



**“DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA DETERMINAR
LA VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL DISEÑO Y SUMINISTRO DE MUEBLES
MULTIFUNCIONALES PARA AMBIENTES DE ESPACIO
REDUCIDO”**

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

por:

Delia Galicia Enríquez Almanza

Julio Granados Solís

Mario Alberto Mamani Ticona

Marcos Alcides Yupanqui Cary

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 03

Lima, 24 de setiembre del 2018

Esta tesis

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA DETERMINAR LA
VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL DISEÑO Y SUMINISTRO DE MUEBLES
MULTIFUNCIONALES PARA AMBIENTES DE ESPACIO REDUCIDO**

ha sido aprobada.

.....
Enrique Louffat Olivares (Jurado)

.....
Aldo De La Cruz González (Jurado)

.....
René Cornejo Díaz (Asesor)

Universidad ESAN

2018

Dedicatoria

A Dios, por todas sus bendiciones.

A las familias, por la constante comprensión y soporte.

A los docentes por su labor y motivación para la culminación de los estudios

Los integrantes de la tesis

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	xxx
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2. Objetivos de la Tesis	3
1.2.1 Objetivo general:	3
1.2.2 Objetivos específicos:	3
1.3. Motivación	3
1.4. Justificación del tema de investigación.....	3
1.5. Contribución	4
1.6. Delimitación.....	5
1.6.1 Alcance.....	5
1.6.2 Limitaciones.....	5
1.7. Estructura del Trabajo.....	5
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	7
2.1. Sector inmobiliario en Lima.	7
2.2. Tendencias en la venta de departamentos	8
2.3. El uso de los muebles de madera en el hogar	12
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO	14
3.1. Plan de Investigación	14
3.1.1 Población objetivo	15
3.2. Determinación del Mercado Objetivo.....	16
3.2.1 Determinación del Mercado Potencial.....	17
3.3. Metodología de la Investigación de mercado	18
3.4. Estudio Cualitativo.....	18
3.4.1 Objetivo general del estudio cualitativo	19
3.4.2 Objetivos específicos.....	19
3.4.3 Población de estudio.....	19
3.4.4 Técnica e instrumento.....	20
3.4.5 Resultados	20
3.5. Estudio Cuantitativo.....	25
3.5.1 Objetivo del estudio cuantitativo	25
3.5.2 Método de recolección de la información	25
3.5.3 Instrumentos de la recolección de información.....	26
3.5.4 Diseño de la muestra	26
3.5.5 Tamaño de la muestra.....	26
3.5.6 Estratificación de la Muestra.....	27
3.5.7 Aplicación: Recolección de la información.....	27
3.5.8 Resultados de la encuesta del consumidor	27
3.6. Cálculo de la Demanda	31
3.6.1 Mercado Disponible.....	31
3.6.2 Mercado Efectivo.....	32
3.6.3 Mercado Objetivo	33

CAPÍTULO IV. ANALISIS DE ENTORNO.....	34
4.1. Situación actual del sector Muebles.....	34
4.2. Análisis Externo Estratégico.....	42
4.3. Análisis del Entorno – Metodología SEPTE.....	42
4.3.1 Aspectos Socioculturales:.....	42
4.3.2 Aspectos Económicos:.....	45
4.3.3 Aspectos Tecnológicos:.....	47
4.3.4 Aspectos Políticos:.....	48
4.3.5 Aspectos Demográficos:.....	48
4.4. Análisis de las Fuerzas Competitivas.....	49
4.4.1 Amenaza de productos sustitutos.....	49
4.4.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	50
4.4.3 Rivalidad entre los competidores.....	50
4.4.4 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	50
4.4.5 Poder de negociación de los Compradores o Clientes.....	50
4.4.6 Matriz EFE.....	51
4.4.7 Matriz EFI.....	52
CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	53
5.1. Propuesta de Valor.....	54
5.2. Análisis VRIO.....	54
5.2.1 Puntos de ventaja competitiva.....	55
5.3. Modelo CANVAS.....	57
5.3.1 Propuesta de Valor.....	57
5.3.2 Relación con Clientes.....	58
5.3.3 Canales de Distribución y Comunicación.....	58
5.3.4 Segmentos de Clientes.....	61
5.3.5 Fuentes de Ingreso.....	61
5.3.6 Socios Clave.....	61
5.3.7 Actividades Clave.....	62
5.3.8 Recursos Clave.....	62
5.3.9 Estructura de Costos.....	63
5.4. Propuesta estratégica.....	63
5.4.1 Visión.....	63
5.4.2 Misión.....	64
5.4.3 Valores.....	64
5.5. Análisis Interno.....	65
5.5.1 Creación de Valor.....	66
5.6. Matriz FODA cruzado del proyecto.....	68
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....	69
6.1. Objetivos del Plan de Marketing.....	69
6.1.1 Objetivo General.....	69
6.1.2 Objetivos específicos.....	70
6.2. Estrategia de Posicionamiento.....	70
6.2.1 Posicionamiento.....	70
6.3. Mix de Marketing.....	71
6.3.1 Estrategia para el Producto.....	71
6.3.2 Estrategia para la plaza.....	75

6.3.3 Estrategia para la promoción.....	76
6.3.4 Estrategia para el precio	78
6.4. Presupuesto de marketing	80
6.4.1 Plan de ventas y proyección de la demanda.....	81
6.4.2 Presupuesto.....	81
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....	83
7.1. Objetivos de operaciones	83
7.2. Procesos de la empresa	84
7.2.1 Diseño	84
7.2.2 Fabricación de piezas (proceso externo).....	85
7.2.3 Adquisición y recepción.....	85
7.2.4 Ensamblado y empaquetado	85
7.2.5 Distribución y despacho	86
7.2.6 Control de calidad	86
7.2.7 Ventas.....	86
7.3. Flujo general de operaciones.....	87
7.3.1 Procesos principales.....	87
7.3.2 Procesos de Soporte.....	87
7.4. Propuesta de instalación.....	88
7.4.1 Localización de la instalación	88
7.4.2 Tamaño y distribución del centro de producción	88
7.4.3 Horarios.....	89
7.5. Especificaciones técnicas del producto.....	89
7.6. Indicadores de gestión operacional	89
7.6.1 Indicadores de satisfacción de la experiencia de compra.....	89
7.6.2 Indicadores de operación	89
7.7. Presupuesto de operaciones	90
CAPÍTULO VIII. PLAN DE ADMINISTRACION DE RRHH.....	92
8.1. Plan Administrativo	92
8.1.1 Constitución de la empresa y aspectos legales.....	92
8.1.2 Régimen tributario.....	94
8.1.3 Régimen Laboral.....	95
8.1.4 Registro de Marca.....	97
8.2. Estructura organizacional.....	98
8.3. Catálogo de competencias y Manual de puestos.....	99
8.4. Perfil y funciones del personal.....	100
8.4.1 Cargos permanentes en la empresa.....	102
8.4.2 Director Gerente:.....	102
8.4.3 Responsable de Administración y Finanzas:	103
8.4.4 Responsable de Operaciones y Logística:	103
8.4.5 Responsable de Marketing y Ventas:.....	103
8.5. Cargos desempeñados por personas externas a la Empresa.....	104
8.5.1 Estudio Contable.....	104
8.5.2 Transportista.....	104
8.6. Cultura Organizacional	104
8.7. Gestión de Recursos Humanos	105
8.8. Indicadores de gestión de Recursos humanos.....	111

8.9. Administración de compensaciones.....	112
8.10. Jornada de Trabajo	112
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....	113
9.1. Supuestos y consideraciones generales.....	113
9.2. Ingresos	113
9.3. Costos 114	
9.3.1 <i>Costos variables</i>	114
9.3.2 <i>Costos fijos</i>	115
9.4. Inversión	115
9.4.1 <i>Activo fijo tangible</i>	116
9.4.2 <i>Capital de trabajo</i>	116
9.5. Tasa de descuento	117
9.6. Financiamiento.....	118
9.7. Estado de resultados.....	118
9.8. Flujo de caja.....	119
9.9. Evaluación económica	119
9.10. Punto de equilibrio	119
9.11. Análisis de sensibilidad.....	121
9.11.1 <i>Precio por producto</i> :.....	121
9.11.2 <i>Demanda por producto</i> :.....	122
9.11.3 <i>Demanda total</i> :	122
9.12. Análisis de escenarios	123
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES	125
CAPÍTULO XI. RECOMENDACIONES	127
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 1. Estudio de Mercado.	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 2. Encuesta	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 3. Manual de Puestos	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 4. Plan Financiero	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFIA.....	128

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1 Criterios de Segmentación	15
Tabla 3.2 Distribución de Zonas APEIM según personas – (%) Verticales	16
Tabla 3.3 Nivel socio económico por zona.....	17
Tabla 3.4 Cálculo del Mercado Potencial	18
Tabla 3.5 Relación Categoría Mueble.....	22
Tabla 3.6 Concepto de Mueble Multifuncional	23
Tabla 3.7 Intención de Compra.....	24
Tabla 3.8 Criterios de Estratificación	27
Tabla 3.9 Ranking de atributos valorados por zonas	29
Tabla 3.10 Nivel <i>Top 2 Box</i> por zona y producto	31
Tabla 3.11 Cálculo del mercado disponible.....	32
Tabla 3.12 Cálculo del mercado efectivo	32
Tabla 3.13 Cálculo del mercado objetivo	33
Tabla 4.1 Principales empresas fabricantes de muebles de madera	39
Tabla 4.2 Ingresos y gastos en soles, según NSE -2017	46
Tabla 4.3 Perfil de personas por NSE -2017.....	48
Tabla 4.4 Perfil de Personas de Uso de Internet por NSE -2017	49
Tabla 4.5 Matriz EFE.....	51
Tabla 4.6 Matriz EFI.....	52
Tabla 5.1 VRIO.....	55
Tabla 5.2 Análisis FODA	68
Tabla 6.1 Relación Categoría Mueble.....	69
Tabla 6.2 Atributos más valorados en los muebles según zonas	72
Tabla 6.3 Valoración del atributo de un mueble para el hogar	72
Tabla 6.4 Indicadores de atracción por zonas	75
Tabla 6.5 Proyección de la producción.....	81
Tabla 6.6 Proyección de las ventas	81
Tabla 7.1 Costo de Materias Primas	90
Tabla 7.2 Costo de Mano de Obra	91
Tabla 8.1 Derechos de cada régimen	96
Tabla 8.2 Listado de Competencias	99
Tabla 8.3 Perfil y funciones de la secretaria	100
Tabla 8.4 Perfil y funciones del vendedor	100
Tabla 8.5 Perfil y funciones del ensamblador.....	101
Tabla 8.6 Perfil y funciones del maquetista.....	101
Tabla 8.7 Perfil y funciones del arquitecto	101
Tabla 8.8 Perfil y funciones del despachador	102
Tabla 8.9 Perfil y funciones del almacenero.....	102
Tabla 8.10 Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento.....	106
Tabla 8.11 Programa de capacitación – CITE Madera	109
Tabla 8.12 Remuneraciones.....	110
Tabla 8.13 Cadena de Valor de Indicadores	111
Tabla 8.14 Costos relacionados a los procesos de gestión de RRHH.....	111
Tabla 9.1 Precio de los productos	113
Tabla 9.2 Margen de cada producto.....	113
Tabla 9.3 Demanda de cada producto.....	114
Tabla 9.4 Costos de cada producto	114

Tabla 9.5 Costo fijo.....	115
Tabla 9.6 Inversión inicial	116
Tabla 9.7 Capital de trabajo	117
Tabla 9.8 Rentabilidades que ofrece el mercado	117
Tabla 9.9 Estado de Resultados	118
Tabla 9.10 Impuestos	118
Tabla 9.11 Flujo de caja.....	119
Tabla 9.12 TIR y VAN	119
Tabla 9.13 Punto de equilibrio contable	120
Tabla 9.14 Punto de equilibrio financiero.....	120
Tabla 9.15 Punto de equilibrio económico	120
Tabla 9.16 Sensibilidad por precio de productos 1 y 2.....	121
Tabla 9.17 Sensibilidad por precio de productos 3 y 4.....	121
Tabla 9.18 Sensibilidad por demanda de productos 1 y 2	122
Tabla 9.19 Sensibilidad por demanda de productos 3 y 4	122
Tabla 9.20 Demanda total	123
Tabla 9.21 Costo variable (principal material de los productos).....	123
Tabla 9.22 Proporción de costos directos	124
Tabla 9.23 Escenarios	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Venta de Departamentos según Precio	9
Figura 2.2 Oferta Disponible de Departamento	10
Figura 2.3 Tendencias de las áreas de departamentos 2011 - 2016	11
Figura 2.4 Precio por Área (USD/M2).....	12
Figura 2.5 Ejemplo de Mueble Multifuncional.....	13
Figura 3.1 Esquema de investigación cuantitativa.....	15
Figura 3.2 Área de viviendas encuestadas	28
Figura 3.3 Atributos valorados por los encuestados	29
Figura 3.4 Nivel de agrado y recomendación de la propuesta.....	30
Figura 3.5 Nivel de credibilidad e intención de compra de la propuesta.....	30
Figura 4.1 Cadena de comercialización de muebles de madera	34
Figura 4.2 Exportaciones mundiales de muebles de madera	35
Figura 4.3 Importaciones mundiales de muebles de madera	35
Figura 4.4 Principales países de importaciones de muebles de madera.....	36
Figura 4.5 Evolución de los principales compradores de muebles de madera	37
Figura 4.6 IVF de muebles y utilización de la capacidad instalada.....	38
Figura 4.7 Importación de muebles de madera.....	39
Figura 4.8 Principales proveedores de muebles de madera	40
Figura 4.9 Principales empresas importadoras de muebles de madera.....	41
Figura 4.10 Cifras claves del mercado de muebles de madera	41
Figura 4.11 Área promedio de los departamentos	42
Figura 4.12 Tendencias de las áreas de departamentos 2011 – 2016	43
Figura 4.13 Aspectos asociados a las viviendas del público objetivo	44
Figura 4.14 Aspectos asociados a las viviendas – Por zonas.....	44
Figura 4.15 Distribución del gasto % según NSE – 2017.....	45
Figura 4.16 Manufactura no primaria – Madera y muebles.....	47
Figura 5.1 Lugares para la compra de muebles para el hogar.....	53
Figura 5.2 Modelo Canvas	57
Figura 5.3 Uso de medios de comunicación para ver la variedad de muebles	59
Figura 5.4 Consumo de medios - Periódicos y Radio.....	59
Figura 5.5 Número de compradores por internet	60
Figura 5.6 Cadena de Valor	65
Figura 6.1 Anclaje Perceptual de Posicionamiento	71
Figura 6.2 Mueble Baúl	73
Figura 6.3 Mesa ahorradora de espacio	73
Figura 6.4 Cama extensible.....	74
Figura 6.5 Mesa de Centro.....	74
Figura 6.6 Evaluación del lugar de compra y vista a centros comerciales	75
Figura 6.7 uso de medios de comunicación más frecuentes	76
Figura 6.8 Estimado de crecimiento de ventas en 10 años	77
Figura 6.9 Determinación de precios para la cama extensible.....	78
Figura 6.10 Determinación de precios para la mesa ahorradora de espacio	79
Figura 6.11 Determinación de precios para el mueble baúl.....	79
Figura 6.12 Determinación de precios para la mesa de centro	80
Figura 6.13 Herramientas de promoción	80

Figura 7.1 Flujo de Operaciones	87
Figura 7.2 Operaciones Internas	87
Figura 7.3 Distribución de Áreas - Planta.....	88
Figura 8.1 Valor de Marca	97
Figura 8.2 Estructura organizacional	99

DELIA GALICIA ENRÍQUEZ ALMANZA

Como Médico veterinario zootecnista mi formación académica me permitió desarrollarme tanto en el área de salud pública como en el área de producción, permitiéndome ampliar mi experiencia y visión de los cambios que surgen el sector día a día, siendo capaz de prever eventualidades y actuar de manera oportuna

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Compañía Guillermo Li SAC

Empresa dedicada a venta de equipos tanto para el sector avícola como porcino, ofreciendo además servicios de mantenimiento e Incubación de pollo BB

Asesor técnico Comercial

Enero de 2018 - Actualidad

Mantener contacto directo con los clientes, brindándoles alternativas para la mejora de sus procesos, así como también el seguimiento constante de los procesos de importación verificando el cumplimiento de las fechas pactadas de entrega de equipos; Reporto a la Gerencia comercial de la empresa.

- Logré incrementar los indicadores de venta en un 7% respecto al año 2017
- Se mejoró la comunicación con los clientes, brindándoles siempre información y soporte de acuerdo a lo solicitado, incrementando así la confianza en la empresa
- Se implementó una nueva unidad de negocio, en la cual lidero los procesos de Asuntos regulatorios en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)
- Además de cumplir con las actividades propias del puesto (ventas), soy responsable también de mantener en orden la documentación de las plantas de incubación frente al Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y Ministerio de Agricultura para el cumplimiento del Programa de manejo y adecuación medioambiental PAMA y la Declaración Anual de actividad en Curso DAAC

Supervisor corporativo de Sanidad

Enero 2017 - Enero 2018

Estuve a cargo de la gestión de Sanidad y calidad de los procesos de las Plantas de Incubación de la empresa Guillermo Li SAC, así como también de mantener en orden la documentación frente a SENASA y el MINAGRI. Reportaba a Gerencia de Producción.

- Lideré y desarrollé procedimientos para las diferentes áreas, con el fin de cumplir con

la bioseguridad de las Plantas de Incubación.

- Se realizaban auditorias inopinadas a las Plantas de Incubación con el fin de evaluar el cumplimiento de los procedimientos e identificar oportunidades de mejora.
- Se evaluaron diferentes productos para su uso en los procedimientos de Planta, consiguiendo mejores precios sin bajar la calidad del insumo, con lo cual se logró un ahorro mensual considerable.
- Se coordinó y programó monitores ambientales con laboratorios certificados para la verificación del estatus sanitario de las plantas de incubación, así como evaluar la eficacia de los productos desinfectantes que se utilizaban.
- Se coordinó con la EPS responsable del recojo de los residuos sólidos, garantizando el cumplimiento de éste y no se afecte la bioseguridad de las Plantas.

Animal House SAC

Empresa dedicada a brindar servicios veterinarios, la cual cuenta con 4 Clínicas veterinarias en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Médico Veterinario Laboratorista

Marzo 2015 - enero 2017

Responsable del laboratorio principal de las clínicas veterinarias.

- Elaboración de procedimientos de toma de muestra y su procesamiento
- Coordinación con empresas proveedoras de insumos para laboratorio
- Coordinación con las diferentes Clínicas en el proceso de entrega de muestras y resultados de manera oportuna.

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria SENASA

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria SENASA en Convenio con la Asociación Peruana de Avicultura APA, creó el puesto de la referencia con el fin de garantizar el cumplimiento de los procesos sanitarios y de bioseguridad de las empresas avícolas exportadoras, lo cual garantiza que los productos a exportar cumplen con los requisitos solicitados por los países importadores.

Inspector Sanitarios de Establecimientos Avícolas Exportadores

Febrero 2012 - Enero 2015

Formé parte del equipo de inspectores de Sanidad Avícola, puesto en el cual gané una experiencia bastante enriquecedora ampliando mi visión del funcionamiento del sector avícola en sus diferentes fases.

Reportaba a la Jefatura de Sanidad Animal de la Dirección Ejecutiva de SENASA Lima - Callao.

- Realicé auditorías a establecimientos avícolas exportadores en sus diferentes áreas.
- realicé la supervisión del proceso de faena miento¹ de aves con fines de exportación asegurando el cumplimiento de las BPM y actividades relacionadas a la inocuidad agro alimentaria
- Realicé la revisión y verificación de expedientes respecto al cumplimiento de requisitos para los procesos de importación y exportación de aves y/o subproductos derivados.
- Realicé inspecciones durante el proceso de embarque de productos y subproductos de origen avícola, así como también en la llegada de productos de importación en los terminales marítimos o aéreo según correspondía.
- Realicé auditorías a granjas de Reproductoras, verificando el cumplimiento de los procedimientos de bioseguridad, así como también se realizó los monitorios y toma de muestras para la verificación del estatus sanitario de las aves.
- Se realizó el seguimiento de cuarentena en granjas con pollo BB importado, como parte del proceso de vigilancia epidemiológica

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac - UNAMBA

Institución de educación superior, con apenas 18 años de su creación, la cual dio y da oportunidades de acceder a una educación universitaria a jóvenes del departamento de Apurímac

Docente Auxiliar a Tiempo Completo

Abril 2010 - Agosto 2011

Dicté los cursos Teórico y Práctico de las materias de Producción de Aves, Enfermedades de Aves así como también la parte práctica de los cursos de Histología y Embriología Veterinaria de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia ubicada en la ciudad de Abancay.

- Se coordinó con los diferentes productores y criadores de aves con el fin de proporcionar el contacto directo de los alumnos con el sector avícola y poder complementar su aprendizaje.
- Se elaboraron manuales y material de estudio de los diferentes cursos.
- Realicé actividades de tutoría con alumnos asignados a mi cargo, creando lazos de confianza y soporte académico.

Centro de Salud Tamburco

Centro de salud perteneciente a la Micro Red Micaela Bastidas del ministerio de Salud, el cual atiende al distrito de Tamburco y comunidades aledañas

Médico Veterinario SERUMS

Junio 2010 - Mayo 2011

Como Médico Veterinario, realice el Servicio Rural Marginal de Salud - SERUMS en el centro de Salud en mención en el área de Salud Pública y Zoonosis

- Realicé diferentes charlas a comunidades y escuelas respecto a enfermedades zoonóticas y su prevención.
- Realicé diferentes actividades como parte del programa de Promoción de la Salud en comunidades y escuelas.
- Se realizaron actividades dentro del programa Comunidad saludable
- Se reforzó la práctica e importancia del lavado de manos en comunidades y escuelas
- Se realizaron charlas de Inocuidad alimentaria a establecimientos de elaboración de alimentos, y posteriores auditorías
- Seguimiento del programa AES (Alimentación Escolar Saludable)
- Se realizaron campañas de concientización y educación respecto a la Rabia silvestre en comunidades

Dirección Regional de Salud Apurímac - DIRESA

Prácticas Profesionales|

Setiembre 2009 - febrero 2010

Practicante en el área de Higiene Alimentaria y Zoonosis

Como Médico Veterinario aporté mis conocimientos en reforzar los temas de zoonosis, al mismo tiempo que tuve la oportunidad de conocer la realidad de las comunidades y los problemas de salud pública a los que se enfrentan.

- Realicé diferentes charlas a comunidades y criadores de animales afectados por la rabia silvestre (bovinos, equinos, cerdos, etc.) con el fin de concientizarlos y mejorar los índices de vacunación antirrábica en las zonas más afectadas.
- Realice auditorías a establecimientos de expendio y elaboración de alimentos.
- Realicé coordinaciones con los diferentes puestos de salud respecto a las actividades de Promoción de la Salud en comunidades y escuelas.
- Se realizaron charlas de Inocuidad alimentaria a establecimientos de elaboración de alimentos
- Se realizó coordinaciones con los puestos de Salud respecto al seguimiento del

programa AES (Alimentación Escolar Saludable)

- Se realizó las coordinaciones para el desarrollo del Van Can 2009 (campana de vacunación gratuita contra la rabia canina)

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2014 - 2018

Master of Business Administración - MBA

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA 2014

Especialización profesional: Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria - SGCA

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO 2009 - 2012

Maestría en Salud Pública con mención en Epidemiología

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA 2000 - 2005

Medicina Veterinaria y zootecnia

OTROS ESTUDIOS

AMEVEA: Taller avícola Epidemiología y Medidas de Control para Newcastle e Influenza aviar 2015

UNALM: Auditoria de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria 2014

SENASA: Curso para optar condición de Médico Veterinario Autorizado en Sanidad Avícola 2012

UPCH: Seminario Internacional de Salud Pública Veterinaria 2012

JULIO GRANADOS SOLIS

Economista y egresado del MBA - ESAN escuela de negocios, con experiencia profesional en las áreas de tesorería, operaciones y banca de servicio, con sólidos conocimientos de inglés nivel intermedio, manejo del Office - Excel financiero, análisis de datos estadísticos.

Actualmente trabajando en el sector educativo enfocado en temas de administración financiera y bancaria, con una trayectoria de más de 10 años de experiencia laboral, siete de ellos en el sector financiero

EXPERIENCIA PROFESIONAL

IFB – CERTUS, INSTITUTO DE FORMACION BANCARIA.

FB CERTUS es una institución educativa superior con más de 20 años de experiencia, desarrollando las carreras de Administración de Empresas, Administración Bancaria, Marketing, Administración de Negocios Internacionales y Contabilidad. Actualmente cuenta con 10 sedes a nivel nacional y con más de 20 mil alumnos.

DOCENTE ACADEMICO

2015 - Actualidad

Funciones:

- Encargado del desarrollo de los cursos de Administración Bancaria, Productos y Servicios financieros, Atención al cliente financiero y Operaciones Financieras en Caja, Gestión de Cartera de Créditos y Evaluación de Créditos Banca Mype.
- Monitoreo del desarrollo de las clases para brindar retroalimentación a los docentes bajo el modelo de competencias.
- Supervisión del contenido y análisis de los resultados de evaluaciones.
- El desarrollo de estas materias implican un alto nivel de conocimiento en la gestión de productos financieros, operativa bancaria y normatividad de entes reguladores (BCRP, SBS, SMV).

MIBANCO, BANCO DE LA MICROEMPRESA.

Empresa financiera peruana especializada en el financiamiento al sector microempresario, pertenece al holding económico Credicorp desde el 2014, actualmente cuenta con el 27% de participación en el sector MYPE lo cual le permite

ser el banco líder en el sector de microfinanzas, dentro del ranking de bancos en el Perú se encuentra ocupando el quinto puesto, con un importe en colocaciones superior a los 9,000 millones de soles y con más de 700 mil clientes.

JEFE DE OPERACIONES

2009 - 2015

Funciones:

- Planificar y dirigir la estrategia aplicada en las sucursales para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Responsable de la Gestión Operativa, comercial y logística de los productos y servicios de la empresa, teniendo a mi cargo personal en los puestos de ejecutivas de ventas y representantes de servicios.
- Organizar la estructura y recursos de la empresa para cumplir con los planes comerciales, operacionales, financieros y de capital humano.
- Organizar flujos de trabajo, asignar el personal necesario en los distintos horarios para garantizar la correcta y oportuna ejecución de los servicios.
- Tener a cargo la Gestión comercial de créditos, evaluación, control y desembolso de préstamos.
- Elaborar, presentar y dar seguimiento a las propuestas comerciales y venta de servicios para el crecimiento de la empresa.
- Gestionar con las áreas correspondientes los recursos necesarios para la gestión y realizar acciones para fomentar un buen clima laboral.
- Cumplir el rol de Facilitador en las Capacitaciones a personal del área, realizar los despliegues de desempeño organizacional aplicados por el Banco.
- Cumplir el Rol de coordinador de Riesgo operacional de la empresa.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa legal y regulatoria para garantizar la seguridad y salud de los colaboradores.
- Responsable de la gestión de permisos y licencias requeridas ante las instituciones públicas y organismos privados de supervisión.

SUPERVISOR DE OPERACIONES

2008 – 2009

Funciones:

- Analizar, evaluar y procesar pedidos de préstamos.
- Asegurar de mantener controlados los límites de stocks de economato adecuados en las sucursales.
- Auditar y controlar los comprobantes de las transacciones de Ventanilla.

- Ejecutar arqueos sorpresivos a cada una de las ventanillas de acuerdo a reglamento interno.
- Asignar las metas comerciales a cada uno de los representantes de servicios y llevar el control de su cumplimiento.
- Atención a las diversas operaciones y servicios brindados por el Banco.
- Capacitador de Representantes de Servicios.

SUNARP, SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE REGISTROS PUBLICOS.

La SUNARP es un organismo descentralizado y autónomo del sector público y ente rector del Sistema Nacional de los Registros Públicos, cuenta con más de 173 oficinas en todo el país y con montos de ingresos diarios superiores a los S/ 400,000.00 soles, solo en Lima metropolitana. Dentro de sus funciones están Inscribir y publicitar actos, contratos, derechos y titularidades de las personas de manera oportuna, inclusiva, transparente, predecible y eficiente.

ASISTENTE DE TESORERIA

2006 - 2008

Funciones:

- Control de los movimientos diarios de caja, así como auditar los comprobantes de las transacciones para asegurar su exactitud.
- Adiestrar y supervisar personal nuevo y responder a preguntas o dudas.
- Apoyo operativo al área de tesorería de los registros públicos (SUNARP) y atención en ventanilla a través de los sistemas de cobro.
- Elaboración de los fondos de caja chica de las 36 ventanillas a cargo.
- Apoyo en el cuadro general a nivel de Lima metropolitana de sumas superiores a los S/ 400,000.00 nuevos soles diarios.
- Encargado de la gestión de distintas sucursales en las zonales de SUNARP.
- Realizar las remesas de efectivo a empresa de valores una vez realizado el cuadro.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN - GRADUATE SCHOOL OF BUSSINES

2015 - 2018

MBA en Administración de Negocios.

UNAC - UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

2000 - 2004

Titulado en Economía.

OTROS ESTUDIOS

LSE – LONDON SCHOOL OF ECONOMICS, Londres, Reino Unido.	
Seminario internacional – Markets in the global economy.	2018
ESAN - GRADUATE SCHOOL OF BUSSINES.	
Advanced Investment Management: inversiones para el siglo XXI	2017
ESAN - GRADUATE SCHOOL OF BUSSINES.	
Curso de Modelos de Previsión de Negocios	2016
(Aplicación de Métodos de Promedios Móviles – Método de Winter para proyección de Ventas – Método de Box & Jenkins)	
BCP, BANCO DE CREDITO DEL PERÚ.	
Taller: “Educación Financiera para Docentes de Nivel superior”	2016
FGCONSULTING – COACHING & TRAINING.	
Taller: “Habilidades Directivas”	2012
CLIENTES & ORGANIZACIONES – CONSULTORES EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
Taller: “Aprendiendo a Identificar Competencias en las Personas”	2011
CLIENTES & ORGANIZACIONES – CONSULTORES EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
Taller: “Planificación y Toma de Decisiones”	2011
MIBANCO, BANCO DE LA MICROEMPRESA.	
Taller: “Seguimiento y Control de Indicadores de gestión”	2011
ESCUELA POST GRADO UPC – 04 HORAS LECTIVAS.	
Liderazgo Transformador y Myers Briggs.	2010
División Empresarial y de Liderazgo	
ASOCIACIÓN CULTURAL PERUANO BRITÁNICA, BRITÁNICO.	
Inglés – UPPER INTERMEDIATE	
MANEJO DE PROGRAMAS	
Microsoft Office – Nivel intermedio.	
Excel Financiero – Nivel Intermedio.	
IBM SPSS – Nivel Básico.	

MARIO ALBERTO MAMANI TICONA

Profesional con más de 12 años de experiencia profesional en el desarrollo de proyectos en la parte de la ingeniería eléctrica, Ingenierías conceptuales, pre factibilidad, factibilidad y ejecución. Dentro de la Minería, Metalurgia, y los sectores de petróleo y gas. Con experiencia en los códigos, normas y familiarizado con los estándares nacionales e internacionales y estadounidenses NEC (NFPA 70) (ANSI, NEMA, IEC, API, etc.) y su aplicación.

Capaz de desarrollar equipos altamente competitivos y trabajar en alta presión y en base a resultados de las posiciones. Fuerte liderazgo, buena organización, comunicación, negociación y habilidades interpersonales con una alta capacidad de entregar los proyectos a tiempo y dentro del presupuesto.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Minera CHINALCO S.A.

Es la segunda productora más grande de alúmina en el mundo y la tercera productora más importante de aluminio primario. Tiene como meta convertirse en una compañía minera polimetálica con presencia mundial. También tiene diversos proyectos de metales raros, metales no ferrosos y cobre, destinados a la industria de la ingeniería y los servicios tecnológicos. CHINALCO cuenta con un espíritu corporativo de lucha por la excelencia mediante la innovación y el trabajo competitivo.

Jefe de ingeniería - Disciplina Electricidad

Ago. 2014-Actualidad

Liderar un equipo cuya misión es la supervisión del diseño a nivel de ingeniería de factibilidad, básica y detalle de los Sistemas de fuerza en 23kV, 4.16kV, 0.38kV, Sistemas de Control, Diagramas Unifilares, Planos de arreglos de Bandejas, Planos de alumbrado, planos de Puesta a Tierra, Hojas de Datos, Especificaciones, Planos de Protección Atmosférica, Listados de Cables, Listados de equipos, Metrados, Estudios de Máxima Demanda Eléctrica, para todos los proyectos de la planta.

- Desarrollé la supervisión del diseño a nivel de ingeniería de detalle de los Sistemas de fuerza en 23kV, 4.16kV, 0.38kV, Sistemas de Control, Diagramas Unifilares, Planos de arreglos de Bandejas, Planos de alumbrado, planos de Puesta a Tierra, Hojas de Datos, Especificaciones, Planos de Protección Atmosférica, Listados de

Cables, Listados de equipos, Metrados, Estudios de Máxima Demanda Eléctrica, Flujo de Potencia, Calculo de Malla a Tierra, Cálculos de Iluminación y otros. Participación en el Face to Face Meeting para la compra de los Motores de los molinos SAG y Bolas, participación en los talleres de Riesgo (HAZOP).

- Desarrollé las reuniones de avance de ingeniería, reuniones semanales de la lista de acciones con los Vendor (Molinos, GMDs, Celdas de flotación y otros). Responsable del seguimiento de la información Vendor.
- Forme parte del equipo de la revisión del Capex y el Cronograma del proyecto.
- El proyecto se enfocó principalmente en el área de concentradora, Molienda, Flotación, Espesadores y Distribución de concentrado, ampliación del sistema de Aire, entre otros. Dentro de esto sobresale la instalación de un Molino Sag (13MW) y un Molino Bolas (22MW), Ampliación de la Subestación 220kV con bahía adicional con un transformador de 75/110MVA y ampliación de la Barra 23kV (GIS), Ampliación del sistema de Filtros de Armónicos y compensación reactiva.

MINERA ANTAMINA S.A

Antamina es un complejo minero polimetálico que produce concentrados de cobre, zinc, molibdeno, plata y plomo. La compañía ha realizado una de las mayores inversiones mineras en la historia de Perú: US \$ 3.600 millones, que incluye la inversión realizada para la expansión de sus operaciones. Además, es uno de los mayores productores peruanos de concentrados de cobre y zinc y uno de los diez más grandes del mundo en términos de volumen de producción.

Líder de Electricidad & Instrumentación

Abr. 2012.- Mar. 2014

Participación en la etapa de Ingeniería de Pre factibilidad y Factibilidad del proyecto Truck Shop (Expansión del taller de Mantenimiento). El objetivo de este proyecto es mantener la disponibilidad mecánica para la flota de camiones del LOM 2013. El proyecto consiste principalmente en la construcción de Nuevas Bahías para Mantenimiento de Camiones (12), Bahías de Soldadura (7), Edificio de Almacenes (7500m²), Patio de Contratistas y las sus facilidades. El proyecto contempla trabajos en la Línea de transmisión 23kV, la instalación de dos subestaciones de 2.5MVA – 23kV/0.48kV, una subestación de 2.0MVA – 23kV/0.48kV y una subestación de 1.25MVA – 23kV/0.48kV; también considera el sistema de comunicación con Fibra Óptica.

- Responsable de la supervisión del diseño a nivel de Factibilidad de los Sistemas de Fuerza en 23kV, 4.16kV y 0.48 kV y Control Eléctrico. Así como también el Sistema de Instrumentación y Control, Planos de arreglos generales, planos de la línea aérea de 23kV, planos de bandejas y ductos, planos de puesta a tierra, planos de alumbrado, diagramas unifilares, diagramas esquemáticos, diagramas de lazo y control y otros relacionados.
- Participación en la elaboración del SWP y el Informe Final del Proyecto, así como también en la revisión del Capex y el Cronograma. La inversión del proyecto es de aproximadamente US\$ 380 millones.

Participación en la etapa de Ingeniería de Factibilidad del proyecto Fifth Ball Mill (Quinto Molino de Bolas). El objetivo de este proyecto es reducir las pérdidas de producción durante las paradas mayores debido al mantenimiento de los Molinos de Bolas 1, 2 y 3, e incrementar la recuperación metalúrgica operando los 4 molinos existentes + 5to molino proyectado de bolas en simultáneo.

El proyecto se enfoca principalmente en el área de proceso, incluye la modificación y ampliación de las áreas de Molienda y Flotación, dentro de esta sobresale la instalación de un nuevo Molino de Bolas de 11 MW (24' por 35,5") y una nueva Planta de Cal.

- Responsable de los estudios de Demanda Eléctrica, Flujos de potencia, Coordinación de la Protección del Sistema Eléctrico, Sistema de Comunicación y el Sistema de Instrumentación y Control. El proyecto contempla trabajos de Ampliación de 2 Salas eléctricas existentes, Instalación de Celda en 23kV en la Subestación principal para alimentar el Quinto molino. Así como también el diseño de la red de fibra óptica para su integración al anillo de control.
- Responsable de la supervisión del diseño a nivel de Factibilidad de los Sistemas de Fuerza y Control Eléctrico, planos eléctricos, diagramas, hojas de datos, especificaciones, listados y metrados. Así como también el Sistema de Instrumentación y Control, planos de in. La inversión del proyecto es de aproximadamente US\$ 177 millones.

GRAÑA MONTERO INGENIERIOS (GMI)

Es una empresa consultora de Ingeniería del Grupo Graña y Montero, cuenta con más de 30 años de experiencia desarrollando un estilo de trabajo basado en los valores de Calidad, Cumplimiento, Seriedad y Eficiencia, que caracterizan al Grupo Graña y

Montero.

Supervisor de la Disciplina Electricidad:

Mar. 2010 – Dic. 2010

Destacado a la Cia. Minera Antamina para colaborar con la supervisión en el diseño del proyecto in situ, que a continuación se detalla.

Proyecto:

Programa de Expansión Antamina - 90,000 a 130,000 TPD.

- Participación en la etapa de Ingeniería de Detalle. El Programa de expansión comprende en el área de suministro eléctrico la construcción de una línea de 220 kV, 52 km, la instalación de una nueva subestación de 125 MVA220/23 kV y distribución en 23 kV.
- En el área de proceso incluye la modificación y ampliación de las áreas de Chancado, Molienda, Flotación y las instalaciones de Secado de concentrado en puerto, dentro de esta sobresale la instalación de un nuevo Molino SAG (38' por 21') de 20 MW y un Molino de Bolas (24' por 35,5") de 11 MW.
- Colaboro con la revisión de los planos y documentos de Ingeniería, como son: Arreglos de Fuerza y control, Sistema Aterramiento, Sistemas de Alumbrado, Arreglo de Salas Eléctricas, Memorias de Calculo, Especificaciones Técnicas, Hojas de Datos, Metrados, Información Vendor y otros documentos propios de esta etapa.

GRAÑA Y MONTERO (GYM)

Es una empresa constructora del Grupo Graña y Montero. Desde 1933, se constituyó como la más grande y experimentada empresa constructora del Perú. Han desarrollado innumerables proyectos en todos los sectores de la construcción: Infraestructura, Energía, Edificaciones, Minería, Gas y Petróleo, Industria y Saneamiento.

Ingeniero de Diseño de la Disciplina Electricidad

Ene. 2009 – Feb. 2010

Responsable del Diseño de los planos y documentos de Ingeniería de Terreno del proyecto: Electrical & Instrumentation – Installation Pampa Melchorita con CBI (Perú LNG S.R.L. – LNG Export Project).

- Participación en la etapa de Construcción. El proyecto comprende la instalación eléctrica e instrumentación de una planta de licuefacción de gas natural. El ISBL abarca el área de Loading & Storage, Train, Utilities, Offsites, Marine y Permanent Facilities.
- Durante esta etapa participe principalmente en la instalación de Sala eléctrica

principal que consta de 3 generadores de 32.4 MVA – 13.8kV, Switchgear de 13.8kV, 3000A, (50kA), Edificio de Centro de Control, así como los Shelters de control y las salas eléctricas (4) con sus respectivas subestaciones para todo el ISBL.

- Responsable los planos de ruteo del sistema de fuerza y alumbrado, los planos de reubicación de los sistemas de fuerza y control, el dimensionamiento de bandejas, Red Lines, RFIs, supervisión de instalaciones eléctricas, elaboración de requerimientos de compra, así como también manejo y control de los Bulk Materials.

EDELNOR S.A.A.

Empresa dedicada a la distribución de energía eléctrica.

