



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

“GENERACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA MUEBLES VANGUARDIA  
LIMITADA ”

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JOSE IGNACIO FIGUERAS PHILLIPS

PROFESOR GUIA:  
PATRICIO CONCA KEHL

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
RODOLFO URRUTIA URIBE  
ZUNILDA VERGARA MONSALVE

SANTIAGO DE CHILE  
2021

## RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo de título tiene como objetivo un aumento en ventas del emprendimiento ya en marcha llamado Muebles Vanguardia, mediante la formalización de un modelo de negocio para la empresa en primera instancia, para luego continuar con una propuesta de crecimiento. Un factor importante será el apalancamiento en el crecimiento que ha estado teniendo tanto el mercado online como las redes sociales. Chile es el líder de compras per-capita de la región, y que aún posee un gran espacio de crecimiento, al representar solo cerca del 3% de las ventas del retail. Otro aspecto de consideración es aprovechar que ha perdido espacio la tendencia del “hágalo usted mismo”, frente a servicios completos personalizados, donde las personas obtengan lo que quieren completamente listo para usar.

Es por esto que en este trabajo de título se presentará un plan de negocio de venta de mobiliario para el hogar a través de internet. En donde se venderán modernos muebles personalizados e instalados en el hogar de los clientes. Este modelo se basará en la personalización y rápida respuesta a los clientes, donde no se contará con tiendas físicas ni stock, cosa que permitirá implementar el negocio con mayor facilidad al no necesitar mayor endeudamiento ni inversión previa, al no contar con costos de almacenaje ni costos por generación de stock.

Luego, en función de las capacidades internas que posee la empresa se genera una propuesta de crecimiento la cual está desarrollada en dos vías. Una es la creación de nuevos productos que complementen los ya vendidos por Muebles Vanguardia, y la otra es una propuesta de diversificación hacia una nueva línea que se ha comprobado por experiencia propia que posee una demanda no satisfecha por completo.

Se estima que con estas propuestas se lograría generar un crecimiento de 42% en las ventas en el lapso de un año, mediante una inversión de \$1,2 MM. Esta inversión genera un retorno de \$56 MM en 3 años y de \$141 MM en 5 años. Estas propuestas poseen un bajo nivel de riesgo dado que tendría que disminuir a solo un 8% la demanda estimada para llegar al punto de equilibrio. Este análisis de sensibilidad otorga una gran confianza para implementar las medidas dado que la fuerte caída de la demanda estimada para que las medidas no sean rentables.

Muebles Vanguardia, será una tienda con modernos diseños personalizados que se ajusten perfectamente a las necesidades de sus clientes.

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN .....	1
2	MOTIVACIÓN .....	2
3	ANTECEDENTES GENERALES .....	3
3.1	MERCADO MOBILIARIO .....	3
3.2	MUEBLES VANGUARDIA LIMITADA .....	4
3.3	MERCADO INMOBILIARIO .....	6
3.4	CANAL .....	8
4	JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	11
5	PROPUESTA DE VALOR DE LAS POSIBLES SOLUCIONES.....	12
6	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	13
7	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	14
7.1	CANVAS .....	14
7.2	ANÁLISIS FODA .....	15
7.3	CADENA DE VALOR .....	16
7.4	MATRIZ DE ANSOFF .....	17
8	METODOLOGÍA .....	19
9	ALCANCES.....	20
10	ANÁLISIS INTERNO .....	21
10.1	MODELO CANVAS.....	21
10.2	FODA.....	22
10.3	CADENA DE VALOR .....	23
10.4	ACTIVIDADES PRIMARIAS .....	23
10.5	ACTIVIDADES DE APOYO .....	24
11	PROPUESTAS DE CRECIMIENTO .....	25
11.1	LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN ÁREA DE VENTAS:.....	25
11.2	MATRIZ DE ANSOFF .....	26
11.3	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS .....	26
11.4	DIVERSIFICACIÓN .....	28
12	MÍNIMO PRODUCTO VIABLE .....	31
12.1	ENCUESTA.....	31
13	RECURSOS HUMANOS.....	32
13.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	32
13.2	VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO .....	33
14	EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	34
14.1	INVERSIÓN INICIAL .....	34
14.2	DEMANDA.....	34
14.3	INGRESOS POR VENTAS .....	35
14.4	PROMOCIÓN.....	36
14.5	ESTRUCTURA DE COSTOS .....	36

14.6	FINANCIAMIENTO .....	37
14.7	PRECIOS DE VENTA.....	37
14.8	FLUJO DE CAJA .....	37
14.9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	38
14.10	IMPACTO ANUAL DE LAS PROPUESTAS .....	38
14.11	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	41
15	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
15.1	CONCLUSIONES.....	43
15.2	RECOMENDACIONES .....	43
16	BIBLIOGRAFÍA.....	44
17	ANEXOS.....	45
17.1	ANEXO A: INGRESOS MENSUALES HISTÓRICOS .....	45
17.2	ANEXO B: MARGENES MENSUALES HISTÓRICOS .....	46
17.3	ANEXO C: MAPEO DE UBICACIONES DE CLIENTES .....	46
17.4	ANEXO D: HISTOGRAMA DE PRECIOS DE MUEBLES VENDIDOS .....	47
17.5	ANEXO E: FRECUENCIAS DE USO DE REDES SOCIALES .....	47
17.6	ANEXO F: CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS DE PRODUCTOS COMPRADOS POR RED SOCIAL 48	
17.7	ANEXO G: ENCUESTA: ¿HAS COMPRADO EN REDES SOCIALES?.....	48
17.8	ANEXO H: MODELOS SOPORTES DE TELEVISOR .....	49
17.9	ANEXO I: RACKS VENDIDOS POR MES .....	49
17.10	ANEXO J: PROPUESTA DE MODELOS DE ESPEJOS .....	50
17.11	ANEXO K: EJEMPLO DE MUEBLES DE MADERA VENDIDOS .....	51
17.12	ANEXO L: MODELOS DESARROLLADOS PROPUESTA DE DIVERSIFICACIÓN.....	51
17.13	ANEXO M: CARGADOR INALÁMBRICO EMPOTRABLE DIFERENCIADOR.....	54
17.14	ANEXO N: ENCUESTA REALIZADA A TRAVÉS DE INSTAGRAM.....	55
17.15	ANEXO O: ESTADÍSTICAS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS .....	55
17.16	ANEXO P: ESTIMACIÓN DE DEMANDA SEMESTRAL DE RACKS POR MODELO DE HOLT 56	
17.17	ANEXO Q: VALOR DE LOS MODELOS ASOCIADOS A LA DIVERSIFICACIÓN.....	57
17.18	ANEXO R: COSTOS Y MARGEN DE NUEVOS MODELOS .....	57
17.19	ANEXO S: FLUJOS DE CAJA DE LAS PROPUESTAS, ESCENARIOS NEUTRAL Y OPTIMISTA 57	
17.20	ANEXO T: FLUJOS DE CAJA DE PROPUESTAS EN CONJUNTO, ESCENARIO NEUTRAL Y OPTIMISTA .....	62
17.21	ANEXO U: DEMANDAS NECESARIAS PARA VAN = 0.....	64
17.22	ANEXO V: PRODUCTOS COMPRADOS A TRAVÉS DE REDES SOCIALES.....	66
17.23	ANEXO W: COMPRA DE PRODUCTOS EN RRSS POR GENERACIÓN .....	66
17.24	ANEXO X: LOGO MUEBLES VANGUARDIA .....	67
17.25	ANEXO Y: IMAGEN DEL INSTAGRAM DE MUEBLES VANGUARDIA.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Tamaño Mercado Mobiliario y Crecimiento</i> .....	3
<i>Fuente: ICEX España Importación e Inversiones</i> .....	3
<i>Tabla 2: Habitantes</i> .....	4
<i>Tabla 3: Distribución Nivel Socioeconómico</i> .....	5
<i>Tabla 4: Presupuesto</i> .....	5
<i>Tabla 10: Cadena de Valor</i> .....	16
<i>Tabla 11: Matriz de Ansoff</i> .....	18
<i>Tabla 12: Matriz de Ansoff</i> .....	26
<i>Tabla 14: Costos y Márgenes Soportes</i> .....	27
<i>Tabla 15: Elementos a Invertir</i> .....	34
<i>Tabla 16: Ingresos por Ventas “Diversificación” Primer Año</i> .....	35
<i>Tabla 17: Ingresos por Ventas “Nuevos Productos” Primer Año</i> .....	36
<i>Tabla 23: Inversión Necesaria - Van</i> .....	41
<i>Tabla 24 : Roi de Flujos Proyectados</i> .....	42
<i>Tabla 25: Tir Flujos Proyectados</i> .....	42

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Organigrama tentativo Actual</i> .....	6
<i>Ilustración 2: Ejemplo de Espejo Fabricado</i> .....	28
<i>Ilustración 3: Ejemplo Modelos Diversificación</i> .....	29
<i>Ilustración 4: Organigrama Propuesto Dado los Recursos Humanos</i> .....	32

# 1 INTRODUCCIÓN

Los canales online son medios en plena expansión, por lo que representa una gran oportunidad el crecer junto a estos canales y lograr ser un actor relevante en la industria en el medio.

Chile a pesar de ser el líder en la región en términos de ventas per-capita mediante medios online, siendo solo 3% de las ventas del retail, es por esto que tienen mucho espacio para crecer, ya que si se compara con países más desarrollados como lo son Estados Unidos, Inglaterra o Alemania, las cuotas de mercado superan el 15%.

Es por esto que en este trabajo de título se presentará un plan de negocio de venta de mobiliario para el hogar a través de internet para Muebles Vanguardia Limitada. En donde se venderán modernos muebles personalizados e instalados en el hogar de los clientes.

Este modelo se basará en la personalización y rápida respuesta a los clientes, donde no se contará con tiendas físicas ni stock. De esta forma se implementará el negocio con mayor facilidad al no necesitar un excesivo endeudamiento ni inversión previa, al no contar con costos de almacenaje ni por generación de stock.

Sumado a esto, se generará una propuesta de crecimiento en ventas para el emprendimiento ya en funcionamiento.

A continuación, se presentarán antecedentes generales de los sectores principalmente involucrados, se mostrará las alternativas de solución y como se evaluará el emprendimiento y desarrollará el trabajo.

## **2 MOTIVACIÓN**

Muebles Vanguardia Limitada es una pequeña empresa de muebles de diseño la cual comenzó a ofrecer muebles en el mercado en el año 2018, exclusivamente a través de Instagram.

La empresa partió ofreciendo pocos modelos, los cuales eran personalizables. Con el paso de los meses este catálogo fue creciendo. Hoy entra en el segmento de pequeña empresa con ganas de seguir creciendo. Para esto se hace necesario la formalización de un modelo de negocio y una propuesta de crecimiento, principal motivación de esta memoria.

### 3 ANTECEDENTES GENERALES

#### 3.1 Mercado Mobiliario

El mercado mobiliario en Chile contribuyó con cerca de un 0,57% del PIB chileno en el año 2017. El crecimiento del sector tuvo un realce en los años post crisis sub prime, impulsada por el mejor desempeño de la economía chilena, pero luego del año 2014 volvió a ralentizarse. Las importaciones de muebles en el año 2017 CIF sumaron USD 292.320.663, mientras que las exportaciones FOB sumaron USD 4.230.902.

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Contribución al PIB (%)</b>	0,57	0,59	0,57	0,57	0,56
<b>Crecimiento Real Anual del Sector (%)</b>	4,7	3,7	1,1	1,1	n.d.
<b>Importaciones de Muebles (CIF en USD)</b>	294.057.332,63	293.352.517,26	267.481.475,87	263.504.496,50	292.320.663,30
<b>Exportaciones de Muebles (FOB en USD)</b>	11.964.810,05	10.488.138,76	4.292.624,43	5.084.982,11	4.230.902,49

*Tabla 1: Tamaño Mercado Mobiliario y Crecimiento*

*Fuente: ICEX España Importación e Inversiones*

La demanda de muebles puede verse muy ligada con la construcción de nuevas viviendas, por lo que observar algunos indicadores del sector inmobiliario, facilita la proyección de cómo podría evolucionar el mercado inmobiliario.

Las tiendas de muebles residenciales, los cuales competen en esta memoria, pueden clasificarse en distintos tipos:

Tiendas departamentales: comercializan gamas de productos muy variados, cuentan con establecimientos en todo el país y enfocan su negocio a la venta masiva de artículos a un segmento de clientes de clase social media. Los principales actores de este tipo son Falabella, Paris y Ripley.

Tiendas de mejora del hogar: ofrecen una mayor variedad de muebles y otros artículos para el hogar, así como materiales de construcción. Su público también es de clase media. En este grupo se encuentran Easy y Sodimac.

Tiendas especializadas en comercialización de muebles: cobertura de territorio limitada a la capital. La calidad de sus muebles es más alta, por lo que se dirigen a un público con un

mayor poder adquisitivo. Ofrecen servicios gratuitos de asesoría personalizada. En este apartado se encuentran Homy, Muebles Sur, Sur diseño, etc.

Profesionales de la decoración y el interiorismo: son importantes en la distribución de muebles para colectividades y particulares con alto poder adquisitivo. Trabajan en proyectos concretos y únicamente importan aquellas piezas o muebles que no se pueden encontrar en el mercado chileno.

Muebles Vanguardia, empresa en la que se trabajará, entraría en la clasificación de Tiendas Especializadas en Comercialización de Muebles.

### 3.2 Muebles Vanguardia Limitada

Muebles Vanguardia Limitada es una pequeña empresa de ventas de muebles a pedido, la cual busca complacer a sus clientes ofreciendo un catálogo de muebles vanguardistas capaces de ser ajustados a las medidas requeridas por ellos.

La oferta de Muebles Vanguardia es amplia en términos de materiales, se fabrican muebles de vidrio, mármol, fierro, madera, muebles tapizados y enchapados. Muchos de estos materiales se combinan para obtener exclusivos y modernos modelos.

Esta pequeña empresa registra datos de ventas desde marzo de 2018, cuando comenzó como un pequeño negocio a tiempo parcial, con la publicación algunos modelos. Los ingresos anuales han tenido crecimiento pero no se observan claras estacionalidades, los resultados han sido más bien irregulares si es que se comparan los meses de cada año (Véase Anexo A). Cabe destacar que el país desde octubre de 2019 ha vivido una clara inestabilidad política y económica, lo que puede haber influido directamente. Las utilidades o margen bruto posee las mismas características como es de esperarse (Véase Anexo B).

Clientes:

Los clientes de Muebles Vanguardia se caracterizan por necesitar modernos muebles para amoblar en gran medida departamentos nuevos. Son clientes con alta frecuencia pertenecientes al sector oriente de la Región Metropolitana (Véase Anexo C).

Dado la distribución de precios de los productos que ofrece Muebles Vanguardia (Véase Anexo D), se considera como público objetivo los hogares pertenecientes a los niveles de ingresos AB, C1a, C1b, C2. Con esto se puede estimar un mercado potencial a nivel de cálculo de servilleta.

Habitante Santiago (2017)	7.036.000
Viviendas RM	2.334.498

*Tabla 2: Habitantes*  
*Fuente: Generación Propia, Datos INE*

Segmentación Socioeconómica	% de la población de Santiago	# Personas	Ingreso Promedio Hogar (Mensual)	Total Presupuesto Viviendas Sector (Mensual)
AB	3%	211.080	\$6.452.000	\$451.865.432.880
C1a	9%	633.240	\$2.739.000	\$575.477.101.980
C1b	8%	562.880	\$1.986.000	\$370.905.042.240
C2	15%	1.055.400	\$1.360.000	\$476.237.592.000
Total	35%	2.462.600	x	\$1.874.485.169.100

*Tabla 3: Distribución Nivel Socioeconómico  
Fuente: Generación Propia, Datos INE*

% del Presupuesto Familiar para Muebles y Mejoramiento del Hogar <sup>1</sup>	6,40%
Total Presupuesto Anual Grupos de Interés <sup>2</sup>	\$22.493.822.029.200
Mercado Muebles y Mejoramiento del Hogar Grupo de Interés	\$1.439.604.609.869
Ingresos MV (Ago19-Jul20)	\$98.000.000
% Mercado Muebles Vanguardia	0,0068%

*Tabla 4: Presupuesto  
Fuente: Generación Propia, Datos INE*

A este nivel de cálculo, donde se considera a toda clase de mejoramiento del hogar dentro del presupuesto, el mercado potencial anual ascendería a \$1.439.604.609.869, donde Muebles Vanguardia solo estaría cubriendo un 0,0068%.

