UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES AHORRADORES DE ESPACIO

Javier Rusca-Balarezo y Juan Fu Luperdi

Lima, marzo de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Rusca, J. y Fu, J. (2018). *Plan de negocios de una empresa comercializadora de muebles ahorradores de espacio* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES AHORRADORES DE ESPACIO

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

JAVIER CALIXTO RUSCA BALAREZO
JUAN EDUARDO FU LUPERDI

Asesor: Raúl Gonzales Huerta

Lima, marzo de 2018

TABLA DE CONTENIDO

Índice de Cuadros v
Índice de Gráficos vi
Índice de Figuras vii
Índice de Anexos viii
Introducción 1
CAPÍTULO 1. Descripción de la oportunidad 3
1.1. Entorno externo 3
1.2. Sector madera y muebles 5
1.3. Oferta 6
1.4. Muebles ahorradores de espacio 7
1.5. Oportunidad 8
CAPÍTULO 2. Idea de Negocio 9
2.1. Diseño 10
2.2. Fabricación 10
2.3. Almacenamiento 11
2.4. Comercialización 11
2.5. Distribución 11
2.6. Instalación 11
2.7. Servicio posventa 12
CAPÍTULO 3. Plan Comercial 13
3.1. Segmentación por necesidades 13
3.1.1. Uso propio 13
3.1.2. Para visitas 13
3.1.3. Para servicio 13
3.1.4. Segunda vivienda 13
3.2. Segmentación por momentos en la vida 14
3.2.1. Estudiante 14
3.2.2. Trabajador soltero 14

3.2.3. Pareja sin hijos 14
3.2.4. Familia con hijos 14
3.3. Producto 14
3.3.1. Línea standard 15
3.3.2. Línea top 15
3.4. Prestaciones de servicio 16
3.4.1. Traslado e instalación 16
3.4.2. Garantía 17
3.4.3. Mantenimiento 17
3.5. Precio 17
3.6. Plaza 17
3.7. Promoción 18
3.8. Marca 19
CAPÍTULO 4. Plan de Operaciones 21
4.1. Diseño 21
4.2. Planeamiento de la demanda, compras y gestión de inventarios 21
4.3. Recepción de producto y control de calidad 22
4.4. Almacenamiento y preparación de pedidos 22
4.5. Recepción y gestión de pedidos 22
4.6. Transporte e instalación 22
4.7. Locación 22
CAPÍTULO 5. Estructura Organizacional 23
5.1. Empleados 24
CAPÍTULO 6. Proveedores 25
CAPÍTULO 7. Finanzas 27
7.1. Ventas 27
7.2. Personal 28
7.3. Distribución e instalación 28
7.4. Gastos administrativos 29
7.5. Gastos de marketing 30

7.6. Inversiones 30
7.7. Depreciación 32
7.8. NOF 33
7.9. Flujo de caja proyectado 34
7.10. Análisis de sensibilidad 35
7.11. Balance proyectado 35
CAPÍTULO 8. Riesgos críticos 37
Conclusiones 39
Bibliografía 41
Anexos 43

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Estructura de la industria e indicadores económicos 5
Cuadro 2. Perú: Ventas internas por líneas productos por menor en comercio no especializado, 2010-15 6
Cuadro 3. Precios en soles de muebles ahorradores 17
Cuadro 4. Empleados requeridos para operar 24
Cuadro 5. Proyección financiera de ventas 27
Cuadro 6. Detalle de personal administrativo 28
Cuadro 7. Detalle de personal de operaciones 28
Cuadro 8. Detalle de costos logísticos 29
Cuadro 9. Detalle de gastos administrativos 29
Cuadro 10. Detalle de financiero de marketing 30
Cuadro 11. Detalle financiero de inversiones 32
Cuadro 12. Detalle financiero de depreciaciones 33
Cuadro 13. Detalle financiero de NOF 33
Cuadro 14. Flujo de caja proyectado 34
Cuadro 15. Balance proyectado 35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Áreas promedio de departamentos en oferta según sector urbano (m2) 3

Gráfico 2. Medianas ponderadas de precios de ventas trimestrales en dólares y soles constantes por m2 de departamentos 4

Gráfico 3. Modelo de negocio propuesto 10

Gráfico 4. Proceso operativo propuesto 21

Gráfico 5. Organigrama propuesto 24

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mueble ahorrador de espacio cerrado 9
Figura 2. Mueble ahorrador de espacio abierto 9

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta 43
Anexo 2. Precios de productos alternativos..... 49

INTRODUCCIÓN

El Perú ha venido creciendo sostenidamente en los últimos años y ello ha generado desarrollo en especial en las ciudades. Lima es la principal ciudad del país y en ella habita el 30% de la población del país. En línea con este desarrollo la demanda de vivienda se ha incrementado ampliamente en la capital, los precios por m2 han subido y las personas viven en espacios cada vez más pequeños.

Esta tendencia genera cada vez una mayor necesidad de optimizar los espacios del hogar. Además, a nivel general, el consumidor es cada vez más exigente y valora cada vez más los diseños y la funcionalidad de los muebles. El mercado actual no ofrece productos adecuados para satisfacer esta necesidad.

El presente plan de negocios demuestra la gran oportunidad que existe en el sector de muebles, el cual se caracteriza por los altos niveles de informalidad, para desarrollar una línea de muebles que se adapten a los requerimientos de las personas en cuanto a diseño y funcionalidad.

Además, el presente plan de negocio demuestra la factibilidad de desarrollar un negocio rentable de diseño, fabricación y comercialización de muebles ahorradores de espacio.

El proyecto propuesto demanda una inversión de S/. 607,708, desembolsados en los dos primeros años (S/. 315,025 en el primero y S/. 292,683 en el segundo) y genera una TIR de 25.65% con un payback de 4.7 años.

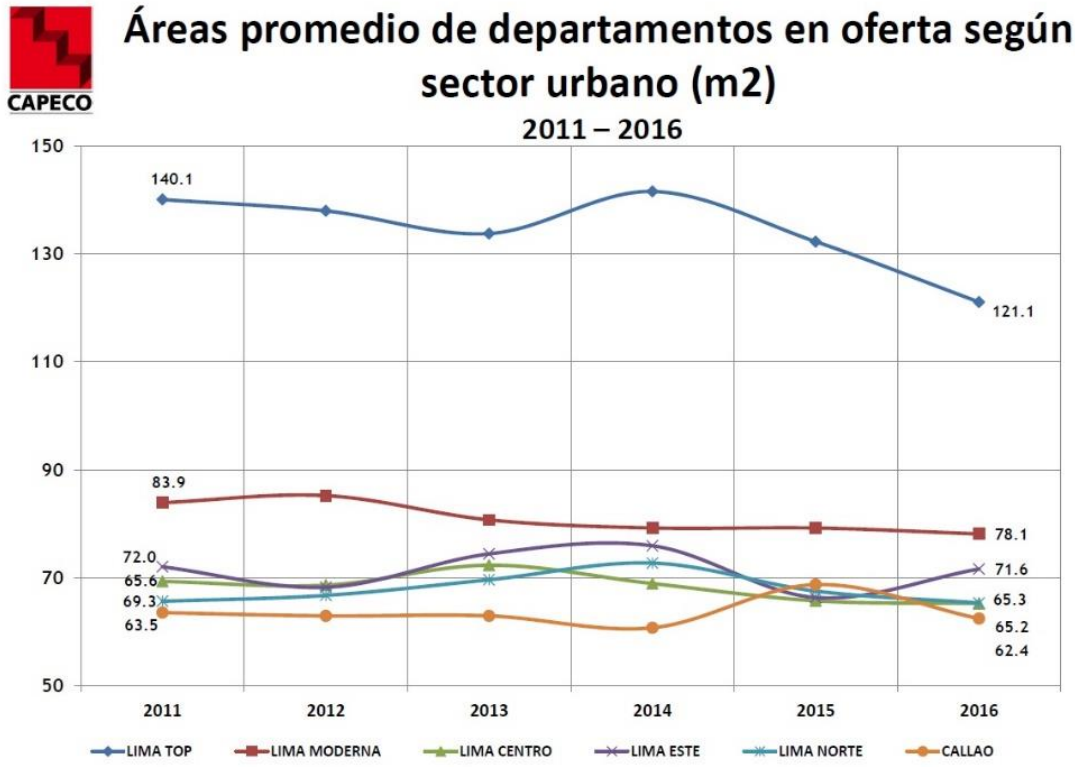
CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

1.1. Entorno externo

Se ha identificado que en las zonas urbanas de Lima la tendencia es que el área de las viviendas sea cada vez más reducida y el precio del metro cuadrado cada vez más alto.

Según lo indicado en "Disminuye el tamaño de los departamentos en Lima" (29 de noviembre de 2016), en el gráfico 2.1, se observa una reducción del área promedio en m^2 en la oferta de departamentos.

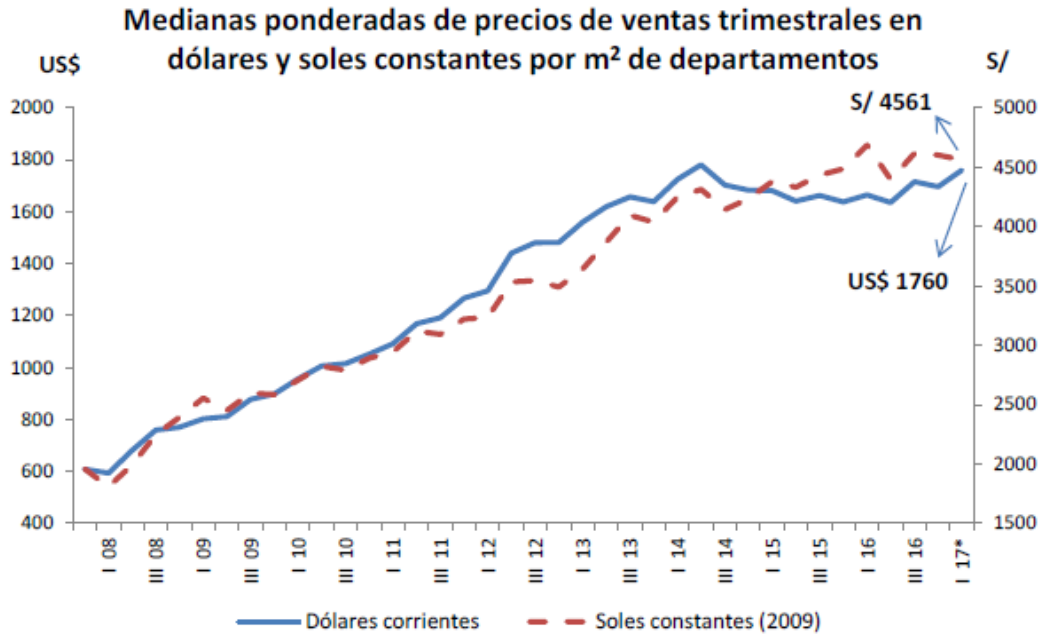
Gráfico 1. Áreas promedio de departamentos en oferta según sector urbano (m2)



Fuente: "Disminuye el tamaño de los departamentos en Lima" (29 de noviembre de 2016)

En el gráfico 2.2, se puede apreciar cómo el precio por m^2 pasa de 600 USD en el 2007 a 1760 USD en el 2017. Esto significa un CAGR de 11%.

Gráfico 2. Medianas ponderadas de precios de ventas trimestrales en dólares y soles constantes por m2 de departamentos



Fuente: BCRP (s. f.)

