

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Negocios



# **IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES MULTIFUNCIONALES**

Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de  
Maestro en Administración y Dirección de Negocios

**Carlos Melgarejo Aramayo**

**Código 20011763**

**Jorge Alberto Velasquez Rivera**

**Código 20081071**

Asesor: Eduardo del Solar Vergara

Lima – Perú

Abril de 2021





**PLAN DE NEGOCIO PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES  
MULTIFUNCIONALES**



**BUSINESS PLAN FOR IMPLEMENTATION  
OF A MULTIFUNCTIONAL FURNITURE  
TRADER COMPANY**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Presentación de la empresa .....	1
1.2 Marco teórico y Mercado (benchmark y mejores prácticas empresariales).....	1
1.3 Motivación del proyecto. ....	4
1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución. ....	8
1.5 Descripción de la idea y la oportunidad .....	13
1.6 Justificación del atractivo de la propuesta .....	17
1.7 Estrategia Inicial y Objetivos de Alcance .....	18
1.8 Impacto comercial y responsabilidad social. ....	22
<b>CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN ....</b>	<b>23</b>
2.1 Diseño y metodología de la investigación .....	23
2.2 Validación de hipótesis .....	24
2.3 Validación de la solución .....	24
2.4 Muestreo poblacional .....	24
2.5 Análisis de tendencias y patrones .....	26
2.6 CANVAS del modelo de negocio .....	31
2.7 Conclusiones .....	32
<b>CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>33</b>
3.1 Misión .....	33
3.2 Visión .....	33
3.3 Valores y ética.....	33
3.4 Cultura Organizacional .....	34
3.5 Objetivos Estratégicos.....	35

3.6	Análisis externo.....	36
3.7	Análisis interno .....	47
3.7.1	Rivalidad entre los competidores existentes.....	47
3.7.2	Poder de negociación de los proveedores.....	50
3.7.3	Poder de negociación de los clientes .....	50
3.7.4	Amenaza de productos sustitutos .....	51
3.7.5	Amenaza de nuevos competidores .....	51
3.8	Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA. ....	52
3.9	Estrategia de éxito (FODA cruzado).....	54
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....</b>		<b>56</b>
4.1	Planteamiento de Objetivos Generales de Marketing .....	56
4.2	Estrategias de Marketing.....	56
4.2.1	Segmentación y Perfil del Cliente .....	56
4.2.2	Posicionamiento y ventaja competitiva.....	59
4.3	Mercado Objetivo.....	61
4.3.1	Tamaño de mercado .....	61
4.3.2	Mercado Objetivo.....	67
4.3.3	Identificación de agentes .....	72
4.3.4	Potencial de crecimiento del mercado.....	72
4.3.5	Rivalidad competidora y Potencial de ventas.....	73
4.4	Desarrollo y estrategia de marketing mix .....	73
4.4.1	Política de gestión del cliente .....	73
4.4.2	Estrategia del producto .....	74
4.4.3	Estrategia de precios: Análisis de costos y precios. ....	78
4.4.4	Política Comercial .....	82
4.4.5	Estrategia comunicacional y canal .....	83

4.4.6 Estrategia de distribución .....	87
4.5 Plan de ventas y Proyección de la demanda (crecimiento y desarrollo) .....	88
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>93</b>
5.1 Políticas Operacionales .....	93
5.1.1 Calidad.....	93
5.1.2 Procesos .....	98
5.1.3 Planificación .....	100
5.1.4 Inventarios .....	102
5.2 Equipos, actividades y procesos.....	105
5.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones. ....	105
5.2.2 Equipos de trabajo y apoyos.....	106
5.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock. ....	106
5.2.4 Tercerización o integración de procesos. ....	107
5.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor.....	107
5.2.6 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio .....	108
5.2.7 Políticas de transformación de la actividad.....	110
5.2.8 Balance Scorecard: control de gestión por indicadores.....	110
<b>CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS</b>	
<b>HUMANOS.....</b>	<b>112</b>
6.1 Objetivos Organizacionales .....	112
6.1.1. Naturaleza de la Organización.....	112
6.1.2. Organigrama .....	112
6.1.3. Diseño estructural por proyectos .....	113
6.2 Diseño de Puestos y Responsabilidades.....	114
6.3 Políticas Organizacionales .....	115
6.3.1 Política de incentivos.....	115

6.3.2 Política de responsabilidad social.....	115
6.3.3 Política de reconocimiento .....	115
6.3.4 Política de ética.....	115
6.4 Gestión del talento.....	116
6.4.1 Selección y contratación.....	116
6.4.2 Remuneración y desempeño.....	116
6.4.3 Empowerment y reconocimiento.....	117
6.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo .....	117
6.5 Estructura de gastos de RRHH.....	117
<b>CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>119</b>
7.1 Supuestos.....	119
7.2 Plan de Inversiones .....	122
7.3 Activos y depreciación.....	122
7.3.1 Activos fijos tangibles .....	122
7.3.2 Activos Intangibles.....	124
7.4 Capital de trabajo .....	124
7.5 Fuentes de financiamiento y amortización.....	126
7.6 Estado de Situación Financiera .....	128
7.7 Estado de resultados.....	130
7.8 Proyección de Ventas y Flujo de Caja Libre.....	131
7.9 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.....	133
7.10 Políticas de aplicación de resultados.....	136
7.11 Tasa de descuento del accionista.....	136
7.12 Indicadores de rentabilidad representativos .....	139
7.13 Análisis de riesgo y costo de oportunidad.....	140
7.14 Análisis por escenarios y gráficas .....	141

7.15 Principales riesgos del proyecto.....	141
7.16 Plan de contingencia y disolución.....	142
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>143</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>144</b>
<b>REFERENCIA .....</b>	<b>145</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>157</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Densidad poblacional por distritos en Lima Moderna durante los años 2010-2018 .....	5
Tabla 1.2 Población proyectada de Lima Metropolitana (1995-2025).....	8
Tabla 1.3 Precio de departamento según distrito (por metro cuadrado, en \$ nominales).9	
Tabla 1.4 Hogares urbanos con déficit habitacional 2013-2017 .....	10
Tabla 1.5 Comparación melamine contra MDF .....	12
Tabla 1.6 Comportamientos de Compra .....	14
Tabla 1.7 Estrategias genéricas de Porter .....	18
Tabla 1.8 Matriz Ansoff.....	21
Tabla 2.1 Población para determinación de la muestra a encuestar .....	25
Tabla 3.1 Lineamientos y objetivos estratégicos .....	36
Tabla 3.2 Aranceles de partidas relacionadas a muebles.....	38
Tabla 3.3 Crecimiento del PIB Mundial .....	39
Tabla 3.4 PIB Perú – Precios constantes de 2007 (miles de soles) .....	41
Tabla 3.5 PIB Lima – Precios constantes de 2007 (miles de soles) .....	42
Tabla 3.6 PIB Perú Sector Manufactura de muebles – Precios constantes de 2007 (miles de soles) .....	42
Tabla 3.7 Número de proyectos de vivienda urbana paralizados por declaratoria de emergencia .....	43
Tabla 3.8 Tasas de Interés de créditos hipotecarios (%).....	45
Tabla 3.9 Conflictos Sociales registrados por mes (2018-2020) .....	45
Tabla 4.1 Objetivos generales de Marketing .....	56
Tabla 4.2 Macro - Segmentación .....	57

Tabla 4.3 Micro- Segmentación de variables: grado de comprador digital y estado de vivienda.....	58
Tabla 4.4 Segmento Target .....	58
Tabla 4.5 Producción de muebles - Perú - Soles .....	62
Tabla 4.6 Proyección de la Producción de muebles – Perú - Soles .....	62
Tabla 4.7 IPC Real/Base (2009) .....	62
Tabla 4.8 Proyección IPC Real/Base (2009=100) .....	62
Tabla 4.9 Lima: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas - Valores a Precios Constantes de 2007 (Millones de S/) .....	64
Tabla 4.10 Perú: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas - Valores a Precios Constantes de 2007 (Millones de S/) .....	64
Tabla 4.11 Porcentaje de producción de Lima respecto a la producción nacional .....	64
Tabla 4.12 Proyección de Producción de Perú a Lima, en valor corriente y en S/.....	65
Tabla 4.13 Partida Arancelaria .....	65
Tabla 4.14 Principales importadores a través de Lima (2015 al 2019) .....	65
Tabla 4.15 Principales exportadores a través de Lima (2014 al 2018).....	66
Tabla 4.16 Importaciones y exportaciones en Lima (miles de \$).....	66
Tabla 4.17 Proyección de Importación y Exportación en Lima (en miles) .....	66
Tabla 4.18 Demanda Interna Preliminar (millones de dólares) .....	66
Tabla 4.19 Mercado Potencial .....	67
Tabla 4.20 Mercado Disponible.....	68
Tabla 4.21 Mercado Objetivo (parcial, hogares ya constituidos).....	69
Tabla 4.22 Oferta de Departamentos en Lima Moderna y Lima Metropolitana para hasta 120 m <sup>2</sup> .....	70
Tabla 4.23 Cálculo de Mercado Objetivo .....	70
Tabla 4.24 Gasto mensual familiar en muebles, enseres y MMTO de viviendas.....	71
Tabla 4.25 Costo promedio de amueblamiento básico para nuevas viviendas.....	71

Tabla 4.26 Tamaño de Mercado .....	71
Tabla 4.27 Grupos de interés .....	72
Tabla 4.28 Benchmark “Muebles multifuncionales” .....	79
Tabla 4.29 Análisis de precios y costos en soles (sin igv) (TC: 3,30) .....	81
Tabla 4.30 Servicio de tienda virtual “Avanc3” .....	85
Tabla 4.31 FODA Branding.....	86
Tabla 4.32 Objetivos, estrategias y KPIs de Branding a Corto Plazo .....	86
Tabla 4.33 Objetivos, estrategias y KPIs de Branding a Largo Plazo .....	87
Tabla 4.34 Población histórica de Lima Moderna .....	89
Tabla 4.35 Proyección de ventas por año .....	90
Tabla 5.1 Punto de equilibrio multiproducto (S/) .....	101
Tabla 5.2 Punto de equilibrio multiproducto (Unidades) .....	101
Tabla 5.3 Cantidad económica de pedido (EOQ) y punto de reposición (ROP) del Proyecto .....	105
Tabla 5.4 Balance Scorecard – Indicadores clave de rendimiento (KPIs).....	111
Tabla 6.1 Relación de puestos de la empresa .....	114
Tabla 6.2 Estructura de gastos de recursos humanos (en miles de soles).....	118
Tabla 7.1 Precios Unitarios (en soles, sin IGV) .....	119
Tabla 7.2 Costos directos (en dólares, sin IGV) .....	120
Tabla 7.3 Forma de pago de importación .....	120
Tabla 7.4 Fases del sueldo bruto.....	121
Tabla 7.5 Características del local .....	121
Tabla 7.6 Gasto de redes sociales (en S/) .....	122
Tabla 7.7 Gasto de influencer (en S/) .....	122
Tabla 7.8 Gasto de kit de herramientas (en S/).....	122
Tabla 7.9 Estructura de Inversiones (en S/).....	122

Tabla 7.10 Presupuesto de Activos Tangibles .....	123
Tabla 7.11 Cuadro de Depreciación .....	123
Tabla 7.12 Presupuesto de Activos Intangibles .....	124
Tabla 7.13 Cuadro de Amortización.....	124
Tabla 7.14 Proyección de la Inversión en capital de trabajo – meses preoperativos y año 1 (S/) .....	125
Tabla 7.15 Proyección de la Inversión en capital de trabajo – Proyecto (miles de soles) .....	125
Tabla 7.16 Cronograma bancario.....	126
Tabla 7.17 Cronograma de gastos financieros.....	127
Tabla 7.18 Estado de situación financiera proyectado (soles).....	128
Tabla 7.19 Estado de resultados proyectado (soles) .....	130
Tabla 7.20 Proyección de ventas anual por tipo de mueble (cantidad de muebles) .....	131
Tabla 7.21 Flujo de caja (contabilidad) .....	132
Tabla 7.22 Flujo de caja económico del proyecto .....	134
Tabla 7.23 Flujo de caja financiero del proyecto.....	135
Tabla 7.24 Cálculo del COK por iteraciones .....	137
Tabla 7.25 Cálculo del WACC por iteraciones .....	138
Tabla 7.26 Indicadores representativos .....	140
Tabla 7.27 Ratios de escenarios.....	141

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Área promedio (en m <sup>2</sup> ) de departamentos disponibles para la venta según zona.....	6
Figura 1.2 Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo (soles corrientes) .....	9
Figura 1.3 Área promedio de departamentos disponibles para la venta en Lima Metropolitana.....	10
Figura 1.4 Precio promedio por kilogramo (en \$) .....	10
Figura 1.5 Concentración de proyectos y stock por distrito (diciembre 2019).....	14
Figura 1.6 Intención de mudanza e independización en adultos jóvenes .....	15
Figura 1.7 Dimensiones del valor .....	20
Figura 1.8 Logo BeFlex .....	21
Figura 1.9 Objetivos de desarrollo sostenible.....	22
Figura 2.1 Evolución de compras online en Perú durante los años 2005-2019 (en \$ MM) .....	27
Figura 2.2 Importaciones de muebles de madera en Perú QTY y U\$ (MM) .....	28
Figura 2.3 Importadores de muebles en Perú .....	28
Figura 2.4 Importaciones muebles de madera en general Perú vs Brasil vs Colombia ..	29
Figura 2.5 Principales países exportadores de muebles de madera a Perú (2016-2019)	29
Figura 2.6 Crecimiento de la población total en Perú entre los años 1950-2050 .....	30
Figura 2.7 Departamentos según número de dormitorios.....	30
Figura 2.8 Área mínima de vivienda (en m <sup>2</sup> ).....	31
Figura 2.9 Modelo de Negocio CANVAS.....	32
Figura 3.1 Valores Corporativos.....	34
Figura 3.2 Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional.....	34
Figura 3.3 Diamond E.....	35

Figura 3.4 Crecimiento del PIB Latinoamérica .....	39
Figura 3.5 Proyección de la inflación en Perú .....	40
Figura 3.6 Proyección del tipo de cambio .....	40
Figura 3.7 Proyección del PIB Sectorial.....	41
Figura 3.8 PIB Global y PIB de la construcción 2018-2020 (evolución mensual porcentual) .....	41
Figura 3.9 Variación anual del PBI construcción entre 1951 y 2020 .....	42
Figura 3.10 Sectores más afectados por la pandemia al cuarto trimestre de 2020 .....	43
Figura 3.11 Colocación de créditos hipotecarios para vivienda .....	44
Figura 3.12 Las cinco fuerzas de Porter .....	52
Figura 4.1 Mapa Calidad / Precio (Mercado actual de muebles multifuncionales).....	59
Figura 4.2 Mapa Funcionalidad / Estilo (Mercado actual de muebles multifuncionales) .....	60
Figura 4.3 Tipo de cambio promedio por año .....	63
Figura 4.4 PIB per cápita vs PIB construcción.....	72
Figura 4.5 Producto Real y Aumentado.....	74
Figura 4.6 Especificación de medidas de centro de mesa/mesa comedor multifuncional (YF2006).....	75
Figura 4.7 Especificación de medidas de mueble tocador/escritorio multifuncional (T1) .....	75
Figura 4.8 Especificación de medidas de zapatera vertical/cómoda multifuncional (YF1006).....	75
Figura 4.9 Especificación de medidas de velador móvil/escritorio multifuncional (modelo YF9001).....	76
Figura 4.10 Diagrama de proceso de Venta en “BeFlex” .....	76
Figura 4.11 Centro de mesa/mesa comedor multifuncional (YF2006) .....	77
Figura 4.12 Mueble tocador/escritorio multifuncional (T1).....	77

Figura 4.13 Zapatera vertical/cómoda multifuncional (YF1006).....	78
Figura 4.14 Velador móvil/escritorio multifuncional (modelo YF9001) .....	78
Figura 4.15 Banda de precios del grueso del mercado .....	80
Figura 4.16 Valor diferencial (Avanc3).....	84
Figura 4.17 Utilizable a través de cualquier dispositivo.....	84
Figura 4.18 Proyección de Ventas mensual (unidades) .....	91
Figura 4.19 Participación de mercado de tiendas departamentales .....	92
Figura 5.1 Tarifario V-Trust .....	94
Figura 5.2 Embalaje “Flat pack”.....	95
Figura 5.3 Embalaje Final.....	96
Figura 5.4 Macro procesos.....	98
Figura 5.5 Macro proceso de Abastecimiento .....	99
Figura 5.6 Macro proceso de Importación .....	99
Figura 5.7 Macro proceso de Asesoría y Ventas .....	100
Figura 5.8 Lead Time de importación .....	102
Figura 5.9 Fórmulas de Gestión de Inventario .....	103
Figura 5.10 Cantidad económica de pedido (EOQ) y punto de reposición (ROP) – Año 3 .....	104
Figura 5.11 Costo asociado a la cantidad económica de pedido (EOQ) – Año 3.....	104
Figura 5.12 Disposición de oficinas y almacén .....	106
Figura 5.13 Cadena de Valor .....	108
Figura 5.14 Proceso Productivo.....	109
Figura 5.15 Balance Scorecard – Mapa estratégico.....	110
Figura 6.1 Organigrama.....	113
Figura 6.2 Las 5 partes básicas de la organización.....	114
Figura 7.1 Proyección de ventas por mes (cantidad de muebles).....	131



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a profundidad (Formato).....	159
Anexo 2: Entrevista a profundidad (Respuestas).....	161
Anexo 3: Distribución de distritos por zona .....	165
Anexo 4: Distritos de Lima Moderna agrupados en Zonas 6, 7 y 8 .....	166
Anexo 5: Perfil de hogares.....	167
Anexo 6: Encuesta virtual “SurveyMonkey”.....	168
Anexo 7: Costos de Importación .....	172
Anexo 8: Gastos logísticos .....	173
Anexo 9: Oferta de Departamentos en Lima Moderna y Lima Metropolitana para hasta 120 m <sup>2</sup> .....	174
Anexo 10: Fan page (Redes sociales).....	175
Anexo 11: Perfiles de puestos.....	176
Anexo 12: Planilla .....	180
Anexo 13: Página Web (parte 1).....	181
Anexo 14: Página Web (parte 2).....	182
Anexo 15: Página Web (parte 3).....	183
Anexo 16: Análisis horizontal .....	184
Anexo 17: Análisis vertical.....	185
Anexo 18: Flujo de Caja Libre Económico anualizado (escenario optimista) .....	186
Anexo 19: Flujo de Caja Libre Financiero anualizado (escenario optimista) .....	187
Anexo 20: Flujo de Caja Libre Económico anualizado (escenario pesimista).....	188
Anexo 21: Flujo de Caja Libre Financiero anualizado (escenario pesimista) .....	189

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En los últimos años existe una tendencia creciente a la construcción de departamentos de poco metraje, especialmente en las zonas más demandadas de Lima.

