



# **“Fábrica de muebles personalizados EFAMA”**

## **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Nicole Olivares López**  
**Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain**

**Santiago, Octubre 2023**

## Tabla de contenido

<b><u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....</u></b>	<b><u>6</u></b>
2.1 INDUSTRIA.....	6
2.2 COMPETIDORES.....	8
2.3 CLIENTES.....	10
2.3.1.- FASES DE NECESIDAD DE LOS CLIENTES.....	11
2.3.2.- QUIEN PARTICIPA (INICIADOR/INFLUENCIADOR/DECISOR/COMPRADOR/USUARIO).....	11
2.3.3.- QUE PIENSAN DE LA CATEGORÍA.....	12
2.3.4.- QUE PIENSAN DEL PRODUCTO.....	12
<b><u>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....</u></b>	<b><u>12</u></b>
3.1 MODELO DE NEGOCIOS.....	12
3.1.1 CLIENTES.....	12
3.1.2 PROPUESTA DE VALOR.....	13
3.1.3 CANALES.....	15
3.1.4.- RELACIÓN CON CLIENTES.....	16
3.1.5.- FUENTES DE INGRESO.....	17
3.1.6.-ACTIVIDADES CLAVES.....	18
3.1.7.- RECURSOS CLAVES.....	19
3.1.8 ASOCIACIONES CLAVES.....	20
3.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	21
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	22
3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO.....	23
3.4 RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	25
<b><u>IV. PLAN DE MARKETING.....</u></b>	<b><u>26</u></b>
4.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	27
4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	29
4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO.....	31
4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	32
4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN:.....	34
4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	35
4.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL.....	35
4.8 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA.....	39
<b><u>V. PLAN DE OPERACIONES.....</u></b>	<b><u>41</u></b>
5.1. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.....	41

5.2. FLUJO DE OPERACIONES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.4. DOTACIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>VI. EQUIPO DEL PROYECTO .....</b>	<b>42</b>
6.1 EQUIPO GESTOR.....	42
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>VII. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>43</b>
7.2 FLUJO DE CAJA PURO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.3 FLUJO DE CAJA PURO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.4 ESTADO DE RESULTADOS .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.5 EVALUACIÓN FINANCIERA PROYECTO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.6 TASA DE COSTO CAPITAL (WAAC) .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.7 CAPITAL DE TRABAJO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.9 VALOR RESIDUAL .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.10 BALANCE DE FLUJOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.11 FLUJO EFECTIVO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.12 FUENTE DE FINANCIAMIENTO .....	43
7.13 VALOR FUTURO EMPRESA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>VIII. RIESGOS CRÍTICOS.....</b>	<b>44</b>
<b>IX. PROPUESTA INVERSIONISTA.....</b>	<b>45</b>
<b>X. CONCLUSIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>XI. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>47</b>
<b>XII. ANEXOS.....</b>	<b>48</b>
ANEXO 1: VENTAS NACIONALES DE VIVIENDAS .....	48
ANEXO 2: ENCUESTAS REALIZADAS .....	48
ANEXO 3: ESTADO DE RESULTADOS MÁRGENES.....	56
ANEXO 4: ESTADO DE RESULTADOS UNITARIO .....	56
ANEXO 5: FLUJO CAJA EQUIVALENTE UNITARIO. ....	57
ANEXO 6: PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN COMPRAS ONLINE .....	57

## Resumen ejecutivo

El presente modelo de negocio está orientado a ofrecer una propuesta diferenciadora con con lo existente en el mercado de muebles. La tendencia mundial es a reducir espacios en las viviendas por el incremento en el valor de las propiedades y por consecuencia las constructoras están diseñando modelos que cuentan con menor metros cuadrados construidos. La necesidad de optimizar los espacios y contar con muebles personalizados hoy en día es algo que los clientes valoran, como también la tendencia que existe por el cuidado a los recursos y el medio ambiente. Nuestra propuesta está enfocada en poder aumentar los niveles de satisfacción ofreciendo diferenciación en el mercado actual a través de algunas variables claves, como la creación de muebles con maderas premium y nativas, con enfoque sustentable utilizando algunas materias primas reutilizables y lo más importante es contar con muebles personalizados por el cliente, esto se logrará poniendo a disposición del usuario una plataforma a través IA en la fabricación y comercialización de muebles que se vayan adaptando a las necesidades y realidades actuales.

El tamaño de mercado objetivo será de MM\$66.385.

Realizando análisis de sensibilidad las variables críticas dentro de este proyecto son el precio y el costo a la madera, los cuales corresponden a \$228.301 por unidad y un costo de madera del 50% para un VAN de \$488.000.000. El precio y el porcentaje de costo de madera que soporta el proyecto para un VAN mínimo es de \$206.352 por unidad y un costo de madera del 58%.

Se estima alcanzar ingresos por concepto de ventas al quinto año por \$3.773.000.000, además de una utilidad neta al quinto año por \$708.000.000 con una inversión de \$352.000.000.

A los inversores se les solicitará un aporte del 50 % de la inversión inicial, con un ofrecimiento del 30% de la propiedad, con un VAN \$79.000.000, con una TIR de la inversión de 31%.

El VAN del flujo puro es de \$488.000.000, una TIR 48,3%, Payback 4 año.

## I. Oportunidad de negocio

Como se indicó en el resumen ejecutivo, la oportunidad de negocio se enfoca a un segmento de mercado que hoy en día no cuenta con un proveedor en Chile que cuente con todas las características que ese segmento valora y necesita.

Se realizó un exhaustivo levantamiento de información, como también varios estudios que nos han confirmado la necesidad existente en la actualidad de contar con un proveedor que satisfaga las necesidades de diseño, personalización, con sello sustentable, que utilicen materias primas premium y además proporcione una experiencia al comprar un mueble, lo último se logrará a través de un software que permita a los potenciales clientes personalizar el diseño, color, medidas y situarlo en sus propios espacios a través de realidad aumentada.

La oportunidad que cubrirá con nuestro negocio es la necesidad que tienen los clientes de tener muebles de durabilidad mayor, fabricados con maderas premium y con un sello distintivo el cual será la personalización, en donde el cliente decidirá qué tipo de muebles es el que necesita comprar. Se busca satisfacer el mercado con muebles enfocados en uso funcional (52,6% encuestados) y comodidad para clientes (31,6% encuestados). Como valor agregado a nuestra propuesta, se espera un crecimiento sustentable en relación con el medio ambiente a través de una propuesta de reforestación, la idea es transmitir que, al comprar un mueble, los clientes se sientan identificados con respecto al proceso y desarrollo sustentable.

La oportunidad que hoy cuenta la empresa para el desarrollo de este proyecto es que se posee una estructura operativa desarrollada y con una vasta experiencia en el rubro, con enfoque sustentable en cada uno de sus procesos, como también se potenciarán las políticas de reforestación. Se cuenta con una ubicación operativa centralizada para poder distribuir a distintos lugares del país, se ofrecerá distintas modalidades de comercialización, como también se realizará alianzas estratégicas con empresas que compartan los mismos valores organizacionales y puedan potenciar el desarrollo y posicionamiento de la marca, se ofertará productos personalizados para el cliente final, como también una alta calidad en nuestras materias primas utilizadas.

Actualmente existe un potencial desarrollo de nuevos segmentos de clientes con estatus socioeconómico alto, como también un nicho que valora más que nunca los procesos de

fabricación sustentables, que se utilicen maderas y materias primas premium poco explotados, uso de nuevas tecnologías para fomentar la comercialización web de los productos a través de inteligencia artificial y realidad aumentada, que por consecuencia generara menores costos operativos.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1 Industria

J.C Ibacache en el año 2014 indica en su estudio que, en relación con las características de la industria del mueble en nuestro país, cabe destacar que se observa una gran atomización en el ámbito de la producción nacional, con presencia de una gran cantidad de productores que van desde grandes fabricantes y PYMES a pequeños talleres artesanales de fabricación de muebles.

Sin embargo, alrededor de un 80% de los muebles que se comercializan en nuestro país, corresponden a muebles importados, provenientes principalmente de China (principal productor y exportador de muebles a nivel mundial). Estos están conformados principalmente por aglomerados y cubiertos con melamina, la que también es importada. El 20% restante corresponde a muebles de producción nacional, fabricados principalmente con madera provenientes del sur de Chile. En relación con la venta y comercialización de estos productos, tanto la oferta como la demanda de muebles en nuestro país se encuentran altamente concentradas en las grandes tiendas (multitiendas o tiendas departamentales). Dicha concentración se explica principalmente por una amplia variedad, precios competitivos y convenientes (por los volúmenes que manejan), junto con ofrecer diversas formas y medios de pago

La cuota de mercado de muebles en Chile se estimó en total de 630 millones de dólares en el año 2022. Se prevé que el mercado de los muebles en Chile crezca a una CAGR del 4,80% en el periodo de pronóstico (2024-2028).

Los principales factores que impulsan la industria de muebles en Chile son el aumento de los ingresos disponibles de los consumidores, la urbanización y las preferencias de los consumidores. Se pronostica que los años venideros la tasa de inflación será cerca del

3% en Chile. Otro factor que impulsa la industria del mueble es el PIB per cápita del país, en donde se observa un aumento del 3,4 % promedio para los años 2024-2027.

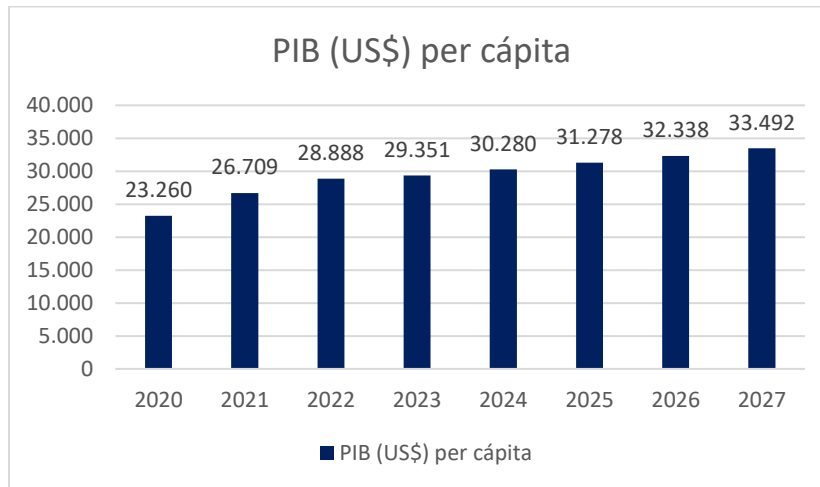


Tabla 2.1: PIB per cápita Chile (Fuente: Diario Financiero)

Con respecto a los actores claves dentro de la industria es la participación de proveedores de la industria forestal, en donde las principales fuentes de materia prima corresponden a maderas tratadas o maderas nobles, provenientes de árbol. Relevante es la materia prima, debido a que corresponde aproximadamente al 50% del cash cost unitario del mueble. Otro actor importante dentro de la industria son los intermediarios, debido a la globalización que vive el mundo actualmente. Estos actores son: Las Redes sociales, comunidades on line, retail, Venta e-commerce, Servicio de despacho, Herramientas de planificación, servicio de armado, servicios de distribución, vías de pago, desarrollo de software para personalizar dormitorios y/o piezas, staff de instaladores a domicilio por región, software de inteligencia artificial personalizada para la organización de dormitorio y necesidades de muebles en living-comedor, oficina, espacio de trabajo, etc.

Chile es uno de los mercados de comercio electrónico más avanzados de América Latina, con consumidores que gastan hasta US\$1.500 al año en compras por internet, según Payments and Commerce Market Intelligence (PCMI), filial de Americas Market Intelligence (AMI) especializada en pagos.

Según PCMI, el mercado de comercio electrónico de Chile crecerá en un 16 % en 2023 hasta casi rozar los US\$34,1 mil millones.

A su vez, durante el periodo 2023-2026, el comercio electrónico de Chile tendrá un crecimiento anual compuesto (TCAC) del 18 % hasta llegar a los US\$56,3 mil millones, según PCMI.

## 2.2 Competidores

Los principales actores en el mercado de muebles son Inter IKEA Systems BV, Rosen SAIC, CIC, SCS Furniture Store SA, Muebles Decal LTDA., Fernando Mayer, Kare Design y otros.

Para poder analizar a los competidores y sustitutos se realiza una matriz de competitividad de IKEA, Rossen y CIC, debido a que son los actores que mantienen un mayor porcentaje de cuota de mercado, alcanzando un 35%

Atributos	Competidores			
	CIC	IKEA	ROSSEN	EFAMA
-				
Marca	Green	Green	Green	Red
Funcionalidad	Green	Green	Green	Green
Personalización	Red	Yellow	Red	Green
Premium	Yellow	Red	Yellow	Green
Precio	Yellow	Red	Green	Green
Servicio Cliente	Green	Yellow	Green	Yellow
Durabilidad	Yellow	Red	Yellow	Green
Diseño	Yellow	Green	Yellow	Green
Comodidad	Yellow	Yellow	Yellow	Green
Estructura Organizacional	Green	Green	Green	Red

Tabla 2.2.1: Matriz de competidores



Para análisis de empresas sustitutas una matriz analizando a Rockers e IMECO, con respecto a mueblerías de acero.