Elaboración propia.

Asimismo, según lo indicado por la OIT (2016), existe una gran informalidad en el sector de muebles. Hay alrededor de 50,000 productores de muebles (99% corresponde a la micro y pequeña empresa), de los cuales solo el 20% es formal. Producto de la informalidad se dan precarias condiciones de trabajo, lo cual se traduce en bajas prestaciones de producto y servicio como:

- Productos no cumplen con estándares ofrecidos
- Según entrevista a personal de CITE Madera, acabados pobres y que tienen como finalidad cubrir errores en el proceso productivo que reducen la duración esperada del mueble. (Comunicación personal, 09 de enero de 2018).
- Incumplimiento de plazos de entrega
- No hay seguridad en cumplimiento de garantías ofrecidas

El gobierno no es ajeno a esta realidad de nuestro país y está haciendo esfuerzos para reducir la informalidad y mejorar la competitividad del sector tanto de madera como de elaboración de muebles. Es por ello que, en el año 2000, creó CITE Madera, la cual es una entidad técnica especializada del Ministerio de la Producción (Produce) que tiene la finalidad de promover la innovación y competitividad en los sectores en mención y además brindar soporte tecnológico y capacitación.

1.2. Sector madera y muebles

Según entrevista a personal de CITE Madera, el sector de muebles en el Perú da trabajo a 700,000 personas, de las cuales solo 2,000 se encuentran certificadas como mano de obra calificada. La gran mayoría de trabajadores ha aprendido de la propia experiencia a través del ensayo y error y carecen de conocimientos técnicos adecuados. Esto genera sobrecostos para las compañías debido a altos niveles de mermas y no permite alcanzar el nivel de calidad deseado. (Comunicación personal, 09 de enero de 2018).

En el 2016, según lo indicado por OIT (2016), las exportaciones de muebles de madera fueron de 14.6 millones de dólares y las importaciones de 129.1 millones de dólares.

Cuadro 1. Estructura de la industria e indicadores económicos

CUADRO 2: ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA E INDICADORES ECONÓMICOS

CIIU	Descripción del CIIU	1.1 Empresas mayores a 5 empleados	1.2 Empresas Totales	1.3 Empresas con ventas en UIT > 1700	1.4 Empleados formales	1.5 Empleados informales	1.6 Ventas (exportaciones) millones USD	1.7 Número de empresas exportadoras (2014)	1.8 Compras (importaciones) millones USD
220	Silvicultura y extracción de madera	144	3,874	18	581	13,081	27,173,136	42	14,266,622
1610 1621	Aserrado y acepilladura de madera	178	2,091	19	5,481	7,921	117,359,554	103	74,863,142
1622	Fabricación de partes y piezas de carpintería	64	3,570	5	632	5,965	6,932,726	95	115,871,751
3100	Fabricación de muebles	359	11,273	11	8,707	62,670	14,613,991	191	129,163,062

Nota: "La CIIU es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme elaborada y divulgada por la oficina de estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)" (Rivera y Valencia, 2016, p. 107).
Fuente: OIT (2016)

Por otro lado, según lo indicado por el Ministerio de la Producción (2015), la venta de muebles en grandes almacenes e hipermercados minoristas fue de 621 millones de soles.

Cabe destacar que estas son solo las cifras captadas de la parte formal de la industria. Además, solo se han rescatado cifras del sector de muebles de madera, pero también se comercializan muebles de otros materiales.

Cuadro 2. Perú: Ventas internas por líneas productos por menor en comercio no especializado, 2010-15

Perú: Ventas internas por líneas productos por menor en comercio no especializado, 2010 - 15

Líneas de productos	Ventas (Millones de S/)						Var.(%)				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011/10	2012/11	2013/12	2014/13	2015/14
Total	10 536	12 608	14 432	16 521	17 773	18 613	19,7	14,5	14,5	7,6	4,7
Alimentos ,Frutas y Verduras	3 033	3 858	4 298	4 824	4 938	5 232	27,2	11,4	12,2	2,4	6,0
Prod. Prendas de Vestir, Calzado y Art. De Cuero	2 014	2 492	2 885	3 646	4 074	4 164	23,7	15,8	26,4	11,7	2,2
Aparatos, Equipos de Uso Doméstico	1 748	2 204	2 716	2 916	3 138	3 226	26,1	23,2	7,4	7,6	2,8
Otros Productos	2 164	1 974	2 008	2 305	2 615	2 734	-8,8	1,7	14,8	13,4	4,6
Art. Farmaceuticos y Medicinales, Comesticos y de Tocador	700	893	1 034	1 190	1 264	1 351	27,6	15,8	15,1	6,2	6,9
Bebidas y Tabaco	605	748	873	982	1 064	1 213	23,6	16,7	12,5	8,3	14,0
Muebles	225	380	555	605	612	621	68,9	46,1	9,0	1,2	1,5
Art. De Ferreteria, Pinturas y Productos de Vidrio	47	59	63	53	68	72	25,5	6,8	-16,5	29,3	5,9

Fuente: Estadística de Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas
Elaboración:PRODUCE -Dirección de Estudios Económicos, Mype e Industria (DEMI)

Fuente: Ministerio de la producción (2015)

1.3. Oferta

La oferta de muebles en Lima es variada y estos son vendidos a través de varios canales.

Grandes detallistas

Estas son tiendas por departamento como Saga, Ripley y Oeschle que ofrecen muebles dentro de su amplia gama de productos. También están las cadenas de construcción, ferretería y mejoramiento del hogar como Sodimac, Maestro y Promart.

Todas estas tiendas se abastecen tanto de mercadería local como importada y por lo general sus productos son de precio medio y siempre cuidan mantener una buena relación precio/calidad. Los clientes deben buscar al representante de ventas si tienen alguna consulta, la mayoría de las veces estos no son proactivos.

Boutiques especializadas

Estas son tiendas que sólo ofrecen amueblamiento para el hogar y oficinas. Ofrecen productos para los segmentos medio alto y alto. Por lo general, están ubicadas en avenidas con mucho tránsito.

Las tiendas que atienden al segmento alto, tienen personal altamente capacitado y que conoce de diseño de interiores. Cuando un cliente entra a uno de estos locales, inmediatamente es abordado por un representante de ventas quien se encarga de ayudar al cliente y le da un trato personalizado. Estas tiendas ofrecen probar los muebles en la casa de los clientes para que éstos vean cómo quedan, en estos casos los clientes corren con los gastos asociados a este servicio.

Las tiendas que atienden al segmento medio también cuentan con personal para atender a los clientes, pero a diferencia del personal de las tiendas de segmento alto, estos no son muy conocedores de diseño de interiores. Sin embargo, conocen a la perfección los temas técnicos relacionados a cada pieza (medidas, materiales usados, formas de limpieza, etc).

Parque industrial de Villa el Salvador

Villa el Salvador es la zona más grande de fabricación de muebles en el Perú. Sin embargo, está caracterizada por ser una oferta informal en su mayoría. En esta zona existen muchos puntos de venta de fabricantes y también de comerciantes independientes. La gran mayoría de locales, ofrecen productos de gama media y baja, no hay diferenciación entre locales.

Plaza hogar

Plaza Hogar es un Centro Comercial ubicado en el distrito de Surquillo, el cual está dedicado exclusivamente a la comercialización de muebles para el hogar y la oficina. Dentro del mismo hay muchos locales de fabricantes y de comerciantes que compran muebles en Villa El Salvador. Estos locales ofrecen muebles para el segmento medio y bajo, hay poca diferenciación.

Internet

Existe venta de muebles a través de plataformas como Mercado Libre, Lineo entre otras. La venta por este medio está creciendo a medida que se reduce la resistencia de los peruanos a comprar a través de este canal.

Además, las personas que compran muebles se preocupan cada vez más por el diseño y los acabados de los mismos. Según lo indicado por conocedores dentro de la industria de diseño de interiores, en un artículo de Gestión (2012), los gustos de los peruanos en cuanto a decoración de interiores se están sofisticando cada vez más. El peruano ahora busca la mejor relación precio/calidad, pero siempre opta por la alternativa más económica dentro del espectro de calidad deseado.

1.4. Muebles ahorradores de espacio

Si bien la oferta de muebles es amplia en los canales mencionados anteriormente, no se puede decir lo mismo de la oferta específica de muebles funcionales que permitan ahorrar espacio. Esta se limita a los clásicos sofá camas o a las camas desarmables (Comodoy).

En Lima existen contados negocios pequeños que comercializan muebles ahorradores de espacio. Se ha podido identificar los siguientes:

Emiso store

Se dedica a la venta de sofás camas principalmente y cuenta con algunos modelos de camas abatibles. Tienen un local en la Av. Raúl Ferrero, La Molina y sus productos son fabricados por ellos mismos. La oferta de sus modelos es a medida de cada cliente, el plazo de entrega es de 10 a 15 días. Los precios para las camas abatibles van desde los 2500 a 4000 soles, no incluye flete ni armado.

Mospace

Vende camas abatibles importadas de Turquía que muestran en un departamento piloto, sólo atienden los sábados. Cuenta con pocos modelos de plaza y media y dos plazas, no son personalizables. Los precios van desde los 2800 hasta los 4500 soles.

Mundo de los muebles

Tienda ubicada en Plaza Hogar Surquillo, sus productos son de baja calidad en cuanto a diseño y acabados. La fabricación es propia y los precios van desde los 1200 hasta los 2000 soles.

1.5. Oportunidad

Por lo tanto, dado que los hogares cuentan cada vez con menos espacio y dado que la oferta de muebles ahorradores de espacios es limitada, concluimos en que existe una demanda insatisfecha por muebles que permitan ahorrar espacio y que además tengan características de diseño acordes a los gustos cada vez más sofisticados de los limeños.

El anexo 1 muestra los resultados de una encuesta de elaboración propia sobre los hábitos de compra de muebles.

CAPÍTULO 2. IDEA DE NEGOCIO

Para aprovechar la oportunidad se plantea abrir una empresa que diseñe y comercialice muebles ahorradores de espacio en Lima. Los muebles con los que se empezará serán de dormitorio. Serán camas plegables que irán solas o acompañadas de módulos, es decir, el cliente podrá escoger los módulos que desee adquirir dentro de una gama de opciones como armarios para ropa, zapatos, repisas, escritorios entre otros.

Figura 1. Mueble ahorrador de espacio cerrado

Fuente: elaboración propia

Figura 2. Mueble ahorrador de espacio abierto

Fuente: elaboración propia

Para el modelo de negocio propuesto, hemos identificado siete procesos importantes, cuyo diseño soportará la propuesta de valor que se explica más adelante. En el gráfico 3.1 que se muestra a continuación pueden ser visualizados.

Gráfico 3. Modelo de negocio propuesto

Fuente: elaboración propia

2.1. Diseño

El diseño de los productos es clave para tener éxito dentro del negocio propuesto, es por ello que el diseño será propio. Estará inspirado en modelos del extranjero, pero se seleccionarán aquellos diseños que se adapten a los gustos y necesidades de nuestro público objetivo en un contexto en el que cada vez este aspecto es más importante para el consumidor.

2.2. Fabricación

La fabricación consta de la producción de las piezas que luego serán ensambladas al momento de la instalación del producto. Si bien la fabricación es importante, no la consideramos como core en nuestro negocio ya que la forma en que maximizaremos el valor de nuestros productos será a través del diseño, una buena distribución y un buen servicio. Por ello no se invertirá dinero en equipos de producción ni tiempo en el desarrollo de capacidades para la fabricación. Esta será tercerizada con compañías que ya cuente con las capacidades necesarias y puedan ser más eficiente que nosotros en esta tarea.