Proveedores:

Muebles Vanguardia tiene un set de talleres especializados en cada una de las distintas líneas de productos. Estos talleres producen de manera exclusiva los modelos propuestos por la empresa, los cuales deben cumplir los requisitos y características solicitadas explícitamente. Con los talleres proveedores Muebles Vanguardia genera una alianza y estrecha relación, de esta manera los talleres cumplen de buena manera los estándares de la empresa.

<sup>1</sup> (2018) INE; “INFORME DE PRINCIPALES RESULTADOS VIII ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES (EPF)”

<sup>2</sup> <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>

Competidores:

Los principales competidores también entrarían en la clasificación de Tiendas Especializadas en Comercialización de Muebles. Este segmento se encuentra muy atomizado, donde se pueden enumerar gran cantidad de estas. Una diferencia importante entre Muebles Vanguardia y sus competidores, es que esta ofrece un catálogo con mayor variedad de materiales, lo que permite a los clientes poder realizar sus distintos requerimientos en una sola tienda.

A la fecha Muebles Vanguardia no cuenta con una estructura organizacional muy clara, lo que es un punto a mejorar, para poder delegar de buena manera algunas responsabilidades faltantes.

Si se tuviera que armar un organigrama en termino de funciones que se realizan, sería el siguiente :



*Ilustración 1: Organigrama tentativo Actual  
Fuente: Generación Propia*

### 3.3 Mercado Inmobiliario

La compra de muebles para el hogar puede ser debido a que el cliente quiere remodelar el espacio o que posee un nuevo espacio que debe amoblarse. Por lo que un mercado representativo de la demanda de muebles para el hogar es la venta de nuevas viviendas en el país, debido que son las que deben amoblarse. Es por esto que observar una tendencia alcista en el mercado inmobiliario generaría buenas expectativas para el mercado de muebles. A su vez, observar una tendencia a la baja en el mercado inmobiliario, como podría ser la creación de nuevas viviendas o permisos de edificación, generaría, ceteris paribus, efectos negativos sobre el mercado de muebles.

A continuación, datos mensuales de ventas de nuevas viviendas:

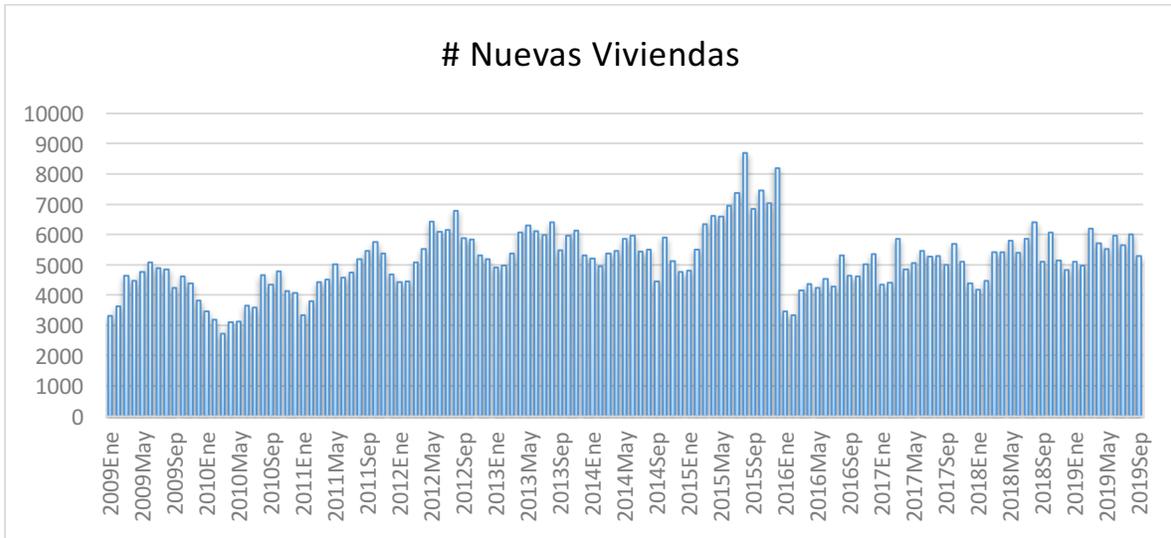


Tabla 5 Indicador: Mercado Inmobiliario – Venta Nacional, Cámara Chilena de la Construcción<sup>3</sup>  
 Fuente: Generación Propia, Gerencia de Estudios Cámara Chilena de la Construcción , CASEN 2017

Esta venta de viviendas representa el siguiente nivel de crecimiento anual:

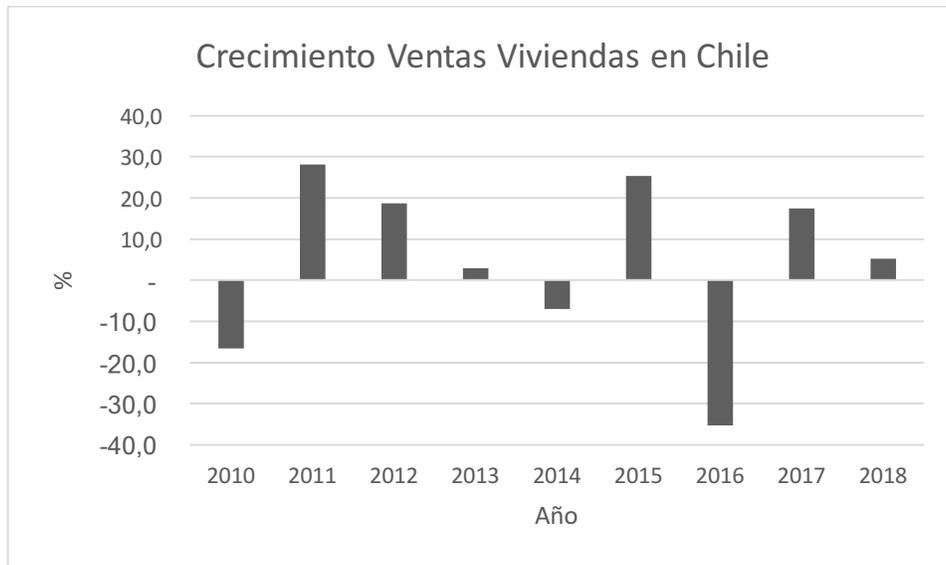


Tabla 6 Indicador: Mercado Inmobiliario – Venta Nacional, Cámara Chilena de la Construcción<sup>4</sup>

<sup>3</sup> (2019) “Indicador: Mercado Inmobiliario-Ventas Nacional

<sup>4</sup> (2019) “Indicador: Mercado Inmobiliario-Ventas Nacional

Fuente: Generación Propia , Gerencia de Estudios Cámara Chilena de la

De los datos se puede desprender que durante los últimos años, el mercado inmobiliario en Chile no ha tenido un gran crecimiento y presenta condiciones de inestabilidad.

Otro indicador interesante de observar, el cual da señales de las nuevas construcciones, es la de permisos de nuevas viviendas otorgados.



Tabla 7: Permisos de Edificación  
Fuente: CChC a Partir del INE

Este indicador de manera similar a los anteriores, tampoco pronostica un gran crecimiento de nuevas viviendas durante los próximos años.

### 3.4 Canal

Este proyecto se centrará en la venta de mobiliario para el hogar, mediante plataformas de internet, canales que cada vez están siendo más utilizados, pero que aún tienen mucho por penetrar.

Por ejemplo las compras mediante canales online en Chile han crecido por sobre un 30% entre 2014 y 2018, y a pesar de esto, hasta ese momento, las ventas online representaron solo un 3% para el retail<sup>5</sup>. Estas cifras posicionan a Chile como líder en términos per-capita de la región, pero si es comparada con economías más desarrolladas como las son Estados Unidos, Inglaterra o Alemania donde las cuotas de mercado alcanzan hasta un 16%, la cifra de un 3% exhibe que queda mucho espacio para crecer.

<sup>5</sup> (10/04/2018) "Canales Online Chilenos Representan un 3% en Ventas del Retail"

También se pueden observar las cifras obtenidas por la Cámara Nacional de Comercio al utilizar datos de Transbank donde se establece que desde 2014 hasta 2018 el crecimiento ha estado siempre por sobre un 25% anual<sup>6</sup>.



Tabla 8: Pagos Online  
Fuente: Elaboración Gerencia de Estudios CNC con datos Transbank

Pero en el caso de separar por sectores (Comercio, Turismo y Entretenimiento, Servicios) se puede observar que el crecimiento del sector de interés (Comercio) es aún más acelerado<sup>7</sup>.

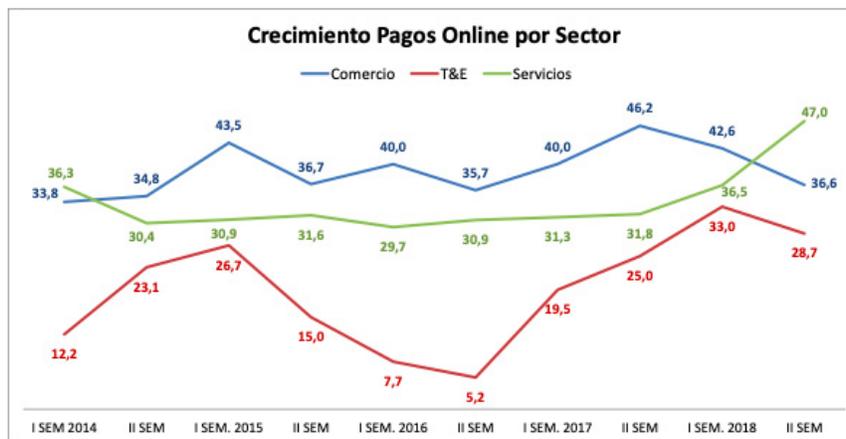


Tabla 9: Crecimiento Pagos Online por Sector  
Fuente: Elaboración Gerencia de Estudios CNC con datos Transbank

<sup>6</sup>(28/01/2019) “Ventas Online Crecen un 39%,4 durante 2018, Mostrando una Tendencia al Alza  
<sup>7</sup> (28/01/2019) “Ventas Online Crecen un 39%,4 durante 2018, Mostrando una Tendencia al Alza

También es importante conocer la relevancia que poseen las redes sociales en el mercado, ya que son parte importante de los canales que se utilizarán para la venta y promoción. Dentro del conjunto de redes sociales se colocará principal foco en Instagram, red social en la cual se realizará el MVP.

Reuters Institute realizó un exhaustivo estudio el 2018 donde se puede apreciar la penetración que han tenido el conjunto de redes sociales en nuestra sociedad, cosa que ayudará a magnificar la relevancia que han adquirido.

Ya para el año 2018 el 77% de la población del país poseía acceso a internet, donde un 71% de estas manifiesta utilizar redes sociales.<sup>8</sup>

Cadem por otro lado muestra el nivel de uso de manera más detallada de estas plataformas, donde Whatsapp es la red social líder en uso en el país (Véase Anexo E).

El análisis de estos datos permite proyectar un crecimiento constante y prometedor, además las redes sociales cada vez están llegando a más personas, por lo que se ve una buena alternativa poner foco en aquel espacio.

Más relevante aún es que se puede observar que una proporción importante de los encuestados está dispuesta a comprar o ya ha comprado artículos, debido a publicidad que ha visto a través de estos medios. Un 43% de los encuestados tuvo una respuesta afirmativa al ser consultados si es que han comprado un producto debido a publicaciones de Instagram, y un 51% de los encuestados ha comprado debido a una publicación de Facebook ( Véase Anexo F).

Además de lo ya señalado, se observa que la época de la total desconfianza e incertidumbre por la compra a través de estos medios se ha ido acabando. Tanto los compradores por Instagram como los compradores por Facebook, manifestaron estar conforme en más de un 90% de las ocasiones en ambas plataformas ( Véase Anexo G ).

---

<sup>8</sup>(2018) “*Digital News Report*”

#### **4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Se observa la oportunidad debido al convencimiento de que existe una demanda de muebles vanguardistas no satisfecha completamente, además de un fuerte crecimiento de las ventas a través de redes sociales que se quiere seguir aprovechando. Esto se ve respaldado por las ventas que Muebles Vanguardia ya posee, las cuales se quieren potenciar.

Se potenciarán a través de ventas online, continuando con el sistema de negocio actual, ya que son canales poseedores de una alta tasa de crecimiento y permiten un ahorro de costos fijos. Por otro lado, las redes sociales son cada vez más usadas y son capaces de llegar a una masa cada vez más importante del país. Adicional a lo ya señalado, las ventas mediante estas mismas redes sociales están creciendo de manera significativa. Este espacio que se está generando es el que se quiere aprovechar mediante la venta online de mobiliario.

Como alternativas de solución se plantea formalizar el modelo de negocio mediante herramientas tales como canvas. Luego de esto, se procederá a plantear una estrategia de crecimiento en ventas ya que es una de las necesidades manifestadas por la empresa.

En cualquier caso, el modelo seguirá por la línea de poseer talleres con los que se creará una asociación para realizar las fabricaciones. Los modelos a fabricar, los materiales a utilizar y la atención al cliente, será realizado de manera completamente interna por personal de Muebles Vanguardia. De esa manera se busca asegurar llamativos diseños, calidad de excelencia y una buena atención. Luego de realizar la solicitud los clientes tendrán la opción de que su pedido quede completamente instalado en una fecha y horario a convenir, con el fin de que la experiencia sea lo más cómoda y personalizada posible.

Para asegurar un constante crecimiento se hará un uso continuo de las opciones que entregan estas redes sociales para publicitar la tienda. En esto es clave identificar el público objetivo adecuado para obtener buenos resultados.

Además de la formalización del modelo de negocio, como se mencionó anteriormente, se generará una propuesta para lograr el crecimiento objetivo en las ventas.

## **5 PROPUESTA DE VALOR DE LAS POSIBLES SOLUCIONES**

Los clientes recibirán una amplia oferta de modernos y exclusivos muebles, los cuales podrán ser totalmente personalizados a sus necesidades. Los clientes podrán obtener sus muebles totalmente instalados sin una mayor preocupación.

Muebles Vanguardia trata de ofrecer productos innovadores en una amplia variedad de materiales, con el objetivo de que los clientes realicen una compra completa de toda la decoración que imaginan, en la tienda.

Se puede confirmar que existen clientes para los productos y servicios ofrecidos por Muebles Vanguardia debido a que ya se encuentra vendiendo en el mercado.

Comparando solo los meses en donde se tienen registros de ventas en tres años distintos (marzo, abril, mayo, junio, julio), el crecimiento en ventas ha sido de 240% de 2018 a 2019 y de un 85% de 2019 a 2020.

Pero aún hay mucho espacio que abarcar. A nivel de cálculo de servilleta, se estima que del mercado potencial de \$1.439.604.609.869 Muebles Vanguardia solo provee un 0,0068%. Muebles Vanguardia creció un 80% en el último año.

## **6 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

Objetivo General:

Diseñar un modelo de negocio rentable para Muebles Vanguardia Limitada con el objetivo de aumentar sus ingresos por ventas anual en un 30% en un plazo de un 1 año (respecto a los datos de ventas obtenidos entre Julio/2019 a Junio/2020).

Objetivos Específicos:

Identificar sectores más relevantes en términos de venta para poner foco al momento de la difusión.

Estimar crecimiento de ventas y utilidades con el fin de tener una mejor estimación del valor del proyecto.

Proponer medidas para generar el crecimiento requerido.

Realizar una reorganización del organigrama de la empresa con el fin de asociar responsabilidades requeridas con las propuestas de crecimiento.

