



Business plan Siembra

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Giuliana Barraza Eléspuru
Clara Cecilia Bassallo Hernández de Plasencia

Asesora:
Mtr. Fabiola María Guerrero Moreno

Lima, noviembre de 2020

Resumen ejecutivo

Siembra es un proyecto de venta de muebles de madera peruana que busca fomentar el uso sostenible de las especies dentro del territorio peruano, así como contribuir en la formalización del trabajo de artesanos madereros. Los diseños in-house ofrecerán a los clientes muebles que ayuden a mejorar su calidad de vida, organizando el día a día en sus hogares.

El segmento del mercado al que va dirigido Siembra son hombres y mujeres entre 36 y 45 años que viven en las zonas 6,7 y 8 de Lima Metropolitana, de NSE A y B1 y con estilo de vida sofisticado o moderno, siendo el tamaño del mercado factible de 3,942 personas.

Del análisis de la industria, la oferta actual, el perfil del consumidor de muebles de madera y de la investigación de mercado se evidencia que existe una necesidad desatendida al tener una oferta limitada respecto a lo que el cliente busca. Siembra basa su propuesta de valor en la calidad, versatilidad y sostenibilidad de sus muebles, siendo el único en el mercado peruano que ofrecerá productos con certificación Sustainable Furnishing Council. Asimismo, acompañará al cliente en el proceso de decisión de compra y lo motivará a ser cada vez más creativo con el uso y personalización de los muebles: el límite es su imaginación.

Los objetivos del negocio para los primeros 10 años de operaciones son: alcanzar el 15% del mercado factible, atendiendo a 591 clientes el primer año, conseguir 0.07% de participación de mercado al fin del primer año con ventas de S/1.8MM, lograr márgenes Ebitda por encima del 2% y 12% al quinto y décimo año, respectivamente y posicionar la marca Siembra como un referente de diseño altamente funcional y sostenible, logrando un 40% de recordación de marca al término del quinto año.

Para conseguir estos objetivos, la estrategia de Siembra se basa en 2 pilares: posicionamiento y eficiencia. La estrategia de posicionamiento se basa en un enfoque de diferenciación, el cual permitirá centrar esfuerzos en un nicho de mercado con necesidades y gustos concentrados. La estrategia de eficiencia se basa en la tercerización de la fabricación y el control de calidad mediante la alianza estratégica con la empresa Möbel y el CITEMadera.

La inversión inicial es de S/ 383M, compuesta por S/ 100M de gastos preoperativos, S/ 184M en activos fijos y S/ 99M por capital de trabajo.

El análisis financiero se ha basado en un horizonte de tiempo de 10 años, con ventas proyectadas de S/1.8MM para el primer año, llegando a S/ 4.6MM para el 10mo año. Asimismo, los márgenes brutos proyectados equivalen en promedio al 30% de las ventas proyectadas, los gastos administrativos y de venta proyectados equivalen al 17% y 11% de ventas proyectadas respectivamente.

Finalmente, el valor presente de los flujos proyectados asciende a S/ 178M y la tasa de retorno asciende a 17.5%.

Por lo expuesto, podemos concluir que el proyecto es viable comercial y económicamente.

Palabras clave: *muebles, sostenibilidad, productos de madera, muebles funcionales, muebles peruanos, muebles modulares*



Abstract

Siembra is a project for the sale of Peruvian wooden furniture that seeks to promote the sustainable use of species within the Peruvian territory; as well as contributing to work formalization among wood craftsmen. In-house designs will offer furniture to improve the quality of life, organizing daily activities at home.

The segment of the market to which Siembra is directed are men and women between 36 and 45 years old who live in Lima, zones 6, 7 and 8, NSE A and B1, with a sophisticated or modern lifestyle, being the size of the feasible market of 3,942 people.

From the analysis of the industry, the current offer, and the profile of the consumer of wooden furniture, and market research, it is evident that there is an unattended need, a limited offer with respect to what the client is looking for. Siembra bases its value proposition on the quality, versatility and sustainability of its furniture, being the only one in the Peruvian market that will offer products with Sustainable Furnishing Council certification. It will also accompany the customer on the purchase decision process and motivate him to be more and more creative with the use and personalization of the furniture: the limit is their imagination.