Atributos	Sustitutos		
	Rockers	IMECO	EFAMA
-			
Marca	Medio	Medio	Bajo
Funcionalidad	Alto	Medio	Alto
Personalización	Bajo	Bajo	Alto
Premium	Alto	Bajo	Alto
Precio	Alto	Alto	Alto
Servicio Cliente	Alto	Medio	Medio
Durabilidad	Alto	Alto	Alto
Diseño	Medio	Medio	Alto
Comodidad	Medio	Medio	Alto
Estructura Organizacional	Alto	Alto	Bajo

Tabla 2.2.2: Matriz de Sustitutos

Simbología
Alto
Medio
Bajo

Tabla 2.2.3: Matriz de Simbología

Junto con lo anterior, se presenta un análisis de participación de mercado en compras on line de muebles. Los datos obtenidos a partir de 31.241 registros de compras en el sector durante el mes del año 2022 canales online muestran un mercado muy atomizado, donde ningún jugador alcanza el 15% de participación en el segmento.

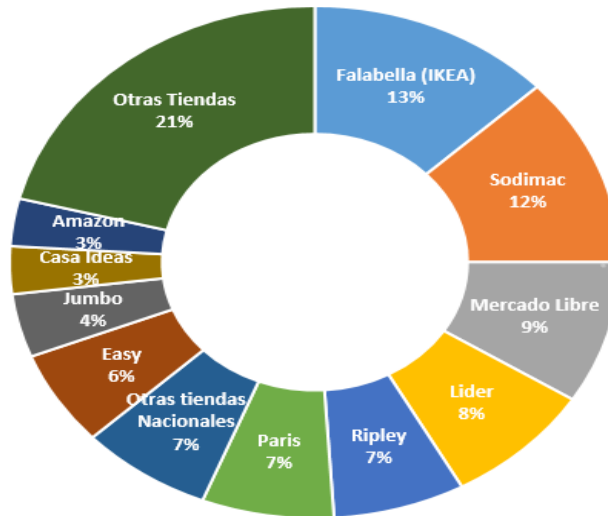


Figura 2.2.1: Participación cuota mercado principales competidores

De acuerdo con la información recabada, se concluye, que actualmente nuestros principales competidores tienen como propuesta de valor fabricar diseños compactos y funcionales, lo que les permite a los clientes poder comprar los modelos específicos diseñados por temporadas a través de un diseñador de muebles, posteriormente son ofertados a través de plataformas de retail y/o en tiendas físicas.

Los agentes sustitutos se caracterizan por la personalización a través de proyectos de integración que permiten al cliente poder contar con una asesoría técnica y/o visita a su domicilio para poder tomar medidas, ver espacios, modelos de preferencias, etc, lo que conlleva que el proceso de coordinación de visita demore entre 5 a 10 días hábiles por lo que genera y sustenta nuestro estudio que las personas demoran entre 1 y 3 meses en poder tomar la decisión de compra, dependiendo del factor de necesidad que surjan. Con nuestra propuesta de valor esperamos poder cubrir las necesidades antes descritas y que el proceso de compra sea una experiencia más que una obligación, como también dure menos el proceso de fabricación y entrega.

### 2.3 Clientes.

Con respecto a los clientes, se describirán en 4 tópicos, los cuales son las fases de necesidad de los clientes, la participación de los clientes en esta industria (desde Iniciador hasta usuario), Que piensan de la industria y por último que piensan del producto.

### 2.3.1.- Fases de necesidad de los clientes

- Identificación de la necesidad: Las necesidades que busca cubrir son la funcionalidad y comodidad.
- Búsqueda de la información: Páginas web propia, páginas de retail, entre otras alianzas estratégicas para potenciar la visibilidad de la marca y empresa hacia los potenciales clientes.
- Evaluación de alternativas: Cliente realizará la comparación de EFAMA con los principales competidores. Nuestro Core Business es la fabricación y posterior comercialización de muebles de dormitorios, cuartos de estar y comedor.
- Decisión de compra: Los clientes para poder determinar la compra de muebles, se centran en tres aspectos que autodenominan indispensables, estos son: calidad de madera, precio, personalización, diseño y como un plus adicional, los clientes valoran la estrategia de empresa de tener un enfoque sustentable.
- Comportamiento post compra: Cliente luego de realizar una compra, se demora entre 3 a 5 años aprox. en adquirir un nuevo mueble para el mismo espacio, sin embargo, existen productos complementarios que tienen un menor tiempo para poder tomar decisión de cambio.

### 2.3.2.- Quien Participa (Iniciador/Influenciador/Decisor/Comprador/Usuario)

- Modelo B2C
- Influenciador/Decisor: El grupo familiar es quien actúa sobre la toma de decisión en la compra de un mueble.
- Comprador: Padres de familia y adultos independientes.
- Usuario final: Familias e individuos independientes.
- Grado de involucramiento: Medio alto, basado en experiencias según la calidad de los muebles comprados con anterioridad, lento debido a larga duración de muebles y tiempo que designan para el proceso de adquisición de un mueble.

### 2.3.3.- Que piensan de la categoría

- Las categorías de muebles que se fabricarán serán diseñadas para dormitorios, living y comedor, lo anterior se debe a las preferencias de los consumidores, ya que según estudios realizados propios, como también estudios de mercado existe una mayor intención de compra y disposición al pago de productos personalizados a medida y gusto del cliente.
- Actualmente existe un alto involucramiento en la compra, por lo que los clientes valoran el contar con un proveedor que le disminuya el tiempo de decisión de compra.

### 2.3.4.- Que piensan del producto

- Existe un alto involucramiento por parte de los clientes hacia el producto, debido a la vida útil de los muebles, además existe una disposición a pago más elevada, al ser muebles personalizados, de alta calidad y que contribuyan con el medio ambiente.

## III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

### 3.1 Modelo de negocios

En este apartado, se considerará el uso del modelo CANVAS, dado que permite visualizar los factores claves para construir la propuesta de valor.

#### **MODELO CANVAS:**

##### 3.1.1 Clientes

Después de haber realizado distintos estudios de mercado para un segmento específico, nos enfocaremos principalmente en las siguientes variables:

- Edad: Nuestro grupo objetivo estará compuesto de 1.549.000 clientes, que representan a 442.571 hogares de los cuales en su mayoría son adultos entre 30-50 años (77,5% encuestados).

- Apuntaremos a familias con integrantes entre 2 a 5 personas (85,8% encuestados).
- Grupo socioeconómico: Medio-Alto, ingresos mayores a \$ 1.500.000 (74,1% encuestados).
- Se buscará satisfacer el mercado con muebles enfocados en uso funcional (52,6% encuestados) y comodidad para clientes (31,6% encuestados).
- Entre las variables más importantes que el potencial cliente valor para tomar la decisión de compra de un mueble son: la calidad de la madera, funcionalidad, diseño, materia prima reciclada y/o con aporte al medio ambiente y precio.
- Abarcaremos clientes de grupos socioeconómicos de nivel medio alto, los cuales corresponden a los grupos C2, C1a, C1b, AB, abarcando un 25% del total de la población.
- Junto con ello, abarcaremos el grupo etario adulto entre los 30-50 años, los cuales tienen la mejor recepción a nuestra propuesta de valor. Enfocándonos en clientes que valoren la personalización de sus productos, comodidad y rapidez en entrega y que valoren y sean conscientes con el aporte al medio ambiente.

### 3.1.2 Propuesta de valor

Daremos solución a una problemática existente hoy en día, según demuestran estudios realizados, la oferta actual se centra en entregar productos de fabricación masiva a través de empresas de retail y/o empresas de muebles, con materias primas de bajo nivel y costo. Nuestra propuesta de valor va más allá de la fabricación y posterior venta del mueble, es poder otorgarles a nuestros clientes una experiencia de compra, que puedan elegir el material, el diseño, situarlo en sus hogares previamente a través de un software de inteligencia artificial, elegir tamaños, material y colores, etc, esto permitirá ahorro de tiempo de las personas en la toma de decisión de la compra, como también elevar la satisfacción de los clientes.

Nuestro enfoque está en comercializar muebles que estén fabricados con maderas premium y sean personalizados a gusto del cliente, como también aportar valor utilizando un modelo de negocio que aporte al medio ambiente, como contribuir en la sustentabilidad en la mayoría de nuestros procesos.

Nuestra propuesta de valor se centra en cuatro variables, las cuales se describen a continuación:

- Mobiliario sostenible y ecológico, esto se logra dando énfasis en la sustentabilidad durante todos nuestros procesos, ya que nuestras políticas abarcaran que por ciertas cantidades de muebles vendidos se aportará con la reforestación a nuestro país. Lo anterior se verá traducido en que los clientes valoren e identifiquen la marca a través de estos valores.
- Tecnología de personalización avanzada para poder ofrecerle a los clientes una experiencia única, en donde pueda personalizar sus muebles en sus propios hogares, visualizar donde se verían mejor, en que estilo, color, etc, a través del desarrollo de un software de inteligencia artificial que sea amigable con el usuario y que incite a apurar el proceso de decisión de compra a través de realidad aumentada.
- Necesidad de presencia en línea: es importante para poder alcanzar el posicionamiento deseado y fortalecer la marca de valores sustentables a través de la presencia tanto en línea, como en otras plataformas de mayor frecuencia de compra, por lo que se debe desarrollar un plan de escalamiento potenciando la estrategia de asociación con empresas que puedan aportar valor a la organización y que estén alineados con los valores corporativos de la empresa.
- Muebles multiusos y funcionales, esto debido a que la mayoría de las personas hoy requiere productos que puedan facilitar el uso y aprovechar al máximo los espacios disponibles, debido a que hoy en día los hogares son más pequeños y con esta solución se puede fortalecer el crecimiento.

Los aspectos relevantes de nuestro negocio es que dentro de nuestra fabricación consideraremos utilizar materias primas de la más alta calidad existentes en el mercado, como también dentro de las opciones de oferta se encontrará una línea que potencie el reciclaje en cada uno de sus procesos, personalizados, hechos a medida, con el material y color que el cliente desee a través de un software de realidad aumentada que potencie la comercialización de productos.

### 3.1.3 Canales

El diseño de canal de distribución, con respecto al diseño de canal largo, es decir, que se usará un modelo directo e indirecto, ya que utilizará la marca existente para dar a conocer la gama de productos, propuesta de valor, políticas de calidad y estándares de productos, pero también se potenciará el crecimiento a través de alianzas estratégicas, como con empresas de retail, posicionando del producto al alcance de todo el territorio nacional. La comercialización de productos se realizará a través de tienda física y e-commerce.

Relación con intermediarios:

- El principal intermediario será a través de la página web, este será el canal de comunicación con nuestros clientes y en donde pondremos de manifiesto la propuesta de valor.
- Para la propuesta de modelo directo, se trabajará con vendedores online.
- Para la propuesta de modelo indirecto, se realizarán alianzas con empresas estratégicas que potencien e incentiven al usuario a comprar productos, esto a través de gestionar un modelo de negocio ganar-ganar, en este caso EFAMA ganaría más visualización a través de la navegación de sus clientes en el sitio web y nosotros aportaremos valor a la marca con nuestro modelo de negocio avanzado basado en experiencias inmersivas a través de la tecnología, las empresas con las que se ha determinado poder generar estas alianzas son: Patagonia, Falabella, y Cencosud, son las principales empresas que operan en el mercado global de muebles, debido a que según estudios de mercados recientes son empresas que cubren el mayor porcentaje de ventas a través de la web.

Para ambos casos se contratará a vendedores que realicen ventas online para promover nuestro producto y realizar un servicio completo de asistencia.

Con respecto a relación contractual con retail, el acuerdo administrativo es de exclusividad entre la empresa y retail, además de estrategia de precios según necesidades de retail a definir. Se considerará también acuerdo por metas cumplidas y estrategias de reposición interna con empresas.

### 3.1.4.- Relación con clientes

Para lograr un buen posicionamiento a través de la publicidad que ejerza la empresa, se dará a conocer un plan estratégico que deba realizar el proceso de planificación publicitaria por lo que consta de 5 esenciales pasos:

**Objetivos publicitarios:** Incentivar a los potenciales clientes a elegir comprar en EFAMA, el objetivo es convencer al receptor que la calidad de nuestros productos es de excelencia, que podemos minimizar los tiempos que destina el promedio en la adquisición de un mueble, incorporar las últimas tecnologías para generar una experiencia inmersiva, como también potenciar las competencias únicas de la empresa para el reconocimiento de la marca e inspirar fidelidad para que esta sea bien valorada en el mercado.

**Estrategia creativa:** Se diseñará un contenido de publicidad de forma periódica, donde el mensaje que se quiere proyectar al público será persuasivo, de forma clara y explícita y que logre captar la atención del mercado objetivo, como también se dará mucho énfasis a motivar la descarga de la app y visitar el sitio web, donde el público podrá interactuar con una web más moderna, actualizada y competitiva que posea herramientas de realidad aumentada, con el fin de aportar valor y con ello ganar cuota de mercado y posicionamiento de la marca.

**Diseño:** El diseño del material publicitario, como todo lo relacionado a marketing y publicidad será diseñado por el área de marketing y esto se llevará a cabo periódicamente según estrategias definidas con anticipación dependiendo de la época del año. En cuanto al diseño de la página web se contratará a una empresa que sea capaz de confeccionar un software que incluya la realidad aumentada que permita a los navegantes poder interactuar de forma fácil y posea herramientas donde se pueda personalizar un mueble a medida de los espacios definidos por el cliente, el diseño, la arquitectura, el color, material de la madera, etc, esta pueda ser guardada y el software dará el valor y enviará cotización del producto, como también existirán modelos pre definidos para venta en caso de no querer utilizar este mecanismo.



**Mensaje:** Para todos los que buscan muebles personalizados, de excelente calidad y que aporten positivamente al medio ambiente, EFAMA ofrece una gran variedad de diseños a medida y lo mejor es que tú puedes ser el propio diseñador de tu hogar con herramientas diferenciadoras que hoy hacen realidad lo que antes era imposible, darle vida y onda a tu lugar favorito es nuestra misión.