Sin embargo, existe el riesgo de que nuestros diseños, que sí son core, se filtren antes de que los productos sean lanzados al mercado. Para controlar este riesgo, se trabajará con al menos dos proveedores, a los cuales nunca se les entregará el diseño completo. Ellos recibirán solo algunos de los planos de las piezas a fabricar.

2.3. Almacenamiento

El almacenamiento será propio ya que queremos minimizar el trabajo a cargo del socio comercial y el riesgo que asuman tal como se explica más adelante. El local para almacenar será alquilado ya que comprarlo requeriría de una alta inversión y un mayor riesgo.

2.4. Comercialización

La comercialización de nuestros productos de cara al cliente final será a través de terceros, ya que hacerlo por nuestra cuenta demandaría una inversión muy alta para llegar a estar presente en todo Lima, lo cual equivale a asumir demasiado riesgo.

Nuestros canales serán tiendas por departamento y/o cadenas de mejoramiento del hogar con presencia en varios puntos de Lima. Esto permitirá que nuestros productos estén exhibidos a lo largo de toda la ciudad, lo cual significa mayor accesibilidad y menor esfuerzo por parte del cliente final para encontrarlos.

No trabajaremos con locales que operan en parques industriales como Villa El Salvador o en conglomerados de tiendas de muebles como Plaza Hogar que demandan demasiado esfuerzo por parte del cliente final para llegar al punto de venta, no transmiten seguridad ni confianza por los altos niveles de informalidad y además no permitirían diferenciar nuestra oferta.

2.5. Distribución

La distribución también será propia, con esto se busca eliminar el esfuerzo del socio comercial. Además, esto permitirá cumplir con la promesa de alto nivel de servicio que se le está ofreciendo al cliente final.

Se creará una plataforma en la web, en la que una vez que el consumidor haya adquirido uno de nuestros productos, él mismo pueda seleccionar la fecha y hora que más se adecua a su disponibilidad para la entrega e instalación.

2.6. Instalación

De igual manera, la instalación también será propia para reducir el esfuerzo del socio comercial y asegurar el cumplimiento de la promesa de alto nivel de servicio. Nosotros seremos los especialistas en instalación, lo cual ayudará a lograr una mayor satisfacción para el consumidor y además minimizará las quejas y reclamos por malas instalaciones.

2.7. Servicio posventa

El servicio posventa también será propio. El socio comercial solo será responsable de la venta de los productos. La atención de cualquier reclamo o servicio adicional, como por ejemplo el mantenimiento, será nuestra responsabilidad.

Para que el negocio sea viable, es fundamental que la propuesta sea atractiva tanto para el cliente final como para los socios comercializadores.

La propuesta de valor ofrecida al cliente final serán muebles ahorradores espacio de diseño moderno y buenos acabados, acompañada de un buen servicio, entendido como instalación puntual, servicio posventa confiable y garantía de al menos dos años.

La propuesta de valor para los socios comercializadores será ofrecerles muebles ahorradores de espacio que complementen su gama de productos y que les permita generar buenos márgenes. Estos socios, solo tendrán que exponer y vender los productos de muestra en sus locales. No será necesario que mantengan inventario ni que hagan la instalación una vez hecha la venta, ya que esa tarea será realizada por nosotros al igual que el servicio posventa.

CAPÍTULO 3. PLAN COMERCIAL

Para entender a los consumidores potenciales de nuestros productos y poder definir la mejor estrategia comercial, se ha realizado una segmentación por necesidades y por momentos en la vida de los mismos.

3.1. Segmentación por necesidades

Según la necesidad de los consumidores se han identificado cuatro grupos:

3.1.1. Uso propio

Estas son personas que usarán nuestros muebles para ellos mismos o para alguno de los familiares que viven dentro del hogar, como por ejemplo los hijos. Ellos usarán los muebles a diario o con mucha frecuencia, por lo que necesitan que sean cómodos, de alta duración y tengan un diseño de su agrado. Por este motivo, ellos están dispuestos a invertir más dinero que cualquier cliente potencial con otra necesidad.

3.1.2. Para visitas

Mucha gente recibe visitas de familiares o conocidos y requieren de instalaciones para poder alojarlos por un periodo corto de tiempo (de 1 día a 2 semanas). Sin embargo, muchos no cuentan con espacios designados para este propósito específico, sino que acondicionan algún lugar dentro de su hogar de manera temporal.

3.1.3. Para servicio

Los espacios cada vez más reducidos en los hogares fuerza a que las áreas de servicio de los mismos sean cada vez más pequeñas. Muchas familias contratan a personal para que ayuden con las tareas del hogar, mucho del cual es “cama adentro”. Por lo general, este personal duerme en el mismo espacio donde se plancha o lava, el cual es muy reducido. Entonces, esta la necesidad de darle mayor comodidad a este personal para poder retenerlo en estos días, donde cada vez es más difícil mantener a estos empleados.

3.1.4. Segunda vivienda

Las personas con una segunda vivienda de playa o campo muchas veces buscan maximizar el espacio disponible en las mismas con la finalidad de poder recibir a varios invitados. Muchas de estas viviendas tienen camarotes de concreto que no se pueden mover.

3.2. Segmentación por momentos en la vida

3.2.1. Estudiante

Son personas que se encuentran en una etapa de su vida donde la prioridad son sus estudios. La gran mayoría no trabaja, dependen económicamente de sus padres o familia. Muchos estudiantes vienen a Lima desde diversas provincias o se mudan para estar más cerca a los lugares de estudio. Los espacios que ocupan son muy pequeños, como cuartos independientes o mini departamentos, acordes a los recursos económicos que disponen. Estos estudiantes necesitan optimizar el espacio para vivir y estudiar.

3.2.2. Trabajador soltero

Son personas que están en un momento de su vida en el que ya trabajan y viven solos o comparten una vivienda alquilada, por lo general pequeña, con uno o pocos “roommates”. Estas personas quieren muebles que se vean bien y que hagan más cómodos los espacios donde viven. Saben que no van a vivir en ese lugar para siempre, sino que se mudarán en los próximos años. Por este motivo, no quieren invertir demasiado en muebles de los cuales se van a deshacer más adelante.

3.2.3. Pareja sin hijos

Son aquellas personas que ya conviven con sus parejas pero aún no tienen hijos. Muchas de ellas, al igual que el grupo de trabajadores solteros, saben que no vivirán en el mismo lugar para siempre. Cuando la familia crezca deberán mudarse a un lugar más amplio, por este motivo tampoco desean invertir montos grandes en muebles.

3.2.4. Familia con hijos

Son personas que ya tienen uno o más hijos. Ellas viven en hogares con un espacio limitado y muchas tienen pocas habitaciones. Quieren espacio para que sus hijos puedan jugar y pasarla bien. Saben que van a vivir durante mucho tiempo en el mismo lugar y por lo tanto sí están dispuestas a invertir más que en otros momentos de sus vidas.

3.3. Producto

Los productos a comercializar serán muebles de dormitorio ahorradores de espacio. Se empezarán con camas plegables de 1 plaza, 1 ½ plazas y 2 plazas que irán empotradas en una pared de manera vertical u horizontal. A estas se les podrá acoplar una o varios módulos a escoger. Estos serán:

- Módulo lateral de closet y cajonera (tanto para el modelo vertical y horizontal)
- Módulo lateral de estantería y zapatera (tanto para el modelo vertical y horizontal)
- Módulo superior de repisa (solo para el modelo horizontal)

También se venderán camarotes de 1 ½ plazas.

Todos los productos estarán hechos con una estructura metálica (esqueleto), melamina y amortiguadores.

Se crearán dos líneas de productos para que los consumidores puedan escoger en función a las necesidades descritas líneas arriba, la línea Standard y la línea Top.

3.3.1. Línea standard

Esta línea estará dirigida según la segmentación por necesidades a uso para visitas, servicio y segunda vivienda y según la segmentación por momentos de vida a estudiantes, trabajadores solteros y parejas sin hijos.

Productos de la línea Standard:

- Cama plegable de 1 plaza vertical y horizontal, solo se podrá adicionar un módulo de escritorio
- Cama plegable de 1 ½ plazas vertical y horizontal, se podrá adicionar un módulo de escritorio, módulo de closet y cajonera, módulo de estantería y zapatera, módulo de repisas
- Cama plegable de 2 plazas vertical y horizontal, se podrá adicionar un módulo de escritorio, módulo de closet y cajonera, módulo de estantería y zapatera, módulo de repisas
- Camarote plegable de 1 ½ plazas horizontal, no se podrá añadir módulos

Principales características:

- Estructura metálica
- Melamina de 15 mm de grosor, acabado standard
- Amortiguadores semiautomáticos
- Colores disponibles: blanco y negro
- Garantía de 2 años

3.3.2. Línea top

Esta línea estará dirigida según la segmentación por necesidades a uso propio y según la segmentación por momentos de vida a las personas que ya han formado una familia con hijos.

Esta línea se diferenciará de la Standard por una mayor duración debido al uso de mejores materiales y una mayor facilidad y comodidad en el uso de esta debido a un diseño que facilite más el uso.

Productos de la línea top:

- Cama plegable de 1 ½ plazas vertical y horizontal, se podrá adicionar un módulo de escritorio, módulo de closet y cajonera, módulo de estantería y zapatera, módulo de repisas
- Cama plegable de 2 plazas vertical y horizontal, se podrá adicionar un módulo de escritorio, módulo de closet y cajonera, módulo de estantería y zapatera, módulo de repisas

Principales características:

- Estructura metálica reforzada
- Melamina de 19 mm de grosor, acabado superior
- Amortiguadores automáticos
- Colores disponibles: blanco, negro, marrón
- Garantía de 5 años
- Precio 20% por encima de línea standard

Se lanzará 1 nuevo diseño para cada línea una vez al año.

3.4. Prestaciones de servicio

Además de los productos con buen diseño y funcionales, nos diferenciaremos a través de los servicios que ofreceremos.

3.4.1. Traslado e instalación

Nosotros nos encargaremos de llevar e instalar el producto en el lugar designado por el cliente final. Esto estará incluido en el precio de venta al cliente final.

La fecha de entrega e instalación será programada según el requerimiento del cliente final a partir del tercer día hábil desde efectuada la compra. Este podrá escoger el día y la hora dentro del horario de lunes a sábado, de 9 am a 6 pm. También se le ofrecerá la posibilidad de una entrega inmediata (al día siguiente) o en horarios fuera del regular por un pago adicional de 100 soles.

3.4.2. Garantía

En caso de que el producto presente algún desperfecto o falla de fábrica, se enviará a una persona a inspeccionar el mueble y de comprobarse el reclamo se procederá a la reparación o cambio inmediato del producto. Esto se realizará en un plazo no mayor a 1 día laborable después de la inspección.

3.4.3. Mantenimiento

Se ofrecerá el servicio de mantenimiento y conservación de los muebles. Este servicio constará de:

- Limpieza
- Reajuste de piezas (pernos, uniones)
- Cambio de amortiguadores y bisagras de ser necesario

El servicio tendrá una tarifa base de 100 soles y se le adicionará 50 soles por cada módulo.