Definir medidas definitivas que vayan en pro del objetivo general.

## 7 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 7.1 Canvas

- 1.- Segmentos de Mercado: se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- 2.- Propuesta de Valor: se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.
- 3.- Canales: se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de un mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
- 4.- Relación con los Clientes: se describen los diferentes tipos de relaciones que se establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
- 5.- Fuentes de Ingreso: se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
- 6.- Recursos Clave: En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
- 7.- Actividades Clave: se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- 8.- Asociaciones Clave: se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
- 9.- Estructura de Costes: se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Es un concepto y una herramienta que permite definir un modelo de negocio de manera clara, facilitando de esta manera la generación de debate sobre este.

Como proponen los autores, la clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> (2011) Alexander Osterwalder

## 7.2 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.<sup>10</sup>

i. Fortaleza: Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades.

ii. Debilidades: Una debilidad, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma.

iii. Oportunidades: La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía). Al evaluar las oportunidades comerciales de una empresa y clasificar su atractivo, los administradores tienen que estar conscientes de no ver toda oportunidad de la industria como una para la empresa. Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimientos y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas.

iv. Amenazas: Son factores externos, del ambiente, que plantean amenazas para la rentabilidad y bienestar competitivo de la empresa. Estos pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc.

---

<sup>10</sup> (2002) Thomson, Peteraf, Gamble, Strickland, Administración Estratégica, Teoría y Caos

### 7.3 Cadena de Valor

El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor. Denominada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores.

Esta cadena se puede ver representada por el siguiente esquema:



Tabla 10: Cadena de Valor

Fuente: Con base en el análisis de Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985, pp. 37-43.

#### Actividades primarias

**Manejo de la cadena de abastecimiento.** Actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, energía, materias primas, partes y componentes, mercancía y artículos consumibles de las máquinas expendedoras; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventarios.

**Operaciones.** Actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final (producción, ensamblado, empaque, mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, aseguramiento de la calidad, protección ambiental).

**Distribución.** Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares, establecimiento y soporte de una red de distribuidores).

**Ventas y marketing.** Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación de mercado y soporte para los distribuidores.

Servicio. Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, como instalación, entrega de refacciones, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, atención a los compradores y quejas.

Actividades de apoyo

IyD del producto, tecnología y desarrollo de sistemas. Actividades, costos y activos relacionados con la IyD del producto, su proceso, mejora del proceso de diseño, desarrollo de equipo, desarrollo de software, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería asistida por computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de soporte computarizados.

Gestión de recursos humanos. Actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de toda clase de personal; actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimiento y competencias esenciales.

Administración general. Actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, gestión de sistemas de información, formación de alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter directivo.

#### **7.4 Matriz de Ansoff**

La Matriz de Ansoff, es una herramienta de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz ayuda a determinar las oportunidades de crecimiento de una empresa.

La Matriz de Ansoff hace una relación entre mercado y productos, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de actualidad y novedad.

El resultado es una matriz de 4 cuadrantes que grafica cuál es la mejor opción a seguir para generar el crecimiento requerido. Las opciones son, estrategia de penetración de mercado, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

*Tabla 11: Matriz de Ansoff*  
Fuente: *Strategies for diversification* (Harvard business review, 35(5))

Estrategia de penetración de mercados: esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado, trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente.

Estrategia de diversificación: por último en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

## 8 METODOLOGÍA

Se comenzará realizando uso del concepto Canvas para definir de manera clara el funcionamiento actual de Muebles Vanguardia Limitada y especificar cuál es el modelo de negocio asociado. Esto permitirá identificar cuáles son las secciones más importantes y críticas del negocio. Además se podrá identificar las áreas que están menos definidas y terminar de consolidar el modelo actual de negocio.

Seguido a esto se usará una matriz FODA, para identificar fortalezas y debilidades de cada uno de los recursos de la empresa, revisar sus oportunidades comerciales, con el objetivo de definir hacia qué dirección avanzar, con el fin de acercarse al objetivo de hacer crecer los beneficios de la empresa. Posterior a esto se analizarán las amenazas externas presentes y examinar si existen medidas de protección contra estas creando algún tipo de barrera de entrada.

Explicitar cada una de las actividades del proceso interno de la empresa y como se combinan generando valor en su proceso (cadena de valor) también será relevante para la creación de este modelo de negocio. Esto permitirá identificar si existe alguna ventaja competitiva, con el fin de poder aumentarla en pro de una mayor generación de márgenes.

Dentro del estudio de la cadena de valor se colocará especial énfasis en el mercado objetivo de la empresa, para poder realizar una expansión con foco en ellos. Para una mayor certeza sobre cuáles son las características de las personas que compran o comprarían estos productos y servicios ofrecidos, se realizará una investigación de mercado.

Toda esta investigación decantará en propuestas para generar el crecimiento que se planteó como objetivo.

Se finalizará con un estudio de rentabilidad y análisis de sensibilidad mediante proyecciones de flujos de caja.

## **9 ALCANCES**

En este trabajo de título se presenta un modelo de negocio para Muebles Vanguardia Limitada, además de una propuesta de crecimiento en ventas, que pretende aumentar las ventas actuales de Muebles Vanguardia en un 30% en un año, lo que no incluirá la ejecución de las medidas, por ende tampoco la medición de los resultados obtenidos en contraste de los estimados.

Se presentará finalmente un estudio de flujo de caja, el cual considerará todas las propuestas señaladas para comprobar si se logra el objetivo propuesto, los cuales dependerán de una demanda estimada.

## **10 ANÁLISIS INTERNO**

Para lograr el crecimiento establecido como objetivo, se plantearán distintas líneas de avance, las cuales por separado irán en pro de este objetivo. Con esto se busca obtener mayor participación de mercado.

Se partirá realizando un análisis interno de Muebles Vanguardia con el objetivo de tener mayor claridad de cuáles son los puntos que se deben reforzar o donde se encuentran las oportunidades. Se comenzará especificando el modelo de negocio de la tienda, luego se realizará el análisis interno más detallado. Al hacer este análisis interno se podrá identificar un orden prioritario con el objetivo de generar un mayor impacto. Luego de un análisis interno, se planten estas distintas propuestas de solución que van en pro de generar mayores ingresos. Cada opción tendrá un impacto estimado individual, el cual afectará de distinta manera para lograr el progreso en el crecimiento objetivo.

Un buen modelo de negocio estructura ideas, genera valor y finalmente termina generando ingresos. Es por esto que es fundamental lograr estructurar el modelo de negocio de Muebles Vanguardia para definir de manera clara cuál es la estrategia y funcionamiento de la empresa.

Una herramienta que estructura de buena manera los elementos de un modelo de negocio es el modelo Canvas, el cual se usará a continuación.

### **10.1 Modelo Canvas**

1.- Segmentos de Mercado: Los clientes de Muebles Vanguardia se caracterizan por necesitar modernos muebles para amoblar en gran medida departamentos nuevos. Son clientes con alta frecuencia pertenecientes al sector oriente de la Región Metropolitana (Véase Anexo C).

Dado la distribución de precios de los productos que ofrece Muebles Vanguardia (Véase Anexo D), se considera como público objetivo los hogares pertenecientes a los niveles de ingresos AB, C1a, C1b, C2

2.- Propuesta de Valor: Busca complacer a sus clientes ofreciendo un catálogo de muebles vanguardistas capaces de ser ajustados a las medidas y colores requeridos por sus clientes. Se ofrece el servicio con instalación, con el objeto de que el cliente no se preocupe y se desligue de esa materia.

3.- Canales: En este momento Muebles Vanguardia solo tiene presencia en Instagram. Los cuales derivan en correo electrónico y número telefónico.

4.- Relación con los Clientes: dado el sistema de pago que se ofrece se califica de una relación simétrica. El sistema de pago consiste en que el cliente debe abonar solo un 50% del valor de la compra para dar por iniciado el pedido y el segundo 50% lo cancela al momento de entregar e instalar los productos.

5.- Fuentes de Ingreso: Los ingresos de Muebles Vanguardia vienen dados principalmente por la venta de los muebles vendidos. A la venta de los muebles ofrecidos se suman en menor medida ingresos por despacho de los muebles vendidos a los clientes, ingresos por instalación de muebles y en algunos casos ingresos por asesoramiento a domicilio (recomendaciones de diseños, toma de medidas, etc). Los ingresos pueden verse de mejor manera en el siguiente gráfico de barras. (Véase Anexo A)

6.- Recursos Clave: En términos de activo clave, hasta el momento la cuenta en la plataforma Instagram es el activo de mayor valor dado que es el único canal que se está utilizando y es por donde se comienzan a comunicar los clientes. Además es por donde todos los seguidores se relacionan con la marca.

7.- Actividades Clave: dentro de las actividades claves se encuentra mantener y cultivar una buena relación con los proveedores para poder cumplir de buena manera con la calidad de servicio que se compromete. Por otro lado, una excelente disposición hacia el cliente para brindar la mayor comodidad posible en su compra personalizada.

8.- Asociaciones Clave: esta unidad es fundamental, ya que el modelo se basa en tener una fuerte relación con los distintos proveedores especializados en cada tipo de mueble, los cuales con un pre acuerdo deben responder antes las distintas demandas de Muebles Vanguardia, cumpliendo presupuestos y tiempos de entrega. Por otro lado, los transportistas también se consideran importantes, ya que deben mantener la integridad del producto como también la continuidad de la buena atención al momento de la entrega, son unos representantes importantes de la marca.

9.- Estructura de Costes: la estructura de costos se caracteriza por poseer pocos costos fijos. Esto debido a que los costos por fabricación de producto solo se incurren cuando se realizan los pedidos, debido a que el modelo se basa en no poseer stock. Fuera de eso solo se incurre en los costos asociados a los sueldos y a las promociones mensuales.

## **10.2 Foda**

Fortalezas: la empresa ofrece una amplia gama de productos lo cual te permite realizar una amplia compra en el mismo lugar, sumado a la personalización de todos los modelos que se encuentran en el catálogo. Los productos son modelos vanguardistas en términos de diseño, lo cual busca llamar la atención de los clientes. También se destaca la atención personalizada al momento de adquirir un producto o un set de productos, esta atención incluye un asesoramiento en la elección de colores, como sugerencias dependiendo de las necesidades del cliente.

Debilidades: Los niveles de producción en general, no se encuentran con amplios márgenes para poder aumentarla de manera rápida. Dado que son pedidos personalizados, existe un juego de expectativas el cual hay que saber manejar, en la mayoría de los casos los productos tienen una gran aceptación, pero no quiere decir que existan casos en que los clientes imaginan algo distinto. En esos casos es necesaria una negociación directa con el cliente ya que al ser productos personalizados en su gran mayoría stockearlos termina siendo un problema. Dado el sistema de pago, el cual hasta ahora es con un abono previo del 50% y un 50% post recibo del producto, los clientes tienen poder de negociación tras haber entregado el producto. Otra debilidad encontrada al momento de analizar el funcionamiento, es el decrecimiento en la atención de los clientes luego de que han comprado, punto importante en el servicio que quiere lograr esta empresa, debido a las distintas tareas que tiene cada integrante, por lo que podría ser útil tener un puesto a tiempo completo para esta área y estar informando los avances de los pedidos con cierta frecuencia.

Oportunidades: Aún existe hartas líneas de productos complementarios de decoración que se pueden explotar. Los socios se encuentran con muchas labores, por lo que algunos aspectos como un buen nivel de promoción en algunos casos, no se trabaja de la mejor manera. Se puede aumentar los niveles de ventas promocionando de mejor forma. Se pueden aumentar los niveles de producción teniendo nuevos trabajadores o líneas de talleres.

Amenazas: las barreras de entradas no son altas, generar productos a pedido no tiene grandes barreras de entrada en términos de inversión (esto no considera el trabajo de tener el personal adecuado para cada tipo de productos). La copia de modelos en este tipo de productos es algo factible, ya que no son de materiales únicos o producidos en base a una tecnología que podría asegurar la exclusividad, por ende son replicables en cierta medida.

### **10.3 Cadena de Valor**

### **10.4 Actividades primarias**

Manejo de la cadena de abastecimiento. Se posee un amplio grupo de proveedores especialista en distintos procesos y materiales. Con cada uno de ellos se poseen pre acuerdos los cuales permiten agilizar los procesos. Se busca una relación de fuertes alianzas. Dentro de esta área se cotiza como también se generan los lazos con los proveedores.

Operaciones. Para comenzar se encuentra la creación y/o búsqueda de diseños a ofrecer. Por otro lado dentro de las actividades constantes, se destaca el diseño de los pedidos para luego ser enviados a los proveedores con todos los detalles necesarios, son personalizados

para cada cliente en general. También se incluye el control de calidad antes de ser despachados.

Distribución. Cuando el pedido del cliente ya se encuentra fabricado, se solicita un transporte externo pero de confianza para realizar el despacho de los productos. Esto se realiza en el caso de que los productos no necesiten instalación. En el caso que los productos necesiten instalación o alguna clase de trabajo en el domicilio el instalador forma parte del despacho.

Ventas y marketing. Se utilizan los canales digitales para realizar tanto las ventas como promociones. Principalmente Instagram para luego ser derivados a Whatsapp y o llamada telefónica. Se posee un catálogo el cual puede ser usado para solicitar exactamente el producto o como referencia. Aún quedan canales de venta por usar que podrían ser beneficiosos. Cabe destacar la creación del contenido a promocionar como una actividad importante.

Servicio. El servicio consta en un asesoramiento desde la elección del muebles, las opciones de materiales, colores y medidas asociadas a la necesidad del cliente. Este asesoramiento es a distancia mediante los medios usados o puede ser ampliado mediante una visita técnica en el domicilio del cliente (esto posee un costo adicional). Se ofrece garantía, como también el pago de un porcentaje al momento de la entrega proporcionando confianza al cliente.

## **10.5      Actividades de apoyo**

IyD del producto, tecnología y desarrollo de sistemas. Dentro de este tipo de actividades se destaca el mantener toda la comunicación y registro de todas las actividades mediante plataformas digitales las cuales ayudan a mejorar la comunicación como también el respaldo. Se busca constantemente sumar nuevas metodologías y evaluar nuevas plataformas que ayuden en la fluidez de los procesos.

Gestión de recursos humanos. Creación de puestos de trabajos, selección, contratación, generación de contratos con los incentivos adecuados a su labor, formación e instrucción.

Administración general. Manejo de contabilidad de la empresa, aprobación de presupuestos, aprobación de acuerdos con los socios importantes ( proveedores).

## 11 PROPUESTAS DE CRECIMIENTO

Las propuestas irán encasilladas dentro de los conceptos pertenecientes a las 4 P de Jerome Mccarthy, postulado durante los años 60. (las propuestas se pueden ver dentro de 3 de las 4)

**Producto:** crear productos complementarios a los ya ofrecidos ayudará directamente a aumentar los ingresos sin afectar la línea de productos ya ofrecidos. Un ejemplo de esto es vender distintas opciones de soportes de televisores, que irán en complemento a los racks de televisor que se venden en este momento. Parte de las propuestas se realizarán en base a conversaciones con los encargados de ventas, la cual iniciará, una revisión de las principales solicitudes del cliente y qué productos no se están ofreciendo.

Por otro lado, se analiza ofrecer una línea complementaria, no personificable, de productos en stock. Esta clase de productos generará menor incertidumbres y problemas de expectativas al momento del despacho, además de una posibilidad de entrega inmediata a los clientes. Esta alternativa implicaría una elección estratégica para stockear los productos correctos como también cierto nivel de inversión.

**Plaza:** en este momento los clientes de Muebles Vanguardia solo están ingresando mediante los canales de Instagram y contactos por recomendación. Estos son atendidos mediante el mismo chat de Instagram, mediante Whatsapp, correo y atención telefónica.

Se plantea la creación de una página web para aumentar el flujo de cliente. Este canal agregaría una mejor experiencia para los clientes que lleguen a Muebles Vanguardia por medio de las redes sociales, aportando una mejor navegación a través de los distintos productos ofrecidos, como además un aporte en seguridad sobre la marca. Hoy en día tener página web ya es considerado higiénico (que es una condición básica).

