



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

DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA PARLANTES LAGAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PABLO IGNACIO LAGAS VERA

PROFESOR GUÍA:
HUGO SÁNCHEZ RAMÍREZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN
CLAUDIO BARAHONA JACOBS

SANTIAGO DE CHILE

2015

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: PABLO LAGAS VERA
FECHA: 31/08/2015
PROF. GUÍA: HUGO SÁNCHEZ

DESARROLLO DE UN MODELO NEGOCIOS PARA PARLANTES LAGAS

El siguiente trabajo de tesis consiste en el desarrollo de un modelo de negocios para la venta de la línea propia de parlantes “Lagas”, empresa que también ofrece servicio técnico de parlantes. El área de ventas consiste en su propia línea de parlantes pasivos, incluyendo un servicio de personalización, o parlantes hechos a la medida.

Lagas corresponde a una pequeña empresa, y por lo tanto, conlleva los problemas típicos de éstas, manteniendo constantemente incertidumbre y volatilidad en la demanda. Además de dichos problemas, también existen contratiempos generados en la administración. Como toda PYME, los registros son solo manuales, cuando los hay, y solo con fines legales e impositivos, sin generar información ni conocimiento de esta útil fuente de datos.

Por otro lado, cuenta con una cartera pequeña de clientes fieles, que se ve reflejada en comentarios en foros digitales connotados, y la supervivencia de la compañía se basa en la difusión boca a boca. Para hacer frente a este problema, se plantea una solución práctica y reactiva utilizando la metodología de desarrollo del cliente, entre otras, que consiste en aplicar el método científico al proceso de aprendizaje para el desarrollo de un modelo de negocios, que propondrá un modelo de negocios escalable, repetible y rentable.

Dentro de los principales resultados obtenidos basados en la aplicación de la metodología antes expuesta, se pueden mencionar los siguientes alcances: Se identificaron nuevos nichos o segmentos de clientes (“bajo costo”, “audio vintage”, “innovador” y “gusto por el diseño, entre otros). Asimismo, se determinaron nuevos canales de ventas que permitan rentabilizar el negocio (página web, eventos y alianzas estratégicas). De igual forma, la identificación de estrategias de retención, valorización y captación de clientes, en conjunto con nuevas asociaciones claves, permitirán aumentar las fuentes de ingresos y reorganizar distintos procesos dentro de la compañía.

De esta forma, se espera aumentar casi en 50% la venta de parlantes al mes, llegando a ventas por \$5.000.000 aproximadamente. Finalmente, mencionar que importante considerar que siempre el factor más relevante es el margen de ganancia de cada producto más que el precio o volumen de venta del mismo, lo que en conjunto a los nuevos recursos claves identificados y la nueva propuesta de valor enfocada en las áreas de diseño, fabricación, y reparación de componentes de audio de alta fidelidad, permitirá a Lagas posicionarse como un actor relevante del mercado nacional.

i. DEDICATORIA

Para mi Padres, Hermanos, Amigos, Colegas y Profesores...

ii. TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	1
1.2. ANTECEDENTES TÉCNICOS	2
1.3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	3
1.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS	6
1.4.1. PARLANTES MODELOS LÍNEA HOGAR	6
1.4.2. PARLANTES PERSONALIZADOS A PEDIDO	7
1.4.3. SERVICIO TÉCNICO DE PARLANTES	7
2. OBJETIVOS	8
2.1. OBJETIVO GENERAL	8
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
3. METODOLOGÍA DE TRABAJO	9
4. MODELO CANVAS	12
5. METODOLOGÍA CUSTOMER DEVELOPMENT	13
5.1. DESCUBRIMIENTO DEL CLIENTE	14
5.2. VALIDACIÓN DEL CLIENTE	14
5.3. CREACIÓN DEL CLIENTE	14
5.4. CONSTRUCCIÓN DE LA COMPAÑÍA	14
6. RADIOGRAFÍA ACTUAL LAGAS	15
6.1. SEGMENTO DE CLIENTES	15
6.2. PROPUESTA DE VALOR	16
6.3. CANALES	16
6.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES	17
6.5. FUENTES DE INGRESO	18
6.6. RECURSOS CLAVE	20
6.7. ACTIVIDADES CLAVE	21
6.8. ASOCIACIONES CLAVE	21
6.9. ESTRUCTURA DE COSTOS	23
6.10. PROCESOS DE NEGOCIOS	25

6.10.1.	SUB-PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES.....	26
6.10.2.	SUB-PROCESO DE MANUFACTURA	28
6.11.	RESUMEN Y CONCLUSIONES LEVANTAMIENTO SITUACIÓN INICIAL	31
7.	DESARROLLO DE HIPÓTESIS DEL MODELO DE NEGOCIOS	32
7.1.	INFORMACIÓN RECOPIADA	32
7.1.1.	MÉTRICAS DE VENTA	32
7.1.2.	ENTREVISTAS	32
7.2.	HIPÓTESIS	33
7.2.1.	MERCADO	33
7.2.2.	SEGMENTO DE CLIENTES	47
7.2.3.	DE PROPUESTA DE VALOR.....	53
7.2.4.	CANALES	55
7.2.5.	RELACIONES CON CLIENTES.....	56
7.2.6.	FUENTES DE INGRESO	60
7.2.7.	RECURSOS CLAVES	60
7.2.8.	ASOCIACIONES CLAVES.....	61
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	67
10.	ANEXOS	69
10.1.	ANEXO A: INFORMACIÓN RELEVANTE EMPRESA LAGAS.....	70
10.2.	ANEXO B: COTIZACIÓN TIPO COMPONENTES ELECTRÓNICOS.....	74
10.3.	ANEXO C: INFORMACIÓN RELEVANTE DE MERCADO MUNDIAL	76
10.4.	ANEXO D: INFORMACIÓN DE IMPORTACIÓN DE PARLANTES A CHILE ...	80
10.5.	ANEXO E: ENTREVISTAS REALIZADAS A ESPECIALISTAS	89
10.6.	ANEXO F: BENCHMARKING DE DESCRIPCIÓN DE ATRIBUTOS	94

iii. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema de Componentes de un Parlante de Dos Vías	3
Ilustración 2: Logo de la Empresa	3
Ilustración 3: Esquema Organizacional.....	4
Ilustración 4: Actividades Servicio Técnico.	5
Ilustración 5: Esquema de Responsabilidades en la Venta.....	6
Ilustración 6 Lienzo de Propuesta de Valor	10
Ilustración 7: Proceso de Desarrollo de Cliente.....	13
Ilustración 8: Panfleto evento venta nocturna con socios claves, Noviembre 2014.....	23
Ilustración 9: Diagrama de Proceso de Negocios	26
Ilustración 10: Diagrama de Sub-proceso de compra de maderas.....	27
Ilustración 11: Diagrama de Sub-proceso de compra de maderas.....	27
Ilustración 12: Diagrama de Sub-proceso de compra de artículos electrónicos.....	28
Ilustración 13: Diagrama de Sub-proceso de manufactura.....	29
Ilustración 14: Diagrama de Sub-proceso de manufactura Baffles y terminaciones.....	29
Ilustración 15: Sub procesos externalizables	30
Ilustración 16: Crecimiento y estimaciones del mercado del audio para hogar	33
Ilustración 17: Crecimiento de unidades vendidas entre 2013 y 2014.....	34
Ilustración 18: Crecimiento de porcentaje de productos inalámbricos por categoría.....	35
Ilustración 19: Crecimiento de demanda y gasto promedio en audífonos 2012-2016.....	35
Ilustración 20: Ejemplo de descripción de atributos - Marca Bowers y Wilkins.	43
Ilustración 21: Ejemplo de descripción de atributos - Marca Polk Audio.	43
Ilustración 22: Ejemplo Posicionamiento digital Marca Bowers y Wilkins.....	44
Ilustración 23 Lienzo de la propuesta de valor.....	48

iv. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Lista de Precios por Producto.....	18
Tabla 2: Margen de ganancias por Modelo.....	19

Tabla 3: Resumen de Gastos Modelo P26.....	23
Tabla 4: Costos asociados a la compra de Maderas.....	28
Tabla 5: Costos asociados al Sub-proceso de manufactura de maderas.....	29
Tabla 6: Costos asociados al Sub-proceso de manufactura de Maderas.....	30
Tabla 7: Ventas totales por producto, Porcentaje de clientes que vienen de Mundo Análogo.....	32
Tabla 8: Tipos de Mercado y su Trade-Off.....	40
Tabla 9: Participación de mercado.....	41
Tabla 10: Estrategia por tipo de mercado.....	42
Tabla 11: Estimación de Participación de Mercado en Base a Información del Mercado Americano.....	42
Tabla 12: Medios de Comunicación Gratis.....	58
Tabla 13: Medios de Comunicación Pagados.....	58
Tabla 14: Posibles Asociaciones Claves Lagas.....	62

v. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Precio y costo por modelo.....	19
Gráfico 2 Margen por modelo.....	20
Gráfico 3: Margen de Ganancias modelo P28 según precio de Venta.....	20
Gráfico 4: Resumen Costos por Área P26.....	24
Gráfico 5: Resumen costos por área P26, separando a mano de obra como un ítem aparte.....	24
Gráfico 6: Resumen Costo de materiales modelo P26.....	25
Gráfico 7: Total Importación de parlantes en Chile. Fuente: Aduana Chile.....	36
Gráfico 8: Unidades de parlantes importadas por año. Fuente: Aduana Chile.....	36
Gráfico 9: Precio promedio por unidad importada. Fuente: Aduana Chile.....	37
Gráfico 10: Crecimiento en importaciones de Music World Fuente: mercantil.com.....	38

1. INTRODUCCIÓN

En agosto de 1992, Don Ariel Lagas Canales registra el nombre, y crea la empresa “Eminence”, para atender al mercado de audio profesional, ofreciendo diseño y construcción de sistemas acústicos profesionales, principalmente destinados a discoteques, empresas de amplificación, estudios de grabación, pub’s, música ambiental, gimnasios, colegios, universidades y canales de TV, además de servicio técnico autorizado de parlantes de las mejores marcas a nivel mundial.

Después de un litigio legal, donde la marca internacional Eminence, líder mundial en componentes para fabricación de parlantes, lleva a Ariel Lagas a juicio, se decide cambiarle el nombre a “Lagas”.

Con el paso del tiempo, el mercado local de audio profesional fue cambiando, con una mayor oferta de productos hechos en China de bajo costo, que cumplían con el principal requerimiento de entregar potencia, pero sacrificando calidad de sonido.

Debido a éste cambio de escenario, se buscó una nueva oportunidad en el mercado del audio de alta fidelidad para el hogar, desarrollando parlantes especialmente diseñados para ser usados en combinación con amplificadores y equipos stereo, además de parlantes para sistemas de Cine. Se vió una oportunidad en este mercado debido a que se conocía muy bien los productos de la competencia, gracias a la experiencia en servicio técnico, y se tenía la convicción de lograr un producto superior a las alternativas importadas, para usar en equipos de alta fidelidad, obteniendo margenes positivos.

En agosto de 2014, Ariel Lagas se encuentra trabajando autónomamente, sin mantener stock de su línea de parlantes, realizando trabajos a pedido. Razón que le permitió ofrecerle a Pablo Lagas, memorista y socio actual de la empresa, que se una al área de fabricación y venta de parlantes, con el fin de fomentar un área que se había visto disminuida en los últimos años.

De esta manera, Pablo Lagas se une a la empresa, y en su situación actual de memorista, decide crear un modelo de negocios enfocado en mejorar el posicionamiento actual de la empresa, además de encontrar maneras afines de alcanzar más clientes.

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

En más de los 20 años que lleva la empresa, su dueño ha alcanzado un nombre muy conocido en el rubro de parlantes, siendo normalmente recomendado por “boca a

boca” y en internet en los foros de audiófilos, siendo reconocido por algunos clientes como la persona que más sabe de parlantes en Chile.

Este renombre que se ha conseguido, ha sido en gran parte gracias al servicio de reparación, por dos razones; históricamente se ha reparado más de lo que se ha vendido, o sea, por volumen, y la otra razón, es la diferencia que logra con respecto a su actual competencia, los locales de San Diego, diferencia en calidad del servicio, ubicación, y trato con el cliente.

Lo anterior ha derivado en que se cobran precios elevados en comparación a las alternativas, ya que el precio mínimo de un arreglo en Lagos, actualmente llega a los \$30.000, mientras que en San Diego, el promedio es de \$8.000 aprox.

Este valor creado en la reparación fue dejando de lado el servicio de fabricación, además de centrar todos los esfuerzos en lo operacional, lo que provocó avances nulos en administración y creación de una estrategia que guíe los pasos de la compañía.

1.2. ANTECEDENTES TÉCNICOS

Antes de describir el funcionamiento de la empresa, se hará una breve explicación técnica de lo que es un parlante, y sus principales componentes.

Los parlantes pasivos son los que no tienen un amplificador integrado, por lo tanto, requieren de un equipo de amplificación externo. Un sistema de estas características permite mayor versatilidad y calidad de sonido, al poder elegir y probar cada componente por separado.

Los parlantes contienen los siguientes componentes:

- Baffle: Caja acústica o “recinto del parlante”
- Crossover: Está conformado por bobinas de distintos valores, alambres y núcleos, placas de diferentes medidas, cables de conexión, pegamento térmico y consiste en varios filtros pasa bajo y pasa altos, que cortan la frecuencia para cada componente, entregándole al tweeter los tonos altos, y al woofer los tonos bajos y medios.
- Placa de contacto: Comunica la caja de parlantes con el amplificador de potencia, tiene conectores enchapados en Oro que facilitan la conexión.
- Woofer: Parlante de frecuencias bajas
- Tweeter: Parlante de frecuencias altas

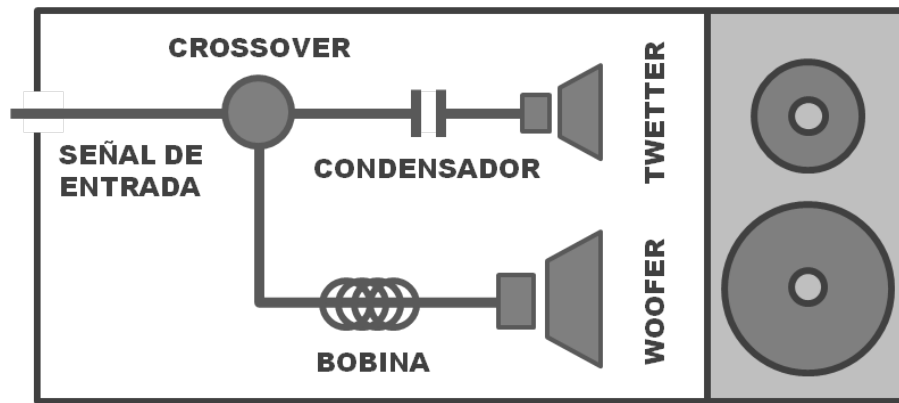


Ilustración 1: Esquema de Componentes de un Parlante de Dos Vías. Fuente: Elaboración Propia

1.3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Lagas es una empresa actualmente compuesta por dos socios, donde existe un acuerdo de repartición de utilidades sobre la venta de la línea de parlantes propios y personalizados a pedido. Además, para la empresa trabaja don Rigoberto Fuentes, carpintero que se encarga de fabricar los “baffles”, o caja acústica del parlante, además de pulir y barnizar las maderas nobles usadas en las terminaciones. Trabajo realizado a pedido, y en el taller de su propiedad, ubicado en la comuna de Las Condes.



Ilustración 2: Logo de la Empresa. Fuente: Lagas

La empresa se encuentra en el rubro de la electrónica y sus principales productos y servicios son:

- Línea hogar de sistemas de parlantes (Home Cinema y Stereo)
- Servicio técnico de parlantes de hogar
- Servicio técnico de parlantes de audio profesional

Actualmente las responsabilidades y funciones de los socios se ven así:

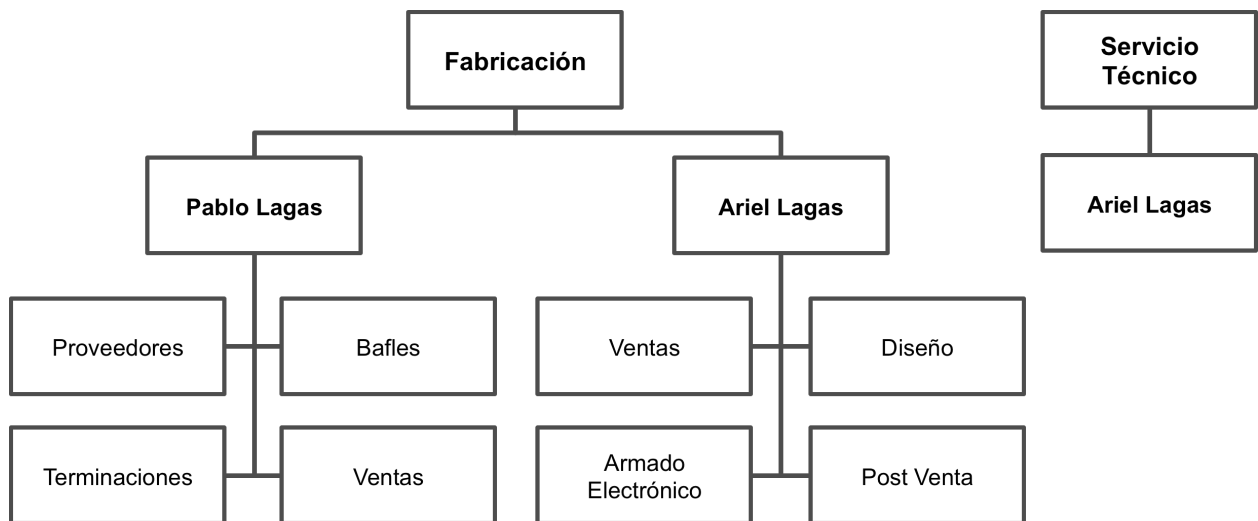


Ilustración 3: Esquema Organizacional. Fuente: Lagas

Los socios actualmente usan su tiempo en el campo operacional, donde las decisiones más administrativas actualmente son la cantidad a producir, dependiendo de los pedidos de pruebas de sonido y cantidad de parlantes que quedan en stock.

En el área de servicio técnico, Ariel Lagas es quien desempeña todas las actividades relacionadas:

- Atención de clientes: Recibe llamadas telefónicas en el teléfono fijo de la tienda y su teléfono celular, además de contestar correos.
- Recepción y presupuesto: Recibe los equipos y entrega el contrato de reparación, para posteriormente enviar el presupuesto al cliente a través de un correo electrónico, que al ser aceptado, da inicio al trabajo de reparación.
- Reparación o trabajo a realizar: En algunos casos, se terceriza el trabajo, dependiendo de la cantidad total de trabajos, y de la dificultad del arreglo.
- Prueba y entrega: Se recibe al cliente nuevamente, se prueba el parlante y se le entregan sus componentes cambiados, para dar mayor transparencia.

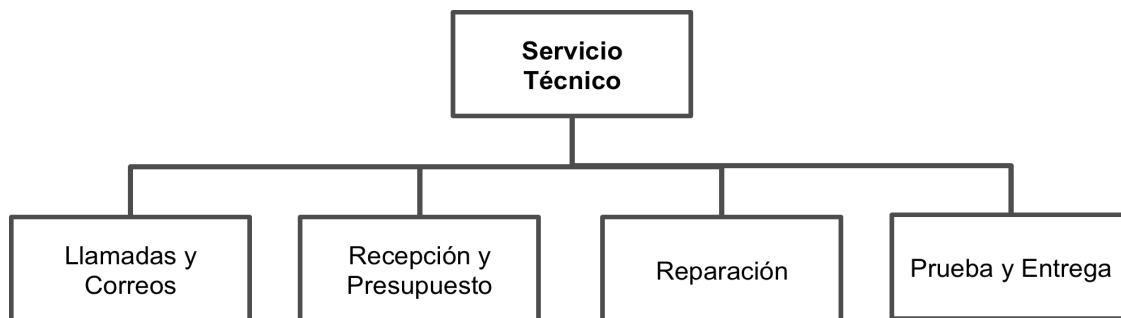


Ilustración 4: Actividades Servicio Técnico. Fuente: Lagas

En el área de fabricación y ventas, se pueden desprender las siguientes áreas de responsabilidad:

Proveedores

Responsabilidad de Pablo Lagas, se preocupa de la compra y entrega de los productos en el lugar que sean requeridos (ya sea el taller de don Rigoberto Fuentes, o en el local de Ñuñoa).

Baffles

El armado de Baffles está a cargo de Don Rigoberto Fuentes, carpintero, que trabaja en su taller ubicado en Padre Hurtado, esquina Colón. Se le paga una tarifa fija por cada modelo de baffle que se le manda a hacer.

Terminaciones

Se reconocen tres elementos en las terminaciones:

- Telas: El parlante queda envuelto en una manga de tela especial que no interviene en el sonido. La tela se compra por kg en Textil Cassis, y es cortada por Pablo Lagas, para luego ser cocida por una persona externa.
- Madera noble: Se usa una tapa superior y una inferior de madera noble, generalmente Mara Clara, que es pulida por don Rigoberto Fuentes, además de aplicarle tinta selladora para una mejor apariencia y durabilidad
- Logos: Se compran a la empresa “Enzo Grabados”, son del mismo color negro que la tela.

Armado y diseño electrónico

Corresponde al diseño de los cross-over, calculo de dimensiones de los baffles, cantidad de componentes, y posteriormente instalación de crossover, placa terminal, instalación de componentes y su respectiva prueba de sonido.

Ventas

Los dos socios son responsables de este ítem, como lo explica la siguiente imagen:

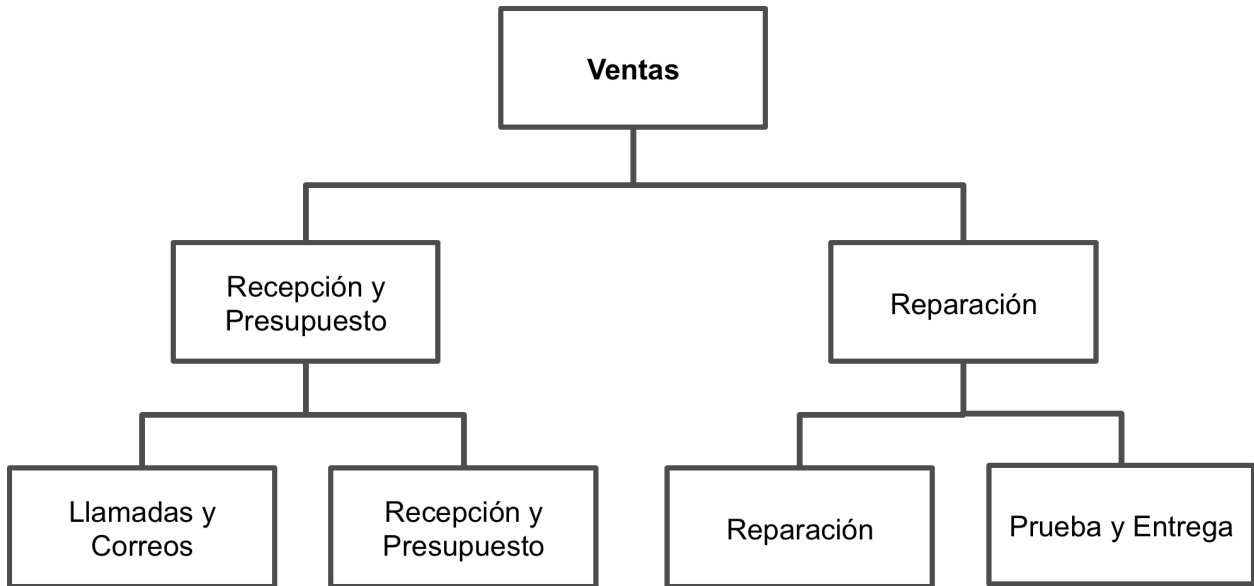


Ilustración 5: Esquema de Responsabilidades en la Venta. Fuente: Lagas

Como se mencionó anteriormente, el estar encerrado en las operaciones ha hecho que en “Eventos y Marketing” se haya avanzado poco aún, se creó un evento en noviembre de 2014, se hizo una nueva versión de la página web que se sigue actualizando.

Post-Venta

Se refiere a la asesoría que tiene el cliente desde que compra, incluyendo servicio de instalación opcional, garantía de 1 año, repuestos originales y cualquier consulta que estime conveniente.

1.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

1.4.1. PARLANTES MODELOS LÍNEA HOGAR

En ésta línea se encuentran los siguientes modelos estandarizados:

- CN5 : Modelo versión librero, un woofer de 6” y un tweeter de 2”
- P6D: Modelo Pedestal delgado de un woofer de 6” y un tweeter de 2”
- P26: Modelo de pedestal de dos woofer de 6” y dos tweeter de 2”
- P28: Modelo de pedestal de dos woofer de 8” y dos tweeter de 3”.



Imagen 1: Modelos CN5 y P26. Fuente: Lagas

1.4.2. PARLANTES PERSONALIZADOS A PEDIDO

Este servicio corresponde a hacer parlantes personalizados según las necesidades y requerimientos del cliente. Corresponde a la co-creación, llegando a un acuerdo sobre el producto final, para después hacer los cálculos necesarios de volumen del mueble y componentes del circuito.

Este servicio corresponde a un complemento a la línea hogar, los pedidos más generales son parlantes centrales para acompañar al modelo P6D en sistemas Home-theater 5.1, y Sub-woofer, también para ser usados en sistemas de cine, o para complementar un sistema stereo de música.

El cliente también puede elegir cambiar el color de la tela, que madera se usa para las terminaciones, tamaño del baffle, tamaño y cantidad de componentes, impedancia, y cualquier atributo que estime importante.

1.4.3. SERVICIO TÉCNICO DE PARLANTES

Se ofrece servicio técnico de parlantes, principalmente a la línea de audio profesional, ya sean restaurantes, academias de baile, universidades, productoras de eventos, etc... y también en la línea de parlantes de hogar, que generalmente son de alta fidelidad, o vintage, debido a que sale más barato repararlos que reponerlos. Principalmente se ofrece cambio total o parcial de componentes, reparación de bobinas quemadas, reparación y diseño de cross-over, y restauración física.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollo de un modelo de negocios para Parlantes Lagas, que permita generar lineamientos de desarrollo futuro a través de eficiencias en sus operaciones que permita mejorar sus ingresos a través de un mejor posicionamiento en el Mercado.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Dentro de las metas particulares se buscan los siguientes objetivos específicos:

- Obtener un levantamiento preliminar del funcionamiento actual de la empresa, que aporte al desarrollo del modelo de negocios, ya sea con datos estadísticos y/o experiencias de venta.
- Determinar los clientes objetivos de la empresa, identificando sus características y preferencias.
- Rediseño del proceso de fabricación de parlantes que permita obtener stock continuo sin aumentar los costos promedios por unidad. (Me estoy comprometiendo a poner de resultado: nuevo sistema)
- Reformulación del modelo de negocios actual, basado en la nueva segmentación e información disponible de estos segmentos.