En el presente proyecto, se desarrolla el análisis de la factibilidad técnica, económica y financiera para la viabilidad en la implementación de la empresa “BeFlex”, comercializadora online de muebles multifuncionales de alto valor.

En relación a la propuesta de valor, “BeFlex” comercializará muebles importados de China que funcionan como 2 muebles en uno, permitiendo ahorrar espacio, con la calidad en materiales idónea para el nivel de uso del producto, y que se ofrezca durante todo el proceso de compra un servicio al cliente de alta calidad.

El mercado meta son clientes ubicados en Lima moderna, que compran online, de un nivel socio-económico A, B, y C, y que cuenten con viviendas propias o alquiladas.

La inversión necesaria para el proyecto es de S/ 999 210, la cual estará financiada un 96,88% por los accionistas. El proyecto resulta ser rentable, obteniendo una tasa WACC mensual de 0,65%, con un VAN financiero de S/ 6 144 403 y una TIR financiera de 62,90%. El periodo de recupero del proyecto será en el transcurso del mes 60.

Palabras Claves: Muebles multifuncionales, ahorro de espacio, venta online.

## **ABSTRACT**

In recent years there is a growing trend towards the construction of small apartments, specially at the most demanded zones in Lima City.

This project develops the analysis of technical feasibility and financial viability for the implementation of “BeFlex”, an online-trading company of high-value multifunctional furniture.

“BeFlex” value proposition, is to sell imported furniture from China which works as two-in-one furniture, allowing to save space, with a sufficient quality in the materials for the type of use needed; and offering, during the whole purchase process, a high-quality client service.

The target market are the clients located at Lima modern, who are online buyers, from a socioeconomic A, B and C, and have their own or rented homes.

The required investment for the project is S/ 999 210, which will be 96,88% financed by the shareholders. The project turns out to be profitable, having a monthly WACC rate of 0,65%, with a financial NPV of S/ 6 144 403 and a financial IRR of 62,90%. The project payback period is during the 60<sup>th</sup> month.

Keywords: Multifunctional furniture, saving space, online sales.

# CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

## 1.1 Presentación de la empresa

“BeFlex” es una empresa que considera que el aprovechamiento del espacio es muy importante para la persona moderna, y por ello, se desafía a lograr que en una vivienda pequeña sea fácil vivir con las mismas comodidades que aquellas personas con viviendas amplias.

La empresa lo logrará a través de productos innovadores, diseñados para reemplazar dos o más productos tradicionales y producidos a partir de derivados de madera, lo que otorgará una mayor vida útil respecto al común del mercado retail.

Para lograr la mejor versión de una vivienda, “BeFlex” ofrecerá muebles multi-uso, de materiales de calidad, y fáciles de usar.

La empresa apuesta por ser una boutique de muebles para el hogar enfocada en aquellas personas que priorizan la funcionalidad por sobre la tradición, personas que están al tanto de las tendencias mundiales y de la realidad de otras sociedades, donde la restricción de espacio afecta el bienestar de una persona.

“BeFlex” ofrecerá y promocionará sus productos vía digital, donde la compra será a través de una tienda virtual. Además, toda compra de algún producto, incluye el servicio posventa dirigido a brindar una solución a las diferentes dudas o inquietudes del cliente.

La actividad económica de la empresa es considerada como “Venta al por menor de aparatos, artículos y equipo de uso doméstico” cuyo CIU es 5 233.

## 1.2 Marco teórico y Mercado (benchmark y mejores prácticas empresariales)

Ibacache, J., (2014). **Análisis técnico, económico y estratégico de empresa de comercialización de muebles multifuncionales para espacios reducidos en la región metropolitana. (Tesis de maestría).** Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

Esta tesis está enfocada en la importación y venta de muebles multifuncionales, con origen en Turquía, cuya oferta se está focalizada en los hogares C1C2 de las comunas

de Providencia, Vitacura y Las Condes, a través de un punto de venta propio ubicado en una zona donde convergen dichas comunas. Este Plan de negocios cuenta con VAN positivo y una TIR de 117%.

El trabajo cuenta con un punto de venta, servicio de despacho e instalación en los domicilios, y con la promoción de una marca propia.

El estudio indica que, en Chile, donde la industria en general es más desarrollada y donde los canales de venta moderno están más desarrollados que los peruanos, la oferta de muebles multifuncionales es muy atractiva.

Alegre, A., Gamarra, P., Vásquez, F. y Uribe, V. (2017). **Plan de negocio para la comercialización de muebles convertibles. (Tesis de maestría)**. Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

La presente tesis está enfocada en la comercialización de muebles para atender a los segmentos B y C+. Este plan de negocio proyecta un payback de 56 meses y una TIR de 27,18%. anual en un escenario moderado. El modelo de negocio de esta tesis se basa en fabricar productos a pedido de cada cliente, con diseños personalizados.

El estudio indica que una de las actividades de mayor crecimiento ha sido el sector construcción, dentro del cual es subsector de departamentos y edificios ha tenido un aporte importante. Además, se muestra una tendencia en la reducción de metraje cuadrado por parte de la oferta de departamentos, llegando a ser hasta el 2014 entre 35 m<sup>2</sup> y 40 m<sup>2</sup>.

Mondragón, H. & Rizo, O. (2016). **Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta de producción de muebles RTA (Ready to Assemble) enfocado a retailers como punto de venta. (Trabajo de Investigación para el título de Ingeniero Industrial)**. Universidad de Lima, Lima.

La presente tesis está enfocada en la producción de muebles tipo “ready to assemble” de material melamina de alta densidad. El mercado objetivo atiende a los sectores C y D de Lima Metropolitana. Este plan de negocios proyecta un payback de 2,74 años y una TIR de 41,41%.

El estudio muestra las características del uso de la melanina como un material resistente. Esta información se utilizó para contrastar las limitaciones que tiene este material para muebles de mayor calidad y que tendrán componentes mecánicos.

Vivanco, T., (2015). **Análisis del comportamiento del consumidor en la compra de muebles del sector Norte del Distrito Metropolitano de Quito. (Tesis de Título Profesional).** Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.

Esta tesis está enfocada en la importación y venta de muebles multifuncionales, con origen en Quito cuya oferta se está focalizada en los hogares de clase media del norte de Quito, a través de un punto de venta propio.

El estudio indica que los compradores pagan por un mueble nuevo entre \$ 1 500 a \$ 2 000. Asimismo, la adquisición de nuevos muebles está enfocado en su mayoría a renovar la sala y estos compradores valoran la calidad y adquieren estos productos en la misma tienda.

El estudio indica que, en el norte de Quito, donde la industria en general es más desarrollada y donde la decisión de compra de los muebles es familiar, para ello, analizan diferentes alternativas y características para realizar la mejor elección. El desarrollo de la industria de venta de muebles en Ecuador es superior al de Perú ya que en los últimos años ha crecido exponencialmente la venta de muebles clásicos y modernos en este país. la oferta de muebles modernos tiene una gran acogida entre los compradores.

Maldonado, M., (2016). **Análisis del comportamiento del consumidor de muebles de madera para el hogar en el segmento B-A del sector norte de Guayaquil. (Tesis de Maestría).** Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Esta tesis está enfocada en la producción y venta de muebles modernos, con origen en Guayaquil cuya oferta está focalizada en los hogares A y B del norte de Guayaquil, a través de un punto de venta propio.

El estudio indica que los compradores pagan por un mueble nuevo entre \$ 500 a \$ 1 000. Asimismo, la adquisición de nuevos muebles está enfocado en su mayoría a renovar la sala y estos compradores valoran la calidad y adquieren estos productos en los almacenes de muebles.

El estudio indica que, en el norte de Guayaquil, donde la industria en general es más desarrollada y donde la decisión de compra de los muebles es familiar. La mayoría de familias realizan la compra de sus propios muebles y esta renovación la realizan cada 5 a 10 años.

Vera, José. Piedra, Marco. Quizhpe, María, (2018). **Aproximación a los criterios de influencia en la compra de muebles de madera artesanales por parte de los habitantes de una ciudad intermedia. (Artículo Científico).** Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.

Este artículo científico está enfocado en la producción y venta de muebles modernos en el mercado local e internacional, con origen en Cuenca cuya oferta se está focalizada en los hogares A y B del norte de Guayaquil, a través de un punto de venta propio.

El estudio indica que los compradores pagan por un mueble nuevo entre \$ 600 a \$ 1 200. Asimismo, la adquisición de nuevos muebles está enfocados en su mayoría a renovar la sala y comedor del hogar y estos compradores valoran la durabilidad, precio y calidad. Además, adquieren estos productos en los puntos de venta.

El estudio indica que, en el norte de Cuenca, donde la industria en general es más desarrollada y la decisión de compra de los muebles es familiar. La mayoría de familias viven al sur de Cuenca y renuevan sus muebles cada 5 años.

### **1.3 Motivación del proyecto.**

La creación de una empresa enfocada en los muebles multifuncionales, nace de diversas motivaciones con el propósito de mejorar la calidad de vida en las viviendas; ya que la vivienda es el lugar donde las personas pueden hacer uso de su privacidad, ya sea para actividades de descanso, diversión o trabajo; por lo que esta debe mantener un equilibrio entre estilo, orden y comodidad.

#### **Motivación 1 – Incremento de la densidad poblacional**

Respecto a los distritos que conforman Lima Moderna, su densidad poblacional es superior a ciudades como Santiago de Chile Metropolitano con 2 304,8 Hab/km<sup>2</sup> o

Madrid con 833 Hab/km<sup>2</sup>. (Gobierno Regional Metropolitano de Santiago, 2017) (Datos Macro, 2019)

Tabla 1.1

*Densidad poblacional por distritos en Lima Moderna durante los años 2010-2018*

Distritos	Densidad Poblacional Distrital (habitantes / km <sup>2</sup> )								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Barranco	10 001	9 797	9 597	9 399	9 202	9 004	8 853	8 700	10 324
Jesús María	15 583	15 599	15 616	15 632	15 649	15 665	15 674	15 685	16 490
La Molina	2 262	2 329	2 398	2 467	2 539	2 611	2 671	2 734	2 140
Lince	18 083	17 780	17 479	17 180	16 879	16 577	16 386	16 193	18 056
Magdalena	15 016	15 040	15 065	15 090	15 115	15 140	15 177	15 215	16 701
Miraflores	8 949	8 865	8 781	8 695	8 608	8 517	8 500	8 484	10 326
Pueblo Libre	17 718	17 654	17 589	17 521	17 451	17 378	17 379	17 381	19 024
San Borja	11 178	11 190	11 202	11 213	11 226	11 238	11 276	11 316	11 370
San Isidro	5 236	5 166	5 096	5 026	4 955	4 883	4 850	4 816	5 472
San Miguel	12 575	12 588	12 601	12 614	12 627	12 640	12 720	12 803	14 495
Santiago de Surco	8 789	8 948	9 109	9 271	9 432	9 592	9 775	9 963	9 171
Surquillo	26 864	26 774	26 684	26 619	26 499	26 401	26 418	26 438	26 307

Elaboración propia

Fuente: INEI (2019, p.29)

Esta gran densidad poblacional se percibe en las calles con la mayor afluencia vehicular, así como mayores proyectos inmobiliarios.

## **Motivación 2 – Dinamismo inmobiliario**

Lima aún tiene por crecer de manera vertical y ello va en función de la utilización de espacios. Por lo tanto, busca que estos departamentos sean mucho más funcionales, sencillos de mantenimiento y limpieza, con áreas sociales, de lavado y secado, parques internos de sala o de fiesta, hasta business center, gimnasio y piscina. “Toda una serie de amenities que no quitan espacio adicional, pues lo que no se puede manejar en un departamento se incluye en las áreas sociales del edificio”, anota Marín, Subgerente Comercial de Urbana Perú. (La Cámara, 2019, p.11)

El presidente del Comité de Análisis del Mercado de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (AS EI), Ricardo Arbulú, indica que el mayor dinamismo se está observando en la Lima Moderna, que alberga distritos como Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel y Barranco, puesto que son zonas que están cerca al centro financiero

de San Isidro o el centro laboral de Miraflores. De la misma manera, se sabe que existe un bono demográfico “millennial” que se extiende hasta el 2025. (La Cámara, 2019, p.12)

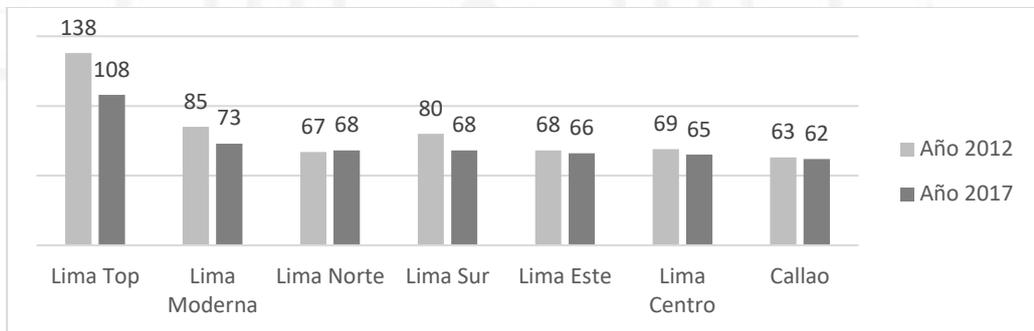
### Motivación 3 – Focalización de la demanda de departamentos pequeños

En un artículo de Perú21 (2013), Gerardo Freiberg, Gerente General del Fondo MiVivienda, comentó referente a los departamentos menores a 40 m<sup>2</sup>, que “Son espacios reducidos, pero se privilegia la ubicación y la conectividad del edificio. Antes, la mayor demanda era por tres dormitorios, pero ahora es de dos, y en los próximos años bajará a uno”.

Se puede apreciar cómo el área promedio de departamentos ofertados ha disminuido en los últimos años, especialmente en los distritos de Lima Top (La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y Barranco).

Figura 1.1

*Área promedio (en m<sup>2</sup>) de departamentos disponibles para la venta según zona*



Elaboración propia

Fuente: BBVA Research (2017, p.20)

Actualmente, en el distrito de San Isidro, existen edificios como el “Connect”, son pisos para oficinas boutique en conjunto con departamentos de vivienda. Estas oficinas son pequeñas de 20 m<sup>2</sup> para un consultorio o despacho. Un beneficio adicional es la eliminación del traslado hacia el lugar de trabajo.

### Motivación 4 – Millennials en la mira de las inmobiliarias

Los millennial tienen un estilo de vida orientado a una rápida independización y a la necesidad de cercanía urbana, que no necesariamente viene acompañada de un trabajo con una alta remuneración. Un millennial no solo desea adquirir una vivienda sino

contempla la opción de inversión, compra-alquiler del mismo. El precio de viviendas de poco metraje es más asequible, ya que con un 10% de inversión se puede obtener una cuota inicial y el resto puede ser financiado.

En una entrevista a Humberto Marín, subgerente comercial de Urbana, indica que “Hoy existen funcionarios y ejecutivos jóvenes, entre 23 y 30 años, que están tomando una gran participación en el mercado inmobiliario y están enfocados en departamentos de 40 m<sup>2</sup> y 45 m<sup>2</sup>”. (La cámara, 2019, p.10)

Juan Manuel Castro, Gerente general de Armas Doomo Inmobiliaria, en una entrevista publicada en el Diario Gestión (2018), indicó que los Millennials (1980-2000) están en la búsqueda de departamentos de menor metraje (45-75 m<sup>2</sup>) que sean funcionales, con un óptimo diseño arquitectónico, con el objetivo de independizarse. Los distritos más demandados son Surco, Miraflores y Barranco, además de un acelerado crecimiento de demanda en Surquillo, Breña, Pueblo Libre, Lince y Magdalena.

#### **Motivación 5 - Crecimiento del mercado mundial de muebles multifuncionales**

En Research Nester (2021) se menciona que el principal factor responsable del crecimiento del mercado de muebles multifuncionales es el aumento del número de hogares más pequeños en las ciudades más pobladas del mundo, lo que genera la necesidad de ahorrar espacio. Los muebles multifuncionales permiten ahorrar espacio de forma eficaz, sin necesidad de reducir la escala, sino reduciendo los muebles en función del espacio disponible.

Menciona también que, para el tamaño de mercado y proyección de la demanda en este rubro a nivel mundial, se espera que crezca con una TCAC (Tasa de crecimiento anual compuesto) de 7,5% al año, donde se proyectan 13,2 miles de millones de dólares para el periodo 2017-2027. Las líneas más importantes son: centro de mesa, sillas, sofás, camas. Con la aplicación comercial y residencial, bajo el canal de ventas Offline y Online.

La ciudad de Lima se perfila también como una ciudad con problemas de espacio en diversas aristas. La optimización de espacio en la vivienda, es y será por muchos años una necesidad, la cual se puede satisfacer a través del uso de muebles multifuncionales.

#### **Motivación 6 – Mínima penetración de muebles multifuncionales en Perú**

Las empresas que actualmente venden muebles tradicionales no ofrecen un valor agregado a sus productos ni logran diferenciarse entre ellas, compitiendo simplemente por precio u ofertas.

Los negocios más tradicionales no invierten recursos en la atención al cliente ni aseguran una buena experiencia al cliente.