Otro punto a analizar en términos de plaza, es la posibilidad de expandir Muebles Vanguardia a otras regiones, lo que implicaría una disminución en el precio de despacho a los clientes.

**Promoción:** en este momento se están dedicando presupuestos fijos a promociones vía Instagram. Se plantea cambiar esto a una promoción creciente. Dedicando un % de las ventas a esa área, evaluando un costo de adquisición de clientes.

Por otra parte, se analizará la opción de realizar más actividades de captación de clientes.

Al analizar las alternativas presentadas en conjunto con la empresa, se decide potenciar el área de desarrollo de productos. Esto debido a la extensa capacidad de la empresa al poseer diversos proveedores. De estos, muchos no están siendo aprovechados al máximo o de forma constante.

### 11.1 Levantamiento información área de ventas:

Para comenzar con la propuesta de crecimiento en términos de productos, lo primero es realizar una generación de ideas. Para esto se comenzó realizando entrevistas con el área de ventas. Estas entrevistas tienen el objetivo de establecer cuales son los productos de mayor interés en Muebles Vanguardia, pero que hasta el momento la tienda no está satisfaciendo de manera adecuada. Ya que no los ofrece inmediatamente, pero puede fabricarlos o directamente no tiene la capacidad de producirlos, por ende no puede venderlos. Con estas entrevistas se espera obtener ideas que si están siendo demandadas, para lograr una mayor probabilidad ventas a un futuro.

La lista levantada es la que se enlistará a continuación:

Sofás cama, futones, sillas gamer, mesas plegables, cortinas, alfombras, muros, cuadros, lámparas, espejos, repisas.

En particular se logra detectar que a pesar de no tener dentro del catálogo muebles de madera se hacen solicitudes de estos ya sea de maderas corrientes como es el pino o maderas nativas de gama más alta, como viene siendo el roble, coigüe, raulí, etc.

## 11.2 Matriz de Ansoff

Dentro de la matriz de las opciones de crecimiento planteadas por Ansoff, se postulan alternativas por el área de nuevos productos y por el área de la diversificación. Esto debido principalmente por la capacidad de producción que se posee en estos momentos.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Tabla 12: Matriz de Ansoff

Fuente: *Strategies for diversification* (Harvard business review, 35(5))

## 11.3 Desarrollo de nuevos productos

Tomando como referencia la información levantada desde el área de ventas como base, se analizó qué productos podrían ser los que podrían poseer una mayor aceptación por parte de los clientes. Por un lado, se identificaron productos que son complementarios a los ya vendidos, como lo serían los soportes de televisores. La gran mayoría de los racks de televisores que se ofrecen necesitan un soporte de televisor para su instalación.

En conversaciones con el área de venta y los agentes de instalación, se estima que en alrededor de un 66% de los casos, los clientes adquieren un soporte de televisor nuevo para instalar en el rack de tv vendido por la empresa. Ahí se debiera ofrecer el producto.

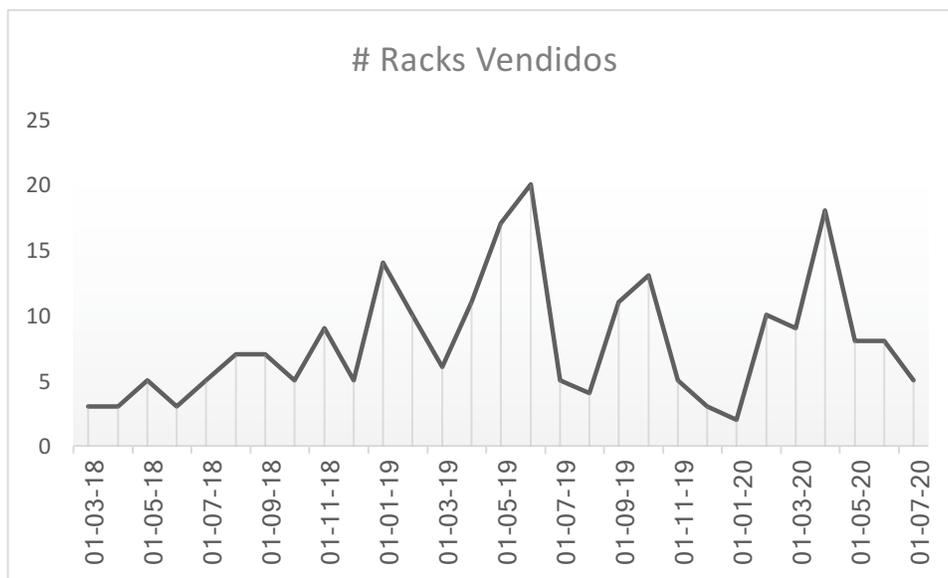


Tabla 13: Racks Vendidos  
Fuente: Generación Propia

Los racks promedios vendidos mensuales en los últimos 12 meses es de 8 unidades y durante el 2020 8,5 unidades.

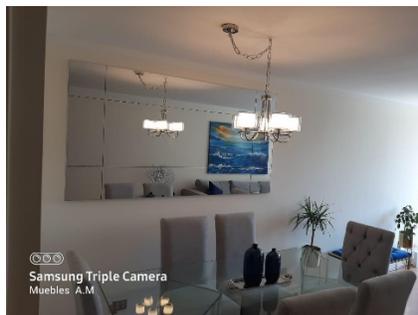
	Costo	Venta	Margen \$
Modelo Básico	\$7.000	\$15.000	\$8.000
Modelo Móvil	\$9.000	\$25.000	\$16.000
Modelo Brazo	\$14.000	\$35.000	\$21.000

Tabla 14: Costos y Márgenes Soportes  
Fuente: Generación Propia  
(Véase Anexo H)

También entran en esta categoría de productos complementarios los espejos. Estos no poseen un ligamiento tan fuerte con otro producto como el ejemplo anterior, pero de todas formas es considerado un artículo complementario, que no desplaza a otro producto del catálogo.

Los espejos ofrecen características que ayudan a agrandar los espacios, cualidad de gran utilidad sobre todo para los inmuebles de menor tamaño. Este producto no es ofrecido

actualmente, pero es un producto con características de adaptabilidad a múltiples espacios. Muebles Vanguardia ha realizado venta de esta clase de productos en pedidos especiales, por lo que posee la capacidad de fabricación.



*Ilustración 2: Ejemplo de Espejo Fabricado*  
*Fuente: Generación Propia*

Los costos en esta línea de productos tendrían la misma característica que la mayoría de los productos de Muebles Vanguardia. No se entraría en costo de adquisición hasta que el cliente haya solicitado el modelo, por lo que no se incurriría en una inversión en inventario para esta línea.

Basado en la experiencia de los ejecutivos de ventas de la tienda, se estima tras 12 meses del lanzamiento de la nueva línea de productos, vender alrededor de 10 espejos mensuales. Esto basado en las consultas que se han realizado sin ofrecer el tipo de producto, como además del crecimiento de visitas técnicas a los hogares de los clientes donde se podrían ofrecer de manera más directa la adquisición de esta nueva línea de productos.

Otro factor de referencia que se tomó, fue el crecimiento un producto que se ofrece con alta frecuencia: los rack de televisores (Véase Anexo I).

En el caso Optimista se considerará que la estimación de ventas falle hacia un 30% más respecto a la misma consensuada. Esta variación se considera suficientemente conservadora para no abusar de optimismos. Dos modelos propuestos se pueden ver en los anexos (Véase Anexo J)

#### **11.4 Diversificación**

Muebles Vanguardia se caracteriza por fabricar muebles modernos a medida. A pesar de no publicar muebles de madera todos los meses llegan algunas solicitudes de muebles pertenecientes a un estilo más rústico (Véase Anexo K). En algunas ocasiones se accede a realizar los productos solicitados, ya que se tiene la capacidad de producción, pero siguen sin ser publicados ya que no están en sintonía con la línea ofrecida y característica de Muebles Vanguardia.

Generar una nueva división paralela generaría un mejor aprovechamiento de los recursos ya existentes, como lo son las horas hombres de vendedores, capacidad de gestión de ventas, capacidad de visitas técnicas a los hogares, proveedores expertos en madera disponibles, etc. Al crear esta línea se aprovecharía el mismo modelo de negocio en primera instancia, vale decir, trabajar sin stock, por ende a pedido. Se toma la experiencia ya ganada con la otra línea.

Esto no quiere decir que la inversión necesaria sea cero. Ya que cambiaría la marca, los clientes, el producto, la competencia, los canales, etc.

Este tipo de productos podría acercar a clientes de un poder adquisitivo más bajo, al considerar una gama de muebles alternativa, a los tradicionalmente vendidos por Muebles Vanguardia.

Dentro de esta alternativa se propone aprovechar la capacidad de producir y ofrecer muebles de la línea industrial. Estos son muebles que en su mayoría combinaría la madera con el fierro. Dentro de este tipo de productos se pueden crear desde artículos de menor precio usando tableros simples de pino, hasta costosos muebles con selectas maderas nativas.

Para la estimación de la demanda para esta nueva sección, dado que son productos nuevos y no se poseen datos para poder realizar una estimación cuantitativa, se estimará mediante el método de grupo de consensos dentro de la empresa. En este grupo de consenso participaron miembros de distintas áreas de la empresa. Se puso énfasis en que todos hablen libremente y que nadie se sienta intimidado.

En el grupo de consenso participó un miembro del equipo de vendedores, un miembro del área de post venta y un miembro del área de relación con proveedores. Como escenario pesimista se plantea que dentro de 4 meses lanzada la oferta al público podrían generarse entre 5-10 ventas mensuales de esta línea de productos. Luego se espera poder vender dentro de 12 meses alrededor de 30 productos mensuales. Dentro de las consideraciones tomadas por parte de los ejecutivos al momento de las estimaciones, está la propuesta de no comenzar desde 0 en términos de la visibilidad, como lo fue en su comienzo Muebles Vanguardia. En este caso se planea adquirir una cuenta con un nivel mínimo de visibilidad de 60.000 seguidores, para comenzar con un mínimo de confianza, superior a una marca que tenga visibilidad cero en un comienzo.

Ejemplo de productos de gama de inicio:



*Ilustración 3: Ejemplo Modelos Diversificación*

*Fuente: Generación Propia*

Estos productos tendrán un valor entre \$100.000 y \$330.000. Se plantea hacer muestras iniciales para crear contenido audiovisual de un producto por línea (mesa de centro, librero, escritorio, arrimo, rack, velador). Se pueden ver en más detalle los modelos desarrollados en los anexos, Véase Anexo L.

Estos productos fueron especialmente desarrollados para esta nueva línea, con el objeto de tener elementos diferenciadores en sus diseños finales. En el caso del escritorio, un elemento diferenciador incluido, es un cargador inalámbrico incrustado a ras de la superficie, el cual se encuentra integrado en el costo (Véase Anexo M). Adicionalmente los modelos se ofrecerán en una gama de colores poco ofrecida pero si valorada que son los gris y negro adicional a las tonalidades maderozas.

Cabe mencionar que estos productos mantendrán un margen de un 40%, como todos los productos en esta línea pertenecientes a Muebles Vanguardia.

## 12 MÍNIMO PRODUCTO VIABLE

Como modelo de prueba ya se tiene una cuenta de Instagram con aproximadamente 28.000 seguidores. Esto nos será de gran utilidad para avanzar en los estudios de mercado de los productos que se quiere introducir.

En el caso de la diversificación se plantea realizar una inversión inicial para la generación de un modelo mínimo producto viable. En este caso se propone adquirir canales similares a los que ya se obtienen para la marca principal. Comprar una cuenta de Instagram con seguidores relevantes es parte de la propuesta para no comenzar desde cero y generar nuevamente una cuenta con solo seguidores orgánicos. Esta inversión se espera que aporte a la llegada a los clientes a un bajo costo.

### 12.1 Encuesta

Para validar la aceptación de estos productos generados (línea de diversificación), fueron sometidos a una encuesta de aprobación. Esta encuesta fue presentada a través de la plataforma Instagram mediante la cuenta de Muebles Vanguardia. Esta cuenta posee en su mayoría seguidores orgánicos interesados en sus productos y servicios. Todo los encuestados al seguir esta página manifiestan interés en la decoración y muebles ofrecidos por Muebles Vanguardia, pero no necesariamente significa que mostrarán un interés por la nueva línea de productos generados ya que poseen características algo distintas (materiales principalmente).

La pregunta realizada fue:

“¿ Que te parece esta nueva línea de Productos?”

Junto a esta pregunta se encontraban los 6 modelos generados, además de los botones de votación donde los que quisieran participar podían votar “Aprobando” o “Desaprobando” (Véase Anexo N).

De esta encuesta participaron 540 personas de las cuales 380 manifestaron que les gustaba los nuevos modelos propuestos. Esto significa que tuvo una aceptación positiva en más de un 70% de los encuestados. Con estos resultados se valida que la gama y productos que se ofrecerán.

Algunas estadísticas extras de los participantes pueden verse en los anexos (Véase Anexo O).

## 13 RECURSOS HUMANOS

### 13.1 Estructura Organizacional

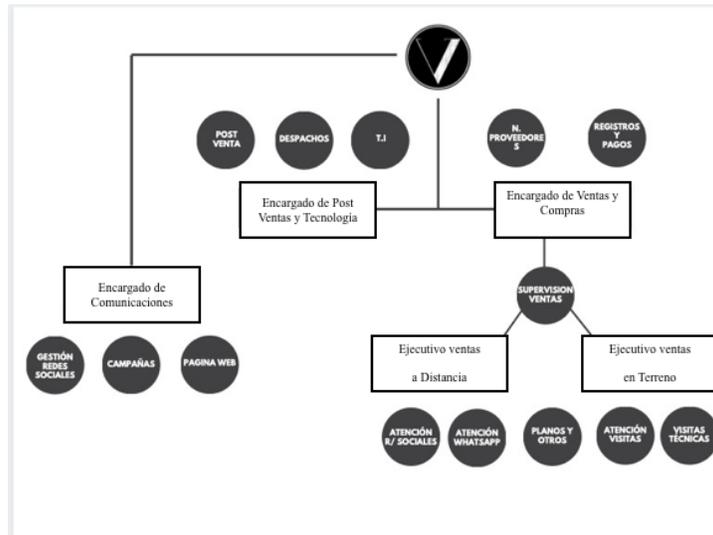
La estructura organizacional en este momento es básica. Por lo que para implementar las distintas propuestas se tendrá que crear algunos nuevos puestos que permitan concretar el crecimiento.

Estructura actual:

La estructura actual se ve muy limitada por el número de personas en ella, por lo que se ve acotado el crecimiento esperado y la experiencia que se quiere entregar. Esta es una de las razones por la que la empresa posee la necesidad de aumentar sus ventas.

Fuera de los proveedores, que incluye a todos los maestros con los que se cuenta y dispone la empresa, hay 5 trabajadores internos. De estos, 4 son a tiempo completo y uno es a medio tiempo.

Primer cambio



*Ilustración 4: Organigrama Propuesto Dado los Recursos Humanos  
Fuente: Generación Propia*

Es importante considerar que las propuestas generarán más horas hombre de atención necesaria. Debido a que se plantea impulsar modelos más estandarizados para enfocar las

ventas a través de la página web, que permitirá disminuir las horas hombre de atención necesarias por número de ventas realizadas.

A pesar de esto las horas hombre están cubiertas hasta por lo menos el doble de ventas por realizar, debido a que recientemente se implementó un cambio dentro de la empresa donde se pasó de vendedor partime a uno full time, lo cual dobla las horas de atención dentro de la empresa. Con esto se planea cubrir la atención necesaria para todo lo propuesto.

### **13.2 Valores éticos del negocio**

Como se propone aumentar el número de colaboradores principalmente externos (proveedores), es importante tener claro qué tipo de perfiles son los que se buscarán y se necesitan en Muebles Vanguardia.

Como todavía se encuentra en una etapa de baja popularidad y de un trato poco presencial, debido a no poseer hasta el momento una oficina física donde los clientes puedan recurrir ante cualquier cosa, es importante que haya un fuerte foco en la generación de confianza con el cliente.

