



**Plan de Negocios para Muebles de Maderas Exóticas Peruanas en Lima  
Metropolitana**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Maestro en Administración por:**

William Alfredo Almonacid Zamudio \_\_\_\_\_

Gonsalo Dusan Florez Valderrama \_\_\_\_\_

Marcos Martín Gallardo Bernal \_\_\_\_\_

Denisse Milagros Paredes Cotohuanca \_\_\_\_\_

**Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Completo MATC55**

**Lima, 27 de agosto de 2019**

Esta tesis

**Plan de Negocios para Muebles de Maderas Exóticas Peruanas en Lima  
Metropolitana**

ha sido aprobada.

.....  
Igor Sakuma Carbonel (Jurado)

.....  
Kety Jáuregui Machuca (Jurado)

.....  
Cecilia Esteves Dejo (Asesor)

Universidad ESAN

2019

*A mi tío Antonio, por guiarme en el camino correcto y ser el pilar fundamental para formarme como persona y profesional,  
A toda mi familia, especialmente a mis padres, Alfredo y Margarita, por su amor y confianza a pesar de la distancia,  
A mi novia Fanny por su apoyo incondicional y ser la persona quien apostó por mí para cumplir esta meta y  
A todas las personas que me apoyaron y me motivaron a seguir adelante durante esta etapa de mi vida.*

**William Alfredo Almonacid Zamudio**

*Dedico esta tesis a Dios, mis padres, mi hermano y mi tía quien con su apoyo incondicional y motivación hacen que pueda cumplir con mis metas y objetivos de mi carrera profesional.*

**Gonsalo Dusan Florez Valderrama**

*A Dios, por su apoyo permanente  
A mis padres Fernando y Guadalupe, por todo el apoyo incondicional que me han brindado  
A mis hermanos y mis sobrinas por toda la fe y la confianza que me han transmitido*

**Marcos Martín Gallardo Bernal**

*Agradezco a Dios por darme la oportunidad y el propósito en esta etapa  
A mis padres por su sobrecogedor y constante amor en palabras y hechos, y por ser mi inspiración para realizar este trabajo,  
A mis hermanos por su apoyo y a Jonh por su paciencia y creatividad para romper esquemas,  
A mis compañeros por su constancia y hacer un buen trabajo en equipo  
Al equipo de Tablitas por retarme a generar mejores oportunidades para mi país.*

**Denisse Milagros Paredes Cotohuanca**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL NEGOCIO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Objetivos de la Tesis.....</b>	<b>2</b>
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
<b>1.3 Justificación del Plan de Negocios.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Motivación y Presentación de la idea de negocios.....</b>	<b>4</b>
1.4.1. Motivación.....	4
1.4.2. Presentación de la idea de Negocios.....	5
<b>1.5. Contribución de la Tesis.....</b>	<b>7</b>
<b>1.6. Alcance y Limitaciones.....</b>	<b>8</b>
<b>1.7. Metodología General de la Tesis.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO DE ANÁLISIS.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Marco de Referencia.....</b>	<b>12</b>
2.1.1. Sector Forestal.....	12
2.1.2. Sector Maderero.....	12
2.1.3. Fabricación del Mueble.....	14
2.1.4. Tipos de Materiales.....	14
2.1.5. Técnica de acabado de Muebles de Madera.....	15
2.1.6. Accesorios.....	16
2.1.7. Materiales de Accesorios.....	16
2.1.8. Técnicas para el ensamblaje del Muebles.....	16
<b>2.2. Marco Contextual.....</b>	<b>16</b>
2.2.1. El Sector Inmobiliario en el Perú.....	16
2.2.2. Situación Actual de la Exportación de Muebles de Madera del Perú entorno al mundo.....	17
2.2.3. La Industria de Muebles de Madera en el Perú.....	18
2.2.4. Situación Actual del Área de bosques del Perú a Nivel Mundial.....	21
2.2.5. Tendencias de muebles de madera.....	25
<b>2.3. Marco Legal.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4. Conclusiones.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. Análisis del Macroentorno.....</b>	<b>28</b>
3.1.1 Aspectos Socioculturales.....	28
3.1.2 Aspectos Económicos.....	31
3.1.4 Aspectos Ecológicos.....	32
<b>3.2. Análisis del Microentorno.....</b>	<b>32</b>
3.2.1 Amenaza de productos sustitutos.....	34
3.2.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	35
3.2.3 Rivalidad entre los competidores.....	35
3.2.4 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	36
3.2.5 Poder de negociación de los Compradores o Clientes.....	37

<b>3.3. Conclusiones.....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1. Estudio Cualitativo.....</b>	<b>40</b>
4.1.1. Objetivos del Estudio Cualitativo.....	40
4.1.2. Metodología del Estudio Cualitativo.....	41
4.1.3. Instrumento.....	42
4.1.3.1 Entrevistas.....	42
4.1.3.2. <i>Mystery Shopper (Visitas a tiendas de muebles)</i> .....	48
<b>4.2. Estudio cuantitativo.....</b>	<b>49</b>
4.2.1. Población objetivo para el estudio cuantitativo.....	49
4.2.2. Objetivo específico del estudio de Cuantitativo.....	50
4.2.3. Metodología del estudio cuantitativo.....	51
4.2.4. Diseño de investigación.....	53
4.2.5. Marco Muestral y Distribución Muestral.....	54
4.2.5.1. <i>Marco Muestral</i> .....	54
4.2.5.2. <i>Distribución Muestral</i> .....	55
<b>CAPÍTULO V: RESULTADO DEL ESTUDIO DE MERCADO Y ESTIMACION DE LA DEMANDA.....</b>	<b>56</b>
<b>5.1 Resultados del estudio de mercado.....</b>	<b>56</b>
5.1.1. Resultados del Estudio de Mercado Cuantitativo.....	56
5.1.2. Resultados y conclusiones del estudio Cuantitativo.....	65
5.1.3. Resultados del estudio de la oferta y competidores.....	67
5.1.4. Conclusiones del estudio de la oferta y competidores.....	69
<b>5.2. Estimación de la demanda.....</b>	<b>70</b>
5.2.1. Mercado total.....	72
5.2.2. Mercado Potencial.....	73
5.2.3. Mercado Efectivo.....	73
5.2.4. Segmento del Mercado Efectivo con el Mix de 6 Productos.....	74
5.2.5. Mercado Meta.....	75
<b>5.2.6. Conclusiones de la Estimación de la Demanda.....</b>	<b>77</b>
<b>CAPÍTULO VI. DISEÑO DEL PRODUCTO Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>78</b>
<b>6.1. Propuesta de valor.....</b>	<b>78</b>
<b>6.2 Diseño del Producto.....</b>	<b>79</b>
6.2.1 Marca y Logo.....	79
6.2.2 Descripción de Productos.....	80
6.2.2.1. <i>Descripción de Productos</i> .....	81
6.2.2.2. <i>Descripción de Servicios</i> .....	87
<b>6.3. Punto de Venta.....</b>	<b>87</b>
6.3.1 Diseño de la Tienda de Exhibición.....	87
6.3.2 Horarios de atención.....	88
<b>6.4. Estrategia.....</b>	<b>88</b>
6.4.1. Visión.....	88
6.4.2. Misión.....	88
6.4.3. Principios y valores.....	89
6.4.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	89
6.4.5 Matriz FODA cruzada del proyecto.....	89

6.4.6. Ventaja Competitiva Genérica.....	90
6.4.7. Estrategia Competitiva Genérica.....	90
<b>9.5. Plan Administrativo .....</b>	<b>91</b>
9.5.1 Régimen tributario.....	92
9.1.2 Régimen Laboral .....	93
<b>6.6. Conclusiones.....</b>	<b>94</b>
<b>CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>95</b>
<b>7.1 Objetivos del plan de marketing .....</b>	<b>95</b>
7.1.2 Objetivos Cuantitativos .....	95
7.1.2.1 Nivel de ventas .....	96
7.1.2.2 Participación de mercado .....	96
7.1.2.3 Nivel de excelencia.....	96
7.1.2.4 Conocimiento de la marca .....	97
7.1.3. Objetivos Cualitativos .....	97
<b>7.2. Estrategias de Marketing.....</b>	<b>97</b>
7.2.1. Segmentación .....	98
7.2.2. Estrategia de posicionamiento .....	99
<b>7.3. Marketing Mix .....</b>	<b>100</b>
7.3.1. Producto.....	100
7.3.2. Clasificación de productos, según la teoría de tipología de producto. ....	100
7.3.3. Estrategia de producto, nombrar, las características.....	100
7.3.4 Descripción de los productos.....	101
7.3.5 Estrategia de Plaza.....	101
7.3.5.1 Actores.....	102
7.3.6. Estrategia de Promoción.....	102
7.3.6.1 Emisor .....	103
7.3.6.2 Receptor .....	103
7.3.6.3 Medios .....	103
7.3.6.4 Mensaje .....	104
7.3.6.5 Acciones en Publicidad y Promoción.....	104
7.3.6.6 Ventas personales.....	105
7.3.6.7 Relaciones Públicas .....	105
7.3.6.8 Acciones en el Punto de Venta .....	105
7.3.4 Precio.....	105
7.3.4.1 Fijación de precios.....	105
<b>7.4. Plan de ventas .....</b>	<b>107</b>
7.4.1 Objetivo general .....	107
7.4.2 Objetivos específicos.....	107
<b>7.5. Conclusiones.....</b>	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>110</b>
<b>8.1. Objetivos de operaciones .....</b>	<b>110</b>
<b>8.2. Procesos de la empresa.....</b>	<b>111</b>
8.2.1. Diseño.....	111
8.2.2 Adquisición y recepción de materiales.....	112
8.2.3 Fabricación de muebles (proceso externo) y acabado .....	114
8.2.4. Descripción del Proceso de Fabricación y Almacenamiento.....	115
8.2.5. Políticas Principales con el fabricante de Muebles - Tablitas .....	115
8.2.6. Control de Calidad.....	116

8.2.7. Empaquetado y Despacho .....	117
8.2.8. Ventas .....	117
8.2.9. Capacidades del Personal de Ventas .....	117
8.2.10. Proceso de Ventas.....	118
8.2.11. Servicio Post-Venta.....	118
<b>8.3. Propuesta de Instalación .....</b>	<b>118</b>
8.3.1. Plan de seguridad.....	119
<b>8.4. Equipos para la tienda y el almacén .....</b>	<b>120</b>
<b>8.5. Indicadores de gestión operacional.....</b>	<b>121</b>
<b>8.6. Presupuesto de operaciones .....</b>	<b>121</b>
<b>8.7. Conclusiones.....</b>	<b>122</b>
<b>CAPÍTULO IX. PLAN DE ADMINISTRACION DE RRHH .....</b>	<b>123</b>
<b>9.1. Estructura organizacional .....</b>	<b>123</b>
9.1.1 Perfil y funciones del personal .....	124
<b>9.2. Cultura y Clima Organizacional.....</b>	<b>125</b>
<b>9.3. Proceso de Reclutamiento y Selección .....</b>	<b>126</b>
9.3.1. Jornada de Trabajo y Tipo de Contrato .....	128
<b>9.4. Administración del desempeño .....</b>	<b>129</b>
<b>9.5. Capacitación y Gestión de Carrera.....</b>	<b>133</b>
<b>9.6 Costos de la Mano de Obra.....</b>	<b>135</b>
<b>9.7. Conclusiones.....</b>	<b>137</b>
<b>CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>138</b>
<b>10.1. Introducción .....</b>	<b>138</b>
<b>10.2. Supuestos y consideraciones generales .....</b>	<b>138</b>
<b>10.3. Ingresos.....</b>	<b>138</b>
<b>10.4. Costos.....</b>	<b>139</b>
10.4.1. Costos variables.....	139
10.4.2. Costos Fijos .....	140
<b>10.5. Inversión .....</b>	<b>140</b>
10.5.1. Activo Fijo Tangible.....	141
10.5.2. Intangibles .....	142
10.5.3. Capital de Trabajo .....	143
<b>10.6. Tasa de Descuento .....</b>	<b>143</b>
<b>10.7. Financiamiento .....</b>	<b>145</b>
<b>10.8. Estado de Resultados.....</b>	<b>145</b>
<b>10.9. Flujo de Caja.....</b>	<b>146</b>
<b>10.10. Evaluación Económica .....</b>	<b>146</b>
<b>10.11. Punto Muerto .....</b>	<b>147</b>
<b>10.12. Análisis de Sensibilidad.....</b>	<b>147</b>

10.12.1. Análisis Unidimensional.....	147
<b>10.13. Análisis de Escenarios .....</b>	<b>149</b>
<b>10.14. Conclusiones.....</b>	<b>150</b>
<b>CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>151</b>
<b>11.1. Conclusiones.....</b>	<b>151</b>
<b>11.2. Recomendaciones.....</b>	<b>153</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>239</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Principales Países Exportadores - Industria del Mueble de Madera (US\$miles).....	18
Tabla 2.2. Producción Manufacturera del Perú – variaciones porcentuales anualizadas, período 2014 y 2016. ....	20
Tabla 2.3. Diez Principales Países por Área de Bosque Reportada, 2010-2015 .....	21
Tabla 2.4. Concesiones forestales otorgadas durante el año 2017. ....	22
Tabla 2.5. Costos laborales no salariales de América Latina .....	25
Tabla 3.2. Listado de organizaciones con certificación y manejo forestal.....	37
Tabla 4.1. Criterios de Segmentación.....	49
Tabla 4.2. Lima Metropolitana Estimación de Hogares.....	51
Tabla 4.3. Distribución muestral de los hogares de los NSE A2 y B1 según distritos. ....	55
Tabla 5.1. Estimación del mercado total .....	56
Tabla 5.2. Oferta directa disponible en el mercado de muebles en Lima metropolitana. ....	68
Tabla 5.3. Porcentaje de la Población de Referencia de los NSE A2 y B1 de Lima Metropolitana .....	71
Tabla 5.4. Porcentaje de la Población de Referencia de edad de 30 a 54 años del NSE A de Lima Metropolitana .....	71
Tabla 5.5. Porcentaje de la Población de Referencia de edad de 30 a 54 años del NSE B de Lima Metropolitana .....	72
Tabla 5.6. Mercado total.....	73
Tabla 5.7. Mercado potencial. ....	73
Tabla 5.8. Mercado efectivo .....	74
Tabla 5.9. Mix de 6 productos para el mercado efectivo. ....	75
Tabla 5.10. Promedio de gasto del mercado meta.....	76
Tabla 5.11. Ingreso por las ventas realizadas Anual y Mensual .....	76
Tabla 5.12. Proyección del mercado efectivo con mix de 6 productos para el primer año.....	77
Tabla 6.1. Características Mesa de Comedor Expandible 6p/8p.....	82
Tabla 6.2. Características Cama con cajonera de 2 ½ plz y veladores .....	83
Tabla 6.3. Armario de dormitorio.....	84
Tabla 6.4. Características Mesa de centro. ....	85
Tabla 6.5. Características Escritorio Ejecutivo .....	85
Tabla 6.6. Características Bar Familiar .....	86
Tabla 6.7. Matriz VRIO.....	90
Tabla 7.1. Objetivos cuantitativos de la empresa. ....	95
Tabla 7.2. Criterios de segmentación para nuestro público objetivo.....	98
Tabla 7.3. Acciones para desarrollar la estrategia de posicionamiento.....	99
Tabla 7.4. Acciones en publicidad y promoción a desarrollar. ....	104
Tabla 7.5. Fijación de precios para el mix de productos. ....	107
Tabla 7.6. Proyección de ingreso y crecimiento de la empresa para 5 años. ....	108
Tabla 7.7. Proyección de ventas para los 6 productos para los próximos 5 años.....	108
Tabla 7.8. Proyección de cantidades para los 6 productos para los próximos 5 años.....	109
Tabla 8.1. Lista de Proveedores Estratégicos.....	114

Tabla 8.2. Lista de Equipos requeridos .....	120
Tabla 8.3. Costos Directos por Producto .....	122
Tabla 9.1. Manual de puestos y Competencias .....	124
Tabla 9.2. Plan de Capacitación .....	134
Tabla 9.3. Costo de Personal .....	135
Tabla 9.4. Costos totales relacionados con la gestión de RR. HH .....	136
Tabla 10.1. Precio de los Productos .....	139
Tabla 10.2. Costos por Producto .....	139
Tabla 10.3. Costos Fijos .....	140
Tabla 10.4. Inversión en Activo Fijo .....	141
Tabla 10.5. Inversión en Intangibles .....	142
Tabla 10.6. Capital de Trabajo .....	143
Tabla 10.7. Cálculo del COK .....	144
Tabla 10.8. Estado de Resultados .....	145
Tabla 10.9. Pago de Impuestos .....	146
Tabla 10.10. Flujo de Caja .....	146
Tabla 10.11. COK, VAN Y TIR .....	147
Tabla 10.12. Variación Precio sobre VAN .....	148
Tabla 10.13. Variación Cantidad sobre VAN .....	148
Tabla 10.14. Resumen de Escenarios .....	149

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Esquema de plan de investigación .....	11
Figura 2.1. Categorización de la madera de acuerdo con su procedencia .....	14
Figura 2.2. Evolución de la variación de la Industria del Mueble en Perú.....	19
Figura 2.3. Producción de madera tropical aserrada por especie de mayor producción (m <sup>3</sup> ). Año 2017 .....	24
Figura 3.1. Motivaciones que tienen en cuenta a la hora de comprar o contratar un producto o servicio. ....	29
Figura 3.2. Nivel de aceptación en cuanto a la compra de proveedores informales (%) .....	30
Figura 3.3. Distribución del gasto según NSE en Lima metropolitana. ....	31
Figura 3.4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. ....	34
Figura 4.1. Proceso o etapas del estudio cuantitativo.....	50
Figura 4.2. Ejemplo de zonificación en un distrito perteneciente a la zona 7 (Miraflores).....	52
Figura 4.3. Ejemplo de selección de una manzana de hogares para la aplicación de encuestas .....	52
Figura 4.4. Procedimiento de contacto. ....	53
Figura 5.1. Personas encuestadas según su género.....	57
Figura 5.2. Porcentaje de Población del NSE A2 y B1 en los distritos encuestados. ....	57
Figura 5.3. Cuál es el último mueble que usted ha adquirido. ....	58
Figura 5.4. Estilos de diseño de muebles más adquiridos por los encuestados. .....	59
Figura 5.5. Inversión aproximada en la compra del ultimo mueble.....	60
Figura 5.6. Atributos más valorados en cuanto al servicio ofrecido. ....	61
Figura 5.7. Materiales de mayor preferencia para la fabricación de muebles.....	62
Figura 5.8. Maderas de mayor preferencia para la fabricación de muebles.....	62
Figura 5.9. Establecimientos que ofrecen los muebles de acuerdo a su gusto o preferencia. ....	63
Figura 5.10. Interés de compra en la cama Queen.....	64
Figura 5.11. Interés de compra por la mesa de comedor.....	64
Figura 5.12. Intención de los encuestados en adquirir muebles según nuestra propuesta de valor.....	65
Figura 5.13. Ofertantes del NSE A2 y B1 del sector de muebles en las zonas 6 y 7 de Lima Moderna.....	67
Figura 5.14. ¿Cuál es el próximo mueble que está usted planeando adquirir? Marque hasta 2 opciones (Total 89 hogares).....	74
Figura 6.1. Logo de la Empresa.....	80
Figura 6.2. Maderas Amazónica apropiadas para la fabricación de Muebles .....	81
Figura 6.3. Diseño de la Tienda de Exhibición .....	88
Figura 7.1. Indicador de excelencia del cliente. ....	96
Figura 7.2. Medios por los que el público objetivo se informa para adquirir muebles.....	103
Figura 8.1. Cadena de Valor.....	111
Figura 8.2. Proceso de Abastecimiento de Madera a Exotic Home .....	113
Figura 9.1. Estructura Organizacional.....	123

*A Dios, por todas sus bendiciones*  
*A las familias y seres queridos, por el constante comprensión y apoyo*  
*A los docentes, en especial a la profesora Cecilia Esteves por su guía y soporte para la*  
*exitosa culminación de la tesis y del programa.*

**Los integrantes de esta tesis**

## WILLIAM ALFREDO ALMONACID ZAMUDIO

Ingeniero Geólogo con 8 años de experiencia profesional en la industria minera, orientada a la exploración y explotación de yacimientos metálicos, en geología de producción de minería subterránea y tajo abierto, con conocimientos de software de ingeniería. Persona con capacidad para liderar e integrar equipos de forma asertiva, con habilidad y tenacidad para adaptarse a los cambios sociales del entorno, orientado a dar respuestas prácticas a las tareas en el día a día. El orden y la responsabilidad son características principales que poseo y apoyado en la confianza que me brinden, permiten dar lo mejor de mí. Nivel intermedio de inglés.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### **COMPAÑÍA MINERA PODEROSA S.A.**

Empresa minera peruana dedicada a la exploración, producción y comercialización de recursos auríferos de las vetas de oro del batolito de Pataz, ubicada en el norte del Perú.

#### **Jefe de Control de Mineral – La Libertad Enero 2016 - Abril 2018**

Lideré y formé parte del equipo de geólogos dedicado a realizar la exploración, cubicación y explotación de reservas de mineral en oro en la unidad Santa María, donde, se logró identificar la mayor cantidad de reserva de mineral en Cia Poderosa.

- Coordiné las actividades relacionadas con la exploración y producción con geólogos de la zona, mapeo de alteraciones en un 90% de toda la unidad, estructuras mineralizadas en yacimientos hidrotermales, principalmente en vetas de oro del Batolito de Pataz y supervisión de muestreo.
- Participé en elaboración de proyectos y programas a corto y largo plazo para su producción semanal y mensual de la mina. Cumplimiento de los programas mensuales en un 100% en labores verticales y 70% en labores verticales y con respecto a la ley programada en su extracción al 100% con una ley superior al programa.
- Realicé interpretaciones geológicas mediante análisis de secciones y cálculos de reserva.
- Participé en la elaboración de programas de perforación diamantina y uso de software mineros como el AutoCAD, ArcGis y Leapfrog.

#### **COMPAÑÍA MINERA PODEROSA S.A.**

Empresa minera peruana dedicada a la exploración, producción y comercialización de recursos auríferos de las vetas de oro del batolito de Pataz ubicada en el norte del Perú.

#### **Geología Junior de Control de Mineral – La Libertad Abril 2011- Diciembre 2015**

Formé parte del equipo de geólogos en realizar la exploración, cubicación y explotación de reservas de mineral en oro en la unidad Santa María, donde, se amplió la reserva de mineral con el descubrimiento de nuevas vetas de oro con leyes de más de 1 onza por gr Au/TM.

- Trabajos de Ore Control, mapeo de alteraciones y estructuras mineralizadas de Yacimientos Hidrotermales.
- Supervisión de muestreo común sistemático en coronas de galerías, en canales y canchas.
- Dirección de labores e interpretación de secciones geológicas, mediante el cartografiado.
- Logueo de testigos de perforación diamantina e interpretación de sondajes.

## **HOCHSCHILD MINING PLC – COMPAÑÍA MINERA ARES S.A.C. U.P.**

Compañía minera británica, con más de 50 años como uno de los principales productores de metales preciosos de minería subterránea en el continente americano, especializados en yacimiento de plata y oro de alta ley que se encuentran en vetas epitermales de alta y baja sulfuración.

### **Geólogo Trainee - Ayacucho**

**Noviembre 2011- Febrero 2012**

Formé parte del equipo de geólogos cumpliendo con funciones como la exploración y explotación de reservas de mineral de plata y oro en la unidad Pallancata, me hice a cargo de una zona con la poca experiencia que tuve en minería de tajo abierto.

- Realicé cartografiado geológico de estructuras mineralizadas en yacimientos hidrotermales de alta y baja sulfuración; y dirección de labores.
- Supervisión de muestreo común sistemático en coronas y en los hastiales.
- Participé en la elaboración de proyectos a corto y largo plazo para su producción semanal y mensual de la mina e interpretación de secciones geológicas.
- Supervisión de perforación diamantina y logueo de testigos.

## **SOCIEDAD MINERA EL BROCAL S.A.A.**

Empresa minera peruana dedicada a la extracción, concentración y comercialización de minerales polimetálicos: plata, plomo, zinc y cobre. Realiza sus operaciones a tajo abierto y mina subterránea. Empresa que se caracteriza por ser socialmente responsable y de progreso social.

### **Becario en geología de tajo abierto – Pasco**

**Enero 2011- Octubre 2011**

Realicé mi primera experiencia profesional y formé parte del equipo de Geología y Exploraciones en minería de tajo abierto de yacimientos polimetálicos en Colquijirca.

- Supervisión de muestreos común sistemáticos y geoquímicos, blast hole en tajo abierto; reconocimiento y caracterización geológica en los detritos de taladros de voladura.
- Realicé trabajos de Ore Control, blending, mapeo de estructuras mineralizadas en depósito tipo Skarn y Metasomatismo de contacto.
- Marcado de polígonos en campo de acuerdo con tipo de mineral y control de calidad del mineral en el proceso de extracción.
- Cierre mensual de Stock Piles de los diferentes tipos de mineral.
- Modelamiento geológico del yacimiento minero de Colquijirca en Cerro de Pasco.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINES	2018 - 2019
Maestría en Negocios de Administración MBA	
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	2005 – 2010
Bachiller en Ingeniería Geológica	

## **OTROS ESTUDIOS**

ESAN: Inglés Intermedio	2018 - 2019
EAFIT: Seminario Internacional de Estudios - Programa MBA	2019
IIMP: Tecnología de procedimiento de minerales S.A	2017
CIA PODEROSA: Programa de especialización de RHIND	2017

## **GONSALO DUSAN FLOREZ VALDERRAMA**

Profesional con más de 5 años de experiencia en áreas comerciales y de consumo masivo, realizando las funciones de diseño conceptualización de campañas, acciones y el desarrollo de planes estratégicos para Marketing, Trade Marketing, Ventas y KAM, manejando personal a cargo, y gestionando portafolios de clientes. La exigencia, resolución de problemas son características que ya vengo desarrollando estos últimos 5 años, me considero también un profesional analítico y organizado, habituado a un alto nivel de exigencia y a trabajar también por objetivos Poseo un carácter dinámico, constante y optimista.

### **Experiencia Profesional**

**ISM Grupo:** producción y comercialización de productos de consumo masivo como gaseosas, aguas, rehidratantes, fresh drinks, néctares, citrus y energizantes, con presencia en más de 5 países a nivel mundial.

#### **Coordinador regional Sur de Trade Marketing – Perú. (agosto 2016 a abril 2018)**

Diseño, organización y planeamiento de actividades para el desarrollo estratégico de canales y giros de negocio del portafolio comercial, desarrollo de modelos de PDV para consolidar la foto del éxito en los canales y giros asignados para cada marca, liderar el equipo regional sur de trade marketing con sede en Arequipa, 9 centros de distribución a cargo, reporta directamente a la gerencia nacional de Trade Marketing Perú.

- Logre desarrollar la introducción del energizante 360 con éxito en más del 50% de clientes y cuentas claves del sur del Perú, así como en los 5 canales y giros nocturnos de 9 ciudades del sur del Perú.
- Cumplí con implementar los 35 canales y giros de venta para las 9 marcas del portafolio en más de 100,000 clientes de la región sur del Perú.
- Se logro la cuota asignada de ventas en clientes representativos de los canales nocturno, mayorista, moderno con un incremento en más del 40% del volumen de ventas.
- Se replicó las acciones de implementación de giros en las ciudades de Arequipa, Tacna, Cuzco, Moquegua, Abancay y Puno.

#### **Supervisor senior de Trade Marketing – Perú. (julio 2015 a Julio 2016)**

Supervisor Senior de la región Norte (Perú); (Norte Chico - Sur Chico). Garantizar la implementación y ejecución de los lineamientos de campañas, de la Jefatura Nacional de Trade Marketing y Marketing. Evaluación, y trabajo para el Punto de Venta, elaboración de reportes sobre la cobertura de cada marca del portafolio comercial. Planificación de acciones para los canales y giros con el objetivo de incrementar las ventas. Manejo de cuentas claves, Proveedores. Reporta a Jefatura Nacional

- Garantice durante más de 2 años la implementación y ejecución de cada una de las campañas en los 9 centros de distribución del norte y sur chico de Lima.
- Supervisión y cumplimiento al 80% de las campañas para cada marca del portafolio comercial
- Implementación de más de 30,000 puntos de venta del canal tradicional

- Supervisión e implementación de acciones de trade en cuentas clave de la zona destacada.

**Supervisor zonal de Trade marketing – Perú (abril 2014 a Julio 2015)** supervisor zonal asignado para 4 centros de distribución (Cusco, Apurímac, Puno y Puerto Maldonado) controlar la ejecución e implementación de las acciones de trade junto al área de ventas.

- Forme parte del plan de renovación y colocación de activos para la implementación de clientes del canal tradicional en la zona destacada.
- Desarrollo y organización de capacitaciones para el área de ventas en cómo realizar la exhibición y adecuado desarrollo de productos en las ciudades a cargo.
- Superamos el 70% en la construcción e implementación de la foto de éxito en los canales tradicional, moderno y mayorista de la zona destacada.

### **Formación Profesional**

**ESAN Graduate School of Business** **abril 2018 a la actualidad**  
Maestría en Administración MBA

**Manager Business School - España** **agosto 2016 a noviembre 2016**  
Capacitación en tendencias y desarrollo sobre trade marketing

**Universidad Católica de Santa María** **abril 2005 a diciembre 2011**  
Licenciado en ciencias Publicitarias

### **Otros Estudios**

- Seminario de gestión Comercial - Universidad ESAN febrero 2016
- Curso de Dirección y Gestión de empresas – ORDECSAC CUSCO – octubre 2013
- Seminario de Marketing – ULIMA - Julio 2012
- Seminario de Fundamentos de Marketing – UCSM – junio 2011
- 3er Coloquio de Gestión Comercial de empresas – UCSP – mayo 2011
- ICPNA – Ingles Intermedio – marzo 2006



## **MARCOS MARTÍN GALLARDO BERNAL**

Licenciado en Administración y egresado del MBA con Mención en Finanzas Corporativas de La Escuela de Negocios – ESAN. Con experiencia profesional en el área de finanzas, contabilidad, logística y sólidos conocimientos de inglés a nivel avanzado y francés a nivel intermedio. Además, cuenta con manejo avanzado de Ms. Office y Excel Financiero.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **COFACE PERU.**

COFACE es una compañía multinacional que ofrece servicios de gestión del riesgo crediticio a sus clientes, tanto locales como extranjeros, a través de la venta de informes comerciales, opiniones de crédito y cobranza local e internacional.

#### **ANALISTA DE NEGOCIOS**

**Setiembre 2014 – Mayo 2017**

Funciones:

- Apoyo directo al área de análisis crediticio en COFACE Brasil, Colombia y México.
- Carga y análisis de información financiera en el sistema interno ATLAS.
- Recopilación de información financiera de las empresas evaluadas.
- Creación, validación y vinculación de empresas en el sistema.
- Revisión y asignación de DRA score (Debt Risk Assessment) a las empresas en evaluación para crédito.

#### **ANTIUM SA.**

Empresa importadora de equipos de uso marino y naval para la Marina de Guerra del Perú y otras instituciones.

#### **Asistente Administrativo**

**Abril 2014 – Julio 2014**

Funciones:

- Contacto con empresas representadas en el extranjero.
- Interpretación y traducción en exhibiciones del manejo de los aparatos de uso marino provenientes del extranjero.
- Apoyo en la elaboración de órdenes de compra y presupuestos.
- Apoyo en la elaboración de licitaciones.
- Cotizaciones de productos y servicios
- Negociación con proveedores extranjeros.
- Otras funciones administrativas.

## **PEZEX**

Empresa productora de conservas de pescado en formato ¼ club club del Perú. Trabaja con especies como la sardina peruana y sardinias que importan como materia prima para abastecer la demanda de sus clientes.

### **Asistente en la Implementación de un ERP**

**Marzo 2013 -Diciembre 2013**

Funciones:

- Registros contables de Cuentas Por Pagar y Cuentas Por Cobrar.
- Elaboración de Presupuestos.
- Elaboración de Flujo de caja.
- Elaboración de Órdenes de Compra y Servicios.
- Revisión y liquidación de planillas.
- Ingreso de información en el Modulo de Compras.
- Realización de Pagos en Tesorería.

## **COMPAÑÍA MINERA ARES**

Compañía minera filial del productor peruano de metales preciosos Hochschild Mining plc, ofrece servicios de exploración de oro y plata.

### **Asistente de Base de Datos**

Funciones:

- Organización y manejo de base de datos de las distintas unidades mineras.
- Elaboración de diagramas de flujo de procesos en Ms. VISIO.
- Elaboración de la planilla de trabajadores de las unidades mineras.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN- GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS MBA en Administración de Negocios	<b>2018-2019</b>
MCNEESE STATE UNIVERSITY Bachiller en Business Management	<b>2005-2009</b>

## **OTROS ESTUDIOS**

UPC- UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS Especialización en Finanzas Corporativas	<b>2016-2017</b>
INSTITUTO CIENTÍFICO DEL PACÍFICO Excel Financiero	<b>2018-2019</b>

## **DENISSE MILAGROS PAREDES COTOHUANCA**

Candidato a MBA con Mención en Gerencia Comercial en La Escuela de Negocios – ESAN y estudios de Innovación - Emprendimiento Digital en la Universidad de FUDAN China.

Experiencia en la Gerencia General, definiendo y ejecutando estrategias para el crecimiento de la empresa. Tres años de experiencia en empresa multinacional liderando equipos en la aplicación de la Metodología Lean Sigma para el logro de objetivos operativos y económicos. Conocimiento a nivel avanzado de Inglés y Microsoft Excel.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Tablitas Industria del Mueble E.I.R.L.**

Empresa que se dedica a la Fabricación y Comercialización de Muebles de Madera, Mejor Empresa de Muebles en el Sur del País.

#### **Sub Gerente General**

**Septiembre 2015 – Abril 2018**

- Definí el plan estratégico de la empresa, dentro del cual se decidió trabajar con el Sector Público, con lo que logré incrementar las ventas en un 40 % y favorecer los indicadores financieros. Así mismo, se afianzó la experiencia y respaldo documentario para la participación en Contrataciones con el estado.
- Definí los procedimientos operativos para todas las áreas de la empresa y lideré la ejecución de mejoras, reduciendo los costos en un 5%.
- Estandaricé los procesos de ventas, que permitieron incrementar la calidad en atención al cliente obteniendo un incremento de ventas en el sector privado en un 10%.
- Se implementó los procesos para trabajar la cultura organizacional y medir el Clima Laboral, con lo que favorecí el desempeño de los colaboradores.
- Implementé una metodología ágil para la atención de pedidos, con lo cual se redujo el tiempo de entrega en un 20%.

#### **SENATI**

Educación Superior Técnica

#### **Docente**

**Junio 2016 – Diciembre 2016**

- Planifiqué y dicté clases del curso de procesos industriales, obteniendo en la evaluación de docentes una calificación por encima del quinto superior.

#### **KIMBERLY CLARK PERÚ**

Empresa líder en productos para el cuidado e higiene personal y familiar. Ganadora en más de una oportunidad del premio Great Place to Work.

#### **Ingeniero de Producción - Mejora Continua**

**Julio 2012 - Agosto 2015**

- Logré un cumplimiento del más del 90% en los indicadores de calidad, con lo que obtuve el reconocimiento institucional a nivel de Latinoamérica por lograr el cumplimiento de dichos indicadores a partir de realizar mejoras en las líneas

productivas.

- Inicié la implementación de proyectos bajo la metodología KAIZEN Nivel 3, liderando un equipo multidisciplinario con lo que logré la reducción de paradas de máquina en un 5%.
- Lideré equipos de control de Procesos con lo que se implementó buenas prácticas obteniendo una reducción de paradas del 10%.
- Formé parte de equipos KAIZEN logrando la reducción de reprocesos y en consecuencia el incrementando de la producción, con lo que se logró obtener la denominación de Nivel 3 en Implementación de Mejora Continua.

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

Educación Superior Universitaria

**Apoyo Docente – Laboratorio Control de Calidad**

**Marzo 2015 – Junio 2015**

- Supervisé y apoyé en el desarrollo de las clases del curso Laboratorio de Control de Calidad.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2018- actualidad
Maestría en Administración de Negocios (MBA)	
UNIVERSIDAD DE FUDAN CHINA	2018
Programa de Verano en Innovación y Emprendimiento Digital	
UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO	2017
Finanzas para las ventas	
INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA PUCP	2014
Green Belt Six Sigma	
SGS (SOCIÉTÉ GENERALE DE SURVEILLANCE)	2013
Interpretación y Formación de Auditores Internos en Sistemas Integrados de Gestión ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007	
CENTRUM (ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA PUCP)	2013
Balanced Scorecard como Sistema de Gestión Estratégica	
INSTITUTO CALIDAD PUCP	
Diplomado de Especialización en Gerencia de Proyectos y Calidad (PMBOK 4ta Edición)	2012 - 2013

## **OTROS ESTUDIOS**

CCPNA – Inglés Avanzado, UNI – Excel Avanzado

### **Experiencia de Voluntariado**

Iglesia Camino de Vida, Crea +, Un techo para mi país.

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Tesis de investigación: “Plan de Negocios para Muebles de Maderas Exóticas Peruanas en Lima Metropolitana”

Autor(es): Almonacid Zamudio, William Alfredo  
Florez Valderrama, Gonsalo Dusan  
Gallardo Bernal, Marcos Martín  
Paredes Cotohuanca, Denisse Milagros

### Resumen:

El presente documento tiene como objetivo principal demostrar la viabilidad para la implementación de un Plan de Negocios para Muebles de Maderas Exóticas Peruanas en Lima Metropolitana.

El Perú cuenta con 73 millones de hectáreas de bosques, lo que lo convierte en el noveno país con mayor área a nivel mundial. Área que se caracteriza por su diversidad albergando más de 2500 especies forestales, de las cuales sólo 64 son comerciales, que pueden ser destinadas con un uso responsable para los sectores mobiliario, inmobiliario, entre otros. (PNCBMCC,2018). Sin embargo, existe un desconocimiento de esta ventaja comparativa por parte de la industria del mueble a pesar del potencial de crecimiento existente en este sector que aún está en desarrollo.

A su vez, la demanda de muebles sigue aumentando, tal es así que a pesar del decaimiento del sector manufacturero primario en 2.3% para el periodo 2015-2016, el sector de muebles ha tenido un crecimiento del 6.75% para el mismo periodo (BCRP, 2016). Además, se proyecta una tasa de crecimiento del 4.18% para el año 2020. (Global Furniture Market, 2002).

Complementariamente, el sector inmobiliario que está directamente relacionado con la demanda de muebles se ha recuperado, por lo que para el cierre del año 2018 ha experimentado un incremento del 13% con respecto al año anterior, especialmente en las viviendas de precios que están por encima de los S/400,000.00 soles que corresponden principalmente a los NSE A2 y B1. (BBVA Research, 2018; TINSA, 2018). Y aunque las áreas de los departamentos cada vez son más reducidas; los distritos de Miraflores, La

Molina, San Isidro, Santiago de Surco, San Borja y Barranco mantienen sus áreas en promedio en 108 m<sup>2</sup> (BBVA Research, 2017), y un importante segmento sigue viviendo en casas.

Para poder determinar la viabilidad para la implementación del negocio, se realizó una investigación de mercado, que incluye la etapa exploratoria; donde se realizó el análisis de fuentes secundarias y primarias; en cuanto a las fuentes primarias, se realizaron la actividad Mystery Shopper y entrevistas en profundidad semiestructuradas a diversos perfiles. Luego, a partir de esta información, se prosiguió con la etapa cuantitativa que comprende 385 encuestas dirigidas a jefes de hogar de los NSE A2 y B1 entre 30 y 55 años, preferentemente mujeres. Las principales conclusiones de las encuestas al público objetivo fueron: (i) los atributos más valorados en un mueble son: calidad de materiales, diseño y accesorios de calidad, (ii) los atributos más valorados en el servicio son: confianza de materiales, exclusividad y calidad de atención, (iii) el estilo preferido es el moderno y minimalista, (iv) el 82.5% prefiere madera maciza para sus muebles, (v) el 47.4% indica que los establecimientos donde suele comprar sus muebles no necesariamente le ofrecen los muebles de su gusto, (vi) la Cama Queen testada tuvo una aceptación de compra de un 79%, (vii) la mesa de Comedor expandible de 6 a 8 personas tuvo una aceptación de compra de un 87% y (viii) la propuesta de valor tuvo una aceptación de 76%.

En función a la información obtenida, se ha considerado crear un negocio cuya propuesta de valor consista en realzar la imagen del cliente ofreciéndole muebles exclusivos, de calidad y ecológicos elaborados con maderas exóticas peruanas, el cual tendrá como procesos clave el diseño, la compra de materiales e insumos, las ventas y marketing y el control de calidad que permitirá hacer el seguimiento correcto al proceso de fabricación que será tercerizado. El modelo de negocio se dirige así a los jefes de hogar de 30 a 55 años que ya alcanzaron estabilidad económica, que son cosmopolitas, modernos, buscadores de reconocimiento, que consideran el cuidado del medio ambiente para sus compras y que gustan de la madera. El precio de la Cama Queen con sus dos veladores sería de S/7500.00 y de la mesa de Comedor Expandible con 6 sillas de S/8500.00. Además de ellos, se ofrecerán otros cuatro productos más. El margen de contribución fluctuó alrededor del 44% en promedio.

Para implementar el negocio, se ha determinado una participación de mercado inicial del 3 %, con una inversión de S/ 490,892.00, con una capacidad de venta de 323 muebles en el primer año. Dado el monto, la inversión será financiada solo por los accionistas del negocio.

Con un horizonte de 5 años y con un costo de capital del accionista del 16 %, se ha obtenido un valor actual neto (VAN) de S/.1,000,410.87 y una tasa interna de retorno (TIR) de 45%, lo que hace económicamente viable el negocio.

## INTRODUCCION

Hoy en día, el bien mueble es indispensable para todo segmento socioeconómico, ya que brinda comodidad y facilita el desempeño de muchas de las actividades cotidianas en el hogar, trabajo y otros lugares. Por lo que, la presente tesis se enfoca en la oferta de bienes muebles para el hogar, cuya demanda se centra en el segmento A2 y B1 en Lima Metropolitana.

De tal forma, se realiza un estudio de la posibilidad de ingresar a este sector a través del planteamiento de un plan de negocios para la comercialización de muebles de maderas exóticas oriundas del país. Ingresar a este sector implica estar informado sobre los diferentes aspectos del entorno tales como: proveedores, clientes, industria de la madera, entre otros. Para ello, el presente trabajo fue estructurado de manera que pueda cubrir diferentes aspectos relevantes del estudio como el conocimiento general del mercado, el análisis del entorno, el potencial de crecimiento que ofrecen tanto la industria maderera como el mercado de muebles a nivel nacional y los distintos nichos que pueden formar parte de la demanda de productos de muebles en base a las preferencias y estilos de vida de los consumidores.