Con la propuesta de valor cercana y adaptable a cada tipo de cliente del segmento objetivo, buscaremos poder afianzar relaciones y obtener posicionamiento dentro de este mercado.

### 3.1.5.- Fuentes de ingreso

- Enfocado en ventas directas hacia clientes, además de ventas vía retail como intermediario.
- Posicionamiento de marca a través de redes sociales y/o lugares estratégicos de proyección de contenido visual de publicidad diseñado por el área de marketing.
- Estructura de costos enfocada en la optimización de madera (materia prima), aumentar productividad por MDO.

Nuestra categoría de productos estará destinada a un segmento socioeconómico alto, es por ello que los precios estarán sobre la media de los precios establecidos en el mercado, debido a que se potenciarán otros factores del producto como por ejemplo la calidad, personalización, experiencia al evaluar compra, tomar decisión, compra y post venta. De esta forma las personas podrán percibir un beneficio adicional y en consecuencia tendrán mayor disposición al pago de estos.

Para poder adentrarnos en este nuevo mercado, se procederá a mejorar la página web de la empresa, en la cual el cliente podrá encontrar la historia de la compañía, misión, visión, información sobre los productos que se encuentran en oferta, pero lo más relevante es que podrán diseñar el modelo de mueble a gusto y valor de inmediato, se podrá verificar el estado de sus pedidos en línea y realizar compras a través de un carro de compra, donde se podrá realizar el pago a través de distintos medios disponibles. Además, se realizará introducción de los productos más vendidos a través de páginas web de retail,

de esta forma podremos crear mayor visualización del valor de la marca, nuestros productos y ganar posicionamiento.

Se necesitará generar un diseño de cada una de las líneas de productos con precio atractivo maximizando el valor pagado por los clientes, con esto podremos determinar si por un producto con mejoradas características las personas están dispuestas a pagar más, con ello poder encontrar las mejores alternativas para ofertar dentro de los catálogos que tendrán modelos establecidos.

El poder crear una marca de prestigio será el aliado perfecto de clientes que priorizan la calidad y buscan muebles de alta gama que cuente con las materias primas necesarias para poder tener un largo ciclo de vida.

### 3.1.6.-Actividades Claves

Las acciones y procesos que debemos realizar para ofrecer nuestra propuesta de valor, llegar a nuestro segmento de clientes, mantener relaciones y generar ingresos, son:

- Identificar materias primas de bajo costo, sin perder la calidad de ellas, esto se puede lograr a través de importación.
- Diseños preestablecidos atractivos y automatizar la mayoría de procesos de fabricación.
- Potenciar y capacitar MDO en planta.
- Realizar constantemente encuestas de satisfacción al cliente para poder tomar decisiones informadas.
- Observar la competencia, en cuanto a cómo, dónde y que están vendiendo.
- Evaluar constantemente las practicas del mercado y evolución de tecnologías para implementar y/o actualizar.
- Invertir en Innovación y desarrollo.
- Desarrollar procesos para la optimización en la fabricación y con ello disminuir los costos.
- Automatizar procesos, esto permitirá a la empresa poder aumentar la productividad.
- Realizar campañas de publicidad y promoción para incentivar compra.

- Concientizar a la población sobre el enfoque sustentable, esto se llevará a cabo buscando constantemente alianzas con empresas que compartan los mismos valores y potenciar el modelo de negocio ganar-ganar.
- Evaluar constantemente la estrategia de marketing para identificar segmentos de clientes potenciales.
- Enfocarse en las oportunidades y amenazas del mercado.
- Potenciar las fortalezas de la empresa, como también tomar acciones para la corrección anticipada de debilidades.

### 3.1.7.- Recursos Claves

Los recursos que debemos emplear para fortalecer y mantener nuestra propuesta de valor son:

- Materias primas de excelente calidad, debido a que esta puede cambiar de forma significativa el resultado final de los productos.
- Terreno: Para cumplir se contará con un espacio físico que nos permita la fabricación de la cantidad demandada.
- Mano de obra calificada, esto permite poder gestionar mejores procesos en cada una de las áreas obteniendo mejores resultados productivos.
- Herramientas y maquinarias, se requiere poder automatizar procesos es por ello por lo que las maquinarias a utilizar son de gran impacto, debido a que esto puede disminuir significativamente los tiempos que demora el proceso de fabricación.
- Los canales de distribución es un recurso clave para el proceso de obtención de materias primas importadas o desde el territorio nacional.
- Fletes de productos.
- Contar con personal calificado y aumentar la eficiencia de ellos a través de cursos y especializaciones que permitan tener colaboradores más capaces
- El sitio web será la carta de presentación de la empresa, debido a que se potenciará que sea el canal principal de los potenciales clientes.
- Diseño de software y actualizaciones que le permitan al usuario poder contar con una experiencia de compra entretenida.

- Recursos Financieros propios con el aporte del 50% de las inversiones, con un retorno del 61% de los flujos generados, con un 70% de la propiedad de los gestores y de los inversionistas que serán invitados a participar de nuestro negocio, quienes aportarán el 50% de la inversión, con un retorno del 31% de los flujos generados y con una participación del 30% de la propiedad.
- Equipos de trabajo capaces de complementar ideas para un trabajo de excelencia aportando aptitudes y habilidades para una mejor producción y ambientes de trabajos colaborativos.
- Capital de trabajo.
- Fomentar la actualización de conocimientos en RRHH y/o contar con personal capacitado en esta área.

### 3.1.8 Asociaciones claves

Las empresas y personas que nos puedan aportar para mejorar nuestra propuesta de valor son las siguientes:

- **Comunidades y grupos ambientalistas:** Contar con responsabilidad social no sólo en función económica, también llevar a cabo una función social y ambiental valorados en diversos aspectos, como como la calidad de vida laboral, el respecto y protección a los recursos y zonas ambientales protegidas, el beneficio a la comunidad, la comercialización y publicidad responsables, la ética empresarial, entre otros.
- **Empresas de tecnología y desarrollo:** Se buscará poder implementar en la mayoría de nuestros procesos el desarrollo de tecnologías, como también se invertirá en I&D.
- **Proveedores de madera:** Se ha estudiado los mejores proveedores para el proceso de fabricación de maderas premium y que cumplan con los altos estándares de calidad exigidos.
- **Proveedores de acabado:** Es esencial en el negocio poder encontrar proveedores que cuenten con materias primas de acabado que le otorguen calidad a las terminaciones, como es los tintes, barnices, goma laca, cera, etc.

- **Clientes:** Los clientes son predominante para poder llevar a cabo todas las ideas para este negocio.
- Proveedores de distribución de productos: Así como los proveedores de acabado y materias primas cumplen un rol importante para la fabricación de nuestros productos, un actor importante es el proveedor transporte de materias primas, como también el despacho hacia nuestros clientes, para ello tendremos más de un proveedor para poder dar cumplimiento a la demanda.
- **Proveedores de embalaje:** Un rol clave es poder embalar perfectamente, para ello contaremos con los mejores productos para disminuir perdidas y deterioro de los muebles.

### 3.1.9 Estructura de costos

La estructura de costos se compone de los siguientes elementos:

- Costos Fijos: Los costos fijos están compuestos por remuneraciones, gastos básicos, arriendos, gastos de publicidad y administración.
- Costos Variables: Los principales costos variables están compuestos por materia prima, insumos, mano de obra, packing, comisión por venta, transporte y flete,
- Costo Maquinarias y/o activos fijos.
- Publicidad en redes sociales y/o otras plataformas designadas por el área especialista.
- Implementación y actualización de software para poder dar cumplimiento a la propuesta de valor.
- Gestiones de marketing.

### 3.2 Descripción de la empresa

El objetivo de este proyecto considera la expansión de la empresa de uno de los memoristas, cambiando el modelo de negocios y ofreciendo líneas de productos terminados hacia el cliente final. Hoy en día la empresa ofrece a sus clientes, que son empresas, una línea de productos de bases de camas que es comercializada a fabricantes de camas, en donde ellos realizan la finalización del producto para venderlo hacia retail y clientes directos. Nuestra idea es no perder esa línea de productos intermedios de producción de bases de cama, sino poder expandir, las líneas de productos y proporcionar a los clientes una gama completa de mueblería de elite personalizada, enfocada en dormitorios, living y comedor, con el objetivo de crear marca y productos exclusivos personalizados. Por lo tanto, el modelo de negocio que se ofrece es una expansión a un negocio B2C, en desmedro de B2B.

Las grandes ventajas que posee esta expansión del modelo de negocio, a nivel empresa, es el conocimiento de la operación en el tratamiento de maderas, equipamiento de mano de obra para finalizar productos a escala mayor, conocimiento de maquinarias y equipos necesarios para dar cumplimiento a la fabricación de productos terminados de alta calidad, el conocimiento del rubro maderero en la obtención de materias primas de carácter económico y premium.

Según las encuestas realizadas al segmento objetivo, se pudo determinar que valoran la innovación y personalización en la fabricación y/o comercialización de muebles, que estos posean una larga vida útil, que sean de excelente calidad y la durabilidad.

La oportunidad que cubriremos es la necesidad que tienen nuestros potenciales clientes de tener muebles de durabilidad mayor, fabricados con maderas premium y que sean diseños innovadores, funcionales y que sean personalizados al gusto y medida del cliente. Buscaremos satisfacer el mercado con muebles enfocados en uso funcional (52,6% encuestados) y comodidad para clientes (31,6% encuestados). Como valor agregado a nuestra propuesta, buscamos un crecimiento sustentable en relación con el medio ambiente a través de una propuesta de reforestación, la idea es transmitir que, al comprar un mueble, los clientes se sientan identificados con respecto al proceso y desarrollo sustentable.

**Misión:** Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, facilitándoles los mejores momentos en casa, por medio de la completa satisfacción de sus necesidades de amueblado, decoración, equipamiento de sus espacios, manteniendo la mejor relación calidad-precio en productos exclusivos.

**Visión:** Ser líderes en el mercado nacional de muebles para el hogar, mediante productos y servicios de alta calidad, personal calificado y tecnología de vanguardia para la personalización de diseño para aportar valor a nuestros clientes, proveedores, trabajadores y accionistas.

**Estrategia de entrada:**

La estrategia de entrada al mercado será una estrategia de maximizar la rentabilidad, debido a que lanzaremos una gama de productos que genere un valor agregado al cliente, debido a la calidad superior de estos y que estos entreguen un mayor margen de utilidad para la empresa.

**3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.**

**Tendencia mobiliaria:** Según la investigación de mercado realizada en la oferta de mobiliario en la región de Metropolitana, se puede determinar que el diseño, color, sustentabilidad y materia prima tienen un gran impacto a la hora de la decisión de compra, es por ello que confeccionaremos muebles con estilo natural (ecofriendly), con un proceso de fabricación sin contaminantes, ni pinturas tóxicas y ni la explotación descontrolada y excesiva de la materia prima que se usa para la creación de estas piezas. Además, se potenciará modelos de un estilo urbano, campestre, lo que representara un estilo de vida más simple, que se va actualizando y reinventando cada día, como también un mobiliario suavizado, quiere decir de colores sencillos, lineales y minimalista.

**Estilos:** Se potenciará la venta de muebles que tengan un concepto de vanguardia y modernos, para ello consideraremos entre los estilos más utilizados, será el minimalista, étnico y clásico.

**Diseño personalizado:** Hoy en día las personas valoran mucho el poder diferenciarse y representar un estilo y concepto propio, es por ello que, pondremos a disposición del

usuario, además de los modelos y diseños “prefabricados” una plataforma sencilla, en la cual pueden interactuar diseñando su propio modelo, colores, materiales, hechos a medidas, etc.

**Competidores:** Existen múltiples marcas que ofrecen a sus consumidores estilos y formas similares de muebles en sus distintos focos y diseño, pero actualmente no está cubierta totalmente la necesidad de poder satisfacer cada una de las variables que hoy el cliente valora, por lo que es necesario poder explotar nuestros productos a través de distintos canales para poder penetrar en el subconsciente la marca y oferta de valor a los consumidores.

En cuanto al tamaño de mercado, se ha estimado que, en primer lugar, considerando las encuestas web realizadas a distintas personas, se establece que el mercado objetivo está compuesto por grupos socioeconómicos de nivel medio alto, los cuales corresponden a los grupos C2, C1a, C1b, AB, abarcando un 25% del total de la población. Junto con ello, abarcaremos el grupo etario adulto entre los 30-50 años, los cuales tienen la mejor recepción a nuestra propuesta de valor. Este grupo corresponde a 6.123.141 habitantes en todo el territorio nacional. Por lo tanto, nuestro grupo objetivo estará compuesto 1.549.000 clientes, que representan a 442.571 hogares, para nuestra marca que posicionaremos en el mercado. Este segmento tiene un atractivo estructural a nuestra oferta, y son los que tienen mayor afinidad a nuestros productos; además, este segmento tiene el tamaño suficiente para el volumen de ventas que nosotros dispondremos en el mercado. Dentro de nuestro grupo objetivo, segmentamos el grupo objetivo primario y secundario. El primario está compuesto por grupos socioeconómicos C2, C1a, C1b; mientras que el secundario está compuesto por grupo AB. Considerando el valor de un mueble promedio en \$150.000, el dimensionamiento del mercado objetivo completo es de \$66.385 millones de pesos.