Cargo: Ingeniero Electricista Junior

Ene. – Dic. 2006

- Participación en el área de Proyectos de Distribución con la supervisión de la ingeniería y ejecución de los proyectos de Media tensión, Baja Tensión, Alumbrado Público y Sistemas de Utilización. Así como también realizar las valorizaciones y manejo de las Bases de Datos.

TAURUS INGENIEROS S.A.C.

Es una Empresa Privada, dedicándose a realizar labores del rubro en la Minería, Petróleo y Gas, Energético, Centro Comerciales, Carreteras, Centros Educativos Inicial / Primaria & Secundaria, Edificios Empresariales & Multifamiliares, en las Especialidad de Electromecánicos y Obras Civiles.

Ingeniero Junior

Ene. – Jul. 2005

- Participo en el desarrollo de ingeniería de Instalaciones Comerciales y Domiciliarias, tomas de datos en terreno, elaboración de cuadro de cargas. Así como también realizo las valorizaciones.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - Actualidad

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO - CALLAO

2000 – 2005

(5TO SUPERIOR)

Ingeniero Electricista.

SENATI - AREQUIPA (5TO SUPERIOR)

1996 - 1998

Técnico en Electrotecnia

OTROS ESTUDIOS

CENTRO DE IDIOMAS CATOLICA INGLÉS AVANZADO	2016
EnginZone: Selección, Diseño, Operación y Mantenimiento de Transportadores de Banda	2016
IEEE: Diplomado Internacional: Análisis de Sistemas Eléctricos con Software (ETAP & EMTP)	2010
NFPA & EnginZone: Seminario NFPA 70 – Código Eléctrico Nacional	2015
TECSUP: Protección de Sistemas Eléctricos.	2010
TECSUP: Sistemas de Potencia	2010
TECSUP: Calculo y diseño de Centro de Control de Motores	2010
ABS Ingenieros: Diseño de Líneas de Transmisión con DLTCAD	2010
UNI: PLC – Programación y Aplicaciones	2007
CIP: Diseño y Ejecución de los Aterramientos Eléctricos	2007
CIP: Teoría y Diseño de Sistemas de Protección contra descargas Atmosféricas.	2007
CIP: Protección de Fallas a Tierra en Redes de Distribución.	2007
CIP: Sistemas de Protección Integral de las Instalaciones Eléctricas Industriales.	2007

MARCOS ALCIDES YUPANQUI CARY

Profesional con más de 19 años de experiencia en empresas de generación y transmisión del sector eléctrico. Experiencia en las áreas de operación y mantenimiento de centrales y subestaciones eléctricas, manejo y supervisión de equipos de campo, planificación y programación del mantenimiento, coordinación del despacho de energía, administración de personal, formulación y ejecución de presupuestos, gestión de indicadores, entre otros. Conocimiento de equipamientos electromecánicos, normativa del sector eléctrico y contrataciones del estado. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Empresa de Generación Huanza S.A. (EMG HUANZA - CONENHUA)

Central Hidroeléctrica perteneciente a la Compañía de Minas BUENAVENTURA, con una potencia efectiva de 98.3 MW y una capacidad de generación eléctrica de 480 GWh.

Jefe de Manto. de la Central Hidroeléctrica Huanza Abril 2014 – Junio. 2018

Liderar un equipo de trabajo cuya misión es la de garantizar la disponibilidad de los equipos electromecánicos de la central hidroeléctrica, subestación GIS y líneas de transmisión eléctrica.

- Implementé el proceso de gestión de mantenimiento en la C.H. Huanza, desde su concepción hasta su implementación definitiva a través de la herramienta SAP-PM.
- Lideré el mantenimiento correctivo del grupo generador n° 2 de la C.H. Huanza que permitió eliminar las altas vibraciones que afectaban y ponían en riesgo el funcionamiento del grupo.

Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. (EGESG)

Central Hidroeléctrica perteneciente a la Corporación FONAFE, con una potencia efectiva de 115.7 MW y una capacidad de generación eléctrica de 790 GWh.

Jefe General de Centrales – Sub Gerente de Producción Ago. 2013 – Mar. 2014

Implementar los planes operativos de las centrales hidroeléctricas y térmicas, supervisar su operación y mantenimiento, velar por la seguridad del personal y equipamiento de planta y gestionar el uso óptimo de los recursos hídricos.

- ♦ Cumplimiento de los indicadores de disponibilidad, generación y seguridad de las centrales de generación eléctrica.

Jefe de Mantenimiento de la C.H. San Gabán II

Set. 2008 – Jul. 2013

Liderar un equipo de trabajo para el mantenimiento de la central hidroeléctrica, con el objeto de garantizar su disponibilidad y minimizar su tasa de fallas.

- Implementé proyectos de mejora que permitieron incrementar la disponibilidad de los grupos de la C.H. San Gabán II a través de la reducción drástica de sus paradas intempestivas y optimización de los procesos de arranque y parada de grupos.
- Lideré el mantenimiento correctivo de los grupos de la central, por el cual se logró el incremento de la potencia efectiva de los grupos de la central en 2.6 MW, mediante la eliminación de pérdidas por efecto corona en el estator.

Supervisor de Mantenimiento Electrónico de C.H. San Gabán II

Ene. 2000 –

Ago. 2008

Elaborar, ejecutar y/o supervisar los trabajos de mantenimiento del equipamiento de control, protecciones eléctricas, teleprotección y telecomunicaciones de la central hidroeléctrica.

- ♦ Lideré equipos de trabajo para implementar proyectos de mejora continua multidisciplinarios en los equipos electromecánicos de la central.
- ♦ Realicé la optimización en la gestión del mantenimiento mediante la eliminación de desperdicios usando la herramienta SMED.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018

Maestría en Administración de Empresas con mención en Finanzas Corporativas

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA 2007 - 2009

Maestría en Ingeniería Eléctrica con mención en Sistemas de Potencia

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA 1991 - 1995

Ingeniero Electrónico

OTROS ESTUDIOS

TECSUP (Arequipa), Diplomado en Ingeniería del Mantenimiento

2013

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE (Lima), Diplomado en
Contrataciones del Estado 2009 - 2010
PICE (Perth, Australia): Inglés - Upper Intermediate 2012

RESUMEN

Se ha identificado una necesidad en el mercado inmobiliario debido a un problema muy recurrente hoy en día, como es la falta de espacio en viviendas, como consecuencia de la nueva tendencia que se está dando en los últimos años referente a la construcción de viviendas y departamentos cada vez más pequeños. Es por ello que se plantea como solución una propuesta de plan de negocio consistente en el diseño y suministro de muebles multifuncionales para ambientes de espacio reducido. Para tal efecto, se definen los siguientes objetivos:

- Analizar el macro entorno del sector mueble.
- Identificar oportunidades y amenazas del sector de muebles de madera.
- Identificar la orientación del consumo hacia los muebles utilitarios y multifuncionales.
- Establecer la propuesta de valor e identificar los atributos más valorados.
- Determinar la demanda potencial en los sectores de NSE B, C y MIVIVIENDA de la población del Perú para este tipo de muebles multifuncionales.
- Establecer el plan operativo, de marketing, RRHH. y financiero.
- Determinar la viabilidad del proyecto estimando sus indicadores financieros: VAN y TIR.

A fin de poder conocer con mayor detalle los distintos sectores involucrados en el presente plan de negocio, como el sector construcción y el sector de manufactura, se procedió a revisar información secundaria referente al comportamiento que éstos han tenido en los últimos años. Para ello, se tomó como material de consulta el estudio de muebles de madera (Maximize, 2017), el BBVA Research, situación inmobiliaria 2017 y el reporte de departamentos en Lima (Urbania, 2017).

Posterior al análisis de la información secundaria se procedió a realizar la investigación de mercado, lo que permitió obtener la información primaria fundamental para elaborar el plan de negocio, esta investigación se estructuró en dos fases: la cualitativa y la cuantitativa.

Para la obtención de la información cualitativa se procedió a la realización de dos “focus group”, las cuales fueron realizadas con un mínimo de ocho participantes que cumplieren con ciertas variables de interés para la investigación (NSE B y C, 25 – 45 años), la información obtenida sirvió para identificar los elementos de mayor valoración por parte del público así como las principales inquietudes sobre la presente propuesta, con esta información se procedió a realizar las preguntas de la encuesta.

Culminada la primera fase se procedió con la aplicación de 260 encuestas sobre una muestra representativa del público objetivo. El resultado de esta fase permitió determinar el grado de preferencia sobre el concepto propuesto y sobre cada uno de los productos, así como también el porcentaje de intención de compra, con lo cual se pudo determinar el mercado objetivo del estudio.

Para determinar la factibilidad de la propuesta del plan de negocio se analizaron, como se mencionó anteriormente, los distintos sectores involucrados en el plan de negocio identificando los actores, mercados y precios.

Para definir el modelo de negocio se utilizó el lienzo de modelo Canvas, para el análisis del entorno se utilizó la metodología SEPTTE, para la elaboración del plan estratégico se utilizaron herramientas como las matrices FODA, EFE, EFI y la cadena de valor.

Finalmente con los datos recolectados y las informaciones revisadas se evalúa el proyecto para determinar la viabilidad económica y financiera, adicionalmente para la evaluación financiera se considera cinco escenarios posibles:

Primero: Costo muy bajo, considera que el mercado es receptivo a esta propuesta solo si el precio es 10% por debajo del precio promedio obtenido en la investigación de mercado.

Segundo: Costo bajo, considera que el mercado no castiga tanto al precio y que la reducción posible solo sería de 5% del precio promedio.

Tercero: Costo medio, considera que el mercado se ajusta al precio hallado en la investigación de mercado.

Cuarto: Diferenciación, en este caso el mercado es receptivo hacia la propuesta por encima del precio promedio de la investigación.

Quinto: Alta diferenciación, en este caso el mercado premia al proyecto con un precio por encima del precio promedio hasta en 20%.

Finalmente, luego de las evaluaciones y análisis realizados, se concluye que el plan de negocio propuesto es económica y financieramente viable, sustentado en:

Los resultados de la evaluación financiera:

$VAN = 516,685$; $TIR = 22,48\%$

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El crecimiento poblacional que se presentó en los últimos años en el Perú y, sobre todo en Lima, ha sido un factor importante para el crecimiento del sector inmobiliario debido a la necesidad de viviendas para cubrir la demanda.

La explosión demográfica es un término que se acuña generalmente a países emergentes y hace referencia a un crecimiento acelerado de una población, situación que se ajusta perfectamente a la realidad. Y, si bien es cierto que la tasa de natalidad ya no es la del año 1940, en donde se tenían 45 nacimientos por cada mil habitantes, sino que ahora son solo de 18.3 nacimientos por cada mil habitantes, el Perú ha pasado de tener una población de 7 millones 23 mil 111 habitantes en 1940 (INEI, 2017), a una cifra de 31 millones 488 mil 625 habitantes el día de hoy, según el INEI (2016).

Respecto a Lima, ésta concentra el 35.1% de la población total del Perú según refiere CPI (2017) en su reporte, seguido por La Libertad con 6.1%, Piura con 5.9%, entre otros. Como puede apreciarse, la diferencia respecto a la densidad poblacional es bastante significativa, lo cual se debe básicamente al aumento de la migración de habitantes de las diferentes ciudades del interior a la ciudad de Lima ocurrido durante los últimos 50 años, lo que, a su vez, ha conllevado al crecimiento exponencial de la población y la disminución de las áreas para viviendas.

Esta tendencia de reducir los metrajes por departamento y maximizar el uso de los terrenos ha sido también impulsado por el incremento en la demanda por departamentos que ha crecido a un ritmo muy acelerado desde el 2010 llegando a un crecimiento promedio del 20% desde ese año. Según CAPECO (s.f.), en la actualidad existen altos niveles de demanda insatisfecha, en donde el 54.69% de los 399,952 demandantes están dispuesto a adquirir viviendas a un monto menor de 30,000 dólares.

La tendencia creciente del sector, la demanda de departamentos a bajo costo, así como la existencia de un mercado insatisfecho, crea un entorno propicio para la construcción de departamentos de bajo metraje. Sin embargo, un departamento pequeño trae consigo un principal inconveniente que es la falta de espacios libres, por ello es necesario identificar la manera en la cual se pueda hacer un mejor uso de los espacios en los departamentos pequeños (menores a 90 m²).

Esta tendencia hacia departamentos más pequeños en el Perú hace justamente que sea necesaria la búsqueda de muebles utilitarios que no se centren solo en una función, sino que sean multifuncionales y sobre todo ahorradores de espacio. Actualmente en el Perú no se cuentan con muchas empresas que se enfoquen en este mercado ni que utilicen los medios de comunicación para la difusión de esta idea de “muebles multifuncionales”.

1.1.1 Planteamiento del Problema

Si bien, el crecimiento poblacional y el flujo migratorio hacia la costa han tenido un impacto positivo en la economía, también han generado algunos efectos negativos, como, por ejemplo, el déficit habitacional.

La Región de Lima, al ser el principal destino de estas corrientes migratorias, es la población más afectada por este problema y se ha tratado de remediar a través de la optimización en el uso de los terrenos, es decir, la reducción de las áreas construidas¹ y el crecimiento vertical de las viviendas (oferta de departamentos en lugar de casas).

De acuerdo a lo señalado previamente, el problema principal es la falta de espacio en los departamentos y la dificultad de encontrar muebles apropiados para ellos; por lo que, esta tesis pretende dar una alternativa de solución con la oferta de muebles multifuncionales los cuales pueden ser usados de diferentes maneras, satisfaciendo las necesidades de los usuarios y optimizando el espacio utilizado dentro del hogar.

Problema de investigación:

La falta de espacio en viviendas cada vez más pequeñas y la necesidad de optimizar el uso de esos espacios cada vez más reducidos.

Hipótesis:

Existe una creciente tendencia al consumo de muebles multifuncionales que optimizan el uso de espacios reducidos como consecuencia de la construcción de viviendas y departamentos cada vez más pequeños.

¹ Tendencias del sector inmobiliario de acuerdo a Redacción Gestión (2015)

1.2. Objetivos de la Tesis

1.2.1 Objetivo general:

- Determinar la viabilidad comercial, operativa y económica de un plan de negocios para una empresa dedicada al diseño e implementación de muebles multifuncionales para espacios reducidos a través de la comprobación de la hipótesis planteada.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Analizar el macro entorno del sector mueble.
- Identificar oportunidades y amenazas del sector de muebles de madera.
- Identificar la orientación del consumo hacia los muebles utilitarios y multifuncionales.
- Establecer la propuesta de valor e identificar los atributos más valorados.
- Determinar la demanda potencial en los sectores de NSE B, C y MIVIVIENDA de la población del Perú para este tipo de muebles multifuncionales.
- Establecer el plan operativo, de marketing, RRHH. y financiero.
- Determinar la viabilidad del proyecto estimando sus indicadores financieros: VAN y TIR.

1.3. Motivación

Los espacios cada vez más reducidos de los ambientes dentro de las viviendas que generan la necesidad de optimizarlos y aprovecharlos de manera eficiente, sumado a la carencia de oferta de muebles en el mercado actual que atiendan esta necesidad, han conducido a investigar y realizar una propuesta de negocio que permita cubrir esta brecha.

1.4. Justificación del tema de investigación

Como se ha mencionado anteriormente, el sector de inmuebles y la venta de departamentos ha crecido a un ritmo muy acelerado desde el 2010 (20% aproximadamente); sin embargo, el principal problema es el espacio reducido en cada uno de éstos.

De acuerdo al estudio Demanda Inmobiliaria 2017 - Lima realizado por Arellano Marketing (2017), el sector inmobiliario está comenzando a crecer nuevamente, luego

de un pequeño descenso en el año 2015. Asimismo, indica que en el 2016 este sector ha finalizado en términos positivos y, a pesar de los temas políticos y económicos, sigue creciendo. Según CAPECO, se estimó que en 2017 este sector crecerá 4%, será un año de recuperación y la compra de viviendas nuevas aumentará, como se cita en dicho informe de Arellano Marketing.

Con el crecimiento de la demanda se ha generado el alza de los precios por metro cuadrado de las viviendas y, en particular, de los departamentos. Esta alza de precios ha provocado la reducción de las dimensiones de las viviendas, hace 10 años el promedio era de 93 m² y hoy está entre 80 y 65 m², habiéndose reducido el área de la vivienda hasta en un 30%, lo cual es significativo si se considera que el número de integrantes de una familia tradicional se mantiene igual que hace 10 años, haciendo necesario buscar alternativas que permitan mantener la calidad de vida de las familias maximizando el uso de las áreas.

1.5. Contribución

La presente tesis busca brindar una alternativa novedosa no sólo al público objetivo del presente plan de negocio, sino a todos aquellos que se interesen en adquirir muebles multifuncionales que permitan solucionar el problema identificado, los espacios cada vez más reducidos en las viviendas y departamentos.

La contribución de esta tesis a futuras investigaciones se sustenta en el proceso de investigación realizado que constó de una etapa cualitativa y una etapa cuantitativa.

Las principales contribuciones de la tesis se enmarcan en el ámbito teórico y metodológico.

Contribución Teórica.- los resultados obtenidos de la investigación permiten señalar con un alto grado de certeza la existencia de un mercado potencial, las preferencias hacia los tipos de muebles y hacia los insumos utilizados en la fabricación, así como del nivel de intención de compra (+50%) hacia los muebles multifuncionales, de esta manera se determinó la factibilidad económica de un plan de negocio que atienda la necesidad identificada, la cual es: el uso eficiente de los espacios reducidos en las viviendas y departamentos de Lima metropolitana.

Contribución Metodológica. - La investigación realizada permitió la aplicación de una metodología enfocada en el análisis de los siguientes elementos, tomando como criterio básico el orden establecido:

1. Determinar la población para el estudio considerando las variables de segmentación de interés.
2. Establecer el número de encuestas a aplicar utilizando los métodos estadísticos para determinar la muestra.
3. Elaborar las preguntas de las encuestas tomando como base la información del Focus group.
4. Aplicación de la encuesta en las áreas geográficas más representativas.
5. Procesamiento de la información y obtención de los resultados.

1.6. Delimitación

1.6.1 Alcance

El presente plan de negocio está orientado inicialmente al sector del NSE B y C, así como el sector Mivivienda, los cuales serán evaluados mediante el estudio de mercado para reafirmar el alcance de dichos sectores en la ciudad de Lima.

1.6.2 Limitaciones

Dentro de las principales limitaciones que se consideran para el presente plan de negocio, se encuentran las siguientes:

- Falta de información disponible de fuentes secundarias aplicadas el mercado peruano.
- Mercado relativamente nuevo en la región, la población no está expuesta a este concepto, lo cual podría afectar su intención de compra.

1.7. Estructura del Trabajo

La estructura del trabajo será el siguiente:

- Resumen Ejecutivo

- Introducción
- Marco Contextual
- Estudio de Mercados
- Análisis de Entorno
- Planeamiento Estratégico
- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones
- Plan de Administración de RRHH
- Plan Financiero
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos

En este capítulo se ha determinado el problema al cual esta tesis pretende dar una alternativa de solución, mediante los objetivos tanto general como específicos, los cuales permitirán determinar la viabilidad económica y comercialización de muebles multifuncionales para generar valor y mantener la calidad de vida de familias de Lima Metropolitana del sector del NSE B, C y el sector Mivivienda, sectores en los que el área de las viviendas es significativamente más pequeña que el NSE A.

En el siguiente capítulo se desarrollará el marco contextual que hablará del sector inmobiliario y la tendencia en lo que respecta al precio relacionado con el área del inmueble.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Sector inmobiliario en Lima.

El sector inmobiliario en el Perú y sobre todo en Lima ha gozado de periodos de larga bonanza, sobre todo en los 15 años que precedieron a los últimos dos; tres quinquenios en los que inclusive se tuvieron tasas de crecimiento muy superiores al crecimiento del PBI nacional; sin embargo, en los últimos años este crecimiento se redujo drásticamente a raíz de diversos efectos externos como la subida del precio de los insumos de construcción, sumado a una caída en la demanda de departamentos y viviendas, así como al encarecimiento del valor de las mismas, como consecuencia de un constante incremento del tipo de cambio.

De acuerdo al informe de la situación del sector construcción elaborado por una clasificadora de riesgo (Accurati ratings, 2017), se toma información provista por la ASOCEM, SUNAT y el BCRP; el informe muestra el crecimiento del PBI, el cual viene mostrando una recuperación después de la caída que tuvo en el 2012. Durante muchos años el sector construcción contribuyó significativamente en el gran impulso del crecimiento del PBI Global, sin embargo, el 2015 y 2016 tuvieron tasas de decrecimiento de -5.8% y -3.1%, los cuales comparados con la tasa máxima de crecimiento que se tuvo en el 2012 (15.8%), puede observarse que hubieron factores externos que afectaron este sector, dentro de los cuales se puede incluir al precio de los insumos como el cemento y los materiales de construcción, que debido a las expectativas generadas por una posible mayor demanda tuvieron un efecto contractivo sobre el sector.

Otro aspecto importante que afecta al sector es la demanda de viviendas que en los últimos años ha tendido a la baja; por ejemplo, tomando información relacionada al fondo MIVIVIENDA, se puede apreciar cómo el importe de créditos colocados en el 2016 cayó un 11% con respecto al importe colocado en el 2015 y un 13.6% si se compara al periodo 2014.

Otro aspecto importante a considerar en el análisis de este sector es la oferta de viviendas que también ha tenido una tendencia a decrecer en los últimos años pues en el periodo 2014 – 2015 se ha observado una reducción del 59% en el total de casas ofertadas pasando de 641 a 262, situación motivada por una reducción en la disponibilidad de terrenos lo cual generó un incremento en el precio de las viviendas.

La demanda de viviendas también tuvo una contracción notable en los años 2014 y 2015, con una reducción anual de casas vendidas calculada de 61.38% (de 593 a 229) y, tomando en consideración los departamentos vendidos, la reducción fue del 33.35% (de 16,337 a 10,889). Las causas pueden identificarse en el incremento del precio de las viviendas y en las exigencias financieras que solicitan los bancos.

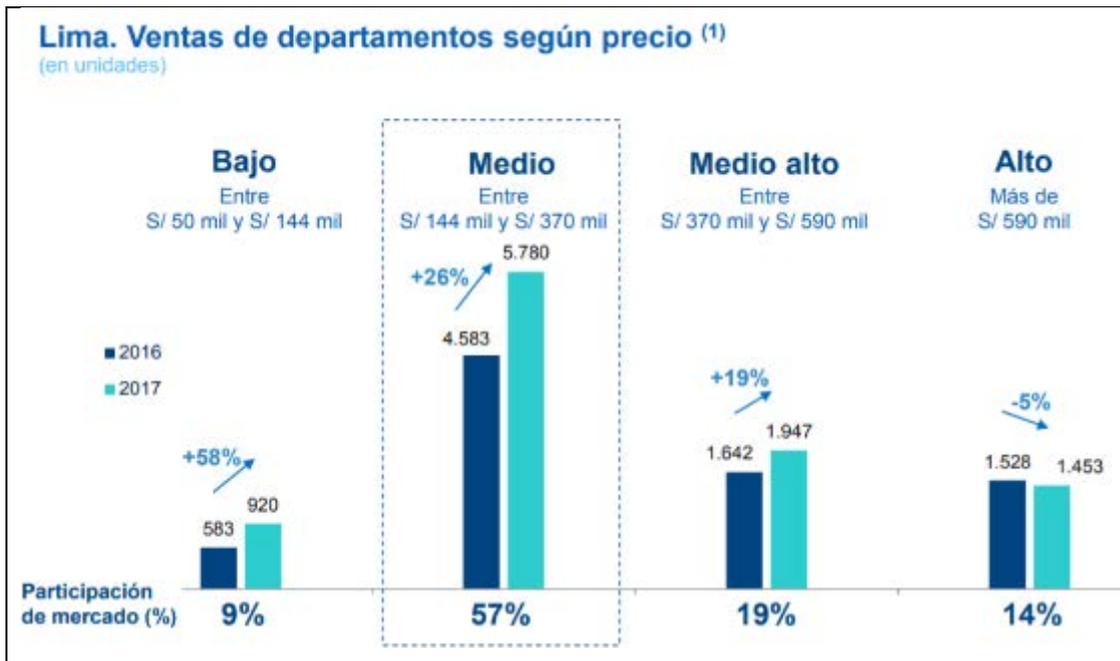
Como puede apreciarse, el sector construcción ha tenido años de constante crecimiento y también años en los que hubo decrecimiento, sin embargo, ya para el 2017 el PBI de este sector está en camino a la recuperación, sumando meses de continuo crecimiento lo cual es propicio para cualquier proyecto relacionado a este sector.

2.2. Tendencias en la venta de departamentos

Una tendencia que resalta en los últimos años en el mercado inmobiliario es la continua adquisición de departamentos como lugar para vivir, tendencia que ha tenido un comportamiento positivo desde inicios del 2000 y que a partir del 2008 ha tenido un comportamiento sobresaliente pasando de vender 13,604 departamentos en el 2008 a 24,143 en el 2012; sin embargo, en el 2013 la demanda tuvo una abrupta caída vendiéndose solo 15,776 departamentos, producto de diversos factores externos, llegando a su pico más bajo en el 2016 con solo 10,865 departamentos vendidos. Para el 2017 se proyectó una recuperación de un 15% con respecto al año anterior, sin embargo, muy lejos están aquellas cifras que superaban los 20,000 departamentos.

Esta recuperación de las unidades de departamentos vendidas se está dando en su mayoría gracias al impulso proveniente de la venta de departamentos de precio medio, es decir, los que se encuentran en el rango de S/. 144,000 a S/. 370,000 que representa el 57% de los departamentos vendidos en el 2017. En casi todos los segmentos de precios de departamentos, las ventas se han incrementado, a excepción del segmento alto en donde se tuvo una caída del 5% con respecto al 2016. El comportamiento en todos los segmentos se puede observar en la figura 2.1.

Figura 2.1 Venta de Departamentos según Precio



Fuente: Perú, Situación inmobiliaria 2017. (BBVA Research, 2018).

Como consecuencia del comportamiento positivo de las ventas en el 2017, el tiempo para agotar la oferta disponible de departamentos es cada vez menor pasando de picos de 16 meses para la venta el 2016 a solo 9 meses el 2017.

Tomando en cuenta la tasa de rapidez en la venta de departamentos, los distritos de Magdalena del Mar, Lima Este, Lima Sur, San Isidro y San Borja son aquellos que han tenido una mayor reducción en el tiempo de tenencia de departamentos para venta y, por otro lado, los distritos en los que es más difícil agotar el stock de departamentos son Pueblo Libre, Chorrillos y La Molina, como se muestra en la figura 2.2

Figura 2.2 Oferta Disponible de Departamento



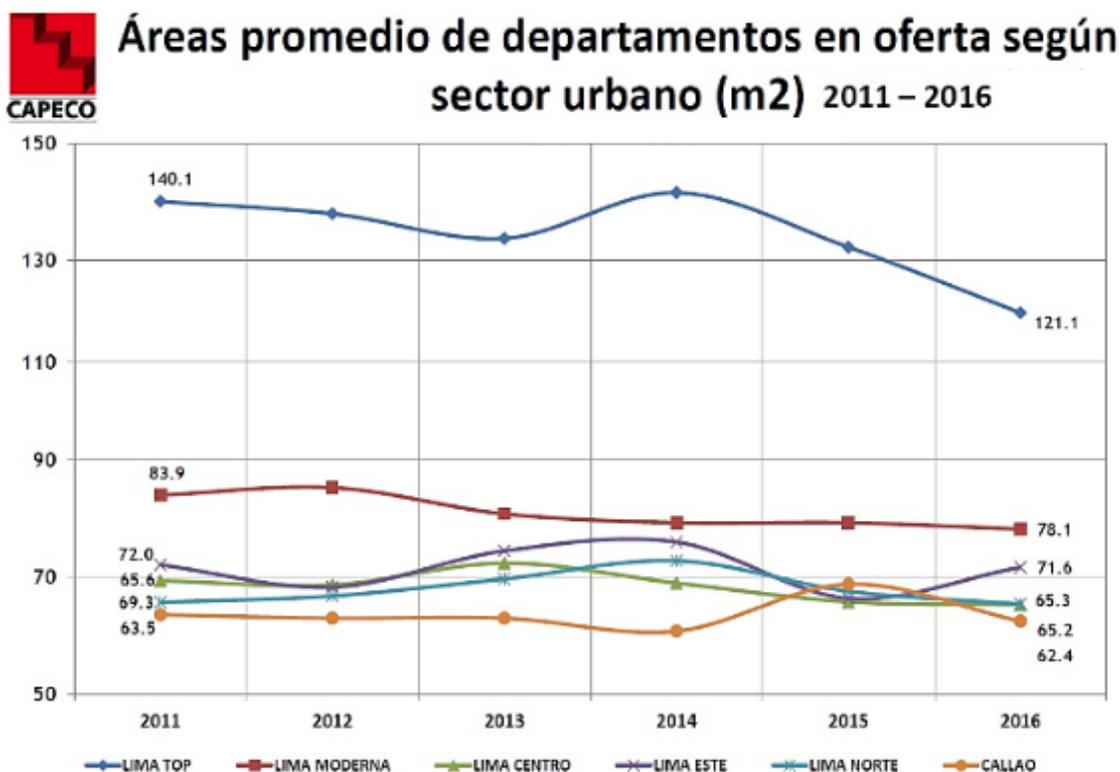
Fuente: Perú, Situación inmobiliaria 2017. (BBVA Research, 2018).

Otra tendencia que se percibe como una constante desde hace algún tiempo atrás, es la reducción en el tamaño de los departamentos que se ofrecen. Así, por ejemplo, solo en el último año el tamaño promedio de los departamentos nuevos en oferta se redujo en 4.2%, según el informe anual del mercado inmobiliario presentado hace poco por Capeco - Cámara Peruana de la Construcción (Redacción Gestión, 2016).

El estudio reporta que en el 2016 el área promedio de un departamento ascendió a 83.9 m², menor en 4.2% al registrado un año antes (87,6 m²).

Si se toma en cuenta la evolución de los últimos cinco años, la mayor reducción se dio en las viviendas de los distritos de Lima Top* al bajar el tamaño promedio de 140 a 120 m². Esto puede observarse en la figura 2.3 que se muestra a continuación.

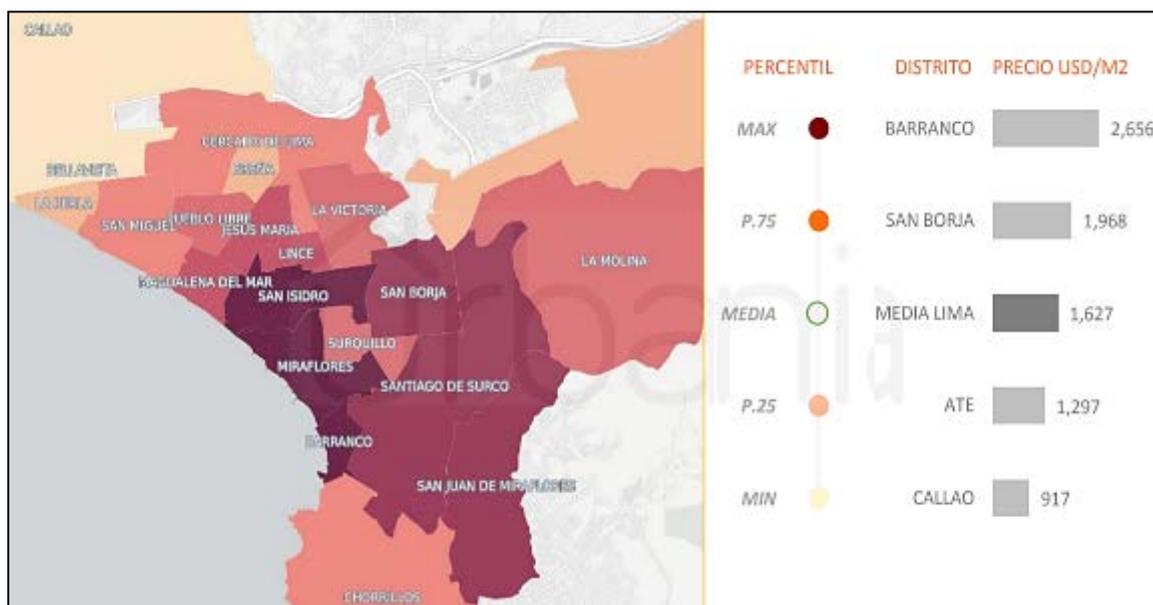
Figura 2.3 Tendencias de las áreas de departamentos 2011 - 2016



Fuente: Informe anual de Capeco citado en Redacción Gestión (2016a).

Si por un lado se observa que el área promedio de los departamentos en Lima se va reduciendo, por el otro, se aprecia que el precio medio de estos departamentos acumula crecimientos desde abril del 2017. De acuerdo al último informe inmobiliario de Urbania (2017), se sabe que el precio medio de los departamentos es de 1,627 USD/m², aunque se tiene picos extremos de 2,656 USD/m² en Barranco y de 917 USD/m² en el Callao, como se aprecia en la figura 2.4.

Figura 2.4 Precio por Área (USD/M2)



Fuente: Reporte de departamentos en Lima, (Urbania, 2017).

Como se puede apreciar la tendencia en la venta de departamentos tiene una proyección positiva desde hace algunos años, así como también la tendencia hacia la construcción de departamentos con áreas cada vez más reducidas y que generan una necesidad apremiante hacia la maximización en el uso de los espacios, estas características actuales del sector crean un entorno propicio para la introducción de la propuesta del presente estudio.

2.3. El uso de los muebles de madera en el hogar

Los muebles de madera se han relacionado a la vida del hombre a través de los tiempos, se ha podido encontrar muebles en las edificaciones de las culturas más antiguas como por ejemplo la cultura egipcia, la cultura griega y la romana hasta las edificaciones de las ciudades más modernas hoy en día.

El diseño de estos muebles, así como las técnicas para trabajarlas también han evolucionado a través del tiempo pasando de utilizar fundamentalmente la mano del hombre hasta la introducción de las máquinas y la tecnología.

Los muebles han ido evolucionando y muchas de las razones para ello han sido gracias a cómo las costumbres se han ido transformando, así como a la aparición de nuevas técnicas para trabajar la madera. Hoy en día un mueble, aparte del confort y la

utilidad que debe cumplir, también tiene el reto de adaptarse a un entorno en el que los espacios dentro de una vivienda son cada vez más reducidos. Hoy en día, ya no se puede pensar en sofás gigantes que antes ocupaban casi la mitad de la sala de un hogar, o mesas que ocupaban todo el comedor; es decir, los muebles de hoy en día tienen que evolucionar y adaptarse a un nuevo entorno, espacios más pequeños.

La multifuncionalidad en los muebles surge a través de la iniciativa de diseñadores creativos que identificaron esta nueva necesidad, buscando que los muebles modernos sumen una característica adicional a las de confort y utilidad, la multifuncionalidad. Sin embargo, es importante señalar que esta multifuncionalidad también tiene que ajustarse a entornos de espacio reducido. En la figura 2.5 se muestra un ejemplo de un mueble multifuncional.

Figura 2.5 Ejemplo de Mueble Multifuncional



Fuente: Sofasdeco.com (s.f.)

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO

Para la presente tesis se realizó un estudio de mercado que involucra el análisis de los distintos elementos que repercuten, de forma importante, en la viabilidad económica del presente proyecto y en función a los resultados obtenidos, se tomará la decisión final de aceptar o rechazar el referido proyecto. Los elementos de estudio a los cuales se hace referencia son: la demanda, la oferta, el precio del producto y la determinación de los clientes potenciales.

- **Objetivo general del estudio de mercado.**

Determinar la oferta y la demanda de muebles multifuncionales para Lima Metropolitana con la finalidad de determinar la viabilidad del presente proyecto.

- **Objetivos específicos del estudio de mercado.**

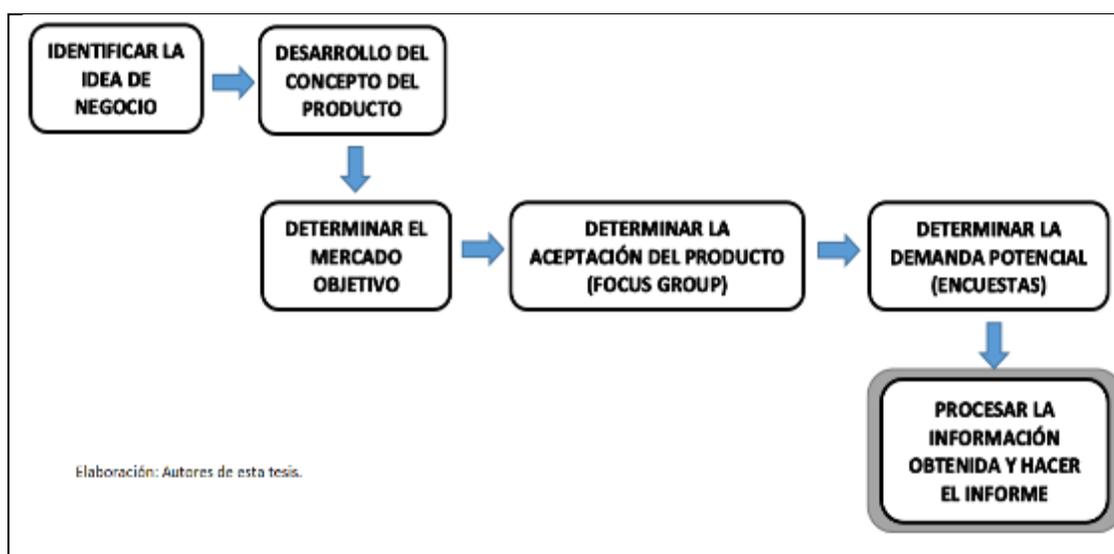
- Determinar la población objetivo.
- Determinar el mercado potencial para muebles multifuncionales.
- Conocer la aceptación que tendrán los muebles multifuncionales.
- Conocer los elementos valor que solicita el mercado objetivo.
- Conocer la oferta actual de muebles multifuncionales.
- Conocer la demanda actual y potencial de muebles multifuncionales.

3.1. Plan de Investigación

El diseño del plan de investigación se realizó de forma mixta, tomando en consideración, una investigación de tipo cualitativa al inicio, a través de Focus Group, la cual se complementó con la investigación cuantitativa (encuestas).

El diseño de investigación se muestra en la figura 3.1.

Figura 3.1 Esquema de investigación cuantitativa



Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

3.1.1 Población objetivo

La población objetivo para el presente proyecto de negocio estará definido bajo los siguientes criterios de segmentación: edad, nivel socioeconómico y ubicación geográfica, los cuales se observan con mayor detalle en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Criterios de Segmentación

VARIABLES DE SEGMENTACION	DESCRIPCION DE LA VARIABLE
Geográfica	Familias que vivan en Lima metropolitana
Demográfica	Familias con jefes de hogar en el rango de edad de 25 a 45 años
Demográfica	Pertenecientes al NSE B y C
Psicográfica	Valoren el atributo de “multifuncionalidad” en los muebles
“Familias con Jefes de hogar que tengan de 25 a 45 años de edad, que pertenezcan a los NSE B y C y que valoren el atributo de Multifuncionalidad en los muebles”	

Fuente: CCI citado por Maximixe (2017).

3.2. Determinación del Mercado Objetivo

Como se pudo apreciar en la tabla anterior, para poder determinar el universo poblacional sobre el cual se determinó la muestra, se tuvo que analizar la población de Lima metropolitana que cumpla con la variable de segmentación: edad, jefe de hogar, nivel socioeconómico y ubicación geográfica; para ello, se utilizó información secundaria proveniente de APEIM (2017) y el Market Report de CPI (2017).

Se utilizó la información del APEIM (2017) para determinar los distritos de Lima metropolitana en donde se tiene una mayor población de los niveles socioeconómicos B y C, a los cuales se aplicó la encuesta, para ello se consideró el estudio en los distritos que tengan un porcentaje mayor de la población en los NSE que son de interés, por ello se determinó como zonas de atención para determinar el mercado potencial la zona 2 (Norte), zona 3 (Este), zona 4 (Centro) y la zona 6 (Moderna), los cuales se detallan en las tablas 3.2 y 3.3.