En cuanto a los consumidores, se ha observado un crecimiento poblacional en los sectores AB de Lima Metropolitana en los últimos años, lo que ha favorecido el crecimiento del sector mobiliario debido, especialmente, a la necesidad de las parejas por comprar muebles para el hogar.

Así mismo, para entender el mercado desde la demanda y la oferta se realizan estudios cualitativos y cuantitativos. En cuanto a los primeros, incluyen entrevistas a expertos en el sector, visitas a tiendas de los principales ofertantes para conocer sobre los productos que se ofrecen, los precios y atributos de los productos como la calidad, forma, tamaño, diseños, etc. Gracias a estas actividades, es posible entender el mercado desde la oferta y en parte de la demanda. Para estudiar la demanda en profundidad, el estudio se basa en encuestas semiestructuradas que permiten evaluar y entender las preferencias, tendencias y patrones de compra de los segmentos a los cuales el negocio planteado pretende atender.

Una vez estudiados la oferta y la demanda del mercado de muebles, si se estima que hay una demanda potencial o relevante para los productos que la empresa pretende lanzar



al mercado, se procede con el planteamiento o la incorporación de los planes necesarios para la puesta en marcha del negocio. Estos planes son; estrategia, operaciones, marketing y ventas, recursos humanos y finanzas. Es necesario contar con estrategias que permitan operar y competir en el mercado, dado que actualmente existen otros proveedores de productos similares con los cuales se competiría en caso de ingresar al mercado. Las operaciones establecen la manera en que la empresa operaría en todas sus etapas; desde la adquisición y transformación de la materia prima hasta la venta y entrega del producto final al cliente. El capítulo de Marketing y Ventas apunta hacia el diseño de las actividades de publicidad y promoción para transmitir las ventajas y beneficios de los productos de la empresa, así como para fomentar la compra de los mismos, la fabricación de los muebles lo realizará un tercero. Respecto a las ventas, éstas se proyectan en base a la demanda del segmento de mercado que la empresa busca atender. El plan de recursos humanos diseña los puestos y determina la cantidad de personal necesario para ejercer todas las funciones clave y de apoyo para la operación exitosa del negocio. Por último, el plan financiero evalúa el proyecto partiendo de información numérica como costos, gastos, ingresos, inversiones, entre otros, para determinar cuán viable sería la ejecución del negocio y cuánto los inversores podrían esperar ganar con este emprendimiento.

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL NEGOCIO**

### **1.1 Planteamiento del problema**

El sector de muebles de madera en el Perú es aún un Mercado en desarrollo, por lo que son pocas las empresas formales, tecnificadas, que buscan la innovación y más pocas aun las que buscan cumplir con requerimientos a favor del cuidado del medio ambiente, como sería trabajar con maderas de origen certificado y controlado, usar insumos con certificación medioambiental. Complementariamente, se observa que el sector de muebles está conformado principalmente por micro y pequeñas empresas que no focalizan su trabajo en agregar valor al producto (FSC Perú, 2017).

Así mismo, son pocas las empresas que fabrican y comercializan muebles de madera maciza de diseño y calidad; puesto que no cuentan con profesionales en diseño que trabajen según las últimas tendencias preferidas por el cliente; y no usan materiales, accesorios e insumos que aseguren calidad. Tal es así que, muchas veces en el mercado se indica usar madera cuando realmente se está usando derivados de la madera que tienen menores características esperadas. Y las pocas empresas existentes que sí buscan cumplir con estos criterios tienen precios elevados que no son accesibles al estilo de vida del NSE A2 y B1.

Adicionalmente, hay un gran desconocimiento de los recursos maderables con los que cuenta el país, existiendo más de 2500 especies de madera, de las cuales sólo 64 son las más comerciales (CITEMADERA FAO, 2018).

De acuerdo con lo señalado previamente, es difícil encontrar muebles de diseño, calidad y ecológicos a precios accesibles para NSE A2 y B1 en Lima Metropolitana. Por tanto, esta tesis pretende dar a conocer una alternativa de solución con la oferta de muebles de maderas exóticas peruanas provenientes de bosques sostenibles.

**Problema:**

Hay una escasa oferta formal de muebles de madera maciza, con diseños exclusivos y de calidad para el NSE A2 y B1 en Lima Metropolitana.

**Oportunidad:**

Existe la oportunidad de desarrollar una empresa en el Perú para la fabricación y comercialización de muebles con valor agregado.

**1.2. Objetivos de la Tesis****1.2.1. Objetivo General**

- Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y posterior operación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles de maderas exóticas peruanas provenientes de bosques sostenibles en Lima Metropolitana. Así mismo, proponer las estrategias para una implementación exitosa, evaluando integralmente el atractivo del negocio.

**1.2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado de los muebles modernos y tradicionales, nacionales e importados que se orientan al NSE A2 y B1 en Lima Metropolitana.
- Realizar una investigación de mercado para determinar la demanda del producto y analizar la oferta (competidores, proveedores, intermediarios).
- Diseñar el producto a ser ofrecido de acuerdo a la investigación de mercado en el sector de muebles en Lima metropolitana.
- Proponer la estrategia para la puesta en marcha y posterior operación del negocio en base a los planes de marketing y ventas, operaciones y finanzas.
- Evaluar integralmente el atractivo del negocio propuesto en base a la rentabilidad esperada y las perspectivas futuras en el sector de muebles.

### **1.3 Justificación del Plan de Negocios**

El Perú es un país de áreas boscosas de gran biodiversidad, encontrándose en el puesto 9 de los países con más áreas boscosas reportada a nivel mundial y en el puesto 2 con mayor área de bosques amazónicos en el mundo, con 73 millones de ha. Sin embargo, así como otros recursos naturales, los bosques peruanos aún no son valorados, una muestra de ello son las continuas deforestaciones y degradaciones que destruyen el patrimonio de los peruanos, de tal forma el 2017 se deforestó 155 914 ha de bosques (PNCBMCC, 2018), 81% de ellas debido a la agricultura migratoria (DESCO, 2011).

Complementariamente, la impresionante población arbórea del Perú que supera las 2500 especies forestales, de las cuales solo 64 son los más comerciales. Especies que son diversas en cuanto a propiedades, color y diseño natural; los cuales son apropiadas para la industria inmobiliaria, mobiliaria y otros. De tal forma, el uso de maderas poco conocidas (exóticas) permitirá diversificar la oferta de materia prima para mejorar la competitividad del sector, revalorizando el bosque y disminuyendo la presión sobre las especies más conocidas (CITEMADERA FAO, 2018).

A pesar de ello, a la fecha, la industria de la madera peruana es aún insipiente; es decir, no aprovecha la actual ventaja comparativa con la que cuenta, un ejemplo de ello es que, de los 39 millones de hectáreas aptas para la extracción de madera sostenible, solo se aprovechan 2 millones de hectáreas y las plantaciones forestales son mínimas. Así mismo, el potencial maderero peruano es de 5600 millones de m<sup>3</sup>, de los cuales solo se aprovecha 8 millones de m<sup>3</sup> por año en forma de madera. A su vez, en cuanto a la fabricación de muebles no se aprovecha la diversidad y calidad de la principal materia prima (madera) para crear muebles con valor agregado. Esta etapa productiva está conformada en su mayoría por MYPES que normalmente cuentan con un bajo nivel de capacitación técnica, lo que muestra la ausencia de desarrollo en este sector (CITEMADERA FAO, 2018).

Resultado de ello, es el bajo aporte de la industria de la madera a la economía peruana con tan solo 1% al PBI en el periodo 2015-2016 (BCR, 2016); una fracción que podría incrementarse si es que la madera fuera aprovechada de forma sostenible, eficiente y con valor agregado (CITEMADERA FAO, 2018), además de favorecer a la reducción de la

pobreza de la población rural y urbana que depende de este recurso. (SNV- CITE MADERA, 2018).

A pesar de todo ello, la industria del mueble ha tenido un crecimiento del 6.75% en promedio para los dos últimos años, ya que en general el sector manufacturero primario ha decrecido en 2.3 % para el mismo periodo en el Perú (BCRP, 2016). Además, se espera una tasa de crecimiento de 4.18% para el año 2020 (Global Furniture Market, 2002).

Así mismo, el sector inmobiliario que es un promotor para la demanda de muebles se está recuperando, consolidando las ventas del año 2018 con un incremento del 13% con respecto al 2017, principalmente en el segmento de precios más altos que corresponde a viviendas por encima de S/400,000 soles, adquiridas normalmente por los segmentos AB en adelante (BBVA Research, 2018; TINSA, 2018). La tendencia de oferta se mantiene a departamentos con áreas cada vez más reducidas; sin embargo, los distritos de Miraflores, La Molina, San Isidro, Santiago de Surco, San Borja y Barranco mantiene sus áreas en 108 m<sup>2</sup> en promedio (BBVA Research, 2017).

Adicionalmente, una tendencia de compra en el mundo es la compra de productos ecológicos. Y el Perú no está ajeno a esta preocupación por conservar el medio ambiente, por lo que el 23 % de la población limeña ya compra productos ecológicos, la tendencia es creciente, por lo que el 89% lo considera como un tema muy importante y el 96% indica su preocupación por el medio ambiente (IOP, 2009:2), lo que podría impulsar la compra de productos sostenibles como muebles de madera, con lo cual se induce a la conservación del medio ambiente.

## **1.4. Motivación y Presentación de la idea de negocios**

### **1.4.1. Motivación**

La motivación para la realización del presente plan de negocios se origina del hecho que el grupo entiende la importancia de impulsar la producción nacional competitiva a fin de aportar al crecimiento del país. De tal forma, al evidenciar que en la industria del mueble existe una necesidad sin resolver y que es aún una industria en desarrollo con alto potencial

de crecimiento, se presenta como una oportunidad para aportar al país y a nuestro desarrollo profesional a través de un emprendimiento de fabricación y comercialización de muebles de maderas exóticas provenientes de la selva peruana de bosques sostenibles.

Adicionalmente, emprender en este sector brinda una motivación especial para el grupo debido a que un integrante tiene experiencia en el rubro.

#### **1.4.2. Presentación de la idea de Negocios**

La idea de negocio consiste en ofrecer muebles ecológicos, exclusivos, de calidad y diseño; a partir de la variedad de especies de maderas exóticas de origen peruano, para el NSE A2 y B1 de 30 a 55 años de edad en Lima Metropolitana.

#### **Propuesta de Valor**

Los muebles de maderas exóticas provenientes de la selva peruana son **exclusivos**, pues se ofrecen pocas unidades (en colecciones) bajo un mismo diseño y materiales que cambiarán cada 6 meses y no se repetirán en un determinado periodo; además de eso, las maderas exóticas realzan su exclusividad, pues estas especies no son conocidas en el mercado, a pesar de que destaca principalmente por la belleza de sus vetas y resistencia.

Así mismo, son de **calidad**, debido a que el ensamble, acabados, materiales (madera), insumos y accesorios son de calidad; el mueble es así, durable y cómodo para el uso diario. De tal forma, las maderas con las que se trabajará aparte de ser agradables a la vista cumplen con las características técnicas de densidad, resistencia, durabilidad, entre otras. De forma, semejante con los accesorios, insumos y proceso de armado. Cumple con los estándares de calidad definidos por la empresa en base al cliente.

Finalmente, los muebles son **ecológicos**, pues los materiales e insumos usados son de procedencia ecológica, como son los aceites son naturales. Lo que finalmente permite, tener

un mueble sano en el hogar, que incluso al terminar su periodo de uso no contaminará el ambiente, pues se comporta como un desecho orgánico.

### **Segmento de mercado**

El modelo de negocios propuesto se orienta a las parejas o solteros en el rango de edad de 30 a 55 años que alcanzaron la estabilidad económica y ya tienen un hogar, quienes se caracterizan por ser modernos, cosmopolitas y exigentes; así mismo, gustan del diseño y exclusividad porque valoran las últimas tendencias globales buscando ser reconocidos para alcanzar estatus social. En particular, gustan de adquirir productos de madera maciza, y consideran el cuidado del medio ambiente como un factor relevante.

Preferentemente, pertenecen al NSE A2 y B1 de los distritos en Lima Metropolitana.

### **Actividades clave**

Las actividades claves de la empresa son la compra de materia prima (maderas exóticas); diseño e innovación y; marketing y ventas.

El área de compras es clave debido a que se encarga de la compra de la madera exótica certificada y controlada, la misma que se debe abastecer en la cantidad y calidad de la especie requerida.

Por su parte, el área de diseño e innovación es clave pues el cliente demanda muebles de diseño; es decir, respaldados por un profesional. A su vez, la innovación debe ser permanente en el diseño acorde a las últimas tendencias, sin omitir la aplicación de las mismas en accesorios, ensambles, entre otros.

Otra área importante, es la de marketing y ventas, debido a que al ofrecer muebles de madera que no son muy conocidas en el mercado, el área de ventas tendrá un especial reto para incrementar la participación de mercado. Así mismo, el área de ventas debe ser capaz

de explicar toda la historia que está detrás de contar con un mueble de madera maciza de bosques sostenibles, desde su origen hasta su desecho, desde su impacto ambiental hasta su impacto familiar. A su vez, el personal de ventas es quien debe continuar con la línea de calidad, ofreciendo calidad de atención de principio a fin.

### **Fuentes de ingreso**

La estructura de Ingresos está basada principalmente en:

- La venta de muebles.
- La venta del servicio de traslado e instalación de muebles.

## **1.5. Contribución de la Tesis**

A través de este emprendimiento grupal, se hará una contribución directa al mercado de muebles promoviendo la comercialización y el uso de muebles de maderas exóticas para el hogar provenientes de bosques sostenibles, como un ejemplo de innovación, creación de valor agregado y cuidado de los recursos naturales. Esto no solo será favorable para la industria del mueble, sino para todo el sector de la madera, desde la extracción hasta la obtención del producto terminado puesto que dinamizará toda la cadena. Adicionalmente, la oferta planteada buscará ser formal y técnica, lo cual elevará el nivel de calidad ofrecida en producto y servicio en el sector.

Así mismo, la tesis contribuye en el aspecto empírico a través de la investigación y la recolección de datos de fuentes primarias y secundarias, mediante las cuales se fundamentará si realmente existe una demanda por los muebles descritos, así como las razones por las cuales prefieren este tipo de productos, sea por el factor de diseño, calidad o cuidado del medio ambiente. También se profundizará en el conocimiento de las preferencias del segmento elegido.

Por tanto, se puede inferir que la tesis tiene dos tipos de contribuciones, las cuales son de índole teórica y metodológica:



**Contribución Teórica:** A través de los resultados obtenidos en los trabajos de investigación cualitativa y cuantitativa, fue posible concluir la existencia de un mercado potencial para los tipos de productos que este proyecto apunta a ofrecer, en base al material, diseño y otros atributos. Teniendo un resultado favorable que indique que existe un mercado potencial, es necesario determinar cuán viable es el negocio en términos económicos.

**Contribución Metodológica:** La investigación se realizó a través de una metodología que tuvo una secuencia lógica para analizar los diferentes aspectos del mercado. La secuencia establecida fue la siguiente:

- Aplicación de la actividad conocida como “Mystery Shopper” para evaluar diferentes aspectos del mercado en base a la oferta.
- Entrevistas en profundidad a agentes principales del mercado de muebles nacional. Éstos fueron; fabricantes, diseñadores y comercializadores.
- Determinación del público objetivo en base a las investigaciones previas.
- Establecimiento de un número determinado de encuestas para el público objetivo en base a criterios estadísticos para determinar la muestra de estudio.
- Administración y aplicación de encuestas en las zonas donde se ubica el público objetivo.
- Procesamiento y análisis de resultados.

## **1.6. Alcance y Limitaciones**

### **1.6.1 Alcance**

El alcance de este plan de negocios es de naturaleza descriptiva, analítica y prospectiva. La primera debido a que busca describir los datos secundarios y primarios encontrados, la segunda porque busca interpretar los datos que se recogen mediante los instrumentos cualitativos y cuantitativos; y la tercera, debido a que proyecta la demanda del mercado para los años considerados en el horizonte de evaluación.

Por lo que, este plan de negocios está orientado a la implementación de una empresa, que se dedicará a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar, de calidad y diseño, de maderas exóticas provenientes de bosques sostenibles del Perú con accesorios que

incorporan la tecnología para permitir un fácil uso. El segmento por atender será A2 y B1 en Lima Metropolitana con el modelo de negocio B2C “business to consumer.”

El estudio de mercado permitió validar los supuestos sobre la factibilidad de ofrecer este tipo de producto en el área geográfica en mención para el público objetivo que desea atender.

### **1.6.2. Limitaciones**

Para la realización de este plan de negocios, se podría encontrar las siguientes limitaciones:

Falta de disponibilidad de tiempo dentro del programa de tesis para poder visitar a todos los potenciales competidores en Lima Metropolitana, a fin de identificar sus propuestas de valor en acción, incluyendo los productos y servicios que ofrecen.

No poder realizar viajes, para visitar las ferias internacionales de muebles que den a conocer las últimas tendencias, que permitan tener mayor proximidad ante los nuevos productos ofrecidos.

Al no haber una amplia oferta de este tipo de muebles y dado que el consumidor no necesariamente está familiarizado con sus atributos y ventajas, habrá que hacer un esfuerzo adicional para plantear correctamente la investigación de mercado y alcanzar los objetivos. Así como concientizar al consumidor sobre las bondades de un producto fabricados con materiales de origen peruano.

### **1.7. Metodología General de la Tesis**

Para la presente tesis, se ha diseñado una metodología para que todos los capítulos tengan coherencia y una correcta ilación entre sí. Para los 5 primeros capítulos, la metodología aplicada fue la recopilación y uso de fuentes primarias y secundarias al contenido de los mismos, específicamente para el capítulo 4 de Investigación de Mercado y el capítulo 5 de Resultados de Investigación de Mercado; se realizó la metodología descrita en la **figura 1.1, Esquema de Plan de Investigación**. Para los capítulos posteriores a la

investigación de mercado, la metodología aplicada fue descriptiva en base a los resultados obtenidos.

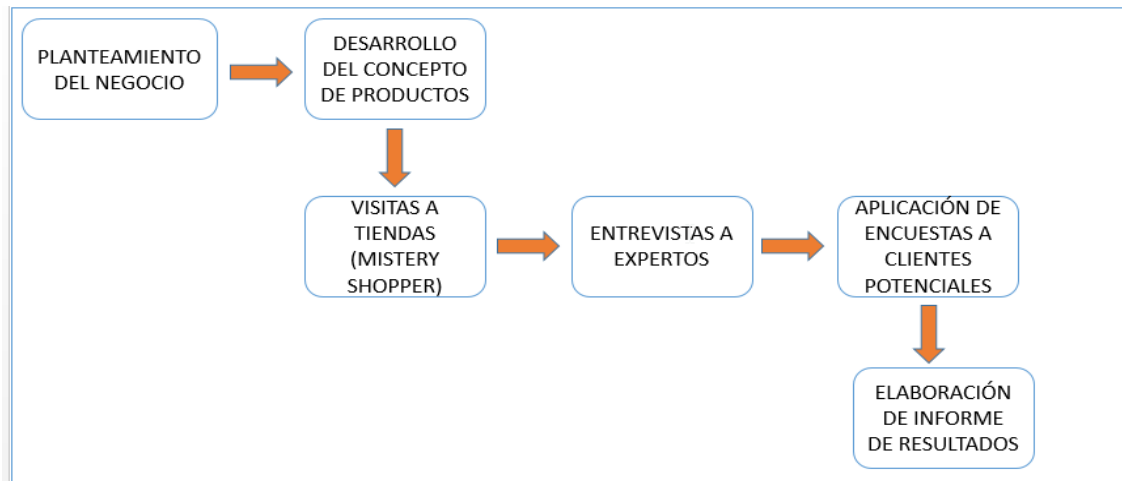
Las fuentes primarias fueron de utilidad para explicar aspectos como la motivación para emprender el negocio, la justificación, los objetivos generales y específicos, entre otros que corresponden al capítulo 1 de Antecedentes del Negocio. Para estos puntos, se utilizó información primaria, dado que la información para explicar cada uno de ellos proviene del conocimiento, experiencia y expectativas de los autores de esta tesis.

Respecto a las fuentes secundarias, fue importante recopilarlas y plasmarlas en los capítulos 2 de Marco de Referencia y 3 de Diagnóstico, para definir conceptos y añadir información relevante de la industria de muebles y otras variables que influyen sobre el modelo de negocio, además del uso de información cuantitativa que sirvió como soporte estadístico para dar credibilidad a los argumentos citados en dichos capítulos. La información cuantitativa se basó en información estadística proveniente de gráficos y tablas con datos numéricos de diversas fuentes como APEIM, IPSOS APOYO, INEI, etc.

Por otra parte, el uso de información cualitativa se basó en referencias textuales provenientes de páginas web, informes digitales, físicos, libros, entre otros para el mismo propósito de respaldar las ideas y hechos mencionados en los capítulos.

El diseño del plan de investigación se elaboró para estudiar el sector mueble desde el lado de la oferta y la demanda. En cuanto al estudio de la oferta, se implementó una fase exploratoria cualitativa a través de una actividad llamada “Mystery Shopper”, la cual consistió en visitar diferentes tiendas de muebles para recabar información sobre los tipos de muebles que cada una ofrece, los precios, el tipo de consumidor (nivel socioeconómico) que frecuenta dichas tiendas, las preferencias de los clientes, entre otros datos. Luego, se procedió a realizar entrevistas semiestructuradas a expertos en el rubro según los perfiles definidos. Finalmente, para estudiar el lado de la demanda del sector mueble, se procedió a la aplicación de encuestas a clientes potenciales pertenecientes a los segmentos socioeconómicos definidos. Estas encuestas representan la parte cuantitativa de la investigación, la cual nos ayudó a determinar nuestro mercado objetivo.

**Figura 1.1. Esquema de plan de investigación**



Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

Los capítulos posteriores, los cuales fueron: Diseño del producto y estrategia de la empresa, los planes de operaciones, marketing, recursos humanos y financiero se elaboraron tomando como referencia los resultados de los capítulos previos. La información contenida en estos capítulos fue complementada con el conocimiento empírico tanto de los autores de esta tesis como de la asesora para decidir sobre la estructura y el contenido de los mencionados capítulos.

Finalmente, se plantearon conclusiones y recomendaciones sobre todo el contenido de esta tesis. Además, se insertaron las citas bibliográficas en formato APA y Anexos con información de soporte al contenido de cada capítulo.

## CAPÍTULO II: MARCO DE ANÁLISIS

Este capítulo se divide en tres puntos: Marco de Referencia, Marco Contextual y Marco Legal. El primero consiste en explicar los conceptos generales sobre las partes que constituyen el trabajo de fabricación de muebles; el segundo punto consiste en describir el entorno que influye directamente sobre el presente plan de negocios y el tercer punto consiste en explicar los reglamentos y normas que deben ser considerados para operar bajo un esquema legal y no afectar la normal operatividad del sector de muebles de madera en el Perú. Además, este capítulo se relaciona con el capítulo de introducción en que ambos toman en consideración la delimitación y los alcances del presente proyecto; a su vez, sirve como base para los siguientes capítulos ya que una vez conocido el sector de muebles y su entorno, es posible definir un plan de investigación y llevarlo a cabo a través de instrumentos que permitan seguir recabando información relevante sobre los actores que conforman la cadena de valor de la industria de muebles de madera.

### 2.1. Marco de Referencia

#### 2.1.1. Sector Forestal

- **Sostenibilidad social:** Se respetan los derechos de las poblaciones indígenas y locales, sus territorios y conocimientos ancestrales, evitando conflictos para el uso de los recursos y generando oportunidades de desarrollo. Se cumple con los derechos laborales y la salud ocupacional de los colaboradores (FSC Perú, 2017).
- **Bosques sostenibles:** Son aquellos bosques de los cuales la extracción de la madera es de origen certificado y controlado. Por tanto, dicha madera proviene de bosques reforestados en un **5%**, siendo una madera de origen certificado y la tala no es indiscriminada, por lo cual es un bosque controlado (FSC Perú, 2017).

#### 2.1.2. Sector Maderero

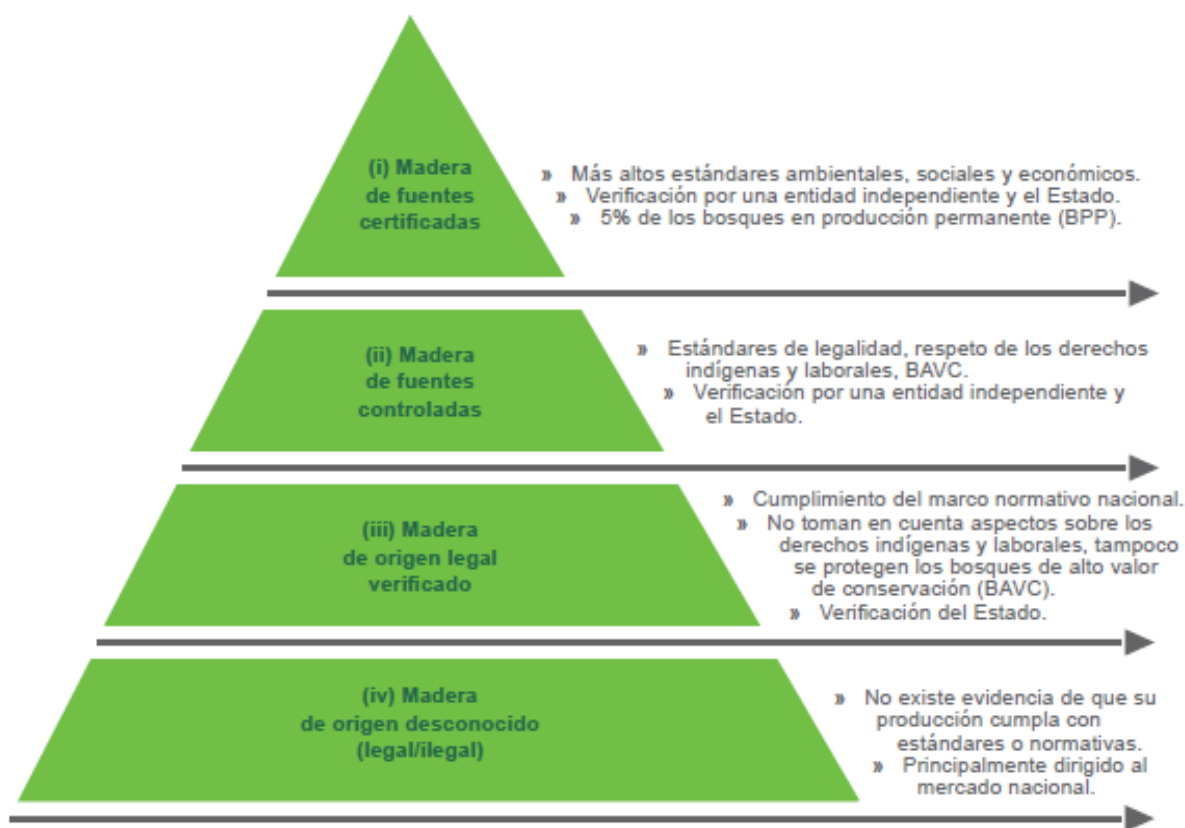
- **Madera exótica:** Madera proveniente de los bosques tropicales peruanos y no es muy común dado sus atributos físicos como color, textura y vetas.
- **Madera de Fuentes certificadas FSC:** “Es la madera que cuenta con los más altos estándares sociales, ambientales y económicos, proviene de bosques o plantaciones

que cuentan con una certificación creíble y de reconocimiento nacional e internacional. La certificación FSC es la más difundida y recomendada para los países con bosques tropicales. Al adquirir madera y productos forestales de bosques certificados se realiza una compra responsable, ya que el cumplimiento de sus criterios garantiza el buen manejo en contraposición con la madera de origen desconocido, que es extraída ilegalmente y pone en riesgo la sostenibilidad ambiental y el bienestar de las poblaciones locales e indígenas.” (FSC Perú, 2017, p.13)

- **Madera de fuentes controlada (FSC):** “Madera que proviene de bosques o plantaciones que no cuentan con la certificación FSC, pero que han sido aprobadas como fuentes aceptables de productos forestales.” (FSC Perú, 2017, p.15).
- **Madera de origen legal verificado:** “Madera que ha sido aprovechada, transportada, transformada, almacenada y comercializada en cumplimiento con la normativa nacional y acuerdos establecidos en el exterior” (FSC Perú, 2017, p.15).
- **Madera de origen desconocido (legal o ilegal):** “La madera de origen desconocido es aquella que no cuenta con la evidencia suficiente de haber sido extraída, transportada, transformada y comercializada. Además, es posible que la madera no haya sido explotada bajo criterios de sostenibilidad ambiental y social, por lo cual, puede haber sido talada ilegalmente de áreas naturales protegidas o de territorios indígenas” (FSC Perú, 2017).

En la **Figura 2.1**, se puede observar los cuatro conceptos de madera según su grado de origen y las características más resaltantes de cada una.

**Figura 2.2. Categorización de la madera de acuerdo con su procedencia.**



Fuente: Compras responsables de madera en el Perú, FSC Perú, 2017.

### 2.1.3. Fabricación del Mueble

El proceso de fabricación de muebles se detalla en el **Anexo 2.1**

### 2.1.4. Tipos de Materiales

- **Madera:** Materia prima formada por un conjunto de tejidos que, a su vez, forman el tronco, raíces y ramas de los árboles (Gobierno Vasco, s.f.). Es el material más usado para muebles al ser un material noble para el diseño y por la existencia de distintos tipos de madera como el roble, caoba, pino, entre otros. Sin embargo, en la industria de la madera, al referirse al término madera, se hace referencia tanto a la madera pura como a sus derivados. En la presente tesis, los muebles propuestos serán de madera maciza, la cual está hecha de **100%** pura madera.

Como derivados de la madera, existen algunas opciones que son más económicas que la propia madera maciza y se dividen en:

- **Aglomerado MDP Melamínico (melaninas):** Tablero de densidad media, constituido por partículas de madera de pino, las cuales son combinadas con resinas sintéticas y fraguadas bajo presión. El MDP está caracterizado por su homogeneidad, resistencia y densidad, los cuales aseguran un buen acabado en procesos de impresión, pintura y revestimiento. Este material producido en prensas continuas es ampliamente usado en la fabricación de muebles para habitaciones, sala, comedor, closet y bibliotecas (Fabrica-muebles, s.f.)
- **Fibras:** Fabricadas con fibras de maderas unidas con cola y prensadas. Es posible encontrar fibras en tableros semiduros, los cuales son usados para revestimientos y tableros de densidad media, los cuales tienen una resistencia similar a la madera y las chapas, las cuales están hechas en capas y son prensadas, son resistentes y pueden ser pintadas de distintos colores (gnetmuebles, 2018).
- **Contrachapados o madera laminada:** Formación de capas finas de madera encoladas (RAE, 2019).

#### 2.1.5. Técnica de acabado de Muebles de Madera

- **Terminado al aceite:** Una de las técnicas más tradicionales para el embellecimiento de muebles de madera es la aplicación de aceites naturales. A través de esta técnica de acabado, es posible que el mueble resalte el brillo de las vetas o rayas naturales de la madera. De esta manera, las ventajas asociadas a la aplicación de aceites naturales para el acabado de la madera son: el realce de la belleza natural de la madera, realce de las vetas, conservación del color natural aun estando expuesta a cambios climáticos y una mejor protección contra la polilla o termita (Decarpintería, 2019).



### 2.1.6. Accesorios

- **Perno:** La Real Academia Española (2019) indica que es una “pieza de hierro u otro metal, larga, cilíndrica, con cabeza redonda por un extremo y asegurada con una chaveta, una tuerca o un remache por el otro, que se usa para afirmar piezas de gran volumen.” (Real Academia Española, 2019).

### 2.1.7. Materiales de Accesorios

- **Aluminio:** La Real Academia Española (2019) indica que es un “elemento químico metálico de color similar al de la plata, ligero, dúctil, abundante en la corteza terrestre, que tiene diversas aplicaciones industriales (Real Academia Española, 2019).
- **Acero inoxidable:** La Real Academia Española (2019) indica que es una “aleación de acero y cromo, níquel, etc., especialmente resistente a la corrosión.” (Real Academia Española, 2019).

### 2.1.8. Técnicas para el ensamblaje del Muebles

Las Técnicas para el ensamblaje del Mueble se muestran en el **Anexo 2.2.**

## 2.2. Marco Contextual

### 2.2.1. El Sector Inmobiliario en el Perú

El mercado inmobiliario está directamente asociado a las adquisiciones de muebles para el hogar, ya que estos bienes son de uso diario y permanente en las áreas de las viviendas y; por tanto, un posible crecimiento en la venta de inmuebles requiere o demanda un incremento en la venta de muebles. En vista de que los bienes muebles son indispensables para las viviendas, es importante analizar la evolución del sector inmobiliario y de esa manera, determinar en qué medida la demanda de muebles podría aumentar o decrecer.

En 2018, el mercado inmobiliario ha tenido un desempeño positivo gracias al crecimiento económico, las facilidades de acceso a tener una vivienda propia y algunas disminuciones en las tasas de interés de los créditos hipotecarios. Dado este buen desempeño en el mercado inmobiliario, Según Alfonso Vigil, Gerente Comercial de la Inmobiliaria

Edifica, los precios de los inmuebles en la capital se han elevado, más aún en el caso de distritos como Miraflores, San Isidro, Surco y San Borja, los precios de los inmuebles cerraron con un crecimiento de **2.8%** en **2018**. Además, se espera que el 2019 la tendencia en el crecimiento del mercado inmobiliario se mantenga (Eleconomista, 2018).

### **2.2.2. Situación Actual de la Exportación de Muebles de Madera del Perú entorno al mundo**

La industria del mueble global es interindustrial, por lo que factores comparativos como el capital y trabajo impactan en la misma. (Song, 2011). De tal forma, como se muestra en la **Tabla 2.1**, China coherentemente se convierte en el principal exportador de muebles de madera, con una participación del **28.3%** al **año 2015** debido a su factor trabajo.

Por el lado de Sudamérica, en el **puesto 21** se encuentra Brasil con una participación de menos del **1%** en las exportaciones y mucho más abajo se encuentra Perú, en el **puesto 73** con una participación de tan solo de **0.01%** (World Integrated Trade Solutions (WITS), 2016). Sin embargo, el gigante asiático es un país con escasos recursos forestales per cápita por lo que depende de las importaciones de madera. (Han, Wen & Kan, 2009); lo que finalmente provee una ventaja a los países que cuenten con recursos forestales.

**Tabla 2.1. Principales Países Exportadores - Industria del Mueble de Madera**  
(US\$miles)

Rank	Países	2013	2014	2015	Var. % 15/14	Part. %
1	China	12,378,200	14,044,483	14,650,649	4.30%	28.30%
2	Alemania	4,331,217	4,507,772	4,080,192	-9.50%	7.90%
3	Italia	4,105,616	4,246,368	3,628,097	-14.60%	7.00%
4	Vietnam	2,388,507	2,750,407	2,888,249	5.00%	5.60%
5	Polonia	2,630,254	2,983,153	2,476,532	-17.00%	4.80%
6	Malasia	1,499,196	1,588,636	1,545,607	-2.70%	3.00%
7	Canadá	1,090,299	1,159,712	1,164,532	0.40%	2.20%
8	Dinamarca	1,120,006	1,191,737	1,061,340	-10.90%	2.00%
9	Indonesia	1,019,612	1,050,349	1,047,625	-0.30%	2.00%
10	Turquía	977,450	1,090,988	998,401	-8.50%	1.90%
11	Estados Unidos	986,820	980,967	962,089	-1.90%	1.90%
21	Brasil	437,382	457,717	410,524	-10.30%	0.80%
<b>73</b>	<b>Perú</b>	<b>6,342</b>	<b>5,994</b>	<b>4,785</b>	<b>-20.20%</b>	<b>0.01%</b>
<b>Total, General</b>	<b>Total, General</b>	<b>51,457,178</b>	<b>55,128,925</b>	<b>51,831,577</b>	<b>-6.00%</b>	<b>100%</b>

Fuente: World Integrated Trade Solutions (WITS). Importaciones de las partidas 940330, 940340, 940350, 940360. (2016)

Elaboración: Autores de esta tesis

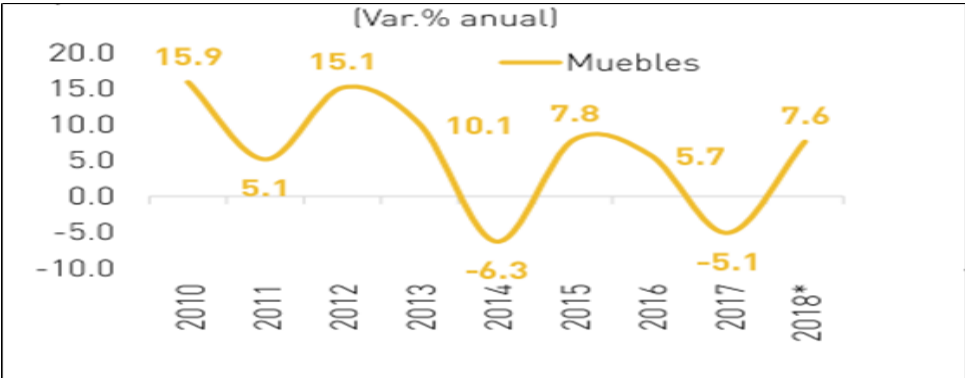
### 2.2.3. La Industria de Muebles de Madera en el Perú

Según Fuente y Elaboración del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) – CITEMADERA, la industria nacional de muebles de madera presenta altos niveles de informalidad tanto a nivel empresarial como a nivel laboral. Ambos presentan tasas de informalidad de **73%** y **91%** respectivamente según datos proporcionados por SUNAT. En vista de tan altos niveles de informalidad, existen barreras para lograr un comercio de madera de Fuente y Elaboración sostenibles y legales, ya que, en muchos casos, las empresas informales extraen madera de dudosa procedencia al no estar registradas en SUNAT y no pagar impuestos (Gestión, 2018).

La industria de muebles ha tenido un crecimiento del **6.75%** en promedio para los dos últimos años, según la **Tabla 2.2**, valores relevantes ya que en general el sector manufacturero primario ha decrecido en **2.3 %** para el mismo periodo en el Perú (BCRP, 2016). Además, se espera una tasa de crecimiento de **4.18%** para el **año 2020**, (Global furniture market, 2002). Sin embargo, a pesar del alto nivel de informalidad, en los últimos años se observó un potencial de crecimiento de la Industria de Muebles en el Perú.

Según la **Figura 2.2**, se estimó que la tasa de crecimiento del sector mobiliario crecería en **3.3%** al cierre del **2017**, lo cual influiría en una mayor demanda de muebles en el país, pero a consecuencia del Fenómeno del Niño Costero, se tuvo una fuerte caída en el sector que elevó el costo de los insumos. Sin embargo, en el **2018** se pronosticó un crecimiento de **7.6%** a pesar de los comportamientos variables en los últimos años. (CASER, Muebles de Madera, 2017).

**Figura 2.2. Evolución de la variación de la Industria del Mueble en Perú**



Fuente: REM (MacroConsult Sistema de información, 2018), pág. 60

**Tabla 2.2. Producción Manufacturera del Perú – variaciones porcentuales anualizadas, período 2014 y 2016.**

<b>RAMAS DE ACTIVIDAD</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>MANUFACTURA NO PRIMARIA</b>	<b>4.3</b>	<b>3.7</b>	<b>-1.5</b>	<b>-2.6</b>	<b>-2</b>
Alimentos y bebidas	5.1	1	1.8	0	0.2
Productos lácteos	6.8	3.6	1.4	3.1	-4.7
Molinería	2.7	-3.7	2	0.6	-4.4
Panadería	4	-3.4	-0.4	1.2	-1.9
Fideos	8.8	-0.9	5.5	-2.5	4.3
Aceites y grasas	7.2	2.6	4.6	4.5	2.3
Alimentos para animales	11.1	9.1	-1.9	-6.7	7.2
Productos alimenticios diversos	13.3	12.8	-5.5	-8	-6.2
Cerveza y malta	3.7	-0.4	0.5	-0.4	-0.8
Bebidas gaseosas y agua de mesa	4.1	4.8	1.7	9.1	7.6
Conservas de alimentos, chocolates y bebidas alcohólicas	-0.5	-5.9	9.3	-3.3	4.4
<b>Textil cuero y calzado</b>	<b>-6.2</b>	<b>-1.4</b>	<b>-6.7</b>	<b>-5.7</b>	<b>-4.5</b>
Hilados tejidos y acabados	-9.5	-4.8	1.7	-5.1	-7.7
Tejidos y artículos de punto	-8.8	6.9	7.8	-5.9	-10.2
Cuerdas, cordeles, bramantes y redes	0.6	-27.8	-6	-11.5	3.3
Cuero	12.6	4.4	-17.6	-2.1	-10.7
Prendas de vestir	-9.4	-5.7	-9	-8.7	-4.3
Otros productos textiles	-7.9	4.8	-7.6	-7	-1
Calzado	6.9	12.6	-14.4	3	4.1
<b>Madera y muebles</b>	<b>7.8</b>	<b>1.4</b>	<b>-7.4</b>	<b>1.8</b>	<b>2.9</b>
Madera	-2.2	-12.7	-9.6	-11	-4.4
Muebles	15.1	10.1	-6.3	7.8	5.7
<b>Industria de papel e imprenta</b>	<b>4.5</b>	<b>0.6</b>	<b>2.3</b>	<b>-5.9</b>	<b>-0.7</b>
Papel y cartón	0.2	23.2	-20.1	-16.6	-5.5
Envase de papel y cartón	2.4	3	0.2	1.4	7.4
Otros artículos de papel y cartón	4.5	-0.7	11	12.5	-7
Actividades de impresión	5.2	-0.6	-0.3	-17.9	2.4

Fuente: BCR (2016)

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 2.2.4. Situación Actual del Área de bosques del Perú a Nivel Mundial

En esta línea, según la **Tabla 2.3**, el Perú se encuentra en el **puesto 9** de los países con más área de bosque reportada a nivel mundial, representando el **2%** del área del bosque mundial según datos de la FAO 2010-2015, (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015), todo esto provee al Perú un enorme potencial, que para ser explotado requiere expandir las áreas bajo manejo forestal certificado, atendiendo demandas de mercado comprobadas y crecientes (BCRP, 2016).