La forma en que nuestra empresa puede ser escalable en el tiempo es adaptarse a las nuevas tecnologías y consolidar una estrategia digital, aportando con nuevas aplicaciones relacionadas a la inteligencia artificial, en donde el cliente pueda confeccionar y amueblar sus espacios como guste, a la medida, con el color y diseño único, ofreciendo al cliente online la mejor experiencia posible durante el proceso de compra, en consecuencia de lo



anterior, lograremos alcanzar una cuota de mercado más importante. Además, darle énfasis a que los clientes hoy en día valoran el aporte medioambiental que se genere en cada una de sus compras, es por ello que se construirá y potenciará que la identidad de marca sea con enfoque sustentable. Se gestionarán alianzas estratégicas con empresas de retail o reconocidas en el mercado por su propuesta elite y con enfoque sustentable para a través de sus plataformas y/o tiendas poder ofrecer una línea de gama alta y personalizada (herramienta con la que hoy en día no cuenta el mercado).

Para poder alcanzar los objetivos descritos anteriormente, se debemos potenciar las siguientes actividades:

- El ciclo administrativo para comenzar a operar
- El posicionamiento de marca Efama
- Captar clientes a través de estrategias persuasivas de marketing
- Gestionar publicidad para potenciar la marca y la gama de productos, a través de posicionamiento SEO, publicidad a través de redes sociales y plataformas masivas y/o de frecuencia recurrente al mercado objetivo.
- Incentivar el uso de nuestra web que proporcionará un software de realidad aumentada a disposición de nuestros clientes para que puedan obtener el diseño de mueble que deseen, con sugerencias de diseño a través de inteligencia artificial, esto sin duda será una propuesta que el mercado hoy no cuenta y que el potencial cliente valora.

### 3.4 RSE y sustentabilidad

La empresa, al fabricar y comercializar muebles de elite personalizados, tendrá un rol clave en la promoción del cambio social, de manera de agregar valor a la comunidad realizando muebles con aporte diferenciado personalizados con materias primas premium con foco sustentable. Esto basado principalmente en permitir a las personas disfruten de sus hogares, mejoren su estilo de vida, además de devolver espacio con el mobiliario multifuncional disponible para nuestros clientes. El capital social de la organización se verá incrementado y potenciado por el efecto expansivo de la comunicación hacia el público. Como un eslabón de la sociedad: se espera atraer al cliente haciendo que EFAMA se

convierta en una “LoveMark” para los consumidores. Esto se hará no sólo con mensajes, sino con acciones comerciales y comunicacionales, que representen y generen confianza, transparencia y respeto por los consumidores. Para lograr esto, el mensaje, se alineará con crear un vínculo emocional entre la marca y los consumidores, sin temor a ser evaluados, reconociendo errores en caso de que existan, evitando el uso de falsos estereotipos, mentiras o promesas incumplidas. La contribución ética al ecosistema social, una propuesta de valor diferenciada y la búsqueda de mejores resultados con la incorporación de maquinaria con mayor tecnología, consolidará el liderazgo de la empresa y profundizará la sustentabilidad de esta. Se establecen directrices para el plan de Responsabilidad Empresarial:

- Responsabilidad social.
- Uso de energías renovables en nuestros procesos.
- Reciclaje y cuidado al medio ambiente.
- Valores y Transparencia.
- Proveedores y Consumidores.
- Comunidad, Gobierno y Sociedad.
- Personal Interno.
- Código de Ética.
- Priorizar mano de obra local.

Seremos una empresa responsable con la normativa legal vigente y daremos cumplimiento a cabalidad a las leyes, especialmente leyes ambientales, que nos apliquen e impacten, con el propósito de ser amigables con el medio ambiente y las comunidades cercanas a la operación.

#### IV. Plan de Marketing

Como se mencionó anteriormente para poder llevar a cabo el modelo de negocio se requiere un fuerte posicionamiento de la marca para esto se trabajará fuertemente llevando a cabo un plan de marketing que permita cumplir los objetivos.

#### 4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de Marketing que EFAMA se propone en el corto, mediano y largo plazo son los siguientes:

- Llegar a ser, dentro de 5 años, una marca reconocida en la industria, con una tasa de crecimiento promedio por período al menos del 4,8% en ventas.
- Lograr una penetración de mercado del 0,75% para el primer año y para el quinto año capturar el 4,75% del mercado.
- Lograr un universo de seguidores y suscriptores en redes sociales (Facebook, Pinterest, Instagram, Twitter, YouTube) sobre 62.400 el primer año, sobre 93.600 el segundo, sobre 130.400 el tercero y sobre 142.000 al cuarto año.
- Lograr una tasa de conversión mensual sobre el 0,98% para cada red social.
- Lograr una tasa de visitas, por google adwords del 10% mensual por campaña.
- Lograr un flujo al sitio web [www.efama.cl](http://www.efama.cl) sobre 3.000 visitas únicas mensuales el primer año, sobre 6.100 visitas únicas mensuales el segundo, sobre 9.200 visitas únicas mensuales el tercero, sobre 12.800 visitas únicas mensuales el cuarto y aumentarlo al quinto año a 13.900 vistas únicas mensuales.
- Lograr un porcentaje de conversión de leads sobre el 1,5% mensual.

Estrategia	KPI	Objetivo	Forma de medir
Captación	(Inversión total de marketing y ventas/número de visitas obtenidas).	Identificar inversión realizada por individuo que conozca nuestra marca, Aumentar presencia digital	Inversión total marketing y ventas desde Flujos de caja. Visitas a página web
Conversión	Inversión total de marketing y ventas/número de contactos viables obtenidos	Identificar inversión realizada por potenciales nuevos clientes	Inversión total marketing y ventas desde Flujos de caja.

			Prospecto a través de encuestas de marketing
Conversión	Inversión total de marketing y ventas/número de clientes efectivos obtenidos (CAC)	Identificar inversión realizada por nuevos clientes, Aumentar cuota de mercado	Inversión total marketing y ventas desde Flujos de caja. Clientes a través de número de ventas.
Conversión	Prospecto/cliente	Identificar cuantos potenciales clientes se transformarán en nuestros clientes	Prospecto a través de encuestas de marketing. Clientes a través de número de ventas.
Conocimiento del negocio	\$ compra /cliente	Evaluar ticket promedio cliente, Fomentar compras rápidas del cliente	Identificar total de compras realizadas por clientes.
Satisfacción	Cliente satisfecho/Clientes totales	Analizar si producto atiende las necesidades del cliente, ganar confianza del cliente	Identificar clientes satisfechos vía encuesta de seguimiento
Fidelización	Clientes que repiten /clientes nuevos	Identificar fidelización de nuestra marca luego de campaña, convertirse en marca favorita	Identificar nuestros clientes que repiten y nuevos

• Tabla 4.1.1: Objetivos de marketing

## 4.2 Estrategia de segmentación

Para determinar nuestros clientes objetivos, se realizó 2 estudios en diferentes sectores, los cuales se tomarán de referencia el resultado de las encuestas realizadas, las cuales se pueden observar en el anexo XI. Entre las variables más importantes que explican el segmento que abarcaremos, tenemos:

- Edad: Nuestro grupo objetivo son adultos entre 30-50 años (77,5% encuestados).
- Apuntaremos a familias con integrantes entre 2 a 5 personas (85,8% encuestados).
- Grupo socioeconómico: Medio-Alto, con sueldos mayores a \$ 1.500.000 (74,1% encuestados).
- Buscaremos satisfacer el mercado con muebles enfocados en uso funcional (52,6% encuestados) y comodidad para clientes (31,6% encuestados).
- Entre las variables más importantes al decidir la compra de un mueble, nos centraremos en las siguientes. variables que el cliente valora: la calidad de la madera, funcionalidad, diseño y precio.
- Los tipos de muebles que posicionaremos en el mercado pertenecen al área de living-comedor (41,4% encuestados) y área de dormitorios (22,6% encuestados).
- Los canales de comunicación estarán centrados en hacer visible nuestra marca, por lo tanto el desarrollo de páginas web tanto independiente como retail, será nuestra forma de llevarla a cabo el posicionamiento de marca y distribución.
- Las características de nuestro producto se centran en maderas Premium y muebles personalizados, en donde tendremos como valor agregado la sustentabilidad.

Nuestro segmento estará abarcado por grupos socioeconómicos de nivel medio alto, los cuales corresponden a los grupos C2, C1a, C1b, AB, abarcando un 25% del total de la población. Junto con ello, abarcaremos el grupo etario adulto entre los 30-50 años, los cuales tienen la mejor recepción a nuestra propuesta de valor. Este grupo corresponde a 6.123.141 habitantes en todo el territorio nacional.

Por lo tanto, nuestro grupo objetivo estará compuesto 1.549.000 personas, que representan a 442.571 hogares (se consideran que habitan 3,5 personas por hogar), para nuestra marca que posicionaremos en el mercado. Este segmento tiene un atractivo estructural a nuestra oferta, y son los que tienen mayor afinidad

a nuestros productos; además, este segmento tiene el tamaño suficiente para el volumen de ventas que nosotros dispondremos en el mercado.

Dentro de nuestro grupo objetivo, segmentamos el grupo objetivo primario y secundario. El primario está compuesto por grupos socioeconómicos C2, C1a, C1b que corresponden a 1.438.938 personas que representan a 411.125 hogares; mientras que el secundario está compuesto por grupo AB que corresponde a 110.217 personas que representan a 31.490 hogares.

Grupo	Habitantes por grupo etario	Distribución Socioeconómica
Grupo AB	110.217	1,8%
Grupo C1a	367.388	6%
Grupo C1b	385.758	6,3%
Grupo C2	685.792	11,2%
Grupo C3	1.518.539	24,8%
Grupo D	2.198.208	35,9%
Grupo E	857.240	14%
Grupo 30-50 Años	6.123.141	

→ Grupo Objetivo Secundario (Grupo AB)  
→ Grupo Objetivo Primario (Grupos C1a, C1b, C2)

Tabla 4.2.1: Grupos Objetivos de marketing

Basado en lo anterior, tendremos los siguientes tipos de mensajes:

- **Que permita al usuario a realizar más de una tarea en la misma habitación:** En la actualidad los espacios de las habitaciones a las que apunta la segmentación de este proyecto son más reducidos y unificados, permitiendo a las personas realizar múltiples actividades en un mismo ambiente como trabajar, reunirse con amigos, cocinar, etc. Este tipo de mensaje apuntará principalmente a hombres y mujeres con residencia en Chile y que habiten solos.

- **Que permita al usuario disfrutar de su hogar:** Este tipo de mensaje se basará principalmente en el espacio que devuelve el mobiliario multifuncional y que le permitirá disfrutar nuevamente de esos ambientes que antes no se utilizaban, y que gracias a la optimización de espacios entregada por el producto podrán disfrutar nuevamente. Este mensaje está pensado principalmente para hombres y mujeres con residencia en Chile y que habiten en pareja.
- **Ahorre tiempo y evite esfuerzos:** Gracias al software de IA podremos tener a más personas contentas con el servicio, poder ahorrar tiempos en decisión de compra, como la compra en sí, esto le permitirá a las familias poder contar con más tiempo para destinarlo al hogar.

#### 4.3 Estrategia de producto/servicio

El estudio realizado arrojó que la mayoría de las personas adquiere muebles para el hogar concentrándose principalmente en tres áreas, por las cuales se decidió que el foco de fabricación, diseño y confort será en productos destinados a satisfacer necesidades que surjan en las áreas de los dormitorios, living y comedor.

La oferta central es ofrecer muebles personalizados, esto se logrará través de un software que les permitirá a los clientes poder personalizar sus muebles, estilo, colores, materiales, medidas y situarlos en el espacio de sus hogares sin requerir una visita de una especialista al sitio para tomar medidas.

Lo anterior queda de manifiesto en la siguiente propuesta de valor:

“Nos declaramos una empresa que ofrecerá mayores beneficios a sus clientes, asociados a un mayor precio, por lo tanto, seremos una empresa más por más.

Nuestra declaración de posicionamiento es la siguiente: “Para todos los que buscan muebles de calidad y alta gama, en EFAMA nos especializaremos en entregar un producto que pueda organizar tu casa a la manera que tú quieras, interactuando con los espacios del hogar, según las necesidades de cada familia. Esto incluye el más alto estándar de calidad en maderas premium, cumpliendo las necesidades funcionales y de comodidad dentro de tu hogar, con una mirada sustentable hacia el entorno y el medio ambiente”.

A continuación, se desglosa y caracteriza los distintos niveles de producto:

**Producto básico:** Producto para el confort y bienestar de las personas dentro de su hogar, cumpliendo necesidades funcionales y de comodidad de los clientes, muebles fabricados con maderas Premium nativas como roble, alerce, lenga, coihue y Eucaliptus. Altos estándares de durabilidad.

Línea Dormitorio	Línea Living	Línea Comedor
Veladores	Mesa Arrimo	Mesas Comedor
Marquesas	Rack	Sillas Comedor
Respaldos	Mesas de Centro	Esquineros
Espejos	Mesas de Costado	Mesas de Apoyo
Armarios	Libreros	
Cómodas	Espejos	

Tabla 4.3.1: Productos básicos a ofrecer

**Producto real:** Los productos serán entregados de manera directa al cliente, con envoltorio ante caídas en todo el mueble para perseverar la calidad y el deterioro en el proceso de traslado.

**Producto aumentado:** Se podrá contar con servicios de garantía normal y extendida, servicio de armado, servicio post venta, entrega de créditos, múltiples formas de pagos disponibles.

#### 4.4 Estrategia de Precio

La categoría de productos estará destinada a un segmento socioeconómico alto, es por ello que los precios estarán sobre la media de los precios establecidos en el mercado, debido a que se potenciarán otros factores del producto como por ejemplo la calidad, personalización, experiencia, etc. De esta forma las personas podrán percibir un beneficio adicional y en consecuencia tendrán mayor disposición al pago de estos.