Tabla 3.2 Distribución de Zonas APEIM según personas – (%) Verticales

ZONA	NIVELES SOCIOECONOMICOS				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	100	100	100	100
Zona 1	0.0	6.4	12.6	15.4	18.2
Zona 2	7.7	16.2	16.7	11.6	1.1
Zona 3	3.2	7.9	12.3	16.6	15.8
Zona 4	5.8	11.8	9.6	8.1	4.0
Zona 5	2.2	7.1	11.3	12.0	12.8
Zona 6	16.9	12.4	2.4	1.3	0.1
Zona 7	55.6	13.4	1.9	1.9	1.8
Zona 8	4.9	10.5	8.2	6.8	6.3
Zona 9	0.0	5.0	13.4	15.5	21.5
Zona 10	3.7	9.0	11.1	9.8	16.3
Otros	0.0	0.3	0.5	1.0	2.1

Fuente: APEIM (2017: 23).

Tabla 3.3 Nivel socio económico por zona

% DE NIVEL SOCIOECONOMICO B y C (Por ZONAS)		
Porcentaje		
1	32.9%	Zona 2 (Independencia, Los olivos, San Martin de Porres)
2	21.4%	Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)
3	20.4%	Zona 3 (San Juan de Lurigancho)
4	20.1%	Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)
5	19.0%	Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)
6	18.7%	Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)
7	18.7%	Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)
8	18.4%	Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)
9	15.3%	Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
10	14.8%	Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)

Fuente: APEIM. (2017)

En los gráficos anteriores se establecieron los porcentajes de los niveles socioeconómicos B y C por distrito y se ordenaron de acuerdo al nivel de participación, pudiendo apreciar que la zona más representativa en el NSE B y C es la Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martin de Porres), seguida de las zonas 4 y 3; por lo que, se utilizó este orden para determinar la distribución de las encuestas.

3.2.1 Determinación del Mercado Potencial

Para determinar el mercado potencial se tomó en cuenta la siguiente información: la población por zonas de interés (según información por distritos obtenida del Market Report (CPI, 2017)), el porcentaje de población de los NSE B y C por zonas (APEIM, 2017) y la estimación de la proyección de crecimiento poblacional por rango de edades (25 - 45 años) dentro del total de la población (según información del ENAHO 2016 citada en el informe de APEIM), obteniendo un porcentaje aproximado del 28.9%. Finalmente, se añadió un factor adicional correspondiente al “factor familia”, equivalente a una pareja como consumidor final para la determinación del mercado potencial. El cálculo de este mercado se detalla en la tabla 3.4.

Tabla 3.4 Cálculo del Mercado Potencial

ZONAS	Descripción de las zonas	Población por Zonas (1)	% Población NSE B y C (2)	Población por NSE B y C	Rango Edades (25-45) (3)	Factor Familia	MERCADO POTENCIAL
					28.90%	0.5	
Zona 1	Puente Piedra, Comas y Carabaylo	1,213,400	58.0%	703,772	203,390	101,695	951,301
Zona 2	Independencia, Los Olivos, San Martín Porres	1,328,700	78.3%	1,040,372	300,668	150,334	
Zona 3	San Juan de Lurigancho	1,121,300	57.8%	648,111	187,304	93,652	
Zona 4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria	710,000	71.3%	506,230	146,300	73,150	
Zona 5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	1,408,000	61.4%	864,512	249,844	124,922	
Zona 6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	404,200	80.0%	323,360	93,451	46,726	
Zona 7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	795,000	58.0%	461,100	133,258	66,629	
Zona 8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan Miraflores	877,700	72.1%	632,822	182,885	91,443	
Zona 9	Villa El Salvador, Villa María Triunfo, Pachacamac	1,157,000	56.2%	650,234	187,918	93,959	
Zona 10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen Legua, Ventanilla	1,038,700	65.8%	683,465	197,521	98,761	
Otros	Otros	155,300	44.7%	69,419	20,062	10,031	
Total		10,209,300		6,583,397	1,902,602	951,301	

Fuente: (1) Market Report (CPI, 2017), (2) APEIM (2017: 22), (3) Estimación realizada con data ENAHO 2016 (APEIM 2017: 57)

3.3. Metodología de la Investigación de mercado

La investigación que se desarrolló para llevar a cabo el plan de negocio tuvo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y fue de un tipo de diseño no experimental, el cual se estructuró en dos etapas.

La primera etapa de la investigación se basó en la búsqueda y recolección de información de las diversas fuentes secundarias que se dispone, esto permitió obtener un conocimiento más amplio acerca de los aspectos generales del sector, el entorno competitivo y la evolución de la demanda en Lima metropolitana.

La segunda etapa consiste en la recopilación, procesamiento y análisis de información proveniente de fuentes primarias que se desarrollaron para la presente tesis. Para ello, se realizó dos *focus group* y una encuesta enfocada en una muestra representativa. Todo ello permitió tener una visión más clara de las expectativas de compra del público objetivo.

3.4. Estudio Cualitativo

En la segunda etapa de la investigación se utilizaron las fuentes primarias como un medio para obtener información cualitativa del mercado objetivo, Para ello se consideró realizar dos *focus group* orientados a cada nivel socio económico previamente definido y dentro de las zonas elegidas. Con la información obtenida se elaboró el cuestionario de levantamiento de información, el cual se aplicó en las encuestas.

3.4.1 Objetivo general del estudio cualitativo

El objetivo de esta parte de la investigación es explorar los hábitos de compra, necesidades y motivaciones, preferencias y momentos de consumo de los potenciales clientes cuando se trata de muebles, así como también conocer el impacto y percepciones frente a la propuesta de muebles multifunción.

Para el proceso exploratorio se tomó como potenciales clientes a familias con jefes de hogar que sean de los niveles socioeconómicos B y C, así como pertenecer al rango de edades comprendidos entre 25 y 45 años de edad.

3.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la asociación que se establece entre los muebles y los ambientes de la casa.
- Determinar cuáles son los atributos más valorados que se relacionan con los muebles.
- Determinar la aceptación de la funcionalidad como atributo de valor en los muebles.
- Conocer cuáles son los momentos u ocasiones de compra de muebles para los segmentos de estudio.
- Determinar cuál es la frecuencia de cambio o compra de muebles por renovación.
- Identificar los lugares usuales de compra
- Identificar los aspectos que le quitan aceptación a la propuesta.
- Identificar el rango de precios que el segmento está dispuesto a pagar.
- Identificar los canales de atención y difusión que más usan el público objetivo.

3.4.3 Población de estudio

Para la presente tesis se identificó como grupo objetivo de estudio al grupo de personas o familias que reúnan las siguientes características:

- Familias con jefes de hogar entre 25 y 45 años de edad, de los niveles socioeconómicos B y C, que vivan en Lima metropolitana.

Para la muestra del estudio se ha considerado que:

- Residan en distritos de mayor preponderancia del NSE B: Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena.
- Residan en distritos de mayor preponderancia del NSE C: Cercado, Breña, Los Olivos, Independencia, San Juan de Lurigancho.

3.4.4 Técnica e instrumento

La metodología utilizada para este proceso se estructuró en función a la elección de la técnica a utilizar y el instrumento de recojo de información:

- **Técnica:**

Dinámica grupal en donde se entabló una conversación en relación al tema objeto de estudio, la dinámica se realizó con un grupo homogéneo de 7 a 8 participantes y estuvo a cargo de una profesional experta en dinámicas.

- **Instrumento:**

El instrumento que se utilizó para el recojo de la información fue la guía de indagación, la cual estuvo comprendida por los puntos que se plantearon en los objetivos.

3.4.5 Resultados

Se programaron dos Focus Group, estos fueron inicialmente enfocados en dos segmentos, “hombres y mujeres de entre 25 a 45 años de los niveles socioeconómicos C y B” que estén interesados en un nuevo concepto referente a la diversa multifuncionalidad que pueden tener los muebles multifuncionales a diferencia de los muebles tradicionales.

Para ello se elaboró una guía de indagación que se aplicó a ambos segmentos, la guía estuvo estructurada en los siguientes ítems: perfil del grupo objetivo, relación con la categoría, test de concepto, intención de compra y comunicación.

Positivos

A nivel de impacto general el concepto de muebles multifunción causó una buena impresión, la idea les pareció buena, el mueble fue percibido como funcional, adecuado para departamentos modernos y pequeños. Lo que más les llamó la atención fue la innovación.

La propuesta se percibió como dirigida a familias jóvenes, personas que viajan mucho, familias que tienen departamentos pequeños, personas que alquilan cuartos o parejas que recién están empezando a convivir.

Negativos

Las desventajas en el caso de la cama, fueron que son muebles solo personales, pensados solo para una persona y que no sería funcional para una pareja.

Surgió la inquietud acerca de las dimensiones de los muebles, es decir, si eran de tamaño estándar o los hacían a la medida, por lo que sería importante brindar dicha información. Con respecto al material se esperaba que sea durable.

A continuación en las tablas 3.5, 3.6 y 3.7 se presentan los principales hallazgos:

- Perfil del grupo objetivo / Relación con la categoría.

Tabla 3.5 Relación Categoría Mueble

	RELACIÓN CATEGORÍA MUEBLES	
	NSE – C	NSE – B
Perfil del encuestado	Personas solteras, casadas o convivientes con hijos en edad escolar de profesión: Profesor, Ingeniero, abogado o Contador	Profesionales dependientes o independientes de profesión Abogado, Administrador, Profesor de educación inicial, casados con hijos pequeños y en sus ratos libres se dedican a hacer deporte.
Percepción sobre el concepto muebles	El concepto mueble es relacionado generalmente hacia los ambientes de la casa, por ejemplo sala, comedor, centro de entretenimiento, muebles de cocina, revisteros, cómodas, colgantes, dormitorio y camas.	El concepto muebles lo relacionan mucho más a los atributos del producto como son por ejemplo: modernidad, comodidad, descanso, calidad, sofisticación aunque también los relacionaron con los ambientes de la casa, por ejemplo muebles para sala, roperos, juegos de mesa y aparadores.
Características y atributos valorados en los muebles	Comodidad, fácil de limpiar, funcional, tamaño adecuado, precio adecuado, bajo costo de mantenimientos, buen material, fácil transporte	Diseño original, funcional, tamaño adecuado, precio adecuado, bajo costo de mantenimiento, buen material, fácil transporte.
Termino "Funcional"	Se asocia con "que te hace la vida más fácil", muebles de tipo dos en uno como sofá - cama, sofá - diván, camas con cajoneras en la base, cama camarote, etc.	
Ocasiones de compra	La compra de muebles se da cuando la persona cambia de vivienda, cuando empieza a convivir o contrae matrimonio y también cuando los muebles se deterioran o cuando se renueva la casa.	
Frecuencia de compra	Se da aproximadamente cada 5 años por renovación ya que el mueble se deteriora y requiere cambio.	
Calidad del mueble	Se asocia con la utilización de insumos de madera tipo cedro, pino, caoba.	
Lugares de compra	Los lugares de compra donde los encuestados del NSE C acuden a comprar muebles son: Casa Hogar, Parque industrial de Villa el Salvador, Megamuebles, Panamericana Sur, Saga, Sodimac,	Los lugares de compra donde los encuestados de NSE B acuden a comprar muebles son: Home Center, Plaza Hogar, Villa el Salvador, Casa Grande de Breña, Saga, Ripley.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- Test de Concepto

Tabla 3.6 Concepto de Mueble Multifuncional

	CONCEPTO - MUEBLES MULTIFUNCIONALES	
	NSE – C	NSE – B
Percepción hacia el concepto Muebles Multifunción	El concepto causó buena impresión, la idea les pareció buena, el mueble es percibido como funcional y adecuado para departamentos modernos y pequeños. Lo que más llamó la atención es la innovación en la fabricación.	La propuesta les pareció interesante y está asociada al perfil del joven que vive solo en un cuarto alquilado o dirigido a recién casados que van a vivir en un mini departamento.
Conocimiento del concepto Muebles Multifunción	Para el segmento C, el concepto de multifuncionalidad le pareció una propuesta novedosa.	Para el segmento B la propuesta multifuncional no es tan novedosa, sin embargo percibe que su uso en el Perú es aún incipiente.
Atributos esperados en los Muebles Multifunción	<ul style="list-style-type: none"> • Superligeros • Multifuncionales • Funcional • Tamaño adecuado • Precio adecuado • Bajo costo de mantenimiento • Buen material • Fácil transporte • Ahorrador de espacio • Cómodos 	
Desventajas Percibidas	<ul style="list-style-type: none"> • El material que se usa generalmente es melanina el cual es percibido como de poca duración • Los dispositivos que se usan como las bisagras y los pistones hidráulicos tienden a salirse. • El mueble se maltrata de tanto estar armando y desarmando • El tiempo de vida es corto, promedio 2 años y es considerado como de uso provisional • Los muebles (camas) solo están pensados para una persona, no sería funcional para una pareja. 	
Lugar de venta	<ul style="list-style-type: none"> • El lugar de venta planteado en el focus fue una tienda stand en Megaplaza, lo que fue considerado negativo por los participantes ya que solo estaría dirigido a un sector de la población y no para todos, siendo esto una limitación. 	
Nivel de gusto hacia la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel de gusto, la propuesta alcanza un nivel de agrado de 4 y 5 en una escala del 1 al 5, es decir, a los entrevistados les gustó la idea de muebles multifunción. Asimismo, el concepto resulta realizable alcanzando el nivel de 4, sin embargo para ambos segmentos se requiere ver el mueble para afianzar la percepción sobre la propuesta. 	
Inquietudes Finales	<p>*En el focus surgieron ciertas inquietudes respecto a la distribución y entrega del mueble como por ejemplo el transporte, es preciso saber si están o no incluidos los gastos de envío del mueble a la casa, así mismo el armado y los repuestos, ¿habrá servicio post venta del mueble?</p> <p>*Otra duda que surgió fue la relacionada al tamaño del mueble, ¿será estándar o lo harán sobre medida? y sobre el material usado se hace énfasis en que tiene que ser duradero.</p>	

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

- Intención de Compra y Comunicación

Tabla 3.7 Intención de Compra

	INTENCION DE COMPRA / COMUNICACION - MUEBLES MULTIFUNCIONALES	
	NSE – C	NSE – B
Intención de compra	El nivel de intención de compra en ambos segmentos se ubicó entre 4 y 5 dentro de la escala, ya que se configuran como muebles ahorradores de espacio, prácticos y fáciles de limpiar, sin embargo, en algunos casos en el NSE B se le asignó un 3 ya que no estarían tan interesados en la compra sin antes tener un contacto directo con el producto.	
Recomendación de compra	La mayoría indicó que sí recomendaría la compra del producto, mientras que en algunos casos indicaron que antes de hacer alguna recomendación, tendrían que tener una experiencia directa con el producto para poder hacerlo.	
Precio del Mueble Multifuncional	Precio aproximado a pagar: <ul style="list-style-type: none"> • Mueble baúl (300 a 600 soles) • Mesa ahorradora (499 a 800 soles) • Mesa de centro (180 a 200 soles) • Cama extensible (1500 a 2000 soles) 	Precio aproximado a pagar: <ul style="list-style-type: none"> • Mueble baúl (250 a 600 soles) • Mesa ahorradora (400 a 800 soles) • Mesa de centro (90 a 250 soles) • Cama extensible (900 a 1200 soles)
Mueble Multifunción VS Mueble Clásico	Estaría dispuesto a pagar entre 10%, 15%, 20% más que un mueble clásico siempre y cuando se asegure su calidad y duración.	Estaría dispuesto a pagar entre 40% menos que un mueble clásico debido a que el mueble multifunción se percibe como un mueble de calidad intermedia y poca duración por los insumos que usa.
Recomendación Final	<ul style="list-style-type: none"> • El lugar de venta de los muebles funcionales sería más adecuado realizarlo en los centros comerciales, retails y tiendas de muebles. • Contar con el servicio adicional de decoradora, así como el envío y armado, brindar también Tips de cuidado de muebles y servicios de mantenimiento. • La Publicidad debe ser realizada por redes sociales (Facebook), Feria de muebles, Televisión, Pág. web y departamentos piloto. 	

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

El resultado de ambos *focus group* permitió definir de manera más precisa el grado de aceptación de la propuesta en los NSE de interés, así como afinar el concepto ofrecido mejorando e introduciendo aquellos aspectos que otorgan más valor al mercado meta.

3.5. Estudio Cuantitativo

En esta parte de la tesis se analizó en detalle los resultados cuantitativos que se obtuvieron de la investigación de mercado, sin embargo, previamente, se tuvo que verificar que el público de interés cumpla con los siguientes aspectos importantes:

Primero, que reúnan los dos requisitos cualitativos previamente establecidos (rango de edad de 25 a 45 años de edad, así como pertenecer a los niveles socioeconómicos B y C).

Segundo, para la aplicación de la encuesta se eligieron 4 zonas de Lima metropolitana (zonas 2, 3, 4 y 6), debido a que son las que presentan un mayor porcentaje de población en los NSE B y C, sobre los cuales se aplicó la encuesta.

3.5.1 Objetivo del estudio cuantitativo

El objetivo de esta parte de la investigación es conocer ciertas características de consumo del público objetivo y, una vez conocidas, proceder a cuantificarlas. Las características estudiadas fueron las siguientes: tamaño de la vivienda, atributos que se valoran más en un mueble de hogar, nivel de recomendación general de la propuesta, credibilidad, intención de compra, evaluación de precio justo, preferencia por cada producto, frecuencia de compra, material de fabricación preferido y medios de comunicación más vistos.

3.5.2 Método de recolección de la información

Los métodos utilizados para la recolección de datos fueron en una primera etapa las sesiones de grupo y, en una segunda etapa, las encuestas.

Las sesiones de grupo fueron realizadas en dos momentos ya que al considerarse niveles socioeconómicos distintos y con el fin de evitar posibles distorsiones en los resultados finales se procedió a hacerlo de manera independiente.

Primera sesión.- Se realizó con 8 participantes de nivel socioeconómico C y con una duración de sesión de 2 horas.

Segunda sesión.- Se realizó también con 8 participantes de nivel socioeconómico B y con una duración de 2 horas.

Las encuestas. - Con los resultados obtenidos en las sesiones de grupo anterior se procedió a estructurar el contenido de los cuestionarios y papeletas a aplicar en las encuestas, los cuales fueron distribuidos a un total de 260 encuestados de acuerdo con el criterio base (niveles socioeconómicos B y C). Asimismo, se consideraron a los distritos en los cuales había mayor representación del criterio elegido.

3.5.3 Instrumentos de la recolección de información

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información fueron la guía de indagación, el cuestionario estructurado, la grabación de videos y presentaciones en PPT.

Los instrumentos para el procesamiento de la información fueron: las tablas estadísticas y base de datos SPSS.

3.5.4 Diseño de la muestra

Para el proceso del diseño de la muestra se consideró la aplicación de un muestreo multietápico. Como etapa inicial se procedió a seleccionar aquellas zonas en las cuales había una mayor cantidad de personas en los niveles socioeconómicos de interés; a partir del cual, se determinaron las zonas 2, 3, 4 y 6, como aquellas que cumplían con este requisito.

En la etapa siguiente se utilizó el método “*random route*” para poder seleccionar las viviendas respectivas, así como también seleccionar a las personas (jefes de hogar) que cumplieran con los filtros respectivos sobre las cuales se aplicaría la encuesta.

3.5.5 Tamaño de la muestra

La muestra fue determinada a través de la fórmula de muestreo probabilístico de tipo aleatorio proporcional obteniendo una muestra de 260 personas, con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error de +/- 6.1%.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Parametro	Insertar Valor
N	791,429
Z	1.960
P	50.00%
Q	50.00%
e	6.10%

Tamaño de muestra

"n" = 258.02

3.5.6 Estratificación de la Muestra

Tabla 3.8 Criterios de Estratificación

Procedencia	Población	Muestra	Distribución
ZONA NORTE	297,916	100	38%
ZONA ESTE	204,336	60	23%
ZONA CENTRO	152,128	60	23%
ZONA MODERNA	96,728	40	15%

Fuente: Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research & Insights, 2018)

3.5.7 Aplicación: Recolección de la información

La información se recolectó mediante encuestas, cuyo detalle se muestra en el Anexo 2. La empresa Marketing Trends Research & Insights se encargó del trabajo de campo y del reporte de los resultados.

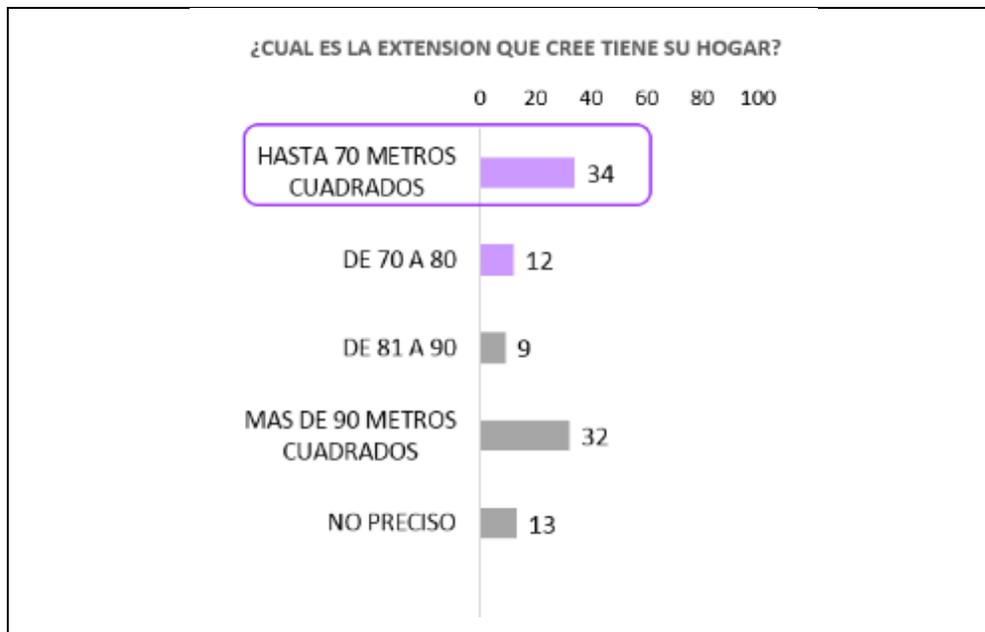
3.5.8 Resultados de la encuesta del consumidor

Parte importante del estudio de mercado era determinar las condiciones de las viviendas de los potenciales clientes, sobre todo conocer el área perimetral de los hogares ya que esto influye de manera directa sobre la demanda de el producto.

Mediante la encuesta se obtuvo el siguiente resultado:

De las personas entrevistadas un 34% viven en hogares con menos de 70 m², un 55% que viven en menos de 90 m² y un 32% en viviendas mayores de 90 m² y, por lo general, tienen 02 y 03 habitaciones en su vivienda, como se muestra en la figura 3.2.

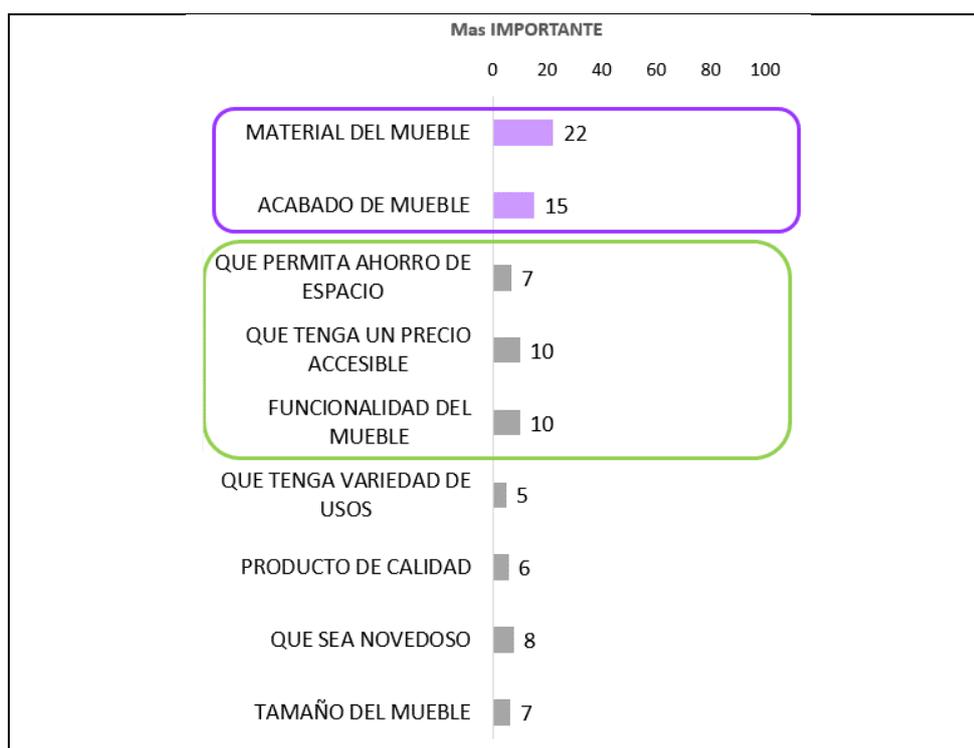
Figura 3.2 Área de viviendas encuestadas



Fuente: Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research & Insights, 2018)

Sobre los atributos que valoran más los potenciales clientes, la encuesta halló que el material de mueble resulta ser el primer atributo para la elección del mismo, siendo la madera o melamina los materiales con los cuales deberían estar hechos este tipo de muebles; otros atributos valorados fueron: la funcionalidad, el ahorro de espacio y un precio accesible, según se detalla en la figura 3.3

Figura 3.3 Atributos valorados por los encuestados



Fuente: Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research & Insights, 2018)

El precio de mueble y material del mueble son los factores más valorados en la Zona Norte, mientras que en las Zonas Centro y Moderna son más valorados el material y acabado del mueble, como se muestra en la tabla 3.9

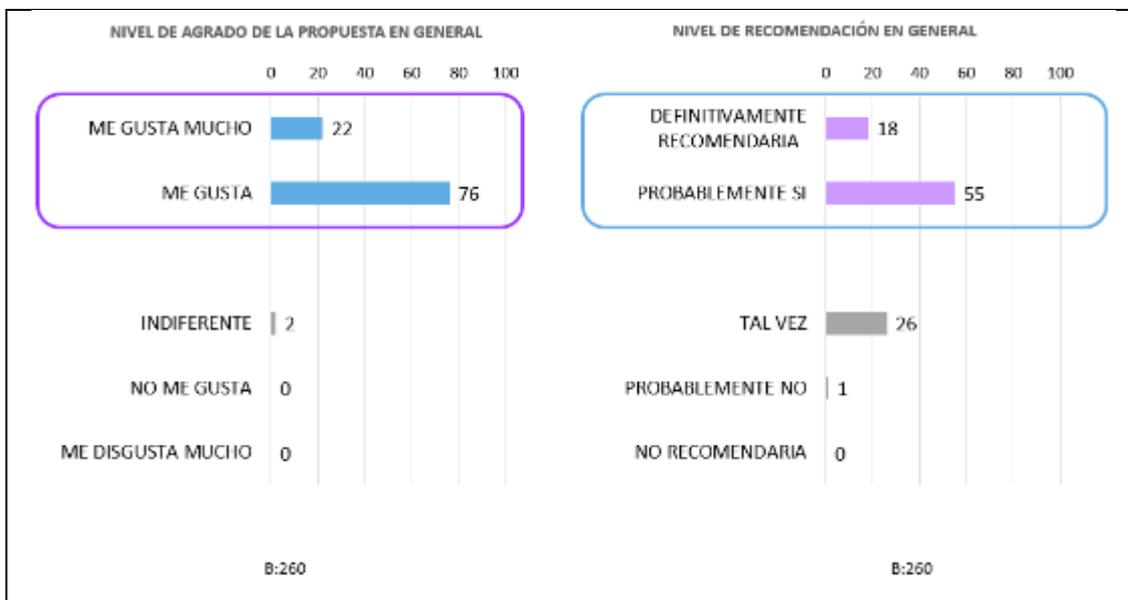
Tabla 3.9 Ranking de atributos valorados por zonas

ZONAS SEGÚN APEIM	PRIMER LUGAR	2DO LUGAR	TERCER LUGAR
ZONA NORTE (Independencia, Olivos y SMP)	PRECIO ACCESIBLE	MATERIAL DEL MUEBLE	FUNCIONALIDAD
ZONA ESTE (S/L)	ACABADO DE MUEBLE	MATERIAL DE MUEBLE	FUNCIONALIDAD
ZONA CENTRO (Cercado, Breña, Rimac)	MATERIAL DE MUEBLE	ACABADO DE MUEBLE	AHORRO DE ESPACIO
ZONA MODERNA (Jesús María, Magdalena, San Miguel, Pueblo Libre)	MATERIAL DE MUEBLE	ACABADO DE MUEBLE	AHORRO DE ESPACIO

Fuente: Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research & Insights, 2018)

A nivel general la propuesta evaluada tiene un buen nivel de agrado *top 2 box* (98%) y, por ende, un nivel de recomendación considerable *top 2 box* (73%), lo que permite un espacio comercial para esta propuesta (véase Figura 3.4).

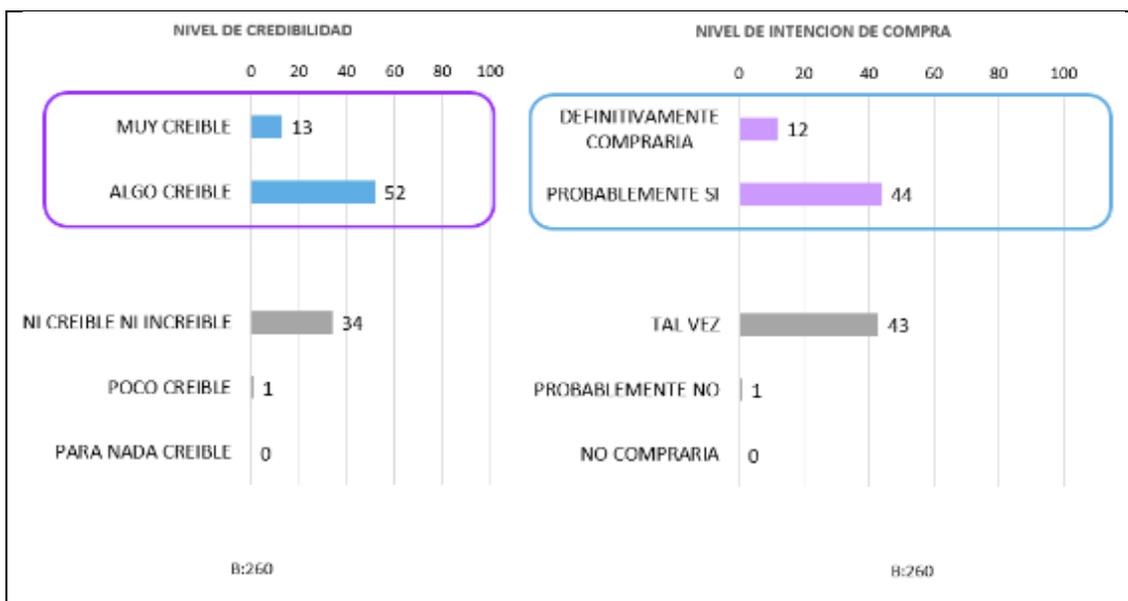
Figura 3.4 Nivel de agrado y recomendación de la propuesta.



Fuente: Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research & Insights, 2018).

En *top 2 box*, al 65% le resulta creíble la propuesta, mientras que un 56% muestra una intención de compra si los productos salieran al mercado (véase Figura 3.5).

Figura 3.5 Nivel de credibilidad e intención de compra de la propuesta



Fuente: Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research & Insights, 2018)

Al 47% en *top 2 box* le agrada el mueble baúl y estaría dispuesto a pagar S/. 300 soles; al 67% le agrada la mesa ahorradora de espacio y pagaría por ella S/. 500. Solo al 27% le agrada la mesa centro multiuso y pagaría S/. 250, mientras que la cama extensible le agrada al 76% en *top 2 box* y pagarían S/. 700 por ella (Tabla 3.10).

Tabla 3.10 Nivel Top 2 Box por zona y producto

ZONAS SEGÚN APEIM	MUEBLE BAUL	MESA AHORRADORA	MESA DE CENTRO	CAMA EXTENDIBLE
ZONA NORTE (Independencia, Olivos y SMP)	T2B: 33% S/ 250	T2B: 69% S/ 600	T2B: 8% S/ 200	T2B: 86% S/ 500
ZONA ESTE (SIL)	T2B: 43% S/ 350	T2B: 83% S/ 600	T2B: 28% S/ 250	T2B: 88% S/ 700
ZONA CENTRO (Cercado, Breña, Rímac)	T2B: 68% S/ 500	T2B: 65% S/ 500	T2B: 43% S/ 300	T2B: 62% S/ 800
ZONA MODERNA (Jesús María, Magdalena, San Miguel, Pueblo Libre)	T2B: 58% S/ 400	T2B: 43% S/ 350	T2B: 43% S/ 200	T2B: 53% S/ 700

Fuente: Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research & Insights, 2018).

3.6. Cálculo de la Demanda

3.6.1 Mercado Disponible

Según la encuesta realizada el 55% de las viviendas tiene menos de 90 m², los cuales representan el público potencial de consumo de muebles multifuncionales. Por tanto:

$$\text{Mercado disponible} = \text{Mercado potencial} * \text{Sector de viviendas definido}$$

El cálculo se detalla en la tabla 3.11.

Tabla 3.11 Cálculo del mercado disponible

ZONAS	MERCADO POTENCIAL	Viviendas con menos de 90 m2 (1)	MERCADO DISPONIBLE
		55%	
Zona 1	101,695	55,932	523,215
Zona 2	150,334	82,684	
Zona 3	93,652	51,509	
Zona 4	73,150	40,233	
Zona 5	124,922	68,707	
Zona 6	46,726	25,699	
Zona 7	66,629	36,646	
Zona 8	91,443	50,294	
Zona 9	93,959	51,677	
Zona 10	98,761	54,318	
Otros	10,031	5,517	
		523,215	

Fuente: (1) Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research&Insights, 2018)
Elaboración: Autores de la presente tesis.

3.6.2 Mercado Efectivo

Según la encuesta realizada existe un nivel de intención de compra (top 2 box) variable por zonas. Asimismo, se tiene un factor de repetición de compra de 0.2 por producto (compra cada 5 años), por lo que para el mix de productos se tendría un factor de 0.8. Por tanto:

Mercado efectivo = Mercado disponible * intención de compra * factor de repetición de compra

Tabla 3.12 Cálculo del mercado efectivo

ZONAS	MERCADO DISPONIBLE	Factor Repet. Compra	Intención de compra (1)	Población con intención de compra	MERCADO EFECTIVO
		0.80 (1)			
Zona 1	55,932	44,746	17%	7,607	197,997
Zona 2	82,684	66,147	17%	11,245	
Zona 3	51,509	41,207	58%	23,900	
Zona 4	40,233	32,186	92%	29,611	
Zona 5	68,707	54,966	58%	31,880	
Zona 6	25,699	20,559	93%	19,120	
Zona 7	36,646	29,317	17%	4,984	
Zona 8	50,294	40,235	93%	37,418	
Zona 9	51,677	41,342	17%	7,028	
Zona 10	54,318	43,455	58%	25,204	
Otros	5,517	4,414	0%	0	
				197,997	

Fuente: (1) Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research&Insights, 2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

3.6.3 Mercado Objetivo

Para el cálculo del mercado objetivo o mercado meta se definirá una cuota de mercado marginal del 5%. Por tanto:

$$\text{Mercado objetivo} = \text{Mercado efectivo} * \text{cuota de mercado}$$

Tabla 3.13 Cálculo del mercado objetivo

MERCADO EFECTIVO	Cuota Mercado	MERCADO OBJETIVO
	5%	
197,997	9,900	9,900

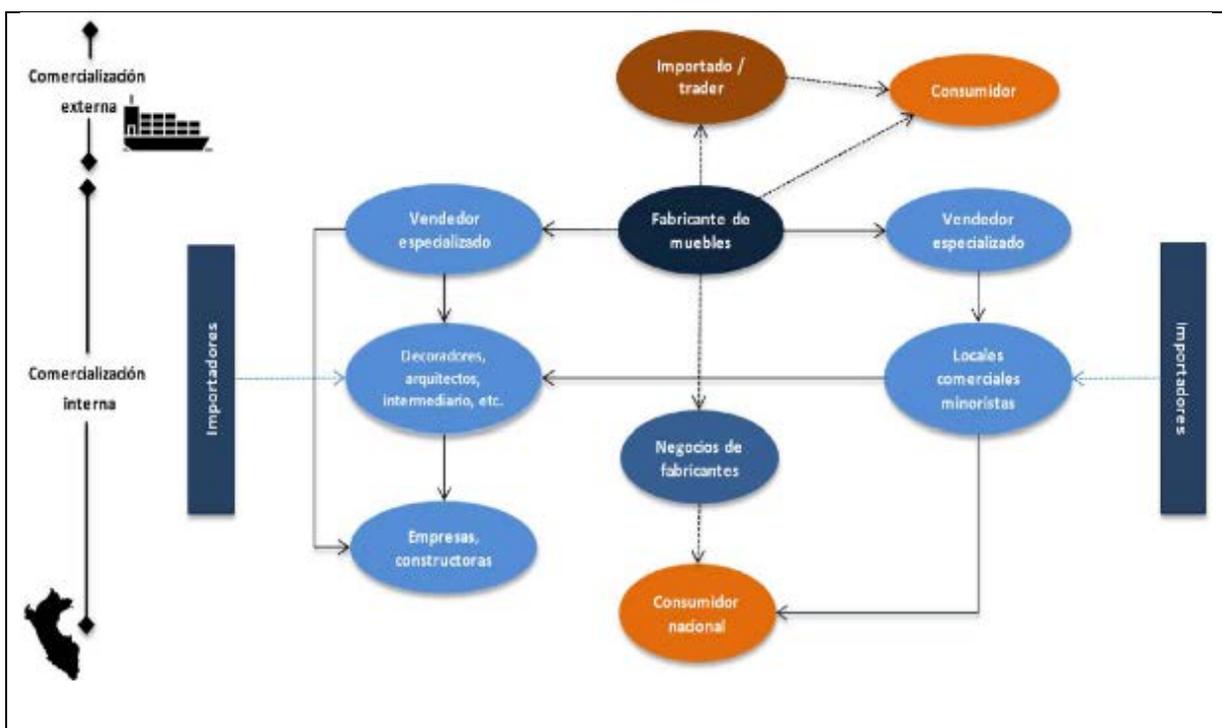
Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

Por tanto, el público objetivo anual para el proyecto será de 9,900 familias, el cual se utilizará para las proyecciones de la demanda y estimación de los flujos de caja dentro del plan financiero.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE ENTORNO

En esta sección se analiza los factores externos que puedan generar amenazas y/u oportunidades para el producto. Al margen de que el público objetivo se encuentra en Lima metropolitana es importante observar de manera general la producción nacional, así como las exportaciones, ya que esto de alguna manera afecta a la oferta nacional.

Figura 4.1 Cadena de comercialización de muebles de madera



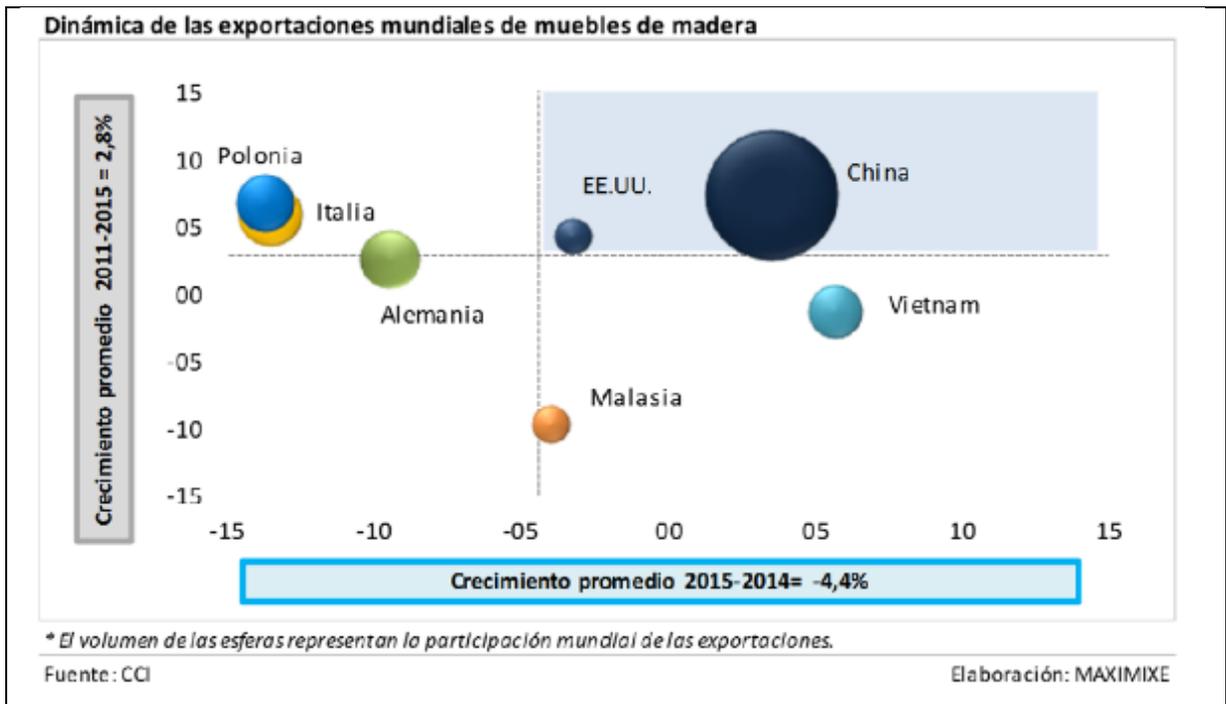
Fuente: Estudio de Muebles de Madera (Maximixe, 2017: 9).

