



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA TIENDA DE DECORACIÓN Y  
ARTESANÍA EN MATERIALES NATURALES EN CHILE**

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

**MARIA JESUS RETAMAL VILLALOBOS**

**PROFESOR GUÍA:  
MANUEL VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
WLADIMIR REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2023**

## Resumen

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA TIENDA DE DECORACIÓN Y ARTESANÍA EN MATERIALES NATURALES EN CHILE**

El presente plan de negocios pretende explorar y sentar las bases para el desarrollo de una iniciativa de comercio electrónico en el mercado nacional de venta de productos de decoración de corte artesanal, fabricados con materiales nobles como madera y fibras naturales, que permitan crear ambientes acogedores, cálidos y armónicos.

La pandemia causada por el COVID-19 generó una serie de cambios tanto en intereses como en los hábitos de compra de los clientes, donde, por un lado, generó un creciente interés y valoración por la decoración del hogar tras convertirse éste en un pilar fundamental en la vida de las personas, y, por otro lado, potenció y aceleró el crecimiento de las ventas a través de plataformas online. Esto sumado a los hallazgos surgidos en la fase de diagnóstico y la experiencia de la emprendedora generada tras la ejecución del piloto de este negocio, dan cuenta que existe espacio en el mercado para satisfacer necesidades de decoración abordadas en la propuesta.

El objetivo es entregar una propuesta de valor diferenciadora que satisfaga las necesidades de los clientes potenciales y que sea altamente valorada por éstos, destacándose por sus diseños únicos y personalizables, uso de materiales sustentables y ecológicos y una cuidada atención en todo el viaje del cliente. La correcta generación e implementación de la propuesta de valor, debería permitir posicionar el emprendimiento dentro de su público objetivo, convirtiéndola en la primera opción de los clientes al momento de adquirir productos de decoración de dichas características.

Para este plan, se propone una metodología que incluye análisis de macro y microentorno, análisis de mercado con un estudio de clientes que permita determinar su comportamiento y preferencias, y análisis y entendimiento de los competidores que resulta clave para el éxito de la propuesta, todo lo cual permitirá definir el plan estratégico, plan de marketing, plan de operaciones y plan financiero, generando los lineamientos necesarios para la implementación del proyecto.

Se destaca la importancia de la relación con socios estratégicos como artesanos o empresas de despachos, claves en la cadena de valor y satisfacción de los clientes.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto no contempla financiamiento externo y se pretende implementar con recursos propios de la emprendedora, considerando una estructura de costos liviana con tercerización de servicios, pero que exige ventas de más de 1.500 productos en el primer año para que sea rentable, generando ingresos por sobre los \$101MM netos, logrando así recuperar la inversión inicial y capital de trabajo de alrededor de \$26MM en el cuarto año. El VAN del proyecto alcanza los \$118MM, con una tasa de descuento del 17,4% y una TIR de 74%, lo cual justifica su viabilidad financiera.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Introducción</b> .....	1
<b>2. Descripción del tema a abordar</b> .....	2
<b>3. Preguntas claves y factores críticos</b> .....	14
<b>4. Objetivos y resultados esperados</b> .....	15
4.1 Objetivo general.....	15
4.2 Objetivos específicos .....	15
4.3. Resultados esperados .....	16
<b>5. Alcance del tema a abordar</b> .....	16
<b>6. Marco conceptual</b> .....	16
<b>7. Metodología</b> .....	19
<b>8. Diagnóstico del Entorno</b> .....	21
8.1 Análisis del Macroentorno.....	21
8.1.1 Análisis PESTEL.....	21
8.2. Análisis del Microentorno .....	26
8.2.1 Análisis Mercado.....	26
8.2.2 Estimación tamaño del mercado.....	27
8.2.3 Análisis Competidores .....	28
8.2.4 Análisis Clientes.....	33
8.2.5 Análisis Proveedores .....	37
8.2.6 Análisis Productos Sustitutos.....	39
8.2.7 Análisis 5 Fuerzas de Porter .....	40
8.3. Síntesis del Diagnóstico.....	41
<b>9. Plan Estratégico</b> .....	43
9.1 Definición de Estrategia Competitiva .....	43
9.2 Definición de Misión.....	44
9.3 Definición de Visión .....	44
9.4 Definición de Valores .....	44
<b>10. Plan de Marketing</b> .....	44
10.1 Segmentación.....	45
10.2 Targeting.....	46
10.3 Propuesta de Valor .....	46
10.4 Posicionamiento.....	48
10.5 Marketing Mix .....	52
10.6 Customer Journey Map.....	57
<b>11. Plan de Operaciones</b> .....	58
11.1 Actividades Primarias .....	58
11.2 Actividades de Soporte.....	61
<b>12. Plan de Recursos Humanos</b> .....	62
13.1 Inversión y Capital de Trabajo .....	64
13.2 Ingresos .....	65
13.3 Costos.....	67
13.4 Gastos .....	69
13.5 Flujo de Caja.....	70
13.6 Estado de Resultado.....	70
13.7 Indicadores Financieros.....	71
13.8 Análisis de Sensibilidad .....	73

<b>14. Conclusiones</b> .....	74
<b>15. Bibliografía</b> .....	76
<b>16. Anexos</b> .....	79
Anexo A: Imágenes referenciales estilos de decoración .....	79
Anexo B: Imágenes Piloto La Anatolia .....	81
Anexo C: Entrevista La Murería .....	82
Anexo D: Fuente información competidores .....	84
Anexo E: Cálculo costo materiales.....	84
Anexo F: Flujos de Caja sin valor residual .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventas productos piloto emprendimiento .....	12
Tabla 2: Ingresos productos piloto emprendimiento.....	12
Tabla 3: Costos materiales piloto emprendimiento.....	13
Tabla 4: Costos mano de obra piloto emprendimiento .....	13
Tabla 5: Horas de trabajo por producto piloto emprendimiento.....	13
Tabla 6: Margen por producto piloto emprendimiento .....	14
Tabla 7. Análisis de competidores en términos de propuesta de valor y ubicación.....	30
Tabla 8. Análisis de competidores en términos de operación online.....	31
Tabla 9. Análisis de competidores en términos de productos y precios .....	32
Tabla 10. Análisis EFAS indicando oportunidades y amenazas.....	42
Tabla 11. Precios según categoría de productos a ofrecer .....	56
Tabla 12. Composición sueldo director emprendimiento.....	63
Tabla 13. Inversiones primer año .....	64
Tabla 14. Capital de trabajo. ....	65
Tabla 15. Estimación de ventas por categoría primer año .....	65
Tabla 16. Ingresos por categoría 5 años.....	66
Tabla 17. Costos mano de obra por categoría .....	67
Tabla 18. Costos materiales.....	68
Tabla 19. Costos por categoría 5 años .....	68
Tabla 20. Gastos de administración y ventas 5 años .....	70
Tabla 21. Flujo de Caja a 5 años.....	70
Tabla 21. Estado de Resultado a 5 años .....	71
Tabla 22. Análisis sensibilidad variación ingresos.....	73
Tabla 23. Análisis sensibilidad variación tasa de descuento.....	74

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Gráfico importancia decoración del hogar.....	6
Ilustración 2: Gráfico valoración productos hechos a mano .....	6
Ilustración 3: Gráfico valoración nobleza materiales .....	6
Ilustración 4: Gráfico valoración manufactura nacional .....	7
Ilustración 5: Gráfico preferencias estilos de decoración. ....	7
Ilustración 6: Gráfico valoración de espacios decorados .....	7
Ilustración 7: Intención de compra productos de hogar y decoración 2020-2021.....	9
Ilustración 8: Intención de compra productos de hogar y decoración 2021-2022.....	9
Ilustración 9: Gráfico ventas por región piloto emprendimiento.....	12
Ilustración 10: Gráfico ventas por comuna en RM piloto emprendimiento .....	12
Ilustración 11: Modelo de Negocio La Muerería .....	27
Ilustración 12: Mapa posicionamiento según tamaño y focalización .....	29
Ilustración 13: Gráfico edad encuestados .....	34
Ilustración 14: Gráfico ingresos promedio por hogar encuestados.....	35
Ilustración 15: Gráfico comunas encuestados.....	35
Ilustración 16: Gráfico importancia decoración del hogar.....	35
Ilustración 17: Gráfico gasto en decoración .....	36
Ilustración 18: Gráfico valoración productos hechos a mano .....	36
Ilustración 19: Gráfico valoración nobleza de materiales .....	36
Ilustración 20. Tres estrategias genéricas de Michael Porter.....	43
Ilustración 21. Lienzo de propuesta de valor.....	46
Ilustración 22. Mapa de posicionamiento segun especialización y personalización.....	48
Ilustración 23. Posicionamiento competidores directos en variables clave de decisión ..	49
Ilustración 24. Posicionamiento competidores con catálogo de productos variado.....	49
Ilustración 25. Posicionamiento competidores alfombras.....	50
Ilustración 26. Posicionamientos competidores mimbre.....	50
Ilustración 27. Posicionamiento competidores macramé .....	50
Ilustración 28. Imágenes referenciales de sillas, taburetes y sillones .....	52
Ilustración 29. Imágenes referenciales de conjuntos living/terrazas.....	53
Ilustración 30. Imágenes referenciales de lámparas madera, mimbre, macramé .....	53
Ilustración 31. Imágenes referenciales de respaldos de cama.....	53
Ilustración 32. Imágenes referenciales de alfombras. ....	54
Ilustración 33. Imágenes referenciales de mantas y pieceras.....	54
Ilustración 34. Imágenes referenciales de cojines.....	54
Ilustración 35. Imágenes referenciales de murales .....	55
Ilustración 36. Imágenes referenciales de espejos.....	55
Ilustración 37. Imágenes referenciales de otros adornos .....	55
Ilustración 38. Customer Journey Map.....	58
Ilustración 39. Cadena de Valor .....	58
Ilustración 40. Gráfico ingresos por categoría primer año.....	66
Ilustración 41. Gráfico aumento ingresos 5 años .....	67
Ilustración 42. Gráfico aumento costos 5 años.....	69

## 1. Introducción

La pandemia causada por el COVID-19 desde marzo del 2020 ha causado una serie de cambios tanto en el mundo como en Chile, afectando hábitos personales, laborales, comportamientos de compra, entre otras cosas.

Uno de estos cambios fue la llegada del teletrabajo, alcanzando según el INE, un 22.4% de personas trabajadoras realizando labores a distancia en marzo de 2021, disminuyendo a 12.4% en diciembre 2021 debido a que se fueron flexibilizando las restricciones de movilidad. Con esto, el hogar pasó de ser un lugar dormitorio a ser un espacio donde se desarrollan muchas actividades diarias y aunque como se mencionaba anteriormente, se han ido retomando las actividades y volviendo a la presencialidad laboral, el hogar continuará siendo un pilar fundamental en esta nueva normalidad, lo que hace necesario que este espacio sea acogedor, cálido, cómodo, armónico y sin perder de vista el factor estético.

De acuerdo con lo anterior, las consecuencias de la crisis sanitaria y otros factores como la preocupación por el medio ambiente o el contraste entre la vida acelerada con el deseo de tranquilidad, han provocado que en la industria de la decoración en los últimos años se hayan impuesto tendencias que apuestan por una forma de decorar “slow” con ambientes calmos, relajados, naturales, cálidos y que evoquen tranquilidad, más sostenible y duradera, que se preocupa por el medio ambiente y valora productos fabricados con materiales nobles.

A su vez, el concepto de artesanía es cada vez más valorado por su originalidad, ya que es difícil encontrar dos piezas exactamente iguales, y porque entrega la posibilidad de personalizar diseños de acuerdo a los gustos de los clientes. En este sentido, los materiales naturales como maderas o las fibras naturales son buenas materias primas para trabajarlas de manera artesanal y permiten crear productos de todo tipo, presentando versatilidad al diseño y la decoración.

Por otro lado, otro de los efectos de la crisis sanitaria, es que los hábitos de consumo de los clientes han cambiado y con eso el comercio electrónico ha presentado un alza sostenida en los últimos años, creciendo un 23% en 2021 y alcanzando una cifra de chilenos que compra en línea de un 63% de la población, según el Reporte de Industria de BlackSip. Esto ha generado que en el último año muchas empresas hayan tenido que adaptarse a la tecnología y subirse al mundo del ecommerce, lo que se ve reflejado en una encuesta de la Cámara Nacional de Comercio que indica que un 34% adoptó esta opción durante la pandemia y un 21% dice estar en proceso de implementación.

Con este auge del ecommerce, resulta interesante conocer qué están comprando los chilenos a través de las plataformas online. Según un estudio de la Cámara de Comercio de Santiago, luego de productos tecnológicos, alimentación y vestuario, el mejoramiento del hogar también ha alcanzado una presencia relevante con un 6%, así como también la compra de muebles y decoración con un 3%. A su vez, las compras en estos ítems (línea hogar y muebles) han presentado un crecimiento en la preferencia de compras en formato digital con respecto a las tiendas físicas, aumentando de un 8.5% de compras online en 2019 a un 21% en 2021.

Adicionalmente, cabe señalar que la autora de este documento realizó, durante 6 meses el año 2020, un piloto de la idea de negocio llamado “La Anatolia” que consideraba la venta a través de Instagram de productos de decoración hechos a mano como mantas de lana XXL, murales de macramé, alfombras de yute y lámparas de madera. Durante ese periodo se vendieron 83 productos, con un margen promedio mensual de \$200.000 aproximadamente, un margen de explotación del 33% y buenos comentarios de los clientes.

Dado lo anterior, se genera un alto interés por evaluar la factibilidad de ingresar como un nuevo oferente al mercado de decoración con productos artesanales, hechos con materiales naturales, que se ajuste al mercado local de decoración de interiores, y sacando máximo provecho a las oportunidades que presenta hoy en día la digitalización.

## **2. Descripción del tema a abordar**

Para dar contexto al tema a abordar, se comenzará definiendo la decoración como tal, y es que, aunque la decoración aplica para espacios abiertos, cerrados, públicos, privados, en este documento el foco será la decoración del hogar.

La decoración consiste en dar vida a los espacios y crear ambientes utilizando recursos estéticos y visuales, es decir, a nivel etimológico, decoración significa embellecer y/o poner adornos a algo para resaltarlo y dar la sensación de belleza. Sin embargo, es mucho más que adornar o simplemente añadir detalles y complementos a algo, la decoración es todo un arte y un campo de especialización, convirtiéndose en una de las ramas más importantes relacionadas con el diseño de interiores y con la arquitectura. La decoración propone una serie de posibilidades para alegrar, ordenar y organizar el hogar y es importante porque garantiza una serie de factores que son los que le darán valor al espacio como por ejemplo comodidad, estilo, funcionalidad, orden, calidez, entre otros.

Es así como dentro de este gran concepto se puede encontrar tanto la entrega de los servicios de asesoría de decoración como la venta de los productos de decoración. Con respecto a este último punto, dentro de los productos de decoración, se encuentran desde los muebles hasta adornos como, por ejemplo, una vela, siendo los más comunes las alfombras, sillones y sillas, espejos, cuadros y murales, floreros y plantas, lámparas, entre otros.

La elección de los productos de decoración dependerá del tipo de producto, por ejemplo, para los muebles es fundamental su funcionalidad, pero para el caso de los objetos de decoración, la decisión dependerá del factor estético asociado al gusto personal, aunque en cualquier caso será relevante considerar la compatibilidad del producto con el estilo de decoración escogido.

Y ¿cuáles son los estilos de decoración? Existen varios tipos o estilos de decoración, los cuales se caracterizan por los materiales que utilizan, la paleta de colores que predomina y la atmósfera que se intenta reproducir. Algunos de ellos son:

- Estilo nórdico: tendencia decorativa con más adeptos en los últimos años. En este estilo la paleta de colores está encabezada por colores blancos, grises, beige y tonos apagados. En los espacios, se evitan materiales ostentosos y se apuesta

por las piezas de madera. Finalmente, en textiles predominan los tejidos naturales como lino, algodón o lana (ver anexo 1a).

- Estilo rústico: caracterizado por la naturalidad y elegancia descuidada. Los colores que predominan son los tonos marrones, verdes, beige, gris y dorado. La sensación de creación artesanal se encuentra presente en los muebles o detalles decorativos. Se usan materiales naturales ya sea madera, piedra, mimbre, ratán, tejidos de lino, algodón, lana, yute, sisal, entre otros (ver anexo 1b).
- Estilo industrial: se utilizan materiales como hierro, madera, cemento, hormigón y otros materiales de industriales y de construcción. Predominan tonos grises, café y negro (ver anexo 1c).
- Estilo mediterráneo: en este estilo dominan los elementos que aluden al verano, al calor y al mar. Tonos blancos y azules aportan frescura y claridad, piezas de artesanía, muebles de obra y textiles naturales como el lino y el algodón definen el estilo mediterráneo. (ver anexo 1d).
- Estilo minimalista: la premisa “menos es más” define esta tendencia que se caracteriza por la búsqueda de simplificar al máximo y prescindir de los elementos que no resulten esenciales. Pocos muebles, superficies lisas como el vidrio, escasos adornos de colores semejantes a la pintura de las paredes (ver anexo 1e).
- Estilo clásico: considera una decoración cargada, con las formas clásicas, como las molduras en las muebles y paredes, pero se combina con una decoración de elementos lisos, como piedra, mármol, detalles en cristal y maderas nobles. Predominan los colores blancos y cremas (ver anexo 1f).

Entendiendo el contexto de lo referido a la decoración como tal, se subentiende la importancia de ésta. Tal como deslizaba en sus palabras Mario Benedetti *"la vivienda no es sólo un bien inmobiliario, es también una forma de consolidación espiritual"*, es decir el hogar es el templo de las personas, es el lugar en el que encuentran y consiguen seguridad. El hogar es un reflejo de la personalidad de las personas, que revela gustos y sentimientos y por ello, la decoración representa una declaración de intenciones y el estilo escogido para crear una atmósfera en el hogar, denota la esencia de las personas y lo que los hace sentir bien e influye positivamente en ellos.

Tal como en otras industrias, en la decoración existen tendencias que marcan y motivan las preferencias y elecciones de los clientes, y al igual que lo que ocurre en la industria de la moda, éstas son propuestas por las principales casas de decoración del mundo o por la Feria del Mueble de Milán. Luego las marcas y los diseñadores (sean conocidos o no), adoptan estas tendencias y finalmente la globalización y la tecnología hacen el trabajo de expandirlas y comunicarlas al mundo. Con esto las revistas, blogs, redes sociales como Instagram o Pinterest se inundan de aquellas tendencias y marcan las pautas de los próximos años. Se dice que dichas tendencias suelen durar 5 años, pero

también podrían quedarse por más tiempo, como 10 o incluso 15 años, sobre todo cuando se basan en colores neutros<sup>1</sup>.

Debido a que el estilo de vida influye en la moda, la preocupación por el medio ambiente, el contraste entre la vida acelerada e hiperconectada con el deseo de tranquilidad, o incluso las consecuencias de la crisis sanitaria tras la pandemia, se pueden ver representadas a través de las tendencias en diseño y decoración.

En los últimos años se han impuesto tendencias en decoración que apuestan por una forma de decorar más sostenible y duradera, que valora la artesanía, se preocupa por el medio ambiente y propone conceptos de interiorismo que apuestan en crear ambientes naturales, cálidos y que evoquen tranquilidad. Predomina el uso de materiales naturales y orgánicos, como madera, piedra, mimbre, agregando vida vegetal que recuerda la naturaleza. A su vez, las texturas toman un rol importante, como por ejemplo muebles que brindan un tacto natural hecho a mano con materiales como el ratán y el mimbre (dos materiales muy utilizados), o también textiles como cojines de macramé.<sup>2</sup>

De acuerdo con lo anterior, tanto los accesorios de decoración como también los muebles hechos con materiales naturales como madera o fibras naturales, sumado a su carácter artesanal, son muy valorado por diversas razones:<sup>3</sup>

- Originalidad: en lo respectivo a productos hechos a mano, es difícil encontrar dos piezas exactamente iguales. Además, la flexibilidad de ciertos materiales permite crear diseños trenzados, anudados, tejidos, rectos o curvos y personalizarlos de acuerdo a lo que requiera el cliente (por ejemplo, el trabajo en macramé).
- Versatilidad: se puede observar tanto en su forma, diseño, compatibilidad con distintos estilos de decoración (por ejemplo, estilo nórdico, rústico, mediterráneo) y su utilidad en ambientes de interior o exterior.
- Estética atemporal: presentan una nota neutra y natural que envejece con elegancia y dignidad y hace que encaje con diversos estilos decorativos al pasar el tiempo.

Por su parte, los materiales naturales en sí también son sumamente valorados desde el punto de vista ecológico y cuidado del planeta<sup>4</sup>, ya que por la forma en que se cultivan y producen, presentan una menor huella de carbono en comparación con otros materiales. En este sentido, se impone con conciencia el consumo de decoración sostenible, con productos y materiales que durante su fabricación sean responsables con el medio

---

<sup>1</sup> Fuente: Columna en revista de decoración EL MUEBLE, por Anna Simonet deco-coach, interiorista y decoradora española. [https://www.elmueble.com/decoracion/3-interioristas-mueble-predicen-tendencias-decoracion-2022\\_48233](https://www.elmueble.com/decoracion/3-interioristas-mueble-predicen-tendencias-decoracion-2022_48233)

<sup>2</sup> Fuente: Blog de decoración Decora Ideas <https://decoraideas.com/decoracion-de-interiores/>

<sup>3</sup> Fuente: Columna en revista Hola home, por Alejandra Muñoz periodista española especializada en decoración y decoradora de interiores <https://www.hola.com/decoracion/galeria/20200417165209/muebles-tendencias-fibra-natural-ratan-mimbre-yute-am/9/>

<sup>4</sup> Fuente: Columna en revista Hola home, por Lola Marquez periodista española especializada en diseño y decoración <https://www.hola.com/decoracion/galeria/20210730193900/lamparas-fibras-naturales-tendencias-decoracion-lm/5/>

ambiente y que sean duraderos en el tiempo, se puedan usar muchos años, reutilizar y reciclar.

Es importante identificar que cada espacio tiene su propia identidad, por lo cual existen elementos particulares a considerar para cada uno de ellos y en ese sentido los muebles y accesorios de materiales naturales podrían utilizarse en cualquiera de ellos.

- Living: para fabricación de muebles como sillón, poltrona o pufs, se emplea la fibra más rígida para las estructuras como el mimbre o ratán, las cuales pueden combinarse con estructuras de madera o metal y así entregar mayor versatilidad para encajar en distintos ambientes y estilos de decoración. Además, en el living se pueden considerar complementos de decoración con elementos en las paredes como murales de macramé, espejos con marco de mimbre o macramé, lámparas de manera o con pantalla de mimbre o macramé, alfombras de yute o sisal.
- Comedor: para el comedor, las sillas de mimbre con distintos diseños, tonos y combinación con otros materiales resultan muy útiles para decorar este espacio. Las lámparas de techo de madera o con maxi pantalla en mimbre también aportan estilo, y para decorar la mesa se pueden considerar individuales y posavasos de macramé, yute o sisal.
- Dormitorios: es posible contar con muebles o accesorios de materiales naturales tanto en dormitorios de adulto como infantiles. Un respaldo de cama de mimbre es una pieza que se adapta bien, incluso, un mural de macramé del ancho de la cama puede reemplazar por completo este objeto. Baúles y canastos ayudarán ordenar y organizar el espacio.
- Baño: las fibras naturales en general no soportan el contacto directo con el agua porque la fibra absorbe el agua y si no se seca bien puede llegar a pudrirse. Sin embargo, en este espacio se podrían considerar elementos como cestas y cajas para dar calidez a este espacio que puede resultar algo frío.
- Terrazas y quinchos: los materiales naturales usados para decorar los ambientes exteriores potencia el efecto de conexión con la naturaleza y resultan perfectos para decorar con estilo. En este caso se pueden considerar sillas, sillones, pufs, alfombras, lámparas, un sillón colgante, accesorios para la mesa, entre otros. Sólo se debe tener cuidado y protegerlos del sol directo y de la lluvia y/o humedad con el fin de alargar su vida útil.
- Eventos: Para la decoración de matrimonios, sobre todo al aire libre y de corte rústico y campestre, suelen utilizarse altares de macramé que dan un tono romántico a uno de los lugares más importantes de una ceremonia nupcial. Además, las lámparas con maxi pantalla de mimbre se integran muy bien en la decoración del salón y para el área de cóctel se pueden considerar sillas, sillones y pufs de mimbre.

Para tener un primer acercamiento de qué está ocurriendo en Chile en términos de decoración, en esta etapa se realizó una encuesta exploratoria a 250 personas, con el objeto de obtener los primeros feedback. Los resultados fueron los siguientes:

- De las personas que respondieron la encuesta un 66% son mujeres y un 34% son hombres.
- Un 86% señala que la decoración del hogar es importante o muy importante.



Ilustración 1: Gráfico importancia decoración del hogar. Fuente: Elaboración propia.

- Un 68% indica alta o muy alta valoración sobre los productos hechos a mano.



Ilustración 2: Gráfico valoración productos hechos a mano. Fuente: Elaboración propia.

- Un 70% indica alta o muy alta valoración sobre los materiales sustentables y nobles.



Ilustración 3: Gráfico valoración nobleza materiales. Fuente: Elaboración propia.

- Un 33% señala que valora la producción nacional.

¿VALORAS QUE LOS PRODUCTOS DE DECORACIÓN SEAN DE DISEÑO Y MANUFACTURA NACIONAL?

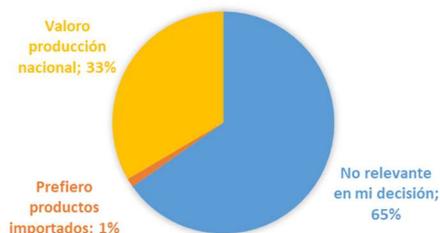


Ilustración 4: Gráfico valoración manufactura nacional. Fuente: Elaboración propia.

- Un 59% señala que conoce algún estilo de decoración y las preferencias son las siguientes:

¿QUÉ ESTILO ELEGIRÍAS PARA DECORAR TU HOGAR?