**Tabla 2.3. Diez Principales Países por Área de Bosque Reportada, 2010-2015**

Rank	Países	Área de bosque (miles de ha)	% de la superficie de tierra	% del área de bosque mundial
1	Federación de Rusia	814,931	50%	20%
2	Brasil	493,538	59%	12%
3	Canadá	347,069	38%	9%
4	Estados Unidos de América	310,095	34%	8%
5	China	208,321	22%	5%
6	República Democrática del Congo	152,578	67%	4%
7	Australia	124,751	16%	3%
8	Indonesia	91,010	53%	2%
<b>9</b>	<b>Perú</b>	<b>73,973</b>	<b>58%</b>	<b>2%</b>
10	India	70,682	24%	2%
<b>Total, General</b>	<b>Total, General</b>	<b>2'686,948</b>	<b>421%</b>	<b>67%</b>

Fuente: ONU (2015)

Elaboración: Autores de esta tesis

El sector muebles se ve fortalecido y con potencial de crecimiento, debido a que el Perú es el segundo país en Sudamérica que cuenta con mayor área de bosques, **73,973** (miles de ha) después de Brasil, lo cual significa una oportunidad para fomentar el crecimiento sostenible en el rubro de forma semejante como lo hizo Brasil, cuya producción de muebles abastece principalmente su mercado local. (Bosques, 2016).

Paralelamente, de acuerdo con las estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú, el sector de muebles en el Perú aún no está muy bien desarrollado, por lo que tiene un escaso aporte al PBI nacional en promedio desde el periodo del 2006 al 2016, pese a que el Perú cuenta con bosques forestales y áreas donde puede ser aprovechado de forma eficiente y de manera sostenible para el desarrollo de la industria del mueble. Países como Chile y Brasil aprovechan el uso de este recurso donde el valor de sus exportaciones representa (2.3 billones) y (2.4 billones) de su PBI respectivamente, mientras que Perú solo exporta (133 millones). A pesar de ello, el mercado de fabricación de muebles es una de las 5 principales industrias manufactureras en el Perú que aportan al PBI del Perú en **1%**. (Censo Industrial Manufacturero, 2017).

En cuanto a la descentralización, el mercado más importante es Lima, donde las ventas ascienden a **80.8%** del total, con un **44 %** de industrias en la capital. Arequipa tiene el **7%** del mercado, Ancash, Junín, Piura, La Libertad y San Martín **4%** y otros que ocupan el **29%**, según (Desco, 2011, p. 22).

**Tabla 2.4. Concesiones forestales otorgadas durante el año 2017.**

Departamento	Tipo de Concesiones				Total, Departamental	
	Conservación		Fines Maderables			
	Superficie (ha)	Nº	Superficie (ha)	Nº	Superficie (ha)	Nº
CUSCO	4,459.33	1	0	0	4,459.33	1
JUNÍN	15,887.42	1	0	0	17,887.42	1
LORETO	4,409.66	3	691,502.35	44	695,912.01	47
UCAYALI	0.00	0	204,374.11	10	204,374.11	10
<b>Total, Nacional</b>	<b>26,756.41</b>	<b>5</b>	<b>895,876.46</b>	<b>54</b>	<b>922,632.87</b>	<b>59</b>

Fuente: GEOSERFOR, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Dentro de la producción forestal maderable durante el **2017**, como se muestra en la **Tabla 2.4**, fueron otorgadas **59** concesiones forestales en total, siendo el departamento de Loreto el de mayor superficie concesionada con una superficie de **695, 912, 01** hectáreas. (SERFOR, 2019, p. 11).

La oportunidad con la que cuenta el Perú es que posee más de 6 millones de hectáreas de bosques de producción permanente (BPP) destinadas por el estado para su aprovechamiento forestal maderable bajo la modalidad de concesiones forestales. En las regiones de mayor producción y relevancia como Loreto, Pucallpa y Madre de dios, es una Fuente y Elaboración importante de empleo y dinamización del mercado regional a escala nacional (FSC Peru, p. 20 y 21).

El Perú está ubicado entre los **20 países más extensos del mundo**, alberga una cuarta parte de las selvas tropicales del planeta y una impresionante población arbórea que supera a más de **2500 especies forestales**, de las cuales solo 64 son las más comerciales (CPM, 2017).

Uno de los insumos más representativos para la fabricación de muebles y productos de segunda transformación es la madera aserrada. (CITE MADERA, 2019). El cual tiene a las regiones con más alta producción de madera aserrada como Loreto, Madre de dios y Ucayali. (SERFOR, 2017).

Como se muestra en el **Figura 2.4**, donde se evidencia las variedades de maderas tropicales más comercializadas para la producción de muebles. Cabe indicar que algunas de estas maderas tropicales son también maderas exóticas como, por ejemplo, el tornillo y copaiba.

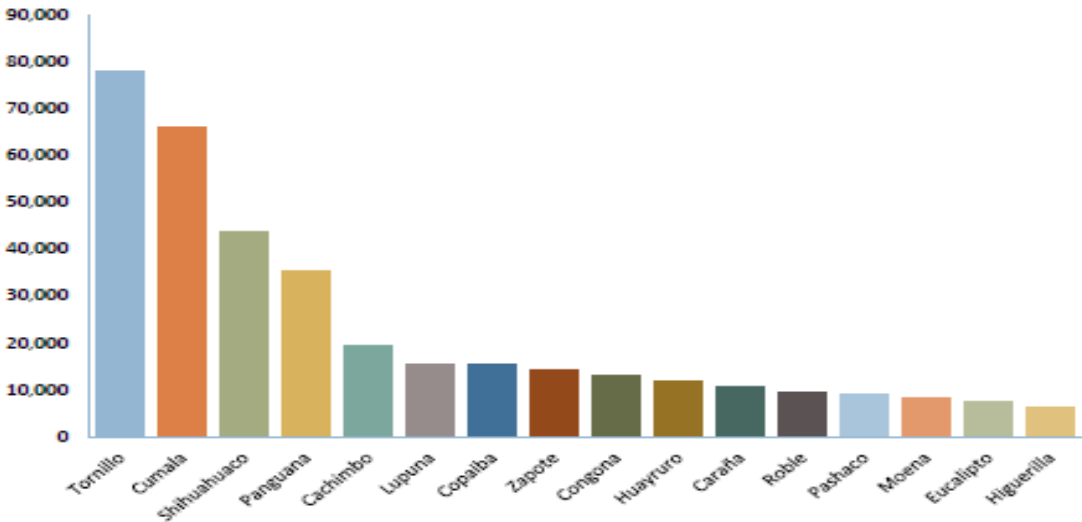
La Heterogeneidad de los bosques tropicales obliga, al desarrollo de una estrategia integral que permite el aprovechamiento de esta riqueza maderable; enlazando el manejo sostenible de los bosques y la certificación forestal con la comercialización y su uso integral con valor agregado por la industria de la madera y el mueble; a fin de asegurar una gestión



ambiental responsable, socialmente benéfica y económicamente viable a lo largo de la cadena productiva (CPM, 2017, p. 4.).

Según el FMI, la economía peruana mantendrá un crecimiento del **4.2%** para el presente año 2019, asociada al crecimiento de la inversión privada del **7.6%** en el **2019**, siendo la tasa más alta desde **2012**, debido al mayor impulso de la inversión minera. Además, el crecimiento también se ve favorecido por la inversión pública que crecerá **4,5%** en el **2019** (FMI). Con esto resulta que la economía peruana alcanzó en el último año, 20 años consecutivos de crecimiento y estabilidad, a pesar de los problemas de corrupción del caso de Odebrecht.

**Figura 2.3. Producción de madera tropical aserrada por especie de mayor producción (m³). Año 2017**



Fuente: GORES – Direcciones ejecutivas de recursos naturales, administraciones técnicas forestales y de fauna silvestre.

De tal forma, el incremento en el consumo de muebles de madera se ve favorecido, ya que está relacionado con el mayor nivel adquisitivo de la población, que está vinculado con el incremento del producto bruto interno (PBI) per cápita cuya tendencia de crecimiento progresivo es de **4.5%** durante los últimos **5 años**, pasando de **US\$ 5,770** en el **2011** a **US\$ 6,027** en el **2015**, según cifras reportada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017).

### 2.2.5. Tendencias de muebles de madera

Las tendencias se describen en el **Anexo 2.3**.

### 2.3. Marco Legal

El Perú aún se encuentra atravesando por diversos casos corrupción, teniendo como principales protagonistas a todos los expresidentes asociados al caso Odebrecht. Adicionalmente, el año 2018 el presidente Kuczynski tuvo que renunciar teniendo una rápida sustitución por el actual presidente Martín Vizcarra (Diario Comercio, 2018). Todos estos sucesos, a pesar de ser impactantes, no provocaron una significativa afectación sobre la economía peruana.

En cuanto al aspecto legal, el país cuenta con reglas para la apertura de empresas y la regulación a lo largo de su ciclo de vida; sin embargo, se observa una alta tasa de extinción de empresas formales, debido entre varios factores al elevado **costo laboral**, siendo el mayor a nivel de Sudamérica. América con **71.8%** según la MEF. (MEF, 2006).

**Tabla 2.5. Costos laborales no salariales de América Latina**

Conceptos	Argentina	Brasil 1/	Chile	Colombia	México	Perú
Salud	14.00%	30.00%	7.00%	12.00%	9.40%	11.10%
Sistemas Provisionales	27.00%		12.50%	13.50%	6.50%	16.00%
Asignación Familiar	7.50%			4.00%		5.40%
CTS		8.30%	3.00%	8.30%		10.20%
Vacaciones	4.20%	8.30%	4.20%	4.20%	2.10%	8.80%
Gratificaciones	8.30%	9.70%		4.20%	4.20%	17.60%
Otros Impuestos	1.50%		3.00%	3.00%	5.00%	2.70%
<b>TOTAL</b>	<b>62.50%</b>	<b>56.40%</b>	<b>29.70%</b>	<b>49.20%</b>	<b>27.20%</b>	<b>71.80%</b>

1/ En Brasil existe un Sistema Pensionario de reparto solidario a través de un subsidio cruzado entre el sistema de salud y de pensiones.

Fuente: MEF, 2006.

Elaboración: Autores de esta tesis.

## Marco Legal del Sector Muebles en el Perú

Mediante la Ley N.º 29325, del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental - SINEFA, a partir de noviembre de 2017, se otorgó a la OEFA la calidad de Ente Rector del citado sistema en donde la **división 36** de clasificación Industrial Internacional Uniforme ve la actividad de Fabricación de muebles e Industrias Manufactureras, el cual asume las funciones de evaluación, seguimiento, vigilancia, supervisión, fiscalización, control y sanción en materia ambiental. Adicionalmente SERFOR es el organismo que otorga permiso forestal para el manejo y aprovechamiento sostenible de esta materia prima (OEFA, 2017).

Así mismo, la publicación de los cuatro reglamentos de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, el Estado peruano, a través del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), promoverá la conservación, protección y el uso sostenible y competitivo del patrimonio forestal peruano, la cual beneficiará a la industria de muebles de madera en el largo plazo (CASER, 2017).

El comercio ilegal de madera implica una serie de consecuencias negativas para el país, entre las cuales se pueden nombrar (i) degradación (ii) pérdida de biodiversidad (iii) conflictos (iv) defraudación fiscal (v) competencia desleal (WWF, 2016).

El Centro de Información y Documentación (INACAL), presenta una lista de normas técnicas peruanas con las cuales todas las fabricaciones de muebles deben cumplir. Dicha lista se encuentra agrupada en base a actividades económicas como es el caso de la **fabricación de muebles de madera** para uso doméstico e institucional. Por ejemplo, existe una NTP de código 260.031:2012 para armarios de madera y tableros para uso institucional y doméstico, revisada el 2017, establece los requisitos de los materiales utilizados y métodos para la construcción para todos los muebles de uso doméstico con la capacidad de contener. Esta norma permite que todos los sectores involucrados cuenten con una herramienta en común para la producción de muebles adaptables a la comodidad y uso adecuado de los usuarios domésticos (INACAL, 2017).

## 2.4. Conclusiones

Existen diversos materiales con los cuales se puede fabricar muebles, teniendo como material principal la madera maciza y los derivados de la madera como las melaminas, los contrachapados y la fibra. Sin embargo, los muebles de pura madera tienden a ser más duraderos y resistentes a la humedad. Por esta razón, la madera pura ha sido tradicionalmente el material más usado y el más valorado por el consumidor de muebles en el mercado nacional.

Si bien existe una gran variedad de bosques, dado que el Perú ocupa el noveno lugar a nivel mundial como uno de los países con mayor extensión forestal, lo cual debería impulsar el crecimiento de la industria de la madera nacional, esta industria es informal y aun no madura, desfavoreciendo la competencia legal entre productores.

Comprar madera para fabricarla o comercializarla responsablemente contribuye al desarrollo sostenible del sector, favoreciendo a los agentes de la cadena de valor de la industria de muebles de madera. Un objetivo que todos los interesados en la industria deben buscar, es el desarrollo sostenible de los bosques y los recursos que forman parte de ellos, por ejemplo, los árboles.

Además, teniendo en cuenta que el mercado de inmuebles ha tenido una reactivación y un crecimiento que ha permanecido en el transcurso del último año, algunas familias tendrán la necesidad de amoblar sus casas con muebles. Así mismo, la madera es un material altamente valorado en el mercado, por lo que hay una mayor demanda para la adquisición de muebles de madera con características de calidad, resistencia y durabilidad para el hogar.

Respecto a la parte legal de la industria de la madera, poseer madera certificada FSC y controlada, representa una buena oportunidad para ofrecer muebles de madera cuyas fabricaciones cumplen con estándares de calidad y de bosques que han sido parte de una gestión forestal sostenible en cumplimiento con las normas legales de la industria. Además, es importante tomar en cuenta el cumplimiento de las normas técnicas peruanas dictaminados por INACAL, para producir con estándares de calidad y asegurar un buen uso.

## **CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR**

En este capítulo se analiza los factores externos que puedan generar amenazas y/u oportunidades para la comercialización de muebles de maderas exóticas peruanas en Lima Metropolitana. Así mismo, el análisis no solo incluye la situación interna del país sino también la situación internacional que pueda afectar al rubro de muebles.

### **3.1. Análisis del Macroentorno**

Se realizará un análisis de los factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales relacionados directamente con la empresa.

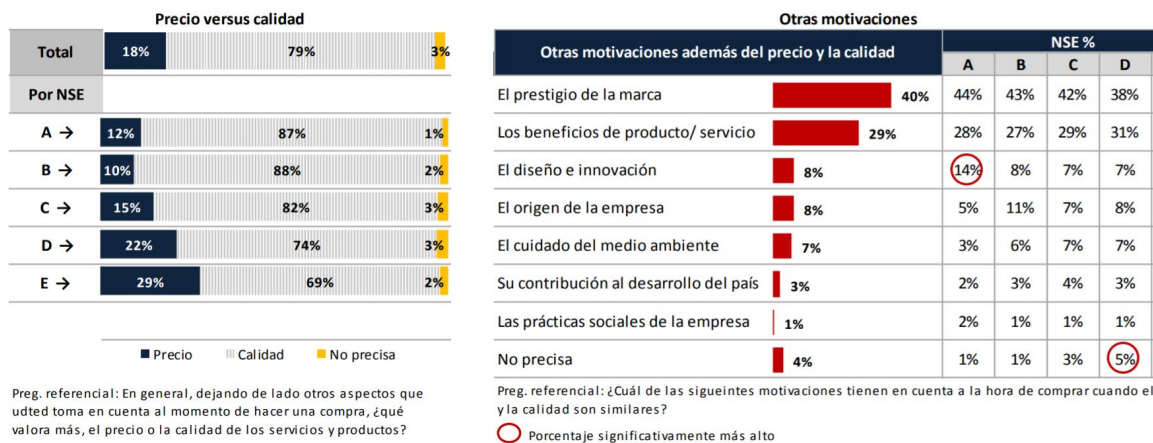
#### **3.1.1 Aspectos Socioculturales**

##### **En cuanto a compras del consumidor**

El nivel socioeconómico B1 se caracteriza por la mayor tenencia de bienes con respecto al B2, por lo que busca comprar bienes que le den exclusividad, comportamiento similar al observado en el segmento A2 (Ipsos Perú 2017). A su vez, el nivel socioeconómico A1 también compra productos de alto valor y busca exclusividad, lo que difiere con respecto al A2 es que normalmente sus referencias son extranjeras, así lo manifestó el Gerente General de la Empresa Mueblum, quien indicó que “el segmento top de Lima viaja al extranjero incluso con sus diseñadores para tener ese diseño en sus hogares”. (Gerente General Mueblum, 2019).

De la misma forma, este segmento valora más la calidad respecto al precio. Por lo cual le otorga una alta prioridad, el prestigio de la marca y los beneficios que el producto ofrece. Ver **Figura 3.1**.

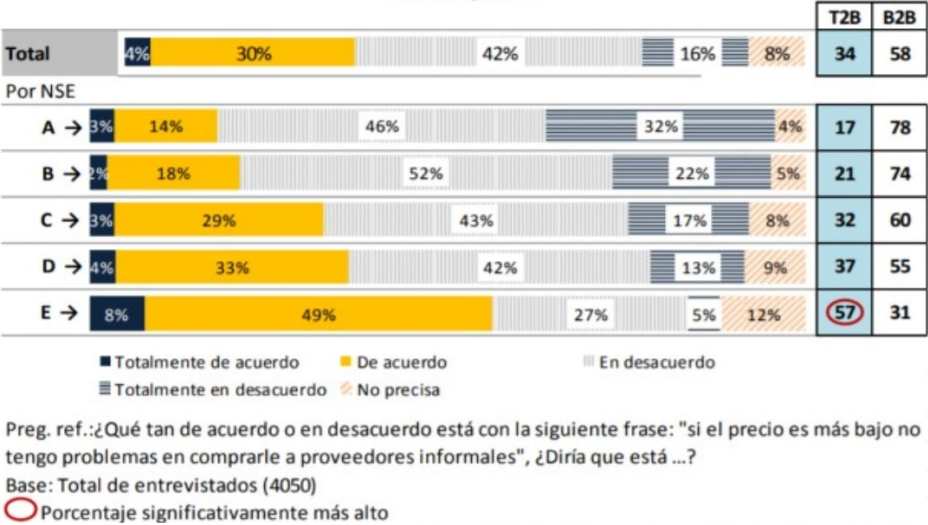
**Figura 3.1. Motivaciones que tienen en cuenta a la hora de comprar o contratar un producto o servicio.**



Fuente y Elaboración: Indecopi, 2017

En dicho segmento también se concluye que la ama de casa es quien toma las decisiones en un 59% de las veces y que a pesar de que existe un crecimiento hacia el uso de internet, ella aun ve la televisión y se entera de promociones por TV en un 84% de las veces, por catálogo en un 23% y por periódicos en un 21%. Así mismo, un 60% de las amas de casa manifestaron que cambiarían la marca que compran habitualmente si encuentran un producto de mayor calidad, consecuentemente un 73% compara productos y marcas para comprar, por lo que a un 90% le gusta tomarse su tiempo para realizar esta actividad. (IPSOS Perú, 2017).

**Figura 3.2. Nivel de aceptación en cuanto a la compra de proveedores informales (%)**



Fuente y Elaboración: Indecopi 2017

A su vez, se observa que el nivel de aceptación en comprar a proveedores informales en los segmentos A y B es mínimo, según la **Figura 3.2**, donde el **14 %** y **18 %** y solo el **5%** está totalmente de acuerdo en ambos segmentos en comprar a proveedores informales.

Así mismo, conforme al análisis contextual, existe una tendencia creciente por consumir productos ecológicos, denominando a esta tendencia según Philip Kotler como el “Impacto Ambiental” (Kotler, 2011:132). Por lo que, el Perú no está ajeno a esta preocupación por conservar el medio ambiente, de tal forma el 89% de la población limeña lo considera como un tema muy importante, así mismo, el 96% indica que durante los 10 últimos años el medio ambiente se ha ido deteriorando. Y aunque las cifras de acciones concretas relacionadas son menores, puesto que solo el 23% de la población de Lima compra productos ecológicos, la tendencia viene incrementando. (IOP, 2009:2).

Esta tendencia podría seguir influyendo en cuanto a la preferencia de comprar muebles de madera. Un ejemplo de ello es que el 65% de los limeños eligieron productos de madera (pisos, puertas, ventanas, muebles, entre otros) para sus hogares, según estudios realizados por el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado de la Construcción – Capeco (Gestión, 2015).

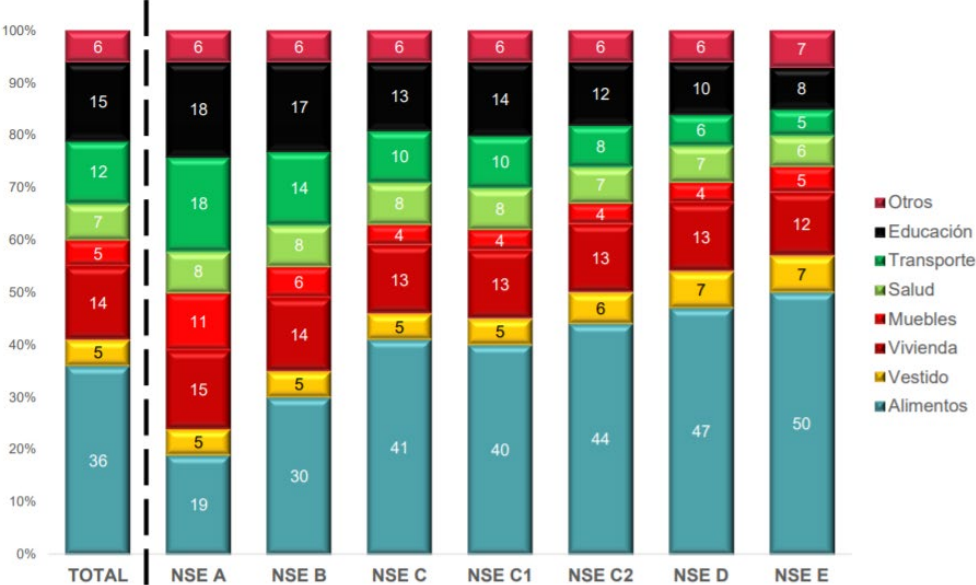
Adicionalmente, la directora ejecutiva del Centro de Innovación Tecnológica de la Madera (CITE madera) señala que la gente prefiere la madera por la calidad y duración a pesar de la practicidad que ofrece la melamina (Gestión, 2015).

**3.1.2 Aspectos Económicos**

Según el APEIM observamos que los niveles socioeconómicos A y B, gastan un 11% y 6% en promedio respectivamente de su presupuesto mensual para la compra de muebles. (APEIM, 2016). Valores que están por encima de los otros segmentos, puesto que estos segmentos buscan adquirir muebles de calidad y exclusividad según lo visto previamente. Así mismo, este porcentaje se ha mantenido con respecto a años anteriores.

**Figura 3.3. Distribución del gasto según NSE en Lima metropolitana.**

**DISTRIBUCIÓN DEL GASTO SEGÚN NSE 2018 - LIMA METROPOLITANA**



Fuente y Elaboración: IPSOS 2016



### 3.1.3 Aspectos Tecnológicos

#### Tendencia Tecnológica – Conectividad a Internet

Así mismo, otra tendencia mundial es la conectividad a través del internet, por lo que, en el Perú, los cibernautas correspondientes a Lima Moderna que se encuentran en el rango de 8 a 70 años, 91 % pertenece a una red social, 56% ya se conecta a internet todos los días y 26% ya ha comprado online. Así mismo, el cibernauta de Lima Moderna indica que 50% ya ha comprado desde el celular (Ipsos Perú, 2017).

### 3.1.4 Aspectos Ecológicos

La deforestación es la causa principal de la destrucción de estos bosques tanto en la actualidad como a futuro, de acuerdo con evaluaciones realizadas por el Ministerio de Ambiente, la principal causa de la deforestación en la Amazonía peruana es “la tala y quema de bosques para la agricultura y ganadería a diferentes escalas, seguido por crecimiento de la población; mayor demanda de tierras para la agricultura y la migración a la Amazonía” (MINAM, 2016, p.16), no siendo la industria manufacturera de muebles de madera una causa de la deforestación. Sin embargo, la escasa planificación de la industria forestal que origina que se intervengan en las áreas fuera del bosque manejado.

Cabe precisar que, del total del territorio nacional el 80.1% son consideradas tierras destinadas para la producción forestal y tierras de protección, siendo para cultivos el 5.9% y para pastos y ganadería el 13.9% (MINAM, 2013).

## 3.2. Análisis del Microentorno

En esta sección se analizará el nivel de competencia dentro de la industria mediante el modelo basado en las 5 fuerzas competitivas, creado por Michael Porter (1979). El propósito de este análisis es identificar principalmente las **amenazas** y **oportunidades**, de este modo se podrá comprender mejor el entorno en el que se encuentra una empresa, por ello, se conseguirá desarrollar una mejor estrategia de negocio a la que está vigente, que muestre

cuan atractiva es esta industria y el modelo de negocio para crear oportunidades de inversión y rentabilidad que principalmente depende de la intensidad de la competencia entre sus jugadores clave, como son: valor del producto para el cliente, poder de negociación relativo con los proveedores y la intensidad de los competidores donde está incluido la empresa.

La industria de muebles dentro del entorno directo está integrada por pequeñas, medianas y grandes empresas situadas en diversas regiones del Perú, con una oferta productiva de muebles para cocina, dormitorio, oficina, asientos y otros muebles, además del mobiliario tradicional, se viene desarrollando el concepto de innovación y diseño a partir de las necesidades funcionales y confort del consumidor. Se ha venido desarrollando principalmente en Lima, concentrándose en el distrito de Villa el Salvador, conformada principalmente en su mayoría por empresas familiares pequeñas y medianas, que van dirigidas principalmente al NSE C y D. Las empresas medianas y grandes que cuentan con mayor tecnología de producción van dirigidas principalmente a mercados más exigentes como el NSE A1, A2 y B1 al cual se pretende ingresar con este plan de negocios. Estos muebles son comercializados principalmente a través de tiendas especializadas, galerías comerciales o por pedido directo (CASER, 2017).

Los principales fabricantes de muebles de madera fueron: Productos Paraíso del Perú, seguida por Industrias Continental, Komfort, Chancafe Norte, Provefabrica del Perú, etc. (CASER, 2017).

Las principales empresas importadoras fueron: Saga Falabella (17.1%), seguida por Sodimac Perú (12.2%), Ripley (10.5%), entre otros (CASER, 2017).

El mercado de ventas de muebles a través del internet ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años, donde muchas empresas que atendían únicamente a través de la venta física han incorporado la venta en canales digitales. Como es el caso de Ikea, Crate & Barrel, Saga Falabella, entre otros. (Gestión, 2019). Para el próximo año se tiene previsto el ingreso al Perú de un competidor grande al mercado de muebles de nivel internacional que es Ikea en coordinación con Falabella y bajo la administración de Sodimac (La República, 2019).

**Figura 3.4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.**



Fuente: Michael Porter.

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.2.1 Amenaza de productos sustitutos

Esta es una de las fuerzas competitivas que más pueden limitar los rendimientos potenciales de un sector industrial como es el caso de colocar un tope sobre los precios que se podrían cobrar (Porter, 2008).

Para ello se debe identificar muy bien los otros productos que desempeñan la misma función, en este caso, para el modelo de negocio propuesto serían las empresas que fabrican y comercializan muebles que ofrecen una alternativa diferente en cuanto al material, precio, calidad, entre otros. En cuanto a la amenaza esta es baja debido a que muy pocas empresas ofrecen productos similares a los del presente proyecto. El costo de cambio de una marca a otra será elevado para el consumidor puesto que los productos que se desarrollaran son de alta durabilidad, los consumidores realizarán un solo gasto, no varios como es el caso de realizar un cambio con un producto sustitutivo. En el largo plazo, las barreras no serán tan altas, ya que probablemente aparecerán nuevos competidores que trabajen con productos

similares al presente plan de negocios, con atributos como: exclusividad, calidad y naturalidad.

### **3.2.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Con el propósito de que no ingresen nuevas empresas, y que estos pueden obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes de muebles de madera, reduciendo la rentabilidad. Para evitar que esto ocurra, se debe tomar en cuenta las **barreras de entrada**, las cuales son: economías de escala, diferenciación del producto, requerimiento de capital, acceso a los canales de distribución, ventajas de costo absoluto y políticas gubernamentales y la **reacción de los competidores**, los cuales han representado una fuerte amenaza. Las empresas establecidas cuentan con abundantes recursos para defenderse, existe un gran compromiso en el sector y activos de poca liquidez inmovilizados, crecimiento lento en el sector, que limita capacidad de absorber a los nuevos (Porter, 2008). A continuación, se detallará si existen empresas con productos similares dentro de la industria estudiada.

La diferenciación del producto para el negocio propuesto con muebles de maderas exóticas peruanas, serán de exclusividad, calidad y naturalidad. En ella, donde se resalte principalmente la veta, con el cual se plantea que se obtendrá el valor agregado a la marca.

La desventaja de costo absoluto es favorable con respecto a los competidores al poseer un segmento de mercado específico, que a la vez pertenecen a la población de clase media alta del nivel socioeconómico A2 y B1.

### **3.2.3 Rivalidad entre los competidores**

La intensidad de la rivalidad entre las empresas de un sector industrial muchas veces se refleja en los precios, afectando la rentabilidad. Donde los factores estructurales son los que determinan el grado de rivalidad, como son: Gran número de competidores o igualmente equilibrados, crecimiento lento en el sector, costos fijos elevados, falta de diferenciación, incrementos de la capacidad, competidores diversos, intereses estratégicos elevados, fuertes barreras de ingreso (Porter, 2008).

Dentro de la industria de muebles de madera y diseño de interiores en el Perú surgió la tendencia de algunas empresas de destacar por sus diseños personalizados y calidad en sus muebles, sin embargo, hay pocas empresas existentes que venden muebles similares a la propuesta de valor que se plantea en el presente proyecto.

Para sobrevivir en el mercado, con el transcurso del tiempo se trabajará con el área de I y D que producirá nuevos productos con los últimos diseños según las tendencias actuales del mercado; éstos permitirán seguir siendo competitivos y prosperar a través del tiempo.

### **3.2.4 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

Los proveedores poderosos pueden exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de trasladar los aumentos de costos a sus precios. Serán poderosos sí: están concentrados, no hay sustitutos de los productos que vendes, la empresa no es un cliente importante para ellos, venden un producto que es un insumo importante para el comprador, los productos que venden están diferenciados, plantean una real amenaza de integración hacia adelante (Porter, 2008).

Para tener éxito en la propuesta, se planteará la negociación con los principales proveedores de materia prima e insumos como son: la madera exótica aserrada de la selva peruana e insumos como son: el acero, vidrio y otros accesorios; con ello se garantizará el abastecimiento de los materiales requeridos para la fabricación de los muebles.

Dentro de los **proveedores** elegidos se identificarán si los insumos o materias primas se realizarán con algunas o pocas empresas según nuestra investigación de mercado del sector.

Se identificó las 6 opciones más relevantes, los cuales consideramos como **proveedores** directos de madera como insumo principal para la fabricación de nuestros productos que se ofrecerán. En la **Tabla 3.1**, se detallan los principales proveedores de madera aserrada en el sector para la fabricación de muebles.

**Tabla 3.1. Listado de organizaciones con certificación y manejo forestal.**

<b>Organización</b>	<b>Tipo de empresa</b>	<b>Productos</b>	<b>Ubicación</b>
<b>Forestal Otorongo S.A.C.</b>	Bosque e industria	Trozos, madera aserrada	Distrito de San Martín, Lima.
<b>Grupo Vargas Negocios Amazónicos S.A.C.</b>	Bosque e industria	Madera aserrada, tableros, tablones, finger jointed.	Carretera Federico Basadre Km. 13. Coronel Portillo, Ucayali.
<b>Aserradero Espinoza S.A.C.</b>	Industria	Madera aserrada seca al horno, madera en troza.	Iberia, Tahuamanu Km. 599. Puerto Maldonado.
<b>Corporación Forestal Claudita S.A.C.</b>	Industria	Madera aserrada, madera en tablas para muebles	1ero de mayo MzG lot. 1. Lurin, Lima.
<b>IDF – Innovación y desarrollo Forestal S.A.C.</b>	Industria	Madera aserrada en paneles y tablones.	Víctor Malásquez 502, Pachacamac, Lima.
<b>Maderera Bozovich</b>	Industria	Madera aserrada, tablones	Las poncianas 333, Lurín Lima.

Fuente: Compras responsable de madera en el Perú, FSC Perú, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede observar en la **Tabla 4.6**, estas son algunas de las empresas que tienen certificación (madera de origen legal y controlada) y que cuentan con permisos correspondientes para el manejo forestal en el ámbito de esta industria, se identificó estos para la proveeduría de insumos necesarios para la fabricación de muebles.

Todos estos proveedores cuentan con almacenes tanto en su centro de origen (Regiones de selva alta y baja), centros de acopio y oficinas administrativas en Lima para su comercialización.

### **3.2.5 Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Un elemento importante dentro de este mercado son los clientes, donde los compradores obligan al sector industrial a bajar los precios, negocian por una calidad superior o más y servicios; a expensas de la rentabilidad del sector. Serán poderosos si cuentan con las siguientes características como son: estar concentrados en el negocio, comprar en grandes

volúmenes; los que se compran, serán insumos que representan parte importante de sus costos. (Porter, 2008).

La concentración de los clientes para la propuesta de negocio ofrecida no es elevada debido a que está dirigida a un nicho del nivel socioeconómico A2 y B1 de Lima Metropolitana; para lo cual se concluye que, al tener clientes para este sector, el poder de negociación será limitado por la calidad, diseño y cantidad de los productos ofrecidos.

### **3.3. Conclusiones**

En relación con el plan de negocios planteado, se observa que, a nivel del macroentorno, la situación económica y política actual del país, no afecta el ritmo de crecimiento actual del sector mueble. Sin embargo, este segmento como la mayoría de los sectores manufactureros se pueden ver afectados por condiciones externas, así como condiciones internas inesperadas.

Adicionalmente, se distingue que el consumidor del segmento A y B, es más exigente en cuanto a calidad en más de 87% como se muestra en la **Figura 3.1**, exclusividad, formalidad, entre otros. Es decir que, está más alineado a la búsqueda de estándares internacionales en los productos que compra.

En cuanto al microentorno, se puede observar que el cliente del segmento AB tiene poco poder de negociación debido a que no está agrupado y a la poca oferta de muebles con las características demandadas que ofrece el mercado. Esta situación es favorable para el presente plan de negocio, debido a que, ofreciendo muebles de calidad, exclusividad y ecológicos serán aceptables para el consumidor, se contaría con un poder de negociación preferente. Así mismo, las barreras de entrada a este segmento son bajas, debido a que, aunque la industria del mueble en el país no está muy desarrollada. Para ingresar a vender al NSE AB se debe cumplir con los siguientes requisitos como son: el local de venta, trabajar con un profesional en diseño de muebles, contar con proveedores de insumos de materia prima confiables.

Por otro lado, se observa que es necesario plantear una estrategia de gestión con los principales proveedores de madera. Todo esto debido a que se busca trabajar con madera controlada y certificada, la cual no es ofertada por todos los que ofrecen madera aserrada; por lo que, se debe asegurar el abastecimiento continuo en la cantidad requerida. Conseguir esta ventaja, se convertiría en una barrera de entrada para futuros competidores.

Finalmente, se debe tener bien definida la propuesta de valor, teniendo en cuenta la aparición de nuevos competidores y de los actuales, ya que ésta guiará el camino de la empresa hacia el éxito, buscando el crecimiento y generando valor a la empresa.



## **CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

En este capítulo, se presenta la metodología aplicada para los estudios tanto cualitativos como cuantitativos, así como los instrumentos usados y los resultados parciales de lo que comprende toda la investigación exploratoria primaria y secundaria.

El estudio cualitativo tendrá como propósito estudiar la oferta del sector mueble mientras que el cuantitativo estudiará el lado de la demanda del mercado en base a los atributos que los clientes de los NSE A2 y B1 de como valoran o toman en consideración la adquisición de los muebles para el hogar.

### **4.1. Estudio Cualitativo**

#### **4.1.1. Objetivos del Estudio Cualitativo**

##### **Objetivo General del Estudio Cualitativo**

El objetivo general del estudio cualitativo es desarrollar la investigación exploratoria que considera conocer aspectos generales sobre la oferta actual y potencial del mercado de muebles en Lima Metropolitana para lo cual se realizó por medio de entrevistas a expertos en el sector de muebles que comprenden comercializadores de tiendas de muebles, diseñadores y fabricantes del rubro. en Lima metropolitana y las visitas realizadas a tiendas de muebles como cliente encubierto (Mystery Shopper). Todo ello para complementarse con la información cuantitativa desarrollada en las encuestas.

##### **Objetivos Específicos del Estudio Cualitativo**

- Recabar y procesar información brindada a través de la observación y los principales agentes que constituyen la oferta del mercado de muebles. fabricante, comercializador y diseñador.
- Aprender sobre los principales insumos utilizados en la fabricación de muebles.
- Conocer sobre las preferencias y tendencias de compra de los clientes en base al segmento socioeconómico al que pertenecen.

- Comparar precios de muebles según la calidad, el tamaño, los materiales, el acabado, etc.
- Averiguar si los productos propuestos encajan o cumplen con las expectativas del segmento elegido.
- Considerar los procesos de fabricación de muebles de calidad en Lima metropolitana.
- Conocer las categorías o líneas de productos (ubicación, tamaño, color, etc.) y si los fabricantes conocen las nuevas tendencias en el sector de muebles.
- Averiguar qué tecnologías aplican para la fabricación y servicios.
- Saber aspectos como el precio al cual se venden los muebles.
- Cuáles son los muebles más preferidos o adquiridos con frecuencia por los clientes, conocer plazos de entrega de los muebles, modalidad de distribución o entrega del producto al cliente.
- Conocer las tendencias actuales en cuanto a diseño en el sector de muebles (modelos vanguardistas, modernos, tradicionales, multifuncionales, etc.) y el uso de materias primas (tipos de madera, melamina, sintéticos, reciclado), así como sus accesorios, bisagras, jaladores, manijas, acabados y formas.

#### **4.1.2. Metodología del Estudio Cualitativo**

La metodología del presente plan de negocios considera realizar entrevistas semiestructuradas a los expertos para evaluar la oferta del mercado. También considera realizar el cliente encubierto o (Mystery Shopper) visita a tiendas que venden muebles de madera ubicadas en Lima metropolitana de los sectores AB. los expertos están divididos en tres perfiles: **diseñador, fabricante y comercializador**, cada entrevista está diseñada exclusivamente para cada perfil con un número determinado de preguntas que los mismos respondieron con la posibilidad de formular nuevas preguntas durante la entrevista. **Se realizaron 11 entrevistas a expertos:** fabricantes (3), diseñadores (4) y comercializadores (4) Así mismo se recopiló información de cada establecimiento visitado mediante (Mystery Shopper) en la cual se recopiló información sobre el tipo de atención, venta de productos, y

servicios ofrecidos, precios de los muebles en exhibición y finalmente las conclusiones por cada establecimiento visitado. Los informes y entrevistas se encuentran en los **Anexos 4.1.**

### **4.1.3. Instrumento**

Para las entrevistas tanto para el comercializador, fabricante y diseñador, se aplicó entrevistas semiestructuradas de aproximadamente 45 minutos con un promedio de 12 preguntas prediseñadas para cada perfil, dando lugar a preguntas adicionales que podrían surgir en el transcurso de las entrevistas. Para el (Mystery Shopper) se realizó un informe concluyente con datos sobre su ubicación, tipo de atención, mix de productos y servicios ofrecidos y precios.

#### **4.1.3.1 Entrevistas**

##### **a) Entrevista a Comercializadores:**

Se entrevistó a administradores, gerentes, y jefes de tienda de venta de muebles. Algunos de ellos los fabrican y otros solo los importan y los venden en el mercado local.

##### **Objetivos:**

- Aprender sobre las características de los muebles más vendidos según el NSE.
- Aprender sobre los tipos de muebles con mayor demanda según el NSE.
- Aprender sobre los servicios asociados a la venta de muebles.
- Recabar otra información relevante sobre el sector.
- Conocer sobre los competidores de cada comercializador.

## **Resultados Obtenidos de las Entrevistas a Comercializadores:**

### **Características de los clientes que adquieren muebles:**

#### **Segmento AB**

Las parejas ya formadas de 35 años en adelante tienen mayor poder adquisitivo por lo que compran y valoran características de calidad, diseño; y están dispuestos a pagar más en comparación a un cliente de menor edad que no puede pagar por los servicios mencionados.

Buscan evaluar, examinar y experimentar el mueble por lo que es necesario contar con **tiendas físicas y showrooms**, donde se exhiban los productos. Los medios digitales permiten la visualización y promoción de la variedad de muebles.

Por otro lado, las parejas que recién se han formado de 35 años, compran muebles priorizando el costo, pero sin dejar de descuidar la calidad, debido a que lógicamente están asumiendo nuevos gastos. Este segmento prefiere muebles modernos en lugar de los tradicionales. Les gusta probar nuevas tendencias.

#### **Decisión de compra**

Quien tiene la decisión de compra es la mujer a pesar de que el acto de compra se realice en pareja, sin embargo, en particular para los muebles ubicados en ambientes de entretenimiento como bares y centros de entretenimiento los varones llegan a influir en la decisión de compra.

#### **Tipos de muebles demandados**

**Muebles de sala, comedor, cocina y dormitorio**, son principalmente demandados en los segmentos A y B, debido a que estos muebles están ubicados en ambientes de alta visibilidad, tránsito y uso común. Por ello, éstos requieren un alto diseño y acabado. En el caso del dormitorio, son altamente demandados, ya que estos muebles son indispensables para la comodidad diaria-

**Piezas únicas**, para el segmento A1 existe la demanda de piezas únicas elaboradas por diseñadores, que complementan espacios sin necesariamente pertenecer a un juego de

muebles. Estas piezas únicas pueden ser, por ejemplo: mesas de comedor, bancos de comedor, mesas de centro, estanterías.

### **Características demandadas en muebles y servicios**

**Servicio de seguimiento a la fabricación**, para el caso de muebles hechos a pedido al cliente le gusta conocer en qué etapa de fabricación está el mueble, de esta forma validar si está cumpliendo con sus especificaciones en cuanto a tamaño, color, entre otros.

**Servicio de diseño total**, los muebles están relacionados a los espacios donde son ubicados, por lo que un cliente que busca diseño en sus muebles también buscará el diseño y decoración de sus espacios en su hogar; esto significa que se valora el trabajo con un diseñador.

**Otros Servicios de venta**, el cliente valora la puntualidad en la entrega de los productos.

**Servicios post venta**, la garantía, el transporte, la instalación y la verificación de la correcta instalación del mueble en el lugar de ubicación deseado son servicios demandados por todos los segmentos. Salvo por la garantía, el resto de los servicios no está incluido en el costo del mueble.

### **Otros datos del sector**

**Madera Peruana**, tiene diversidad de especies; sin embargo, a pesar de no ser muy conocida añade valor al mueble. De tal forma, los clientes del segmento A1 y extranjeros que viajan alrededor del mundo saben de las tendencias naturales, orgánicas por lo que valoran muebles hechos de materiales naturales como madera maciza donde la presencia de vetas es de preferencia por ellos; así mismo consideran los acabados ecológicos con producto certificados.