The business objectives for the first 10 years of operations are: to reach 15% of the feasible market, serving 591 clients the first year, to achieve 0.07% market share at the end of the first year with sales of S/ 1.8MM, to achieve Ebitda margins above 2% and 12% in the fifth and tenth years, respectively, and positioning the Siembra brand as a benchmark in highly functional and sustainable design, achieving 40% brand recognition at the end of the fifth year.

To achieve these objectives, the Seeding strategy is based on two pillars: positioning and efficiency. The positioning strategy is based on a differentiation approach, which will allow efforts to be focused on a niche market with concentrated needs and tastes. The efficiency strategy is based on outsourcing manufacturing and quality control through a strategic alliance with the Möbel company and CITEMadera.

The initial investment is S/ 383M, made up of S/ 100M of pre-operating expenses, S/ 184M in fixed assets and S/ 99M for working capital.

The financial analysis has been based on a 10-year time horizon, with projected sales of S/ 1.8MM for the first year and S/4.6MM for the 10th year. Likewise, the projected gross margins are equivalent to 30% of the projected sales, the projected administrative and selling expenses are equivalent to 17% and 11% of projected sales respectively.

Finally, the present value of the projected flows amounts to S/ 178M and the rate of return amounts to 17.5%.

Based on the foregoing, we can conclude that the project is commercially and economically viable.

Keywords: *furniture, sustainability, wood products, functional furniture, Peruvian furniture, modular furniture*



Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	iii
Abstract	v
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras	xi
Índice de anexos	xiii
Introducción	1
Capítulo 1. Análisis de la industria	3
1.1. Tendencias	4
1.2. Volumen y tamaño de la industria	5
1.3. Interrelación con otros sectores y actividades económicas	7
1.4. Categorías de productos.....	8
1.5. Mercado global	9
1.5.1. Exportaciones.....	9
1.5.2. Importaciones.....	11
1.6. Mercado local	13
Capítulo 2. Actores de la industria.....	15
2.1. Competidores.....	15
2.1.1. Tiendas especializadas.....	15
2.1.2. Tiendas <i>retail</i>	16
2.1.3. Parque Industrial de Villa El Salvador.....	17
2.1.4. Ferias / Galerías de muebles	17
2.2. Proveedores.....	18
2.2.1. Materia prima.....	18
2.2.2. Mano de obra	21
2.3. Instituciones	21
2.3.1. Privadas.....	21
2.3.2. Públicas.....	22
Capítulo 3. Mercado potencial	25
3.1. Perfil del consumidor.....	25
3.2. Necesidad desatendida.....	30
3.3. Tamaño de la población.....	30

3.4. Oportunidad	31
3.5. Oportunidad post COVID – 19	33
Capítulo 4. Investigación de mercado	37
Capítulo 5. Modelo de negocio Siembra	49
5.1. Visión.....	49
5.2. Misión	49
5.3. Valores fundamentales.....	49
5.4. <i>Target</i>	50
5.5. Estrategia general.....	52
Capítulo 6. Plan de negocios	57
6.1. Estrategia de marketing y ventas	57
6.1.1. Estrategia de producto.....	57
6.1.2. Estrategia de precio	59
6.1.3. Estrategia de comunicación de marca	60
6.1.4. Estrategia de marketing.....	62
6.1.5. <i>Look & Feel</i> de las principales herramientas de marketing	67
6.2. Estrategia de operaciones.....	69
6.2.1. Lineamientos generales de diseño.....	69
6.2.2. Proceso de diseño.....	72
6.2.3. Proceso de transformación de la madera hasta la entrega al cliente	73
6.3. Estrategia de recursos humanos	75
6.4. Estrategia financiera	77
6.4.1. Inversión inicial	77
6.4.2. Proyecciones	78
6.4.3. Resultados económicos	79
Conclusiones	81
Bibliografía.....	83
Apéndice A. Oportunidad de Negocio en Segmento Corporativo	93
Anexos.....	97

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de números de empresas de la industria de muebles de madera por tamaño de empresa.....	6
Tabla 2. Ventas Industria del mueble en el Perú.....	7
Tabla 3. Importaciones de muebles de madera	11
Tabla 4. Evolución de las importaciones de madera y sus derivados	20
Tabla 5. Estimación del número de trabajadores informales 2015	21
Tabla 6. Distribución de personas según NSE 2018. Lima (sin Callao).....	27
Tabla 7. Distribución de NSE por Zonas APEIM 2018. Lima Metropolitana (Incluido Callao)	27
Tabla 8. Sectores en Lima.....	94
Tabla 9. Distritos de Lima Moderna	94



