveedores y la cantidad vendida.

*Tabla 39: Sensibilidad a variaciones en el Dólar.*

Calculo VAN (\$)	Precio Dólar				
Variación	-10%	-5%	0%	5%	10%
<b>VAN</b>	<b>395.185.080</b>	<b>270.750.045</b>	<b>145.378.794</b>	<b>37.221.902</b>	<b>-128.823.683</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Con los resultados a la vista se puede concluir que el plan de negocio es más sensible a variaciones en los costos y en los precios que en el nivel de ventas, dado que una variación del 10% en el costo de los muebles, cambia mucho más el VAN que una variación del 10% en el nivel de ventas, pero también se debe tener cuidado con el valor del dólar, ya que un aumento del 10% en su factor de cambio también arroja un VAN negativo (si no se modifica el precio de venta).

## 11.10. Análisis de Escenarios

Se analizarán 2 escenarios, uno optimista y otro pesimista, además de la situación actual.

El escenario optimista considerará que los proveedores cobren el precio mínimo por la compra de los muebles (Tabla 20: ), manteniendo constante los precios de venta y la cantidad de muebles vendidos.

El escenario pesimista contempla un aumento del tipo de cambio del dólar de \$640 a \$685 para el cálculo en el valor de compra de los muebles (sobre valor de la situación actual), manteniendo constante los precios de venta de cada mueble y la cantidad vendida.

Tabla 40: Análisis de Escenarios

Ítems	Escenarios		
	Optimista	Situación Actual	Pesimista
Costo Proveedores	Precios mínimos en la compra de muebles	Valores calculados en el Plan de Negocio sin Financiamiento	Aumento tipo de cambio de \$640 a \$685.
Precios de Venta	Sin cambios	Valores calculados en el Plan de Negocio sin Financiamiento	Sin cambios
Cantidad de Ventas	Sin cambios	Valores calculados en el Plan de Negocio sin Financiamiento	Sin cambios
Tasa de Descuento	20%	20%	20%
VAN	\$ 1.063.107.604	\$ 145.378.794	-\$ 27.545.278
TIR	168%	53%	11%

Fuente: Elaboración Propia

Tras el análisis de escenarios podemos concluir que cuando el tipo de cambio supera los \$685 el proyecto no es viable, mientras que si se logra disminuir el precio de compra de los muebles al mínimo, que ofrecen los proveedores, se logra un gran aumento en el VAN del proyecto, haciendo muy rentable la inversión.

## 12. ANÁLISIS DE RIESGO

Se analizarán posibles riesgos a los que el negocio podría afrontar en su puesta en marcha o en su operación.

### 12.1. Análisis de Riesgos

- **Entrada de IKEA al Mercado Chileno**

En mayo de 2018 Falabella anunció una alianza con IKEA, la mayor empresa de venta de muebles minoristas del mundo. Esta cuenta con 328 tiendas en 28 países y da empleo a más de 150.000 personas. La apertura de la primera tienda en Chile se producirá el año 2020, reemplazando paulatinamente a los actuales Homy, se espera la apertura de 9 locales en Sudamérica, 5 en Chile y los otros tres entre Colombia y Perú, en los próximos 10 años.

IKEA entre sus miles de productos que tiene a la venta, ofrece muebles multifuncionales y para espacios reducidos. En Europa se caracteriza por vender a precios accesibles para todo tipo de cliente. Esto transforma a IKEA en la mayor amenaza que tiene el plan de negocio.

No es solo el tamaño de la empresa, su nivel de capital y la cantidad de productos que ofrecerá, sino su filosofía empresarial lo que la hace un difícil competidor. IKEA promueve la sostenibilidad, ha diseñado toda su operación para minimizar el costo de sus productos y poder traspasar esa disminución a los clientes, junto con ello logró la capacidad de poder autofinanciarse sin la necesidad de recurrir al mercado financiero para expandir su operación a otros países.

Para una Pyme como PoliMuebles se le haría imposible poder competir con el gigante de los muebles IKEA, si esta última apunta al mismo segmento.

Según algunos estudios del mercado IKEA no llegaría con los precios que maneja en *Europa y EE.UU., donde el precio es una componente fundamental en la propuesta de valor de Ikea. Sin embargo, esta se fundamenta principalmente por un mercado de muebles y decoración de especialidad mucho más desarrollada. “En Chile, como en otras economías intermedias, esperaríamos que el posicionamiento sea más bien de precios accesibles, pero que queden bien justificados por un diseño innovador y de buena calidad. De este modo, pienso que la entrada de Ikea presionará primero por mejorar la calidad de los productos y en segundo plano en los precios”, explica Marcel Goic<sup>26</sup>*

---

<sup>26</sup> Estudios del Retail (Cerret), Universidad de Chile



- **Tasa de Cambio Desfavorable del Dólar**

El factor de cambio es de vital importancia para los costos del plan de negocio, en el análisis de escenarios nos percatamos que ante una subida del dólar sobre los \$685 se produciría un VAN negativo cuando se mantienen los precios de venta sin alterar.

- **Aumento de los Precios de Muebles (Proveedores)**

Si los proveedores de los muebles suben los precios de estos de manera unilateral y de forma que no fuera conveniente para el plan de negocio, dado que los costos de compra e importación de estos no pudieran ser cubiertos por los precios (precios más bajos que la competencia), sin poder negociar mejores precios.

- **Fin Tratado de Libre Comercio con China (TLC)**

Chile actualmente mantiene un tratado de libre comercio con China, que permite importar productos desde ese país con beneficios especiales, algunos de esos productos son los muebles, que tienen una tasa de importación de cero, disminuyendo el costo final del mueble para el importador.

- **Mala Calidad de los Muebles**

Dado que la empresa no participara directamente de la fabricación de los muebles, no conocerá la gestión de calidad de los productos de la empresa proveedores, existiendo la posibilidad que los muebles no tengan la calidad deseada y comiencen a fallar a los clientes en periodos cortos, dañando la reputación de la marca PoliMuebles ante los consumidores, perdiendo la cadena de valor y bajando la apreciación del cliente por la empresa.

- **Llegada de Más Competencia**

La posibilidad de que aumente la competencia es alta, Chile es un país maderero y es fácil adquirir materia prima para la elaboración de muebles. Además, siempre habrá inversionistas que quieran copiar un modelo de negocios que sea exitoso y que genere buena rentabilidad. Si PoliMuebles logra masificar la venta de muebles multifuncionales, es seguro que otras empresas quieren copiar el modelo de negocios.

## 12.2. Plan Mitigaciones

Riesgo	Mitigación	Estrategia
<b>Entrada de IKEA</b>	Para poder competir con Falabella e IKEA será necesario establecer alianza con otra cadena de Retail que tenga capacidad financiera, nivel de logística y compita en los mismos segmentos de estas empresas. La mejor elección será establecer una alianza con Cencosud para ofrecer los productos a través de los locales de venta de las marcas Paris e Easy. Permitiendo así a Paris e Easy competir con producto innovadores a Falabella e IKEA.	Establecer Alianza con Cencosud.
<b>Tasa de Cambio Desfavorable (aumenta valor de dólar)</b>	Ante un cambio desfavorable del dólar (aumento del valor del dólar en pesos chilenos) se deberá aumentar el precio de venta de los muebles en similar proporción para poder mantener el porcentaje de ganancia. Si el valor del dólar baja, también se bajará el valor de venta de los muebles.	Aumentar Precio de venta del Producto
<b>Aumento Precios Muebles (Proveedores)</b>	Si los proveedores de muebles aumentan sus precios hasta el punto de que ya no sea rentable comprar los muebles a China, se procederá a establecer alianza con productores nacionales para que fabriquen los muebles y de ser necesario construir una fábrica de muebles propios, donde se pueda gestionar de mejor manera los costos de la operación.	Cambiar proveedores de muebles, considerar fabricar en Chile o tener fábrica propia.
<b>Fin TLC con China</b>	El tratado de libre comercio con China disminuye el costo de los muebles, la tasa de cobro normal asciende al 6%, en el caso que se acabe el TLC, se subirá el precio de venta de los muebles en similar proporción, siempre manteniendo el precio bajo los competidores.	Aumentar Precio de Venta del Producto
<b>Mala Calidad de los Muebles</b>	Si los muebles comienzan a tener muchas fallas por fabricación se tendrán que analizar los contratos y buscar soluciones, en caso que la calidad siga mala se deberán buscar nuevos proveedores que aseguren una mejor calidad a precios similares.	Establecer contratos que aseguren la calidad o cambiar de proveedor.
<b>Llegada de Más Competencia</b>	En el caso que la competencia más directa comience a aumentar, esto quiere decir que existan más negocios de venta de muebles multifuncionales, la empresa deberá diferenciarse por sus servicios, por ejemplo dando el despacho gratuitamente y dando mayor seguridad al cliente en la postventa.	Ofrecer servicios gratis para el cliente, como el despacho.

Fuente: *Elaboración Propia*

### 13. CONCLUSIONES

Tras todos los análisis realizados se puede concluir que la factibilidad de realizar al Plan de Negocios y emprender en el rubro de muebles multifuncionales con la empresa PoliMuebles es completamente viable.

Mediante una investigación de mercado se pudo establecer un mercado objetivo y una caracterización de clientes de 26 a 45 años pertenecientes al IV y V quintil de ingreso.

La empresa comenzará el primer año con un solo local de ventas en la comuna de Santiago, expandiéndose a un segundo local el tercer año en la comuna de la Florida y un tercer local el quinto año a la comuna de San Miguel. Entre los servicios entregados estarán el despacho a toda la Región Metropolitana (con un costo extra), el armado de los muebles (servicio gratis) y venta a través de internet (Página Web y App) y sus locales.

Los precios ofrecidos serán los más bajos del mercado, sin quitar beneficios a los clientes respecto de la competencia. El precio oscila sobre el 30% de los costos de los muebles, con ganancias sobre el 5% de las ventas desde el segundo año.

La evaluación financiera se realizó a 5 años considerando una captura del mercado objetivo del 1,2% para el primer año, alcanzando el 5% del mercado para el quinto año con los tres locales de venta.

La inversión inicial asciende a \$59.918.725, que incluye \$31.023.725 de capital de trabajo para los primeros meses de trabajo. El primer año se obtiene una pérdida después de impuestos de 31 millones, pero desde el segundo año el proyecto comienza a obtener ganancias.

Se evaluó el proyecto con y sin financiamiento, con una tasa de descuento del 20%, el WACC y CAPM con valores de 12.47% y 7.5%, respectivamente, son muy bajos para utilizarlos como tasa de descuento, dado que se desconoce el riesgo del mercado, al estar poco explotado. El VAN sin financiamiento es de \$145.378.794 y con financiamiento se obtiene un valor similar de \$140.107.442, mientras que la TIR sin financiamiento asciende a 53% y con financiamiento es de 66%, ambas de muy buena rentabilidad lo que ratifica la factibilidad de realizar el plan de negocio. En la TIR con financiamiento se aprecia el apalancamiento del crédito financiero en el aumento de la rentabilidad del capital.

En el análisis de sensibilidad identificamos variables críticas para el negocio, el precio de venta y el precio de compra de los muebles, el nivel de venta de los muebles y el valor del dólar, donde se pudo concluir que un aumento del 10% en los costos de los muebles y del dólar afecta de manera negativa al VAN del proyecto obteniendo \$-128.826.683 en ambos casos (considerar que el valor del dólar aumenta los costos de los productos).

Finalmente, en el Análisis de Riesgos se determinaron posibles riesgos para el negocio, siendo el más amenazante la llegada de la empresa de venta de muebles más grande del mundo, IKEA, en alianza con Falabella. Según el plan de Mitigaciones, la estrategia ideal a seguir será aliarse con la empresa Cencosud con sus marcas Paris y Easy, competidoras directas de Falabella, pero ese análisis será para otra tesis.

En conclusión y como se mencionó al inicio de las conclusiones, el proyecto es rentable y completamente viable de implementar con las variables establecidas, recuperando la inversión a los 3 años y 5,5 meses, y obteniendo ganancia después de ello.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

- American Retail*. (2017 y 2018). Obtenido de <http://www.america-retail.com/>
- Banco Central. (2017). *Crecimiento Tendencial*. Santiago.
- Banco Central IPM. (2018). *Informe Política Monetario, Marzo 2018*. Santiago.
- CCHC, C. C. (2018). *Mercado Inmobiliario Santiago RM, 1 Trimestre 2018*. Santiago.
- CCHC, C. d. (2016). *Tendencias del Retail en Chile*. Santiago.
- Ingvar Kamprad y Bertil Torekull. (2008). *La Historia de Ikea*. La Esfera de los Libros.
- Joan Massons. (2015). *Finanzas Análisis y Estrategia Financiera*. Hispano Europea.
- Michael E. Porter. (1991). *Ventaja Competitiva*. Traducido en Buenos Aires: Rei Argentina S.A.
- Nassir Sapag. (1991). *Evaluación y Formulación de Proyectos*. McGraw-Hill.
- Osterwalder y Pigneur, A. O. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Deusto.
- Revista Furniture & Furnishing*. (2017 y 2018). Obtenido de <http://www.furnitureandfurnishing.com/>
- Revista M&M*. (2017 y 2018). Obtenido de <https://revista-mm.com>
- Richard Chase y Robert Jacobs. (2010). *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministro*. Mc Graw Hill.
- Roger J Best. (2007). *Marketing Estratégico*. Pearson.