**Melamina y otros**, el mueble de melamina y de menor peso encaja mejor con las necesidades de contar con muebles más fáciles de manipular y limpiar. Así mismo, existen desventajas de trabajar con melamina debido a que no es posible realizar trabajo especializado como son los tallados o grabados a diferencia de la madera, por lo que no es posible realizar ese nivel de personalización.

**Accesorios**, existe una proporción de clientes que gustan de que los accesorios le brinden una experiencia de uso, con su fácil apertura y cierre. Los muebles y accesorios más demandados por los clientes son: mesas expandibles de comedor, mesas de centro, sillas, camas, estantes, bancos tablas de picar, posavasos y jaladores.

#### **b) Entrevista a Diseñadores:**

Se entrevistó a diseñadores de muebles que trabajan en empresas del sector, así como de manera independiente.

#### **Objetivos:**

- Aprender sobre las tendencias más actualizadas en el diseño de muebles para el hogar.
- Aprender sobre las características que los clientes más valoran en los diseños.
- Aprender sobre otros aspectos relacionados al trabajo de diseño.

#### **Resultados Obtenidos de las Entrevistas a Diseñadores:**

##### **Tendencias**

El Perú no es un mercado desarrollado en cuanto a la aplicación de tendencias en muebles, las pocas que se aplican lo hace el segmento A1. alguna de las tendencias valoradas es trabajar con una empresa sostenible; es decir que haga uso de material reciclado, rehusado, certificado. Alineado a ello, la tendencia de contar materiales orgánicos y naturales, con espacios con madera, plantas y cosas vivas.

**Servicio de personalización**, es altamente valorado por los segmentos A y B. Para el segmento AB la oferta de personalización ofrecida por las tiendas formales hace referencia mayormente al cambio de tapices y estructura en cuanto a material y colores, así como también el cambio en accesorios. Es decir, no llega en la mayoría de los casos a realizarse una personalización total

## **Características valoradas por el cliente**

La oferta se basa principalmente en brindar un buen diseño para el cliente; sin embargo, también se debe buscar que el mueble te ofrezca un lugar cómodo y confortable.

## **Otros Hallazgos**

**Área de diseño**, es imprescindible en cualquier empresa de muebles, más aún si va dirigida al sector AB pues este tiene como criterio altamente importante el diseño del mueble y el diseño de los espacios que lo rodean. Es decir, los clientes buscan contar con diseño integrado en sus espacios.

**Ferias de Muebles**, no hay ferias específicas de muebles en el Perú. Ferias como CasaCor, ExpoDeco, y PeruDecor exhiben principalmente accesorios de decoración y no muebles, dado que el cliente no planifica tener dinero para adquirir productos de alto ticket.

**Ferias Internacionales**, los ofertantes para estar alineados a las últimas tendencias suelen visitar ferias internacionales como la de Milán.

## **c) Entrevista a Fabricantes:**

Se entrevistó a personas involucradas y conocedoras del proceso de fabricación de muebles que trabajan en empresas de producción y comercialización de muebles también se entrevistó a carpinteros que trabajan de manera independiente.

## **Objetivos:**

- Conocer cuáles son los insumos y materiales más utilizados en la fabricación de muebles para el hogar.
- Aprender sobre las ventajas del uso de la madera como principal insumo en la fabricación de muebles para el hogar.
- Aprender sobre los procesos y etapas de la fabricación de muebles para el hogar.
- Tener mayor conocimiento sobre el trabajo de un carpintero o ebanista.

## **Resultados Obtenidos de las Entrevistas a Fabricantes:**

### **Insumos y Materiales**

**Madera industrializada**, mundialmente a los muebles que son fabricados con triplay, MDF, enchapes, retazos de madera se les conoce como muebles de madera. Esto permite que proveedores locales usen todos estos insumos para la fabricación de muebles, indicándole al cliente que le están vendiendo un mueble de madera, claro está que el cliente entiende muchas veces que es un mueble de madera maciza.

**Acero y Vidrio**, la fabricación de muebles normalmente es mixta, por lo que incluye piezas de acero negro, acero cromado o para un segmento A1 el acero inoxidable. El vidrio también complementa a un mueble, pero no se hace en la oferta alta referencia a la calidad brindada.

### **Procesos**

**Etapas**, las etapas claves para la fabricación de muebles son el diseño, la entrega de los planos al carpintero, la preparación de la madera, la elaboración del mueble en sí y el trato al cliente.

**Enchapado**, este proceso es normalmente usado de dos formas. La primera, laminar una plancha de MDF con enchape importado o nacional; la segunda, laminar una pieza de madera de baja o mediana calidad con un enchape de madera importada o local de alta calidad para dar mayor percepción de calidad.

**Armado**, en muebles a pedido normalmente se hace en domicilio.

**Secado de madera**, etapa no ejecutada con técnica industrial en el Perú.

**Proveedores**, sobre los proveedores de fabricantes, podemos mencionar las tiendas de insumos y materiales, donde se hace la compra de tapices, accesorios, pinturas, aglomerados, melamina y maderas. En cuanto a la madera, se conoció que existe poca oferta certificada, solo se ubicó un proveedor dirigido al segmento A con certificación FCC, esta situación es motivada debido a que contar con esta certificación incrementa altamente los precios.



**Carpintería**, en el caso del trabajo de carpintería, el trabajo realizado está basado en fabricar muebles que cumplan con las necesidades de los clientes tanto particulares como corporativos, por lo cual el trabajo es altamente personalizado. Los carpinteros consiguen gran parte de sus clientes en base a recomendaciones; de esa manera, el carpintero acoge nuevos clientes quienes buscan muebles que se adapten a sus espacios tanto en el hogar como en la oficina. Una característica común en la mayoría de los clientes es optimizar sus espacios.

#### **4.1.3.2. Mistery Shopper (Visitas a tiendas de muebles)**

Se realizó visitas a diferentes tiendas de muebles 3 en total ubicadas en el distrito de Santiago de Surco, las cuales fueron Crate & Barrel, Ferrini y Sierra Muebles, estos lugares fueron elegidos de acuerdo con su oferta de productos hechos en madera principalmente.

#### **Objetivos Mistery Shopper:**

- Recabar información sobre tipos de muebles vendidos, características de los muebles y precios.
- Tener una idea de los tipos de clientes que visitan las tiendas en base a los muebles ofrecidos, precios y calidad de los muebles.
- Averiguar qué tiendas están más orientadas al NSE elegido para la presente tesis.

#### **Resultados Obtenidos del Mistery Shopper**

A partir de los resultados obtenidos del Mistery Shopper, se concluye que los productos más demandados por el segmento AB de Lima Metropolitana son muebles de alta calidad, diseño, con cierto grado de personalización.

En cuanto al material, la madera es el principal insumo para la fabricación de muebles que estas tiendas ofrecen para el segmento AB, dado que la madera es un insumo que puede garantizar un producto de alta calidad y más aún si es madera certificada, además de la durabilidad.

La melanina no es muy utilizada en muebles de alto precio que el segmento AB adquiere, dado que la melanina es un material de menor durabilidad y estos clientes priorizan bastante, la calidad, acabado y una larga duración del producto.

El precio de estos muebles puede oscilar entre los S/.3000 y S/.7000 Soles dado que son muebles con finos acabados, hechos de madera, con accesorios y diseños en base a tendencias modernas. Por ello, los precios en estas tiendas visitadas son altos en comparación a otros establecimientos como Villa El Salvador, donde los muebles son más simples, de menor calidad, poca variedad en diseños y durabilidad.

Algunas de estas tiendas también ofrecen servicios de decoración de espacios como sala, comedor, dormitorios, halls, etc. Este servicio personalizado también es demandado por el cliente AB que busca un servicio que pueda satisfacer sus necesidades y preferencias de amoblado y ambientación de sus espacios privados

## 4.2. Estudio cuantitativo

### 4.2.1. Población objetivo para el estudio cuantitativo

La población objetivo para el plan de negocios propuesto estará determinada en base a los siguientes criterios de segmentación, y son: edad, nivel socioeconómico, ubicación geográfica y preferencias de muebles.

**Tabla 4.1. Criterios de Segmentación**

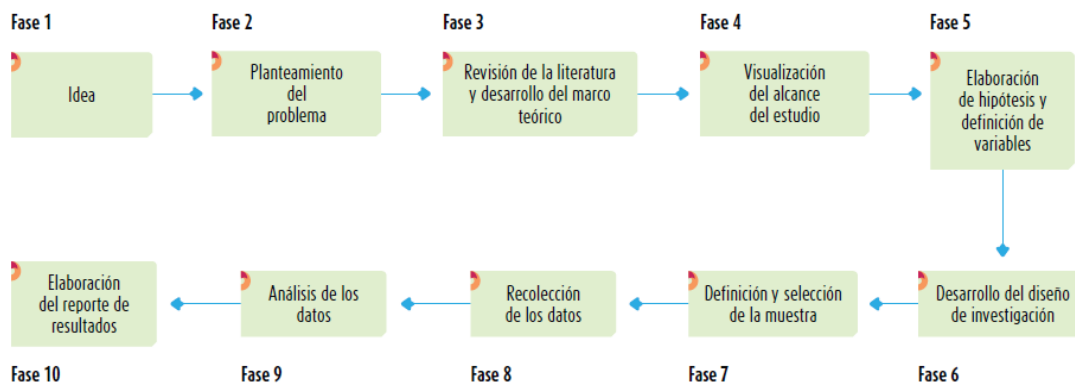
Criterios	Descripción
<b>Edad</b>	Jefes de hogar: Mujer en el rango de edad entre los 30 y 55 años de edad Varón en el rango de edad entre 35 y 55 años de edad.
<b>Nivel Socioeconómico</b>	NSE A2 y B1
<b>Ubicación Geográfica</b>	Residentes de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana. Distritos de La Molina, Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja, San Miguel y Pueblo Libre.
<b>Preferencias de muebles</b>	Jefes de hogar que valoran los muebles de madera peruana, de calidad y diseño y que combine accesorios de buen acabado.

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, se muestra la etapa del estudio cuantitativo desde el proceso, de organización, diseño de la muestra, metodología e instrumentos aplicados para el desarrollo y su ejecución.

El análisis y el desarrollo del proceso de investigación cuantitativa se realizó en 10 fases o etapas. Según la **Figura 4.1**, la parte inicial va desde el planteamiento, concepción de la idea, identificación del problema u oportunidad para desarrollar el plan de negocios, hasta el alcance del estudio, el cual fue descrito en capítulos anteriores. Luego, se inició la fase de diseño de instrumentos con el cual se desarrolló el proceso de estudio cuantitativo.

**Figura 4.1. Proceso o etapas del estudio cuantitativo.**



Fuente: Hernández S., (2014), Metodología de la investigación., p. 5.

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### **4.2.2. Objetivo específico del estudio de Cuantitativo**

Conocer las características, inclinaciones y preferencias en cuanto a los productos demandados por el público objetivo, además de determinar la intención de compra de los productos, los cuales se quiere desarrollar y saber si los atributos, características y preferencias encajan con la propuesta de valor de los productos ofrecidos. Además, el objetivo es evaluar atributos y características que los clientes más valoran en los muebles para el hogar, así como el material que más prefieren y la frecuencia de compra de muebles para el hogar.

### 4.2.3. Metodología del estudio cuantitativo

A continuación, se describió las características metodológicas del estudio cuantitativo, mediante las técnicas de encuestas presenciales, según se detalla a continuación. La selección de hogares fue de 78 manzanas de los NSE A2 y B1 seleccionados aleatoriamente y distribuidos en 7 distritos de Lima moderna (Surco, San isidro, La molina, Miraflores, San Borja, San Miguel, Pueblo libre) aplicando 5 encuestas por manzana desde el punto de inicio.

**Tabla 4.2. Lima Metropolitana Estimación de Hogares.**

TOTAL	100%
NSE A	5%
NSE A1	1%
NSE A2	4%
NSE B	23%
NSE B1	8%
NSE B2	15%
NSE C1	28%
NSE C2	13%
NSE D	24%
NSE E	6%

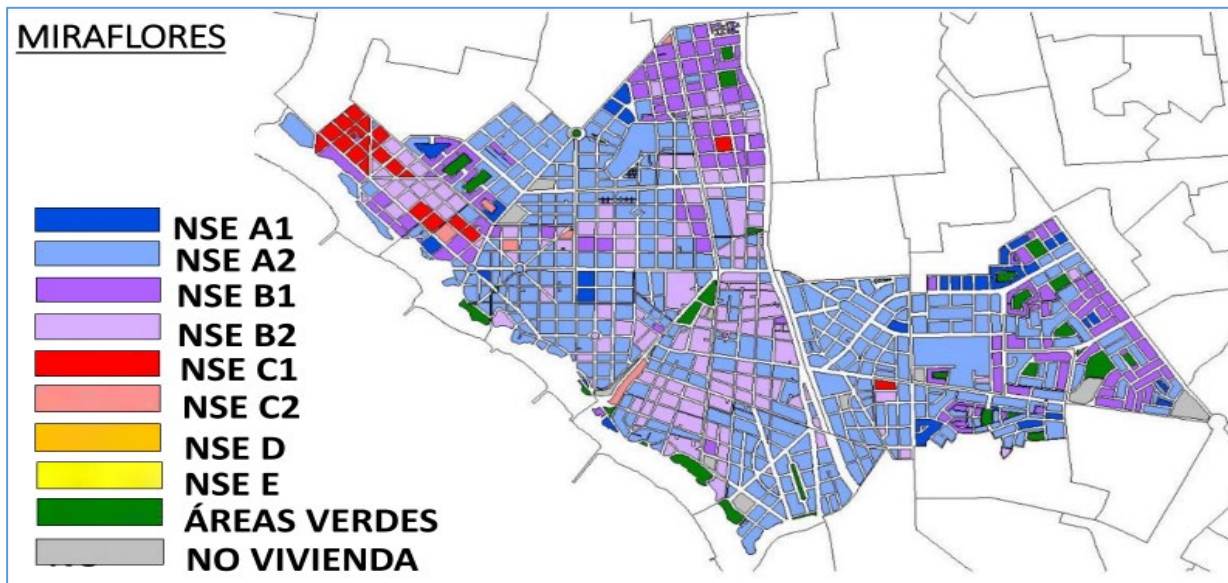
Fuente: IPSOS 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Primero.** – De acuerdo con la información de las fuentes primarias y secundarias, se estableció que la mayor demanda se encuentra en el segmento A2 y B1, valorando los atributos anteriormente descritos para muebles de madera. El requisito es que las personas encuestadas sean jefas de hogar, solteras o convivientes de 30 a 55 años de edad. También, se consideró al jefe de hogar soltero o viudo, ambos en el rango de edad de 35 a 55 años de edad.

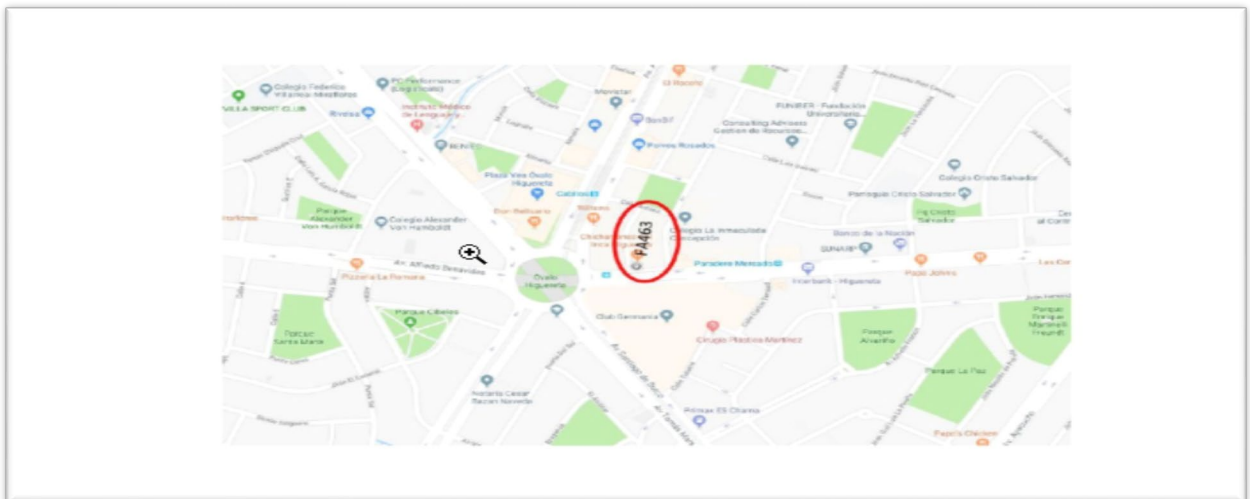
**Segundo.** - Aplicar la encuesta directa y personal en los distritos seleccionados de acuerdo con la zonificación por NSE de Lima Metropolitana. Como se muestra en la **Figura 4.2**, cada NSE está representado por un color, el cual se puede observar en distintas zonas del mapa.

**Figura 4.2. Ejemplo de zonificación en un distrito perteneciente a la zona 7 (Miraflores)**



Fuente y Elaboración: Apeim NSE, 2017.

**Figura 4.3. Ejemplo de selección de una manzana de hogares para la aplicación de encuestas**



Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 4.2.4. Diseño de investigación

##### Técnica

Se aplicaron encuestas presenciales, directas y personales tipo entrevista. La principal ventaja de esta técnica es que la persona puede explicar su respuesta, permitiendo al entrevistador recibir más información, y las preguntas son controladas y guiadas por el encuestador. A su vez, se obtiene información veraz y confiable por parte del encuestado.

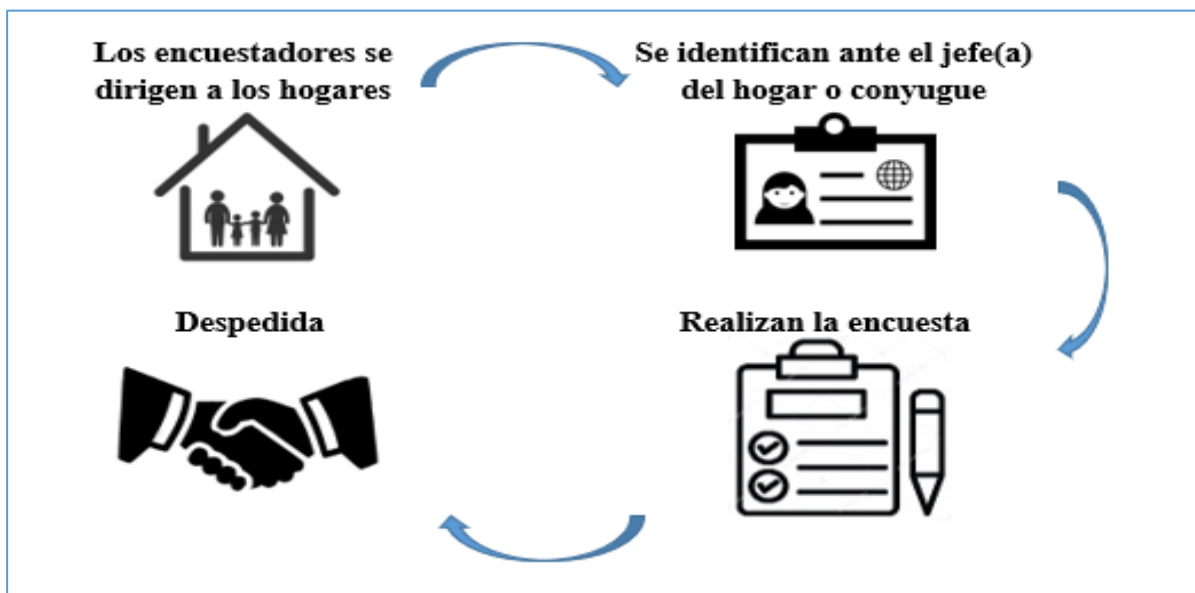
##### Instrumentos

Para la recolección de la información, se aplicó una encuesta estructurada de 18 preguntas generales y 7 preguntas sobre 2 productos ofrecidos a los encuestados, preguntas cerradas (opciones únicas, opciones múltiples y escala Likert) el cual tiene una duración de 10 minutos, esta encuesta se encuentra en el **Anexo 4.9**.

##### Procedimiento de contacto

Se detalla en la **Figura 4.4**, como se realizará el procedimiento de contacto a los encuestados.

**Figura 4.4. Procedimiento de contacto.**



Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

## **Informantes**

Los informantes de la encuesta son:

- Jefa del hogar soltera o conviviente que se encuentra entre 30 a 55 años de edad de los NSE A2, B1 de Lima metropolitana.
- Jefe del hogar si es soltero, viudo o separado / divorciado que se encuentra entre 35 a 55 años de edad de los NSE A2, B1 de Lima metropolitana.

## **Periodo de recolección de datos**

El trabajo de campo para la recolección de datos se realizó del 24 al 29 de abril del 2019.

### **4.2.5. Marco Muestral y Distribución Muestral**

#### **4.2.5.1. Marco Muestral**

Se muestra el total de hogares en el **Anexo 5.14**, se extrajo la proporción de hogares de estos 2 niveles socioeconómicos.

#### **Tamaño y tipo de la muestra.**

La muestra fue determinada a través de la fórmula de muestreo probabilístico de tipo aleatorio proporcional para una muestra de 385 hogares, con un nivel de confianza del 95.0% y un margen de error de +/- 5.0 % y el factor de éxito/fracaso es de 50.0%, lo cual es lo recomendado para estudios de este tipo.

El cálculo de la muestra se realizó mediante la siguiente fórmula para el cálculo de poblaciones desconocidas (finitas):

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

**Tamaño de la muestra**  
"n"= 385

**Donde:**

$Z_{\alpha}^2$  = parámetro estadístico que depende del nivel de confianza

p = probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

e = error de estimación máximo aceptado

**Donde:**

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5 * 0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 385$$

$$Z_{\alpha}^2 = 1.96$$

$$p = 50.0 \%$$

$$q = 50.0 \%$$

$$e = 5.0 \%$$

#### 4.2.5.2. Distribución Muestral

Se presenta en la **Tabla 4.3.** la distribución muestral según distritos:

**Tabla 4.3. Distribución muestral de los hogares de los NSE A2 y B1 según distritos.**

Distrito	Hogares NSE A2 y B1		Tamaño de muestra de Hogares	Tamaño de muestra de Manzanas	Promedio de encuestas por manzanas
	Absoluto	Dist. %			
<b>Total</b>	<b>124.235</b>	<b>100%</b>	<b>385</b>	<b>78</b>	<b>5</b>
Surco	42.610	34.3%	130	26	5
San Isidro	9.890	8.0%	30	6	5
La Molina	18.670	15.0%	57	11	5
Miraflores	15.446	12.4%	47	10	5
San Borja	15.827	12.7%	49	10	5
Pueblo Libre	8.102	6.5%	30	6	5
San Miguel	13.69	11.0%	42	8	5

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis



## CAPÍTULO V: RESULTADO DEL ESTUDIO DE MERCADO Y ESTIMACION DE LA DEMANDA

En el presente capítulo se presentan los resultados y conclusiones del estudio cualitativo y cuantitativo sobre la encuesta aplicada a la población objetivo descrito en el punto 4.2.1 del **Capítulo IV** de investigación de mercado. Así también se presentan las conclusiones de análisis exploratorio de fuentes primarias de la oferta disponible en el mercado de muebles en Lima metropolitana, que nos permitió determinar nuestros principales competidores.

### 5.1 Resultados del estudio de mercado

#### 5.1.1. Resultados del Estudio de Mercado Cuantitativo

Para esta sección de análisis de resultados se juntaron los datos recopilados del estudio general cuantitativo de la demanda, **Anexo 4.9**. Encuestas dirigidas a los jefes de hogar varones y mujeres, tomando como una sola población para objetivos del estudio cuantitativo los cuales servirán para el análisis y posterior cálculo del mercado efectivo cuyos datos se muestran en la **Tabla 5.1** que cruza con la pregunta 8 de la sección 4 de la encuesta realizada.

**Tabla 5.1. Estimación del mercado total**

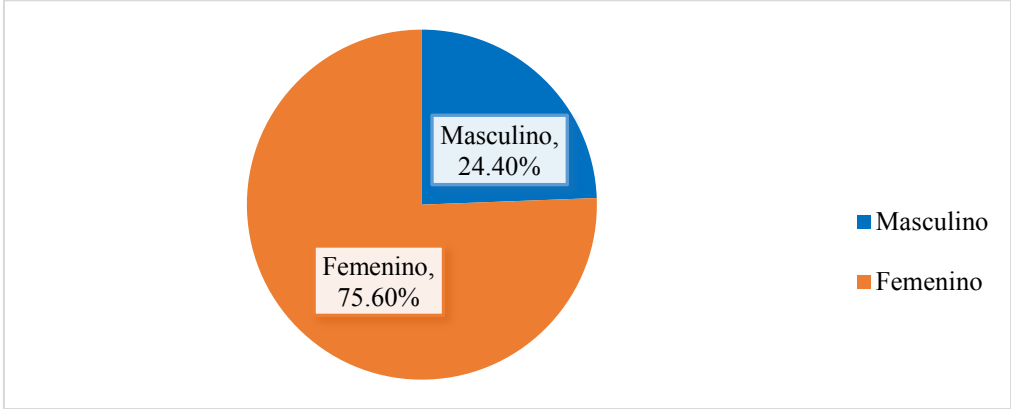
Descripción	Respondentes que dijeron definitivamente si o probablemente si a la propuesta de valor	Respondentes que dijeron no a la propuesta de valor, pero al menos si eligieron un producto	Mercado Total Hogares
Interesados	261	30	291
Porcentaje	90%	10%	76%

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

**El mercado total son 92,422** jefes de hogar del NSE A2 y B1 calculado en base a la población de referencia **122,227** (total ambos segmentos A2 y B1 de 30 a 55 años de edad) y los **interesados** que dijeron **definitivamente si o probablemente si a la propuesta de valor que son:261**, y los que dijeron **no a la propuesta de valor, pero al menos si eligieron un producto que son: 30**, ambos grupos suman un total de **291 hogares**, el cual sirvió para el cálculo de mercado total, grupo del cual se muestran los resultados a continuación.

Del total de encuestados se evidencia en el **Figura 5.1**, que el **75.60%** pertenecen al género **femenino**, siendo jefas de hogar solteras, casadas o convivientes mientras que solo el **24.4%** son del género masculino, jefes de hogar solteros, viudos o separados / divorciados, el mayor grupo de encuestados fueron las mujeres jefas de hogar.

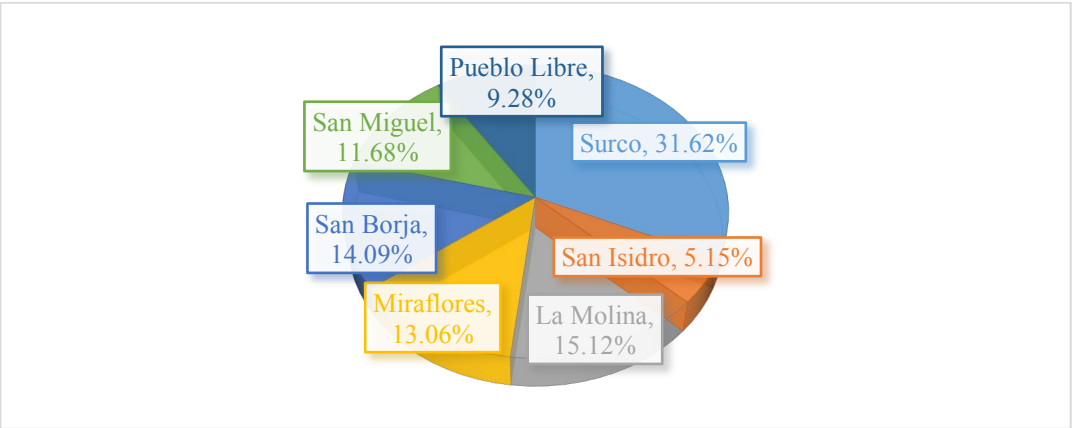
**Figura 5.1. Personas encuestadas según su género.**



Fuente: Resultado de las encuestas (etapa cuantitativa)  
 Elaboración: Autores de esta tesis

En la **Figura 5.2**, el porcentaje de población encuestada del NSE A2 y B1 se encuentra en **7 distritos de Lima moderna** siendo el de **mayor** porcentaje el distrito de **Surco** con **31.62%** le sigue **La Molina** con **15.12%** **San Borja** con **14.09%** estos 3 distritos juntos suman el **60.83%** luego **Miraflores** con **13.06%** mientras el porcentaje más **bajo** se encuentra en el distrito de **San Isidro** con **5.15%**.

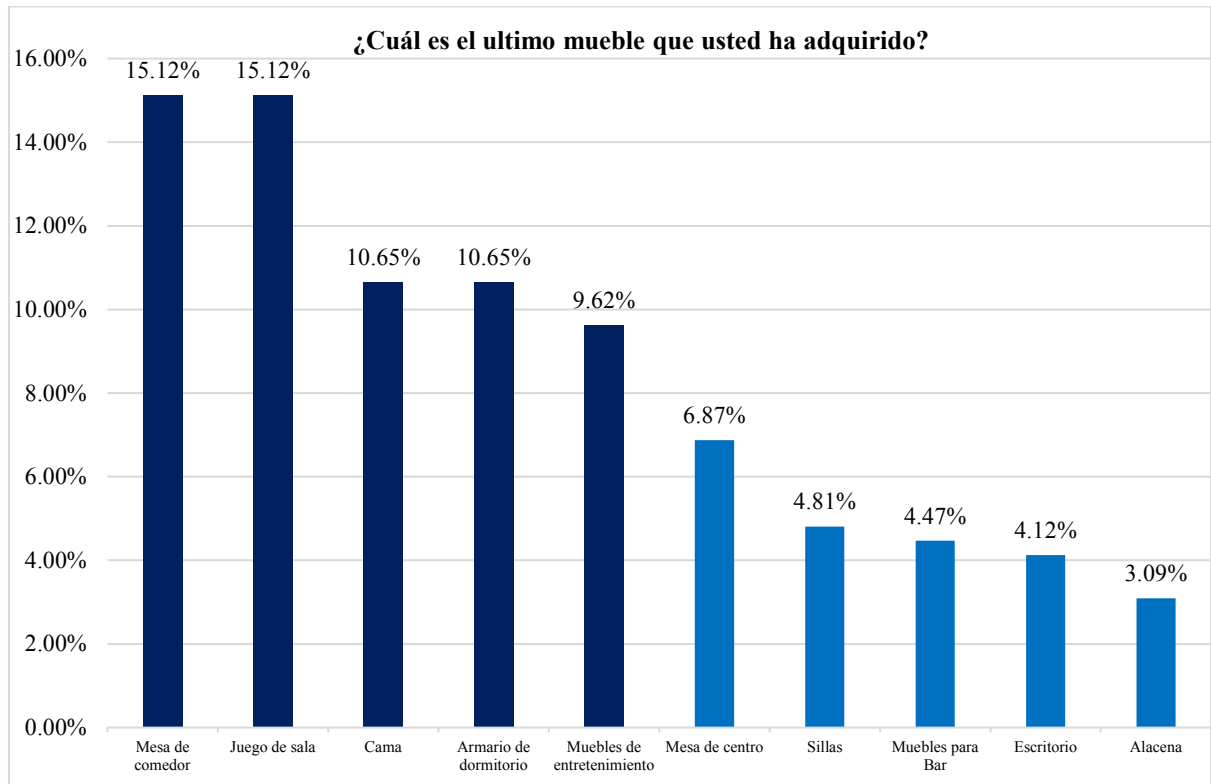
**Figura 5.2. Porcentaje de Población del NSE A2 y B1 en los distritos encuestados.**



Fuente: Resultado de las encuestas etapa cuantitativa  
 Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, en el **Figura 5.3**, se presenta los últimos muebles que los encuestados adquirieron, siendo los de **mayor porcentaje** la **mesa de comedor** con **15.12%** y el **juego de sala** también con **15.12%** ambos **suman 30.24%** así mismo la **cama** con **10.65%** y el **armario para dormitorio** también con el mismo porcentaje **10.65%** ambos suman **21.31%** y el mueble de entretenimiento con **9.62%**.

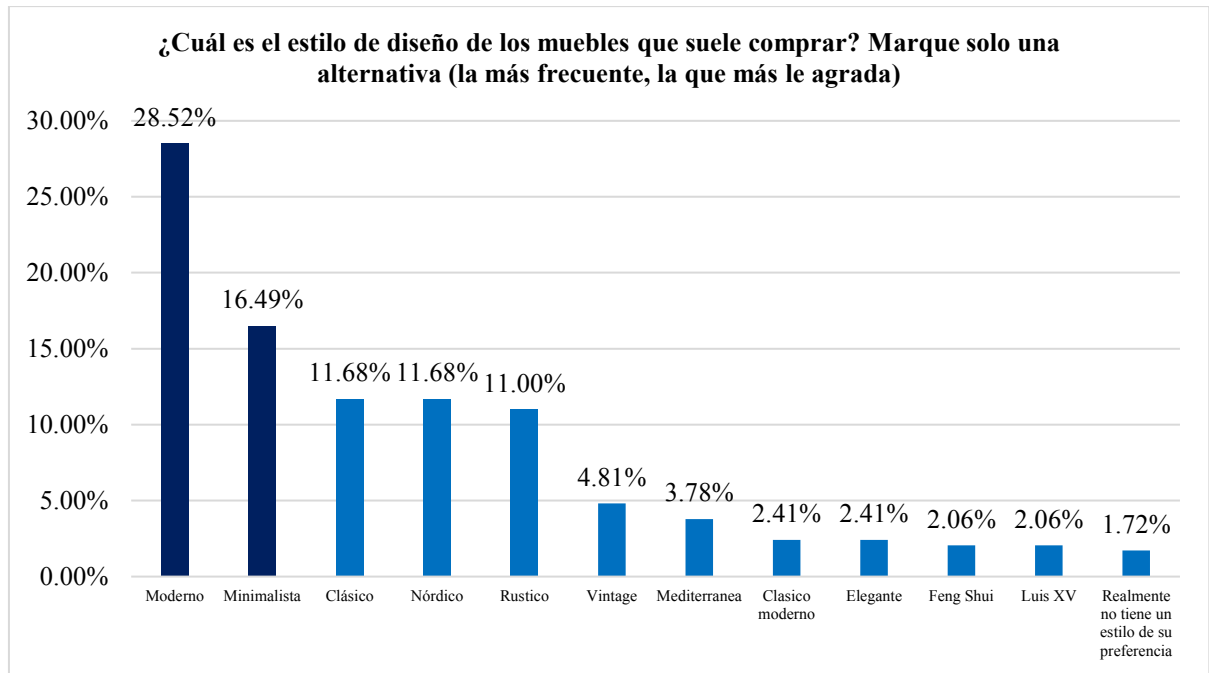
**Figura 5.3. Cuál es el último mueble que usted ha adquirido.**



Fuente: Resultado de las encuestas etapa cuantitativa  
Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, en el **Figura 5.4**, se muestra los **5 estilos de diseño de mayor preferencia** por el público efectivo el cual indica que el **28.52%** prefiere **muebles de diseño modernos**, el **16.49%** **diseño minimalista**, ambos suman **45.01%**, mientras que los **diseños clásicos y nórdicos** muestran el mismo porcentaje **11.68%**. el **diseño rustico** presenta el **11.00 %** de preferencia.

**Figura 5.4. Estilos de diseño de muebles más adquiridos por los encuestados.**

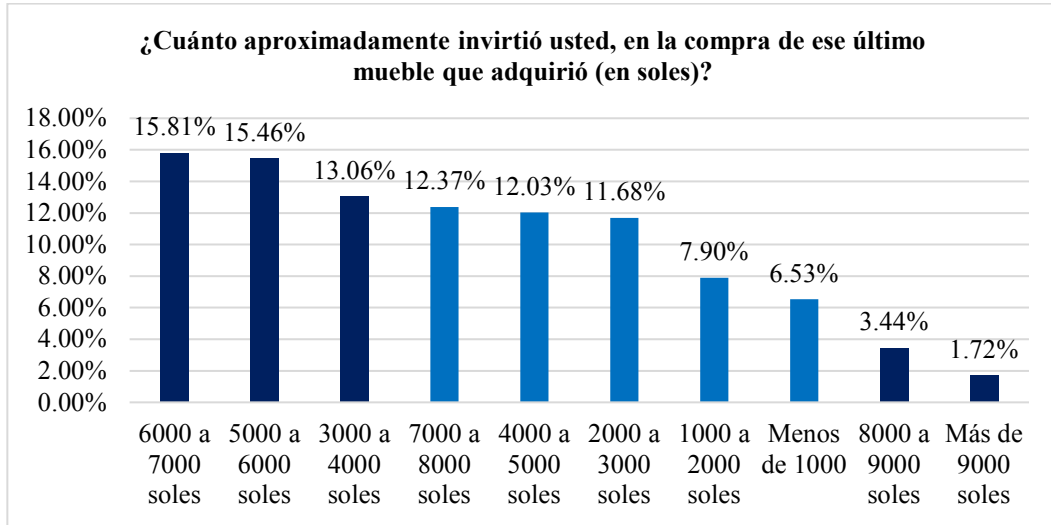


Fuente: Resultado de las encuestas etapa cuantitativa

Elaboración: Autores de esta tesis

En el **Figura 5.5**, se muestra la inversión aproximada en la compra del ultimo mueble **la mayor cantidad de público 15.81% invirtió entre 6,000 a 7,000 soles**, el **15.46%** invirtió de **5,000 a 6,000 soles**, estos 2 grupos **son los más representativos en gasto y casi similares, en porcentaje ambos suman 31.27%**. muy similares porcentajes tienen los grupos que indicaron haber invertido entre 3,000 a 4,000 soles **13.06%**, entre 4,000 a 5,000 soles el **12.03%**, y de 7,000 a 8,000 soles el **12.37%**. **Los grupos de mayor gasto solo representan el 3.44% 8,000 a 9,000 soles y el 1.72% más de 9,000 soles.**

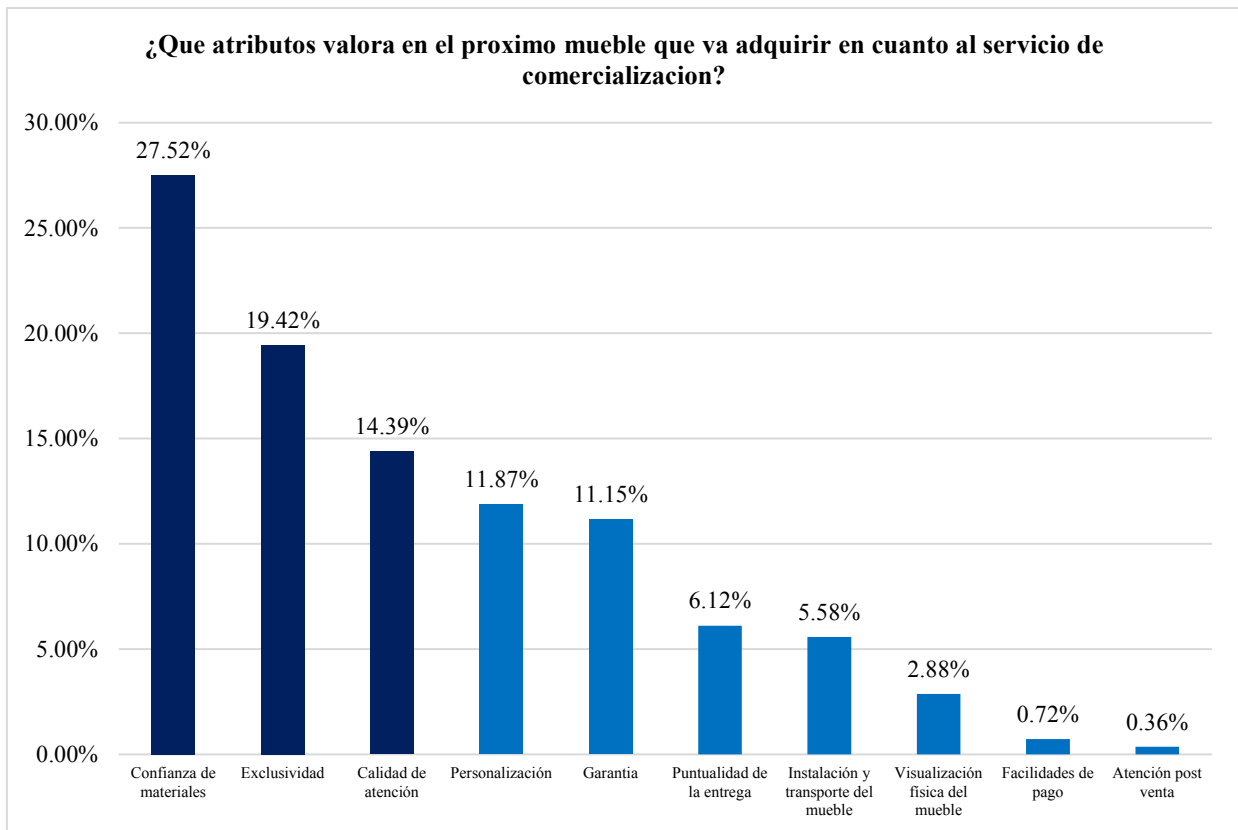
**Figura 5.5. Inversión aproximada en la compra del último mueble.**



Fuente: Resultado de las encuestas etapa cuantitativa  
 Elaboración: Autores de esta Tesis

Los atributos más valorados por los clientes se muestran en el **Figura 5.6**, donde los resultados sobre el próximo mueble que va adquirir es la **confianza por los materiales** **27.52%** afirma que este atributo **no está siendo valorado** por la oferta, este público desconfía en los materiales a la hora de elegir un mueble; atributo considerado para la **estrategia de publicidad y promoción**, el atributo de **exclusividad** también es valorado por el público representa el **19.42%** la **calidad de atención** también destaca con el **14.39%** siendo estos los **3 atributos más importantes** que suman **61.31% de preferencia** y finalmente le siguen atributos como **personalización 11.87%** y la **garantía 11.15%**

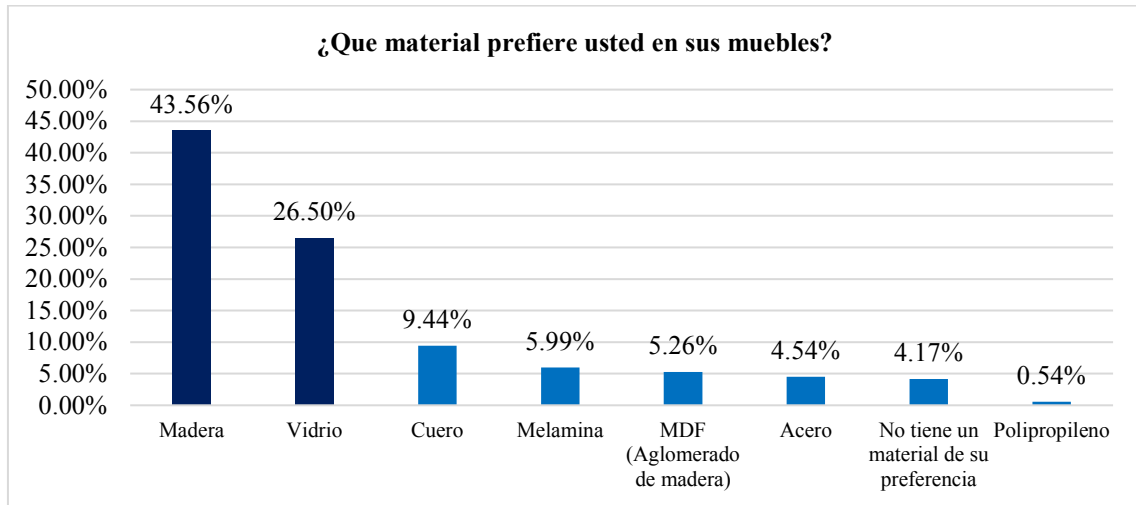
**Figura 5.6. Atributos más valorados en cuanto al servicio ofrecido.**



Fuente: Resultado de las encuestas etapa cuantitativa  
Elaboración: Autores de esta Tesis

El **Figura 5.7**, muestra el material de mayor preferencia por los encuestados el **43.56%** prefiere la **madera**, el **26.50%** prefiere también **vidrio** esto demuestra que el público también prefiere este material.