3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para el desarrollo y elaboración de este Trabajo de Título, con el Método de Generación de Modelo de Negocios Canvas en conjunto con Lean-Start Up como metodología principalmente, se consideraron las siguientes tareas como estrategia investigativa.

1. RADIOGRAFÍA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Esta etapa permitirá recopilar las bases e información necesaria para la realización del presente trabajo, para entender donde están las limitaciones actuales en el camino a posicionar a Parlante Lagas como una alternativa concreta a las marcas importadas, a la hora de elegir parlantes de alta fidelidad.

En ese sentido, se deberá analizar todas las componentes de trabajo de la Empresa de Parlantes Lagas, así como su funcionamiento y operación actual en base a procesos, capital empleado y personas responsables.

Además, será necesario estructurar el proceso operativo de las funciones de cada integrante para poder encontrar falencias dentro del modelo de negocios actualmente implementado. De igual forma, se realizarán encuestas con stakeholders relevantes para determinar fortalezas y debilidades dentro del funcionamiento de la empresa, para así lograr definir puntos atractivos de desarrollo para la misma.

Para generar esta radiografía actual, se entiende que la empresa está trabajando sobre un modelo de negocios en ejecución, lo que permite separar a la compañía en los diferentes elementos que componen un lienzo de modelo de negocios. De esta manera se asegura un correcto traspaso de la información recopilada al proceso de búsqueda de un nuevo modelo de negocios.

2. DESCUBRIMIENTO DEL CLIENTE

Para el proceso de descubrimiento del cliente, en el que se proponen las bases sobre las que se cree que va a forjarse el modelo de negocios, se hará énfasis en el encaje entre Segmento de Clientes y propuesta de valor, definido como el objetivo más importante de éste trabajo de título.

Para esto, se determinarán los clientes o segmentos de los mismos -o sus perfiles- que serán parte de la nueva propuesta de modelo de negocios. Para esto, se tendrá que definir cuáles son sus características, en términos de apreciación por la música, perfil socioeconómico, edad, disposición a pagar, principales preocupaciones al momento de definir su compra, principales canales de comercialización, entre otros.

Para lograr esto, además de las observaciones encontradas en la radiografía de la situación actual, se propone el uso de la herramienta : “Lienzo de propuesta de valor”

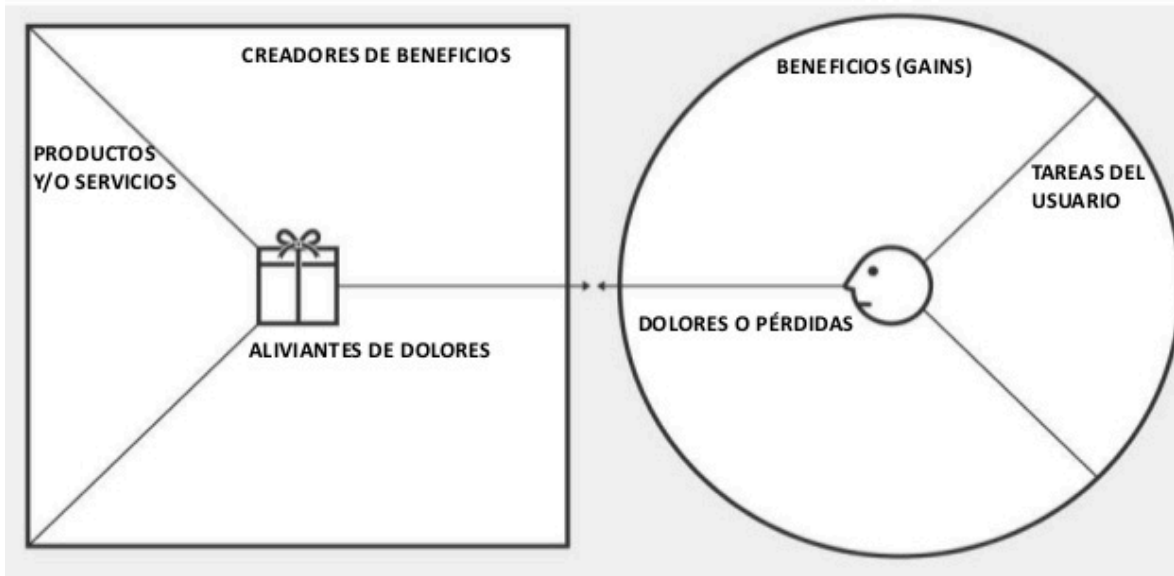


Ilustración 6 Lienzo de Propuesta de Valor, Fuente: Elaboración Propia

El lienzo de propuesta de valor corresponde a un acercamiento o zoom al lienzo general, que explica porque la propuesta de valor tiene una razón de ser. Junta los elementos “propuesta de valor” y “segmento de clientes”, buscando un ajuste entre los dos.

Se parte por el segmento de clientes, el que se define como el lado de la “observación”, ya que se llena observando y conversando con clientes:

Tareas del usuario

¿Qué trata de lograr el cliente? ¿Comprar de manera eficiente? ¿Escuchar música con detalles? ¿Necesidades que satisfacer? Sentirse seguro, completar el sistema de sonido?. ¿Que intentan hacer? ¿Que tareas, problemas o necesidades?

Dolores

Son los costos no deseados, miedos y riesgos, antes, durante y despues de las tareas del usuario ¿Que emociones negativas siente?, por ejemplo; mucha cola al comprar, no saber que elegir.. ¿Que encuentra muy costoso? ¿Que desafios encuentra?

Beneficios:

¿Qué esperan y desean? ¿ Como se pueden superar las expectativas?

Musica con detalles, versatilidad. Mejora social. Ahorro de costes en dinero y esfuerzo.

Posteriormente, se llena el lado izquierdo, el lado del “diseño”, como respondemos a lo que descubrimos de ellos, la “oferta” se arma de producto y servicios.

Productos y Servicios:

Identificar las características o funcionalidades que debe tener nuestro producto o servicio para lograr el trabajo que quiere lograr el cliente. Resulta fundamental entender todos los roles que aparecen, como comprador y/o usuario final.

Aliviador de dolor:

¿Como se eliminan las emociones negativas, antes, durante y despues de las tareas del usuario?

Creadores de beneficios:

¿Como le hago la vida mas facil? ¿como cumplo sus sueños?

3. MODELO DE NEGOCIOS PROPUESTO

El objetivo es lograr determinar aspectos claves para la implementación y desarrollo de un nuevo modelo que permita a Lagas aumentar su participación de mercado, clientes objetivos, cartera de productos y servicios, en conjunto con los canales de ventas. Para esto se procederá a usar las hipótesis e información recopiladas en los puntos 1 y 2, principalmente las hipótesis de tamaño y tipo de mercado, además de Segmentos de clientes y propuesta de valor, para completar el Lienzo de modelo de negocios propuesto en el libro Start up Owner’s Manual, de Steve Blank.

4. CONCLUSIONES FINALES

Finalmente, se presentarán las conclusiones empíricas de esta investigación, en base a los datos y resultados obtenidos en cada una de las etapas propuestas en los modelos iniciales. Además, se incluirán las fortalezas y debilidades de la implementación propuesta tanto del modelo como de las metodologías utilizadas. También contiene comentarios sobre el modelo aplicado, la segmentación realizada y la recomendación propuesta.

4. **MODELO CANVAS**

A lo largo del presente trabajo de título, se utilizará constantemente la herramienta *canvas* para describir un modelo de negocios, la que se divide en nueve módulos/secciones, con los que refleja la lógica con que una empresa consigue ingresos al crear valor.

1. Segmento de Mercado: Define el grupo o segmento de clientes que se busca atender o satisfacer con el producto o servicio ofrecido.
2. Propuesta de valor: El producto o servicio ofrecido genera un valor agregado al usuario o cliente.
3. Canales: Muestra como la compañía hace llegar la propuesta de valor a los segmentos de clientes por atender.
4. Relaciones con el cliente: Define como se adquieren, retienen y fidelizan los clientes por parte de la compañía, que recursos se usan para mantenerse en contacto con los clientes.
5. Fuentes de Ingresos: Define que ingreso de dinero se recibe por cada segmento de clientes a cambio de la entrega de valor.
6. Recursos Claves: Define que recursos o activos son más importantes a la hora de hacer entrega de la propuesta de valor.
7. Actividades Clave: Que actividades son necesarias para que funcione el modelo de negocios como está propuesto, y para poder entregar la propuesta de valor.
8. Asociaciones clave: Que alianzas son las más importantes, incluyendo a socios y proveedores, también define que alianzas son reemplazables, y cuales podrían convertirse en competencia.
9. Estructura de costos: Define los costos que son necesarios para llevar a cabo el modelo de negocios.

5. METODOLOGÍA CUSTOMER DEVELOPMENT

Una startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocios rentable, escalable y repetibleⁱ, esta definición encaja en el área de fabricación de la empresa “Lagas”, ya que si bien, ha estado en el mercado por 20 años, está en un período en el que busca un modelo de negocios rentable, escalable y repetible.

El trabajo presente está enmarcado en la metodología “Customer Development”, o *desarrollo del cliente*, en español, que es el “proceso de organizar la búsqueda del modelo de negocios”ⁱⁱ

Ésta metodología se basa en una lista de 9 principios, la bien llamada “Customer development manifesto”:

1. No hay hechos dentro de tu edificio, sal a buscarlos
2. El *desarrollo del cliente* es inútil, a menos que se itere con rapidez y agilidad
3. Equivocarse es parte integral de la búsqueda
4. Hacer continuas iteraciones y pivoteos
5. Ningún plan de negocios sobrevive al primer contacto con los clientes, así que se debe usar un *Lienzo*
6. Diseña experimentos y pruebas para validar tu hipótesis
7. El tipo de mercado cambia todo
8. Métricas en una startup son diferentes a las tradicionales
9. Decisiones rápidas, ciclos, velocidad y ritmo.

La metodología presentada, se divide a su vez en 4 partes que componen el proceso, con el objetivo de construir un modelo de negocios escalable, repetible y rentable para una start-up, estos 4 pasos son:

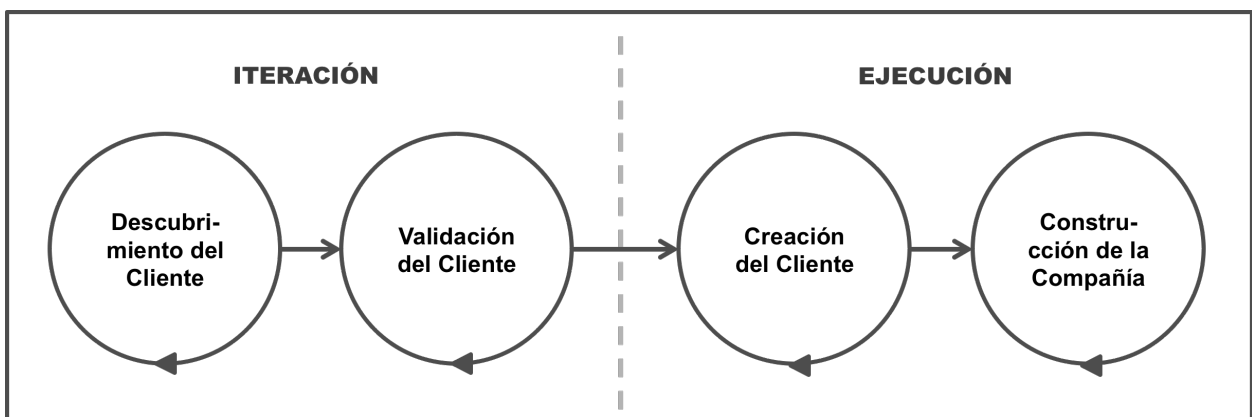


Ilustración 7: Proceso de Desarrollo de Cliente

5.1. DESCUBRIMIENTO DEL CLIENTE

En esta parte del proceso se usa el método mencionado para ver si el entendimiento del problema, y la solución propuesta, encajan. En esta fase se segmentan los clientes, con sus problemas a solucionar y los supuestos de cada grupo.

5.2. VALIDACIÓN DEL CLIENTE

Esta sección se encarga de probar que existe una masa crítica de clientes que aseguren que se tiene un modelo de negocios repetible y escalable. En caso contrario, se debe volver a la fase de descubrimiento del cliente.

La metodología hace aclaraciones respecto al mercado en el cual se quiere competirⁱⁱⁱ:

Nuevo Producto en nuevo mercado

Es un producto nuevo que debe ser explicado a los usuarios, se posee el 100% de cuota de mercado, y no existen sustitutos.

Mercado Existente

Este tipo de mercado es el que se presenta en el siguiente trabajo, un nuevo producto trata de robar cuota de mercado a los actores más influyentes. Los usuarios dejan de usar un producto de la competencia por usar el suyo.

Mercado existente Re Segmentado

Un producto con una funcionalidad única dirigida a un segmento específico de usuarios, expande el mercado gracias a la nueva funcionalidad.

5.3. CREACIÓN DEL CLIENTE

Se centra en los canales de venta para escalar el negocio.

5.4. CONSTRUCCIÓN DE LA COMPAÑÍA

En este paso, se hace la transición entre una start-up a una compañía enfocada en ejecutar un modelo de negocios ya validado.

6. RADIOGRAFÍA ACTUAL LAGAS

El modelo de negocios actual que posee la empresa Lagas será representado a continuación mediante la herramienta *Business Model Canvas*. De esta manera se podrá desarrollar un completo análisis que permitirá proponer cambios concretos que buscan mejorar el modelo actual.

6.1. SEGMENTO DE CLIENTES

Al preguntarle a Ariel Lagas sobre el segmento de clientes que son atendidos, comenta que son personas que les gusta darse el gusto de escuchar música en el living, o alguna sala preparada, generalmente con equipos vintage¹, y que necesitan parlantes, ya sea para cambiar los actuales o para un equipo amplificador nuevo. Mediante conversaciones sostenidas con clientes de la empresa se logró realizar un levantamiento del perfil de cliente que actualmente tiene la empresa, el cual se presenta a continuación:

Perfil del cliente

Características relevantes:

- No maneja tanto conocimiento técnico;
- Tiene entre 40 y 70 años;
- Fieles a un muy buen sonido;
- Están dispuestos a pagar más por obtener con precisión lo que buscan;
- No solo buscan un buen sonido, también una buena atención;
- Valoran el diseño, pues concibe los parlantes como parte de la decoración;
- Resaltan su gusto musical mediante equipos de audio exclusivos;
- Ven los parlantes pasivos como un complemento a las tornamesas de vinilos;
- Desean crear instancias amenas para momentos de compañía y soledad;
- Valoran la tradición y el trabajo de producción de los equipos;
- Los momentos en que escuchan música son altamente apreciados;
- Puede tener más de un par de parlantes (Coleccionistas);
- Buscan mejorar su equipamiento en el tiempo;
- Para otros, necesitan parlantes “buenos”, pero no son tan fanáticos y no andan pensando en cambiarlos. Melómano pasivo;
- Son informados y buscan referencias en internet (generalmente en el foro hifichile);
- Un buen porcentaje de los clientes vienen recomendados por clientes ya fidelizados;
- Existe una alta tasa de conversión, entre la prueba de sonido y la concreción de la venta;
- Con facilidades de pago (pago en cuotas), tiene más tendencia a comprar;

- Existe gran transferencia de clientes de reparación a comprar parlantes;
- El cliente busca calidad de sonido a precios convenientes (inferiores a 1mm).

6.2. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor dentro de cualquier modelo de negocios está determinada por la visión de quien dirige la empresa, de modo personal y basándose en la información y apreciación que se tenga de los clientes. Ariel Lagas al ser consultado por la propuesta de valor que desea entregar a sus clientes señala: “Nosotros vendemos parlantes, ya sea nuestros modelos estándar, que tienen la ventaja de haber sido probados y mejorados a lo largo del tiempo, o modelos a pedido, ambos con la asesoría pre y post venta que caracteriza a la empresa, recomendamos parlantes en base al equipo que tenga el cliente, o incluso recomendamos equipo y parlantes dependiendo del espacio disponible que tenga el cliente”. Por otra parte el valor realmente entregado corresponde a la capacidad de idear, desarrollar y entregar efectivamente el valor deseado, por lo cual considerando la visión de Ariel y la de los clientes, quienes concuerdan con la excelencia del producto que hoy se comercializa, la propuesta de valor hoy es:

PROPUESTA DE VALOR

“Entregar la mejor calidad de sonido y atención a un precio accesible”.

Se busca entregar al cliente una mejor opción en parlantes pasivos a las existentes en el mercado nacional, consideradas por la empresa como deficientes para su precio, o muy caras para su calidad. Por otra parte se espera ser una marca referente a nivel nacional en soluciones acústicas, y que parlantes Lagas sean una opción que todos los amantes de la música tengan la oportunidad de probar.

En la actualidad se ofrecen parlantes pasivos de columna (o pedestal), hechos en madera, para los aficionados a escuchar música en equipos amplificadores vintage, con una gran calidad de sonido, y sonido característico de esa época.

6.3. CANALES

La mayoría de los clientes actuales pertenecen a la cartera de clientes que ha ido armando la empresa en sus 20 años, o personas recomendadas por clientes actuales, quienes llaman o escriben un correo para preguntar por equipos y parlantes cuando necesitan uno, momento oportuno para ofrecer una prueba de sonido, que se concreta en el local de Ñuñoa esa misma semana, o dependiendo de la disponibilidad de tiempo del cliente.

Otra forma de llegar a nuevos clientes, es a través del servicio técnico, como se vio en el apartado de clientes, existen situaciones en las que personas llevan a reparar sus parlantes, y se le ofrece escuchar los parlantes Lagas, para terminar concretando la compra y la reparación, ya que generalmente los parlantes que se llevan a reparar representan un alto valor emocional para el cliente.

También se encuentran los foros de audiófilos de Chile, donde los clientes más informados buscan referencias de opciones de parlantes, y donde existen comentarios positivos a la marca, uno de estos foros es www.hifichile.cl.

La pagina web se modernizó en octubre del 2014, logrando un look profesional y que da confianza, donde se puede enviar mensajes y muestra de manera cómoda y rápida correos y teléfonos de contacto. Sin embargo, los esfuerzos de posicionamiento web se están haciendo en el área de servicio técnico, y aún no se ha puesto a prueba una campaña de adwords para la venta de productos.

Después de la prueba de sonido, si no se concreta la venta, Ariel Lagas envía un presupuesto incluyendo posibles costos de cable de parlantes e instalación.

6.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Según se mencionó anteriormente, el segmento de clientes espera que se le brinde confianza y asesoría técnica, en parlantes y también en equipos que no vende la compañía, ya que ésta es una forma poco costosa de captar y fidelizar al cliente, una llamada por teléfono o responder un correo puede durar entre 2 y 5 minutos.

En el mismo sentido, esta asesoría puede ser en una visita, que resulta un poco más costosa, ya que puede durar entre 10 y 60 minutos, pero entre más tiempo pasa un cliente en la tienda, más comprometido se siente y es más fácil lograr la captación y la fidelización.

En general, las visitas de nuevos clientes son gracias a que se han informado en foros o han sido recomendados por amigos, por lo que su captación no debería tomar más de una visita, en algunos casos habiendo una segunda para cerrar la venta, o para ir a buscar los parlantes.

Si bien la empresa ofrece servicio técnico y venta de productos propios, existe una gran relación entre ambos, siendo el servicio técnico una excelente manera de captar clientes para la venta, y viceversa, dándose situaciones que los clientes se llevan sus parlantes reparados, y un par de parlantes Lagas.

También, cuando el cliente no anda en un vehículo apropiado para el tamaño de parlantes que lleva, se le ofrece el servicio de llevarlos a domicilio sin costo, en uno de los autos particulares de los socios, que en el caso de los modelos P28 y P26, puede

incluir la instalación, que puede ser sin costo dependiendo de la antigüedad y posible relación de amistad con el cliente.

Es difícil calcular este costo, ya que actualmente no existe un precio establecido para el servicio de instalación, pero puede variar entre 50.000 y 150.000, dependiendo del tiempo que tome, y el uso de materiales, que en este caso sería de \$1500 por metro de cable.

Los clientes también esperan un servicio de post-venta que no les traiga complicaciones, es por esto que se da una garantía de 1 año con repuestos originales, y asesoría en tienda o telefónica en caso de cualquier problema. Debido a esto, este tipo de relación trae consigo el costo de una reparación, que tiene un costo mínimo de \$35.000 por parlante, costo que será usado para esta relación, porque al tener los repuestos originales, no se debe entrar en reparaciones muy costosas, ya que resulta más eficiente cambiar el componente.

6.5. FUENTES DE INGRESO

Actualmente se venden los siguientes modelos estandarizados, a los siguientes precios:

Modelo	Precio
CN5	\$225.000
P6D	\$225.000
P26	\$395.000
P28	\$950.000

Tabla 1: Lista de Precios por Producto. Fuente: Lagas

La forma en que los clientes pagan generalmente es al contado, ya sea por dinero en efectivo o transferencia electrónica, que se puede hacer en la misma tienda, o dependiendo de si es un cliente antiguo o recomendado, puede hacerla cuando le acomode dentro de los días venideros.

También existe la posibilidad de pagar en dos cuotas, para los modelos más pequeños, y hasta 4 cuotas en los modelos más grandes, siempre dependiendo de la confianza que se tenga con el cliente, se le pueden pedir cheques, o simplemente dejar establecidas fechas de pago a través de transferencias.

En la venta de productos hechos a la medida, el precio se fija de acuerdo a las siguientes referencias:

- **Tamaño y cantidad de componentes:** Se toma como medida de referencia a los modelos estandarizados, por ejemplo, si se pide un modelo con 2 componentes de 8", el precio debería ser similar al modelo P28.
- **Marca de los componentes:** Si el cliente pide componentes específicos, estos son sumados al valor de referencia dado por el tamaño y cantidad de componentes.
- **Tipo de terminaciones:** Se puede dar el caso que el cliente quiera un tipo de terminación especial diferente a la de los modelos estandarizados. La empresa actualmente sólo ofrece diferentes colores de tela, y diferentes maderas nobles para las terminaciones. Sin embargo, se ha dado el caso de clientes que son dueños de mueblerías, y piden encargarse ellos de las terminaciones, situación en la que se les cobra una tarifa inferior, alrededor de un 90% del precio de referencia dado por los ítems anteriores. A modo de ejemplo, Juan Carlos Vargas, dueño de Strongwood muebles, escuchó el modelo P28 y se enamoró del sonido, sin embargo, el pidió hacerse cargo de las terminaciones, se le cobró un precio de \$800.000

Además, se muestra en la siguiente tabla, el margen de ganancia que resulta de la venta de cada modelo:

Modelo	CN5	P6D	P26	P28
Costo	\$98.060	\$102.100	\$132.567	\$160.390
Precio	\$225.000	\$225.000	\$395.000	\$950.000
Margen	\$135.940	\$127.900	\$261.433	\$789.700
% Ganancia	139%	125%	197%	492%

Tabla 2: Margen de ganancias por Modelo. Fuente: Lagas

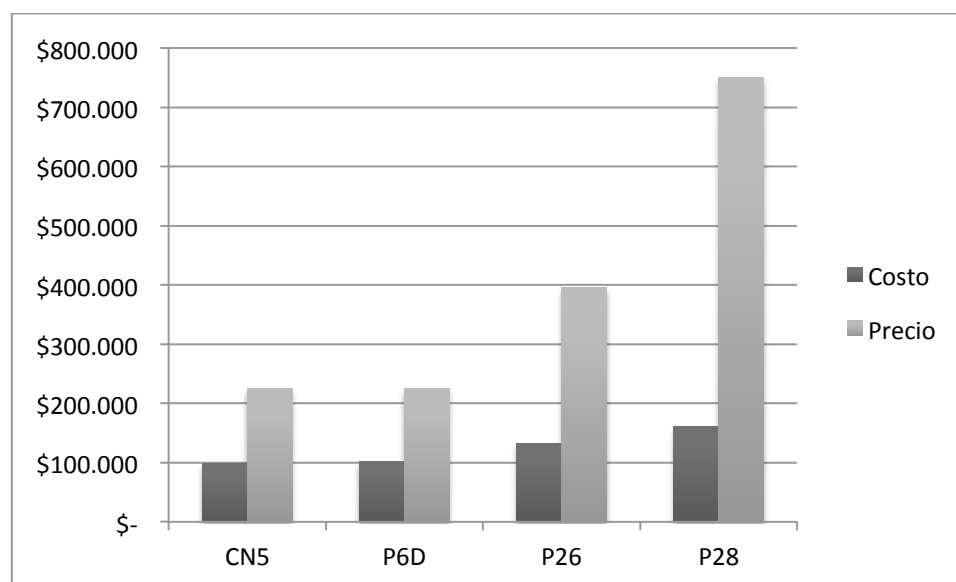


Gráfico 1: Precio y costo por modelo. Fuente: Lagas

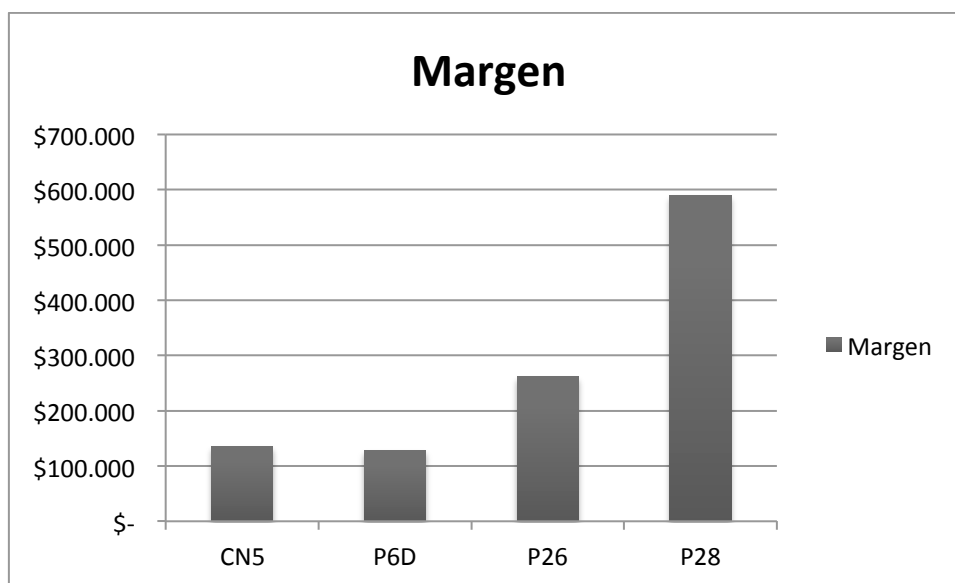


Gráfico 2 Margen por modelo. Fuente: Lagas

Se ve que existe un gran margen en el modelo P28, lo que ha llevado a probar varios precios dependiendo de la situación actual desde octubre del 2014 a la fecha, desde \$500.000 hasta \$950.000. Incluso en el precio de \$500.000 es el modelo que mayor margen genera.