Los colaboradores de Muebles Vanguardia serán los principales influyentes en la confianza hacia la empresa.

Por el lado de los clientes, se busca priorizar la satisfacción ya que influye directamente en la confianza de la marca.

Por parte de los proveedores, se busca que sean responsables, confiables y transparentes, ya que de su desempeño depende fuertemente la imagen de la empresa, en términos de tiempos y tratos en terreno.

## 14 EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 14.1 Inversión Inicial

Para realizar las propuestas de crecimiento planteadas, hay necesidades en términos de inversión para poder ser ejecutadas. Estas necesidades de inversión pertenecen a la línea de diversificación, ya que los nuevos productos que se sumarán al catálogo ya existente de Muebles Vanguardia, seguirán la misma línea de negocio. De no contar con stock, se irán desarrollando a medida que se van demandando.

Esta nueva marca que se creará tendrá necesidades de inversión para canales de venta, los cuales considera tanto rrss como página web. También se considerarán los presupuestos iniciales de promoción, la fabricación de los modelos de prueba, como también la inscripción de la marca.

Ítem	Valor
Promociones en RRSS	-\$100.000
Cuenta Instagram	-\$250.000
Modelos de prueba	-\$458.000
Página Web	-\$200.000
Inscripción de Marca	-\$452.448

*Tabla 15: Elementos a Invertir  
Fuente: Generación Propia*

### 14.2 Demanda

El número de ventas correspondiente a la propuesta de diversificación, se estima de manera conservadora por el equipo de ventas, que a 12 meses se puedan estar vendiendo 30 muebles mensuales.

Para la generación de demanda mensual se realizó un crecimiento lineal en el primer año. Luego entre los años se espera tener un crecimiento de un 25% anual. Este 25% es totalmente conservador si se compara con el crecimiento obtenido por Muebles Vanguardia hasta el momento, por lo que se considera es completamente factible.

Por otro lado las demandas esperadas correspondientes a los nuevos productos que se agregan al catálogo de Muebles Vanguardia son las siguientes:

La nueva línea de espejos que será impulsada y a la cual se le dedicará específicamente parte del presupuesto que ya se utiliza para las promociones, espera lograr vender según estimaciones en consenso por el equipo de ventas, 10 espejos mensuales en el plazo de un año. Esto basado en logros obtenidos en ciertos productos a los cuales se les puso un

énfasis similar en el pasado, como también la necesidad de lograr una sensación de espacios más amplios por los clientes. Esto último debido a que en promedio los departamentos son cada vez más pequeños. Se tiene como objetivo lograr un crecimiento de un 20% anual en número de modelos vendidos por los próximos 5 años.

En el caso de los soportes de televisores, se estima que más de 2/3 de los clientes que han adquirido racks de televisores, se han visto en la necesidad de comprar un nuevo soporte de tv. Se realizó una estimación de demanda mediante Método de Holt, agrupando semestralmente, y se proyectó el crecimiento para un año, para luego mantenerlo para los siguientes. Lo señalado se sustenta en que el crecimiento del primer año fue relevante y se quiso considerar para la suma de los errores al cuadrado variando la estimación del periodo  $t_2$  en el promedio de las variaciones entre todos los valores estimados para estimar en  $t_1$  para que de esta forma tenga peso en el error cuadrático (Véase Anexo P).

### 14.3 Ingresos por Ventas

Los ingresos que generaran las propuestas vendrán dados por el número estimado de ventas y los valores de ventas de los distintos productos.

Primero se presentarán los ingresos estimados por el la propuesta de diversificación. Con respecto al precio de venta, para estas estimaciones se consideró el valor promedio de la nueva gama de productos, por lo que se contempla igual peso probabilístico de vender cualquier mueble del catálogo. Los valores se pueden observar en los anexos (Véase Anexo Q). En la siguiente tabla se puede observar los ingresos esperados en los primeros 5 años.

Mes	0	1	2	3	4	5	6
Ventas Diversificación	\$-	\$518.563	\$518.563	\$691.418	\$864.272	\$1.037.127	\$1.209.981

7	8	9	10	11	12
\$1.555.690	\$2.074.254	\$2.592.817	\$3.284.235	\$4.148.508	\$5.185.635

*Tabla 16: Ingresos por Ventas “Diversificación” Primer Año  
Fuente: Generación Propia*

Por otro lado, los ingresos que generarán los nuevos productos complementarios que ingresarán al catálogo, serán los mostrados en la siguiente tabla. Los precios de venta se pueden observar en los anexos (Véase Anexo R)

Ventas "Nuevos Productos"						
Mes	1	2	3	4	5	6
Ventas Espejos	\$219.990	\$219.990	\$439.980	\$439.980	\$659.970	\$879.960
Ventas Soportes TV	\$128.800	\$128.800	\$128.800	\$128.800	\$128.800	\$128.800

7	8	9	10	11	12
\$1.099.950	\$1.319.940	\$1.539.930	\$1.759.920	\$1.979.910	\$2.199.900
\$128.800	\$128.800	\$128.800	\$128.800	\$128.800	\$128.800

*Tabla 17: Ingresos por Ventas "Nuevos Productos" Primer Año  
Fuente: Generación Propia*

#### **14.4 Promoción**

Para dar a conocer esta nueva marca con la que se implementará la estrategia de diversificación, es necesario destinar parte del presupuesto a promociones. Estas promociones en primera instancia estarán dirigidas principalmente a Instagram mediante Facebook Business, para seguir en la línea de cómo se promociona hoy en día Muebles Vanguardia y poder hacer uso de los recursos que ya posee para administrar esta área.

Para esto se destinará un presupuesto de \$100.000 mensuales, que es el gasto que está dispuesto a incurrir la empresa por el primer año. A futuro se destinará una fracción de las ventas generadas. En este caso será un 3% de las ventas del mes anterior.

A medida que se va obteniendo más demanda, se puede ir logrando captar más clientes para el período siguiente gracias a las promociones. Para generar este crecimiento constante es necesario ir aumentando durante los próximos períodos, el presupuesto en base a un costo de adquisición de clientes.

#### **14.5 Estructura de Costos**

La estructura de costos de las propuestas de crecimiento son relativamente similares ya que siguen la línea del modelo que utiliza esta empresa.

Se basa en no tener grandes costos en el caso de que el producto no sea solicitado. No se posee stock de ni una de las nuevas clases de muebles, ni en la línea asociada a la diversificación, ni a la de los nuevos productos.

De todas maneras hay que hacer la salvedad de que en los productos del crecimiento por diversificación si se incurrirá en una inversión inicial para la creación de los nuevos canales (ítems que los nuevos productos asociados a Muebles Vanguardia no necesitarán), como

también una inversión inicial para la creación de los modelos de prueba, que también se utilizarán luego para la creación del material gráfico.

Dejando estas inversiones afuera, la estructura de costo asociada a las propuestas está netamente vinculada a los costos constantes en promoción. Luego el principal costo sería el de la fabricación de los muebles solicitados, que sería un costo variable en el que solo se incurrirá cuando se soliciten los pedidos.

#### **14.6 Financiamiento**

La inversión inicial no es muy grande debido a que se utilizarán recursos que la empresa ya posee, como el personal existente o los canales. Los gastos necesarios en inversión inicial se realizarán mediante recursos propios de la caja que ya posee la empresa.

#### **14.7 Precios de Venta**

Los precios de venta dependen por un lado del costo de fabricación de cada producto, pero también se consideran los valores de mercado de productos similares. En definitiva los márgenes van entre un 35% y un 40% en el caso de los productos de la línea asociada a diversificación.

Por otro lado, en los nuevos productos que se asociarán a Muebles Vanguardia, se pueden alcanzar márgenes de alrededor de un 50%, dado el mercado.

#### **14.8 Flujo de Caja**

Para la presentación de los flujos de caja se optó por separar en primera instancia los flujos pertenecientes a la propuesta de diversificación, de los flujos generados por los nuevos productos. Luego a estos flujos base y conservadores fueron ajustados para revisar el impacto en un escenario más optimista. Con estos flujos se podrán sacar mejores conclusiones de los impactos generados por línea de propuesta, y tomar la decisión sobre si aporta lo suficiente para el objetivo en cuestión.

Tras lo planteado se presentará un flujo de caja general de las propuestas en su conjunto, para lograr visualizar el impacto final. En esta oportunidad se le sumará un caso optimista respecto a las primeras estimaciones de demanda.

Los flujos de caja por línea de propuesta, casos neutrales como optimistas se pueden encontrar en anexos, Véase Anexo S.

Los flujos de caja correspondiente a la suma de ambas propuestas en su conjunto se pueden ver en los anexos, Véase Anexo T.

## **14.9 Análisis de Sensibilidad**

La variable más relevante a la hora de analizar la rentabilidad del proyecto es la demanda estimada de los productos ofrecidos. Es importante analizar con qué nivel de demanda las propuestas dejan de ser rentables. El resto de variables como los costos de los productos no poseen incertidumbre en el corto plazo ya que parte del alcance fue dejar definido, negociado y haber dado inicio a las propuestas.

En este caso solo se hará el análisis en los flujos generados por la propuesta de diversificación, ya que el resto de productos no poseen costos asociados en el caso de no venderse. Se puede ver la tabla de flujos asociados a un VAN= 0, variando solo la demanda en los anexos (Véase Anexo U).

Al realizar este análisis se puede establecer que el margen para que las propuestas lleguen a ser rentables es muy amplio. Para que el negocio tenga un van neutro a 3 años, la demanda esperada debería contraerse a un 13,86% en el primero año. Eso se da al vender tan solo 19 muebles en todo un año.

En el caso de un horizonte a 5 años significaría vender solo 11 muebles en todo un año, lo que es una disminución al 8% de la demanda estimada, demanda que ya era considerada conservadora para en el consenso del equipo de ventas.

Por otro lado, pensando en el objetivo general que posee esta memoria, la demanda estimada podría contraerse hasta un 72% de lo estimado. Aun así se estaría cumpliendo con el objetivo, ya que con un 71,5% de lo estimado, se genera un crecimiento en ventas del 30% en comparación al período anterior.

## **14.10 Impacto Anual de las Propuestas**

Como el objetivo principal está enfocado en generar un aumento en las ventas en un corto plazo, más específicamente en el periodo de un año, se presentarán a continuación los impactos de las medidas propuestas en contraste a las ventas.

Las ventas de las propuestas generadas se distribuirían de la siguiente forma en el período de un año.

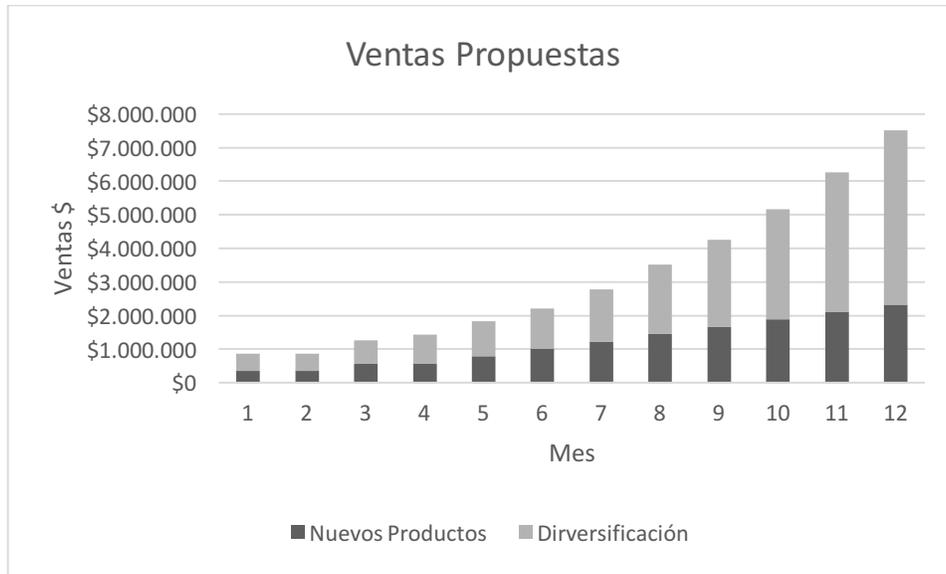


Tabla 18: Ventas Propuestas  
Fuente: Generación Propia

Ahora en contraste con las ventas por el año de referencia serían las siguientes.

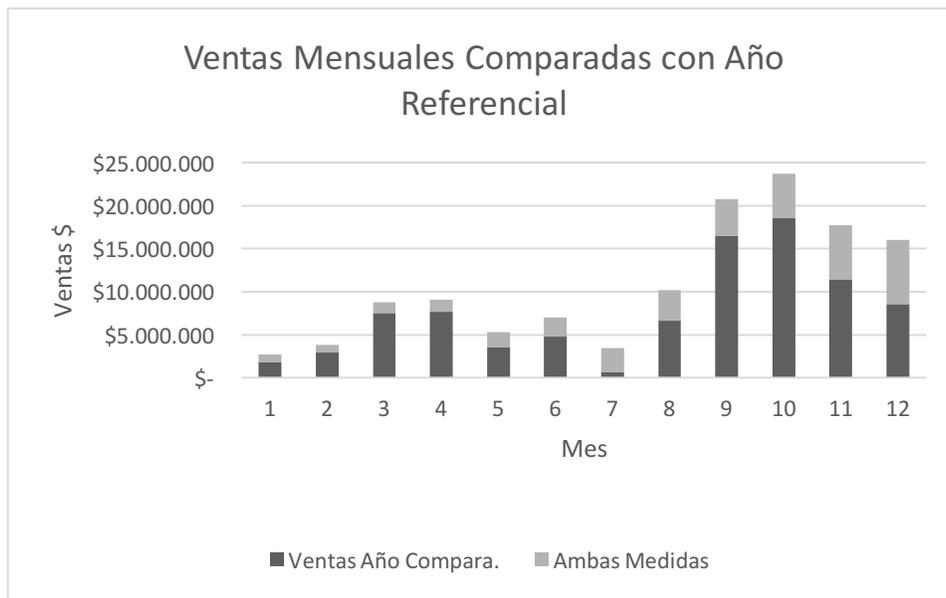


Tabla 19: Ventas Mensuales Propuestas en Contraste Año de Referencia  
Fuente: Generación Propia

Lo que de manera acumulada en el año harían llegar las ventas a alrededor de \$128.000.000

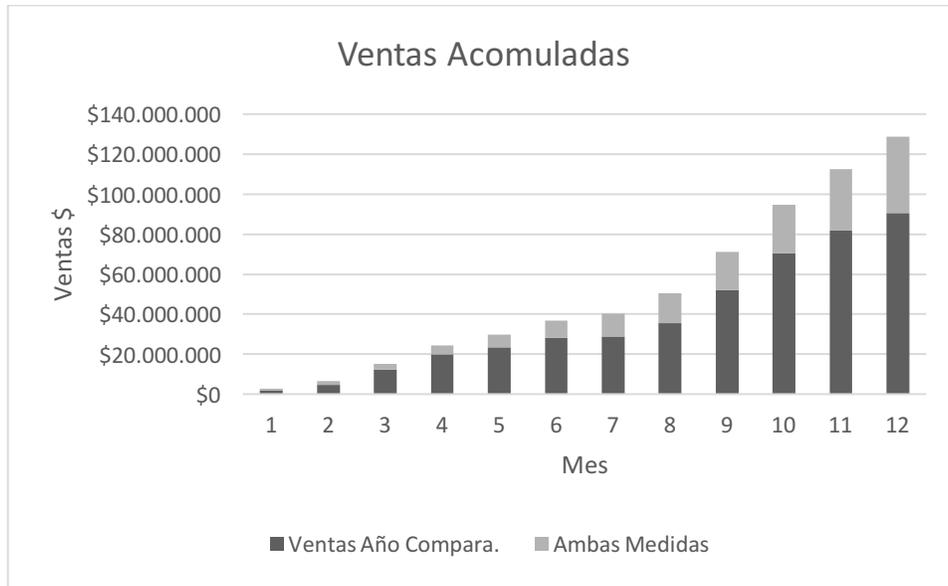


Tabla 20: Ventas Acomuladas Año de Referencia y Medidas Propuestas  
Fuente: Generación Propia

Como se puede observar en el gráfico, las propuestas en el período de un año estarían generando un impacto de crecimiento en las ventas de un 42%, lo que sobrepasaría el objetivo propuesto en un comienzo con creces.