Índice de figuras

Figura 1. Ejemplo de forma de trabajo informal de las empresas de carpintería.....	3
Figura 2. Participación de ventas de la industria de muebles de madera por tamaño de empresa	7
Figura 3. Exportaciones 2018 por Rubro de Producto	10
Figura 4. Exportaciones 2018 por País de Destino	10
Figura 5. Importaciones 2018 por Rubro de Producto	12
Figura 6. Importaciones 2018 por País de Procedencia	12
Figura 7. Bosques del Perú.....	19
Figura 8. Perfil del consumidor de muebles de madera	25
Figura 9. Estilos de vida en América Latina	29
Figura 10. Tamaño de la población	31
Figura 11. Distribución del Gasto según NSE 2018 – Lima Metropolitana	32
Figura 12. Disposición a comprar o renovar muebles del hogar.....	38
Figura 13. Clientes potenciales por sexo y edad	39
Figura 14. Etapas del proceso de compra de muebles.....	40
Figura 15. Clientes potenciales con nivel de ingresos por encima de S/ 10K.....	41
Figura 16. Clientes potenciales por distrito.....	41
Figura 17. ¿Con quienes viven nuestros Clientes Potenciales?	42
Figura 18. Tamaño de vivienda de los Clientes Potenciales	43
Figura 19. Top 3 de ocasiones en las cuales compra	43
Figura 20. Disposición de Clientes Potenciales a comprar o renovar muebles.....	44
Figura 21. Preferencia de lugar de compra	45
Figura 22. Mayores dificultades encontradas al comprar o renovar muebles	46
Figura 23. Disposición a pagar un precio mayor	47
Figura 24. Tamaño Mercado Factible	51
Figura 25. Matriz de diferenciación	53
Figura 26. Matriz Precio - Calidad.....	55
Figura 27. Matriz Atributo - Beneficio	58
Figura 28. Logo de Siembra.....	60
Figura 29. Esto no es una pipa	61
Figura 30. Utilización de redes sociales del <i>target</i>	63

Figura 31. Anahí de Cárdenas	64
Figura 32. Luciano Mazzetti	64
Figura 33. Calendario de campañas promocionales	67
Figura 34. Vista en redes sociales desde dispositivo móvil	68
Figura 35. Campaña “ <i>home office day</i> ”	69
Figura 36. Referencias para el diseño – muebles de madera	70
Figura 37. Referencias para el diseño – aparatos electrónicos	71
Figura 38. Referencias para el diseño – muebles modulares	71
Figura 39. Proceso de diseño	72
Figura 40. Proceso de transformación de la madera hasta la entrega cliente	74
Figura 41. Organigrama de Siembra	76



Índice de anexos

Anexo 1. Cadena de valor de la industria de muebles de madera en el Perú.....	97
Anexo 2. Categorías de producto en la industria de muebles de madera.....	98
Anexo 3. Principales importadores de muebles de madera.....	101
Anexo 4. Proceso de transformación del mueble de madera	103
Anexo 5. Empresas según participación de mercado.....	104
Anexo 6. Estilos de vida del consumidor de muebles de madera	105
Anexo 7. Cuestionario de Encuesta Siembra	108
Anexo 8. Mapa de empatía con los principales insights del cliente respecto a los muebles de madera.....	112
Anexo 9. Análisis FODA	113
Anexo 10. Modelo de negocio Siembra	114
Anexo 11. Referencias de muebles Siembra.....	115
Anexo 12. Proceso para la generación de leads	118
Anexo 13. Componentes de construcción de marca	119
Anexo 14. Apariencia website Siembra	120
Anexo 15. Pautas para el diseño de muebles Siembra	124
Anexo 16. Lista de productos.....	126
Anexo 17. Ubicación de CITEMadera, almacén de Möbel y Showroom.....	130
Anexo 18. Perfil de puestos requeridos.....	131
Anexo 19. Detalle inversión inicial requerida proyecto Siembra	138
Anexo 20. Estados financieros proyectados.....	139