Precio	Cantidad	Margen	% Ganancia
\$500.000	3	\$339.610	212%
\$750.000	1	\$589.610	368%
\$850.000	1	\$689.610	430%
\$950.000	2	\$789.610	492%

Gráfico 3: Margen de Ganancias modelo P28 según precio de Venta. Fuente: Lagas

6.6. RECURSOS CLAVE

Para entregar la propuesta de valor mencionada anteriormente, parlantes de alta calidad a un precio razonable, acompañados de confianza y asesoría técnica, se requiere de recursos humanos y físicos, específicamente:

- Humanos: En éste caso, la “Marca” es el experto en parlantes, Ariel Lagas, quien brinda confianza, asesoría técnica y se encarga del servicio de post-venta. Es la barrera a nuevos entrantes.
- Físicos: El local ubicado en Ñuñoa, cuenta con una sala de ventas que es necesaria para una actividad clave, la prueba de sonido. Además, es un aporte al grado de

confianza prometido en la propuesta de valor, al verse en un ambiente lleno de equipos y parlantes funcionando en perfectas condiciones, y con una gran calidad.

Para lograr mantener los canales hacia los clientes, son necesarios una página web, para que pueden llegar los clientes desde foros, búsqueda en internet, o recomendación de amigos, un teléfono fijo y un teléfono celular para recibir llamadas, y una dirección de correo electrónico.

En el ámbito económico, se debe contar con un capital de trabajo para financiar la compra de materiales y pago de servicios como el armado de bafles.

6.7. ACTIVIDADES CLAVE

Para cumplir con la propuesta de valor, se necesita comprar los materiales, transportarlos hacia su lugar de destino, armar los bafles, armar los crossover, ensamblar los componentes en el baffle, y posteriormente instalar las terminaciones de tela y madera noble.

Sobre los canales, se necesita atender las llamadas telefónicas y los correos electrónicos, además de mantener la página web actualizada. Además, para los clientes que llegan a través del servicio técnico, se debe mantener el orden y la higiene en el local, además de siempre tener stock de parlantes, para realizar una prueba de sonido. En el caso de tratarse de los modelos P26 y P28, también resulta clave la posibilidad de probarlos en el hogar del cliente, o sea, visitas a domicilio para probarlos, opción que tiene una alta de conversión según Ariel Lagas, y refrendada por Juan Andrés Pumpín, de Mundo análogo, ya que el cliente solo tiene que escuchar, y solo clientes realmente interesados piden este servicio.

Para captar y fidelizar clientes, resulta necesario recibir clientes en la tienda y acompañarlos en su estadía, hablando de temas de audio y respondiendo preguntas. Para captar clientes aún no se han hecho esfuerzos de publicidad, y para fidelizarlos, es necesario que los trabajos de reparación, y los parlantes, sean de la más alta calidad.

Para el ámbito económico, o fuentes de ingresos, resulta esencial revisar la planificación de producción del próximo mes, antes de repartir las utilidades mensuales, para calcular el capital de trabajo necesario para el mes venidero.

6.8. ASOCIACIONES CLAVE

Sobre los proveedores, se tienen proveedores en distintas áreas, como se detalló anteriormente. Los proveedores más importantes son:

- *Ferretería imperial*: donde se compran los materiales de carpintería y las planchas de MDF con las que se hacen los bafles. Las planchas se compran dimensionadas, el pedido se hace por correo, usando un software de placa centro que ayuda a pedir la cantidad óptima para no comprar planchas de más, o no obtener demasiado sobrante, y se retiran cuando se recibe el aviso que están listas.
- *Maderas Tarapacá*: proporciona las maderas que se usan en las terminaciones, se compran dimensionadas, actualmente se usa Mara Clara, pero el cliente puede elegir cedro, roble, o la madera de su gusto. Se hace el pedido por correo, y se va a buscar cuando está listo.
- *Calle San Diego*: Electrónica Orfali es el principal proveedor electrónico, pero ninguna tienda asegura stock constante, por lo que se debe recurrir a otras empresas como Electrónica Ibarra, M y N o Electrónica FASA.
- *Enzo Grabados*: En este lugar se mandan a hacer los logos para los parlantes.
- *Textil Cassis*: Se compra la tela especial para parlantes, piqué tipo A, que no interfiere en el sonido.
- *Incal*: Proveedor de Napa, una especie de algodón que se usa para rellenar el interior de los parlantes.
- *Sub-contratados*: El proceso de manufactura de los bafles es sub-contratado a un maestro carpintero actualmente, y también se cuenta con una persona capacitada para el armado de los parlantes, a quien se llama cuando se requiere.

Sobre los recursos clave, aparece Juan Andrés Pumpín, dueño de la marca *Mundo Análogo*, quien fue parte del evento de noviembre de 2014 en el local de Ñuñoa, hecho para obtener nuevos clientes, en el que también participó *Disco Intrépido*, marca nacional de importación de Vinilos.

Mundo Análogo aporta con un recurso clave, que son los equipos amplificadores de alta calidad en el local, necesarios para realizar la prueba de Sonido. Además, tiene parlantes Lagas en el living de su casa, que actualmente usa como sala de ventas de equipos vintage, core de su negocio, y para mayo del 2015 está acordado la unión de Mundo análogo con Lagas, para transformar el local de Ñuñoa en “la casa del audiófilo”.

Además, Mundo Análogo también se encarga de agendar y realizar pruebas de sonido en el local de Ñuñoa, como parte de su negocio, lo que beneficia directamente a la venta de Parlantes. Por otro lado, cuenta con un prestigio que se alinea con la propuesta de valor que se quiere entregar.



Ilustración 8: Panfleto evento venta nocturna con socios claves, Noviembre 2014. Fuente: Lagas - Mundo Análogo

El área de servicio técnico, funciona como anzuelo para la venta, al atraer a un cliente de gran potencial de compra al local, proceso que también funciona al revés.

6.9. ESTRUCTURA DE COSTOS

Actualmente en el área de ventas existen casi exclusivamente costos variables, lo que lo hace un negocio de bajo riesgo, ya que si no se vende, no se gasta. Esto es así con el objetivo de potenciar el área de ventas en su proceso de crecimiento y posicionamiento. En ese sentido, los costos fijos que se encuentran son los costos de mantenimiento de la página web.

Los costos asociados a transporte y teléfonos aún no se cuentan como gastos del área, y son pagados personalmente por los socios. Sobre los costos variables que conlleva la fabricación de cada modelo, se muestra a continuación los costos asociados a la fabricación del modelo P26.

<u>Ítem</u>	<u>Costo</u>	<u>Ítem</u>	<u>Costo</u>
Madera	\$17.400	Mueble	\$31.000
Componentes	\$40.790	Pulido Tablas	\$12.000
Terminaciones	\$24.667	Armado Interior	\$5.000
		Ensamblaje	\$5.000
Total	\$82.857	Total	\$53.000
	TOTAL		\$135.857

Tabla 3: Resumen de Gastos Modelo P26. Fuente: Lagas

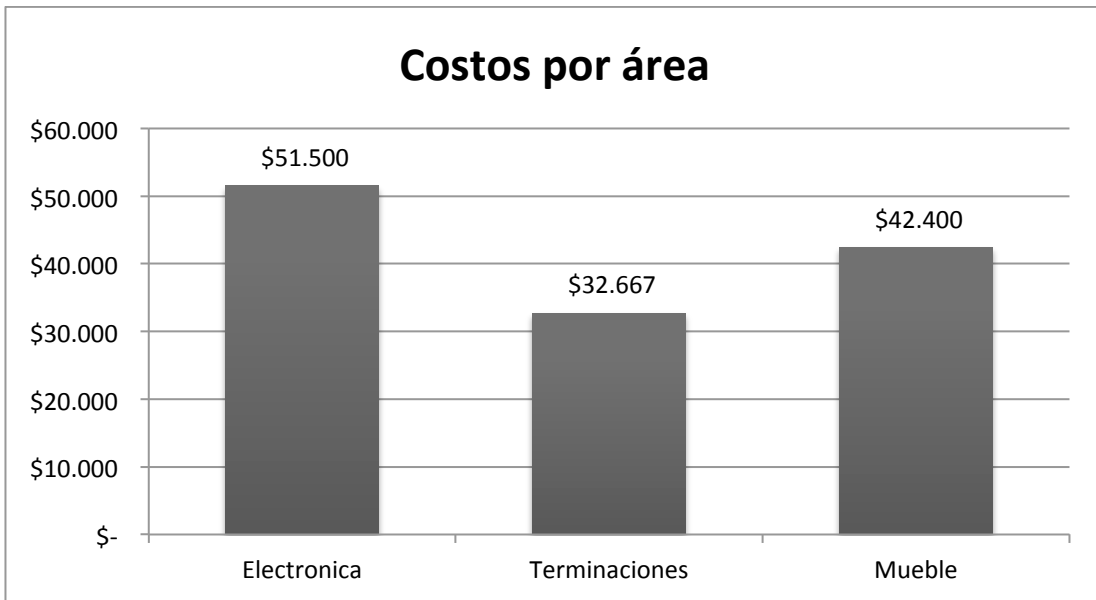


Gráfico 4: Resumen Costos por Área P26. Fuente: Lagas

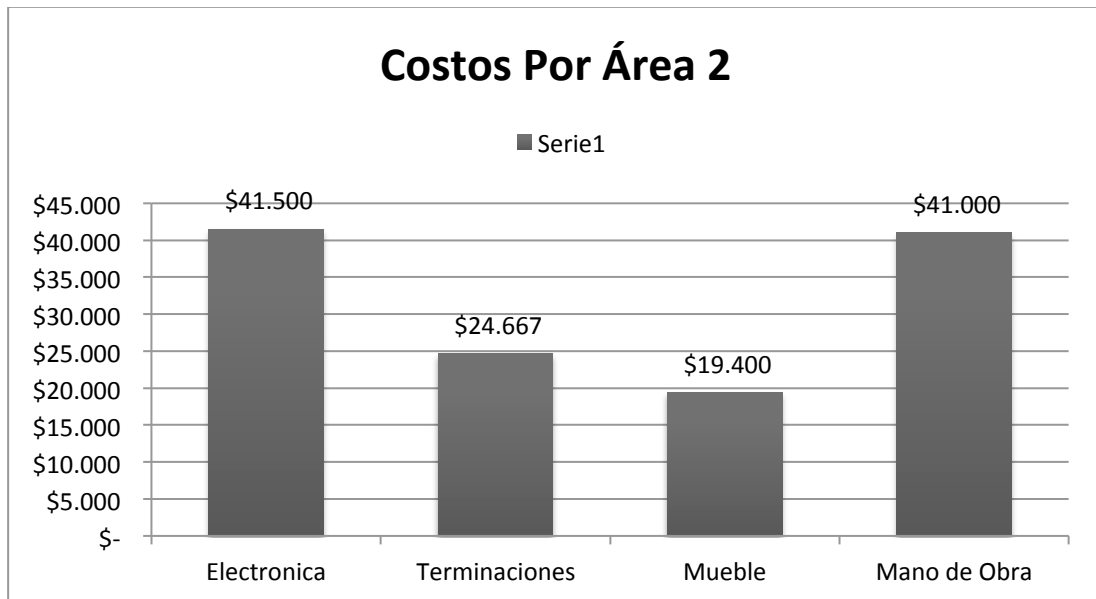


Gráfico 5: Resumen costos por área P26, separando a mano de obra como un ítem aparte. Fuente: Lagas

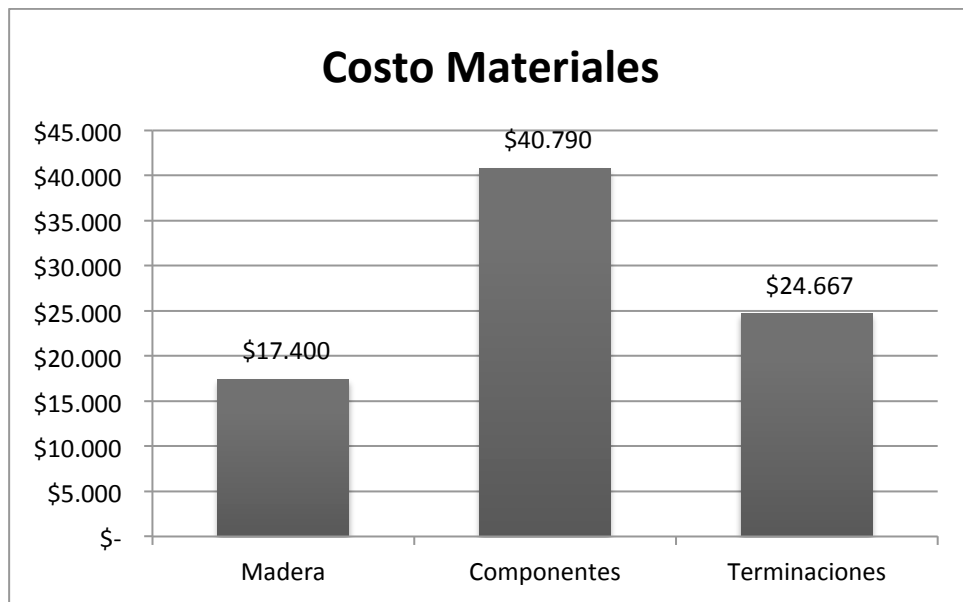


Gráfico 6: Resumen Costo de materiales modelo P26. Fuente: Lagas

En el gráfico 3. Se puede apreciar que la electrónica es el área que más costos variables asociados tiene a la fabricación de un nuevo parlante, contando los costos de materiales y de mano de obra para armado y ensamblaje.

En el gráfico 4, se puede ver que la mano de obra es tan costosa como los materiales electrónicos

Si solo se revisan los costos de materiales, la electrónica sigue siendo el área mas costosa.

Es por esto que se propone la idea de evaluar un pago fijo al encargado de fabricación, que sea atractivo por las posibilidades de crear economías de escala.

6.10. PROCESOS DE NEGOCIOS

A continuación se presenta el análisis hecho al proceso de negocios, desde que el cliente concreta la compra, hasta que el producto es entregado, cada sub-proceso va acompañado de los costos económicos y de tiempo.

El proceso general se ve de la siguiente manera:

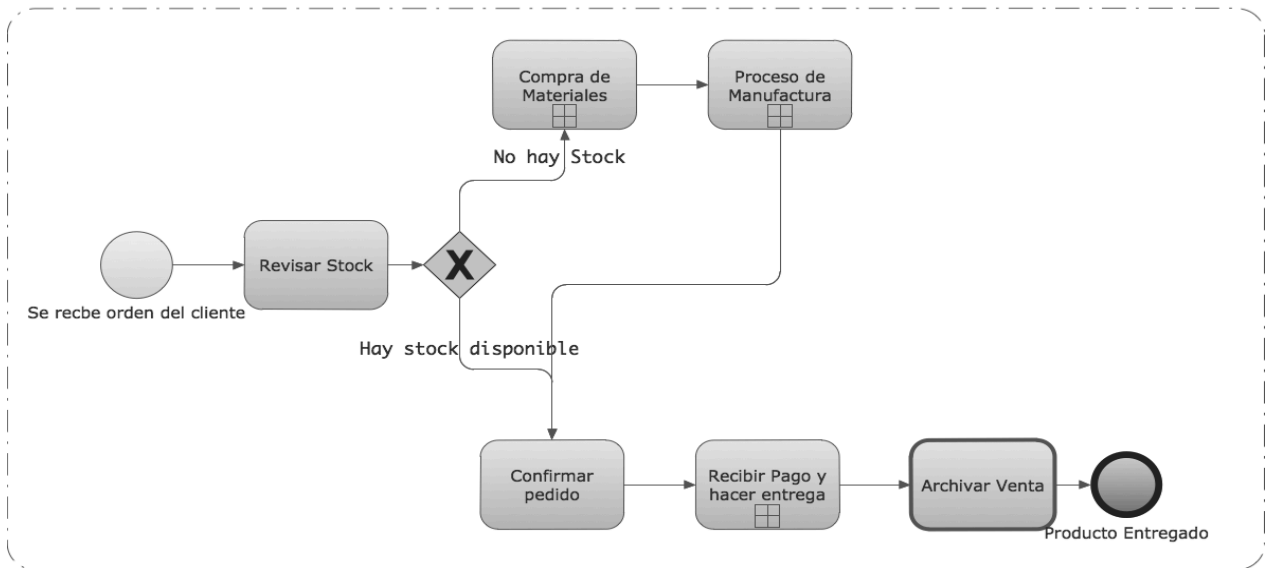


Ilustración 9: Diagrama de Proceso de Negocios. Fuente: Elaboración propia

El proceso que se ve en la ilustración 8, se puede separar en distintos sub-procesos, los que son agrupados por su lugar de trabajo, responsable y orden en la línea de tiempo del proceso.

Actualmente se ha medido un período de demora de fabricación de 15 días aproximadamente, desde que se hace la revisión de stock, hasta producto entregado. El objetivo de éste análisis es encontrar una manera eficiente en lo económico y en uso del tiempo disponible, de reducir estos tiempos de demora.

6.10.1. SUB-PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES

El elemento de espera que se ve en el sub-proceso de compra de maderas y materiales de carpintería; representa a la espera que hay entre que se hace el pedido, y los productos están listos para retirar, esto debido a que se compran tablas dimensionadas. Los tiempos que manejan ambos proveedores es de tres días, que pueden variar dependiendo de la carga de trabajo que tenga el proveedor.

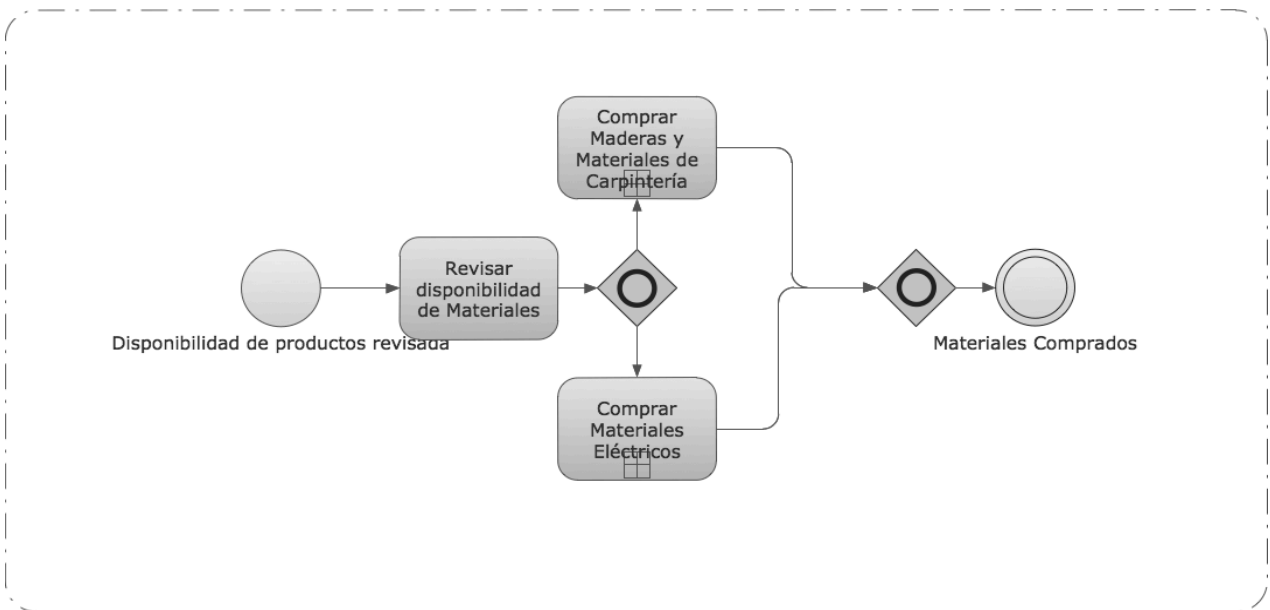


Ilustración 10: Diagrama de Sub-proceso de compra de maderas. Fuente: Elaboración propia

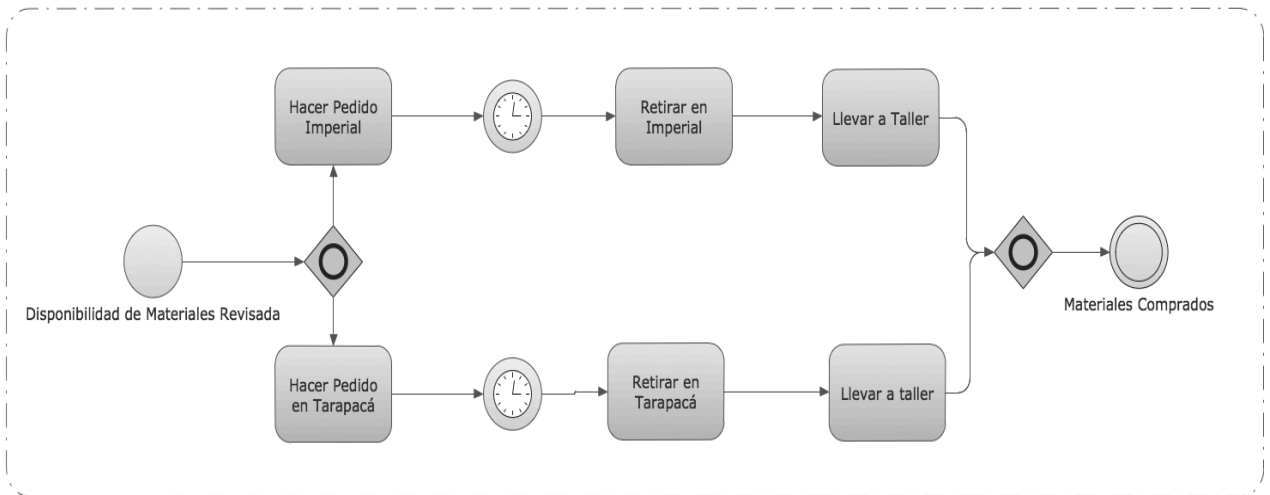


Ilustración 11: Diagrama de Sub-proceso de compra de maderas. Fuente: Elaboración propia

Para evitar esta espera, se propone cambiar dos elementos del sub-proceso de compra de madera; mantener stock en el taller de madera, planchas cortadas con los cortes de cada modelo y tablas de tamaños versátiles para pedidos especiales, en MDF para hacer los muebles. Comprar la madera natural no dimensionada, ya que el proceso de dimensionado demora el proceso y quita la garantía a la compra.

También este proceso requiere ir a buscar los productos comprados, lo que tiene un costo en tiempo de aproximadamente medio día, o el costo económico del despacho, que actualmente se le encarga a Rigoberto Fuentes, encargado del armado de los bafles, por un valor de \$10.000. El retiro se hace en ambos lugares el mismo día.

Además, se incluyen los costos de maderas de Imperial y Tarapacá:

Producto	Imperial	Tarapacá	Total Sub-proceso
Cn5	\$4.000	\$8.000	\$12.000
P6d	\$6.000	\$6.500	\$12.500
P26	\$15.000	\$12.000	\$27.000
P28	\$18.000	\$23.000	\$41.000

Tabla 4: Costos asociados a la compra de Maderas. Fuente: Comercializadoras Imperial y Tarapacá

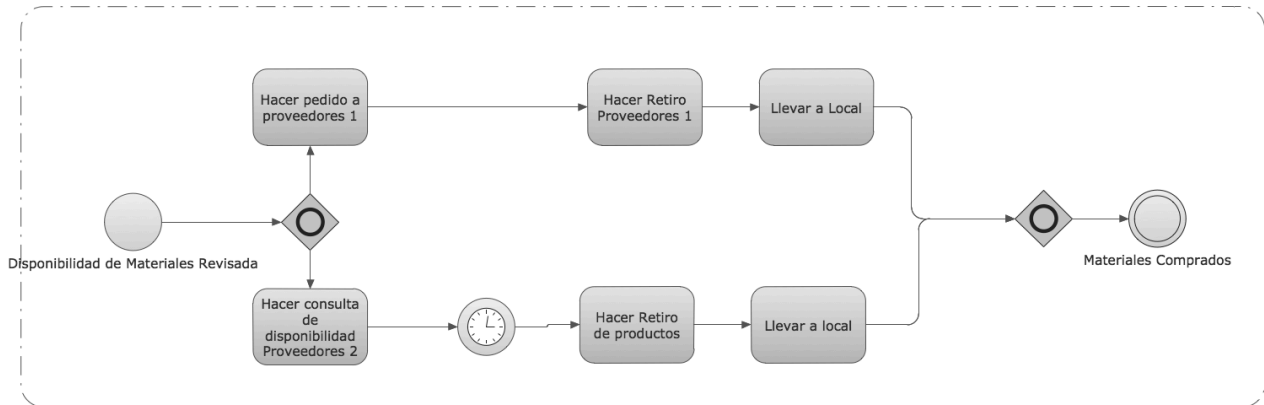


Ilustración 12: Diagrama de Sub-proceso de compra de artículos electrónicos. Fuente: Elaboración propia

En el subproceso de compra de materiales eléctricos, se ve una distinción entre proveedores, esto porque los proveedores de tipo 2 no aseguran disponibilidad de stock, lo que le agrega un elemento de espera al proceso, al tener que buscar en otros proveedores.

Como opción para eliminar este elemento de espera, se propone comprar los productos necesarios de acuerdo a una planificación de producción de 6 meses, en una distribuidora de mayor tamaño, como Casa Keim. Esta propuesta no traería problemas consigo, ya que estos materiales son de tamaño pequeño y no representan problemas de almacenado, además de no representar una inversión muy elevada. En anexos se encuentra una cotización en casa Keim, que incluye las resistencias necesarias para el armado de los crossover para aproximadamente 40 pares de parlantes, por un total de \$49.385.

6.10.2. SUB-PROCESO DE MANUFACTURA

El sub-proceso de manufactura se ha externalizado casi de manera completa a Don Rigoberto Fuentes, donde se maneja una capacidad de entre 5 y 10 pares construidos a la semana. Los costos de servicios fueron acordados de manera separada, se propone una renegociación de los costos en base paquetes de servicios por modelo.