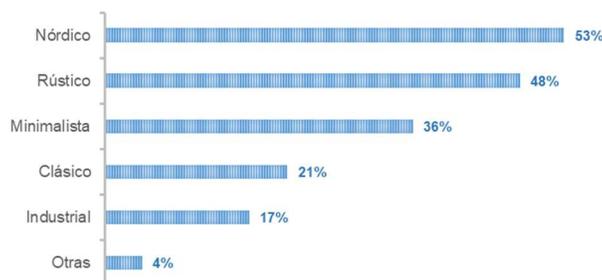


Ilustración 5: Gráfico preferencias estilos de decoración. Fuente: Elaboración propia.

- Finalmente, los lugares del hogar que valoran tener decorados son las siguientes:

¿QUÉ LUGAR DEL HOGAR VALORAS QUE ESTÉ DECORADO?

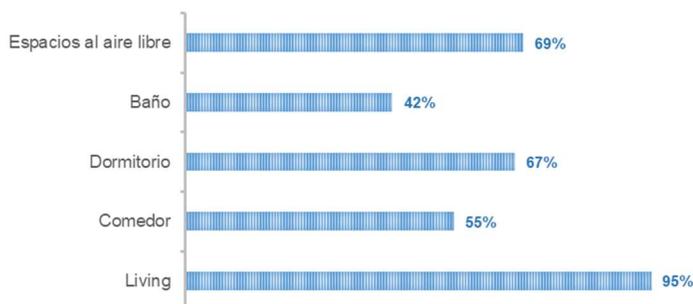


Ilustración 6: Gráfico valoración de espacios decorados. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, es importante señalar que la pandemia a causa del COVID-19 en marzo de 2020, ha causado una serie de cambios tanto en el mundo como en Chile, afectando hábitos personales, laborales, comportamientos de compra, entre otras cosas.

A raíz de la serie de confinamientos, las actividades diarias se tuvieron que realizar desde los hogares, como la educación remota o el teletrabajo, alcanzando este último según el

INE, un 22.4%<sup>5</sup> de personas trabajadoras realizando labores a distancia en marzo de 2021, disminuyendo a 10.9%<sup>6</sup> en diciembre 2021 debido a que se fueron flexibilizando las restricciones de movilidad. Con esto, el hogar pasó de ser un lugar dormitorio a ser un espacio donde se desarrollan muchas actividades diarias y aunque como se mencionaba anteriormente, se han ido retomando las actividades y volviendo a la presencialidad laboral, el hogar continuará siendo un pilar fundamental en esta nueva normalidad, lo que hace necesario que este espacio sea acogedor, cálido, cómodo, armónico y sin perder de vista el factor estético.

Junto con esto, los hábitos de consumo de los clientes han cambiado y, por una parte, hubo un aumento de un 52%<sup>7</sup> en las ventas de mejoramiento del hogar entre 2020 y 2019 (promedio entre Falabella y Cencosud), y por otro lado el comercio electrónico ha presentado un alza sostenida en los últimos años, creciendo un 23% en 2021 y alcanzando una cifra de chilenos que compra en línea de un 63% de la población, según el Reporte de Industria de BlackSip. Además, el reporte estima un crecimiento sostenido en el sector, aumentando un 11% de usuarios este año para llegar a 13 millones de personas en 2025. Con esto, Chile aparece como uno de los países de la región con mayores oportunidades de crecimiento en el ecommerce, tras Brasil y México, y productos de cuidado del hogar están considerados en este auge.<sup>8</sup>

Esto ha generado que en el último año muchas empresas hayan tenido que adaptarse a la tecnología y subirse al mundo del ecommerce, lo que se ve reflejado en una encuesta de la Cámara Nacional de Comercio que indica que un 38% ya lo tenía implementado previo a la pandemia, otro 34% adoptó esta opción durante la pandemia y un 21% dice estar en proceso de implementación.<sup>9</sup>

Con este auge del ecommerce, resulta interesante mencionar que, según un estudio de la Cámara de Comercio de Santiago, dentro de los ítems más comprados por los chilenos a través de las plataformas online en 2020, el mejoramiento del hogar ha alcanzado una presencia relevante con un 6% (versus un 4% el año anterior), así como también la compra de muebles y decoración con un 3%.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Fuente INE: <https://www.ine.cl/prensa/2021/05/17/aumenta-teletrabajo-y-trabajo-a-distancia-en-marzo>

<sup>6</sup> Fuente: INE <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/02/22/un-10-9-de-personas-trabajadoras-realiz%C3%B3-labores-a-distancia-o-teletrabajo-en-diciembre-de-2021>

<sup>7</sup> Fuente: Información reportada por Falabella y Cencosud publicada por <https://www.latercera.com/pulso/noticia/demanda-por-productos-de-mejoramiento-del-hogar-explota-en-cuarto-trimestre/MT6BK7QA2RA63FEJ6CUIOZL2VY/>

<sup>8</sup> Fuente: Reporte BlackSip publicado por Emol <https://www.emol.com/noticias/Economia/2022/04/26/1059129/informe-revela-cifras-de-ecommerce.html>

<sup>9</sup> Fuente: Cámara Nacional de Comercio <https://www.cnc.cl/ventas-online-de-las-principales-categorias-del-retail-aumentaron-un-195-el-primer-trimestre/>

<sup>10</sup> Fuente: Cámara de Comercio de Santiago <https://www.ccs.cl/2021/04/23/ccs-proyecto-ventas-online-por-mas-de-us11-500-millones-este-ano/>

A su vez, las compras en estos ítems (línea hogar y muebles) han presentado un crecimiento en la preferencia de compras en formato digital con respecto a las tiendas físicas, aumentando de un 8.5% de compras online en 2019 a un 21% en 2021.<sup>11</sup>

Adicionalmente, según estudios de la Cámara de Comercio de Santiago, entre 2020 y 2021 se presentó un alza sostenida en la intención de compra de productos de hogar y decoración.<sup>12</sup>

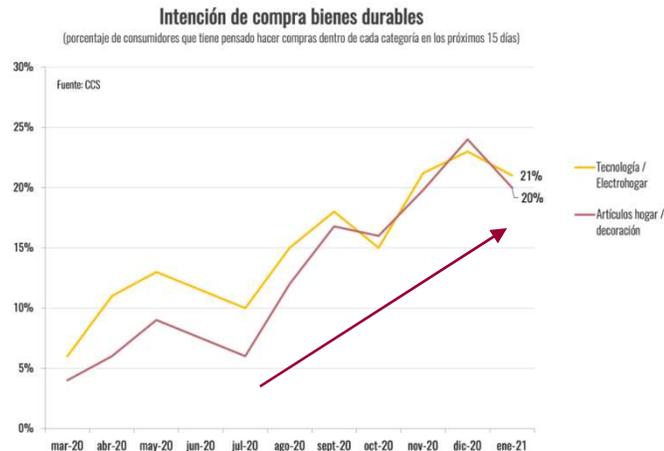


Ilustración 7: Intención de compra productos de hogar y decoración 2020-2021. Fuente: Elaboración propia.

Si bien durante desde el segundo Q del 2021 y hasta marzo de 2022 esta alza se tiende a estabilizar, los valores siguen muy por sobre lo que ocurría a comienzos del 2020 (referencia línea punteada). Además, si se ahonda en el 16% presentado en marzo de 2022, según grupo socioeconómico, esta cifra aumenta a un 20% en los segmentos C2-C3 y un 18% en el segmento ABC1.<sup>13</sup>



Ilustración 8: Intención de compra productos de hogar y decoración 2021-2022. Fuente: Elaboración propia.

Este cambio en los hábitos de compra en el sector del mueble manifiesta numerosas ventajas que supone optar por la compra online:

<sup>11</sup> Fuente: Cámara Nacional de Comercio <https://www.cnc.cl/ventas-online-de-las-principales-categorias-del-retail-aumentaron-un-195-el-primer-trimestre/>

<sup>12</sup> Fuente: Cámara de Comercio de Santiago <https://www.ccs.cl/2021/01/28/estudio-ccs-disminuye-intencion-de-compra-de-bienes-y-servicios-durante-enero/>

<sup>13</sup> Fuente: Cámara de Comercio de Santiago <https://www.ccs.cl/2022/04/04/aumenta-intencion-de-compra-de-alimentos-limpieza-y-medicamentos-disminuye-la-de-tecnologia/>

- Permite comparar precios de muebles de distintas marcas y su relación precio calidad.
- Muchos ecommerce ofrecen descuentos y ofertas especiales exclusivas de sus plataformas online.
- La búsqueda de productos es más fácil gracias a categorías y filtros.
- Es posible realizar la compra a cualquier hora del día y sin necesidad de salir de casa, con la posibilidad de despacho a domicilio.
- Existe la posibilidad de ofrecer información con gran detalle con fotografías y vídeos que permiten visualizar el mueble en 360°. Mediante la realidad aumentada, varias aplicaciones utilizan la cámara del Smartphone para limitar el espacio que se desea amueblar o decorar. Se reflejará en la pantalla cómo quedará el producto escogido y lo superpondrá en la ubicación deseada.
- Permite comprar mobiliario en cualquier lugar del mundo.
- Rapidez y facilidad en el proceso de compra. Resulta relevante destacar que se debe poner especial foco en hacer que la experiencia end to end del cliente sea satisfactoria, asegurando que los procesos de postventa como cambio de productos también sea fácil y en cortos plazos.

Además, el reporte BlackSip identifica tendencias y hábitos de consumo online que se están dando este año y que se consideran clave para obtener nuevos clientes:<sup>14</sup>

- Integración del mundo físico y digital, respondiendo a diferentes formas de estar conectados y las preferencias de las nuevas generaciones.
- Los marketplaces y la importancia para las empresas de estar en ellos para aumentar sus ventas.
- Unión con las redes sociales, con Facebook, Instagram y TikTok como vitrinas y canales de venta.
- Importancia de la sostenibilidad y opciones relacionadas con el reciclaje y la protección del medio ambiente.
- Fortalecer las posibilidades de entrega express o el mismo día.

Conociendo el contexto del mercado, resulta importante identificar los actores oferentes en esta rama de la decoración que podrían ser potenciales competidores. Si bien,

---

<sup>14</sup> Fuente: Reporte BlackSip publicado por <https://www.anda.cl/ecommerce-que-y-como-compran-los-chilenos-segun-el-reporte-de-industria-2021-de-blacksip/#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20datos%20recopilados%20por,y%20sof%C3%A1s%2045%25%2C%20medicinas%2044>

productos de decoración se pueden encontrar desde los retail hasta tiendas especializadas, en este análisis exploratorio, se identificaron oferentes de productos similares a la idea de negocio, idealmente que ofrezcan productos hechos con materiales naturales y de corte artesanal.

- Amoblé: Tienda de decoración y muebles, con 3 tiendas físicas en sector oriente de Santiago y tienda online.
- Wolf Nórdico: Tienda de decoración y muebles, con 1 tienda físicas en sector oriente de Santiago y tienda online.
- Big Pig: Tienda de iluminación y decoración, con tienda online y showroom en Santiago.
- Area Design: Tienda de decoración y muebles, con 5 tienda físicas en sector oriente de Santiago, Chicureo y Viña de Mar y tienda online.
- Ethnika: Tienda de decoración y muebles, con tienda online.

Adicionalmente se identifican competidores especializados en sólo un tipo de productos construidos con los materiales de interés de esta idea de negocio:

- Mimbres: tiendas que ofrecen muebles y artículos de mimbre artesanales.
  - La Mimbresía: Tienda online.
  - Mimbres: Tienda online.
  - Mimbrera: Tienda online.
- Alfombras: tiendas que ofrecen alfombras hechas con materiales nobles y naturales.
  - Milú Rugs: Tienda online y física en sector oriente de Santiago.
- Macramé: tiendas que ofrecen creaciones decorativas en macramé.
  - Nudo Silvestre: Tienda online. Adicionalmente ofrece talleres para enseñar la técnica del macramé.
  - Macramé Chile: Venta a través de Instagram.
  - Macramé.cl: Venta a través de Instagram.

Finalmente, cabe señalar que la autora de este documento realizó, durante 6 meses el año 2020, un piloto de la idea de negocio llamado “La Anatolia” que consideraba la venta a través de Instagram de productos de decoración hechos a mano como mantas de lana XXL, murales de macramé, alfombras de yute y lámparas de madera (ver anexo 2).

- Ventas:
  - 83 productos vendidos

Producto	% Q de ventas
Manta	36%
Macramé	36%
Lámpara	22%
Alfombra	6%

Tabla 1: Ventas productos piloto emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

- Ingresos totales de \$3.659.000

Producto	% ingresos x ventas
Manta	49%
Macramé	21%
Lámpara	25%
Alfombra	6%

Tabla 2: Ingresos productos piloto emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

- Ventas en 23 comunas pertenecientes a 9 regiones del país, concentrando el 75% de las ventas en Región Metropolitana

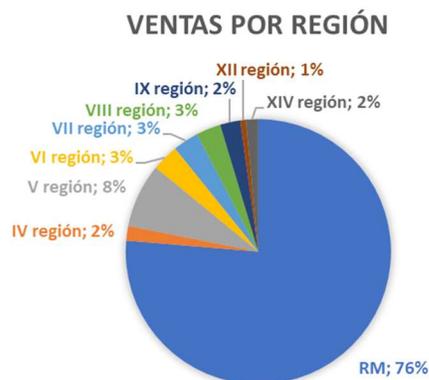


Ilustración 9: Gráfico ventas por región piloto emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

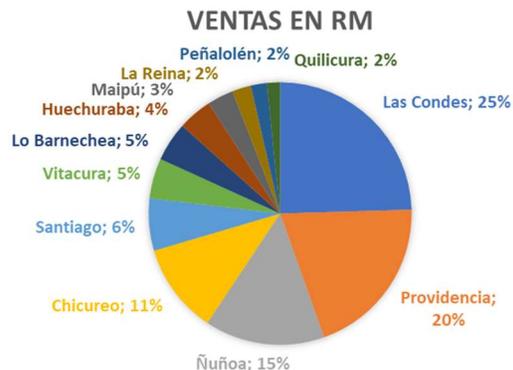


Ilustración 10: Gráfico ventas por comuna en RM piloto emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

- Costos:
  - Costos totales de \$2.339.475
  - Costo de materiales: \$1.415.495

<b>Producto</b>	<b>% total costos</b>
Manta	62%
Macramé	10%
Lámpara	23%
Alfombra	5%

Tabla 3: Costos materiales piloto emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

- Costo de mano de obra: \$923.980

<b>Producto</b>	<b>% total costos</b>
Manta	25%
Macramé	43%
Lámpara	27%
Alfombra	6%

Tabla 4: Costos mano de obra piloto emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que, en esta etapa, todos los productos fueron hechos mano por la emprendedora, con apoyo parcial para el caso de las lámparas. A continuación, se muestra el estimado de las horas que toma la manualidad por cada producto, lo que resulta clave para calcular el costo de la mano de obra:

<b>Producto</b>	<b>Hrs trabajo promedio x producto</b>
Mantas	2,5
Macramé	4
Lámparas	5
Alfombras	5,5

Tabla 5: Horas de trabajo por producto piloto emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

El tiempo promedio fue multiplicado por un valor estimado por hora que fue calculado tomando como referencia el sueldo promedio mensual del 2020, que según lo informado por el INE fue \$635.134 (dividido por promedio de 4,3 semanas mensuales y jornada laboral de 45 horas).

- Gastos Publicidad: \$119.962 (incluye gastos de packaging y publicidad en IG)
- Margen mensual promedio: \$199.927

<b>Producto</b>	<b>% del margen</b>
Manta	50%
Macramé	18%
Lámpara	25%
Alfombra	7%

Tabla 6: Margen por producto piloto emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

- Margen de explotación: 33%
- Comentarios y feedback positivo de los compradores

Tras el levantamiento de todos estos antecedentes, se genera un gran interés por evaluar la factibilidad de ingresar al mercado de la decoración en Chile como un nuevo oferente, a través de una tienda online de productos de decoración de corte artesanal hechos con materiales naturales, que se ajusten al mercado local de decoración de interiores, y sacando máximo provecho a las oportunidades que presenta hoy en día la digitalización y el crecimiento sostenido del ecommerce. Por lo tanto, la presente tesis tiene por objetivo diseñar el plan de negocio que permita la implementación de dicha tienda de decoración.

### **3. Preguntas claves y factores críticos**

Respecto a la factibilidad de este plan de negocios, las preguntas claves a las que se debe dar respuesta son:

- ¿Qué necesidad se va a satisfacer y cuál será la propuesta de valor que se entregará a los clientes?
- ¿Existe demanda de decoración de este tipo de productos que esté insatisfecha?
- ¿Quiénes serán los potenciales clientes?
- ¿De qué tamaño es el segmento que valora y sintoniza con la decoración de productos artesanales?
- ¿Cómo es el comportamiento de compra de los clientes del mercado de la decoración?
- ¿Cómo serán los procesos de adquisición, producción y/o manufactura de los productos a vender?
- ¿La mano de obra será contratada o tercerizada?, ¿qué productos necesitan maquila en su etapa de producción?
- ¿Cuáles son las características distintivas de los potenciales competidores?, ¿cómo producen y comercializan sus productos?

- ¿Qué tipo de mercado digital sería el más apropiado? (página web propia, Instagram, Facebook u otras redes sociales, Mercado libre, market place de algún retail)
- ¿Cómo será el proceso de postventa que asegure plazos de repuestas aceptables para los clientes?

Dentro de los principales factores críticos para el éxito de negocio, se identifica:

- Tendencias de decoración en Chile y valoración de productos artesanales.
- Interés, propensión de compra y presupuesto de los chilenos dedicado a ítem decoración.
- Evolución y crecimiento del mercado digital.
- Disponibilidad de mano de obra capacitada en confección de productos artesanales.
- Opciones de crecimiento en segmento y mercado objetivo.

#### **4. Objetivos y resultados esperados**

##### **4.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de negocios para la implementación de una tienda online en Chile de productos de decoración hechos con materiales naturales, que posibilite la oferta de artesanías fabricadas con materiales nobles como madera y fibras naturales, que sean amigables con el medio ambiente y que permitan entregar una oferta de productos sustentables, originales y que creen ambientes acogedores, cálidos y armónicos.

##### **4.2 Objetivos específicos**

- Obtener una estimación del tamaño del mercado chileno de la decoración, identificando al cliente objetivo para los cuales se generará la propuesta de valor.
- Definir mix de productos para segmento más interesante de abordar.
- Definir la estructura organizacional en función de las necesidades de productos hechos a mano, definiendo si la mano de obra debe ser directa o subcontratada.
- Identificar productos que requieran maquila en su proceso de manufactura.
- Validar si el e-Commerce es la mejor alternativa como canal de venta y distribución.
- Definir proceso de postventa que asegure plazos de respuesta aceptables para los clientes y que permitan que la experiencia e2e sea positiva.

- Estimar la rentabilidad del negocio a través de indicadores financieros como VAN y TIR. Se espera obtener un VAN positivo y TIR mayor a tasa de descuento positivo al cabo del periodo de evaluación del proyecto.

### **4.3. Resultados esperados**

Se espera lograr el desarrollo de un Plan de Negocios que defina la oportunidad de negocio en el mercado de la decoración, contenga un estudio de mercado acabado que entregue la información necesaria para llevar a cabo un correcto posicionamiento de los productos de decoración en los segmentos definidos como más importantes de abordar y determinar con adecuada certeza la viabilidad económica y financiera para la implementación del proyecto.

### **5. Alcance del tema a abordar**

La propuesta contempla identificar y explicar la oportunidad que existe en torno al desarrollo de negocios en mercado de la decoración, considerando en este caso como negocio una tienda online en Chile de productos de decoración hechos con materiales naturales.

Una vez desarrollada la justificación de la oportunidad, se definen las bases para la creación del negocio que incluyen una mirada estratégica, de marketing, operacional, RRHH y financiera.

Como este trabajo aborda el desarrollo de un Plan de Negocios, no incluye la etapa la implementación y puesta en marcha del proyecto.

### **6. Marco conceptual**

Un Plan de Negocios explica la oportunidad que existe en torno a una idea de negocio y contiene, además, una guía para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto. Su estructura clásica es: Análisis del entorno e industria, Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos y Plan Financiero, cerrando con una conclusión que resuma los resultados o deslice las consideraciones finales en función de la información obtenida en los pasos anteriores.

Para el análisis del macro y microentorno e industria se utilizará:

- Análisis PESTEL: Se requiere identificara los factores del entorno que influirán en el desarrollo del plan de negocios. Es necesario conocer la situación actual del macroentorno en la industria con los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales y así definir las tendencias de la industria como los riesgos.
- Cinco fuerzas de Porter: Dicho modelo tiene como objetivo poder definir la competitividad de la industria y la empresa a través de analizar el poder negociación del cliente, los proveedores, la amenaza de los productos sustitutos y

rivalidad entre competidores con el fin de buscar las oportunidades, identificar las amenazas y las barreras de entrada y salida de la industria.

- Benchmarking: Proceso sistemático y continuo que permite evaluar el portafolio de productos o servicios de una industria, con el fin de conocer cuáles son las buenas prácticas, comparativo de precios, servicios, entre otros. Dicha metodología permitirá conocer el mapa de posicionamiento en relación a precio-servicio de los competidores.
- Matriz EFAS: Permite resumir los factores estratégicos de una organización (oportunidades y amenazas) a través de los factores externos de la tabla EFAS de ese modo planificar estratégicamente, definir la prioridad de cada factor como un factor determinante del éxito futuro de la empresa y así lograr mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado

Para el desarrollo del Plan Estratégico se utilizará:

- Tres estrategias genéricas de Porter: Modelo que permite definir el objetivo de la estrategia de consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo y se traduzca en una mayor rentabilidad. Para eso Porter describe tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado.
- Definición de Misión, Visión y Valores: Mediante estos conceptos se establece el camino que se debe seguir para alcanzar el éxito, definiendo los pilares sobre los que se sustentará la estrategia del negocio.

La misión se define como la razón principal por la cual la empresa existe, es decir, cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad.

La visión, por su parte, se refiere a dónde se dirige la empresa y cuáles son sus metas a mediano y largo plazo.

Finalmente, los valores complementan la misión y visión y corresponden a los principios sobre los que se fundamentan las acciones y decisiones de la empresa.

Para el desarrollo del Plan de Marketing se abordará desde un punto de vista estratégico a través del proceso STP y también del marketing táctico través de la definición del Marketing Mix. Adicionalmente se identificará el viaje del cliente:

- STP: En términos simplificados la estructura STP contempla lo siguiente:
  - Segmentación: Dividir el mercado en distintos segmentos ya que en éste hay diferentes variables que hacen necesaria la separación en distintos grupos individuales de clientes que tienden a tener una necesidad similar,

patrones de compra y suelen responder a las acciones de marketing de la misma manera.

- Targeting: Una vez separados los segmentos, se evalúa el atractivo de cada segmento y se elige un segmento en particular como objetivo.
- Posicionamiento: Una vez que se escoja el segmento objetivo, se debe posicionar la marca y producto de manera de coincidir con las necesidades de aquel segmento. Adicionalmente, para conseguir una mejor propuesta de valor, se crea un mapa de posicionamiento (o mapa perceptivo) que es una herramienta visual que contribuye a comprender la complejidad de los diferentes negocios y conocer la forma en que las distintas empresas son percibidas en función de los atributos críticos de los clientes. Dicho mapeo realiza una comparación entre productos de la competencia en la misma industria o mercado
- Marketing Mix: Conjunto de actividades que como objetivo analizar el comportamiento de los consumidores para generar acciones que satisfagan sus necesidades basándose en cuatro componentes principales, también conocidos como las 4 P's: Producto, Plaza, Precio y Promoción.
- Customer Journey Map: Herramienta que desarrolla la experiencia de usuario de un nuevo producto o servicio. Permite plasmar en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante el ciclo de compra.

Para el Plan de Operaciones se utilizará el modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter definiendo los procesos más importantes para el funcionamiento del negocio.

- Cadena de Valor: Este modelo teórico permitirá describir el desarrollo de las actividades del negocio, analizando sus actividades primarias y de apoyo relevantes, para poder satisfacer a los clientes y consumidores de los servicios prestados.

En el contexto financiero, se buscará calcular los indicadores de rentabilidad TIR (Tasa Interna de Retorno) y VAN (Valor Actual Neto) y así precisar el cálculo del tiempo que el negocio tardará en recuperar su inversión inicial. También se consideran reportes financieros como Flujo de Caja y Estado de Resultados.

Finalmente, se utilizará el modelo Lienzo de Canvas para visualizar de forma simplificada el modelo de negocios propuesto.

- Lienzo de Canvas: Herramienta que permite analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada, visualizando de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio como: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas con socios estratégicos y la estructura de costes, girando en torno a la propuesta de valor que se ofrece.

## 7. Metodología

La propuesta se conformará en las siguientes etapas:

- Situación actual, entorno, clientes y competencia:
  - Análisis PESTEL
  - Contexto general del mercado de la decoración y líneas de trabajo
  - Aprendizaje y acercamiento al mercado con piloto realizado en 2020
  - Análisis de clientes:
    - Cuantificar el tamaño del mercado potencial de la industria de la decoración artesanal y caracterizarlo.
    - Caracterizar a los clientes potenciales a través de juicio experto y encuestas e identificar preferencias y gustos.
  - Caracterización de la competencia, productos sustitos y proveedores.
  - Evaluar el mercado través del modelo de las 5 fuerzas de Porter
    - Poder de negociación de los clientes
    - Rivalidad entre las empresas
    - Amenaza de nuevos entrantes
    - Poder de negociación de los proveedores
    - Amenaza de productos sustitutos
  - Análisis EFAS

El objetivo es comprender claramente el macroentorno y para eso se comenzará con el análisis de las variables del modelo PESTEL, luego para comprender el contexto del mercado de la decoración e identificar los puntos clave del mercado como clientes, competidores, productos sustitutos y proveedores, se utilizarán datos y experiencia obtenida tras la ejecución de un piloto del proyecto de negocio.