Por el lado digital, la oferta de muebles actual no cuenta con un potente canal online (algunos ni siquiera tienen).

Esta falta de modernización y escasa propuesta de valor, ha hecho que los consumidores con hábitos de compra más sofisticados, cambien el lugar de compra de muebles. Según PerúRetail (2019), entre el 2013 y el 2018 hubo una fuerte caída de las ventas de muebles de comerciantes ambulantes (-69,9% en 5 años) y ahora el protagonismo lo tienen los supermercados (+58% en 5 años).

Actualmente, los pocos modelos multifuncionales que se ofrecen en las tiendas de retail están mezclados con el común de muebles utilizando exactamente las mismas estrategias de marketing.

#### **1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución.**

Existe una tendencia por la oferta de departamentos pequeños a nivel mundial. Empezó en Europa y está vigente en América Latina. Perú no es la excepción, donde ya se ha instalado una tendencia por vivir en departamentos pequeños (de 40 m<sup>2</sup> hasta 80 m<sup>2</sup>). Esta oferta viene creciendo debido a muchos factores; entre ellos el aumento de la población. (El Comercio, 2019)

Tabla 1.2

*Población proyectada de Lima Metropolitana (1995-2025)*

Año	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025
Pobl	6 696 527	7 342 355	7 984 993	8 577 808	9 166 542	9 732 749	10 285 076

Elaboración propia  
Fuente: INEI (2019)

Por otro lado, el costo de los inmuebles aumenta cada año (ver figura 1.1) mientras que el ingreso de las personas no crece más allá de la inflación; 5,1% de crecimiento del 2007 al 2018 y 1,7% de crecimiento del 2017 al 2018 (ver figura 1.2).

Tabla 1.3

*Precio de departamento según distrito (por metro cuadrado, en \$ nominales)*

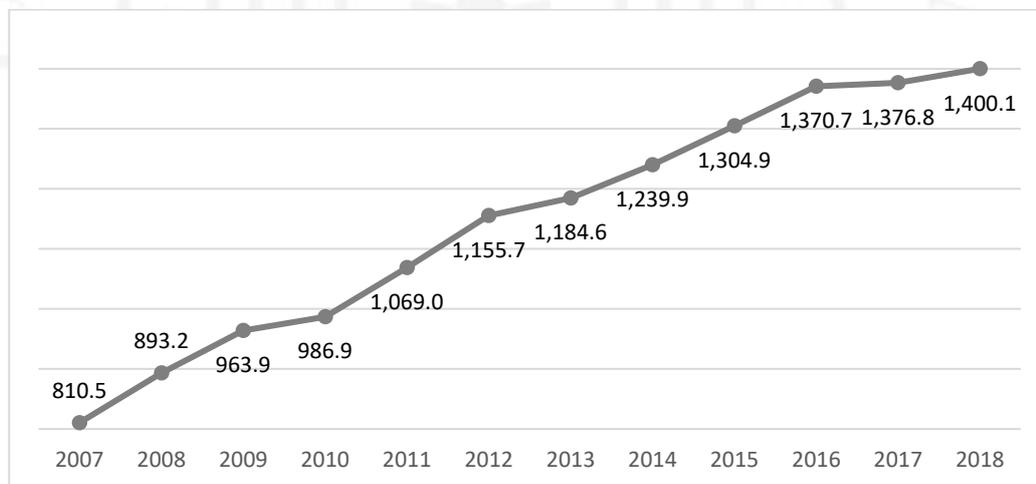
Distrito	2016	2017	Var %
San Isidro	2 176	2 250	3,4
Miraflores	2 149	2 185	1,6
San Borja	1 853	1 842	-0,6
Surco	1 690	1 796	6,3
Jesús María	1 517	1 615	6,5
Lince	1 551	1 581	2,0
Magdalena	1 504	1 534	2,0
Pueblo Libre	1 412	1 475	4,4
La Molina	1 402	1 450	3,5
San Miguel	1 215	1 266	4,2

Elaboración propia

Fuente: BBVA Research (2017, p.25)

Figura 1.2

*Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo (soles corrientes)*



Elaboración propia

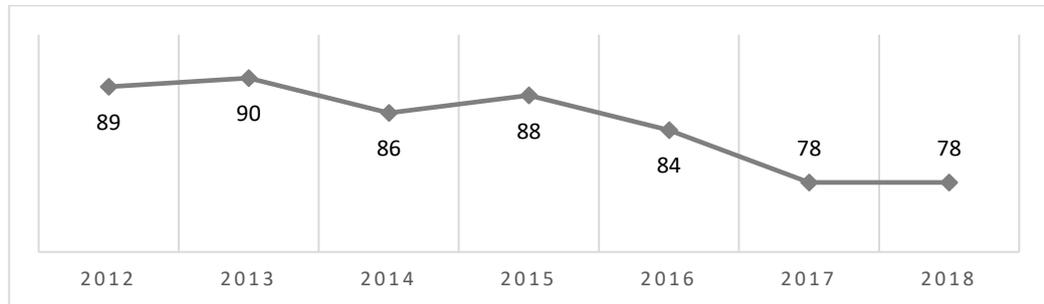
Nota: Para la estimación del ingreso por trabajo, se considera a todos los ocupados con ingresos mayores a cero. Incluye ingreso monetario, no monetario, ingreso del dependiente e independiente, de la ocupación principal y secundaria.

Fuente: INEI (2018, capítulo 10, p.3)

Esa tendencia fomenta a las inmobiliarias a ofrecer departamentos más pequeños, que además son más rentables y dinamizan la venta. Se puede apreciar la tendencia a la adquisición de viviendas de menor metraje en Lima Metropolitana en la figura 1.3.

Figura 1.3

*Área promedio de departamentos disponibles para la venta en Lima Metropolitana*



Elaboración propia

Fuente: BBVA Research (2019, p.12)

A pesar que las inmobiliarias han adaptado bastante su oferta, y existen más y mejores formas de financiamiento hipotecarios, aún existe un déficit habitacional de 571 598 hogares a nivel nacional. (APEIM, 2018, p.19)

Tabla 1.4

*Hogares urbanos con déficit habitacional 2013-2017*

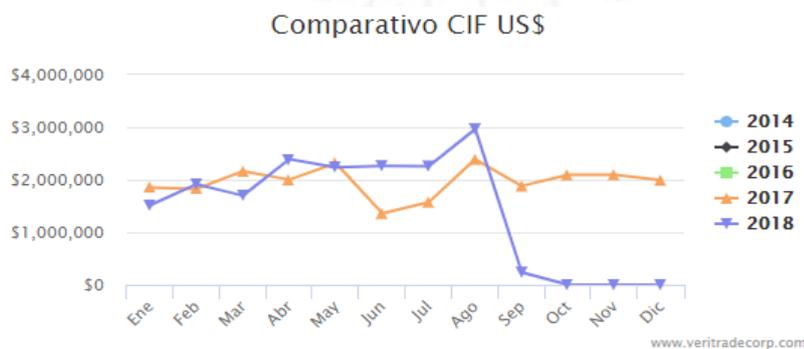
Año	2013	2014	2015	2016	2017
Porcentaje Nacional	10,7%	10,6%	9,6%	8,8%	8,7%

Fuente: INEI (2018, p.182)

Además, los precios de los muebles tradicionales de madera también suben de precio (respecto al peso) para los importadores, sin contar con la inflación interna, como se puede ver en la figura 1.4.

Figura 1.4

*Precio promedio por kilogramo (en \$)*



Fuente: Veritrade (2018)

Si bien la oferta de inmuebles pequeños viene en aumento, el mercado de muebles sigue ofertando solo productos diseñados para casas de mediano y alto metraje. En todas las entrevistas sostenidas durante la investigación de este trabajo, era un común denominador la dificultad en encontrar muebles que puedan encajar de forma armoniosa con la distribución del ambiente donde se requería dicho mueble. (Ver anexo 1).

Combinando la información recopilada en las entrevistas y encuestas, más los hechos acontecidos en los últimos años en temas inmobiliarios, se descubre que en muchos hogares los principales problemas tras elegir un departamento de poco metraje, son:

### **Espacio**

Al adquirir departamentos pequeños (considerado entre 40 m<sup>2</sup> y 80 m<sup>2</sup>), se presentará un problema claro de espacio para distribuir sus muebles y artículos correctamente dentro del predio sin perder el estilo y el orden. Otros problemas relacionados al espacio, son la restricción de tránsito fluido por el hogar y la dificultad para realizar eventos sociales con familiares o amistades. Se considera que personas que viven en hasta 120 m<sup>2</sup>, también comparten esta misma problemática en menor medida. Este problema podría ser eliminado o reducido con una oferta de muebles que se adapten a los espacios de las viviendas de menor metraje.

Este tema es especialmente sensible para aquellas personas que han vivido acostumbradas a la comodidad y al espacio amplio en casas de sus padres, donde solía ser normal las reuniones sociales dentro de casas, así como contar con muebles como escritorios, zapateras, minibares, entre otros.

### **Baja propuesta de Valor**

En las entrevistas a profundidad, se halló que los usuarios no podían mencionar diferencias entre las marcas de muebles ofrecidos en los puntos de venta donde suelen comprar, teniendo estos el mayor nivel de ventas a nivel nacional.

### **Economía**

Poder acondicionar ambientes del hogar con una diversidad de muebles, implica que, en un lugar reducido en metraje, los muebles serán muy escasos de encontrar, por lo que existe la decisión que se deba mandar a fabricar, aumentando los costos.

Este riesgo es causado porque las medidas y funcionalidades de los muebles siguen siendo en su mayoría como si fueran para casas medianas y grandes.

### **Durabilidad**

Actualmente el mercado peruano del retail, ofrece muebles multifunción sin ningún tipo de diferenciación en términos de calidad respecto a los muebles tradicionales. La mayoría de modelos ofrecidos para muebles multifuncionales, es del material “melamine” que es un compuesto orgánico y levemente soluble en el agua.

Existen personas que desconfían de los componentes mecánicos de un mueble funcional. Sin embargo, con la información, materiales y servicio posventa adecuados, se podrían captar nuevos clientes para este mercado. Respecto al material, en otros mercados, los muebles multifuncionales usan MDF como material principal, que garantiza una mayor durabilidad respecto a un mismo producto hecho en base a melamine.

Tabla 1.5

#### *Comparación melamine contra MDF*

	Melamine	MDF
¿Qué es?	Aglomerado crudo cubierto por una película de resina (virutas aglomeradas).	Partículas de madera de tamaño medio, compactas que puedes llevar diferentes acabados.
Ventajas	Ofrece amplia variedad de colores Puede comercializarse en diferentes acabados: mate, brillante, liso, rugoso, satinado	Muy resistente al calor y humedad. Textura suave y versátil.
Desventajas	Resiste menos la humedad que el MDF, pudiéndose resquebrajar. Menor durabilidad.	Material de mayor densidad. Más caro que la melamine.

Elaboración propia

### **Servicio Posventa**

Actualmente no existe un asesoramiento integral posterior a la compra de muebles, tanto en el mercado retail como de vendedores informales. Sí existe el servicio de posventa mayormente en empresas especialistas en muebles (no multifuncionales).

### **Pocos puntos de venta**

En Lima moderna, el mercado concentra pocos grandes puntos de venta que son las tiendas por departamento, supermercados y centro comercial “Plaza hogar” en

Surquillo, y además los grandes clusters en los conos de Lima. Sin embargo, cuando se habla de muebles multifuncionales la cantidad de puntos de venta es muy reducida.

### **Poca oferta de E-Commerce**

No existe un e-commerce especializado en la oferta de muebles multifuncionales. Los grandes retail no cuentan con una sección exclusiva de muebles multifuncionales. Las páginas web siguen mostrando la información de forma tradicional, presentando a todos los productos bajo el mismo formato.

### **1.5 Descripción de la idea y la oportunidad**

El presente trabajo propone la idea de crear una empresa boutique especialista de muebles multifuncionales “BeFlex”. Estos se ofrecerán a través solo de un canal digital, a fin de enfocar todos los recursos en maximizar una propuesta de valor en funcionalidad, excelente atención al cliente y un servicio posventa confiable.

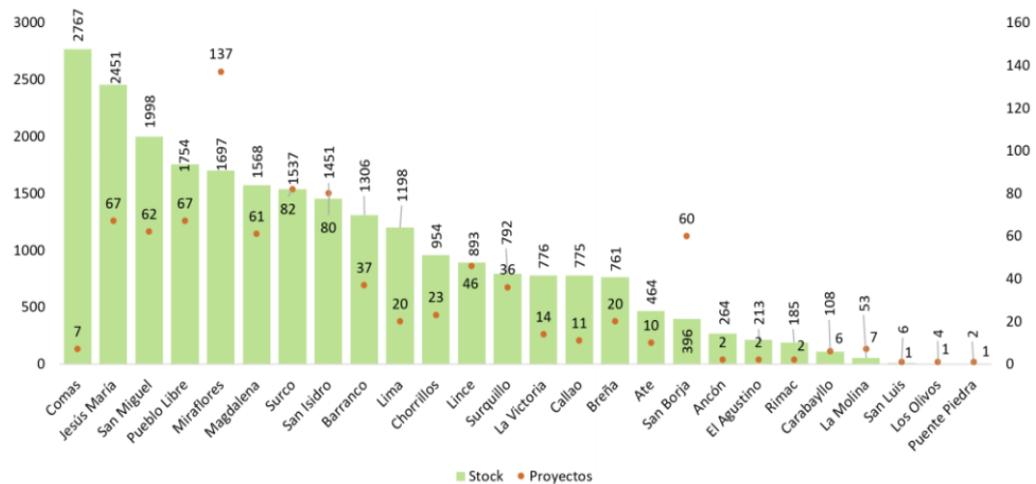
A nivel de mercado, se espera desarrollar un nicho definido por variables como el perfil tecnológico en la compra, la restricción de espacio en la vivienda, el nivel socioeconómico y el nivel de gustos por lo sofisticado para la optimización de espacio.

Se considera que la mayor concentración de público sofisticado y con problemas de espacio radica en Lima moderna; además de contar con un poder adquisitivo superior en promedio y concentrarse en gran medida los NSE A y B.

Adicionalmente, se sabe que los distritos con mayor oferta inmobiliaria pertenecen a Lima Moderna, lo que quiere decir que constantemente hay nuevas necesidades de amoblar viviendas.

Figura 1.5

Concentración de proyectos y stock por distrito (diciembre 2019)



Fuente: ADIPERU (2020, p.2)

Respecto a las características del cliente, a nivel de muebles de consumo masivo, estos no distinguen diferencias significativas entre las diferentes marcas de muebles que se ofrecen, lo cual evidencia una baja propuesta de valor por parte de los actuales competidores. Además, en el proceso de compra de muebles, los clientes que viven en departamentos suelen darse el tiempo de realizar solo una actividad de compra concienzudamente como máximo, con lo cual, se puede decir, que existe un nivel de involucramiento medio-bajo por parte de los consumidores. Esta perspectiva y comportamientos fueron corroborados en las entrevistas a profundidad.

Según Henry Assael (1999), existen 4 tipos de comportamiento de compra, los cuales son mencionados en la siguiente tabla:

Tabla 1.6

Comportamientos de Compra

Comportamientos de Compra	Alto involucramiento	Bajo involucramiento
<b>Diferencias Significativas de marca</b>	Comportamiento complejo de compra	Comportamiento de búsqueda variada
<b>Pocas diferencias significativas de marca</b>	Comportamiento de compra reductor de disonancia	Comportamiento habitual de compra

Elaboración propia

Fuente: Barahona (2004, p.21)

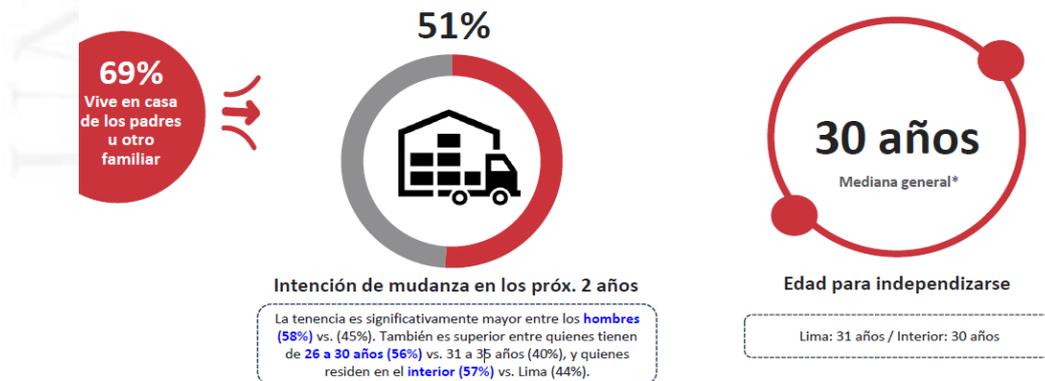
Existe una oportunidad para aquellos usuarios que caerían en la clasificación de tener un “comportamiento habitual de compra”, así como a los que tengan un

“comportamiento de compra reductor de disonancia”. En el primer caso, al ofrecer una boutique virtual donde el cliente pueda encontrar muebles que seguramente puedan caber en el metraje de su vivienda. En el segundo caso los clientes más meticulosos podrán encontrar en los diversos canales de comunicación, toda la información que necesiten, así como contar con asesoría virtual.

Se espera que la mayoría de clientes sean los millennials, que buscan departamentos nuevos y estarían interesados en una propuesta de valor como la de “BeFlex”. La mayoría son digitales, habiendo también muchas personas de generaciones previas que comparten el gusto por la compra online. Para el caso de los adultos jóvenes entre 21 y 35 años en Perú Urbano, la intención de independización es clara, según lo muestra la siguiente figura.

Figura 1.6

*Intención de mudanza e independización en adultos jóvenes*



Fuente: IPSOS (2018)

Los consumidores podrán comprar un mueble “BeFlex” que podrá reemplazar 2 muebles, y cuyo costo será menor a la suma de 2 tradicionales.