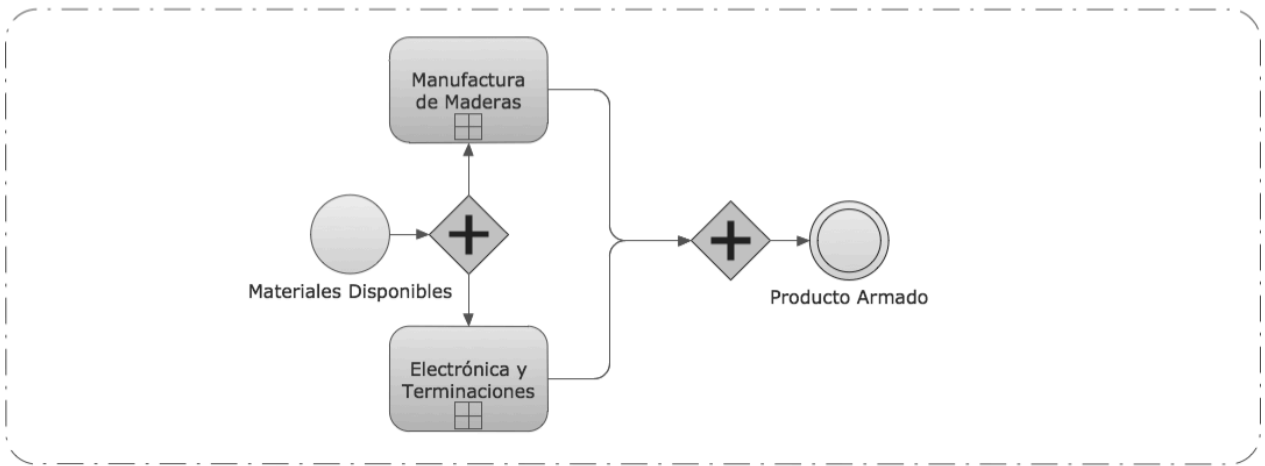


Ilustración 13: Diagrama de Sub-proceso de manufactura. Fuente: Elaboración propia

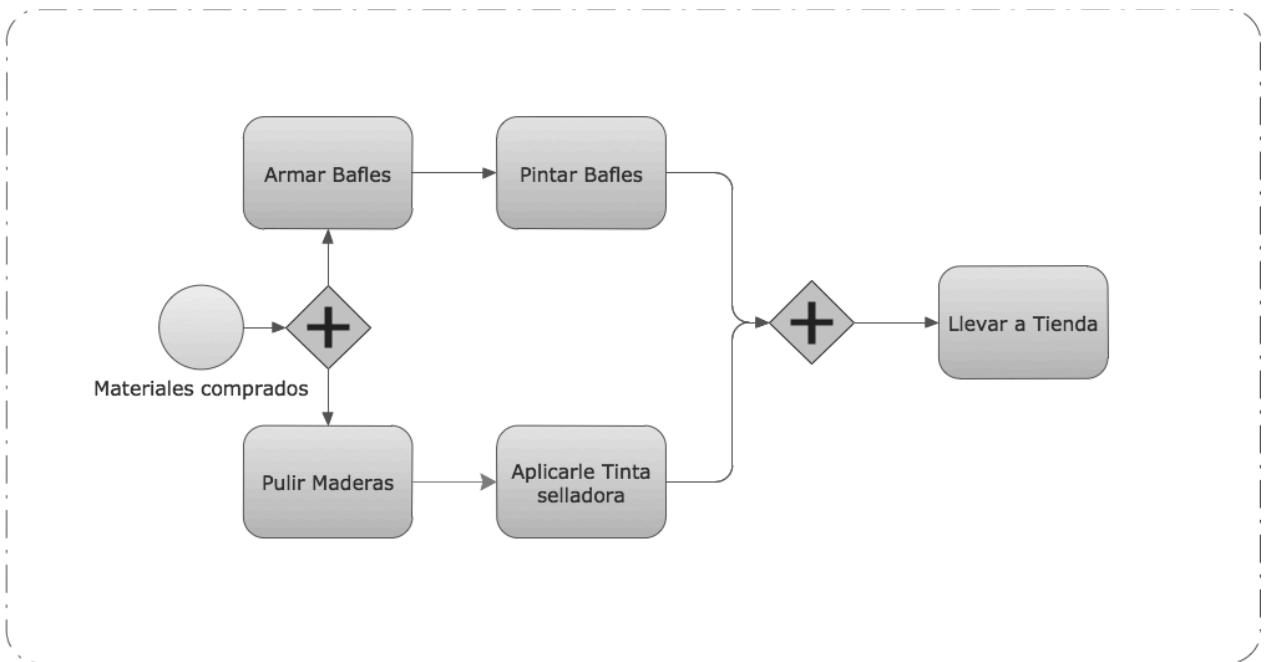


Ilustración 14: Diagrama de Sub-proceso de manufactura Bafles y terminaciones. Fuente: Elaboración propia.

Los costos asociados son los siguientes:

Producto	Armado bafles	Pulido Terminaciones	Total sub-proceso
Cn5	\$19.000	\$12.000	\$31.000
P6d	\$25.000	\$8.000	\$33.000
P26	\$29.000	\$12.000	\$41.000
P28	\$39.000	\$12.000	\$51.000

Tabla 5: Costos asociados al Sub-proceso de manufactura de maderas. Fuente: Elaboración propia

Producto	Total Maderas
Cn5	\$43.000
P6d	\$45.500
P26	\$68.000
P28	\$92.000

Tabla 6: Costos asociados al Sub-proceso de manufactura de Maderas. Fuente: Elaboración propia

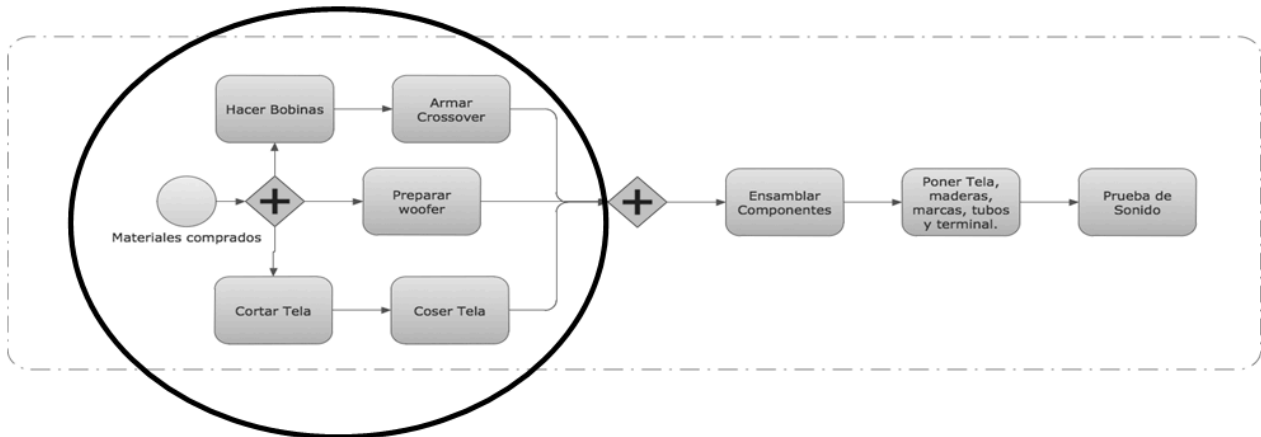


Ilustración 15: Sub procesos externalizables . Fuente: Elaboración Propia

En el sub-proceso de manufactura, se pueden ver actividades que no están presentes en las actividades clave; ya sea todo el sub-proceso de manufactura de maderas, además de las actividades destacadas en el sub-proceso de electrónica y terminaciones: hacer bobinas, armar crossover, cortar y coser tela.

Los costos asociados son los siguientes:

- Materiales Crossover: \$6500 - \$8000 por par de parlantes.
- Armado de Crossover: 30 minutos por par de parlantes, \$3.000 por par de parlantes (cotizado con David Arancibia, productor de sonido para eventos).
- Ensamblaje de componentes + terminaciones: Aproximadamente 2 horas por par de parlantes, u 8 por día. El precio de \$5.000 corresponde al proporcional de lo que cobra David Arancibia por trabajar ensamblando parlantes en el local de Nuñoa.

Debido a esto se propone estudiar la posibilidad de tercerizar estos procesos, ya sea comprando el material y contratando el servicio de armado o comprando los productos terminados, lo que también eliminaría los procesos de compra.

Ésta segunda opción, si es viable económicamente, aparece como la ideal, ya que deja que la compañía se haga cargo solamente de sus actividades clave, y puede acelerar los procesos tercerizados, al dejarlos en manos de expertos.

6.11. RESUMEN Y CONCLUSIONES LEVANTAMIENTO SITUACIÓN INICIAL

Actualmente se atiende a personas que les gusta escuchar música, les gusta la música análoga más que la digital, y no los convencen los parlantes de multitienda. Por lo tanto, la propuesta de valor consiste en entregar la mejor calidad de sonido posible a precios accesibles.

Los canales de contacto con los clientes actualmente son cuatro:

- Servicio técnico de la empresa
- Mundo Análogo (convenio cruzado sin costos de comisión)
- Recomendación de clientes actuales
- Campaña google adwords

Los tres primeros canales no representan ningún costo extra, ya que con mundo Análogo se logró un convenio cruzado de cooperación mutua, al tratarse de equipos suplementarios entre sí. La campaña de google adwords está en evaluación, y más adelante se darán a conocer sus resultados y conclusiones.

Las relaciones con los clientes son de co-creación y atención personalizada e individual, ya sea en el momento del primero contacto, con motivo de captar al cliente, o en el trato regular, para fidelizarlo.

La fuente de ingresos es a través de venta directa de parlantes, se han validado precios para 3 modelos actuales, y aún hay un modelo al que no se le ha podido fijar su precio de máxima utilidad.

Como recurso clave aparece la presencia de Ariel Lagas, ya que los clientes siempre andan buscando recomendaciones y son influenciables. La experiencia y especialización que ha logrado Ariel Lagas son clave para entregar la propuesta de valor. También lo son la cartera de clientes, clave en las recomendaciones, pero puede ser visto como parte de la presencia de Ariel Lagas.

En las actividades clave aparece la producción, y el mantener stock para estar siempre listo para una prueba de sonido.

En el ámbito de las asociaciones clave, aparecen los nuevos canales de venta, ya sea a través de mundo análogo, o tiendas de productos similares y complementarios, además de los proveedores de componentes específicos de audio, y electrónicos, que pueden marcar una diferencia en la variedad y calidad de productos ofrecidos.

En la infraestructura de costos, se tiene claro el costo variable de cada producto, además, al ser un producto enfocado en un nicho de mercado, no se detecta la posibilidad de producir con economías de escala.

7. DESARROLLO DE HIPÓTESIS DEL MODELO DE NEGOCIOS

7.1. INFORMACIÓN RECOPIADA

7.1.1. MÉTRICAS DE VENTA

Durante el periodo de desarrollo de la memoria se empezó a registrar mayor información, particularmente en lo que al canal de distribución respecta. Se diseñó una planilla de venta llamada “historia de venta”, ítem que explica las condiciones en las que llegó el cliente y como se gestó la venta del producto. La siguiente tabla muestra los resultados desde septiembre del 2014, en la que se puede apreciar que un 20% han llegado gracias a la recomendación de la empresa Mundo Análogo.

Producto	Mundo Análogo	Total	%
Centro	0	1	0%
Cn5	1	11	9%
P6D	0	4	0%
P26	7	14	50%
P28	0	7	0%
M6	0	1	0%
SW	0	2	0%
P210		1	0%
Total	8	41	20%

Tabla 7: Ventas totales por producto, Porcentaje de clientes que vienen de Mundo Análogo. Fuente: Lagas

Se puede extraer que P26 es el modelo más vendido, y a través de Mundo Análogo se han vendido la mitad, transformándolo en el canal de venta externo más importante, y en un socio clave.

El modelo P26 es el más vendido; además de tener un buen margen de venta. Los modelos P28 y P26 aportaron lo mismo a las ganancias de la empresa desde Octubre de 2014.

7.1.2. ENTREVISTAS

Las entrevistas son maneras de transmitir información de forma precisa, cercana y profunda entre personas. Es por ello que es una parte fundamental en el desarrollo del modelo de negocios. En anexos se pueden encontrar los apartados de entrevistas a audiófilos, clientes de Parlantes Lagas y actores del mercado del Audio de alta fidelidad.

7.2. HIPÓTESIS

Al realizar la actualización del modelo de negocios, según la metodología de “Desarrollo del cliente”, conviene notar un cambio fundamental en los diferentes lienzos; de ahora en adelante las hipótesis de estructura de costos y actividades clave está endosada en cada uno de los demás apartados que necesitan de ésta información. De esta forma, a continuación se muestran las distintas hipótesis realizadas para implementación y diseño del nuevo de modelos de negocios a implementar en Parlantes Lagas.

7.2.1. MERCADO

7.2.1.1. TAMAÑO DE MERCADO

El objetivo de este apartado es estimar la oportunidad que existe en el mercado para lograr el crecimiento propuesto. Para lo siguiente se utilizaron como fuentes análisis de industria, estudios de mercado y extractos de prensa. Asimismo, se realiza una división entre la situación del mercado mundial y nacional.

Mercado Mundial

Si se analiza el mercado mundial de audio para el hogar, éste logró un crecimiento de un 12% entre 2012 y 2013, y se espera que este aumento se sostenga hasta el año 2016.

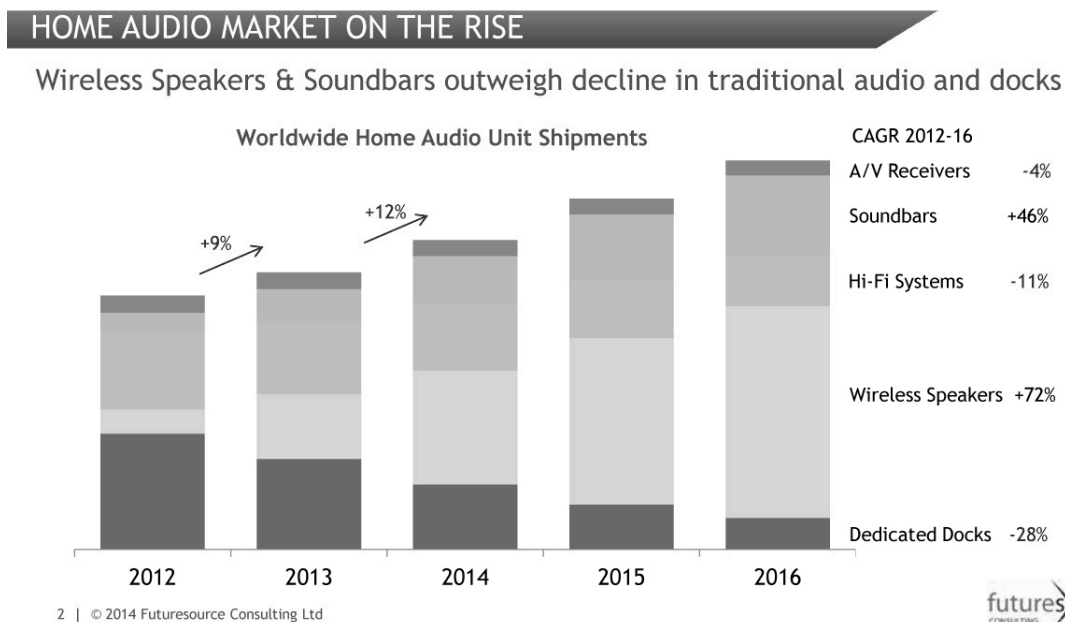
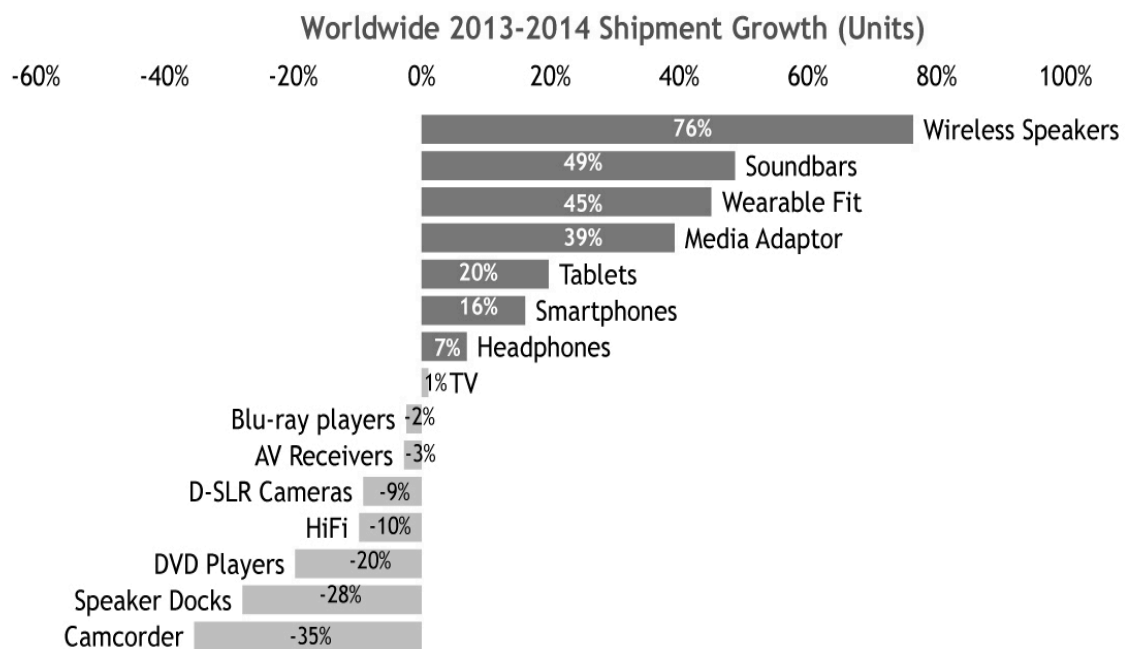


Ilustración 16: Crecimiento y estimaciones del mercado del audio para hogar. Fuente: Future Source Consulting

También, entrando a una mirada más detallada, se ve como se está redistribuyendo el mercado, marcando bajas en los sistemas tradicionales de alta fidelidad (generalmente receiver + parlantes stereo), en parlantes “Dock” para ciertos dispositivos (Por ejemplo, parlantes para I-pod), y en los receiver de audio y video (para sistemas de cine). Los productos que más se están vendiendo actualmente son los que presentan mayores grados de portabilidad y capacidad de adaptación, siendo los más destacados; parlantes inalámbricos, barras de sonido y artículos para vestir con capacidad de reproducir música.

AUDIO PRODUCTS KEY WINNERS IN CE LANDSCAPE



2



Ilustración 17: Crecimiento de unidades vendidas entre 2013 y 2014. Fuente: Future Source Consulting

Si se analizan las diferentes categorías de sistemas de audio (amplificación y sonido), se puede encontrar que la participación de productos con capacidad de reproducción inalámbrica está creciendo en todas las categorías, incluyendo en los sistemas tradicionales como los de alta fidelidad (Receiver + parlantes stereo) y equipos de reproducción de audio y video para cines.

AUDIO HARDWARE SALES RESPOND TO DEMAND FOR WIRELESS

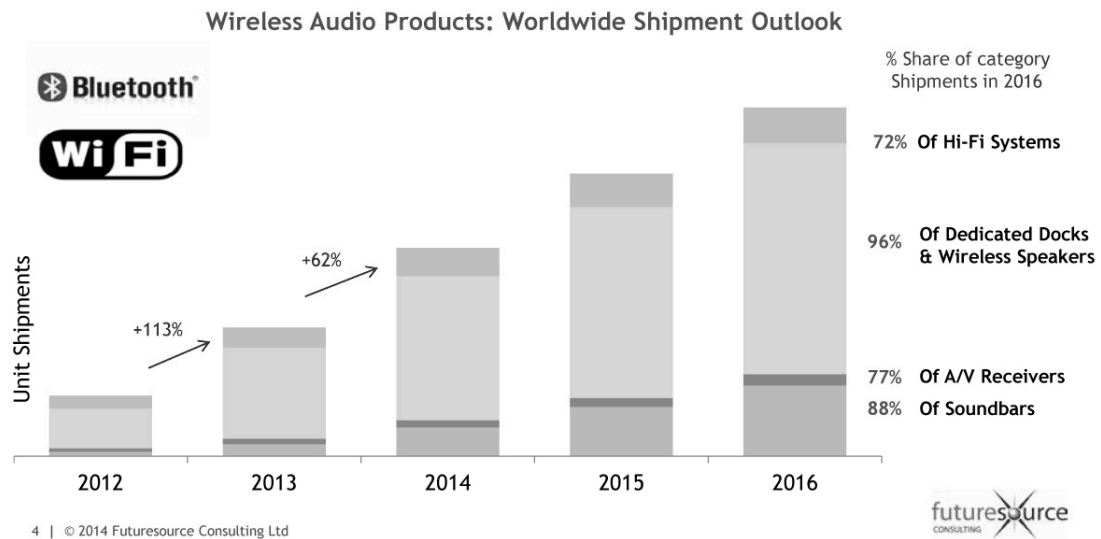


Ilustración 18: Crecimiento de porcentaje de productos inalámbricos por categoría. Fuente: Future Source Consulting

HEADPHONES DEMAND GROWING - HIGHER AVERAGE SPEND

Fashionable, more features

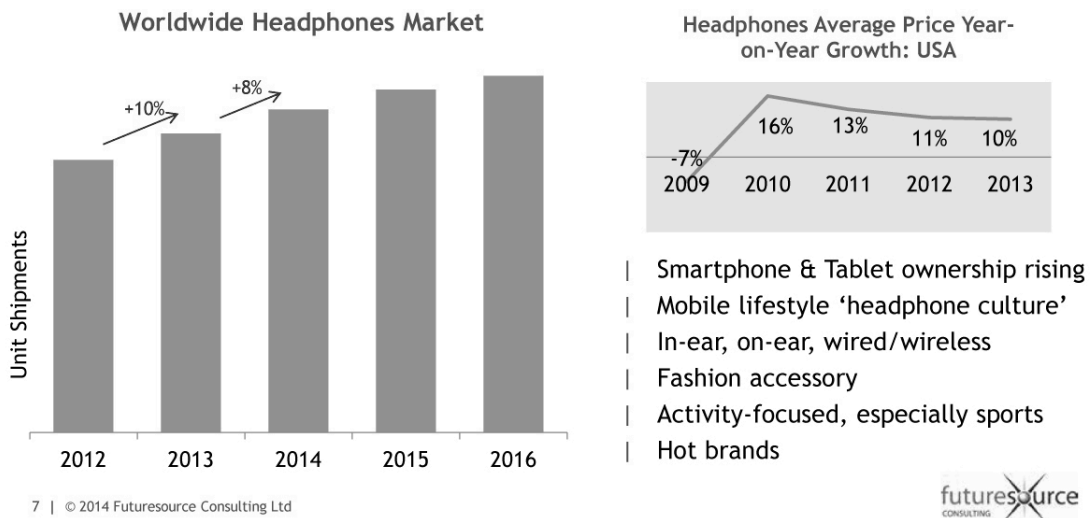


Ilustración 19: Crecimiento de demanda y gasto promedio en audífonos 2012-2016. Fuente: Future Source Consulting

En el área de audífonos, se puede identificar un crecimiento sostenido de alrededor del 10% en los precios, entre 2010 y 2013, además de un crecimiento similar en el volumen de venta.

Mercado Total Disponible

En Chile, al no existir grandes productores, se puede estimar el valor total del mercado de parlantes en base a las importaciones. Para realizar la estimación, se tomaron en cuenta tres glosas de ítem de importación:

- Cajas acústicas con varios altavoces (T1);
- Los demás altavoces, incluso montados en sus cajas (T2);
- Cajas Acústicas con un solo altavoz (T3).

En el año 2014, según estadísticas de la Aduana de Chile, se importaron un total de 1.554.125 unidades contando las tres glosas anteriores, por un total FOB² de U\$ 32.727.643, lo que representa una baja del 19% con respecto al año 2013.

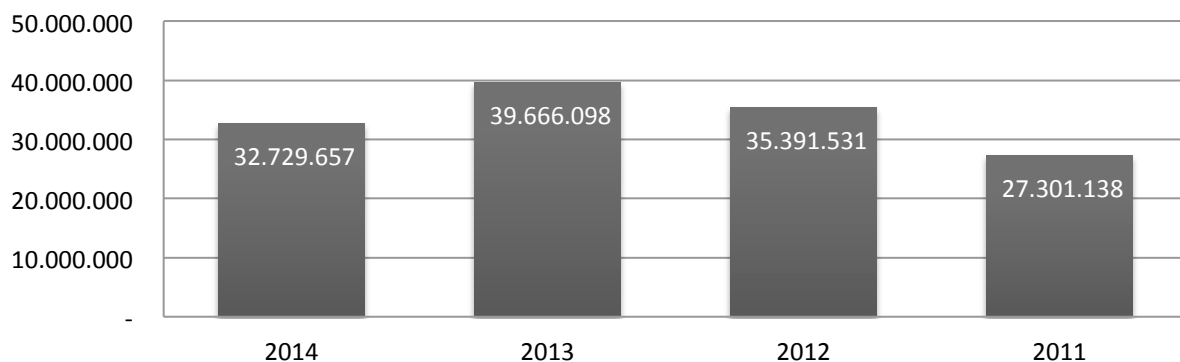


Gráfico 7: Total Importación de parlantes en Chile. Fuente: Aduana Chile

Ahora, al revisar los números de total de unidades importadas, también se encuentra una baja entre el año 2013 y año 2014, correspondiente a un 47% de disminución.

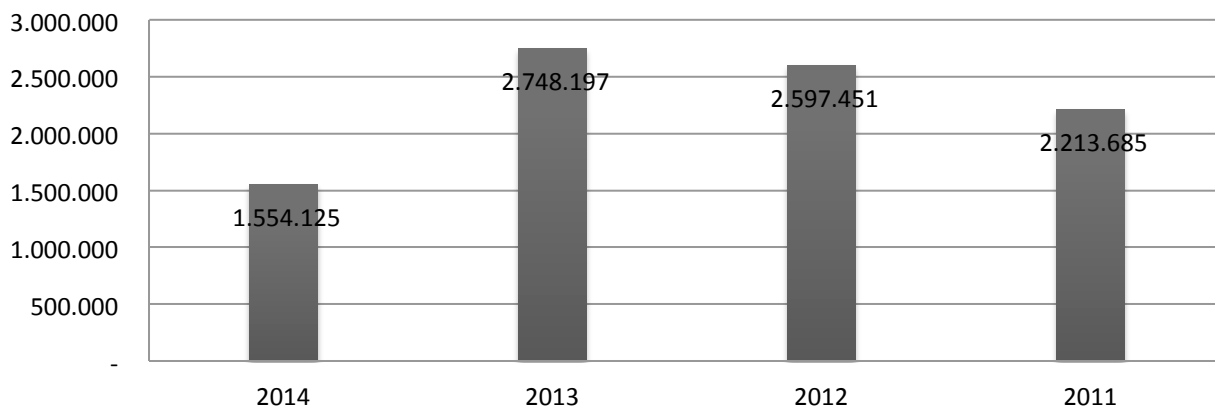


Gráfico 8: Unidades de parlantes importadas por año. Fuente: Aduana Chile

² Precio "Free on board", se refiere a precio de compra en el otro país, puesto en el puerto de embarque. No incluye impuestos ni transporte.

Lo que resulta de una disminución en el total del dinero invertido, y una disminución aún mayor en la cantidad de unidades importadas, es un aumento en el precio por unidad del 50% en el último año, lo que sugiere, en primera instancia, que los gustos de los consumidores están cambiando hacia productos de mejor calidad.