3.5. Precio

En el cuadro 3 se describen los precios en soles y por unidad para cada línea y producto tanto para el distribuidor como para el cliente final:

Cuadro 3. Precios en soles de muebles ahorradores

Precios en Soles sin IGV

Línea	Standard		Top	
Producto	Precio al Distribuidor	Precio al Consumidor	Precio al Distribuidor	Precio al Consumidor
Cama 1 plaza	528	700	-	-
Cama 1 1/2 plaz	704	950	845	1,150
Cama 2 plazas	880	1,200	1,056	1,400
Camarote	1,027	1,400	-	-
Módulo (c/u)	440	600	528	700

Fuente: elaboración propia

En el anexo 2 se comparan los precios con las alternativas existentes.

3.6. Plaza

El canal de distribución será tiendas por departamento y cadenas de mejoramiento del hogar.

En Lima existen cuatro grandes competidores dentro del segmento de tiendas por departamento:

- Ripley con 19 tiendas
- Saga Falabella con 11 tiendas
- Oeschle con 10 tiendas
- Tiendas Paris con 6 tiendas

En el segmento de cadenas de mejoramiento del hogar, también existen 4 grandes competidores:

- Maestro con 11 locales
- Sodimac con 10 locales
- Promart con 9 locales
- Cassinelli con 6 locales

Se buscará trabajar con Ripley y Maestro que son los líderes en sus respectivos segmentos en cuanto a cobertura geográfica. En caso de que alguno no acepte comercializar nuestros productos, se buscará al siguiente en tamaño en cuanto a número de locales.

A los socios comerciales se les dará 25% de margen bruto. Este es un margen atractivo dentro del sector de muebles considerando que estas tiendas manejan márgenes similares para estos productos teniendo que mantener inventario, encargándose del despacho e instalación y además deben hacerse responsables del servicio posventa. Nosotros les ofreceremos el 25% deslindándolos de las tareas mencionadas anteriormente. Su única labor será la exhibición y venta de nuestros productos.

Además, se les pondrá televisores con un video demostrativo de cómo se usan nuestros productos para soportar la venta y promocionar nuestros productos. También se tendrá un equipo de promotores que estarán en todos los puntos de venta los fines de semana.

Se le ofrecerá la exclusividad de la marca a una de las cadenas de tienda por departamento y a una de mejoramiento del hogar. Es importante mencionar que esta exclusividad será para este canal, la compañía se reserva el derecho de abrir tiendas propias más adelante.

A cambio de la exclusividad, el buen margen ofrecido y el apoyo en los puntos de venta se solicitará la aparición de nuestros productos en los catálogos de dichas tiendas y en sus páginas web donde también realizan venta.

Entre ambos tipos de tienda, se estima tener 30 puntos de venta en Lima.

3.7. Promoción

Para impulsar la venta de nuestros productos, se realizarán las siguientes acciones:

- Soporte en punto de venta colocando un monitor con un video demostrativo de cómo funcionan nuestros productos
- Activaciones con equipo de promotores los sábados y domingos, fechas en las que se presenta mayor tráfico de gente en estas tiendas
- Página web propia con descripción de productos y lugares donde encontrarlos
- Publicidad digital en redes sociales
- Blog con tips de uso y decoración con muebles ahorradores de espacio
- Aparición en los catálogos de los socios comercializadores
- Semana de liquidación 1 vez al año con descuentos de hasta 40%

3.8. Marca

En el sector de muebles no existen marcas posicionadas en la mente del consumidor. Estos raramente escogen basándose en una marca. En este sentido, existe una oportunidad de colocarnos como marca reconocida de muebles ahorradores de espacio.

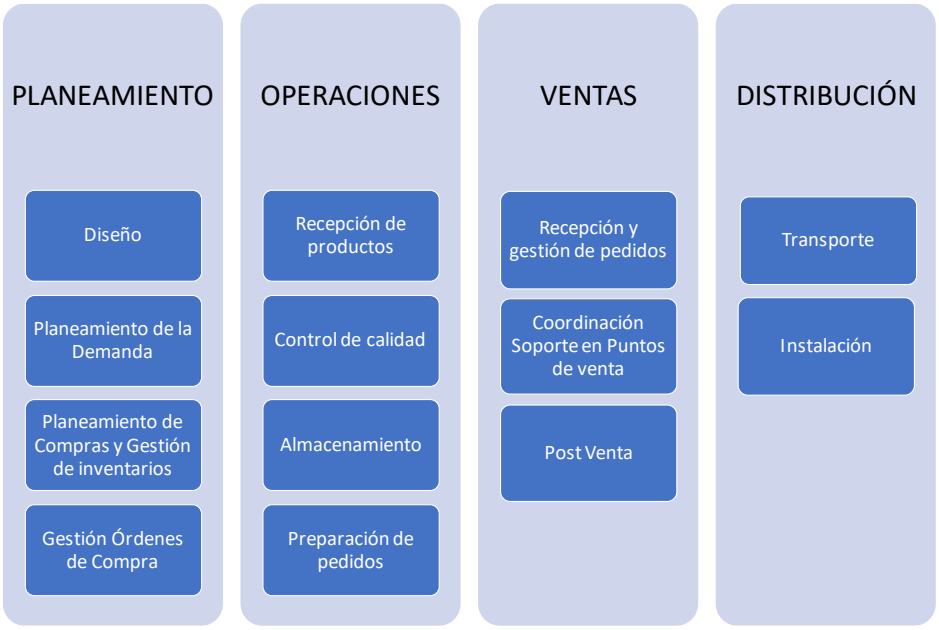
La marca será Smart Deco y se buscará posicionarla como marca especializada en la comercialización de muebles ahorradores de espacio con diseños modernos. El concepto que se explotará será “usa tus espacios de manera inteligente”.

CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES

Las operaciones deben soportar la estrategia de la compañía. En este sentido, se debe garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad, que se optimice los costos y gastos y que además se pueda cumplir con la promesa de buen servicio, entendido como instalación puntual y servicio posventa confiable.

En el gráfico se muestran los principales procesos de las operaciones:

Gráfico 4. Proceso operativo propuesto



Fuente: elaboración propia

4.1. Diseño

Este proceso consiste en desarrollar y diseñar productos para la comercialización. Como se ha mencionado, el diseño nos permitirá diferenciarnos por lo cual este proceso es considerado crítico.

4.2. Planeamiento de la demanda, compras y gestión de inventarios

Un buen estimado de ventas, una buena gestión de compras y de inventarios es fundamental para cumplir con la promesa de entrega a tiempo y a la vez minimizar el costo financiero por inventarios. El inventario promedio de producto terminado será equivalente a dos semanas de venta.

4.3. Recepción de producto y control de calidad

Al haber decidido tercerizar la fabricación de nuestros productos, es de suma importancia hacer controles de calidad a través de muestreos representativos para asegurarnos de que todos los productos cumplen con los estándares solicitados a los proveedores en cuanto a medidas y acabados. En caso de que alguno de los lotes no cumpla, este será rechazado.

4.4. Almacenamiento y preparación de pedidos

Los productos deben ser almacenados de manera eficiente y ordenada para que al momento de preparar los pedidos para los clientes finales se haga de manera rápida y se eviten errores que signifiquen sobrecostos.

4.5. Recepción y gestión de pedidos

Una buena gestión de los pedidos de los clientes es vital para cumplir con las entregas dentro del tiempo deseado. Por ello debe haber una coordinación estrecha con los socios comerciales para asegurar el flujo de información de pedidos.

4.6. Transporte e instalación

Para garantizar la entrega a tiempo y una buena instalación, estos procesos se ejecutarán con personal y camiones propios. Este personal estará debidamente entrenado para poder realizar las tareas de manera adecuada. Los camiones dejarán a los instaladores y los materiales en un punto de entrega y luego seguirán circulando para dejar otros equipos.

4.7. Locación

Tanto las oficinas como los almacenes estarán ubicados cerca al parque industrial de Villa El Salvador por la cercanía a nuestros proveedores estratégicos.

El área total requerida es de 1000 m2. Las oficinas administrativas ocuparán un espacio de 150 m2 y el espacio para llevar a cabo las operaciones será de 850 m2.

La zona de operaciones contará con una zona de recepción de productos, una zona de almacenaje y una zona de preparación de pedidos y carga de los camiones.

CAPÍTULO 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa estará organizada en las siguientes áreas:

Gerencia general: dirigirá y guiará a la compañía, el gerente general será el máximo responsable

Marketing y Ventas: Esta área se encargará del funcionamiento comercial del negocio. Las principales tareas serán:

- Diseño y lanzamiento de productos
- Planeamiento de la demanda
- Gestión de pedidos y posventa
- Gestión de apoyo a los socios comerciales
- Gestión de publicidad

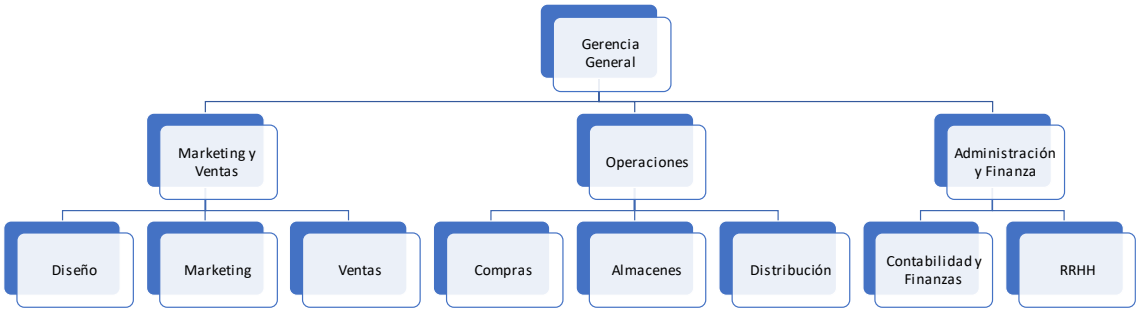
Operaciones: Esta área se encargará de asegurar el abastecimiento de productos en el menor tiempo y al menor costo posible sin sacrificar la calidad de los productos. Sus principales tareas serán:

- Gestión de compras
- Control de calidad
- Gestión de almacenamiento
- Gestión de despachos a los clientes finales

Administración y finanzas: Área encargada del manejo contable y financiero de la empresa. Entre las principales tareas están:

- Gestión de pagos a proveedores
- Selección y capacitación de personal
- Gestión contable y financiera

Gráfico 5. Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia

5.1. Empleados

En el cuadro 4 se detallan los empleados que se requerirán para operar, así como también el salario que se les pagará:

Cuadro 4. Empleados requeridos para operar

Área	Descripción Cargo	Número de Empleados
Gerencia General	Gerente General	1
Marketing/Ventas	Jefe de marketing y ventas	1
Marketing/Ventas	Asistente / Diseñador	1
Marketing/Ventas	Asistente de ventas	1
Operaciones	Jefe de operaciones	1
Operaciones	Asistente de compras	1
Operaciones	Almacenero	2
Operaciones	Instaladores	4
Operaciones	Choferes	2
Administración	Contador	1
Administración	Asistente Administrativo	1
Total		**15**

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 6. PROVEEDORES

La gestión de proveedores es de suma importancia para lograr altos estándares de calidad en nuestros productos. Se han identificado tres como los más importantes:

Proveedores de piezas de melamina

Las piezas de melamina con las que se armarán los muebles serán enviadas a fabricar a terceros en el parque industrial de Villa El Salvador. Se empezará con dos proveedores a los cuales se les entregará los planos de ciertas piezas para los muebles. Nunca se les dará el diseño completo con la finalidad de cuidar los mismos.