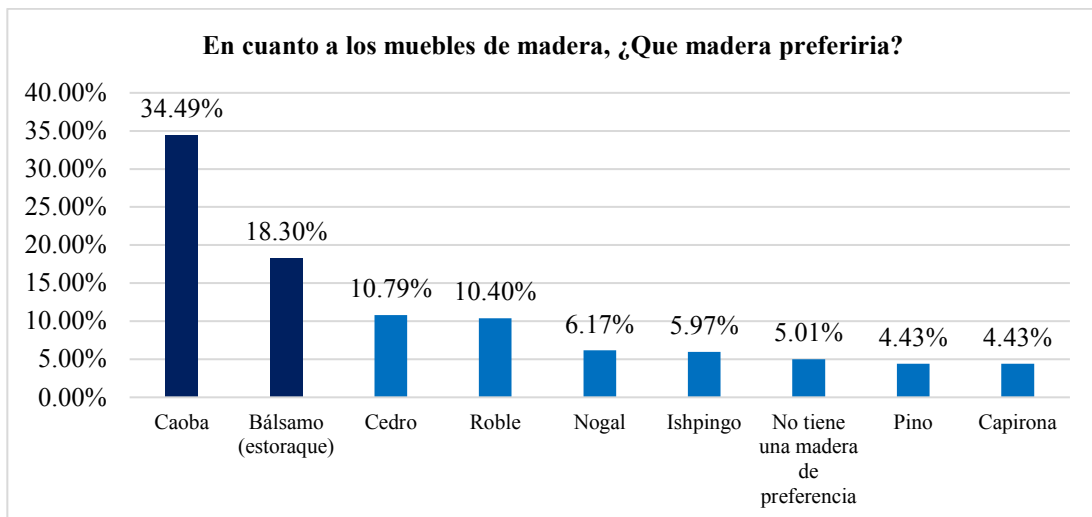
**Figura 5.7. Materiales de mayor preferencia para la fabricación de muebles.**



Fuente: Resultado de las encuestas etapa cuantitativa  
 Elaboración: Autores de esta Tesis

El **Figura 5.8**, se encuentran las maderas de mayor preferencia como la **Caoba** con **34.49%** seguido del **Bálsamo** con **18.30%** luego el **Cedro** con **10.79%** y el **roble** con **10.40%**, asimismo, las maderas exóticas con lo que se fabricarán los muebles tendrán características similares a la Caoba, Bálsamo, Cedro, etc.

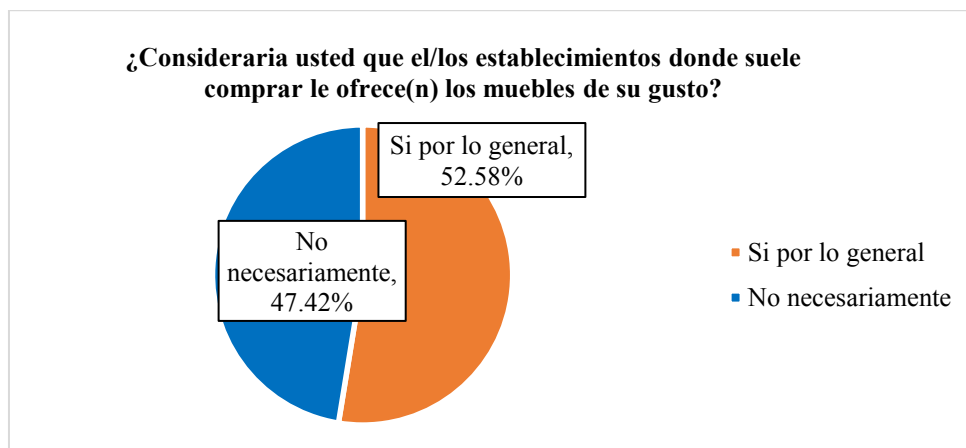
**Figura 5.8. Maderas de mayor preferencia para la fabricación de muebles.**



Fuente: Resultado de las encuestas etapa cuantitativa  
 Elaboración: Autores de esta Tesis

En el **Figura 5.9**, de los encuestados el **52.58%** considera que los establecimientos donde suele comprar **si ofrecen los muebles de acuerdo a su gusto o preferencia** y el **47.42%** indico que no necesariamente estos establecimientos ofrecen muebles a su gusto, por lo cual se concluye que hay una oportunidad en este sector y existe aún un mercado desatendido.

**Figura 5.9. Establecimientos que ofrecen los muebles de acuerdo a su gusto o preferencia.**



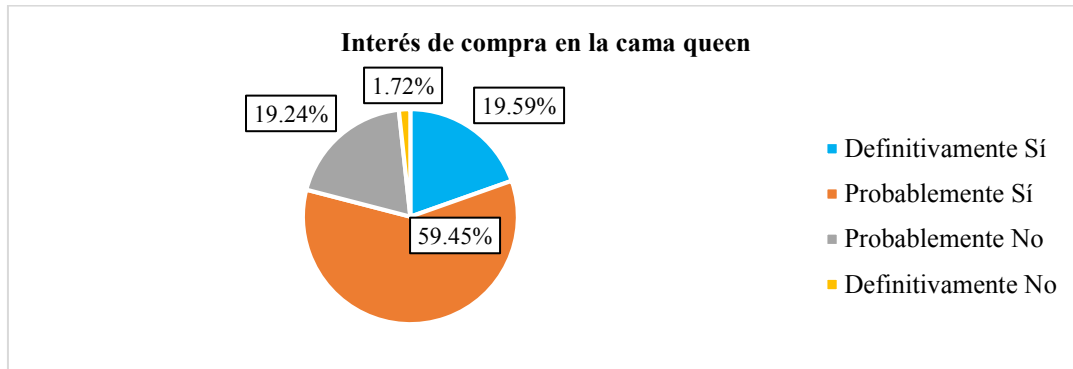
Fuente: Resultado de las encuestas etapa cuantitativa  
Elaboración: Autores de esta Tesis

En la encuesta se presentó **2 propuestas de muebles hechos de madera maciza. Anexo 4.17.** Una mesa de comedor extendible y una cama Queen de dormitorio de 2 plazas y media ambos hechos con madera exótica peruana para fabricar y comercializar que junto a la **propuesta de valor** la cual sirvió para medir y calcular la intención de compra, así como el mix de productos.

En el **Figura 5.10**, se muestra el interés de los encuestados en adquirir la **Cama** propuesta donde **59.45%** indico que **probablemente si lo compraría** el producto y **19.59%** **definitivamente si lo compraría** lo cual indica que ambos grupos que se encuentran interesados en adquirir nuestros productos.



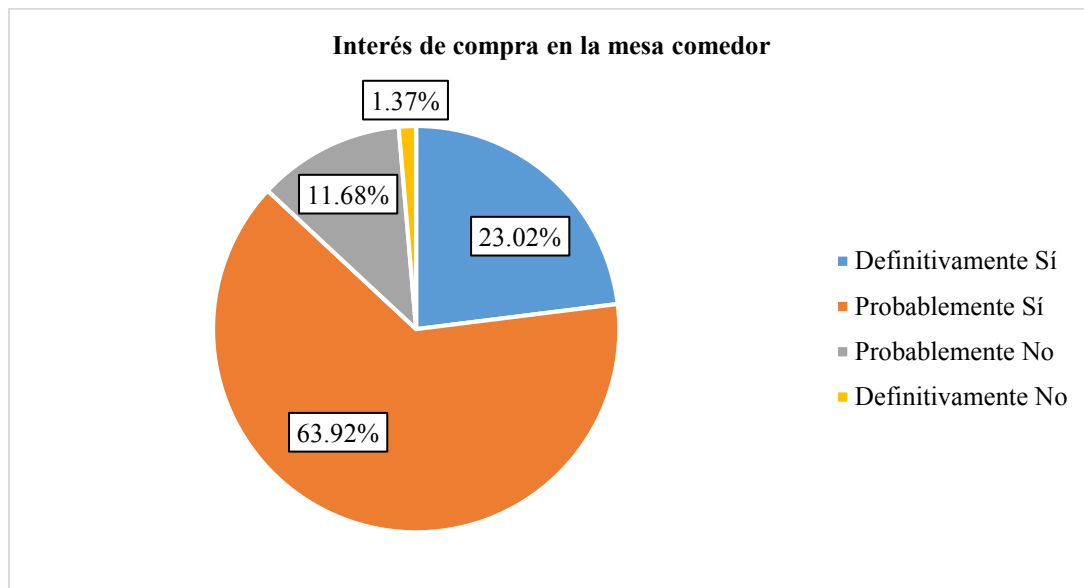
**Figura 5.10. Interés de compra en la cama Queen.**



Fuente: Resultado de las encuestas etapa cuantitativa  
Elaboración: Autores de esta Tesis

En el **Figura 5.11**, se muestra la intención de compra de la **Mesa Comedor** por parte de los encuestados **63.92% indico probablemente si** y **23.02% dijo definitivamente si** al posible producto.

**Figura 511. Interés de compra por la mesa de comedor.**

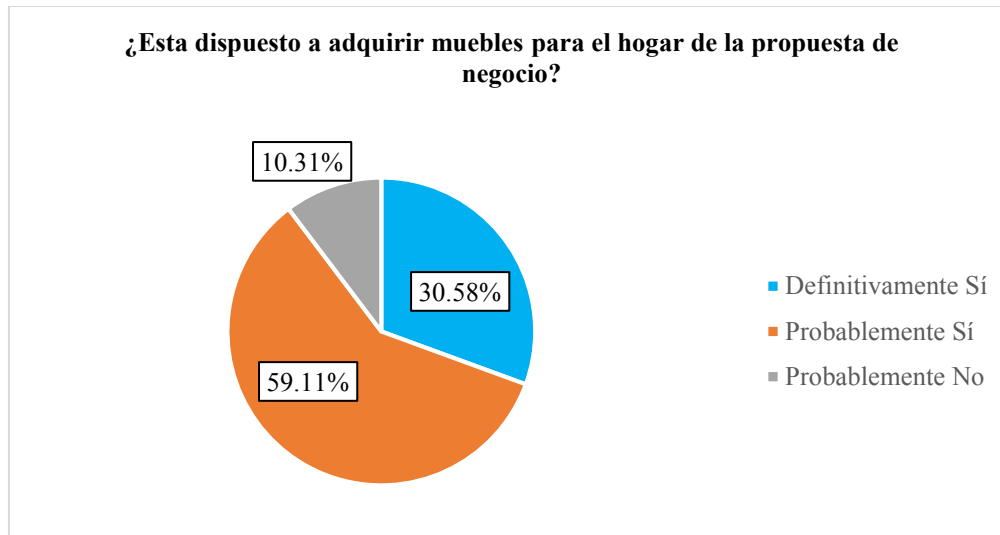


Fuente: Resultado de las encuestas etapa cuantitativa  
Elaboración: Autores de esta Tesis

Finalmente, en el **Figura 5.12**, se **muestra** la aceptación por la **propuesta de valor** realizada en la pregunta 8 de la sección 4 de la encuesta, donde el **59.11%** indicó que

probablemente si compraría nuestros muebles, así mismo el **30.58%** indicó que definitivamente si compraría. Ambos grupos nos servirán para poder estimar la demanda de mercado presentada en el punto siguiente de la misma forma nuestro mercado efectivo y participación de mercado.

**Figura 5.12. Intención de los encuestados en adquirir muebles según nuestra propuesta de valor.**



Fuente: Resultado de las encuestas etapa cuantitativa  
Elaboración: Autores de esta Tesis.

### 5.1.2. Resultados y conclusiones del estudio Cuantitativo

El **mercado total** está compuesto por **92,422** jefes de hogar A2 y B1 de 30 a 55 años de edad en Lima metropolitana para el año 2019 los cuales aprobaron la propuesta de valor o al menos un producto con un **76%**.

Del total de encuestados, el **75.60%** son mujeres que viven mayoritariamente en el distrito de Surco con **31.62%**, los resultados mostraron que los 3 últimos muebles adquiridos por los clientes potenciales fueron **mesa comedor** con **15.12%**, **juego de sala** con **15.12%**, y **cama** con **10.65%** entonces el mayor interés se encuentra en muebles para ambientes y espacios de socialización como comedores y salas. Además, los resultados mostraron el estilo de diseño de mayor preferencia es el **moderno** con **28.52%** seguido del **minimalista** con **16.49%**.

Según los resultados, el **31.27%** respondió que su inversión promedio en gasto en un mueble es entre **5,000 a 7,000 soles** mientras que solo un **3.44%** gasta entre **8,000 a 9,000 soles**, por lo cual el grupo más representativo invierte entre **5,000 a 7,000 soles** para la compra de muebles en este sector.

Los encuestados eligieron como material de mayor preferencia la **madera** con **43.56%** también eligieron el **vidrio** con un **26.50%** como segundo material más preferido, lo cual se considera, ambos materiales para el desarrollo de propuestas de diseño y productos para los clientes potenciales del presente plan de negocios.

Uno de los atributos más valorados por los encuestados a la hora de adquirir su próximo mueble son la **confianza en los materiales** con un **27.5%**, desconfía en los muebles que adquiere, se concluye que esto responde a una falta de comunicación por los ofertantes en cuanto a sus insumos utilizados para la fabricación de muebles, materiales que resaltan la calidad y acabado del mueble como tapices, acabados y accesorios instalados que dan mayor valor al mueble. En cuanto a las maderas de mayor preferencia por los encuestados **34.49%** prefiere la **caoba**, con **18.30%** el **bálsamo** y el **10.79%** **cedro**, las maderas exóticas no mostraron preferencia alguna, se concluye también que existe una falta de conocimiento en cuanto a maderas exóticas provenientes de la selva peruana con características similares a la de mayor preferencia en cuanto a la madera.

Un **52.58%** de los encuestados considera que los establecimientos donde frecuenta comprar, si ofrecen muebles de acuerdo a su gusto o preferencia, mientras que el **47.42%** indicó que no necesariamente estos establecimientos de venta de muebles ofrecen muebles de acuerdo a sus gustos. Se considera el **47.42%** de público potencial está insatisfecho en estos establecimientos, por lo cual se concluye que hay una oportunidad en este sector y existe aún un mercado desatendido.

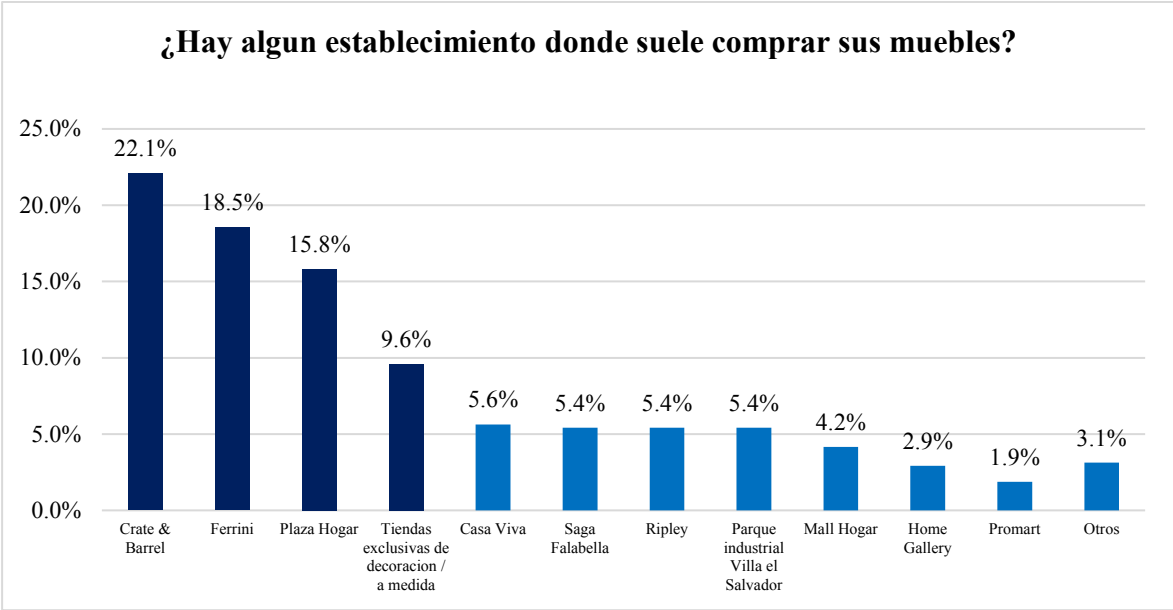
De acuerdo a las **2** propuestas de productos presentados en la encuesta una **Cama Queen** de madera y una **Mesa Extensible** también de madera, el **59.45%** indico que probablemente si compraría la **Cama** y un **63.92%** también probablemente si compraría la **Mesa**, los porcentajes de grupos que definitivamente si compraría la **Cama** es del **19.59%** y la Mesa es **19.59%**, adicionalmente los que aceptan o están interesados por ambos productos, el resultado se detalla y se amplían los resultados en el **Anexo 5.6** al **5.11** de ambos productos.

En la etapa de investigación, con la **propuesta de valor** se hizo conocer junto a los 2 productos de los cuales el **30.58%** definitivamente si comprarían muebles de acuerdo a la propuesta de valor y **59.11%** probablemente si comprarían, con lo cual se concluye que hay un interés en la propuesta de negocios presentada. Ambos grupos servirán para estimar la demanda de mercado, mercado efectivo y participación de mercado.

**5.1.3. Resultados del estudio de la oferta y competidores**

A continuación, en el **Figura 5.13**, se muestra el detalle de los principales ofertantes del sector de muebles para los NSE A2 y B1 los cuales no necesariamente están relacionados directamente con nuestra propuesta de valor **“muebles de calidad y diseño para el hogar con maderas exóticas, provenientes de la selva peruana de bosques sostenibles.** en primer lugar, se encuentra **Crate & Barrel con 22%, Ferrini 18.5%, Plaza hogar 15.8% y Tiendas Exclusivas de Decoración / a Medida con 9.6%** y así sucesivamente.

**Figura 5.13. Ofertantes del NSE A2 y B1 del sector de muebles en las zonas 6 y 7 de Lima Moderna.**



Fuente: Resultado de las encuestas etapa cuantitativa  
 Elaboración: Autores de esta Tesis

**Tabla 5.2. Oferta directa disponible en el mercado de muebles en Lima metropolitana.**

Nombre	Descripción	Tarifario
<b>Crate &amp; Barrel</b>	<p><b>Servicios ofrecidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de muebles importados para el hogar de madera (roble, cerezo, pino).</li> <li>- Ofrece muebles para cocina, sala, comedor, dormitorio y hall.</li> <li>- Accesorios de decoración para el hogar.</li> <li>- Servicio de diseño y decoración para ambientes.</li> <li>- Servicio de entrega a domicilio incluido en el precio del mueble.</li> <li>- Los muebles incluyen una garantía.</li> </ul> <p><b>Dirigido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publico del NSE A y B de Lima metropolitana.</li> </ul>	Futones y sofá camas, 7000 – 11000 soles.
<b>Plaza Hogar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro comercial conformado por varias tiendas (más de 100 aproximadamente).</li> <li>- Todas venden muebles de madera y tapizados para el hogar de procedencia nacional, diseños modernos, vanguardistas.</li> <li>- Oferta variada oferta de muebles de madera para sala, comedor, dormitorio y diversos ambientes para el hogar.</li> <li>- Fabricación de muebles para el hogar hechos a medida.</li> <li>- opción a poder personalizar colores, materiales, formas,</li> <li>- servicio de entrega a domicilio no está incluido en el precio del mueble.</li> <li>- los muebles incluyen garantía.</li> </ul> <p><b>Dirigido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publico del NSE B, C y D de Lima metropolitana.</li> </ul>	Mesa de noche desde 150 soles hasta juegos para sala y comedor de 2000, 4000 soles.
<b>Amaz Home</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de muebles de madera de origen peruano y certificado de diseño rustico, moderno y vintage.</li> <li>- ofrece muebles para sala, comedor, dormitorio y también elaboran accesorios todo en madera.</li> <li>- Otorga opción a personalizar los muebles a medida ya que estos se fabrican por pequeños lotes y series.</li> <li>- servicio de entrega a domicilio está incluido.</li> <li>- los muebles incluyen garantía.</li> <li>-</li> </ul>	Mesa de centro en madera capirona desde 4000 a 7000 soles una sola pieza.
<b>Saga Falabella</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retail que tiene en una de sus categorías la venta de muebles de madera importados.</li> <li>- Tiene una categoría premium de muebles para el hogar importados para dormitorio, comedor, sala, terraza, también ofrece accesorios para el hogar.</li> <li>- Muebles en serie no hay opción de personalización.</li> <li>- el precio incluye envío a domicilio.</li> <li>- Ofrece servicio de ensamblado para el mueble como costo adicional.</li> </ul> <p><b>Dirigido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publico del NSE B, C de Lima metropolitana.</li> </ul>	Precios variados desde 4000 hasta 8000 soles.

<b>Ripley</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retail ofrece muebles de madera importados para el hogar también accesorios de decoración.</li> <li>- Ofrece la misma línea de muebles en todas sus tiendas.</li> <li>- Ofrece servicio de ensamblado para el mueble como costo adicional.</li> </ul> <p><b>Dirigido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publico del NSE B, C de Lima metropolitana.</li> </ul>	Juego de dormitorio desde 2,500 hasta 8,000 soles.
<b>Parque Industrial Villa el Salvador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de muebles de diversos materiales como madera, melamina, poliuretano, metal.</li> <li>- Existen más de 500 establecimientos en el parque industrial de Villa el Salvador, la oferta es sumamente variada.</li> <li>- El precio es una variable por la cual eligen una opción de muebles.</li> <li>- Los diseños son similares en la mayoría de los establecimientos.</li> <li>- El traslado no está incluido en los precios finales del mueble.</li> </ul> <p><b>Dirigido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publico del NSE B, C de Lima metropolitana.</li> </ul>	Juego de muebles para sala enchapadas en madera desde 2,500 soles hasta 5,000 soles.
<b>Colineal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece muebles importados tapizados en telas, cueros, procedente de maderas importadas.</li> <li>- Su variedad de productos abarca desde muebles para sala, dormitorio, cocina y complementos para el hogar.</li> <li>- en la tienda se encuentra asesoría de venta para la compra de muebles, así como ofertas y descuentos por la compra de muebles.</li> <li>- Tienen la opción de poder personalizar el mueble con algún tapiz, color o acabado de acuerdo a la preferencia del cliente.</li> </ul>	Juego de dormitorio cama y 2 mesas de noche en madera de cerezo 8000 soles.

Fuente y Elaboración: Autores de esta Tesis

#### 5.1.4. Conclusiones del estudio de la oferta y competidores

De acuerdo con la oferta del mercado disponible se consideraron 7 competidores que comercializan, fabrican e importan muebles de madera y melamina en Lima metropolitana.

Se pudo observar que Crate & Barrel es una tienda de ventas de muebles exclusivos importados procedentes de Estados Unidos, Europa, Asia y Medio Oriente, la tienda ubicada en el jockey plaza, tiene una amplia oferta de muebles y accesorios para todos los ambientes del hogar de todos los competidores identificados, esta tienda va dirigida al NSE A y B ofreciendo muebles de calidad superior y exclusivos, los juegos de sala y comedor están en promedio entre 7,000 y 11,000 soles. Esta tienda ofrece a sus clientes servicios de traslado

y entrega de producto a domicilio, mantenimiento, diseño y decoración de espacios para el hogar.

Plaza Hogar, es una feria de muebles ubicada en el distrito de Surquillo, la cual agrupa a más de 50 stands de fabricantes y comercializadores de muebles para el hogar, la mayoría de estos muebles están fabricados de melamina y tienen un precio entre 4,000 a 7,000 soles, va dirigido principalmente a un segmento B y C similar al clúster de muebles que ofrece Villa el Salvador. Amaz Home es una empresa de origen peruano que fabrica, comercializa y exporta muebles de madera principalmente a Estados Unidos, esta empresa es una de las pocas en el sector que utiliza maderas peruanas para la fabricación de sus muebles.

Saga Falabella y Ripley, son retailers que comercializan muebles principalmente en MDF, tienen un catálogo de modelos y diseños variados de más de 500 muebles, Saga Falabella ofrece también muebles de madera a través de su franquicia de Crate & Barrel.

Ripley, comercializa una marca de muebles de madera procedentes de Italia, los precios son variados dependiendo del acabado, tamaño y garantía, los cuales están entre 2,500 a 8,000 soles.

Parque Industrial de Villa el Salvador, lo conforman productores y comercializadores de muebles de madera, el cual va dirigido en su mayoría al público del NSE B y C, por ofrecer pocas variedades de diseños exclusivos, los precios bajos y por su ubicación geográfica que se encuentran en una zona alejada de Lima.

## **5.2. Estimación de la demanda**

El cálculo de la demanda, se ha realizado tomando la cantidad de hogares de Lima Metropolitana, tomado del estudio de Características de Hogares al 2019 de Lima Metropolitana, **Figura del Anexo 5.13**, del que se obtuvo la información de la cantidad de la población al 2019 de Lima Metropolitana el cual es **2,841,000 hogares**; de los cuales la proporción de hogares del **público A2 y B1** es de **3.9%** y **8.3%** respectivamente, información del **Figura del Anexo 5.14**, se estima que **346,602** son el **total** de hogares de ambos segmentos **A2, B1**. Luego, tomando como referencia el **Figura del Anexo 5.15**, que

contempla las edades de los segmentos A y B, se estima que en el rango de **30 a 54 años** se encuentran **42, 104** hogares del **NSE A** y **80, 173** hogares de **NSE B**, lo cual nos lleva en conjunto a que nuestra **Población de Referencia** sea de **122,277** hogares.

**Tabla 5.3. Porcentaje de la Población de Referencia de los NSE A2 y B1 de Lima Metropolitana**

Descripción	Porcentaje	Cantidades
Cantidad de hogares de Lima metropolitana	100%	2,841,000
<b>Segmento A2</b>	3.90%	110,799
<b>Segmento B1</b>	8.30%	235,803
<b>Total (ambos segmentos que corresponde a A2 y B1)</b>		<b>346,602</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, se detalla el rango de edades de la población del **NSE A**, dividido en 5 grupos, donde el rango más alto de porcentaje de edad se encuentra entre los **35 a 39 años** de edad en un **9%**, el grupo de **40 a 44 años** de edad en **8%** y finalmente el grupo de **50 a 54 años** de edad también en **8%** el resto de grupos representa **6%** y **7%** respectivamente, la suma total de todos los rangos de edades para el **NSE A** es de **42,104 hogares**.

**Tabla 5.4. Porcentaje de la Población de Referencia de edad de 30 a 54 años del NSE A de Lima Metropolitana**

Rango de edades	Porcentaje	Cantidades
30 a 34 AÑOS	7%	7,755.93
35 a 39 AÑOS	9%	9,971.91
40 a 44 AÑOS	8%	8,863.92
45 a 49 AÑOS	6%	6,647.94
50 a 54 AÑOS	8%	8,863.92
<b>TOTAL</b>		<b>42,104</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

Detalle del rango de edades de la población del **NSE B**, los **porcentajes son iguales** para los rangos de **30 a 34 años**, de **40 a 44 años**, de **45 a 49 años** y de **50 a 54 años de edad** respectivamente con un **7%** solo el rango de 35 a 39 años de edad representa el **6%**, la suma total de todos los rangos de edades para el **NSE B** es de **80,173 hogares**.



**Tabla 5.5. Porcentaje de la Población de Referencia de edad de 30 a 54 años del NSE B de Lima Metropolitana**

Rango de edades	Porcentaje	Cantidades
30 a 34 AÑOS	7%	16,506.21
35 a 39 AÑOS	6%	14,148.18
40 a 44 AÑOS	7%	16,506.21
45 a 49 AÑOS	7%	16,506.21
50 a 54 AÑOS	7%	16,506.21
<b>TOTAL</b>		<b>80,173</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

Ambos grupos del NSE A y B de 30 a 54 años, suman el total **122,227 hogares**, siendo nuestra **Población de Referencia**.

### 5.2.1. Mercado total

Para hallar el mercado total se utilizó la **pregunta 8** de la sección 4 de la encuesta ubicada en el **Anexo 4.9** donde el **grupo** que indico que **definitivamente si a la propuesta y probablemente si a comprar muebles de acuerdo con la propuesta de valor**, equivale a **261 hogares**, mientras el grupo que dijo **probablemente no a la propuesta de valor, pero si elegirían al menos un producto** es igual a **30 hogares**. Ambos grupos suman **291** el cual se divide entre el total de la muestra **385** hogares dando como resultado el porcentaje **76%** que corresponde a hogares del mercado total, para calcular la cantidad de hogares del **Mercado Total** se dividió el porcentaje 76% entre la **Población de Referencia** que es **122,277 hogares**.

**Tabla 5.6. Mercado total.**

Descripción	Cantidades
Cantidad de hogares que dijeron definitivamente si o probablemente si a la propuesta de valor	261
Cantidad de hogares que dijeron Probablemente no a la propuesta de valor, pero si elegirían al menos un producto	30
<b>Total ambos grupos</b>	<b>291</b>
<b>Total de muestra</b>	<b>385</b>
<b>Hogares del Mercado total</b>	<b>92,422</b>
<b>Porcentaje correspondiente al Mercado Total</b>	<b>76%</b>
<b>Hogares de Población de Referencia</b>	<b>122,277</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

### 5.2.2. Mercado Potencial

Mercado que considera sólo al grupo que dijo definitivamente si y probablemente si a la propuesta de valor. **261 hogares**, del total de la muestra de **385 hogares**, el porcentaje que corresponde al mercado potencial es igual al **68%**, que corresponden a hogares del Mercado Potencial; se halló entre la división del porcentaje del mercado potencial de **68%** entre la cantidad de hogares de la **Población de Referencia** de **122,277 hogares**, resultado de la división de ambos.

**Tabla 5.7. Mercado potencial.**

Descripción	Cantidades
Cantidad de hogares que dijeron definitivamente si o probablemente si a la propuesta de valor	261
<b>Total</b>	<b>291</b>
<b>Total muestra</b>	<b>385</b>
<b>Porcentaje correspondiente al Mercado Potencial</b>	<b>68%</b>
<b>Hogares del Mercado Potencial</b>	<b>82,894</b>
<b>Hogares de Población de Referencia</b>	<b>122,277</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

### 5.2.3. Mercado Efectivo

Se considera a la cantidad de hogares que dijeron **definitivamente si a la propuesta de valor**, los cuales fueron **89** del total de la muestra de 385 hogares, el **porcentaje** del

**Mercado Efectivo** es **23%**, lo cual representa **28,267 hogares**, división entre el porcentaje y la cantidad de hogares del **Mercado Potencial**.

**Tabla 5.8. Mercado efectivo**

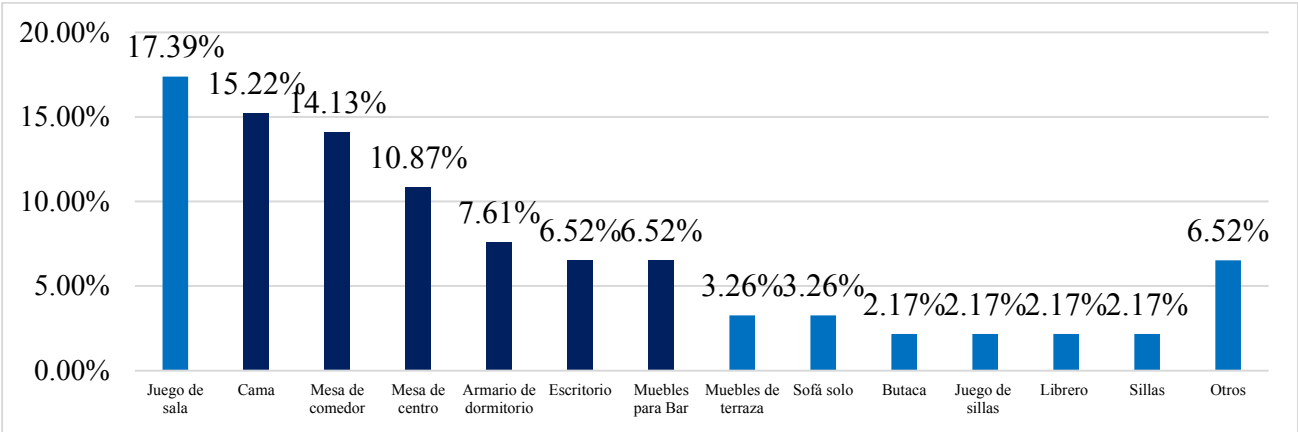
Descripción	Cantidades
Cantidad de hogares que dijeron definitivamente si a la propuesta de valor	89
<b>Total muestra</b>	<b>385</b>
<b>Porcentaje correspondiente al Mercado Efectivo</b>	<b>23%</b>
<b>Hogares del Mercado efectivo</b>	<b>28,267</b>
<b>Población de Referencia</b>	<b>122,277</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

**5.2.4. Segmento del Mercado Efectivo con el Mix de 6 Productos**

El porcentaje del **Mercado Efectivo** que se atenderá con el **Mix de 6 Productos** es **61%**, se calculó sumando los porcentajes de cada mueble de mayor preferencia de los productos más elegidos en su próximo mueble que planean adquirir por los encuestados en el **Figura 5.14**, Son **6 los productos** elegidos para la fabricación y comercialización de los muebles que se ofrecerán para los primeros 5 años, representados en esta primera etapa de este Plan de Negocio.

**Figura 5.14. ¿Cuál es el próximo mueble que está usted planeando adquirir? Marque hasta 2 opciones (Total 89 hogares)**



Fuente: Resultado de las encuestas etapa cuantitativa

Elaboración: Autores de esta Tesis

**Tabla 5.9. Mix de 6 productos para el mercado efectivo.**

<b>Producto</b>	<b>Porcentaje de preferencia</b>
Cama	15.22%
Mesa de comedor	14.13%
Mesa de centro	10.87%
Armario de dormitorio	7.61%
Escritorio	6.52%
Muebles para Bar	6.52%
<b>TOTAL</b>	<b>61%</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

Para conocer la cantidad de hogares del Mercado Efectivo que se atenderá con nuestro Mix de 6 productos, se multiplicó el porcentaje total del Mix de productos **61%** con la cantidad de hogares del **Mercado Efectivo de 28,267 hogares**, lo que es igual a **17,206 hogares** como **Segmento del Mercado Efectivo** de acuerdo con nuestro **Mix de Productos** de mayor preferencia, cifra que nos servirá para poder calcular finalmente nuestro **Mercado Meta**.

#### **5.2.5. Mercado Meta**

Mercado objetivo propuesto que se atenderá al iniciar el ciclo comercial del negocio, para ello se consideró una participación de mercado del **3%** que representa a **516 hogares**, el cual fue calculado multiplicando la cantidad de hogares del **Segmento de Mercado Efectivo** que se atenderá con nuestro **Mix de Productos** que es **17,206 hogares** por la participación de mercado **3%**.

El valor promedio de gasto para las personas que dijeron definitivamente si a la propuesta de valor es de **6,904 soles** por **2 años**, dato que fue extraído de la pregunta **¿En los últimos 2 años cuanta estima usted haber gastado en los muebles que adquirió?**, ubicado en el **Figura 5.5** del presente capítulo, el cual fue calculado de la división entre la cantidad de encuestados del Mercado Efectivo (**Total 89 hogares**) y la suma del total de gasto efectuado que es **6,904 soles**. Lo cual dividiendo entre 2 nos da **3,452 soles** como promedio de **gasto anual**.

**Tabla 5.10. Promedio de gasto del mercado meta.**

<b>¿En los últimos 2 años, cuánto estima usted haber gastado en los muebles que adquirió?</b>	
<b>Últimos 2 años</b>	<b>S/6,904.00</b>
<b>Anual</b>	<b>S/3,452.00</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

Para la proyección del ingreso del **Mercado Meta** por venta se ha calculado sobre el promedio de gasto anual **3,452 soles** por la cantidad de hogares de la participación del **Mercado Efectivo** de **516 hogares**, como resultado aproximado de **ingreso por venta** para el **primer año** es **1,781,952 soles**, lo cual dividiendo por 12 tenemos el resultado mensual **148,496 soles** como ingreso por venta mensual.

**Tabla 5.11. Ingreso por las ventas realizadas Anual y Mensual**

<b>Ingresos por las Ventas realizadas</b>	
<b>ANUAL</b>	<b>S/1,781,952</b>
<b>MENSUAL / ANUAL</b>	<b>S/148,496</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

En la **Tabla 5.12**, se muestra las cantidades del mix de productos proyectadas para el Mercado Meta considerando los hogares que definitivamente si quieren la propuesta de valor; **323** es la cantidad total de muebles proyectados para el primer año, distribuidos de acuerdo con los resultados de preferencia de muebles, lo cual nos llevó a proyectar los ingresos de acuerdo al precio final de cada producto, el cual se obtiene el ingreso para el primer año.

**Tabla 5.12. Proyección del mercado efectivo con mix de 6 productos para el primer año.**

<b>Producto</b>	<b>Precio de Venta Final</b>	<b>Cantidad para el 1er año</b>	<b>Ingreso por ventas para el 1er año</b>
Mesa de comedor + sillas	S/ 8,500.00	74	S/629,000
Mesa de centro	S/ 1,500.00	58	S/87,000
Cama + veladores	S/ 7,500.00	80	S/600,000
Mueble para bar	S/ 3,500.00	35	S/122,500
Armario de dormitorio	S/ 4,500.00	41	S/184,500
Escritorio	S/ 4,000.00	35	S/140,000
<b>Total</b>		<b>323</b>	<b>S/1,763,000</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

### 5.2.6. Conclusiones de la Estimación de la Demanda

A partir de la estimación de la demanda podemos determinar que el **Mercado Meta** para el **primer año** es de **516 hogares** con una participación de **Mercado Efectivo** del **3%**. Así mismo, se determinó un ingreso anual de **1,781,952** soles para el mismo año, que es significativo para alcanzar los objetivos financieros esperados por la empresa.

Complementariamente, se ha determinado que se demandará **323** unidades entre los **6** productos ofrecidos, siendo los más demandados la **Cama** de 2 ½ Plz y la **Mesa de Comedor** expuesta en la encuesta a los clientes.

## **CAPÍTULO VI. DISEÑO DEL PRODUCTO Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**

En el presente capítulo, se describe la propuesta de valor del negocio y se describe detalladamente los productos y servicios complementarios ofrecidos por la empresa, todo ello conforme al Capítulo Previo de Resultados de la Investigación de Mercado. Así mismo, se describe la marca elegida que será Exotic Home.

Adicionalmente, como segunda parte, se describe la estratégica genérica que la empresa seguirá y las ventajas competitivas con las que cuenta para sostener esta estrategia y finalmente la forma societaria a elegir para el negocio propuesto y el régimen tributario al cual va a pertenecer; así como el régimen laboral con el cual se va a trabajar.

### **6.1. Propuesta de valor**

La propuesta de Valor se resume en la frase: “Realza tu hogar con nuestros muebles exclusivos, de calidad y ecológicos elaborados con maderas exóticas peruanas”

De tal forma, el modelo de negocio busca realzar las experiencias de confort, imagen y responsabilidad social de la familia a través de los muebles de madera que se caracterizan por poseer los siguientes atributos:

#### **Exclusivos**

Los Muebles son exclusivos debido a que son fabricados en colecciones que cambian su diseño cada 6 meses y que no se repetirán por un determinado periodo.

Entendiendo por **Diseño** del mueble a que la forma, estructura y color han sido implementados por un profesional en diseño, capacitado y actualizado según las últimas tendencias preferidas por el cliente.

## **De Calidad**

Los Muebles son de calidad debido a que el ensamble, acabados, materiales, insumos y accesorios son de calidad. El mueble es así, resistente, durable, cómodo para el uso diario y cumple con los estándares de calidad definidos por la empresa en base al cliente.

En cuanto al servicio, también es de calidad, brindado por profesionales especialistas en mueble y madera, y capacitados para ofrecer una buena atención al cliente. Este servicio se reflejará en cada punto de contacto con el cliente, desde la venta hasta el servicio post venta.

Todo ello, permite ofrecer al cliente la confianza que requiere en la empresa, pues en este rubro y segmento, según el estudio de mercado se obtuvo que el cliente valora altamente la Confianza en los materiales.

## **Ecológicos**

Es un mueble ecológico debido a que los materiales e insumos son de procedencia ecológica, y además el proceso productivo y de desecho también lo es. De tal forma, la obtención de la madera será certificada y/o controlada, así mismo los insumos a usar también contarán con la certificación de cuidado ambiental. Además, los muebles ofrecidos no contaminan los ambientes donde se usarán, tal es así, que al ser desechados se comportarán como desechos orgánicos.

## **6.2 Diseño del Producto**

### **6.2.1 Marca y Logo**

La marca elegida para la empresa que será testada antes del lanzamiento es Exotic Home, haciendo referencia a dos cosas principalmente, la primera palabra al uso de la madera exótica que denota exclusividad para el cliente y la segunda palabra referente a que se venden productos para el hogar, que en este caso son los muebles.



Por lo tanto, la propuesta es innovadora ya que en Perú no existe mueblería que busque resaltar el uso de madera exótica y sostenible para la fabricación de muebles. A continuación, se presenta el logo de la empresa que contiene el nombre haciendo alusión al concepto explicado.

**Figura 6.1. Logo de la Empresa**



Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

### **6.2.2 Descripción de Productos**

La empresa iniciará sus actividades ofreciendo 6 productos en la colección “New Exotic 2019”, los productos son mesa de comedor expandible de 6 a 8 personas con sillas, cama de 2 1/2 Plz con dos mesas de noche, armario para ropa, mesa de centro, bar y escritorio. Productos que son los más demandados por los clientes según la investigación de mercado, cubriendo con ellos una demanda del 60% aproximadamente.