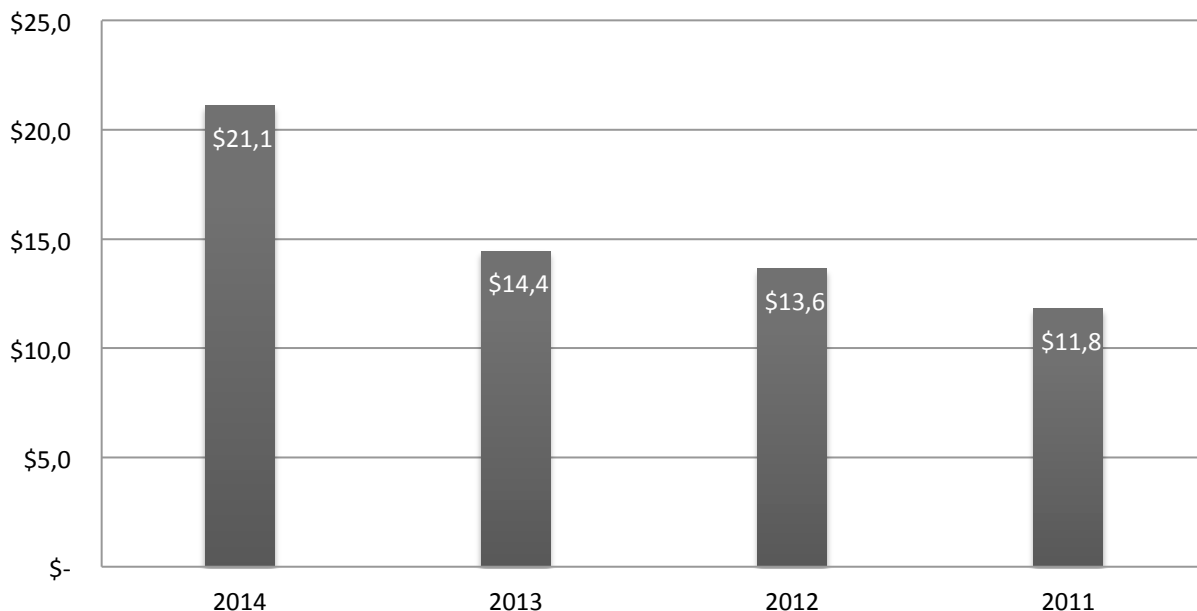


Gráfico 9: Precio promedio por unidad importada. Fuente: Aduana Chile

Los números mostrados anteriormente corresponden a la industria de parlantes en Chile, la que se puede representar casi en su totalidad con los números de importación. Si se asume un mark-up de retail de un 30%, es un mercado evaluado en U\$ 42.000.000 al año.

Al revisar las glosas de importación, separadas por empresas³, se concluye que este total incluye diferentes mercados y segmentos de clientes:

- Audio hogar de alta fidelidad (Music World, AudioLux);
- Audio para iglesias (GKpro);
- Audio para cines (Cineplex);
- Sirenas y alarmas antirrobo;
- Algunas empresas de construcción;
- Productoras de eventos.

³ Según sitio www.mercantil.com, sitio con información de distintos comercios.

Mercado “Atendible”

A continuación se procede a calcular el total de mercado al que se puede atender, tomando en cuenta los canales de venta propuestos y los segmentos de clientes atendidos.

Audio hogar de alta fidelidad:

El principal representante es Music World, actor principal en el mercado del audio de alta fidelidad en Chile. Por lo que sus importaciones representan una buena señal de la evolución del mercado en Chile.

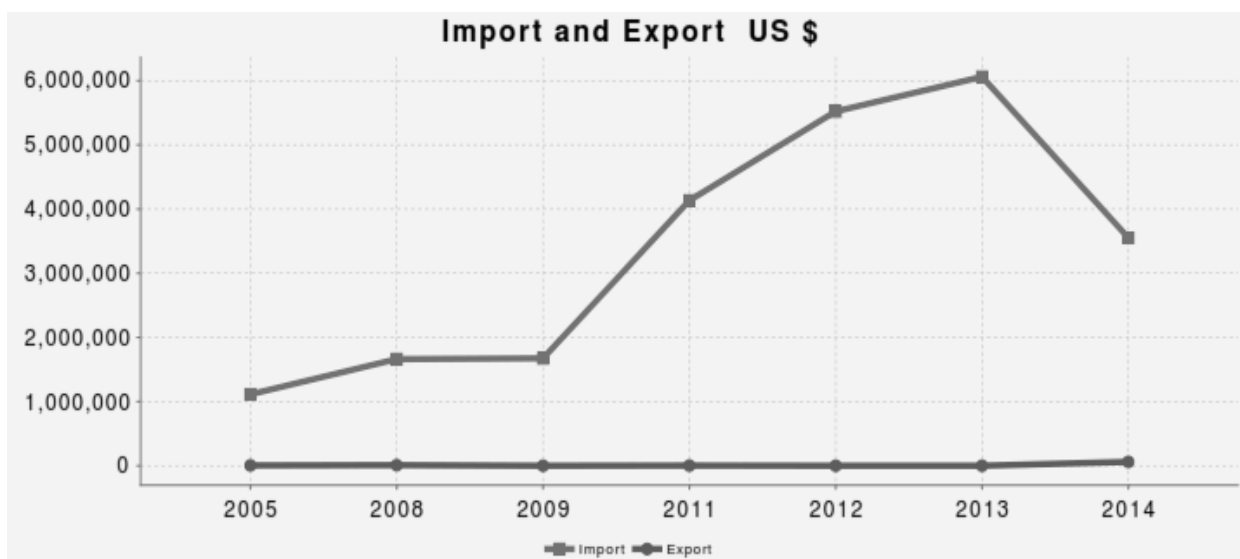


Gráfico 10: Crecimiento en importaciones de Music World Fuente: mercantil.com

Como se mencionó en el apartado anterior, esta caída en las importaciones se debe al cambio contractual con Bose, y a la forma más conservadora que están teniendo las tiendas de Retail para comprar productos de tecnología.

Además, según la misma referencia, se importan al año U\$500.000 de la marca *polk audio*, la marca más importada y más vendida en parlantes por MusicWorld.

Por otro lado, según palabras de Enzo Lopez, de Music World, lo que más se vende son parlantes y receiver, casi un 75% de las ventas totales, lo que llevaría a la estimación que Music World vende al año U\$3.500.000 entre receiver y parlantes stereo.

Mercado Objetivo

Lo que va a determinar el mercado objetivo:

- Capacidad de producción:
 - Con el sistema actual de producción, se pueden producir hasta 20 pares al mes.
 - El mercado objetivo es de 10 pares al mes con los canales actuales de venta,(3 CN5, 5 P26 y 2 P28), llegando a un mercado objetivo de \$50 millones anuales en ventas, para el primer año.

- Capacidad para proyectos institucionales:
 - Se entrevistará a potenciales clientes para estimar que tipos de necesidades tienen, y en base a eso, calcular capacidad para atenderlas.

Estimación de unidades a vender y servicios a prestar el primer año

El nivel actual de ventas está en un promedio de 6 pares al mes, correspondiente a \$2.500.000 de los cuales \$1.500.000 son ganancias. En un año, se espera llegar a vender 11 pares al mes, llegando a ventas por \$5.000.000 y ganancias de \$3.000.000. Es importante considerar para esta estimación, que el factor más relevante es el margen de ganancia de cada producto más que el precio o volumen de venta del mismo.

La tienda Music World presenta tasas de aumento en las ventas de un orden de un 10% mensual. Además, vende aproximadamente 35 millones de pesos al mes a través de su canal online, lo que indica que hay espacio para las ventas online en éste tipo productos con elevados niveles de precios.

Estas afirmaciones hacen creer que un potencial de crecimiento del 10% anual sin contar nuevos puntos de venta es logable. (Debe ir acompañado de inversión en publicidad, diseño e imagen)

Además, la reunión con el Señor López, le abrieron las puertas a parlantes Lagas para vender sus productos en el Showroom de Music World, lo que reafirma las opciones de tener un crecimiento viable en el tiempo. Por último, el entender mejor las condiciones existentes en el mercado también abre las puertas a más posibilidades de nuevos canales de venta, que deberían permitir lograr el crecimiento deseable de un 10% mensual (tomando como referencia en el crecimiento reportado por Music World)

Actualmente, dentro del área de servicio técnico, el promedio de reparaciones mensuales es de 40, con un ticket promedio de \$80.000. Si bien la reparación mínima es de \$30.000, este valor es por componente unitario, muchas reparaciones incluyen múltiples componentes por caja, y más de una caja por reparación. Se espera aumentar un 5% mensual el número de clientes nuevos y reparaciones totales, tomando en cuenta la campaña de Google Adwords y las recomendaciones de clientes actuales. Por lo que en un año se llegaría a 60 clientes mensuales, que significaría un aumento

de un 50% en los ingresos, si se mantuviera el ticket promedio. Esta información es importante por la tasa de conversión existente de clientes de servicio técnico a compradores de parlantes de marca Lagas.

7.2.1.2. TIPO DE MERCADO

Para entender en que mercado se va a trabajar, se presenta la siguiente tabla que explica los 4 tipos de mercado, y las derivaciones de elegir cada uno:

	Mercado Existente	Mercado Resegmentado	Mercado Nuevo	Mercado Clonado
Clientes	Existentes	Existentes	Nuevos, nuevo uso	Nuevos
Necesidad de los clientes	Rendimiento	1. Costo 2. Necesidad percibida	Simplicidad y conveniencia	Idea nueva probada en otro país.
Rendimiento del producto	Más rápido/mejor	1. Suficientemente bueno 2. Suficientemente bueno para un nuevo nicho	Bajo en atributos tradicionales, pero bueno para nuevas métricas	Suficientemente bueno para mercado local
Competencia	Actores actuales	Actores actuales	No consumo/otros start-ups	Ninguna
Riesgos	Actores actuales	1. Actores actuales 2. Fallida estrategia de precios	Adopción de mercado	Adaptación cultural

Tabla 8: Tipos de Mercado y su Trade-Off. Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta una tabla con la participación de mercado al año 2012, en el mercado de los parlantes en Estados Unidos, según un documento de ventas de la empresa Polk, facilitado por Enzo Lopez, de Music World, en el que se agregó un resumen de su propuesta de valor en los casos más relevantes.

Destaca también la marca “SpeakerCraft”, que ofrece una propuesta de valor interesante desde el punto de vista de las competencias centrales de la empresa Parlantes Lagas, ya que se diferencia ofreciendo productos personalizados. Dentro de la sección de anexos se pueden encontrar fotografías de cada slogan y ejemplos de productos ofrecidos de cada marca.

Compañía	Participación de	Slogan traducido
-----------------	-------------------------	-------------------------

Mercado al 2012, en Estados Unidos		
Holding DEI/Sound United	31,6%	
Polk	18,8%	Amor a la música, ofrece una experiencia personal a través de productos hechos a mano.
Definite	12,8%	“Sound First”, Sonido primero, para detallistas del sonido
Klipsch Group	21%	
Klipsch	14,9%	Keepers of the sound, Los mantenedores del sonido
Energy	4,6%	Power your Passion, Empodera a tu pasión. Enfocada en sonido natural
Mirage	1,5%	Mirage, innovadores y amantes de la inmersión en el sonido.
Bose	10.6%	Mejor sonido a través de la investigación. Son los líderes en el mercado general.
Bowers y Wilkins	8,3%	
Margin Logan	5,1%	Fabricador de parlantes electroestáticos e híbridos, para audiofilos y entusiastas del home theater.
Yamaha	3%	
Pioneer	3%	
SpeakerCraft	1,9%	Disfruta el viaje. Explora las posibilidades. Atiende a arquitectos y diseñadores, instaladores y contratistas ofreciéndoles asociarse.

Tabla 9: Participación de mercado, Fuente: Polk Audio Sales toolkit 2013

En base a los números de participación de mercado, se pueden hacer análisis derivados de estrategias militares, en cuanto a competitividad en el mercado y cómo enfrentarlo⁴:

	Participación de Mercado	Estrategia de entrada
Monopolio	>75%	Resegmentar/Nuevo mercado
Duopolio	>75%	Resegmentar/nuevo Mercado
Líder de Mercado	>41%	Resegmentar/nuevo mercado
Mercado Inestable	>26%	Mercado existente/Resegmentar
Mercado Abierto	>26%	Mercado existente/Resegmentar

Tabla 10: Estrategia por tipo de mercado. Fuente: Elaboración Propia

¿Qué share quiero capturar?

En Chile polkaudio también es el líder en ventas, con una importación anual de U\$500.000, como se mencionó en el apartado de entrevistas. Una estimación del Share al que se quiere llegar sería haciendo una analogía al mercado de Estados Unidos, comparando a Polk con SpeakerCraft, tomando a SpeakerCraft como referente para Parlantes Lagas.

Usa	
Polk	18%
Speaker Craft	2%
Chile	
Polk	U\$500.000 * 1.3 al año = U\$650.000
Lagas	U\$70.000 al año

Tabla 11: Estimación de Participación de Mercado en Base a Información del Mercado Americano. Fuente: Elaboración Propia

¿Cómo describe la competencia sus atributos?

En general no existe un lenguaje estandarizado, se van mezclando lenguaje técnico y apreciaciones subjetivas, que tratan de llegar emocionalmente al cliente. (“Bajo poderoso”, “Impactful Bass”, “Sonido Cálido”, “Sonido Natural”).

⁴ Startup owner’s pag 115.

SpeakerCraft: “Somos amantes de la música”, “No te conformes con plástico, vuelve a los días felices de la época de alta fidelidad” “Mezclamos la música que amas con la vida que vives”, “disfruta del sonido en cualquier lugar de la habitación”.



Graves para todos

Tanto la 683 como la HTM81 incluyen altavoces de graves mejorados, con una nueva construcción en Doble Capa. El resultado es un cono con una frecuencia de ruptura más alta que permite obtener una respuesta en graves más rica y con menos distorsión, así como una mejor integración con el altavoz de medios.



FST™

Nuestros exclusivos altavoces con “Suspensión Periférica Fija” ayudan a que los conos de Kevlar rindan todavía mejor. El innovador esquema de suspensión “sin suspensión periférica” FST minimiza la distorsión y proporciona los medios más limpios de toda la industria del audio.

Sonido cristalino

Lograr unas prestaciones sonoras tan brillantes por este precio exige un diseño cuidadoso. Tecnologías escogidas y ampliamente contrastadas procedentes de las gamas de High End de Bowers & Wilkins, como por ejemplo los tweeters de Doble Cúpula Desacoplados, son integradas sin fisuras con desarrollos de última hora como los nuevos altavoces de graves con cono de aluminio de Doble Capa. El resultado es un combinado único de ingeniería innovadora, prestaciones sonoras soberbias y relación calidad/precio excepcional.

Ilustración 20: Ejemplo de descripción de atributos - Marca Bowers y Wilkins. Fuente: Bowers y Wilkins

Polk Brand Position

LOVE OF

Positioning Statement:

For people who really love music, Polk delivers an iconic, personal experience via crafted audio products that take you there.

Key words:

- American classic
- Earth toned
- Authentic
- Warm
- Reliable
- Comfortable
- Tonal
- Retro-modern
- Real
- Curated
- Crafted

The Challenge:

Establish your cool.


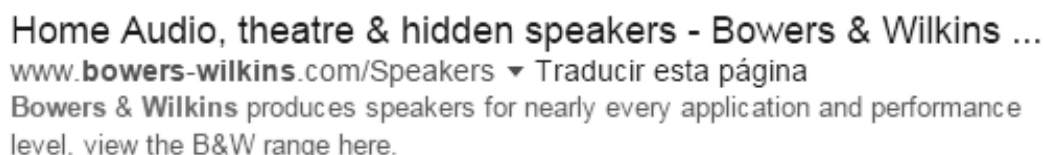


Ilustración 21: Ejemplo de descripción de atributos - Marca Polk Audio. Fuente: Polk Audio

¿Cuáles son los más importantes?

Para los modelos SoundBar y Parlantes inalámbricos, los atributos más importantes son la calidad de sonido, la portabilidad y la capacidad de inmersión en el estilo de vida del cliente, el tipo de relación que se puede lograr entre el cliente y el producto.

Es por esto que los parlantes inalámbricos, las barras de sonido, y los productos de vestir que incluyen audífonos son los productos que más han subido sus volúmenes de ventas. En el siguiente ejemplo se puede apreciar el posicionamiento que trata de lograr Bowers y Wilkins en el buscador google (19-8-2015)



Home Audio, theatre & hidden speakers - Bowers & Wilkins ...
www.bowers-wilkins.com/Speakers ▾ Traducir esta página
Bowers & Wilkins produces speakers for nearly every application and performance level, view the B&W range here.

Ilustración 22: Ejemplo Posicionamiento digital Marca Bowers y Wilkins. Fuente: Elaboración Propia

¿Que buscan los clientes en el mercado?

Productos

Calidad de sonido

Es el factor más importante para el 90% de los consumidores, y el 39% está dispuesto a pagar más por artículos que entreguen una experiencia de audio de alta fidelidad⁵.

Percepción de calidad

¿Qué se entiende por calidad de audio?

Al realizar estudios que solo comparaban la calidad de audio entre diferentes parlantes, el parlante preferido tiene curvas más planas, más suaves y más extendidas, las que son percibidas como un *sonido preciso y natural*. Por otro lado, además de la calidad del sonido hay más variables que determinan el éxito de la compra.

⁵ CEA Market Research Report, “Notions of Sound Quality: Consumer Expectations,” July 2011

Marcas

Versatilidad y Variedad

Las Marcas fabricantes muestran una amplia gama de opciones, desde parlantes stereo y home theater, hasta barras de sonido, parlantes inalámbricos y audífonos. Algunas de las cuales también ofrecen productos electrónicos de amplificación.

Tiendas, puntos de venta o lugares físicos

A nivel de tiendas, se ubican en el mercado de Audio de alta fidelidad, donde ofrecen diferentes productos: accesorios, rack para amplificadores y receiver, y pedestales para parlantes.

7.2.1.2.1 Nichos Detectados

Dentro del mercado del audio de la alta fidelidad, se reconocen tres diferentes nichos:

7.2.1.2.1.1 Vintage

¿Características únicas?

El equipo es la estrella, ya sea un amplificador, pre-amplificador o receiver. Los parlantes son un complemento necesario para hacerlo sonar. Pueden sacrificar marca y diseño con tal de obtener conveniencia o ahorro, dependiendo de la disposición a pagar, y valor del equipo.

Es un mercado donde la demanda supera por mucho a la oferta, es difícil encontrar modelos específicos. Son artículos de colección. Las personas o empresas dedicadas a la venta de éste tipo de artículos, alrededor del mundo; son personas que compiten entre sí en el proceso de compra. Actualmente, se ha producido un aumento en la demanda de éste tipo de equipos, lo que ha subido mucho los precios de compra, y por ende, de venta a los clientes finales.

Este fenómeno se ha visto potenciado en Chile por los niveles de precio a los que ha llegado el dólar, logrando diferencias de precios de venta, en el mismo modelo, de hasta un 50%.

¿Qué necesidades tienen?

Parlantes con las garantías de un producto nuevo, pero que logre las emociones y rendimiento de un parlante vintage. Que sea hecho en base a la filosofía Vintage en la que creen.

¿Qué no están entregando las compañías actuales?

Las compañías actuales están atendiendo al mercado masivo, que busca características diferentes en cuanto a tamaño, portabilidad y compatibilidad con dispositivos de reproducción.

¿Cómo se va a educar al mercado y crear demanda?

Se propone crear una línea especial para parlantes vintage, empezando por modelos réplicas de los modelos más famosos de la época dorada del audio.

7.2.1.2.1.2 Bajo Costo

¿Características únicas?

Se preocupan por las facilidades para su posterior venta.

¿Qué precio toma lograr que se cambien de marca?

Muchas veces una recomendación de un amigo, o un servicio de reparación logran el cambio de marca.

¿Qué características están dispuestos a dejar de lado por un precio más bajo?

Están dispuestos a sacrificar atributos como marca y diseño, sólo les importa el aspecto funcional, incluyendo calidad y durabilidad.

7.2.1.2.1.3 Mueblería

¿Características únicas?

Le gusta la armonía entre los componentes de su casa. Puede ser creador o no, pero busca expresarse a través de los muebles de su casa.

¿Qué necesidades tienen?

Necesitan diferentes opciones, y flexibilidad para hacer encajar más elementos en la ambientación y decoración.

¿Qué no se les está entregando por las compañías actuales?

Las compañías actuales desarrollan modelos estandarizados y de producción en serie. Las economías de escala y ubicación geográfica no les permiten desarrollar soluciones a la medida.

7.2.2. SEGMENTO DE CLIENTES Y PROPUESTA DE VALOR

De la situación inicial se concluye que actualmente solo se atiende a dos segmentos de clientes, línea hogar, atendidos a través del servicio técnico, y la venta de parlantes de marca Lagas, además de los clientes “profesionales”, que corresponden a empresas atendidas a través del servicio técnico de parlantes.

Además, resulta importante recordar que para todos los segmentos propuestos, se toma como supuesto que el cliente valora la calidad de sonido, y por lo tanto, conviene tener en cuenta los resultados más importantes de los análisis de tendencias:

Beneficios percibidos por el cliente

Según el estudio⁶, el 90% de los clientes considera la calidad del sonido como el factor más importante, calidad que después describían como un “Sonido preciso y Natural”.

Características del producto

Además de estudiar la percepción de los clientes sobre el beneficio percibido, también se analizaron las características técnicas de los parlantes estudiados, entregando como resultado que los parlantes con curvas de onda más planas, extendidas y suaves son los que prefieren los encuestados.

Para proceder a actualizar esta hipótesis, resulta conveniente recurrir a la herramienta “Lienzo de propuesta de valor”, la que une las hipótesis de propuesta de valor y segmento de clientes, para asegurarse que existe un encaje entre lo que esperan los clientes, y las soluciones ofrecidas.

⁶ Anexo F

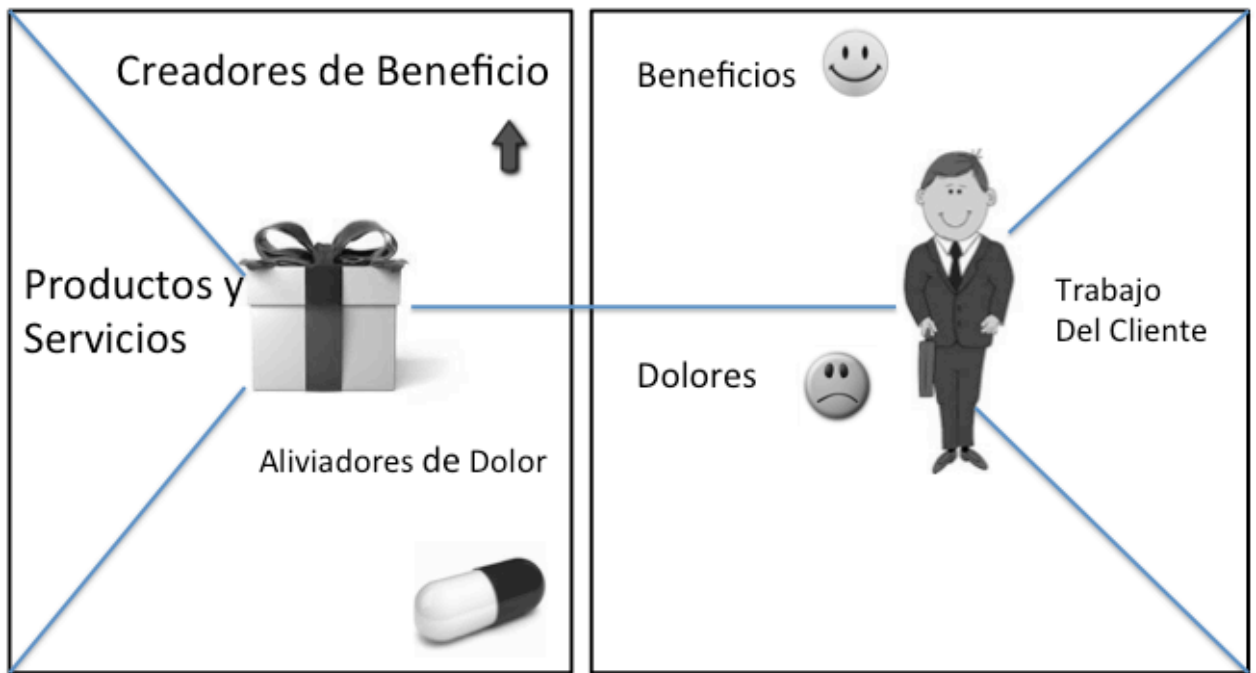


Ilustración 23 Lienzo de la propuesta de valor, Fuente: Elaboración propia

Se propone la siguiente segmentación para definir la propuesta de valor, compuesta por 3 segmentos, donde cada uno posee al menos un arquetipo que lo conforma:

7.2.2.1 Segmento 1: Mercados de nicho

Es el segmento al que se atiende actualmente, dentro de él se pueden distinguir dos sub-segmentos; Nicho de Audio Vintage y Nicho de Bajo costo, con las siguientes características similares. Cuya necesidad son Parlantes que acompañen a su receiver o amplificador de alta fidelidad. Se encuentran tipos de clientes que, además del comprador económico, quien es el tomador de decisión y usuario final, se puede distinguir como principales influenciadores a su pareja y referencias de internet en algunos casos. Si ya confían en un vendedor para cierto producto, este pasa a ser un recomendador muy importante.

Arquetipo 1 del Segmento 1: Nicho bajo costo

Tiene entre 50 y 65 años. Es dueño de una pequeña o mediana empresa, le gusta tener el control de todo lo que pasa en la casa, y le gusta ser atendido. Tiene personal en la casa y le gusta pagar por servicios de instalación. Dos de sus hobby más importantes son la música y el cine, en los que no deja detalles al azar.

Acciones

Tiene un receiver vintage o alguna versión nueva de marcas tradicionales (Marantz, Onkyo, Pioneer). Siempre apunta a tener sistemas separados de cine y música, cuando el presupuesto lo permite; uno stereo para música, y uno Home Theater 2.1 o 5.1 para cine. No es tan informado, pero si le gusta tener un consejero en el que confía y pregunta a la hora de comprar.

Beneficios esperados

Disfruta siendo atendido, espera un sonido de calidad y el diseño va más allá de sus expectativas, manteniendo un estándar mínimo. Miden la calidad del sonido de acuerdo a sus gustos subjetivos. Además, disfruta de lo que ha logrado con su esfuerzo, le gusta sentarse y disfrutar de una entretención de alta calidad, algo que se merece. Tiene un estándar mínimo para las cosas que tiene y no quiere tener trabajo extra.

Dolores⁷

Le cuesta saber si está pagando de más, le marean tantas opciones y no sabe dónde comprar. No le gusta botar la plata.

Arquetipo 2 del Segmento 1: Nicho Audio Vintage

Trabajador de horario de oficina, tiene sobre 45 años y le encanta escuchar música. Generalmente disfruta sólo de su pasatiempo, cuando el trabajo le permite tomarse descansos. Le gusta mirar más equipos de la época, tomar un café y hablar de la época dorada.

Acciones

Buscan equipos Vintage en específico, generalmente los parlantes son un complemento para poder disfrutar del equipo. Conoce algunos modelos del pasado, pero ya no se venden muchos parlantes Vintage, y no da confianza comprar parlantes usados.

Son clientes informados, están dispuestos a pagar por un equipo “más grande”, o “más rico”, para mostrarles a sus amigos. Emocionalmente buscan la nostalgia, piensan que todo tiempo pasado fue mejor. Busca satisfacer su necesidad de dispersión, descanso o relajó, y al comprar los parlantes más grandes, está demostrando poder.