Hay un punto no considerado y que se plantea analizar ahora. La propuesta de nuevos productos posee dos líneas distintas, soportes de televisor por un lado y espejos por el otro, pero desconoce el impacto que posee cada uno de estos productos por separado.

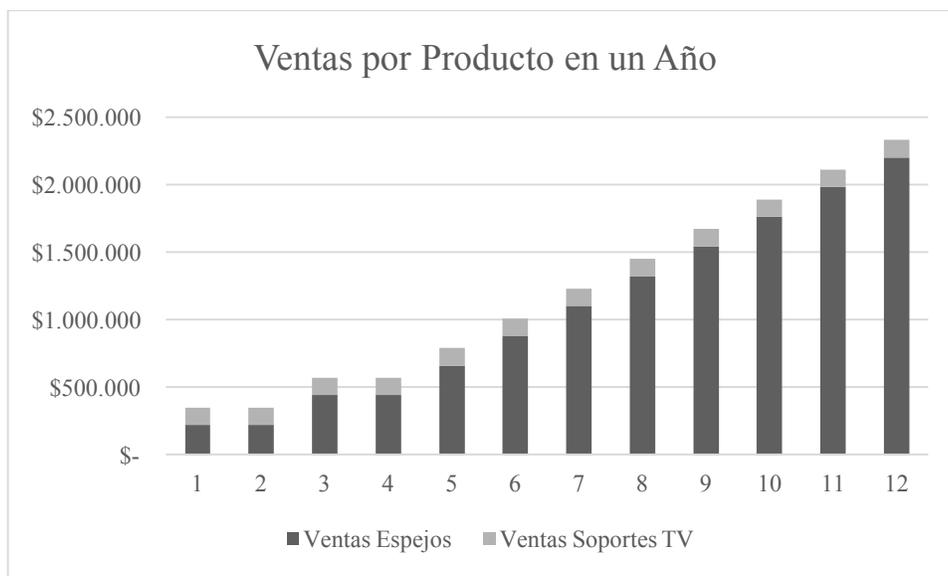


Tabla 21: Ventas por Nuevo Producto Primer Año  
Fuente: Generación Propia

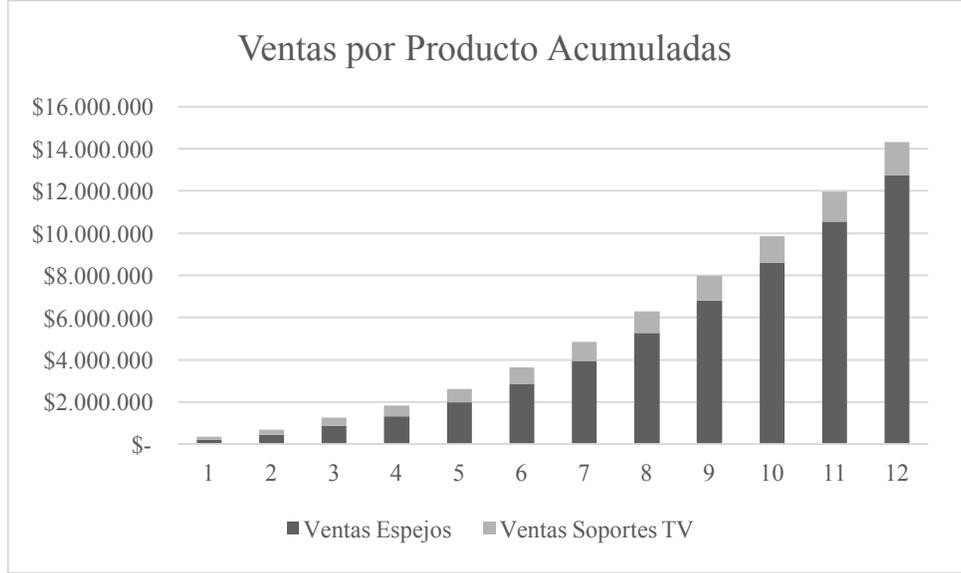


Tabla 22: Ventas Nuevos Productos Acumuladas  
Fuente: Generación Propia

Se aprecia que las ventas de soportes de televisores generan un pequeño porcentaje en comparación con los espejos. Dentro de las ventas en un año de estos nuevos productos introducidos, los soportes tienen una influencia de un 11%.

Ahora si esto se compara con el impacto de la propuesta en total, los soportes de televisor poseen una participación de un 4,07% en el primer año. A estos lo sigue el impacto por la venta de espejos que genera un 33,59% de las ventas de los primeros 365 días. Finalmente viene la venta por la diversificación creada en productos de madera con fierro que generará un 62,34% de las nuevas ventas en el mismo tiempo.

#### 14.11 Evaluación Económica

Luego de analizar los distintos flujos esperados, tanto por cada una de las propuestas como en su conjunto, el balance es positivo. El valor actual neto de los flujos en cada uno de ellos es positiva por lo cual deberían implementarse.

Los resultados de la propuesta neutral (no optimista) son:

Inversión Necesaria	\$1.158.816
VAN 3 Años	\$56.805.501
VAN 5 años	\$141.254.327

Tabla 23: Inversión Necesaria - Van  
Fuente: Generación Propia

Los retornos sobre inversión serán presentados a continuación, pero no deben tomarse con mayor relevancia, debido al modelo de negocio que posee esta empresa. Recordemos que no posee stock y trata de minimizar sus costos fijos. Este escenario se traduce en que los retornos sean grandes pensando que se utilizan recursos que la tienda ya posee, como por ejemplo el caso del personal.

Roi 3 años	4902%
Roi 5 años	12190%

*Tabla 24 : Roi de Flujos Proyectados  
Fuente: Generación Propia*

Por los mismos motivos planteados anteriormente, la tasa interna de retorno tampoco debe tener una mayor consideración.

Tir 5 años	11744065,20%
------------	--------------

*Tabla 25: Tir Flujos Proyectados  
Fuente: Generación Propia*

En este caso no se consideró valor de salida del proyecto (valorización del negocio en el periodo final a evaluar con el fin cerrar el proyecto en ese año y darle un valor de salida), debido a que usa recursos que ya posee la empresa, por lo que para que sea factible habría que colocar algún precio valorizado con recursos de la empresa que posee otras líneas. Por lo que podría hacer una valorización de la marca generada la cual fue inscrita, pero se cree que el valor no sería tan relevante para la evaluación final de los flujos y factibilidad.

## **15 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **15.1 Conclusiones**

Tras obtener una evaluación económica positiva, se puede concluir que si es posible lograr el objetivo general a partir de las propuestas generadas. Eso consiste el crecimiento de sobre un 30% en las ventas realizadas, en el plazo de 1 año.

A partir del análisis interno y cadena de valor, se observa que la empresa tiene las capacidades necesarias para lograr las propuestas generadas. Principalmente debido a que una de sus fortalezas es la red de proveedores con variada especialización, lo que entrega una mayor capacidad para cumplir con lo demandado. Por otro lado, también se encuentra en condiciones de poder atender a la nueva masa de clientes que entrará con los recursos humanos disponibles para ello.

Luego de decidir usar las mejores capacidades que posee la empresa, se decantó por la generación de nuevos productos y realizar una diversificación de estos. Productos que han sido demandados con anterioridad, pero no se habían ofrecido de manera explícita y constante. De esta manera se disminuye la incertidumbre de aceptación de los productos, aumentando la probabilidad de ventas. Aceptación que fue luego re afirmada con la encuesta realizada.

Dado los impactos que genera cada propuesta, la más importante es la de diversificación, luego la de espejos, y finalmente la venta de soportes. Esta última debido al impacto menor en comparación con el resto, podría omitirse si es que genera muchas complicaciones.

De todas formas en la evaluación solo se considera el impacto económico en flujos, pero esta última propuesta con menor impacto podría sumar en la satisfacción del cliente. Lo postulado se justifica en que se estaría ahorrando una adquisición que de todas formas tendría que hacer en otro lado.

Finalmente se concluye que con la inversión de \$1.158.816 se cumple el objetivo, logrando incrementar las ventas en un 42% en el primer año, alcanzando ganancias extras de \$56.805.501 en los primeros 3 años y de \$141.254.327 extras en el primer lustro.

### **15.2 Recomendaciones**

Se recomienda llevar acabo las propuestas, dada la positiva evaluación económica.

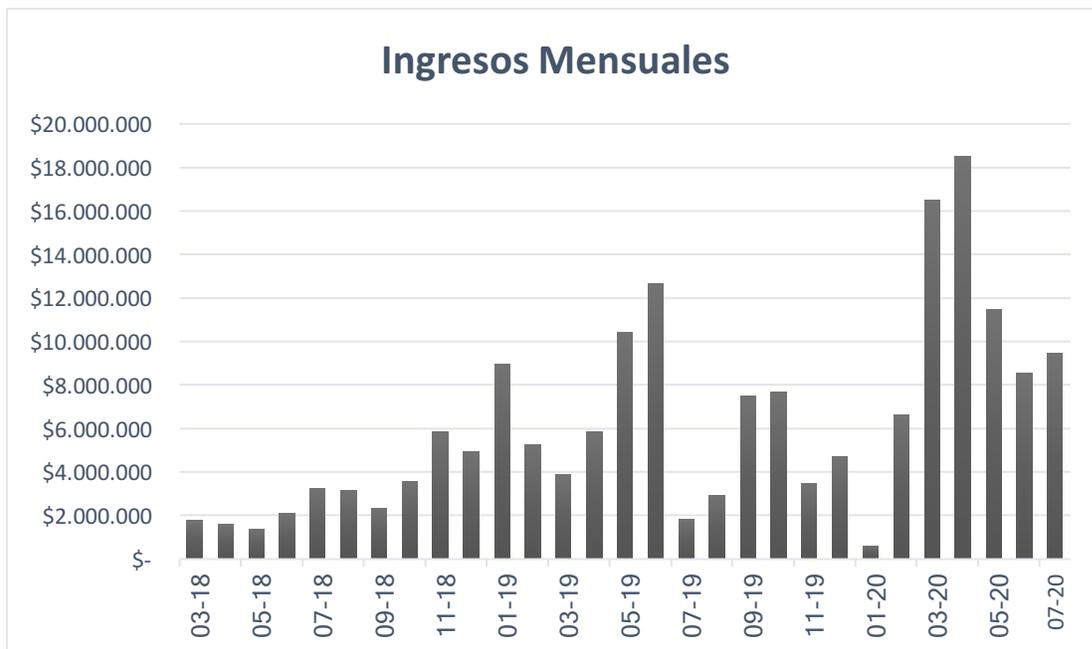
Dado el impacto de cada medida, se recomienda poner énfasis en la propuesta de diversificación como primera prioridad, luego la venta de espejos y finalmente los soportes para televisores.

## 16 BIBLIOGRAFÍA

- (10/04/2018) “Canales Online Chilenos Representan un 3% en Ventas del Retail”[Online]<https://www.america-retail.com/chile/chile-canales-de-compra-online-chilenos-representan-3-en-ventas-del-retail/> [Consulta: 21/09/2021]
- (28/01/2019) “Ventas Online Crecen un 39%,4 durante 2018, Mostrando una Tendencia al Alza” [Online ] <https://www.cnc.cl/ventas-online-crecen-un-394-durante-2018-mostrando-una-tendencia-al-alza/>[Consulta: 21/09/2021]
- (2018) “Digital News Report” [Online] <http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-news-report-2018.pdf?x89475>[Consulta: 21/09/2021]
- (2019) “Indicador: Mercado Inmobiliario-Ventas Nacional ”, [Online]<https://www.cchc.cl/centro-de-informacion/indicadores/mercado-inmobiliario-venta-nacional>[Consulta: 21/09/2021]
- (2002) Thomson, Peteraf, Gamble, Strickland, Administración Estratégica, “Teoría y Caos”
- (2011) Alexander Osterwalder, “Generación de Modelos de Negocio”
- (2018) INE, “INFORME DE PRINCIPALES RESULTADOS VIII ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES (EPF)”
- (1957) Ansoff, H.I. Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35, 113-124.
- (2013) Gary Armstrong and Philip Kotler, “Fundamentos del Marketing”

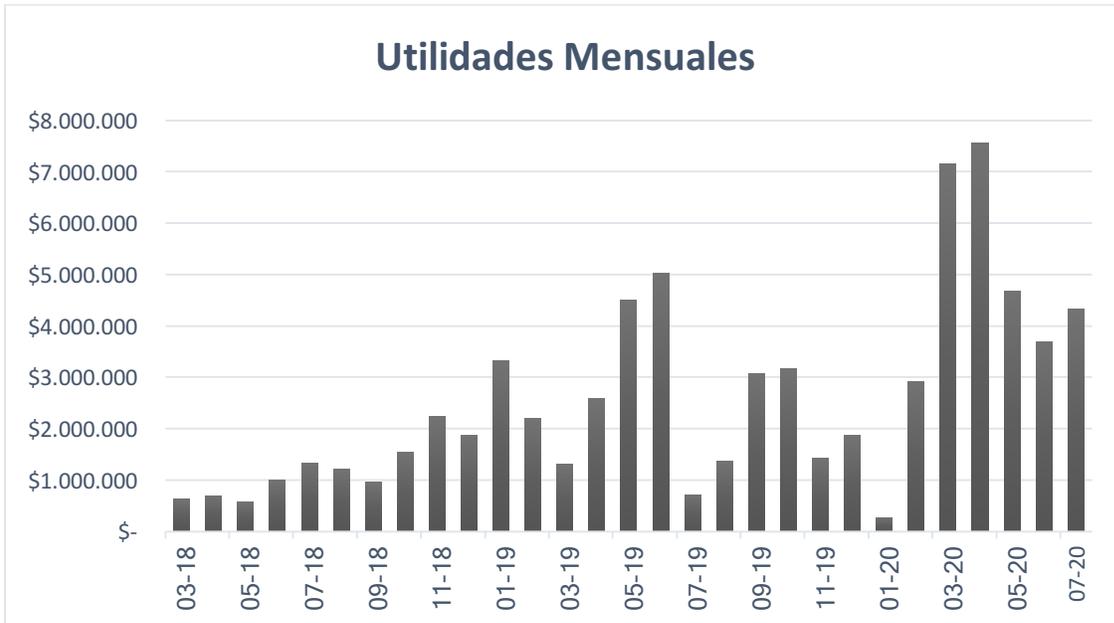
## 17 ANEXOS

### 17.1 Anexo A: Ingresos Mensuales Históricos



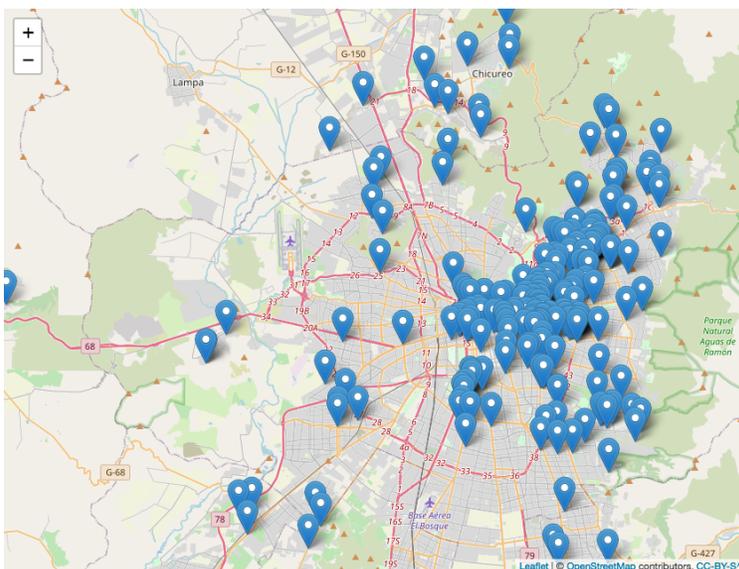
Los valores están en pesos chilenos. Cabe destacar que estos ingresos corresponden netamente a los generados por la venta de muebles, dejando fuera los ingresos por instalación y despacho. Estos últimos dos ingresos no reflejados en estos números son tomados en su gran mayoría por los clientes (servicio de instalación en el caso que corresponda).