## 15. ANEXOS

### 15.1. Anexo A: Encuesta

La encuesta realizada se divide en 3 secciones:

#### 15.1.1. Tipificación del Consumidor y la Vivienda

- **Pregunta 1: Comuna Residencia.**

Comuna	Participación
Santiago	37%
San Miguel	24%
La Florida	21%
Estación Central.	15%
Otra Comuna	3%

*Ilustración 27: Comuna residencia*

**1 Comuna de Residencia (Región Metropolitana)**

Seleccione una opción ▼

*Fuente: Elaboración propia*

El nivel de participación fue el siguiente:

*Tabla 41: Porcentaje de participación en la encuesta por comuna*

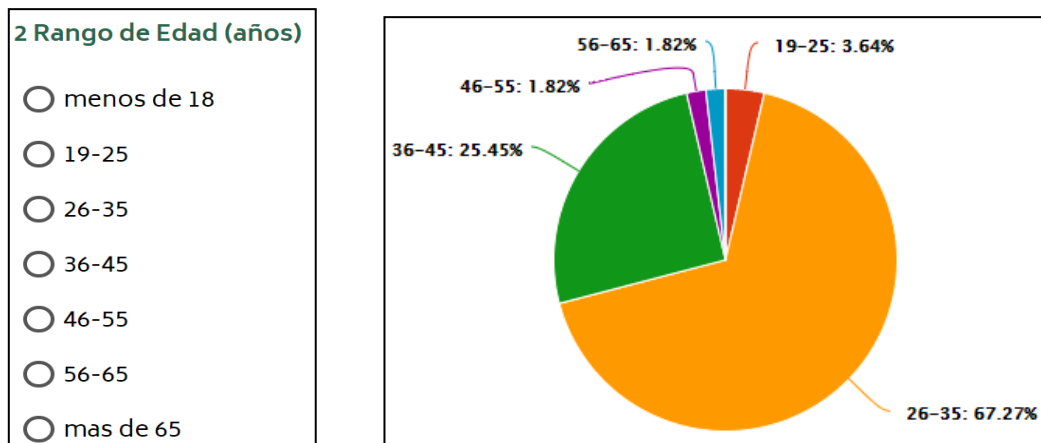
Comuna	Participación
Santiago	37%
San Miguel	24%
La Florida	21%
Estación Central.	15%
Otra Comuna	3%

*Fuente: Elaboración propia*

- **Pregunta 2: Rango de Edad**

Se quiere conocer el rango de edad de los encuestados

*Ilustración 28: Rango de edad*

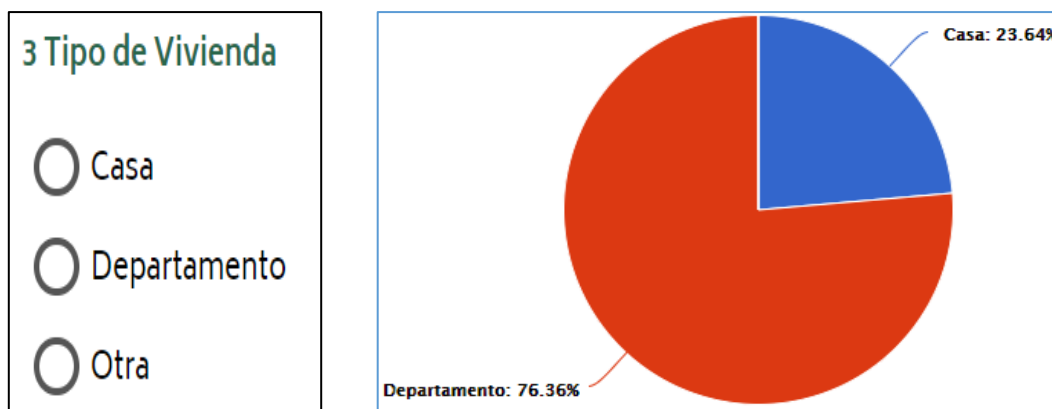


*Fuente: elaboración propia*

El 67% se encuentra en el rango de 36 a 35 años, caracterizado como adulto joven.

- **Pregunta 3: Tipo de vivienda**

*Ilustración 29: Tipo de vivienda*

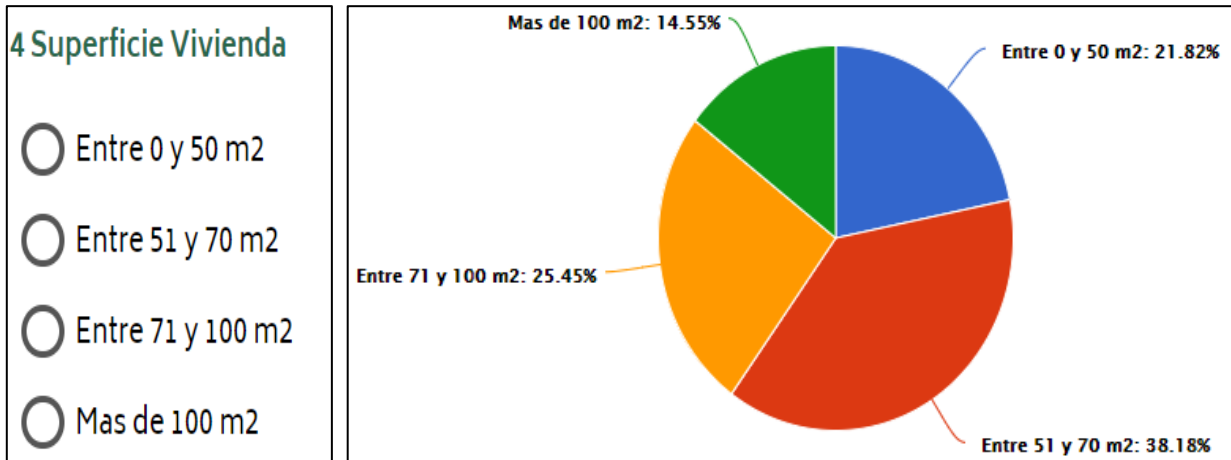


*Fuente: Elaboración propia*

Se consultó por el tipo de vivienda que habita: casa, departamento u otro. El resultado fue que la mayoría habita en departamento, con 76,3 % y no hubo respuesta de otro tipo de vivienda.

- **Pregunta 4: Superficie de Vivienda**

Ilustración 30: Superficie de vivienda

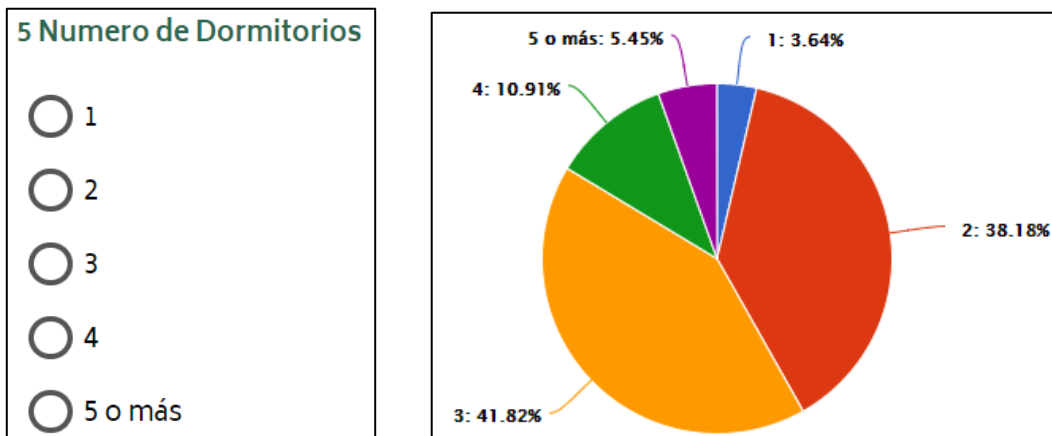


Fuente: Elaboración propia

De los consultados, el 85% contestó que su vivienda mide menos de 100 metros cuadrados ( $m^2$ ), los resultados detallados se muestran en la siguiente figura.

- **Pregunta 5: Número de dormitorios**

Ilustración 31: Número de dormitorios



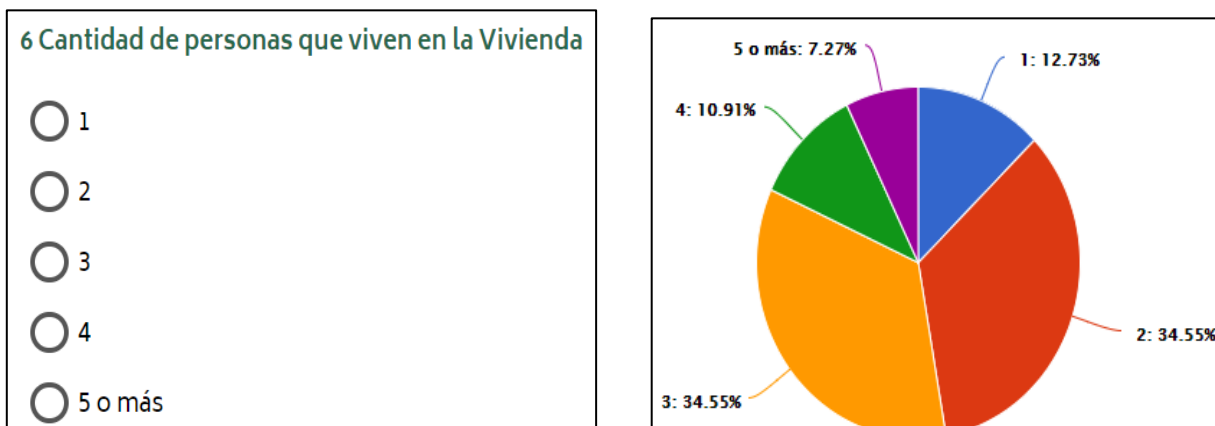
Fuente: Elaboración propia

El 41% de los entrevistados menciona que su vivienda tiene 3 dormitorios, un restante 38% indica que su vivienda tiene 2 dormitorios y un 3,64% que su vivienda tiene 1 dormitorio.



- **Pregunta 6: Cantidad de personas que viven normalmente en la vivienda.**

*Ilustración 32: Cantidad de habitantes por vivienda*



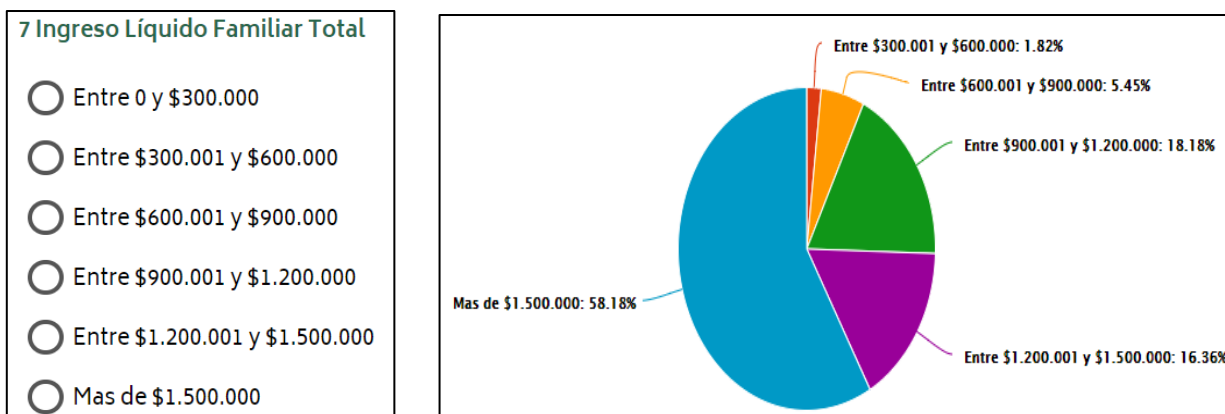
*Fuente: Elaboración propia*

Un 35% de las viviendas es habitada por dos personas, un 35% por 3 personas y solo en un 13% de las viviendas es habitada por una sola persona.

- **Pregunta 7: Ingreso total familiar**

Para conocer el ingreso familiar se consultó por rango de ingresos totales del hogar.

*Ilustración 33: Ingreso familiar*

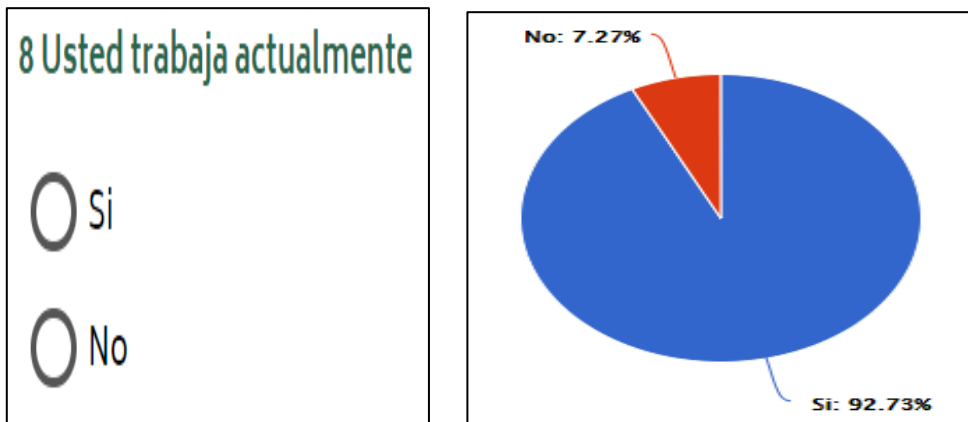


*Fuente: Elaboración propia*

El 58% de los encuestados declaró ingresos familiares líquidos superiores a \$1.500.000, principalmente en la Comuna de Santiago. Un 18% señaló que percibe ingresos entre \$900.001 y \$1.200.000, seguido por un 16% con ingresos entre \$1.200.001 y \$1.500.000.