Beneficios

⁷ Son los problemas que mas le urgen al cliente por solucionar, antes, durante, o después del trabajo que espera realizar.

Disfruta con la calidad de sonido que su equipo y sus parlantes le pueden dar, en cuanto a diseño tiene preferencias por madera y no le importa mucho el tamaño. Busca la nostalgia al escuchar música que le recuerde su juventud. Tiene en su cabeza un tipo de sonido objetivo, el mismo que escuchaba cuando joven, "Sonido con cuerpo y potencia".

Dolor

Le cuesta comprar sus artículos preferidos porque son escasos, y cuesta confiar en los vendedores, este fenómeno se da sobre todo en los parlantes.

Solución Propuesta Segmento Mercados de Nicho

Productos y servicios

Parlantes Pasivos de alta fidelidad, en versiones Stereo para música, y 2.1 o 5.1 (incluyendo un parlante central o subwoofer) para sistemas de cine, hechos con diseño y funcionalidades Vintage.

Servicios Auxiliares

- Equipos Receiver o amplificadores de buena calidad y marcas tradicionales, fáciles de usar y con opciones sencillas.
- Instalación
- Asesoría de compra
- Precio de compra de vuelta.
- Paquetes promocionales

Beneficios Aportados

Una experiencia de entretenimiento con un sonido que cumple o supera sus expectativas, ahorro en dinero, tiempo y trabajo gracias a la asesoría a la hora de comprar y al acuerdo de precio de compra de vuelta.

Aliviador de dolor

Parlantes nuevos con look vintage, hacen bajar el nivel de incertidumbre que existe a la hora de realizar la compra y parlantes desarrollados por un referente de la marca JBL, hace bajar el nivel de desconfianza que existe ante uso de nuevas tecnologías.

7.2.2.2 Segmento 2: Mercado masivo del audio de alta calidad

Representa un segmento de mercado más grande, y con una gran tasa de crecimiento, debido a las nuevas costumbres asociadas a la afición por escuchar música, por lo que representa una gran oportunidad de crecimiento.

Este segmento corresponde a los que quieren más variedad en el audio, siguen las tendencias de moda actuales y valoran la portabilidad y versatilidad de los dispositivos. Su necesidad se alinea a parlantes y accesorios que le permitan disfrutar de la compañía de la música en cada situación, con un estándar mínimo de diseño y calidad.

Arquetipo 1 del Segmento 2: Gusto por el Audio Innovador

Tiene entre 25 y 50 años, necesita de la música en cada acción del día; en el auto, en la oficina, haciendo deporte con audífonos, relajándose en el living y también cocinando. La música no es sólo un fin en sí mismo, es también la perfecta compañía para las demás acciones del día a día.

Acciones

Es usuario de spotify u otros servicios de streaming de música, el cual controla a través de su Smartphone, Tablet y Pc. Tiene audífonos para cuando sale a correr o necesita desconectarse del mundo, y escucha música apenas entra a su casa, la que reproduce desde el teléfono o una Tablet.

Beneficios

Se siente acompañado en todo momento por uno de sus mayores gustos, la música. Siente que tener buenos productos habla bien de él, “no se conforma con menos”. Disfruta de un sonido de calidad, pero necesita de versatilidad, estilo y movilidad en sus productos.

Dolores

Resulta incómodo enchufar y desenchufar parlantes, mover parlantes grandes o andar moviendo cables por la casa. Los audífonos molestan en actividades de movimiento, que es cuando más se necesitan.

Arquetipo 2 del Segmento 2: Gusto por el diseño

Le gusta el diseño y los muebles. Es arquitecto o diseñador, es innovador en la tecnología y le gusta combinarla con lo que está de moda.

Acciones

Diseña sus propios muebles o los manda a diseñar, le gusta que todo tenga un toque único y de diseño, que sea innovador y llame la atención de quién está mirando, su casa es una obra en ejecución y en exposición.

Beneficios

Le encanta la exclusividad y entiende el valor de crear algo propio, sus creaciones definen sus estándares, por lo que necesita “lo mejor”. No le gusta comprar productos hechos, necesita accesorios e ideas con los que puede ser exclusivo o innovador. Disfruta de diseños novedosos y rupturistas al comprar accesorios.

Dolores

No le gusta la poca armonía entre componentes de una habitación.

Solución Propuesta Segmento Mercado masivo del audio de alta calidad

Productos y servicios

Parlantes inalámbricos portátiles de alta calidad para escuchar música en diferentes lugares. Barras de sonido, o soundBar para soluciones de TV o más fijas. Equipos Receiver o amplificadores de buena calidad y Sistemas de audio “Multi-room”. En términos prácticos, soluciones hechas por diseñadores, y para muebles personalizados

Servicios Auxiliares

- Diseño personalizado
- Servicio de instalación

Beneficios Aportados

- Posibilidad de sentirse co-creador.
- Exclusividad

Aliviador de dolor

- Garantía de por vida.

7.2.2.3 Segmento 3: Arquitectos y Empresas Constructoras.

Arquetipo General

Empresa que ofrecen soluciones enfocadas al diseño.

Acciones

Ofrecen a sus clientes soluciones a la medida, ya sea en cuanto a espacio y también soluciones que den comodidad, como cajas de electrificación y muebles energizables.

Beneficios esperados

Esperan poder ofrecer más comodidades y opciones, sin que esto signifique un trabajo o costo extra para ellos. Para mayor tranquilidad compran a plazos de 30 y 60 días.

Dolores

No existen productos versátiles para cada desafío que aparece. No conocen el mercado del audio, no saben que producto hay disponibles, ni cuales son necesarios.

Solución Propuesta Segmento Arquitectos y Empresas Constructoras

Productos y servicios

- Parlantes
- Equipos de amplificación
- Equipos de transmisión inalámbrica
- Equipos de sonido Multi-habitación

Servicios Auxiliares

- Diseño personalizado
- Soluciones flexibles

Beneficios Aportados

- Compras a 30 y 60 días
- Asesoría en temas de sonido para instalaciones.

Aliviador de dolor

Un encargado técnico por cliente, para supervisar obras y contestar dudas.

7.2.3. DE PROPUESTA DE VALOR

En este apartado se procederá a definir la visión de la compañía a mediano plazo, después de desarrollar la propuesta de valor en conjunto con los segmentos de clientes, definiendo los productos y servicios necesarios para ajustarse a las

percepciones de cada tipo de cliente, las que fueron entendidas gracias a los datos estadísticos obtenidos de ventas, experiencia del equipo en el rubro, y a los análisis de mercado y tendencias mundiales.

Visión

“Ser el líder nacional en soluciones asociadas a parlantes; ya sea en diseño, fabricación, reparación, instalación y asesorías, potenciando la propuesta de valor a través de una oferta completa de productos electrónicos de audio de alta fidelidad fabricados en Chile, como amplificadores y reproductores de música”

Para ahondar más en esta visión, se procederá a explicarla desde tres perspectivas, ¿Por qué?, ¿Cómo? Y ¿Qué? se está ofreciendo.

¿Por qué?

“La disconformidad con los nuevos productos del mercado, y su precio que no refleja su valor, han llevado a *Lagas* a querer ser una alternativa nacional a los productos importados para más personas, a través de mayor *presencia en diferentes puntos de venta* y un *mayor enfoque en el diseño* y los detalles que entregan confianza al cliente. Queremos entregar sonido de alta calidad a un precio accesible, y potenciar el talento chileno en el diseño y fabricación, dentro de la industria electrónica del país”

¿Cómo?

- Después de lograr el posicionamiento como marca con los parlantes Stereo, la idea es ofrecer más alternativas innovadoras que cumplan con un estándar de calidad de sonido que no se transa.
- Consiguiendo clientes nuevos a través de la recomendación, la que debe ser explotada a través de testimonios y acuerdos con publicaciones y otras empresas.
- Innovando en soluciones, tomando la ventaja de ser una empresa pequeña y versátil, con pocos gastos fijos y experticia en el diseño y fabricación de cajas acústicas.

¿Qué?

Esta definición, al ser más concreta en cuanto a productos y servicios, incluye a los tres segmentos propuestos.

- Parlantes Pasivos de alta fidelidad, en versiones Stereo para música, y 2.1 o 5.1 (incluyendo un parlante central o subwoofer) para sistemas de cine, hechos con diseño y funcionalidades Vintage.
- Parlantes inalámbricos portátiles de alta calidad para escuchar música en diferentes lugares.
- Barras de sonido, o soundBar para soluciones de TV o más fijas.

- Equipos Receiver o amplificadores de buena calidad.
- Soluciones hechas para diseñadores, y para muebles personalizados.

*Se conocen los circuitos amplificadores usados en los nuevos parlantes activos, los que constan de componentes simples, y son replicables. Además, la tecnología inalámbrica también se puede conseguir por separado, a través de receiver bluetooth y Wifi.

Para llegar a este nuevo nicho de mercado, se incluye como asociación clave necesaria un mueblista, o empresa de muebles, que conozca el mercado y permita obtener productos listos para probar de manera rápida.

7.2.4. CANALES

Actualmente se usa el canal de ventas directas, recibiendo a los clientes en la tienda de Ñuñoa, el pago es al contado o se aceptan pagos en cuotas a través de cheques o transferencia electrónica. Este canal tiene el costo de arriendo asociado, costo compartido con el área de servicio técnico. El costo corresponde a \$150.000.

Además, existe un acuerdo de ventas compartidas con Mundo Análogo, y actualmente se tienen parlantes en venta con los equipos de Mundo Análogo, en su show-room ubicado en la comuna de Vitacura. Este acuerdo significa un ingreso por \$100.000, que Mundo Análogo paga a Lagas mensualmente por tener equipos en venta en el show-room de Parlantes Lagas. No existen comisiones de venta, sólo un acuerdo de recomendación mutua.

Este acuerdo establecido, ha generado un canal de ventas importante en volumen, con respecto al volumen total de ventas. Debido a esto se propone probar con más canales de venta similares, “empresas de audio vintage”. Para esto se contactó con la empresa CashMart, líder en importación de equipos Vintage, y se llegó a un acuerdo de venta en consignación, en su tienda ubicada en el centro comercial “Pirámide del sol”, ubicado en Providencia. Como gran aprendizaje de esta entrevista, se entendió que los parlantes vintage son un mercado demasiado exclusivo, y la gente prefiere usar su equipo con parlantes tipo columna, que representan una solución más armónica para el living de la casa.

En el mercado del audio de alta fidelidad, se usa que la empresa que vende se lleva un 20% del precio de venta⁸. Lo que implicaría un costo en forma de descuento a las ventas mensuales a través de ese canal, y ningún costo asociado.

Según Enzo Lopez, las condiciones de venta en Music World son las siguientes:

⁸ Entrevista Enzo Lopez.

- Ellos no compran productos, los muestran en su showroom, y se adhieren al mismo trato que le entregan a sus clientes, quien vende se lleva el 20% del precio de venta.
- El principal desafío para éste canal de ventas, es entregarle una razón al vendedor para promover la marca.

Actualmente la página web no se usa como un canal de ventas, ya que se tenía la idea de que para comprar un parlante, es necesario probarlo presencialmente. Sin embargo, en base a las estadísticas entregadas por la empresa Music World, es necesario potenciar este canal para poder atender a clientes de regiones, y cazar alguna compra impulsiva antes de que el cliente piense mucho la idea. Este potenciamiento del canal tiene un costo asociado a fotografías de productos propios.

Además, para lograr atraer a más personas a este canal, resulta necesario ampliar la oferta de productos. Para probar esto, se propone elegir productos del distribuidor music world, los que se publicarán en la página web www.parlantes.cl, con un 20% de ganancia para la empresa. El producto no se compra hasta que es vendido, sólo se concede el permiso para publicarlo, y se acuerda el precio de venta.

También, pensando en los clientes de regiones, un canal posible son también los eventos en fechas importantes, como por ejemplo los términos de negociaciones de empresas mineras:

- Costos asociados: Transporte, estadía y arriendo de un salón.
- Actividades Clave: Contactarse con dirigentes sindicales.

Otro canal de venta son las visitas a domicilio, que pueden ser para probar parlantes, o para revisar el lugar y ver que necesita el cliente. Esta visita tiene el costo asociado al tiempo incurrido por quien visita el lugar, además de los gastos de transporte. Estas visitas también pueden ser para entregar un parlante ya vendido, no tienen costo adicional para el cliente. Se propone cobrar por estas visitas, o por lo menos estudiar la disposición a pagar.

7.2.5. RELACIONES CON CLIENTES

Adquisición de clientes

Consciencia

Hace referencia a la acción de darse a conocer, los clientes conocen o ya piensan en el producto o la marca. Esto se puede lograr a través de stand o campañas en ferias de audio, diseño y emprendimiento; campaña de Google adwords y en redes sociales, además de llegar a clientes a través de sus tiendas favoritas de diseño o artículos de música.

La principal manera de obtener clientes actualmente es a través de las recomendaciones personales, clientes del servicio de reparación, google adwords, recomendaciones encontradas online, principalmente del foro www.hifichile.cl, y del dueño de Mundo Análogo, Juan Andrés Pumpín. Además se propone lograr publicaciones de prensa, ojalá gratuitas en un principio.

Interés

En esta fase el cliente piensa que debería probar la marca, sin haber contacto entre ambas partes aún. Un cliente que llega a través de google adwords está interesado cuando entra a la página y no rebota (no sale inmediatamente al ver que no era lo que buscaba). Por otro lado, un cliente que llega a través de www.hifichile.cl probablemente llega interesado, ya que entiende el contexto y es lo que estaba buscando. Para esto es fundamental la interfaz de la página web, ya que puede hacer más fácil la transición hacia la fase de consideración

Consideración

En ésta fase, el cliente se presenta y dice, estoy interesado. Para entender la fortaleza detrás de una recomendación, se ha notado el siguiente fenómeno; un cliente que ha reparado en el área de servicio, o un cliente que ha llegado gracias a una recomendación, se ha saltado ambos pasos de consciencia e interés, para presentarse directamente. Desde esta etapa, se hace cargo el canal de ventas elegido por el cliente, quien ya piensa en la acción o forma específica de probarlo. Probablemente va a querer probarlo, o se le puede ofrecer pago en cuotas, o cuotas sin intereses, dependiendo del tipo de producto y cliente.

Los clientes que llegan a la página web a través de adwords o www.hifichile.cl, y se comunican por el formulario de contacto, entraron en la fase de consideración. Se propone crear acciones alternativas al formulario de contacto, como agregar carrito de compra, subir fichas técnicas e información relevante con la que se pueda identificar si el cliente está en fase de consideración.

Compra

Es el resultado deseado de la fase de obtención de clientes. Se pueden aumentar las probabilidades de que el cliente llegue a este punto con una página web autosuficiente, que pueda entregar toda la información necesaria a través de fotos y datos técnicos, y en la que se pueda comprar sin necesidad de llamar por teléfono o esperar un correo de respuesta. Además, es necesario contar con una máquina Transbank que permita aumentar el porcentaje de conversión en esta etapa.

Programas para obtención de nuevos clientes

Programa	Costo	Aprobado/Rechazado
S.E.O.	\$0	10 visitantes a la página web por búsqueda orgánica
Repartir 1000 flyers en feria del Vinilo Libre	\$130.000 (Diseño + Impresión)	20 llamadas o correos
Instalar Parlantes y Equipo Vintage en Café Mediterráneo	\$350.000 parlantes Receiver (no se pierde)	4 contactos
Realizar demo en plaza del sector alto, con generador, domingo en la Mañana	\$20.000	4 contactos

Tabla 12: Medios de Comunicación Gratis. Fuente: Elaboración Propia

Programa	Costo	Métrica para aprobar
Adwords Reparación	\$30.000	20 clientes nuevos
Adwords Ventas	\$50.000	1 venta
Aviso en www.hifichile.cl	\$100.000	1 venta al mes
Cupones de descuento de \$50.000 para 10 perfil CN5	\$150.000	3 ventas

Tabla 13: Medios de Comunicación Pagados. Fuente: Elaboración Propia

Objetivos del programa: 2 ventas, 20 clientes nuevos reparación, 5 ventas

En el canal físico, los 3 primeros pasos se consiguen con prensa o medios de comunicación, ya sea pagada o gratis. Como medidas gratis se puede optar a reportajes en diarios como “Publmetro”, donde ya se realizó una entrevista y fotos, pero se sigue tramitando la publicación.

Además es una actividad clave la optimización en buscadores de internet (S.E.O), y la creación de contenido para hacer el canal de página web más atractivo, y dar razones en redes sociales para ser recomendados. También se hace necesario crear una base de datos con la cartera actual de clientes, para hacer campañas de mailing, medio elegido para empezar pruebas de venta por la hipótesis de la edad de los clientes.

Como medidas pagadas se proponen medios como la segunda, la tercera, El pulso, además del sitio www.hifichile.cl y una campaña de google adwords. La táctica que ha resultado durante las primeras pruebas en Adwords, es invertir en el anuncio de servicio técnico trae más clientes para venta que los actuales anuncios de venta. Se

propone mejorar las fotos e incluir más fotos de parlantes ya instalados, para ver si mejora la tasa de conversión para los anuncios de venta.

Mantenimiento de clientes

“Es entre 5 y 10 veces más barato mantener un cliente que adquirir uno nuevo”⁹

Interacción

Si se realizan las actividades clave de la propuesta de valor, y esta está bien entendida, el cliente va a amar el producto y servicio.

Retención

Estas tácticas hacen referencia a una relación más personal y enfocada en el servicio; se distinguen en ella llamadas para saber cómo está el cliente, programas de fidelización por compras, contratos de suscripción de servicios, y la venta de productos complementarios. Esfuerzos que se realizan actualmente para lograr la retención de clientes incluyen el precio de compra de vuelta. Sin embargo, aún no se realizan esfuerzos a través de correo electrónico, que permitan mantener al usuario actualizado de las novedades de productos.

Por último, resulta necesario marcar la importancia de llevar métricas en éste apartado; con la que se logrará entender a profundidad comportamientos del usuario como patrones de compra (Frecuencia, aceleraciones, etc...), patrones de recomendación y adquisición de usuarios, clientes que se van y clientes que no concretaron la venta.

Valorización de clientes (“Grow”)

Recomendaciones

En los servicios de atención personalizada, las recomendaciones son vitales al ser la manera más económica y rentable de adquirir un nuevo cliente. Esto se debe a que la recomendación está cargada de preselección, y si el recomendador tiene un alto status social percibido por el recomendado, el nuevo cliente se presenta sólo en el canal de ventas, en fase de consideración y listo para comprar.

⁹ Startup owners manual

Valorización clientes antiguos

Los esfuerzos actuales por lograr obtener mayores ganancias con clientes actuales, incluyen el servicio de precio de compra de vuelta, que permite a los clientes descontar precio de su nuevo par de parlantes, dejando su actual par en parte de pago. Por el momento la escasa variedad de productos ofrecidos no permite obtener mayores ganancias, pero aparece como un paso obligatorio expandirse a línea electrónica y de accesorios, si lo que se quiere lograr es un crecimiento en ventas.

7.2.6. FUENTES DE INGRESO

¿Cuál es el modelo de ingreso?

Venta directa de productos.

¿Cuánto se cobra?

Estrategia de tres opciones, o estrategia del señuelo: Consiste en fijar tres niveles de precios, lo que le da las referencias al cliente de los márgenes de precio, transformando la opción del medio en la más sensible. Siempre tengo que dejar al medio la opción que se quiere vender. Los clientes actuales valoran la calidad de sonido sobre las demás características, y además entienden el tamaño del parlante como un signo de status. Por lo tanto, se mantendrá la correlación directa de tamaño y precio, para el segmento de mercado de nichos.

Para jugar con el trade-off de pricing y valor, se pueden ofrecer baja de precios si se entrega menos valor, para que el cliente tenga que elegir precio o valor. Si elige precio, no es un cliente muy rentable, ya que no se puede esperar que pague en el futuro, siempre va a seguir el precio. Por lo mismo, se puede hacer una oferta más flexible, que acoja a los que optan por el precio con menos servicios, y a los que buscan el valor, con mayores servicios y ofertas de valor.

7.2.7. RECURSOS CLAVES

Físicos

- Instalaciones de la compañía
 - Espacio de Oficina: Actualmente se paga \$450.000 al mes, se propone cotizar en un strip-center de la reina, que entregue estacionamiento, seguridad y servicios asociados a las demás tiendas.

- Arriendo Taller Muebles: Actualmente éste lugar es parte del acuerdo por servicios que se tiene con Don Rigoberto Fuentes. Se propone analizar un cambio a gasto fijo, para evaluar los efectos de posibles economías de escala.
- Recursos para los productos
 - Suministro continuo de parlantes: Actualmente se compra a importadores nacionales, con los que no se tiene ningún tipo de relación más que la transacción misma. Lo que trae volatilidad en disponibilidad. Por lo tanto, se propone lograr una alianza con un proveedor internacional que garantice disponibilidad y certificaciones de calidad.
 - Suministro continuo de maderas, planchas, tablas y materiales.

Humanos

- Empleados
 - Actualmente, se necesita de mano de obra que ayude a cumplir con los nuevos plazos de producción propuestos. Para esto, y alineado con la visión de la compañía de potenciar la industria Chilena, se logra un acuerdo con el “Complejo educacional Joaquín Edwards Bello”

Análisis de dependencia:

- ¿Qué tiene que pasar, fuera de nuestro control, para vender en alto volumen?
 - Un valor muy alto del dólar baja las ventas en retail, y sube los precios de productos importados.
 - Una mayor atención por los detalles en la música por parte de la gente.
 - Bloqueo o empeoramiento en condiciones de importación a Chile.

7.2.8. ASOCIACIONES CLAVES

Además de los socios identificados en el levantamiento de información, se agregan los siguientes candidatos:

Nombre Socio	Que nos provee	Que proveemos nosotros
Mundo análogo	Plata de arriendo y clientes	Clientes y un punto de venta físico.
Marcos Salinas	Instalación de parlantes	Dinero

Marcos Salinas	Sub-contratación de algunos servicios de reparación	Dinero
3d Makers	Asesoría en diseño	Dinero
Parts Express	Artículos que complementan la oferta de parlantes.	Dinero
MadiSound	Artículos que complementan la oferta de parlantes.	Dinero
JBL	Componentes de marca con historia, que complementa la propuesta de valor	Dinero
Café Mediterráneo	Exposición, recomendaciones y mesa especial	Sistemas de sonido (Equipo y parlantes)

Tabla 14: Posibles Asociaciones Claves Lagas. Fuente: Elaboración Propia

Con Café Mediterráneo se puede optar a un nuevo segmento de clientes, gente que busca los equipos y parlantes por tipo de diseño, o porque es una novedad ver un equipo de esos años. Se le propondrá instalar un stand con una tornamesa y un receiver Vintage, conectados a parlantes Lagas que sonorizarán el ambiente del café.

Además, como parte del trato se pedirá rebautizar una mesa a la mesa Audio Vintage, que contará con accesorios temáticos, situación que generará interés por la prensa y permitirá ofrecer este nuevo servicio a restaurantes.

Alianzas estratégicas

Marcos Salinas, reparador de confianza que atiende en San Diego.

Ya entendido el valor de los clientes de reparación para el área de ventas, cualquier esfuerzo para que crezca el servicio técnico, se verá reflejado en un mayor número del área de ventas. En este caso se le ofrecerá un sistema que le permite aumentar su volumen de trabajo, y a Lagas aumentar su volumen de clientes e ingresos.

Expansión geográfica (Calama y Antofagasta)

Dadas las costumbres y características de los pueblos mineros en el caso de Calama, y con tradición de puerto de productos importados en el caso de Antofagasta¹⁰, en un principio se pensó en realizar alianzas con tiendas de audio de las ciudades mencionadas. Sin embargo, actualmente no representa la única opción, ya que cuando

¹⁰ Entrevista Juan Andrés Pumpin

se acercan las negociaciones colectivas, es cuando ocurre la mayoría de las ventas y representa una alternativa de marcar presencia a la vez que se logra aumentar el volumen de ventas y de clientes.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Uno de los principales aprendizajes que deja la metodología de desarrollo del cliente es remarcar la diferencia que existe entre un modelo de negocios en ejecución, y la búsqueda de un modelo de negocios; el primero está enfocado en la rentabilidad, poniendo el foco en ahorro de costos, eficiencia en las operaciones y volúmenes de venta; mientras que al buscar un modelo de negocios, lo más importante es el aprendizaje que deja cada tarea realizada. Esta sutil distinción, fue la que permitió justificar el uso de la herramienta “lienzo de modelo de negocios”, como una herramienta de diagnóstico, encontrando el modelo de negocios en ejecución.

El uso de tres fuentes de información, con un marco teórico casi igual, y metodologías con ciertas diferencias, permite flexibilizar y adaptar la herramienta del Lienzo de modelo de negocios para hacerla más versátil y adecuada al problema en estudio.

Sin embargo, pequeñas diferencias en las representaciones gráficas, o en la agrupación de hipótesis, pueden causar también momentos de confusión y pérdida de tiempo.

Aun cuando se cree conocer el segmento de clientes atendido, existen múltiples maneras de re-segmentarlos, ya sea por percepción de valor, nivel de ingresos, disposición a pagar, o por gustos y necesidades únicas, de manera que resulta más fácil lograr el encaje entre Segmento de clientes atendido y la propuesta de valor ofrecida.

Es por esto que la estrategia de precios puede ser un gran aliado de la segmentación de clientes. La estrategia correcta de precios permite cobrarle lo máximo posible a cada segmento de clientes, además de prevenir clientes con beneficio negativo, al fijar los precios de manera que el cliente tenga que elegir si opta por precio o por valor.

La estrategia de señuelo elegida como fijadora de precios, invita a desarrollar proyectos y modelos más innovadores y ambiciosos, que logren posicionar a las opciones más rentables en las más vendidas. Además, tendrá el efecto de tiendas de colección, donde hay un gran producto que se exhibe y atrae al público, y que a pesar de no ser muy vendido, genera la rotación necesaria para vender los productos de menor valor.

La estrategia de precio depende también del momento de la empresa, y del valor del cliente. Un cliente grande atendido gratis puede significar muchos clientes nuevos, referencia en internet, redes sociales y prensa escrita.

La propuesta de valor es una transferencia de información, que va desde la compañía, al cliente, a través del producto o servicio. Si el valor no existe en la cabeza del cliente, entonces no existe en el producto o servicio. Aun cuando se sabe que preferencias tiene el cliente sobre la característica principal del producto (calidad de sonido en este caso), es imprescindible saber cómo nombra y define esta característica, y como se percata de ella. Como se pudo comprobar en éste proceso, muchas veces la característica principal solo tiene que mantener un nivel mínimo, mientras el real diferenciador lo hace una característica “secundaria” (diseño, portabilidad, adaptabilidad).

También, al entender el valor emocional de uno de nuestros nichos de mercado, se propone hacer una línea de parlantes especial Vintage, que remarque la durabilidad y estado nuevo de los parlantes, y que en cuanto a diseño haga sentir a sus usuarios las mismas emociones vividas a finales de los 70.