En cuanto a madera, como materia prima principal y propuesta de valor, se usará madera proveniente de la selva amazónica de origen controlado y/o certificado, de calidad apropiada para la fabricación de muebles.

De tal forma, en la **Figura 6.2**, se muestran alguno de los tipos de madera elegidos como Ishpingo, Estoraque, Yacushapana, Nogal, Tornillo y Capirona que cumplen con las características apropiadas y son agradables a la vista por su color o por su diseño, algunas con vetas y otras no.

Para la primera colección de muebles, se utilizará dos tipos de madera, debido a las tendencias actuales de preferencia de los clientes Yacushapana e Ishpingo. La madera irá variando en cada colección según la disponibilidad de esta y el pedido de los clientes.

**Figura 6.2. Maderas Amazónica apropiadas para la fabricación de Muebles**



Fuente: Ecología Verde (2019)

Elaboración: Autores de la Tesis

### **6.2.2.1. Descripción de Productos**

A continuación, la descripción detallada de los productos que se ofrecerán al público.

#### **Mesa de comedor expandible de 6 personas a 8 personas, con juego de 6 sillas**

La Mesa de comedor expandible tiene capacidad inicial para 6 personas, y capacidad para 8 personas al expandirse. Comprende la mesa con los accesorios necesarios para la expansión además de 6 sillas.

**Tabla 6.1. Características Mesa de Comedor Expandible 6p/8p**

<b>Fotografía</b>	
	
<b>Características</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Medidas Mesa: 1.20mx1.00mx 0.75m (1.80m). Medidas Silla: 0.45m*0.45m*0.80m</li><li>• Materiales Mesa: Integramente de Madera Maciza Ishpingo, accesorios de acero de última tecnología que permiten una suave y rápida expansión. Materiales Silla: Espuma de densidad media y tapiz de tela o cuerina impermeable a elección. Estructura de madera maciza</li><li>• Estilo: Moderno Minimalista</li><li>• Adicionales: Se puede personalizar el juego de mesa eligiendo el color del tapiz para las sillas.</li></ul>	

Fuente: Bohem (2019)

Elaboración: Autores de esta tesis

### **Cama de dormitorio 2 ½ plz con dos veladores:**

Cama de 2 ½ plaza desarmable para su fácil transporte, comprende la piecera cajonera multiusos además de dos veladores fabricados con la misma madera.

**Tabla 6.2. Características Cama con cajonera de 2 ½ plz y veladores**

Fotografía	
	
	
Características	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Medidas Cama: 2 ½ plz (2.05m*2.46m*0.94m) Medidas Velador: 0.45m*0.45m*0.60m</li><li>• Materiales: Integramente de Madera Yacushapana, tuercas de acero. Veladores: Madera Maciza, correderas de acero que permiten un fácil y rápido desplazamiento.</li><li>• Estilo: Moderno Minimalista</li><li>• Adicionales: Cajonera al pie de cama multiusos.</li></ul>	

Fuente: Create && Barrel (2019)

Elaboración: Autores de esta tesis

## Armario de dormitorio Familiar

Armario para dormitorio fabricado de madera, espacioso con capacidad para colgar prendas en la parte superior y doblar ropa en la parte inferior. Está compuesto de una sola pieza que por sus medidas facilitan el transporte.

**Tabla 6.3. Armario de dormitorio**

Fotografía

Características
<ul style="list-style-type: none"><li>• Medidas: 1.80m*1.2m*0.55m</li><li>• Materiales: Madera Yacushapana y Placado para puertas. Jaladores y bisagras de acero inoxidable.</li><li>• Estilo: Moderno Minimalista</li><li>• Adicionales: Accesorios inteligentes que proveen un autocierre ligero, rápido y sin ruido. Puede personalizar el producto eligiendo jaladores de acero inoxidable, madera o de acero con revestimiento dorado.</li></ul>


Fuente: Create && Barrel (2019)

Elaboración: Autores de esta tesis

## Mesa de centro

Mesa de centro de una sola pieza, que resalta el diseño de la madera.

**Tabla 6.4. Características Mesa de centro.**

Fotografía	Características
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medidas: 1.00m*0.80m*0.35m</li><li>• Materiales: Íntegramente de Madera Ishpingo Maciza</li><li>• Estilo: Moderno Minimalista</li><li>• Adicionales: Espacio para colocar objetos de decoración o continuo uso.</li></ul>


Fuente: Titamok. (2019)

Elaboración: Autores de esta tesis

## Escritorio Ejecutivo:

El Escritorio Ejecutivo es una pieza única que puede ser usada en hogar u oficina. Su funcionalidad se observa en los cajones, que tienen distintas alturas para una correcta organización, así como el amplio espacio en la plataforma y debajo de la misma que permite que el usuario este cómodo.

**Tabla 6.5. Características Escritorio Ejecutivo**


Fotografía	Características
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medidas: 1.40m*0.60m*0.75m</li><li>• Materiales: Íntegramente de Madera Ishpingo Maciza, jaladores incorporados en el mueble.</li><li>• Estilo: Moderno Minimalista</li><li>• Adicionales: Cajonera de diversos tamaños que facilitan la organización.</li></ul>

Fuente: Bering (2019)

## Bar familiar:

El Bar Familiar es una pieza única que permite almacenar copas, botellas, adornos varios en relación con el Bar.

**Tabla 6.6. Características Bar Familiar**

Fotografía

Características
<ul style="list-style-type: none"><li>• Medidas: 1.40m*0.55m*1.10m</li><li>• Materiales: Madera Ishpingo. Jaladores y bisagras de acero inoxidable.</li><li>• Estilo: Moderno Minimalista</li><li>• Adicionales: Accesorios inteligentes que proveen un autocierre ligero, rápido y sin ruido. Puede personalizar el producto eligiendo jaladores de acero inoxidable, madera o de acero con revestimiento dorado.</li></ul>

Fuente: Create && Barrel

Elaboración: Autores de esta tesis



## **Productos Adicionales**

La empresa ofrecerá aceites naturales para el auto mantenimiento de los muebles de madera, los cuales se venderán en latas de  $\frac{1}{4}$  de litro.

### **6.2.2.2. Descripción de Servicios**

Como resultado del capítulo de Investigación de mercado, se obtuvo que los clientes de este segmento valoran altamente la calidad de servicio por lo que era importante poder incluir los siguientes servicios, para que complementariamente a la buena atención, satisfacer las expectativas del cliente.

### **Servicio de Instalación y Transporte**

A través de este servicio el cliente podrá tener su mueble instalado en su hogar listo para ser usado, el costo servicio es 100 soles adicionales.

## **6.3. Punto de Venta**

La empresa contará con un punto de venta físico ubicado en la Avenida Aviación con un área de 80 metros cuadrados contará con estacionamiento. El mencionado punto de venta empezará siendo el único destinado para la venta y despacho de los productos de la empresa, principalmente para los distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

### **6.3.1 Diseño de la Tienda de Exhibición**

Así mismo, la tienda de exhibición de EXOTIC Home será decorada y ambientada con una temática moderna, minimalista y natural con el fin de reflejar un ambiente saludable y armonioso para la familia acorde a las preferencias mostradas en el capítulo de Investigación de Mercado. Para ello, la tienda contará con piso de madera, divisiones de vidrio que permitan el ingreso de luz natural, decoración con piezas modernas, pero con materiales de cerámica, vidrio y madera para que complementen el concepto de los muebles naturales, de calidad y exclusivos. Así mismo, se incluirá decoración con flores o hojas artificiales que complementan el uso de la madera al natural



**Figura 6.3. Diseño de la Tienda de Exhibición**



Fuente: Pinterest (2019)

### **6.3.2 Horarios de atención**

Los horarios de atención en los puntos de venta serán de lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas y el sábado de 9:00 a 1:00 horas.

## **6.4. Estrategia**

### **6.4.1. Visión**

Ser reconocidos a nivel nacional como una de las empresas líderes en el mercado de venta de muebles para el hogar, fabricados con diseños exclusivos e innovadores con maderas exóticas peruanas de calidad mundial que realzaran la imagen de tu hogar.

### **6.4.2. Misión**

Realzar tu hogar a través de muebles de calidad, ecológicos y exclusivos.

Ofrecer a los clientes muebles exclusivos de colección fabricados con las maderas exóticas provenientes de la selva peruana de bosques controlados y certificados, enfocada

principalmente en hacer conocer las diferentes variedades de especies con la que cuenta el país y resaltar la belleza de sus vetas y otras características únicas.

### **6.4.3. Principios y valores**

La empresa será socialmente responsable; la cual vincula a los accionistas, clientes y proveedores, con los siguientes principios y valores: compromiso, confianza, trabajo en equipo, innovación, creatividad, personal capacitado y servicio al cliente.

### **6.4.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos**

Para identificar y ponderar las fortalezas y debilidades del negocio se ha utilizado la matriz de Evaluación de Factores Internos, dado que la empresa aún no existe bajo el conocimiento de los participantes del grupo se ha asignado puntajes a cada fortaleza y debilidad dado que la empresa , permitiendo así definir que las principales fortalezas de la empresa como la capacidad de ofrecer muebles de alta calidad y diseños exclusivos a base de maderas exóticas además del acceso a proveedores de madera peruana certificada y controlada. Así como debilidades, al hecho de que la marca de la empresa es poco reconocida y el capital social es bajo respecto a la competencia. El desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos se detalla en el **Anexo 6.1** y de la Matriz de Evaluación de Factores de éxito en el **Anexo 6.2**.

Finalmente, el resultado obtenido de la evaluación 3.05 nos indica que a pesar de que la empresa es nueva en el sector, las fortalezas le brindan a la empresa una posición consolidada que le permitirá poder desarrollarse en el mercado.

### **6.4.5 Matriz FODA cruzada del proyecto**

A continuación, se muestra la matriz FODA cruzada, la cual agrupa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes para la formulación de estrategias que la empresa buscará implementar para ser más competitiva y sostenible. Ver **Anexo 6.6**.

#### 6.4.6. Ventaja Competitiva Genérica

A continuación, se presenta la Matriz VRIO con la cual se identifica los recursos y capacidades que dan origen a las ventajas competitivas, con ello se determina que como ventajas competitivas sostenibles se tiene:

**Tabla 6.7. Matriz VRIO**

Recursos y Capacidades	Tipo	V	R	I	O	Resultados
Madera exótica, certificada de origen peruano. Insumos orgánicos	Tecnológico	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Diseños exclusivos de muebles de madera	Humano	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Calidad de materiales y accesorios para muebles	Tecnológico	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Entrega de muebles rápida y óptimas condiciones	Gestión	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Atención y amabilidad en la tienda	Humano	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Tienda comercial online especializada	Tecnológico	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Confiabilidad por el producto	Gestión	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Asesoría personalizada en la elección de muebles	Humano	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva

Elaboración: Autores de la Tesis

- Contar con Maderas Exóticas que son de origen certificado y/o controlado e insumos orgánicos, puesto que pocas empresas trabajan con este tipo de materiales. Además, Exotic Home tendrá alianzas estratégicas con los proveedores de la madera para mantener exclusividad de abastecimiento de la materia prima.
- Desarrollar Diseños exclusivos de muebles de madera, debido a que los competidores no consideran estrictamente relevante contar con un profesional exclusivo y con experiencia en el diseño de muebles. Así mismo, no consideran un presupuesto para que él se mantenga actualizado en cuanto a las últimas tendencias y visite las ferias nacionales e internacionales.

#### 6.4.7. Estrategia Competitiva Genérica

La estrategia competitiva de la empresa será la diferenciación, dado que los productos ofrecidos (muebles) tienen un concepto que lo hace diferente a los de la competencia, y este concepto es su exclusividad y mueble ecológico

A diferencia de la competencia, en cuanto a la exclusividad, Exotic Home solo contará con una determinada cantidad de unidades con el mismo diseño para un mueble, estas unidades no se repetirán, como sí pasa en la competencia donde tienen un mismo diseño que permanece por años en exhibición y venta en el mercado nacional o internacional. Además, de ofrecer productos con materiales que no son comunes, como la madera Yacushapana con la que se iniciará la primera colección, a su vez, se usa aceites para el acabado naturales, producto que no está ampliamente introducido en el mercado peruano.

En cuanto a mueble Ecológico, el modelo de negocio está diseñado para que no solo en la extracción, sino también en el proceso productivo y desecho se tenga cuidado ecológico.

### **6.5. Plan Administrativo**

Como parte del plan administrativo se prioriza la constitución de la empresa, la cual es un procedimiento a través del cual una persona o grupo de personas registran su empresa ante el Estado, para que éste les ofrezca los beneficios de ser formales. Una vez definido el rubro de la empresa, en este caso dedicado a los Muebles para el hogar, se definió la estructura legal de ésta, la cual está conformada por 4 socios que vienen a ser los autores de esta investigación del plan de negocios, se decidió el tipo de empresa a constituir teniendo como opciones el régimen tributario bajo el cual se establecerán los lineamientos de la empresa dando inicio al negocio como régimen MYPE Tributario – RMT (Conexión Esan, 2019), luego de definir el régimen tributario es necesario definir el tipo de empresa según los tipos de constitución, esta información está detallada en la **Anexo 6.3**, para posteriormente registrarla debidamente ante el Estado Peruano, a lo que se decidió formar una empresa con denominación Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), debido a que es una empresa creada por un número reducido de socios y las características de ésta se ajustan a lo que se quiere como empresa; finalmente para registrar la empresa existen varios pasos a seguir lo cuales se detallan en el **Anexo 6.4**.

### 6.5.1. Régimen tributario

La legislación peruana define a la MYPE como: la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios, debiendo contar con las siguientes características (SUNAT,2017):

Microempresa:

- Número total de trabajadores entre uno (1) y diez (10).
- Niveles de ventas anuales no mayores a 150 UIT.

Pequeña empresa:

- Número total de trabajadores hasta un máximo de cincuenta (50).
- Niveles de ventas anuales entre 51 y 850 UIT.

Dentro de los beneficios que brinda este régimen están los siguientes:

- Se puede constituir como personas jurídicas (empresas), vía internet a través del Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas de SUNARP:
- Se puede asociar para tener un mayor acceso al mercado privado y a las compras estatales.
- Goza de facilidades del Estado para participar en eventos feriales y exposiciones regionales, nacionales e internacionales.
- Cuenta con un mecanismo ágil y sencillo para realizar sus exportaciones denominado Exporta Fácil, a cargo de la SUNAT.
- Puede participar en las contrataciones y adquisiciones del Estado.

Dentro de los requisitos por la SUNAT para inscribirse en el REMYPE se encuentran:

- RUC vigente.
- Tener el Usuario y Clave SOL.
- Tener como mínimo un trabajador.
- No pertenecer al rubro de bares, discotecas, casinos y juegos de azar.

### 6.5.2. Régimen Laboral

El régimen laboral se encuentra de acuerdo con los lineamientos establecidos para una MYPES, (SUNAT, 2017) donde:

- El Régimen de Promoción y Formalización de las MYPES se aplica a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que presten servicios en las Micro y Pequeñas Empresas, así como a sus conductores y empleadores.
- Los trabajadores de las microempresas gozan de los derechos colectivos recogidos en la Constitución Política del Perú, los Convenios Internacionales del Trabajo, la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo y la normativa complementaria y modificatoria, en lo que les resulte aplicable, según se detalla en la **Anexo 6.5**.
- Los trabajadores de la micro y pequeña empresa pueden acordar reducir el descanso vacacional de quince a siete días calendario por cada año completo de servicios, recibiendo la respectiva compensación económica. Dicho acuerdo es individual y debe constar por escrito.
- El pago de las indemnizaciones previstas en los artículos 47° y 55° de la Ley no autoriza a la micro o pequeña empresa a recontractar al trabajador despedido y aplicarle el respectivo régimen laboral especial, salvo que haya transcurrido un año desde el despido.
- Los trabajadores y conductores de la microempresa serán afiliados al Componente Semi subsidiado del SIS, con acceso al listado priorizado de intervenciones sanitarias establecido en el Decreto Supremo N.º 004- 2007-SA.

## **6.6. Conclusiones**

Aunque la empresa será nueva en el mercado, cuenta con ventajas competitivas sostenibles, debido a la ausencia de competidores, principalmente locales, que busquen innovar, lo que genera una brecha positiva para Exotic Home.

La definición de la estrategia: “Diferenciación”, realizada en el presente capítulo guiará el desarrollo de los subsiguientes capítulos hacia el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la empresa, de tal forma, cada acción debe estar enlazada al cumplimiento de la estrategia.

Los capítulos de Operaciones, Marketing, Recursos Humanos y Finanzas, deben tangibilizar las ventajas competitivas en los productos y servicios a ofrecer; es decir, deben asegurar contar con los recursos humanos, publicitarios, económicos, entre otros que permitan alcanzar las ventajas competitivas.

Otro factor importante para definir la forma societaria para el negocio propuesto se debe tomar en cuenta las características e implicancias de cada una de las alternativas existentes, ajustando cada una de ellas a los requerimientos que se tiene como empresa, en este caso, elegimos una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) ya que está formada por 4 socios y cada uno de ellos aporta capital a la empresa.

Finalmente es necesario distinguir los tipos de regímenes tributarios vigentes para este tipo de negocios que recién se están insertando en el mercado y optar por el más conveniente, para esta investigación se optó por el régimen MYPE Tributario – RMT.

## CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

El presente capítulo muestra a continuación los objetivos cualitativos, cuantitativos y la proyección de ventas las cuales fueron calculadas para un periodo de 5 años así como el desarrollo de las 4Ps para el mix de productos y la implementación del establecimiento comercial considerando el estudio de mercado mostrado en el capítulo V, se detallara más sobre nuestro segmento y sobre su perfil, se desarrollara acciones para el posicionamiento de la marca, publicidad, promoción y actividades a desarrollar. Finalmente se presentará un presupuesto de marketing y un plan con la proyección de ventas para el establecimiento comercial y productos que se planea abrir.

### 7.1 Objetivos del plan de marketing

El objetivo general está desarrollado en base al capítulo estratégico desarrollado anteriormente donde una de las principales estrategias del negocio es la de “Realza tu hogar con muebles exclusivos de calidad hechos con madera peruana y Ecológicos” para lo cual se plantean objetivos cuantitativos y cualitativos para concretar las acciones del plan de marketing.

#### 7.1.2 Objetivos Cuantitativos

A continuación, se presentan en la **Tabla 7.1** los objetivos cuantitativos.

**Tabla 7.1. Objetivos cuantitativos de la empresa.**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Nivel de ventas</b>	Volumen de ventas
<b>Participación de mercado</b>	% de participación
<b>Nivel de excelencia</b>	Puntuación en la escala del 1 al 10
<b>Brand Awareness</b>	% de clientes que hagan recompra

Elaboración: Autores de esta tesis.



### 7.1.2.1 Nivel de ventas

El nivel proyectado de ventas para el primer año es de 1,7 millones de soles, el cual es representado por el 3% de participación de mercado y considerando un promedio de gasto de 6,904 soles anuales por el público. Así también se ha considerado que los clientes pueden comprar los 6 productos de la primera colección ofrecidos en los primeros 5 años y luego los productos adicionales que planean ofrecer.

### 7.1.2.2 Participación de mercado

De acuerdo con el objetivo del capítulo estratégico y la estimación de la demanda en el estudio de mercado, para el año 1 se plantea captar el **3%** del total del mercado, equivalente a los clientes en promedio. Para la estimación de la participación de los próximos 5 años se considera un incremento de **1%** anual en promedio, tomando en consideración el ciclo de producto, inversión en publicidad, promoción, actividades, nivel de recordación de marca y recomendación de clientes de nuestro público objetivo.

### 7.1.2.3 Nivel de excelencia

El nivel de excelencia se medirá mensualmente con un puntaje en la escala del 1 al 10 donde el puntaje esperado será 7 mientras que el mínimo será de 2 esto durante el primer mes de operaciones comerciales de la empresa. Para lograr que este indicador sea efectivo, se medirá inmediatamente concluido el proceso de compra de forma ágil y confidencial para tener datos reales.

**Figura 7.1. Indicador de excelencia del cliente.**



Elaboración: Autores de esta tesis.

El objetivo de este indicador es valorar la satisfacción del cliente durante su presencia en nuestra tienda.

#### **7.1.2.4 Conocimiento de la marca**

El conocimiento será medido a través de los clientes que acudan a nuestro establecimiento comercial el cual tiene como objetivo las 350 visitas en el primer mes de apertura, así mismo se tiene como objetivo las 100,000 visitas a nuestra página web y cerrar el primer año con 500,000 likes en nuestro fan page. Este indicador se mide mediante las interacciones realizadas con las personas que vieron nuestra fan page en redes sociales y página web, el ratio a usar será el **CTR**.

$$\text{CTR} = (\# \text{ de clicks} / \# \text{ de impresiones}) * 100 = \text{CTR}$$

Indicador de cantidad de clicks que su anuncio recibe dividida por la cantidad de veces que este se muestra x 100.

#### **7.1.3. Objetivos Cualitativos**

- Posicionarse en la mente del consumidor (perfil al cual nos dirigimos)
- Desarrollar una buena atención en el punto de venta, (tienda física)
- Tener un personal altamente capacitado para la atención y venta de los productos.
- Desarrollar nuevos productos.

### **7.2. Estrategias de Marketing**

A continuación, se especifican los puntos considerados para formular la estrategia de marketing del plan, primero; identificar al público objetivo el cual fue definido en los capítulos anteriores: **jefes de hogar, Mujer de 30 a 55 años de edad y Varón de 35 a 55 años de edad del NSE A2 y B1 de Lima metropolitana**, con el interés en adquirir muebles de madera peruana de calidad y diseño además de un conjunto de características que se describirán a continuación.

### 7.2.1. Segmentación

Se definió un conjunto de atributos y características para poder establecer el perfil de nuestro público objetivo, clientes futuros de nuestra tienda de muebles a los cuales queremos llegar con esta propuesta de negocio y productos.

**Tabla 7.2. Criterios de segmentación para nuestro público objetivo.**

jefes de hogar, Mujer de 30 a 55 años de edad y Varón de 35 a 55 años de edad del NSE A2 y B1 de Lima metropolitana.	
<b>Segmentación Geográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El establecimiento comercial estará ubicado de acuerdo a la mayor cantidad de población del NSE A2 y B1 reside la cual dio como resultados del estudio, 3 distritos de mayor porcentaje que son Surco, La molina y San Borja, para lo cual se eligió un distrito intermedio para la ubicación e implementación de la tienda de muebles siendo el distrito de Surco el elegido.</li> </ul>
<b>Segmentación demográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los futuros clientes serán jefes de hogar mujeres y varones que tienen un rango de edad de 30 a 55 años, el concepto de la tienda a aperturar será para ambos de los cuales pueden ser solteros, viudos, divorciados, convivientes, etc.</li> <li>- De acuerdo con el estudio exploratorio el público de este NSE tiene poder adquisitivo para comprar muebles caros y que destaquen por su calidad y diseño.</li> </ul>
<b>Estilo de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscan también el nivel de personalización en cuanto a insumos como maderas, tapices, acabados y colores.</li> <li>- Son modernos, viajan y conocen sobre diseño y tendencias de decoración por lo que saben distinguir y categorizar diseños y modelos de muebles.</li> <li>- El estudio exploratorio también hizo saber que quien tiene la decisión de compra en una tienda de muebles es la mujer mayoritariamente, aun así, acudan en pareja, pero muebles y accesorios como bares, zonas de entretenimientos y mesas el varón influye también en la decisión.</li> </ul>
<b>Conductual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuestros futuros clientes son modernos y tienen un interés por lo orgánico, saludable y que no contamine por lo que el diseño de nuestros productos tiene que cumplir con esas expectativas de cuidado del medio ambiente, responsable y que sea también un mueble ergonómico y cómodo.</li> </ul>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 7.2.2. Estrategia de posicionamiento

Para poder lograr el posicionamiento se considera realizar acciones que contribuyan al conocimiento de la marca, acciones de diferenciación en publicidad, promoción y producto para el lanzamiento de la primera colección el cual abarcara diferentes canales de comunicación tomando en cuenta el mensaje de la propuesta de valor ya descrita en capítulos anteriores.

**Tabla 7.3. Acciones para desarrollar la estrategia de posicionamiento.**

Estrategia general	Puntos de diferenciación	Acciones a desarrollar desde el área
<b>Diferenciación de Producto</b>	<b>Innovación y creación que aporten al diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar a nuestros clientes como es nuestro proceso de creación y desarrollo de diseños de muebles desde el concepto de idea hasta la producción de un modelo a escala 3D.</li> <li>- Promocionar a través de publicidades a nuestros diseñadores su interés y pasión por la creación de diseños.</li> <li>- Promocionar en redes sociales como se crean ideas en la empresa colaborativas que aporten para el diseño de muebles como Design thinking, crowdsourcing, etc.</li> <li>- Comunicar Desarrollar propuestas donde nuestros futuros clientes participen creando sus propios diseños.</li> </ul>
	<b>Maderas exóticas peruanas para la fabricación de nuestros muebles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a nuestros futuros clientes como se selecciona la madera y explicar cuál es su origen y las variedades que existen en el Perú, como es la comercialización y venta responsable de madera exótica.</li> <li>- Promocionar en medios que cada colección de nuestros muebles está hecha con maderas exóticas de la selva del Perú de calidad mundial y de exportación únicas en su variedad.</li> <li>- Informar a nuestros clientes el discurso en la publicidad donde se dará mayor detalle no solo al origen sino también al ciclo productivo del mueble desde la etapa de extracción, con altos estándares ambientales, sociales de la población indígena lugar de extracción de la madera.</li> </ul>
	<b>Procesos de atención a los clientes en tienda o fuera de ella.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación constante motivar generar confianza e interés en nuestros vendedores de la tienda a implementar.</li> <li>- Cada cliente tendrá un trato preferencial desde la asesoría e información para adquirir muebles y dar facilidad en los servicios de pago y traslado a domicilio.</li> <li>- Ofreceremos todo tipo de información a nuestros futuros clientes vía telefónica, wasap, página web y redes sociales.</li> </ul>
	<b>Alianzas estratégicas con marcas de diseño y decoración, firmas de arquitectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer espacios en la tienda para que marcas de colchones, edredones, cojines y demás accesorios de decoración exhiban sus productos.</li> <li>- Desarrollar servicios adicionales junto a firmas de arquitectos destacados decoración y rediseño de ambientes e interiores.</li> <li>- Promocionar e informar a nuestros clientes los insumos con los cuales los muebles están fabricados, accesorios, como corredizos, bisagras, pernos, etc.</li> </ul>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

## **7.3. Marketing Mix**

### **7.3.1. Producto**

Se detalló en el capítulo V, cálculo de la demanda, cuál sería el mix de productos elegidos para la comercialización a continuación se detallará las características de la primera colección teniendo 6 muebles principales.

### **7.3.2. Clasificación de productos, según la teoría de tipología de producto.**

De acuerdo con la definición y clasificación de productos de consumo, los muebles de madera de calidad y precio alto son productos o bienes de especialidad por los cuales un grupo significativo de compradores están dispuestos a realizar un esfuerzo de compra. poseen características únicas para ser un producto deseado. (Kotler P., Amstrong G., 2012).

### **7.3.3. Estrategia de producto, nombrar, las características.**

La estrategia del producto consiste en el desarrollo de una marca diferenciada en el sector de muebles, que represente los siguientes atributos:

- Confianza por los materiales la madera como insumo principal y su buen acabado
- Exclusividad de diseños en colecciones únicas
- Calidad de atención al cliente
- Personalización para cada producto
- Puntualidad en la entrega

De acuerdo con lo señalado se consideraron estas características de diferenciación del mueble de acuerdo con el estudio de mercado en el cual la madera era el material más preferido. 43.56% de los encuestados indicaron que prefieren madera para sus muebles, y solo el 26.50% seleccionó otro material (vidrio).

Así mismo uno de los atributos que más valoran nuestros futuros clientes cuando acuden a un establecimiento comercial es la confianza de materiales 27.52% indico que la confianza

es esencial a la hora de adquirir muebles, 19.42% prefiere una buena atención en la tienda, la personalización es otro atributo que destaco en las preferencias.

### 7.3.4 Descripción de los productos

La primera colección denominada “new collection 2020” por Exotic Home, presenta 6 productos, muebles para el hogar elegidos de acuerdo con el estudio de mercado y desarrollados en el capítulo VI., los cuales son:

1. **Mesa de comedor plegable con juego de sillas:** Este conjunto viene con sillas.
2. **Cama de dormitorio con dos veladores:** la cama muestra la calidad de las vetas y viene con un juego de 2 veladores.
3. **Armario de dormitorio:** Imponente que realza y ambienta los dormitorios del hogar.
4. **Mesa de centro:** de fino acabado y fácil adaptación para cualquier espacio en la sala del hogar
5. **Escritorio:** espaciosa y estable con amplios cajones.
6. **Mueble para bar:** Por su diseño realza los licores, tragos y cristalería que pueda colocarse en el mueble para su exhibición.

### 7.3.5 Estrategia de Plaza

Se implementará una tienda showroom para poder mostrar los productos de la colección además realizar acciones de promoción que gatillen la venta de los productos, ofreciendo asesoría, información, facilitando los medios de pago, y servicios post venta, esto se definió de acuerdo a la investigación de mercado cuantitativo y la investigación por parte de la oferta donde se constató que el público de este segmento prefiere ir personalmente a verificar el mueble y además de que uno de los medios por el que más se entera para adquirir muebles es visitando tiendas que se muestra en el **Figura 7.2**, examinar, y evaluar su calidad, diseño acabado, también son actividades que realiza.

Para lo cual se tienen 3 opciones para la apertura de la tienda la 1ra. está ubicada en la Avenida Primavera 1722 distrito de Surco y la 2da. En el centro comercial Chacarilla, calle Monterrey 170 también en el distrito de Surco. Y la 3era opción en la avenida el Polo 335

frente al centro comercial el Polo. Se consideró que estos locales estén ubicados en puntos de alto tráfico de nuestro público objetivo cerca a centros comerciales y avenidas principales además estos locales contarán con estacionamiento privado para el parqueo de autos, para nuestros clientes futuros.

#### **7.3.5.1 Actores**

##### **Proveedores**

Encargado de abastecer a nuestro intermediario de materia prima en este caso la madera como insumo principal para la fabricación de muebles en el capítulo VII se detalla con mayor amplitud los proveedores considerados.

##### **La empresa**

Nuestra Tienda de muebles que tendrá como fecha de inauguración el mes de febrero del año 2020, de acuerdo con la investigación realizada, estará ubicada en una avenida y accesos principales como áreas de estacionamiento cerca de las zonas 6 y 7 de Lima moderna donde se encuentra la mayor concentración de nuestro público objetivo como ya se describió en capítulos anteriores.

##### **Clientes**

Son los principales actores del negocio, ellos buscarán satisfacer sus necesidades de adquirir muebles de acuerdo con su gusto y expectativa.

#### **7.3.6. Estrategia de Promoción**

Se hará uso de los diferentes canales de comunicación a través de marketing directo lo cual nos permita desarrollar respuestas e interacciones para desarrollar relaciones duraderas. Para dar a conocer las principales ventajas y propuestas ya descritas y desarrollar el conocimiento del público objetivo sobre los muebles de madera natural exótica, se hará un énfasis en la propuesta de valor como mensaje principal apoyando la distinción y exclusividad de tener un mueble Exotic Home.

### 7.3.6.1 Emisor

Agencia de marketing de marketing encargada de desarrollar la publicidad no masiva para Exotic Home, tienda de muebles de madera exótica peruana.

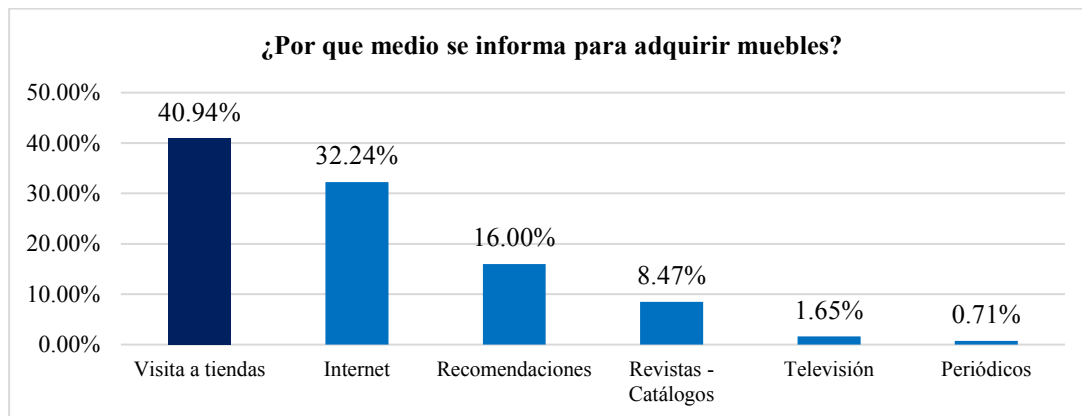
### 7.3.6.2 Receptor

Público objetivo al cual vamos dirigido jefas y jefes de hogar, de 30 a 55 años del NSE A2 y B1 de Lima metropolitana.

### 7.3.6.3 Medios

El **40.94%** de nuestro público objetivo obtiene información visitando tiendas cuando quiere adquirir muebles, el segundo medio es internet con **32.24%** para lo cual nuestras acciones impulsaran a que nuestros futuros clientes visiten la tienda mediante el “Pull in” y nuestra presencia en ferias y eventos donde se presentaran nuestro productos y se invite al público objetivo a visitar la tienda además, nuestra publicidad en medios estará enfocada solo a nuestro público objetivo que incluye un spot para un programa de diseño y decoración emitido solo para televisión por cable, impresos como brochures, publicidad en revistas solo de diseño y decoración, internet, página web, redes sociales, (Facebook, YouTube), todo ello para contribuir nuestra imagen y presencia de marca en este segmento.

**Figura 7.2. Medios por los que el público objetivo se informa para adquirir muebles.**



Elaboración: Autores de esta tesis.



#### 7.3.6.4 Mensaje

Información sobre el atributo diferenciador y la búsqueda de exclusividad la cual es otorgada por la propuesta de valor descrita en capítulos anteriores, el mensaje realza la calidad y confort que un mueble exclusivo de fabricación limitada puede entregar destacar el insumo principalmente madera exótica peruana fortaleciendo el concepto de naturalidad asociado al cuidado del medio ambiente, adicional a ello se plantea **tener un discurso enfocado** a la propuesta de valor (muebles ecológicos) donde se dará mayor detalle no solo al origen sino también al ciclo productivo del mueble desde la etapa de extracción, con altos estándares ambientales, sociales de la población indígena lugar de extracción de la madera en donde se tenga un cuidado especial por las condiciones laborales de la población impactada y el respeto de los derechos humanos que contribuirán con toda la cadena productiva y el origen de donde proviene la madera.

#### 7.3.6.5 Acciones en Publicidad y Promoción

Las acciones para realizar estarán enfocadas hacia nuestro público objetivo de carácter no masivo el cual tiene como objetivo promocionar nuestro establecimiento con el concepto de muebles ya descrito, es necesario tener una fuerte campaña en publicidad y promoción para el ingreso al mercado, A continuación, se presenta las actividades y acciones en publicidad y promoción a no masiva sino de carácter selectivo.

**Tabla 7.4. Acciones en publicidad y promoción a desarrollar.**

Actividades	Acciones	Responsables	Inversión
Lanzamiento página WEB	Página WEB, chatbox y mensajería	Coordinador de marketing	S/ 2,520.00
Publicaciones en redes sociales publico A2	8 publicaciones por mes durante los 5 años	Coordinador de marketing	S/ 5,760.00
Contratación de un influencer	De acuerdo al perfil de nuestro público objetivo, Solo para el primero año	Gerente general	S/ 10,000.00
Publicidad grafica impresa	Brochures, volantes, tarjetas de presentación	Vendedores	S/ 100,200.00
Merchandising	Objetos promocionales, lapiceros de tinta, fôlderes de cuero, calendarios, etc.	Vendedores	S/ 12,000.00
Participación en ferias	Participación en 2 ferias importantes Casacor y Expodeco	Coordinador de marketing, gerente general, vendedores	S/ 30,000.00
Activaciones BTL	Realizar campañas de promoción con modelos A1 solo en eventos y ferias inmobiliarias	Coordinador de marketing	S/ 7,000.00
Publicidad en revistas de diseño y decoración	Publicaciones por 3 meses en revistas de diseño y decoración con circulación solo en Lima Moderna.	Coordinador de marketing	S/ 13,500.00
Publicidad Spot de TV	Publicidad a contratar por 6 meses	Gerente general	S/ 9,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 189,980.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **7.3.6.6 Ventas personales**

Presentación de nuestra fuerza de ventas en el establecimiento comercial con el propósito de realizar ventas y construir relaciones con los clientes. En el caso del establecimiento comercial la interacción principal con los clientes será con los vendedores para lo cual tendrán que estar con la capacidad de asesorar, informar, y persuadir a los clientes (además de comentar los beneficios, garantías, formas de pago, etc.) sobre nuestros productos, el trato desde el ingreso al establecimiento es fundamental para que los clientes se lleven una buena impresión.

### **7.3.6.7 Relaciones Públicas**

Para el conocimiento de la tienda próxima se realizará una inauguración de apertura, evento en el cual se mostrara las instalaciones de la tienda, habrá la exposición de nuestros productos y es ahí donde se informara mediante documentales y audiovisuales el origen, variedad y transformación de la madera exótica peruana, también se exhibirá las variedades de madera exótica que existe en el Perú, ese día se realizara el sorteo de 2 mesas de centro para sala entre todos los asistentes así como 5 pases para CasaCor 2020. Todo este evento estará acondicionado por un servicio de gatering y bebidas.

### **7.3.6.8 Acciones en el Punto de Venta**

Una vez la tienda esté en funcionamiento esta tendrá espacios donde de información y promoción sobre nuestros productos, y el origen de la madera exótica mediante videos colocados en una pantalla ubicada en el ingreso la cual estará permanentemente encendida en el horario que la tienda este abierta, el asesor comercial podrá mostrar a los futuros clientes los productos y la posibilidad de personalización por medio de una Tablet en el recibidor de la tienda, así mismo se dispondrá snacks, cafés, y Merchandising para adultos y niños que acudan a la tienda.

## **7.3.4 Precio**

### **7.3.4.1 Fijación de precios**

De acuerdo con el estudio de mercado realizado se recogió información importante sobre el precio que los encuestados pagaron y están dispuestos a pagar. En cuanto a la primera opción según la **Tabla 7.5**, se observa que los **encuestados pagaron** por ejemplo

para una mesa de comedor con sillas S/8,800.00 y para una cama con dos veladores S/8,000.00.

Así mismo, se evaluó los **precios de la competencia** que ofrece productos similares a los ofrecidos por Exotic Home, obteniendo en la **Tabla 7.5**, por ejemplo, para la cama y dos veladores un precio de S/.7100.00.

Finalmente, considerando estas fuentes de información, y los costos necesarios a cubrir por productos, se asumió una estrategia de contar con precios cercanos a los obtenidos en el análisis de investigación de mercado y preferentemente por debajo de los competidores. De tal forma, aunque en la Mesa de Comedor finalmente se tenga un precio mayor a los competidores está por debajo de lo que los clientes estarían dispuestos a pagar, así mismo, se asigna este precio debido a que la mesa ofrecida es 100% de madera maciza y además ofrece la función de expansión.

En cuanto a la mesa de centro, aunque los precios de la investigación indicaron un precio menor al precio a ofrecer, se observa que la competencia presenta precios más altos, por lo que el cliente debería preferir la opción de Exotic Home.

Para el caso de la cama y veladores, aunque la competencia ofrece precios menores en promedio, se agrega mayor valor pues los clientes indicaron que están dispuestos a pagar más por un producto con las características de Exotic Home, que son de madera maciza y acabados al natural.

Para los otros, muebles, en todos los casos se mantuvo un precio menor o igual a la competencia, y menor a los precios obtenidos en la investigación de mercado para productos similares, pues estos productos no se testearon directamente, por lo que se prefiere una política aún más conservadora.

**Tabla 7.5. Fijación de precios para el mix de productos.**

<b>Producto</b>	<b>Precios en base a competidores</b>	<b>Precios en base a investigación</b>	<b>Precio de venta final</b>
<b>Mesa de comedor + 6 sillas</b>	S/8,182	S/8,800*	S/8,500
<b>Mesa de centro</b>	S/2,000	S/1,000	S/1,500
<b>Cama + veladores</b>	S/7,100	S/8,000**	S/7,500
<b>Mueble para bar</b>	S/5,200	S/4,000	S/3,500
<b>Armario de dormitorio</b>	S/4,500	S/5,000	S/4,500
<b>Escritorio</b>	S/4,000	S/2,500	S/4,000

Elaboración: Autores de esta tesis.

\*Valor estimado, ya que en la encuesta se obtuvo precio solo de la mesa de comedor y no de las sillas.

\*\*Valor estimado ya que en la encuesta solo se obtuvo precio de la cama y no de los veladores.

#### **7.4. Plan de ventas**

A continuación, se presenta el plan de proyección de ventas para **5 años** considerando un incremento de participación de mercado de 3% a 3.6% del primer al segundo año para clientes efectivos de la tienda comercial y así sucesivamente.

##### **7.4.1 Objetivo general**

- Incrementar los índices de ventas de según la proyección realizada

##### **7.4.2 Objetivos específicos**

- Incrementar la recompra de los productos por parte de los clientes
- Incrementar la producción de muebles

**Tabla 7.6. Proyección de ingreso y crecimiento de la empresa para 5 años.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Total Ingreso (ventas y servicios)</b>	S/ 1,763,000	S/ 2,241,297	S/ 4,341,756	S/ 5,126,491	S/ 5,787,866
<b>%Crecimiento empresa</b>		20%	80.0%	10.0%	5.0%
<b>%Crecimiento industria</b>		4.0%	4.5%	4.6%	4.8%

Elaboración: Autores de esta tesis.

El total del ingreso por las ventas de cada año es la suma de la venta del mix de los 6 productos y el servicio de traslado e instalación, calculo desarrollado en base a la demanda de cada producto y el precio final establecido para cada producto.

A continuación, en la **Tabla 7.7**, se presenta el ingreso por las ventas para los 6 productos de acuerdo con la fijación de precios establecida, proyección desarrollada para los próximos 5 años de la empresa.