4.1. Situación actual del sector Muebles

Respecto al mercado nacional, el Centro de Inteligencia de Negocios y Mercados de Maximixe y su Gerente de inteligencia de negocios y mercado (Henry Álvarez Pinto) señalan que la industria de los muebles hechos con madera está conformada por pequeños y medianos industriales, y su oferta apunta a muebles para cocina, dormitorio, oficinas y los tradicionales.

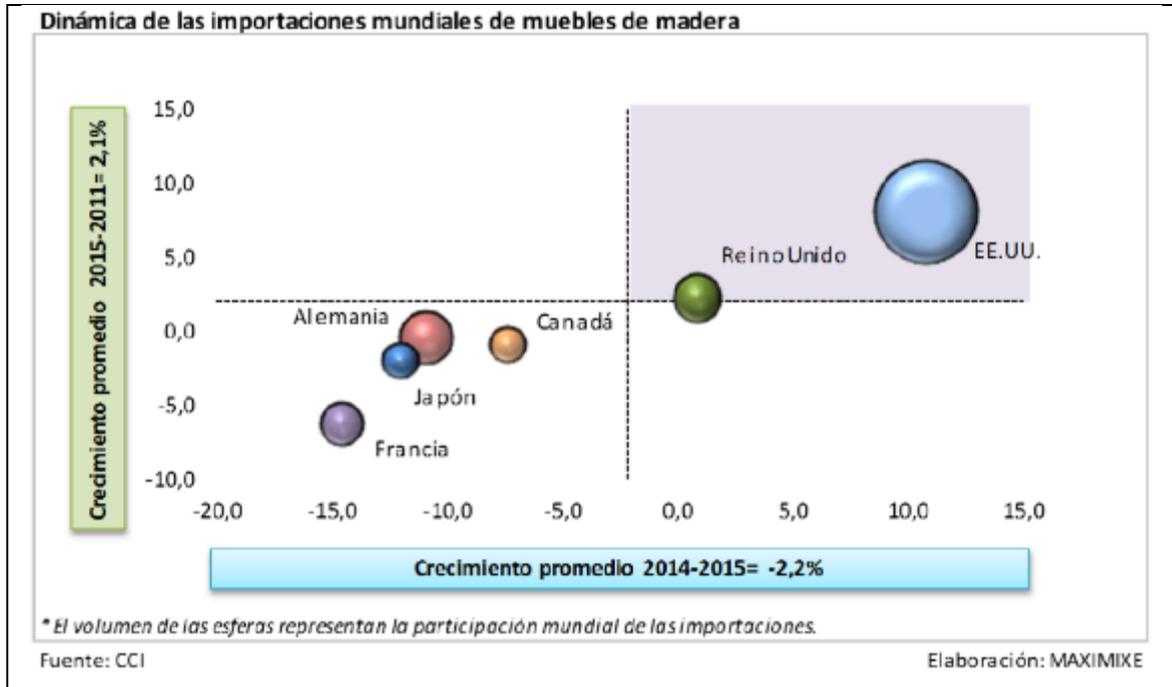
En el ámbito internacional, el estudio realizado por Maximixe respecto a la exportación e importación se detallan en las figuras 4.2, 4.3 y 4.4 respectivamente.

Figura 4.2 Exportaciones mundiales de muebles de madera



Fuente: Estudio de Muebles de Madera (Maximixe, 2017: 11).

Figura 4.3 Importaciones mundiales de muebles de madera



Fuente: Estudio de Muebles de Madera (Maximixe, 2017: 14).

En el ámbito nacional se tiene lo siguiente:

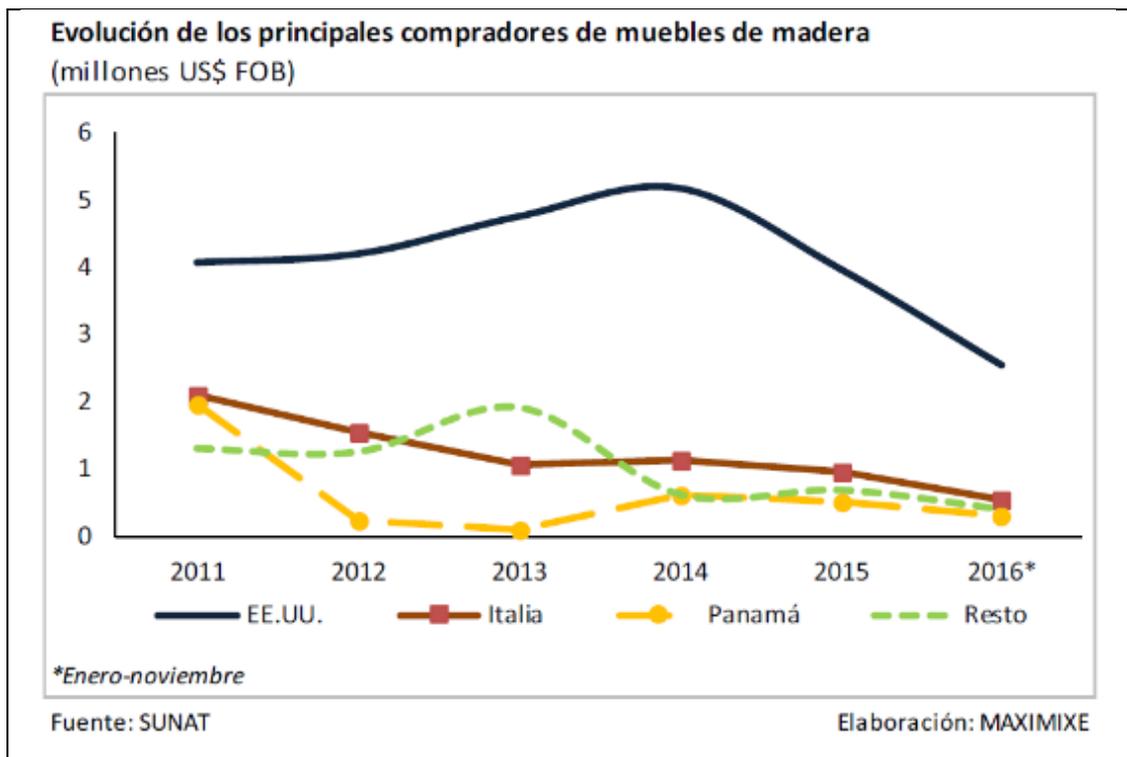
Respecto a las **exportaciones** del Perú en este sector. En 2017 el diario Gestión publicó la demanda que tenían los muebles de madera, lo cual hace ver que existe no solo un mercado nacional sino un **potencial mercado internacional**.

El diario Gestión, en su publicación acerca de “Muebles de madera Peruana” declara que:

durante el 2016, el Perú exportó un total de US\$ 2.3 millones en muebles de madera a EE.UU., siendo el principal producto exportado el del rubro "los demás muebles de madera" que incluye mesas de centro, auxiliares, laterales, entre otros, que concentró el 72% del total exportado y seguido por los muebles de madera para dormitorio con 19%. (Redacción Gestión, 2017)

Como se puede apreciar en la figura 4.5 mostrado líneas abajo:

Figura 4.5 Evolución de los principales compradores de muebles de madera



Fuente: Estudio de Muebles de Madera (Maximixe, 2017: 25).

Estados Unidos es uno de los más importantes destinos de las exportaciones peruanas de muebles de madera. En los meses de enero a noviembre del 2016, Estados Unidos fue el principal país de destino de las exportaciones de muebles (tradicionales) de madera.

Según SUNAT, citado en el informe de Maximixe (2017), el monto de estas exportaciones ascendió a un valor total de US\$ FOB 2,539 millones (67.4% de participación), no obstante, un año antes en el mismo periodo la participación fue 28,3% mayor.

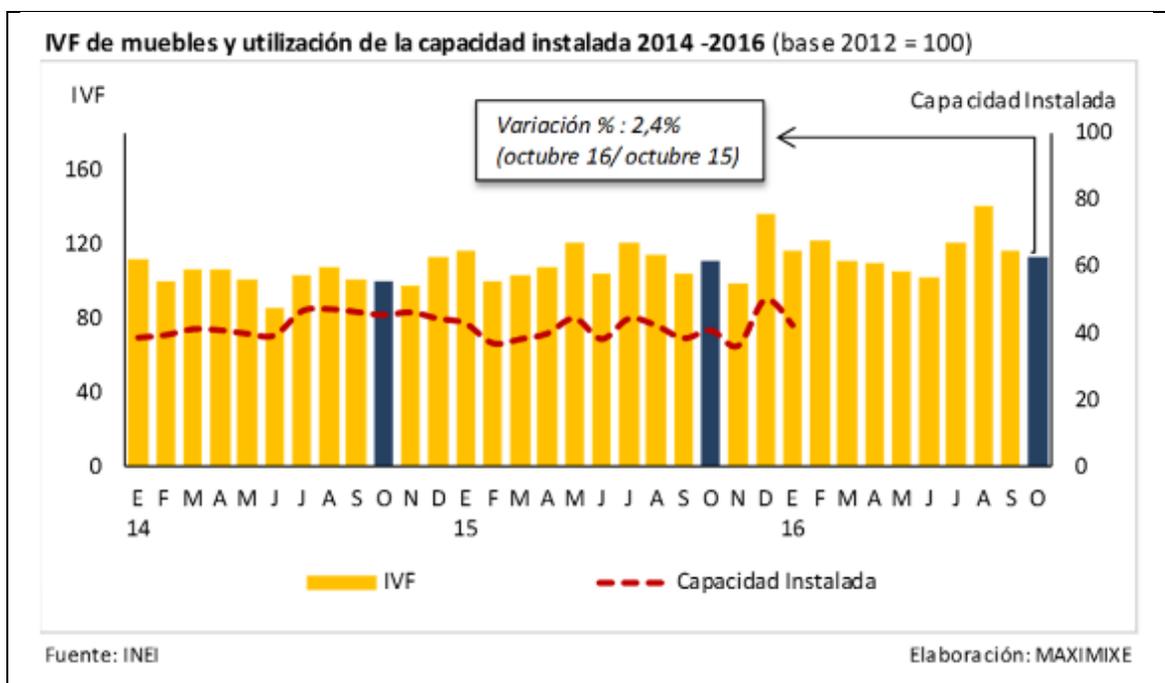
En lo que va del 2011 y 2016, el valor de las exportaciones mundiales de muebles de madera hacia E.E.U.U. ha crecido en un promedio 4.3%, en cambio las exportaciones desde el país se han reducido en promedio 0.6% hacia ese país, esto fue debido a la mayor competitividad de los competidores en esta industria.

Maximixe Consult S.A., en un estudio de investigación respecto a muebles de madera define que:

Al cierre del 2016 se proyecta que la producción de muebles de madera (medida a través del IVF de muebles) crecerá 4,2% respecto al año anterior. A pesar de que se espera que el sector construcción caiga 2,7%. Sin embargo, se estima que la tasa de crecimiento del sector construcción crecerá en 3,3% al cierre del 2017, lo cual influirá en una mayor demanda de muebles en el país. (Maximixe, 2017: 17)

Lo afirmado en el párrafo anterior se muestra en detalle en la figura 4.6.

Figura 4.6 IVF de muebles y utilización de la capacidad instalada



Fuente: Estudio de Muebles de Madera (Maximixe, 2017: 17).

Por otro lado, se observa que según el ranking de Top 10.000, las empresas peruanas pertenecientes al CIIU 3610 (fabricación de muebles de madera), listadas en la tabla 4.1, son las que tienen mayores ingresos por ventas.

Tabla 4.1 Principales empresas fabricantes de muebles de madera

Principales empresas fabricantes de muebles de madera*				
	Puesto en el Ranking	Rango de Ingresos (millones US\$)	Tamaño de Empresa	Ubicación
Productores Paraiso del Perú S.A.C	278	126,2- 133,1	Gran Empresa	Prov. Const. Del Callao-Callao
Industrial Continental	1655	20,2 - 24,0	Gran Empresa	Lima-Ate
Komfort S.A.	3257	9,2 - 10,9	Mediana Empresa	Callao - Cercado Callao
Chancafe Norte S.A.C	5325	5,5 - 6,3	Mediana Empresa	Piura
Provefabrica del Perú S.A.C	5380	5,5 - 6,3	Mediana Empresa	Lima-San Luis
R. Doy Industrial S.A.C	9267	2,9 - 3,0	Mediana Empresa	Lima-Victoria
Negociaciones Nevado S.A.C	9405	2,9 -3,0	Mediana Empresa	Lima- Chorillos
Salgado Muebles S.A.C	9882	2,7 - 2,9	Mediana Empresa	Lima - Villa el Salvador

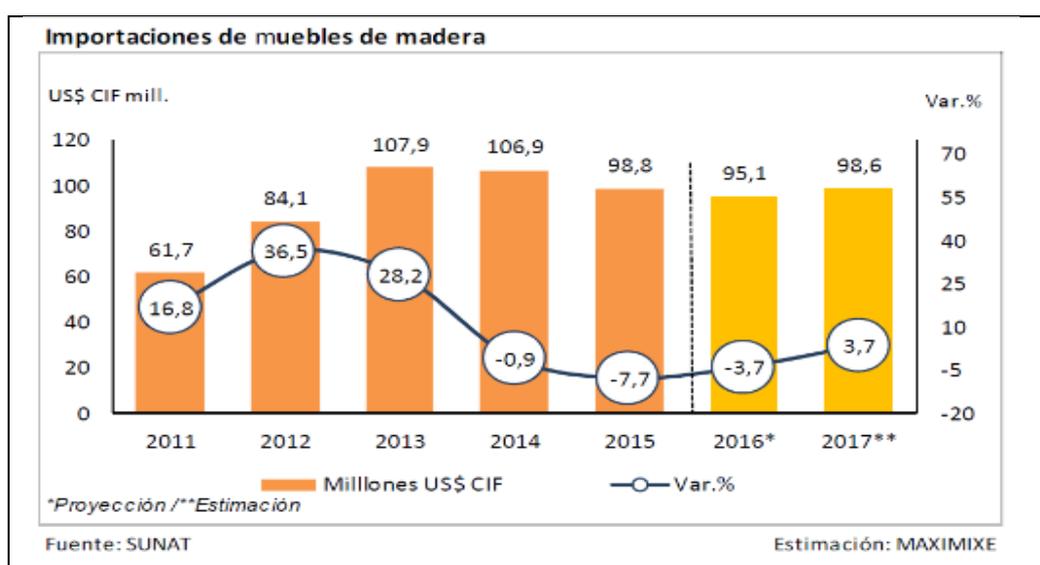
*Año 2015
Fuente: Top 10000
Elaboración: MAXIMIXE

Fuente: Estudio de Muebles de Madera (Maximixe, 2017: 19).

Es importante señalar que el sector de manufactura de muebles de madera en el Perú tiene un problema de calidad, debido a esto, muchas de las empresas de retail prefieren importar todos los muebles. Sin embargo, dado que el 98% de estas importaciones utiliza el sistema marítimo, éstas se ven afectadas por las limitaciones de infraestructura para la gran cantidad de importaciones y exportaciones existentes.

En la figura 4.7 se puede observar el histórico y la tendencia de las importaciones.

Figura 4.7 Importación de muebles de madera

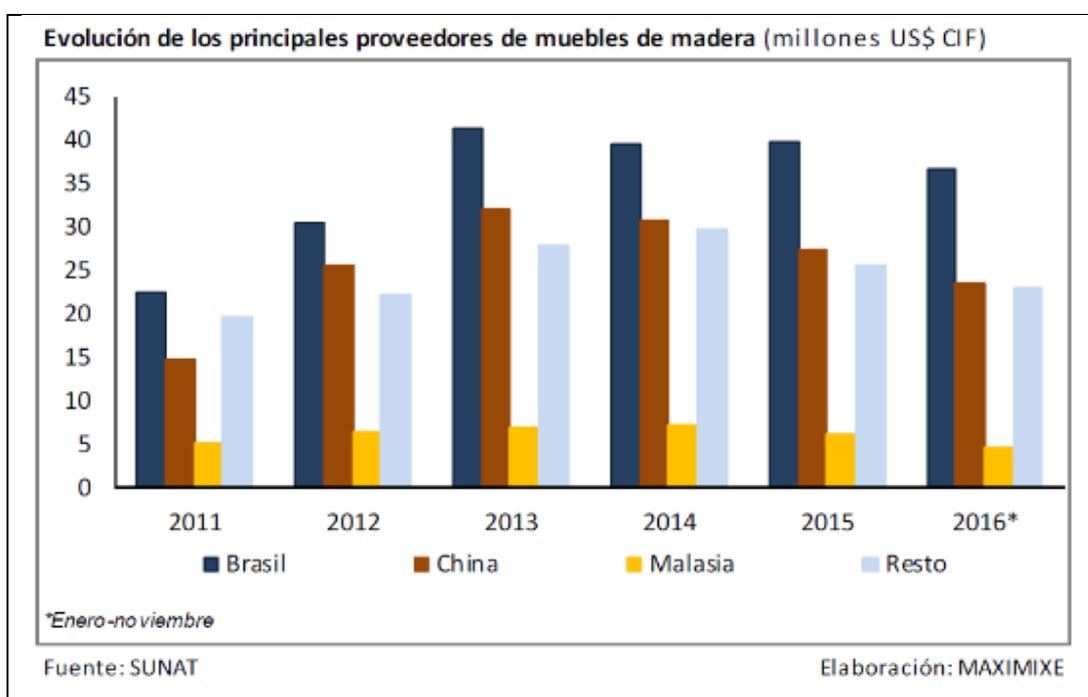


Fuente: Estudio de Muebles de Madera (Maximixe, 2017: 20).

Es muy importante conocer la procedencia de las importaciones de muebles de madera. En la figura 4.8 se puede apreciar que Brasil es el país de donde viene la mayoría de estas importaciones.

Asimismo, se debe destacar que la industria brasileña de muebles es muy competitiva a través de toda su cadena de valor (fuentes de materia prima, producción especializada, distribución y comercialización estratégica, diseños creativos y sobre todo muy modernos con tendencia a una producción automatizada), lo que implica muchas ventajas para una producción de estándar internacional, como se observa en la figura 4.8.

Figura 4.8 Principales proveedores de muebles de madera



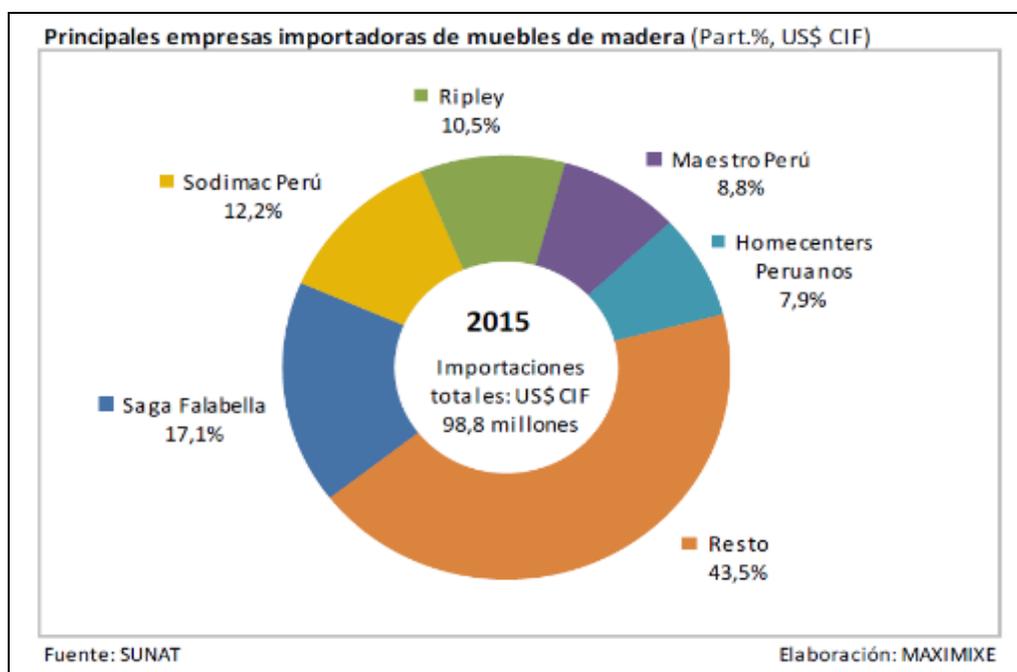
Fuente: Estudio de Muebles de Madera (Maximixe, 2017: 21).

Como se muestra en la figura 4.9, se observa que Saga Falabella fue el principal y mayor importador de muebles de madera, con un valor que asciende a US\$ CIF 17.1 millones.

Estos muebles fueron comercializados durante el periodo de enero a noviembre del 2016, en donde Saga Falabella alcanzó a ser el mayor importador de muebles de madera en términos de facturación. Sus principales proveedores fueron: Brasil, China y Malasia; estos países alcanzaron una participación de 80,6% del total de sus importaciones.

La segunda empresa con más importaciones fue Sodimac con 12,2%, seguida por Ripley con 10,5 %. Sus mercados proveedores fueron básicamente China, Brasil y Malasia.

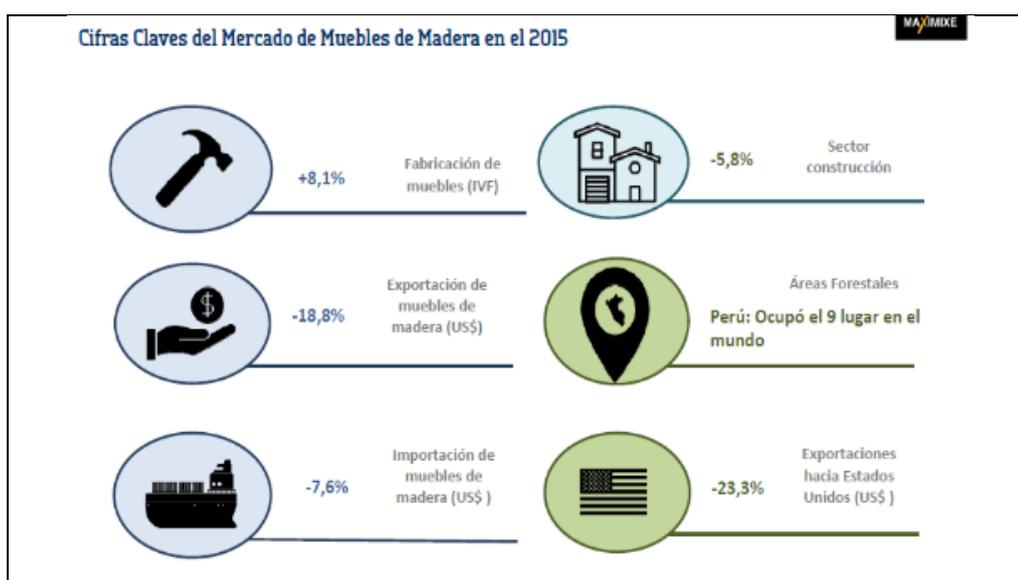
Figura 4.9 Principales empresas importadoras de muebles de madera



Fuente: Estudio de Muebles de Madera (Maximixe, 2017: 22).

Finalmente, en la figura 4.10 se muestran las cifras claves correspondientes a la manufactura de los muebles de madera:

Figura 4.10 Cifras claves del mercado de muebles de madera



Fuente: Estudio de Muebles de Madera (Maximixe, 2017: 31).

4.2. Análisis Externo Estratégico

Se realizará con base en los elementos más importantes relacionados con el producto, de modo que permita identificarlos como amenazas u oportunidades para el negocio. A continuación, se realiza un análisis del macro entorno, las cinco fuerzas de Porter, dinamismo de la industria y, finalmente, un análisis de la matriz EFE - EFI.

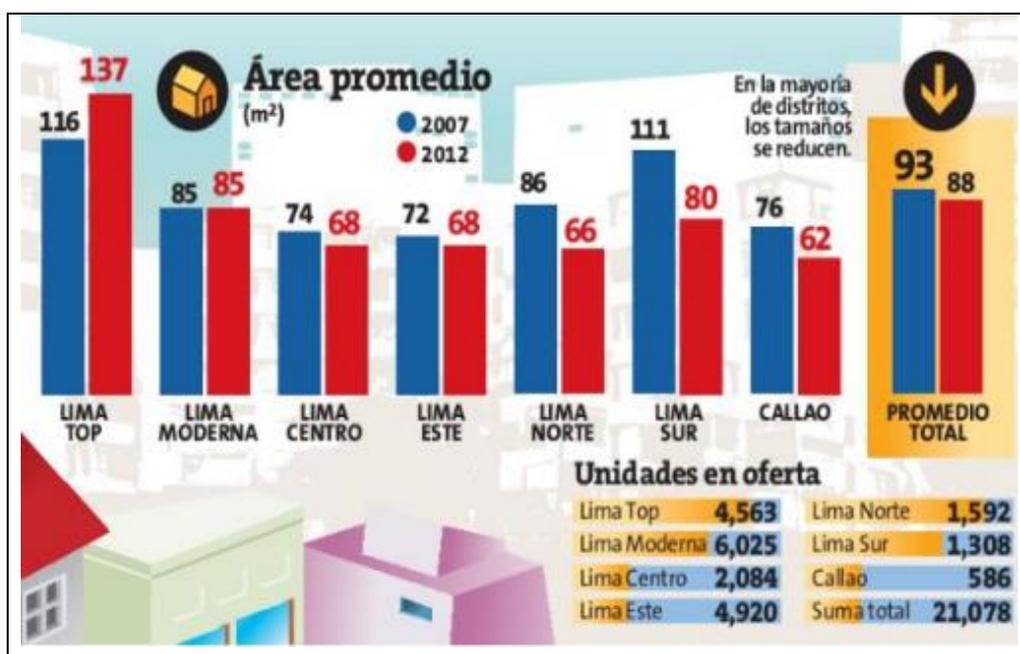
4.3. Análisis del Entorno – Metodología SEPTE

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

4.3.1 Aspectos Socioculturales:

Como se mencionó al inicio, el crecimiento de la construcción de viviendas y la falta de espacio para la construcción de éstas, ha llevado a reducir los tamaños de los espacios dentro de un departamento o vivienda; por lo que, se presenta la necesidad de contar con un producto que tenga la versatilidad de brindar espacio libre y los muebles multifuncionales solucionan ese problema, lo cual se detalla en la figura 4.11.

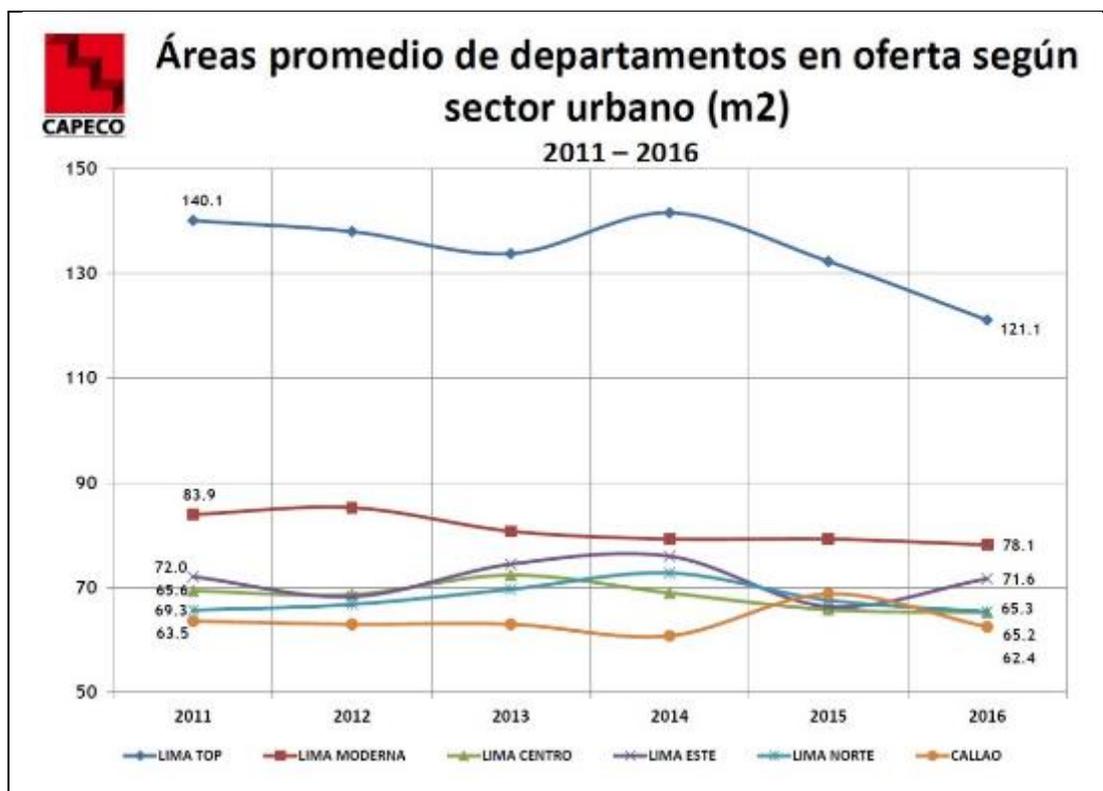
Figura 4.11 Área promedio de los departamentos



Fuente: Redacción Perú21 (2013)

Asimismo, el diario Gestión en su publicación de noviembre del 2016 señala que se mantiene la tendencia a la reducción del tamaño de las viviendas y, en ese mismo año, CAPECO indicó que el tamaño de las viviendas se redujo en 4%, según cita Redacción Gestión (2016a). Las áreas promedio se muestran en la figura 4.12.

Figura 4.12 Tendencias de las áreas de departamentos 2011 – 2016

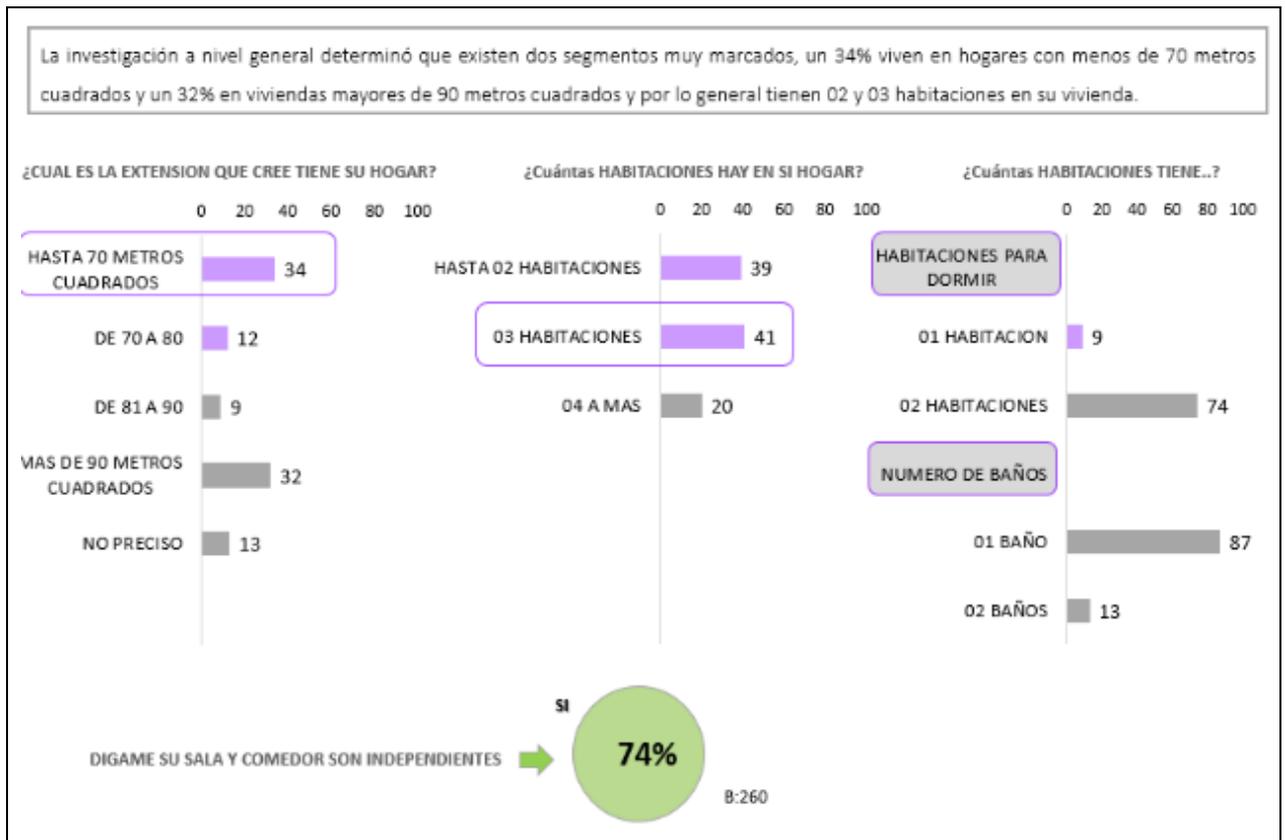


Fuente: Redacción Gestión (2016a).

En la figura 4.12 se puede observar que el tamaño de los departamentos en Lima Top disminuyó de 140 a 120 m² y, en Lima Moderna de 83 a 78 m². Respecto a este tema el presidente del Instituto de la Construcción y Desarrollo de CAPECO indicó a Gestión que esta tendencia se mantendría debido a los precios altos.

En la figura 4.13 se puede observar el resultado del estudio de mercado realizado en mayo del presente año:

Figura 4.13 Aspectos asociados a las viviendas del público objetivo



Fuente: Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research & Insights, 2018).

Como se puede apreciar existe un 55% de viviendas que cuentan con menos de 90 m². Asimismo, un 39% de estas viviendas tienen hasta dos habitaciones y un 41% con tres habitaciones.

Figura 4.14 Aspectos asociados a las viviendas – Por zonas

ZONAS SEGÚN APEIM	EXTENSION DE HOGAR (Estadístico Moda)	NUMERO DE HABITACIONES (Estadístico Moda)	HABITACIONES PARA DORMIR
ZONA NORTE (Independencia, Olivos y SMP)	HASTA 70 METROS 2 CUADRADOS: 48%	02 HABITACIONES: 67%	02 HABITACIONES: 96%
ZONA ESTE (SIL)	DE 80 METROS 2 A MAS: 48%	03 HABITACIONES: 55%	02 HABITACIONES: 80%
ZONA CENTRO (Cercado, Breña, Rimac)	HASTA 80 METROS CUADRADOS: 52%	04 HABITACIONES A MAS: 52%	03 HABITACIONES: 28%
ZONA MODERNA (Jesús María, Magdalena, San Miguel, Pueblo Libre)	DE 80 METROS CUADRADOS A MAS: 58%	04 HABITACIONES A MAS: 45%	03 HABITACIONES: 50%

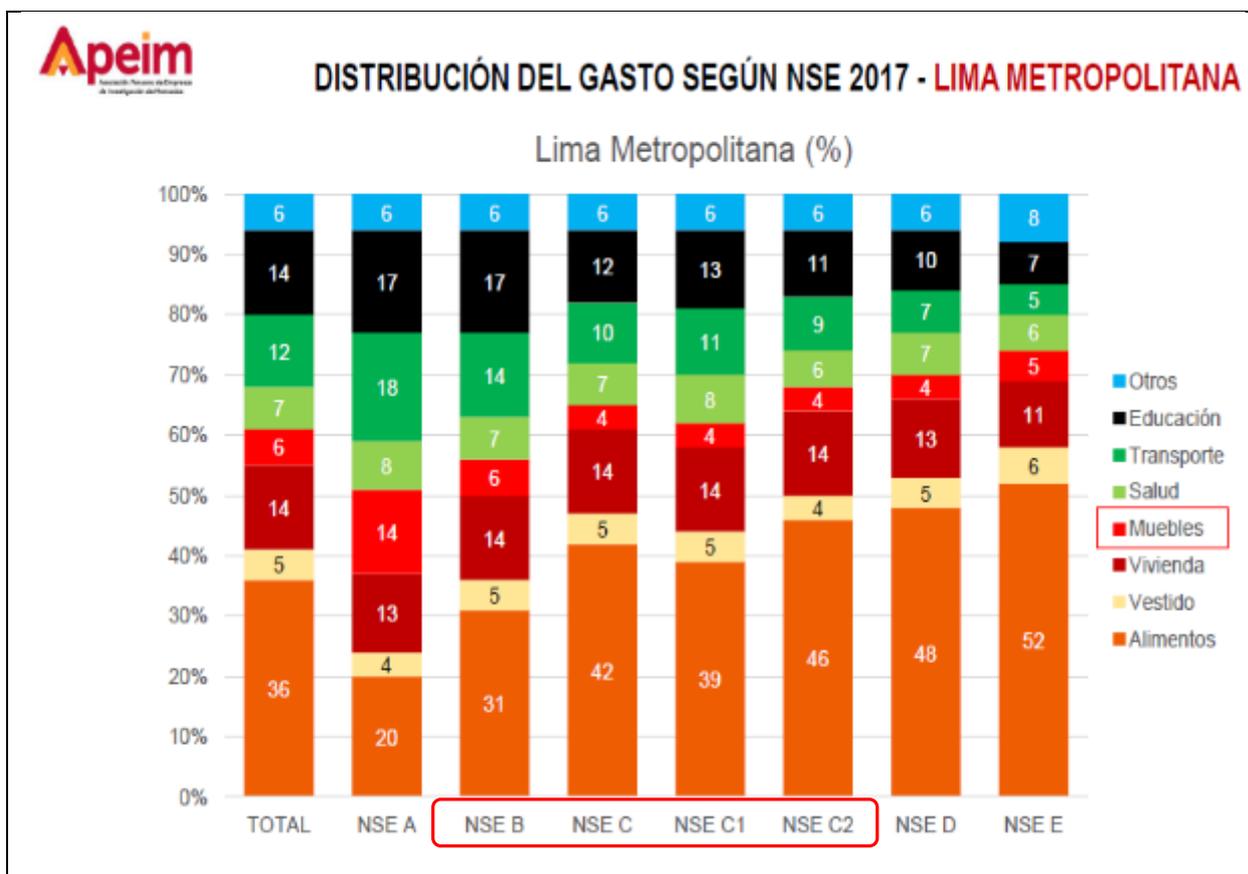
Fuente: Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research & Insights, 2018).

Como se observa en la figura 4.14, el estudio de mercado indica que un 48% de los hogares en la zona norte cuentan con viviendas de hasta 70 m2 y un 67% indica que cuentan con solo dos (2) habitaciones.

4.3.2 Aspectos Económicos:

Más allá de analizar el crecimiento económico de la Región Lima, se observa cómo el público objetivo realiza sus gastos y cómo son sus hábitos de consumo, en especial, de los muebles. Según el APEIM (2017), en la región de Lima Metropolitana el sector con NSE B gasta el 6% de sus ingresos en muebles y el NSE C, C1 y C2 = 4%, la información en detalle se muestra en la figura 4.15.

Figura 4.15 Distribución del gasto % según NSE – 2017



Fuente: APEIM (2017: 36)

Los estudios realizados por el APEIM (2017), van más al detalle e indican el gasto en soles por cada grupo, esto da una idea de la magnitud en que las personas estarían dispuestas a gastar en los muebles, según se detalla en la tabla 4.2.