Sintetizando lo mencionado anteriormente se espera atender principalmente a:

- Hogares con un metraje pequeño/mediano
- Adultos jóvenes próximos a independizarse (vivienda propia o alquilada)
- Viviendas en Lima moderna
- Con hábitos de compra digitales

La idea de negocio, se sostiene sobre la convicción que en el mercado hay i) clientes mucho más sofisticados, conscientes de la existencia de productos innovadores en otras partes del mundo, pero que la oferta es casi nula en Lima, ii) existe y seguirá aumentando la cantidad de hogares con problemas de espacio y sin las funcionalidades y comodidades a las que las personas estaban acostumbradas en casa de sus padres o abuelos, y iii) existe potencial para que no solo los “adoptadores tempranos” compren los productos, sino que se cree una tendencia respecto a las ventajas de contar con un mueble multifunción, que ayuda a mejorar la calidad de vida de las personas.

Respecto al valor entregado hacia el cliente, existen 3 dimensiones claves para decidir el valor total de un producto, según Lele y Sheth (1989) Valor de compra, valor de uso y valor final.

La propuesta de valor de este proyecto pretende crear valor en cada una de las 3 dimensiones, incrementando la percepción de valor respecto a otras alternativas en el mercado.

### **Valor de Compra**

Se refiere a cuánta satisfacción se cree que va recibir el producto. Esta dimensión se da antes del uso.

- Diseño atractivo
- Comunicación bidireccional
- Buena promoción alrededor del producto
- Modernización del estilo de vida
- Certificaciones internacionales (ISO 9001)

### **Valor de Uso**

Se refiere a cuánta satisfacción produce el producto ahora que ha sido comprado. Esta dimensión se da durante el uso.

- Comodidad
- Mecánica de calidad
- Servicio técnico y asesorías
- Materiales durables

## **Valor Final**

Se refiere a qué va hacer con el producto cuando sea hora de desprenderse de este. Esta dimensión se da después del uso.

- Buen valor residual

La oportunidad del negocio radica en brindar los siguientes beneficios y soluciones en concreto para el cliente:

- Reemplazar 2 muebles en 1, generando un ahorro en espacio y en dinero.
- Ampliar los espacios de tránsito
- Tener la funcionalidad de un mueble nuevo, que por temas de espacio antes no se podía
- Desarrollar un estilo de vida innovador
- Entrega rápida
- Atención personalizada y amable
- Construcción de marca para la asociación del concepto de ahorro de espacio, modernización y mejora del estilo de vida
- Tutoriales multimedia de buenas prácticas del uso de muebles y mantenimiento de estos
- Atención virtual en posventa, al menos 10 horas al día

### **1.6 Justificación del atractivo de la propuesta**

El atractivo de la propuesta está justificado por las siguientes razones:

- La propuesta de negocio traerá beneficios económicos para los inversionistas, por encima del costo de oportunidad de un negocio tradicional de muebles al ser productos con un mayor valor agregado y contando con un margen bruto superior al 50%, siendo el enfoque financiero del proyecto la maximización del margen unitario.
- El adopte de los productos ofrecidos podría ser un éxito a nivel nacional y regional, además de tener el potencial hacer negocios B2B con inmobiliarias y con el Estado.

- El modelo de negocio se basa en la inversión intensiva de Capital de Trabajo, mas no en Activos Fijos, por lo que el riesgo global del negocio es muy inferior al de un retail o tienda tradicional de muebles.

### 1.7 Estrategia Inicial y Objetivos de Alcance

Una de las definiciones de estrategia global está definida bajo el framework estratégico de Mc Kinsey (McKinsey's Three Horizons of Growth); además, se trabajará según la reflexión hecha por Blank (2019), donde menciona la necesidad de trabajar la innovación desde el inicio. El presente trabajo analizará solo desde la perspectiva del primer horizonte: mantener y defender el Negocio CORE (business to consumer).

Mientras que el segundo horizonte se podría desarrollar una variante de negocio business to business (B2B); y para el tercer horizonte, que es a largo plazo, se realizaría un seguimiento a las nuevas tecnologías de producción, incluyendo la impresión 3D.

Dentro del negocio B2C del presente trabajo se definen las siguientes estrategias:

#### Estrategia Genérica

Según Porter (1985) las estrategias genéricas: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque (pp.11-15). A diferencia de la estrategia genérica en costos que prima en el mercado de muebles (no elaborados a la medida), la estrategia genérica de BeFlex será de diferenciación enfocada a un segmento.

Tabla 1.7

*Estrategias genéricas de Porter*

Estrategias genéricas de Porter			
Objetivo estratégico	Todo un sector	Ventaja estratégica	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo costo
		Diferenciación	Liderazgo en costos
Sólo un segmento	Diferenciación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque de costos bajos	

Elaboración propia  
Fuente: Porter (1985, p.11-15)

### **Estrategia Tributaria**

La empresa se mantendrá con el régimen tributario MYPE (hasta 1 700 UIT anual) durante todo el horizonte del proyecto.

### **Estrategia Financiera**

La empresa se enfocará en mantener la mayor liquidez posible, en concordancia con un negocio del tipo B2C con cobranza a contraentrega. Debido a que el negocio opera a través de la importación, los primeros años se adiciona capital de trabajo por parte de los accionistas para cubrir el déficit de efectivo por la diferencia entre la fecha de desembolso y la fecha de cobro. Por este motivo, el negocio es principalmente intensivo en capital de trabajo. Las proyecciones financieras explicadas en capítulos posteriores contemplan este escenario.

### **Estrategia de Innovación**

Se contempla asistir a la feria de Cantón, China; la más grande a nivel mundial, donde se pueden encontrar a los proveedores más prometedores del país obteniendo valiosa información sobre nuevos diseños, materiales y tecnología.

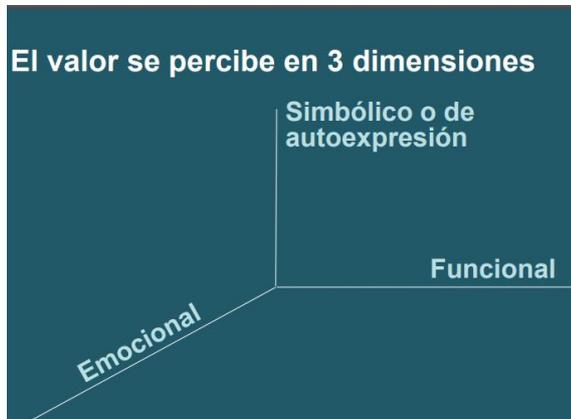
Actualmente, la tecnología de impresión en 3D no está lo suficientemente difundida como para crear partes de muebles (que aseguren la seguridad del usuario) y que luego estas se puedan mandar a ensamblar y darles múltiples usos. Sin embargo, se espera obtener el know-how del funcionamiento de los muebles para evaluar la opción de desarrollar la tecnología a nivel nacional e incluso evaluar si con las mejoras en la impresión 3D, sea factible a futuro imprimir muebles multifuncionales.

### **Estrategias de Marketing**

Todo el esfuerzo del negocio se basa en maximizar el valor percibido por el cliente. Según Berthon y Pitt (2008), definen la percepción del valor en 3 dimensiones: funcional, emocional y simbólico.

Figura 1.7

*Dimensiones del valor*



Fuente: Berthon y Pitt (2008)

La propuesta de valor de este proyecto pretende crear una marca que genere valor en cada una de estas 3 dimensiones.

- Funcional: Multifuncionalidad, ahorro de espacio.
- Emocional: Gozo de utilizar el mismo producto que personas influyentes y por sentir que se puede lograr una gran comodidad a pesar de vivir en un lugar pequeño o mediano.
- Simbólico o de autoexpresión: Proyección de ser una persona moderna y vanguardista que le gusta la eficiencia, perteneciente a un grupo exclusivo de clientes.

Es importante desarrollar un branding que represente los atributos que la empresa desea resaltar. La marca de BeFlex será representada por un “cubo de rubik”, que es un rompecabezas mecánico tridimensional, que representa la versatilidad, inteligencia e ingenio.

Figura 1.8

*Logo BeFlex*



Elaboración propia

En el caso de que se presente la oportunidad de expansión para la empresa, la estrategia será definida utilizando como herramienta la Matriz de Ansoff (expansión de producto/mercado). Preliminarmente, se tendría contemplada como una alternativa atractiva la estrategia de “desarrollo de mercado” hacia el mercado B2B. Para incursionar en este nuevo mercado es necesario contar con grandes volúmenes de importación y mayor espalda financiera.

Tabla 1.8

*Matriz Ansoff*

		Productos	
		Actual	Nuevo
Mercados	Actual	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Elaboración propia

Fuente: Economipedia (2017)

### **Estrategia de la Cadena de Suministros**

La empresa buscará minimizar los costos logísticos, a través de la importación a gran escala, búsqueda de diversidad de proveedores, análisis de precios unitarios, definición de la cantidad económica de pedido, punto de reorden y stock de seguridad. Además, garantizará la calidad de los productos a través de la exigencia de certificaciones internacionales y homologación de proveedores.

### **Estrategia de Sostenibilidad**

Solo se comercializarán productos de fuentes responsables, así como solo se trabajarán con empresas que cumplen con todos los requisitos de ley y sean éticas en su accionar. Se practicará el objetivo 12 de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas llamado “Producción y consumo responsables”.

Figura 1.9

### Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: ONU (2020)

Respecto a los objetivos de alcance, se definen los siguientes:

- Comercializar muebles con un alto valor agregado, que satisfaga las necesidades no cubiertas por los muebles tradicionales.
- Desarrollar ventajas competitivas respecto a la atención al cliente.
- Ofrecer un producto a un precio competitivo, considerando la funcionalidad.
- Desarrollar y posicionar una marca asociada a la optimización de espacio.
- Hacer uso intensivo del marketing para desarrollar el nicho de mercado enfocado en muebles inteligentes.
- Contar con un VAN positivo durante el lapso de 10 años.

### 1.8 Impacto comercial y responsabilidad social.

El negocio de muebles multifuncionales cuenta con gran aceptación en otros continentes y ha revolucionado el mercado al permitir optimizar espacios ya sea en una vivienda como en espacios de trabajo. El modelo de negocio es escalable a la región sudamericana y con potencial para contar con varias líneas de producto en el portafolio.

La empresa aporta en la reducción de la contaminación al darle más usos a casi la misma cantidad de insumos; lo cual ayuda indirectamente a reducir el consumo de retazos de madera y a la posterior disposición en basureros al caducar la vida útil del producto después de múltiples usos, ya que pueden ser reciclables.

Se acopiará cualquier residuo generado durante el proceso logístico y se dispondrá semanalmente según sea reciclable, biodegradable, reutilizable, u otro.

## **CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN**

### **2.1 Diseño y metodología de la investigación**

La presente investigación busca diseñar un Plan de Negocio para la creación de una empresa comercializadora de muebles multifuncionales. El primer paso será definir una hipótesis que se comprobará siguiendo una metodología diseñada. La metodología de la investigación es de tipo descriptiva, en la cual se identificarán los rasgos y atributos del mercado, servicios disponibles y la población objetivo.

Según las metodologías descritas por Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2014) se utilizará la metodología de investigación cualitativa, enfocada en el análisis subjetivo e individual, con el fin de encontrar “insights” en los clientes potenciales.

Además, siguiendo a Hernández Fernández-Collado y Baptista (2014) se utilizará también el método de investigación cuantitativo, puesto que se recolecta información acerca de las necesidades y realidades del mercado, así como para identificar las tendencias y pronósticos sobre importaciones y venta de muebles. Esta información explicará la realidad a través del análisis de una muestra representativa de la población.

La metodología cualitativa consistirá en la realización de entrevistas a personalidades relacionadas con el sector. Asimismo, se realizan entrevistas a profundidad a clientes potenciales que cumplen con el perfil de cliente deseado, pudiendo obtener insights de la percepción de los clientes, comprendiendo sus necesidades, hábitos y observando sus expresiones de acuerdo con las preguntas formuladas.

Complementariamente, la metodología cuantitativa consistirá en la obtención de información secundaria, análisis e interpretación del mercado y la competencia, así como la estimación de recursos para la puesta en marcha de la empresa.

Finalmente, se determinará si es válida o no la hipótesis planteada.

## **2.2 Validación de hipótesis**

### **Hipótesis principal**

H0: Existen personas interesadas en optimizar espacio, tiempo y esfuerzo a través de muebles multifuncionales.

H1: No existen personas interesadas en optimizar espacio, tiempo y esfuerzo a través de muebles multifuncionales.

## **2.3 Validación de la solución**

La solución se validará a través del uso de encuestas en la web, entrevistas a profundidad con clientes de muebles tradicionales, estudio de las tendencias de consumo inmobiliario, investigación de mercado y competencia, y una entrevista a experto en diseño de interiores y arquitectura con experiencia en la comercialización minorista de muebles de madera.

## **2.4 Muestreo poblacional**

El presente trabajo busca investigar la opinión del mercado objetivo a fin de destinar esfuerzos a entregarles valor. Este mercado estará definido según los siguientes criterios:

- Hogares del nivel socioeconómico A, B y C.
- Alta densidad poblacional.
- Lima Moderna zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.
- Lima Moderna zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina.
- Lima Moderna Zona 8: Surquillo y Barranco (sin contar Chorrillos y San Juan de Miraflores).
- Hogares que usan y compran por internet.

- Hogares que poseen viviendas propias (totalmente pagada o comprándola a plazos) o alquiladas.
- Departamentos pequeños de hasta 120 m<sup>2</sup> (ya constituidos y en oferta).

Tabla 2.1

*Población para determinación de la muestra a encuestar*

<b>Población para la determinación de la muestra en encuestar</b>			
<b>Hogares (total) que compran por internet</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
<b>Zona 6</b>	22 198,60	60 553,59	11 658,44
<b>Zona 7</b>	53 655,55	49 227,29	8 203,89
<b>Zona 8 (sin Chorrillos ni San Juan)</b>	777,74	8 585,78	7 773,36
<b>Total (Zona 6, 7 y 8)</b>	76 631,89	118 366,66	27 635,69
<b>% de hogares con ocupación de vivienda propia (totalmente pagada o comprándola a plazos) o alquilada</b>			
	0,93	0,82	0,72
<b>Hogares que compran por internet con ocupación de vivienda familiar o independiente</b>	70 961,13	96 705,56	19 787,15
<b>Subtotal de hogares</b>		<b>187 453,85</b>	
<b>% de viviendas hasta de 120 m<sup>2</sup></b>			
		0,46	
<b># de viviendas hasta de 120 m<sup>2</sup></b>			
		85 628,92	
<b>Hogares nuevos (VALIA)</b>			
		7 463,00	
<b>Total hasta de a 120 m<sup>2</sup></b>			
		93 091,92	

*Nota.* \*No incluye invasiones, viviendas cedidas, otras formas.

Elaboración propia

Fuente: APEIM (2018, p 31-50); IPSOS PERÚ (2018, p.9); VALIA (2019)

Para obtener el número de personas a encuestar, se utilizó la fórmula para calcular el tamaño de muestra:

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

Donde:

- Z: es la distribución normal 1,96
- N: Población total: 93 091,92
- P: Probabilidad de éxito 50%
- e: Margen de error: 5%

Se obtiene un tamaño de muestra a encuestar de 383.

## **2.5 Análisis de tendencias y patrones**

A continuación, se muestran las tendencias que vienen afectando el desarrollo de la vida de las personas y empresas. A nivel general, se aprecia un escenario con desaceleración en diversas industrias, así como de más dificultades para el sostenimiento de los mercados tradicionales; pero también se vislumbran oportunidades para aquellos negocios que tengan un fuerte componente digital y que aprovechen todas las herramientas que ofrece un mundo globalizado.

### **Político**

Existe un sector del poder que, dentro de la turbulencia política, se apalanca de la crisis económica y de salud para promover leyes populistas que a largo plazo polarizan aún más las clases socioeconómicas. Una de las leyes más controversiales fue la Ley N° 31068 que autoriza el retiro de fondos de las AFP de hasta 17 200 soles de manera extraordinaria. (Gestión, 2020)

### **Legal**

A través del Decreto Legislativo N°1492 el Poder Ejecutivo busca digitalizar los procesos dentro de la cadena logística del comercio exterior y dar continuidad a la industria dentro de la coyuntura causada por el COVID-19. (El Peruano, 2020)

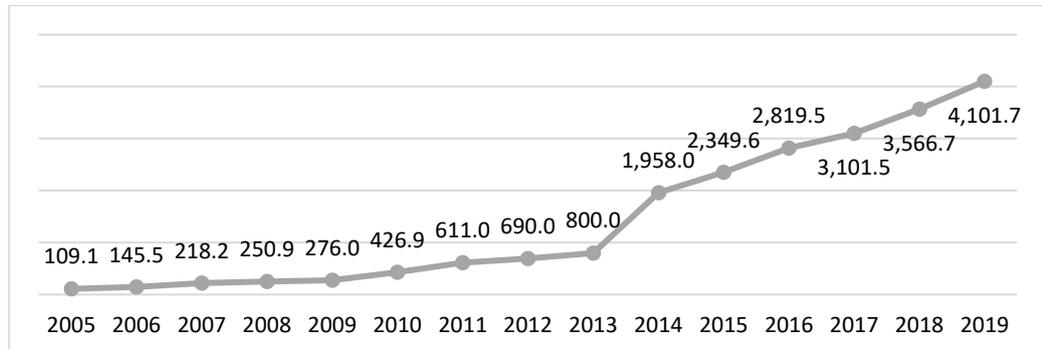
Si bien este decreto tiene una vigencia temporal, las acciones de digitalización y transparencia de la información dejarán un nuevo estándar en lo que a eficiencia se refiere, beneficiando a todos los usuarios que compren o vendan vía marítima.