**Tabla 7.7. Proyección de ventas para los 6 productos para los próximos 5 años.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Mesa de comedor</b>	S/ 629,000.00	S/ 802,332.00	S/ 1,548,004.00	S/ 1,827,019.00	S/ 2,062,980.00
<b>Mesa de centro</b>	S/ 87,000.00	S/ 110,808.00	S/ 214,880.00	S/ 253,032.00	S/ 286,380.00
<b>Cama</b>	S/ 600,000.00	S/ 761,805.00	S/ 1,476,552.00	S/ 1,750,032.00	S/ 1,970,181.00
<b>Mueble para bar</b>	S/ 122,500.00	S/ 154,413.00	S/ 302,170.00	S/ 355,414.00	S/ 403,520.00
<b>Armario de dormitorio</b>	S/ 184,500.00	S/ 235,467.00	S/ 454,848.00	S/ 534,820.00	S/ 603,669.00
<b>Escritorio</b>	S/ 140,000.00	S/ 176,472.00	S/ 345,302.00	S/ 406,174.00	S/ 461,136.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 1,763,000.00</b>	<b>S/ 2,241,297.00</b>	<b>S/ 4,341,756.00</b>	<b>S/ 5,126,491.00</b>	<b>S/ 5,787,866.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

La **Tabla 7.8**, presenta la proyección de la cantidad de productos demandados para los próximos 5 años del mix de los 6 productos escogidos para su comercialización.

**Tabla 7.8. Proyección de cantidades para los 6 productos para los próximos 5 años.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Mesa de comedor</b>	74	92	173	199	219
<b>Mesa de centro</b>	58	72	136	156	172
<b>Cama</b>	80	99	187	216	237
<b>Mueble para bar</b>	35	43	82	94	104
<b>Armario de dormitorio</b>	41	51	96	110	121
<b>Escritorio</b>	35	43	82	94	104
<b>TOTAL</b>	<b>323</b>	<b>400</b>	<b>756</b>	<b>869</b>	<b>957</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 7.5. Conclusiones

Uno de los objetivos más relevantes mostrados en el presente capítulo es ganar un posicionamiento en el sector de venta de muebles, para lo cual se justifica haber realizado la descripción de las 4Ps y un modelo de acciones para estrategia de posicionamiento donde se analiza los aspectos más relevantes que diferenciaran a nuestra marca y productos del resto de competidores tomando como base los resultados más relevantes del estudio de mercado descrito anteriormente.

También se elaboró un presupuesto para el plan de marketing que describe las acciones a realizar mensual y anualmente las cuales se encuentran en el **Anexo 7.1** donde se detalla la inversión a efectuar, la cual se consideró para los 5 años de horizonte de inversión, se consideró una participación de mercado del 3.0% para el primer año y con 6.4% para el quinto año de acuerdo con la proyección y resultados esperados. Finalmente se elaboró un pronóstico de ingreso por las ventas efectuadas del mix de productos y las cantidades a vender para los 5 años. Se tiene un ingreso para el primer año de 1,763.000 soles así mismo las cantidades proyectadas de cada producto del mix para los 5 años.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES**

En este capítulo se desarrollará y describirá los procesos que conforman la obtención final del producto y servicio del presente negocio, los mismos que están alineados a los objetivos del Plan Estratégico y el Plan de Marketing.

De tal forma, se describe detalladamente cada proceso, desde el diseño del producto hasta los servicios post venta ofrecidos; incluyendo en cada descripción los equipos, maquinarias, materiales, insumos, y recurso humano requerido. Así mismo, se describe todos los costos involucrados que alimentarán al Capítulo de Finanzas.

En particular, en cuanto a la etapa de fabricación, se indica las razones por las que se tercerizará y; las condiciones, políticas internas y externas para controlar este proceso en cumplimiento con las características técnicas solicitadas.

### **8.1. Objetivos de operaciones**

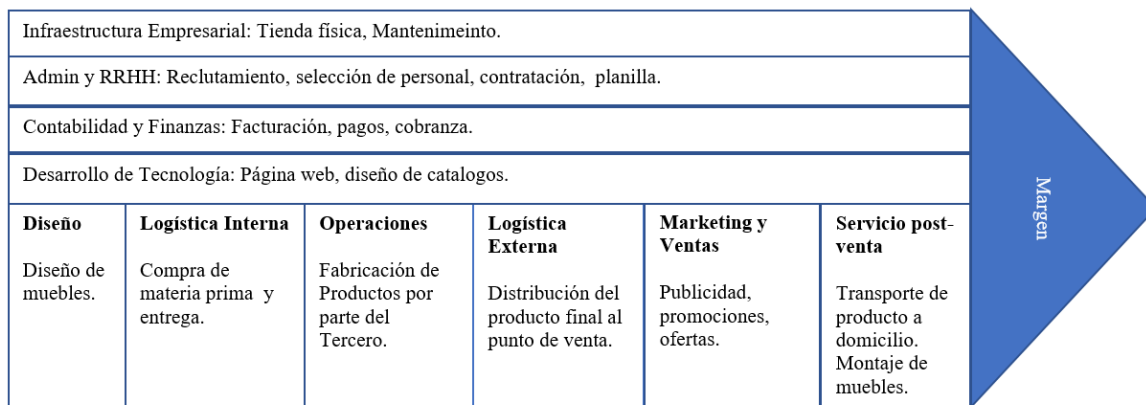
A continuación, se describen los principales objetivos del área de operaciones:

- Velar por la entrega de muebles en la cantidad, calidad y tiempo deseado, en puntos de exhibición y entrega al cliente.
- Garantizar el abastecimiento de los suministros hacia el fabricante de muebles y hacia las distintas áreas de la empresa bajos los estándares esperados.
- Asegurar la correcta operación del tercero fabricante y cumplimiento de especificaciones requeridas en el producto para el beneficio del cliente.
- Fomentar mediante políticas las relaciones con los proveedores de materia prima, insumos, equipos y fabricante de muebles.
- Fortalecer la innovación del diseño del mueble con las características que reflejen la exclusividad, calidad y naturalidad.
- Optimizar todo el proceso operativo continuamente aplicando la mejora continua.

## 8.2. Procesos de la empresa

A continuación, se presenta la Cadena de Valor indicando los procesos principales y secundarios. Los procesos principales son descritos a continuación:

**Figura 8.1. Cadena de Valor**



Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

### 8.2.1. Diseño

Esta etapa una de las más importantes para la obtención del mueble con el diseño exclusivo esperado usando las maderas exóticas peruanas. De tal forma, el diseño de cada uno de los muebles será realizado por un profesional experimentado y especializado en mobiliario, el mismo contará con los softwares apropiados como Visio, AutoCAD, Sketch-Up, entre otros; además, de los equipos necesarios como computadoras y mesas de diseño.

Así mismo, el diseñador realizará viajes a las principales ferias del mundo como la de Milán en Italia, al menos cada 2 años, para estar actualizado con las nuevas tendencias del diseño en el mundo, lo cual le permitirá crear nuevos diseños para los muebles. A su vez, para mantener la exclusividad de los productos, se realizarán colecciones con una frecuencia semestral.

El resultado, de esta etapa serán los planos detallados para la facilidad de fabricación del proveedor y suministro de materiales. Es decir, además de dimensiones y formas, los



planos indicarán el código, tipo y cantidad de materiales e insumos a usar por cada lote de producción.

Además, previa a la fabricación de un nuevo diseño de mueble, se realizará un prototipo a fin de validar la funcionalidad y calidad esperada en el mueble.

### **8.2.2 Adquisición y recepción de materiales**

Esta etapa es también trascendental para la fabricación de los muebles, comprende el abastecimiento de materiales, accesorios e insumos en la calidad, cantidad y tiempo esperado.

Los materiales, insumos y accesorios serán adquiridos directamente por la empresa, y entregados conforme a la producción asignada al proveedor que se encargará de la fabricación. La empresa directamente velará porque la calidad y cantidad sea la correspondiente.

Los accesorios como bisagras, correderas, pernos, entre otros son adquiridos de proveedores locales, que son representantes de empresas extranjeras en el Perú. De la misma forma, los insumos como pegamento, laca, y otros serán adquiridos de empresas mayoristas como Martin SA representante de marcas extranjeras en el país.

### **Abastecimiento de la Madera**

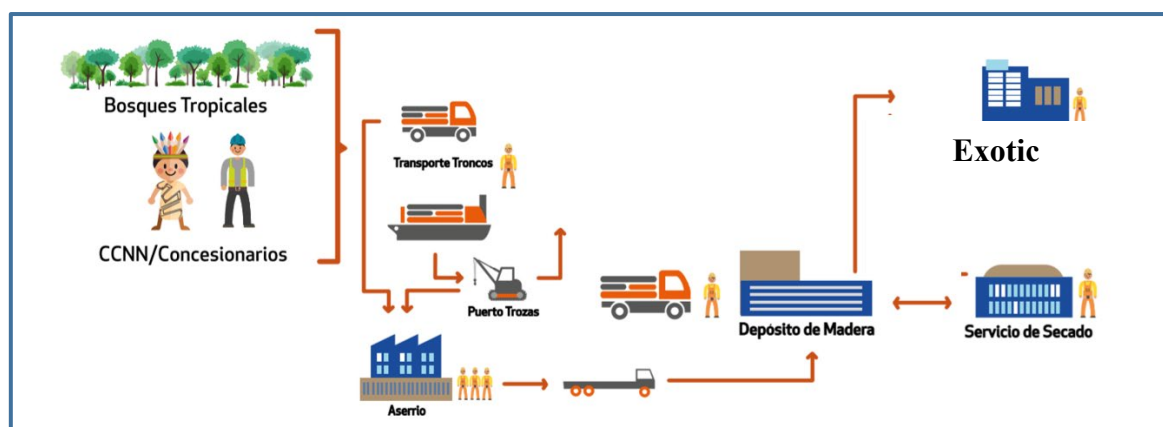
El abastecimiento de la madera es un proceso importante para Exotic Home, debido a que la madera al ser un producto forestal natural tiene exigencias operacionales y legales que deben ser cumplidas (Ley 29763) para su transporte y extracción. De tal forma, Exotic Home comprará de proveedores formales y estratégicos, quienes bajo acuerdo previo brindan lotes de maderas exóticas que sean de origen controlado y certificado, y que en consecuencia cumplen mayores exigencias que las legales. De igual forma, Exotic Home

verificará los documentos correspondientes como la certificación FCS de los lotes que lo ameriten, las guías de transporte y el control por INRENA.

Por otra parte, como exigencias operativas el proveedor proporcionará madera aserrada y seca; en cuanto al nivel de secado de la madera, no habrá exigencias particulares, debido a que los proveedores elegidos por Exotic Home como Maderera Bosobich tienen operaciones en Lima, lo que significa que ya cuentan normalmente con madera con el porcentaje de secado apropiado para la zona, además, cuentan con almacenes grandes para controlar las variaciones de stock y no desabastecer así a sus clientes.

A continuación, un gráfico que esquematiza el abastecimiento de madera, en el cual se puede ver como la madera llega aserrada y seca al depósito de Madera que corresponde al Proveedor, y luego es entregada a Exotic Home.

**Figura 8.2. Proceso de Abastecimiento de Madera a Exotic Home**



Fuente: Instituto Tecnológico de la Producción 2018

Adaptación por los Autores de la Tesis

### **Riesgos del Abastecimiento de la Madera**

Se exponen los riesgos en cuanto al abastecimiento de la Madera.

- Deformación de los tablones de la madera, el ser un producto al natural los tablones de madera están sujetos a deformación principalmente por las variantes de humedad de las distintas zonas por las cuales es transportada, por lo que luego de salir del proceso de secado deben contar con un nivel de porcentaje de humedad que considere la humedad que irá absorbiendo la madera al ser transportada o almacenada.

- Desabastecimiento debido a condiciones climáticas, debido a las condiciones climáticas de la selva como son las lluvias, en los meses de Enero a Abril se dificulta el transporte de madera de la Selva a los puntos de distribución, por lo que la empresa proveedora de la madera debe tener la capacidad necesaria en sus almacenes para no dejar de desabastecer.

### **Proveedores Estratégicos**

Se presenta en la **Tabla 8.1**, un listado de los principales proveedores con los cuales se ha decidido trabajar debido a sus años de experiencia, su capacidad de abastecimiento y entrega, y la disponibilidad para trabajar con Mypes. Mayor detalle de otros proveedores se menciona en el Capítulo 3 en Análisis de Microentorno, lo que nos brinda la posibilidad de ampliar proveedores si se ve por conveniente.

**Tabla 8.1. Lista de Proveedores Estratégicos**

<b>Empresa</b>	<b>Producto</b>
Grupo Vargas S.A.	Madera Aserrada Éxotica
Maderera Bosobich S.A.	Madera aserrada Exótica
Mueblum S.A.	Accesorios Inteligentes (Bisagras, correderas, jaladores, entre otros)
Fibrasin S.A.	Napa, Algodón, Fibra.
Emcoresa S.A.	Telas y cuerinas
Martin S.A.	Clavos, pernos, cola, lijat.

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

### **8.2.3 Fabricación de muebles (proceso externo) y acabado**

Estas actividades serán realizadas por un tercero, esta decisión se sustenta debido a que Exotic Home tiene como estrategia enfocarse en las actividades clave de la compañía como son el diseño y el abastecimiento para poder ofrecer la exclusividad y calidad como características de diferenciación.

Complementariamente, entendiendo que la fabricación es una etapa también importante, el tercero será una empresa con más de 20 años de experiencia en la fabricación de mobiliario

para el hogar en madera, que tiene como cartera de clientes a algunas entidades del estado como la SUNAT que demanda en cantidad y con especificaciones rigurosas. La empresa tercera será Tablitas EIRL, empresa que se convertirá en socio estratégico, y que ha decide realizar este convenio debido a que quiere ampliar sus operaciones en la ciudad de Lima, ya que actualmente opera principalmente en el Sur del País.

#### **8.2.4. Descripción del Proceso de Fabricación y Almacenamiento**

Los tablones de madera, contabilizados en pies cuadrados, requeridos para la fabricación de cada lote de producción serán entregados bajo cargo al proveedor fabricante Tablitas, quien tendrá bajo su responsabilidad el almacenamiento y correcto uso de los materiales para cumplir con el lote de producción. De la misma forma, se procederá con los otros materiales, insumos y accesorios requeridos, conforme a los planos proporcionados por el área de diseño.

La fabricación de muebles que se realizará conforme a los planos entregados por el área de diseño consiste en las etapas de aserrado, cortado, trabajado, armado y acabado; y en el caso de los muebles tapizados incluyen las etapas de costura y propiamente tapizado; además de los distintos controles de calidad propios de la empresa tercera. En cuanto al acabado, el mismo será realizado con aceites naturales con colorantes que permitirán dar tonalidad al mueble resaltando las vetas naturales de la madera.

Luego de finalizada la etapa de producción y la etapa de control de Calidad, los muebles serán almacenados en el establecimiento del Tercero Tablitas, estando aún bajo su posesión los muebles. Luego de ello, previa coordinación Exotic Home recogerá los muebles del tercero para llevarlos a tienda de exhibición.

#### **8.2.5. Políticas Principales con el fabricante de Muebles - Tablitas**

El proveedor Tablitas una vez que recibe los materiales e insumos, es responsable de velar por la cantidad y calidad de estos.

Exotic Home, es responsable de proveer accesorios, materiales e insumos de calidad. Debiendo proveer madera seca lista para trabajarla en la fabricación de los muebles requeridos.

Los planos provistos por Exotic Home, deben contener todos los detalles de cantidad de piezas, tipo de piezas, tipo de armado, color de acabados y otros necesarios para la fabricación. Cualquier detalle no incluido en los planos debe ser comunicado formalmente a más tardar 5 días después de iniciada la producción, sometiéndose a evaluación los cambios que pueden involucrar costos.

Exotic Home, visitará cuantas veces lo crea por conveniente la fábrica de producción para verificar el proceso de fabricación. Cualquier observación deberá ser comunicada al supervisor de Planta de Tablitas y será ejecutada con su aprobación.

Concluida la fabricación, y a pesar de que ya se haya realizado la inspección de calidad, el mueble sigue bajo los cuidados y responsabilidad del tercero mientras se encuentre en sus almacenes.

Una vez que el mueble haya salido de los almacenes de Tablitas, Exotic Home es totalmente responsable de su cuidado.

La cantidad de inventario debe ser comunicada en tiempo real a Exotic Home.

#### **8.2.6. Control de Calidad**

El control de calidad será realizado en tres etapas por parte de la Exotic Home y Tablitas, una previo al armado donde mediante muestreo aleatorio se evaluará junto con el fabricante las dimensiones de la pieza conforme a planos. La segunda al producto terminado, en la cual se realizará los siguientes controles de calidad por lote de fabricación:

- Dimensiones, para algunos muebles según muestreo, donde se evaluará que el mueble cumpla con las dimensiones especificadas en los planos.

- Textura, se realizará mediante muestreo a algunos muebles, donde se evaluará la suavidad de los muebles vía tacto, para ello se contará con patrones de tacto. La evaluación cubrirá todas las zonas de los muebles; es decir, externas e internas para reafirmar así la calidad de los muebles.
- Funcionabilidad, para todos los muebles se verificará la facilidad de apertura y cierre de cajones y puertas, desplazamiento de piezas, encendido y apagado de luces, entre otros. Esto va directamente relacionado a evaluar los engranajes y accesorios.

La tercera etapa, se realizará después de retirar el mueble de los almacenes, donde se verificará bajo observación que el mueble no haya sufrido ningún daño.

### **8.2.7. Empaquetado y Despacho**

Una vez realizado el último control de calidad, se realizará el empaquetado de los muebles. Luego, según el pedido de tienda se realizará el despacho de los mismos con personal a cargo de Exotic Home. De ser el caso, bajo la solicitud del área de ventas quien acordó con el cliente, el mueble podrá ser despachado directamente a la casa del cliente.

### **8.2.8. Ventas**

Las ventas se realizarán mediante canales offline y online como ya se indicó en el capítulo anterior. Dentro del canal offline, se realiza en la tienda ubicada en la Aviación en el Distrito de Surquillo, punto céntrico y comercial, contará con 2 vendedores y un supervisor de ventas. En cuanto al canal offline se contará con la página web desde se podrán hacer compras y visualizar el producto.

Además, un punto de venta offline serán las principales ferias de diseño de la ciudad de Lima, como Expo Deco. Ahí se exhibirán piezas únicas en remate para la compra, además de buscar el conocimiento de la marca.

### **8.2.9. Capacidades del Personal de Ventas**

En cuanto al personal de ventas, el mismo será denominado experto en madera y atención, pues pasarán por una capacitación que les permitirá conocer el comportamiento

del mueble de madera durante su uso y almacenamiento, el mismo que debe ser transmitido al cliente; paralelamente, el personal de ventas estará capacitado para explicar las características de exclusividad, calidad y naturalidad del mueble; además, de dar a conocer la historia que se creará al tener un mueble de madera que seguramente pasará de generación en generación. Finalmente, el personal de ventas pasará por una evaluación 360 que debe medir su aplicación en la venta.

#### **8.2.10. Proceso de Ventas**

El proceso de ventas se ve soportado principalmente en las capacidades de vendedor y a las herramientas que se le proporcione, para ello la tienda tendrá un espacio de atención al cliente donde él puede tomar asiento mientras espera y puede ver catálogos online y offline de los productos ofrecidos, además el vendedor contará con herramientas básicas como centímetro, proforma, limpiador de madera, para usarlos durante el proceso de ventas. Todo ello para poder brindar la calidad de atención esperada por el cliente.

En cuanto al proceso de pago, el pago puede ser realizado en cash y tarjetas de crédito o débito. La empresa no brinda créditos al cliente, pero el cliente si puede desglosar sus pagos en cuotas mediante el banco. Para cualquier caso según corresponda se podrá emitir factura o boletas.

#### **8.2.11. Servicio Post-Venta**

Los servicios de transporte e instalación de los muebles tienen un costo adicional. En el caso del transporte y la instalación 100 soles adicionales.

### **8.3. Propuesta de Instalación**

La empresa se constituirá en aproximadamente 3 meses y una de las actividades principales será la implementación del punto de venta físico, puesto que el espacio de fabricación y almacenamiento está a cargo del tercero, quien ya brindará todas las condiciones necesarias para fabricar en su local ubicado en Villa el Salvador.

### 8.3.1. Plan de seguridad

Debido a que el punto de venta es un local comercial con personal y clientes dentro, es importante contar con un plan de seguridad que permita afrontar siniestros como un incendio. Dado que los únicos productos en venta serán muebles, el siniestro con mayor probabilidad de ocurrencia sería un incendio en caso de un corto circuito. Para ello, el local contaría inicialmente con un plan de seguridad y emergencia contra incendios, el cual, según el Manual de Seguridad Contra Incendios y Plan de Emergencia de la Institución MUTUA BALEAR de España, este plan consiste en:

- Evitar pérdidas humanas y reducir los riesgos de lesiones físicas al mínimo.
- Evitar daños medioambientales.
- Evitar el daño a la propiedad física.
- Brindar la mayor seguridad posible al personal de respuesta a emergencias (MUTUA BALEAR, s.f., pág.6).

En caso de ocurrencia de un incendio, las acciones a tomar son las siguientes:

- Plan de alerta: Toma lugar cuando se produce la detección del incendio o un evento de emergencia. En algunos casos, la alerta puede ser detectada por algún trabajador, cliente del establecimiento o a automáticamente a través del detector de incendio.
- Plan de alarma: Consiste en la evacuación de todas las personas del establecimiento. A través del timbre o las sirenas de alarmas, todos saben que aquello es una indicación de evacuación.
- Plan de intervención: Consiste en el seguimiento de protocolos operativos de manejo de los equipos de autoprotección como extintores portátiles (MUTUA BALEAR, 2019)

Adicionalmente, será necesario designar un Jefe de Emergencia, el cual representará la máxima autoridad, ordenando la evacuación y solicitando el envío de equipos internos en



caso sea necesario en la zona de siniestro. Esta persona podría ser alguien que labore en el área administrativa (MUTUA BALEAR, 2019)

Se verificará, que el proveedor fabricante también cuente con estas medidas de seguridad.

#### 8.4. Equipos para la tienda y el almacén

Los equipos con los cuales contará el punto físico de venta para la adecuada operación y funcionamiento de las actividades diarias son: teléfonos de línea fija en la oficina administrativa y en el área de recepción y ventas, laptops en ambas áreas y un sistema de alarma contra incendios y una cámara de vigilancia en el interior del local. Adicionalmente, habrá un sistema de gestión de clientes CRM. En el caso del almacén, el espacio contará con una cámara de vigilancia, una o dos laptops, estantes para colocar y almacenar las cajas con piezas de madera y otros insumos.

**Tabla 8.2. Lista de Equipos requeridos**

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Laptops Marca Lenovo i5	3	S/3,000.00	S/9,000.00
Laptops Marca Lenovo i7	3	S/4,500.00	S/13,500.00
Escritorios	5	S/2,000.00	S/10,000.00
Escritorio de Diseño	1	S/2,900.00	S/2,900.00
Mesa de Reuniones	1	S/4,000.00	S/4,000.00
Sofa de Reunión	1	S/2,000.00	S/2,000.00
Sillas Giratorias	12	S/390.00	S/4,680.00
Impresora, fotocopidora, scanner Canon	1	S/950.00	S/950.00
POS	1	S/100.00	S/100.00
Equipo de Sonido y parlantes	1	S/2,500.00	S/2,500.00
Teléfono Fijo y Modem Internet	1	S/60.00	S/60.00
Celulares Ganma Alta	5	S/1,000.00	S/5,000.00
Celulares Ganma Media	2	S/450.00	S/900.00
Instrumentos de Calidad	1	S/2,500.00	S/2,500.00
Camaras de Seguridad	4	S/500.00	S/2,000.00
Estantes	2	S/3,000.00	S/6,000.00
			S/66,090.00

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

## **8.5. Indicadores de gestión operacional**

A continuación, se presentan diversos indicadores que permitirán medir la operación asegurando el cumplimiento de los objetivos operacionales.

### **Productividad**

En conjunto con el fabricante se ha definido un tiempo de producción para cada tipo de mueble. De tal forma, la productividad se mide, dividiendo el tiempo que tomo la fabricación del lote solicitado entre el tiempo planificado.

### **Calidad**

Se obtiene mediante la evaluación de las siguientes variables mencionadas en el punto anterior: Estabilidad, Dimensiones, Textura, Confort, Tonos y Funcionabilidad. De tal forma, se espera solo que una unidad no cumpla con al menos 2 características, si más de una unidad incumplen con al menos 2 características se procederá a revisar todo el lote; y se tomará las medidas preventivas para un próximo lote.

En cuanto a la calidad de insumos, se espera tener en la muestra tan solo 5% en promedio de problemas de calidad por lote adquirido.

### **Abastecimiento**

Se cuenta con indicadores tanto para el abastecimiento de materiales y producto terminado es rotura de stock, para el caso de los materiales se espera tener 0% y para el caso de los productos 5%.

Otros indicadores, se mostraron en el Capítulo de Marketing y Ventas.

## **8.6. Presupuesto de operaciones**

Aquí se detallará los costos directos de la operación, los cuales incluyen los materiales, mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación. En el costo de los materiales está incluido el costo unitario de la madera como materia prima, insumos y accesorios incluyendo el costo de transporte hasta la operación; el costo mano de obra directa corresponde al costo que cobra Tablitas como empresa fabricante de los muebles. Así mismo, dentro de los gastos indirectos de fabricación se incluyen los gastos correspondientes a los salarios del jefe de operaciones, supervisor de operaciones, el costo de almacenaje cobrado por el tercero; así

como, el costo para la calibración anual de los equipos y herramientas requeridas para la verificación de calidad. Todos estos gastos indirectos de fabricación se detallan en el capítulo de finanzas.

En la **Tabla 8.3**, se pueden ver los costos directos de los productos considerando la demanda estimada para el primer año en el Capítulo V de Resultados, el detalle de estos se muestra en el Anexo 8.2, la proyección a cinco años se verá en el capítulo de finanzas.

**Tabla 8.3. Costos Directos por Producto**

	<b>Cama 2 1/2 plz + 2 veladores</b>	<b>Mesa de Comedor Expandible + 6 sillas</b>	<b>Ropero</b>	<b>Mesa de Centro</b>	<b>Bar Familiar</b>	<b>Escritorio Personal</b>
<b>MO</b>	S/750.00	S/900.00	S/500.00	S/200.00	S/750.00	S/600.00
<b>MD</b>	S/2,618.80	S/2,362.03	S/2,215.00	S/783.00	S/930.00	S/2,165.00

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.7. Conclusiones

Para la correcta operación, es sumamente importante las alianzas con los proveedores estratégicos que abastecen de madera y realizan la fabricación de los muebles, por lo que se deben respetar y cumplir las políticas expuestas en el presente capítulo.

Así mismo, la realización del producto terminado y servicio esperado requiere del cumplimiento adecuado de todos los procesos, por lo que a pesar de que haya procesos que no tienen contacto directo con el cliente, tienen un rol fundamental que deben cumplir.

Los costos obtenidos en esta etapa permitirán alimentar las proyecciones y análisis que se realizará en el capítulo de finanzas.

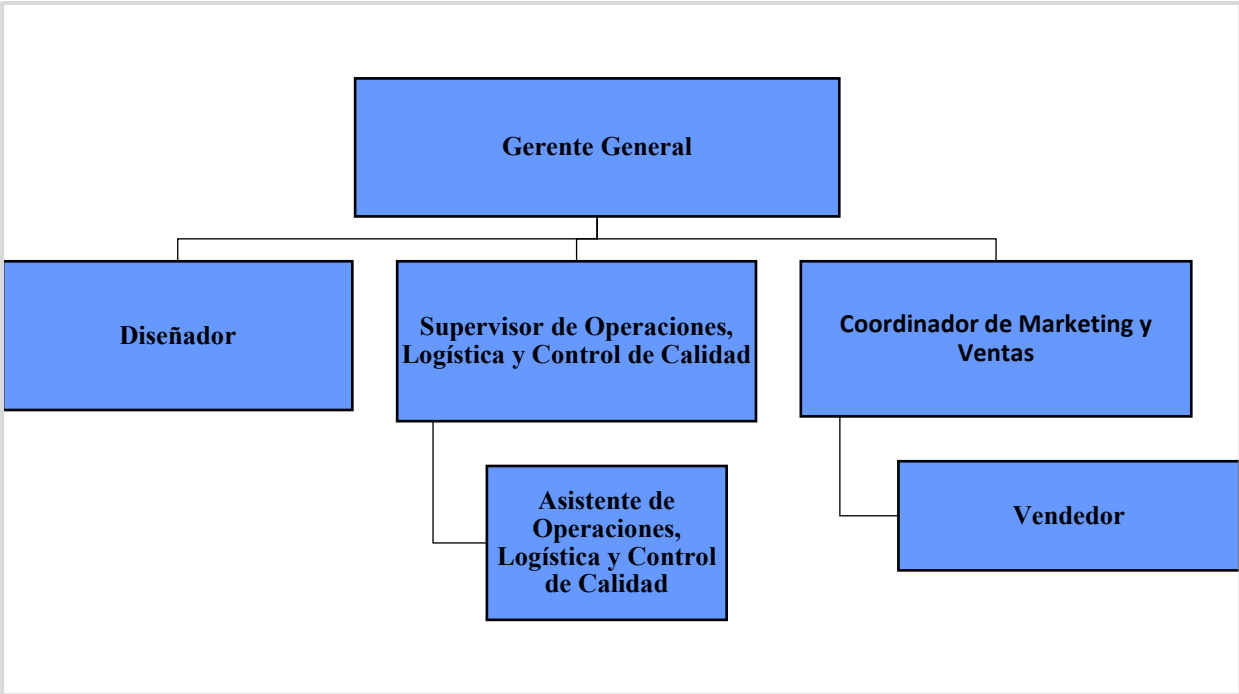
**CAPÍTULO IX. PLAN DE ADMINISTRACION DE RRHH**

En el presente capítulo, se detalla la estructura organizacional de la empresa detallada en un organigrama compuesto por el personal clave e indispensable, donde a la vez se especifican las características del perfil y funciones requeridas para cubrir el puesto. Asimismo, se presenta, los procesos de recursos humanos que son: Reclutamiento y Selección, Evaluación de desempeño, Capacitación, Planes de Carrera y finalmente Remuneración donde se detallan los costos del personal y el tipo de contrato que se le va a dar a todo el personal mencionado anteriormente.

**9.1. Estructura organizacional**

Respecto a la estructura organizacional de la empresa, está basada en la estructura funcional ideal para empresas con un mediano número de trabajadores como es el caso de esta empresa y apoyada en las habilidades de cada persona. Ésta estructura divide la organización por funciones según la especialización de trabajo, además; se establece una cadena de mando en cada área, con una jerarquía visible como se detalla en la **Figura 9.1.**

**Figura 9.1. Estructura Organizacional**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.1.1. Perfil y funciones del personal

Para el desarrollo y el buen funcionamiento de la empresa es necesario contar con personal en planilla que cumplan con las siguientes características los cuales se detallan en el **Anexo 9.1**.

### Catálogo de Competencias y Manual de puestos

En la siguiente **Tabla 9.1**, se detalla el manual de puestos clave requeridos por la empresa y el respectivo catálogo de competencias.

**Tabla 9.1. Manual de puestos y Competencias**

Nombre del Puesto		Departamento	Reporta a	Competencias Generales
<b>Gerente General</b>		Gerencia General, Administración, Finanzas y RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directorio</li> <li>• Autoridades Externas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Liderazgo y Transparencia</li> <li>• Conocimiento del entorno</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Orientación a Resultados</li> <li>• Disciplina</li> </ul>
<b>Diseñador</b>		Diseño	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Innovación</li> <li>• Realiza investigación</li> </ul>
<b>Supervisor de Operaciones, Logística y Control de Calidad</b>	Asistente de Operaciones, Logística y Control de Calidad	Operaciones	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo y Cooperación</li> <li>• Orientación a la Calidad</li> <li>• Productividad</li> </ul>
<b>Coordinador de Marketing y Ventas</b>	Vendedor	Marketing Y Ventas	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Cliente</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Relaciones Públicas</li> </ul>

Elaboración: Autores de esta tesis.

El presente plan de negocios tiene contemplando trabajar con personal permanente, es decir el personal en planilla, los cuales ya fueron detallados anteriormente, así como también contratar personal de terceros, los cuales cumplirán las siguientes funciones:

- **Estudio Contable:** En coordinación con el Gerente General, realizará las labores pertinentes en cuanto al área contable y trámites con entes del Estado como SUNAT, SUNARP entre otros.
- **Transportista:** Estará a cargo del traslado y distribución a domicilio de los muebles para hogar, el cual se realizará con recursos propios de los clientes, a través de dos a tres pequeños camiones en coordinación con el Supervisor de Operaciones, Logística y Control de Calidad.
- **Estibadores:** Realizarán la manipulación de los muebles para el hogar; cargar y descargar; cuando lo solicite o requiera el Supervisor de operaciones, logística y Control de Calidad.
- **Fabricantes:** La fabricación de los muebles para el hogar se realizará a través de carpinteros expertos en el rubro; en coordinación con el Supervisor de operaciones, logística y Control de Calidad.

## 9.2. Cultura y Clima Organizacional

Según Schein (1988), en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Por ello, definir la cultura organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que ofrecen una visión global de la organización (Sciolo, 2009), como parte de estos componentes tenemos a:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones y los equipos instalados en la empresa.

- **Características estructurales:** abarca el tamaño de la organización, su estructura formal y el estilo de dirección que rige la empresa.
- **Ambiente social:** abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre departamentos y la comunicación.
- **Características personales:** comprende las aptitudes y las actitudes, las motivaciones y las expectativas que cada colaborador tenga.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral y el nivel de tensión.

La totalidad de estos componentes configuran el clima de una organización, para la empresa se planteó dar las mejores condiciones para que cada uno de los colaboradores, sea cualquiera el cargo que ocupe, se sienta cómodo y realice las funciones con la mejor disposición, además de ello, se planteó realizar reuniones de confraternidad eventualmente con todo el personal clave como parte de su motivación y con la finalidad de entablar mejores relaciones interpersonales logrando así formar un buen equipo de trabajo.

### **9.3. Proceso de Reclutamiento y Selección**

#### **Objetivo**

Dotar con candidatos idóneos a la empresa, detectando durante el proceso comportamientos que estén causalmente relacionados con el excelente desempeño en las funciones de la posición a cubrir.

#### **Generalidades**

- Tiene como finalidad evaluar la formación, habilidades y experiencia de los candidatos en función al perfil del puesto.
- La evaluación pre-ocupacional (médica y psicológica) es realizada por un centro externo especializado.
- Verificar los registros apropiados de la formación, habilidades y experiencia.

**a) Requerimiento de Personal:**

- En caso de reposición de personal: El área solicitante enviará el requerimiento vía e-mail al Gerente General.
- En caso de incremento o creación de un nuevo puesto: El área solicitante enviará el RQP o e-mail al Gerente General.
- De aprobarse la creación de un nuevo puesto, el Gerente General gestionará la elaboración y aprobación del MOF del puesto en el Manual de Organización y Funciones.

**b) Reclutamiento de Personal:** Para la convocatoria: Existen 2 modalidades: **Directa** (Interna y Externa) e **Indirecta**.

La convocatoria para cubrir los puestos del personal clave en la empresa Exotic Home al inicio del negocio, será **indirecta (Tercerización)**: La empresa especializada evaluará los procesos de reclutamiento y selección.

**c) Evaluación y Selección:** La empresa especializada considerará los siguientes lineamientos:

- **Análisis Curricular:** Realizarán el filtro de los currículos considerando el perfil del puesto.
- **Entrevista Preliminar:** A los candidatos preseleccionados se les realizará una entrevista vía telefónica donde se validará las pretensiones económicas y su disponibilidad.
- **Entrevista por competencias:** Posterior a la entrevista preliminar, se realizarán la entrevista personalmente a los candidatos seleccionados.
- **Terna:** Del análisis curricular y los resultados de las entrevistas se determinará la terna de candidatos potenciales a cubrir la posición requerida.
- **Referencias laborales:** La empresa especializada verificará las referencias laborales de las dos últimas empresas en las que laboró el candidato seleccionado.
- **Entrevista Técnica y/o final:** Los postulantes considerados en la terna serán entrevistados por el Gerente General.
- **Resultados de evaluación y selección:** El candidato seleccionado para el puesto requerido, se le comunicará el lugar y la fecha de la evaluación pre-ocupacional (médica y psicológica).



- **Evaluación médica y psicológica:** Se realizará a través de un centro médico externo especializado, la misma que remite los resultados al Gerencia General.
- Si el resultado de la evaluación médica y psicológica es NO APTO se reiniciará el proceso.

**d) Cierre del proceso de selección:**

- Mediante una carta oferta de empleo, se le comunicará formalmente al candidato seleccionado los beneficios que la empresa le ofrecerá.
- De ser aceptada la oferta se solicitará al candidato seleccionado los requisitos para su ingreso a la empresa.

**e) Archivo y registro:**

La conservación de documentos y registros del presente procedimiento se realizará de acuerdo con el procedimiento "Control de Documentos y Registros".

- Seguimiento del nuevo ingreso:  
Evaluación de seguimiento: Se solicitará al jefe inmediato evaluar al nuevo trabajador para determinar el desempeño en las funciones asociadas a su puesto.
- Se procederá a revisar y analizar los resultados de la evaluación de seguimiento.

**9.3.1. Jornada de Trabajo y Tipo de Contrato**

Todo el personal contratado cumplirá con una jornada de trabajo a tiempo completo (8 horas diarias), cada uno de ellos estará en planilla desde el primer día de trabajo, contando con todos los beneficios que por ley les corresponde, teniendo en cuenta que pertenecen a una MYPE, los cuales se detalla a continuación:

- **Remuneración mensual:** Se ofrecerán salarios de acuerdo con el mercado y diferenciado según el cargo que ocupe dentro de la empresa.

- **Compensaciones:** Ya que todo el personal estará en planilla como se detalla anteriormente, cada empleado contará con sus gratificaciones, CTS y seguro de salud.

Respecto al tipo de contrato, se acordará con cada postulante entablar un vínculo laboral por un periodo determinado, es decir con un contrato a plazo fijo; el cual va a permitir demostrar durante el tiempo pactado, cada una de sus destrezas y habilidades por cumplir a cabalidad, las funciones requeridas según sea el cargo por desempeñar; pasando los 5 años de trabajar para la empresa, el vínculo laboral pasará a ser permanente, es decir con un contrato indefinido.

Para el proceso de contratación de personal clave para la empresa como se indica en los procesos de reclutamiento y selección en líneas arriba, al inicio se realizará con una empresa especializada quien se encargará de realizar todo el proceso hasta seleccionar una terna por puesto, una vez concluida este proceso los 4 socios definirán un personal calificado e idóneo para cubrir uno de los puestos requeridos para la empresa. El proceso de selección de personal será de acuerdo con el modelo planteado por Enrique Louffat (2013), como se detalla en el **Anexo 9.2**.

En relación con el planteamiento de indicadores, para efectos de este negocio, emplearemos el de la cadena de valor, donde se considera 3 categorías de indicadores: de actuación, de logro y de impacto, según Enrique Louffat (2013) y como se especifica en el **Anexo 9.3**.

#### **9.4. Administración del desempeño**

La **administración o gestión del desempeño** en la empresa Exotic Home será el proceso mediante el cual se creará un ambiente o entorno de trabajo en el que las personas que laborarán podrán desempeñarse al máximo de sus capacidades con el fin de alcanzar la meta propuesta de la empresa

**El proceso de evaluación del desempeño** en la empresa será el resultado de un proceso anual y la reunión de cierre será el mes de marzo donde el Gerente General de Exotic Home evaluará el desempeño de un empleado en relación con los requerimientos de su puesto y utilizará la información para mostrarle dónde se necesitan mejoras y por qué.

### **Pasos en el proceso de evaluación del desempeño**

Los pasos que se considerarán en el proceso de administración del desempeño en Exotic Home, incluye la **determinación de las metas** que serán parte de la evaluación, **establecimiento** de la expectativa y los **estándares** de comportamiento alineados con las metas, proporcionar a los trabajadores la **retroalimentación** como proceso constante, la **medición del desempeño** y finalmente en la **sesión de cierre** donde se **recompensará** si alcanzó los objetivos planteados de la empresa con aumento en su **remuneración** y/o **promoción**.

El **propósito de la evaluación del desempeño** será **administrativo** debido a que se podrá utilizar en todos los rangos de las actividades de recursos humanos como promociones, transferencias, despidos y decisiones salariales, donde se le pagará como resultado de su desempeño por los **logros realizados** en Exotic Home y con ello se logrará **retener** a los **mejores empleados** en lugar de perderlos.

### **Factores que influyen en el desempeño**

Los factores que influirán en el desempeño de los trabajadores de Exotic Home serán la **destreza/ capacidad** que estarán basados en las conductas como la habilidad (física, cognitiva, psicomotora) y las características biográficas (edad, genero, orientación sexual, raza, religión), la **motivación** y el **ambiente o entorno de trabajo** (Equipos/ materiales, diseño del puesto, leyes y regulaciones). En el **Anexo 9.4**, se detalla los factores que influyen en el desempeño y el **Anexo 9.5**, se muestra el diagnóstico del desempeño.

**Desarrollo de un sistema efectivo de administración del desempeño:** Fuentes de evaluación en Exotic Home.

La información sobre el nivel de desempeño de los empleados se obtendrá de la **evaluación del desempeño** que realizará el **supervisor** del empleado en la empresa Exotic home y que a menudo será revisado por el **Gerente General**, evaluación de los **compañeros o pares** del empleado; por lo general serán en formatos que se integrarán en un único perfil que se utilizará durante la junta de desempeño organizado por el Gerente General, **subordinados** dónde se evaluará el desempeño de un superior, para un mejor propósito de desarrollo de la empresa, se considerará la evaluación de los **clientes** internos hacia el personal de ventas en la tienda y finalmente el empleado **autoevaluará** en un formulario de evaluación completado por el empleado antes de la entrevista de su desempeño según lo que realice en la empresa cada año. Con el uso de estas múltiples evaluaciones se proporcionará a los empleados una visión precisa de su desempeño con base a toda la información obtenida en la **retroalimentación de 360 grados** mencionado anteriormente.

Los empleados entenderán con antelación las normas de funcionamiento, así como los evaluadores serán capaces de observar el desempeño del puesto, ser capacitados, contar con un procedimiento de apelación ya establecido y se les brindará confianza para mantener un cierto nivel de desempeño en el transcurso del tiempo.

El propósito de estas juntas de evaluación serán de iniciar un diálogo que ayudará a mejorar el desempeño del empleado, que participe de forma activa en la discusión, dicha participación estará muy relacionado con su satisfacción de los comentarios de la evaluación.

Aunque existen varios enfoques para llevar a cabo las juntas de evaluación. Las investigaciones sugieran que la participación del empleado y el establecimiento de metas generarán una mayor satisfacción y mejorarán el desempeño. Analizar los problemas, mostrar comprensión, minimizar la crítica y recompensar el desempeño efectivo también es crucial. En la junta se pueden analizar las deficiencias en el desempeño de los empleados y

elaborar planes de mejora. El Checklists de los supervisores para la junta de evaluación del desempeño se detalla en el **Anexo 9.6**.