Proveedores de estructura metálica

La estructura metálica funciona como esqueleto de las camas y algunos módulos. Tendremos como proveedores a un distribuidor de productos metálicos de Aceros Arequipa.

Proveedores de amortiguadores

Los amortiguadores serán importados directamente desde China a fabricantes especializados.

CAPÍTULO 7. FINANZAS

Para sustentar la parte financiera de este plan utilizamos los siguientes supuestos:

7.1. Ventas

- El horizonte de evaluación del proyecto es de diez años
- Consideramos 30 puntos de venta desde el inicio entre una marca de tiendas por departamento y una marca de cadena de mejoramiento del hogar
- Se considera una venta de 10 unidades por mes y por punto de venta. Durante el primer año solo venderemos los último 6 meses debido a que la primera parte de este será para organizar la compañía, desarrollar a los proveedores, reclutar al personal y conseguir los socios comerciales. A partir del segundo año, la venta es durante todo el año.
- El precio promedio al distribuidor sin IGV es de 1700 soles por cada paquete vendido (1 cama + 2 módulos)
- El costo de ventas es el 75% del valor de venta.

Cuadro 5. Proyección financiera de ventas

Año	1	2	3	4	5
Crecimiento		100%	5%	5%	5%
Puntos de Venta	30	30	30	30	30
Unidades por PDV/año	120	120	126	132	139
Venta Unidades	1,800	3,600	3,780	3,969	4,167
Precio promedio 1 cama + 2 módulo	S/. 1,700	S/. 1,700	S/. 1,700	S/. 1,700	S/. 1,700
Venta Total	S/.3,060,000	S/.6,120,000	S/.6,426,000	S/.6,747,300	S/.7,084,665
Costo de Ventas (75%)	S/.2,295,000	S/.4,590,000	S/.4,819,500	S/.5,060,475	S/.5,313,499
Margen Bruto	**765,000**	**1,530,000**	**1,606,500**	**1,686,825**	**1,771,166**

Año	6	7	8	9	10
Crecimiento	5%	5%	5%	5%	5%
Puntos de Venta	30	30	30	30	30
Unidades por PDV/año	146	153	161	169	177
Venta Unidades	4,376	4,595	4,824	5,066	5,319
Precio promedio 1 cama + 2 módulo	S/. 1,700	S/. 1,700	S/. 1,700	S/. 1,700	S/. 1,700
Venta Total	S/.7,438,898	S/.7,810,843	S/.8,201,385	S/.8,611,455	S/.9,042,027
Costo de Ventas (75%)	S/.5,579,174	S/.5,858,132	S/.6,151,039	S/.6,458,591	S/.6,781,520
Margen Bruto	**1,859,725**	**1,952,711**	**2,050,346**	**2,152,864**	**2,260,507**

Fuente: elaboración propia

7.2. Personal

Incluyen los sueldos propuestos para cada uno de los puestos en el organigrama inicial y se proyecta un aumento del 5% anualmente, como se podrá ver en el estado de resultados proyectado.

Cuadro 6. Detalle de personal administrativo

Área	Descripción Cargo	Número de Empleados	Remuneración Bruta Mes	Remuneración Bruta Mes Total	Carga Social (42%)	Total Gasto Personal
Gerencia General	Gerente General	1	8,000	8,000	3,360	11,360
Marketing/Ventas	Jefe de marketing y ventas	1	5,000	5,000	2,100	7,100
Marketing/Ventas	Asistente / Diseñador	1	2,300	2,300	966	3,266
Marketing/Ventas	Asistente de ventas	1	1,800	1,800	756	2,556
Operaciones	Jefe de operaciones	1	4,000	4,000	1,680	5,680
Operaciones	Asistente de compras	1	1,800	1,800	756	2,556
Operaciones	Almacenero	2	1,300	2,600	1,092	3,692
Administración	Contador	1	1,800	1,800	756	2,556
Administración	Asistente Administrativo	1	1,800	1,800	756	2,556
Total		**10**		**29,100**	**12,222**	**41,322**

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Distribución e instalación

Consideramos que existirán equipos de personas, denominadas instaladores, quienes se encargarán de hacer la instalación de los muebles en los hogares de los clientes finales. Además, un chofer por cada unidad, empezando con 2 el primer año.

Cuadro 7. Detalle de personal de operaciones

Área	Descripción Cargo	Número de Empleados	Remuneración Bruta Mes	Remuneración Bruta Mes Total
Operaciones	Instalador	4	1,500	6,000
Operaciones	Chofer	2	1,500	3,000

Fuente: elaboración propia

- Los instaladores trabajan en equipos de 2, y para el primer año empezamos con 2 equipos de acuerdo con el volumen proyectado. El número de equipos de instaladores depende del volumen de ventas.

- De la misma manera, tendremos unidades de transporte propias, lo cual nos permitirá evitar el costo mensual de renta y nos brindará depreciación. Inicialmente proyectamos consideramos 2 unidades por 5 años, y luego 3 unidades para los siguientes 5 años. Cada una con su chofer, como ya mencionamos.

Cuadro 8. Detalle de costos logísticos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	1,800	3,600	3,780	3,969	4,167
Costo variable por unidad distribuida	10	10	10	10	10
Costo por año	18,000	36,000	37,800	39,690	41,675
Instaladores	4	8	10	10	10
Remuneración	25,560	25,560	25,560	25,560	25,560
Choferes	2	2	2	2	2
Remuneración	25,560	25,560	25,560	25,560	25,560
Remuneración Total	153,360	255,600	306,720	306,720	306,720
Número de camiones	2	2	2	2	2
Concepto	**Año 6**	**Año 7**	**Año 8**	**Año 9**	**Año 10**
Unidades	4,376	4,595	4,824	5,066	5,319
Costo variable por unidad distribuida	10	10	10	10	10
Costo por año	43,758	45,946	48,243	50,656	53,188
Instaladores	10	10	12	12	12
Remuneración	25,560	25,560	25,560	25,560	25,560
Choferes	3	3	3	3	3
Remuneración	25,560	25,560	25,560	25,560	25,560
Remuneración Total	332,280	332,280	383,400	383,400	383,400
Número de camiones	3	3	3	3	3

Fuente: elaboración propia

7.4. Gastos administrativos

- Estos gastos aumentarán un 5% anualmente
- El costo de alquiler por m2 del local es 10 soles
- Se considera que se tendrán 14 celulares para el personal, a razón de 50 soles por celular

Cuadro 9. Detalle de gastos administrativos

Concepto	Gasto Mes	Gasto Año
Luz - Agua	500	6,000
Teléfono + Internet	500	6,000
Alquiler Almacén + Oficinas	10,000	120,000
Celulares	700	8,400
Mantenimiento	600	7,200
Total	**12,300**	**147,600**

Fuente: elaboración propia

7.5. Gastos de marketing

- Consideramos tener 30 promotores (1 por cada punto de venta) laborando sólo los fines de semana (sábados y domingos) un aproximado de 4-6 horas cada. La remuneración diaria será de 60 soles.

- En el caso de los promotores, consideramos un incremento del 5% anual en el costo.

- En redes sociales hemos considerado aproximadamente 400 soles al mes con un público segmentado, lo cual nos generará un gasto anual de 5000 soles aproximadamente.

- El presupuesto para descuentos y promociones es de 0.7% sobre la venta

Cuadro 10. Detalle de financiero de marketing

Descripción Cargo / Inversión	Número de Empleados	Remuneración Bruta Día x Empleado	Remuneración Bruta Mes Total	Remuneración / Inversión Bruta Año Total
Promotores	30	60	14,400	172,800
Redes Sociales				5,000
Descuentos				20,000
			TOTAL	197,800

Fuente: elaboración propia

7.6. Inversiones

- En este caso tenemos los siguientes supuestos:

    - 10 computadoras de 2500 soles cada una. Éstas se venden al 10% de su valor en el año 4, se vuelve a invertir en 10 nuevas de 2500 soles cada una ese mismo año y se venden al 10% de su valor en el año 8. Finalmente se vuelve a invertir en 10 nuevas de 2500 soles cada una en el año 8 y se venden al 20% de su valor en el año 10.

    - 3 impresoras de 1000 soles cada una. Estas se venden al 10% de su valor en el año 4, se vuelve a invertir en 3 nuevas de 1000 soles cada una ese mismo año y se venden al 10% de su valor en el año 8. Finalmente se vuelve a invertir en 3 nuevas de 1000 soles cada una en el año 8 y se venden al 20% de su valor en el año 10.

    - 10 Muebles de Oficina de 1200 soles cada uno. Estos se venden al 10% de su valor en el año 10.

    - Inversión en Racks para el almacén por un valor de 20000 soles. Estos se venden al 10% de su valor en el año 10.

    - 30 televisores AOC, o alguna marca similar con un valor de 900 soles cada uno, para proyectar en cada punto de venta, varios videos institucionales,

así como del producto y algunos testimonios. Éstos se venden al 10% de su valor en el año 4, se vuelve a invertir en 30 nuevos televisores de 900 soles cada uno ese mismo año y se venden al 10% de su valor en el año 8. Finalmente se vuelve a invertir en 30 nuevos televisores de 900 soles cada uno en el año 8 y se venden al 20% de su valor en el año 10.

- 2 camiones de aproximadamente 14000 dólares cada uno, que servirán como unidades de distribución de nuestros productos. Éstos se venden en el año 5 al 10% de su valor y se invierte en 3 camiones nuevos de 14000 dólares cada uno.

- Adicional a los activos fijos, tenemos la construcción de la página web con todos los atributos necesarios para generar una excelente experiencia en el cliente, así como la garantía del alquiler de la oficina/almacén y una remodelación inicial valorada en 10,000 soles. Esta se amortiza en 10 años y no se vende.

- Finalmente, en el año 10 se venden las computadoras, impresoras, muebles de oficina, racks, televisores y punto de venta a los valores mencionados en cada punto. También recuperamos la garantía del alquiler.

Cuadro 11. Detalle financiero de inversiones

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo	Valor					
Computadoras	25,000				22,500	
Impresoras	3,000				2,700	
Muebles para oficina	12,000					
Racks	20,000					
Televisores Punto de Venta	27,000				24,300	
Camiones	92,400					129,360
Total Activo Fijo	179,400	-	-	-	49,500	129,360
Construcción Página Web	10,000					
Garantía alquiler	20,000					
Remodelación inicial	10,000					
Inversión total	**219,400**	**-**	**-**	**-**	**49,500**	**129,360**

Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo					
Computadoras			22,500		-5000
Impresoras			2,700		-600
Muebles para oficina					-1200
Racks					-2000
Televisores Punto de Venta			24,300		-5400
Camiones					-13860
Total Activo Fijo	-	-	49,500	-	- 28,060
Construcción Página Web					
Garantía alquiler					-10000
Remodelación inicial					
Inversión total	**-**	**-**	**49,500**	**-**	**- 38,060**

Fuente: elaboración propia

7.7. Depreciación

Para el cálculo de la depreciación se utilizó la fórmula (Valor Compra – Valor Venta) /Años para cada activo, de acuerdo a los valores detallados en el punto 8.6.