Tabla 4.2 Ingresos y gastos en soles, según NSE -2017



INGRESOS Y GASTOS SEGÚN NSE 2017 - LIMA METROPOLITANA

PROMEDIOS	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 1,268	S/. 1,582	S/. 1,461	S/. 1,286	S/. 1,319	S/. 1,227	S/. 1,062	S/. 912
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 170	S/. 333	S/. 242	S/. 152	S/. 168	S/. 123	S/. 112	S/. 98
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 472	S/. 998	S/. 690	S/. 429	S/. 453	S/. 386	S/. 281	S/. 190
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 205	S/. 1,068	S/. 293	S/. 130	S/. 140	S/. 112	S/. 95	S/. 78
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 253	S/. 609	S/. 355	S/. 230	S/. 262	S/. 173	S/. 151	S/. 100
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 405	S/. 1,424	S/. 668	S/. 320	S/. 355	S/. 256	S/. 147	S/. 90
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 475	S/. 1,321	S/. 800	S/. 380	S/. 423	S/. 302	S/. 219	S/. 112
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 220	S/. 465	S/. 307	S/. 195	S/. 209	S/. 169	S/. 142	S/. 140
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,468	S/. 7,800	S/. 4,815	S/. 3,122	S/. 3,329	S/. 2,748	S/. 2,211	S/. 1,719
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 5,006	S/. 14,205	S/. 7,297	S/. 4,193	S/. 4,586	S/. 3,483	S/. 2,851	S/. 2,120

Fuente: APEIM (2017: 35)

Por otro lado, están las estadísticas que muestra el BCRP acerca del consumo de muebles, aquí se puede ver que la tendencia está en crecimiento, lo cual puede ser aprovechado por la empresa, ya que el producto es más que un mueble tradicional, es moderno y sobre todo multifuncional, como se muestra en la figura 4.16.

Figura 4.16 Manufactura no primaria – Madera y muebles



Fuente: BCRP (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.3.3 Aspectos Tecnológicos:

Años atrás el aspecto tecnológico sobre los muebles en el Perú no era muy amplio, los diseños eran simples, la calidad no era buena, lo que se tenía eran muebles artesanales, y se podía afirmar que no había desarrollo tecnológico en cuanto a muebles, sin embargo, ahora la situación es diferente.

Ahora las CITEs explicada en el factor Político, desempeñan un rol importante en cuanto a los estudios de investigación y desarrollo que se aprovechará por la empresa para mejorar el proceso productivo.

Una tarea que se está considerando como resultado de las investigaciones es encontrar productos alternativos a la madera, esto con el fin de contar con una alternativa de material en caso de tener limitado acceso a esta materia prima.

Según el blog de la revista M&M (Colorado, 2015), esta alternativa es el WPC (Wood & Plastic Composites) o compuestos de plástico y fibra de madera, esta tecnología se utiliza con éxito en el sector construcción de EEUU, ya que mezcla las bondades de la madera junto con la resistencia de algunos polímeros. Se debe recalcar que el producto será desarrollado con madera, sin embargo, se han identificado posibles

materiales que podrían ser usados, solo si se restringe de alguna forma el suministro de madera.

4.3.4 Aspectos Políticos:

Respecto a este factor el gobierno anterior, con Resolución Suprema N°150.2000-ITINCI, ha creado la CITE DE MADERA que está ubicada en el Parque Industrial de Villa El Salvador, éste es un centro de innovación tecnológica de la madera.

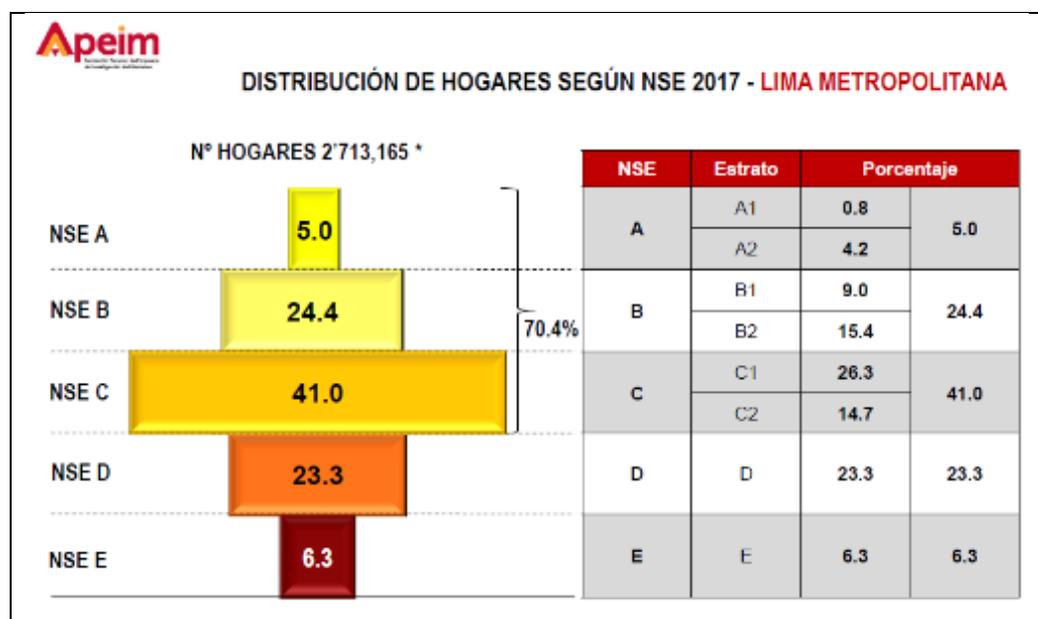
Este centro jugará un rol importante con los programas de investigación en la cadena productiva y servirá como soporte tecnológico de la producción.

4.3.5 Aspectos Demográficos:

Respecto al factor demográfico, de acuerdo a información de APEIM (2017), se puede ver que la región de Lima metropolitana tiene una población de 2'713,165 hogares.

El mercado objetivo está representado por los porcentajes de hogares del NSE B y C, de acuerdo a lo señalado en la tabla 4.3.

Tabla 4.3 Perfil de personas por NSE -2017



Fuente: APEIM (2017: 12)

En la tabla 4.4 se observa el comportamiento en cuanto al uso de internet, esta es una gran oportunidad para generar mayor venta a través de este canal, y será incluido

en el plan de marketing como uno de los canales de publicidad. El Apeim (2017) muestra en la siguiente tabla los detalles de esta situación.

Tabla 4.4 Perfil de Personas de Uso de Internet por NSE -2017

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
En el mes anterior, ¿ hizo uso del servicio de Internet?		60.3%	86.7%	79.1%	63.6%	50.3%	39.4%	38.1%	63.6%
En el mes anterior	El hogar	61.1%	89.1%	82.1%	57.8%	64.1%	41.8%	17.6%	10.1%
	El trabajo	29.3%	59.1%	39.4%	23.3%	25.2%	18.4%	12.6%	9.7%
¿Dónde usó Internet? (Respuesta Múltiple)	Un establecimiento educativo	5.4%	4.6%	5.7%	5.7%	6.3%	4.0%	4.7%	3.7%
	Una cabina pública	10.8%	.8%	3.5%	10.3%	8.2%	15.7%	29.6%	33.3%
	En casa de otra persona	4.8%	3.9%	4.6%	5.1%	4.4%	6.8%	4.7%	4.9%
	Otro	.1%	0.0%	.0%	.1%	0.0%	.4%	0.0%	0.0%
Acceso móvil a internet		70.7%	80.7%	71.2%	68.7%	69.2%	67.4%	70.4%	72.1%
Uso el Internet para (Respuesta Múltiple)	Comprar productos y/o servicios	12.7%	36.5%	18.0%	8.4%	9.1%	6.7%	3.7%	.8%
	Operaciones de banca electrónica	15.4%	39.0%	21.2%	11.5%	11.7%	10.9%	4.6%	1.7%
	Educación formal y actividades de capacitación	11.7%	24.1%	14.6%	9.7%	10.5%	7.6%	6.0%	4.7%
	Transacciones (interactuar) con organizaciones estatales/autoridades públicas	16.3%	29.3%	20.9%	13.7%	14.7%	11.1%	8.4%	6.0%
	Actividades de entretenimiento	78.3%	79.4%	77.9%	79.1%	80.3%	76.0%	77.1%	74.7%
	Vender productos y/o servicios	6.0%	10.0%	8.0%	5.2%	5.8%	3.5%	2.1%	3.4%

Fuente: APEIM (2017: 39)

Por otro lado, está el comportamiento típico del peruano que le gusta estar a la moda, esto lleva a pensar que, ver el mueble multifuncional en las tiendas comerciales o en el local generará una intención de compra.

4.4. Análisis de las Fuerzas Competitivas

De acuerdo a la teoría de las cinco fuerzas competitivas, (Porter, 1979), en esta sección se analizará el nivel de competencia dentro de la industria y, de este modo, se podrá desarrollar una estrategia de negocio que muestre cuan atractiva es esta industria y el modelo de negocio para crear oportunidades de inversión y rentabilidad.

4.4.1 Amenaza de productos sustitutos.

En el corto tiempo las barreras que existen para el modelo de negocio propuesto es alto, debido a que el producto es nuevo e innovador, además que será de calidad, ya que se utilizará **madera**.

En el largo tiempo las barreras no serán tan altas ya que probablemente aparecerán competidores que con una mezcla de habilidad, tiempo y dinero puedan ofrecer productos similares a los del presente proyecto.

4.4.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

La amenaza de nuevos competidores en el corto tiempo es baja, sin embargo, ésta podría ir incrementándose en el largo plazo.

Para ello se ha establecido la creación del área de I+D para la parte del diseño, con el fin de crear y lanzar nuevos diseños cada año, de esta manera, la amenaza de nuevos competidores se mantendrá baja. En coordinación con la CITE de madera se ejecutará los estudios de investigación y desarrollo de nuevos productos cada año, así como la mejora de los procesos productivos.

Adicionalmente, está la calidad del producto y servicio post venta, así como todos los canales de comunicación que soportarán la continuidad de los productos.

4.4.3 Rivalidad entre los competidores.

En el mercado local hay pocas empresas existentes que venden muebles multifuncionales similares a los productos de la presente propuesta, pero si hay bastante presencia de empresas y comerciantes de muebles tradicionales que en el futuro podrían virar al comercio de muebles multifuncionales. Para esto el área de I+D producirá nuevos productos que permitan seguir siendo competitivos.

4.4.4 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

Aquí la política de negociación a largo plazo será la principal herramienta de negociación. Con ello se establecerá un acuerdo entre tres a cinco años, lo cual garantizará el suministro adecuado de materias primas.

Aquí también se establece contar con al menos dos proveedores. El contar con múltiples opciones de proveedores de materia prima también le dará seguridad a la producción ya que, a falta de un proveedor, otro estará disponible para casos de sobredemanda.

4.4.5 Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

Al contar con una propuesta de valor que esté dado por los productos que son los muebles multifuncionales de calidad y precio justo, el poder de negociación es fuerte, además los clientes tendrán una variedad de modelos y colores.

4.4.6 Matriz EFE

Tabla 4.5 Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Incremento de viviendas con áreas menores de 90 m ²	0.2	4	0.8
Incremento de ferias inmobiliarias	0.2	4	0.8
Aparición de nuevas tecnologías de materia prima	0.1	3	0.3
Apertura de nuevos tratados de libre comercio	0.1	3	0.3
AMENAZAS			
Percepción incorrecta del producto	0.1	2	0.2
Bajas barreras de ingreso para nuevos competidores	0.1	2	0.2
Subida de precios de las materias primas	0.2	2	0.4
TOTAL	1		3

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media 1 = la respuesta es mala.
 (2) El total ponderado de 3.0 está por arriba de la media de 2.50.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

4.4.7 Matriz EFI

Tabla 4.6 Matriz EFI

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
FUERZAS			
Diseños novedosos, permiten ahorro del espacio	0.20	4	0.80
Material de calidad duradera (madera, acero inox.)	0.15	4	0.60
Precio Justo	0.15	4	0.60
Empaque en caja (fácil de transportar)	0.10	3	0.30
Contar con el área de I y D	0.15	4	0.60
DEBILDADES			
Desconfianza de la durabilidad del mueble	0.10	2	0.20
Necesidad de contar con tiendas físicas para la venta	0.15	1	0.15
TOTAL	1		3.25

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde: 4 = Alta Fortaleza, 3 = Mediana Fortaleza, 2 = Mediana Debilidad, 1 = Alta Debilidad
(2) El total ponderado de 3.25 está por arriba de la media de 2.50.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En este capítulo se muestra un análisis completo del entorno externo e interno del sector de muebles, así como un análisis de las fuerzas competitivas.

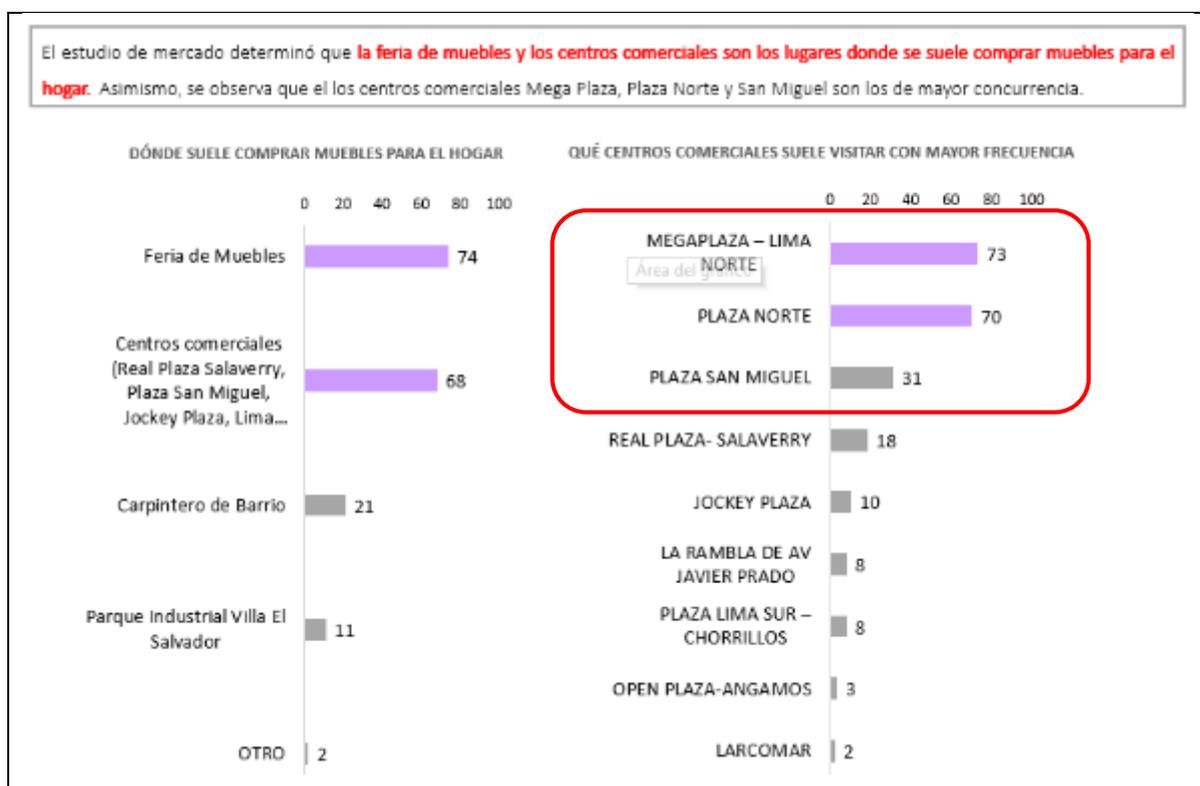
En el siguiente capítulo se desarrollará la idea del negocio mediante el modelo Canvas, desde la propuesta de valor hasta la estructura de costos.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

En esta sección se realizará un análisis estratégico en base a los estudios realizados, esto permitirá desarrollar y evaluar la propuesta para la producción y venta de los muebles multifuncionales, así como elaborar una estrategia óptima que lleve a culminar con éxito el plan de negocios.

De acuerdo al estudio de mercado que indica que hay una preferencia de la gente para comprar sus muebles en las ferias de muebles y en la zona de Lima Norte, tal como se indica en la figura 5.1.

Figura 5.1 Lugares para la compra de muebles para el hogar



Fuente: Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research & Insights, 2018).

Se considera llegar a los clientes por medio de ventas directas.

- Un local en Mega Plaza en Independencia
- Un local en Lima Plaza Norte
- Un local en Plaza San Miguel
- Un almacén y centro de operaciones en San Juan de Miraflores.

Así como la participación activa en las ferias inmobiliarias y en las ferias del programa MIVIVIENDA; además, se ha considerado las ventas por internet, para esto se creará una página web de la empresa con todo el detalle de los productos.

Se considera contratar publicidad en Facebook, esta plataforma brindará muchas formas de publicidad para lograr el mayor alcance del producto, esto permitirá alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

El objetivo principal con Facebook es lograr que primero se vea el producto, éste mostrará todas sus bondades en un video, si el video es de su agrado habrá un link que lo lleve a la página WEB en donde encontrará mayor información y detalles.

Reconocimiento: aquí lo que se busca es mayor alcance, que el producto sea visto por miles de personas.

Consideración: mediante videos se pretende lograr los siguientes objetivos: que ayuden a que las personas empiecen a pensar en la empresa y busquen más información sobre la misma.

Conversiones: los objetivos que animan a las personas interesadas en tu negocio a comprar o utilizar tu producto o servicio.

5.1. Propuesta de Valor

Muebles multifuncionales con un diseño y estilo único, capaces de transformar y crear espacios libres de acuerdo a la necesidad del momento, brindando bienestar y comodidad en ambientes con limitado espacio.

Los muebles multifuncionales brindarán la flexibilidad de tener un área libre o un mueble con todas sus funcionalidades a las familias o personas que no disponen de un área amplia en sus viviendas, convirtiendo de esta forma cada ambiente en un área dinámica con espacio para cada situación que se presente.

5.2. Análisis VRIO

Este análisis se realiza para identificar todos los recursos con los que cuenta la empresa para así tomar ventaja frente a los competidores y lograr diferenciar de las demás empresas, como se muestra en la tabla 5.1.

Tabla 5.1 VRIO

Recurso			Organización alineada con recursos	
Valioso	Raro	Difícil de imitar		
✗				Desventaja Competitiva
✓	✗			Igualdad Competitiva
✓	✓	✗		Ventaja Competitiva Temporal
✓	✓	✓	✗	Ventaja Competitiva por Explotar
✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

5.2.1 Puntos de ventaja competitiva

- **Valor (Valioso)**

El producto le permite a la empresa diferenciarse por sí misma frente a los competidores, porque ofrece un producto innovador que soluciona el problema de espacio, así como una cadena de valor que le permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos comerciales.

- **Singularidad (Raro)**

En el mercado local se han identificado competidores que ofertan los típicos muebles tradicionales, pero muy pocos con la característica propia de un mueble multifuncional. En adición a lo anterior, no es común encontrar los muebles con la versatilidad ofrecida además de la combinación de calidad, precio, pero sobre todo el diseño.

- **Difícil de imitar**

Las empresas del rubro de muebles tradicionales u otros competidores siempre tratarán de imitar el producto, sin embargo, se considera que esto tomará algún tiempo por la curva de la experiencia obtenida de este tipo de producto, sin

embargo, si los competidores llegan a tener la combinación de talento, tiempo y dinero, eventualmente en el largo plazo imitarán el producto.

- **Organización alineada con recursos**

La estructura organizacional que rige la empresa le permitirá a la empresa tener presencia y reconocimiento. La organización se basará en la cultura, en el personal, en el sistema de comunicación interno, en la política de compensaciones; con todo esto se logrará una ventaja importante frente a los competidores.

Finalmente, se puede afirmar que, la propuesta de negocio tiene Valor, es singular, es difícilmente Imitable, y se cuenta con profesionales capacitados, por lo tanto, es posible tener a largo plazo una ventaja competitiva.

5.3. Modelo CANVAS.

Una representación práctica del modelo de negocio que explica cómo se generarán las ganancias, es el modelo de CANVAS (Nonlinear Thinking, 2008), el mismo que permite visualizar en nueve bloques los aspectos claves de la empresa, como se observa en la Figura 5.2.

Figura 5.2 Modelo Canvas

 <p>Key Partners</p> <p>Alianza con varios proveedores de materia prima de calidad-precio.</p> <p>Contar con los locales en los centros comerciales es clave para llegar a nuestros clientes.</p> <p>Nuestros socios claves son el programa mi Vivienda y las constructoras del sector, para esto vamos a establecer acuerdos de cooperación con estas organizaciones</p> <p>Instalaremos muebles en sus departamentos pilotos.</p>	 <p>Key Activities</p> <p>Proceso de Diseño y la elaboración de nuestro producto es un punto clave.</p> <p>Otro proceso clave, es el diseño del empaque del producto, bajo el concepto de transportabilidad.</p>	 <p>Value Propositions</p> <p>Muebles multifuncionales con un diseño y estilo único, capaces de transformar y crear espacios libres de acuerdo a la necesidad del momento.</p> <p>Los muebles multifuncionales brindaran comodidad a las personas que tienen una vivienda de área pequeña, convirtiendo cada ambiente en una área dinámica con espacio para cada situación que se presente.</p>	 <p>Customer Relationships</p> <p>Realizaremos showroom y promociones de los productos en las ferias que realiza el programa mi vivienda. Creación de una pagina WEB con información detallada de cada uno de los productos en la cual se brindara promociones.</p>	 <p>Customer Segments</p> <p>El segmento de clientes:</p> <p>Todos las familias con jefes de hogar con edades de 25 a 45 años de Nivel Socio Económico NSE B</p> <p>Todos las familias con jefes de hogar con edades de 25 a 45 años de Nivel Socio Económico NSE C</p> <p>Principalmente que vivan en la ciudad de Lima metropolitana.</p>
 <p>Cost Structure</p> <p>Los principales costos que se han considerado para el desarrollo de los productos son: Costo de Suministro de materia prima (Madera), Suministro de los accesorios, fabricación (ensamblaje), de transporte, alquiler de los locales, Costo de ventas, Costo de publicidad e Impuestos.</p>		 <p>Revenue Streams</p> <p>Basados principalmente en la venta de los muebles, Ensamblado, Mantenimiento y venta de repuestos.</p>		

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

5.3.1 Propuesta de Valor

Los muebles multifuncionales brindan comodidad a las familias o personas que tienen una vivienda de área pequeña o que carecen de espacios libres, convirtiendo cada ambiente en un área dinámica con espacio para cada situación que se presente.

Muebles multifuncionales con un diseño y estilo único, capaces de transformar y crear espacios libres, en cualquier momento.

5.3.2 Relación con Clientes

Para la relación con los clientes se considera incluir una línea de atención al cliente a través de una página Web el cual contará con información en línea que permita a los clientes descubrir todas las bondades de los productos. También se incluirá un sistema de chat para la asistencia rápida y una cuenta en Facebook para brindar información y soporte del producto.

Asimismo, se participará en las ferias inmobiliarias, así como ferias de MIVIVIENDA para dar a conocer el producto.

5.3.3 Canales de Distribución y Comunicación

Dentro de los canales de distribución considerados, están las tiendas en centros comerciales y un almacén que a su vez será el centro de operaciones.

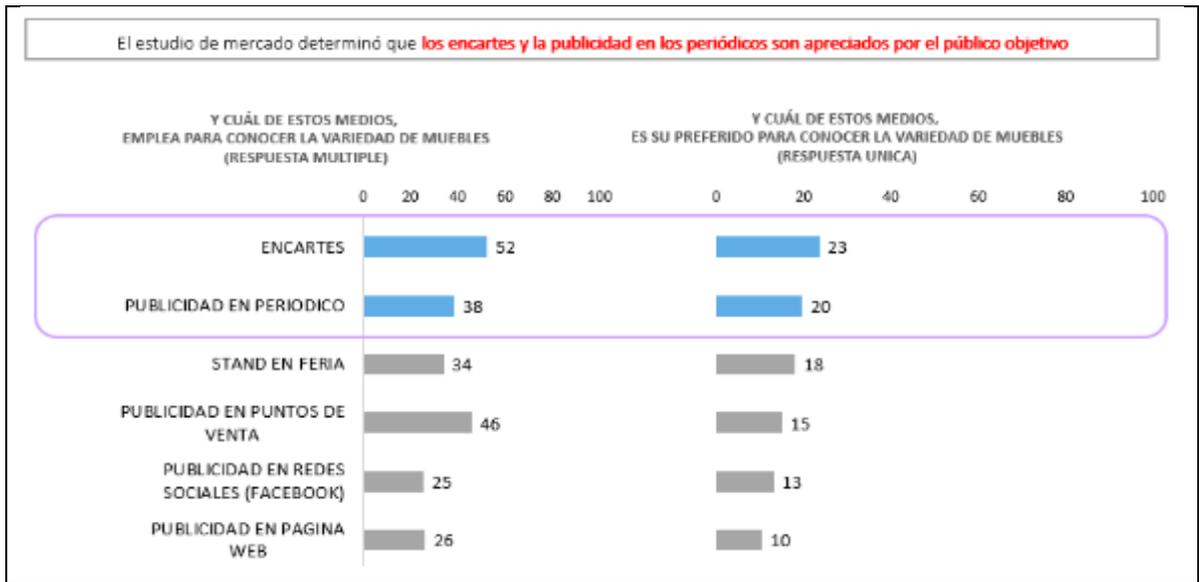
Se considera implementar tres tiendas de reducido espacio donde se verá la funcionalidad de cada uno de los muebles, y se mostrará cómo estos muebles pueden administrar de manera óptima el espacio que tiene los ambientes de las viviendas y departamentos.

Las tiendas estarán ubicadas en la zona norte de Lima, una tienda estará en Lima Plaza Norte, otra en el centro comercial Mega Plaza y la otra en Plaza San Miguel, en las que se exhibirán y promocionarán los diferentes modelos de los muebles multifuncionales, así como su capacidad de ahorrar espacio.

En cuanto a los medios de comunicación se han considerado:

De acuerdo al estudio de mercado realizado, se indica que los medios escritos son la mejor forma de enterarse de la variedad de muebles según se detalla en la figura 5.3

Figura 5.3 Uso de medios de comunicación para ver la variedad de muebles

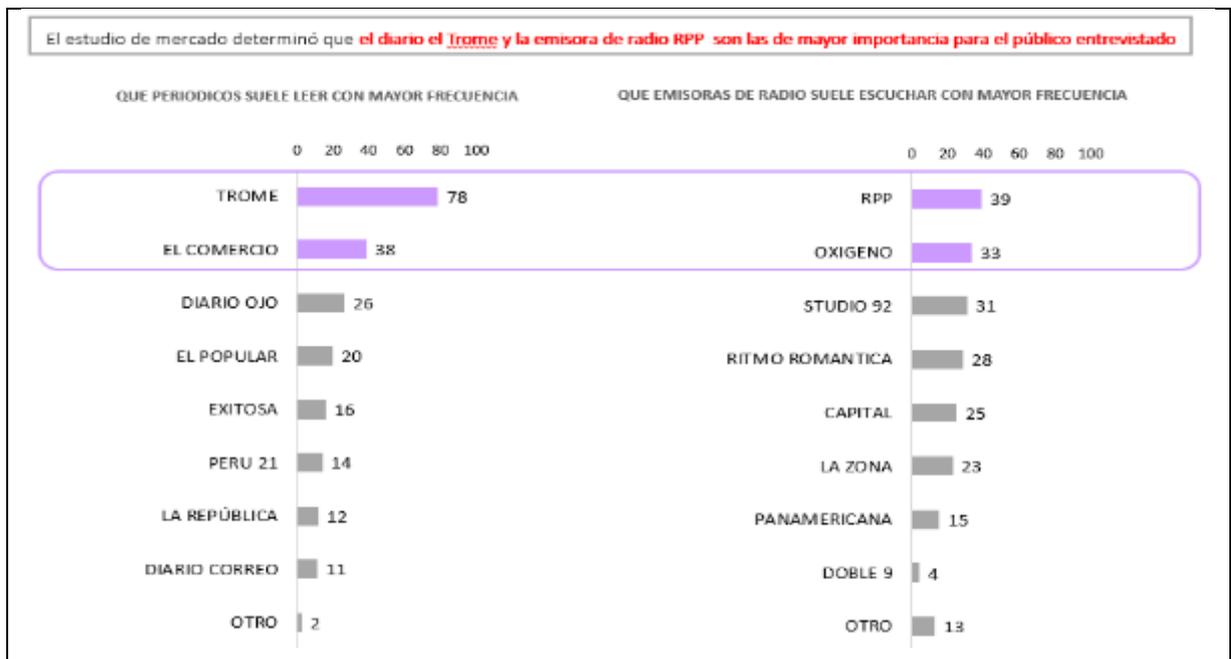


Fuente: Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research & Insights, 2018).

Por lo tanto, se va a enfocar en los medios escritos del tipo encarte y publicidad en periódicos, sin dejar de lado los otros medios de comunicación que tienen menor valoración, pero son utilizados por un segmento del público objetivo.

En la figura 5.4 se detallan los resultados del estudio de mercado respecto a los medios de comunicación más valorados por el público objetivo.

Figura 5.4 Consumo de medios - Periódicos y Radio



Fuente: Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research & Insights, 2018).

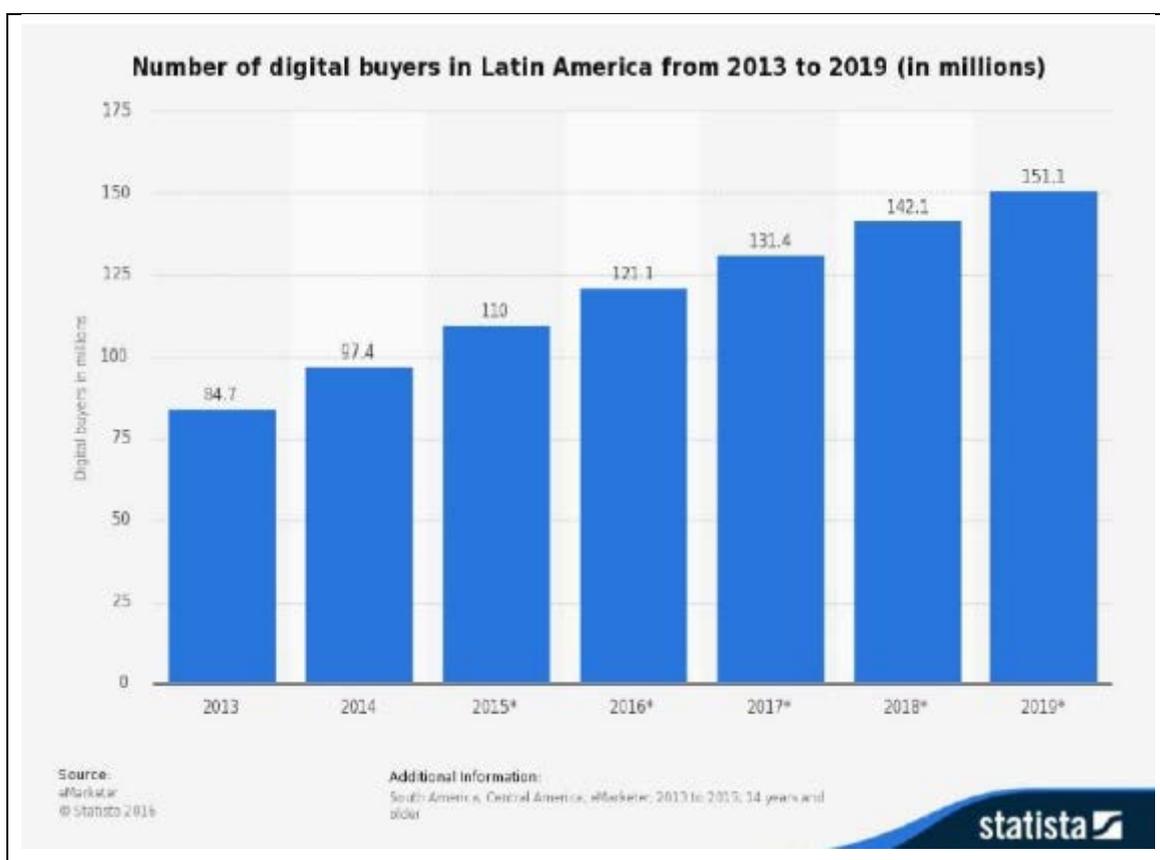
Como se puede apreciar el diario el Trome y el Comercio son los medios escritos a través de los cuales se difundirá la propuesta con anuncios publicitarios.

- **En Radios**

También se ha identificado que el público objetivo escucha las radios como RPP y Oxígeno, así que también se incluirán a estas radios en el plan de marketing para llegar al público objetivo.

- **En la WEB:** En la figura 5.5 se observa el número de compradores vía web.

Figura 5.5 Número de compradores por internet



Fuente: Statista (2016)

Se considera la creación de una página web con catálogos on-line para brindar información a los clientes y de esta forma generar su compra.

- **En Redes Sociales**

Redes sociales como Facebook para tener mayor alcance y que el producto sea más conocido.

- **En Ferias:**

Programa Mivivienda y constructoras del sector:

Se incluirá un stand en la feria de inmuebles del programa Mivivienda y acuerdos con las constructoras para incluir los muebles en sus departamentos pilotos.

- **En los Puntos de Venta:**

Como parte del trato con el cliente, en cada una de las tiendas, ferias inmobiliarias y las del programa Mivivienda se realizarán *showrooms*, que permitan vivir la experiencia que brindan los muebles multifuncionales.

5.3.4 Segmentos de Clientes

El segmento seleccionado para los productos ofertados en la propuesta de negocio reúne las siguientes características:

- Todas las personas o familias con jefes de hogar con edades 25 a 45 años de Nivel Socio Económico B.
- Todas las personas o familias con jefes de hogar con edades 25 a 45 años de Nivel Socio Económico C.
- Principalmente que vivan en la ciudad de Lima Metropolitana.

De acuerdo al análisis de las estadísticas mostradas por CAPECO (Redacción Gestión, 2016a), estos segmentos son los que están adquiriendo departamentos con áreas reducidas entre 65 m² y 80 m².

Asimismo, en la mencionada publicación del diario Gestión de noviembre del 2016, se informa que se mantiene la tendencia a la reducción del tamaño de las viviendas y además, que fuentes de CAPECO indicaron que el tamaño de las viviendas se redujo 4% y la tendencia se mantendría debido a los precios altos.

5.3.5 Fuentes de Ingreso

- Los ingresos básicamente están basados en la venta de los muebles.
- Mantenimiento y venta de repuestos.

5.3.6 Socios Clave

Los socios clave que se han considerado para el desarrollo de los productos con valor para los clientes son:

- Ferias inmobiliarias, el programa Mivivienda y las constructoras del sector, en cuyos departamentos pilotos se pretende instalar muebles de exhibición. Para esto es importante establecer acuerdos de cooperación con estas organizaciones.
- El proveedor de materia prima, especialmente la madera.
- Los proveedores de servicio, seguridad y publicidad.
- El personal propio de la organización.

5.3.7 Actividades Clave

Las actividades clave que se ha considerado para el desarrollo de los productos con valor a los clientes son:

- El proceso de ensamblado (desde la importación de cada uno de los componentes) del producto es otro punto clave, para garantizar esto se contará con un local para el ensamblaje y almacén de los productos, este local estará en San Juan de Miraflores.
- El empaque del producto el cual será realizado con el concepto de transportabilidad, de modo tal que los clientes puedan llevarlo en un taxi o utilizar el servicio de envío.
- El control de calidad del producto a lo largo de todas las etapas de producción, desde la fabricación de las piezas de madera en talleres de proveedores externos hasta el despacho de los productos.
- Contar con materias primas con un stock mínimo y eficiente.
- Participación en las ferias de muebles.
- Participación en las ferias inmobiliarias y ferias del programa MIVIVIENDA.

5.3.8 Recursos Clave

Los recursos clave que se han considerado para el desarrollo de los productos con valor a los clientes son:

- Suministro de materiales de calidad para garantizar el acabado del producto, para esto se conseguirá una alianza con algunos proveedores de materia prima que permitan obtener la mejor relación calidad-precio.
- Contar con los locales en los centros comerciales es clave para llegar a los clientes.

5.3.9 Estructura de Costos

Los principales costos que se han considerado para el desarrollo de los productos son:

- Costo de suministro de materia prima (madera).
- Costo de suministro de los accesorios que permitirán la funcionalidad de cada uno de los muebles.
- Costos de fabricación (ensamblaje).
- Costos de transporte.
- Costos alquiler de los locales.
- Costo de ventas.
- Costo de publicidad.
- Costos indirectos.
- Impuestos.

5.4. Propuesta estratégica

La propuesta estratégica consiste en un conjunto de actividades, las cuales se señalarán líneas abajo.

5.4.1 Visión

La visión del negocio será la siguiente: “Brindar comodidad a las familias que tienen una vivienda con espacio limitado o que desean tener espacio libre y de esta manera mejorar la vida de muchas familias”.

La idea de negocio es ofrecer un producto innovador para el hogar, muebles multifuncionales con un buen diseño y a precios justos, de modo tal que sea accesible a la mayor cantidad de personas.

Para lograr esto, el plan es brindar productos de calidad a precios justos al alcance de los clientes, esto se logrará con la mejora continua de la cadena de valor, realizando acuerdos a largo plazo con los proveedores, aprovechando al máximo la capacidad de planta para producir volúmenes óptimos.

La visión va más allá de suministrar muebles multifuncionales que ahorren espacio, se desea brindar calidad de vida en los hogares de los clientes.

5.4.2 Misión

La misión es crear alternativas innovadoras que permitan el uso eficiente de los espacios en las viviendas, mejorando la calidad de vida de los hogares de los clientes, de los colaboradores, de los proveedores, así como los vecinos aledaños a la planta de producción.

Se quiere ofrecer una alternativa innovadora en el medio, un tipo de mueble especial para el hogar funcional y de buena calidad a precios justos para los clientes.

5.4.3 Valores

Los valores que se proponen son los siguientes:

- **ADAPTACION AL CAMBIO:**
Ser adaptables, capacidad de aprender nuevas habilidades rápidamente, la empresa implantará una filosofía de aceptación del cambio, Ser capaces de adaptarse a las demandas del mercado con productos innovadores.
- **RESPECTO MUTUO:**
La principal razón para que los trabajadores se sientan bien, es que la empresa los trate con respeto, así como también exista el respeto entre colaboradores, el respeto es la base para su crecimiento laboral.
- **RESPONSABILIDAD:**
La responsabilidad es uno de los valores cruciales en la organización. Se implementará una política de promociones para los trabajadores con alto sentido de responsabilidad. También se implementará una política de lecciones aprendidas donde los trabajadores verán que se puede aprender de los errores.
- **PASION:**
Pasión por hacer las cosas. Al poner énfasis en este valor, se creará un entorno en el cual las personas dediquen su tiempo a crear sinergias de productividad.
- **TRANSPARENCIA:**

Es crucial la transparencia y honestidad en la empresa, debe darse con todos sus colaboradores, con los clientes y con los proveedores. Este valor es imprescindible para que la empresa no dañe su imagen.

- **COMPROMISO:**

El compromiso debe ser inculcado dentro de la organización, a través del trabajo duro y la constancia. Los frutos de este valor se verán reflejados en los resultados de producción convirtiéndose en beneficios para la empresa y para los trabajadores, esto reforzará su empatía y lealtad con la empresa.

- **INNOVACION:**

La innovación en la cadena de valor es fundamental, el producto es resultado de este valor. La innovación es la única forma de crear valor, la innovación transforma lo tradicional en una nueva solución de valor.

5.5. Análisis Interno

Aquí se analizará la cadena de valor, permitiendo identificar las actividades que puedan generar una ventaja competitiva. En la figura 5.6 se muestra la cadena de valor elaborada.

Figura 5.6 Cadena de Valor



Fuente: SlideShare (2012)

La principal ventaja competitiva de la empresa será la diferenciación, debido a que se cuenta con un producto nuevo e innovador; no obstante, se pondrá especial énfasis en la reducción y optimización de los costos operativos.

La empresa contará con tres gerencias: Gerencia de Operaciones, Gerencia de Recursos Humanos y una Gerencia de Administración y Finanzas.

5.5.1 Creación de Valor

- **LOGISTICA DE ENTRADA:**

Se creará valor al comprar la madera a los proveedores directos y no por medio de intermediarios, la madera llegará cortada de acuerdo al requerimiento del mueble, tendrá todos los orificios y cortes debidamente señalados para su ensamblaje y su manipulación en las siguientes etapas.

- **OPERACIONES**

Los muebles son modulares, así que solo se requiere juntar todas las piezas de madera que corresponden a un mismo mueble, finalmente el embalaje se realizará con precintos de seguridad y cartón. Se creará valor en la forma como se realiza el ensamblaje.

- **LOGISTICA DE SALIDA**

Distribución de cada uno de los muebles a las dos tiendas ubicadas en Lima Norte, la distribución se realizará con los muebles armados, los cuales al ser plegables ahorran espacio.

- **MARKETING Y VENTAS**

Se brindará información principalmente a través de encartes y anuncios en radio, pero también a través de videos en la página web, redes sociales como Facebook, Google. También se pretende tener presencia en las ferias inmobiliarias FIP, así como en las ferias del proyecto MiVivienda. Se ahorrarán costos ya que los anuncios serán simples, pero con información efectiva, de esta forma se creará valor brindando la mayor cantidad de información por la mayor cantidad de canales.