El método para fijar los precios se realizará basado en el costo. Se considerará el 20% de margen de utilidad, sobre costos y gastos que se incurran durante el proceso de diseño, fabricación, software, plataformas, promociones y adicionales.

Se necesitará generar de cada una de líneas de productos un precio atractivo maximizando el valor pagado por los clientes, con esto podremos determinar si por un producto con mejoradas características las personas están dispuestas a pagar más.

El poder crear una marca de prestigio será el aliado perfecto de clientes que priorizan la calidad y buscan muebles de alta gama que cuente con las materias primas necesarias para poder tener un largo ciclo de vida.

Los elementos estratégicos utilizados para poder determinar precio son:

El principal elemento será basado sobre un método basada en el costo, por lo que debemos fijar un precio sumando el margen de utilidad mencionado anteriormente.

**Precios diferenciados por segmentos:** La lógica es poder tener precios diferenciados a distintos segmentos dentro de un mismo mercado, esto se puede lograr ofreciendo varias alternativas de materia prima y por consecuencia poder ir moviendo los precios de forma estratégica para conseguir una mayor comercialización.

**Precios con/sin servicios adicionales:** Todos nuestros productos podrán ser diseñados a gusto del cliente y ubicados dentro del área del hogar en cual desean ubicar los muebles, sin embargo existirán distintos modelos “pre establecidos” que generen una mayor demanda para que estos puedan tomar la decisión, sin embargo la estrategia de la empresa es que las personas adquieran valor agregado al comprar muebles debido a que se contribuirá con el medio ambiente a través de la reforestación y utilizando materias primas que contribuyan a los valores de nuestra marca.

**Precios con/sin envío:** Se realizarán alternativas para que los clientes puedan optar por retiro en tiendas o con envío pagando un precio adicional por ello.

Los precios establecidos con un 20% de margen son los siguientes:

		\$ Precio Mueble, según tipo madera			
		Pulgadas a usar	Roble	Lenga	Coihue
Dormitorios (30%)	<b>Veladores</b>	<b>1,2</b>	128.000	160.000	125.000
	<b>Marquesas</b>	<b>3,2</b>	225.000	250.000	185.000
	<b>Respaldos</b>	<b>2</b>	130.000	150.000	123.000
	<b>Espejos</b>	<b>0,9</b>	140.000	145.000	121.000
	<b>Armarios</b>	<b>8,5</b>	320.000	335.000	300.000
	<b>Cómodas</b>	<b>4,5</b>	243.000	265.000	205.000
Living comedor (70%)	<b>Mesa Arrimo</b>	<b>2,4</b>	123.000	139.000	118.000
	<b>Rack</b>	<b>4,1</b>	182.000	195.000	139.000
	<b>Mesas de Centro</b>	<b>1,5</b>	115.000	137.000	108.000
	<b>Mesas de Costado (unidad)</b>	<b>0,9</b>	107.000	128.000	101.000
	<b>Librerías</b>	<b>7,9</b>	235.000	275.000	229.000
	<b>Espejos</b>	<b>0,9</b>	140.000	145.000	131.000
	<b>Mesas Comedor</b>	<b>9,3</b>	540.000	630.000	525.000
	<b>Sillas Comedor</b>	<b>2,8</b>	135.000	189.000	130.000
	<b>Esquineros</b>	<b>6,1</b>	129.000	150.000	121.000
	<b>Mesas de Apoyo</b>	<b>1,8</b>	82.000	117.000	99.000

Tabla 4.4.1: Productos básicos a ofrecer: valores obtenidos usando referencia pulgada según tipo de madera y MDO como costo variable.

#### 4.5 Estrategia de Distribución:

Nuestro diseño de canal de distribución, con respecto a lo largo, es que usaremos un modelo directo e indirecto, ya que usaremos nuestra propia marca para dar a conocer nuestra marca, propuesta de valor y nuestros estándares de producto, pero también nos posicionaremos trabajando con retail, posicionando nuestros productos al alcance de todo el territorio nacional. Con respecto al ancho, seremos un canal intensivo con oferta e-commerce.

Relación con intermediarios:

- Nuestro principal intermediario será nuestra página web, este será el canal de comunicación con nuestros clientes y en donde pondremos de manifiesto nuestra propuesta de valor.
- Para nuestra propuesta de modelo directo, trabajaremos con vendedores online.
- Para nuestra propuesta de modelo indirecto, trabajaremos con vendedores online.

Para ambos casos se tendrá vendedores online para promover nuestro servicio completo de asistencia.

Con respecto a relación contractual con retail, el acuerdo administrativo es de exclusividad entre la empresa y retail, además de estrategia de precios según necesidades de retail a

definir. Se considerará también acuerdo por metas cumplidas y estrategias de reposición interna con empresas.

#### 4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La primera estrategia de comunicación que adoptará la empresa estará fuertemente orientada al uso de internet como medio para dar a conocer los productos y la empresa a los potenciales consumidores, foco centrado en el marketing digital. Para ello, la empresa contará con un sitio WEB que será nuestra plataforma principal debido a los atributos que ella contará. Adicionalmente potenciará el uso de redes sociales, las que actualmente son altamente utilizadas. Por mencionar algunas tenemos a Facebook, Instagram; en estas se debe crear un perfil de la empresa con información de productos, ubicación y datos de contacto para cotizaciones, promociones y ofertas.

Las redes sociales servirán como medio para obtener información, percepciones y comentarios de clientes actuales y futuros. Para tal objetivo es importante la gestión diaria de las redes con contenido propio de marca para poder tomar mejores decisiones de publicidad y marketing.

Se realizará el envío de mail personalizados y masivos a los potenciales clientes invitando a visitar el sitio WEB, Facebook, Instagram, más perfiles de las redes sociales. El correo incluirá imágenes e información de los productos fabricados, ofertas y promociones. Para ello, se utilizará la base de datos de clientes que coticen y que lleguen por referencias.

La segunda estrategia consiste en dar a conocer nuestro producto en sector oriente de Santiago, en donde se ubica el mayor porcentaje de nuestros potenciales clientes. Haremos promociones en tiendas de retail para dar a conocer nuestros productos y concursos para dar a conocer nuestra propuesta de valor a clientes.

#### 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La industria de fabricación de muebles es una industria altamente fragmentada, con varios actores participantes con cuota de mercado. Con este antecedente, se consideran los siguientes supuestos para estimación de la demanda:

- Cantidad de familias que son parte de nuestro grupo objetivo son 442.571, el grupo en el cual nos centraremos es el grupo objetivo primario correspondiente a 411.125 hogares (clientes).
- Se comenzará el primer año con el 0,75% del total de cuota de mercado (industria fragmentada), y debido a nuestra estrategia de marketing iremos aumentando 1% cuota de mercado por cada año.
- El 65% de los encuestados compra muebles o los renueva entre 1 a 5 años, por lo tanto, se considera que el ticket promedio de nuestros clientes es cada 3 años.
- La tasa de crecimiento de la industria de muebles se aproxima a 4,8 para los años venideros a partir del año 2024 hasta 2028 (informe de expertos “mercado de muebles en Chile”), lo cual se explica por Los principales factores que impulsan la industria de muebles en Chile son el aumento de los ingresos disponibles de los consumidores, la urbanización y las preferencias de los consumidores.
- Se considera 5% de stock mensual en fábrica, para efectos de inventario.

A continuación, se presenta demanda por 5 años, mensualizada:

Demanda	Años				
	2024	2025	2026	2027	2028
Enero	162	377	646	916	1.131
Febrero	162	377	646	916	1.131
Marzo	162	377	646	916	1.131
Abril	162	377	646	916	1.131
Mayo	162	377	646	916	1.131
Junio	162	377	646	916	1.131
Julio	162	377	646	916	1.131
Agosto	162	377	646	916	1.131
Septiembre	162	377	646	916	1.131
Octubre	162	377	646	916	1.131
Noviembre	162	377	646	916	1.131
Diciembre	162	377	646	916	1.131
<b>Demanda Anual</b>	1.939	4.524	7.755	10.987	13.572
<b>Demanda Real</b>	2.100	5.278	9.048	12.818	15.834
<b>Producción Anual</b>	2.205	5.542	9.500	13.459	16.626
<b>Inventario Muebles</b>	105	264	452	641	792

Tabla 4.7.1: Proyecciones de demanda mensual

A continuación, se presenta demanda anualizada:

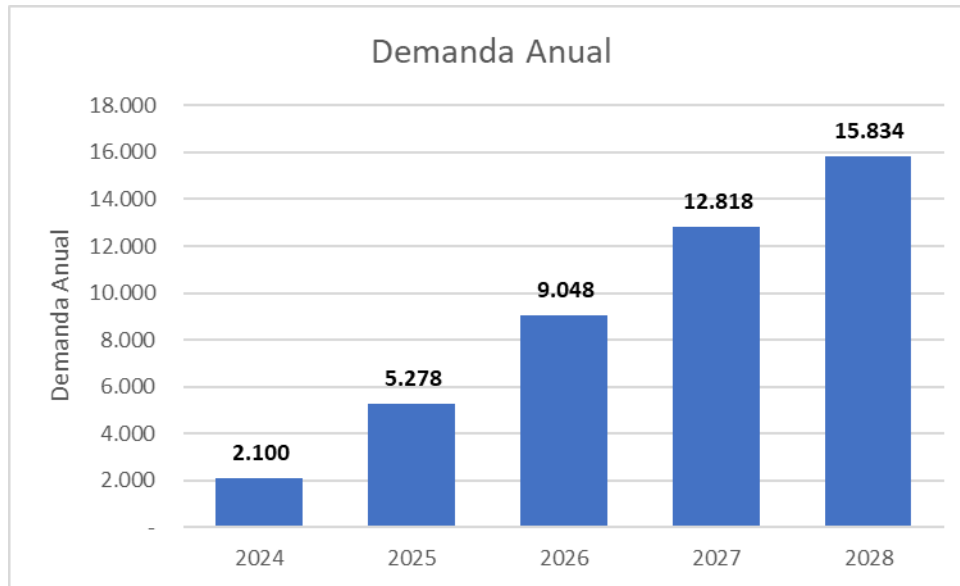


Gráfico 4.7.1: Demanda proyectada por año

Según encuesta realizada, el 70% prefiere realizar compras de muebles para el living, comedor, mientras que el 30% prefiere realizar muebles para dormitorio. Por lo tanto, para el primer año se considerará esta proporción para realizar proceso de fabricación:

		<b>Pulgada a usar</b>	<b>Unidades a vender anual (1er año)</b>
Dormitorios (30%)	<b>Veladores</b>	<b>1,2</b>	
	<b>Marquesas</b>	<b>3,2</b>	
	<b>Respaldos</b>	<b>2</b>	
	<b>Espejos</b>	<b>0,9</b>	<b>210</b>
	<b>Armarios</b>	<b>8,5</b>	<b>210</b>
	<b>Cómodas</b>	<b>4,5</b>	<b>210</b>
	Living comedor (70%)	<b>Mesa Arrimo</b>	<b>2,4</b>
<b>Rack</b>		<b>4,1</b>	<b>245</b>
<b>Mesas de Centro</b>		<b>1,5</b>	
<b>Mesas de Costado (unidad)</b>		<b>0,9</b>	
<b>Libreros</b>		<b>7,9</b>	<b>245</b>
<b>Espejos</b>		<b>0,9</b>	<b>245</b>
<b>Mesas Comedor</b>		<b>9,3</b>	<b>245</b>
<b>Sillas Comedor</b>		<b>2,8</b>	<b>245</b>
<b>Esquineros</b>		<b>6,1</b>	
<b>Mesas de Apoyo</b>		<b>1,8</b>	
<b>pulgadas totales</b>		<b>58</b>	<b>2100</b>

Tabla 4.7.2: Proporciones de muebles a fabricar primer año

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de Marketing estará centrado en las actividades que se detallan a continuación:

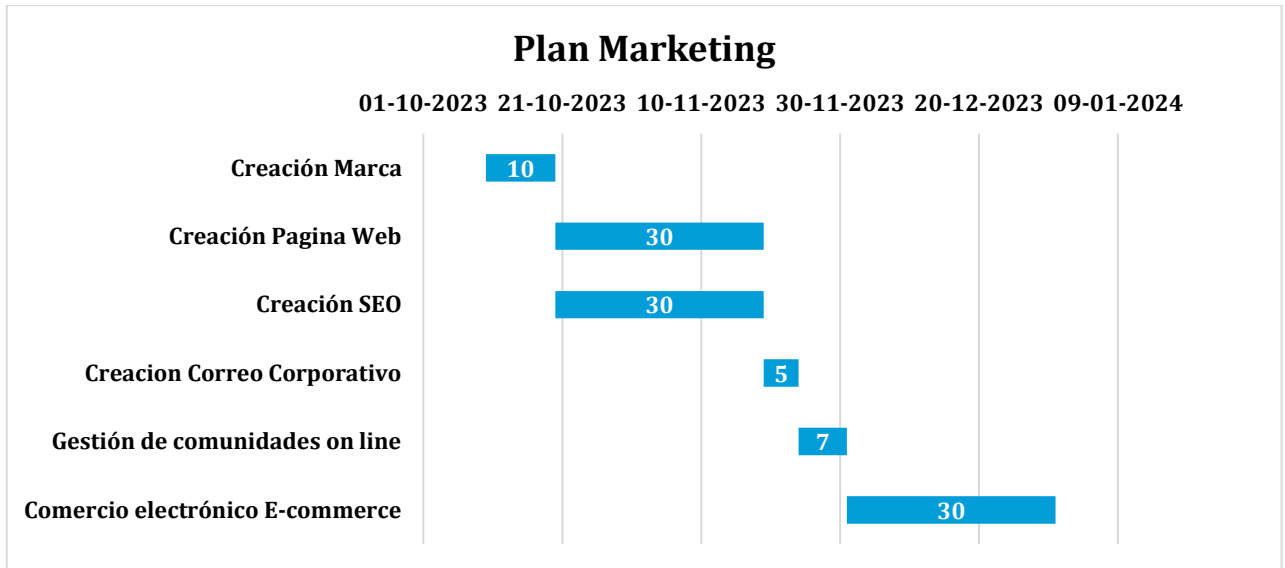


Gráfico 4.8.1: Planificación de marketing

La gestión de comunidades online será clave en el posicionamiento de marca, entre las actividades que destacan en este punto, tenemos:

- Gestión diaria de redes sociales.
- Publicaciones diarias en redes sociales de contenido propio de la marca o relacionado.
- Posicionamiento SEO para lograr visibilidad en la web.
- Dinamización de comunicados on line (Conversación e interacción con los fans y seguidores).
- Acciones para conseguir el mayor número de seguidores on line.
- Social customer
- Creación y gestión de concurso online.