Para caracterizar los clientes se utilizará juicio experto y encuestas, y para la caracterización de los competidores se realizará un Benchmark para poder mapear su posicionamiento en cuanto a precio, productos ofrecidos y otros temas relevantes.

Una vez identificados y caracterizados los puntos clave del mercado se aplicarán las 5 fuerzas de Porter y se finalizará el diagnóstico a través de un análisis EFAS.

- Formulación Plan Estratégico
  - Definir estrategia competitiva
    - Análisis 3 estrategias genéricas de Porter
    - Definición Misión y Visión
    - Definición Objetivos
    - Definición Valores

Luego, en base a la información recopilada en pasos anteriores, el desarrollo del Plan Estratégico se establecerá sobre la teoría de la Administración Estratégica, poniendo énfasis en la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas del entorno junto a las fortalezas y debilidades del negocio para definir la estrategia. Con esto se definirá Misión y Visión de la empresa, objetivos, estrategias y valores.

- Plan de Marketing
  - Segmentar el mercado, determinar el target, declaración de posicionamiento y propuesta de valor diferenciadora de acuerdo con los puntos levantados en las etapas anteriores.
  - Desarrollar el marketing mix a través de las 4P's para la oferta de productos.
  - Utilizar la herramienta Customer Journey Map, con el fin de analizar la experiencia de cliente

Se aplicará herramienta estratégica STP para segmentar el mercado, definir el target y declarar el posicionamiento, de modo que nuestra oferta de productos coincida con las necesidades del segmento seleccionado.

Luego se definirán las actividades básicas, que ayuden a conseguir el posicionamiento previamente declarado, a través del Marketing mix: producto, precio, promoción y plaza, centrándose en una estrategia en función de la experiencia del cliente. En este último punto toma relevancia la realización de Customer Journey Map.

- Plan de Operaciones y de Recursos Humanos
  - Cadena de Valor
  - Identificar procesos claves y recursos necesarios
  - Acuerdos de compra con proveedores y alianzas estratégicas
  - Definir lineamientos para la adquisición y/o manufactura de los productos
  - Definir procesos de logística y distribución
  - Estructura organizacional

En este punto se construirá la cadena de valor para establecer las actividades primarias y de apoyo basado en el modelo de Michael Porter y también se definirán los procesos más importantes de la cadena de valor a través de un diagrama de procesos.

Para eso se deben identificar los procesos claves y los recursos necesarios y se debe definir procesos de producción y manufactura de los productos, ya sea a través de acuerdos de compra con proveedores o contratar o tercerizar mano de obra. Se deberá evaluar la dotación requerida ya sea de modo permanente y/o temporal, considerando fluctuaciones y posibles peaks en la demanda.

- Evaluación financiera
  - Inversión requerida
  - Estimación de ingresos y costos
  - Flujo de caja y Estado de Resultados
  - Cálculo de indicadores de rentabilidad (VAN y TIR)

En la evaluación financiera se tomarán en cuenta cotizaciones referenciales del mercado, adicionalmente información conocida de implementación de piloto del negocio, en conjunto de bibliografía relacionada a datos necesarios para hacer la evaluación financiera. El objetivo es estimar los ingresos y costos para el primer año, determinar la

inversión inicial requerida estimar los flujos de caja esperados y estado de resultados y cálculo de VAN y TIR para determinar la viabilidad económica del proyecto.

- Conclusiones

Se desarrollará Lienzo de Canvas para visualizar de forma simplificada el modelo de negocio en sus aspectos más relevantes.

Adicionalmente, de acuerdo a la información levantada en el documento, se levantarán conclusiones sobre la conveniencia de invertir en el negocio, según la evaluación financiera y análisis del entorno.

## **8. Diagnóstico del Entorno**

### **8.1 Análisis del Macroentorno**

Resulta fundamental analizar la serie de condiciones o factores externos que afectan al funcionamiento de los negocios y así identificar los factores sobre los no se puede ejercer ningún control, pero que tienen un impacto en toda organización.

#### **8.1.1 Análisis PESTEL**

Existen varios factores que determinan el macroentorno y resulta esencial analizarlos, por lo que a continuación se estudiarán las dimensiones del modelo PESTEL.

##### **8.1.1.1 Factores Políticos**

Los factores políticos y gubernamentales pueden representar oportunidades y amenazas claves para las empresas. Para el caso de Chile, el gobierno resulta ser el regulador más importante, el cual actualmente está a cargo del presidente Gabriel Boric Font, quien estará al mando del poder ejecutivo hasta el año 2026.

A partir del 19 de octubre del año 2019, en Chile se genera una inestabilidad motivada por una crisis social, donde salieron a la luz una serie de demandas sociales como mejoras al sistema de pensiones, salud, transporte público, educación, y fin a prácticas abusivas como la privatización del agua, la corrupción, las colusiones y evasión de impuestos. A raíz de esto, el 15 de noviembre de 2019 se firma un acuerdo para llevar a cabo un plebiscito para evaluar la redacción de una nueva Constitución, el cual se efectúa el 25 de octubre de 2020 resultando arrasadora la inclinación por la renovación de la antigua Constitución alcanzando casi el 80% de los votos.

Tras casi dos años de proceso constituyente y un escenario de gran incertidumbre de si dicho texto sería aprobado o rechazado, tras la realización del plebiscito de salida el pasado 4 de septiembre los chilenos decidieron rechazar el nuevo texto, lo cual está lejos de acabar con la incertidumbre ya es probable que se realicen una serie de reformas a la constitución actual o comience un nuevo proceso constituyente.

Este escenario de cambios institucionales, cambios constitucionales y cambios en los gobernantes genera incertidumbre sobre el escenario político del país y cierta

inestabilidad como por ejemplo lo ocurrido con el paro de camioneros ocurrido recientemente lo que tendría un impacto negativo en el cumplimiento de objetivos del presente plan de negocio ya que se ve afectada la cadena de suministro y distribución. Por otro lado, estos temas políticos también tienen repercusiones sobre factores económicos, sin embargo, los clientes identificados para este emprendimiento no son sensibles a estas fluctuaciones lo cual será abordado en detalle en el siguiente punto.

### **8.1.1.2 Factores Económicos**

En la misma línea que lo anterior, uno de los efectos colaterales del proceso constitucional y el resultado del plebiscito es la incertidumbre que se genera con respecto a las normas que regularán la actividad privada en la economía<sup>15</sup>, lo cual podría distorsionar en cierta medida la capacidad de los agentes económicos de tomar decisiones prospectivas. Se espera que la incertidumbre vaya reduciéndose gradualmente en los próximos trimestres, en medio de un proceso donde los cambios institucionales continúan, permitiendo un funcionamiento adecuado de las instituciones y de la economía.

Adicional a esto se debe agregar que a la incertidumbre local se suma un escenario internacional con una volatilidad pocas veces vista, donde por un lado se tiene la pandemia mundial a causa del COVID-19 que generó contracciones económicas en la mayoría de los países y también el conflicto entre Rusia y Ucrania que tuvo impactos en la economía, principalmente en la inflación.

Con todo lo anterior, en Chile se han presentado índices inflacionarios que no se veían hace décadas. Las ayudas fiscales para paliar el impacto de la pandemia y los tres retiros anticipados de los fondos de pensiones aprobados por el Congreso desataron el consumo con lo cual Chile cerró 2021 con una inflación que alcanzó el 7,2 %, <sup>16</sup>la más alta en 14 años, lo que llevó al Banco Central a tomar medidas inéditas y retirar rápidamente el estímulo monetario que aplicó con el inicio de la pandemia, en marzo de 2020. En junio de 2022, el Banco Central aumentó en 50 puntos base la Tasa de Política Monetaria para llevarla a un 11,25 %<sup>17</sup>, su valor más alto en dos décadas, en un intento por frenar la escalada de los precios internos. Según el INE, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) acumula en lo que va de año (datos a septiembre) un aumento del 10,8 % y 13,7 % <sup>18</sup>en 12 meses, el máximo de los registros desde 1994. Se espera terminar el año (2022) con un 12% de inflación.

A medida que el Banco Central aumenta las tasas de interés, el aumento de los costos de los préstamos significa que es más difícil adquirir una propiedad impactando así el mercado inmobiliario que había presentado un auge en los últimos años.

Por otro lado, en julio de 2022 INE dio a conocer los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo que abarca el trimestre móvil junio-julio-agosto de 2022, que ubicó en

---

<sup>15</sup> Fuente Diario Financiero: <https://www.df.cl/opinion/columnistas/incertidumbre-el-principal-riesgo-de-la-constitucion>

<sup>16</sup> Fuente INE: <https://www.ine.cl/prensa/2022/01/07/ipc-de-diciembre-aument%C3%B3-0-8-respecto-al-mes-anterior>

<sup>17</sup> Fuente Banco Central: <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/comunicado-rpm-octubre-2022>

<sup>18</sup> Fuente INE: <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/10/07/ipc-de-septiembre-aument%C3%B3-0-9-respecto-al-mes-anterior>

un 7,9%<sup>19</sup> la tasa de desocupación nacional, contrayéndose 1,6 puntos porcentuales en doce meses.

Finalmente, de acuerdo con el Informe de Política Monetaria IPOM de septiembre de 2022, en el año móvil terminado en el segundo trimestre de 2022, la cuenta corriente acumuló un déficit de 8,5% del PIB y las estimaciones de crecimiento del PIB chileno para este año, según el Banco Central, se ubican en un rango de entre el 1,75 % y 2,25 %, alertando riesgo de recesión para 2023.<sup>20</sup>

Este escenario de alta inflación y posible recesión para el próximo año si bien impacta negativamente en términos económicos ya que genera disminución del consumo y reducción de los gastos por parte de los consumidores, no se ve mayor impacto para este proyecto ya que el público objetivo tiende a ser menos sensible a las variaciones de precio y movimientos de la economía. Estas conclusiones se explicarán de mejor manera en el siguiente capítulo donde se profundiza en el análisis de los clientes.

### 8.1.1.3 Factores Sociales

Por causa de la pandemia y la serie de confinamientos que ocurrieron, las actividades diarias se tuvieron que realizar desde los hogares, como la educación remota o el teletrabajo, alcanzando este último según el INE, un 22.4%<sup>21</sup> de personas trabajadoras realizando labores a distancia en marzo de 2021, disminuyendo a 10.9%<sup>22</sup> en diciembre 2021 debido a que se fueron flexibilizando las restricciones de movilidad. Con esto, el hogar pasó de ser un lugar dormitorio a ser un espacio donde se desarrollan muchas actividades diarias y aunque como se mencionaba anteriormente, se han ido retomando las actividades y volviendo a la presencialidad laboral, el hogar continuará siendo un pilar fundamental en esta nueva normalidad, lo que hace necesario que este espacio sea acogedor, cálido, cómodo, armónico y sin perder de vista el factor estético.

Junto con esto, los hábitos de consumo de los clientes han cambiado y, por una parte, hubo un aumento de un 52%<sup>23</sup> en las ventas de mejoramiento del hogar entre 2020 y 2019 (promedio entre Falabella y Cencosud), y por otro lado el comercio electrónico ha presentado un alza sostenida en los últimos años, creciendo un 23% en 2021 y alcanzando una cifra de chilenos que compra en línea de un 63% de la población, según el Reporte de Industria de BlackSip.

Con respecto a la preponderancia del hogar en la vida de las personas, según estudios de la Cámara de Comercio de Santiago, entre 2020 y 2021 se presentó un alza sostenida

---

<sup>19</sup> Fuente INE: [https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/09/29/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-de-7-9-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-junio-agosto-de-2022#:~:text=En%207%2C9%25%20se%20ubic%C3%B3,6%20puntos%20porcentuales%20\(pp.\)](https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/09/29/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-de-7-9-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-junio-agosto-de-2022#:~:text=En%207%2C9%25%20se%20ubic%C3%B3,6%20puntos%20porcentuales%20(pp.))

<sup>20</sup> Fuente IPOM Banco Central: <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-septiembre-de-2022>

<sup>21</sup> Fuente INE: <https://www.ine.cl/prensa/2021/05/17/aumenta-teletrabajo-y-trabajo-a-distancia-en-marzo>

<sup>22</sup> Fuente: INE <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/02/22/un-10-9-de-personas-trabajadoras-realiz%C3%B3-labores-a-distancia-o-teletrabajo-en-diciembre-de-2021>

<sup>23</sup> Fuente: Información reportada por Falabella y Cencosud publicada por <https://www.latercera.com/pulso/noticia/demanda-por-productos-de-mejoramiento-del-hogar-explota-en-cuarto-trimestre/MT6BK7QA2RA63FEJ6CUIOZL2VY/>

en la intención de compra de productos de hogar y decoración.<sup>24</sup> Si bien durante desde el segundo Q del 2021 y hasta marzo de 2022 esta alza se tiende a estabilizar, los valores siguen muy por sobre lo que ocurría a comienzos del 2020. Además, al ahondar en los datos según grupo socioeconómico, se ve un aumento en los segmentos C2-C3 y ABC1.<sup>25</sup>

Este escenario tiene un impacto positivo ya que se visualiza interés en el consumo de productos para el hogar como muebles y decoración.

#### 8.1.1.4 Factores Tecnológicos

Tal como se mencionaba en el punto anterior, el ecommerce ha presentado un alza sostenida en los últimos años, creciendo un 23% en 2021 y alcanzando una cifra de chilenos que compra en línea de un 63% de la población, según el Reporte de Industria de BlackSip. Además, el reporte estima un crecimiento sostenido en el sector, aumentando un 11% de usuarios este año para llegar a 13 millones de personas en 2025. Con esto, Chile aparece como uno de los países de la región con mayores oportunidades de crecimiento en el ecommerce, tras Brasil y México, y productos de cuidado del hogar están considerados en este auge.<sup>26</sup>

Esto ha generado que en el último año muchas empresas hayan tenido que adaptarse a la tecnología y subirse al mundo del ecommerce, lo que se ve reflejado en una encuesta de la Cámara Nacional de Comercio que indica que un 38% ya lo tenía implementado previo a la pandemia, otro 34% adoptó esta opción durante la pandemia y un 21% dice estar en proceso de implementación.<sup>27</sup>

Con este auge del ecommerce, resulta interesante mencionar que, según un estudio de la Cámara de Comercio de Santiago, dentro de los ítems más comprados por los chilenos a través de las plataformas online en 2020, el mejoramiento del hogar ha alcanzado una presencia relevante con un 6% (versus un 4% el año anterior), así como también la compra de muebles y decoración con un 3%.<sup>28</sup>

A su vez, las compras en estos ítems (línea hogar y muebles) han presentado un crecimiento en la preferencia de compras en formato digital con respecto a las tiendas físicas, aumentando de un 8.5% de compras online en 2019 a un 21% en 2021.<sup>29</sup>

Este escenario tiene un impacto positivo ya que se visualiza crecimiento y valoración del comercio electrónico y también interés en el consumo de productos para el hogar como

---

<sup>24</sup> Fuente: Cámara de Comercio de Santiago <https://www.ccs.cl/2021/01/28/estudio-ccs-disminuye-intencion-de-compra-de-bienes-y-servicios-durante-enero/>

<sup>25</sup> Fuente: Cámara de Comercio de Santiago <https://www.ccs.cl/2022/04/04/aumenta-intencion-de-compra-de-alimentos-limpieza-y-medicamentos-disminuye-la-de-tecnologia/>

<sup>26</sup> Fuente: Reporte BlackSip publicado por Emol <https://www.emol.com/noticias/Economia/2022/04/26/1059129/informe-revela-cifras-de-ecommerce.html>

<sup>27</sup> Fuente: Cámara Nacional de Comercio <https://www.cnc.cl/ventas-online-de-las-principales-categorias-del-retail-aumentaron-un-195-el-primer-trimestre/>

<sup>28</sup> Fuente: Cámara de Comercio de Santiago <https://www.ccs.cl/2021/04/23/ccs-proyecto-ventas-online-por-mas-de-us11-500-millones-este-ano/>

<sup>29</sup> Fuente: Cámara Nacional de Comercio <https://www.cnc.cl/ventas-online-de-las-principales-categorias-del-retail-aumentaron-un-195-el-primer-trimestre/>

muebles y decoración a través de este canal, el cual resulta más rentable para la implementación de este proyecto.

#### **8.1.1.5 Factores Ecológicos**

En los últimos años se ha presentado una gran preocupación por el medio ambiente e incluso ha tomado fuerza la necesidad de cambiar los hábitos para evitar un desastre medioambiental.

Esto influye y se puede ver representado a través de las tendencias en diseño y decoración y es que en los últimos años se han impuesto tendencias en decoración que apuestan por una forma de decorar más sostenible y duradera, que valora la artesanía, se preocupa por el medio ambiente y propone conceptos de interiorismo que apuestan en crear ambientes naturales, cálidos y que evoquen tranquilidad. Predomina el uso de materiales naturales y orgánicos, como madera, piedra, mimbre, agregando vida vegetal que recuerda la naturaleza.

Este punto también tiene un impacto positivo ya que las tendencias en decoración respaldan la idea de oferta de productos de este proyecto y se visualiza interés de los consumidores por los materiales nobles con los que se pretende entregar la oferta de valor.

#### **8.1.1.6 Factores Legales**

En este aspecto, el marco legal que principalmente tendría un impacto son las leyes laborales, como el Código del trabajo que regula la relación laboral entre trabajadores y empleadores, y la Ley 16.744 Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales que corresponde a un seguro que protege a los trabajadores ante accidentes o enfermedades causadas por la actividad laboral.

Adicionalmente, la cámara de diputados aprobó en 2019 el proyecto que busca cambiar el Código del Trabajo, con la idea de que la jornada laboral se reduzca de 45 a 40 horas, el cual luego de estar dormido por otras prioridades a causa de la pandemia, el ejecutivo le ha asignado suma urgencia en agosto de este año. Se propone una implementación escalonada de la reducción de jornada, sin distinción por tamaño de empresa, para reducir la jornada a 40 horas en un plazo de 5 años; a 44 el primer año, a 42 el tercer año y a 40 el quinto año.<sup>30</sup>

A partir del 1 de agosto de 2022, empezó a regir un nuevo salario mínimo en Chile, el cual alcanza los \$400.000 bruto y ha sido la mayor alza en los últimos 25 años. Adicionalmente, en caso de que la inflación acumulada en 12 meses a diciembre de 2022 supere el 7%, el alza será a \$410.000 a contar de enero de 2023.<sup>31</sup>

Por otro lado, están las Leyes tributarias: impuestos como IVA e impuesto a la renta que regulan las obligaciones asociadas a la tributación y finalmente también es importante

---

<sup>30</sup> Fuente Senado.cl: <https://www.senado.cl/proyecto-40-horas-comision-de-trabajo-y-prevision-social-inicio>

<sup>31</sup> Fuente Diario Financiero: <https://www.df.cl/gobierno-y-la-cut-llegan-a-acuerdo-salario-minimo-llegara-a-400-mil>

mencionar la Ley 21.131 que regula el marco de trabajo con proveedores estableciendo pago a treinta días e incorporando modificaciones a diversas normas legales con el objeto de promover el pronto pago de las deudas contraídas con pequeñas y micro empresas cuando efectúan las ventas de un producto o prestación de servicios.

Este punto define el marco regulatorio al que debe acogerse el emprendimiento y dado que no se visualiza mayor complejidad ni leyes específicas para el rubro, se considera este factor como de impacto neutro a positivo.

## **8.2. Análisis del Microentorno**

En este capítulo el objetivo es comprender claramente el entorno específico y contexto del mercado de la decoración en Chile e identificar los puntos clave que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados, como son los competidores, clientes, productos sustitutos y proveedores

### **8.2.1 Análisis Mercado**

Como se mencionaba en el capítulo 2 de este informe, el mercado de la decoración se comporta de forma muy similar al mercado de la moda, y las tendencias son impuestas por importantes casas de decoración o ferias internacionales y luego son popularizadas por revistas de decoración, redes sociales, entre otras. Actualmente las tendencias apuntan a lo siguiente:

- Creación de ambientes naturales, cálidos y tranquilos
- Alta valoración en la artesanía
- Preocupación por el medio ambiente y búsqueda de decoración sostenible
- Predominio de uso de materiales naturales y orgánicos los cuales son valorados por su versatilidad, originalidad, atemporalidad y cuidado del medio ambiente

Adicionalmente, para conocer de primera fuente el modelo de negocio, funcionamiento y crecimiento de un emprendimiento de decoración en Chile, se realizó una entrevista a una de las socias de La Murería (Anexo 3), una tienda virtual que ofrece cuadros decorativos y asesorías para la elección de composiciones de cuadros. Hoy la tienda cuenta con más de 15 mil seguidores en Instagram y realiza sus ventas a través de su propia página web y momentáneamente cuentan con presencia en un espacio dedicado a emprendedores locales en Falabella del Parque Arauco.

A continuación, se presenta un levantamiento de su modelo de negocio donde se obtiene información muy relevante para este proyecto y da luces de los temas a levantar para llevar a cabo este emprendimiento:

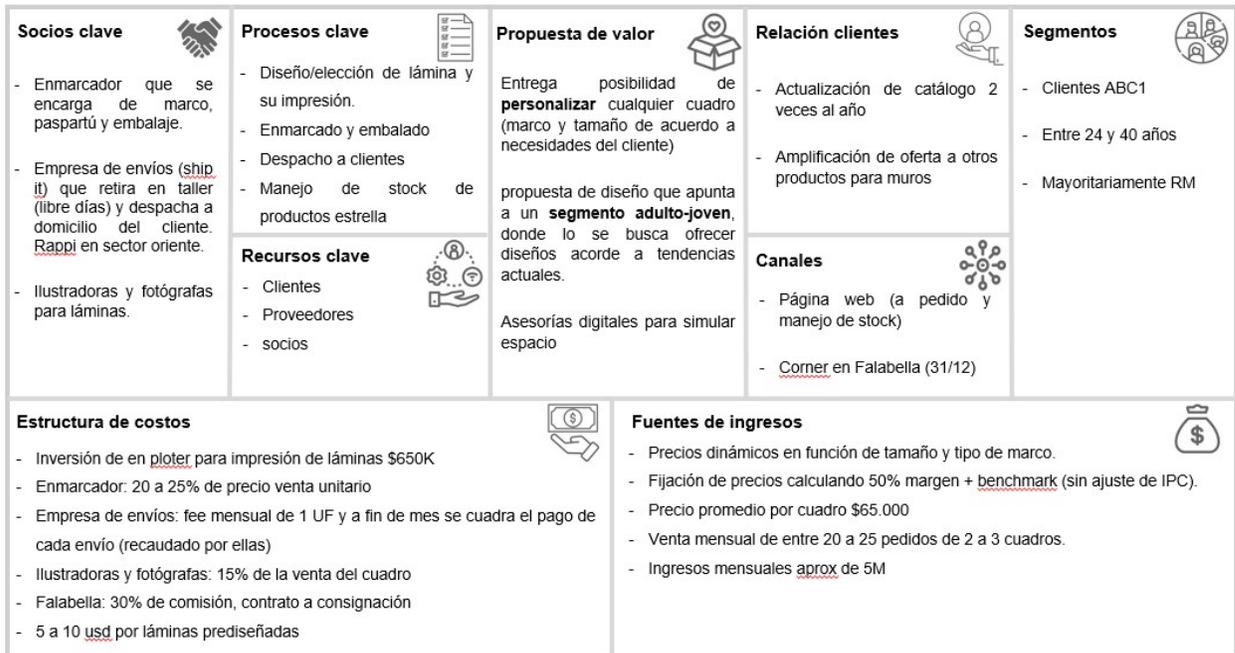


Ilustración 11: Modelo de Negocio La Muerería. Fuente: Elaboración propia.

Los puntos más importantes para destacar son:

- Relevancia de identificar procesos, socios y recursos claves, donde dada la naturaleza del negocio suelen ser los procesos asociados a la manufactura propiamente tal del producto, proceso de comercialización (manejo de stock, definición de canales, precios, segmento de clientes objetivo) y proceso de despacho de productos (definir si es a través de recursos propios o proveedores, definición de alianzas).
- Clientes con mayor interés por este mercado son las personas de mejor situación socioeconómica.
- Importancia de personalización de productos como propuesta de valor.
- Estructura de costos muy relacionada con los procesos, socios y recursos claves.
- Importancia en la definición de canales de venta. Marketplace de retail cobra altísimas comisiones, por lo que al evaluar alianzas con ellos de debe valorar la vitrina más que la rentabilidad.

## 8.2.2 Estimación tamaño del mercado

Para estimar el mercado potencial del emprendimiento, se toma en consideración ciertas percepciones de las características de los clientes que se obtuvieron del piloto de este emprendimiento realizado en 2020 (detallado en capítulo 2 de este informe y utilizado también en Análisis de Clientes de este capítulo) donde se obtiene que casi un 80% de las ventas son de las Región Metropolitana, casi un 90% son realizadas por mujeres y un 65% corresponden a clientes de comunas de alto nivel socioeconómico.

Por lo tanto, con esta información, se acota el análisis del mercado potencial a la Región Metropolitana, utilizando la información publicada con el Censo del año 2017, donde se indica que la población de la Región Metropolitana es de 7.112.808 <sup>32</sup> personas, de las cuales un 41,8% corresponden a mujeres mayores de 15 años<sup>33</sup>, alcanzando 2.976.018 personas y luego calculando el porcentaje de clientes de alto nivel socioeconómico (AB, C1a y C1b) que corresponde a un 22,7% en Santiago<sup>34</sup>, se obtienen 675.555 clientes potenciales en la Región Metropolitana.

Adicionalmente, se considera un porcentaje adicional que proviene de otras regiones del país, donde haciendo el mismo análisis anterior se obtiene que de los 10.460.195 <sup>35</sup> de personas, donde 41,2% corresponden a mujeres mayores de 15 años<sup>36</sup>, alcanzando 4.313.471 personas y luego calculando el porcentaje de clientes de alto nivel socioeconómico que corresponde a un 14,1% a nivel nacional<sup>37</sup>, con lo que se obtienen 608.176, de los cuales sólo se considerará un 20% como clientes potenciales debido a la experiencia del piloto del 2020, correspondiente a 121.635 clientes.