- **SERVICIOS**

Se considera brindar un servicio de transporte, (se coordina la disponibilidad de la movilidad, así como el pago respectivo).

Se considera brindar un servicio post venta, atención en línea, o vía telefónica, se aceptará devoluciones si el cliente no este conforme. De esta forma se creará valor brindando seguridad a los clientes.

- **INFRAESTRUCTURA**

La infraestructura (de las tiendas) será menor en comparación a la de los competidores, esto implicará un ahorro de dinero en el alquiler de locales, las tiendas tendrán el mismo formato, en cada tienda se mostrará la funcionalidad de los muebles esto despertará el interés de la gente y su posterior compra.

- **RECURSOS HUMANOS**

La política de reclutamiento consistirá en seleccionar gente joven que cumpla con los VALORES de la organización.

Se implementará una política de compartir conocimientos acerca de los materiales involucrados en el ensamblaje de los muebles.

- **DESARROLLO DE TECNOLOGÍA**

Se contará con herramientas que permitan controlar el stock en tiempo real.

Se contará con el soporte del CENTRO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LA MADERA (CITE madera), para tener al día aspectos concernientes a nuevos materiales, insumos y técnicas, para acrecentar los conocimientos mediante las buenas prácticas de producción y gestión de la tecnología.

- **COMPRAS**

La política de compras será a largo plazo y las compras serán materiales estándar (para el caso de la madera serán cortes definidos) para cada mueble, generando así que se ahorre costos al no tener gran diversidad de tipos de materiales, por lo que la creación de valor será el ahorro por la compra de material estándar.

Como se puede observar, a lo largo de la descripción de los eslabones de esta cadena SE CREA VALOR, convirtiendo a la empresa en una empresa innovadora y creadora de valor.

5.6. Matriz FODA cruzado del proyecto

Considerando los lineamientos de Weihrich, (1999), se ha elaborado la matriz FODA para el presente proyecto, como se muestra en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2 Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ FODA	<p>Diseños novedosos Un nuevo modelo cada año Permiten ahorro del espacio</p> <p>Material de calidad duradera (madera, acero inox)</p> <p>Precio Justo Empaque en caja (fácil de transportar)</p>	<p>Desconfianza de la durabilidad del mueble</p> <p>Necesidad de contar con tiendas físicas para la venta</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>Incremento del sector inmobiliario.</p> <p>Departamentos de entre 35 – 80 m2. Familias con promedio de 4 - 5 integrantes.</p> <p>Concepto de muebles multifuncionales muy bien aceptados</p>	<p>Posicionar la marca de muebles multifuncionales, resaltando el ahorro de espacio.</p> <p>Garantizar diseños de muebles que satisfagan las necesidades de los clientes sin afectar negativamente en el área de la vivienda.</p>	<p>Implementar tiendas en diferentes distritos que agrupen al sector del NSE B y C, showrooms, y alianzas estratégicas con inmobiliarias para la exposición de los muebles multifuncionales</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>Alta competencia en el sector muebles</p>	<p>Generar valor agregado</p>	<p>Generar confianza con los clientes mediante la implementación de tiendas físicas, a donde acudir respecto a garantías, Fidelizar al cliente</p>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

De acuerdo a lo señalado en capítulos anteriores, el incremento del sector inmobiliario en los últimos años se ha visto incrementado, sobre todo en la construcción y venta de departamentos, los cuales en su mayoría son de espacios reducidos, sobre todo en los sectores de NSE B, C e inferiores a estos; haciendo que el espacio sea mucho más valorado y un punto decisivo al momento de la compra de los muebles.

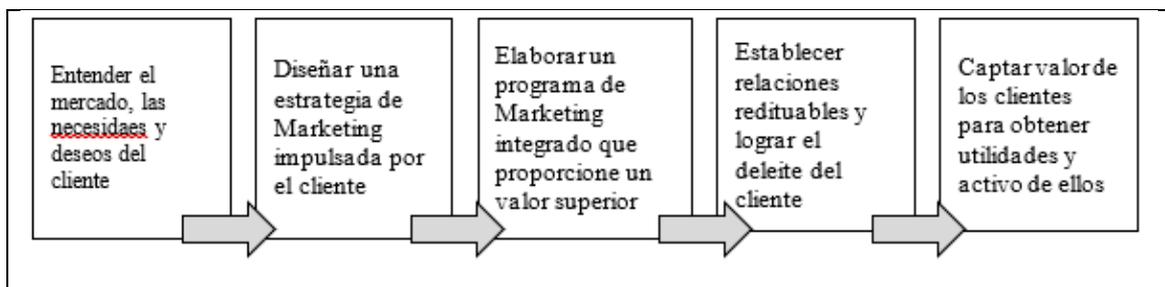
Si bien es cierto, los departamentos vienen disminuyendo de tamaño, los muebles tradicionales se mantienen con las mismas medidas, ocupando un espacio significativo del área de la vivienda.

Como respuesta a esta problemática, se ofrecerán muebles multifuncionales de un tamaño prudente, los mismos que pueden expandirse o plegarse de acuerdo al uso que se le piense dar en un momento determinado, lo cual facilitará el uso eficiente del espacio.

El presente plan de marketing busca determinar las principales necesidades del consumidor respecto a muebles, identificando los atributos que busca y valora, con el fin de complementar la propuesta de valor de los muebles multifuncionales frente a un mueble tradicional.

A continuación, se detalla el resumen de creación de valor para los clientes en cinco pasos en la tabla 6.1

Tabla 6.1 Relación Categoría Mueble



Fuente: Marketing. (Kotler y Armstrong, 2012: 229).

6.1. Objetivos del Plan de Marketing

6.1.1 Objetivo General

- Dar a conocer los atributos de los muebles y las ventajas de su multifuncionalidad.

6.1.2 *Objetivos específicos*

- Determinar el posicionamiento de la marca
- Establecer estrategias dentro del mix de marketing para lograr el mayor alcance de difusión y accesibilidad
- Determinar estrategias que incentiven la motivación de compra en el target estratégico.

6.2. Estrategia de Posicionamiento

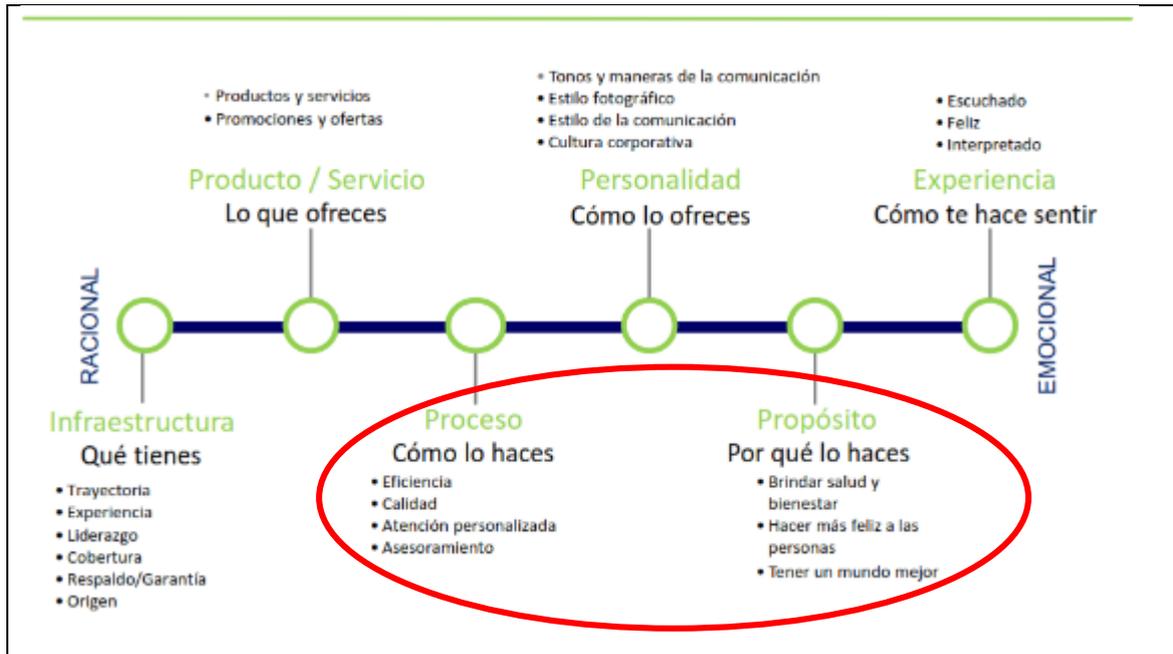
6.2.1 *Posicionamiento*

Para conseguir el posicionamiento esperado de la marca, se considera enfocar en publicitar la marca y los principales productos por los diferentes canales de comunicación, tomando en cuenta el anclaje perceptual de producto / servicio con el fin de dar a conocer el concepto, así como la implementación de Showrooms en diferentes sectores donde se encuentre concentrada la población del NSE B y C de Lima, con el fin de que el público objetivo pueda estar en contacto con los muebles, los vea, los pruebe y se convenza que cumplen con los atributos deseados.

“Furnit es una marca de muebles multifuncionales que permite ahorrar espacio a las familias que viven en departamentos o viviendas de áreas reducidas debido a la multifuncionalidad de los muebles, los cuales pueden expandirse o contraerse de acuerdo a la necesidad del usuario, permitiendo optimizar los ambientes de la vivienda”

Como se muestra en la figura 6.1, el anclaje perceptual del posicionamiento bajo el cual se trabajará será el de Proceso y Propósito, ya que se pondrá énfasis en la calidad de los materiales del producto, su durabilidad, así como la multifuncionalidad de éstos y sus ventajas.

Figura 6.1 Anclaje Perceptual de Posicionamiento



Fuente: Sesión 10 del Curso Gerencia de Comunicación Integral de Marketing (Caro, 2018).

6.3. Mix de Marketing

Para lograr el posicionamiento esperado, se considera hacer uso del Marketing Mix, donde:

6.3.1 Estrategia para el Producto

De acuerdo a lo señalado, se trata de muebles multifuncionales, los cuales permitirán ahorrar espacio en las viviendas de espacios reducidos, cumpliendo no sólo su función de mueble, sino que también proporcionará la satisfacción de contar con muebles “aparentemente grandes” ya que pueden ser usados por familias numerosas o para atender invitados, sin embargo por su característica de multifuncionalidad, éstos muebles pueden reducir considerablemente su tamaño, dando la sensación de mayor espacio en el hogar.

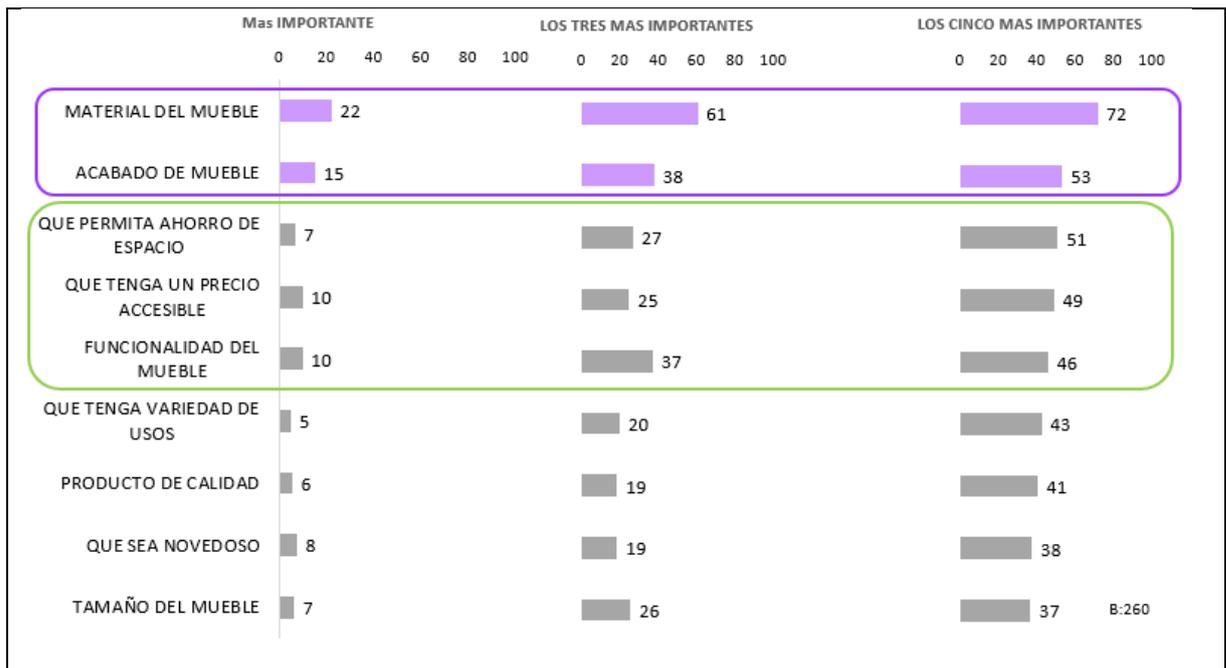
Tomando en cuenta la importancia que tiene la elaboración de un buen producto antes de ser lanzado al mercado, se realizó el estudio de mercado cuantitativo, en cual se determinó que tanto el precio como el material y acabado del mueble son los atributos más valorados, siendo la madera el material de mayor preferencia, como se muestran en las tablas 6.2 y 6.3 respectivamente.

Tabla 6.2 Atributos más valorados en los muebles según zonas

ZONAS SEGÚN APEIM	PRIMER LUGAR	2DO LUGAR	TERCER LUGAR
ZONA NORTE (Independencia, Olivos y SMP)	PRECIO ACCESIBLE	MATERIAL DEL MUEBLE	FUNCIONALIDAD
ZONA ESTE (S JL)	ACABADO DE MUEBLE	MATERIAL DE MUEBLE	FUNCIONALIDAD
ZONA CENTRO (Cercado, Breña, Rimac)	MATERIAL DE MUEBLE	ACABADO DE MUEBLE	AHORRO DE ESPACIO
ZONA MODERNA (Jesús María, Magdalena, San Miguel. Pueblo)	MATERIAL DE MUEBLE	ACABADO DE MUEBLE	AHORRO DE ESPACIO

Fuente: Resultado de las encuestas (Marketing Trends Research & Insights, 2018).

Tabla 6.3 Valoración del atributo de un mueble para el hogar



Fuente: Resultado de las encuestas. (Marketing Trends Research & Insights, 2018).

DESCRIPCIÓN DE LOS MUEBLES

Mueble Baúl: Como se puede apreciar en la figura 6.2, este mueble puede ser usado como sofá o mesa con seis bancos de tipo taburete. Elaborado en madera de tornillo con accesorios de acero inoxidable, respecto a los bancos, estos cuentan con cojines de espuma compacta, la cual ofrece un soporte bastante firme.

Figura 6.2 Mueble Baúl



Fuente: Decoesfera (2016)

Mesa ahorradora de espacio: Como se muestra en la figura 6.3 cuenta con seis sillas, práctica y muy ahorradora de espacio, ya que puede mantenerse plegada mientras no se use y sólo ocupa un pequeño espacio en el ambiente, puede ser usada además con una sola ala expandida tipo escritorio; este mueble está elaborado en madera tornillo y accesorios de acero inoxidable, lo cual garantiza su durabilidad.

Figura 6.3 Mesa ahorradora de espacio



Fuente: Ursus Americanus (s.f.)

Cama extensible: Como se muestra en la figura 6.4, es una cama de 1 plaza, la cual cuenta a su vez con una mesa plegable que puede ser usada como un pequeño escritorio para tareas u otros fines. Este mueble está elaborado en madera tornillo, garruchas decorativas con freno y otros accesorios de acero inoxidable y ruedas de goma, lo cual facilita el movimiento y traslado del mueble según sea conveniente.

Figura 6.4 Cama extensible



Fuente: Yadokari (2014)

Mesa de centro: Elaborado en madera de tornillo con compartimentos secretos para almacenar libros, revistas u otro objeto que se considere pertinente, a su vez, puede desplegarse una pequeña mesa, la cual hace las veces de un pequeño escritorio para trabajar desde la comodidad del sofá.

Figura 6.5 Mesa de Centro



Fuente: Decoesfera (2017)

6.3.2 Estrategia para la plaza

Se contará con cuatro tiendas para mostrar el producto directamente, lo cual no indica que será el único medio de venta, ya que se hará uso de diferentes canales como la venta Online.

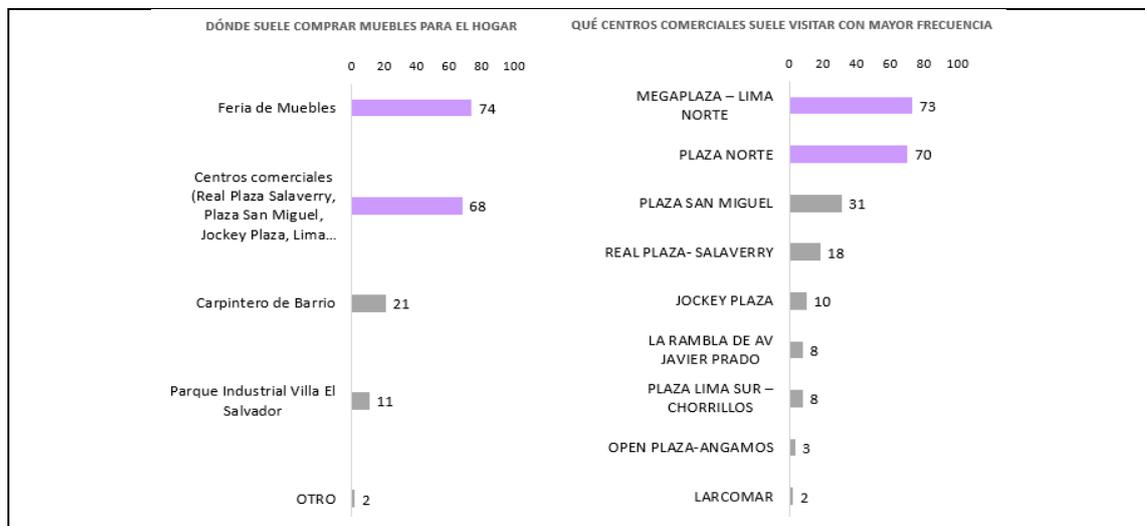
De acuerdo a los resultados del informe cuantitativo del estudio de mercado, los lugares más recomendados para la instalación de Showrooms y tiendas son: los Centros comerciales Mega Plaza, Plaza Norte, San Miguel y Salaverry ya que son los lugares más concurridos por el target además de contar con el mayor nivel de agrado del concepto; tal como se muestra en la tabla 6.4 y figura 6.6.

Tabla 6.4 Indicadores de atracción por zonas

ZONAS SEGÚN APEIM	NIVEL DE AGRADO	NIVEL DE RECOMENDACIÓN	NIVEL DE CREDIBILIDAD	NIVEL DE COMPRA
ZONA NORTE (Independencia, Olivos y SMP)	T2B: 99%	T2B: 53%	T2B: 39%	T2B: 17%
ZONA ESTE (SIL)	T2B: 100%	T2B: 73%	T2B: 58%	T2B: 58%
ZONA CENTRO (Cercado, Breña, Rimac)	T2B: 97%	T2B: 95%	T2B: 93%	T2B: 92%
ZONA MODERNA (Jesús María, Magdalena, San Miguel, Pueblo Libre)	T2B: 95%	T2B: 88%	T2B: 95%	T2B: 93%

Fuente: Resultado de las encuestas. (Marketing Trends Research & Insights, 2018).

Figura 6.6 Evaluación del lugar de compra y vista a centros comerciales



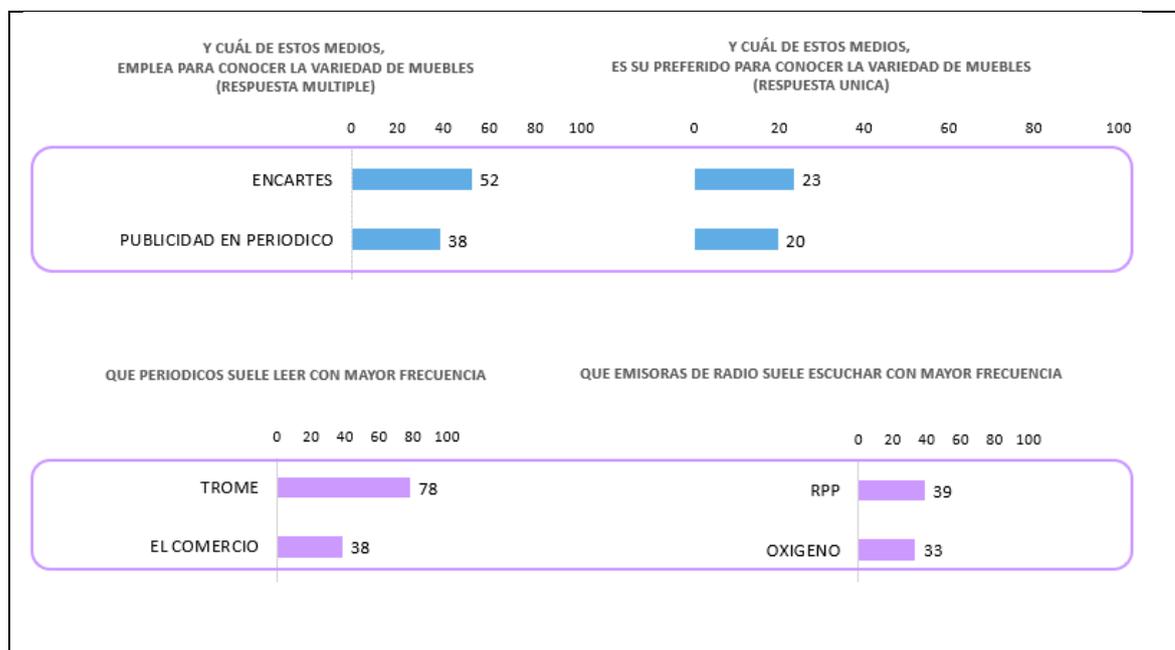
Fuente: Resultado de las encuestas. (Marketing Trends Research & Insights, 2018).

6.3.3 Estrategia para la promoción

Se hará uso de los diferentes canales de comunicación para dar a conocer las principales ventajas de los muebles multifuncionales, sobre todo en el tema de ahorro de espacio, pero más allá del concepto en sí de lo que es un mueble multifuncional, se enfatizará en la calidad de los materiales con los que estos muebles están elaborados, la durabilidad de los mismos, el mantenimiento y garantía.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado cuantitativo señalado previamente, se determinó que los medios más comunes de publicidad entre el público objetivo es el de encartes y periódicos; siendo el diario El Trome es más popular, seguido de El Comercio como se muestra en la figura 6.7.

Figura 6.7 uso de medios de comunicación más frecuentes



Fuente: Resultado de las encuestas. (Marketing Trends Research & Insights, 2018).

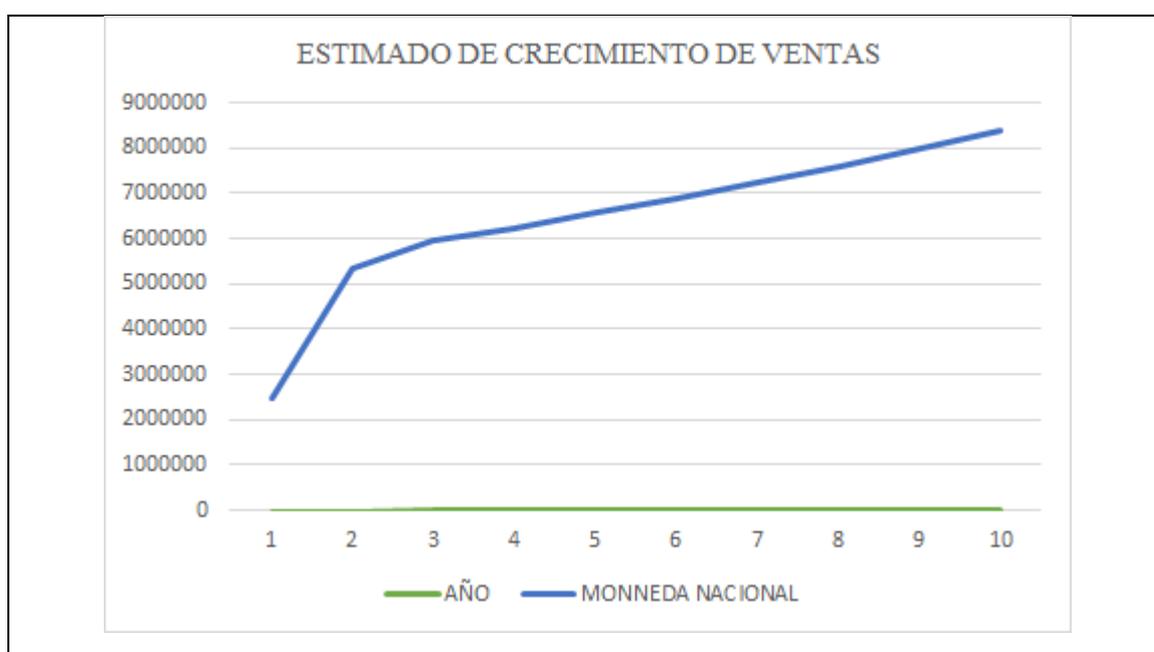
Tomando en cuenta la proyección de ventas estimadas de la figura 6.8 se observa que los muebles multifuncionales se encuentran en la fase de introducción y crecimiento de su ciclo de vida, el tipo de publicidad elegida será del tipo informativa y de persuasión.

De acuerdo a lo señalado líneas arriba los principales medios para la promoción de los muebles multifuncionales serán mediante anuncios radiales, encartes direccionados

a las zonas 2, 3 4 y 6 descritas en el APEIM (2017), las cuales cuentan con la mayor concentración de personas del sector del NSE B y C.

Así mismo, se tendrá presencia en la FIP, Feria Inmobiliaria del Perú, la cual se desarrolla en los meses de abril y setiembre correspondientemente.

Figura 6.8 Estimado de crecimiento de ventas en 10 años



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Marketing Digital**

Además de lo señalado, y tomando en cuenta la importancia de la tecnología y su cada vez mayor accesibilidad, se consideró que se contará con una plataforma digital, en la cual se podrán ver los diferentes muebles multifuncionales y sus diversos usos, así como información adicional del producto, ficha técnica, etc.

Además de:

- Dirección de Showrooms
- Pedidos
- Consultas

También se consideró el uso de las redes sociales, para interactuar directamente con el público interesado en los muebles multifuncionales

6.3.4 Estrategia para el precio

De igual manera, como se señaló en los puntos previos, se está tomando en cuenta el resultado del informe del estudio de mercado cuantitativo para determinar cuál sería el precio justo de los muebles a vender; cabe resaltar que según los resultados obtenidos en el estudio cualitativo (Focus group), se determinó que el público objetivo está dispuesto a pagar hasta un 15% más que el mueble tradicional, siempre y cuando, éste cumpla con sus expectativas (calidad y durabilidad adecuada).

Como principal estrategia de precios, se está considerando ponerle énfasis a la diferenciación del producto, la cual es una clara ventaja competitiva, de igual manera; si bien es cierto no sería la primera empresa con muebles multifuncionales en el Perú, sin embargo en la actualidad las tiendas que proveen de este tipo de muebles no están haciendo mucha publicidad, con lo cual, al iniciar con una campaña agresiva de Marketing, se lograría posicionar a la empresa como la única o la primera que llegó al mercado peruano y aumentando el grado de recordación en la target .

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio cuantitativo de mercado, se determinó que el precio promedio que el target está dispuesto a pagar por la cama extensible es de S/ 718.00 como se muestra en la figura 6.9.

Figura 6.9 Determinación de precios para la cama extensible



Fuente: Resultado de las encuestas. (Marketing Trends Research & Insights, 2018)

Respecto a los resultados de la mesa ahorradora de espacio, como se observa en la figura 6.10 el target está dispuesta a pagar S/ 575.00 nuevos soles en promedio.

Figura 6.10 Determinación de precios para la mesa ahorradora de espacio



Fuente: Resultado de las encuestas. (Marketing Trends Research & Insights, 2018)

En cuanto al mueble baúl, el precio promedio fue de S/ 384.00 nuevos soles como se muestra en la figura 6.11.

Figura 6.11 Determinación de precios para el mueble baúl



Fuente: Resultado de las encuestas. (Marketing Trends Research & Insights, 2018)

Y finalmente, en cuanto a la mesa de centro, el target determinó que, en promedio, está dispuesta a pagar S/ 289.00 nuevos soles por este mueble, como se muestra en la figura 6.12.

Figura 6.12 Determinación de precios para la mesa de centro



Fuente: Resultado de las encuestas. (Marketing Trends Research & Insights, 2018)

6.4. Presupuesto de marketing

Respecto al presupuesto que se asignará para el plan de Marketing, éste contemplará los ocho (8) modos de comunicación de Marketing señalados en la figura 6.13 como: Publicidad, relaciones públicas y publicidad, promoción de ventas, experiencias y eventos, marketing de boca en boca, marketing Interactivo y fuerza de ventas.

Figura 6.13 Herramientas de promoción



Fuente: Sesiones 08 y 09 del curso Comunicación Integral de Marketing, (Caro, 2018)

6.4.1 Plan de ventas y proyección de la demanda

La producción prevista a lo largo del periodo de evaluación se muestra en la tabla 6.5.

Tabla 6.5 Proyección de la producción

Prod. prevista (Unid.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cama extensible	1,977	4,073	4,129	3,922	3,726	3,540	3,363	3,195	3,035	2,883
Mesa ahorradora	1,438	2,962	3,003	2,852	2,710	2,574	2,446	2,323	2,207	2,097
Mueble baúl	809	1,666	1,689	1,604	1,524	1,448	1,375	1,307	1,241	1,179
Mesa de centro	269	555	562	534	507	482	458	435	413	393
Producto 5	0	1,123	2,314	2,346	2,228	2,117	2,011	1,910	1,815	1,724
Producto 6	0	0	1,123	2,314	2,346	2,228	2,117	2,011	1,910	1,815
Producto 7	0	0	0	1,123	2,314	2,346	2,228	2,117	2,011	1,910
Producto 8	0	0	0	0	1,123	2,314	2,346	2,228	2,117	2,011
Producto 9	0	0	0	0	0	1,123	2,314	2,346	2,228	2,117
Producto 10	0	0	0	0	0	0	1,123	2,314	2,346	2,228
Total	4,493	9,255	9,382	8,913	8,467	8,044	7,642	7,260	6,897	6,552

Fuente: Autores de esta tesis

Por tanto, las ventas proyectadas en este mismo periodo se muestran en la tabla 6.6.

Tabla 6.6 Proyección de las ventas

Ventas proy. (en S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cama extensible	1,419,526	3,003,239	3,123,727	3,026,892	2,933,058	2,842,133	2,754,027	2,668,652	2,585,924	2,505,760
Mesa ahorradora	826,697	1,749,014	1,819,183	1,762,788	1,708,142	1,655,190	1,603,879	1,554,158	1,505,980	1,459,294
Mueble baúl	310,474	656,859	683,212	662,033	641,510	621,623	602,353	583,680	565,586	548,052
Mesa de centro	77,801	164,600	171,204	165,896	160,754	155,770	150,941	146,262	141,728	137,334
Producto 5	0	566,923	1,198,251	1,239,036	1,200,626	1,163,406	1,127,341	1,092,393	1,058,529	1,025,715
Producto 6	0	0	581,663	1,222,216	1,263,817	1,224,638	1,186,675	1,149,888	1,114,241	1,079,700
Producto 7	0	0	0	593,297	1,246,660	1,289,093	1,249,131	1,210,408	1,172,885	1,136,526
Producto 8	0	0	0	0	605,163	1,271,594	1,314,875	1,274,114	1,234,616	1,196,343
Producto 9	0	0	0	0	0	617,266	1,297,026	1,341,172	1,299,596	1,259,309
Producto 10	0	0	0	0	0	0	629,611	1,322,966	1,367,996	1,325,588
Total	2,634,498	5,573,712	5,797,326	5,617,609	5,443,463	5,274,716	5,111,200	4,952,753	4,799,217	4,650,441

Fuente: Autores de esta tesis

6.4.2 Presupuesto

Para la introducción de los productos se realizarán campañas de lanzamiento en los 2 primeros años, y sostenimiento entre los años 3 y 9, para los cuales se destinarán presupuestos de S/ 250,000 y S/. 100,000 anuales, respectivamente. Estas campañas publicitarias estarán destinados a:

- Presencia en las Ferias Inmobiliarias del Perú desarrolladas en los meses de abril y setiembre

- Publicidad mediante encartes, los cuales estarán direccionados a las zonas 2, 3, 4 y 6 según APEIM (2017), las cuales tienen la mayor concentración de personas pertenecientes al sector del NSE B y C
- Publicidad en periódicos como el Trome; el cual es el más leído por el target según los resultados mostrados líneas arriba.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se describirá el mapa de procesos que conforma la planta de producción, así como el área de ventas. Se mostrará el proceso de suministro de materiales, diseño, producción, venta y distribución de los productos. También se detallará la infraestructura y los equipos necesarios para la operación de la empresa, así como las políticas de operación y control para los muebles multifuncionales.

De acuerdo a los resultados del estudio de investigación realizado para la determinación de la aceptación de los productos en el mercado de Lima y su correspondiente demanda potencial y mercado meta, se han definido 04 productos que se ofrecerán a los clientes:

- **Producto 1:** Cama extensible
- **Producto 2:** Mesa ahorradora de espacio
- **Producto 3:** Mueble baúl
- **Producto 4:** Mesa de centro multiuso

El área de operaciones está conformada por los siguientes procesos:

- a. **Procesos internos:** Diseño, adquisición y recepción, ensamblado y empaquetado, distribución y despacho, control de calidad y ventas.
- b. **Proceso externo:** Fabricación de piezas de madera para los muebles.

7.1. Objetivos de operaciones

A continuación, se describen los principales objetivos de operaciones:

- a. Garantizar el suministro y entrega oportuna de los materiales, especialmente, el cumplimiento de los plazos de entrega de las piezas de madera encargadas.

Mediante el pedido oportuno y seguimiento constante de los mismos; además de contar con 03 proveedores permanentes para la fabricación de piezas de madera y de tapicería.

- b. Consolidar y fortalecer relaciones de confianza con los proveedores principales.

A través de acuerdos y compromisos a largo plazo con los socios estratégicos, el cual garantizará el suministro confiable y oportuno de los principales insumos para los productos.

- c. Asegurar la calidad de los productos terminados.

Para ello se designará a supervisores que se encargarán del control de calidad de los materiales fabricados en el taller de los proveedores (carpinterías), de la entrega de todos los insumos, el correcto ensamblado y empaquetado de los productos terminados y su adecuada disposición en almacén para su posterior distribución.

- d. Establecer un control sistemático de cada una de las etapas de producción.

Esto se logra a través de la inspección, control y seguimiento estricto para el cumplimiento de las labores definidas en cada una de las etapas del proceso de producción.

- e. Optimizar las fases de producción mediante programas de mejora continua.

Para ello, se realizarán revisiones cíclicas del flujo de producción, detectando y corrigiendo fallos y demoras, e identificando oportunidades de mejora. El objetivo es eliminar todos los desperdicios que se encuentren dentro del proceso a través de la implementación de planes y programas de mejora continua.

7.2. Procesos de la empresa

A continuación, se describen los procesos del flujo de operaciones:

7.2.1 Diseño

- En este proceso se realizará la conceptualización y diseño de los productos, mediante herramientas de software general y/o especializado, tales como, Visio, Autocad, Planner5d, Sketch-Up, entre otros. Cada producto contará con un juego de planos completamente definido, en donde se especifiquen y se enumeren todas las piezas y accesorios que lo conforman.
- Luego, se construirá un modelo de prueba del producto antes de su comercialización. Durante el periodo de funcionamiento de la empresa, esta área será la encargada de innovar y crear nuevos productos con el fin de incrementar la oferta de la empresa.

- Cada producto contará con un juego de piezas bien definidas y numeradas, las cuales serán suministradas por proveedores externos. Las piezas de madera con o sin tapiz serán suministradas por 03 carpinterías, con las cuales se espera tener convenios o contratos de suministro, bajo condiciones específicas de cumplimientos de tiempo de entrega y calidad.
- El área estará a cargo de un especialista en arquitectura y/o diseño de interiores para la elaboración de los actuales y la creación de nuevos productos.

7.2.2 Fabricación de piezas (proceso externo)

- Las piezas de madera con o sin tapiz serán fabricadas externamente en cumplimiento estricto a su diseño y planos de detalle.

7.2.3 Adquisición y recepción

- Corresponde a la logística de entrada de los insumos requeridos para la elaboración de los productos terminados, tales como: piezas de madera y accesorios necesarios para la elaboración de los productos.
- Será el área encargada de adquirir los materiales necesarios, seleccionarlos y clasificarlos para la producción de los muebles. Los accesorios de ferretería, tales como: bisagras, tornillos, ruedas, etc., serán adquiridos a través del mercado local o mediante compras online (portal de Alibaba, entre otros).
- Se contará con un vehículo montacarga para la recepción de los materiales. Estará a cargo de una persona que se encargue de toda la logística interna de la empresa.

7.2.4 Ensamblado y empaquetado

- El proceso de ensamblado consiste en el armado de todas las piezas y accesorios necesarios para tener el producto terminado. El proceso de empaquetado se realiza para brindar la protección necesaria al producto antes de su traslado y distribución.
- Con todos los materiales disponibles, es el área encargada del ensamblado del mueble multifuncional, para lo cual, se contará con personal calificado y entrenado, y con los procedimientos y planos de ensamblaje correspondientes para cada uno de los muebles.
- Una vez terminado el ensamblaje del mueble multifuncional, se procederá con la verificación de funcionalidad del mueble ensamblado, esta actividad será realizada

por un supervisor de calidad, después de la conformidad de éste, el mueble será liberado para empacado y distribución final.

- El número de personas estará en función del volumen de ventas a lo largo del periodo de funcionamiento de la empresa.

7.2.5 Distribución y despacho

- La distribución y despacho de los productos será realizado por personal propio, para lo cual, se adquirirán camiones ligeros de 2 Tn para el primer año, los cuales se irán incrementando sucesivamente en función de la demanda de producción prevista.
- Cada vehículo estará a cargo de un conductor y un ayudante para la distribución de los productos, además de contar con una ruta diaria de despacho previamente planificada.

7.2.6 Control de calidad

- Es el proceso más importante de la producción, puesto que es el que garantizará la calidad final de los productos. Por tanto, se ha definido un control transversal de todos los procesos que forman el área productiva, incluyendo la fabricación de las piezas de madera y tapicería. Para el cumplimiento de este último, se incluirán cláusulas específicas dentro de los contratos con los proveedores, a fin de que faciliten el acceso e inspección de los productos en proceso de fabricación en el mismo taller de los proveedores.
- Para los proveedores del insumo más importante (piezas de madera), se verificará lo siguiente: estado y calidad de la madera, tipo y cantidad de los cortes, acabado final (cepillado y barnizado), y especialmente, el estricto cumplimiento a las indicaciones de los planos. Luego de su verificación y aceptación, se autorizará el traslado hacia la planta de producción.

7.2.7 Ventas

- Las ventas se realizarán a través de 5 puntos de ventas. Uno de ellos estará ubicado en el mismo lugar de producción, es decir, en el distrito de San Juan de Miraflores, el cual permitirá un despacho más eficiente en la zona sur de Lima.
- Además, se contarán con cuatro (4) puntos de venta, para los cuales, se alquilarán cuatro locales de aproximadamente 24 m² ubicados en Lima Norte (Mega Plaza y

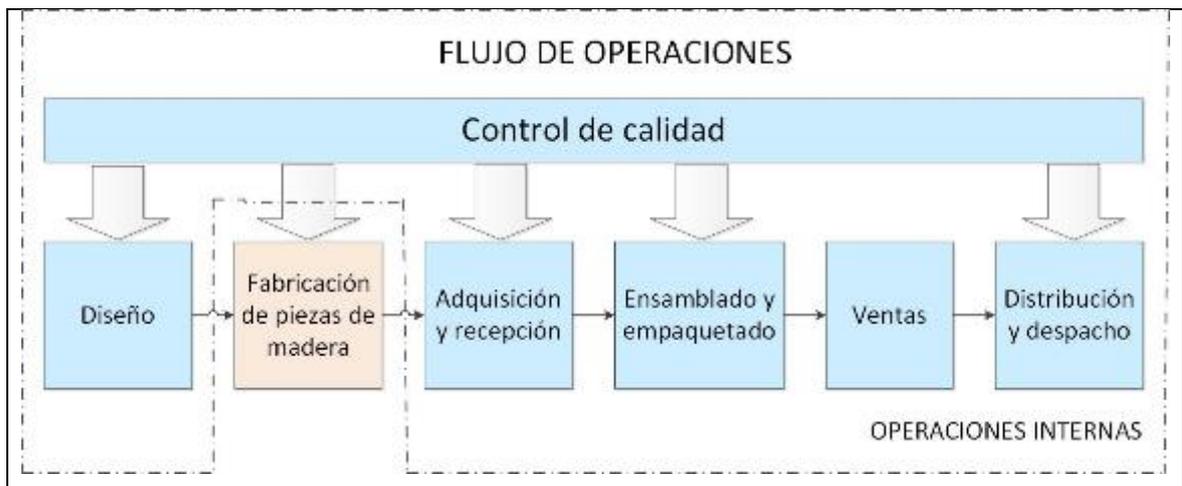
Plaza Norte) y Lima Centro (Plaza San Miguel). En cada punto de venta se contará con dos vendedores para cubrir todo el horario de trabajo del día.