Presupuesto se presenta a continuación:

ITEM	Presupuesto Marketing					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Creación Marca y posicionamiento</b>	\$5.000.000	\$5.500.000	\$6.600.000	\$8.580.000	\$12.012.000	\$18.018.000
<b>Creación y actualización Pagina Web</b>	\$500.000	\$600.000	\$720.000	\$864.000	\$1.036.800	\$1.244.160
<b>Posicionamiento SEO</b>	\$600.000	\$660.000	\$726.000	\$798.600	\$878.460	\$966.306
<b>Dominio y actualización de correos elec</b>	\$350.000	\$200.000	\$260.000	\$338.000	\$439.400	\$571.220
<b>Gestión de comunidades on line</b>	\$1.300.000	\$1.000.000	\$1.500.000	\$2.250.000	\$3.375.000	\$5.062.500
<b>Marketing Digital</b>	\$2.000.000	\$2.800.000	\$3.920.000	\$5.488.000	\$7.683.200	\$10.756.480
<b>Comercio electrónico E-commerce</b>	\$1.000.000	\$1.100.000	\$1.210.000	\$1.331.000	\$1.464.100	\$1.610.510
<b>Total</b>	\$10.750.000	\$11.860.000	\$14.936.000	\$19.649.600	\$26.888.960	\$38.229.176

Tabla 4.8.1: Presupuesto de marketing



## V. Plan de Operaciones

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Nuestra estrategia de operaciones consta de promover el uso de materias primas de alta calidad, implementar tecnologías de primera generación en todos los procesos tanto como en diseño, fabricación, logística y contar con mano de obra calificada

Esta estrategia se podrá llevar a cabo, debido a que contamos con una fábrica de producción de muebles ubicada en la zona poniente de Santiago, en la comuna de Talagante, terreno que es arrendado.

Entre las consideraciones Operacionales para lograr los objetivos de empresa es ampliar el centro logístico con el que cuenta hoy la empresa a un tercer galpón que cuente con 1000 m<sup>2</sup>. Se trabajará con 4 tipo de proveedores especializados en diferentes maderas de interés, con respecto a los insumos se importarán principalmente de China. Se externalizará el servicio de traslado de muebles hacia el cliente final. Se debe considerar inversión en maquinarias para los dos primeros años donde la capacidad de ocupación será de un 40%, el segundo año 80% y los 3 años siguientes se necesitará una reinversión para poder cumplir con la demanda proyectada. Para el transporte de productos debemos asociarnos con transportistas locales que puedan abastecer a todo el país

El flujo operativo se compone de las siguientes etapas: recepción de materia prima, proceso productivo (producto terminado), venta, despacho, servicio post venta.

Mientras que las áreas de apoyo al proceso productivo corresponden a control de inventario, RRRHH, Area comercial y marketing, área de despacho y externalización de servicio de despacho, servicio de post venta.

La dotación necesaria para la implementación del proyecto estará compuesta por una estructura organizacional y una estructura operativa para todas las etapas del proyecto se contará con el equipo gestor detallado en la sección equipo del proyecto, de los cuales el primer y segundo año, se contará con la cantidad designada para poder ejecutar las labores propias de la empresa en sus primeros dos años, luego de eso se dispondrá un presupuesto para aumentar la dotación del personal, sin embargo, la estructura será revisada periódicamente para poder dar cumplimiento a las expectativas de los clientes, como de empresa. (Ver parte II).

## VI. Equipo del proyecto

### 6.1 Equipo gestor

El personal que se requerirá para la operación de empresa EFAMA será una estructura operacional y organizacional para la fabricación y operaciones fuera de la casa matriz.

Las características, competencia y pertenencia del equipo gestor se presentan a continuación:

**Gerente general:** Será responsable de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial.

**Jefe de operaciones:** Será responsable de manejar las operaciones diarias de la organización.

**Supervisor de control, inventarios, procesos-calidad:** Será responsable de controlar las operaciones y redireccionar procesos en términos operativos, como también se encargará de gestionar el inventario, procurando mantener una cantidad determinada como crítica de las materias primas. Su jefatura directa será el jefe de operaciones.

**Encargado de mantenimiento:** Será responsable de ejecutar labores de mantención a las maquinarias y equipos tanto preventivas, como correctivas.

**Operadores:** Será responsable de ejecutar labores de operación en la fábrica, tareas que serán designadas por el jefe de operaciones.

**Jefe de administración y finanzas:** Será responsable de asesorar en el cumplimiento de las funciones de administración de recursos financieros

**Asistente de Recursos Humanos:** Será responsable de planificar, dirigir, coordinar y evaluar el trabajo del equipo a su cargo.

**Jefe de ventas y marketing:** Será responsable planificar y supervisar el trabajo de los representantes de ventas y a las empresas que venden nuestros productos.

**Vendedores:** Responsable de llegar directamente a los clientes y ser capaces de ofrecer la gama de productos, ofrecer un servicio de calidad y post venta.

Para cada uno de los cargos existirán incentivos y compensaciones dependiendo de la naturaleza del cargo para potenciar la gestión y desempeño de cada uno de ellos. (Ver parte II).

## VII. Plan Financiero

Para realizar el plan financiero de EFAMA, se tomaron en consideración diferentes supuestos que van en concordancia con los estudios realizados al mercado.

Se indican los principales indicadores para evaluación financiera del proyecto: Tasa de descuento: 20%, con un VAN de 488(MM\$), con una TIR del 48% y un pay back al año 4.

En cuanto al flujo de caja acumulado, con máximo déficit y Pay Back son:

Periodo	0	1	2	3	4	5
Valor Presente	(278)	(61)	15	102	231	540
Valor presente acumulado	(278)	(340)	(325)	(223)	9	548
		Maximo deficit			Pay back	

Para poder valorar la inversión se ha determinado un WAAC de un 20,27%.

En total MM\$(861) considerados en Capital de trabajo.

El análisis de sensibilidad indica que las variables críticas son el costo de la madera y el precio de muebles, los puntos donde el proyecto llega con sus valores mínimos de VAN real con un costo del 50% y mínimo de 58%. (Ver parte II).

### 7.12 Fuente de Financiamiento

Se adjunta flujo de caja con deuda de 163(MM\$), en 4 años con una tasa anual del 15%:

Indicadores financieros:

	$r$ 20%
VAN	509
TIR	60%

Se analiza un nuevo VAN con deuda y nueva tasa de WAAC, de esto se destaca que el valor de la empresa en perpetuidad, obteniendo en VAN a futuro, con el riesgo obtenido para el proyecto de un 20,27%

Por lo tanto, al comparar el ciclo operativo, con respecto al EBITDA entregado por el proyecto se puede visualizar que el valor de la empresa es aproximadamente tres veces EBITDA. (Ver parte II).

## VIII. Riesgos críticos

El mayor riesgo que percibe la empresa EFAMA es la competencia, debido a que existen múltiples empresas que ofrecen productos de fabricación masiva a bajo costo, para esto hemos abordado distintos planes de acción para poder darle posicionamiento a la marca y con esto ganar mercado objetivo.

Plan de acción: Poder proporcionar software de realidad aumentada e IA con el fin que los clientes puedan personalizar sus muebles a medida y diseño a gusto, gracias a esta robusta experiencia podremos darle un sentido a la marca para poder abarcar mercados que valoren una experiencia única en la compra potenciando el e-commerce.

Además, existen distintos riesgos, tanto internos, como externos que presentaremos a continuación.

- Riesgo de disponibilidad de financiamiento.
- Riesgo de plan de crecimiento.
- Capacidad de stock
- Riesgo de incendio
- Un riesgo muy importante a considerar es el equipo de trabajo, como también potenciar el crecimiento profesional de cada uno de los trabajadores de la empresa.
- No llegar a los objetivos de posicionamiento de marca
- Que no exista crecimiento económico en Chile
- No contar con variedad de proveedores de materias primas para no arriesgar stock.
- No contar con nueva mano de obra calificada
- No identificar atributos de la competencia, en cuando a como, donde y que están vendiendo.
- No invertir en innovación y desarrollo constantemente.
- Fallas en canales de distribución
- Aumento del costo de la madera.
- Factores tecnológicos, legales, económicos y ambientales
- Estrategia de salida.

Para lo anterior se han determinado una serie de procedimientos y políticas para poder disminuir los riesgos existentes en este mercado. (Ver parte II).

## IX. Propuesta Inversionista

A continuación, se presenta la propuesta al inversionista:

Inversion con SOCIO	%Aporte	Derechos				
Inversionista Original	50%	70%				
Socio Invitado	50%	30%				
Flujo Inversionista Original	(139)	(37)	15	124	251	950
VAN	410					
TIR	61%					
Flujo Socio Invitado	(139)	(37)	7	53	108	407
VAN	79					
TIR	31%					

A los que se les solicitará un aporte del 50 % de la inversión inicial, con un ofrecimiento del 30% de la propiedad, con un VAN \$79.000.000, con una TIR de la inversión de 31%. (Ver parte II).

## X. Conclusiones

El proyecto es factible tomando en cuenta que es una necesidad que actualmente está siendo cubierta, pero hoy en día no existen empresas que generen experiencias al comprar muebles, debido a la personalización de modelos a través de realidad aumentada.

A través de distintos mecanismos se realizará un profundo trabajo de valoración de marca, con el fin de poder posicionarla en el mercado en un corto plazo.

La oferta se centra en incluir en cada uno de los procesos tecnología e IA en la fabricación y comercialización de muebles que se vayan adaptando a las necesidades y realidades actuales, nuestro enfoque estará en crear alianzas estratégicas con compañías que no puedan aportar valor y posicionamiento a la marca.

Se buscará satisfacer al mercado con muebles enfocados en uso funcional (52,6% encuestados) y comodidad para clientes (31,6% encuestados). Como valor agregado a nuestra propuesta, buscamos un crecimiento sustentable en relación con el medio ambiente a través de una propuesta de reforestación, la idea es transmitir que, al comprar un mueble, los clientes se sientan identificados con respecto al proceso y desarrollo sustentable. El tamaño de mercado objetivo será de MM\$66.385.

Desde el punto de vista del análisis financiero, el proyecto tiene los siguientes indicadores que demuestran que es un gran negocio, viable y principalmente rentable para sus inversionistas. Respecto a la información financiera, los resultados obtenidos en este proyecto son muy atractivos siendo conservador en los precios y cantidades.

Se estima alcanzar ingresos por concepto de ventas al quinto año por \$3.773.000.0000, además de utilidad neta al quinto año por \$707.000.000, con una inversión de \$352.000.000. A los inversores se les solicitará un aporte del 50% de la inversión inicial con retorno de la inversión de 31%, con un ofrecimiento del 30% de la propiedad, con un VAN \$79.000.000 .

Bajo este escenario podemos concluir que el proyecto es ejecutable y con flujos de retorno y crecimiento estables para los inversionistas

## XI. BIBLIOGRAFIA

- 1.- Instituto Nacional de Estadísticas – Gobierno de Chile- [www.ine.cl](http://www.ine.cl).
- 2.- “Marketing Estratégico”, Roger J. Best, 4ta. Edición.
- 3.- Contabilidad financiera, José Olivares, edición 2019.
- 4.- Diario financiero, [www.df.cl](http://www.df.cl)
- 5.- “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Nassir Sapag, Reinaldo Sapag, José Manuel Sapag, Mc Graw Hill, 6ta. Edición, 2014.
- 6.- “Comportamiento Organizacional”, Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 15ta. Edición.
- 7.- Información obtenida mediante encuesta presencial y en línea.
- 8.- Comisión para el mercado financiero, [www.cmfchile.cl](http://www.cmfchile.cl)

## XII. ANEXOS

### Anexo 1: Ventas Nacionales de viviendas

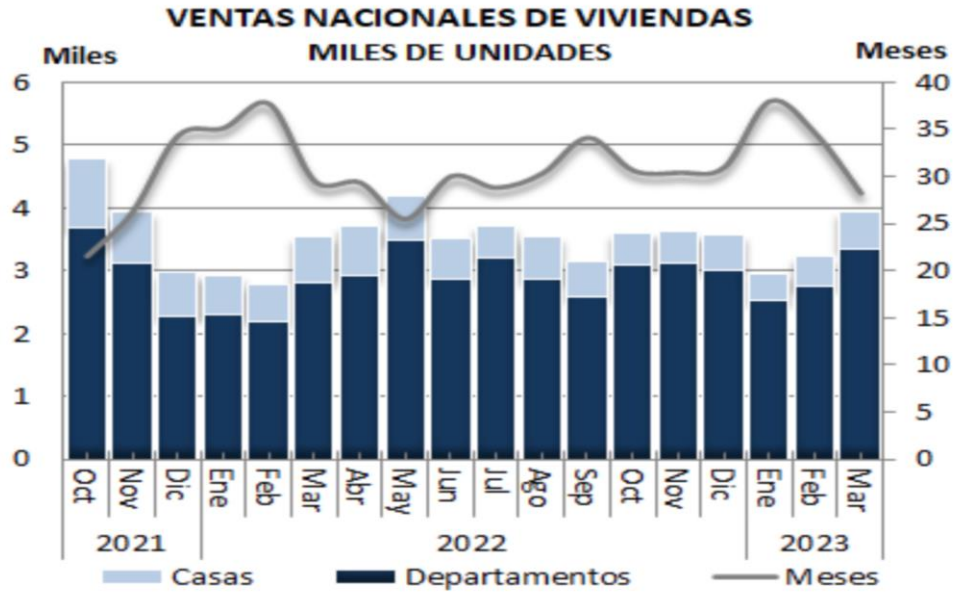


Tabla 11.1: Ventas nacionales de viviendas

### Anexo 2: Encuestas realizadas

Cuál es su rango de edad?