## 17.2 Anexo B: Margenes Mensuales Históricos

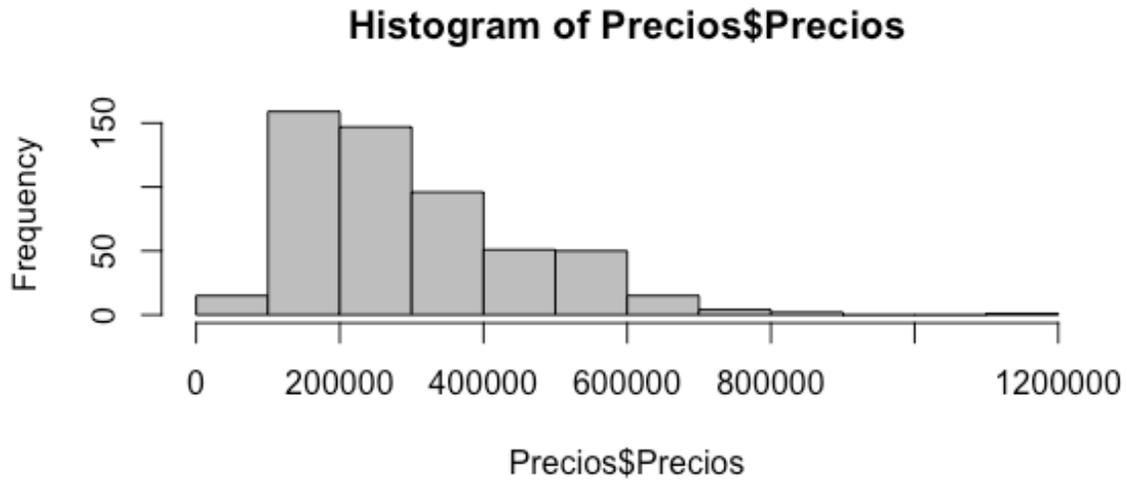


Los valores están en pesos chilenos. Cabe destacar que estas utilidades o márgenes brutos, corresponden netamente a los generados por la venta de muebles y costos de estos, dejando fuera los ingresos y costos generados por instalación y despacho. Estos últimos dos servicios, no reflejados en estos números, son tomados en su gran mayoría por los clientes (servicio de instalación en el caso que corresponda).

## 17.3 Anexo C: Mapeo de Ubicaciones de Clientes



**17.4 Anexo D: Histograma de Precios de Muebles Vendidos**

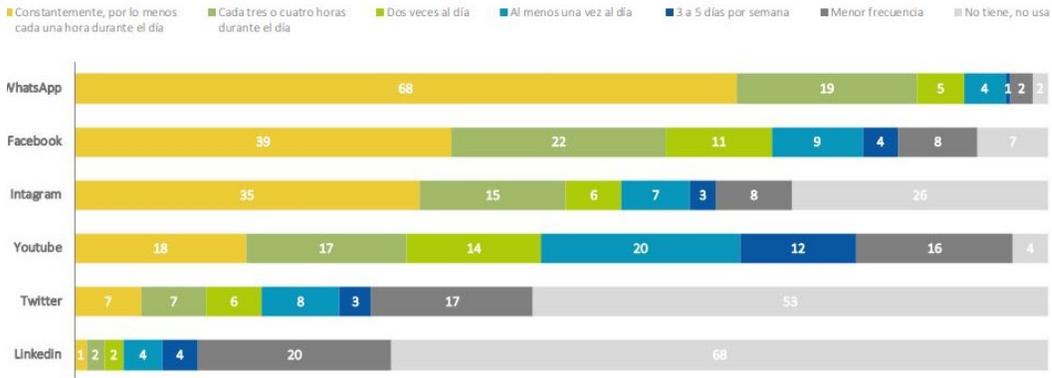


Min. :	\$39.990
1st Qu.:	\$189.990
Median :	\$279.990
Mean :	\$308.519
3rd Qu.:	\$399.980
Max. :	\$1.159.920

**17.5 Anexo E: Frecuencias de Uso de Redes Sociales**

## Frecuencia de uso de redes sociales

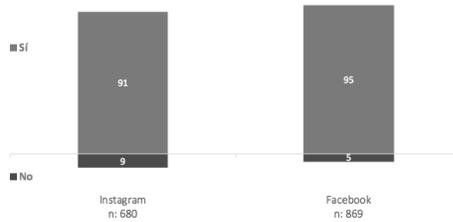
Pensando en los últimos 7 días ¿con cuánta frecuencia usaste las siguientes redes sociales y plataformas de mensajería?



## 17.6 Anexo F: Cumplimiento de Expectativas de Productos Comprados por Red Social

### Cumplimiento de Expectativas del producto comprado

¿Este producto o experiencia era como esperabas?



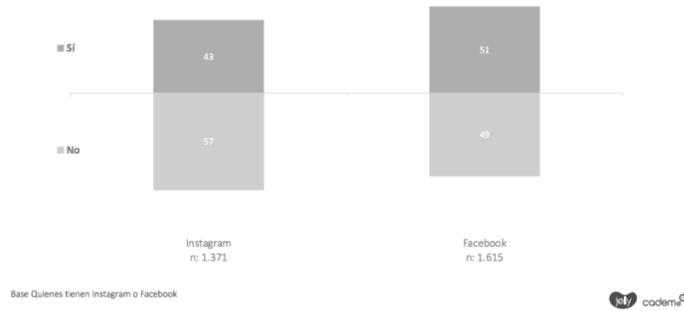
Base Quienes han comprado en Instagram o Facebook



## 17.7 Anexo G: Encuesta: ¿Has Comprado en Redes Sociales?

### Compra de productos a través de Redes Sociales

¿Has comprado alguna vez un producto o servicio porque viste alguna publicidad en Instagram/facebook?



## 17.8 Anexo H: Modelos Soportes de Televisor

Modelo Básico



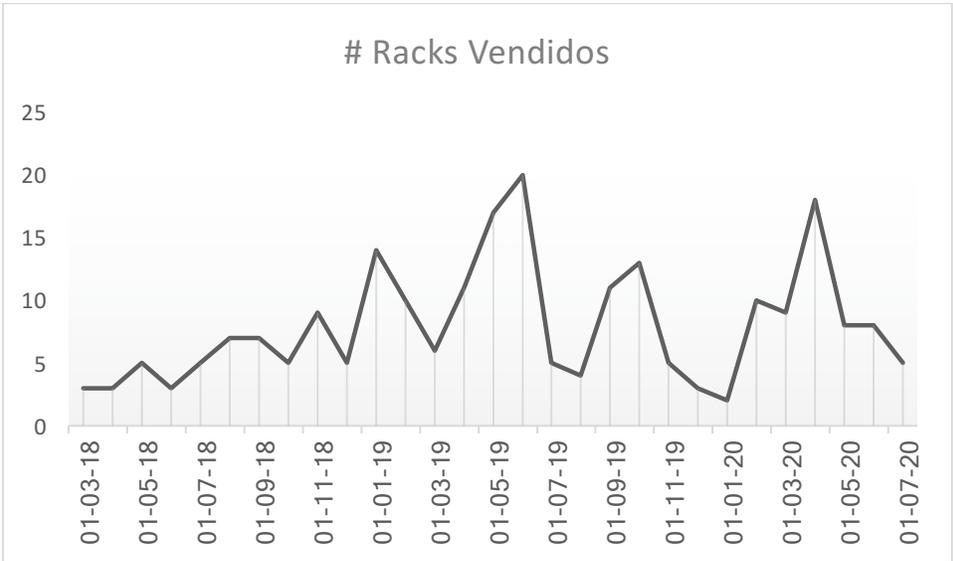
Modelo Móvil



Modelo Brazo



## 17.9 Anexo I: Racks Vendidos por Mes



**17.10 Anexo J: Propuesta de Modelos de Espejos**



Modelo 1



Modelo 2

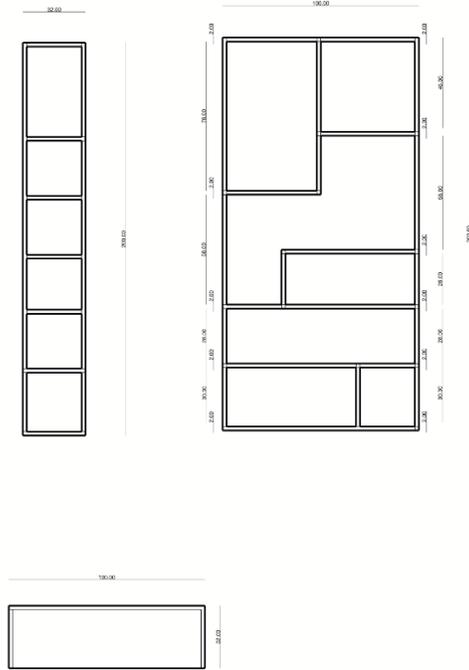
**17.11 Anexo K: Ejemplo de Muebles de Madera Vendidos**



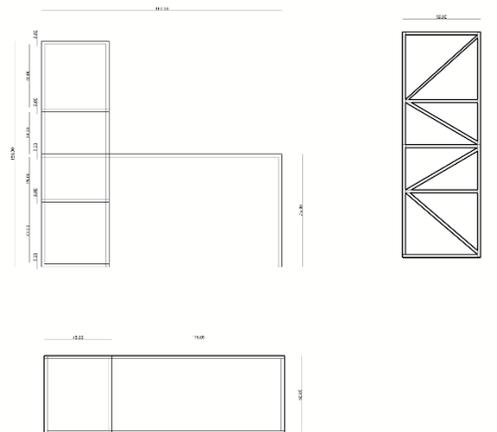
**17.12 Anexo L: Modelos Desarrollados Propuesta de Diversificación**

A continuación se presentarán tanto los modelos como los planos desarrollados para la línea de diversificación.

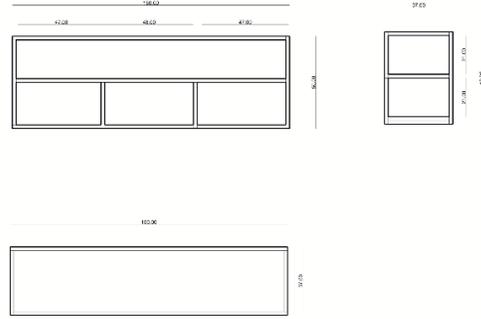
### Librero



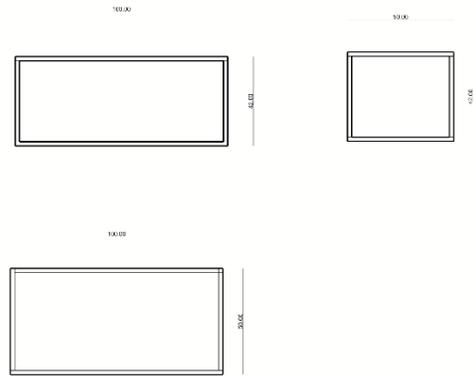
### Escritorio



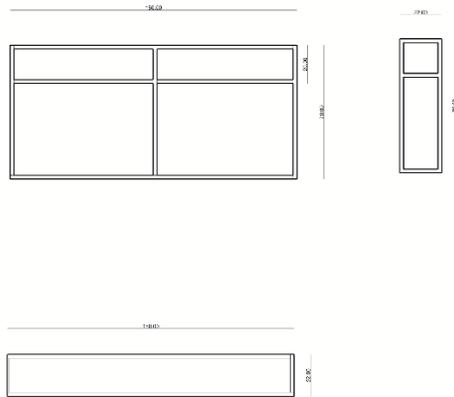
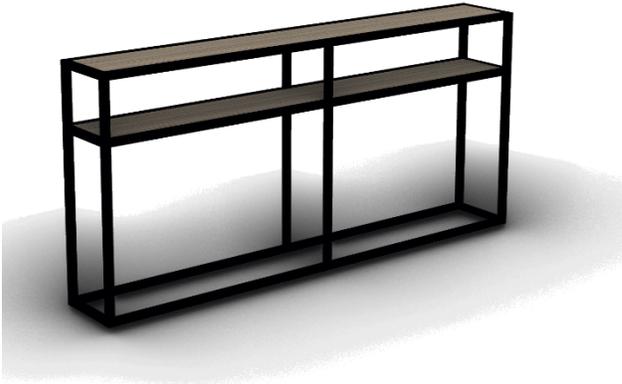
### Rack



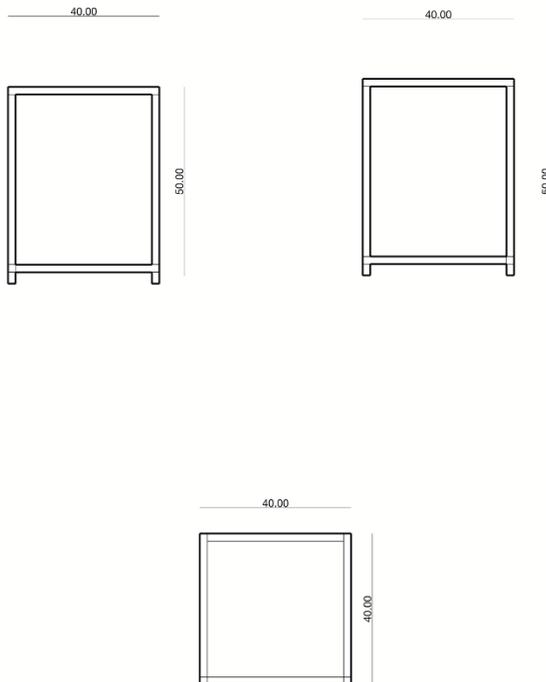
Mesa de Centro



Arrimo



Velador



**17.13 Anexo M: Cargador Inalámbrico Empotrable Diferenciador**



Modelo Cargador Inalámbrico Empotrable Adquirido

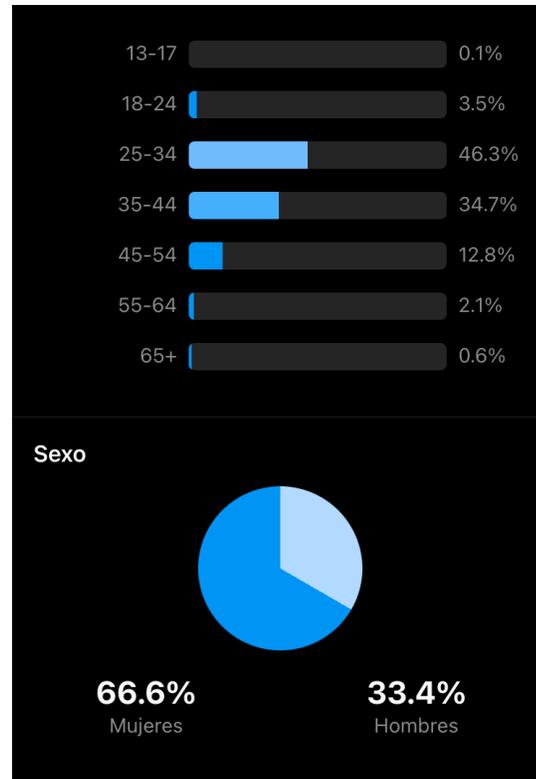
#### 17.14 Anexo N: Encuesta Realizada a Través de Instagram

Resultado encuesta realizada



#### 17.15 Anexo O: Estadísticas generales de los encuestados

En las siguientes imágenes se pueden apreciar algunas características de los encuestados, como principales ubicaciones, rangos de edad y sexo.