7.3. Flujo general de operaciones

7.3.1 Procesos principales

En la figura 7.1 se muestra el esquema donde se visualizan los procesos que conforman el área de operaciones:

Figura 7.1 Flujo de Operaciones

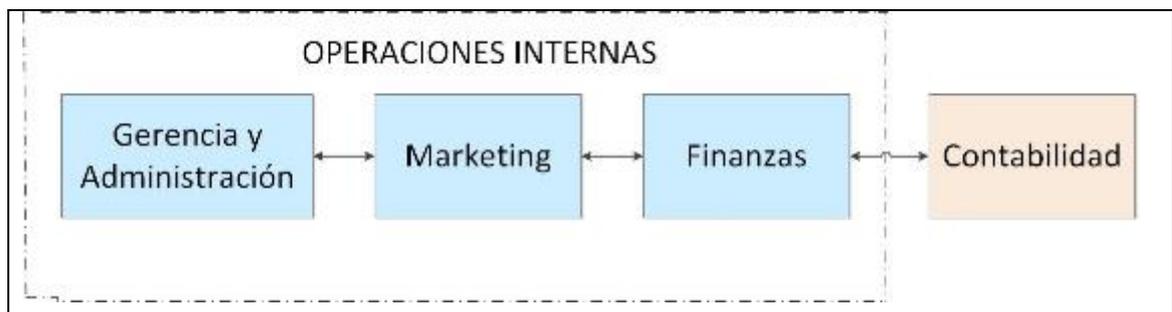


Fuente: Autores de esta tesis

7.3.2 Procesos de Soporte

Los procesos de soporte se muestran en el esquema detallado en la figura 7.2

Figura 7.2 Operaciones Internas



Fuente: Autores de esta tesis

7.4. Propuesta de instalación

El tiempo de constitución de la empresa se estima en 02 meses aproximadamente, el cual se realizará con el apoyo de una empresa de asesoría integral. Durante este periodo también se realizará el acondicionamiento del local de producción, implementación de los 03 puntos físicos de ventas y la tienda virtual, así como la elaboración de los planes de detalle requeridos para la fabricación de cada producto.

7.4.1 Localización de la instalación

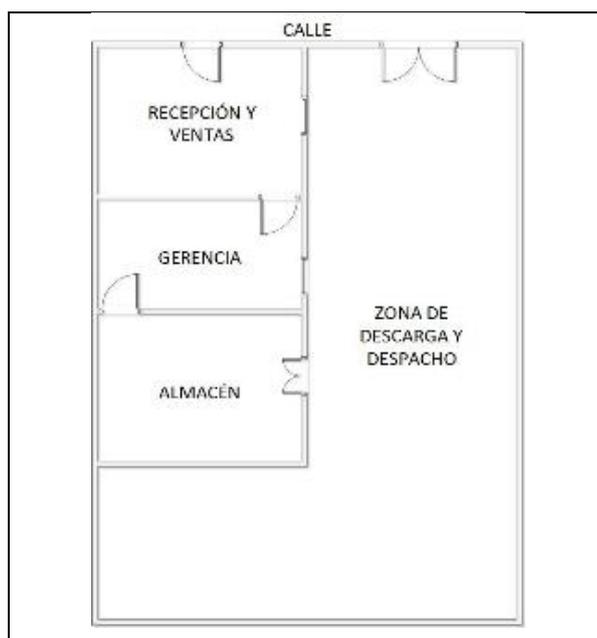
El taller y almacén propio estará ubicado en el distrito de San Juan de Miraflores con un área total de 200 m². En este local también se acondicionará un punto de venta para el despacho y distribución en la zona sur de Lima.

Como se indicó previamente, para la comercialización y ventas se contará con cuatro puntos físicos de ventas: Mega Plaza, Plaza Norte, Plaza San Miguel, además de una tienda virtual.

7.4.2 Tamaño y distribución del centro de producción

Como se muestra en la figura 7.3, la planta de operaciones cuenta con cuatro áreas: una sala de recepción y ventas, una oficina administrativa, un almacén y un patio exterior para la recepción de carga (materiales) y despacho de mercancías (producto terminado).

Figura 7.3 Distribución de Áreas - Planta



Fuente: Autores de esta tesis.

7.4.3 Horarios

Los horarios de trabajo tanto en taller como en los puntos de venta serán el siguiente: De lunes a viernes de 08:00 a 18:00 horas, con un tiempo efectivo de 8.5 horas diarias y el sábado de 08:00 a 12:30 horas.

7.5. Especificaciones técnicas del producto

Líneas abajo se describen las características principales de la madera con la que serán fabricados los muebles multifuncionales.

a. Propiedades Físicas:

- Densidad Básica: 0.45 g/cm³
- Contracción Volumétrica: 10.65 %
- Relación T/R : 2.2
- Contracción Tangencial :6.90 %
- Contracción Radial: 3.17 %

b. Propiedades Mecánicas:

- Módulo de Elasticidad de Flexión: 108.0 ton/cm²
- Módulo de Ruptura en Flexión: 576.0 kg/cm²
- Compresión Paralela: 222.0 kg/cm²
- Compresión Perpendicular: 57.0 kg/cm²
- Corte Paralelo a las Fibras: 81.0 kg/cm²
- Dureza de Lados: 388.0 kg/cm²

7.6. Indicadores de gestión operacional

7.6.1 Indicadores de satisfacción de la experiencia de compra

Este indicador se determinará mediante encuestas telefónicas y/o por vía email.

- Grado de satisfacción del producto comprado
- Grado de satisfacción de la atención recibida

7.6.2 Indicadores de operación

La evaluación del desempeño de las actividades de operación se realizará mediante los siguientes indicadores:

- Productividad del personal de producción (por producto y por mes).
- Costos directos unitarios (materiales + mano de obra)
- Porcentaje de costo directo sobre las ventas totales por producto
- Porcentaje de costo de cada material utilizado sobre el volumen de ventas
- Ventas unitarias mensuales por producto y por tienda
- Crecimiento de las ventas

7.7. Presupuesto de operaciones

Los costos directos de producción se encuentran dados por los materiales y la mano de obra directa. La proyección prevista para el primer año se muestra en las tablas 7.1 y 7.2 respectivamente.

Tabla 7.1 Costo de Materias Primas

Consumo MP/Insumo/Materiales (Año 1)			
Descripción de materiales	Consumo anual en unidades		Costo anual
Pieza madera tornillo	175,151	pie tablar	S/. 1,080,330.88
Pieza de tapizado	809	3 piezas	S/. 32,415.47
Rueda garrucha 2" 80 kg	15,816	unidad	S/. 130,074.42
Rueda pequeña	8,985	unidad	S/. 63,732.73
Bisagra estándar	24,217	unidad	S/. 28,131.70
Bisagra cangrejo Int. 110°	269	unidad	S/. 802.56
Barra cuadrada alum.	581	varilla 1m	S/. 20,862.08
Jgo brazos laterales	269	juego 4bra	S/. 5,534.88
Jgo cerrojo	3,954	juego 2u	S/. 18,242.94
Tornillo cab. avellan 6x5/8	462	caja 1000u	S/. 23,037.06
Conj. minifix placa 18 x 12	12,132	caja 12u	S/. 193,303.93
Conj. minifix placa 15 x 12	135	caja 12u	S/. 2,006.40
Tarugos madera 1/4"	183	caja 100u	S/. 1,865.17
Cinta embalaje 2x100	226	rollo 100m	S/. 1,367.96
Cartón ondulado	179	rollo 160m2	S/. 17,223.41
Rollo plastiburbuja	1,438	rollo 1x10m	S/. 88,528.87
Total			S/. 1,707,460.46

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 7.2 Costo de Mano de Obra

Personal trabajando a final de periodo (Año 1)			
Descripción de materiales	Consumo anual en unidades		Costo anual
Supervisor de control de calidad	1	persona	S/. 27,058.46
Conductor (despacho)	2	persona	S/. 74,410.75
Operario (ensamblador)	4	persona	S/. 108,233.82
Ayudante (empacador)	2	persona	S/. 31,455.45
Ayudante (despacho)	2	persona	S/. 31,455.45
Total	11		S/. 272,613.94

Fuente: Autores de esta tesis

CAPÍTULO VIII. PLAN DE ADMINISTRACION DE RRHH

8.1. Plan Administrativo

8.1.1 Constitución de la empresa y aspectos legales

La constitución de una empresa es el proceso de adopción de la personalidad jurídica, además de la comunicación y registro ante el estado, con el fin de formalizarse y obtener los beneficios que éste trae consigo, para lo cual, es necesario realizar los siguientes pasos:

a. Determinación de la Razón Social

Para la determinación de la razón social, una vez definido el nombre de la empresa, ésta se registrará como sociedad, debido a que cuenta con cuatro socios; tomando en cuenta el esquema de sociedades, se consideró pertinente la elección de una sociedad anónima debido a sus características.

Una sociedad anónima, cumple con tener una personalidad jurídica independiente a la de los socios, existente sólo para la ley, dentro de sus principales ventajas se tiene que:

- La sociedad anónima, se constituye como una entidad autónoma ante la ley
- La sociedad anónima puede obtener capital fácilmente mediante la venta de acciones.
- El tiempo de vida de una sociedad anónima no se ve afectada por el cambio de propietarios.

Respecto a los requisitos para la creación de una sociedad anónima, es necesario contar con dos socios como mínimos y el aporte de capital respectivo.

b. Búsqueda y reserva del nombre

Una vez se cuente con el nombre tentativo de la empresa, se realizará la búsqueda respectiva vía página web de la Sunarp con el fin de descartar cualquier tipo de coincidencias, una vez se determine que no existe coincidencia con otro nombre o denominación ya sea completa o abreviada se procederá a realizar la reserva del nombre haciendo uso del formato según anexo 1 de la Sunarp.

c. Elaboración del acto constitutivo

Una vez se cuente con el requisito previo de la reserva del nombre se procederá a realizar el acto constitutivo o elaboración de la minuta para lo cual se necesita cumplir con los siguientes requisitos:

- 02 copias de los documentos de identidad de cada uno de los socios y sus respectivos cónyuges en caso aplique.
- Documento original y 2 copias del resultado de búsqueda y reserva de nombre
- USB con el archivo en PDF, Excel o Word con datos del giro de negocio, y una lista detallada de los bienes de capital
- Y finalmente el formato de declaración jurada y fecha de solicitud de constitución de la empresa.

d. Abono de capital y bienes

Respecto al abono de capital y bienes, éste se puede realizar de 2 maneras; la primera opción, es mediante una cuenta bancaria, en la que se deposita la cantidad de dinero que cada socio está aportando; y la segunda manera es realizando un inventario de bienes, en los cuales se coloca la cantidad y precio de los bienes que se está considerando.

Los requisitos para realizar este paso son los siguientes:

- DNI o Carné de extranjería vigentes según sea el caso.
- Formato del acto constitutivo.

e. Elaboración de la escritura pública

Una vez que se encuentre redactado el acto constitutivo, este pasará por un notario público con el fin de revisarlo y sea elevado a escritura pública.

Esta escritura pública es el documento que brinda legalidad al acto constitutivo, el cual debe estar firmado y sellado por el notario, así como contar con la firma de cada uno de los socios y sus respectivos cónyuges, en caso corresponda.

Los requisitos para realizar este paso son los siguientes:

- DNI o Carné de extranjería vigentes según sea el caso.
- Formato del acto constitutivo.
- Depósito o voucher de abono en dinero.

f. Inscripción en Registros públicos

Una vez se haya realizado satisfactoriamente los pasos previos, el notario procede a llevar la escritura pública a la SUNARP para realizar la inscripción.

g. Inscripción al Ruc para persona Jurídica

Finalmente, se procede con el Registro Único del Contribuyente RUC, el cual sirve como número de identificación para las diferentes actividades económicas tanto para personas jurídicas como naturales.

Los requisitos para realizar este paso son los siguientes:

- DNI o Carné de extranjería vigentes según sea el caso.
- Escritura Pública, Constitución Social inscrita o Testimonio de Sociedad.
- Recibo de servicios, con una antigüedad no mayor a 2 meses.
- Solicitud para inscripción según formulario 2119.
- Registro de representantes legales, según formulario 2054.

8.1.2 Régimen tributario

El régimen tributario bajo el cual se establecerán los lineamientos de la empresa para dar inicio al negocio Será el régimen MYPE Tributario – RMT

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

- El pago del impuesto a la renta se da de acuerdo a las ganancias obtenidas
- Los pagos pueden ser suspendidos a cuenta de renta
- Se pueden emitir toda clase de comprobantes de pago

Dentro de los requisitos solicitados por la SUNAT para registrarse en el régimen en mención, se encuentran los siguientes:

- Estar domiciliado en el Perú.

- Realizar actividades empresariales.
- Contar con ingresos netos anuales, ya sean proyectados o de un año anterior, que no superen las 1,700 UIT.

Respecto a los libros contables que se manejan en éste régimen; se considerará lo siguiente:

Ingresos anuales hasta 300 UIT

- Registro de ventas
- Registro de compras
- Libro diario de formato simplificado

Ingresos brutos anuales mayores a las 300 UIT y menores a las 500 UIT

- Registro de ventas
- Registro de compras
- Libro diario de formato simplificado
- Libro mayor

Ingresos brutos anuales mayores a las 500 UIT y menores a las 1700 UIT

- Registro de ventas
- Registro de compras
- Libro diario de formato simplificado
- Libro mayor
- Libro de inventarios y balances

8.1.3 Régimen Laboral

El régimen laboral se encuentra de acuerdo a los lineamientos establecidos para una PYME, donde:

- Es aplicable a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, tanto para los prestadores de servicios como los contratantes.

- Todo aquel trabajador que haya sido contratado bajo el amparo de una ley anterior, continuará rigiéndose según las normas que se encuentren vigentes al momento de la contratación.
- No contempla el ámbito de aplicación laboral para trabajadores sujetos al régimen laboral común que cesen después de la entrada en vigencia del DL N°1086 y vuelvan a ser contratados de inmediato por el mismo empleador, a excepción que se realice un año después del cese.
- El régimen laboral especial, dirigido a las micro y pequeñas empresas están dirigidos a fomentar la formalización y mejorar las condiciones de trabajo.

A continuación, en la tabla 8.1 se detallan los derechos incluidos en el presente régimen:

Tabla 8.1 Derechos de cada régimen

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: Sunat (s.f.)

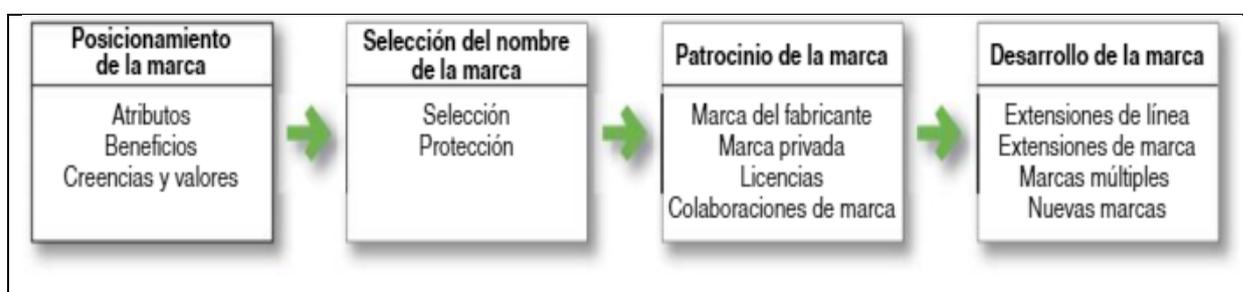
8.1.4 Registro de Marca

De acuerdo a lo señalado por Kotler, la marca es el activo más valioso para una empresa, por lo cual debe ser administrada de manera adecuada

La marca, propiamente dicha, no es sólo una imagen, símbolos o un nombre, es un vínculo que une a la empresa con los clientes; “Las marcas representan las percepciones y los sentimientos de los consumidores acerca de un producto y su desempeño” Kotler, 2012.

De acuerdo a lo señalado, es importante trabajar en el valor de la marca ya que es el efecto diferencial y como el cliente identifica el producto y finalmente lo elige por sobre otros productos de similares características, como se muestra en la figura 8.1

Figura 8.1 Valor de Marca



Fuente: Marketing, Kotler y Armstrong (2012: 244)..

Tomando en cuenta lo señalado, y sabiendo que la marca es el activo más importante de la empresa, es necesario registrar la marca ante la autoridad nacional competente, en éste caso La Dirección de Signos Distintivos - DSD, es la instancia del INDECOPI - Instituto Nacional de Defensa de la competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, la cual se encarga de administrar todo lo referente a:

- Derecho sobre marcas de productos o servicios
- Nombres y lemas comerciales
- Denominación de origen u otro signo que la ley sujete a su responsabilidad

La DSD, tiene dentro de sus atribuciones y respectivos procedimientos, la autoridad de declarar, cancelar, anular o limitar lo mencionad líneas arriba.

A continuación, se detallan los requisitos para el registro de marca

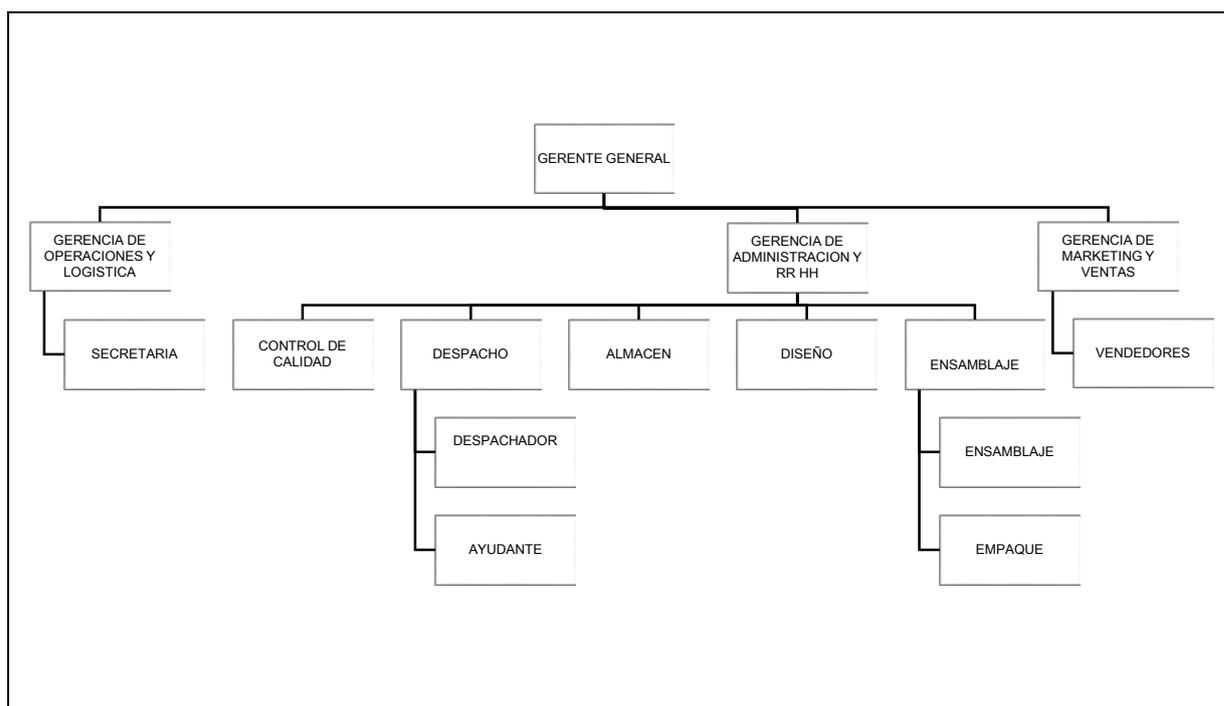
- Presentar 3 copias del formato F-MAR-03 adecuadamente llenados.
- Indicar los datos del solicitante; en este caso, N° de RUC, dirección
- Indicar el signo que se va a registrar, el cual puede ser: Denominativo, mixto, tridimensional, figurativo u otros.
- Declarar los productos o servicios que se dese distinguir, en caso se trate de una solicitud multiclase, declarar los productos y servicios agrupados por clase, de acuerdo a lo estipulado en la clasificación internacional de Niza.
- Presentar la solicitud, debidamente firmada por el representante.
- Adjuntar constancia de pago por el monto correspondiente al 13.9% de la UIT por derecho de trámite (pago en sucursal del Banco de la Nación en INDECOPI).

8.2. Estructura organizacional

En lo referente a los recursos humanos, su estructura principal estará conformada por los cuatro socios del negocio, cuya jerarquización se detalla en la figura 8.2.

El modelo organizacional que se eligió es de tipo funcional debido a que se toma como criterio de clasificación a las habilidades y conocimiento técnico de cada una de las áreas, respecto a la estructura del organigrama, esta es de tipo jerárquico y de diseño vertical, los cuales se consideran reflejan adecuadamente la estructura organizacional para la empresa del modelo de negocio planteado.

Figura 8.2 Estructura organizacional



Fuente: Autores de esta tesis.

8.3. Catálogo de competencias y Manual de puestos

En el presente manual se definirán los puestos requeridos por la empresa, los cuales se detallan en el Anexo 3:

En el catálogo de competencias, se están considerando competencias de tipo, cardinales, para niveles ejecutivos, gerenciales intermedios, niveles iniciales, entre otros según lo detallado por Alles (2004), en la tabla 8.2 se señalan las competencias que se describen en dicho catálogo

Tabla 8.2 Listado de Competencias

Compromiso	Orientación al Cliente
Ética	Orientación a los resultados
Orientación al Cliente	Trabajo en equipo
Orientación a los resultados	Comunicación
Calidad del trabajo	Aprendizaje continuo
Innovación	Capacidad para aprender
Liderazgo	Productividad
Adaptabilidad	Responsabilidad
Relaciones públicas	Tolerancia a la presión

Fuente: Autores de esta Tesis

Respecto al manual de puestos, en éste, se definen los puestos requeridos por la empresa.

Tanto el catálogo de competencias como el manual de puestos, se detallan en el Anexo 3.

8.4. Perfil y funciones del personal

Para el desarrollo y funcionamiento de la empresa es necesario contar con personal con las siguientes características:

- **SECRETARIA**

Tabla 8.3 Perfil y funciones de la secretaria

PERFIL	FUNCIONES
Educación Técnica o Universitaria incompleta carreras de administración o afines. Conocimientos de Office a nivel intermedio Responsable, proactiva y ordenada De preferencia que viva en zonas aledañas	Toma orden de los pedidos de los vendedores Coordina con el área de producción los pedidos realizados Coordina con el responsable de almacén el programa de despachos con la empresa de transportes Emite comprobantes de pago Mantener toda la documentación al día y en orden

Fuente: Autores de esta Tesis

- **VENDEDOR**

Tabla 8.4 Perfil y funciones del vendedor

PERFIL	FUNCIONES
Educación Técnica o Universitaria incompleta en carreras de administración, marketing, contabilidad o afines Conocimientos de Office a nivel intermedio Experiencia mínima de 1 años en ventas (deseable) Responsable, proactivo(a), ordenado(a), gentil, empático(a) con los clientes De preferencia que viva en zonas aledañas	Abrir la tienda puntualmente Atender con gentileza a los clientes Mostrar las ventajas y beneficios de los muebles, describir el material y enfatizar en la durabilidad de estos con el objetivo de cerrar ventas Evaluar la rotación y distribución de los muebles en la tienda de acuerdo al movimiento que observe. Verificar el orden y limpieza de la tienda en todo momento Obtener datos de contacto de los clientes que se acerquen a la tienda Realizar llamadas, a Clientes que solicitaron proformas. Envío de correos y manejo de las redes sociales

Fuente: Autores de esta tesis

- **ENSAMBLADOR**

Tabla 8.5 Perfil y funciones del ensamblador

PERFIL	FUNCIONES
<p>Educación Técnica (deseable)</p> <p>3 años de experiencia en el rubro de carpintería y armado de muebles</p> <p>Proactivo, práctico, con capacidad de trabajar en equipo</p>	<p>Realizar el ensamblado de los muebles de acuerdo a la programación establecida.</p> <p>Cumplir con la entrega de los muebles en los tiempos solicitados</p>

Fuente: Autores de esta tesis

- **MAQUETISTA DE CARPINTERIA**

Tabla 8.6 Perfil y funciones del maquetista

PERFIL	FUNCIONES
<p>Egresado/da de carreras de diseño gráfico, ingeniero de sistemas, industrial o afines.</p> <p>Conocimientos de front end – gestión de contenido (wordpress)</p> <p>2 años de experiencia en diseño y maquetación web</p> <p>Responsable, proactivo/a y creativo</p>	<p>Diseña y realiza maquetas de muebles</p> <p>Diseña las piezas de los muebles, para enviarlas a corte</p> <p>Búsqueda constante de nuevas alternativas en muebles</p> <p>Presentaciones mensuales de propuesta de mueble</p>

Fuente: Autores de esta tesis

- **ARQUITECTO**

Tabla 8.7 Perfil y funciones del arquitecto

PERFIL	FUNCIONES
<p>Especialista en diseño de interiores</p> <p>Experiencia mínima de 2 años</p> <p>Conocimiento de office avanzado, AutoCAD, Photoshop, 3d Max, sketchup entre otros programas de diseño</p> <p>Responsable, proactivo</p>	<p>Diseña las piezas de los muebles sugeridos, para enviarlas a corte</p> <p>Búsqueda constante de nuevas alternativas en muebles</p> <p>Coordina con proveedores y verifica la calidad del material</p> <p>Presentaciones mensuales de propuestas de muebles</p>

Fuente: Autores de esta tesis

- **DESPACHADOR**

Tabla 8.8 Perfil y funciones del despachador

PERFIL	FUNCIONES
Secundaria completa Responsable, proactivo, con capacidad de trabajo en equipo	Realizar el embalaje y traslado de los muebles a almacén o camión de despacho según se requiera. Apoyo en mantener el orden y limpieza de las instalaciones Apoyo en el área de operaciones

Fuente: Autores de esta Tesis

- **RESPONSABLE DE ALMACÉN**

Tabla 8.9 Perfil y funciones del almacenero

PERFIL	FUNCIONES
Bachiller en administración, ing. Industrial o afines Conocimiento de office nivel intermedio, cursos en gestión de calidad, salud y seguridad en el trabajo, buenas prácticas de almacenamiento Experiencia de 1 año en manejo de almacenes, distribución y cadena de suministros Responsable, proactivo	Supervisar el proceso de almacenamiento Controlar el stock de almacén Programar los despachos de acuerdo a los pedidos realizados Recibir, inspeccionar y dar la conformidad de los materiales enviados por el proveedor Ordenar y ubicar en las áreas correspondientes los muebles producidos y materiales

Fuente: Autores de esta Tesis

8.4.1 Cargos permanentes en la empresa

Los cargos permanentes en la empresa, corresponden a las gerencias, el resto de los puestos serán renovables según desempeño.

8.4.2 Director Gerente:

Representante legal de la empresa y con la responsabilidad máxima de conducir y velar por la buena marcha de la empresa, así como, la de coordinar y apoyar a las demás gerencias en el cumplimiento de sus objetivos. Tendrá como función principal analizar y elaborar las estrategias principales de la empresa, velar por su cumplimiento, realizar su seguimiento y control, advertir desviaciones sobre los objetivos iniciales y proponer mejoras.

8.4.3 Responsable de Administración y Finanzas:

Encargado de todo lo referente al manejo de la contabilidad, finanzas y recursos huma de la empresa. En lo referente a la contabilidad del negocio, será el responsable de gestionar, a través de un tercero, el cumplimiento y la presentación de toda la información contable y tributaria ante los organismos de control respectivo.

En lo referente a las finanzas, con base en los costos de producción y determinación de precios, deberá estimar los flujos de caja, estado de pérdidas y ganancias y balance general proyectados, y vigilar en todo momento cualquier desviación, evaluar sus consecuencias y proponer acciones correctivas. Asimismo, estará encargado de evaluar el financiamiento del capital fijo y capital de trabajo, después de un periodo de tres años aproximadamente.

Tendrá como soporte a una persona con conocimientos básicos de contabilidad y finanzas. Se reportará ante la Gerencia General.

8.4.4 Responsable de Operaciones y Logística:

Será el responsable de la gestión de fabricación a través de terceros, el control de calidad y empaquetado realizado en taller y con personal propio, así como, la gestión de la distribución y ensamblado en el domicilio del cliente final.

Sus funciones principales son: determinar y optimizar los costos de producción, realizar el control de calidad y velar por el cumplimiento de la entrega de los productos demandados dentro de los plazos establecidos.

Para cumplir con sus objetivos tendrá dos (02) personas de apoyo, uno para el diseño de nuevos productos y/o modificaciones en los productos actuales y otro para el empaquetado de los productos. Se reportará ante la Gerencial General.

8.4.5 Responsable de Marketing y Ventas:

Será el responsable directo de buscar, encontrar e interpretar las necesidades de los consumidores, traducirlas en diseño de muebles apropiados que satisfagan sus deseos con el fin de lograr su atención y fidelización, así como la captación de nuevos clientes.

También estará a cargo del seguimiento, control y actualización de la estrategia de marketing, mediante la evaluación de satisfacción del producto, expectativas de precio, medición de la eficacia publicitaria, análisis de los canales de ventas y seguimiento permanente del perfil y motivación de los clientes.

Finalmente, será el responsable de pronosticar la demanda por cada producto y estimar los precios de cada uno de ellos, así como su crecimiento esperado y determinar la estacionalidad de los productos. Estará constituido, además del responsable del área, por dos vendedores, uno por cada tienda instalada.

8.5. Cargos desempeñados por personas externas a la Empresa

Para el presente plan de negocio se está contemplando trabajar con empresas de servicios para las siguientes áreas:

- Seguridad: se contratará una empresa dedicada al rubro de seguridad y guardianía para que provea de personal capacitado en las instalaciones del almacén.

8.5.1 Estudio Contable

El Gerente Administrativo de finanzas y RRHH, realizará las labores pertinentes en cuanto al área contable y tramites con la SUNAT.

8.5.2 Transportista

El envío a domicilio y distribución de los muebles se realizará con recursos propios, a través de pequeños camiones de dos a tres Tn. y personal de planilla, conformado por un conductor y un ayudante, por cada unidad de carga.

8.6. Cultura Organizacional

Schein, (1985), señala que para la formación de la cultura organizacional, la empresa u organización pasa por dos retos; El de la adaptación externa y supervivencia, así como el de la integración interna.

Hooijberg y Petrock (1993), clasifican la cultura organizacional en cuatro tipos: la cultura burocrática, de clan, emprendedora y de mercado; de las cuales se considera la cultura de clan como guía para siguientes lineamientos:

- Trato con cordialidad y gentileza tanto con los clientes como entre colaboradores.

- Trabajar en equipo, apoyar al compañero o empresa tercera con el fin de lograr los objetivos.
- Proyectar los beneficios de los muebles multifuncionales, para la optimización de espacios.
- Pensar en los muebles multifuncionales como muebles para el hogar y no sólo de moda.

8.7. Gestión de Recursos Humanos

Reclutamiento:

Proceso por el cual, se realiza la convocatoria de candidatos que deseen laborar dentro de la empresa, el cual puede llevarse a cabo por diferentes fuentes de reclutamiento, como medios de prensa, instituciones, eventos, plataformas virtuales, así como por medio del boca a boca; dichas fuentes de reclutamiento, pueden ser tanto externas como internas; para este caso, se procederá a usar las siguientes fuentes:

- Instituciones: Se procederá a dejar avisos en el periódico mural de universidades e institutos tecnológicos
- Plataformas virtuales: se publicarán anuncios por la página web del ministerio del trabajo así como en plataformas de computrabajo, linkedin, entre otros, donde se especificará los puestos que se requieren cubrir con sus respectivos perfiles y funciones.
- Boca a boca: Todo empleado puede invitar a un familiar o amigo a participar del proceso de reclutamiento

A continuación, en la tabla 8.10 se detallan las ventajas y desventajas de las fuentes citadas

Tabla 8.10 Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento

Fuente de Reclutamiento	Ventaja	Desventaja
instituciones (Periódico mural de institutos de formación técnica)	Contacto directo con el talento humano	Audiencia limitada
Plataformas Virtuales	Llegada a una audiencia masiva Mayor tiempo de exposición del aviso	Pueden llegar a ser muy costoso (páginas especializadas de búsqueda de oportunidades laborales)
Boca a Boca	Rápida Económica Personal reclutado con referencias de primera mano	Puede ocurrir malos entendidos, respecto a favoritismo o comentarios similares.

Fuente: Autores de esta Tesis

Alles (2004) hace referencia a la importancia del reclutamiento, ya que si éste se realiza de manera inadecuada o se invalida el proceso de selección, lo cual sube los costos al realizar nuevamente el proceso de reclutamiento; o en su defecto, se corre el riesgo de realizar una mala elección

El costo de reclutamiento está contemplado en la tabla 8.12

Selección:

Es el proceso por el cual se elige al candidato que cumple con el perfil publicado; dicho procedimiento es de suma importancia, debido a que es un filtro que permitirá la aceptación o no de los candidatos de acuerdo al cumplimiento de los requisitos solicitados quienes deberán cubrir las expectativas tanto presentes como a futuro; por tanto, se debe planificar adecuadamente, para ello, es necesario identificar los pasos a seguir y tiempos aproximados.

Alles (2004) refiere que, para planificar un proceso de selección, se requiere de experiencia, y; debido a que cuenta con diversos pasos, los clasifica en 4 categorías con fines prácticos; las cuales son:

- Atracción
- Preselección
- Selección
- Decisión

Donde; los procedimientos de atracción, son los que se detallan en el proceso de reclutamiento, mientras que los procesos de Preselección, selección y decisión corresponden netamente a éste punto.

La preselección; contempla la evaluación de CV's recibidos, ya sea de manera física o virtual, evaluar la compatibilidad con el perfil solicitado y la posterior entrevista de los candidatos aptos.

Respecto a los predictores que se utilizarán, se tiene lo siguiente:

- Evaluación de currículum vitae

Se evaluarán los aspectos formales del CV, se verificarán las compatibilidades con el perfil solicitado, con lo cual se procede a separarlos en grupos, los que cumplen con los requisitos, los que no cumplen y los CV's en duda, seguidamente pasarán a entrevista los candidatos que el seleccionador considere pertinentes.

- Entrevistas

Una vez, se cuente con la lista de candidatos aptos para pasar por la entrevista, se procederá a programar las fechas y horarios

Contratación

Para el proceso de contratación; una vez acordado el sueldo e informado sobre los horarios de trabajo, ubicación de puesto de trabajo y otra información relevante, y ambas partes se encuentren de acuerdo, se procede a la firma del contrato.

Inducción

Todo personal nuevo que ingrese a laborar en la empresa recibirá una charla introductoria, en la que se le dará a conocer los detalles de la empresa, horario de trabajo, reglamento interno del trabajo, entre otros; acerca de cada una de sus áreas, así como la presentación a todos los integrantes de la empresa; seguidamente se inicia con las actividades por la cual se le contrató y se considerará como inducción un periodo no mayor a 15 días.

De acuerdo a lo señalado; la inducción consta de los siguientes pasos:

- Presentación organizacional

En este punto se considera información de la empresa, su fundación, el modelo de negocio, entre otras.

- Proceso administrativo
 - Planeación: se da a conocer al nuevo integrante de la empresa, la misión, visión, nuevos proyectos, etc.
 - La Organización: se da a conocer al colaborador su ubicación en el organigrama, así como las jerarquías y funciones que debe cumplir.
 - La dirección: se menciona la Cultura organizacional bajo la cual se trabaja.
 - Control: se dan las indicaciones de las actividades de control y monitoreo del cumplimiento de actividades.

Evaluación del desempeño

De acuerdo a lo señalado previamente, se considerará una línea de carrera para algunos puestos, para lo cual es importante considerar el desempeño laboral ya que es un factor importante en la evaluación meritocrática.

Capacitación

Con el fin de garantizar la optimización de todos los procesos, se realizarán capacitaciones continuas, las cuales se desarrollarán de manera interna (Capacitación dirigida por el personal de la empresa hacia sus compañeros) y externa (Cursos técnicos).

De acuerdo a lo señalado, los estilos de capacitación bajo los cuales se trabajará los programas de capacitación, será el estilo fáctico de aprendizaje continuo con el día a día así como el estilo analítico en capacitaciones técnicas de personal clave en el desarrollo de las actividades de la empresa.

A continuación, en la tabla 8.11 se detallan los cursos programados y el costo respectivo, de acuerdo a lo especificado en el CITE Madera.

Tabla 8.11 Programa de capacitación – CITE Madera

Cursos de Capacitación y Certificación en CITE Madera		Duración	Costo Uni.	Costo/pers.	N° pers.	Costo (S/.)
1	Técnicas de acabado en madera I: Traslucidos.	20	10	200	6	1.200
2	Diseño y desarrollo del producto.	20	6,5	130	3	390
3	Mejoras de procesos de carpintería en madera.	20	10	200	3	600
4	Control de calidad en la producción de muebles y carpintería en madera.	20	6,5	130	6	780
5	Costos en la producción de muebles y carpintería en madera	20	6,5	130	4	520
6	Diseño y desarrollo de muebles con tableros de madera.	20	10	200	6	1.200
7	Bases técnicas para la elaboración de un mueble.	20	10	200	3	600
8	Diseño de muebles con tecnología CAD – SKETCHUP	20	10	200	3	600
9	Metodología 5s y Kaizen	20	10	200	4	800
10	Distribución de planta	20	10	200	4	800
						7.490
Certificación de competencias laborales - Carpintería industrial				Costo/pers.	N° pers.	Costo (S/.)
1	Habilitado de madera y tableros			235	9	2.115
2	Ensamble de partes y piezas			190	9	1.710
3	Acabados de superficies			250	9	2.250
4	Armado de productos con piezas derivadas de la madera			400	9	3.600
						9.675
A	Total capacitación + certificación					17.165
B	Total reclutamiento, selección y otros					7.500
						24.665

Fuente: Autores de ésta tesis

Línea de carrera

Los criterios que se considerarán para la implementación de una línea de carrera serán las de tiempo de trabajo y meritocracia; donde la organización corresponde a carrera en línea la cual estará orientada a puestos técnicos especializados, pudiendo pasar de vendedores a jefe del departamento de ventas, de igual modo con el personal operario.

Remuneraciones

De acuerdo a lo señalado por Louffat (2013), se considera la siguiente estructura remunerativa:

- Evaluación del puesto
- Mérito por competencias
- Mérito por productividad

Donde se toma en cuenta que:

La empresa es netamente operativa, por lo que se contará con personal operario, el cual tendrá la remuneración mínima, según lo estipulado en ley.

Respecto a los puestos que requieren mayores competencias, como el caso de quien ve los procesos de calidad, innovación y diseño de nuevos muebles se considerará una remuneración de tres a cuatro sueldos mínimos, y de acuerdo a la evaluación de sus competencias.

En el caso del mérito por productividad, este punto se considerará para el caso del personal de ventas, quienes contarán con un sueldo base más comisiones por venta.

Tabla 8.12 Remuneraciones

Puestos	Remuneración mensual	Número de trabajadores	Total mensual
Gerencia general	4500	1	4500
Gerencia de Administración, Finanzas y RRHH	4000	1	4000
- Secretaria	930	1	930
Gerencia de Operaciones y Logística	4000	1	4000
- Controlador	1600	1	1600
- Despachador	2200	2	4400
- Ayudante de despacho	930	2	1860
- Responsable de Almacén	930	1	930
- Ensamblador	1600	4	6400
- Embalador	930	2	1860
Gerencia de Marketing y Ventas	4000	1	4000
- Vendedor	6	930	5580
- Vendedor part – time	6	450	2700

Fuente: Autores de ésta tesis

8.8. Indicadores de gestión de Recursos humanos

A continuación, se detallan los principales indicadores, según la taxonomía descrita por Louffat (2013).