134 respuestas

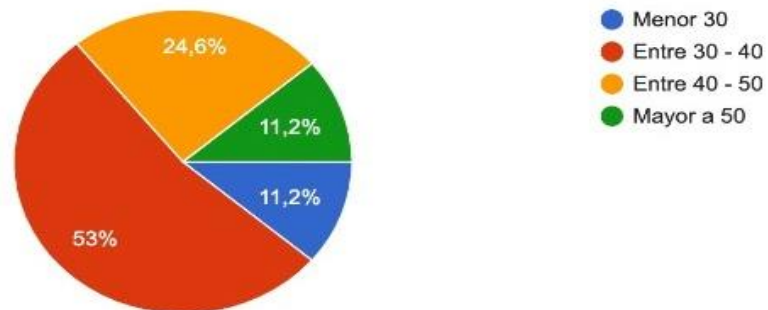


Tabla 11.2: Pregunta para determinar rango de edad del encuestado.



**Cuántas personas viven su casa/departamento?**

134 respuestas

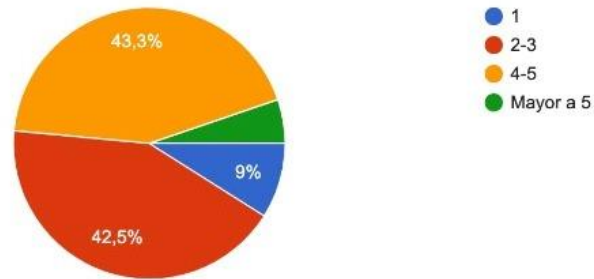


Tabla 11.3: Pregunta para determinar cuántas personas viven en el hogar.

**En que intervalo de ingreso se siente su grupo familiar más identificado?**



134 respuestas

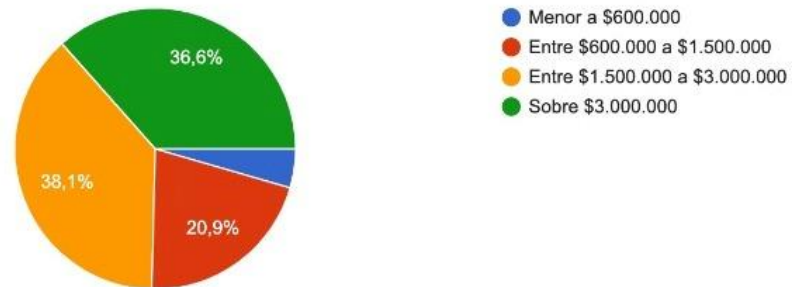


Tabla 11.4: Pregunta para determinar ingreso por grupo familiar.

**Hace cuánto tiempo ud adquirió el último mueble?**

134 respuestas

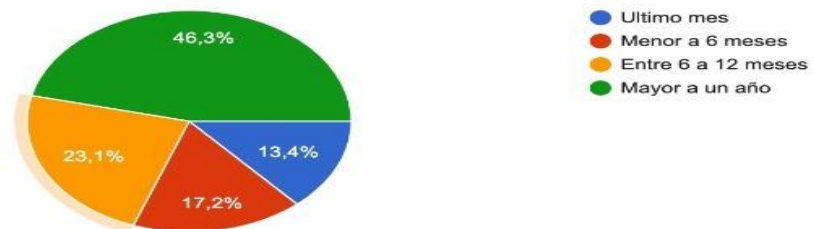


Tabla 11.5: Pregunta para determinar última vez de compra de muebles.

Al momento de adquirir un mueble que es lo primero que ud busca satisfacer?

134 respuestas

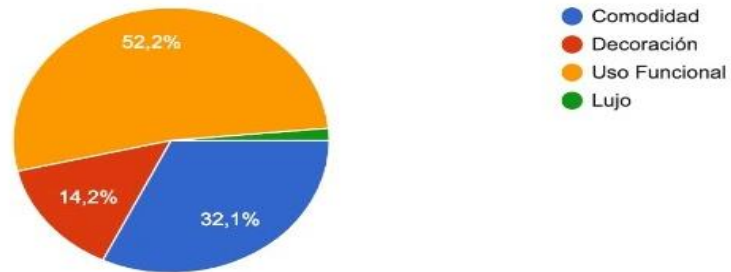


Tabla 11.6: Pregunta para determinar que busca satisfacer al comprar muebles.

Ud cree que faltan muebles por comprar o renovar en su casa/departamento?

134 respuestas

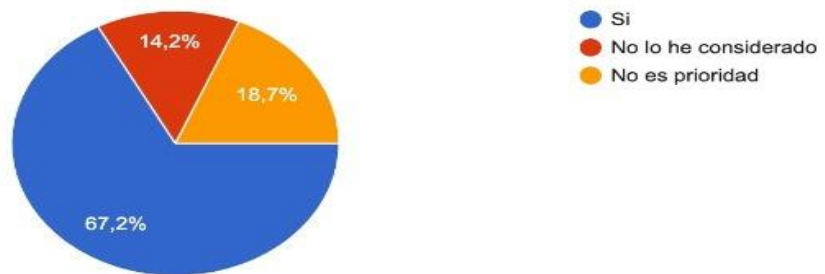


Tabla 11.7: Pregunta para determinar periodicidad de compra.

Estaría dispuesto a invertir un adicional para personalizar un mueble, según sus necesidades en su casa y/o departamento?

134 respuestas

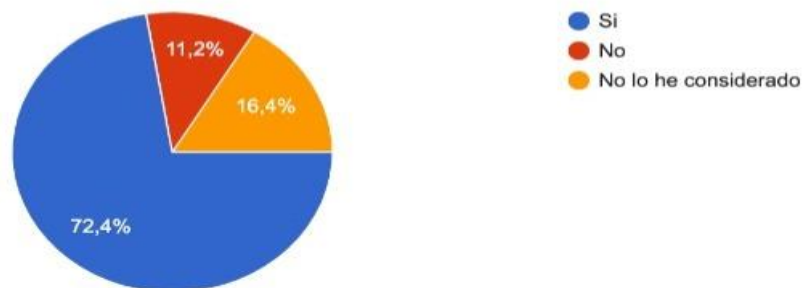


Tabla 11.8 Pregunta para determinar propuesta de valor.

Con cuál de estas características ud. pondrían mayor énfasis al momento de comprar un mueble



134 respuestas

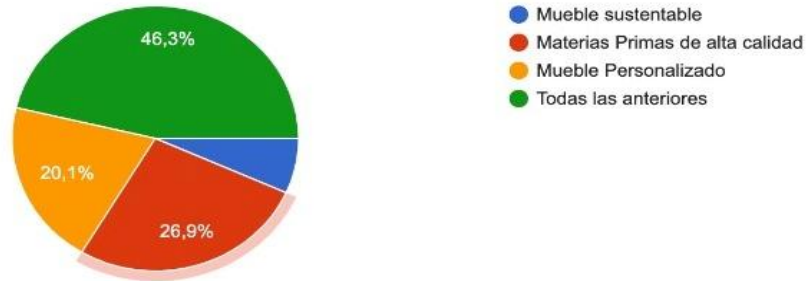


Tabla 11.9: Pregunta para determinar adicionales.

En cuanto tiempo ud. concretaría una compra, desde que decide adquirir los muebles de casa/departamento? (Incluya tiempo de búsqueda y cotizaciones)

134 respuestas

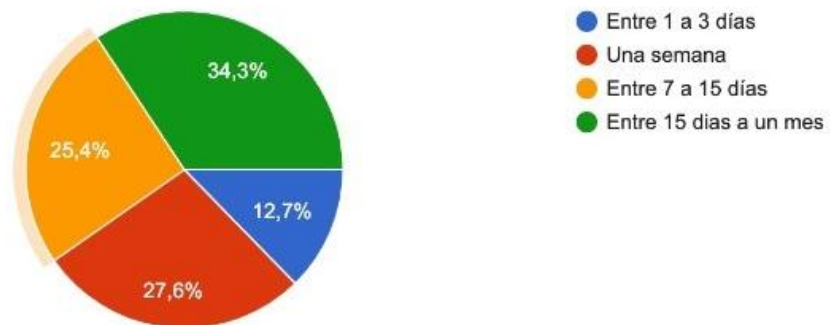


Tabla 11.10: Pregunta para determinar tiempo de decisión de compra.

Cuánto está dispuesto ud. a aportar en la recuperación y reforestación bajo el marco de un proceso sustentable en la elaboración de su mueble.

134 respuestas

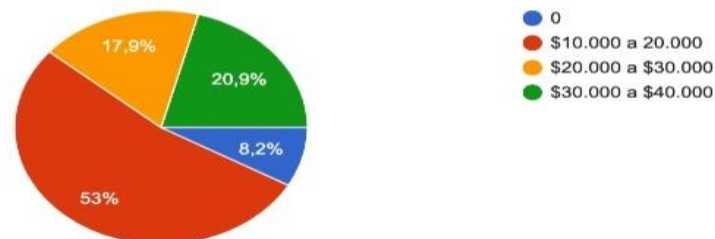


Tabla 11.11: Pregunta para determinar si se valora la reforestación en los procesos.

Q2 - ¿Cuál es su sexo?



Tabla 11.12: Pregunta para determinar sexo del encuestado.

Q3 - ¿Cuántas personas componen su grupo familiar?

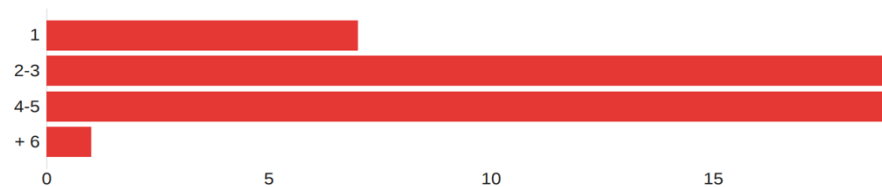


Tabla 11.13: Pregunta para determinar cuántas personas componen el hogar.

Q4 - Entre que rango de ingresos se encuentra su grupo familiar

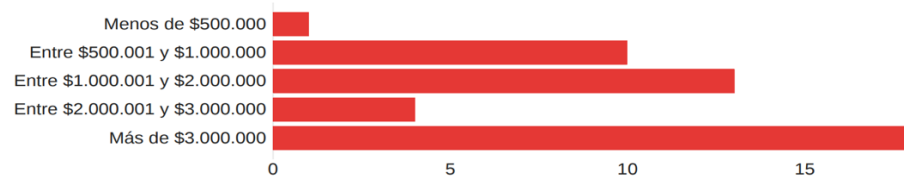


Tabla 11.14: Pregunta para determinar rango de ingresos.

Q5 - ¿Quién toma la decisión de compra en su grupo familiar?

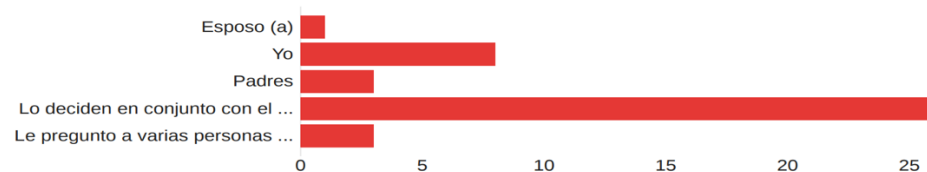


Tabla 11.15: Pregunta para determinar quien toma la decisión de compra en un hogar.

Q6 - Qué aspectos tiene en cuenta a la hora comprar muebles, seleccione tres alternativas

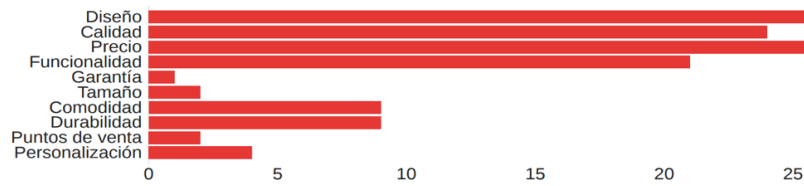


Tabla 11.16: Pregunta para determinar rango de edad del encuestado.

Q7 - Si hubiera promociones para remodelar su hogar usted prefiere...