Con todo lo anterior, se obtiene un mercado potencial de 797.190 clientes potenciales a nivel nacional.

### 8.2.3 Análisis Competidores

Resulta importante identificar los actores oferentes en esta rama de la decoración que podrían ser potenciales competidores.

Por un lado, existen grandes oferentes en el mercado de decoración del hogar con tiendas de mejoramiento del hogar como Easy y Homecenter o tiendas por departamento como Paris, Ripley y Falabella a lo que se suma la llegada de IKEA. Por otro lado, existen tiendas especializadas en decoración las cuales tienden a ser más exclusivas.

Por lo tanto, de acuerdo con lo anterior, si bien los productos de decoración se pueden encontrar desde los retail hasta tiendas especializadas, en este análisis se profundizó en oferentes de productos similares a la idea de negocio, idealmente que ofrezcan productos hechos con materiales naturales y de corte artesanal. Adicionalmente se identifican competidores especializados en sólo un tipo de productos construidos con los materiales de interés de esta idea de negocio.

A continuación, se presenta un mapa de posicionamiento de los potenciales competidores, incluyendo las tiendas de retail, de acuerdo con su tamaño en términos de la cantidad de tiendas que poseen y la presencia tanto nacional como internacional, y la

<sup>32</sup> Fuente Censo 2017 [http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion\\_Resultados\\_Definitivos\\_Censo2017.pdf](http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion_Resultados_Definitivos_Censo2017.pdf)

<sup>33</sup> Fuente Censo 2017 [http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion\\_Resultados\\_Definitivos\\_Censo2017.pdf](http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion_Resultados_Definitivos_Censo2017.pdf)

<sup>34</sup> Fuente Percepciones Económicas <https://www.percepcioneseconomicas.cl/desarrollo-economico/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/>

<sup>35</sup> Fuente Censo 2017 [http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion\\_Resultados\\_Definitivos\\_Censo2017.pdf](http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion_Resultados_Definitivos_Censo2017.pdf)

<sup>36</sup> Fuente Censo 2017 [http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion\\_Resultados\\_Definitivos\\_Censo2017.pdf](http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion_Resultados_Definitivos_Censo2017.pdf)

<sup>37</sup> Fuente Percepciones Económicas <https://www.percepcioneseconomicas.cl/desarrollo-economico/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/>

focalización de su oferta, con respecto a si se dedican sólo a decoración o incluso si se dedican al trabajo de un solo tipo de materiales.



Ilustración 12: Mapa posicionamiento según tamaño y focalización. Fuente: Elaboración propia.

Profundizando en el cuadrante inferior derecho, donde se ubican los potenciales competidores directos del emprendimiento se tiene lo siguiente:

Tienda	Propuesta de Valor	Tiendas Físicas	Dirección	Comuna
Amoblé	Ser una fuente de inspiración para personas conscientes, que quieren armar ambientes cálidos, entretenidos y acogedores, a través de un diseño simple atemporal, mezclando diferentes materiales, texturas y colores, ofreciendo productos con una gran personalidad, marcados por nuestro estilo fresco, natural y alegre.	3	Av. Manquehue Norte 1985	Vitacura
			Av. Manquehue Norte 1963	Vitacura
			Av. Italia 1372	Providencia
Wolf Nórdico	Impulsar el diseño de interiores desde la tendencia, ofreciendo un mobiliario de excepcional calidad vinculado al estilo de vida actual, para completar cualquier tipo de proyecto. Además de brindar una atención personalizada a cargo de un equipo de profesionales de altísimo estándar a todo tipo de clientes y un vínculo de alianza y atención directa con socios de la AdD (Asociación de Decoradores de Chile) y la AOA (Asociación de Oficinas de Arquitectos de Chile).	2	Av. Italia 1371	Providencia
			Luis Pasteur 6666, 2° Piso	Vitacura
Big Pig	Acercar las mejores marcas y productos con diseños cuidadosos y conscientes de la mejor calidad, utilizando estampados exclusivos y una elegante paleta de colores, al mismo tiempo que incorporamos una estética entretenida y diferente. Oferta de productos creados de una manera más respetuosa con el medio ambiente, hechos de materiales nobles y para durar, que fomenten la seguridad, autonomía y creatividad de los niños.	-	-	-
Area Design	Llevar a las casas y lugares infinitos, una propuesta de diseño diferente, capaz de contener las principales tendencias de diseño por medio de una amplia variedad de productos de alta calidad, representando valores de funcionalidad, estética, innovación y vanguardia.	5	Avenida Italia 1409 Luis Pasteur 6630 Av. Chicureo esquina el Alba 2 Av. Edmundo Eluchans 3047 Local 1 Av. Las Condes 9765. Local 103, piso 1	Providencia Vitacura Chicureo Viña del Mar Las Condes
Ethnika	N/A	-	-	-
La Mimbresia	Reivindicar la noble y exológica fibra natural.	-	-	-
Mimbre	Poner en valor el mimbre y la mano de obra local a través del diseño, integrándolo como parte de un proyecto de diseño, pues creemos en las cualidades puras de la madera como materia prima, y en su capacidad de generar ambientes cálidos, acogedores y donde den ganas de estar.	-	-	-
Mimbrera	Potenciar el extraordinario y noble material chileno que es el mimbre y poder acercarlo a las personas a través de productos hechos a mano por artesanos de Chimbarongo.	-	-	-
Milú Rugs	Crear productos basados en materiales eco amigables, naturales, libres de tóxicos y seguro para nuestros niños, hechos a mano por artesanos y artesanas.	1	Luis Pasteur 6411, Local 10 y 11	Vitacura
Nudo Silvestre	Somos un muy buen aliado con nuestros clientes porque somos capaces de proponer ideas y soluciones para crear lo que están buscando.	-	-	-
Macramé Chile	N/A	-	-	-
Macramé.cl	N/A	-	-	-

Tabla 7. Análisis de competidores en términos de propuesta de valor y ubicación. Fuente: Elaboración propia.

- Propuesta de valor: Los puntos más relevantes a destacar de sus propuestas de valor tiene que ver con la valoración de los materiales en qué trabajan, la preocupación por el diseño y estética y, en algunos casos, la valoración de la manufactura artesanal.
- Presencia física: De las 12 tiendas estudiadas, sólo 4 de ellas cuentan con tienda física, siendo Área Design la que cuenta con mayor número de tiendas y no sólo en comunas del sector oriente de Santiago, como Chicureo y Viña del Mar.

- Ubicación: Como se puede observar en la tabla, la mayoría de las tiendas están ubicadas en comunas del sector oriente de Santiago y todas están ubicadas en comunas de niveles socioeconómicos altos.

Tienda	Tienda Online	Medios de Pago	Retiro en Tienda	Despacho a todo Chile	Proveedor de Despacho	Costo	Plazo
Amoblé	Página Web	Tarjeta Crédito Tarjeta Débito Transferencia	X	X	Ecocargo (Sur) Aedo Cargo (Norte) Pullman Cargo (Sur)	RM: \$10K o \$20K Regiones: Variable según tamaño y ubicación	4 a 15 días hábiles con excepción de Coyhaique y Punta Arenas que son 25 días hábiles
Wolf Nórdico	Página Web	Web Pay	X	X	Camiones propios desde Chañaral a Chiloé. Otros con Starken	Variable según tamaño y ubicación	RM: 5 a 7 días hábiles Otros variable
Big Pig	Página Web	Mercado Pago	X	X	RM despacho propio Regiones múltiples proveedores	Variable según tamaño y ubicación	10 días hábiles
Area Design	Página Web	Web Pay	X	X	Camiones propios desde Chañaral a Chiloé. Otros con Starken	Variable según tamaño y ubicación	RM: 5 a 7 días hábiles Otros variable
Ethnika	Página Web	Web Pay	-	X	Starken, Cruz del sur, Chilexpress	Variable según tamaño y ubicación	1 a 7 días hábiles productos en stock 10 a 20 días hábiles productos a pedido
La Mimbresía	Página Web	Transferencia	-	X	RM despacho propio Regiones Starken	RM: \$6K Regiones: Variable según tamaño y ubicación	Variable según ubicación
Mimbre	Página Web	Mercado Pago	-	X	RM despacho propio Regiones Starken	RM: gratis Regiones: Variable según tamaño y ubicación	30 días hábiles
Mimbrera	Página Web	Pago Fáci by BCI Pagos	X	X	RM despacho propio Regiones Starken	RM: \$6K Regiones: Variable según tamaño y ubicación	Variable según ubicación
Milú Rugs	Página Web	Tarjeta Crédito y Débito, Transferencia y Mercado Pago	-	X	Starken	Variable según tamaño y ubicación	Variable según ubicación
Nudo Silvestre	Página Web	Mercado Pago	-	X	Smart PickUp Point	RM: entre \$3.500 y \$5.500 Regiones: Variable	RM: 2 a 3 días hábiles Regiones: variables, aprox 5 días hábiles
Macramé Chile	Instagram	Transferencia	-	X	N/A	N/A	N/A
Marcramé.cl	Instagram	Transferencia	-	X	N/A	N/A	N/A

Tabla 8. Análisis de competidores en términos de operación online. Fuente: Elaboración propia.

- Tiendas Online: Resulta muy relevante destacar que todas cuentan con venta online ya sea a través de páginas web propias o ventas por Instagram.

- Medios de Pago: Ofrecen variados métodos de pago como transferencia bancaria, pago con tarjeta de crédito o tarjeta de débito de forma directa o a través de Webpay, Mercado Pago o Pago Fácil de BCI Pagos. Llama la atención que algunas tiendas sólo ofrezcan opción de transferencia bancaria y a una persona natural lo cual podría causar desconfianza en los clientes.
- Distribución: Algunas ofrecen la opción de retiro en tienda la cual no tiene costo para el cliente, lo cual está muy relacionado con si tienen presencia física o no. De todos modos, hay 2 tiendas (Big Pig y Mimbrera) que ofrecen la opción de retiro en otras tiendas o talleres según sean el caso.

Adicionalmente, se destaca que todas cuentan con despacho a domicilio a todo Chile con distintos métodos, ya sea con recursos propios o proveedores como Starken (principalmente), Eco Cargo, Aedo Cargo, Pullman Cargo, Cruz del Sur, Chilexpress entre otros. Según la forma de despacho, varían los costos y plazos según tamaño del producto y ubicación de destino.

Tienda	Productos	Precios
Amoblé	Sofás	\$399.000 - \$3.499.000
	Comedor	\$299.000 - \$1.190.000
	Bancas, poltronas, mesas y arrimos	\$39.990 - \$1.399.000
	Respaldos y Veladores	\$99.900 - \$599.000
	Terraza	\$5.900 - \$1.199.000
	Alfombras	\$49.900 - \$349.000
	Espejos	\$49.900 - \$549.000
	Adornos	\$5.900 - \$269.000
Wolf Nórdico	Sofás	\$465.000 - \$3.590.000
	Comedor	\$410.000 - \$1.690.000
	Asientos, mesas centro y arrimos	\$69.000 - \$1.490.000
	Lámparas	\$78.300 - \$1.290.000
	Alfombras	\$129.000 - \$650.000
	Espejos	\$215.000 - \$489.000
	Otros Decoración	\$4.500 - \$1.090.000
Big Pig	Lámparas	\$12.990 - \$599.990
	Accesorios y complementos iluminación	\$3.800 - \$37.990
	Bancas, mesas y arrimos	\$55.990 - \$599.990
	Alfombras	\$38.500 - \$593.500
	Espejos	\$38.900 - \$375.990
	Adornos	\$5.200 - \$499.990
Area Design	Sofás	\$235.000 - \$3.290.000
	Comedor	\$395.000 - \$2.350.000
	Asientos, mesas centro y arrimos	\$44.600 - \$1.350.000
	Lámparas	\$65.000 - \$975.000
	Alfombras	\$39.500 - \$650.000
	Espejos	\$50.000 - \$699.000
Ethnika	Otros Decoración	\$4.500 - \$865.000
	Muebles	\$47.000 - \$360.000
	Alfombras	\$137.000 - \$574.000
	Espejos	\$70.000 - \$460.000
La Mimbresía	Cojines, mantas	\$25.000 - \$80.000
	Sillones, sillas, mesas, respaldos	\$20.00 - \$420.000
	Lámparas	\$20.00 - \$298.000
Mimbre	Sillones, sillas, mesas, respaldos	\$50.00 - \$330.000
	Lámparas	\$65.00 - \$160.000
Mimbrera	Sillones, sillas, mesas, respaldos	\$80.000 - \$410.000
Milú Rugs	Alfombras	\$180.000 - \$2.200.000
Nudo Silvestre	Murales y tejidos de macramé	\$7.000 - \$320.000
Macramé Chile	Murales y tejidos de macramé	N/A
Macramé.cl	Murales y tejidos de macramé	N/A

Tabla 9. Análisis de competidores en términos de productos y precios. Fuente: Elaboración propia.

- Catálogo de productos: De acuerdo con el nivel de focalización de la tienda, la variedad del catálogo de productos es sumamente variada. Algunas contemplan una amplia oferta con distintos tipos de muebles tanto para living, comedor y dormitorio, así como también alfombras, espejos y diversos adornos. Por su parte, las más especializadas, ofrecen menos variedad de productos y de un solo tipo de material o manufactura (por ejemplo, mimbre o macramé).
- Precios: Como se puede observar en la tabla, existe un amplio rango de precios lo cual tiene sentido con la variedad de productos que se ofrecen. Los precios más bajos (valores inferiores a \$10.000) corresponden a artículos de decoración como adornos y los precios más altos (valores sobre \$3.000.000) corresponden generalmente a muebles como sofás.

Resulta relevante destacar que en su mayoría los precios son bastante elevados, lo que resulta concordante con el tipo de clientes al que va destinada esta oferta. Para conocer este público objetivo, a continuación, se profundizará en el análisis de clientes.

#### **8.2.4 Análisis Clientes**

Al comenzar este análisis, se contaba con ciertas percepciones de los clientes que se obtuvieron del piloto de este emprendimiento realizado en 2020 (el cual se mencionó en mayor detalle en el capítulo 2 de este informe) donde los datos más relevantes son:

- 76% de las ventas corresponden a clientes de la Región Metropolitana. El resto corresponde a otras 8 regiones del país.
- 65% de las ventas corresponden a clientes de comunas de alto nivel socioeconómico (25% Las Condes, 20% Providencia, 11% Chicureo, 5% Vitacura, 5% Lo Barnechea).
- 87% de las ventas corresponden a clientes de sexo femenino.

Ahora, con el fin de profundizar en la caracterización de los clientes potenciales, se realiza una investigación de mercado con el fin de conocer sus características demográficas y hábitos de compras y preferencias en decoración. Para eso se realiza una encuesta, donde se toma como base la encuesta informal y exploratoria realizada anteriormente para indagar sobre preferencias de decoración, pero esta vez profundizando en aspectos claves para el análisis.

La encuesta se formuló de la siguiente forma:

- Cálculo de la muestra: Para estimar la cantidad de personas adecuado a encuestar, se acotó el universo a residentes de la Región Metropolitana ya que según los datos del piloto realizado cerca de un 80% de las ventas tenían ese origen y se utilizó una herramienta de cálculo que ofrece la empresa QuestionPro<sup>38</sup>, la cual se dedica a entregar soluciones de encuestas, entre otras.

<sup>38</sup> Fuente QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

- Tamaño del universo: Según censo del año 2017, la Región Metropolitana cuenta con 7.112.808 habitantes.<sup>39</sup>
  - Nivel de confianza: 95%
  - Margen de error: 5%
  - Tamaño de la muestra: 385 personas
- Estructura de la encuesta:
    - Datos demográficos: Se incluyeron 4 preguntas para obtener información asociada al género, edad, comuna de residencia e ingresos promedio por hogar.
    - Gustos, preferencias y hábitos: Se incluyeron 6 preguntas para obtener información de valoración de la decoración, gasto en estos ítems, preferencia de canales de compra y preferencias de materiales y manufactura de los procesos.

La encuesta se distribuyó a través Whatsapp e Instagram y se solicitó su reenvío para llegar a la mayor cantidad de personas posibles.

- De las personas que respondieron la encuesta un 69% son mujeres y un 31% son hombres.
- Un 73% tiene entre 26 y 45 años.

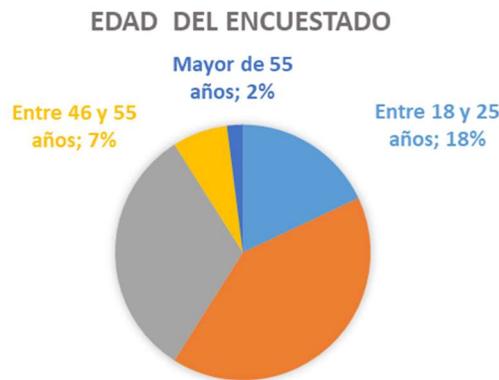


Ilustración 13: Gráfico edad encuestados. Fuente: Elaboración propia.

<sup>39</sup> Fuente Gobierno Santiago: <https://www.gobiernosantiago.cl/datos-geograficos/>

- Un 74% pertenece al segmento socioeconómico C1a, C1b y C2.

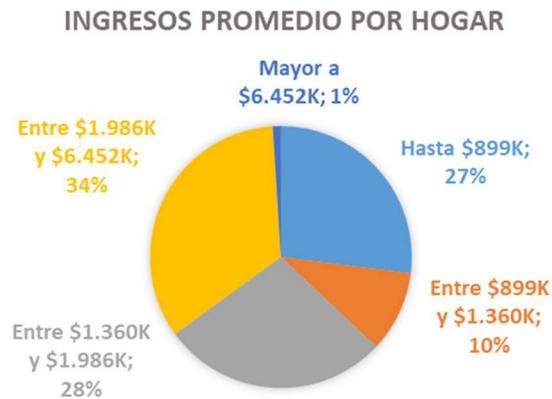


Ilustración 14: Gráfico ingresos promedio por hogar encuestados. Fuente: Elaboración propia.

- Un 62% pertenece a las comunas consideradas como las de mayor nivel socioeconómico de la Región Metropolitana.



Ilustración 15: Gráfico comunas encuestados. Fuente: Elaboración propia.

- Un 84% indica que la decoración del hogar es importante o muy importante.

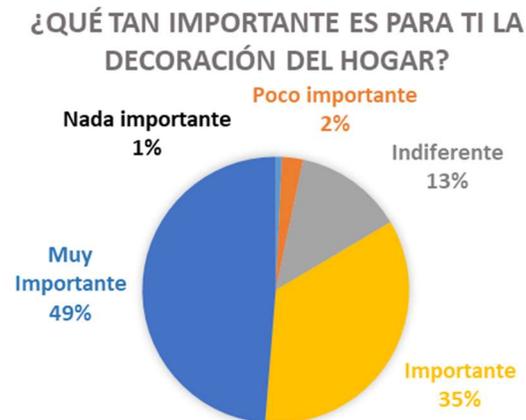


Ilustración 16: Gráfico importancia decoración del hogar. Fuente: Elaboración propia.

- Un 68% indica que destina parte de su presupuesto a ítems de decoración y de ellos un 49% indica haber gastado entre \$50.000 y \$250.000 en los últimos 6 meses.

#### GASTO EN DECORACIÓN ÚLTIMOS 6 MESES

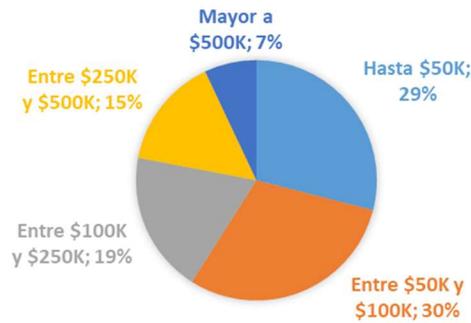


Ilustración 17: Gráfico gasto en decoración. Fuente: Elaboración propia.

- Un 29% indica preferir el canal online por sobre las tiendas físicas para comprar ítems de decoración.
- Un 65% indica alta o muy alta valoración sobre los productos hechos a mano.

#### ¿VALORAS LOS PRODUCTOS HECHOS A MANO?



Ilustración 18: Gráfico valoración productos hechos a mano. Fuente: Elaboración propia.

- Un 71% indica alta o muy alta valoración sobre los materiales sustentables y nobles.

#### ¿VALORAS LA SUSTENTABILIDAD Y NOBLEZA DE LOS MATERIALES?



Ilustración 19: Gráfico valoración nobleza de materiales. Fuente: Elaboración propia.

## 8.2.5 Análisis Proveedores

Con respecto a los proveedores se identifican proveedores de materias primas, proveedores de productos terminados, proveedores de delivery.

- Proveedores de materias primas:
  - Trenzaduría fraile: tienda de más de 25 años de presencia en el mercado de los cordeles y cuerdas de alta calidad.
    - Tiene una amplia oferta de productos como hilos, cordones y cuerdas en materiales 100% naturales como fibras de algodón, yute o sisal.
    - Dispone de descuentos adicionales a los publicados según volumen de compra.
      - Compras de más de \$115.000 = 5%
      - Más de \$235.000 = 10%
      - Más de \$1.190.000 = 15%
    - Permite comprar con fondos estatales como Sercotec, FOSIS, Capital Semilla, etc.
    - Permite métodos de pago como Webpay (tarjetas de débito o tarjetas de crédito) y Transferencia bancaria.
  - Vellón Peinado: proveedores de lana tipo vellón.
    - Lana nacional, corriedale, corriedale premium, merino (tipos de lana cuya calidad depende de la raza de las ovejas y las micras de la fibra).
    - Lana se vende por kilo en colores naturales y teñidas.
    - Disponen de descuentos adicionales en ventas sobre 5Kg. en lanas de colores naturales.
    - Venta a través de Instagram con pago a través de transferencia bancaria.
  - La Oveja Lanuda: proveedores de lana tipo vellón.
    - Lana corriedale, merino, cachemira, alpaca peinada
    - Lana se vende por kilo en colores naturales y teñidas.
    - Venta a través de Instagram con pago a través de transferencia bancaria.
- Proveedores de productos terminados:
  - Artesanos de Chimbarongo: Variados artesanos de Chimbarongo que con sus particulares técnicas elaboran y ofrecen diversos tipos de productos en mimbre y con estructuras en maderas nobles, como lámparas, sillones, sillas, juegos de terrazas, espejos, entre otros en colores blanco, cocido o color chocolate. Estos artesanos trabajan el mimbre con mucha creatividad y respetando las tradiciones para crear objetos decorativos y utilitarios. Existen varias asociaciones de artesanos y sólo la asociación de artesanos de la ruta 5 cuenta con 34 miembros.

Ambos puntos anteriores resultan importantes ya que para mantener una estructura de costos que sea rentable para el negocio, es necesario buscar alianzas para generar economías de escala.

- Proveedores de delivery:
  - Empresas de envío tradicionales como Correos de Chile, Chile Express, Starken, Fedex, Blue Express, Pullman Go, Ecocargo, entre otras, que tienen despacho en todo el territorio nacional. El costo de estos despachos generalmente corre por parte del cliente, pero se debe considerar la entrega de los paquetes a estos Courier.
  - Empresas emergentes como:
    - Rappi favor:
      - En la aplicación de Rappi está el servicio RappiFavor que, básicamente, lo que hace es recoger un paquete en un punto y llevarlo a otro.
      - La tarifa depende del trayecto y la demanda de esa hora.
      - Disponible en Santiago, Concepción, Valparaíso, Viña del Mar, Antofagasta, Iquique, Temuco y La Serena.
    - Repartos Santiago: empresa de repartos que tiene como foco las pymes.
      - Retira en el domicilio comercial y envía a la puerta de la casa de los clientes.
      - Funciona a través de Instagram y WhatsApp.
      - Cobertura en la Región Metropolitana, Valparaíso, Viña del Mar, Villa Alemana, Quilpué, Concón, Temuco, Puerto Montt, Rancagua y Machalí.
      - El valor del envío va desde los \$2.000 a los \$4.500.
      - Los retiros (martes, jueves y sábado) tienen un costo de 2 mil pesos si son menos de 3 paquetes, de lo contrario es gratis.
    - Flash delivery:
      - Ofrece soluciones de despacho exclusivo para empresas, e-commerce y pymes.
      - Realizan envíos a todo el país.
      - Funcionan a través de convenios, que trabajan con un ejecutivo o ejecutiva de cuentas dedicada, y también mediante servicio de retiro a domicilio con programación diaria.
    - Andrómeda envíos:
      - Cobertura en Región Metropolitana, Valparaíso y O'Higgins.
      - El valor de los despachos oscila entre \$2.990 y \$5.000.
      - El costo de retiro es de \$1.500, sin embargo, es gratis si son más de tres paquetes.

- Cabify envíos:
  - Dentro de la aplicación Cabify existe categoría de “envíos”.
  - La tarifa depende del trayecto y la demanda de esa hora.
  - Esta opción está disponible en Santiago, Concepción, Iquique y Valparaíso.
  
- Uber flash:
  - En la aplicación Uber seleccionas la opción “Entrega”
  - La tarifa depende del trayecto y la demanda de esa hora.
  - Disponible en Antofagasta, Arica, Calama, Concepción, Copiapó, Coyhaique, Iquique, La Serena, Los Andes, Osorno, Ovalle, Puerto Montt, Punta Arenas, Rancagua, Santiago, Talca, Temuco, Valdivia y Valparaíso.
  
- Ship It:
  - Ofrece soluciones de despacho exclusivo para empresas, e-commerce y pymes.
  - Realiza despachos a domicilio a otros Courier como Starken, Chilexpress o Blue Express
  - Ofrece distintos planes con costo variable de retiro.
  
- 99 minutos:
  - Ofrece soluciones de despacho exclusivo para empresas, e-commerce y pymes.
  - Realiza retiros y envíos, preocupándose de reducir los tiempos de entrega de las compras online.

El tema del despacho de los productos es muy relevante y no se puede descuidar ya que tiene directa relación con la experiencia del cliente. Los productos deben llegar a tiempo y en buenas condiciones y también a precios convenientes tanto para el cliente como para el negocio.