### **Métodos de evaluación del desempeño**

Existen varios métodos que se pueden utilizar para evaluar el desempeño, entre ellos, **enfoque de los rasgos** (escalas gráficas de calificación, escalas mixtas, formatos de elección forzada y ensayos), **métodos conductuales** (escalas de método de **incidente crítico** que consiste en un acontecimiento inusual que indica un desempeño superior o inferior del empleado en alguna parte del puesto, método de **checklists** del comportamiento donde el evaluador verificará las declaraciones de un lista que él piense que son las características del desempeño o del comportamiento del empleado, **escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS)** que consiste en el enfoque conductual para evaluar el desempeño que consta de una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño del puesto y **escala de observación del comportamiento (BOS)** que consiste en el enfoque conductual para evaluar el desempeño que mide la frecuencia del comportamiento observado) y **método de resultados (MBO)**.

El método elegido para nuestra empresa serán los **Métodos Conductuales**, donde se podrán en práctica los 2 métodos y las 2 escalas mencionadas líneas arriba; en el cual se utilizarán las dimensiones específicas del desempeño, serán aceptables para los empleados y superiores, serán útiles para proporcionar retroalimentación y serán justos para tomar decisiones de recompensa y promoción; sin embargo, su uso tomará mucho tiempo y su desarrollo puede ser costoso y esto a la vez puede contener errores de calificación, pero se destinará un presupuesto elevado. Se detalla los Ejemplos de **BARS** y **BOS** en el **Anexo 9.7** y el **Anexo 9.8**, los cuales se adaptarán de acuerdo con los intereses de nuestra empresa.

## 9.5. Capacitación y Desarrollo

El proceso de capacitación es importante para Exotic Home, pues se debe asegurar que todo el personal se encuentre calificado para la realización adecuada de sus funciones. Por lo que, la capacitación no solo se concentrará en habilidades técnicas sino también en habilidades blandas para lograr el desarrollo profesional e incluso personal de cada colaborador. Este proceso tiene un presupuesto asignado y será realizado en cuatro etapas.

- **Evaluación de necesidades**, en esta etapa se definirá según el perfil de puesto, la estrategia de la empresa y las características propias de la persona que tipo de capacitación se requiere, siendo así, la evaluación de desempeño información de entrada relevante. Por ejemplo, para el caso de un vendedor es importante que cuente con habilidad para la atención al cliente pero que también cuente con conocimiento técnico sobre el mueble, los procesos productivos y la madera; para ambos casos el vendedor de Exotic Home recibirá capacitación, ya sea debido a que se requiere un conocimiento técnico específico o que se necesite reforzar constantemente una habilidad como la de atención al cliente.

- **Diseño:** Se definirá los objetivos de la capacitación, el perfil de instructor, la metodología apropiada para lograr mayor aprendizaje y el presupuesto requerido; por ejemplo, para el caso de capacitación técnica sobre procesos productivos y la madera se tiene:

Objetivo: Que el personal de ventas cuente con conocimientos básicos productivos y del comportamiento de la madera para poder asesorar al cliente en sus compras.

Perfil del Instructor: Profesional con experiencia en la fabricación de muebles de madera.

Metodología: Capacitación cooperativa y prácticas profesionales (Presencial interactive)

- **Implementación:** Etapa donde se ejecutará la capacitación conforme al diseño establecido, puede ser en puesto de trabajo o fuera de él, dependiendo de la necesidad.

Para ver el detalle de la implementación de Exotic Home, a continuación, el plan de capacitación:

**Tabla 9.2. Plan de Capacitación**

Tema	Modalidad	Participantes	Institución/ Instructor	Duración (hr)	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Presupuesto Implementación
Atención al Público, Gestión de Conflictos, Trabajo en Equipo	Capacitación Cooperativa y prácticas profesionales.	Vendedor, Diseñador, Jefe de Ventas, Supervisor Operaciones, Gerente General	Externo	5													3500
Método de Ventas	OJT	Vendedores y Diseñador	Jefe de Ventas	3													500
Técnicas de carpintería y comportamiento de la madera	OJT	Diseñador, vendedores	Externo	5													3500
Últimas tendencias de diseño, nuevas técnicas fabricación y diseño - Ferias Nacionales	Presencial	Diseñador y Gerente General	Ponentes Expo Deco, Casacor	2													2800
Últimas tendencias de diseño, nuevas técnicas fabricación y diseño - Ferias Internacionales	Presencial	Diseñador y Gerente General o Supervisor Operaciones	Ponentes Feria Milan	4													7500

Elaboración: Autores de esta tesis

- **Evaluación:** Cada capacitación tendrá una metodología de evaluación asociada, para poder determinar si el programa fue exitoso. Por ejemplo, en el caso de la capacitación en atención al cliente, un indicador asociado será la satisfacción del cliente en punto de venta, el incremento de este indicador significará que la capacitación sí obtuvo resultados. Y para medir la inversión en la capacitación se contará con un indicador de dinero gastado pro empleado.

A su vez, dentro de este proceso se incluye de forma independiente el proceso de inducción, el cual tendrá una duración de uno a dos días dependiendo del puesto.

## 9.6 Costos de la Mano de Obra

Como se detalló en el **Capítulo II**, el Perú es el país con los Costos Laborales no Salariales más altas de América Latina llegando a ser hasta un máximo de 71.80% del Sueldo Mensual que percibe un trabajador, en una empresa formal de mediana a gran empresa. Para este plan de negocios se consideró un Costo Social de 43% por ser una PYME y por estar recién insertándose en el mercado de muebles.

En la **Tabla 9.3**, se detalla la cantidad de personal en planilla, el cual es indispensable para la apertura y buen funcionamiento de la empresa de muebles que se está formando; en cada uno de ellos se detalla el puesto a ocupar y el costo mensual y anual que significa cubrir cada uno de sus puestos.

**Tabla 9.3. Costo de Personal**

<b>PUESTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTOS MENSUALES</b>	<b>COSTOS SOCIALES</b>	<b>COSTO TOTAL /MES</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
<b>Gerente General</b>	1	S/5,000.00	S/2,150.00	S/7,150.00	S/85,800.00
<b>Diseñador</b>	1	S/3,500.00	S/1,505.00	S/5,005.00	S/60,060.00
<b>Supervisor de Operaciones, Logística y Control de Calidad</b>	1	S/3,800.00	S/1,634.00	S/5,434.00	S/65,208.00
<b>Asistente de Operaciones, Logística y Control de Calidad</b>	1	S/1,200.00	S/516.00	S/1,716.00	S/20,592.00
<b>Coordinador de Marketing y Ventas</b>	1	S/3,800.00	S/1,634.00	S/5,434.00	S/65,208.00
<b>Vendedor</b>	2	S/2,400.00	S/1,032.00	S/3,432.00	S/41,184.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>S/19,700.00</b>	<b>S/8,471.00</b>	<b>S/28,171.00</b>	<b>S/338,052.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis



En este ítem es necesario mencionar que, al personal de Ventas, adicional al sueldo que recibirán y contar con todos los beneficios de ley que les corresponde; se les dará comisiones correspondientes al 2% del total de la venta anual realizada en base al cumplimiento del objetivo de ventas planteados; siendo esta una manera de motivarlos, como consecuencia de ello generar un buen ambiente de trabajo y mejorar sus capacidades persuasivas en el cliente, aparte de darle un excelente trato.

Respecto a los costos totales en los que se incurre en la gestión de Recursos Humanos, como se muestra en la **Tabla 9.4** se están considerando los costos de reclutamiento, capacitación y remuneraciones de todo el personal clave.

**Tabla 9.4. Costos totales relacionados con la gestión de RR. HH**

<b>Indicadores de gestión de RR.HH.</b>	<b>Monto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total Anual</b>
Reclutamiento	S/5,000.00	1	S/5,000.00
Capacitación al área de ventas y Otros	S/4,000.00	1	S/4,000.00
Viaje a Ferias Internacionales	S/7,500.00	1	S/7,500.00
Ferias Nacionales y otras actividades	S/2,800.00	1	S/2,800.00
Asociación con CITEmadera	S/14,000.00	1	S/14,000.00
Remuneración	S/28,171.00	12	S/338,052.00
<b>Total</b>			<b>S/371,352.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 9.7. Conclusiones

Para definir el Organigrama que se presenta en la propuesta de negocio, se buscará el personal clave e indispensable que conformarán la empresa y que estos cumplan con los perfiles y funciones que solicitará.

Es necesario saber controlar y manejar los diferentes tipos de comportamientos, actitudes, emociones, creencias y otros factores, por ello, la empresa debe crear los mejores procesos de adaptación e integración del personal; finalmente creará un clima laboral óptimo sacando lo mejor de cada uno de ellos, formando un excelente equipo de trabajo generando valor a la empresa.

Para contar con el personal clave en la empresa, es necesario seleccionarlos rigurosamente bajo el proceso de recursos humanos que inicia con reclutamiento y selección, donde se elegirá de la terna de los candidatos a los idóneos; continuando con el proceso de evaluación de desempeño, donde se valorará el rendimiento de cada uno, permitiendo distinguir en qué se debe retroalimentar, durante este proceso la participación del empleado y el establecimiento de metas generarán una mayor satisfacción y mejorarán el desempeño; finalmente sigue la capacitación y gestión de carrera, donde se debe contar con un procedimiento de apelación establecida y seguir continuamente con el plan de capacitación según el rubro.

Finalmente, se detalla los costos que esta área va a generar a la empresa en la cual se considerarán las remuneraciones mensuales de cada uno de los empleados más sus respectivos costos sociales y sus compensaciones; y los costos totales relacionados a la gestión de RR.HH. donde se puntualizan los costos de las capacitaciones al personal, ferias internacionales, asociaciones en capacitación con CITEmadera y los costos del proceso de reclutamiento de personal.

## **CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO**

### **10.1. Introducción**

El presente capítulo tendrá el objetivo de demostrar la viabilidad del proyecto en términos económico-financieros. Para ello, en base a la información cuantitativa de costos y gastos en los que incurrirá la empresa, las inversiones que realizará antes del primer año de operación y los ingresos esperados que obtendrá, se calcularán indicadores tales como el VAN y la TIR, los cuales determinarán qué tan beneficioso sería emprender el negocio, cuánto la empresa podría ganar o perder en cada año de operación y cuál sería el costo de oportunidad por encima del cual el proyecto debería generar rentabilidad.

### **10.2. Supuestos y consideraciones generales**

El horizonte de evaluación para el proyecto será de 5 años a partir del siguiente año de su elaboración.

### **10.3. Ingresos**

Los ingresos serán resultado de la venta de productos elegidos en base a los resultados obtenidos tanto el estudio cualitativo como cuantitativo realizados para el presente proyecto. Acorde a la proyección, durante los 5 primeros años se ofrecerán 6 productos, y posteriormente la línea de productos se incrementará para ofrecer colecciones de diferentes muebles hechos de distintos tipos de madera exótica peruana, como resultado de estudios posteriores que se realizarán para continuar el estudio de las preferencias de los clientes actuales y potenciales.

Adicionalmente, otra fuente de ingresos será por traslado del mueble al domicilio del cliente y un servicio de mantenimiento al mueble para darle retoques y rejuvenecimiento. Cabe indicar que estos ingresos variables tienen un factor de frecuencia por separado, el cual indica la frecuencia con la cual el cliente pagaría por cada uno de ellos.

Los 6 primeros productos que serán ofertados son los que se muestra en la **Tabla 10.1** junto con sus respectivos precios.

**Tabla 10.1. Precio de los Productos**

<b>Muebles</b>	<b>Precio</b>
Mesa de comedor + sillas	S/8,500.00
Mesa de centro	S/1,500.00
Cama + veladores	S/7,500.00
Mueble para bar	S/3,500.00
Armario de dormitorio	S/4,500.00
Escritorio	S/4,000.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

#### **10.4. Costos**

La estructura de costos está comprendida por los costos variables y fijos, los cuales no varían estrictamente en función de las ventas, sino de un conjunto de factores adicionales, tales como: crecimiento económico, inflación, entre otros.

##### **10.4.1. Costos variables**

Los costos variables están conformados por los costos directos y gastos variables, ambos proporcionales al volumen de ventas y crecimiento de la empresa. Los costos directos están conformados por los costos de materiales y los costos de mano de obra directa, tal como se detalla en la **Tabla 10.2**.

**Tabla 10.2. Costos por Producto**

<b>Costos Unitarios</b>	<b>Costo Material</b>	<b>Costo de M.Obra ( tercerización)</b>
<b>Mesa Expansible + 6 sillas</b>	S/2,362.03	S/900.00
<b>Mesa de centro</b>	S/773.02	S/200.00
<b>Cama 2 plazas 1/2 + 2 veladores</b>	S/2,618.80	S/750.00
<b>Mueble para bar</b>	S/1,427.04	S/750.00
<b>Armario de dormitorio</b>	S/2,199.03	S/500.00
<b>Escritorio</b>	S/2,056.03	S/600.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Otra parte de los costos variables está representada por las comisiones para el personal de ventas en un 2%, además de los gastos de comisión pagados por el uso de plataformas de pago como Visa y MasterCard, los cuales equivalen al 3.99% de las ventas.

#### 10.4.2. Costos Fijos

Los costos fijos comprenden los gastos de fabricación, comercialización, administración y extraordinarios, según se muestra en la **Tabla 10.3**.

**Tabla 10.3. Costos Fijos**

<b>Costos Fijos</b>	<b>Monto</b>
<b>Gastos indirectos de fabricación</b>	S/68,271.75
<b>Gastos de comercialización</b>	S/477,571.00
<b>Gastos de administración</b>	S/451,516.40
<b>Total</b>	<b>S/997,359.15</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Los gastos indirectos de fabricación provienen del pago de servicios del local de venta. Por su parte, los costos de comercialización están conformados por los gastos de comisión a los vendedores, sueldos, depreciación de bienes de uso, alquiler del local de venta, entre otros. Los gastos de administración corresponden a los gastos incurridos por RRHH en pago de salarios y beneficios de ley a los trabajadores, pago por servicio subcontratado de contabilidad, gastos de TI, reclutamiento y capacitación.

#### 10.5. Inversión

La inversión comprende la adquisición de recursos requeridos para la operatividad y puesta en marcha del negocio. Dichos gastos se clasifican en:

- Inversión en activo fijo.
- Inversión en intangibles.
- Inversión en capital de trabajo.
- Inversión en marketing y publicidad.

La inversión en intangibles comprende los gastos incurridos para la creación de la empresa, lo cual incluye gastos notariales, la creación del RUC y cualquier otro trámite necesario para la constitución legal de la empresa. Los gastos de implementación hacen referencia a los gastos necesarios para la instalación e implementación de enseres y otros ítems que acondicionan el local de venta además de los suministros que aseguran el adecuado funcionamiento del local de venta. Respecto a la inversión en marketing y publicidad, se hace referencia a la inversión inicial en campañas publicitarias para promocionar los productos de la empresa a través de ambos medios: online y offline.

### 10.5.1. Activo Fijo Tangible

La inversión en activo fijo asciende a la suma total de S/66,090.00, como se muestra en la **Tabla 10.4**.

**Tabla 10.4. Inversión en Activo Fijo**

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Laptops Marca Lenovo i5	3	S/3,000.00	S/9,000.00
Laptops Marca Lenovo i7	3	S/4,500.00	S/13,500.00
Escritorios	5	S/2,000.00	S/10,000.00
Escritorio de Diseño	1	S/2,900.00	S/2,900.00
Mesa de Reuniones	1	S/4,000.00	S/4,000.00
Sofá de Reunión	1	S/2,000.00	S/2,000.00
Sillas Giratorias	12	S/390.00	S/4,680.00
Impresora, fotocopiadora, scanner Canon	1	S/950.00	S/950.00
POS	1	S/100.00	S/100.00
Equipo de Sonido y parlantes	1	S/2,500.00	S/2,500.00
Teléfono Fijo y Modem Internet	1	S/60.00	S/60.00
Celulares Gamma Alta	5	S/1,000.00	S/5,000.00
Celulares Gamma Media	2	S/450.00	S/900.00
Instrumentos de Calidad	1	S/2,500.00	S/2,500.00
Cámaras de Seguridad	4	S/500.00	S/2,000.00
Estantes	2	S/3,000.00	S/6,000.00
		<b>Total</b>	<b>S/66,090.00</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

Los activos fijos están conformados por equipos de comunicación teléfonos de línea fija para realizar y recibir llamadas entre los miembros de la empresa y los proveedores y clientes. Los instrumentos de calidad permiten testear la calidad de los productos finales que llegan a la tienda; en este caso, los muebles. Además, se contará con celulares, los cuales también facilitan la comunicación entre el personal administrativo y clientes o proveedores que prefieren establecer una comunicación vía telefónica o a través de redes sociales. Las oficinas contarán con escáner e impresoras multifuncionales para la impresión y escaneo de los documentos administrativos y mercantiles como facturas, guías de remisión, etc. El personal contará con escritorios para la comodidad de realizar sus labores diarias. Los estantes permitirán colocar objetos como útiles de oficina. Las cámaras de seguridad permitirán supervisión del local de venta en caso de algún intento de robo o cualquier otro acontecimiento que amerite la intervención de la seguridad policial.

### 10.5.2. Intangibles

La inversión en intangibles asciende a la suma total de S/.13,038.00, como se muestra en la **tabla 10.5**.

**Tabla 10.5. Inversión en Intangibles**

Inversión en Intangible	Valor Actual
Registro de Marca	S/1,378.00
Página web	S/1,500.00
Hosting	S/160.00
ERP	S/10,000.00
<b>Total</b>	<b>S/13,038.00</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

El activo intangible está conformado por la inversión en el registro de marca de la empresa, la cual será EXOTIC HOME. Además, la empresa contará con una página web moderna que servirá como medio para la venta y oferta de los productos de la empresa; donde también se publicarán promociones o descuentos para fechas especiales e imágenes de las colecciones de muebles en venta. Además, la página será también un medio de interacción entre la empresa y el consumidor, ya que a través de ella el cliente podrá enviar

sus comentarios y/o sugerencias respecto a los productos que adquirió previamente o de su interés.

### 10.5.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo está determinado por la política de capital de trabajo en base a los cobros, pagos e inventarios. En base a estos componentes se determinó que el primer año el porcentaje necesario de capital de trabajo sería de 20%, reduciéndose a 10% para los siguientes 4 años. Los cobros y pagos se efectúan mayormente a través de tarjetas de crédito visa y MasterCard. Con esto, se infiere que los periodos de cobro y pago serán como máximo de 2 días. El flujo de inversión en capital de trabajo está estimado como se muestra en la **Tabla 10.6.**

**Tabla 10.6. Capital de Trabajo**

Capital de trabajo	0	1	2	3	4	5
Ingresos		1,792,070.00	2,277,297.00	4,409,796.00	5,204,701.00	5,873,996.00
			485,227.00	2,132,499.00	794,905.00	669,295.00
		358,414.00	48,522.70	213,249.90	79,490.50	66,929.50
20.00%		358,414.00	406,936.70	620,186.60	699,677.10	766,606.60
10.00%						
<b>Inv. Capital de Trabajo</b>	<b>- 358,414.00</b>	<b>- 48,522.70</b>	<b>- 213,249.90</b>	<b>- 79,490.50</b>	<b>- 66,929.50</b>	<b>766,606.60</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

### 10.6. Tasa de Descuento

En base a la metodología CAPM, se determinó el costo de capital del proyecto (COK), el cual arroja un de resultado 8.59%, como se muestra en la **Tabla 10.7.**



**Tabla 10.7. Cálculo del COK**

Calculo del COK	
Beta apalancado	0.88
D/C	0.51
Beta desapalancado	0.66
R <sub>M</sub>	8.81%
r <sub>F</sub>	3.10%
RP	1.71%
<b>COK</b>	<b>8.59%</b>

Fuente: Damodaran y BCR, 2019.

Elaboración: Autores de esta tesis

Donde:

**Beta apalancada:** beta de la industria del sector Home Furnishing de Damodaran.

**D/C:** Relación deuda capital.

**Beta des apalancado:** beta calculado a partir de la beta apalancado.

**R<sub>m</sub>:** Promedio de los últimos 5 años de la rentabilidad de mercado.

**R<sub>f</sub>:** Promedio de los últimos 5 años de la tasa libre de riesgo.

**RP:** Promedio de los últimos 5 años del riesgo país del Perú.

Evidentemente, un **COK** de **8.59%** es considerado un costo de oportunidad muy bajo por los autores de esta tesis, ya que la rentabilidad esperada por los accionistas para este sector debería ser más elevada. Por ende, para una mejor estimación del costo de capital, es posible basarse en las rentabilidades que ofrece el mercado a través de bancos y otras entidades financieras. Considerando esta rentabilidad y el riesgo que implica para los accionistas emprender este negocio y en un sector informal como lo es el sector maderero, el **COK** que se utilizará para la evaluación será estimado en **16%**, lo cual sería mucho más razonable y realista.

## 10.7. Financiamiento

Dado que la empresa es nueva y no cuenta con un historial crediticio como empresa, se optará por empezar solamente con financiamiento de capital propio de los accionistas. Por ellos, la empresa no asume un costo de deuda y la razón Deuda-capital es de 0. Sin embargo, a medida que las ventas crezcan, así como la necesidad de aumentar el capital, la empresa podría evaluar recurrir a fuentes de financiamiento externo y entonces podría realizar futuras inversiones de ser necesario.

## 10.8. Estado de Resultados

A continuación, se muestra el Estado de Resultados proyectado para los próximos 5 años considerando un factor inflacionario de 2.6% que aumentará los precios y costos, el cual se tomó como dato del BCRP como se muestra en el **anexo 10.8**

**Tabla 10.8. Estado de Resultados**

<b>Estado de Resultados</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	1,792,070.00	2,277,297.00	4,409,796.00	5,204,701.00	5,873,996.00
Costo directo (-)	-847,146.88	1,076,425.55	2,086,451.94	2,462,284.96	2,780,701.13
Otros costos variables (-)	-68,271.75	-86,627.04	-167,442.49	-197,522.82	-223,010.15
Costo Fijo Sin dep.(-)	-997,359.15	1,045,575.22	1,169,613.61	1,230,418.85	1,285,921.30
Dep/Amort(-)	-5,970.00	-5,970.00	-5,970.00	-5,970.00	-5,970.00
UAII	-126,677.78	62,699.18	980,317.96	1,308,504.37	1,578,393.42
Impuesto a la Renta (-)	0.00	-18,809.75	-294,095.39	-392,551.31	-473,518.03
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-253,356</b>	<b>106,589</b>	<b>1,666,541</b>	<b>2,224,457</b>	<b>2,683,269</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa, solamente en el primer año de operación el resultado habría una pérdida proyectada de – **S/.253.356 Nuevos Soles**, mientras que para los siguientes años la utilidad sería positiva y creciente. Para mayor detalle de los otros costos variables, referirse al **anexo 10.4**, y para mayor detalle de los componentes de los costos fijos, referirse a los **anexos 10.5, 10.6 y 10.7**.

**Tabla 10.9. Pago de Impuestos**

<b>Pago impuesto a la renta</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Utilidades con Proyecto</b>	- 126,678	62,699	980,318	1,308,504	1,578,393
<b>IR con proyecto (30% )</b>	0	-18,810	-294,095	-392,551	-473,518
<b>Pérdidas arrastrables</b>	126,678	63,979	0	0	0

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

## 10.9. Flujo de Caja

Para el presente proyecto se elaboró un flujo de caja proyectado para los próximos 5 años, como se muestra en la **Tabla 10.10**. Para observar el detalle de los gastos preoperativos, referirse al **anexo 10.3**.

**Tabla 10.9. Flujo de Caja**

<b>Flujo de Caja</b>	<b>0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos de caja		1,792,070	2,277,297	4,409,796	5,204,701	5,873,996
Egresos de caja		-1,912,778	-2,208,628	-3,423,508	-3,890,227	-4,289,633
Impuesto a la renta		0	-18,810	-294,095	-392,551	-473,518
<b>Flujo de caja operativo</b>		<b>-120,708</b>	<b>49,859</b>	<b>692,193</b>	<b>921,923</b>	<b>1,110,845</b>
Gastos de lanzamiento	-53,350					
Inversiones en intangibles	-13,038					
Inversión en activo fijo	-66,090					
Capital de trabajo	-358,414	-48,523	-213,250	-79,491	-66,930	766,607
<b>Flujo de caja de inversión</b>	<b>-490,892</b>	<b>-48,523</b>	<b>-213,250</b>	<b>-79,491</b>	<b>-66,930</b>	<b>766,607</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-490,892</b>	<b>-169,230</b>	<b>-163,390</b>	<b>612,702</b>	<b>854,994</b>	<b>1,877,452</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

## 10.10. Evaluación Económica

Con un costo de capital (COK) del 16% y sin costo de deuda de algún financiamiento externo, los indicadores de rentabilidad del proyecto son los que se muestran en la **Tabla 10.11**.

**Tabla 10.11. COK, VAN Y TIR**

<b>COK</b>	<b>16%</b>
<b>VANE</b>	<b>1,000,410.87</b>
<b>TIRE</b>	<b>45%</b>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

Como se puede observar, el VAN o valor del proyecto es positivo y la TIR es superior al COK. En conclusión, el proyecto es rentable y genera valor para los accionistas.

### **10.11. Punto Muerto**

El punto crítico se hallará calculando la máxima variación porcentual sobre las variables precio y cantidad para que el valor del VAN no baje de cero y se convierta en una cifra negativa. Siendo El VAN obtenido fue de **S/.1,000,410.87** como se muestra en **la Tabla 10.11**, aplicando la función BUSCAR OBJETIVO para que el VAN obtenga un valor de **0**, se obtiene que la máxima rebaja porcentual para el precio es de **-21%**, lo cual significa que un porcentaje menor a aquel generaría un VAN negativo. En el caso de la cantidad, la máxima rebaja porcentual para la cantidad es de **-31%**. Por tanto, si el precio cae por debajo de **31%**, el VAN será negativo.

### **10.12. Análisis de Sensibilidad**

Para el análisis de sensibilidad, se tomó en cuenta las dos variables utilizadas para determinar los puntos muertos; la variación de los precios y las cantidades para el mix de productos.

#### **10.12.1. Análisis Unidimensional**

El análisis unidimensional consiste en calcular la variación de las VAN respecto a las variables anteriormente mencionadas; precio y cantidad.

En cuanto a la variación del precio sobre el VAN, se estimaron porcentajes de variación del precio y se calculó los diferentes resultados que puede tomar el VAN en base a estos porcentajes como se muestra en **la Tabla 10.12**.

**Tabla 10.12. Variación Precio sobre VAN**

	1,000,410.87
-40%	1,268,980.96
-35%	959,096.56
-30%	677,209.47
-25%	395,347.98
-20%	113,350.31
-15%	168,417.01
-10%	450,173.19
-5%	732,702.78
0%	1,000,410.87
5%	1,265,736.59
10%	1,531,560.77
15%	1,786,492.87
20%	2,037,476.73
25%	2,288,470.10
30%	2,539,711.44
35%	2,791,070.45

Fuente y Elaboración; Autores de esta tesis

En cuanto a la variación de la cantidad sobre el VAN, se estimaron porcentajes de variación del precio y se calculó los diferentes resultados que puede tomar el VAN en base a estos porcentajes como se muestra en la **Tabla 10.13**.

**Tabla 10.13. Variación Cantidad sobre VAN**

	1,000,410.87
-40%	504,941.30
-35%	313,683.89
-30%	128,666.15
-25%	64,753.17
-20%	250,006.73
-15%	440,201.79
-10%	633,365.52
-5%	819,847.05
0%	1,000,410.87
5%	1,174,028.84
10%	1,354,916.09
15%	1,533,761.72
20%	1,703,009.11
25%	1,873,257.78
30%	2,040,968.14
35%	2,204,800.61
40%	2,376,865.91

Fuente y Elaboración; Autores de esta tesis

Como se puede observar en ambos casos, los puntos muertos calculados en el anterior apartado se reflejan en el análisis unidimensional, ya que, para el precio, una reducción a partir de 18% genera un VAN negativo, mientras que, para la cantidad, una reducción a partir de 27% genera también un VAN negativo. Por tanto, se puede inferir que una caída del precio es más sensible que una caída de la cantidad para efectos de rentabilidad.

### 10.13. Análisis de Escenarios

Este análisis se realizó en base a tres escenarios posibles, los cuales son: optimista, moderado y pesimista, mediante variaciones en el precio y cantidad. Los porcentajes de variación para los tres escenarios son como sigue en el cuadro resumen en la **Tabla 10.14**.

**Tabla 10.14. Resumen de Escenarios**

Resumen del escenario	Optimista	Moderado	Pesimista
% Variación Precio	0%	0%	-10%
% Variación Cantidad	10%	0%	-5%
VANE	1,354,916.09	1,000,410.87	286,889.66
TIRE	53%	45%	25%

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa, para un escenario **optimista**, una variación del 0% en precio y una variación en cantidad de 10%, se genera un **VAN positivo de S/.1,354,916.09** y una **TIR de 53%**. Para el escenario **moderado**, ante una variación de 0% en ambas variables, se produce un **VAN de S/.1,000,410.87** y una **TIR de 45%**. Por último, para el escenario **pesimista**, para una variación de -10% en precio y una variación de -5% en cantidad, **el VAN equivale a S/.286,889.66 con una TIR de 25%**.

#### 10.14. Conclusiones

La determinación de los precios por producto se realizó en base a los precios de la competencia y de los rangos de precio que el mercado meta pagó por los productos similares ofrecidos en otros establecimientos, según la investigación de mercado, y se optó por tomar los precios promedios, siguiendo una postura conservadora para ingresar al mercado con precios competitivos que permitieran captar al menos un 5% de participación de mercado al primer año.

Es importante ser conscientes de la determinación del costo de oportunidad del accionista, ya que, siendo una empresa pequeña y emergente, el riesgo de ingresar es alto y amerita una rentabilidad acorde al riesgo del accionista, por lo cual se optó por definir un COK más realista de 16%, siendo más alto que el COK obtenido bajo el método CAPM o algún costo de deuda que los socios podrían asumir para financiar el proyecto.

Las utilidades anuales proyectadas son crecientes, desde el **año 2** con **S/.106,589** hasta el **año 5** con **S/.2,683,269**; lo cual demuestra que la empresa no solo incrementaría sus ventas anuales sino también tendría un crecimiento constante en la industria de muebles de madera, aumentando su participación de mercado a corto y largo plazo.

Los indicadores de **VAN de S/.1,000,410.87** y **TIR de 45%** indican una proyección favorable para emprender el negocio pese a ser nuevos en el rubro y no contar con clientes fijos o una marca conocida.

Al tercerizar la actividad de producción, la empresa reduce su inversión significativamente, ya que no necesita adquirir activos fijos de alto costo como una planta de producción, la cual requeriría a su vez de otra inversión en equipos, herramientas y mano de obra como operarios para la fabricación de muebles. Sin embargo, es posible que a medida que la demanda de estos muebles aumente y las utilidades continúen creciendo, la empresa podría considerar una futura inversión en activos fijos para la producción.

## **CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se describe las principales conclusiones y recomendaciones del presente plan de negocios.

### **11.1. Conclusiones**

A continuación, se describe las conclusiones conforme a cada objetivo específico.

**OE1:** Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado de los muebles modernos y tradicionales, nacionales e importados que se orientan al sector A2 y B1 de Lima Metropolitana.

Se ha evidenciado que el sector de muebles es aún informal con principal presencia de micro y pequeñas empresas que continúan siendo informales y no trabajan con la innovación en el diseño de sus muebles según las últimas tendencias.

Se ha observado que el consumidor presenta desconfianza en cuanto a la calidad del mueble, específicamente debido a que la oferta no comunica transparentemente la calidad y tipo de materiales con lo que se fabrica los muebles, por lo que el cliente valora significativamente la confianza en cuanto a los materiales.

Los productores de muebles no conocen, y en conciencia, no utilizan las diversas variedades de maderas con la cuenta el país, por lo que, se pierde una ventaja comparativa en este sector.

**OE2:** Realizar una investigación de mercado para determinar la demanda del producto y analizar la oferta (competidores, proveedores, intermediarios).

Existe aceptación en un 67.30% para muebles que son de madera certificada, exótica con diseño y calidad.

Se observa que un 46.5% de los establecimientos donde suelen comprar los clientes no ofrecen muebles a su gusto; lo que indica una oportunidad para propuestas de valor distintas en este rubro.



El segmento A2 y B1, en cuanto a la compra de muebles de hogar, se caracteriza por preferir muebles hechos de madera con diseños exclusivos y modernos.

Los competidores ofrecen mayor cantidad de productos hechos de derivados de la madera, y pocos hechos de madera maciza, a pesar de que los clientes prefieren los productos de madera, por lo que existe una oportunidad para ofrecer este tipo de productos.

**OE3:** Diseñar el producto a ser ofrecido de acuerdo con la investigación de mercado en el sector de muebles en Lima metropolitana.

Conforme a la investigación de mercado, se diseñaron productos de madera maciza, con diseños exclusivos con materiales de calidad y ecológicos, debido a que el cliente busca productos con esas características.

Se observó que el cliente valora la calidad de atención para la compra de muebles, por lo que, Exotic Home, se enfocará en ofrecer la mejor experiencia en cualquier punto de contacto con el cliente.

El cliente mostró preferencias por los estilos minimalistas y modernos para los muebles, por lo que los muebles a ofrecer tendrán estos estilos.

**OE4:** Proponer la estrategia para la puesta en marcha y posterior operación del negocio de los planes de marketing y ventas, operaciones y finanzas.

El cliente busca exclusividad, calidad, confianza y, de ser posible, uso de productos ecológicos en los muebles, por lo que la estrategia planteada por Exotic Home es la diferenciación, que se fundamenta en ofrecer estos atributos para diferenciarse de la competencia.

La estrategia de tercerización de la etapa de fabricación de mueble se sustenta en focalizarse en las actividades que son más valoradas por el cliente; sin embargo, es importante seguir las políticas planteadas para una correcta operación.

**OE5:** Evaluar integralmente el atractivo del negocio propuesto en base a la rentabilidad esperada y las perspectivas futuras en el sector de muebles.

En un horizonte de cinco años, el negocio planteado en el presente documento es viable, debido a que presenta un VAN S/**1,00,410.87** Nuevos Soles y TIR de **45%** con lo que cumple sin inconvenientes el costo oportunidad del accionista.

## **11.2. Recomendaciones**

Para que el negocio planteado pueda prosperar, se recomienda que se mantenga en constante innovación, y en particular que cuente con un profesional de diseño que pueda asesorar en cuanto a últimas tendencias.

Se recomienda cuidar y mantener adecuadas relaciones con los proveedores de madera y fabricación principalmente, debido a que ellos proveen productos clave para el funcionamiento del modelo de negocio.

Entendiendo que las ventas de muebles para el hogar son estacionales, y tienen picos en los meses de Mayo, Julio y Diciembre, es recomendable que la empresa inicie sus operaciones teniendo en cuenta estos picos de ventas.

Todo punto de contacto con el cliente debe reflejar la calidad de servicio propuesta por la empresa, por lo que se recomienda, que todos los trabajadores que tengan este contacto deben estar capacitados en atención al cliente.

La empresa no debe descuidar la confianza ganada por los clientes, por lo que debe cuidar aspectos claves como el tipo de material ofrecido, el tiempo de entrega, entre otros.

Se recomienda enfocar el modelo de negocio más hacia el NSE A2 que el NSE B1, dado el primero tiene mayor poder adquisitivo y sería más propenso a adquirir muebles que forman parte de la propuesta de Exotic Home.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANUARIO FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE., (2017). Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre. Pag 11. Lima Perú.
- APEIM (2017), Niveles Socioeconómicos 2017., Lima.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016). PBI millones S/2007. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04860AA/html>
- Banco Mundial (2017). World Integrated Trade Solutions [WITS]. Recuperado de [https://wits.worldbank.org/es/about\\_wits.html](https://wits.worldbank.org/es/about_wits.html)
- BBVA Research. (2017) Perú, Situación inmobiliaria 2017. <https://www.bbvarsearch.com/wpcontent/uploads/2018/01/SituacionInmobiliarioPeru2017.pdf> (17/11/2018)
- BBVA Research. (2018) Perú, Situación inmobiliaria 2017. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wpcontent/uploads/2018/01/SituacionInmobiliarioPeru2017.pdf>
- BBVA Research. (2018) Perú, Situación inmobiliaria 2017. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wpcontent/uploads/2018/01/SituacionInmobiliarioPeru2017.pdf>
- BOSQUES. (2016). [www.bosques.gob.pe](http://www.bosques.gob.pe). <http://www.bosques.gob.pe/peru-pais-de-bosques> (17/11/2018)
- CASER. (2017). Muebles de Madera. Riesgos de Mercado, 15.
- CASER MAXIMIXE (2017). Muebles de madera. *Riesgos de Mercados*, 15-29.
- COMPENDIO DE INFORMACION TECNICA DE 32 ESPECIES FORESTALES. (2008). Confederación Peruana de la madera. Pág. 4. Lima Perú.
- Conexionesan. (marzo de 21 de 2019). *¿Cuáles son los regímenes tributarios vigentes en el Perú?* Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/03/cuales-son-los-regimenes-tributarios-vigentes-en-el-peru/>
- DESCO. (2011), Hombres y Mujeres emprendedores en la industria del mueble de madera en Lima Sur, [http://urbano.org.pe/descargas/investigaciones/Estudios\\_urbanos/EU\\_6.pdf](http://urbano.org.pe/descargas/investigaciones/Estudios_urbanos/EU_6.pdf) (28/10/2015; 18:30 h).

- ElEconomista. (11 de 01 de 2019). <https://www.eleconomistaamerica.pe>. Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/9629180/01/19/Proyecciones-del-mercado-inmobiliario-para-el-2019.html>
- Emprendedor Sunat. (9 de abril de 2018). *Régimen MYPE Tributario - RMT*. Obtenido de Emprendedor Sunat: <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>
- Fabrica-muebles. (s.f.). <http://www.fabrica-muebles.cl>. Obtenido de <http://www.fabrica-muebles.cl/materiales-para-muebles-de-cocina-y-banos/>
- FAO CITEMADERA . (2018). En *La Industria de la Madera en el Perú* (pág. 6,8,20 y 74). Lima.
- Forestalmaderero. (2017). <https://www.forestalmaderero.com>. Obtenido de <https://www.forestalmaderero.com/articulos/item/tecnicas-para.html>
- Fresadora. (s.f.). <https://fresadora.info>. Obtenido de <https://fresadora.info/como-hacer/uniones-tipo-dedo-finger-joint/>
- FSC Perú., Compras responsables de madera en el Perú., (2017)., pág. 11, 13 y 15.
- Galarza, E. (2000). Diseñando bosques sostenibles. *Punto de equilibrio*, 27-28.
- Gestión. (14 de 03 de 2015). <https://gestion.pe>. Obtenido de [https://gestion.pe/economia/65 limenos-prefieren-productos-madera-hogares-81082](https://gestion.pe/economia/65-limenos-prefieren-productos-madera-hogares-81082)
- Gestion. (4 de Marzo de 2018). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/funciona-mercado-muebles-ee-uu-factura-us-70-000-millones-ano-228524>
- Gestion. (2 de Mayo de 2017). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/muebles-madera-peruana-categorias-son-demandan-norteamericanos-134214>
- Gnetmuebles. (2018). <https://www.gnetmuebles.com>. Obtenido de <https://www.gnetmuebles.com/2018/05/30/tipos-de-madera-para-muebles/>
- Gobierno del Perú. (4 de agosto de 2019). *Registrar o constituir una empresa*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/271-registrar-o-constituir-una-empresa-buscar-y-reservar-el-nombre-de-una-empresa>
- Hernández S., (2014), Metodología de la investigación., McGraw Hill, Mexico, p. 5.
- INACAL. (2017). *Resolución Directoral N° 016-2017-INACAL/DN (2017-04-25)*. Lima.

- INSTITUTO DE OPINIÓN PÚBLICA (IOP) 2009 Encuesta de Opinión en Lima Metropolitana – Mayo 2009 (en línea) Scribd. Cuenta de Fernando Tuesta, Director Ejecutivo IOP. Junio. Consulta: 1 de julio del 2011 (<http://es.scribd.com/doc/16643378/2009-Junio-Medio-Ambiente-Lima>)
- IPSOS Perú. (Perfil de la ama de casa 2017).
- ITP – CITEMadera – Centro de innovación productiva y transferencia tecnológica de la madera. (2018) La industria de la madera en el Perú, Lima.
- Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative, *Journal of Marketing*, 75 (4), 132-135.
- Kotler, P & Armstrong G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. 12va edición. Mexico Pearson.
- Louffat, E. (2013). *Administración de equipos humanos* (1ra. ed.). Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Ministerio de la Producción. (2018) *Reporte de la Producción Manufacturera*, Lima.
- Macera, D. (29 de 05 de 2018). ¿ Cuánta afecta corrupción a la economía peruana? , págs. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/afecta-corrupcion-economia-peruana-noticia-523619>
- Minaya Arteaga, C. (2012). *Linea Base Para Estudio Sobre La Industria Forestal Maderera En El Perú*. . Lima: Dirección General Forestal Y De Fauna Silvestre (DGFFS) Del Ministerio de Agricultura.
- Ministerio de la Producción. (2017) *Reporte de la Producción Manufacturera*, Lima.
- Normadera.tknika. (s.f.). <http://normadera.tknika.net>. Obtenido de <http://normadera.tknika.net/es/content/definici%C3%B3n-de-madera>
- OEFA. (2017). <https://www.oefa.gob.pe>. Obtenido de [https://www.oefa.gob.pe/?wpfb\\_dl=5106](https://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=5106)
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 24- 30.
- RAE. (2019). <https://dle.rae.es>. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=0OEIb4b>
- RAE. (2019). <https://dle.rae.es>. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=Sgqljhw>
- RAE. (2019). <https://dle.rae.es>. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=29dNQ1i>
- Redacción Gestión (2016b) Conozca cómo varían de precio los departamentos en los diversos distritos de Lima. *Gestión* 28.09.2016. Recuperado de <https://gestion.pe/multimedia/imagen/2171151/174061>

- República, L. (3 de Enero de 2019). *https://larepublica.pe*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1387531-ikea-instalara-peru-administracion-sodimac>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.
- Scott A. Snell, S. S. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- SUNAT. (s.f.). *RÉGIMEN LABORAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA*. Obtenido de MYPES: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>
- SUNAT. (3 de julio de 2003). Microsoft Word - LEY MYPE \_TRANSCRIPCION\_.doc. Obtenido de Sunat: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- Tipos de Madera <https://www.ecologiaverde.com/tipos-de-madera-caracteristicas-y-clasificacion-1223.html> (05/07/2019; 13:23h)
- Thøgersen, K. (2017). Small spaces need smart solutions, Designing furniture for small spaces, in connection with human wellbeing. *Department of Design, Norwegian University of Science and Technology*, 4.
- WWF. (2016). *"Pacto Nacional por la Madera Legal" en 11 preguntas*. Obtenido de [https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/pacto\\_nacional\\_por\\_la\\_maderalegal.pdf](https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/pacto_nacional_por_la_maderalegal.pdf)