- **Pregunta 8: Trabaja actualmente**

*Ilustración 34: Trabaja actualmente*



*Fuente: Elaboración propia*

El 92% de los encuestados trabaja actualmente.

- **Pregunta 9: Tipo de Trabajo**

*Ilustración 35: Tipo de trabajo*



*Fuente: Elaboración propia*

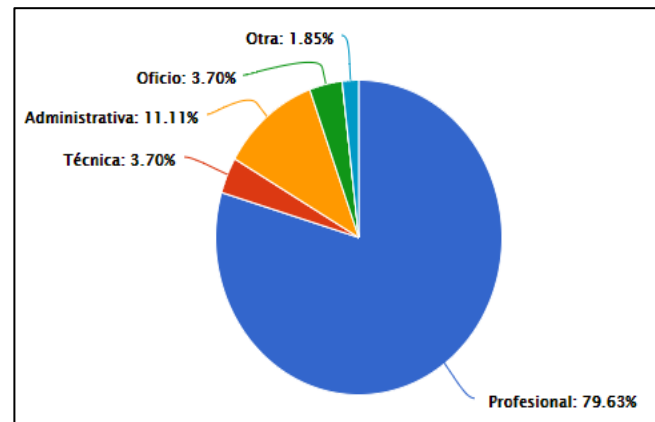
El 94% respondió que trabajaba de manera dependiente.

- **Pregunta 10: Tipo de Actividad Laboral**

Ilustración 36: Tipo de actividad laboral

10 Actividad Laboral (no contestar si puso "NO" en pregunta 8)

- Profesional
- Técnica
- Administrativa
- Oficio
- Dueña de casa
- Otra



Fuente: Elaboración propia

El 80% ejerce labores profesionales, seguido por el 11% que realiza labores administrativas.

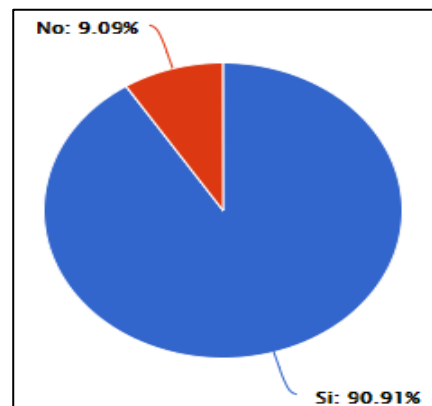
### 15.1.2. Caracterización Compra de Muebles

- **Pregunta 11: ha comprado muebles en los últimos 3 años**

Ilustración 37: Compra de muebles en último 3 años

11 Ha comprado muebles en los últimos 3 años

- Si
- No



Fuente: Elaboración propia

El 90% de los encuestados ha comprado un mueble en los últimos 3 años.

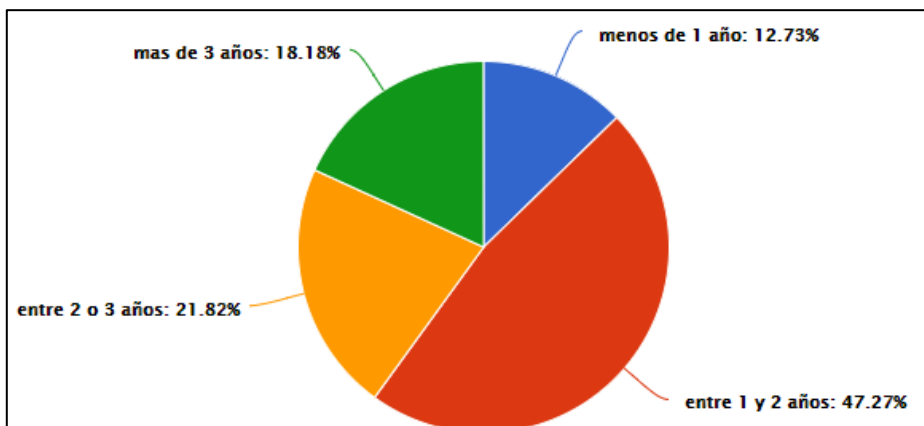
- **Pregunta 12: Periodo entre compra o recambio de muebles**

Para conocer la frecuencia de compra se consultó por el tiempo en el que se compra o se cambia algún mueble. El 47 % comento que compra o cambia muebles cada 1 y 2 años

12 Cada cuanto tiempo compran un mueble nuevo en su hogar

- menos de 1 año
- entre 1 y 2 años
- entre 2 o 3 años
- mas de 3 años

Ilustración 38: Periodo entre compras de muebles



Fuente: Elaboración propia

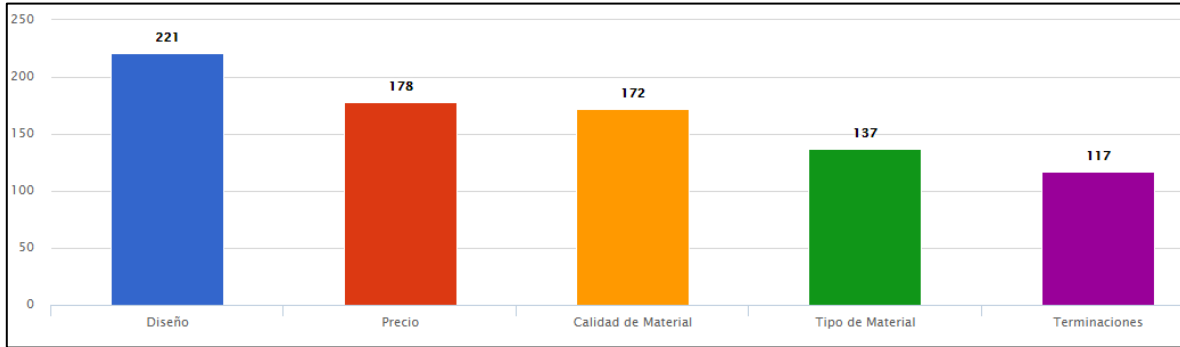
- **Pregunta 13: Preferencias en la compra, ¿en que se fija cuando compra un mueble?**

Para poder entender las preferencias de los clientes se solicitó que el entrevistado ordenara por prioridad los siguientes atributos para la compra un mueble: tipo de material, precio, diseño, calidad material y terminaciones.

13 Cuando compra un mueble que evalúa (ordene de los mas "arriba" a lo menos "abajo")

- ◆ Tipo de Material
- ◆ Precio
- ◆ Calidad de Material
- ◆ Diseño
- ◆ Terminaciones

Ilustración 39: Preferencias de compra de muebles



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el “diseño” es el atributo más importante, seguido por el “precio”.

- **Pregunta 14: ¿Dónde compra muebles normalmente?**

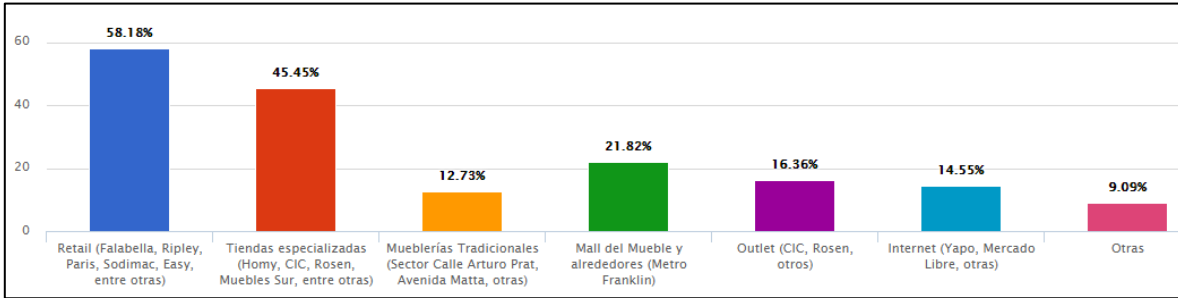
Se consultó al entrevistado por el lugar en que compra sus muebles regularmente entre Retail no especializado, tiendas especializadas, mueblerías tradicionales, mueblerías del sector Franklin, outlet de tiendas especializadas, a través de internet u otros, dejando abiertas las opciones para elegir más de un lugar.

**14 Donde compra sus muebles normalmente**

- Retail (Falabella, Ripley, Paris, Sodimac, Easy, entre otras)
- Tiendas especializadas (Homy, CIC, Rosen, Muebles Sur, entre otras)
- Mueblerías Tradicionales (Sector Calle Arturo Prat, Avenida Matta, otras)
- Mall del Mueble y alrededores (Metro Franklin)
- Outlet (CIC, Rosen, otros)
- Internet (Yapo, Mercado Libre, otras)
- Otras

El 58% de los entrevistados respondió que compra muebles en las tiendas de Retail, el 45% compra en tiendas especializadas, seguido por el Mall del mueble y alrededores de Franklin con un 22%, también destacan los Outlets con un 16% sobre las mueblerías tradicionales.

Ilustración 40: Donde compra los muebles los consumidores



Fuente: Elaboración propia

• **Pregunta 15: Elección de tienda para comprar**

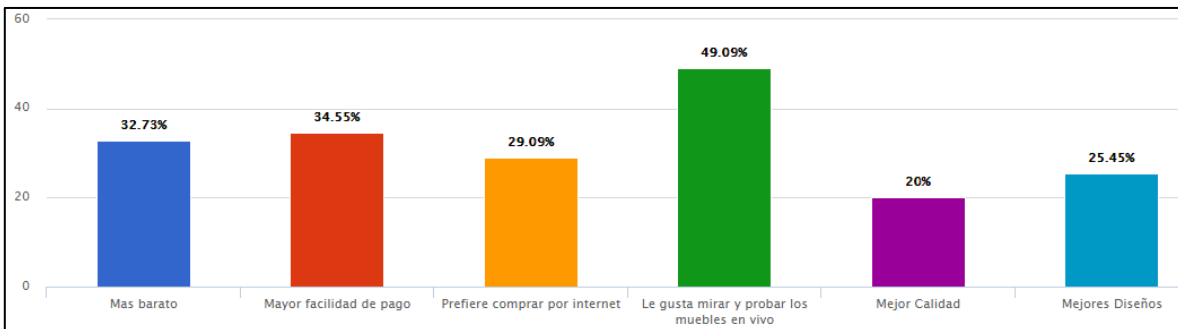
Se consultó cuál fue la razón para comprar en los lugares seleccionados en la pregunta anterior (también puede elegir más de una).

**15 Porque compro ahí.**

- Mas barato
- Mayor facilidad de pago
- Prefiere comprar por internet
- Le gusta mirar y probar los muebles en vivo
- Mejor Calidad
- Mejores Diseños

El principal motivo con un 49% de preferencia es que al cliente le “gusta mirar y probar los muebles en vivo”.

Ilustración 41: Elección de tienda para comprar muebles



Fuente: Elaboración propia

- **Pregunta 16: ¿Cuánto gastó por el último mueble comprado?**

Para conocer la sensibilidad del precio de los clientes, se consultó cuánto pagó por el último mueble de cada tipo comprado (se entregó una lista de muebles y solo respondió por los muebles que habían comprado).

16 Cuanto gasto en el ultimo mueble comprado del siguiente listado (elegir solo los que ha comprado)							
	Entre 0 y \$50.000	Entre \$50.001 y \$100.000	Entre \$100.001 y \$150.000	Entre \$150.001 y \$200.000	Entre \$200.001 y \$300.000	Entre \$300.001 y \$500.000	Mas de \$500.000
Comedor Completo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesa Comedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sillas Comedor (c/u)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesa de Centro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juegos de Living	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sillón 3 cuerpos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Futon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sillón individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Racks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cama 2 plazas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cama 1,5 plazas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cama 1 plaza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por ejemplo, de aquellos entrevistados que habían comprado una mesa de centro, el 43,5% mencionó que el valor del mueble al momento de la compra estuvo entre los 0 y 50 mil pesos.