### **Tecnológico**

En los últimos años, antes del COVID-19, el comercio electrónico venía creciendo a un ritmo de 30% anual. (CAPECE, 2019)

Figura 2.1

*Evolución de compras online en Perú durante los años 2005-2019 (en \$ MM)*



Elaboración propia  
Fuente: CAPECE (2019)

Durante la pandemia el e-commerce en Latinoamérica tuvo un aumento del 237% en el segundo trimestre del 2020, respecto del primer trimestre del mismo año. (Kantar, 2020)

### **Económico**

El Gobierno de Martín Vizcarra planteó el programa Reactiva Perú, creado a partir del Decreto Legislativo 1455, el cual viene ayudando a asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19. (La Cámara, 2020, p.8)

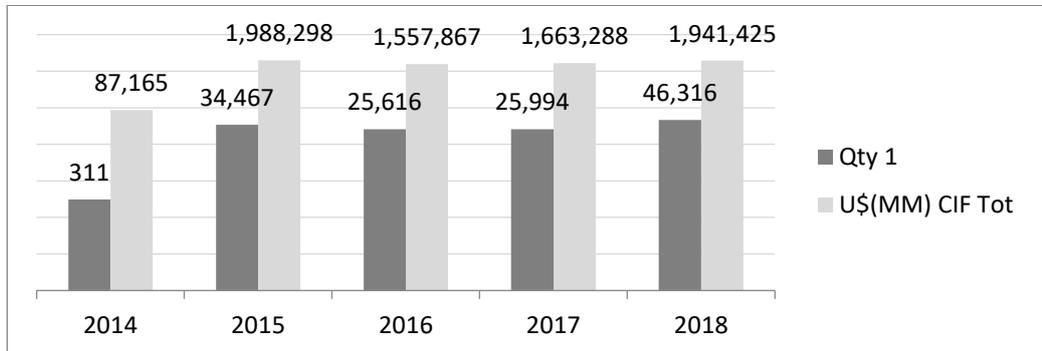
Si bien en los últimos años la industria del mueble se ha visto directamente afectada por la inestabilidad económica mundial, potencias del rubro como Alemania, Italia, EEUU, entre otros, han enfrentado duras crisis y compiten con países con fuertes economías de escala, donde “valor diferenciador” es un importante driver para la compra final.

Sin embargo, de acuerdo a los estudios económicos realizados por CSIL (Center for Industrial Studies) la demanda de los muebles se ha duplicado en los últimos 10 años, llegando aproximadamente a US\$ 410 billones, dando una tendencia constante de crecimiento. (Ibacache, 2014, p.9)

Para efectos del estudio la investigación se enfocará en la partida arancelaria 9403.60.00.00 la cual se enfoca en “los demás muebles de madera”, conforme a los agentes de aduanas consultados. En la figura 2.1 se puede apreciar que no hay una gradiente respecto a la tendencia de importaciones y se mantiene el precio estable.

Figura 2.2

*Importaciones de muebles de madera en Perú QTY y U\$ (MM)*

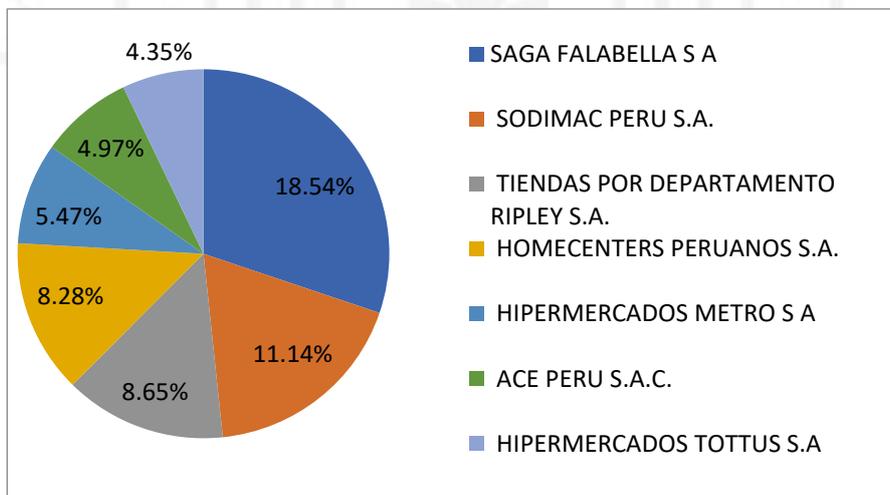


Fuente: Veritrade (2019)

El mercado de las importaciones de muebles se compone por cinco grandes importadores: Saga Falabella S.A, Sodimac Perú SAC, Tiendas por departamentos RIPLEY S.A, Homecenter peruanos S.A, Hipermercados Metro S.A.

Figura 2.3

*Importadores de muebles en Perú*

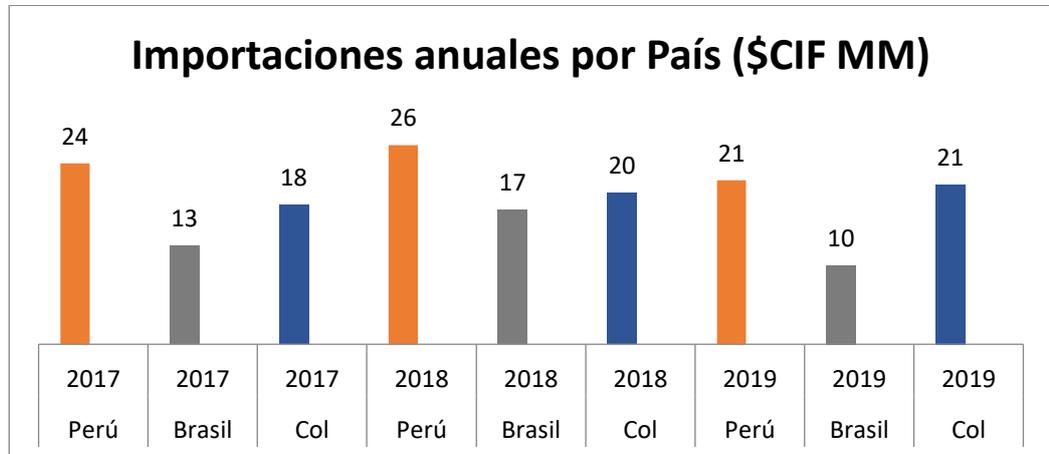


Fuente: Veritrade (2019)

Respecto a las importaciones de muebles de madera en la región, se observa que Perú, junto con Brasil y Colombia lideran las importaciones en Sudamérica.

Figura 2.4

*Importaciones muebles de madera en general Perú vs Brasil vs Colombia*

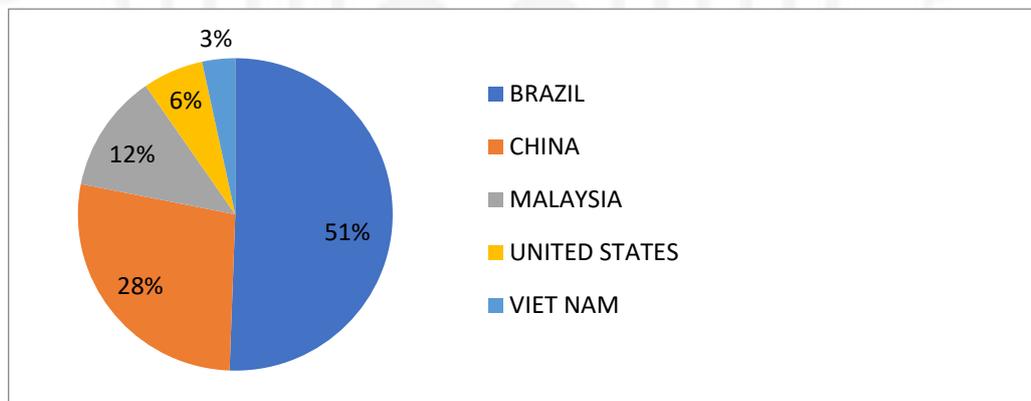


Fuente: Veritrade (2019)

El Perú importa muebles de madera, principalmente de Brasil, y en segundo lugar de China. Esta proporción se ha mantenido en los últimos años.

Figura 2.5

*Principales países exportadores de muebles de madera a Perú (2016-2019)*



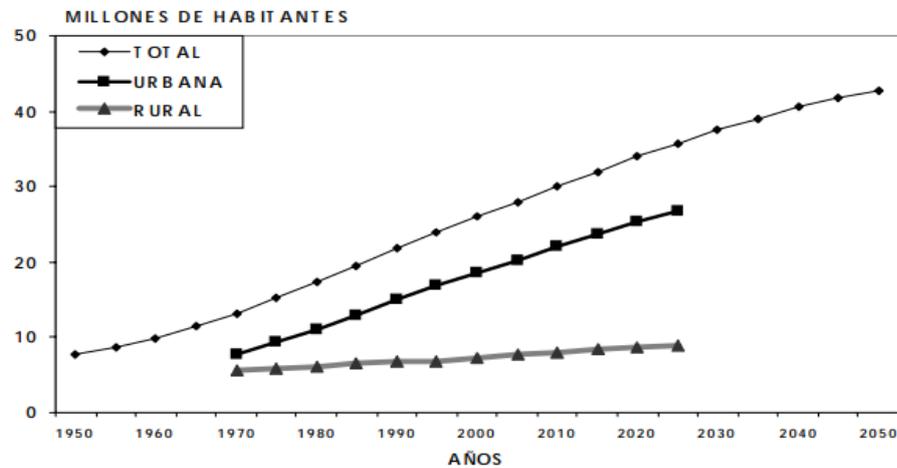
Fuente: Veritrade (2019)

## Social

Respecto al crecimiento poblacional, este sigue teniendo una tendencia ascendente tanto a nivel nacional como mundial. Según INEI (2001), en el Perú este indicador se incrementa anualmente y su tendencia es ascendente hasta el 2050. Esta tendencia ascendente influirá en el crecimiento del mercado de muebles.

Figura 2.6

*Crecimiento de la población total en Perú entre los años 1950-2050*



Fuente: INEI (2001, p.34)

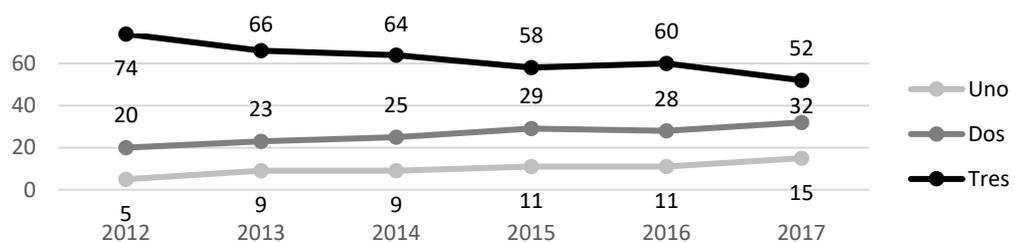
En el mundo se está dando a conocer la tendencia del coliving, la cual va un paso más allá del ya conocido coworking. Esta tendencia implica que un grupo de personas (generalmente jóvenes emprendedores) compartan, además de un lugar de trabajo, una vivienda donde intercambiar experiencias. (Brualla, 2018)

La tendencia en estos últimos años es hacer departamentos cada vez más pequeños, debido que las personas tratan de moverse menos por el denso tráfico que impera en Lima Metropolitana. Por este motivo, los millennials demandan un diseño arquitectónico que optimice el área útil. (Diario Gestión, 2018)

En la figura 2.6 se puede apreciar cómo el número de dormitorios se va reduciendo respecto a la nueva oferta, conforme pasan los años.

Figura 2.7

*Departamentos según número de dormitorios*



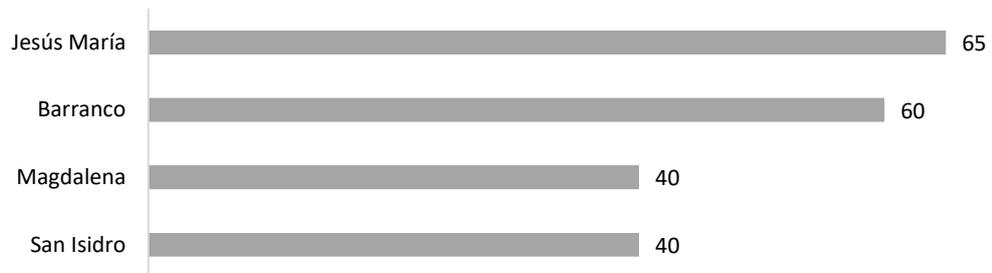
Elaboración propia

Fuente: BBVA Research (2019, p.17)

Actualmente, existen distritos de Lima que han definido áreas mínimas de departamentos de 40 m<sup>2</sup>, como son el caso de San Isidro y Magdalena.

Figura 2.8

*Área mínima de vivienda (en m<sup>2</sup>)*



Elaboración propia

Fuente: BBVA Research (2019, p.17)

Esta tendencia ya se da en las grandes ciudades del mundo y se están replicando en distritos como Barranco, Miraflores y San Isidro. En este último se acaba de aprobar la Zona C, que permite la construcción de departamentos de áreas pequeñas, desde 45 m<sup>2</sup>.

Por otro lado, no se puede dejar pasar la coyuntura que atraviesa el mundo con la propagación del virus COVID-19. En el sector inmobiliario se ha generado una gran reducción de la compra y alquiler, por parte de las familias y/o empresas, esto debido a la inestabilidad económica y falta de recursos, asimismo, la incertidumbre de los posibles escenarios coyunturales.

## 2.6 CANVAS del modelo de negocio

El modelo de negocio del proyecto se presenta a través del Business Model Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder. Por el lado comercial, el diseño toma en cuenta la tendencia al aumento de viviendas pequeñas, a la importante cantidad de personas que ya compran online, a la precaria atención al cliente y a la necesidad de los usuarios de contar con muebles útiles, variables que pueden ser desarrolladas en un nicho de mercado de muebles multifuncionales. Además, se cuenta con antecedentes de tesis como la realizada por Ibacache, J. (2014) donde se postula la oportunidad de un negocio de muebles multifuncionales basado en tendencias similares a las que se viven en el Perú.

Respecto al lado operativo, el diseño enfatiza el uso intensivo del marketing en todo su significado, así como contar con procesos robustos en la importación.

Figura 2.9

*Modelo de Negocio CANVAS*

<p><b>Socios Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importadores</li> <li>• Agente de aduanas</li> <li>• Influencers</li> <li>• Empresas de tarjeta de crédito</li> <li>• Cámara de Comercio de Lima</li> <li>• Fintech de tipo de cambio</li> <li>• Agencias de marketing</li> </ul>	<p><b>Activ. Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importación</li> <li>• Distribución y armado</li> <li>• Servicio Post-venta</li> <li>• Branding</li> </ul> <p><b>Recur. Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Community manager</li> <li>• Business Analytics</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de espacio</li> <li>• Comodidad</li> <li>• Diseño atractivo</li> <li>• Modernización del estilo de vida</li> <li>• Boutique especializada</li> <li>• Servicio Técnico y asesoría</li> <li>• Ahorro por multifuncionalidad</li> </ul>	<p><b>Relación con Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación bidireccional</li> <li>• Saludos y envío de información relevante.</li> <li>• Tutoriales por Instagram y Youtube</li> <li>• Facebook/Twitter</li> </ul> <p><b>Canal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra online</li> <li>• Delivery</li> <li>• Telefónico y chat</li> </ul>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En Lima moderna</li> <li>• NSE A, B y C</li> <li>• Usuarios de compra online</li> <li>• Viven o se mudarán en menos de 120 m<sup>2</sup></li> <li>• Con viviendas propias o alquiladas</li> <li>• Valorán el espacio</li> </ul>
<p><b>Gastos:</b> Importación + Alquiler + Personal + Branding + Investigación</p>			<p><b>Ingresos:</b> Venta de muebles B2C online</p>	

Elaboración propia

**2.7 Conclusiones**

- Para realizar el muestreo poblacional se realizó el cálculo de los hogares en Lima Moderna que son del NSE A, B y C, que compran por internet y que viven en viviendas familiares o independientes.
- Las tendencias del mercado ayudan al desarrollo orgánico del sector inmobiliario y de muebles.
- Los tres principales países que exportan muebles de madera al Perú, son China, Malasia y Brasil.
- Existe un gran potencial de venta de muebles a nivel per cápita respecto a otros países de la región.
- El modelo de negocio CANVAS se enfoca en maximizar la percepción de valor de los muebles multifuncionales, para el nicho de mercado definido.

## **CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **3.1 Misión**

Ser la boutique online de muebles multifuncionales dedicada a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, de forma inteligente, a través de muebles multifuncionales, plegables, con un alto beneficio/costo y un reconocido servicio posventa.

### **3.2 Visión**

Ser la boutique líder en el mercado online de muebles multifuncionales para personas con un estilo de vida moderno y ser un difusor de una cultura de optimización de espacio, valoración por la calidad y eficiencia.

### **3.3 Valores y ética**

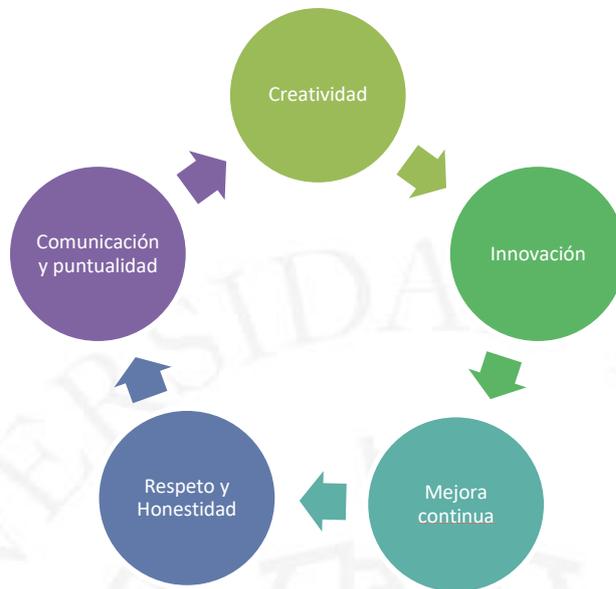
La empresa se regirá en base a principios y valores éticos. Los cuáles serán transmitidos a cada colaborador y serán la base de la confianza entre los socios, accionistas, trabajadores y clientes.

La empresa busca proyectar siempre una imagen positiva hacia el mercado, para lo cual se desarrollarán valores corporativos que regirán el accionar y la convivencia entre todos.