### **8.2.6 Análisis Productos Sustitutos**

Con respecto a los productos sustitutos de los productos considerados en esta propuesta, si bien se pueden identificar productos funcionales y estéticos, por un lado, no estarían hechos con materiales nobles que según lo analizado es algo bastante valorado por los clientes y, por otro lado, estarían elaborados con menores estándares de fabricación y calidad, como por ejemplo productos provenientes de China.

Adicionalmente, se observa que hay poca opción de personalización de los productos y aunque éstos sean fabricados de forma artesanal, existe poca opción de hacer a medida o de acuerdo con las preferencias de los clientes, lo cual es algo que se desea abordar en este proyecto.

## 8.2.7 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Tras la caracterización de los potenciales competidores, clientes, proveedores y productos sustitutos, se puede evaluar las condiciones del mercado a nivel micro con el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

- Rivalidad entre competidores: ALTA
  - Existen competidores de variados tamaños, algunos con varias tiendas físicas además de la venta online.
  - Posicionamiento muy favorable para algunos, sobre todo los que llevan más tiempo en el mercado y está ubicados en sectores estratégicos de acuerdo al público objetivo que compone la demanda,
  - La mayoría tiene una estructura de precios altos y todos apuntan a un segmento de clientes de estrato socioeconómico medio-alto.
  - Existen bajas barreras de entrada y salida.
  
- Amenaza nuevos competidores: ALTA
  - Los requisitos de capital para comenzar un negocio de estas características no son altos.
  - La estructura y elección de canales de venta es desigual según estructura de costos, ya que como se mencionaba en el punto anterior las tiendas más grandes y mejor posicionadas cuentan con varias tiendas físicas en sectores estratégicos.
  - El marco regulatorio es simple y no cuenta con normativas específicas para el rubro.
  - Un requerimiento para lograr éxito en este tipo de negocio es contar con talento tanto para el diseño como la manufactura de los productos.
  - Existen bajas barreras de entrada y salida.
  
- Poder de negociación de los clientes: BAJO
  - El segmento potencial de clientes al cual apunta el negocio es acotado y con características bien definidas, por lo que en conjunto con una propuesta diferenciadora se pueden cobrar precios elevados y se consideran como productos exclusivos.
  - Los clientes del segmento objetivo son poco sensibles al precio por lo que aceptan las condiciones impuestas por el negocio.
  - Se ofrece opción de personalización de productos lo que hace que los productos sean únicos y refuerza el concepto de exclusividad.
  
- Amenaza productos sustitutos: BAJA
  - Existe poca oferta similar a la propuesta de valor del emprendimiento por lo que no se identifican productos sustitutos de iguales características.
  - La exclusividad y personalización de los diseños es valorada.
  - Existen oferta de productos funcionales y estéticos, pero fabricados en otros materiales (no nobles) y con distintos estándares de calidad.

- Poder de negociación de los proveedores: ALTO
  - Existen pocos proveedores de materiales nobles y dependiendo del material algunos pueden cobrar precios muy elevados.
  - Algunos materiales no son de producción masiva lo que los hace más escasos.

Como conclusión, se podría desprender que aparentemente no sería tan atractivo ingresar a este mercado, por lo que se debe definir una estrategia competitiva robusta para conseguir una posición ventajosa respecto a los competidores, que sea sostenible en el tiempo y que se traduzca en mayor rentabilidad.

Para esto, Porter plantea tres estrategias competitivas genéricas que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten, las cuales son liderazgo en costos (objetivo de reducir costos en todo el proceso para transferir ahorros al precio final del producto), liderazgo en diferenciación (ofrecer un producto exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más) y segmentación de mercado (enfocarse en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, ubicación o hábitos de consumo).

Esto será abordado en capítulos posteriores, sin embargo, se visualiza que el desafío está en definir una propuesta de valor diferenciadora que sea altamente valorada por el segmento de clientes objetivo.

### **8.3. Síntesis del Diagnóstico**

Tras el análisis realizado del macroentorno a través del análisis PESTEL y del microentorno con la caracterización de los potenciales competidores, clientes, proveedores y productos sustitutos con el respectivo análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se pueden desprender las siguientes oportunidades y amenazas que se presentan en la tabla EFAS, con el fin de analizar y determinar de un modo cuantitativo el nivel de oportunidades que hay en el mercado para que este emprendimiento pueda hacer crecer como negocio:

<b>Factores Externos</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor (%)</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Potenciales clientes no muestran sensibilidad a cambios económicos	5	15%	0,75
2. Crecimiento de ecommerce en mercado de decoración	4	10%	0,40
3. Decoración del hogar se ha vuelto relevante post pandemia COVID-19	4	10%	0,40
4. Marco legal factible de cumplir	3	10%	0,30
5. Opción de crear propuesta de valor diferenciadora y personalizable	3	5%	0,15
<b>Amenazas</b>			
1. Competidores bien posicionados y alta rivalidad	2	15%	0,30
2. Canales como marketplace tienen altas comisiones	2	5%	0,10
3. Inestabilidad política y posibles paros tendría impacto negativo	3	5%	0,15
4. Barreras de entrada bajas	2	15%	0,30
5. Microentorno (Porter) no tiene conclusiones favorables	2	10%	0,20
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>3,05</b>

Tabla 10. Análisis EFAS indicando oportunidades y amenazas. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla, las calificaciones van de 1 a 5, donde mientras más baja sea la calificación ponderada total implicará que el entorno es riesgoso en cuanto a inversión y es más difícil captar clientes y convertir ventas, por el contrario, mientras más alta sea la calificación, indica que hay espacio para implementar estrategias y es atractivo invertir ya que se visualizan oportunidades para captar clientes y hacer crecer el negocio.

En este caso la puntuación se encuentra sobre el promedio por lo que se pueden sacar conclusiones favorables sobre las oportunidades del mercado para invertir en este emprendimiento. A continuación, se presentan las principales conclusiones del diagnóstico:

- Macroentorno con factores mayoritariamente favorables y para los factores desfavorables, se identifica que segmento de clientes objetivo no es susceptible a tales impactos, por lo que trabajando sobre dicho segmento se podría mitigar.
- El contexto general del mercado de la decoración muestra tendencias acordes a la propuesta.
- Se identifica como potenciales clientes a personas pertenecientes a segmento adulto joven, con altos ingresos económicos ubicados principalmente en la Región Metropolitana.
- Se identifican competidores bien posicionados con amplia oferta y enfocados en mismo segmento de la propuesta.
- Se identifica un porcentaje no menor de clientes que prefiere compras de decoración a través de plataformas online.

- Con respecto al microentorno, a pesar de no ser un mercado 100% atractivo, hay espacio para entregar una oferta de valor.
- Resulta muy necesario definir una propuesta de valor diferenciadora para que sea altamente valorada por el mercado objetivo.

## 9. Plan Estratégico

En este capítulo se definirá la estrategia y principios de este emprendimiento, lo que dará sentido a su existencia, definiendo hacia dónde se quiere ir y mediante qué acciones con el fin de lograr los objetivos propuestos y alcanzar una ventana competitiva para que el negocio sea sustentable.

### 9.1 Definición de Estrategia Competitiva

Como se mencionó en el capítulo anterior, se debe definir una estrategia competitiva robusta para conseguir una posición ventajosa respecto a los competidores, que sea sostenible en el tiempo y que se traduzca en mayor rentabilidad. Para esto, Michael Porter plantea tres estrategias competitivas genéricas que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten:

- Liderazgo en costos: tiene por objetivo reducir costos en toda la cadena de valor para transferir ahorros al precio final del producto.
- Liderazgo en diferenciación: tiene por objetivo ofrecer un producto exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más.
- Segmentación de mercado: tiene por objetivo enfocarse en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, ubicación o hábitos de consumo.

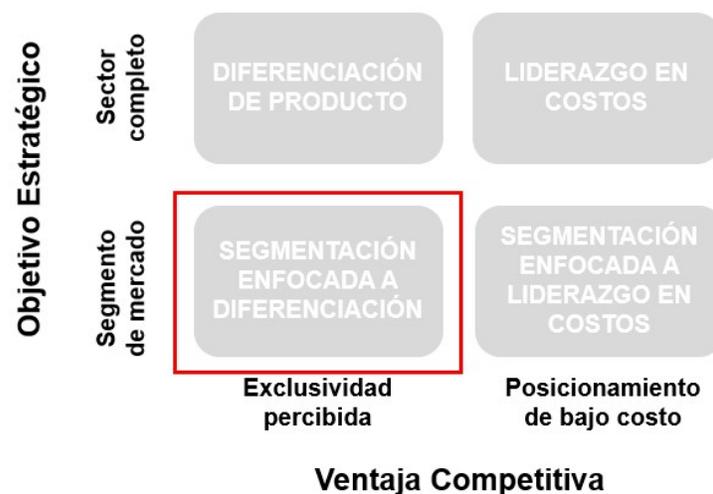


Ilustración 20. Tres estrategias genéricas de Michael Porter. Fuente: Porter, 2009

Como se muestra en la imagen anterior, en este plan de negocio, la estrategia competitiva es el liderazgo en diferenciación, donde el desafío está en definir una propuesta de valor

diferenciadora que sea altamente valorada por el segmento de clientes objetivo que se enfocará en un nicho específico.

## **9.2 Definición de Misión**

La definición de misión de este emprendimiento pretende reflejar la propuesta de valor, que propone diseños novedosos, uso de materiales naturales y nobles que respetan el medio ambiente y con una amplia oferta de alta calidad y opción de personalización.

“Acercar a los hogares productos de decoración hechos a mano con diseños únicos y diferentes, fabricados con materiales nobles y amigables con el medio ambiente que permitan crear espacios cálidos y acogedores”.

## **9.3 Definición de Visión**

“Queremos ser una empresa reconocida por la diferenciación de sus diseños a través de sus productos que valoran la innovación, estética, funcionalidad, sustentabilidad y vanguardia”.

## **9.4 Definición de Valores**

Con el fin de lograr de manera exitosa los objetivos y propósitos de la misión y visión, se definen los siguientes valores:

- Excelencia Operacional en todo el viaje del cliente, es decir desde que el cliente comienza la búsqueda de sus productos hasta la postventa.
- Foco en el cliente desde la facilitación del proceso de compra, como la opción de personalizar diseños según sus necesidades, hasta su fidelización y retención. Las preferencias y necesidades de los clientes son prioridades para el emprendimiento.
- Innovación como punto clave para crear constantemente nuevos diseños y productos a los clientes.
- Enfoque en la estética y funcionalidad de los diseños.
- Compromiso tanto con los clientes, proveedores, aliados estratégicos como los artesanos y también con el cuidado del medio ambiente, estableciendo relaciones justas, con respeto, honestidad y transparencia.

## **10. Plan de Marketing**

Un punto muy importante en la definición del plan de negocios es el plan de marketing, donde se contemplan las estrategias que se utilizarán para dar a conocer el emprendimiento, crear una imagen de marca y generar ventas y nuevos clientes para que el negocio sea rentable.

Este plan se compone en una primera etapa en el modelo STP con el fin de definir el segmento objetivo, una segunda sobre la declaración de una propuesta de valor diferenciadora, tercera de posicionamiento de marca y una cuarta etapa basada en el marketing mix definido por las 4P's.

Los objetivos de este plan son:

- Dar a conocer la marca y su propuesta de valor al segmento objetivo durante el primer año.
- Lograr más de 350 ventas en los primeros 3 meses.
- Lograr más de 1.500 ventas en el primer año.
- Aumentar las ventas en un 20% durante el segundo año.
- Mantener un crecimiento promedio de un 11% entre el tercer y quinto año.
- Lograr 300 suscriptores en la página web para base de marketing directo.
- Lograr el posicionamiento esperado y una ventaja frente a competidores que sea sostenible en el tiempo.

## **10.1 Segmentación**

La segmentación de mercado tiene como objetivo principal aplicar estrategias de marketing enfocadas en cada grupo o segmento de clientes con el fin de maximizar los resultados de las acciones de marketing y así obtener mayor rentabilidad. Normalmente se divide en 4 subcategorías que agrupan potenciales clientes que comparten los siguientes atributos:

- Demográficos: edad, nivel socioeconómico, etnia, entre otros. En este caso corresponde a personas mayores de 15 años de nivel socio económico medio-alto y alto nivel educativo, estudiantes y profesionales, indistinto de su género.
- Geográficos: país, región, provincia, ciudad, comuna, localidad, etc. En este caso corresponde a personas que vivan en el territorio continental de Chile, en cualquier región del país y en las principales ciudades y comunas regionales.
- Psicográficos: estilo de vida y opinión. En este caso corresponde a personas con un alto interés en la decoración, el cuidado del medio ambiente, que valoren la artesanía, productos hechos con materiales nobles y que tengan interés en estilos de decoración como minimalista, rústico, nórdico, clásico, industrial, mediterráneo, entre otros.
- Comportamiento: necesidades específicas y uso de un determinado producto En este caso corresponde a personas con distintos niveles de digitalización y compran decoración tanto de manera física como mediante plataformas online.

## 10.2 Targeting

Considerando el tamaño del mercado abordado en el punto 8.2.2 con 797.190 clientes potenciales y considerando una penetración del 50%, se obtiene un segmento objetivo de nicho correspondiente a 398.595 clientes. De los potenciales segmentos de clientes identificados y mencionados en el punto anterior, a continuación, se define cuál será el segmento objetivo con el fin de enfocar el plan de marketing en sus necesidades y realidades.

- Mujeres entre 25 y 49 años, con estudios universitarios completos y pertenecientes al grupo socioeconómico AB, C1a y C1b.
- Viven en la Región Metropolitana, Provincia de Santiago, en las comunas Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, La Reina y Ñuñoa.
- Tienen un alto interés en la decoración, presentan interés y preocupación por el cuidado del medio ambiente y prefieren la utilización de materiales nobles, valoran la artesanía y los productos hechos a mano y prefieren estilos de decoración rústico y nórdico.
- Tienen un nivel de digitalización alto y prefieren comprar de forma remota mediante plataformas online.

## 10.3 Propuesta de Valor

Como se ha mencionado anteriormente en este documento, dado que el emprendimiento va a incursionar en un mercado ya existente y con competidores bien posicionados, se debe considerar una propuesta diferenciadora de la oferta actual. Para eso se debe desarrollar la propuesta de valor y se hará utilizando el lienzo de propuesta de valor conformado por el perfil del cliente y el mapa de valor, los cuales se definirán con la información levantada en el estudio de mercado:

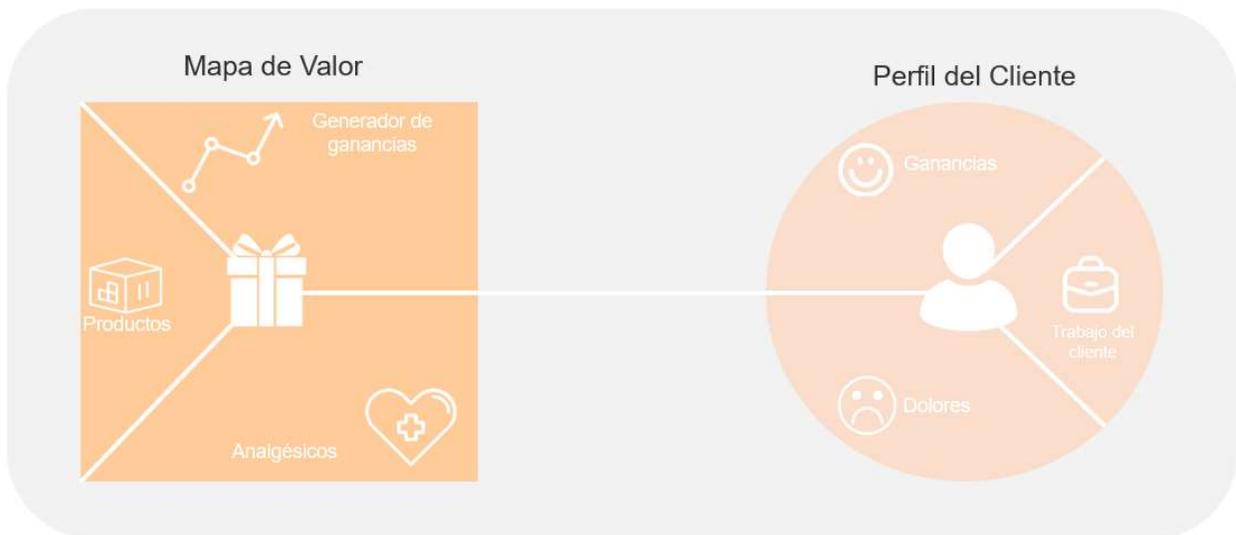


Ilustración 21. Lienzo de propuesta de valor. Fuente: Alexander Osterwalder.

Con respecto al perfil del cliente, es importante definir las siguientes tres áreas:

- Trabajo del cliente: este punto considera la tarea que el cliente debe completar o el problema que está tratando de resolver con el producto ofrecido. En este caso, los clientes quieren productos de decoración estéticos y funcionales buscando crear ambientes cálidos y acogedores y fabricados con materiales respetuosos con el medio ambiente.
- Expectativas del cliente: este punto considera la expectativa que el cliente tendrá del producto y los resultados positivos o beneficios que querría conseguir con él. En este caso, los clientes esperan productos de calidad, duraderos, con opción de personalización de tamaño y diseño de acuerdo con sus gustos, preferencias y necesidades.
- Puntos de dolor: este punto considera los puntos débiles, frustraciones y dolores que experimenta el cliente mientras se completa el trabajo del cliente. En este caso, los principales puntos de dolor de los clientes son que los productos tienen diseños estandarizados y sin opción de personalización de acuerdo a gustos o necesidades (por ejemplo, medidas).

Con respecto al mapa de valor, las tres áreas que ayudan a describir lo que se ofrece al cliente son las siguientes:

- Productos y servicios: este punto considera todos los productos que ofrecerá incluyendo los productos estrella que generarán la mayor ganancia y aliviarán la mayoría de los dolores de los clientes. En términos generales, se ofrecerá un catálogo variado de productos de decoración que considera cojines, murales, alfombras, mantas, lámparas, espejos, sillas y sillones y otros adornos, fabricados con materiales nobles como mimbre, algodón, yute, sisal, madera, lana. Esto será detallado posteriormente en el ítem “producto” del marketing mix.
- Generadores de ganancias: este punto considera las características que tienen los productos que hacen feliz al cliente. En este caso, se ofrecen productos con diseño único fabricados en materiales nobles que ayudan a los clientes a mejorar la experiencia en sus hogares, embelleciendo espacios con volviéndolos acogedores. Además, se busca cuidar la experiencia de punta a punta del cliente con el fin que todo el proceso de compra sea simple y satisfactorio, para lo cual se pondrá especial cuidado en la atención y en los procesos de postventa, ofreciendo garantía de devolución en caso de que el producto no satisfaga las expectativas y un simple proceso de logística inversa.
- Aliviador de dolores y frustraciones: este punto considera definir cómo el negocio ayudará a superar los puntos débiles de los clientes mencionados en la sección anterior. En este caso, se ofrecen productos fabricados con materiales de la mejor calidad y según los productos se ofrece la opción de personalización de tamaño y diseño de acuerdo con sus gustos, preferencias y necesidades. Adicionalmente, la personalización no solo se considera en los productos, sino también en la atención a los clientes en caso de que requieran algún tipo de apoyo o asesoría.

De acuerdo con esto, se considera como propuesta de valor ser una tienda online que ofrece una amplia gama de productos hechos a mano y en materiales nobles, con diseños únicos y exclusivos y opción de personalización de acuerdo a gustos, preferencias y necesidades de los clientes que permiten y ayudan a los clientes a convertir sus espacios en hogares cálidos y acogedores.

Así se desprende que las principales ventajas competitivas que permitirán que el negocio sea sostenible en el tiempo son:

- Diferenciación y exclusividad de diseño de productos
- Personalización en los diseños y atención de los clientes

## 10.4 Posicionamiento

En este punto se define el posicionamiento del emprendimiento con el fin de compararlo ubicarlo respecto a sus competidores.

Para esto se tomarán las ventajas competitivas definidas en el punto anterior y se tomarán como ejes de comparación para establecer el posicionamiento. De acuerdo con esto, en el eje vertical se tiene la dimensión de exclusividad que hace alusión a productos de diseños únicos, materiales de alta calidad y por ende se establece un precio de venta más alto; en el eje horizontal se tiene la dimensión de personalización que hace alusión a la opción de ofrecer productos que se ajusten a gustos y necesidades del cliente, por ejemplo, en diseño y tamaño, así como también a la atención cercana que se brinda a los clientes.



Ilustración 22. Mapa de posicionamiento según especialización y personalización. Fuente: Elaboración propia.

Si bien el mapa muestra el posicionamiento del emprendimiento dentro del mercado total, cabe destacar que se considera como competidores más cercanos o directos por la

similitud en la propuesta de decoración y tamaño del negocio a Ethnika, Big Pig, Milú Rugs, La Mimbresía, Mimbre, Mimbrera y Nudo Silvestre. En la figura siguiente, se profundiza el análisis, mostrando las posiciones de cada uno de ellos en cuanto a distintas variables de decisión, para así poder entender de mejor forma los puntos fuertes de la marca frente a los otros participantes del mercado.

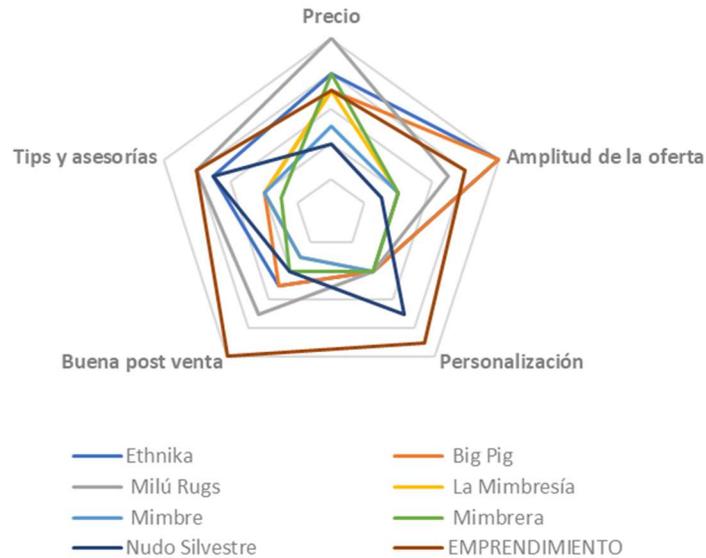


Ilustración 23. Posicionamiento competidores directos en variables clave de decisión. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se profundiza aún más en la comparación de acuerdo a los tipos de productos que ofrece cada una:

- Catálogo variado:

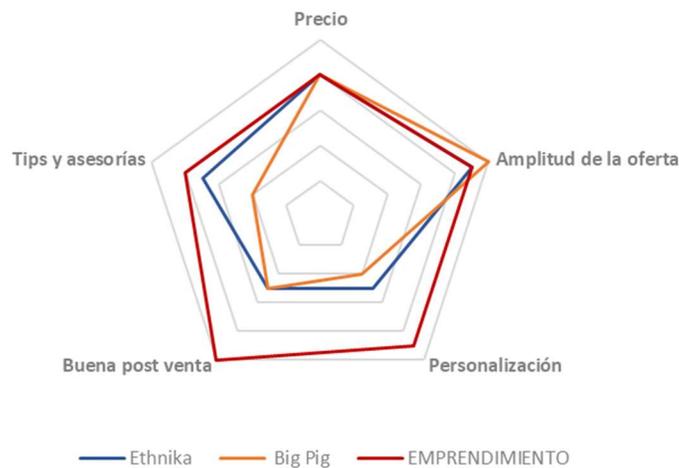


Ilustración 24. Posicionamiento competidores con catálogo de productos variado. Fuente: Elaboración propia.

- Alfombras

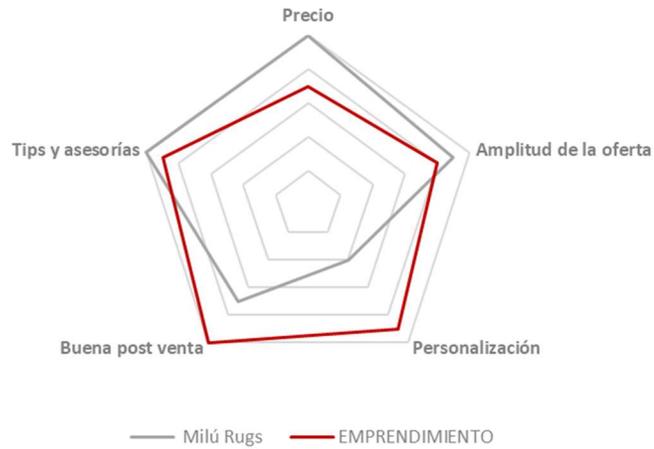


Ilustración 25. Posicionamiento competidores alfombras. Fuente: Elaboración propia.

- Mimbre:

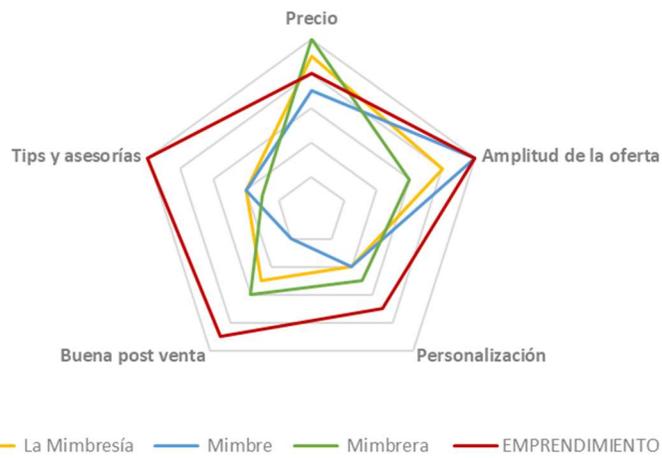


Ilustración 26. Posicionamientos competidores mimbre. Fuente: Elaboración propia.