El siguiente cuadro muestra el porcentaje de compras por nivel de precio por producto, por ejemplo:

Tabla 42: Gasto en muebles por consumidor

Producto	Porcentaje por Segmento de Precio (M\$)						
	0-50	51-100	101-150	151-200	201-300	301-500	más de 500
<b>Comedor Completo</b>	4,0	12,0	10,0	16,0	24,0	18,0	16,0
<b>Mesa Comedor</b>	17,5	17,5	7,5	20,0	15,0	12,5	10,0
<b>Sillas Comedor (c/u)</b>	42,5	20,0	10,0	12,5	10,0	2,5	2,5
<b>Mesa de Centro</b>	43,5	20,5	10,5	18,0	2,5	2,5	2,5
<b>Juegos de Living</b>	2,0	2,0	18,0	18,0	24,5	20,0	15,5
<b>Sillón 3 cuerpos</b>	11,5	4,5	14,0	18,5	28,0	11,5	11,5
<b>Futón</b>	28,0	18,0	21,0	12,0	18,0	3,0	0,0
<b>Sillón Individual</b>	28,5	28,5	14,0	10,5	14,0	4,0	0,0
<b>Racks</b>	22,5	28,5	18,5	14,5	12,0	2,0	2,0
<b>Cama 2 Plazas</b>	0,0	0,0	8,0	22,0	32,0	24,0	14,0
<b>Cama 1,5 plazas</b>	12,0	21,0	27,5	9,0	27,5	3,0	0,0
<b>Cama 1 Plaza</b>	19,5	29,0	22,5	16,0	6,5	6,5	0,0

Fuente: Elaboración propia

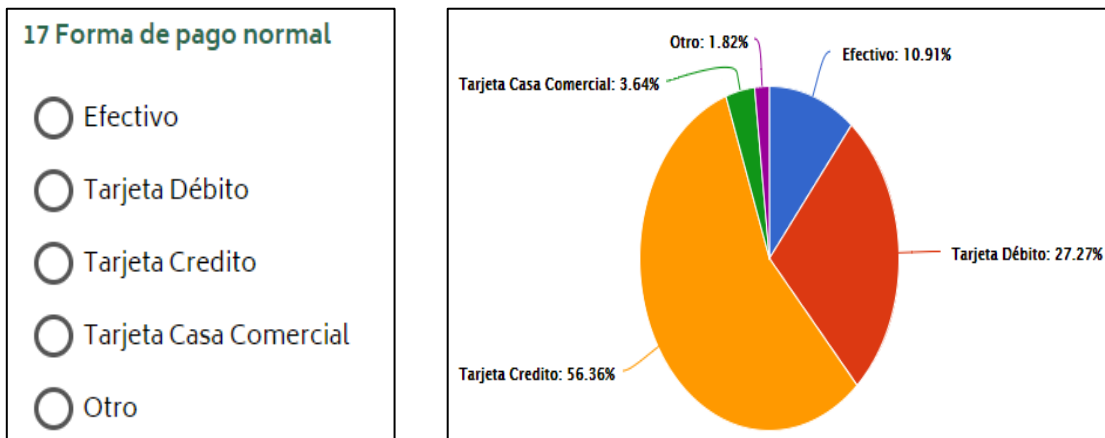
Con este cuadro podemos identificar el rango de valor que la empresa podría cobrar por cada mueble para incentivar a un mayor número de potenciales clientes a comprar.



- **Pregunta 17: Forma de Pago**

Se consultó la forma de pago, si pagó con: Dinero efectivo, Tarjeta débito o de crédito y/o Tarjeta de casa comercial.

*Ilustración 42: Forma de pago*



*Fuente: Elaboración propia*

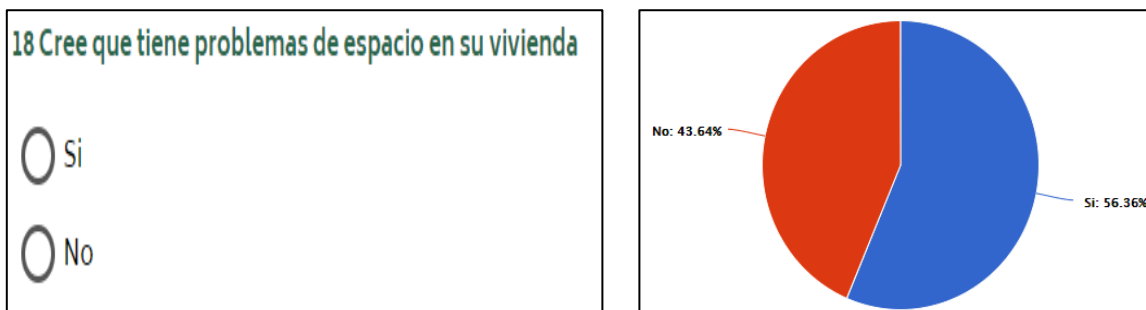
El 56% de los entrevistados mencionó que paga con tarjeta de crédito y el 27% con tarjeta de débito.

### 15.1.3. Conocimiento de Muebles Multifuncionales

- **Pregunta 18: Siente que tiene problemas de espacio en la vivienda**

Para conocer la percepción del potencial cliente respecto del espacio en su vivienda, se consultó si siente problemas en su vivienda respecto del espacio.

*Ilustración 43: Problemas de espacio en vivienda*



*Fuente: Elaboración propia*

El 56% de los entrevistados siente que si tiene problemas con el espacio.

- **Pregunta 19: Conoce los muebles multifuncionales**

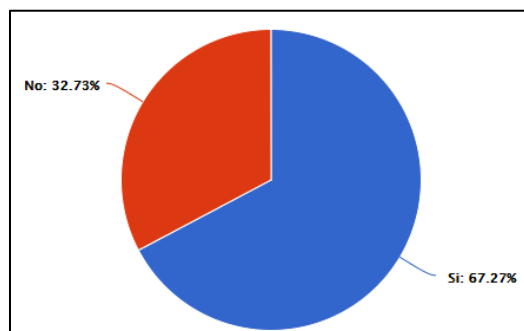
Se consultó por el conocimiento del entrevistado respecto de la existencia de muebles multifuncionales.

*Ilustración 44: Conocimiento de muebles multifuncionales*

**19 Conoce los muebles Multifuncionales**

Si

No



*Fuente: Elaboración propia*

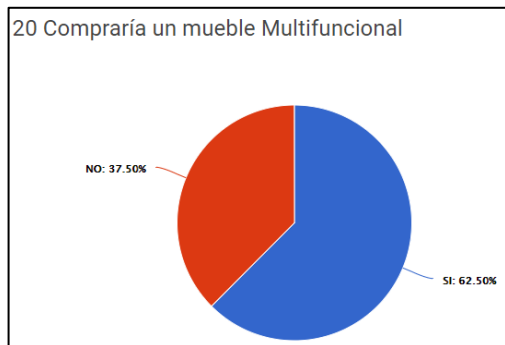
El 32% de los entrevistados desconoce la existencia de muebles multifuncionales (explicándoles que son muebles diseñados para cumplir más de una función). Esto permite estimar un gran potencial de crecimiento de las posibles ventas, dado que un cliente que no conoce un producto es más propenso a comprar este una vez demostradas sus ventajas.

- **Pregunta 20: Compraría un Mueble Multifuncional**

**20 Compraría un Mueble Multifuncional**

SI

NO



- **Pregunta 21 y 22: ¿Que mueble multifuncional le gustaría comprar y cuanto estaría dispuesto a pagar por él?**

**21** Que mueble le gustaría que fuera multifuncional (Mencione 3) (\*)

1

2

3

**22** De la anterior pregunta, cuanto estaría dispuesto a pagar por cada mueble (\*)

1

2

3

Respecto de aquellos entrevistados que señalaron que sí conocían los muebles multifuncionales, se formularon dos preguntas adicionales: la primera fue, ¿Qué mueble multifuncional le gustaría comprar?, otorgando al entrevistado la posibilidad de elegir 3 opciones por orden de prioridad; la segunda fue ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por él?, en que también podía elegir 3 opciones, según orden de prioridad. También se realizó por orden de prioridad y dando la opción de colocar 3 opciones.

### Primera opción

Respuesta	Porcentaje	Rango de Precios (\$)
Mesa de Comedor	35%	100.000-250.000
Cama 2 plazas	26%	200.000-300.000
Rack TV	17%	50.000-100.000
Comedor completo	13%	200.000-500.000

El cuadro anterior presenta los muebles elegidos como primera opción para quienes sí conocían los muebles multifuncionales y el rango de precios que están dispuestos a pagar.

### Segunda opción

La siguiente tabla muestra los muebles elegidos en segunda opción con su correspondiente rango de precios

Respuesta	Porcentaje	Rango de Precios (\$)
Rack Tv	26%	30.000-100.000
Cama 2 plazas	19%	150.000-300.000
Escritorio niños	13%	50.000-100.000

### Tercera opción

La siguiente tabla muestra los muebles elegidos como tercera opción con su correspondiente rango de precios.

Respuesta	Porcentaje	Rango de Precios (\$)
Rack Tv	35%	30.000-100.000
Futón	19%	50.000-200.000
Closet	11%	50.000-150.000

Podemos observar que el rango de precios para la adquisición del mueble varía según la prioridad del cliente, por ejemplo, quienes optaron por camas de 2 plazas (como mueble multifuncional) como primera opción, están dispuestos a pagar sobre los \$200.000, mientras que aquellos que la eligieron como segunda opción están dispuestos a pagar desde los \$150.000.

## 15.2. Anexo B: Número de Viviendas, Dormitorios y Habitantes.

Como no existe estadística respecto del total de viviendas por metro cuadrado, para todos los cálculos se asumirá que la mayoría de las viviendas de 3 o menos dormitorios tienen 70 o menos metros cuadrados de superficie.

*Número de dormitorios por cantidad de persona en la vivienda*

CANTIDAD DE PERSONAS POR VIVIENDA	TOTAL VIVIENDAS CON MORADORES PRESENTES	Cantidad de Dormitorios							CANTIDAD DE DORMITORIOS IGNORADOS
		0	1	2	3	4	5	6 O MÁS	
1	334.915	3.989	162.240	103.398	41.827	6.574	1.543	1.408	13.936
2	501.407	2.446	134.781	238.445	89.574	14.687	2.924	1.498	17.052
3	475.313	1.204	40.025	225.054	164.044	23.285	4.188	1.489	16.024
4	421.034	616	16.150	126.205	208.287	47.213	6.967	1.749	13.847
5	227.737	275	5.892	46.224	100.015	54.078	11.465	2.192	7.596
6	104.589	128	2.380	15.775	40.701	27.890	11.324	2.997	3.394
7	48.827	65	1.027	5.940	16.321	14.095	6.879	2.902	1.598
8 o mas	49.712	119	1.591	5.002	11.817	12.873	8.841	7.585	1.884
<b>Total de Viviendas</b>	<b>2.163.534</b>	<b>8.842</b>	<b>364.086</b>	<b>766.043</b>	<b>672.586</b>	<b>200.695</b>	<b>54.131</b>	<b>21.820</b>	<b>75.331</b>
Porcentaje Total	100%	0,40%	16,80%	35,40%	31,10%	9,30%	2,50%	1,00%	3,50%

Fuente: INE, Censo Población 2017

## 15.3. Anexo C: Productos

Los principales materiales utilizados en la construcción de los muebles será la madera, especialmente un derivado de ella, la melamina (tableros MDF), siendo el material más utilizado en la fabricación de muebles, por su durabilidad, imparcialidad y precios más baratos de producción que maderas nobles como el roble o el raulí. También se utilizarán uniones metálicas y piezas hidráulicas, estas últimas en las camas para que el mecanismo de plegado sea más fácil y cómodo.

**a) Cama Pared Escritorio:** Cama que se introduce en un gabinete que se ancla a la pared y que al estar guardada funciona como escritorio o repisa.

Características:

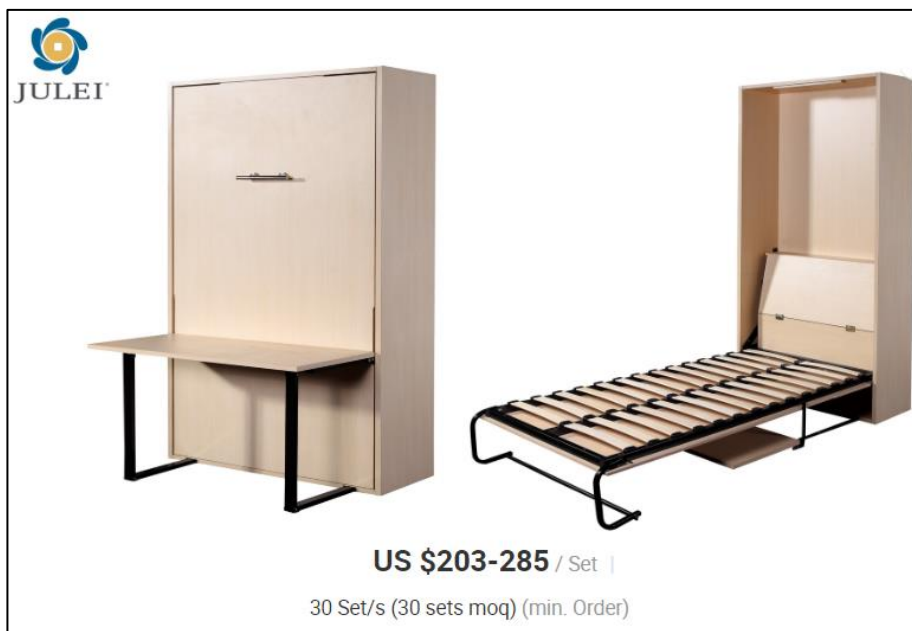
- Material: madera y metal
- Dimensiones: formatos de 1, 1.5 y 2 plazas
- Marco: acero
- Plegado: hidráulico
- Colores: variados
- Tipo: vertical y horizontal (están disponibles ambas opciones)

Ilustración 45: Cama Horizontal Oculta con Escritorio



Fuente: <https://fsjulei.en.alibaba.com/>

Ilustración 46: Cama Vertical oculta con escritorio



Fuente: <https://fsjulei.en.alibaba.com/>

**b) Cama Canape-Cajonera:** Cama que posee cajones para almacenar ropa u otros utensilios, además la cama se levanta y todo el fondo sirve para almacenar cosas.

Características:

- Material: madera, metal y tela
- Dimensiones: 1, 1.5 y 2 plazas
- Marco: acero
- Plegado: hidráulico
- Colores: similar Ilustración 47

Ilustración 47: Cama cajonera



Fuente: <https://fsjulei.en.alibaba.com/>

c) **Cama Sillón:** Cama vertical que se introduce a un gabinete y posee un sillón de 3 cuerpos en la parte exterior.