Según McDonald y Gandz (1992), al implantar los valores corporativos se impactará positivamente en los comportamientos individuales. Estos valores proveen importantes insights acerca de lo que influye en el comportamiento de los trabajadores.

Figura 3.1

*Valores Corporativos*



Elaboración propia

### 3.4 Cultura Organizacional

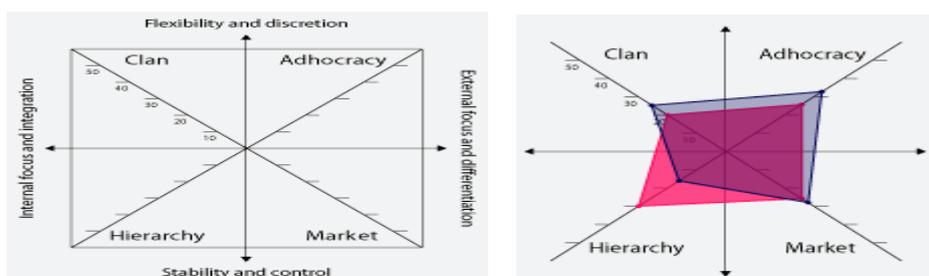
La herramienta “Organizational Culture Assessment Instrument” es un método de investigación validado para definir la cultura organizacional. (Datuon, 2015)

La herramienta es usada hasta la actualidad a través del análisis estadístico de dos polaridades:

- Enfoque interno/integración -o- Enfoque externo/diferenciación
- Estabilidad y control -o- Flexibilidad y discreción

Figura 3.2

*Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional*



Fuente: OCAI (2020)

La empresa adoptará una cultura predominantemente de Mercado. Bajo esta cultura, habrá un enfoque en la competitividad y la resolución de objetivos. Los líderes son directores orientados al éxito, productores y rivales al mismo tiempo. La dirección toma decisiones rápidamente y está orientada a resolver problemas. La penetración de mercado y contar con stock es la definición del éxito.

### 3.5 Objetivos Estratégicos

La estrategia es definida en base a la misión, visión y valores de la empresa. Sin embargo, según Crossan et al. (2015), la estrategia, debe estar alineada con 4 aspectos importantes:

- Preferencias de la gestión actual: Ejecutivos, directores, dueños, accionistas.
- Capacidad organizacional, cultura y comportamiento del empleador/interesados.
- Recursos disponibles para la organización.
- Ambiente dentro del cual la empresa opera (análisis PESTEL).

Figura 3.3

*Diamond E*



Fuente: Crossan et al. (2015, p.49)

Antes de definir los objetivos, se han agrupado por lineamientos. Posteriormente estos serán presentados en el Balance Score Card, donde se incluirán sus metas y responsables. Los objetivos definidos para la empresa, después de analizar los cuatro factores en Diamond E, son:

Tabla 3.1

*Lineamientos y objetivos estratégicos*

<b>Lineamiento</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Crecimiento	Incrementar ventas
Rentabilidad y liquidez	Incremento de liquidez
	Maximizar el valor de empresa
	Mantener el margen bruto
Gestión Comercial	Mejorar imagen funcional
	Mejorar imagen de calidad
	Mantener satisfacción del cliente
	Ser la marca top-of-mind en muebles multifuncionales
Gestión del riesgo en procesos	Gestionar los riesgos operativos
	Asegurar el abastecimiento
	# de accidentes incapacitantes
Gestión de oportunidades	Liderar en rapidez de oferta y generación de contenido
	Estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías
Gestión de Capital Humano	Optimizar capital humano

Elaboración propia

### 3.6 Análisis externo

A continuación, se presenta el análisis externo, el cual impacta directa o indirectamente las futuras operaciones de la empresa. Se explicarán temas políticos, legales, tecnológicos, económicos, sociales y medio-ambientales.

#### Análisis político

##### Estados Unidos

La victoria de Joe Biden el 7 de noviembre del 2020 ha significado la reanudación del Tratado de París, la reanudación del acuerdo nuclear con Irán. Respecto a la relación con China se espera que la guerra comercial contra China evolucione, dejando las confrontaciones. (BBC, 2020)

La Junta de la Reserva Federal (FED), a fines del año 2020 estimula la economía de los Estados Unidos de América, manteniendo los tipos de interés en prácticamente 0. Se prevé que los tipos de interés como máximo sean de 1% hasta el año 2023. (La Vanguardia, 2020)

##### China

Según BBC News (2020) China desbancará a los Estados Unidos de América como la mayor economía del mundo en el año 2028. Esta fecha ha sido adelantada debido

al mejor manejo que tuvo China respecto a la pandemia, siendo la única economía grande que evitó la recesión en el 2020. Se espera un crecimiento promedio anual de 5,7% entre el año 2021 y el año 2025.

## **Perú**

Son 24 partidos políticos los que participarán en las elecciones del 2021, donde muchos de ellos no tienen una doctrina política establecida. La etapa preelectoral ha sido de muy poca participación por parte de los afiliados de las agrupaciones políticas y con escasa competencia interna. Se opina que no se les ha dado preferencia a los militantes de las agrupaciones políticas, sino a personajes con suficiente reconocimiento popular, donde los primeros puestos de las listas están conformados por invitados. (RPP Noticias, 2020)

Estas acciones suponen la improvisación de muchos partidos políticos para lograr pasar la valla electoral.

Además, a fines del año 2020 un 22,9% de la población no votaría por ningún candidato, votaría en blanco o no asistiría a los locales de votación. (RPP Noticias, 2020)

## **Análisis legal**

En el 2016 se realizó un cambio a la Ley de Aduanas, en la cual hasta un 80% de las importaciones son beneficiadas, y estas podrían reducir hasta en 30% sus costos de importación, debido a la anulación de la obligatoriedad de requerir el servicio de operadores externos. (Diario Gestión, 2016)

Por otro lado, el tratado de libre comercio con China provee de oportunidades para la importación de muebles. Para el caso de partidas arancelarias de muebles estas eran originalmente del 9%; sin embargo, para la categoría C, desde el 2019 estas prescinden del pago de aranceles, mientras que para la categoría B, desde el 2014 no hay arancel.

Tabla 3.2

*Aranceles de partidas relacionadas a muebles*

Línea Arancelaria	Descripción	Arancel Base	Categoría
9403100000	Muebles de metal del tipo de los utilizados en las oficinas	9	C
9403200000	Demás muebles de metal	9	C
9403300000	Muebles de madera del tipo de los utilizados en las oficinas	9	C
9403400000	Muebles de madera del tipo de los utilizados en las cocinas	9	C
9403500000	Muebles de madera del tipo de los utilizados en los dormitorios	9	C
9403600000	Demás muebles de madera	9	C
9403700000	Muebles de plástico	9	C
9403810000	Muebles de bambú o roten (ratán)	9	B
9403890000	Muebles de otras materias, incluido el mimbre, bambú o materias similares	9	C

Elaboración propia

Fuente: Acuerdo Comerciales (2009, p.1); Acuerdos Comerciales (2009, p.199)

**Análisis tecnológico**

Actualmente el mercado de impresión 3D sigue en crecimiento. Respecto a muebles tradicionales, se cree que podrá ser una fuerte competencia en un futuro cercano.

Para el caso de muebles multifuncionales no bastaría con imprimir las piezas ya que se necesita movilidad para realizar la conversión de una función a otra. Se obtuvieron comentarios acerca de la no disponibilidad del usuario a siquiera intentar ensamblar partes de muebles. Mientras que no se aseguraría la calidad ni seguridad del producto final; además del tiempo que esto le consumiría al cliente.

Respecto a los muebles plegables, estos se enfocan a la facilidad de su guardado debido al poco volumen que ocupan. Sin embargo, no llegan a ser multifuncionales.

El CITE de madera en el Perú, si bien fomenta la competitividad y la mejora en la calidad de los productos de madera, no cuenta con últimos alcances respecto a tecnología. Por ello, no se encuentran trabajadores independientes que lancen al mercado muebles multifuncionales. De igual manera, en el Perú, a pesar de los esfuerzos que las Universidades hacen en temas de difusión de la tecnología, se aprovecha muy poco esta tecnología. (Concytec, 2019)

## Análisis económico

Según BBVA Research, el PIB mundial se modera debido a la mayor incertidumbre.

Tabla 3.3

### Crecimiento del PIB Mundial

	EEUU	Latam	Eurozona	China	Mundo
2018	2,9	1,6	1,9	6,6	3,6
2019	2,3	0,6	1,2	6,1	3,2
2020	1,8	1,4	0,9	5,8	3,2
2021	2,0	2,1	1,2	5,5	3,3

Elaboración propia

Fuente: BBVA Research (2020)

En América Latina, Perú y Colombia se proyectan a ser los países con mayor crecimiento del PIB en el corto plazo.

Figura 3.4

### Crecimiento del PIB Latinoamérica



Fuente: BBVA Research (2020)

Se prevé valores de inflación cerca del límite inferior pero dentro del rango meta del Banco Central.

Figura 3.5

*Proyección de la inflación en Perú*



Fuente: BBVA Research (2020)

Se espera un decremento en el tipo de cambio durante el año 2021 respecto al 2020, pero no se descartan momentos de volatilidad.

Figura 3.6

*Proyección del tipo de cambio*



Fuente: BBVA Research (2020)

En el año 2019 el PBI a nivel nacional creció 2,15%. Los sectores que más aportan al PIB nacional son: extracción de petróleo, gas y minerales, manufactura y construcción; los cuales han tenido una tendencia moderada de crecimiento en los últimos años.

Tabla 3.4

*PIB Perú – Precios constantes de 2007 (miles de soles)*

Año	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/
Total Perú	467 307 969	482 506 365	501 581 474	514 215 094	534 665 471	546 160 822
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	53 454 046	57 947 964	65 095 040	67 438 607	66 587 073	66 528 051
Manufactura	67 404 986	66 824 103	66 783 228	67 154 000	70 979 003	69 778 971
Construcción	31 789 000	30 083 000	29 290 000	30 002 000	31 619 000	32 139 000

Elaboración propia  
Fuente: INEI (2020)

En los últimos diez años el PIB ha mantenido una tendencia positiva, donde el sector construcción lideró los índices de crecimiento por encima del resto de sectores.

Figura 3.7

*Proyección del PIB Sectorial*

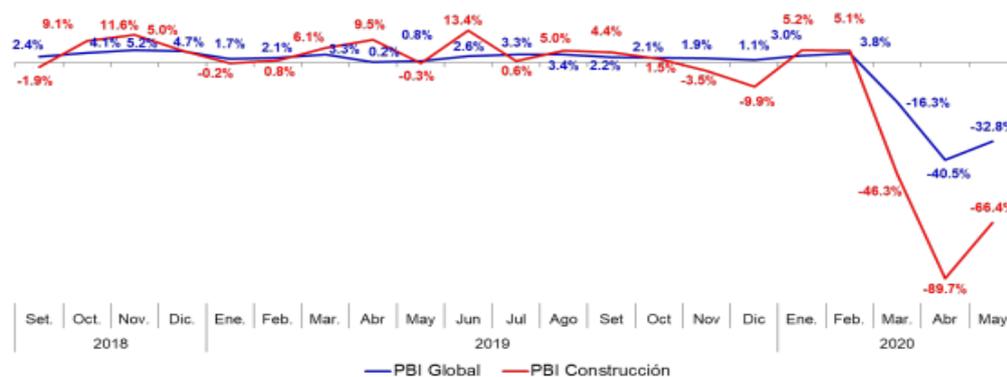


Fuente: BBVA Research (2020)

El sector construcción vino creciendo más que el PIB del país, desde el 2017. Sin embargo, cayó fuertemente ante la paralización de las actividades económicas, producto de la pandemia.

Figura 3.8

*PIB Global y PIB de la construcción 2018-2020 (evolución mensual porcentual)*



Fuente: CAPECO (2020, p.3)

En la capital los sectores de manufactura y construcción no muestran señales de variabilidad en los últimos años.

Tabla 3.5

*PIB Lima – Precios constantes de 2007 (miles de soles)*

Sector	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/
Manufactura	41 101 849	40 760 611	40 879 563	41 049 376	43 214 032	42 506 376
Construcción	12 956 795	12 188 812	11 612 548	11 606 620	12 109 221	12 079 655

Elaboración propia

Fuente: (INEI, 2020)

Dentro del sector manufactura, se visualiza en la tabla 4.8 que la actividad de la industria de madera y muebles sufrió una caída de 6.45% en promedio durante los últimos 7 años. Se sabe que en el Perú existe un gran sector informal de manufactura de muebles.

Tabla 3.6

*PIB Perú Sector Manufactura de muebles – Precios constantes de 2007 (miles de soles)*

Sector	2013	2014	2015 P/	2016 P/	2017 P/	2018 E/	2019 E/
Manufactura							
Fabricación de madera y productos	1 527	1 474	1 370	1 307	1 203	1 161	1 169

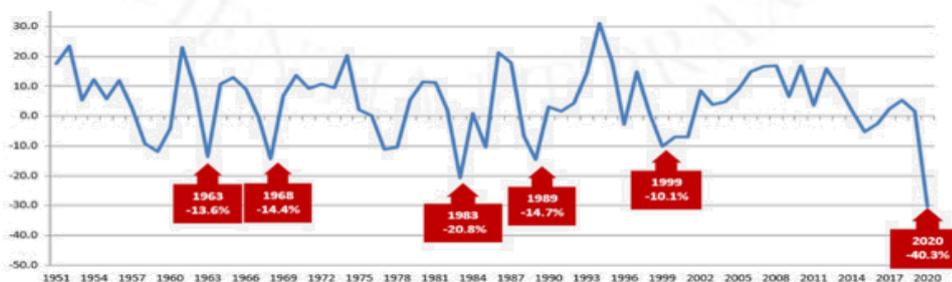
Elaboración propia

Fuente: INEI (2020)

En el sector construcción, el PBI sectorial viene cayendo fuertemente debido a la pandemia. (CAPECO, 2020, p.9)

Figura 3.9

*Variación anual del PBI construcción entre 1951 y 2020*



Fuente: CAPECO (2020, p.9)

Se espera que el sector se recupere conforme se van reestableciendo todas las actividades económicas, y se estima, que para el 2021 podría alcanzarse un avance sectorial de 2 dígitos. (El Peruano, 2020)

Además, el sector inmobiliario se ha visto afectando. Por el lado público, debido a la ineficiencia en la gestión de infraestructura y edificaciones estatales, la ineficacia de los mecanismos de supervisión y control de obras y la desarticulación de las inversiones en infraestructura con la planificación y el desarrollo territorial. Por el sector privado, existen dificultades para la obtención de financiamiento de las instituciones bancarias hacia las empresas contratistas, debido al riesgo adicional percibido tras los casos de corrupción (Lavajato y Club de la Construcción) y también debido a la imprevisibilidad en la ejecución y en el flujo de recursos asignados a obras.

Figura 3.10

*Sectores más afectados por la pandemia al cuarto trimestre de 2020*



Fuente: CAPECO (2020, p.11)

Tabla 3.7

*Número de proyectos de vivienda urbana paralizados por declaratoria de emergencia*

Estado	Total	Vivienda no social	Vivienda Social
Lima Metropolitana	829	361	468
En planos	291	145	146
En construcción	538	216	322
Metrópolis Regionales	921	487	434
En planos	323	146	177
En construcción	598	341	257
Total Urbano	1 750	848	902
En planos	614	291	323
En construcción	1 136	557	579

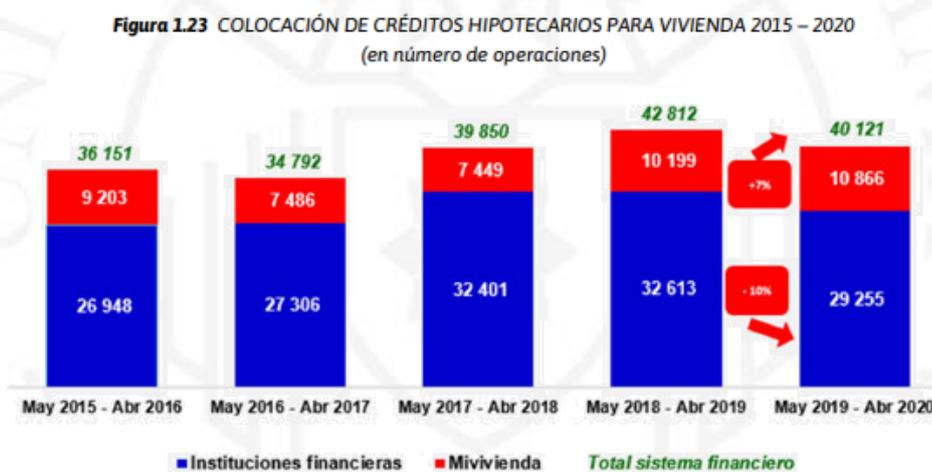
Elaboración propia

Fuente: CAPECO (2020, p.29)

El presidente del Banco Central de Reserva (BCR), Julio Velarde, indicó que los créditos hipotecarios en el país continuarán reportando una caída a futuro, como reflejo de la reducción de tasa de interés de referencia que pasó de 2,25% a 0,25%, la cual se estableció como medida para mitigar el impacto en la economía por la expansión del coronavirus en el país. Durante su participación en la Comisión de Economía del Congreso en una sesión virtual, Velarde indicó que la tasa de interés en la actualidad es la más baja de todos los países emergentes, seguido de Polonia (0,50%), Chile (0,50%) y Tailandia (0,75%). De esta manera, dijo que esta reducción trasladó a todas las operaciones crediticias, incluyendo la de hipotecas, corporativas y preferencias a 90 días. (Diario Gestión, 2020)

Figura 3.11

*Colocación de créditos hipotecarios para vivienda*



Fuente: CAPECO (2020, p.21)

Además, hay una baja en las tasas hipotecarias en los grandes sistemas financieros de Perú. Al menos cinco de siete bancos, que ofrecen créditos hipotecarios, redujeron sus tasas de interés por estos préstamos en soles entre el 31 de diciembre del 2019 y el 18 de mayo del 2020, según información difundida por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

Tabla 3.8

*Tasas de Interés de créditos hipotecarios (%)*

Bancos	30 diciembre 2019	31 marzo 2020	30 junio 2020
BBVA	6,61	6,54	6,92
Comercio	8,89	8,64	7,5
BCP	6,95	6,35	6,85
Pichincha	9,29	9,54	9,41
BIF	7,86	7,93	7,75
Scotiabank	6,84	6,82	6,59
Interbank	6,7	6,78	6,62

Elaboración propia  
Fuente: SBS (2020)

En este contexto, se proyecta que las tasas de interés de los préstamos hipotecarios seguirían a la baja para estimular la demanda. “El que las tasas de interés continúen a la baja favorecerá al sector inmobiliario”, sostuvo el economista Javier Zúñiga de la Agencia Andina. “Además, en Estados Unidos las tasas de interés de los financiamientos hipotecarios se encuentran en 0,4%, en Bolivia 3%, en Chile 2,25%, en Ecuador 3,5% y en el Perú la más baja es de 6,51% actualmente”, mencionó el economista. (Andina, 2020)

**Análisis Social**

A raíz de las restricciones causadas por la pandemia de la COVID-19, el desempleo se elevó hasta un 16% entre abril y octubre del año 2020. En el último trimestre del 2020, se redujo a un 13,8%. Por otro lado, el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana se redujo ubicándose en 1 560,9 soles. (Agencia EFE, 2021)

A nivel nacional existieron cerca de 200 conflictos sociales durante el año 2020, según las bases de datos de la Defensoría del Pueblo.