- Macramé

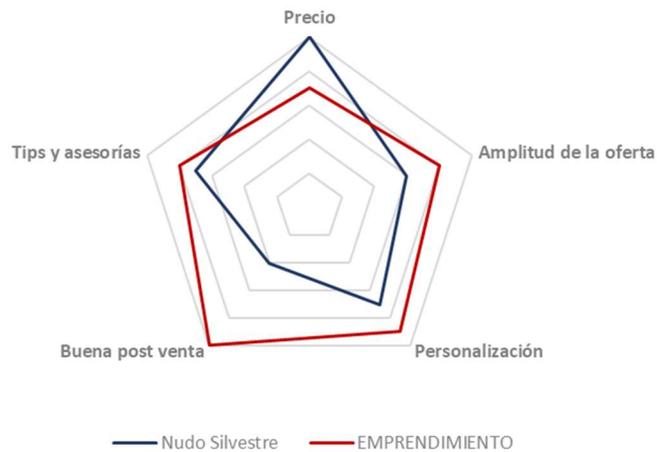


Ilustración 27. Posicionamiento competidores macramé. Fuente: Elaboración propia.

De todo esto se desprende que, de acuerdo con las definiciones planteadas en el presente plan de negocio, la marca tiene la oportunidad de tomar una posición fortalecida frente a sus competidores respecto las variables seleccionadas.

- Precio: la estrategia es ser un oferente con precios medios- altos.
- Amplitud de la oferta: se contará con una amplia gama tanto de categorías como productos, lo que da como resultado estar posicionado como uno de los competidores con una de las ofertas más completa de los competidores analizados y con la ventaja que permite que los clientes encuentren variados tipos de productos de decoración en un mismo lugar. En este punto, los principales competidores son Ethnika y Big Pig ya que también apuntan a un catálogo variado tanto en categorías como productos, así como también materiales. En el caso de las tiendas especializadas en sólo un tipo de producto (alfombras, mimbre, macramé), obtienen el menor puntaje en el comparativo general ya que sólo ofrece una categoría, sin embargo, se vuelve más parejo al compararse en el tipo de producto, ya que al ser especializados ofrecen gran variedad de productos del mismo tipo.
- Personalización: como se ha mencionado en varias ocasiones en este documento, uno de los dolores del cliente es que los productos que se venden son estándar en cuanto a diseño, colores y medidas. En esta dimensión la mayoría de los competidores se observa bastante bajo, con excepción de Nudo Silvestre que tiene la opción de pedidos personalizados. El emprendimiento considera la opción de co-creación en conjunto con los clientes el diseño de ciertos productos en función de los gustos y necesidades de los clientes.
- Buena post venta: de acuerdo con la información levantada en los sitios web de los competidores, no se observa un sólido proceso de logística inversa para cambios y devoluciones. Se destaca el caso de Milú Rugs y Mimbrera que además de la garantía legal, consideran devoluciones en los primeros 5 y 10 días respectivamente en caso de que el producto no cumpla las expectativas del cliente. El emprendimiento considerará opción de seguimiento a los despachos, ayuda con cambios y devoluciones y garantía de satisfacción para devolver o cambiar productos que no satisfagan al cliente, lo cual resulta relevante al ser una tienda online donde en ocasiones, por ejemplo, el color no es el mismo en una página web que en vivo. Adicionalmente, se realizará seguimiento a la satisfacción del cliente respecto a su compra.
- Tips y asesorías: en este caso se considera si los competidores cuentan con una sección particular que ofrezca tips de cuidados de los productos o asesorías que ayuden a armar la decoración al cliente, por ejemplo. En este caso se destaca nuevamente Milú Rugs quienes cuentan con ambos servicios y para el caso de las asesorías se destaca que cuentan con la opción de asesorías online, así como también con la opción de prueba de las alfombras en las casas de los clientes. Para ninguno de los otros competidores se observa valor agregado en esta materia.

En el caso del emprendimiento, se considera agregar una sección como blog donde se consideren artículos sobre tendencias de decoración, materiales y otros temas relevantes para el negocio. Por otro lado, se considera la sección que indique los cuidados de los productos ya que es muy necesario por cómo son fabricados y los materiales utilizados.

## 10.5 Marketing Mix

Se establecen las estrategias de marketing para los cuatro elementos establecidos: punto de venta, producto, precio y promoción.

### 10.5.1 Producto

En cuanto al tipo de productos a ofrecer, como se ha mencionado anteriormente en este documento, se considerarán productos de decoración como cojines, murales, alfombras, mantas, lámparas, espejos, respaldos de cama, sillas y sillones y otros adornos, fabricados con materiales nobles como mimbre, algodón, yute, sisal, madera, lana, bambú y en distintos diseños y tamaños.

Para simplificar el catálogo de productos, éstos serán clasificados en las siguientes categorías y se mostrarán imágenes de referencia:

- Sillones, sillas y taburetes: fabricados en mimbre a mano



Ilustración 28. Imágenes referenciales de sillas, taburetes y sillones. Fuente: Pinterest.

- Conjuntos de living/terraza: fabricados en mimbre a mano



Ilustración 29. Imágenes referenciales de conjuntos living/terrazas. Fuente: Pinterest.

- Lámparas: fabricadas a mano en madera, cáñamo, mimbre, macramé



Ilustración 30. Imágenes referenciales de lámparas madera, mimbre, macramé. Fuente: Pinterest.

- Respaldo de cama: fabricados a mano en mimbre o macramé



Ilustración 31. Imágenes referenciales de respaldos de cama. Fuente: Pinterest.

- Alfombras: tejidas a mano en yute, sisal



Ilustración 32. Imágenes referenciales de alfombras. Fuente: Pinterest.

- Mantas y pieceras: tejidas a mano en lana o crochet



Ilustración 33. Imágenes referenciales de mantas y pieceras. Fuente: Pinterest.

- Cojines: tejidos a mano en macramé



Ilustración 34. Imágenes referenciales de cojines. Fuente: Pinterest.

- Murales: tejidos a mano en macramé o telares de lana



Ilustración 35. Imágenes referenciales de murales. Fuente: Pinterest.

- Espejos: marco fabricado a mano en mimbre o macramé



Ilustración 36. Imágenes referenciales de espejos. Fuente: Pinterest.

- Otros adornos:

Colgadores de plantas  
(macramé)



Escalera decorativa  
(bambú)



Baúles  
(mimbre)



Ilustración 37. Imágenes referenciales de otros adornos. Fuente: Pinterest.

## 10.5.2 Precio

Como se ha mencionado en puntos anteriores, la estrategia de precios es ser un oferente con precios medios-altos con respecto a los competidores, ya que como la estrategia tiene un enfoque con diferenciación y personalización, permitiendo fijar precios superiores a la competencia y sacar provecho a esa ventaja competitiva.

El precio para cada categoría será fijado en función del tipo de producto, del material con el que está fabricado, del tamaño del producto y de la complejidad del diseño. Como el precio de los productos podría ser variable por el nivel de personalización, a continuación, se definen rangos por cada una de las categorías definidas en el punto anterior:

Categoría de Productos	Precios
Sillones	\$79.990 - \$349.990
Sillas	\$49.990 - \$149.990
Taburetes	\$49.990 - \$89.990
Sillas Colgantes	\$99.990 - \$249.0990
Conjuntos de living	\$189.990 - \$999.990
Lámparas	\$79.990 - \$399.990
Respaldos de cama	\$159.990 - \$349.990
Alfombras	\$69.990 - \$399.990
Mantas y pieceras	\$59.990 - \$129.990
Cojines	\$29.990 - \$59.990
Murales	\$19.990 - \$199.990
Espejos	\$19.990 - \$59.990
Colgadores de planta	\$9.990 - \$24.990
Escalera decorativa	\$34.990
Baúles	\$49.990 - \$149.990

Tabla 11. Precios según categoría de productos a ofrecer. Fuente: Elaboración propia.

## 10.5.3 Punto de venta

A partir del levantamiento de antecedentes y el sostenido crecimiento del ecommerce en los últimos años, así como también los resultados de la investigación de mercado que indica que hay un porcentaje no menor de clientes que prefiere realizar compras de decoración por canales online, la propuesta contempla como canal de venta una página web propia del emprendimiento con diseño responsivo para que pueda ser utilizada correctamente desde dispositivos móviles.

Además, se considera fuerte presencia en redes sociales con perfiles propios en Instagram, TikTok y Pinterest donde además de subir contenido propio de los productos de la tienda, se suba contenido que sirva de inspiración de decoración. En todas las redes sociales habrá direccionamiento a la página web.

Finalmente, con respecto a la distribución de los productos, los despachos tanto en la Región Metropolitana como a otras regiones se realizarán a través del courier Shiplt con cargo al comprador. Éste ofrece la opción de integrarse a la página web de la tienda y se hace cargo del retiro de los productos a ser despachados y realiza las entregas a los

clientes finales. Para el caso de los despachos a regiones ellos eligen con qué Courier trabajan para ser más convenientes de cara a clientes.

#### **10.5.4 Promoción**

Dado que se trata de una empresa 100% online, la promoción se llevará a cabo principalmente en medios digitales, donde se abordarán estrategias para hacer conocida la marca y sus productos para lograr atraer de clientes y que exista conversión en ventas, lo cual resulta fundamental, sobre todo en la etapa de lanzamiento, ya que de ello depende el éxito del Negocio.

Se considera un plan digital en redes sociales con publicidad pagada a través de Instagram. También se buscará alianzas y/o colaboraciones con influencers que tengan seguidores con el perfil de los potenciales clientes de este negocio, como por ejemplo con el Blog del Decorador. Esto podría convertirse en una herramienta sumamente valiosa en casos de marketing pasivo donde clientes puedan llegar al contenido del emprendimiento sin necesariamente buscarlo, sin embargo, hay que poner foco en que los perfiles seleccionados lleguen a un público que se ajuste a los clientes definidos como objetivo y así conseguir un crecimiento orgánico que resulta ser más valioso y con más opciones de conversión en ventas. Esto es un aprendizaje del piloto realizado en 2020 donde se utilizó la técnica de implementar un concurso a través de Instagram, con el cual, si bien se logran aumentar los seguidores, no hay un beneficio a futuro en cuanto a ventas ya que el público que participa no necesariamente tiene interés real en los productos ofrecidos.

Adicionalmente, se considera publicidad en Google Ads, con el fin de llegar a más clientes, aumentar las visitas y que más usuarios sean dirigidos a la página web.

Por otro lado, se considera una estrategia de relaciones públicas donde se buscará que medios digitales comenten sobre la tienda, los productos que se ofrecen, la propuesta respecto a los materiales usados, entre otros, como por ejemplo la Revista ED o nuevamente el Blog del Decorador.

Finalmente, con el fin de conseguir ir armando una data de los clientes para posteriormente poder llegar a ellos a través de marketing directo, se considera entregar un descuento de un 10% en la primera compra realizada en la página web tras la suscripción en el sitio.

#### **10.6 Customer Journey Map**

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los puntos más importantes para el negocio son los clientes, se realiza levantamiento de las instancias por las que pasa el cliente durante su ciclo de vida con la percepción que éste tiene en cada uno de ellos.

Esto será fundamental para averiguar y entender dónde, cuándo y cómo actuar para lograr ventaja sobre los competidores a la hora que el cliente concrete una compra y en caso de ser necesario rediseñar la experiencia de los clientes, alinear su visión con la del emprendimiento y así aumentar las ventas y rentabilidad del negocio.



Ilustración 38. Customer Journey Map. Fuente: Elaboración propia.

## 11. Plan de Operaciones

A continuación, se definirá el Plan de Operaciones, cuyo alcance será definir la estrategia operacional explicitando los elementos del modelo de gestión integrada de la cadena de valor propuesto por Michael Porter. Con este modelo teórico se identificará y analizará el modelo de negocio del emprendimiento en sus actividades estratégicas más relevantes con el fin de entender cómo funcionan los costos, procesos y en qué radica la diferenciación, para lo cual se analizará sus actividades primarias y de apoyo relevantes que le permiten satisfacer a los clientes con los productos ofrecidos.



Ilustración 39. Cadena de Valor. Fuente: Michael Porter.

### 11.1 Actividades Primarias

#### 11.1.1 Logística Interna

Con respecto a la logística interna, las materias primas que se utilizan como insumo para la fabricación de los productos, serán almacenadas en bodega y se irán despachando a los artesanos encargados de la manufactura según estimación de demanda.

Adicionalmente, en una primera etapa no se considera manejo interno de inventarios ya que la producción es a pedidos de los clientes y sólo se contará con stock pequeño de los productos que se identifican como más vendidos.

### **11.1.2 Operaciones**

El proceso comienza cuando el cliente realiza la compra a través del sitio web, si el producto está en stock será despachado de forma inmediata, de lo contrario se manda a hacer para su posterior entrega al cliente, cuyo plazo dependerá de la complejidad del pedido y tipo de producto.

Con respecto al proceso de manufactura de los productos se tiene que la emprendedora diseña los productos y se apoya en artesanos para la manufactura de éstos, quienes pasan a ser socios estratégicos cuya alianza resulta clave para asegurar la operación del negocio.

Dependiendo del material o de la técnica empleada se tiene lo siguiente:

- Mimbres: se envía pedido y diseño (color, tejido, medidas) y artesano de Chimbarongo lo fabrica con materia prima que él gestiona de manera directa.
- Madera: se envía pedido y diseño (forma, color, medidas), materiales y artesano lo fabrica.
- Tejidos y anudados: todos los diseños son creación de la emprendedora y la fabricación está en manos de ésta y de una artesana tejedora.

Por otro lado, resulta importante mencionar que en un principio se realizará un control de calidad in situ a los productos que son manufacturados por los artesanos, con el fin de asegurar que los diseños cumplan con los estándares establecidos en cuanto a calidad y diseño, y a medida que avanza el tiempo y se obtienen los resultados que se esperan, el control de calidad se haría de forma remota y aleatoria a través de videos y fotografías.

Algunos KPI's que se medirán para controlar y gestionar el trabajo de los artesanos en cuanto al cumplimiento de la calidad de los productos, así como también los plazos de entrega, serán los siguientes:

- Tasa de productos fuera de calidad: productos con fallas o malas terminaciones o errores en el diseño, sobre total de entregas de ese artesano.
- Tasa de atrasos de entrega: corresponde al número de pedidos que no cumplen con el tiempo de entrega acordado, sobre el total de entregas.

En casos que se presenten KPI's deficientes, se contactará a los artesanos en post de ir tomando medidas de corrección que permitan mejorar constantemente. Si los indicadores no mejoran se evaluará conseguir alianzas con nuevos partners estratégicos.

### **11.1.3 Logística Externa**

En este punto es de suma relevancia buscar alianzas estratégicas para llevar de la mejor forma los procesos de despachos de los productos que resultan ser procesos clave para el negocio, con proveedores que cumplan los tiempos prometidos, aseguren un servicio de calidad a los clientes e incluso se pacten tratos especiales en caso de que los volúmenes de venta así lo justifiquen ya que sería conveniente para ambas partes.

Es importante destacar que se manejará un pequeño stock de los productos más vendidos en bodega los cuales serán despachados de forma directa e inmediata a los clientes, por otra parte, los productos que son hechos a pedido y fabricados por los artesanos, tendrán un periodo de fabricación y serán despachados de forma directa de sus talleres a los clientes finales.

En ambos casos, el despacho será gestionado y realizado través de un partner logístico que estará integrado a la página web, el cobro será con cargo a los clientes y existirá la opción de hacer seguimiento al despacho, con el fin de mantener los estándares de calidad y satisfacción del cliente definidos por el emprendimiento.

En una primera instancia se define que el partner logístico será el Courier Shiplt quienes cobran un fee mensual de 1,5 UF aproximadamente y entregan los beneficios mencionados en el punto anterior (integrarse a página web y seguimiento a los despachos) y se hacen cargo de retirar los productos en un punto definido y entregarlo a los clientes, haciéndolo de forma directa o a través de otro Courier como Starcken o Chile Express, por ejemplo, para el caso de regiones.

En este caso también es de suma importancia hacer seguimiento al cumplimiento de los compromisos del partner logístico, para lo cual se contará con el siguiente KPI que permitirá ir monitoreando y gestionando su performance.

- Tasa de atrasos en los despachos: número de despachos retrasados (fuera del rango de tiempo indicado al cliente) sobre total de despachos realizados por empresa.

### **11.1.4 Marketing y Ventas**

Como se mencionó en el punto Promoción del Marketing Mix, se considera marketing a través de medios digitales como publicidad pagada a través de Instagram y Google Ads, fuerte presencia en RRSS y colaboraciones o alianzas con influencers que tengan seguidores del perfil del público objetivo, relaciones públicas para promoción en medios digitales como revistas de decoración y finalmente, para más adelante considerar herramientas de marketing directo, se entregará un descuento de un 10% en la primera compra realizada en la página web tras la suscripción en el sitio para armar base de contactabilidad.

### **11.1.5 Servicios**

Con respecto a los servicios de postventa, se mencionó anteriormente en este documento que uno de los objetivos del emprendimiento es cuidar la experiencia del cliente en todo

el viaje y por ello luego de concretar la venta de los productos, se ofrecerá seguimiento a los despachos a través de la integración en la página web con el partner logístico Shiplt, se ofrecerá una garantía de satisfacción que contempla devolución durante los 10 primeros días en caso de disconformidad con el producto. Este último punto toma particular relevancia en las ventas online, debido a que las imágenes pueden no representar fielmente ciertas características de los productos como, por ejemplo, los colores.

Finalmente, con respecto a la política de cambios y devoluciones, se contará con un proceso simple donde el cliente dentro de los primeros 30 días de la compra pueda solicitar el cambio en casos en que el producto comprado haya llegado dañado o incompleto, o con fallas de fabricación, materiales o estructura o simplemente no corresponda al producto comprado.

Estos casos también resultan muy relevantes de monitorear para mejorar los procesos que causan dichos inconvenientes ya que dañan la imagen de la marca, la experiencia del cliente y causan incurrir en costos evitables.

- Tasa de devolución productos garantía de satisfacción: devoluciones por dicho motivo sobre total de ventas.
- Tasa de devolución productos no correspondientes al comprado: cambios/devoluciones por dicho motivo sobre total de ventas. Esto podría ocurrir por errores desde el negocio o desde el courier de despacho por lo que la gestión de corrección será con quien corresponda en cada caso.
- Tasa de devolución de productos por fallas: cambios/devoluciones por productos dañados o incompletos, con fallas de fabricación, materiales o estructura, sobre total de ventas. En caso de que el problema tenga que ver con el proceso de manufactura por parte del artesano, también será gestionado directamente con ellos y será sumado al indicador “Tasa de productos fuera de calidad”.

## **11.2 Actividades de Soporte**

### **11.2.1 Infraestructura de la empresa**

La emprendedora tendrá un rol de dirección y estará encargada de planificar las ventas, costos, aprovisionamiento de materias primas, gestión de capacidades, entre otras. También buscará fuentes de financiamiento en caso de ser necesario.

Por otro lado, se contará con apoyo contador para los temas tributarios, previsionales y contables.

### **11.2.2 Gestión de Recursos Humanos**

En caso de crecimiento del negocio se considerará ampliar la estructura e internalizar la mano de obra, por lo que en esta primera etapa no se consideran actividades asociadas a búsqueda, contratación y motivación del personal.

### **11.2.3 Desarrollo Tecnológico**

Debido a la importancia de la página web como recurso clave del negocio, resulta relevante realizar una constante mantención e implementación de mejoras de la página.

A su vez la integración de la web con el courier de despachos o medios de pago como Mercado Pago, bancos, Transbank u otros, es un tema que se debe implementar de la mejor forma para entregar el mejor servicio y una experiencia continua al cliente.

En este caso también se monitorearán los siguientes KPI's claves en este punto:

- Tasa de tiempos fuera de servicio de página web: corresponde al tiempo que el portal presenta caídas por problemas de conectividad.
- Tasa de fallos en sistema de pagos: número caídas de ventas por errores en los botones de pago sobre el número total de ventas.
- Tasa de fallos en sistema de despachos: número caídas de ventas por errores en los botones de pago sobre el número total de ventas.

### **11.2.4 Aprovisionamiento**

La compra de las materias primas se realizará a los proveedores identificados y descritos en capítulos anteriores, lo que no quita que se esté en constante búsqueda de nuevos proveedores para buscar mejores alternativas en costos, calidad, variedad o simplemente ir cubriendo nuevas necesidades en función de cubrir nuevas categorías de productos que se podrían ir generando en el tiempo. Este proceso de búsqueda de será llevado a cabo por el director del emprendimiento.

Con respecto a la periodicidad de aprovisionamiento será definida en función de la demanda, pero el ideal es realizarla de forma cuatrimestral con el fin de aprovechar descuentos por volumen y eventuales economías de escala.

## **12. Plan de Recursos Humanos**

En primera instancia, se considera como parte de la estructura de RRHH sólo el rol de la emprendedora como directora del emprendimiento ya que todas las otras actividades están soportadas por terceros.

Este rol tendrá como función principal impulsar el proyecto de acuerdo con la estrategia definida, realizando las gestiones asociadas a la compra de materiales, relaciones estratégicas con los artesanos y otros proveedores, diseño de los productos, evaluación y corrección de la estrategia. Además, deberá controlar y gestionar los gastos en post de mantenerlos dentro de los objetivos estipulados por el presupuesto y buscar fuentes de financiamiento en caso de ser necesario. Sus funciones serán realizadas de forma remota por lo que tampoco se considera gastos asociados a una oficina.

Para este cargo se considera un contrato mensual a plazo indefinido y con una estructura de remuneraciones que se presenta a continuación, donde el costo empresa además de

considerar el sueldo bruto compuesto por el sueldo base, gratificación legal, asignación de alimentación y teletrabajo, y los descuentos legales como descuentos previsionales (AFP), descuentos de salud (Fonasa o Isapre), seguro de cesantía, retención del impuesto de segunda categoría, se considera la provisión mensual por vacaciones y finiquito.

<b>Sueldo Líquido Objetivo</b>	<b>3.000.000</b>
Sueldo Bruto	3.681.402
<b>Haberes</b>	
Sueldo Base	3.368.759
Gratificación	158.333
Asignación Alimentación	119.140
Asignación Teletrabajo	35.170
<b>Descuentos</b>	
AFP (10% + comisión)	327.848
Salud (7%)	200.606
Seguro Cesantía	21.163
Impuesto	131.785
<b>Costo empresa</b>	<b>4.009.317</b>

Tabla 12. Composición sueldo director emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

### 13. Evaluación Financiera

Para la implementación del emprendimiento se necesita de una serie de recursos para cubrir los costos en materias primas, mano de obra, gastos de administración, inversión y capital de trabajo, los cuales son necesarios para la proyección de ventas considerando un horizonte de 5 años.

En los siguientes puntos, se analizarán los indicadores financieros como flujo de caja, estado de resultado, TIR, VAN y WACC con el fin de estimar la viabilidad económica.

En términos generales, se consideran los siguientes supuestos:

- Las ventas para el primer año fueron estimadas de acuerdo a la cantidad de productos por cada categoría multiplicado por un precio promedio ponderado por categoría. Para la estimación de las cantidades, se utilizó juicio experto desarrollado en el piloto del emprendimiento sobre los productos que se comercializaron en éste, considerando el promedio mensual y aumentándolo en un 40% debido a la publicidad considerada y la formalidad del negocio.
- Para los siguientes años, fueron estimados crecimientos de 20% para el segundo año, 15% para el tercero, 10% para cuarto y 7% para el quinto. Posteriormente a ese horizonte, se considera crecimiento de 3% sostenido a perpetuidad.

- Con respecto a los costos se realiza la estimación en función de porcentajes de pago por mano de obra, costo de materiales y costo de gestión de despachos (gestión de empresa de despacho) y para los años siguientes se estima la misma proporción de crecimiento que las ventas.
- Para la mano de obra se considera que se pagará entre un 15% y un 35% del valor unitario del producto a artesano que lo manufacture dependiendo de la complejidad de la categoría.
- El impuesto de primera categoría de un 25%, considerando el impuesto anual pro pyme general<sup>40</sup>.
- Se considera depreciación lineal acelerada a 5 años (20% anual).
- Los valores presentados en el estado de resultado y flujo de caja son valores netos sin IVA.
- Se estima que para comenzar a operar se requiere comprar los materiales para la manufactura de los productos y costear la mano de obra para costear un stock inicial, para lo cual se considera producción de 3 meses. Adicionalmente se considera el sueldo del director del emprendimiento para los mismos 3 meses.

### 13.1 Inversión y Capital de Trabajo

En este punto se considera todos los activos mínimos necesarios para la correcta operación. El monto total a invertir en el primer año es de \$4.369.723 sin IVA. El detalle se presenta en la tabla a continuación:

Item	Valor Neto	IVA	Valor Total
Repisas bodega	756.294	19%	899.990
Página web	1.512.605	19%	1.800.000
1 notebook	966.378	19%	1.149.990
1 celular	1.134.445	19%	1.349.990
<b>Total</b>	<b>4.369.723</b>	<b>19%</b>	<b>5.199.970</b>

Tabla 13. Inversiones primer año. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al capital de trabajo, como se mencionó anteriormente, se estima que para comenzar a operar se requiere incurrir en gastos por conceptos de materiales y mano de obra para la manufactura de los productos y así armar un stock inicial, para lo cual se considera producción de los 3 primeros meses. Adicionalmente se considera el sueldo del director del emprendimiento para los mismos 3 meses.

<sup>40</sup> Fuente BCI Valor Pyme: [https://www.valorpyme.cl/blog/caracteristicas-del-nuevo-regimen-tributario-pro-pyme#:~:text=Pro%2DPyme%20General%20\(Art%C3%ADculo%2014,llevar%20contabilidad%20completa%20y%20simplificada.](https://www.valorpyme.cl/blog/caracteristicas-del-nuevo-regimen-tributario-pro-pyme#:~:text=Pro%2DPyme%20General%20(Art%C3%ADculo%2014,llevar%20contabilidad%20completa%20y%20simplificada.)