Tabla 8.13 Cadena de Valor de Indicadores

Proceso	Indicador		
	Actuación (Nivel Operativo) Área de Personal	Logro (Nivel Táctico) Área de Personal	Impacto (Nivel Estratégico) Toda la empresa
Reclutamiento	Se mide en función al numero de reclutados en el proceso	Se considerara un resultado optimo si se alcanza un rango de 10 a 20 reclutados	Reducción de costos de la empresa debido a una mayor eficiencia en los proceso.
Selección	Números de reclutados seleccionados	El porcentaje optimo será si el 30% de los reclutados son seleccionados	
Inducción	Números de trabajadores que reciben inducción.	Se considerara optimo si mas del 95% de seleccionados reciben la inducción.	Incremento de la productividad de la empresa.
Evaluación del desempeño	Numero de trabajadores evaluados y aprobados.	Se considerara optimo si el 98% de los trabajadores evaluados aprueban el examen	
Capacitación	Numero de trabajadores capacitados	Se considera optimo si los trabajadores capacitados incrementan en un 50% si productividad	Mejora en los índices de satisfacción laboral.
Carreras	Numero de trabajadores con plan de carrera	Se considerara optimo si el 50% de los trabajadores con lineas de carrera ascienden	
Remuneración	Promedio salarial de categorías	Ratios promedio salariales entre categorías	

Fuente: Administración de equipos humanos. (Louffat, 2013)

Respecto a los costos en los que se incurre respecto a la gestión de Recursos humanos, como se muestra en la tabla 8.12 se están considerando los costos de reclutamiento, capacitación y remuneraciones, respecto a los otros puntos, como selección, inducción, evaluación del desempeño, etc., no se está asignando un monto mensual ya que el Gerente de Administración finanzas y Recursos Humanos será el responsable de dichas actividades.

Respecto al monto consignado en el ítem de capacitaciones, se está considerando un monto promedio mensual, el detalle del costo de capacitaciones se describe en la tabla 8.14.

Tabla 8.14 Costos relacionados a los procesos de gestión de RRHH

Indicadores de gestión de RRHH	Monto	Frecuencia	Total anual
Reclutamiento	S/ 650.00	10	S/ 6500.00
Capacitación *	S/ 2,055.42	12	S/ 24,665.00
Remuneración	S/ 42,760.00	12	S/ 513,120.00

Fuente: Autores de ésta tesis

8.9. Administración de compensaciones

Todo trabajador estará en planilla desde el primer día, contando con:

- Remuneración mensual: se ofrecerán salarios de acuerdo al mercado y diferenciado según el puesto que ocupe dicho trabajador.
- Compensaciones: ya que todo el personal estará en planilla como se señaló anteriormente, cada empleado contará con sus gratificaciones, CTS y seguro de salud.

8.10. Jornada de Trabajo

Todo el personal contratado, cumplirá con un horario de trabajo completo de acuerdo a lo mencionado en el ítem 7.4.3, a excepción de seis vendedores que serán de tiempo parcial (part time).

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

9.1. Supuestos y consideraciones generales

El horizonte de evaluación para el proyecto será de 10 años a partir del siguiente año de su elaboración.

9.2. Ingresos

Los ingresos se obtendrán de la venta del mix de productos elegido de acuerdo al estudio de investigación y mercado ad-hoc efectuado para el presente proyecto. En el primer año se tendrán 4 productos en oferta y se irán incrementando con más productos a lo largo de los años hasta tener una cartera de 10 productos, como resultado de estudios posteriores que se realizarán sobre las preferencias de los clientes reales y potenciales, como se muestra en la tabla 9.1.

De acuerdo al mencionado estudio, los precios esperados fueron los siguientes:

Tabla 9.1 Precio de los productos

Producto	Promedio	Mediana	Moda
Precio P1 (cama extensible)	S/. 718	S/. 700	S/. 500
Precio P2 (mesa ahorradora espacio)	S/. 575	S/. 500	S/. 600
Precio P3 (mueble baúl)	S/. 384	S/. 300	S/. 200
Precio P4 (mesa de centro)	S/. 289	S/. 250	S/. 200

Fuente: Autores de esta tesis

Para el análisis financiero se tomó en cuenta el precio promedio estimado, el cual genera el margen de contribución con respecto a los costos estimados indicado en la tabla 9.2.

Tabla 9.2 Margen de cada producto

Producto	Promedio	Mediana	Moda
Margen de Contribución P1	32.2%	30.1%	2.1%
Margen de Contribución P2	13.9%	0.4%	17.0%
Margen de Contribución P3	30.6%	10.3%	-34.6%
Margen de Contribución P4	31.5%	19.7%	-0.4%

Fuente: Autores de esta tesis

Según la demanda estimada del mercado objetivo y las preferencias por producto de los potenciales consumidores, la demanda en unidades por producto se muestra en la tabla 9.3.

Tabla 9.3 Demanda de cada producto

Demanda por Producto	Preferencias Consumidor	Cuota de 3.0% 5,940	Cuota de 4.0% 7,920	Cuota de 5.0% 9,900	Cuota de 6.0% 11,880
Demanda P1	44%	2,614	3,485	4,356	5,227
Demanda P2	32%	1,901	2,534	3,168	3,802
Demanda P3	18%	1,069	1,426	1,782	2,138
Demanda P4	6%	356	475	594	713

Fuente: Autores de esta tesis

9.3. Costos

La estructura de costos está conformada por los costos variables y los costos fijos que no varían estrictamente en función de las ventas, sino de un conjunto de parámetros adicionales, tales como: crecimiento, inflación, etc.

9.3.1 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 9.4.

Tabla 9.4 Costos de cada producto

Costos Unitarios	Costo Mat.		Costo M. Obra		Costo Directo	
Producto P1	S/.	431.04	S/.	55.54	S/.	486.58
Producto P2	S/.	439.78	S/.	55.54	S/.	495.32
Producto P3	S/.	223.64	S/.	42.73	S/.	266.37
Producto P4	S/.	156.63	S/.	41.42	S/.	198.05

Fuente: Autores de esta Tesis

Entre los gastos variables se encuentran las comisiones para el personal de ventas (2.0%) y los gastos de comisión por uso de medios de pago (Visa, MasterCard, PayPal), equivalente al 3.99% del volumen de ventas.

9.3.2 Costos fijos

Los costos fijos están conformados por los gastos de fabricación, comercialización, administración y extraordinarios, como se muestra en la tabla 9.5.

Tabla 9.5 Costo fijo

Costos Fijos	Monto
Gastos indirectos de fabricación	S/. 7,500.00
Gastos de comercialización	S/. 429,413.53
Gastos de administración	S/. 127,632.42
Gerencias	S/. 271,440.00
Gastos extraordinarios	S/. 250,000.00
Total Costos Fijos	S/. 1,085,985.95

Fuente: Autores de esta tesis

Los gastos indirectos de fabricación corresponden básicamente al pago de servicios del local de producción. Los gastos de comercialización lo forman los costos de personal (ventas), la publicidad y promoción, pago de servicios de los locales de ventas (alquiler, servicios, entre otros); en tanto que los gastos de administración corresponden a RR.HH., gastos en TI, contabilidad, logística y gerencias. Finalmente, los gastos extraordinarios corresponden a las campañas de lanzamiento y sostenimiento de los productos.

9.4. Inversión

La inversión inicial define la cantidad de recursos financieros que se requieren para crear una empresa y ponerla en funcionamiento. Estos recursos se clasifican en:

- Inversión en activo fijo,
- Inversión en capital de trabajo,
- Gastos de constitución, instalación e implementación,
- Inversión de marketing.

Los detalles de inversión en activo fijo y capital de trabajo se definirán en los siguientes ítems. Los gastos de constitución están conformados por todos los gastos relacionados con la creación legal de la empresa, es decir, gastos notariales y de trámites ante las entidades del estado. Los gastos de instalación e implementación son todos

aquellos referidos al acondicionamiento de los locales y suministros iniciales para el funcionamiento de las tiendas, al diseño de la página web y creación de dominio e inversión inicial en publicidad y marketing.

9.4.1 Activo fijo tangible

La inversión inicial en activo fijo asciende a la suma de S/. 986,234.00 y está conformado por los elementos indicados en la tabla 9.6.

Tabla 9.6 Inversión inicial

N°	Inversión en Activo Fijo	Valor Actual	Valor Liquidación
1	Terreno de 200 m2 (SJM)	S/. 325,000	S/. 650,000
2	Construcción primer nivel	S/. 162,500	
3	Vehículos de transporte	S/. 396,308	S/. 58,500
4	Equipos de cómputo	S/. 42,824	S/. 10,340
5	Equipos y herramientas	S/. 59,601	S/. 7,720
TOTAL		S/. 986,234	S/. 726,560

Fuente: Autores de esta tesis

Los activos fijos están conformados por un local para las operaciones principales de la empresa (recepción, producción, almacén y distribución), el cual será adquirido en el distrito de San Juan de Miraflores; vehículos de transporte (camiones de 2 Tn) para la entrega de los productos y un vehículo de carga y descarga (montacarga). El primer año se adquirirán 02 camiones, 03 en el segundo año, 01 en el tercero, 01 en el cuarto, 01 en el sexto y 01 en el séptimo, según el estudio de crecimiento de ventas realizado. Los demás activos están conformados por equipos de cómputo para oficinas, taller y puntos de venta; y, equipos y herramientas básicas de producción. Se ha usado el método lineal de depreciación dentro del periodo definido. También se ha estimado una apreciación del valor del terreno y construcción al finalizar el periodo del proyecto.

9.4.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo está determinado fundamentalmente por las políticas de cobros, pagos e inventarios. Los pagos a proveedores y cobro a clientes se harán en efectivo o mediante el uso de tarjetas de crédito comerciales VISA o MASTERCARD, lo que significa que los periodos de cobro y periodo de pago se reducen a un máximo de dos días; por lo que, el periodo de efectivo estará definido básicamente por el periodo

de inventario. A lo largo de la duración del proyecto se ha estimado el siguiente flujo de inversión en capital de trabajo, como se muestra en la tabla 9.7.

Tabla 9.7 Capital de trabajo

Capital de Trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Días venta de CT		20.83	20.50	20.35	20.22	20.54	20.48	20.11	20.09	21.13	21.16
CT (% de ventas)		5.79%	5.69%	5.65%	5.62%	5.71%	5.69%	5.59%	5.58%	5.87%	5.88%
Stock de CT		152,462	349,659	428,402	486,992	556,817	616,573	665,592	688,725	706,988	686,099
Flujo inversión CT	-152,462	-197,197	-78,744	-58,590	-69,825	-59,756	-49,019	-23,133	-18,263	20,889	686,099

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

9.5. Tasa de descuento

La tasa de descuento (coste de capital) se ha determinado en función del coste de oportunidad de la inversión realizada por parte de los inversionistas de acuerdo a lo señalado en la tabla 9.8. Para ello, se ha tomado como referencia inversiones en diversos instrumentos financieros que ofrece actualmente el mercado, los cuales se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 9.8 Rentabilidades que ofrece el mercado

Tipo de inversión	Rango de tasas	Riesgo estimado
Ahorros	0.18 – 3.81% ⁽¹⁾	Bajo
Depósitos a plazos	1.30 – 6.33% ⁽¹⁾	Bajo
Fondos mutuos (renta fija)	1 – 5% (variable) ⁽²⁾	Medio
Fondos mutuos (renta variable)	Hasta un 15% (variable) ⁽²⁾	Muy alto
Notas estructuradas	9 – 15% ⁽³⁾	Alto
Inversión inmobiliaria	Hasta un 15% (variable) ⁽⁴⁾	Muy alto

Fuentes:

- (1) Datos actualizados de SBS (2018)
- (2) Datos referenciales extraídos de folletería para clientes de Sura.
- (3) Datos referenciales de cotizaciones entregadas en bancos BCP e Interbank. Datos de oferta de inversión para clientes especiales (BBVA, 2018)
- (4) Tomado de la charla “Inversión Inmobiliaria” dictada por Daniel Reinoso de Kallpa Fondos Inmobiliarios, agosto, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis

Por lo tanto, evaluando el riesgo de iniciar un nuevo proyecto y la inversión que ésta demanda, se ha decidido definir un costo de capital superior al 15%. El valor exacto se definirá entre 16 y 20%, dependiendo de los ajustes que se pueda realizar durante la evaluación de los flujos de caja del proyecto.

9.6. Financiamiento

Dada la dificultad de obtener financiamiento externo, al menos durante los primeros años, todo el financiamiento será realizado por parte de los inversionistas, es decir, con una razón D/C igual a cero. Posteriormente, se evaluarán opciones de financiamiento, los que dependerán del desempeño de la empresa, el crecimiento esperado y las necesidades de ampliaciones de capital.

9.7. Estado de resultados

El estado de resultados proyectado para el periodo de evaluación del proyecto se muestra en las tablas 9.9 y 9.10.

Tabla 9.9 Estado de Resultados

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	2,755,796	6,420,839	7,923,353	9,068,934	10,204,635	11,429,469	12,556,739	12,997,705	12,673,171	12,268,407
-Costo directo	1,980,074	4,599,128	5,633,092	6,457,659	7,165,160	7,975,916	8,769,715	9,062,648	8,862,969	8,582,302
-Otros costos variables	122,513	290,325	358,168	413,236	457,097	511,959	567,074	585,796	576,348	551,797
-Costo fijo s/dep	835,486	1,262,975	1,424,118	1,576,275	1,661,860	1,806,095	1,913,951	1,962,434	1,915,301	1,878,121
-Depreciación/Amort	38,723	65,144	73,950	82,757	82,757	62,065	44,452	35,645	26,838	26,838
+Venta de activo fijo	0	0	0	0	2,700	0	0	0	0	723,860
-Gastos extraordinarios	250,000	250,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	0
UAII (EBIT)	-471,000	-46,733	334,025	439,007	740,461	973,434	1,161,547	1,251,182	1,191,714	1,953,210
-Impuesto a la renta	0	0	0	75,313	218,436	287,163	342,656	369,099	351,556	576,197
Utilidad Neta	-471,000	-46,733	334,025	363,693	522,025	686,271	818,891	882,083	840,158	1,377,013

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.10 Impuestos

Pago impuesto a la renta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidades c/proyecto	-471,000	-46,733	334,025	439,007	740,461	973,434	1,161,547	1,251,182	1,191,714	1,953,210
IR c/proyecto (29.5%)	0	0	0	75,313	218,436	287,163	342,656	369,099	351,556	576,197
Pérdidas arrastrables	471,000	517,733	183,707	0	0	0	0	0	0	0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

9.8. Flujo de caja

Los flujos de caja para el periodo proyectado se muestran en la tabla 9.11.

Tabla 9.11 Flujo de caja

Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos de caja		2,755,796	6,420,839	7,923,353	9,068,934	10,204,635	11,429,469	12,556,739	12,997,705	12,673,171	12,268,407
-Egresos de caja		3,188,073	6,402,428	7,515,377	8,547,170	9,384,117	10,393,970	11,350,741	11,710,878	11,454,619	11,012,219
-Impuesto renta		0	0	0	75,313	218,436	287,163	342,656	369,099	351,556	576,197
Flujo operativo		-432,277	18,411	407,976	446,451	602,082	748,336	863,342	917,728	866,996	679,991
Inversiones											
-Activo fijo	-656,494	-132,103	-44,034	-44,034	0	-62,834	-44,034	0	0	0	723,860
-Capital de trabajo	-152,462	-197,197	-78,744	-58,590	-69,825	-59,756	-49,019	-23,133	-18,263	20,889	686,099
FCE	-808,956	-761,577	-104,367	305,352	376,626	479,492	655,283	840,209	899,465	887,886	2,089,949

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

9.9. Evaluación económica

El VAN se ha estimado con un costo de capital del 17%, sin considerar financiamiento externo (D/C=0).

Tabla 9.12 TIR y VAN

Rentabilidad		22.48%
VAN	S/.	516,685.70

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

La rentabilidad es superior a la esperada, tomando en cuenta que los datos de ingresos fueron bastante conservadores.

9.10. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se ha estimado tomando en cuenta la utilidad operativa, utilidad neta y el EVA, tal como se detallan en las tablas 9.13, 9.14 y 9.15.

Tabla 9.13 Punto de equilibrio contable

1. Punto de equilibrio contable: Utilidad Operativa=0	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Prod. 4	Mix Prod.
Mix de ventas	44.0%	32.0%	18.0%	6.0%	
Costo fijo anual	1,085,486	1,085,486	1,085,486	1,085,486	1,085,486
Costo variable promedio (%)	67.8%	86.1%	69.4%	68.5%	74%
Costo variable unitario (S/.)	486.58	495.32	266.37	198.05	432.46
Margen de contribución (%)	32.2%	13.9%	30.6%	31.5%	26%
Margen de contribución (S/.)	231.42	79.68	117.63	90.95	153.96
Precio	718.00	575.00	384.00	289.00	586.42
Punto de equilibrio (S/.)	1,819,466	1,323,134	744,080	247,748	4,134,428
Punto de equilibrio (unidades)	3,103	2,256	1,269	422	7,050

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.14 Punto de equilibrio financiero

2. Punto de equilibrio financiero: Utilidad Neta=0	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Prod. 4	Mix Prod.
Inversión	808,956	808,956	808,956	808,956	808,956
Activo fijo	656,494	656,494	656,494	656,494	656,494
Vida útil (años)	10	10	10	10	10
Capital de trabajo	152,462	152,462	152,462	152,462	152,462
Deuda	0%	0%	0%	0%	0%
Tasa de interés (anual)	0%	0%	0%	0%	0%
Gasto financiero anual	0	0	0	0	0
Punto de equilibrio (S/.)	1,929,506	1,403,156	789,081	262,732	4,384,475
Punto de equilibrio (unidades)	3,290	2,393	1,346	448	7,477

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.15 Punto de equilibrio económico

3. Punto de equilibrio económico: Economic Value Added=0	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Prod. 4	Mix Prod.
Costo oportunidad accionista (anual)	17%	17%	17%	17%	17%
Tasa de impuesto a la renta	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
Utilidad Neta necesaria	137,522	137,522	137,522	137,522	137,522
Punto de equilibrio (S/.)	2,302,518	1,674,415	941,627	313,523	5,232,083
Punto de equilibrio (unidades)	3,926	2,855	1,606	535	8,922

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis

Por lo tanto, el volumen de venta mínimo tolerable del mix de productos definido para el proyecto será de 8,922 unidades.

9.11. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se ha tomado en cuenta 3 variables fundamentales: la variación de los precios por producto, la variación de la demanda por producto y la variación de la demanda total.

9.11.1 Precio por producto:

Tabla 9.16 Sensibilidad por precio de productos 1 y 2

	PRECIO P1	VAN		PRECIO P2	VAN
Margen P1	S/. 718	S/. 516,686	Margen P2	S/. 575	S/. 516,686
18%	S/. 593	S/. (1,084,091)	4%	S/. 516	S/. (16,906)
20%	S/. 608	S/. (885,027)	6%	S/. 527	S/. 83,424
22%	S/. 624	S/. (677,389)	8%	S/. 538	S/. 188,098
24%	S/. 640	S/. (463,045)	10%	S/. 550	S/. 297,402
26%	S/. 658	S/. (239,253)	12%	S/. 563	S/. 408,692
28%	S/. 676	S/. (7,547)	14%	S/. 576	S/. 525,135
30%	S/. 695	S/. 235,086	16%	S/. 590	S/. 647,100
32%	S/. 716	S/. 486,839	18%	S/. 604	S/. 774,173
34%	S/. 737	S/. 751,718	20%	S/. 619	S/. 905,448
36%	S/. 760	S/. 1,027,101	22%	S/. 635	S/. 1,043,424
38%	S/. 785	S/. 1,320,119	24%	S/. 652	S/. 1,188,630

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.17 Sensibilidad por precio de productos 3 y 4

	PRECIO P3	VAN		PRECIO P4	VAN
Margen P3	S/. 384	S/. 516,686	Margen P4	S/. 289	S/. 516,686
4%	S/. 277	S/. (24,799)	0%	S/. 198	S/. 365,184
6%	S/. 283	S/. 5,545	2%	S/. 202	S/. 371,918
8%	S/. 290	S/. 37,208	4%	S/. 206	S/. 378,932
10%	S/. 296	S/. 70,276	6%	S/. 211	S/. 386,244
12%	S/. 303	S/. 104,844	8%	S/. 215	S/. 393,874
14%	S/. 310	S/. 141,019	10%	S/. 220	S/. 401,843
16%	S/. 317	S/. 178,913	12%	S/. 225	S/. 410,175
18%	S/. 325	S/. 218,654	14%	S/. 230	S/. 418,893
20%	S/. 333	S/. 260,378	16%	S/. 236	S/. 428,027
22%	S/. 342	S/. 304,061	18%	S/. 242	S/. 437,606
24%	S/. 350	S/. 349,030	20%	S/. 248	S/. 447,664

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En las tablas 9.16 y 9.17 pueden apreciarse de que el producto P1 (cama extensible) tiene una mayor sensibilidad con relación a su precio de venta. Esto se explica por el volumen de producción definido dentro del mix de productos ofertados por la empresa.

9.11.2 Demanda por producto:

Tabla 9.18 Sensibilidad por demanda de productos 1 y 2

	UNI VEND. P1	VAN		UNI VEND. P2	VAN
Demanda P1	4,355	S/. 516,686	Demanda P2	3,167	S/. 516,686
24%	2,375	S/. (1,333,530)	12%	1,187	S/. (397,604)
28%	2,771	S/. (878,713)	16%	1,583	S/. (155,505)
32%	3,167	S/. (561,113)	20%	1,979	S/. (27,090)
36%	3,563	S/. (207,592)	24%	2,375	S/. 141,433
40%	3,959	S/. 190,876	28%	2,771	S/. 361,398
44%	4,355	S/. 516,686	32%	3,167	S/. 516,686
48%	4,751	S/. 904,770	36%	3,563	S/. 737,875
52%	5,147	S/. 1,349,944	40%	3,959	S/. 1,017,512
56%	5,543	S/. 1,666,090	44%	4,355	S/. 1,167,642
60%	5,939	S/. 1,943,561	48%	4,751	S/. 1,279,383
64%	6,335	S/. 2,270,384	52%	5,147	S/. 1,444,133

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.19 Sensibilidad por demanda de productos 3 y 4

	UNI VEND. P3	VAN		UNI VEND. P4	VAN
Demanda P3	1,781	S/. 516,686	Demanda P4	593	S/. 516,686
10%	989	S/. 48,330	2%	197	S/. 327,737
14%	1,385	S/. 300,356	6%	593	S/. 516,686
18%	1,781	S/. 516,686	10%	989	S/. 757,357
22%	2,177	S/. 784,404	14%	1,385	S/. 1,055,238
26%	2,573	S/. 1,108,948	18%	1,781	S/. 1,223,322
30%	2,969	S/. 1,287,670	22%	2,177	S/. 1,382,231
34%	3,365	S/. 1,479,159	26%	2,573	S/. 1,588,894
38%	3,761	S/. 1,722,848	30%	2,969	S/. 1,835,191
42%	4,157	S/. 1,995,927	34%	3,365	S/. 2,093,754
46%	4,553	S/. 2,268,770	38%	3,761	S/. 2,174,411
50%	4,949	S/. 2,372,943	42%	4,157	S/. 2,410,191

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Las tablas 9.18 y 9.19 también muestran que el producto P1 (cama extensible) es el más sensible frente a la demanda, por lo que, su cuidado en la generación de demanda (marketing y publicidad) y fidelización de los clientes (servicios de venta) debe ser mayor para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

9.11.3 Demanda total:

La sensibilidad de los productos a su demanda total se muestra en la tabla 9.20.

Tabla 9.20 Demanda total

Demanda total (en unidades)	VAN	TIR
	S/. 516,686	22.5%
8,300	S/. (174,889)	15.0%
8,500	S/. (60,696)	16.3%
8,700	S/. 55,540	17.6%
8,900	S/. 236,900	19.7%
9,100	S/. 309,845	20.4%
9,300	S/. 94,941	18.0%
9,500	S/. 278,395	20.0%
9,700	S/. 392,063	21.2%
9,900	S/. 520,312	22.5%
10,100	S/. 671,385	24.1%
10,300	S/. 826,747	25.7%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

También se ha realizado el análisis de sensibilidad con relación a los costos variables, tomando en cuenta únicamente el costo del insumo más importante para los productos: la madera. En la tabla 9.21 se aprecia que pequeñas reducciones en sus costos son significativos para el flujo de caja, por lo que, vale la pena realizar esfuerzos por conseguir mejores precios con los proveedores manteniendo la calidad del producto.

Tabla 9.21 Costo variable (principal material de los productos)

C.Uni. Madera (S/. / pie tablar)	Costo Mat.	VAN	TIR
		1,707,460	S/. 516,686
5.80	1,671,449	S/. 884,590	26.4%
5.85	1,680,452	S/. 793,362	25.4%
5.90	1,689,455	S/. 701,136	24.4%
5.95	1,698,458	S/. 608,911	23.5%
6.00	1,707,460	S/. 516,686	22.5%
6.05	1,716,463	S/. 424,460	21.5%
6.10	1,725,466	S/. 332,235	20.5%
6.15	1,734,469	S/. 240,010	19.5%
6.20	1,743,471	S/. 145,935	18.5%
6.25	1,752,474	S/. 51,787	17.5%
6.30	1,761,477	S/. (42,361)	16.6%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

9.12. Análisis de escenarios

Este análisis se realizó tomando en cuenta 05 escenarios: costo muy bajo, costo bajo, costo medio, diferenciación y alta diferenciación, mediante la variación del precio: -10%, -5%, 0, 10% y 20%, respectivamente. La variación del costo directo se realizó

tomando en cuenta únicamente la variación del costo de la madera, al ser el insumo más importante que constituyen los productos ofertados y, dado que representa el 63% del costo de los materiales y, éste a su vez, representa el 86% del costo directo total como se observa en la tabla 9.22.

Tabla 9.22 Proporción de costos directos

Material	Costo		Proporción
Piezas de madera	S/. 1,080,330.88		63.3%
Accesorios	S/. 627,129.57		36.7%
Total	S/. 1,707,460.46		100.0%
Costos Variables	1° Año	2° Año	Proporción
Costo Materiales	1,707,460	3,973,180	86%
Costo Mano Obra	272,614	625,948	14%
Total Costos Variables	1,980,074	4,599,128	100%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, se realizó la variación de la demanda mediante la información de elasticidad de productos de amueblamiento para vivienda en el Perú, tomado de Seale et. al (2003) citado en zonaeconomica.com (s.f.):

$$\text{Elasticidad demanda/precio} = 0.771$$

El cálculo de los escenarios se muestra en la Tabla 9.23.

Tabla 9.23 Escenarios

Variable/Estrategia	Costos Muy B.	Costos Bajos	Medio	Diferenciación	Alta Dif.
Mercado objetivo (por año)	10,663	10,281	9,900	9,137	8,373
Variación del precio	-10%	-5%	0%	10%	20%
Participación o cuota	5.4%	5.2%	5.0%	4.6%	4.2%
Precio producto P1	646	682	718	790	862
Precio producto P2	518	546	575	633	690
Precio producto P3	346	365	384	422	461
Precio producto P4	260	275	289	318	347
Precio piezas de madera	5.4	5.7	6.0	6.6	7.2
Costo fijo (por año)	835,486	835,486	835,486	835,486	835,486
Inversión	656,494	656,494	656,494	656,494	656,494
VAN	S/. (442,841)	S/. 30,905	S/. 516,686	S/. 1,701,078	S/. 2,371,163
TIR	22.48%	12.30%	17.33%	22.48%	35.06%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Por tanto, dada la elasticidad de este tipo de productos, escenarios de mayor diferenciación incrementarían significativamente los flujos de caja y el VAN del proyecto.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES

- De las personas entrevistadas un 34% viven en hogares con menos de 70 m², un 55% viven en hogares con menos de 90 m² y un 32% en viviendas mayores de 90 m² y por lo general tienen 02 y 03 habitaciones en su vivienda.
- El material de mueble resulta ser el primer atributo para la elección del mismo, siendo la madera o melamina los materiales de los que las personas entrevistadas piensan que deberían estar hechos este tipo de muebles.
- Otros atributos valorados son la funcionalidad, el ahorro de espacio y un precio accesible.
- El precio de mueble es el primer factor que se valora en la zona norte a diferencia de las zonas Centro y Moderna que consideran material y acabado del mueble.
- A nivel general la propuesta evaluada tiene un buen nivel de agrado top 2 box (98%) y por ende un nivel de recomendación considerable top 2 box (73%), lo que permite un espacio comercial para esta propuesta.
- En top 2 box, al 65% le resulta creíble la propuesta, mientras que un 56% muestra una intención de compra si los productos salieran al mercado.
- El 47% en top 2 box le agrada el mueble baúl y estaría dispuesto a pagar S/. 300 soles; el 67% le agrada la mesa ahorradora de espacio y pagaría por ella S/. 500. Solo el 27% le agrada la mesa centro multiuso y pagaría S/. 250, mientras que la cama extensible le agrada al 76% en top 2 box y pagarían S/. 700 por ella.
- Los márgenes de contribución determinados para cada producto no son uniformes, tomando en cuenta los costos directos estimados y los precios “promedio” aceptados según el estudio de investigación y mercado. El margen promedio de los productos P1, P3 y P4 son superiores al 30%, mientras que el margen del producto P2 alcanza solo el 14%.
- En cuanto a la sensibilidad de los precios, se observa que el VAN es altamente sensible a una variación en el precio del producto P1 (cama extensible), de hecho, pequeños incrementos en el precio (o margen de contribución) puede mejorar sustancialmente la bondad del proyecto.
- Del mismo modo, también se observa que el VAN se reduce rápidamente frente a una disminución de la demanda del producto P1. Esto se explica por la proporción

de ventas que representa este producto, el cual proviene del grado de aceptación encontrado en la investigación de mercado.

- La cuota de mercado objetivo (del 5%) permite cubrir el punto de equilibrio económico, financiero y contable.
- El costo de capital definido tomando como referencia el costo de oportunidad de la inversión realizada, permite realizar un pequeño ajuste absolutamente aceptable a fin de viabilizar el proyecto. El cálculo inicial se ha realizado con un $K_e=17\%$.
- La creación del área de I + D es fundamental para la continuidad de este plan de negocio, se producirá nuevo mueble diferente cada año, la innovación y diseño continuo de nuevos muebles permitirá a la empresa ser competitiva a través del tiempo.

CAPÍTULO XI. RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar un estudio de investigación para determinar la competencia existente en el mercado, su nivel de penetración, su grado de sofisticación, las tecnologías empleadas, entre otros. Ello permitiría definir con mayor precisión la demanda real y el público objetivo.
- ✓ Garantizar que el servicio de inspección de calidad se mantenga constante.
- ✓ Una vez que el mercado de muebles para el hogar se encuentre consolidado, introducir muebles multifuncionales con diseños que permitan ahorrar espacios y almacenar documentos y libros para oficinas, optimizando el uso del espacio y permitiendo contar con mayor personal en un área determinada.

BIBLIOGRAFIA

- Accurati ratings. (2017) *Informe de situación del sector construcción*. Recuperado de <http://accurati ratings.com/portalnew/wp-content/uploads/2017/05/INFORME-DE-SITUACION-DEL-SECTOR-CONSTRUCCION.pdf>
- APEIM. (2017) *Niveles Socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Arbaiza, L. (2012) *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Editorial Cengage learning
- Arellano Marketing (2017) *Demanda Inmobiliaria 2017 – Lima*. Estudio Multiclientes desarrollado por encuestas en Lima. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudios-multiclientes-demanda-inmobiliaria/>
- BBVA (2018) *DIVA EUROPEA*. Corporate & Investment banking, Julio 2018. Informe corporativo en PDF para clientes especiales.
- BBVA Research. (2018) *Perú, Situación inmobiliaria 2017*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/01/SituacionInmobiliarioPeru2017.pdf>
- BCRP (2018). *Manufactura No Primaria – Madera y muebles*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>
- CAPECO (2016). *Colocaciones de Mivivienda crecerán 40% en el 2017*. Recuperado de <http://www.capeco.org/noticias/colocaciones-de-mivivienda-creceran-40-en-el-2017/>
- CAPECO (s.f.). *Edificaciones - Inmobiliario*. Recuperado de <https://www.capeco.org/edificaciones/>
- Caro, L. (2018). *Curso Gerencia de Comunicación Integral de Marketing*. Presentaciones del curso en PPT de las sesiones del MBA Weekends 03. Universidad ESAN. Lima, Perú
- Construye Hogar (s.f.). *Departamentos pequeños, planos y diseño en 3D*. Recuperado de <https://www.construyehogar.com/planos/departamentos-pequenos-planos-y-diseno-en-3d/>
- Colorado, A. (2015). WPC, La “revolución” en materiales sustitutos de la madera. *Revista M&M*. Edición 88, 20 de junio, 2015. Recuperado de <https://revista-mm.com/blog/madera-y-subproductos/wpc-revolucion-materiales-sustitutos-madera/>

- CPI (2017). *Market Report*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Decoesfera (2017). *17 muebles modulables que quisiéramos tener en casa*. Recuperado de <https://decoracion.tendencias.com/varios/17-muebles-modulables-que-quisieramos-tener-en-casa-u-oficina>
- Decoesfera (2016). *Sofá convertible, un ingenioso mueble multifuncional*. Recuperado de <https://decoracion.tendencias.com/salon/sofa-convertible-un-ingenioso-mueble-multifuncional>
- Gob.pe (2018) *Registrar o constituir una empresa*. Página de trámites, servicios e información del Estado Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>
- Guajardo, G. y Andrade, N.E. (2014). *Contabilidad Financiera*. Sexta edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana. pp 11 – 14
- Hooijberg, R. y Petrock, F. (1993) *On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy*. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930320103>
- Ibacache, J. (2014) *Análisis técnico, económico y estratégico de empresa de comercialización de muebles multifuncionales para espacios reducidos en la región metropolitana*. Tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas. Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117077/cf-ibacache_jm.pdf?sequence=1
- Indecopi (s.f.) *Registro de Marca y Otros Signos*. Portal de orientación sobre Propiedad Intelectual. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/registro-de-marca-y-otros-signos>
- Indecopi (s.f.) *Formatos y Solicitudes*. Portal de orientación sobre Propiedad Intelectual. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/en/web/signos-distintivos/formatos-y-solicitudes>
- INEI (2017) *Perú, Perfil Sociodemográfico: 2017*. Publicación INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap01.pdf
- INEI (2016) *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Nota de prensa 11.07.2016. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>
- Kotler, P. y Armstrong, G (2012). *Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación. Capítulo 8, pp. 229, 244

- Lerma Kirchner, A. (2004), *Comercio y Mercadotecnia Internacional*, Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial. 3ª. Edición, México: Thomson.
- Louffat, E. (2016) *Evaluando el desempeño del personal*. México: Editorial Pearson.
- Louffat, E. (2013) *Administración de equipos humanos*. 1ra. edición. Buenos Aires: Editorial Cengage learning
- Louffat, E. (2012) *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. 3ra edición. Buenos Aires: Editorial Cengage learning.
- Louffat, E. (2012) *Administración del potencial humano*. 2da edición. Buenos Aires: Editorial Cengage learning
- Marketing Trends Research&Insights. (2018) *Informe Estudio cuantitativo Muebles multifuncionales*. Investigación por encuestas encargado por los autores de la presente tesis, realizado el 14.05.2018. Lima, Perú.
- Maximixe (2017). *Muebles de madera*. Estudio multiclientes, enero 2017. Maximixe Consult S.A. Lima, Perú.
- Morales, C. (2007), *Manual de Exportación, elabore usted mismo su plan de negocios*. México: Editorial Tax.
- Munaila, M. (2012). *¿Hacia dónde va el sector inmobiliario peruano?*. Presentación en slides publicada por Markamarca, Sociedad peruana de marketing, el 28.11.2012 en SlideShare. Recuperado de <https://es.slideshare.net/MARKAMARCA/hacia-dnde-va-el-sector-inmobiliario>
- Nonlinear Thinking (2008) *The Business Model Canvas*. Publicado el 05.07.2008. Recuperado de http://www.nonlinearthinkingblog.com/nonlinear_thinking/2008/07/the-business-model-canvas.html
- Porter, M. E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, March/April 1979.
- Proinversión (s.f.) *Régimen laboral de la actividad privada en el Perú*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/apec/pdf/4%20Regimen%20Laboral.pdf>
- Redacción Gestión (2017). Muebles de madera peruana: ¿Qué categorías son las que más demandan los norteamericanos?. *Gestión* 02.05.2017 - 04:12 PM. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/muebles-madera-peruana-categorias-son-demandan-norteamericanos-134214>
- Redacción Gestión (2016a). Disminuye el tamaño de los departamentos en Lima ¿cuáles son los más ofertados?. *Gestión* 29.11.2016 - 05:26 PM. Recuperado de

<https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/disminuye-tamano-departamentos-lima-son-ofertados-149339>

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>

Redacción Gestión (2015) Crece demanda por los pequeños departamentos con un solo dormitorio. *Gestión* 24.10.2015 - 06:11 AM. Extraído de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/crece-demanda-pequenos-departamentos-dormitorio-103201>

Redacción Perú21 (2013). Llega la era de pequeños departamentos de 40 m². *Diario Peru21* 19.01.2013 06:56h. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/llega-pequenos-departamentos-40-m2-85202>

Redacción RPP (2015). ¿Cuánto subieron los departamentos en cada zona de Lima entre 2007 y 2015? [INTERACTIVO]. *RPP Noticias*. 30.11.2015. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/cuanto-subieron-los-precios-de-los-departamentos-para-vivienda-en-cada-zona-de-lima-entre-2007-y-2015-noticia-918034>

Reyes, G. (2018). *Curso Gerencia de Ingresos y Precios*. Presentaciones del curso en PPT de las sesiones del MBA Weekends 03. Universidad ESAN. Lima, Perú.

Rivera, C. (2015) *Plan de negocios para una cadena de tiendas de muebles plegables*. Tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas. Universidad de Chile. Santiago de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137249/Plan-de-negocios-para-una-cadena-de-tiendas-de-muebles-plegables.pdf?sequence=1&isAllowed=n>

SBS (2018). *Tasas de interés promedio del sistema bancario. Tasas Pasivas anuales de las operaciones en moneda nacional, por tipo de depósito*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPportal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>

Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. 2nd. Ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Seale J., Regmi A., Bernstein J. (2003) *International Evidence on Food Consumption Patterns*. Reporte electrónico del servicio de Investigación Económica. United States Department of Agriculture, Bulletin number 1904. Disponible en <http://www.ers.usda.gov/publications/tb1904/tb1904.pdf>

SlideShare (2012) *Cadena de valor*. Publicado 17.03.2012. Recuperado de <https://www.slideshare.net/pacecox/cadena-de-valor-12046465>

Sofasdeco.com (s.f.) *Sofá cama convertible naranja*. Recuperado de <https://www.sofasdeco.com/imagenes-sofa-cama-convertible-naranja-jpg>

- Sunat (2018). *Régimen MYPE Tributario – RMT*. Publicado 09.04.2018. Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>
- Sunat (s.f.) *Régimen laboral de la micro y pequeña empresa*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>
- Statista (2016). *Number of digital buyers in Latin America from 2014 to 2019 (in millions)*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/251657/number-of-digital-buyers-in-latin-america/> (26.01.2018)
- Urbania. (2017) *Reporte de departamentos en Lima. Agosto 2017*. Urbania Índice M2. Recuperado de https://urbania.pe/indice_m2/wp-content/uploads/2017/09/INDICE-M2-DEPARTAMENTOS-LIMA-2017-08.pdf
- Ursus Americanus (s.f.) *Maravillosa mesa de comedor*. Recuperado de <http://ursusamericanus.us/images/maravilloso-mesa-comedor-3m-3-mobiliario-hogar-187-mesas>
- Viga videos (2017). *Ingeniosos muebles para ahorrar espacio*. Video en youtube publicado el 26.05.2017. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=m0gmqLEaLM0>
- Weihrich, H. (1999). Analysing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS matrix - an alternative to Porter. *European Business Review*, Vol. 99, No. 1. London
- Yadokari (2014) *Foldaway furniture*. Muebles plegables. Recuperado de <http://yadokari.net/minimal-life/21103/>
- Zonaeconomica.com (s.f.) *Elasticidad Precio de la Demanda*. Recuperado de <https://www.zonaeconomica.com/elasticidad-precio-demanda>