Por otro lado, se logró entender el valor que tiene una recomendación, ya que ahorra la mayoría de los esfuerzos para adquirir un cliente nuevo, el que llega con un gran potencial de ser retenido. Esta afirmación se basa en los resultados obtenidos gracias al acuerdo de recomendación celebrado entre Mundo análogo y Parlantes Lagas, además de los clientes que llegan recomendados por otro cliente.

Los parlantes, y productos en general, entran por la vista, muchas veces, la prueba de sonido es sólo un paso más en el proceso que vive el cliente en su cabeza. Prueba, que en algunas ocasiones, ni siquiera es necesaria, ya que una recomendación o influencia de un reporte puede ser más determinante a la hora de comprar. Este aprendizaje, sumado a los numeros de venta online reportados por Music World, generan la urgencia de priorizar las fotografías y testimonios, y su uso en la página web y en los canales de venta, incluyendo fotos de proyectos terminados con un testimonio de su respectivo dueño.

De esta manera, el diseño de un producto siempre es importante, pero conocer esa importancia, en cuanto a valor percibido por el cliente, y valor capturable por la compañía, puede disminuir la cantidad de dinero “queda sobre la mesa” en la transacción.

La ubicación actual tiene la ventaja de ser un lugar tranquilo y con estacionamiento disponible. Pero a la vez, es un lugar no central y que tiene nulas posibilidades de atraer a un cliente nuevo. Por lo tanto, es un lugar al que llegan los recomendados o clientes antiguos.

Para aumentar la capacidad de atracción de clientes nuevos, se llegó a un acuerdo de instalar un sistema de sonido (Receiver vintage, Tornamesa y Parlantes de columna) en el Café Mediterráneo, ubicado en el primer piso del local de Ñuñoa, el que

será un punto de exhibición para los segmentos atendidos actualmente, y una prueba para entrar a un nuevo segmento, cafeterías y restaurantes. Esta relación, incluye también, pintar ambos pisos del mismo color, y por parte de Lagas, hacer un logo exterior que represente la identidad de la empresa, para lo que se propone un cartel de madera con la marca “Lagas”, y grabados de componentes de parlantes alrededor.

Finalmente, para aumentar el volumen de ventas, se propone probar el nicho de mercado de muebles equipados con sonido, antes de probar suerte en el mercado masivo de parlantes portátiles e inalámbricos. Esto se debe a que encaja de una mejor manera con la propuesta de valor de la compañía, y sus competencias centrales, al no tener competencia por productos importados. Dentro de la misma recomendación, y como mencionó el Sr Enzo López, de Music World, la diversificación a productos electrónicos debe venir acompañada de una marca de calidad internacional, que fortalezca la oferta de productos. Además, se ha avanzado en conversaciones con CashMart, y 12”, logrando un acuerdo de venta en consignación, que pretende dar a conocer la marca en un contexto de mayor exposición, y aumentar los volúmenes de venta al multiplicar los canales.

9. BIBLIOGRAFÍA

- [1] S. B. a. B. Dorf, «The Startup Owners Manual,» de *The Step by Step Guide for Building a Great Company*, 2012.
- [2] A. C. y. B. Yowkovitz, «Lean Analytics,» de *Use Data to Build a Better Startup Faster*, Oreilly, 2013.
- [3] A. O. & Y. Pigneur, *Generación de Modelos de Negocios*, Nueva Jersey: Deusto, 2010.
- [4] E. Ries, *El método Lean Startup*, Nueva York: Deusto, 2011.
- [5] R. H. y. M. Burton, *Pricing with Confidence*, Estados Unidos: Jhon Wiley & Sons INC, 2008.
- [6] R. Mohammed, *The Art of Pricing*, Crown Business, 2009.
- [7] T. N. & J. Hogan, *The Strategy and Tactics of Pricing: A guide to growing more profitably*, Pearson, 2010.
- [8] «Notions of Sound Quality: Consumer Expectations,» *CEA Market Research Reporte*, 2011.
- [9] F. Toole, «Sound Reproduction: The acoustics and Psychoacoustics of Loudspeakers and Rooms,» *Focal Press*, 2008.
- [10] F. S. Consulting, «Facts and Projections on Music Services, Hardware and Content,» 2014.
- [11] «Hifi Chile,» [En línea]. Available: www.hifichile.cl. [Último acceso: 23 06 2015].
- [12] «What Hifi,» [En línea]. Available: www.whathifi.com. [Último acceso: 03 05 2015].

- [13] «Speaker Craft,» [En línea]. Available: www.speakercraft.com. [Último acceso: 24 07 2015].
- [14] «Polk Audio,» [En línea]. Available: www.polkaudio.com. [Último acceso: 06 05 2015].
- [15] «Bowers y Wilkins,» [En línea]. Available: www.bowers-wilkins.es. [Último acceso: 17 08 2015].
- [16] «Bose,» [En línea]. Available: www.bose.com. [Último acceso: 11 08 2015].
- [17] «Parlantes,» [En línea]. Available: www.parlantes.cl. [Último acceso: 13 05 2015].
- [18] S. Olive, «The Science and Marketing of Sound Quality,» *Music World*, 2015.
- [19] S. Olive, «Differences in Performance and Preference of Trained versus Untrained Listeners in Loudspeaker Tests: A case of Study,» *Audio Eng. Soc*, vol. 51, nº 9, pp. 806-825, 2003.
- [20] S. Olive, «Some New Evidence that Teenagers and College Students May Prefer Accurate Sound Reproduction,» *Audios Eng. Soc*, 132nd Convention.

10. ANEXOS

10.1.	ANEXO A: INFORMACIÓN RELEVANTE EMPRESA LAGAS.....	70
10.2.	ANEXO B: COTIZACIÓN TIPO COMPONENTES ELECTRÓNICOS.....	74
10.3.	ANEXO C: INFORMACIÓN RELEVANTE DE MERCADO MUNDIAL	76
10.4.	ANEXO D: INFORMACIÓN DE IMPORTACIÓN DE PARLANTES A CHILE ...	80
10.5.	ANEXO E: ENTREVISTAS REALIZADAS A ESPECIALISTAS	89
10.6.	ANEXO F: BENCHMARKING DE DESCRIPCIÓN DE ATRIBUTOS	94

10.1. ANEXO A: INFORMACIÓN RELEVANTE EMPRESA LAGAS

FUENTE:

PARLANTES LAGAS
COMERCIALIZADORA Y REPARADORA DE PARLANTES

“DESCRIPCIÓN BÁSICA DE CLIENTES, SERVICIOS, PRODUCTOS Y
PLATAFORMA DE COMUNICACIÓN DE PARLANTES LAGAS”

CLIENTES CORPORATIVOS QUE HAN TRABAJADO CON PARLANTES LAGAS



CATALOGO DE PARLANTES LAGAS COMERCIALIZADOS

	<p>Caja Acústica modelo P-28</p> <p>Sensibilidad 93 db Impedancia 8 ohm Componentes 2 Woofer de 8" y 2 Tweeter de 3" Dimensiones (Alto x Ancho X Profundidad) 135 x 28 x 38 cm Rango de respuesta 35 a 20000 hz Potencia de amplificación recomendada 50 a 200 watts</p>
	<p>Caja Acústica modelo P-26</p> <p>Sensibilidad 93 db Impedancia 4 ohm Componentes 2 Woofer de 6" y 2 Tweeter de 2" Dimensiones (Alto x Ancho X Profundidad) 115 x 20 x 35 cm Rango de respuesta 40 a 20000 hz Potencia de amplificación recomendada 50 a 150 watts</p>
	<p>Caja Acústica modelo P-6D</p> <p>Sensibilidad 90 db Impedancia 8 ohm Componentes 1 Woofer de 6" y 1 Tweeter de 2" Dimensiones (Alto x Ancho X Profundidad) 100 x 20 x 12 cm Rango de respuesta 55 a 20000 hz Potencia de amplificación recomendada 25 a 100 watts</p>
	<p>Caja Acústica modelo CN-5</p> <p>Sensibilidad 90 db Impedancia 8 ohm Componentes 1 Woofer de 6" y 1 Tweeter de 2" Dimensiones (Alto x Ancho X Profundidad) 40 x 17 x 25 cm Rango de respuesta 55 a 20000 hz Potencia de amplificación recomendada 25 a 100 watts</p>

EJEMPLO PROYECTO DE PARLANTES PERSONALIZADOS POR CLIENTE





COMENTARIOS EN FOTOS AUDIÓFILOS DE PARLANTES LAGAS

Disidente
Grupo: Miembros Nuevos
Mensajes: 3
Se registró: 05-January 14
Location: Santiago-Chile

Escrito 05 January 2014 - 01:07 PM

Estimados, buen día, soy nuevo acá y me gustaría saber cómo contactar al sr. Ariel **Lagas**, por lo que leo es un "maestro" en el campo de cajas acústicas. Tengo unas cajas Cerwin Vega E-715 y unas KLH-AV5001 que me gustaría revisar. En particular las CV en su circuitería de cross-over y filtro/paso midrange/tweeter y a las KLH me gustaría cotizar un "upgrade" general. Saludos cordiales a todos!



Jugoso
Grupo: Miembros
Mensajes: 1637
Se registró: 25-May 12
Location: Peñalolén

Escrito 10 February 2014 - 12:27 PM

Bienvenido.
Reparación de parlantes con Ariel **Lagas** en parlantes.cl, no ser si será barato pero te vas a la segura.
Lo otro es en las Galerías Sur de San Diego pero ni idea de como trabajarán.

Enviado desde mi GT-I9305 usando Tapatak 2

Cyrus 8XPd Qx c/PSX-R + Tannoy Revolution DC6T
Clearaudio Performance SE + Dynavector 10x5 + Lehmann Audio Black Cube SE II

PÁGINA DE INICIO DE WWW.PARLANTES.CL Y WWW.LAGAS.CL



10.2. ANEXO B: COTIZACIÓN TIPO COMPONENTES ELECTRÓNICOS

FUENTE:

COMERCIAL KEIM
IMPORTADORA ELECTRÓNICA

“COTIZACIÓN TIPO DE SUMINISTROS PARA EL DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE
PARLANTES LAGAS”

SOC. COMERCIAL KEIM LTDA

ELECTRONICA IMPORTADORA

10 DE JULIO 1150, SANTIAGO 6713501-6979036

CASAKEIM@CASAKEIM.CL

COTIZACION**N° : 3587**

FECHA: 11/05/2015

CLIENTE: PABLO LEGAS	RUT: -
DIRECCIÓN:	COMUNA:
GIRO:	FONO:
CONDICIONES COMERCIALES	
VENCIMIENTO 11/05/2015	FORMA DE PAGO: CONTADO
A la Espera de una Buena Acogida, le Saluda muy Atentamente: JORGE GAJARDO	

Cantidad	Descripción	Valor Uni.	Total
100	RESISTENCIA DE ALAMBRE 10W 2.2 OHM (50 UN)	109	10.900
100	RESISTENCIA DE ALAMBRE 10W 4.7 OHM (50 UN)	99	9.900
100	RESISTENCIA DE CARBON 10W 22 OHM (50 UN)	98	9.800
100	RESISTENCIA DE LOZA 10W 10 OHM (50 UN)	109	10.900

Datos Depósito

EMPRESA	SOC.COM-KEIM LTDA.
BANCO	BICE
CTA., CTE., N°01-30857-2	
RUT	77,444,770-9

SUB TOTAL:	41.500
DESCUENTO:	
NETO:	41.500
I.V.A:	7.885
TOTAL:	49.385

10.3. ANEXO C: INFORMACIÓN RELEVANTE DE MERCADO MUNDIAL

FUENTE:

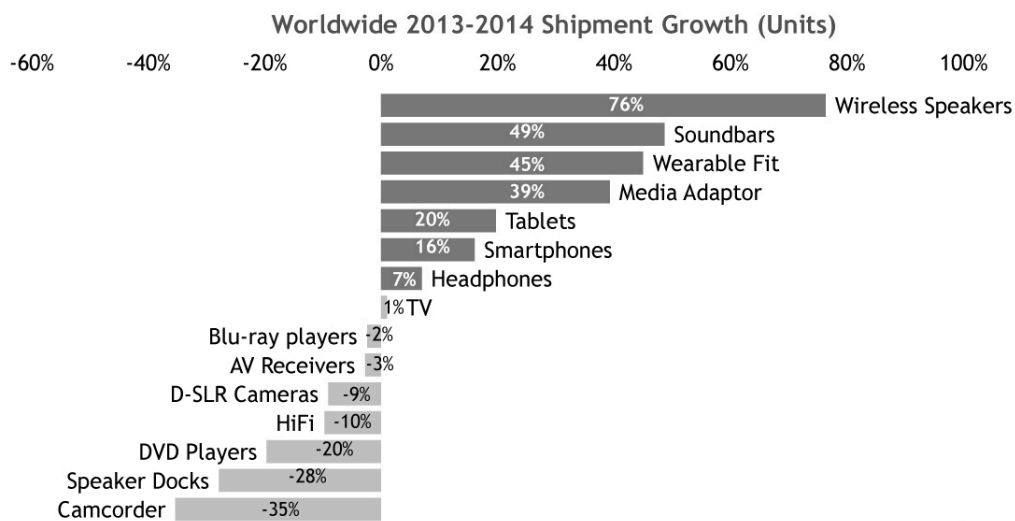
FUTURE SOURCE CONSULTING
INVESTIGACIÓN DE MERCADO

“FACTS AND PROJECTIONS ON MUSIC SERVICES, HARDWARE AND CONTENT”

La empresa “Future Source Consulting” realizó el evento “*El renacimiento del audio*”, en Londres, el 23 de Octubre del 2014, evento al que acudieron ejecutivos importantes de la industria, y expusieron frente a una audiencia de 150 personas la siguiente información. Es importante destacar que parte la información adjunta en este anexo se encuentra presente en el cuerpo principal del presente trabajo de título.

CRECIMIENTO DE VENTAS POR PRODUCTO EN EL MERCADO MUNDIAL

AUDIO PRODUCTS KEY WINNERS IN CE LANDSCAPE

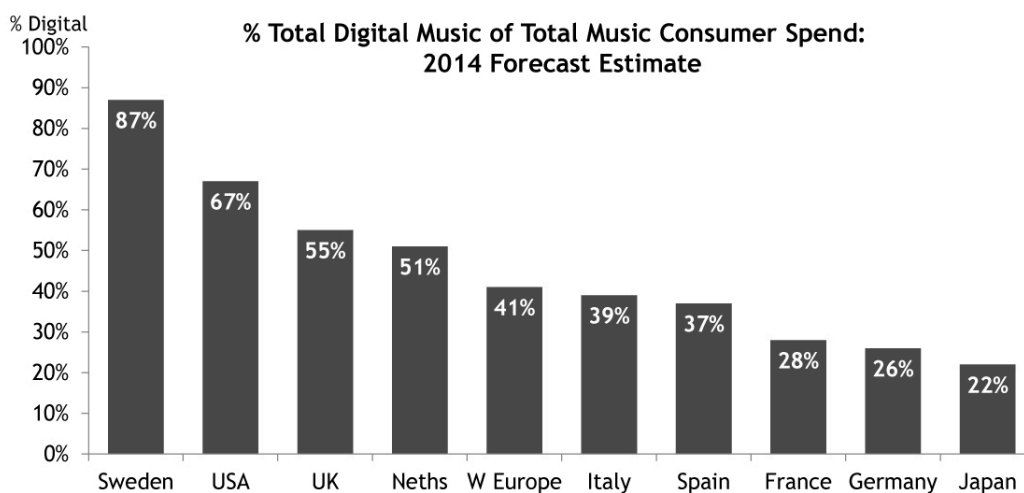


2

future
source
CONSULTING

PORCENTAJE DE GASTO DE MÚSICA DÍGITAL SOBRE TOTAL DE CONSUMO MUSICAL

THE PATH TO DIGITAL VARIES BY COUNTRY



3 | © 2014 Futuresource Consulting Ltd

future
source
CONSULTING

SITUACIONES DE CONSUMO DE MÚSICA POR FORMATO



% of total respondents who:	UK	USA
Bought CD in last 6 months	36%	20%
Downloaded Music Track or Album in last 6 months	28%	27%
Listen to free or paid music streaming service	28%	55%
Listen to Paid music streaming service	18%	13%
Listen to Internet Radio	36%	47%
Buy any music	51%	62%

Source: Futuresource Living With Digital Wave 9, October 2014

6 | © 2014 Futuresource Consulting Ltd

Base: >1,000 respondents per country

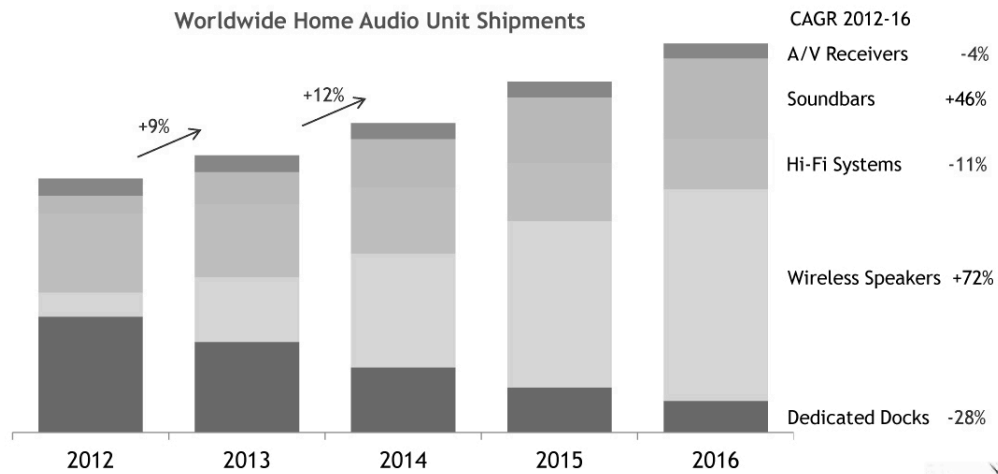


Según los panelistas, el termino alta definición es preferido por los panelistas por sobre el termino alta resolución, principalmente porque es más entendido por los clientes. También, en el tema de audio para múltiples salones dentro de una casa, se llegó a la opinión conjunta de que el tamaño de la casa del cliente no es un factor que importe a la hora de crear demanda, si no que factores como el consumo de música y de contenido multimedia, la inclinación al contenido de entretenimiento y sueldo disponible estaban mucho más conectados.

CRECIMIENTO DEL MERCADO AUDIO HOGAR POR CATEGORÍA

HOME AUDIO MARKET ON THE RISE

Wireless Speakers & Soundbars outweigh decline in traditional audio and docks



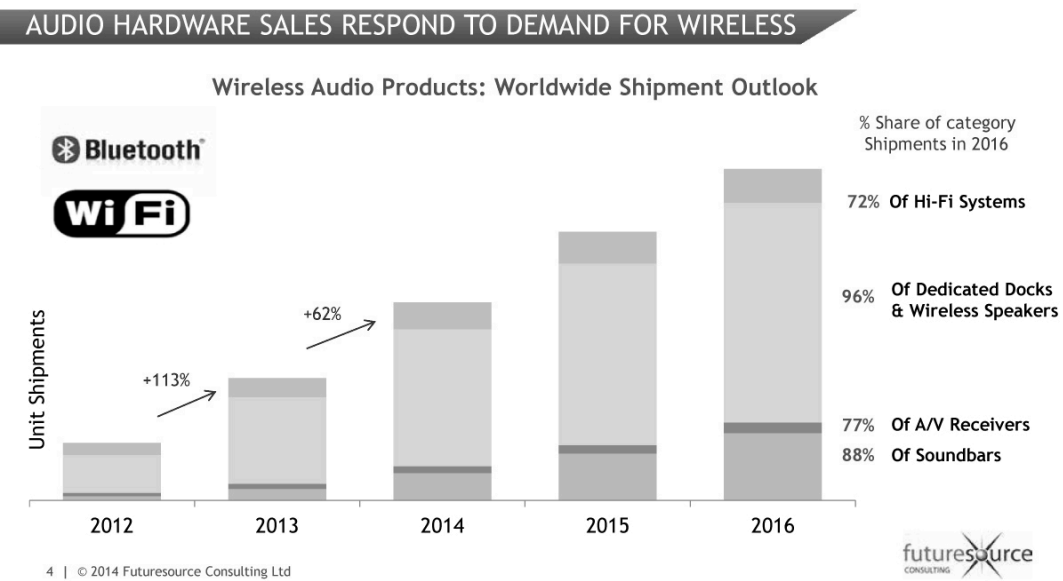
2 | © 2014 Futuresource Consulting Ltd



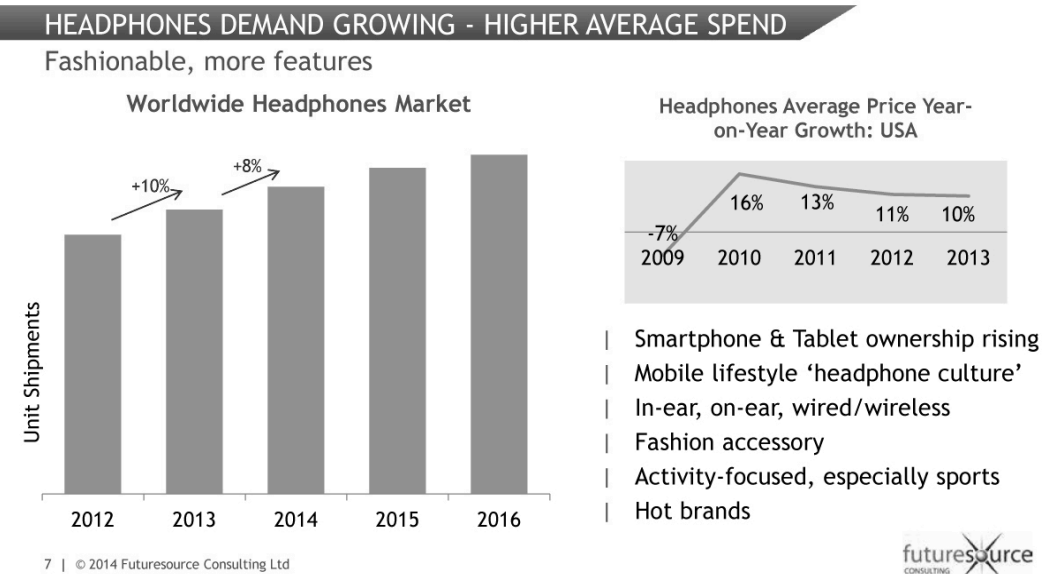
Los productos de audio para la casa están en alza, según Jack Wetherhill, los pronósticos son de un 12% en unidades y volumen. Los productos de legado, como reproductores de CD o parlantes con dock para Ipod están en baja, mientras la demanda de barras de sonido y parlantes inalámbricos han tenido un crecimiento de los más altos en toda la industria del consumo de electrónica

La demanda por productos de audio con características inalámbricas ha subido un 62% en 2014, esto se debe al aumento del número de usuarios con Smartphone y tablets, además del crecimiento que han tenido los servicios de streaming de audio. Según un estudio realizado por FutureSource, un 54% de los dueños de Smartphone usa sus dispositivos para escuchar música.