	<b>AÑO 0</b>
<b>Materiales</b>	2.740.760
Lana	893.760
Madera	855.000
Yute	312.500
Ampolletas	240.000
Soquetes	252.000
Algodón	187.500
<b>Mano de Obra</b>	7.026.634
<b>Sueldo emprendedor</b>	12.027.951
<b>TOTAL</b>	<b>21.795.345</b>

Tabla 14. Capital de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

### 13.2 Ingresos

En este caso la única fuente de ingresos corresponde a la venta de productos de decoración.

Los ingresos para el primer año se calculan como producto entre la cantidad de ventas y el precio promedio ponderado por categoría. Para la estimación de las cantidades, se utilizó juicio experto desarrollado en el piloto del emprendimiento sobre los productos que se comercializaron en éste, considerando el promedio mensual y aumentándolo en un 40% debido a la publicidad y formalidad del negocio actual.

Con esto se considera un precio promedio de \$115.000 y un total de ventas de 131 productos mensuales, es decir 1.574 al primer año.

<b>Categoría de Productos</b>	<b>Precios</b>	<b>Precio promedio calculado</b>	<b>Precio promedio sin IVA</b>	<b>Q ventas estimado año 1</b>
Sillones	\$79.990 - \$349.990	\$150.000	<b>\$126.050</b>	<b>48</b>
Sillas	\$49.990 - \$149.990	\$80.000	<b>\$67.227</b>	<b>192</b>
Taburetes	\$49.990 - \$89.990	\$60.000	<b>\$50.420</b>	<b>144</b>
Sillas Colgantes	\$99.990 - \$249.0990	\$175.000	<b>\$147.059</b>	<b>25</b>
Conjuntos de living	\$189.990 - \$999.990	\$400.000	<b>\$336.134</b>	<b>15</b>
Lámparas	\$79.990 - \$399.990	\$170.000	<b>\$142.857</b>	<b>120</b>
Respaldos de cama	\$159.990 - \$349.990	\$220.000	<b>\$184.874</b>	<b>60</b>
Alfombras	\$69.990 - \$399.990	\$150.000	<b>\$126.050</b>	<b>48</b>
Mantas y pieceras	\$59.990 - \$129.990	\$95.000	<b>\$79.832</b>	<b>118</b>
Cojines	\$29.990 - \$59.990	\$35.000	<b>\$29.412</b>	<b>192</b>
Murales	\$19.990 - \$199.990	\$50.000	<b>\$42.017</b>	<b>84</b>
Espejos	\$19.990 - \$59.990	\$40.000	<b>\$33.613</b>	<b>120</b>
Colgadores de planta	\$9.990 - \$24.990	\$15.000	<b>\$12.605</b>	<b>180</b>
Escalera decorativa	\$34.990	\$34.990	<b>\$29.403</b>	<b>180</b>
Bañiles	\$49.990 - \$149.990	\$60.000	<b>\$50.420</b>	<b>48</b>

Tabla 15. Estimación de ventas por categoría primer año. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el detalle de ingresos por categoría de productos calculado con la lógica explicada anteriormente:

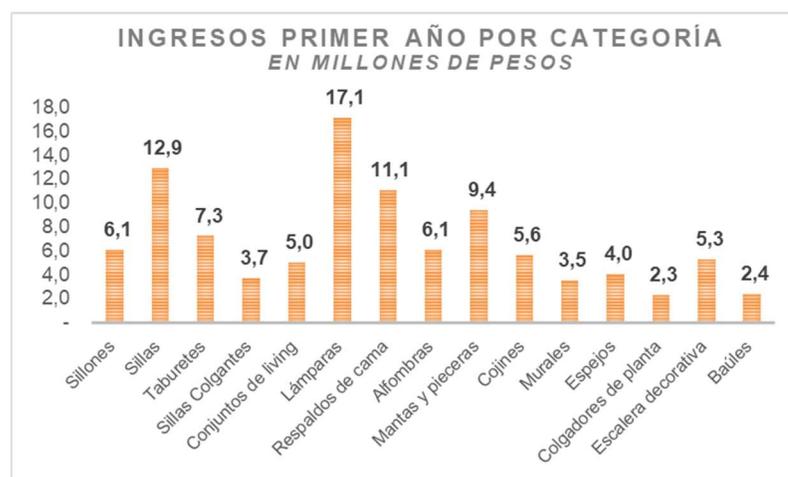


Ilustración 40. Gráfico ingresos por categoría primer año. Fuente: Elaboración propia.

Para los siguientes años, fueron estimados crecimientos de 20% para el segundo año, 15% para el tercero, 10% para cuarto y 7% para el quinto, lo cual responde a un crecimiento que viene de la inversión en publicidad y con tasas conservadoras ya que corresponde a un mercado de nicho. Posteriormente a ese horizonte, se considera crecimiento de 3% sostenido a perpetuidad.

*Crecimiento estimado*

20%

15%

10%

7%

<b>Ventas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sillones	6.050.420	7.260.504	8.349.580	9.184.538	9.827.455
Sillas	12.907.563	15.489.076	17.812.437	19.593.681	20.965.238
Taburetes	7.260.504	8.712.605	10.019.496	11.021.445	11.792.947
Sillas Colgantes	3.676.471	4.411.765	5.073.529	5.580.882	5.971.544
Conjuntos de living	5.042.017	6.050.420	6.957.983	7.653.782	8.189.546
Lámparas	17.142.857	20.571.429	23.657.143	26.022.857	27.844.457
Respaldos de cama	11.092.437	13.310.924	15.307.563	16.838.319	18.017.002
Alfombras	6.050.420	7.260.504	8.349.580	9.184.538	9.827.455
Mantas y pieceras	9.388.235	11.265.882	12.955.765	14.251.341	15.248.935
Cojines	5.647.059	6.776.471	7.792.941	8.572.235	9.172.292
Murales	3.529.412	4.235.294	4.870.588	5.357.647	5.732.682
Espejos	4.033.613	4.840.336	5.566.387	6.123.025	6.551.637
Colgadores de planta	2.268.908	2.722.689	3.131.092	3.444.202	3.685.296
Escalera decorativa	5.292.605	6.351.126	7.303.795	8.034.174	8.596.567
Baúles	2.420.168	2.904.202	3.339.832	3.673.815	3.930.982
<b>Ingresos Neto</b>	<b>101.802.689</b>	<b>122.163.227</b>	<b>140.487.711</b>	<b>154.536.482</b>	<b>165.354.036</b>

Tabla 16. Ingresos por categoría 5 años. Fuente: Elaboración propia.

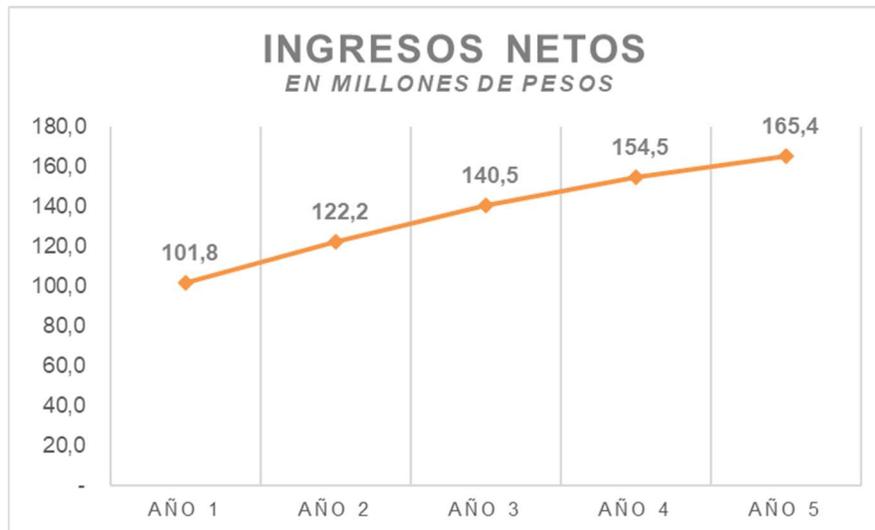


Ilustración 41. Gráfico aumento ingresos 5 años. Fuente: Elaboración propia.

### 13.3 Costos

Con respecto a los costos de venta, éstos se componen principalmente de tres conceptos que son costos de mano de obra, costo de materiales y costos de despacho.

Para los costos de mano de obra se considera que se pagará entre un 15% y un 35% del valor unitario del producto al artesano que lo manufacture, dependiendo de la complejidad del producto y de quién costea los materiales.

	Costo mano de obra
Mimbre	35%
Mimbre simple	25%
Alfombras	35%
Mantas	15%
Macramé	25%
Macramé simple	15%
Madera	20%
Madera simple	15%

Tabla 17. Costos mano de obra por categoría. Fuente: Elaboración propia.

Costo de materiales se considera en función de la cantidad estimada de venta por cada categoría. Cabe recordar que, para el caso de los productos de mimbre, este material es entregado por el mismo artesano y es por eso que el porcentaje de mano de obra es mayor. En anexo 5 se podrá revisar cómo se calcula el costo de cada tipo de producto.

<b>Costo Materiales</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Lana	3.575.040	4.290.048	4.933.555	5.426.911	5.806.794
Madera	3.420.000	4.104.000	4.719.600	5.191.560	5.554.969
Yute	1.250.000	1.500.000	1.725.000	1.897.500	2.030.325
Ampolletas	960.000	1.152.000	1.324.800	1.457.280	1.559.290
Soquetes	1.008.000	1.209.600	1.391.040	1.530.144	1.637.254
Algodón	750.000	900.000	1.035.000	1.138.500	1.218.195
<b>TOTAL</b>	<b>10.963.040</b>	<b>13.155.648</b>	<b>15.128.995</b>	<b>16.641.895</b>	<b>17.806.827</b>

Tabla 18. Costos materiales. Fuente: Elaboración propia.

Con relación al costo de despacho, si bien éste corre por parte del cliente, se paga un fee mensual a la empresa que se hacer cargo de la gestión de despachos (Ship It) de 1,5 UF mensual.

Para años siguientes se utiliza mismas tasas crecimiento mencionadas en punto anterior. A continuación, se muestra el detalle de costos por categoría de productos calculado con la lógica explicada anteriormente:

<i>Crecimiento estimado</i>	20%	15%	10%	7%	
<b>Costos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mano de Obra	28.106.538	33.727.845	38.787.022	42.665.724	45.652.325
<i>Sillones</i>	<i>2.117.647</i>	<i>2.541.176</i>	<i>2.922.353</i>	<i>3.214.588</i>	<i>3.439.609</i>
<i>Sillas</i>	<i>4.517.647</i>	<i>5.421.176</i>	<i>6.234.353</i>	<i>6.857.788</i>	<i>7.337.833</i>
<i>Taburetes</i>	<i>2.541.176</i>	<i>3.049.412</i>	<i>3.506.824</i>	<i>3.857.506</i>	<i>4.127.531</i>
<i>Sillas Colgantes</i>	<i>1.286.765</i>	<i>1.544.118</i>	<i>1.775.735</i>	<i>1.953.309</i>	<i>2.090.040</i>
<i>Conjuntos de living</i>	<i>1.764.706</i>	<i>2.117.647</i>	<i>2.435.294</i>	<i>2.678.824</i>	<i>2.866.341</i>
<i>Lámparas</i>	<i>3.428.571</i>	<i>4.114.286</i>	<i>4.731.429</i>	<i>5.204.571</i>	<i>5.568.891</i>
<i>Respaldos de cama</i>	<i>3.882.353</i>	<i>4.658.824</i>	<i>5.357.647</i>	<i>5.893.412</i>	<i>6.305.951</i>
<i>Alfombras</i>	<i>2.117.647</i>	<i>2.541.176</i>	<i>2.922.353</i>	<i>3.214.588</i>	<i>3.439.609</i>
<i>Mantas y pieceras</i>	<i>1.408.235</i>	<i>1.689.882</i>	<i>1.943.365</i>	<i>2.137.701</i>	<i>2.287.340</i>
<i>Cojines</i>	<i>1.411.765</i>	<i>1.694.118</i>	<i>1.948.235</i>	<i>2.143.059</i>	<i>2.293.073</i>
<i>Murales</i>	<i>882.353</i>	<i>1.058.824</i>	<i>1.217.647</i>	<i>1.339.412</i>	<i>1.433.171</i>
<i>Espejos</i>	<i>1.008.403</i>	<i>1.210.084</i>	<i>1.391.597</i>	<i>1.530.756</i>	<i>1.637.909</i>
<i>Colgadores de planta</i>	<i>340.336</i>	<i>408.403</i>	<i>469.664</i>	<i>516.630</i>	<i>552.794</i>
<i>Escalera decorativa</i>	<i>793.891</i>	<i>952.669</i>	<i>1.095.569</i>	<i>1.205.126</i>	<i>1.289.485</i>
<i>Baúles</i>	<i>605.042</i>	<i>726.050</i>	<i>834.958</i>	<i>918.454</i>	<i>982.746</i>
Costo materiales	10.963.040	13.155.648	15.128.995	16.641.895	17.806.827
<i>Lana</i>	<i>3.575.040</i>	<i>4.290.048</i>	<i>4.933.555</i>	<i>5.426.911</i>	<i>5.806.794</i>
<i>Madera</i>	<i>3.420.000</i>	<i>4.104.000</i>	<i>4.719.600</i>	<i>5.191.560</i>	<i>5.554.969</i>
<i>Yute</i>	<i>1.250.000</i>	<i>1.500.000</i>	<i>1.725.000</i>	<i>1.897.500</i>	<i>2.030.325</i>
<i>Ampolletas</i>	<i>960.000</i>	<i>1.152.000</i>	<i>1.324.800</i>	<i>1.457.280</i>	<i>1.559.290</i>
<i>Soquetes</i>	<i>1.008.000</i>	<i>1.209.600</i>	<i>1.391.040</i>	<i>1.530.144</i>	<i>1.637.254</i>
<i>Algodón</i>	<i>750.000</i>	<i>900.000</i>	<i>1.035.000</i>	<i>1.138.500</i>	<i>1.218.195</i>
Despacho productos	630.000	630.000	630.000	630.000	630.000
<b>Costos Neto</b>	<b>39.699.578</b>	<b>47.513.493</b>	<b>54.546.017</b>	<b>59.937.619</b>	<b>64.089.152</b>

Tabla 19. Costos por categoría 5 años. Fuente: Elaboración propia.

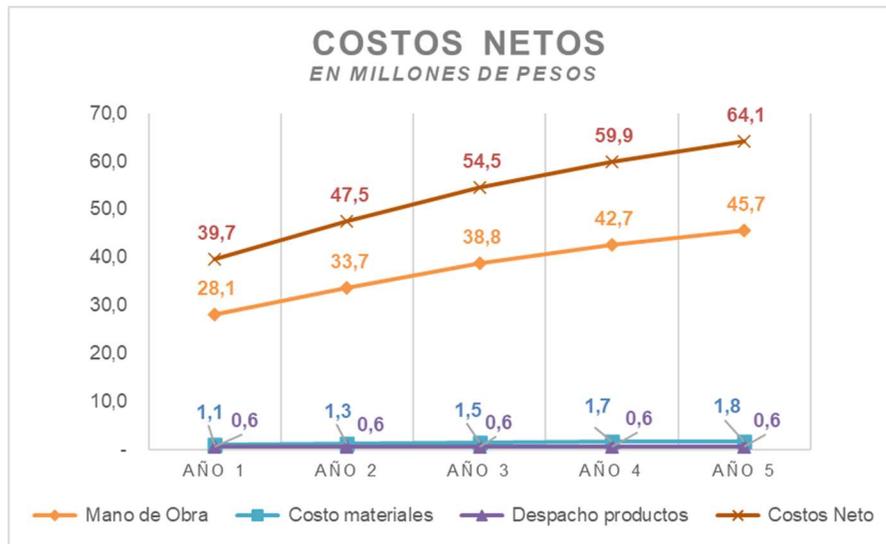


Ilustración 42. Gráfico aumento costos 5 años. Fuente: Elaboración propia.

### 13.4 Gastos

El ítem de Gastos de Administración y Ventas también es muy relevante para el éxito del emprendimiento. En este punto se consideran los siguientes gastos:

- Remuneraciones del director del emprendimiento (detalle en Plan de Recursos Humanos).
- Gastos de publicidad, que como se mencionó en Plan de Marketing, se considera publicidad pagada en Google Ads e Instagram, donde en ambos casos se considera un presupuesto de \$7.000 diarios al mes y también se considera marketing directo, pero luego de los 6 primeros meses para armar la base de contactabilidad de los clientes.
- Gastos de packaging, donde se considera stickers de la marca, etiquetas, envoltorios, etc.
- Mantención mensual de página web de \$80.000.
- Servicio de contabilidad por \$100.000 mensuales para temas tributarios.
- Arriendo de bodega para materiales y productos terminados por \$250.000 mensuales.
- Plan de telefonía para director de emprendimiento por \$19.990 mensuales.

Gastos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente (Emprendedor)	48.111.804	48.111.804	48.111.804	48.111.804	48.111.804
Publicidad	6.000.000	8.352.000	9.604.800	10.565.280	11.304.850
<i>Google Ads</i>	2.520.000	3.024.000	3.477.600	3.825.360	4.093.135
<i>Publicidad Instagram</i>	2.520.000	3.024.000	3.477.600	3.825.360	4.093.135
<i>Marketing directo (mailing)</i>	960.000	2.304.000	2.649.600	2.914.560	3.118.579
Packaging	800.000	960.000	1.104.000	1.214.400	1.299.408
Mantenición página web	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Servicio contabilidad	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Arriendo bodega	3.000.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000
Plan telefonía	239.880	239.880	239.880	239.880	239.880
<b>Gastos Netos</b>	<b>60.311.684</b>	<b>60.903.684</b>	<b>62.300.484</b>	<b>63.371.364</b>	<b>64.195.942</b>

Tabla 20. Gastos de administración y ventas 5 años. Fuente: Elaboración propia.

### 13.5 Flujo de Caja

Se evalúa el proyecto en un horizonte de 5 años y como se puede visualizar a continuación, se obtienen resultados positivos a contar del primer año de operación:

Proyecto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ Ingresos por Ventas		101.802.689	122.163.227	140.487.711	154.536.482	165.354.036
- Costos de Ventas		-39.699.578	-47.513.493	-54.546.017	-59.937.619	-64.089.152
- Gastos de Administración y Ventas		-60.311.684	-60.903.684	-62.300.484	-63.371.364	-64.195.942
- Depreciación		-873.945	-873.945	-873.945	-873.945	-873.945
<b>Resultado Operacional (A)</b>		917.483	12.872.105	22.767.265	30.353.554	36.194.997
+/- Ganancia de Capital						
+ Ingresos Financieros						
- Interes						
- Perdida del Ejercicio Anterior						
<b>Resultado Operacional (B)</b>		-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de impuesto (A+B)</b>		917.483	12.872.105	22.767.265	30.353.554	36.194.997
- Impuesto a las Empresas		-229.371	-3.218.026	-5.691.816	-7.588.389	-9.048.749
<b>Utilidad Despues de impuesto</b>		688.112	9.654.079	17.075.449	22.765.166	27.146.248
+ Depreciación		873.945	873.945	873.945	873.945	873.945
+ Perdida del Ejercicio Anterior						
+/- Ganancia de Capital						
<b>Flujo Operacional (C)</b>		1.562.057	10.528.023	17.949.393	23.639.110	28.020.192
- Inversion Fija		-4.369.723				
+ Valor Residual de los Activos						200.241.280
- Capital de Trabajo		-21.795.345				
+ Recuperacion del Capital de Trabajo						21.795.345
+ Prestamos						
- Amortizaciones						
<b>FLUJO DE CAPITALES (D)</b>		-26.165.068	-	-	-	222.036.626
<b>FLUJO DE CAJA PRIVADO (C+D)</b>		-26.165.068	1.562.057	10.528.023	17.949.393	250.056.818

Tabla 21. Flujo de Caja a 5 años. Fuente: Elaboración propia

### 13.6 Estado de Resultado

A continuación, se presenta el estado de resultado proyectado a 5 años y una proyección al sexto año, considerando un crecimiento de 3%. Este crecimiento se considera a perpetuidad y con eso se calcula el valor residual del negocio y el valor de la empresa, los cuales serán detallados en puntos posteriores.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6 Proy
+ Ingresos ventas	101.802.689	122.163.227	140.487.711	154.536.482	165.354.036	
- Costos de Ventas	-39.699.578	-47.513.493	-54.546.017	-59.937.619	-64.089.152	
<b>Resultado Operacional</b>	<b>62.103.111</b>	<b>74.649.734</b>	<b>85.941.694</b>	<b>94.598.863</b>	<b>101.264.883</b>	
-GAV	-60.311.684	-60.903.684	-62.300.484	-63.371.364	-64.195.942	
<b>Utilidad Operacional EBIT</b>	<b>1.791.427</b>	<b>13.746.050</b>	<b>23.641.210</b>	<b>31.227.499</b>	<b>37.068.942</b>	
- Depreciacion	-873.945	-873.945	-873.945	-873.945	-873.945	
+ Perdida del Ejercicio Anterior	-	-	-	-	-	
<b>Utilidad no operacional</b>	<b>917.483</b>	<b>12.872.105</b>	<b>22.767.265</b>	<b>30.353.554</b>	<b>36.194.997</b>	
-Impuestos	-229.371	-3.218.026	-5.691.816	-7.588.389	-9.048.749	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>688.112</b>	<b>9.654.079</b>	<b>17.075.449</b>	<b>22.765.166</b>	<b>27.146.248</b>	
+Depreciacion	873.945	873.945	873.945	873.945	873.945	
Propiedad planta y equipo						
Capital de trabajo neto						
Inversion en Capex						
Inversion en Capital de trabajo						
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>1.562.057</b>	<b>10.528.023</b>	<b>17.949.393</b>	<b>23.639.110</b>	<b>28.020.192</b>	<b>28.860.798</b>

Tabla 21. Estado de Resultado a 5 años. Fuente: Elaboración propia

## 13.7 Indicadores Financieros

### 13.7.1 Tasa de descuento

Para evaluar financieramente el proyecto, se requiere calcular la tasa de descuento que representa tanto el riesgo del negocio como sus retornos esperados, para lo cual se utiliza el método WACC (Weighted Average Cost of Capital).

$$WACC = K_e * \frac{E}{E + D} + K_d * (1 - t) * \frac{D}{D + E}$$

Donde:

- WACC: costo ponderado de capital
- Ke: costo del patrimonio
- E: patrimonio
- D: deuda
- Kd: costo de la deuda
- T: tasa de impuesto

Como este proyecto no considera financiamiento por medio de deuda ya que la inversión se realizará con recursos propios (D=0), el valor del WACC es igual a la tasa obtenida por medio de CAPM (Capital Asset Pricing Model), calculado con la siguiente fórmula:

$$K_e = Wacc = CAPM = R_f + (R_m - R_f) * \beta$$

Donde:

- Ke: costo del patrimonio.
- Rf: tasa libre de riesgo, la cual corresponde a la ofrecida por el Banco Central de Chile, la que actualmente corresponde a 4,35%<sup>41</sup> en bonos a 10 años.

<sup>41</sup> Fuente Banco Central:

[https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_TASA\\_INTERES/MN\\_TASA\\_INTERES\\_09/TMS\\_15/T311?cbFechaInicio=2021&cbFechaTermino=2021&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaInicio=2021&cbFechaTermino=2021&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=)

- $R_m$ : corresponde al retorno esperado de mercado, para lo cual se utilizó el promedio del IPSA de los últimos 20 años correspondiente a 10,54%.<sup>42</sup>
- $\beta$ : corresponde al factor de riesgo no diversificable, el cual se obtuvo de la base de Damodaran para la industria de equipamiento del hogar correspondiente a 1,1143 a lo cual se sumó un punto de riesgo por ser un emprendimiento, obteniendo un beta de 2,11. Se utilizará beta no apalancado.

$$K_e = Wacc = CAPM = 4,35\% + (10,54\% - 4,35\%) * 2,11$$

$$K_e = Wacc = CAPM = 17,4\%$$

Dado lo anterior, el costo ponderado de capital corresponde al costo del patrimonio equivale a la tasa de descuento para este proyecto, la cual es un 17,4%.

### 13.7.2 VAN

Se usará como indicador financiero el valor actual neto (VAN) para determinar la viabilidad del proyecto, donde si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$VAN = \$118.391.644$ , considerando el valor residual en el flujo de caja.

$VAN = \$28.654.450$ , sin considerar el valor residual en el flujo de caja (ver anexo 6).

El VAN del proyecto, descontado a la tasa de 17,4% obtenida por el modelo CAPM, a un periodo de 5 años logra generar cerca más de 118 millones de pesos. Lo anterior hace concluir que el proyecto generaría resultados positivos por lo que es viable y preliminarmente se recomendaría llevar a cabo.

### 13.7.3 TIR

Con el fin de evaluar la rentabilidad del proyecto y contar con indicador que permita comparar este proyecto con otras alternativas de inversión, se calcula la tasa interna de retorno (TIR), la cual se espera que sea mayor que la tasa de descuento para que el proyecto sea viable (costo de oportunidad).

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

<sup>42</sup> Fuente S&P IPSA: <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-ipsa/#overview>

<sup>43</sup> Fuente Betas by sector: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

$TIR = 74\%$  , considerando el valor residual en el flujo de caja.

$TIR = 43\%$  , sin considerar el valor residual en el flujo de caja. (ver anexo 6).

Como se puede apreciar la TIR supera con creces la tasa de descuento del 17,4% por lo que sería rentable invertir en este proyecto.

### 13.7.4 Valor Terminal y Valor Empresa

El valor terminal fue calculado como el valor presente de todos los flujos que ocurrirán más allá del quinto año, considerando un crecimiento a perpetuidad del 3% se obtiene un valor de \$197.707.195.

$$VT = \frac{\text{Flujo de caja anual más allá tiempo } t \text{ (6to año)}}{\text{Retorno requerido (CAPM) - Tasa Crecimiento}}$$

$$VT = \frac{28.860.798}{17,4\% - 3\%}$$

$$VT = \$200.241.280$$

Por su parte, el valor empresa fue calculado como la sumatoria de todos los flujos de caja libre descontados llevados a valor presente, con lo que se obtiene un valor de \$134.789.230.