Cuadro 12. Detalle financiero de depreciaciones

Cálculo de la Depreciación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Computadoras	-	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625
Impresoras	-	675	675	675	675	675
Muebles para oficina	-	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Racks	-	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Televisores Punto de Venta	-	6,075	6,075	6,075	6,075	6,075
Camiones	-	16,632	16,632	16,632	16,632	16,632
Construcción Página Web	-	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Remodelación inicial	-	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Depreciación Total		**33,887**	**33,887**	**33,887**	**33,887**	**33,887**

Cálculo de la Depreciación	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo					
Computadoras	5,625	5,625	5,625	5,000	5,000
Impresoras	675	675	675	600	600
Muebles para oficina	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Racks	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Televisores Punto de Venta	6,075	6,075	6,075	5,400	5,400
Camiones	24,948	24,948	24,948	24,948	24,948
Construcción Página Web	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Remodelación inicial	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Depreciación Total	**42,203**	**42,203**	**42,203**	**40,828**	**40,828**

Fuente: elaboración propia

7.8. NOF

- Para el cálculo de la NOF hemos considerado 30 días en cuentas por cobrar, 15 días en inventario, 45 días en cuentas por pagar y una caja mínima de 5 días.

Cuadro 13. Detalle financiero de NOF

Calculo de la NOF	Días	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cuentas por cobrar	30	255,000	510,000	535,500	562,275	590,389
Inventario	15	95,625	191,250	200,813	210,853	221,396
Cuentas por pagar	45	286,875	573,750	602,438	632,559	664,187
Caja mínima	5	31,875	63,750	66,938	70,284	73,799
NOF Total		**95,625**	**191,250**	**200,813**	**210,853**	**221,396**

Calculo de la NOF	Días	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cuentas por cobrar	30	619,908	650,904	683,449	717,621	753,502	-
Inventario	15	232,466	244,089	256,293	269,108	282,563	-
Cuentas por pagar	45	697,397	732,267	768,880	807,324	847,690	-
Caja mínima	5	77,489	81,363	85,431	89,703	94,188	-
NOF Total		**232,466**	**244,089**	**256,293**	**269,108**	**282,563**	**-**

Fuente: elaboración propia

7.9. Flujo de caja proyectado

Cuadro 14. Flujo de caja proyectado

Concepto	Años 0	Años 1	Años 2	Años 3	Años 4	Años 5
Venta		3,060,000	6,120,000	6,426,000	6,747,300	7,084,665
Costo de Venta		2,295,000	4,590,000	4,819,500	5,060,475	5,313,499
Utilidad Bruta		765,000	1,530,000	1,606,500	1,686,825	1,771,166
Gasto de Personal		495,864	520,657	546,690	574,025	602,726
Gastos de Administración		147,600	154,980	162,729	170,865	179,409
Gastos de Marketing (Promotores)		172,800	181,440	190,512	200,038	210,039
Gastos de Marketing (Publicidad y Promociones)		25,000	50,000	52,500	55,125	57,881
Gastos de Distribución		171,360	291,600	344,520	346,410	348,395
Depreciación		33,887	33,887	33,887	33,887	33,887
Utilidad Operativa		- 281,511	297,436	275,662	306,475	338,830
Impuestos		- 84,453	89,231	82,699	91,943	101,649
Utilidad Neta		- 197,058	208,205	192,963	214,533	237,181
UN+Depreciación		- 163,171	242,092	226,850	248,420	271,068
Var NOF	- 95,625	- 95,625	- 9,563	- 10,041	- 10,543	- 11,070
Var AF	- 219,400	-	-	-	- 49,500	- 129,360
FCF	- 315,025	- 292,683	198,643	182,923	154,490	96,751

Concepto	Años 6	Años 7	Años 8	Años 9	Años 10
Venta	7,438,898	7,810,843	8,201,385	8,611,455	9,042,027
Costo de Venta	5,579,174	5,858,132	6,151,039	6,458,591	6,781,520
Utilidad Bruta	1,859,725	1,952,711	2,050,346	2,152,864	2,260,507
Gasto de Personal	632,862	664,505	697,730	732,617	769,248
Gastos de Administración	188,379	197,798	207,688	218,072	228,976
Gastos de Marketing (Promotores)	220,541	231,569	243,147	255,304	268,070
Gastos de Marketing (Publicidad y Promociones)	60,775	63,814	67,005	70,355	73,873
Gastos de Distribución	376,038	378,226	431,643	434,056	436,588
Depreciación	42,203	42,203	42,203	40,828	40,828
Utilidad Operativa	338,925	374,596	360,930	401,631	442,924
Impuestos	101,678	112,379	108,279	120,489	132,877
Utilidad Neta	237,248	262,217	252,651	281,142	310,047
UN+Depreciación	279,451	304,420	294,854	321,970	350,875
Var NOF	- 11,623	- 12,204	- 12,815	- 13,455	282,563
Var AF	-	-	- 49,500	-	38,060
FCF	225,624	250,013	190,336	267,687	630,670

Fuente: elaboración propia

Para la evaluación de la viabilidad económica del proyecto, se ha considerado una tasa de descuento de 15%.

VAN 10 AÑOS	953,167
TIR 10 AÑOS	25.65%

7.10. Análisis de sensibilidad

- 5% menos de ventas cada año (Pesimista):

VAN 10 AÑOS	669,577
TIR 10 AÑOS	16.35%

- 5% más de ventas cada año (Optimista):

VAN 10 AÑOS	1,236,756
TIR 10 AÑOS	34.52%

7.11. Balance proyectado

Cuadro 15. Balance proyectado

Concepto	Años 0	Años 1	Años 2	Años 3	Años 4	Años 5
Exceso/Déficit de Caja	-	-	232,530	449,339	632,216	846,014
NOF	95,625	191,250	200,813	210,853	221,396	232,466
AFN	219,400	185,513	151,626	117,739	138,852	151,165
Activo Total	**315,025**	**376,763**	**584,968**	**777,931**	**992,464**	**1,229,645**
Capital	315,025	573,821	573,821	573,821	573,821	573,821
Resultados Acumulados	-	- 197,058	11,147	204,111	418,643	655,824
Pasivo y Patrimonio	**315,025**	**376,763**	**584,968**	**777,931**	**992,464**	**1,229,645**

Concepto	Años 6	Años 7	Años 8	Años 9	Años 10
Exceso/Déficit de Caja	1,113,842	1,406,057	1,633,096	1,941,611	2,572,949
NOF	244,089	256,293	269,108	282,563	-
AFN	108,962	66,759	79,556	38,728	-
Activo Total	**1,466,893**	**1,729,110**	**1,981,760**	**2,262,902**	**2,572,949**
Capital	573,821	573,821	573,821	573,821	573,821
Resultados Acumulados	893,072	1,155,289	1,407,940	1,689,082	1,999,129
Pasivo y Patrimonio	**1,466,893**	**1,729,110**	**1,981,760**	**2,262,902**	**2,572,949**

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 8. RIESGOS CRÍTICOS

A continuación, se detallan los riesgos que pueden causar el fracaso del proyecto:

1. Ruptura de vínculo con los socios comerciales. Este es un riesgo crítico debido a que el negocio no sería viable sin ellos dado que la inversión sería demasiado alta. Para mitigarlo, se mantendrán buenas relaciones con ellos y se cuidará la propuesta de valor planteada para que el negocio sea siempre atractivo.
2. La falla de proveedores clave puede generar incumplimientos de la promesa de entrega a tiempo al cliente final. Para controlar este riesgo, se mantendrá un nivel de inventario de 15 días para tener un seguro ante cualquier eventualidad. Además, a medida que crezca el negocio, se buscará tener más de un proveedor por material crítico.
3. Una falla de los camiones de distribución generaría incumplimientos de la promesa de valor. Para manejar este riesgo, se tendrá un directorio de compañías que brinden el servicio de transporte.
4. Los instaladores tienen un know how importante para cumplir con una buena instalación. Es por ello que existe un riesgo de no realizar una buena instalación en el caso de que decidan dejar la compañía. Por ello, se les tratará de manera justa, se les capacitará y se les pagará por encima del sueldo promedio de la industria.
5. Otro riesgo importante es que la competencia copie nuestros nuevos diseños antes de que salgan al mercado por una filtración de información de los proveedores. Por ello es que no se le entrega el plano completo a un solo proveedor, por el contrario, se envía a producir las partes y nosotros ensamblamos el mueble en el punto de instalación.

CONCLUSIONES

- Dado que los departamentos son cada vez más pequeños y el precio por metro cuadrado es cada vez más alto, así como la vasta experiencia positiva en el extranjero con muebles ahorradores de espacio, concluimos que existe una oportunidad para desarrollar este producto en el mercado limeño.

- Existe un alto potencial para este negocio, debido a que es una rama nueva de productos totalmente diferenciados de los muebles tradicionales. Y en base a lo que se ha podido investigar, prácticamente es un sector virgen.

- Para alcanzar una masa crítica de ventas y así el negocio sea viable, es necesario sí o sí contar con acuerdos comerciales con tiendas por departamento y/o cadenas de mejoramiento del hogar.

- Desde el punto de vista económico, el negocio es rentable. Incluso al haber realizado un análisis de sensibilidad en un escenario pesimista.

- Para el escenario base se requiere una inversión de S/. 607,708, desembolsados en los dos primeros años (S/. 315,025 en el primero y S/. 292,683 en el segundo) y genera una TIR de 25.65% con un payback de 4.7 años.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (s. f.). *Estadísticas*. Recuperado de: http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html

Diseño de interiores: el cliente peruano busca nuevas posibilidades. (27 de julio de 2012). *Gestión*. Recuperado de: https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/diseno-interiores-cliente-peruano-busca-nuevas-posibilidades-16704

Disminuye el tamaño de los departamentos en Lima ¿cuáles son los más ofertados? (29 de noviembre de 2016). *Gestión*. Recuperado de: https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/disminuye-tamano-departamentos-lima-son-ofertados-149339

Ministerio de la Producción. (2016). *Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno 2015*. Recuperado de: https://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf

Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)* (Informes estadísticos. Serie M, N° 4/Rev.4). Recuperado de: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4s.pdf

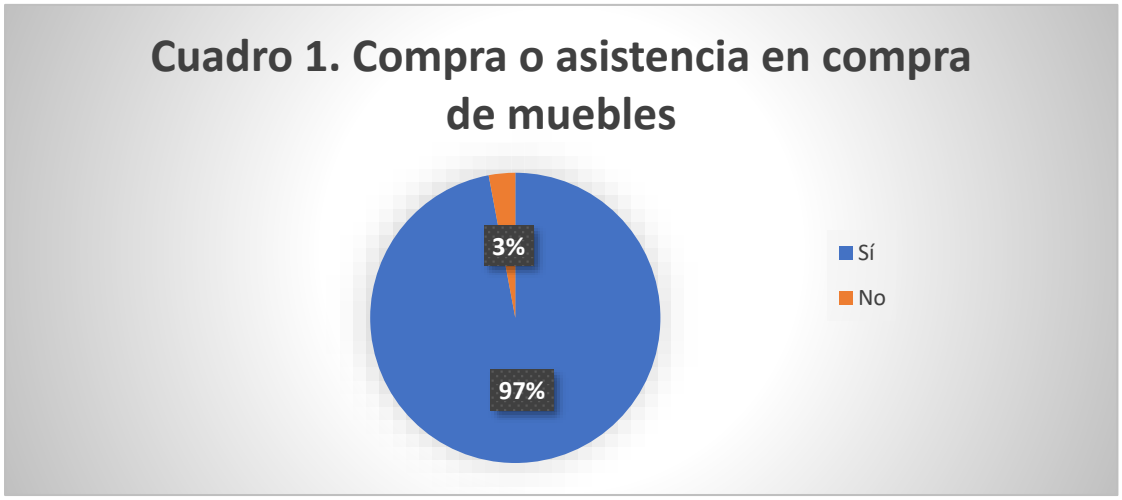
Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Investigación de acción para promover mejores condiciones de trabajo en el sector de madera y muebles: estudio de delimitación*. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_444102.pdf