PARTICIPACIÓN DE PRODUCTOS INALAMBRICOS POR CATEGORIA



CRECIMIENTO DE DEMANDA Y GASTO PROMEDIO EN AUDIFONOS



10.4. ANEXO D: INFORMACIÓN DE IMPORTACIÓN DE PARLANTES A CHILE

FUENTE:

ADUANA DE CHILE
ORGANIZACIÓN ENCARGADA DE IMPORTACIONES EN CHILE

“DESCRIPCIÓN BÁSICA DE IMPORTACIÓN DE PARLANTES OBTENIDA A TRAVÉS
DE LA PLATAFORMA WEB DE LA ADUANA”

IMPORTACIONES TOTALES DE PARLANTES POR AÑO, GLOSA Y PAÍS DE PROCEDENCIA 2014

Importaciones						
Año	Ítem	País	Unidades	%	U\$ FOB	%
2014	Cajas acústicas con varios altavoces	China	312.524	91,2%	\$9.006.657,00	57,4%
		Alemania	665	0,2%	\$1.893.052,00	12,1%
		USA	6.214	1,8%	\$1.286.241,00	8,2%
		Malasia	6.306	1,8%	\$1.182.024,00	7,5%
			342.652	100,0%	\$15.683.272,00	100,0%
	Los demás altavoces, incluso montados en sus cajas	China	321.944	84,9%	\$4.263.199,00	71,5%
		Vietnam	32.188	8,5%	\$662.872,00	11,1%
		USA	7.238	1,9%	\$506.842,00	8,5%
		Francia	460	0,1%	\$108.000,00	1,8%
			379.254	100,0%	\$5.963.030,00	100,0%
	Cajas Acústicas con un solo altavoz	China	781.235	94,1%	\$8.558.733,00	77,2%
		USA	18.705	2,3%	\$919.845,00	8,3%
		México	5.787	0,7%	\$452.930,00	4,1%
		Francia	767	0,1%	\$230.798,00	2,1%
		Italia	706	0,1%	\$137.939,00	1,2%
					0,0%	
		830.205	100,0%	\$11.081.341,00	100,0%	
Total 2014			1.552.111		\$32.727.643,00	

IMPORTACIONES TOTALES DE PARLANTES POR AÑO, GLOSA Y PAÍS DE PROCEDENCIA 2013

2013	Cajas acústicas con varios altavoces	China	441.131	87,5%	\$9.454.721,00	60,4%
		Malasia	11.209	2,2%	\$1.733.453,00	11,1%
		Origen no precisado	23.613	4,7%	\$1.049.998,00	6,7%
		USA	8.428	1,7%	\$723.702,00	4,6%
		Alemania	302	0,1%	\$617.313,00	3,9%
			504.352	100,0%	\$15.655.450,0	100,0%
	Los demás altavoces, incluso montados en sus cajas	China	791.387	93,1%	\$5.125.025,00	66,7%
		USA	9.703	1,1%	\$641.817,00	8,3%
		Vietnam	22.665	2,7%	\$440.145,00	5,7%
		México	1.098	0,1%	\$188.663,00	2,5%
			850.491	100,0%	\$7.688.960,00	100,0%
	Cajas Acústicas con un solo altavoz	China	1.335.703	96,0%	\$13.415.183,00	82,2%
		USA	19.777	1,4%	\$1.119.392,00	6,9%
		Francia	535	0,0%	\$213.829,00	1,3%
		Malasia	1.968	0,1%	\$198.246,00	1,2%
		Inglaterra	503	0,0%	\$189.969,00	1,2%
			1.391.341	100,0%	\$16.319.675,00	100,0%
	Total 2013		2.746.184		\$39.664.085,00	

IMPORTACIONES TOTALES DE PARLANTES POR AÑO, GLOSA Y PAÍS DE PROCEDENCIA 2012

2012	Cajas acústicas con varios altavoces	China	462.387	88,6%	\$10.827.295,00	63,2%
		Malasia	14.299	2,7%	\$2.311.082,00	13,5%
		USA	20.828	4,0%	\$952.525,00	5,6%
		Alemania	206	0,0%	\$702.123,00	4,1%
		Italia	759	0,1%	\$630.087,00	3,7%
			522.121	100,0%	\$17.127.683,00	100,0%
	Los demás altavoces, incluso montados en sus cajas	China	395.576	51,6%	\$2.693.768,00	43,6%
		Malasia	11.674	1,5%	\$1.506.184,00	24,4%
		USA	9.838	1,3%	\$546.169,00	8,8%
		Vietnam	18.984	2,5%	\$385.042,00	6,2%
			766.179	100,0%	\$6.173.842,00	100,0%
	Cajas Acústicas con un solo altavoz	China	1.253.745	95,9%	\$10.221.714,00	84,6%
		USA	25.562	2,0%	\$1.019.497,00	8,4%
		Alemania	277	0,0%	\$283.618,00	2,3%
		Dinamarca	8	0,0%	\$1.558,00	0,0%
		Inglaterra	253	0,0%	\$41.824,00	0,3%
				0,0%		0,0%
			1.307.139	100,0%	\$12.087.994,00	100,0%
	Total 2012		2.595.439		\$35.389.519,00	

IMPORTACIONES TOTALES DE PARLANTES POR AÑO, GLOSA Y PAÍS DE PROCEDENCIA 2011

2011						
Cajas acústicas con varios altavoces	China	334.342	88,4%	\$7.843.800,00	61,3%	
	Malasia	13.462	3,6%	\$1.326.324,00	10,4%	
	USA	7.716	2,0%	\$1.026.933,00	8,0%	
	Alemania	185	0,0%	\$627.064,00	4,9%	
	Inglaterra					
	Dinamarca					
		378.279	100,0%	\$12.789.245,00	100,0%	
Los demás altavoces, incluso montados en sus cajas	China	479.938	75,2%	\$3.058.068,00	68,2%	
	USA	17.573	2,8%	\$410.207,00	9,1%	
	Vietnam	19.483	3,1%	\$372.822,00	8,3%	
	Dinamarca	874	0,1%	\$45.403,00	1,0%	
	Inglaterra	9	0,0%	\$6.658,00	0,1%	
		638.458	100,0%	\$4.486.032,00	100,0%	
Cajas Acústicas con un solo altavoz	China	1.131.432	94,7%	\$8.677.353,00	86,6%	
	USA	25.562	2,1%	\$1.019.497,00	10,2%	
	Alemania	277	0,0%	\$283.618,00	2,8%	
	Dinamarca	8	0,0%	\$1.558,00	0,0%	
	Inglaterra	253	0,0%	\$41.824,00	0,4%	
		1.194.937	100,0%	\$10.023.850,00	100,0%	
Total 2011		2.313.333		\$27.299.127,00		

TABLA RESUMEN DE UNIDADES IMPORTADAS POR ÍTEM DE IMPORTACIÓN

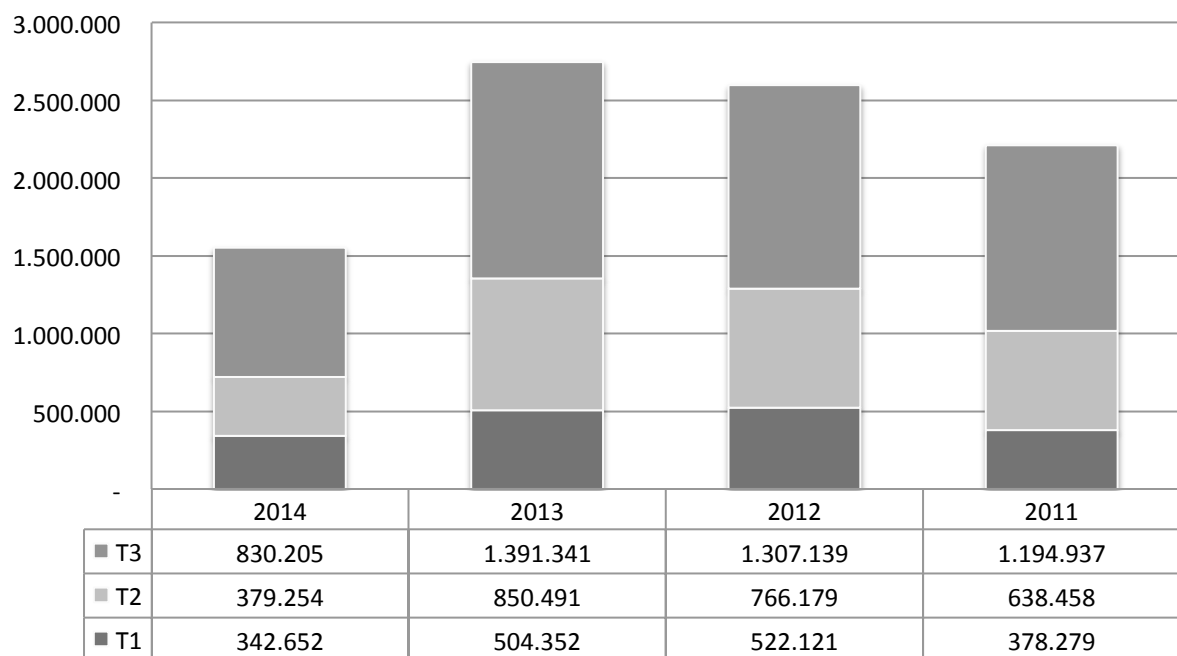
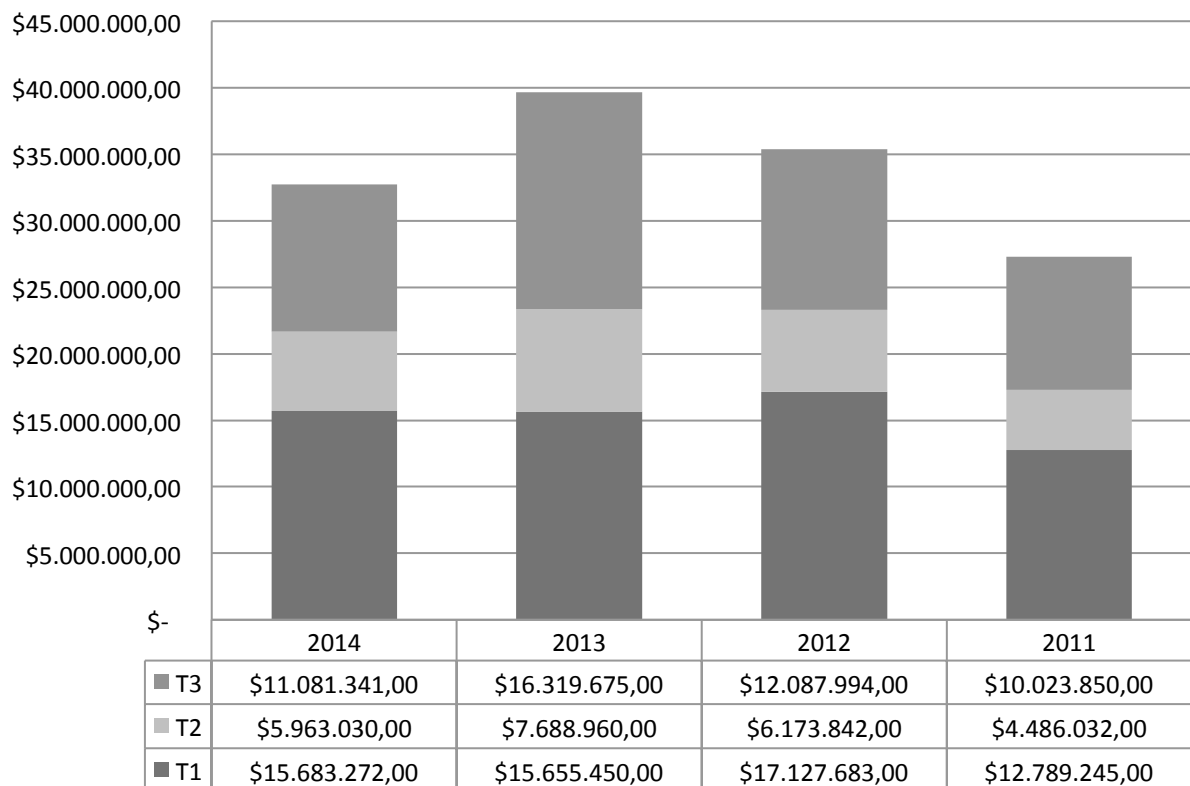


TABLA RESUMEN DE IMPORTACIÓN EN U\$ POR ÍTEM



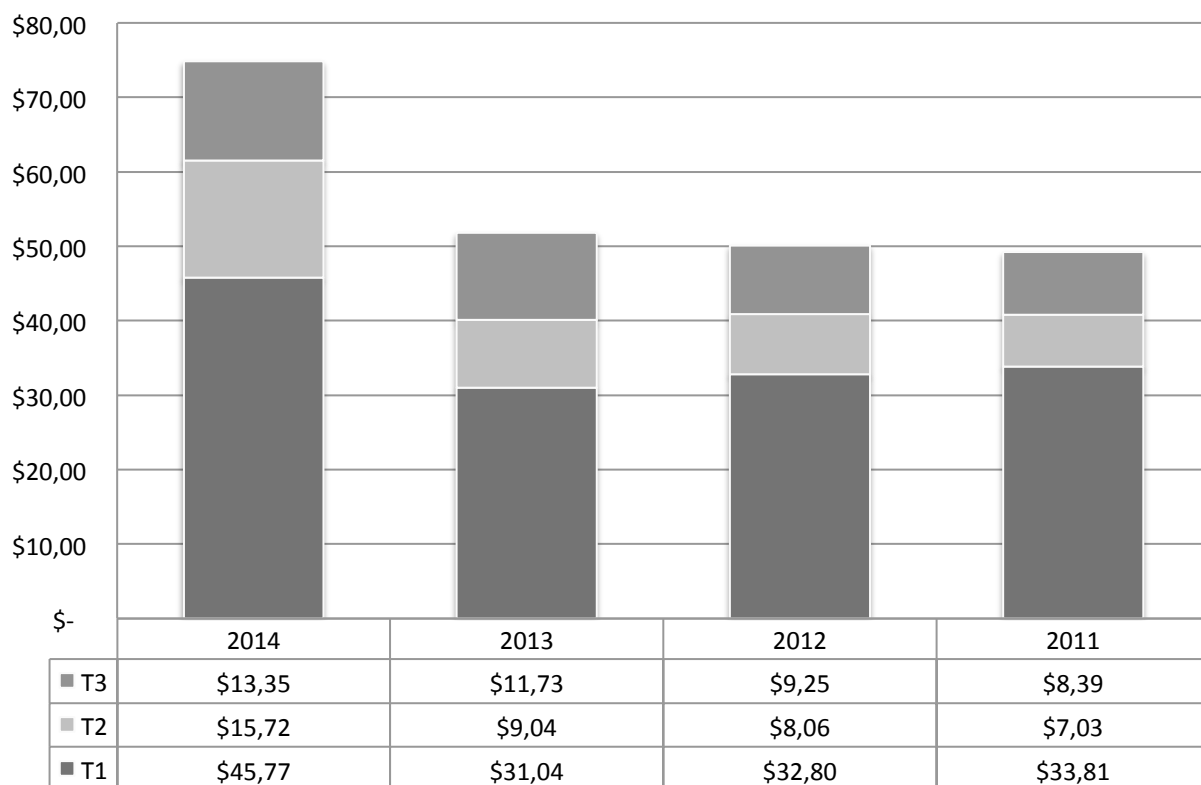
PRECIO POR UNIDAD IMPORTADA DE PARLANTES, DETALLE DE PAÍSES MÁS
INFLUYENTES EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS, SEPARADOS POR ÍTEM DE
IMPORTACIÓN

Importaciones				
Año	Ítem	País	\$/unidad	
2014	Cajas acústicas con varios altavoces	China	\$28,8	
		Alemania	\$2.846,7	
		USA	\$207,0	
		Malasia	\$187,4	
		Promedio	\$45,8	
	Los demás altavoces, incluso montados en sus cajas	China	\$13,2	
		Vietnam	\$20,6	
		USA	\$70,0	
		Francia	\$234,8	
		Promedio	\$15,7	
	Cajas Acústicas con un solo altavoz	China	\$11,0	
		USA	\$49,2	
		México	\$78,3	
		Francia	\$300,9	
		Italia	\$195,4	
		Promedio	\$13,3	
		Total 2014		\$21,1
	2013	Cajas acústicas con varios altavoces	China	\$21,4
			Malasia	\$154,6
			Origen no precisado	\$44,5
USA			\$85,9	
Alemania			\$2.044,1	
		Promedio	\$31,0	
Los demás altavoces, incluso montados en sus cajas		China	\$6,5	
		USA	\$66,1	
		Vietnam	\$19,4	
		México	\$171,8	
		Promedio	\$9,0	
Cajas Acústicas con un solo altavoz		China	\$10,0	
		USA	\$56,6	

	Francia	\$399,7
	Malasia	\$100,7
	Inglaterra	\$377,7
	Promedio	\$11,7
Total 2013		\$14,4
2012	Cajas acústicas con varios altavoces	
	China	\$23,4
	Malasia	\$161,6
	USA	\$45,7
	Alemania	\$3.408,4
	Italia	\$830,2
	Promedio	\$32,8
	Los demás altavoces, incluso montados en sus cajas	
	China	\$6,8
	Malasia	\$129,0
	USA	\$55,5
	Vietnam	\$20,3
	Promedio	\$8,1
	Cajas Acústicas con un solo altavoz	
	China	\$8,2
	USA	\$39,9
	Alemania	\$1.023,9
	Dinamarca	\$194,8
	Inglaterra	\$165,3
	Promedio	\$9,2
Total 2012		\$13,6
2011	Cajas acústicas con varios altavoces	
	China	\$23,5
	Malasia	\$98,5
	USA	\$133,1
	Alemania	\$3.389,5
	Promedio	\$33,8
	Los demás altavoces, incluso montados en sus cajas	
	China	\$6,4
	USA	\$23,3
	Vietnam	\$19,1
	Dinamarca	\$51,9
	Inglaterra	\$739,8

	Promedio	\$7,0
Cajas Acústicas con un solo altavoz	China	\$7,7
	USA	\$39,9
	Alemania	\$1.023,9
	Dinamarca	\$194,8
	Inglaterra	\$165,3
	Promedio	\$8,4
Total 2011		\$11,8

GRÁFICO RESUMEN PRECIO POR UNIDAD IMPORTADA POR ÍTEM DE IMPORTACIÓN



10.5. ANEXO E: ENTREVISTAS REALIZADAS A CLIENTES Y ACTORES DEL
MERCADO

FUENTES:

MUSIC WORLD
MUNDO ANÁLOGO
HIFI CHILE
CLIENTES PARLANTES LAGAS

“PERCEPCIÓN Y EXPERIENCIA DE STAKEHOLDERS DE LA INDUSTRIA DE
PARLANTES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y FEEDBACK”

PUNTEO ENTREVISTA A ENZO LÓPEZ

Dueño empresa Music World - [Comercializadora de productos de alta fidelidad].

“...Nuestro negocio lo iniciamos mi mamá y yo en los 70, con una tienda en el drugstore. Actualmente somos más de 60 en el equipo, manejamos dos bodegas virtuales y dos tiendas...”

“...Vendemos a través de nuestras dos tiendas, la tienda online a todo Chile, y también somos distribuidores de marcas de electrónica y audio, con clientes como Ripley, Falabella y almacenes Paris. Tenemos mucha demanda en nuestras tiendas propias, por lo que no consignamos. Contamos con dos bodegas virtuales, una para las tiendas propias y la otra para distribución, entre las que se pueden traspasar productos...”

“...Se está vendiendo rápido en retail, pero se está cambiando la forma, ya no firman tratos más costosos, y los procesos son medios engorrosos, así que se produce un quiebre. Sugerido para retail, lo acepta el comprador, se genera orden de compra, se factura, se pide hora, te dan hora para 3 días más. Quiebre de stock y son como 15 días para reponer. El retail no vende mucho de enero a marzo, compra más en abril. Muy fuerte el segundo semestre, casi el doble que el primero.

Ventas para retail: 100 millones mensuales a Ripley y 100 millones mensuales a París. Va a pasar de la forma actual de vender, engorrosa y con varias peticiones, a consignación, que incluye más trabajo porque hay que preocuparse del stand y de los productos. Se repone en tienda cada 48 horas, una vez al mes les liquida lo que se vendió...”

“...Le vendemos a Líder, nosotros vendemos esos productos por internet, venta en verde, le llamamos, véndelo a 100 lucas y te ganas un 20%...”

“...Se trabaja “calzado” a nivel mundial, tengo 0 a 2 equipos en la tienda, y cuando me compran, lo compro. No me lo compra, me lo publica, Venta en verde...”

“...Fuimos importadores exclusivos de Bose, pero Falabella quiso ser distribuidor en Latinoamérica, y nos quitó la representación exclusiva. Eso causó que dejáramos de vender como 1 millón de dólares al año, equivalente al 35% de nuestras ventas. Aún vendemos más Bose que Falabella, pues somos reconocidos por nuestra trayectoria”

“...Es necesario incorporar electrónica, encontrar una marca de afuera. Iba a proponer un rango de precios sobre la marca a importar. Hay que saber importar bien. Hay que potenciar la marca nuestra. Se puede traer una marca a Chile, o se puede comprar a importadores de marcas. Pioneer es muy conocida, atrae gente. Van a potenciar la marca. Sony tuvo un acuerdo de exclusividad con no sé quién. Se le dio una oportunidad a Pioneer para entrar...”

“...Polk es una marca “Entry level”. Importan medio millón de dólares al año, y son una marca de parlantes exclusiva. Eso representa un mercado objetivo. Bose pertenece al mercado paralelo el cual está compuesto principalmente por Yamaha, Denon, Marantz, Onkyo y Pioneer, los últimos representadas por nosotros...”

"Un diseñador industrial que haga un diseño bonito es importante, los parlantes entran por la vista, yo voy a Berlín a la feria de la IFA hace 15 años, y eso es lo que he aprendido. Se puede lograr vender un pedestal un 50% más caro solo por el hecho de ser de madera. Racks entre 100 y 300 lucas. El cable es un accesorio más, en alta fidelidad, el cable hay que mostrarlo si vale 200 lucas"

"...En el futuro, el audio va a cambiar mucho, ya no se van a necesitar equipos de música, solo parlantes que se conectan a una red, parlantes activos, que vienen con una app fácil de usar, y elijo que suena y donde. Actualmente 6/8 marcas en el mundo lo ofrecen a sus clientes. La app es el cerebro, lo que marca la diferencia y los parlantes deben ser la mejor manera de llevarlo a tus oídos"

"...El gran secreto hoy de la electrónica es internet. Así se vende la electrónica. Falabella vende 50% de tecnología por internet. Falabella online vende como 3 tiendas Parque Arauco. Musicworld.cl vende 35-40 millones al mes. Envío a todo Chile, sorprende la cantidad que va a provincia"

"...El chileno compra mucho parlante, me impresiona la cantidad, yo manejo como 4 marcas de parlantes. El cliente que gasta más en promedio es de 53 años para arriba, no tiene FB ni tweeter. Usan la página web para comprar. Al cliente de nivel alto le gusta comprar sin intereses, eso hay que ofrecerle. Al cliente que compra menos plata, le gustan las cuotas..."

"Tenemos 9000 seguidores en FB, la tienda de Pedro de Valdivia tiene casi 10 mil clientes. Se comunican por correo pero se cuidan de no molestar. El pulso aparece como mejor opción que estrategia y diario financiero. La segunda, es una tradición, llegan a la tienda, tiene un tiraje de 50 mil copias al día. Lo mejor es la tercera el sábado, se llega a acuerdos semestrales, y te puede costar entre 1 y 1.5 millones un aviso. Pero pueden llegar a darte una página entera. Redes sociales para clientes hasta 40"

"Lagas Parlantes debería proponer accesos diferentes para servicio técnico y ventas. Pongo como ejemplo el negocio de los autos, en el showroom de autos no entras con el auto. Después que el cliente entrega el auto para servicio técnico, lo invitas un café para que vea el showroom. Por otro debiese salir al mercado, ya que tiene una cartera de clientes importante que hoy día lo reafirma."

EXTRACTO ENTREVISTA JUAN ANDRÉS PUMPIN

Socio fundador Mundo Análogo - [Comercializadora especialista en equipo de Audio Vista]

"...Existen tres principales tipos de clientes para nosotros.: Adultos (+40 años), Clientes Jóvenes, Audiófilos. Los clientes de más de 40 años, ahora tienen plata, antes miraban los equipos y se acuerdan del equipo del papá. Les gusta escuchar buena música, equipos ricos. Los Clientes Jóvenes buscan equipos que se vean lindos, que estén a la moda. Hoy la moda es madera y un estilo antiguo. Buscan

durabilidad, calidad con cierto estándar, se enamoran por el look, y deben cumplir con un mínimo de calidad. Es necesario que tenga para tornamesa. Finalmente los Audiófilos tienen una expectativa grande, por lo que son fieles a su búsqueda...”

“...Se puede segmentar por equipos, pues coincide con el nivel de especialización del cliente. Los equipos receiver son los más vendidos, y siendo mayormente comprado por clientes más inexpertos y poco especializado. En cambio quienes buscan otros equipos son más especializados. Compran por preamplificador, amplificador, ecualizador, etc. Por su parte, existe menor oferta de tornamesas que la demanda...”

“...Hay clientes súper informados, buscan fichas técnicas en internet, cotizan afuera y leen muchos en foros especializados. Buscan fuentes de confianza, seriedad, necesitan bajar su incertidumbre. Los que buscan equipos más baratos, son más arriesgados, piensan que lo pueden arreglar. Estos prefieren una propuesta de valor que priorice los bajos precios y llegan en gran medida por referencias. Otro canal son las ferias de vinilos. Muchas personas, mayoritariamente jóvenes son asiduos a disquerías y ferias. Estás están constantemente buscando música. Como son jóvenes, su búsqueda de lo retro va más por algo de moda, y debido a esto es importantísimo entrar con un buen diseño que grite Retro!...”

“...El que quiere vintage, busca por vintage. Hay poca oferta de amplificadores en el mercado, sin embargo no se encasillan en modelo y marca. Eligen lo mejor del mercado, o esperan. Les gusta lo vintage porque no gusta lo nuevo. En el año 82 se llegó al tope de calidad y se empezó a bajar costos. Cashmart es una tienda que trae muchos equipos y parlantes Vintage, inclusive ya les están pidiendo nuevamente que arreglen caseteras...”

EXTRACTO ENTREVISTA FERNANDO ARAVENA

Staff del foro hifichile - [Foro especialista en equipo de audio de alta fidelidad]

“...Para comprar equipos, los clientes solo buscan el sonido, no le importa si es vintage. Comparten la afición por la fotografía, escuchan música solo los fines de semana, escuchan solos y no hacen nada más mientras...”

“...En el foro existen eventos de audio, y reuniones sociales de esparcimiento. Son por cupo, se llenan. Se pueden encontrar en la sección reuniones sociales del foro. Los medios principales que tenemos de comunicación con nuestros clientes en la página www.whathifi.com...”

“...Una necesidades para los audiofilos es renovar constantemente su sistema de audio, no siempre bajo la necesidad de mejorar. Hay gente que siempre anda comprando y vendiendo...”

EXTRACTO ENTREVISTA JORGE AVILÉS
Cliente Parlantes Lagas

“...Me gusta la idea de mostrar un producto exclusivo a las visitas en mi casa y que suene excelente...”

“...No me gustó ningún modelo de Music World, ni siquiera los que costaban 3 millones, estos suenan mucho mejor...”

“... Mi objetivo principal era completar mi sistema de audio para un cine en mi casa. Compré diferentes modelos de parlante y hubo algunos que por falta de disponibilidad me los llevaron después. Tuve confianza que los parlantes que no habían sonarían igual de bien que los que estaba llevando...”

PUNTEO ENTREVISTA RODRIGO DOMOMI
Cliente Parlantes Lagas

“...Debería hacer clases para aprender a hacer tu parlante, algo así como seminario para audiófilos. Yo vendría feliz con mi hijo a dedicarle nuestro sábado. Para mí esto es una pasión, como el futbol...”

PUNTEO ENTREVISTA RODY CISTERNAS
Cliente Parlantes Lagas

“...Estoy dispuesto a pagar por componentes (woofer y tweeter) solo si la experiencia vale la pena...”

“...Se deberían transparentar y certificar para fines de compra-venta. (Haciendo referencia a que se sentiría más tranquilo si la tienda entregara certificación)... ”

“...Esto es arte, no son parlantes”, el modelo p28 suena increíble, pero es muy tosco. Hay que preparar los diálogos más comunes con los clientes, demuestran su interés...”

PUNTEO ENTREVISTA MARCELO ROBLEDO
Cliente Parlantes Lagas

“...En la primera quincena las personas se dedican a pagar sus cuentas, y si los números son positivos, se puede gastar en gustos la segunda quincena del mes, por eso la mayor cantidad de las ventas se concentra la segunda mitad del mes (en relación al momento en que efectuó la compra)”

10.6. ANEXO F: BENCHMARKING DE DESCRIPCIÓN DE ATRIBUTOS

FUENTES:

SPEAKERCRAFT
BOWERS Y WILKINS

“DESCRIPCIÓN DE ATRIBUTOS DE EMPRESAS DE PARLANTES BAJO LA
CONCEPCIÓN DE MARKETING, ATRIBUTOS Y ESTRATEGIA”

SPEAKERCRAFT

Marketing

- Disfruta el viaje. Explora las posibilidades.
- Atiende a dos grandes segmentos; uno de empresas constructoras, contratistas, arquitectos e instaladores, a través de asociaciones y mejores condiciones de pago; y otro, el de audio hogar, al que le ofrece una gran variedad de productos, entendiendo que manteniendo el core, las necesidades pueden ser muy específicas desde el punto de vista de decoración o espacio.

Atributos (más importantes)

- Oferta diversa y personalizada
- Mezclar la música y sonido que “amas”, con la vida que llevas.
- Parlantes no focalizados.
- Conveniencia por sobre tradición o calidad.
- Relación de socios con instaladores, garantía de por vida.
- Relación de socios con arquitectos y constructoras.
- Última tecnología de control de música por habitación.

Estrategia

- Tiene socios distribuidores.
- “Design friendly solutions”, Soluciones amigables con el diseño
- Distribuidores mundiales
- Esta visión de proyectos y no sólo productos encaja con compras de hoteles, restaurantes, salas de reunión, etc...
- Ofrece instaladores a empresas constructoras. Crea una comunidad.

BOWERS Y WILKINS

Marketing

- Reproducir los sonidos lo más fiel posible
- Se ha ido agregando diseño en el último tiempo.

Atributos más importantes

- En cine, la tecnología es lo más importante, que sea pequeño y que presente altos niveles de conectividad.
- En hogar, “tweeter de diamante”, mejores altavoces del mundo. “Sonido Precioso”. “Tweeter desacoplado” Se habla de “bajo sólido”, “Sonido de ultra-hi performance”. Se mezcla lenguaje técnico con lenguaje emocional y apreciaciones subjetivas