Características:

- Material: madera, metal y tela
- Dimensiones: Queen
- Marco: acero
- Plegado: hidráulico
- Colores: similar fotografía

Ilustración 48: Cama -Sillón



Fuente: <https://fsjulei.en.alibaba.com/>

d) **Sillón Camarote:** Sillón 3 cuerpos que se transforma en un camarote, quedando de 2 camas de 1 plaza cada una.

Características:

- Material: Metal, Madera Contraenchapada y Tela
- Dimensiones: no detalla
- Marco: Metal
- Colores: variados

*Ilustración 49: Sillón camarote*



Fuente: <https://fsjulei.en.alibaba.com/>

e) **Sillón Cama:** Sillón de 3 cuerpos que se transforma en cama de 1,5 plazas y de 2 plazas. Se dispondrán de 2 modelos:

Tipo 1: colchón cama está almacenado dentro del sillón, estructura metálica móvil.

Tipo 2: sillón seccional que posee un componente escondido debajo de él para quedar completamente como cama.

Características:

- Material: Metal y Tela
- Dimensiones: no detalla
- Marco: Metal
- Colores: variados

Ilustración 50: Sillón cama tipo 1



Fuente: <https://fsjulei.en.alibaba.com/>

Ilustración 51: Sillón cama tipo 2



Fuente: <https://yuanyisofa.en.alibaba.com/>

f) **Rack para TV oculta:** Rack de tv con espacio oculto para almacenar TV, la elevación es motorizada

Características:

- Material: Madera y Metal
- Dimensiones: 82,3\*65\*10,3 cm
- TV: 32 a 50 pulg
- Colores y diseños: variados



Ilustración 52: Rack TV oculta.



Fuente: <http://www.gzqoge.com/>

**g) Mesa Comedor Esquinero:** mesa pequeña de comedor que funciona también de mesa esquinero al plegar los bordes. Se ofrecerán 2 modelos, mesa rectangular y mesa ovalada.

Características:

- Material: madera.
- Dimensiones: 84\*27\*76,5 cm (rectangular) y 114\*91\*75 cm (ovalada)
- Marco: madera
- Plegado: manual
- Colores: similar a fotografía

Ilustración 53: Mesa comedor esquinero rectangular



Fuente: <https://myz.en.alibaba.com/>

Ilustración 54: Mesa comedor esquinero ovalado



Fuente: <https://nutrend.en.alibaba.com/>

**h) Comedor Juego Living:** Comedor para 8 personas aproximadamente, se transforma en Juego de Living, sirve para interiores como para exteriores.

Características:

- Material: Ratán y Mimbre
- Dimensiones: no detalla
- Marco: Mimbre
- Colores: similar a fotografía

Ilustración 55: Comedor- Living



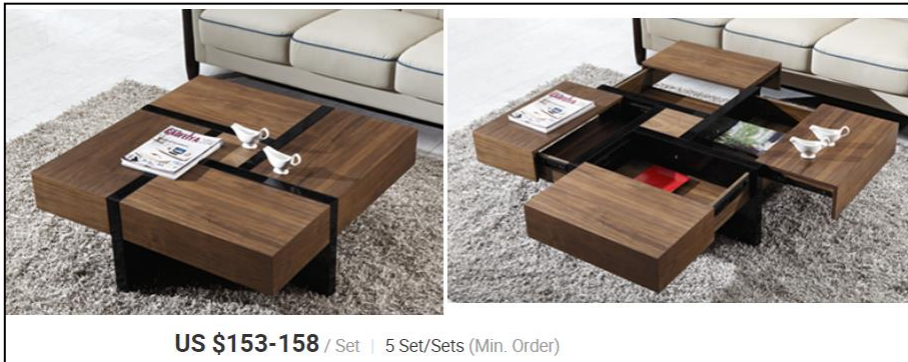
Fuente: <https://sigmaliving.en.alibaba.com/>

- i) **Mesas centro-extensible:** mesa de centro con compartimientos para almacenar revistas u objetos, se extiende para aumentar su alcance.

Características:

- Material: Madera y madera mdf
- Dimensiones: plegado: 100 \* 100 \* 38 cm
- Marco: Madera
- Colores: café y blanco

*Ilustración 56: Mesa centro extensible*



Fuente: <https://yosite.en.alibaba.com/>

#### 15.4. Anexo D: Localización Locales de Venta

Para maximizar la obtención de potenciales clientes y evitar a la competencia directa, se ubicaran los locales de venta en las comunas pertenecientes al IV quintil de ingresos (sobre los 900.001 del target seleccionado), definida en la Tabla 7: Ingreso familiar promedio y gasto en muebles por comuna RM, que en los últimos 10 años hayan tenido un alto crecimiento en viviendas de 70 o menos m<sup>2</sup> y con alta población.

Tabla 43: Selección comuna para locales de venta

Comuna	Total Viviendas a 2016	Diferencia Precenso 2016 a 2011	Superficie Aprobada >70m <sup>2</sup>	Tipo Vivienda Principal
Santiago Centro	190.285	46.228	2.086	Departamento
Maipú	159.656	8.448		Casa
La Florida	118.258	9.208	544	Casa
Quilicura	61.947	5.532		Casa
San Miguel	41.856	10.198	1.367	Departamento
Macul	41.663	6.399	359	Casa- Departamento
La Cisterna	31.217	4.072	1.344	Casa
Buín	30.344	7.487	552	Casa
Pirque	8.106	1.555		Casa
San José de Maipo	6.890	779		Casa

Fuente: Precenso 2016 y 2011, INE

En base, al total de viviendas, diferencia entre Precensos (crecimiento en 5 años), superficie aprobada y el tipo de vivienda principal (asumiendo que los departamentos en su mayoría son menores de 70m<sup>2</sup>), las comunas seleccionadas son:

- La Florida
- Santiago Centro
- San Miguel
- Maipú

Pero la elección final de las comunas que se seleccionarán para establecer los puntos de ventas se efectuará a través de la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 44: Factores para determinar localización de locales.

Factor de Decisión	Peso	La Florida		Santiago Centro		San Miguel		Maipú	
		Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt
Alto número de Viviendas	10%	8	0,8	10	1,0	5	0,5	9	0,9
Ingresos IV Quintil	10%	7	0,7	10	1,0	9	0,9	6	0,6
Gran aumento en número de departamento	20%	5	1,0	10	2,0	7	1,4	1	0,2
Gran cantidad de habitantes del segmento	20%	7	1,4	10	2,0	8	1,6	6	1,2
Disponibilidad Arriendo Locales	15%	7	1,1	10	1,5	9	1,4		0,0
Competencia	10%	10	1,0	7	0,7	5	0,5	10	1,0
Disponibilidad Mano de Obra	10%	10	1,0	10	1,0	10	1,0	10	1,0
Áreas de Acceso	5%	8	0,4	6	0,3	7	0,4	7	0,4
<b>Puntaje Total</b>	<b>100%</b>	<b>62</b>	<b>7,4</b>	<b>73</b>	<b>9,5</b>	<b>60</b>	<b>7,6</b>	<b>49</b>	<b>5,3</b>

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados entregados por el análisis, se determina que los locales se establecerán en las comunas de Santiago Centro, La Florida y San Miguel.

- **Santiago Centro (Primer local)**

En Santiago centro se quiere ubicar el local principal, el que además de tener la sala de ventas también contenga las oficinas de administración y bodega principal, la razón es dado que existe una mayor cantidad de potenciales clientes, debido al alza en la construcción de departamento y a la oferta de locales<sup>27</sup> en arriendo que en las otras 2 comunas.

Se tiene 3 posibles ubicaciones.

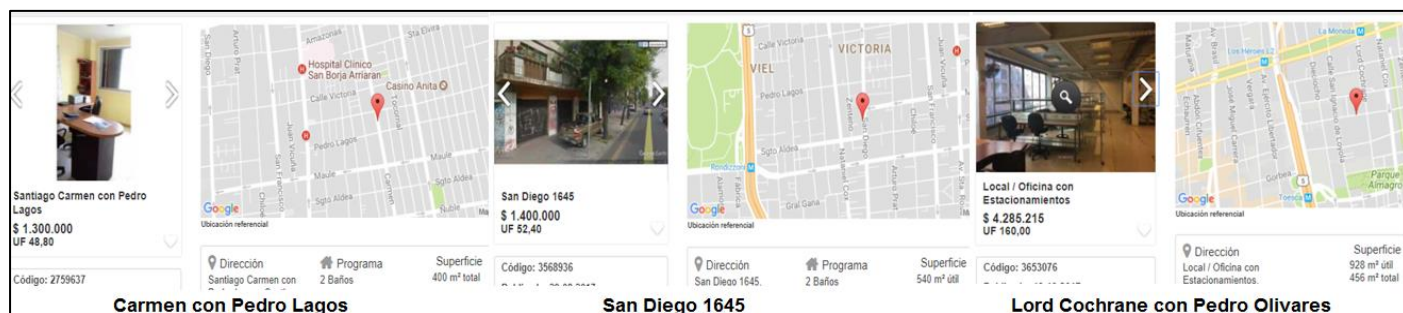
Tabla 45: Ubicación local de oficinas, sala de ventas y bodega, Santiago Centro

Factores	Ponderación	Carmen con Pedro Lagos		San Diego 1645		Padre Miguel Olivares con Lord Cochrane	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Sala de Ventas	20%	8	1,6	10	2,0	7	1,4
Bodega	20%	5	1,0	7	1,4	10	2,0
Ubicación cercano a mercado de clientes	15%	3	0,5	6	0,9	10	1,5
Servicios Básicos	10%	7	0,7	3	0,3	6	0,6
Oficinas	10%	10	1,0	3	0,3	8	0,8
Competencia en el área	10%	10	1,0	10	1,0	8	0,8
Zona de Carga	5%	3	0,2	5	0,3	10	0,5
Estacionamientos	5%	7	0,4	5	0,3	7	0,4
Costo de Arriendo	5%	10	0,5	8	0,4	3	0,2
<b>Puntaje Total</b>	100%	63	6,8	57	6,8	69	<b>8,1</b>

Fuente: Elaboración propia

El puntaje más alto lo obtuvo la ubicación Padre de Miguel Olivares entre Lord Cochrane y San Ignacio en Santiago Centro. Ahí se instalará la oficina central de la empresa, la bodega principal y una sala de ventas. Cabe destacar que es una ubicación muy central y alrededor cuenta con un gran número de edificios habitacionales, lo cual asegura gran afluencia de potenciales clientes.

Ilustración 57: Arriendo locales Santiago Centro



Fuente: Portalinmobiliario

<sup>27</sup> Revisión de [www.portarinmobiliario.cl](http://www.portarinmobiliario.cl), sección Arriendo de Locales Comerciales



- **La Florida (Segundo Local)**

En el caso de la comuna de la Florida solo se necesita un local de venta, sin necesidad de oficinas o gran capacidad de bodegaje, pero que sí tenga servicios básicos y gran afluencia de público.

Tabla 46: Ubicación local de venta La Florida

Factores	Ponderación	Vicuña Mackenna/ Américo Vespucio		Cercano a Mall Plaza Vespucio		Vicuña Mackenna Poniente 6843	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
<b>Sala de Ventas</b>	20%	10	2,0	10	2,0	10	2,0
<b>Bodega</b>	20%	6	1,2	6	1,2	8	1,6
<b>Ubicación cercano a mercado de clientes</b>	15%	10	1,5	8	1,2	9	1,4
<b>Servicios Básicos</b>	10%	8	0,8	10	1,0	8	0,8
<b>Competencia en el área</b>	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5
<b>Zona de Carga</b>	5%	3	0,2	3	0,2	3	0,2
<b>Estacionamientos</b>	5%	6	0,3	6	0,3	8	0,4
<b>Costo de Arriendo</b>	5%	10	0,5	7	0,4	5	0,3
<b>Puntaje Total</b>	90%	58	7,0	55	6,7	56	7,1

Fuente: Elaboración propia

La mejor ubicación para el local de ventas es Vicuña Mackenna Poniente 6843, frente a la salida poniente del Mall Plaza Vespucio, cabe recordar que en ese sector convergen 2 líneas de metros y se encuentra la intermodal, maximizando el flujo de potenciales clientes.

Ilustración 58: Arriendo locales La Florida

The image displays three real estate listings from Portalinmobiliario, each featuring a street view, a map, and property details. The listings are as follows:

- Vicuña Mackenna / Américo Vespucio:** Price: \$ 776.695, UF 29,00. Superficie: 58 m² útil, 58 m² total. Dirección: Vicuña Mackenna / Américo Vespucio, La Florida.
- Cercano a Mall Plaza Vespucio:** Price: \$ 2.946/m², UF 0,11/m². Superficie: 82 m² útil, 85 m² total. Programa: 1 Baño. Dirección: cercano a Mall Plaza Vespucio, La Florida.
- Vicuña Mackenna Poniente 6843:** Price: \$ 2.678.259, UF 100,00. Superficie: 87 m² útil, 87 m² total. Dirección: Avenida Vicuña Mackenna Poniente 6843, La Florida.

Fuente: Portalinmobiliario

- **San Miguel (Tercer Local)**

Para la comuna de San Miguel al igual que en la Florida solo se necesita local de ventas, sin oficinas, con servicios básicos y alta afluencia de público, entre otros factores.

Durante la búsqueda de potenciales locales en la comuna de San Miguel se constató que la disponibilidad de locales comerciales es mucho menor a las otras comunas seleccionadas.