### 13.8 Análisis de Sensibilidad

La rentabilidad del proyecto se puede ver afectada por diversos factores externos del mercado y con el fin de entregar mayor credibilidad al proyecto en cuanto al análisis financiero realizado, se incluirán escenarios alternativos y se evaluarán sus efectos en la TIR y el VAN.

- Por un lado, se consideran escenarios pesimistas y optimistas donde la variación corresponde a  $\pm 20\%$  y  $\pm 10\%$  sobre los ingresos obtenidos en cada año y también los costos ya que éstos son proporcionales a las ventas, con lo cual en ambos casos se sigue obteniendo una TIR positiva y un VAN  $>0$ .

	Escenario (-20%)	Escenario (-10%)	Escenario Esperado	Escenario (+10%)	Escenario (+20%)
<b>TIR</b>	46%	59%	74%	90%	107%
<b>VAN</b>	67.332.597	92.862.120	118.391.644	143.921.167	169.450.691
<b>Sensibilidad VAN</b>	-43%	-22%	-	22%	43%

Tabla 22. Análisis sensibilidad variación ingresos. Fuente: Elaboración propia

- Por otro lado, se consideran escenarios pesimistas y optimistas donde la variación corresponde a  $\pm 5\%$  y  $\pm 10\%$  sobre la tasa de descuento del 17,4% con la que se calcula el VAN. En todos los casos también se obtienen valores positivos.

	Escenario (+10%)	Escenario (+5%)	Escenario Esperado	Escenario (-5%)	Escenario (-10%)
<b>VAN</b>	73.661.505	93.419.796	118.190.365	150.296.553	191.541.940
<b>Sensibilidad VAN</b>	-38%	-21%	-	27%	62%

Tabla 23. Análisis sensibilidad variación tasa de descuento. Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el proyecto es viable financieramente tanto si se logra alcanzar el escenario de ventas objetivo, así como también en otros escenarios evaluados donde se modifican variables como ingresos o tasa de descuento, o incluso no se considera el valor residual de la empresa.

## 14. Conclusiones

A modo de conclusión se presenta un resumen del modelo de negocios planteado a través del Lienzo de Canvas:

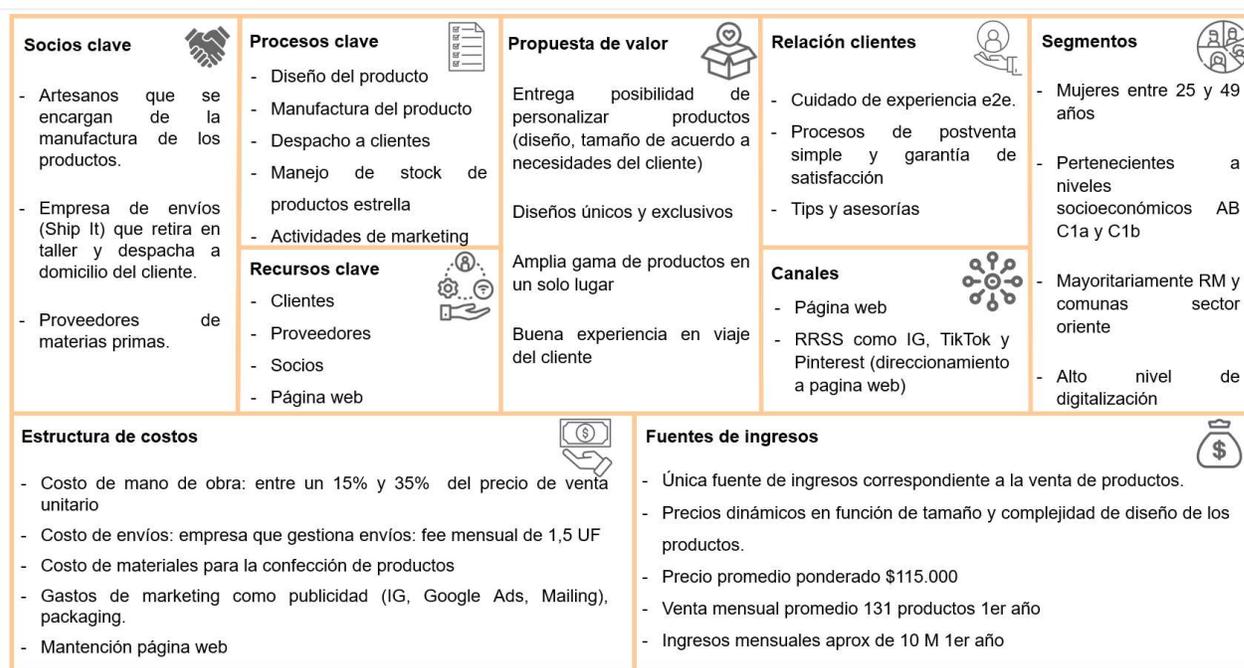


Ilustración 39. Lienzo de Canvas. Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, de todo el trabajo realizado en el presente plan de negocio, surgen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- La experiencia generada tras la ejecución del piloto y también los hallazgos surgidos en la fase de diagnóstico dan cuenta que existe espacio en el mercado para satisfacer necesidades de decoración abordadas en la propuesta y resulta factible proponer un modelo de negocio que satisfaga necesidades del segmento y esté acorde en dimensiones de precio y calidad con respecto a competidores.
- El análisis del macro y micro entorno del ámbito nacional y del mercado de decoración, da cuenta que si bien hay aspectos que parecieran indicar que no es un mercado tan atractivo con competidores bien posicionados, bajas barreras de entrada y salida o altas comisiones en canales como marketplace de retail, también da cuenta de clientes poco sensibles a los altos precios, que valoran y

sintonizan con la propuesta de productos artesanales y que buscan una oferta exclusiva, innovadora y personalizable, por lo que se concluye que con una robusta propuesta de valor diferenciadora que genere valor al segmento objetivo es factible implementar un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

- Los principales puntos a considerar para una robusta propuesta de valor son diferenciación y exclusividad en el diseño de los productos y personalización tanto en los diseños como en la atención de los clientes, cuidando su experiencia y satisfacción en todo el viaje, incluida la postventa.
- Como puntos muy relevantes de la cadena de valor, se destaca la relación con los artesanos quienes resultan ser los socios estratégicos más importantes por su rol en la manufactura de los productos. También cumple un rol muy importante la empresa escogida para hacerse cargo de los despachos a los clientes. En ambos casos, se debe asegurar su compromiso, calidad de los productos, entregas en plazo, entre otros.
- En términos financieros, la implementación del emprendimiento consta con una inversión inicial de \$4,4M y un capital de trabajo de \$22M. En el horizonte de 5 años en que se evalúa el proyecto, se generan ingresos netos promedio anuales por sobre los \$136M y ya al segundo año se recupera la inversión inicial y al cuarto año se recupera la inversión inicial más el capital de trabajo. Según los criterios de evaluación financiera, el VAN del proyecto es positivo con un valor de \$118M, con una tasa de descuento del 17,4% y una TIR del 74%, considerando flujo de caja con valor residual y un 43% sin considerarlo, lo cual justifica la viabilidad del plan de negocios.

Cabe destacar que para lograr estas cifras se requiere un crecimiento del 20% de las ventas al segundo año y luego un crecimiento promedio anual de 11% hasta el año 5, para lo cual resulta fundamental contar con una sólida estrategia de marketing que permita generar nuevos clientes y mantenerlos fidelizados, dando a conocer el emprendimiento en un comienzo y luego posicionándolo de modo que los clientes lo prefieran por sobre los competidores. De todos modos, de acuerdo con los análisis de sensibilidad, donde se modificaron variables de ingresos y tasa de descuento, si bien el proyecto no obtiene los resultados esperados sigue siendo rentable y con buenos indicadores financieros por lo que se recomendaría invertir en él.

## 15. Bibliografía

Acuña, G. 2022. Los grupos socioeconómicos en Chile. [en línea] <<https://www.percepcioneseconomicas.cl/desarrollo-economico/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/>> [12 de septiembre de 2022]

Banco Central de Chile. 2022. En su Reunión de Política Monetaria, el Consejo del Banco Central de Chile acordó aumentar la tasa de interés de política monetaria en 50 puntos base, hasta 11,25%. La decisión fue adoptada por la unanimidad de sus miembros. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/comunicado-rpm-octubre-2022>> [15 de octubre de 2022]

Banco Central de Chile. 2022. Tasas de Interés. [en línea] <[https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_TASA\\_INTERES/MN\\_TASA\\_INTERES\\_09/TMS\\_15/T311?cbFechaInicio=2021&cbFechaTermino=2021&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=>](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaInicio=2021&cbFechaTermino=2021&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=>)> [12 de diciembre de 2022]

Banco Central de Chile. 2022. Banco Central publicó Informe de Política Monetaria (IPoM) de septiembre de 2022. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-septiembre-de-2022>> [15 de octubre de 2022]

BCI Valor Pyme. 2022. Conoce las características del nuevo régimen tributario Pro-Pyme. [en línea] <[https://www.valorpyme.cl/blog/caracteristicas-del-nuevo-regimen-tributario-pro-pyme#:~:text=Pro%2DPyme%20General%20\(Art%C3%ADculo%2014,llevar%20contabilidad%20completa%20y%20simplificada.>](https://www.valorpyme.cl/blog/caracteristicas-del-nuevo-regimen-tributario-pro-pyme#:~:text=Pro%2DPyme%20General%20(Art%C3%ADculo%2014,llevar%20contabilidad%20completa%20y%20simplificada.>)> [12 de diciembre de 2022]

Cámara de Comercio de Santiago. 2021. CCS proyectó ventas online por más de US\$11.500 millones este año. [en línea] <<https://www.ccs.cl/2021/04/23/ccs-proyecto-ventas-online-por-mas-de-us11-500-millones-este-ano/>> [consulta: 5 de julio 2022]

Cámara de Comercio de Santiago. 2021. Estudio CCS: Disminuye intención de compra de bienes y servicios durante enero. [en línea] <<https://www.ccs.cl/2021/01/28/estudio-ccs-disminuye-intencion-de-compra-de-bienes-y-servicios-durante-enero/>> [consulta: 6 de julio 2022]

Cámara de Comercio de Santiago. 2022. Aumenta intención de compra de alimentos, limpieza y medicamentos, disminuye la de tecnología. [en línea] <<https://www.ccs.cl/2022/04/04/aumenta-intencion-de-compra-de-alimentos-limpieza-y-medicamentos-disminuye-la-de-tecnologia/>> [consulta: 6 de julio 2022]

Cámara Nacional de Comercio. 2021. Ventas online de las principales categorías del retail aumentaron un 195% el primer semestre. [en línea] <<https://www.cnc.cl/ventas-online-de-las-principales-categorias-del-retail-aumentaron-un-195-el-primer-trimestre/>> [consulta: 5 de julio 2022]

Damodaran, A. 2022. Betas by Sector (US). [en línea] <[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)> [12 de diciembre de 2022]

Decora Ideas. 2022. Decoración de interiores 2023 tendencias. [en línea] Blog Decora Ideas. <<https://decoraideas.com/decoracion-de-interiores/>> [consulta: 29 de mayo 2022]

INE. 2018. Resultados definitivos Censo 2017. [en línea] <[http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion\\_Resultados\\_Definitivos\\_Censo2017.pdf](http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion_Resultados_Definitivos_Censo2017.pdf)> [consulta: 30 de octubre 2022]

INE. 2021. Aumenta teletrabajo y trabajo a distancia en marzo. [en línea] <<https://www.ine.cl/prensa/2021/05/17/aumenta-teletrabajo-y-trabajo-a-distancia-en-marzo>> [consulta: 25 de junio 2022]

INE. 2022. Un 10,9% de personas trabajadoras realizó labores a distancia o teletrabajo en diciembre de 2021. [en línea] <<https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/02/22/un-10-9-de-personas-trabajadoras-realiz%C3%B3-labores-a-distancia-o-teletrabajo-en-diciembre-de-2021>> [consulta: 25 de junio 2022]

INE. 2022. Un 10,9% de personas trabajadoras realizó labores a distancia o teletrabajo en diciembre de 2021. [en línea] <<https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/02/22/un-10-9-de-personas-trabajadoras-realiz%C3%B3-labores-a-distancia-o-teletrabajo-en-diciembre-de-2021>> [consulta: 5 de julio 2022]

INE. 2022. IPC de diciembre aumentó 0,8% respecto al mes anterior. [en línea] <<https://www.ine.cl/prensa/2022/01/07/ipc-de-diciembre-aument%C3%B3-0-8-respecto-al-mes-anterior>> [consulta: 22 de agosto 2022]

INE. 2022. IPC de septiembre aumentó 0,9% respecto al mes anterior. [en línea] <<https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/10/07/ipc-de-septiembre-aument%C3%B3-0-9-respecto-al-mes-anterior>> [consulta: 15 de octubre 2022]

INE. 2022. La tasa de desocupación nacional fue de 7,9% en el trimestre móvil junio-agosto de 2022. [en línea] <[https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/09/29/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-de-7-9-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-junio-agosto-de-2022#:~:text=En%20%2C9%25%20se%20ubic%C3%B3,6%20puntos%20porcentuales%20\(pp.\)>](https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/09/29/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-de-7-9-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-junio-agosto-de-2022#:~:text=En%20%2C9%25%20se%20ubic%C3%B3,6%20puntos%20porcentuales%20(pp.)>)> [consulta: 15 de octubre 2022]

Leon, C y Lucero, R. 2022. Gobierno y la CUT llegan a acuerdo: salario mínimo llegará a \$ 400 mil en agosto y familias recibirán aportes ante alza de alimentos. [en línea] Diario Financiero en Internet. 25 de abril, 2022. <<https://www.df.cl/gobierno-y-la-cut-llegan-a-acuerdo-salario-minimo-llegara-a-400-mil>> [consulta: 22 de agosto 2022]

Marquez, L. 2021. 10 razones por las que amarás las lámparas de fibras naturales. [en línea] Revista Hola en Internet. <<https://www.hola.com/decoracion/galeria/20210730193900 //lamparas-fibras-naturales-tendencias-decoracion-lm/5/>> [consulta: 29 de mayo 2022]

Munar, N. 2022. E-commerce en alza: Informe de BlackSip revela que el 63% de los chilenos realiza compras online. [en línea] El Mercurio en internet. 26 de abril, 2022. <<https://www.emol.com/noticias/Economia/2022/04/26/1059129/informe-revela-cifras-de-ecommerce.html>> [consulta: 5 de julio 2022]

Muñoz, A. 2020. Muebles de ratán, mimbre y otras fibras naturales: razones para decorar con ellos. [en línea] Revista Hola en Internet. <<https://www.hola.com/decoracion/galeria/20200417165209/muebles-tendencias-fibra-natural-ratan-mimbre-yute-am/9/>> [consulta: 29 de mayo 2022]

Poblete, P. 2021. Demanda por productos de mejoramiento del hogar explota en cuarto trimestre. [en línea] La Tercera en Internet. 26 de febrero, 2021. <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/demanda-por-productos-de-mejoramiento-del-hogar-explota-en-cuarto-trimestre/MT6BK7QA2RA63FEJ6CUIOZL2VY/>> [consulta: 5 de julio 2022]

Senado. 2022. Proyecto 40 horas: Comisión de Trabajo y Previsión Social inició votación de la iniciativa. [en línea] <<https://www.senado.cl/proyecto-40-horas-comision-de-trabajo-y-prevision-social-inicio>> [consulta: 20 de octubre 2022]

Simonet, A. 2022. Tres interioristas de El Mueble predicen las tendencias en decoración de 2022. [en línea] <[https://www.elmueble.com/decoracion/3-interioristas-mueble-predicen-tendencias-decoracion-2022\\_48233](https://www.elmueble.com/decoracion/3-interioristas-mueble-predicen-tendencias-decoracion-2022_48233)> [consulta: 29 de mayo 2022]

S&P IPSA. 2022. Índices IPSA. [en línea] <<https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-ipsa/#overview>> [12 de diciembre de 2022]

Villena, M. 2022. Incertidumbre, el principal riesgo de la Constitución. [en línea] Diario Financiero en Internet. 12 de mayo, 2022. <<https://www.df.cl/opinion/columnistas/incertidumbre-el-principal-riesgo-de-la-constitucion>> [consulta: 22 de agosto 2022]

## 16. Anexos

### Anexo A: Imágenes referenciales estilos de decoración

- Imagen referencial estilo nórdico



- Imagen referencial estilo rústico



- Imagen referencial estilo industrial



- Imagen referencial estilo mediterráneo



- Imagen referencial estilo minimalista



- Imagen referencial estilo clásico



## Anexo B: Imágenes Piloto La Anatolia



## Anexo C: Entrevista La Murería

1. ¿Cómo y cuándo comenzó el proyecto “La Murería”?  
*“La idea nace en marzo de 2020 cuando quise hacer un regalo para un matrimonio y me di cuenta de que existía muy poca oferta para un segmento más joven y con cero opción de poder personalizar los productos, por ejemplo según tamaño.”*
2. ¿Cómo son sus procesos logísticos de venta y distribución? ¿cómo ha ido cambiando en el tiempo? → proceso productivo (importación de productos, manufactura)  
*“El proceso de fabricación de un cuadro parte por la elección de las láminas, donde éstas pueden ser de diseño propio, compradas en banco de imágenes (hay desde costo \$0 a \$10 USD) o de ilustradoras y fotografías con las que nos hemos asociado (se les paga 15% del valor de venta del cuadro). Luego para su impresión invertimos en un ploter (\$650.000 app).  
Luego se pasa al proceso de enmarcado, donde trabajamos con un enmarcador que se encarga del marco, paspartú y embalado y se le paga un precio fijo por cuadro que corresponde a aproximadamente al 20% o 25% del valor de venta del cuadro.  
Finalmente, para los despachos trabajamos con una empresa que se llama Ship It que cobra un fee mensual de 1 UF, retira en el taller y despacha al domicilio del cliente sin restricción de días por semana, y a fin de mes se cobran los envíos que fueron recaudados por nosotras. Para despachos del sector oriente también despachamos con Rappi con costo por parte del cliente.”*
3. ¿Cuáles son las características de sus clientes?  
*“Clientes de segmento adulto joven (entre 24 y 40 años) y nivel socioeconómico ABC1.”*
4. ¿Cuáles son las características de sus competidores?  
*“Principalmente, considero a 3 tiendas como competidores directos que son Rosario Green que es más grande, llevan más tiempo. Caza Cuadros que también es más grande que nosotras y Papel Ilustrado que es similar, pero con una oferta más básica. Todos apuntamos a un segmento bastante similar.”*
5. ¿Cómo es el proceso de fijación de precios?  
*“Se realiza benchmark con los principales competidores y definimos como nos queremos posicionar respecto a ellos (por ejemplo, más barato que Rosario Green y más caro que Papel Ilustrado). Además, se fija un porcentaje de margen cercano al 50%.”*
6. ¿Qué las diferencia de otras tiendas de decoración? (Propuesta de valor)  
*“Yo creo que son dos cosas, por un lado, la posibilidad de poder personalizar cualquier cuadro, eligiendo el marco y el tamaño que más se adapte a lo que necesita la persona, y por otro lado la propuesta de diseño que apunta a un segmento adulto-joven, donde lo que buscamos ofrecer son diseños que vayan de la mano con las tendencias actuales, que sean atractivos.”*
7. ¿Cómo llegaron a tener presencia en Falabella?

*“Lo de Falabella fue muy inesperado porque nos mandaron un correo contándonos sobre la opción de vender en la tienda del Parque Arauco, que, al ser nueva, querían tener una parte donde pudieran mostrar más mercado local. El acuerdo es a través de consignación (ellos solo pagan lo que se vende) hasta el 31 de diciembre de este año, y a pesar de que la comisión es alta (30%), lo hicimos pensando más en dar a conocer la marca, tener mayor visibilidad y poder aprender de la experiencia de trabajar con ellos. Si bien mantenemos un flujo de ventas más o menos constante, no llega a ser tan conveniente como para seguir con ellos.”*

8. ¿Tienen pensado expandir catálogo de productos?  
*“Sí, de hecho, los estamos actualizando dos veces por año. Este año probamos vendiendo objetos decorativos para las paredes, siempre intentando seguir la línea de “La Murería”, o sea con cosas que sean para muros.”*
9. ¿Tienen pensado abrir nuevos canales de venta? (Marketplace u otros)  
*“Sí, actualmente vendemos a través de la página web pero hace unas semanas nos ofrecieron vender a través del Marketplace de Paris. El problema con el retail son las comisiones (20% a 25% en este caso), por un lado, y por otro que nuestro catálogo cuenta con 27 mil opciones, dado que son productos personalizables entonces tendríamos que elegir y definir un set de productos para la venta. Personalmente me gustaría expandirme más hacia el lado de Mercado Libre, páginas de decoración, y un canal súper bueno son las inmobiliarias y decoradores de interior, que si bien ya es otro mercado de todas formas es una buena oportunidad.”*
10. ¿Cuál es el volumen de ventas mensual aprox?  
*“Tenemos un promedio de entre 20 a 25 pedidos donde cada uno de ellos es de 2 a 3 cuadros y los precios van entre los \$25.000 y \$110.000 por cuadro.”*
11. ¿Cómo se complementa con el servicio de asesorías?  
*“Si bien no se hacen muchas asesorías mensuales y éstas son bien variables (algunos meses hacemos 5 y en otros 1), los pedidos asociados a una asesoría suelen ser mucho más rentables”. (Valor asesoría \$10.000).*
12. Dado que por ahora este emprendimiento es complementario a tu trabajo oficial, ¿Ves espacio para vivir de este negocio, si ambas socias se dedicaran exclusivamente a “La Murería”?  
*“Sí, podríamos vivir ambas de esto, pero se requiere una inversión mayor para poder abarcar el total de demanda. Por ejemplo, ampliar el personal (nuestros competidores trabajan con 4 o 5 personas más).”*

## Anexo D: Fuente información competidores

Tienda	Página web	Instagram
Amoblé	<a href="http://www.amoble.cl">www.amoble.cl</a>	@tiendaamoble
Wolf Nórdico	<a href="http://www.wolf-nordico.cl">www.wolf-nordico.cl</a>	@wolfnordico
Big Pig	<a href="http://www.bigpig.cl">www.bigpig.cl</a>	@bigpig_chile
Area Design	<a href="http://www.areadesign.cl">www.areadesign.cl</a>	@area.design
Ethnika	<a href="http://www.ethnika.cl">www.ethnika.cl</a>	@ethnika.homedeco
La Mimbresía	<a href="http://www.lamimbresia.cl">www.lamimbresia.cl</a>	@lamimbresia
Mimbre	<a href="http://www.mimbredeco.com">www.mimbredeco.com</a>	@_mimbre
Mimbrera	<a href="http://www.mimbrera.cl">www.mimbrera.cl</a>	@mimbrea:chile
Milú Rugs	<a href="http://www.milurugs.com">www.milurugs.com</a>	@milurugs
Nudo Silvestre	<a href="http://www.nudosilvestre.com">www.nudosilvestre.com</a>	@nudo_silvestre
Macramé Chile	N/A	@macrame.chile
Marcramé.cl	N/A	@macrame.cl

## Anexo E: Cálculo costo materiales

El costo de materiales se calculó en función de la cantidad de productos a fabricar.

Para el caso de materiales como yute o algodón se calculó con un estimado de metraje por producto y también en base a la variedad de colores que se quiere manejar en el catálogo.

Para el caso de la lana se toma como promedio uso de 2kg de lana por cada manta y la proporción de colores es 80% en tonos naturales y 20% en tonos de lana teñida. Los valores se muestran en la siguiente tabla:

	<b>Kg estimados</b>	<b>Valor Kg</b>	<b>Valor total</b>
Colores naturales	188	15.000	2.822.400
Lana teñida	47	16.000	752.640
<b>Total</b>	<b>235</b>		<b>3.575.040</b>

Finalmente, para el caso de las lámparas se considera uso promedio de 3 vigas de madera de roble por lámpara, calculada a \$9.500 c/u. Adicionalmente se considera que en promedio cada lámpara lleva 4 ampolletas y 4 soquetes calculados a \$2.000 y \$2.100 c/u respectivamente. Todos los valores mencionados son sin IVA.

## Anexo F: Flujos de Caja sin valor residual

Proyecto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ Ingresos por Ventas		101.802.689	122.163.227	140.487.711	154.536.482	165.354.036
- Costos de Ventas		-39.699.578	-47.513.493	-54.546.017	-59.937.619	-64.089.152
- Gastos de Administracion y Ventas		-60.263.684	-60.855.684	-62.252.484	-63.323.364	-64.147.942
- Depreciacion		-679.000	-679.000	-679.000	-679.000	-679.000
<b>Resultado Operacional (A)</b>		1.160.427	13.115.050	23.010.210	30.596.499	36.437.942
+/- Ganancia de Capital						
+ Ingresos Financieros						
- Interes						
- Perdida del Ejercicio Anterior						
<b>Resultado Operacional (B)</b>		-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de impuesto (A+B)</b>		1.160.427	13.115.050	23.010.210	30.596.499	36.437.942
- Impuesto a las Empresas		-290.107	-3.278.762	-5.752.552	-7.649.125	-9.109.485
<b>Utilidad Despues de impuesto</b>		870.320	9.836.287	17.257.657	22.947.374	27.328.456
+ Depreciacion		679.000	679.000	679.000	679.000	679.000
+ Perdida del Ejercicio Anterior						
+/- Ganancia de Capital						
<b>Flujo Operacional (C)</b>		1.549.320	10.515.287	17.936.657	23.626.374	28.007.456
- Inversion Fija		-3.395.000				
+ Valor Residual de los Activos						
- Capital de Trabajo		-21.795.345				
+ Recuperacion del Capital de Trabajo						21.795.345
+ Prestamos						
- Amortizaciones						
<b>FLUJO DE CAPITALES (D)</b>		-25.190.345	-	-	-	21.795.345
<b>FLUJO DE CAJA PRIVADO (C+D)</b>		-25.190.345	1.549.320	10.515.287	17.936.657	49.802.802

TIR	45%
VAN	\$29.588.810