Tabla 3.9

*Conflictos Sociales registrados por mes (2018-2020)*

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2020	191	188	188	188	189	190	192	190	189	191	198	197
2019	180	179	183	184	176	178	184	186	184	187	185	184
2018	176	182	188	196	198	198	198	196	202	199	194	181

Elaboración propia  
Fuente: Defensoría del Pueblo (2019); Defensoría del Pueblo (2020); Defensoría del Pueblo (2021)

Según la Defensoría del Pueblo (2021) se han registrado a finales del 2020 los siguientes conflictos sociales que involucran a Lima:

- Devolución de aporte inconcluso por parte del Fondo Nacional de Vivienda entre 1979 y 1998.
- Oposición al by-pass en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por parte de los estudiantes.
- Reclamo para suspensión de cobro de peaje en Puente Piedra.
- Ninguno de los conflictos mostrados tiene una injerencia directa al proyecto.

### **Análisis Medio-ambiental**

En Perú se cuenta con un marco de acción relativo al medio ambiente:

- Ley General del Ambiente (N°28611).
- Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (N°28245).
- Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental Decreto Supremo N°008-2005-PCM.
- Ley de creación, organización y funciones del Ministerio del Ambiente Decreto Legislativo N°1013.

La actividad de la empresa no es de tipo agraria, ni está enlistada en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, ni tiene un impacto ambiental de carácter significativo [Ley N° 26234, Art.24, núm 24.1 (Ley General del Ambiente)]; por lo tanto, no está en la obligación de realizar ningún tipo de estudio ambiental.

El cambio climático está afectando a bosques en todo el mundo, empeorando la productividad del suelo. El 30 de marzo del 2019 hubo un incendio forestal en el condado de Mui, Sichuan, China; donde participaron más de 700 bomberos. Entre el 19 y 20 de junio del 2019 se iniciaron 21 incendios en los bosques de la Cordillera Gran Khingan. Teniendo en cuenta que la procedencia de los muebles multifuncionales es China, se deberá conocer específicamente la geografía de donde proviene y el riesgo de un incendio. (elPeriódico, 2019)

### **3.7 Análisis interno**

#### **3.7.1 Rivalidad entre los competidores existentes**

En el mercado peruano de muebles existen competidores con mucha experiencia, que manejan grandes almacenes y cadenas consolidadas, exclusividad en calidad y tendencias. Un gran mercado son los mismos productores que, si bien cuentan con una mano de obra talentosa, la informalidad, baja productividad y ubicación es una desventaja para ellos.

A continuación, se ven las coberturas y experiencia en el mercado de los diferentes competidores en el mercado de muebles:

##### **Tiendas por departamento**

Son dirigidas a la comercialización de diferentes líneas de productos (ropa, tecnología, electrodomésticos y calzado etc.) también comercializan muebles y artículos de decoración para el hogar.

Estas tiendas cuentan con gran espacio donde el cliente puede interactuar con el producto, asimismo tiene la opción de elegir diferentes modelos, colores y calidades. De igual modo cuentan con tiendas virtuales, donde el precio suele ser menor. Estas tiendas fijan su estrategia en diversidad y bajos precios, la gran mayoría de estos son importados en grandes cantidades generando ahorros logísticos. De igual manera, se enfocan en el segmento de consumo masivo NSE B, C donde las ofertas exclusivas y promociones, son muy atractivas para el negocio.

Las principales tiendas por departamento en el Perú son; Grupo Ripley SAC, Saga Falabella SA, Tiendas Peruanas SAC (Oechsle), Cencosud Perú S.A(Tiendas Paris).

##### **Tiendas mejoramiento del hogar**

En este tipo de tiendas, se observa un crecimiento significativo en el mercado. Son cadenas transnacionales que manejan una economía de escala. Enfocados en brindar diferentes soluciones para accesorios del hogar y materiales de construcción. Como principal segmento el consumo masivo del NSE B y C.

En el Perú, el retail chileno Falabella que opera con las cadenas Sodimac y Maestro Homecenter, cuenta con un total de 56 tiendas para el mejoramiento del hogar

en todo el litoral peruano, manejando una superficie de 371 714 metros cuadrados, siendo el número 1 dentro del posicionamiento en el mercado peruano.

Por otro lado, la cadena de mejoramiento del hogar del grupo Intercorp, “Promart” al 2016 manejaba 21 locales en todo el Perú, queriendo expandirse a 27 locales para finales del 2017. (PerúRetail, 2016)

### **Tiendas especializadas en muebles**

Este tipo de tiendas, son especializadas en la fabricación de muebles, en donde manejan las tendencias de mercado, diversidad en diseños y precios. La calidad y estilo, de los muebles que se encuentra en este tipo de tiendas son superiores a las mencionadas, debido al material y detalles en cada pieza. Para efectos de este trabajo se dividirá en dos categorías de tiendas especializadas premium y básico.

Tiendas Premium: En el departamento de Lima, las principales marcas son; Canzziani, Ferrini, Altagamasac, Matiss, Muebles Maldonado, Mega muebles y Crate & Barrell.

Una tienda especializada que lidera en el cono Norte y que genera la atención del mercado es MegaMuebles, consolidada por un grupo de empresarios peruanos, especializados en mueblería fina para el hogar y oficina, enfocados en los ambientes de: Sala, cocina, dormitorio y oficina. Dirigidos a muebles clásicos y cómodos para el sector hogar. Asimismo, canalizan sus esfuerzos en los detalles y generan gran contenido de publicidad en radio y televisión.

### **Galerías de muebles**

Plaza Hogar es un conjunto de tiendas especializadas en muebles, donde su ventaja es costo de fabricación nacional y buena ubicación. Asimismo, brinda un estacionamiento privado para la comodidad de los clientes, sus principales categorías son muebles para la casa, cocina y oficina. Este centro comercial ofrece una diversidad de calidad y modelos. Algunas desventajas son el servicio post venta y la poca innovación hacia la tendencia de departamentos más pequeños. En este centro comercial, habita una tienda de nombre “Muebles ahorra espacio”, donde un vendedor empírico muestra la opción de muebles plegables que, sin embargo, tienen poca variedad y promoción. Se

debe tener en cuenta que el precio fácilmente compite con uno de tiendas por departamento. El principal material que se utiliza es la melanina.

### **Parque Industrial Villa el salvador (PIVES)**

Se trata de un parque industrial de productores y distribuidores de muebles a medida y material a elección, es una de las zonas más concurridas por el público minorista y micro empresario de Lima Sur. En el parque existen una gran cantidad de establecimientos que son productoras de diversas categorías de muebles para el hogar, oficina, entre otros.

En la década de los setenta se forma el Parque Industrial de Villa El Salvador para instalar a grandes y medianas empresas. En 1987, su concepción cambió, convirtiéndose en una experiencia inédita de concentración y consolidación de pequeñas empresas, articulada en el Plan Integral de Desarrollo del Distrito de Villa El Salvador, de ese periodo.

En la última década el PIVES, se ha convertido en una gran zona comercial de mueblería muy atractiva para los consumidores del sur; principalmente por el precio, acabado y fabricación a medida. Es fuente de abastecimiento de los grandes retails y los canales minoristas. Además, este parque se ha convertido en un foco para las ferias y entidades financieras debido a la afluencia de clientes.

PIVES representa un competidor importante debido al conocimiento y experiencia de los maestros carpinteros, el bajo margen que manejan y la falta de formalismo para la protección de los diseños. Los puntos en contra para PIVES es la poca difusión dentro de nuestro segmento, la distancia, carencia de equipamiento y la informalidad de las empresas que habitan.

En los últimos años el Perú lidera los rankings de globalización en América Latina. En el país ahora funcionan e-commerce como Alibaba, Ali Express (China), además de Amazon, Ebay entre otros.

Se concluye que la rivalidad entre competidores existentes, es alta a nivel de muebles en todo su conjunto.

### **3.7.2 Poder de negociación de los proveedores**

Las empresas en China tienen una gran demanda a nivel mundial, especialmente por parte de Europa y Estados Unidos. La empresa contará inicialmente con un solo proveedor de nacionalidad China. Este proveedor es reconocido a nivel mundial, estando presente en las mejores páginas web con un alto posicionamiento. Debido a los costos asociados a la logística de la exportación (para dicha empresa) y la demanda que reciben, no aceptan un pedido por menos de 90 unidades.

Se busca contar con el apoyo del proveedor a un nivel estratégico, ya que cambiar de proveedor implicaría un tiempo de aprendizaje considerable. A mediano plazo se buscará ampliar el abanico de opciones para la búsqueda de mejores precios por el mayor volumen a comprar. Sin embargo, la barrera de la comunicación dificulta el desarrollo de nuevas relaciones con los proveedores y posibles mejoras en la negociación de condiciones comerciales.

La herramienta viable a ser usadas como objeto de negociación, es la cantidad de pedido, a través del cual se espera mejorar los precios unitarios y dilatar los pagos en FOB, al llegar a un tamaño de pedido atractivo para el proveedor. Además, después de asistir a las ferias en China, crece mucho la cantidad de contactos de proveedores con los cuales “BeFlex” podría aliarse.

Se concluye que el poder de negociación con los proveedores es medio.

### **3.7.3 Poder de negociación de los clientes**

En la industria de comercialización de muebles convencionales, existe una gran oferta de opciones, modelos, calidad y estilos. En este tipo de industria el poder de negociación del cliente es alto, ya que podrá elegir según lo que busca estilo, calidad o precio.

Específicamente, en un mercado de muebles multifuncionales, el poder de negociación de los clientes es bajo, debido que la persona que busca este tipo de muebles multifuncionales tiene una necesidad específica, ya sea de espacio o de autorrealización la cual, muy pocas empresas pueden cubrir.

Se concluye que en general, el poder de negociación de los clientes es medio.

### **3.7.4 Amenaza de productos sustitutos**

Los principales sustitutos de los muebles tradicionales son los muebles multifunción. Aunque aún es un nicho de mercado, se espera que tome mayor protagonismo con el paso de los años, siempre que se mantenga la tendencia de viviendas más pequeñas.

Además, se encuentran los muebles realizados a través de la impresión 3D. Esta tecnología se está extendiendo a nivel mundial, aunque no aplica a muebles multifuncionales (con componentes mecánicos).

Se concluye que la amenaza de productos sustitutos es media.

### **3.7.5 Amenaza de nuevos competidores**

En últimos años el Perú, se ha comportado de una manera globalizada hacia el exterior siempre promocionando y negociando diversos acuerdos comerciales, como el tratado de libre comercio con china (TLC), donde brinda facilidades a importadores y exportadores, restringiendo costos y fomentando una cooperación aduanera.

Asimismo, el Perú ocupó el tercer lugar como la nación más globalizada de América Latina, al obtener un puntaje de 3,44 en el índice de globalización elaborada por la consultora Ernst & Young. Para esta medición se consideran cinco elementos: apertura al comercio exterior, flujo de capital, intercambio de tecnología e ideas, movimiento internacional de trabajadores e integración cultural. (Diario Gestión, 2012)

Se puede apreciar que el Perú está abierto a la inversión extranjera. Es un hecho que el mercado peruano ha venido acogiendo nuevas marcas, estilos, tendencias más vanguardistas, como la entrada de la marca norteamericana de decoración de hogar Crate & Barrell. Otro ingreso al mercado peruano, son los e-commerce, como Alibaba, Amazon o mercado libre. Para el caso del e-commerce la inversión en activos fijos no es alta, habiendo muchas empresas tanto dentro como fuera del país con suficiente poder adquisitivo para aventurarse en un negocio comercializador de muebles multifuncionales.

Respecto a competidores locales, estos pueden ser diseñadores enfocados en entregar muebles a medidas para clientes de un NSE A. Sin embargo, si se introduce el componente multifuncional, cambia el escenario. En una entrevista que se tuvo con Mario Ricci, Director de Diseño de la Carrera de Diseño Profesional de Interiores de la UPC,

mencionó que los clientes suelen ser poco conocedores de muebles en temas como material y calidad, y que más bien se dejan llevar por diseños llamativos y bajos precios. Menciona también, que en el mundo de los muebles de origen peruano hay muy poco conocimiento técnico, así como pocas capacitaciones en temas de materiales. Por ello, se concluye que actualmente no se cuenta con el know-how, para hacer realidad muebles multifuncionales made-in-Perú.

Se concluye que la amenaza de nuevos competidores es alta.

Figura 3.12

*Las cinco fuerzas de Porter*



Elaboración Propia

### **3.8 Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA.**

A partir de la combinación del análisis interno y externo se definen las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa; así como las estrategias derivadas de estas.

Oportunidades

- Reducción de costos aduaneros por cambio en la Ley de Aduanas en Perú.

- Poca oferta de productos innovadores dirigidos al ahorro de espacio.
- El Ministerio de vivienda, construcción y saneamiento brinda incentivos para la aceleración de la compra de inmuebles.
- Tendencia por departamentos tipo uni/bi personal desde 45 m<sup>2</sup> orientados a profesionales independientes que exigen cercanía a parques, centros comerciales y laborales.
- Mercado inmobiliario crece en Lima.
- Reducción de las tasas hipotecarias por crisis coyuntural.
- Tendencia de compra online acelerada por coyuntura.
- Amenazas.
- Incertidumbre del crédito debido al movimiento de tasa FED.
- Ingreso de competidores fuertes de mayor jerarquía, con economías de escala que ofrezcan sustitutos.
- Desaceleración de la economía china.
- Riesgo de futuros gobiernos populistas.
- Desabastecimiento de materia prima por deforestación y malas prácticas ambientales.
- Fuerte competencia de E-commerce mundial.
- Ingreso de competidores “metoo”.
- Incertidumbre de costos y tiempos de respuesta en la importación.

#### Fortalezas

- Dirección y liderazgo. Ingenieros con experiencia en estrategia, operaciones y marketing, así como de conocimiento del mercado.
- Modelo de negocio con bajos costos fijos. (E-commerce).
- Red de contactos profesionales con experiencia en el mercado nacional.
- Conocimientos de procesos industriales.

- Servicio agregado para el desarrollo de muebles personalizados.
- Contar con un proveedor aliado innovador en el rubro de muebles multifuncionales.
- Los productos ofertados cumplen la función de dos o más muebles a un precio promedio del mercado.
- Asesoría y Servicio Posventa de Calidad.
- Se desarrollará marketing social y el branding estará enfocado en humanizar la marca.
- Ofrecer promociones en descuentos por productos durante el primer año.

#### Debilidades

- Forma de pago al proveedor de muebles genera una brecha importante en la liquidez de la empresa.
- Ausencia de personal y proveedores calificados y comprometidos.
- Difícil acceso a financiamiento por negocio novedoso.
- Poco conocimiento del rubro de carpintería industrial.
- Como microempresa se restringe la totalidad de beneficios sociales.

### **3.9 Estrategia de éxito (FODA cruzado).**

#### Estrategia FO

- Ofrecer una propuesta de valor dirigida a los estilos de vida modernos, sofisticados, progresistas y digitales para Lima moderna.
- Aprovechar la tendencia a adquirir departamentos pequeños y espacios compartidos para colocar productos que solucionan problemas de espacio.
- Ofrecer un servicio posventa de calidad combinado con conocimientos digitales y de una constante investigación del mercado.
- Estar a la vanguardia en las novedades tecnológicas referentes a muebles.

#### Estrategia FA

- Contar con una gran presencia en ferias y redes sociales, influencers y PR.
- Videos interactivos, fotos y generar contenido de acuerdo los insight de los clientes.
- Ofrecer promociones en descuentos por productos durante el primer año, como apoyo a los clientes durante la coyuntura económica.
- Utilizar la gamificación para cultivar una cultura de eficiencia de espacio.

#### Estrategia DO

- La empresa aprovechara la mayor oferta de productos financieros causados por el incremento de las ventas en viviendas, debido a las mejores tasas hipotecarias.

#### Estrategia DA

- La empresa realizará esfuerzos para generar lealtad en la marca a través del marketing social e interno, que dará a conocer el propósito de la empresa a los colaboradores y clientes finales.
- Priorización de la rotación de productos y liquidez por sobre el margen durante los primeros años.
- Reducir costos fijos.

## CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

### 4.1 Planteamiento de Objetivos Generales de Marketing

Los objetivos de marketing de BeFlex nacen del planeamiento estratégico de la compañía. Asimismo, se tendrá en cuenta que cada objetivo tendrá que ser medible y alcanzable, para tener metas estratégicas a corto plazo.