El local seleccionado se encuentra en la intersección de Avenida Departamental con la calle Walker Martínez a media cuadra del Metro Departamental y alrededor de un núcleo habitacional.

Tabla 47: Ubicación local de venta San Miguel

Factores	Ponderación	Gran Avenida con Departamental		Avenida Departamental con Walker Martínez		Vicuña Mackenna Poniente 6843	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Sala de Ventas	20%	7	1,4	10	2,0	10	2,0
Bodega	20%	5	1,0	7	1,4	7	1,4
Ubicación cercana a mercado de clientes	15%	10	1,5	10	1,5	10	1,5
Servicios Básicos	10%	8	0,8	10	1,0	10	1,0
Competencia en el área	10%	10	1,0	10	1,0	10	1,0
Zona de Carga	5%	5	0,3	7	0,4	3	0,2
Estacionamientos	5%	5	0,3	8	0,4	3	0,2
Costo de Arriendo	5%	10	0,5	7	0,4	5	0,3
<b>Puntaje Total</b>	<b>90%</b>	<b>60</b>	<b>6,7</b>	<b>69</b>	<b>8,0</b>	<b>58</b>	<b>7,5</b>

Fuente. Elaboración propia

Ilustración 59: Arriendo locales en San Miguel

Gran Avenida con Departamental  
\$ 1.124.869  
UF 42,00

Metro Departamental / Walker Martínez  
\$ 1.900.000  
UF 70,98

Metro Lo Vial  
\$ 2.410.433  
UF 90,00

Gran Avenida con Departamental      Avenida Departamental con Walker Martínez      Vicuña Mackenna Poniente 6843

Fuente: Portalinmobiliario

## 15.5. Anexo E: Cotización Muebles de la Competencia

Primero se realizó la cotización en la competencia de productos que la empresa venderá, los resultados se pueden ver en la siguiente tabla.

*Tabla 48: Cotización muebles de la competencia*

Productos	Característica	Precios Competencia (\$)					
		KamasyPetacas		Mospace		Homy	
		Min (*)	Max (**)	Min (*)	Max (**)	Min (*)	Max (**)
<b>Cama Pared Escritorio</b>	Vertical	329.900	499.900	490.000	740.000	469.990	799.000
	Horizontal	389.990	599.990	490.000	SP	469.990	SP
<b>Cama Canape-Cajonera</b>		399.000	499.000	SP	SP	SP	SP
<b>Cama Sillón</b>		529.990	669.000	SP	SP	SP	SP
<b>Mesa comedor esquinero</b>	Rectangular	SP	SP	SP	SP	SP	SP
	Ovalada	SP	SP	SP	SP	SP	SP
<b>Comedor Living</b>		SP	SP	SP	SP	SP	SP
<b>Sillón Camarote</b>		SP	SP	679.900	SP	SP	SP
<b>Sillón Cama</b>	Tipo 1	SP	SP	SP	SP	SP	SP
	Tipo 2	SP	SP	SP	SP	359.990	SP
<b>Mesa Centro</b>	Rectangular	249.900	SP	229.900	249.900	SP	SP
<b>Rack TV oculta</b>	Extensible	419.990	SP	SP	SP	SP	SP

*Fuente: Elaboración propia*

SP= sin producto

(\*) precios mínimos corresponden a tamaños más pequeños, por ejemplo, en las Camas de Pared, los productos son los de 1 plaza.

(\*\*) precios corresponde al tamaño más grande de cada producto, camas de 2 plazas.

Valores mínimos de la competencia, ya que los clientes deben pagar además el despacho y el armado.



## 15.6. Anexo F: Calculo aumento de precios China-Chile

Como ejemplo del cálculo del traslado de China a Chile se utilizará el valor de trasportar 1 contenedor Dry Van de 40 pies llenos de Camas Verticales de 2 plazas.

El tamaño del contenedor Dry Van de 40 pies es el siguiente.

### CONTENEDOR DRY-VAN 40'

<b>PESO</b>	<b>VACIO</b>	3.630 Kg	
	<b>PESO MAXIMO</b>	26.850 Kg	
<b>MEDIDAS</b>	<b>EXTERNO</b>	<b>INTERNO</b>	<b>PUERTAS ABIERTAS</b>
<b>LARGO</b>	12.192 mm	12.030 mm	-
<b>ANCHO</b>	2.438 mm	2.345 mm	2.335 mm
<b>ALTO</b>	2.591 mm	2.400 mm	2.290 mm
<b>VOLUMEN</b>	67,70 m3		



El volumen de una Cama Vertical de 2 plazas es de 0,56 m<sup>3</sup> como máximo según el proveedor, pero para los cálculos se utilizará 0,6m<sup>3</sup>.

Datos del Embalaje de una Cama Vertical de 2 plazas.

### Embalaje y envío

Forma de embalaje	Embalado por bolsa de PE normal y caja de cartón
Tamaño del cartón	2010 * (1420--1570) * 60mm, 560*280*90mm, 1400*430*100mm, 2060*470*70mm, 2040 * (745--820) * 50mm, 2060 *(745--820)* 50mm
CBM/SET	0,48-0,56 m3
Paquetes cantidad	6 o 7unids paquete/conjunto
Peso bruto	690--195 KG/set (para el tamaño (1350-1500) * 2000mm)
Capacidad de carga	Alrededor de 120--140 juegos para un contenedor de 40 'hq
Manera del envío	Por barco, por aire o por tren

En la información de embalaje se menciona que en un contenedor de 40 pies hq caben entre 120 a 140 juegos, este es el contenedor más grande existente, el contenedor Dry Van es un poco más pequeño. Calculando la cantidad de paquetes a través de una calculadora, utilizando valores de ancho= 100 cm, largo=200 cm y alto=30 cm el volumen del paquete ascendería a 0,6m<sup>3</sup> (2x1x0,3=0,6), cayendo 84 unidades de paquetes en el contenedor seleccionado.

Ilustración 60: Cálculo de cajas por contenedor de 40 pies.

CALCULADORA CAJAS EN UN CONTENEDOR	
Ancho de Caja (CTN Dimension X)	100 <input type="text"/> CMS
Largo de Caja (CTN Dimension Y)	200 <input type="text"/> CMS
Alto de Caja (CTN Dimension Z)	30 <input type="text"/> CMS
Unidades por Caja (pcs/CTN)	1 <input type="text"/>
¿Puede poner el lado vertical de la caja como base?	<input type="text" value="Permitir"/> <input type="button" value="v"/>
<input type="button" value="CALCULAR"/>	

RESULTADOS		
Tipo de Contenedor	Total Cajas	Total Unidades
Contenedor 20ft	38	38
Contenedor 40ft	84	84
Contenedor 40HQ	96	96

Fuente: <http://www.winnergo.cl/calculadora-cajas-caben-contenedor#jumpHere>

Utilizando una aplicación Web de Winner Go, empresa dedicada a la gestión de importación desde China, se puede calcular los costos aproximados de importación.

Ilustración 61: Calculo costo de importación

COMPLETE EL FORMULARIO			Plan Gestión		
Cantidad	<input type="text" value="84"/>	unidades	<b>Total FOB</b>	<b>23,940</b>	
PrecioUnit	<input type="text" value="285"/>	dólares FOB <input type="button" value="+"/>	Flete China Chile	4,500	
PesoTotal	<input type="text" value="15120"/>	kgs	<b>Total CNF/CFR</b>	<b>28,440</b>	
VolumenTotal	<input type="text" value="58.8"/>	m <sup>3</sup>	Seguro	114	
Transporte	<input type="text" value="barco"/>		<b>Total CIF</b>	<b>28,554</b>	
			Manejo aduanero	885	
			Agente Aduana	135	
			Derechos de Aduana (Imp)	0	SI tengo Form... <input type="button" value="+"/>
			Flete dentro de Chile	1,080	
			<b>Total DDP</b>	<b>30,654</b>	
			Costos bancarios	150	
			Control de Calidad	550	SI haré contr... <input type="button" value="+"/>
			<b>Costo Subtotal</b>	<b>31,354</b>	
			Comisión Winner Go	1,881	
			<b>Costo Total Neto</b>	<b>33,235</b>	
			<b>Costo Neto Unitario</b>	<b>395.65</b>	

INTELIGENCIA
Precio objetivo
Llenar el container

Fuente: <http://www.winnergo.cl/calculadora-importar-de-china-a-chile>

Precio Inicial= 285 dólares.

Precio Final= 395.65 dólares.

Aumento de Valor= 38% aprox.

Para otros artículos como el Sillón Cama y las Camas Horizontales, el cálculo del aumento es similar, dado que el valor depende del llenado del contenedor de 40 pies con un máximo de 67m<sup>3</sup>, es por esta razón que para los cálculos del costo de compra de muebles no utilizaremos un aumento del valor de 43% aprox ( $38 \cdot 67 / 58.8 = 43$ ), y no de 38%.

Algunos cobros explicados:

- Seguro= cuesta entre 0.5 % hasta 2 % del valor de la mercancía, el sistema utiliza 0,5% al tratarse de productos no peligrosos o tóxicos
- Flete de un contenedor de 40pies= 4.500 dólares, valor promedio del mercado.
- Flete dentro de Chile= 1080 dólares, pero ZEAL<sup>28</sup> cobra 370.000 por transporte de un contenedor de 40 pies desde Valparaíso a Santiago y devolver el contenedor a Valparaíso.
- Manejo aduanero= Logística dentro del puerto, cuesta aproximadamente el 3% del valor de la carga.
- Agente de aduana= cobra el 0,4%<sup>29</sup> del valor de la carga.

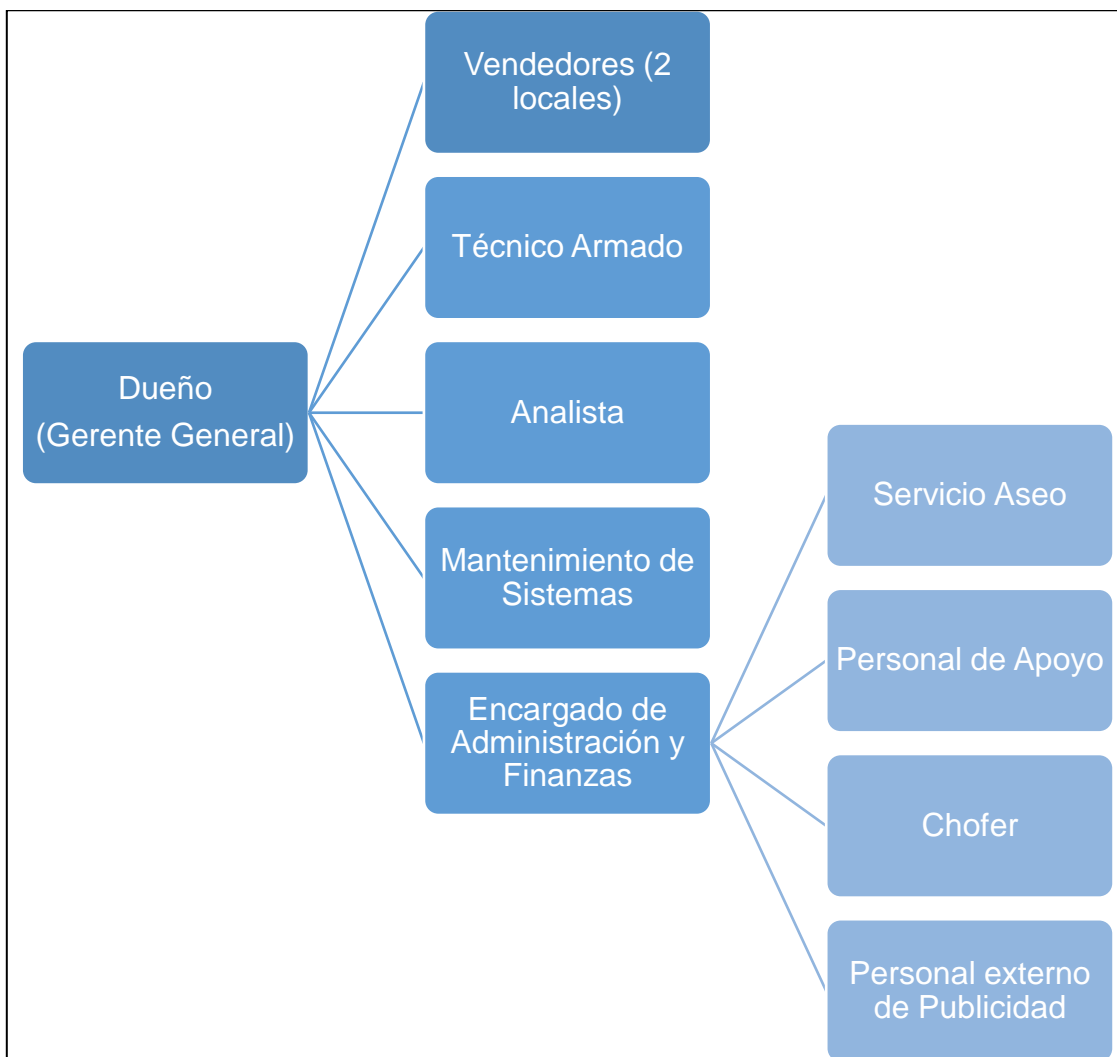
---

<sup>28</sup> <http://www.zeal.cl/wp-content/uploads/2016/03/Tarifas-ZLOG.pdf>

<sup>29</sup> <https://tusclasesdecomercioexterior.wordpress.com/2015/08/10/calculo-de-honorarios-de-un-agente-aduanal/>