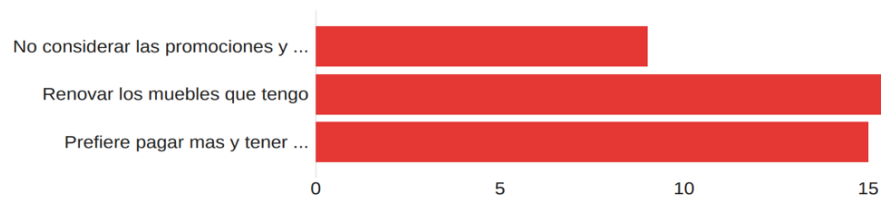


Tabla 11.17: Pregunta para determinar opciones de promoción.

Q9 - ¿Cómo le gustaría recibir información de promociones u ofertas para la compra, renovación o diseño de sus muebles?

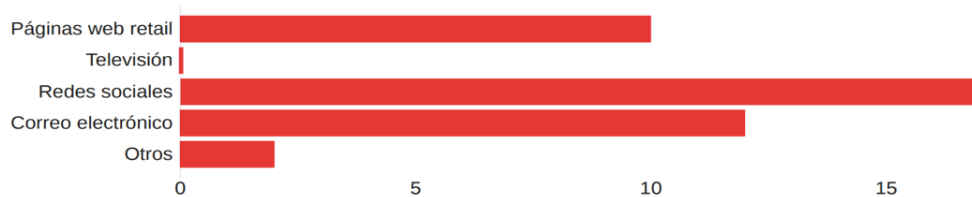


Tabla 11.18: Pregunta para determinar gustos en diseño.

Q8 - ¿Qué tipo de muebles prefiere comprar?

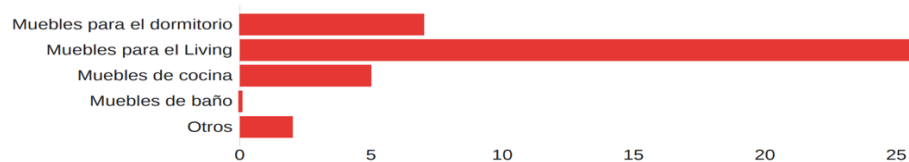


Tabla 11.19: Pregunta para determinar que tipos de muebles son los que más compran.

Q10 - ¿Cuál es la forma de pago de su preferencia?

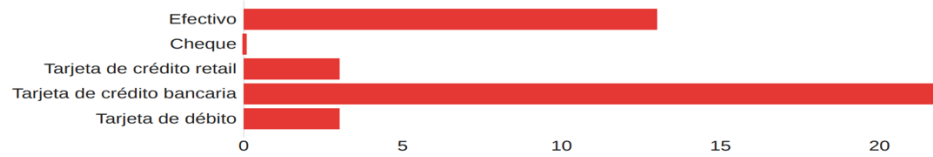


Tabla 11.20: Pregunta para determinar formas de pago.

\*\*

Q11 - ¿Con qué frecuencia compra muebles para su hogar?

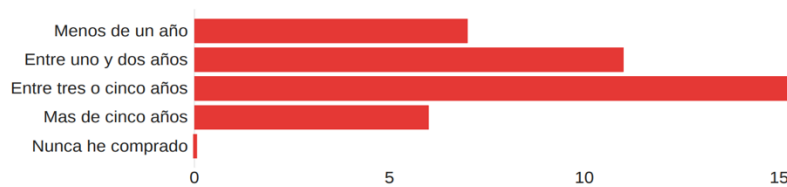


Tabla 11.21: Pregunta para determinar frecuencia de compra.

Q12 - ¿Cuál es la mayor dificultad a la hora de comprar, renovar o diseñar sus muebles?

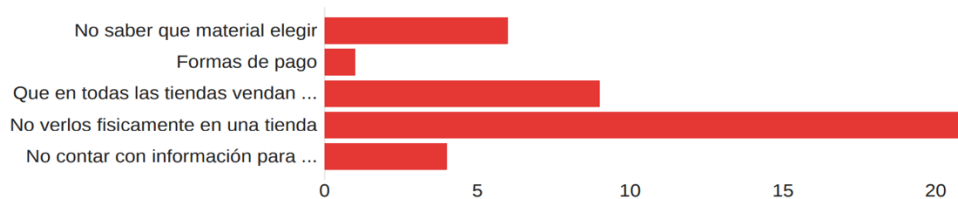


Tabla 11.22: Pregunta para determinar dificultad a la hora de comprar.

Q13 - ¿Qué estilo decorativo prefiere?



Tabla 11.23: Pregunta para determinar estilos decorativos.

Q17 - ¿Considera usted que existen en el mercado muebles o accesorios que se ajusten a sus necesidades de espacio y gustos personales a un precio razonable?

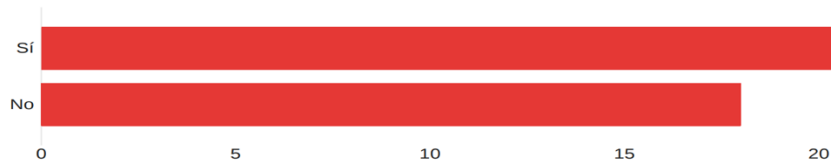


Tabla 11.24: Pregunta para determinar necesidades.

Q18 - ¿Considera que el uso de materiales reciclados o eco-sostenibles en los productos es un factor importante al momento de decidir su compra?

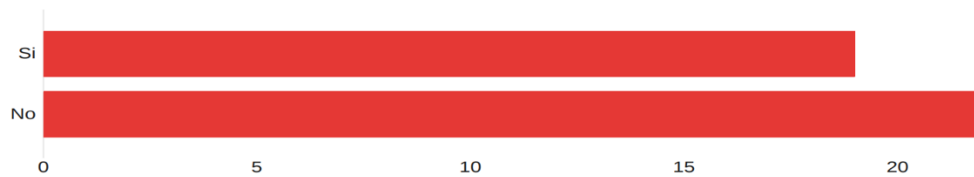


Tabla 11.25: Pregunta de profundización

Q19 - ¿Cuál es su grado de satisfacción en general cuando ha comprado un producto de este tipo??

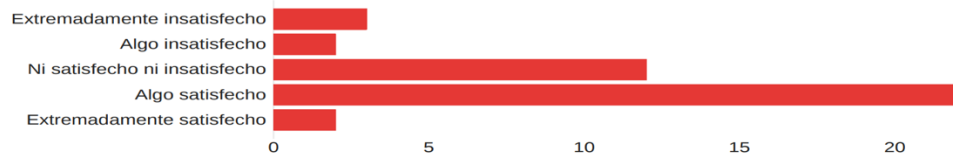


Tabla 11.26: Pregunta de satisfacción.

Q20 - ¿Qué tan satisfecho está con los tiempos actuales de entrega de productos desde retail?

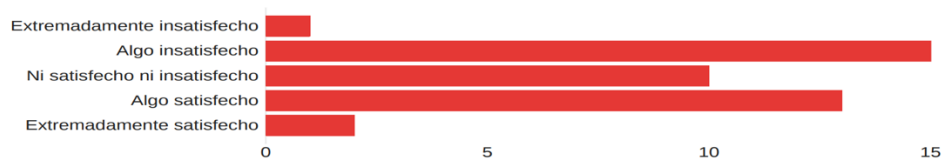


Tabla 11.27: Pregunta de satisfacción.

### Anexo 3: Estado de Resultados Márgenes

ESTADO DE RESULTADOS MARGENES					
CLASIFICACIÓN	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Totales	100%	100%	100%	100%	100%
Costo variable	65%	63%	61%	61%	61%
<b>Margen Explotación</b>	<b>35%</b>	<b>37%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>
Gastos de operación	-4%	-5%	-5%	-5%	-5%
Publicidad y Marketing	-2%	-1%	-1%	-1%	-1%
GAV	33%	16%	12%	8%	8%
<b>EBITDA</b>	<b>-3%</b>	<b>16%</b>	<b>22%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>
Depreciación Maq 1	-1%	-1%	0%	0%	0%
Depreciación Maq 2	0%	0%	0%	0%	0%
Depreciación pc	0%	0%	0%	0%	0%
<b>BAIT(EBIT)</b>	<b>-5%</b>	<b>15%</b>	<b>21%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>
<b>BAT</b>	<b>-5%</b>	<b>15%</b>	<b>21%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-3%</b>	<b>11%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>

Tabla 11.28: EERR "Márgenes" 2024 a 2028.

### Anexo 4: Estado de Resultados Unitario

ESTADO DE RESULTADOS UNITARIO					
CLASIFICACIÓN	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Totales	\$ 289.895	\$ 231.736	\$ 233.921	\$ 236.107	\$ 238.292
Costo variable	\$ -187.813	\$ -145.372	\$ -143.250	\$ -142.975	\$ -144.851
<b>Margen Explotación</b>	<b>\$ 102.082</b>	<b>\$ 86.364</b>	<b>\$ 90.671</b>	<b>\$ 93.131</b>	<b>\$ 93.441</b>
Gastos de operación	\$ -11.000	\$ -11.000	\$ -11.000	\$ -11.000	\$ -11.000
Publicidad y Marketing	\$ -6.117	\$ -2.830	\$ -2.172	\$ -2.098	\$ -2.414
GAV	\$ -94.385	\$ -36.491	\$ -27.135	\$ -19.978	\$ -17.898
<b>EBITDA</b>	<b>\$ -9.238</b>	<b>\$ 36.113</b>	<b>\$ 50.407</b>	<b>\$ 60.086</b>	<b>\$ 62.153</b>
Depreciación Maq 1	\$ -3.301	\$ -1.213	\$ -707	\$ -499	\$ -404
Depreciación Maq 2	\$ -	\$ -	\$ -707	\$ -499	\$ -404
Depreciación pc	\$ -1.032	\$ -379	\$ -221	\$ -156	\$ -126
<b>BAIT(EBIT)</b>	<b>\$ -13.587</b>	<b>\$ 34.551</b>	<b>\$ 48.795</b>	<b>\$ 58.951</b>	<b>\$ 61.235</b>
<b>BAT</b>	<b>\$ -13.587</b>	<b>\$ 34.551</b>	<b>\$ 48.795</b>	<b>\$ 58.951</b>	<b>\$ 61.235</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ -9.918</b>	<b>\$ 25.222</b>	<b>\$ 35.620</b>	<b>\$ 43.034</b>	<b>\$ 44.702</b>

Tabla 11.29: EERR Unitario año 2024 a 2028.



## Anexo 5: Flujo Caja Equivalente unitario.

Flujo Caja Equivalente/unidad	2024	2025	2026	2027	2028
Cobro a Clientes	338.255	223.824	227.195	231.267	235.073
Pago a Proveedores	(153.153)	(119.908)	(119.908)	(119.908)	(119.908)
Pago Sueldos Costo Directo	(105.835)	(53.429)	(45.504)	(39.535)	(39.999)
Gastos de operación	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)
Publicidad y Marketing	(6.117)	(2.830)	(2.172)	(2.098)	(2.414)
Costos Fijos	(23.209)	(8.526)	(4.973)	(3.511)	(2.842)
Pago Impuestos	3.713	(7.938)	(13.157)	(15.903)	(16.522)
Reforestación	100	(265)	(356)	(430)	(447)
<b>Flujo Efectivo Actividades de Operación</b>	<b>42.754</b>	<b>23.528</b>	<b>26.589</b>	<b>40.521</b>	<b>53.056</b>
Compra activos tangibles e intangibles	0	0	0	0	0
Compra Maquinaria	0	0	0	0	0
<b>Flujo Efectivo Actividades de Inversión</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pago dividendos	0	0	(5.875)	(8.395)	(9.263)
<b>Flujo Efectivo Actividades de Financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(5.875)</b>	<b>(8.395)</b>	<b>(9.263)</b>
<b>Efectivo</b>	<b>42.754</b>	<b>23.528</b>	<b>20.714</b>	<b>32.126</b>	<b>43.793</b>

Tabla 11.30: Flujo de caja.

## Anexo 6: Participación de Mercado en compras online

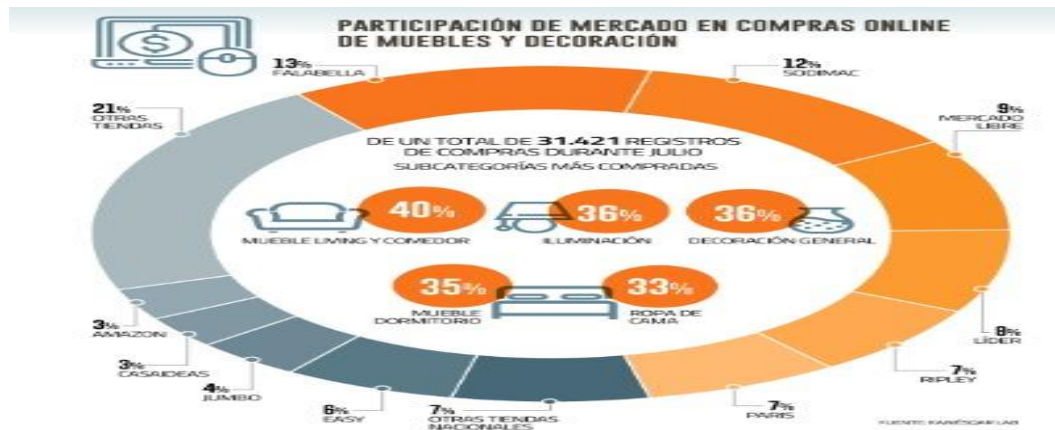


Tabla 11.31: Participación de mercado en compras online muebles y decoración.