### 17.16 Anexo P: Estimación de Demanda Semestral de Racks por Modelo de Holt

Semestre	Racks Vendidos	Ft	Tt	FITt	Et	Et^2		
1	26			38,5244683	12,5244683	156,8623061	$\alpha$	0,232288936
2	50		26	16,80156958	42,80156958	7,198430415	$\beta$	0
3	63	31,57493447	16,80156958	48,37650406	14,62349594	213,8466335	MSE	112,028837
4	44	38,87462952	16,80156958	55,67619911	11,67619911	136,3336256	ME	0,249101402
5	58	40,06519638	16,80156958	56,86676596	1,133234036	1,284219381	Promedio	
							Dif FIT	4,277101289
6	61,03282242	44,23125284	16,80156958	61,03282242	0	0		
7	64,93564115	48,13407157	16,80156958	64,93564115	0	0		
8	68,83845988	52,0368903	16,80156958	68,83845988	0	0		
9	72,74127861	55,93970902	16,80156958	72,74127861	0	0		

En amarillo se destacan los valores estimados\*

**17.17 Anexo Q: Valor de los Modelos Asociados a la Diversificación**

Modelo	Precio Venta
Arrimo	\$124.994
Mesa de Centro	\$109.800
Escritorio	\$226.005
Librero	\$331.328
Rack	\$160.000
Velador	\$85.000

**17.18 Anexo R: Costos y Margen de Nuevos Modelos**

Modelo Soporte TV	Costo	Venta	Margen \$
Modelo Básico	\$7.000	\$15.000	\$8.000
Modelo Móvil	\$9.000	\$25.000	\$16.000
Modelo Brazo	\$14.000	\$35.000	\$21.000

Espejos	Costo	Venta	Margen \$	Margen %
Modelo 1	\$115.000	\$239.990	\$124.990	52%
Modelo 2 (Luz Circular)	\$100.000	\$199.990	\$99.990	50%

**17.19 Anexo S: Flujos de Caja de las Propuestas, Escenarios Neutral y Optimista**

Flujo de Caja Diversificación

Crecimiento Anual 25%

Tasa de Descuento 14%

Año	0	1	2	3	4	5
# Ventas		137	171	213	266	332
Ingresos por Ventas		\$23.681.066	\$29.558.119	\$36.818.008	\$45.979.297	\$57.387.693
Costos por Ventas		-\$14.208.640	-\$17.734.872	-\$22.090.805	-\$27.587.578	-\$34.432.616
Promociones en RRSS	-\$100.000	-\$1.200.000	-\$886.744	-\$1.104.540	-\$1.379.379	-\$1.721.631
Cuenta Instagram	-\$250.000					
Modelos de prueba	-\$458.000					
Página Web	-\$200.000					
Inscripción de Marca	-\$150.816	-\$301.632				
Utilidades Antes de Impuestos		\$6.811.978	\$10.936.504	\$13.622.663	\$17.012.340	\$21.233.447
Impuestos Primera Categoría		-\$1.839.234	-\$2.952.856	-\$3.678.119	-\$4.593.332	-\$5.733.031
Utilidades Después de Impuestos		\$4.972.744	\$7.983.648	\$9.944.544	\$12.419.008	\$15.500.416

VAN 3 Años	\$17.217.498
VAN 5 Años	\$32.620.978
Factor de Descuento Anual	0,877192982
Roi	28

### Flujo de Caja Diversificación Escenario Optimista

Crecimiento Anual 40%

Tasa de Descuento 14%

Año	0	1	2	3	4	5
# Ventas		137	191	267	373	522
Ingresos por Ventas		\$23.681.066	\$33.015.209	\$46.152.151	\$64.474.728	\$90.230.048

Costos por Ventas		-\$14.208.640	-\$19.809.125	-\$27.691.291	-\$38.684.837	-\$54.138.029
Promociones en RRSS	-\$100.000	-\$1.200.000	-\$990.456	-\$1.384.565	-\$1.934.242	-\$2.706.901
Cuenta Instagram	-\$250.000					
Modelos de prueba	-\$458.000					
Página Web	-\$200.000					
Inscripción de Marca	-\$150.816	-\$301.632				
Utilidades Antes de Impuestos		\$6.811.978	\$12.215.627	\$17.076.296	\$23.855.649	\$33.385.118
Impuestos Primera Categoría		-\$1.839.234	-\$3.298.219	-\$4.610.600	-\$6.441.025	-\$9.013.982
Utilidades Después de Impuestos		\$4.972.744	\$8.917.408	\$12.465.696	\$17.414.624	\$24.371.136

VAN 3 Años	\$19.637.702
VAN 5 Años	\$42.606.162
Factor de Descuento Anual	0,877192982
Roi	37

### Flujo de Caja Nuevos Productos

Tasa de Descuento	14%
-------------------	-----

Crecimiento Anual Soportes	12%
Crecimiento Anual Espejos	20%

Año	0	1	2	3	4	5
# Ventas		58	69	82	98	117
Ingresos por Ventas Esp		\$12.759.420	\$15.179.310	\$18.039.180	\$21.559.020	\$25.738.830

Costos por Ventas Esp		-\$6.235.000	-\$7.417.500	-\$8.815.000	-\$10.535.000	-\$12.577.500
#Venta Sop		60	67	75	84	94
Ingresos por Ventas Sop.		\$1.380.000	\$1.541.000	\$1.725.000	\$1.932.000	\$2.162.000
Costos por Ventas Sop		-\$552.000	-\$616.400	-\$690.000	-\$772.800	-\$864.800
Utilidades Antes de Impuesto		\$7.352.420	\$8.686.410	\$10.259.180	\$12.183.220	\$14.458.530
Impuestos Primera Categoría		-\$1.985.153	-\$2.345.331	-\$2.769.979	-\$3.289.469	-\$3.903.803
Utilidades Después de Impuestos		\$5.367.267	\$6.341.079	\$7.489.201	\$8.893.751	\$10.554.727

VAN 3 Años	\$14.642.381
VAN 5 Años	\$25.389.990

### Flujo de Caja Nuevos Productos Escenario Optimista

Crecimiento Anual	30%
-------------------	-----

Tasa de Descuento	14%
-------------------	-----

Año	0	1	2	3	4	5
# Ventas		58	75	97	126	163
Ingresos por Ventas Esp		\$12.759.420	\$16.499.250	\$21.339.030	\$27.718.740	\$35.858.370

Costos por Ventas Esp		-\$6.235.000	-\$8.062.500	-\$10.427.500	-\$13.545.000	-\$17.522.500
#Venta Sop		\$60	\$67	\$75	\$84	\$94
Ingresos por Ventas Sop.		\$1.380.000	\$1.541.000	\$1.725.000	\$1.932.000	\$2.162.000
Costos por Ventas Sop		-\$552.000	-\$616.400	-\$690.000	-\$772.800	-\$864.800
Utilidades Antes de Impuesto		\$7.352.420	\$9.361.350	\$11.946.530	\$15.332.940	\$19.633.070
Impuestos Primera Categoría		-\$1.985.153	-\$2.527.565	-\$3.225.563	-\$4.139.894	-\$5.300.929
Utilidades Después de Impuestos		\$5.367.267	\$6.833.786	\$8.720.967	\$11.193.046	\$14.332.141

VAN 3 Años	\$15.852.909
VAN 5 Años	\$29.923.756

**17.20 Anexo T: Flujos de Caja de Propuestas en Conjunto, Escenario Neutral y Optimista**

Flujo de Caja Ambas Propuestas en Conjunto

Tasa de Descuento	14%
-------------------	-----

Ítem	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		\$37.820.486	\$46.278.429	\$56.582.188	\$69.470.317	\$85.288.523
Costos por Ventas		-\$20.995.640	-\$25.768.772	-\$31.595.805	-\$38.895.378	-\$47.874.916
Costos RRSS Diver	-\$100.000	-\$1.200.000	-\$886.744	-\$1.104.540	-\$1.379.379	-\$1.721.631
Cuenta Instagram	-\$250.000					
Modelos de prueba	-\$458.000					
Página Web	-\$200.000					
Inscripción Marca	-\$150.816	-\$301.632				
Utilidades Antes de Impuestos		\$14.164.398	\$19.622.914	\$23.881.843	\$29.195.560	\$35.691.977
Impuesto Primera Categoría		-\$3.824.388	-\$5.298.187	-\$6.448.098	-\$7.882.801	-\$9.636.834
Utilidades Después de Impuesto		\$10.340.011	\$14.324.727	\$17.433.745	\$21.312.759	\$26.055.143

Inversión Necesaria	\$1.158.816
VAN 3 Años	\$56.464.177
VAN 5 años	\$140.474.760

Flujo de Caja Ambas Propuestas en Conjunto Escenario Optimista

Tasa de Descuento	14%
-------------------	-----

Ítem	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		\$37.820.486	\$51.055.459	\$69.216.181	\$94.125.468	\$128.250.418
Costos por Ventas		-\$20.995.640	-\$28.488.025	-\$38.808.791	-\$53.002.637	-\$72.525.329
Costos RRSS Diver	-\$100.000	-\$1.200.000	-\$886.744	-\$1.104.540	-\$1.379.379	-\$1.721.631
Cuenta Instagram	-\$250.000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Modelos de prueba	-\$458.000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Página Web	-\$200.000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Inscripción Marca	-\$150.816	-\$301.632	\$-	\$-	\$-	\$-
Utilidades Antes de Impuestos		\$14.164.398	\$21.680.690	\$29.302.850	\$39.743.452	\$54.003.458
Impuesto Primera Categoría		-\$3.824.388	-\$5.853.786	-\$7.911.770	-\$10.730.732	-\$14.580.934
Utilidades Después de Impuesto		\$10.340.011	\$15.826.904	\$21.391.081	\$29.012.720	\$39.422.525

Inversión Necesaria	\$1.158.816
VAN 3 Años	\$61.305.068
VAN 5 años	\$166.884.333

## 17.21 Anexo U: Demandas Necesarias para Van = 0

En los siguientes flujos solo se variará la demanda del primer año, que luego repercutirá en las demandas siguientes.

### Flujo de Caja Propuesta de Diversificación VAN 3 Años = 0

Crecimiento Anual	25%
-------------------	-----

Tasa de Descuento	14%
-------------------	-----

Año	0	1	2	3	4	5
# Ventas		19	23	32	44	61
Ingresos por Ventas		\$3.278.920	\$3.975.653	\$5.531.344	\$7.605.598	\$10.544.124
Costos por Ventas		-\$1.967.352	-\$2.385.392	-\$3.318.806	-\$4.563.359	-\$6.326.475
Promociones en RRSS	-\$100.000	-\$1.200.000	-\$119.270	-\$165.940	-\$228.168	-\$316.324
Cuenta Instagram	-\$250.000					
Modelos de prueba	-\$1.974.254					
Página Web	-\$200.000					
Inscripción de Marca	-\$150.816	-\$301.632				
Utilidades Antes de Impuestos		-\$2.865.134	\$1.470.992	\$2.046.597	\$2.814.071	\$3.901.326
Impuestos Primera Categoría		\$773.586	-\$397.168	-\$552.581	-\$759.799	-\$1.053.358
Utilidades Después de Impuestos		-\$2.091.548	\$1.073.824	\$1.494.016	\$2.054.272	\$2.847.968

VAN 3 Años	\$0
VAN 5 Años	\$2.695.439

Flujo de Caja Propuesta de Diversificación VAN 5 Años = 0

Crecimiento Anual	25%
-------------------	-----

Tasa de Descuento	14%
-------------------	-----

Año	0	1	2	3	4	5
# Ventas		11	13	16	20	25
Ingresos por Ventas		\$1.901.399	\$2.247.108	\$2.765.672	\$3.457.090	\$4.321.362
Costos por Ventas		-\$1.140.840	-\$1.348.265	-\$1.659.403	-\$2.074.254	-\$2.592.817
Promociones en RRSS	-\$100.000	-\$1.200.000	-\$67.413	-\$82.970	-\$103.713	-\$129.641
Cuenta Instagram	-\$250.000					
Modelos de prueba	-\$1.974.254					
Página Web	-\$200.000					
Inscripción de Marca	-\$150.816	-\$301.632				
Utilidades Antes de Impuestos		-\$3.416.142	\$831.430	\$1.023.299	\$1.279.123	\$1.598.904
Impuestos Primera Categoría		\$922.358	-\$224.486	-\$276.291	-\$345.363	-\$431.704
Utilidades Después de Impuestos		-\$2.493.784	\$606.944	\$747.008	\$933.760	\$1.167.200

VAN 3 Años	-\$1.216.297
VAN 5 Años	-\$57.229

## 17.22 Anexo V: Productos Comprados a Través de Redes Sociales

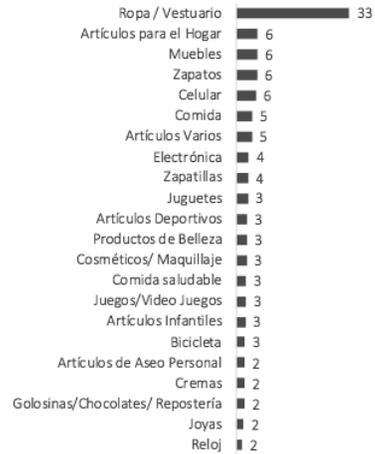
### Productos comprados a través de Redes Sociales

¿Qué compraste?

#### PRODUCTOS COMPRADOS POR INSTAGRAM



#### PRODUCTOS COMPRADOS POR FACEBOOK



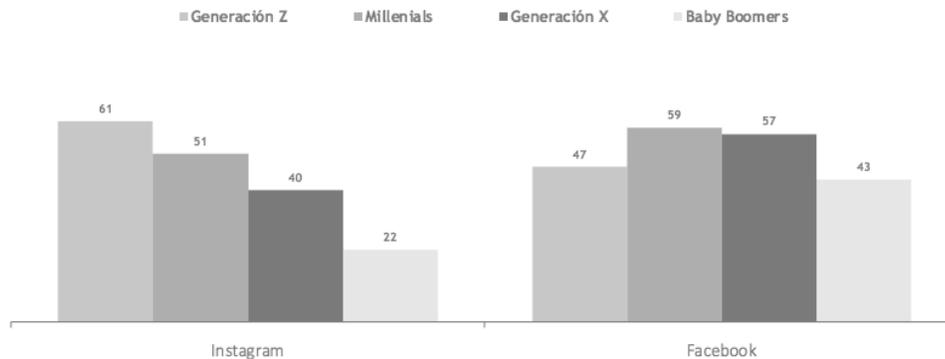
Base Quienes tienen Instagram o Facebook



## 17.23 Anexo W: Compra de Productos en RRSS por Generación

### Compra de productos a través de Redes Sociales

¿Has comprado alguna vez un producto o servicio porque viste alguna publicidad en Instagram/Facebook? %SI



Base Quienes tienen Instagram o Facebook

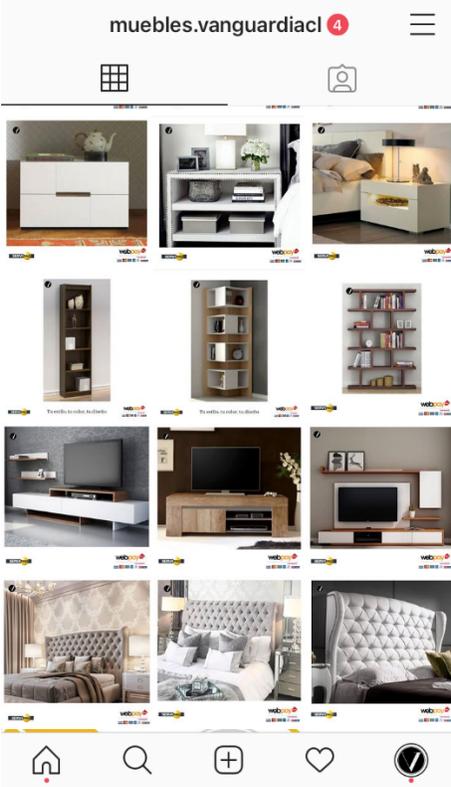


17.24 Anexo X: Logo Muebles Vanguardia



Logo Muebles Vanguardia

17.25 Anexo Y: Imagen del Instagram de Muebles Vanguardia



Instagram Muebles Vanguardia