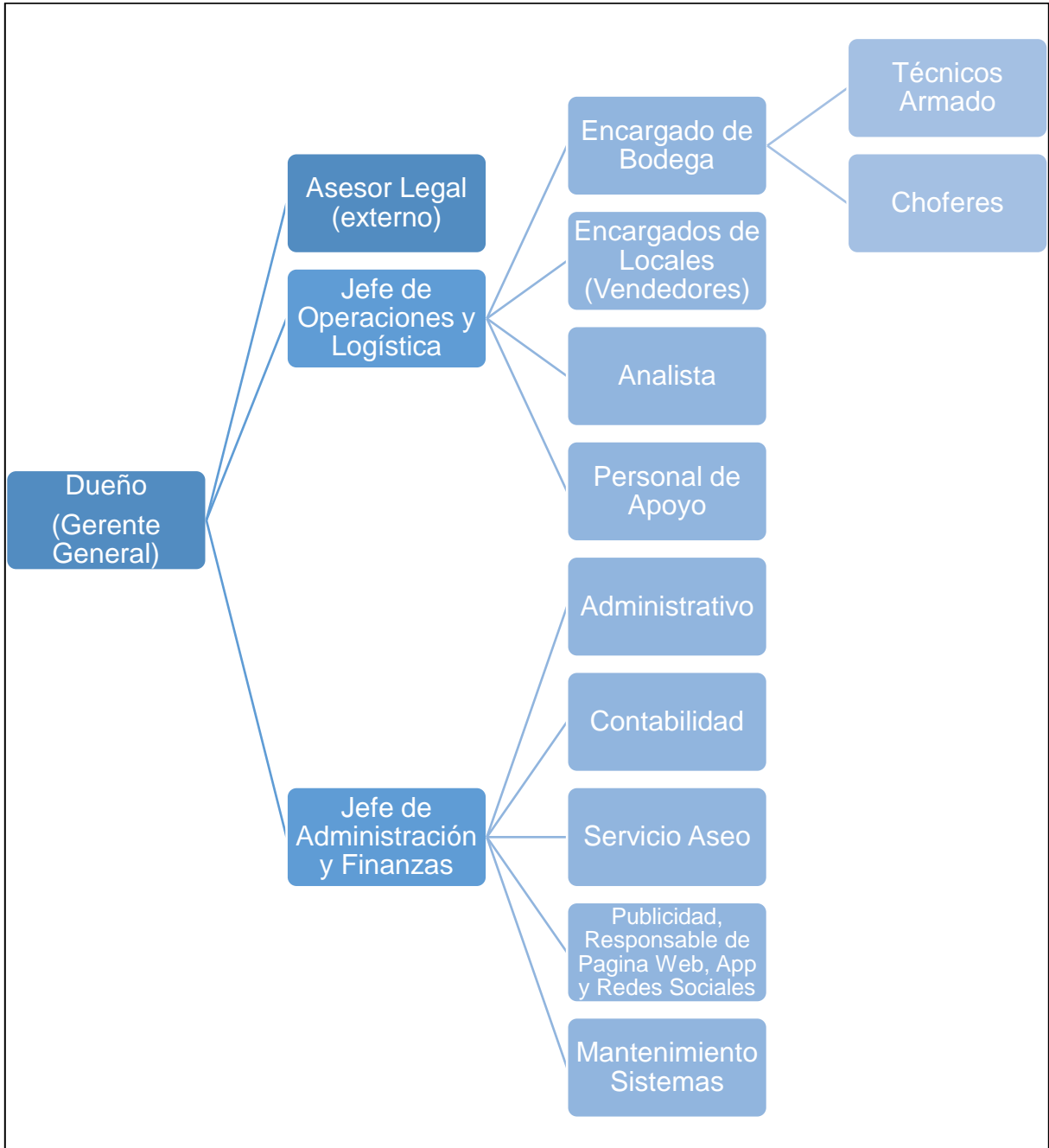
**15.7. Anexo G: Organigramas Año 3 y Año 5.**

*Ilustración 62: Organigrama PoliMuebles para el año 3 y 4.*



*Fuente: Elaboración Propia*

Ilustración 63: Organigrama PoliMuebles para el año 5.



Fuente: Elaboración Propia

## **15.8. Anexo H: Cargos y Perfiles.**

### **• Gerente General**

El gerente general es el representante legal de la compañía y el encargado de liderar todas las áreas, será el dueño de Polimuebles. Todas las decisiones estratégicas serán tomadas por él.

Entre sus tareas:

- Designar cargos bajo su responsabilidad.
- Establecer metas a corto y largo plazo, para el crecimiento de la empresa.
- Coordinar todas las áreas y realizar evaluaciones periódicas para ver el desempeño del personal.
- Tratar con los proveedores y acreedores.
- Definir las estrategias a seguir.
- Durante los primeros años tendrá que realizar todas las actividades del Jefe de Operaciones, Jefe de Administración, Encargado de Bodega y Analista.

Educación y Experiencia: Ingeniero Civil Industrial, con 5 años de experiencia en Gestión de Empresas, 3 años de Gerente en Administración, Operaciones o Finanzas.

### **• Jefe de Operaciones y Logística:**

Es el encargado de todas las operaciones de la empresa, liderará la logística de la empresa, debe preocuparse de mantener abastecida a la empresa y a los locales con productos. El encargado de la bodega central, los encargados de locales y el analista estarán bajo la directa supervisión de este cargo.

Entre sus tareas:

- Seleccionar al personal de los cargos que lidera.
- Revisar stock de productos, realizar pedidos a proveedores.
- Evaluar desempeño de bodega.
- Establecer metas de despacho y políticas de almacenado.
- Seleccionar a los encargados de locales.

Educación y Experiencia: Ingeniero Civil Industrial, con 2 años de experiencia en Logística, deseable idioma inglés para hablar con proveedores extranjeros.

### **• Jefe de Administración y Finanzas:**

Es el encargado de llevar las finanzas de la empresa, pagar los sueldos, realizar la contabilidad, proponer inversiones, gestión del presupuesto de la empresa. Debe asegurarse que la empresa cumpla con la normativa legal y contable. Bajo su cargo estarán los administrativos (secretarias, junior), la contabilidad, el servicio de aseo, la publicidad y el mantenimiento de sistemas.

Entre sus tareas:

- Seleccionar al personal de los cargos que lidera.

- Administración de contratos con empresas de servicios (Transbank, internet, luz, agua, entre otros)
- Revisar la contabilidad de la empresa.
- Asegurar la operación administrativa de la empresa.
- Controlar pagos a proveedores y emisión de cheques.
- Pagos de remuneraciones, cotizaciones y salud de todo el personal.
- Asegurar financiamiento.
- Manejar cuenta corriente de la empresa.
- Elaborar plan de marketing.
- Relacionarse con empresas de publicidad.
- Definir Carta Gantt con las fechas de las promociones.
- Contratar a personal externo que entregará volantes.
- Se encargará de la contabilidad durante los primeros 4 años.

Educación y Experiencia: Ingeniero Comercial o Administrador de Empresas, con 2 años de experiencia en contabilidad y administración de contratos.

- **Encargados de Locales**

Cada uno de los 3 locales tendrá un encargado con el cargo, entre sus funciones estarán asegurar la venta de los productos, deben velar por el correcto funcionamiento de todo el local que administran, responsables de la caja del local, gestionar el stock de productos, reportar a oficina central antes la falta de servicios básicos o cualquier problema que no pueda solucionar. Tendrán a su cargo personal de apoyo.

Entre sus tareas:

- Administración diaria del local.
- Revisar stock diariamente.
- Reportar a jefes de locales ventas diarias, falta de stock, problemas diversos (falta de sistema, falla en internet, problemas con servicios básicos).
- Manipulación de la caja del local
- Durante los primeros 2 años su cargo será de Vendedor

Educación y Experiencia: Administrador de Empresas, con 2 años de experiencia en ventas.

- **Encargado de Bodega**

Principal responsable de mantener la bodega principal ordenada, estará a cargo de la preparación de los despachos.

Entre sus tareas:

- Administración diaria de la bodega.
- Controlar cumplimiento de normas de seguridad en la bodega.
- Efectuar carga de los despachos.
- Gestionar el almacenamiento de los productos entrantes.
- Supervisar el cumplimiento de los contratos con empresas de transporte.

- Revisión de stock de productos.

Educación y Experiencia: Ingeniero en Producción, con 2 años de experiencia en manejo de bodegas, con conocimientos en manejo de inventarios.

- **Analista**

Un analista de control de procesos, su principal función es realizar los análisis de la operación del negocio.

Entre sus tareas:

- Analizar stock diariamente.
- Cálculo en la cantidad de pedidos de productos.
- Analizar reclamos.
- Contabilizar productos defectuosos

Educación y Experiencia: Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Estadístico, recién titulado, con conocimientos en manejo de inventarios.

- **Técnicos**

Técnicos de armado de productos y revisión de post venta.

Entre sus tareas:

- Armar productos en vivienda de los clientes.
- Revisión de productos cuando cliente solicite garantía o devolución.
- Reparar productos con daños menores.

Educación y Experiencia: No se necesita educación formal, con experiencias en armado de muebles, deseable 2 años de trabajo en mueblerías.

- **Administrativos**

Funciones de secretariado y junior.

Entre sus tareas:

- Realizar tareas administrativas.
- Gestionar reuniones de Gerencia.
- Contestar teléfonos.
- Tareas de junior (pagar cuentas, depositar cheques, comprar lo que se necesite para la operación de la empresa, entre otras).

Educación y Experiencia: No se necesita educación formal, 2 años de experiencia en tareas administrativas, deseable manejo computacional.

- **Contabilidad**

Encargado de realizar la contabilidad de la empresa, ayudará al jefe de administración y ventas con los pagos de sueldos, elaboración de cheques, control de gastos.



Entre sus tareas:

- Analizar finanzas de la empresa
- Estimar flujos de cajas
- Elaborar Balances Financieros
- Determinar la caja

Educación y Experiencia: Contador General, con experiencias en contabilidad, deseable 2 años en elaboración de balances financieros.

- **Responsable de Publicidad, Página Web, App y Redes Sociales**

Encargado de elaborar la publicidad, administrar y responder consultas en redes sociales y página web, también promocionará la empresa a través de estos medios y ofrecerá los productos a clientes conectados.

Entre sus tareas:

- Estar siempre conectado a las redes sociales.
- Ofrecer productos en la web.
- Responder consultas y dudas de los clientes en línea.
- Programar publicidad en redes sociales.

Educación y Experiencia: Desarrollador Web con manejo de Publicidad, con experiencias de 2 años elaborando páginas web y 1 año en App. Se requiere conocimiento en publicidad.

- **Mantenimiento de Sistema**

Es el encargado de gestionar todos los requerimientos informáticos de la empresa, entre sus funciones está el realizar mantenimiento, programar mejoras en los sistemas, mantener en funcionamiento la página web y la app. Ayudar a toda la empresa con problemas en los equipos computacionales y las redes.

Entre sus tareas:

- Programar sistemas nuevos.
- Mantenimiento de sistemas.
- Reparación de equipos computacionales, impresoras, scanner.
- Mantener funcionando la página web y la app.
- Administración y control de los sistemas (sistemas internos, página web y apps)
- Asegurar el correcto funcionamiento de toda la infraestructura tecnológica
- Desarrollar mejoras y gestionar nuevos sistemas con las distintas áreas de la empresa.

Educación y Experiencia: Ingeniero Ejecución Informática o en Computación, con experiencia de 1 año en programación, mantenimiento de sistemas y hardware.

- **Choferes**

Encargados de manejar los camiones con lo que se realizara el despacho de los productos a los locales de venta y a los clientes.

Educación y Experiencia: Conductor profesional licencia clase A4, experiencia de 1 año en manejo de camiones  $\frac{3}{4}$ .

- **Personal de Apoyo**

Personal que se participará alrededor de toda la operación, ayudarán en la bodega, en los locales de venta (también limpieza de estos) y en la distribución de los productos.

Educación y Experiencia: No se necesita educación y tampoco experiencia.

- **Servicio Aseo**

Encargado de mantener limpieza en las oficinas centrales y en las salas de venta según sean las necesidades de estas.

Educación y Experiencia: No se necesita educación y tampoco experiencia.

- **Asesor Legal:**

Abogado que preste servicios legales, miembro externo a la empresa, pueda representar a la empresa en causas judiciales y se asegure que la empresa cumpla con los términos legales.

Entre sus tareas:

- aconsejar a gerente general en términos legales.
- Representar a la empresa en juicios, mediaciones, comparendos, etc.
- Realizar trámites legales.

Educación y Experiencia: Abogado, con experiencia en asesoramiento a empresas.

## **15.9. Anexo I: Cálculo de Ventas**

El cálculo de las ventas se realizará con las siguientes consideraciones:

- Se utiliza como base el cálculo del mercado objetivo (Punto 5.3), para calcular el mercado meta.
- Se estima una pérdida del 80% en la captación del cliente del V quintil, al colocar los locales de venta en comunas con predominancia de clientes del IV quintil. Por ende, de los 25.182 hogares, se estima captar 5.036 aprox.
- Una participación del mercado esperada de 1,2% respecto del mercado meta el primer año, esperando poder captar el 5% al año 5.
- La medición del mercado contempla todos los competidores del mercado de muebles, no solo los que venden muebles multifuncionales, esto debido a que este mercado está poco desarrollado y existen pocas empresas que ofertan estos muebles. Para ganar mercado hay que quitarle clientes a las empresas que venden muebles tradicionales.
- Los valores calculados del mercado para cada año no están reajustados, para el cálculo de las ventas se estima un crecimiento del 3% anual debido a aumentos en el precio de los productos.