Rivera, G. y Valencia, K. (2016). *Estudio para la creación de una empresa de trading con enfoque en el sector bananero* (Trabajo de titulación. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Santiago de Guayaquil, Ecuador). Recuperado de http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6651/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-269.pdf

ANEXOS

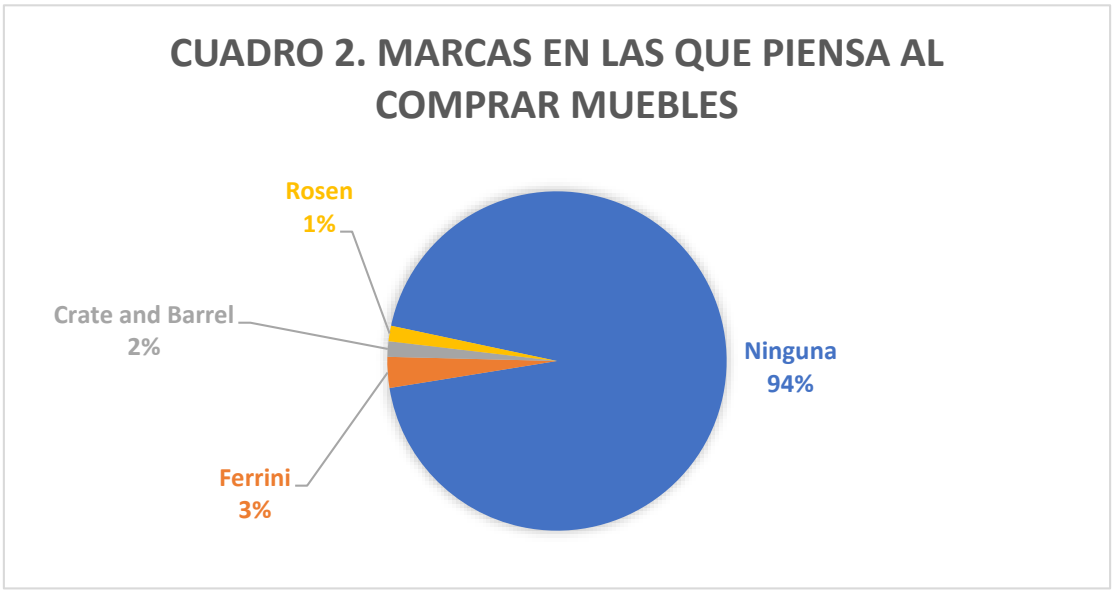
Anexo 1. Encuesta

Elaboramos una encuesta para conocer los hábitos de compra de muebles, así como obtener una percepción general sobre nuestra propuesta. Esta encuesta fue distribuida a 66 personas de diferentes distritos, edades y tamaños de vivienda y los resultados junto a algunas conclusiones se muestran a continuación:



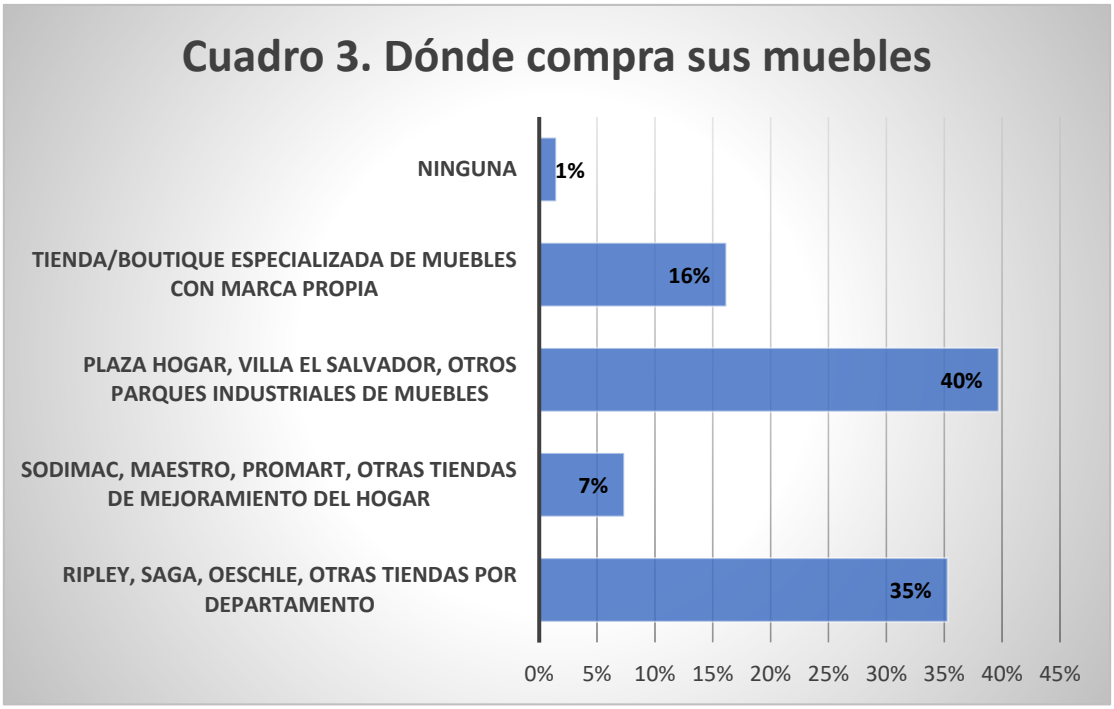
Fuente: elaboración propia

Nota 1: La mayoría de las personas encuestadas (97%) ha comprado o asistido en la compra de muebles, por lo que sabemos que la información con la que contamos será de relevancia para nuestro estudio.



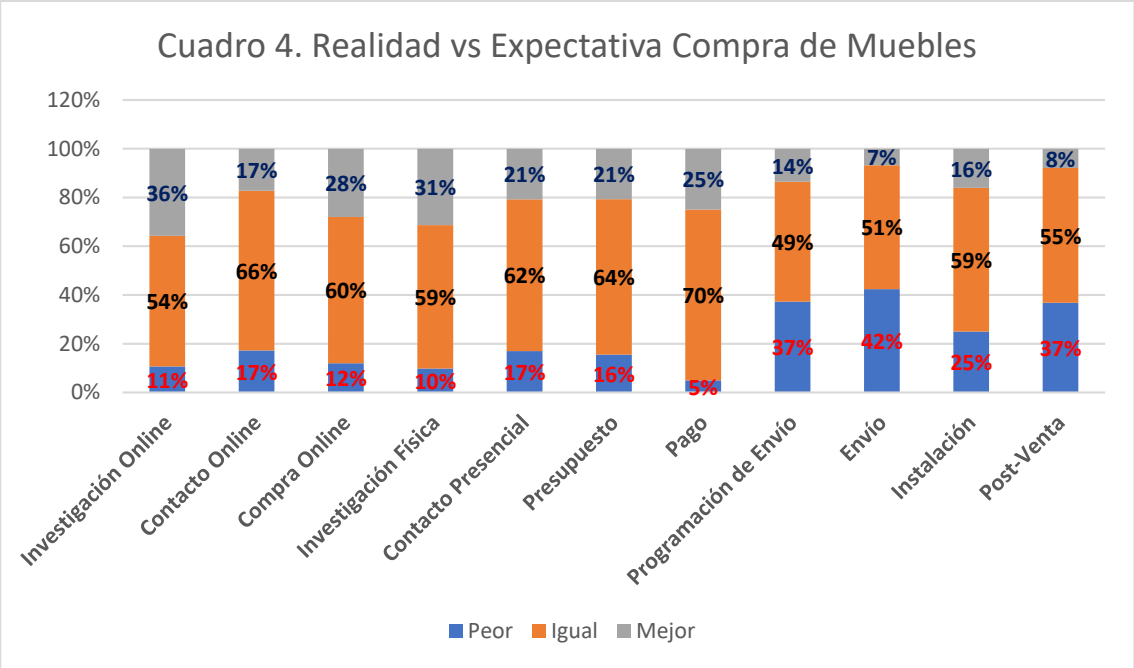
Fuente: elaboración propia

Nota 2: Considerando que esta pregunta no fue asistida, se nota que casi la misma mayoría (94%) no tiene una marca en su mente a la hora de pensar en muebles, y que dos de las tres marcas que se les puede venir a la mente son mejor conocidas por producir colchones (Rosen) o son grandes minoristas de productos para el hogar (Crate and Barrel), pero no específicamente productores especializados de muebles. Esta información podemos verla desde dos puntos de vista. El primero sería no tener una marca, porque el trabajo que demandaría sobresalir entre tantos productores (donde los muebles son casi un "commodity") tomaría muchos recursos que podríamos utilizar en otra parte del proceso más impactante) o el segundo punto de vista donde aprovechamos esta generalidad y nos dedicamos a generar marca aprovechando que en realidad no somos un mueble convencional, sino algo distinto, y que hoy en día fácilmente se puede crear y fortalecer marcas por las redes sociales sin utilizar tantos recursos como la publicidad tradicional.

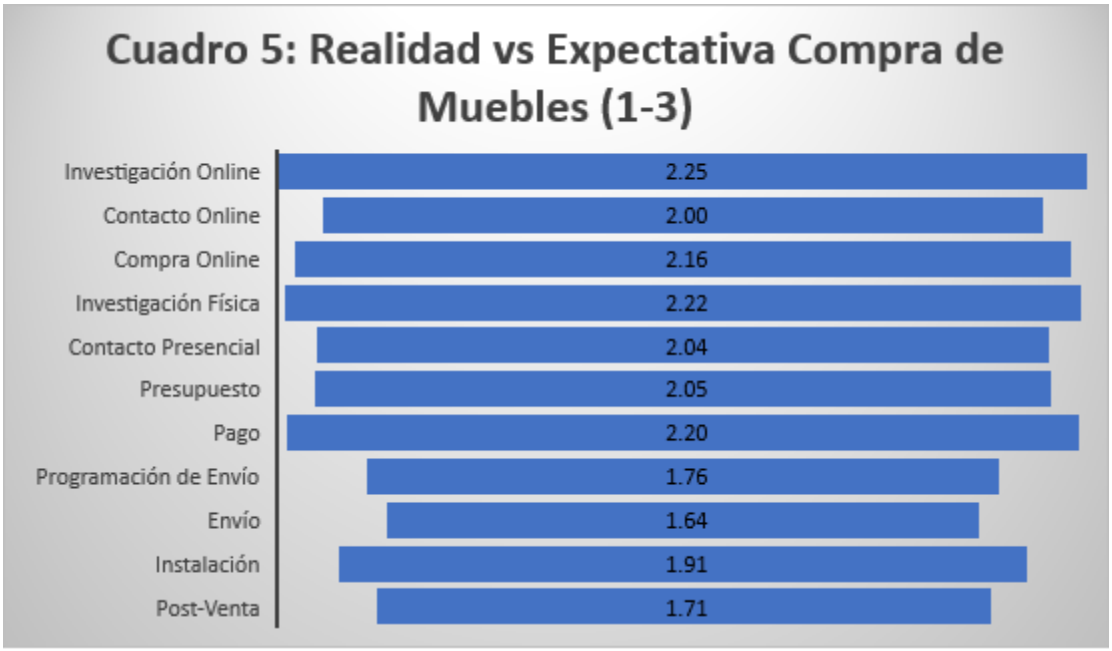


Fuente: elaboración propia

Nota 3: Las compras de muebles están mayormente divididas entre los parques industriales mayoristas y las tiendas por departamento, aunque si consideramos las tiendas de mejoramiento de hogar como tiendas por departamento, tendríamos 42%, ganándole a los parques industriales.