No existe estadística que represente el número de habitantes por quintil en las comunas del Gran Santiago, es por ello que se utilizará el porcentaje de habitantes representada por el Grupo Socioeconómico (GSE) de la Ilustración 62.

Las Comunas de La Florida, San Miguel y Santiago, presentan un 11,7%, 16,1% y 9,7% de habitantes del GSE ABC1, considerando la cercanía con comunas con preponderancia del V quintil como Providencia y Ñuñoa, y la posibilidad de que el V quintil compre los muebles multifuncionales por internet, se podría suponer una captación del 20% del mercado total objetivo para este quintil.

*Ilustración 64: GSE comunas de la Región Metropolitana*

COMUNAS GRAN SANTIAGO	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	58,6	28,5	9,8	2,8	0,3
Las Condes	48,6	30,7	12,9	6,8	0,9
Lo Barnechea	43,2	14,3	14,0	22,2	6,3
La Reina	40,6	26,5	16,5	13,7	2,7
Providencia	35,9	38,3	18,2	7,0	0,6
Ñuñoa	28,7	35,1	20,0	14,5	1,8
San Miguel	16,1	26,2	26,1	26,4	5,2
Macul	11,9	26,0	25,8	29,9	6,5
La Florida	11,7	25,0	26,5	30,5	6,2
Peñalolen	11,1	14,0	21,3	41,1	12,5
Huechuraba	9,8	11,0	20,9	44,6	13,7
Santiago	9,7	31,7	29,3	24,4	4,9

Fuente: Adimark 2016

Con la reducción en la captación de clientes del V quintil, el valor del mercado meta se estipula en la siguiente tabla.

*Tabla 49: Estimación mercado meta*

Quintil	Gasto promedio mensual Hogares (\$), EPF 2016	Hogares (Viviendas), Censo 2017	Mercado total mensual(\$)	Valor reajustado (Dic 2016 a May 2018, 3,4%)
IV	46.094	25.182	1.160.739.660	1.200.204.808
V	166.832	5.036	840.233.084	868.801.009
<b>Totales</b>		30.218	2.000.972.744	2.069.005.817
<b>Gasto Anual</b>			24.011.672.925	24.828.069.805

Fuente: Elaboración Propia

Mercado meta de MM2.069 mensual y de \$MM 24.828 anuales.

Bajo este nivel de mercado y con el porcentaje de mercado teórico de la siguiente tabla, se podrá calcular un estimativo del nivel de mercado capturada.

*Ilustración 65: Porcentaje de mercado teórico.*

Guía de Aproximaciones de Porcentaje de Participación de Mercado				
Nro	Que tan grandes son sus competidores ?	Que tantos competidores tiene ?	Que tan similares son sus productos a los suyos ?	Cual parece ser su porcentaje ?
1	Grandes	Muchos	Similares	0% - 0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0% - 0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin Competencia	Sin Competencia	Sin Competencia	80% - 100%

*Fuente: Fundación E, Macro Plan. Guía de diseño. Mentoría para el emprendedor.*

Según la tabla podemos deducir que nuestros competidores principales son **“Grandes”** (Tiendas de Retail, Outlets, Tiendas Especializadas, como Falabella, Homy, Paris, Ripley, Rosen, entre otros), pero representan solo a **“Algunos”**, dado que la cantidad de empresas que venden muebles en el Gran Santiago supera las 2.700. Respecto de los productos vendidos, Polimuebles ofrecer productos **“Diferentes”** de los competidos grandes (mueble multifuncional es distinto al mueble tradicional).

Con estas condiciones podemos determinar que el porcentaje de mercado al que se puede optar oscila entre los **0,5% y 5%**.

Pero como se mencionó con anterioridad se estima capturar el 1,2% del mercado el primer año y aumentar esta participación al 1,8% al segundo año, 3% con la apertura del nuevo local el tercer año, 3,5% para el cuarto año y 5% para el quinto año con la apertura del tercer local. Los aumentos en el mercado se estiman por la apertura de los nuevos locales y la maduración de las ventas de los locales en funcionamiento.

*Tabla 50: Participación de mercado objetivo.*

Años	Mercado Meta (Anual)	Valor Mercado (sin reajuste)(*)	Ingresos (**)	Factor precio	Número de Locales
1	1,2%	297.936.838	297.936838	1	1
1	1,8%	446.905.256	460.312.414	1,03	1
3	3,0%	744.842.094	790.202.978	1,0609	2
4	3,5%	868.982.443	949.560.578	1,0927	2
5	5,0%	1.241.403.490	1.397.210.565	1,1255	3

*Fuente: Elaboración Propia*

(\*) valores calculados sobre los \$MM24.828

(\*\*) Valores de mercado reajustados al aumento del precio del 3% anual.

Para determinar las cantidades de Muebles a vender, se toma el valor de venta del mercado y se extrapola la cantidad de muebles con el precio y el % de venta estimada calculado en base a las respuestas entregadas en la encuesta, al responder la pregunta ¿qué mueble multifuncional compraría?

Tabla 51: Para calcular cantidades de productos

				Año 1
Productos	Característica	Precio	% Venta Estimada	Cantidad
Cama Pared Escritorio	Vertical	380.000	15%	118
	Horizontal	460.000	12%	78
Cama Canape-Cajonera		200.000	8%	119
Cama Sillón		460.000	6%	39
Mesa comedor esquinero	Rectangular	115.000	10%	259
	Ovalada	92.000	10%	324
Comedor Living		1.045.000	1%	3
Sillón Camarote		650.000	3%	14
Sillón Cama	Tipo 1	170.000	9%	158
	Tipo 2	545.000	7%	38
Rack TV oculta	Automático	495.000	16%	96
Mesa Centro	Extensible	210.000	3%	43
<b>Total Productos</b>			<b>100%</b>	<b>1.288</b>
			<b>Total Venta</b>	<b>297.936.838</b>

Fuente. Elaboración Propia

## 15.10. Anexo J: Gastos de Oficina, Salarios y Alimentación

Tabla 52: Gastos de oficina anual.

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Oficinas	2.900.000	2.987.000	5.300.000	5.459.000	7.200.000
Agua	50.000	51.500	100.000	103.000	120.000
Luz	50.000	51.500	90.000	92.700	150.000
Telefono	50.000	51.500	100.000	103.000	130.000
Internet	40.000	41.200	70.000	72.100	100.000
Hosting Pagina web	50.000	51.500	50.000	51.500	50.000
Aseo e Higiene	30.000	30.900	70.000	72.100	180.000
Materiales de Oficina	80.000	82.400	180.000	185.400	250.000
Impresiones	50.000	51.500	120.000	123.600	150.000
<b>Total Mensual</b>	<b>3.300.000</b>	<b>3.399.000</b>	<b>6.080.000</b>	<b>6.262.400</b>	<b>8.330.000</b>
<b>Total Anual</b>	<b>39.600.000</b>	<b>40.788.000</b>	<b>72.960.000</b>	<b>75.148.800</b>	<b>99.960.000</b>

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 53: Sueldos mensuales, según cargo.

Cargo	Cantidad de Personal			Sueldo Unitario (\$)				
	Año 1 y 2	Año 3 y 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1	1	2.000.000	2.100.000	2.250.000	2.362.500	2.500.000
Asesor Legal (externo)			1					500.000
Jefe de Operaciones y Logística			1					1.350.000
Jefe de Administración y Finanzas		1	1			850.000	892.500	1.310.000
Encargado de Bodega			1					850.000
Encargado de Local (Vendedores)	1	2	3	700.000	735.000	800.000	840.000	850.000
Analista		1	1			700.000	735.000	1.000.000
Técnicos Armado	1	1	2	350.000	367.500	400.000	420.000	450.000
Administrativo			1					400.000
Responsable de Publicidad, Pagina Web,			1					750.000
Mantenimiento de Sistema	1	1	1	500.000	525.000	600.000	630.000	750.000
Choferes	1	1	2	430.000	451.500	450.000	472.500	490.000
Personal de Apoyo	2	3	6	276.000	289.800	290.000	304.500	310.000
Servicio Aseo	1	1	1	276.000	289.800	290.000	304.500	310.000
Personal externo publicidad	1	2	3	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
<b>Total Mensual</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>4.858.000</b>	<b>5.003.740</b>	<b>8.260.000</b>	<b>8.507.800</b>	<b>16.160.000</b>
<b>Gasto Total Anual</b>				<b>58.296.000</b>	<b>60.044.880</b>	<b>99.120.000</b>	<b>102.093.600</b>	<b>193.920.000</b>

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 54: Costos de alimentación

Cargo	Cantidad de Personal			Alimentación Unitario (\$)				
	Año 1 y 2	Año 3 y 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1	1					
Asesor Legal (externo)			1					
Jefe de Operaciones y Logística			1					100.000
Jefe de Administración y Finanzas		1	1			100.000	100.000	100.000
Encargado de Bodega			1					100.000
Encargado de Local (Vendedores)	1	2	3	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Analista		1	1			100.000	100.000	100.000
Técnicos Armado	1	1	2	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Administrativo			1					100.000
Responsable de Publicidad, Pagina Web, App y Redes Sociales			1					100.000
Mantenimiento de Sistema	1	1	1	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Choferes	1	1	2	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Personal de Apoyo	2	3	6	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Servicio Aseo	1	1	1	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Personal externo publicidad	1	2	3					
<b>Total Mensual</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>700.000</b>	<b>700.000</b>	<b>1.100.000</b>	<b>1.100.000</b>	<b>2.100.000</b>
<b>Gasto Total Anual</b>				<b>8.400.000</b>	<b>8.400.000</b>	<b>13.200.000</b>	<b>13.200.000</b>	<b>25.200.000</b>

Fuente. Elaboración Propia

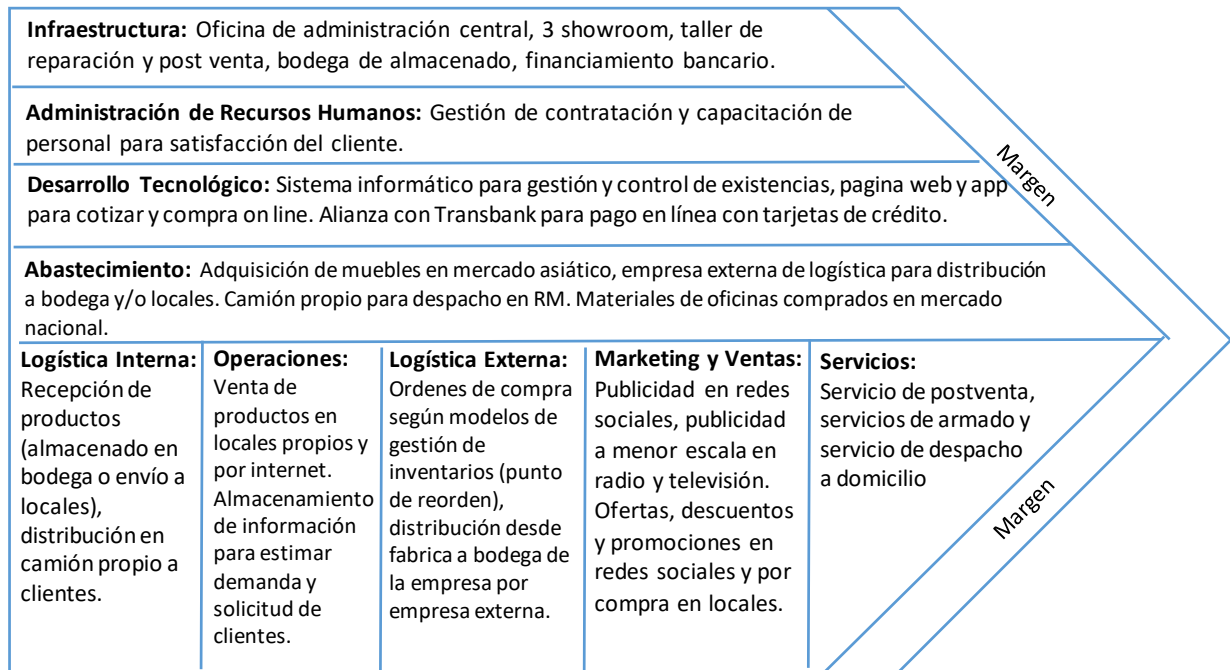
### 15.11. Anexo K: Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta estratégica usada para identificar las ventajas competitivas de una empresa al analizar las actividades que desarrolla y sus interacciones. Permite dividir las actividades estratégicamente relevantes de la compañía con el fin de entender el comportamiento de los costos, de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

Una cadena de valor está constituida por nueve categorías que están conectadas entre sí, separadas entre actividades primarias y actividades de apoyo.

La cadena de valor que se proyecta tener al Año 5 de operación de la empresa es la siguiente.

*Ilustración 66: Cadena de valor*



*Fuente: Elaboración propia*

Crear valor a través de la venta, fomentando en primer lugar, las ventajas de los muebles multifuncionales versus los tradicionales y, en segundo lugar, acreditar el mejor servicio al cliente durante y posterior a la venta, aseguran fidelizar clientela y crear una ventaja sobre la competencia.