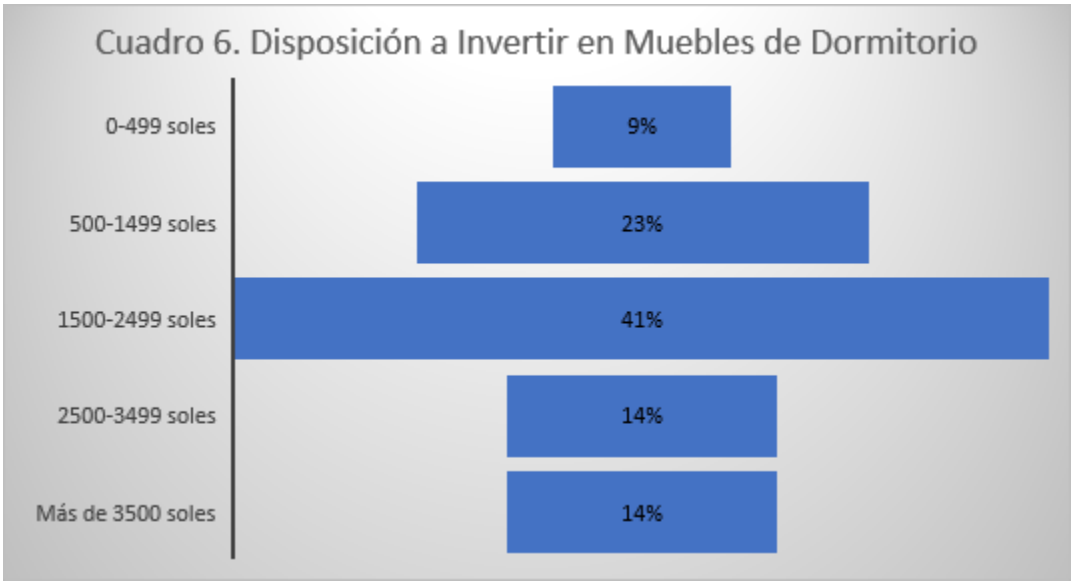


Fuente: elaboración propia



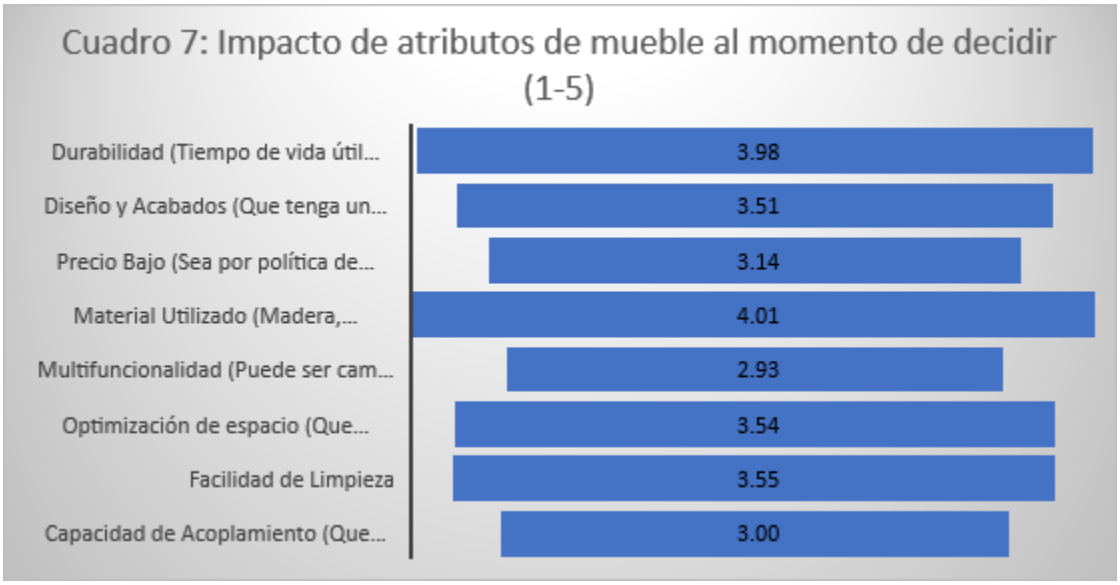
Fuente: elaboración propia

Notas 4 y 5: Además investigamos la percepción de la realidad contra la expectativa en diferentes puntos del blueprint del servicio, conociendo que la mayoría de las falencias actuales se encuentran al final del camino, en la programación del envío, envío, instalación y posventa. Consideramos que en todos los campos hay posibilidades de mejora, pero la gran oportunidad para desarrollar un impacto superior en nuestros clientes finales está en éstos últimos cuatro pasos, por lo que decidimos tercerizar la comercialización (la cual está bastante bien desarrollada y es algo bastante estándar en la industria).



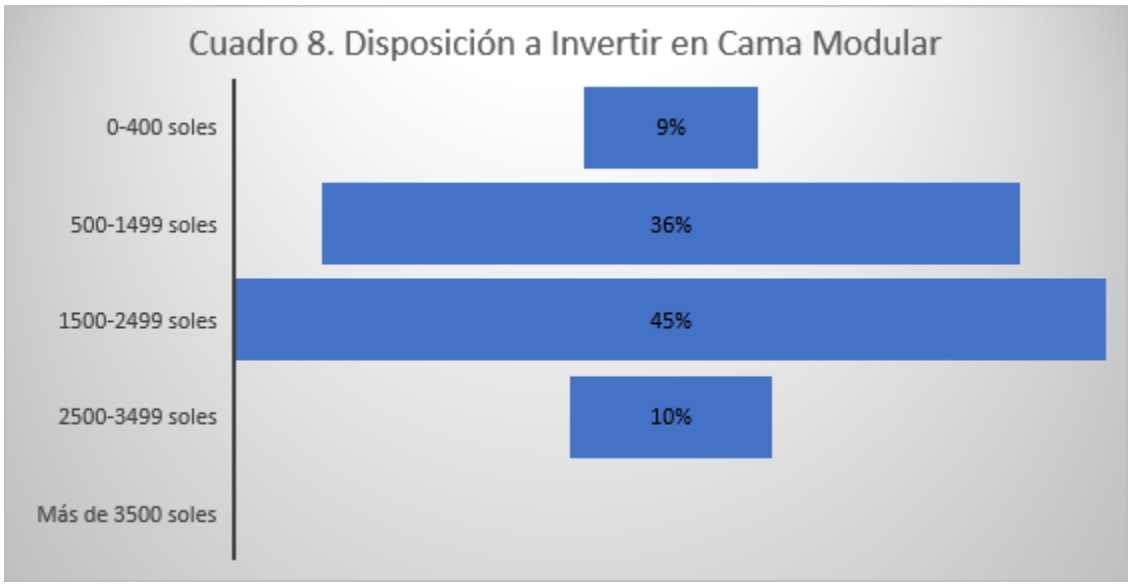
Fuente: elaboración propia

Nota 6: Encontramos también que la gran mayoría de personas están dispuestas a invertir en muebles de dormitorio entre 1500-2499 soles.



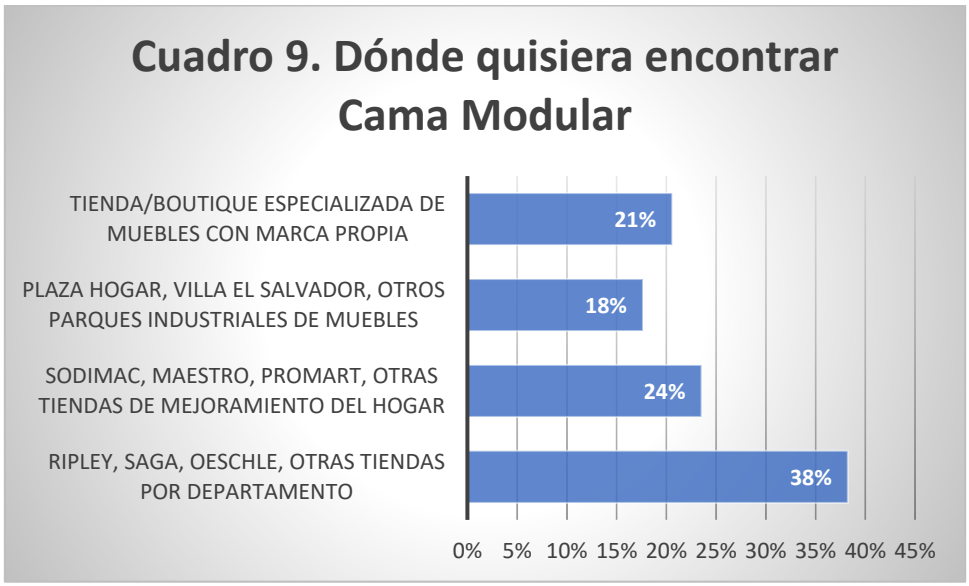
Fuente: elaboración propia

Nota 7: Al momento de consulta sobre los atributos considerados al momento de decidir la compra de un mueble, obtenemos que la multifuncionalidad y la capacidad de acoplamiento (características importantes de nuestro producto) fueron calificadas bajo respecto a otras. Esto puede ser una oportunidad para desarrollar, pero también, al inicio podemos aprovechar las que están fuertes como palabras clave para obtener mayor resonancia en el mercado (tales como durabilidad, optimización de espacio o material utilizado).



Fuente: elaboración propia

Nota 8: Al presentarles la imagen de una cama modular, descubrimos que la disposición a invertir en el concepto de nuestro producto es bastante similar a lo que invertirían en la totalidad de los muebles del dormitorio, por lo que al parecer se ha entendido que lo que buscamos es eso, convertir todos los muebles de un dormitorio en un gran mueble modular que ahorre espacio para tener otras cosas en el dormitorio, que no podrías tener si tuvieses que tener más muebles separados.



Fuente: elaboración propia

Nota 9: La mayoría de las personas quisiera encontrar el concepto de nuestro producto en tiendas por departamento y de mejoramiento del hogar, y quedando en el último puesto los parques industriales mayoristas, lo cual podría ser entre otras cosas por la cercanía, seguridad, comodidad y planes de lealtad que ofrecen las tiendas por departamento y

mejoramiento del hogar. Es aquí donde nosotros decidimos que nuestro esfuerzo debe ser conseguir una plaza para mostrar y comercializar nuestro producto en una de estas tiendas para poder sobresalir y diferenciarnos rápidamente de los competidores que optaron establecerse en tiendas privadas o en parques industriales.

Anexo 2. Precios de productos alternativos

Anexo 2: Precios de productos alternativos (sin IGV)			
Producto	**Marca**	**Descripción**	**Precio soles**
Cama abatible	Smart Deco	Cama abatible con 1, 2 o 3 módulos / línea standard	1300-3000
Cama abatible	Smart Deco	Cama abatible con 1, 2 o 3 módulos / línea top	1850-3500
Cama abatible	Emiso	Cama abatible	2500-4000
Cama abatible	Mospace	Cama abatible con escritorio	2800-4500
Cama abatible	Mundo de los muebles	Cama abatible de baja gama	1200-2000
Sofá cama	Rosen	Sofá cama de gama media-alta	2500-3500
sofá cama	Varias	Sofá cama de gama baja-media	600-2000

Fuente: elaboración propia