Tabla 4.1

#### *Objetivos generales de Marketing*

Objetivos de marketing	Indicadores	Meta (en año 1)
Estimación eficiente de la demanda	• Rotación de inventario	1,56
	• Ventas	8 mensual prom.
	• Variación: Venta real / Ventas estimada	< 80 – 120>%
Posicionamiento del Producto	• Nivel de Satisfacción	90%
Incremento de Ventas	• Inversión en Publicidad/ Incremento de ventas	0,2
	• Inversión en Influencer/ Incremento de Ventas	0,5
	• Crecimiento de Interacciones/ Incremento de Ventas	20 interacciones para venta adicional
Posicionamiento de Marca	• # Seguidores	2 400
	• # Leads	15 000
	• % Market Share	1,5% a fin de año
Estrategia Digital – Branding Rentable	• ROI de proyectos digitales	20%
	• Inversión en Consultoría/ Ventas adicionales	0,6
	• Top of Mind	15%

Elaboración Propia

### 4.2 Estrategias de Marketing

#### 4.2.1 Segmentación y Perfil del Cliente

Según Kotler y Keller (2016, p.245), “La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades”. Se empieza con una segmentación macro, donde se definen el mercado de referencia y finalmente se culmina con la segmentación micro, determinada por los consumidores y sus necesidades.

#### Definición del mercado de referencia

- Función o necesidad satisfecha: Facilitar los usos y actividades habituales.

- Grupo/consumidor satisfecho: Personas, familias, Inmobiliarias, Oficinas.
- Forma de satisfacción de la necesidad (tecnología): Mesa, silla, cama, estantes, muebles de cocina, muebles multifuncionales.

### Macro-segmentación

Tabla 4.2

#### Macro - Segmentación

Facilitar los usos y actividades habituales	Personas	Inmobiliarias	Oficinas
Mesa			
Silla			
Cama			
Estantes			
Closet			
Muebles de cocina			
Muebles multifuncionales			

Elaboración Propia

### Detección de variables para la Micro-segmentación

Las variables de segmentación deben ser siempre determinadas por los consumidores y sus necesidades y nunca por características del producto o servicio. De las variables de segmentación posible se eligieron las siguientes:

- Geografía: Esta variable se especifica a nivel de zonas (grupo de distritos).
- Nivel socioeconómico (NSE)
- Grado de comprador digital: Esta variable capta el hábito de compra online.
- Estado de vivienda: Alquilado, propio totalmente pagado, propio por invasión, propio comprándola a plazos, cedida y otros.

### Micro-segmentación

A nivel de la variable geográfica, se eligen las zonas de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina, Surquillo y Barranco. Todos estos distritos dentro de Lima Metropolitana componen a la llamada “Lima moderna”. La elección se debe a que en este espacio físico se agrupa en mayor porcentaje que en otras geografías las características deseadas de los clientes.

Respecto al nivel socioeconómico, se eligen los NSE A, B y C, debido a que son clientes capaces de adquirir productos que no son de primera necesidad, invierten en mucha mayor proporción en muebles y enseres; y que además cuentan con facilidades financieras.

Para las últimas 2 variables se presentan de forma gráfica a qué segmentos se van a enfocar los esfuerzos de la empresa.

Tabla 4.3

*Micro- Segmentación de variables: grado de comprador digital y estado de vivienda*

		Grado de comprador digital		
		Nunca ha comprado online	Alguna vez compro online	Suele comprar online
Estado de vivienda	Alquilada	Simple	Básico	Práctico Digital
	Propia, totalmente pagada	Vintage	Moderado	Sofisticado
	Propia, comprándola a plazos	Tradicional	Progresista moderado	Progresista Digital
	Propia, por invasión			
	Cedida			
	Otros			

Elaboración Propia

De ambas variables, se escogen aquellos clientes que por lo menos alguna vez han realizado compras online, así como hogares que evidencian un gasto (actual o pasado) para conseguir vivir en dicha vivienda.

**Elección de segmento Target**

Tabla 4.4

*Segmento Target*

		Grado de comprador digital		
		Nunca ha comprado online	Alguna vez compro online	Suele comprar online
Estado de vivienda	Alquilada		Básico	Práctico Digital
	Propia, totalmente pagada		Moderado	Sofisticado
	Propia, comprándola a plazos		Progresista moderado	Progresista Digital
	Propia, por invasión			
	Cedida			
	Otros			

Elaboración Propia

De esta manera se espera definir un nicho de mercado muy particular, donde no se ha encontrado aún a una empresa decidida a ofrecer una propuesta de valor diferente para este grupo de clientes.

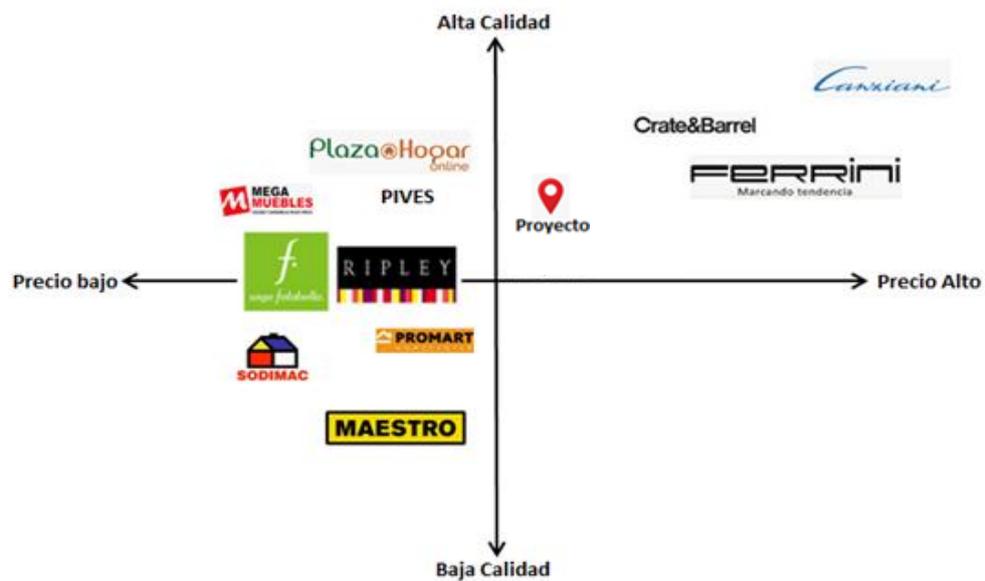
#### 4.2.2 Posicionamiento y ventaja competitiva

Se realiza un análisis de posicionamiento contrastando las diferentes marcas del mercado a través de la generación de mapas de posicionamiento con las percepciones de calidad/precio, así como la funcionalidad/estilo. De esta forma, la empresa estará compitiendo en una posición alejada de la competencia.

“BeFlex” se ubica en una calidad y precio moderado. Los precios están por encima de las tiendas por departamento y mejoramiento del hogar, ya que el material base es de mayor precio, además de contener componentes mecánicos. Sin embargo, parte del trabajo de marketing será resaltar el ahorro de pagar por un mueble que cumple 2 funciones, respecto a comprar 2 por separado.

Figura 4.1

Mapa Calidad / Precio (Mercado actual de muebles multifuncionales)



Elaboración Propia

“BeFlex” se piensa ubicar con un nivel de percepción de alto funcionamiento con un buen estilo. La diferenciación por funcionalidad será la principal propuesta de valor,

así como será la principal característica asociada a la marca. Respecto al estilo, será menor a las boutiques de lujo, que ya gozan con otro tipo de acabados, pero a la vez mayor a las grandes tiendas por departamentos y conglomerados de comercializadores.

Figura 4.2

Mapa Funcionalidad / Estilo (Mercado actual de muebles multifuncionales)



Elaboración Propia

Respecto a la ventaja competitiva de BeFlex, esta se define a través del análisis VRIO, el cual se basa en analizar los recursos y capacidades de la empresa en un contexto estratégico y que cumplan con ser:

- Valioso: El recurso o capacidad de la empresa la habilitan a crear valor al negar peligros del entorno o tomando ventaja de las oportunidades del entorno.
- Raro: El recurso o capacidad específica y valiosa es poseído por pocas empresas.
- Inimitable: Para aquellas empresas que no cuenta con un recursos o capacidad, el costo a pagar y la dificultad de obtención sería muy desventajoso, respecto a las empresas que ya cuentan con dichos recursos o capacidades.
- Organización: La empresa está organizada de forma que pueda explotar todo el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.

BeFlex contará con una marca propia, la cual sea una marca con un alto top of mind, siendo la marca emblema de la multifuncionalidad en muebles. Esta marca será

relacionada a la diferenciación de los muebles tradicionales, ofreciendo valor a los clientes; será rara porque hay pocas marcas de muebles en la mente de pocos usuarios; será difícil de imitar porque además de abordar un nicho de mercado, la marca se relacionará con una atención al cliente de calidad y rápida, que pocas marcas son fuertes en ese aspecto; finalmente, la empresa estará organizada de forma que todas las actividades clave estén perfectamente alineadas a las metas estratégicas, dentro de las cuales está el desarrollo de marca.

La promesa de marca de BeFlex es darles la flexibilidad a nuestros clientes de vivir como mejor les guste, tanto para aquellas personas ordenadas que quieren maximizar espacios de tránsito, como para aquellas que quieren tener la máxima funcionalidad en su hogar. La promesa de marca busca, además, una conexión emocional donde cada producto aporta a mejorar indirectamente la calidad de vida de los hogares.

### **4.3 Mercado Objetivo**

#### **4.3.1 Tamaño de mercado**

Como un primer acercamiento al mercado de los muebles multifuncionales, se parte del cálculo de la Demanda Interna Aparente (DIA) de muebles.

$$\text{DIA} = \text{Producción} + (\text{Importaciones} - \text{Exportaciones})$$

#### **Producción**

Para obtener este resultado, se inicia calculando la producción nacional de muebles, obteniendo los montos de producción, a valor constantes; ya que así se proyecta la evolución de la producción sin alteraciones por los precios hasta el año 2024. Como paso siguiente, se obtendrán los Índices de Precios al Consumidor (IPC) hasta el 2019, que también se proyectarán hasta el 2024. Finalmente, se multiplicarán los valores constantes proyectados con los IPC's proyectados para obtener los montos de producción de muebles a valor corriente.

Desde el 2009 hasta el 2018, la producción de muebles en Perú fue:

Tabla 4.5

*Producción de muebles - Perú - Soles*

Producción Perú (MM Soles; a valor constante; índice 2009=100)										
Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Prod	1 275	1 520	1 583	1 778	1 841	1 800	1 903	1 938	1 898	2 050

Fuente: INEI (2019)

Utilizando una proyección lineal, se proyecta los años siguientes, siempre usando como base los valores constantes.

Tabla 4.6

*Proyección de la Producción de muebles – Perú - Soles*

Proyección de Producción Perú (MM Soles; a valor constante 2007; índice 2009=100)							
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Producción	2 121	2 192	2 263	2 334	2 405	2 477	

Elaboración: Propia

Luego, se aplica el coeficiente IPC año / IPC base, así como la tasa de tipo de cambio.

Tabla 4.7

*IPC Real/Base (2009)*

IPC Real/Base (índice 2009=100)											
Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
IPC	100,1	102,18	107,03	109,86	113	116,65	121,78	125,72	127,43	130,23	132,7

Elaboración propia

Fuente: BCR (2019)

Para los años 2019 y a futuro se considera un aumento del índice de precios por la inflación proyectada y se utiliza las proyecciones de tipo de cambio.

Tabla 4.8

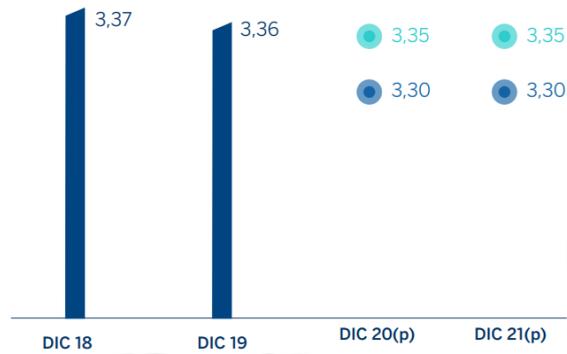
*Proyección IPC Real/Base (2009=100)*

Proyección de IPC Real/Base (índice 2009=100)					
Año	2020	2021	2022	2023	2024
IPC	136,1264	139,5528	142,9792	146,4056	149,832

Elaboración: Propia

Figura 4.3

*Tipo de cambio promedio por año*



Fuente: BBVA Research (2019)

Además, para llevar la producción nacional a una producción de Lima, se usa la tendencia del Valor Agregado Bruto, específicamente para el sector manufactura.

Tabla 4.9

*Lima: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas - Valores a Precios Constantes de 2007 (Millones de S/)*

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/
Manufactura	29 845	32 450	30 578	34 999	38 390	39 264	41 138	41 102	40 761	40 880	41 049	43 214	42 506

Fuente: INEI (2020)

Tabla 4.10

*Perú: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas - Valores a Precios Constantes de 2007 (Millones de S/)*

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/
Manufactura	52 807	57 304	53 600	59 024	63 943	64 758	68 155	67 405	66 824	66 783	67 154	70 979	69 779

Fuente: INEI (2020)

Tabla 4.11

*Porcentaje de producción de Lima respecto a la producción nacional*

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/
Manufactura	57%	57%	57%	59%	60%	61%	60%	61%	61%	61%	61%	61%	61%

Elaboración: Propia

El promedio del porcentaje histórico de Lima con respecto a Perú es de 59,74% para manufactura. Este valor se usará para llevar la producción nacional de muebles a una producción a nivel Lima.

Con los cálculos previos, se puede proyectar de forma más precisa la producción de muebles.

Tabla 4.12

*Proyección de Producción de Perú a Lima, en valor corriente y en S/*

Proyección de Producción de muebles Perú (MM Soles, a valor constante)							
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1 898	2 050	2 121	2 192	2 263	2 334	2 405	2 477
IPC año / IPC base (real y proyectado)			136,1264	139,5528	142,9792	146,4056	149,832
Tipo de cambio (real y proyectado)			3,325	3,325	3,325	3,325	3,325
Porcentaje de producción de Lima respecto al país			59,74%	59,74%	59,74%	59,74%	59,74%
Producción en Lima, valor corriente, \$			<b>536,11</b>	<b>567,41</b>	<b>599,58</b>	<b>632,62</b>	<b>666,81</b>

Elaboración: Propia

### Importaciones y exportaciones

Para hallar las importaciones y exportaciones, se tomó en cuenta 3 partidas arancelarias correspondientes al alcance del negocio.

Tabla 4.13

*Partida Arancelaria*

Partida Arancelaria	Descripción
9403400000	Muebles de madera del tipo de los utilizados en cocinas
9403500000	Muebles de madera del tipo de los utilizados en dormitorios
9403600000	Los demás muebles de madera

Elaboración propia

Fuente: SIICEX (2019)

Las importaciones y exportaciones fueron filtradas, solo tomando en cuenta los movimientos del Callao (marítimo y aéreo), a través de la aduana Marítima (118) para los años 2015 al 2019.

Tabla 4.14

*Principales importadores a través de Lima (2015 al 2019)*

País	Valor FOB (\$)	% del total de importación
Brasil	170 359 257,20	66,63%
China	29 404 843,21	11,50%
Malaysia	11 919 624,57	4,66%
<b>Total Importaciones</b>	<b>255 673 254,84</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

Fuente: SUNAT (2019)

Tabla 4.15

*Principales exportadores a través de Lima (2014 al 2018)*

País	Valor FOB (\$)	% del total de importación
United States	10 343 243,50	64,73%
Italy	2 284 329,53	14,30%
Panamá	1 727 666,40	10,81%

Elaboración propia

Fuente: SUNAT (2019)

Tabla 4.16

*Importaciones y exportaciones en Lima (miles de \$)*

Lima	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Exportación	4 360	2 895	2 643	3 613	2 467	15 978
Importación	56 487	52 698	50 516	53 099	42 873	255 673

Elaboración propia

Fuente: SUNAT (2019)

La proyección para los años siguientes se realizó a través de un pronóstico lineal, siendo la proyección hasta el año 2024.

Tabla 4.17

*Proyección de Importación y Exportación en Lima (en miles)*

Lima	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Exportación	2 161	1 854	1 547	1 241	934	7 737
Importación	40 191	37 508	34 825	32 143	29 460	174 126

Elaboración: Propia

Una vez obtenidos los datos de importación, exportación y producción, se puede calcular la Demanda Interna Aparente (DIA) proyectada a los años del proyecto.

Tabla 4.18

*Demanda Interna Preliminar (millones de dólares)*

	2020	2021	2022	2023	2024
Exportación	2,16	1,85	1,55	1,24	0,93
Importación	40,191	37,51	34,83	32,14	29,46
Producción	532,75	563,87	595,86	628,72	662,45
Demanda Interna Aparente	570,78	599,52	629,14	659,62	690,98

Elaboración: Propia

Se aprecia que la demanda interna tiene una tendencia creciente.

### 4.3.2 Mercado Objetivo

Primero, se identificará el Mercado Potencial para muebles multifuncionales. Se tomará en cuenta todos los hogares en los distritos de Lima Metropolitana de los NSE A, B y C.

Tabla 4.19

#### *Mercado Potencial*

Número de hogares por NSE en distritos de Lima Metropolitana				
Distritos	Hogares	NSE A	NSE B	NSE C
Comas	137 900	-	8 412	11 997
Carabayllo	89 400	-	5 453	7 778
Cercado	81 100	6 650	14 517	13 138
Rímac	50 200	4 116	8 986	8 132
Breña	26 200	2 148	4 690	4 244
La Victoria	52 900	4 338	9 469	8 570
Ate	172 500	4 140	8 798	21 218
Lurín	24 600	20	836	3 198
La Perla	18 100	507	1 484	2 045
Callao	123 900	3 469	10 160	14 001
Chorrillos	86 300	1 726	24 854	40 906
Barranco	11 800	236	3 398	5 593
Surquillo	30 100	602	8 669	14 267
La Molina	41 400	14 324	19 210	5 672
Miraflores	38 400	13 286	17 818	5 261
San Borja	35 700	12 352	16 565	4 891
San Isidro	21 400	7 404	9 930	2 932
Santiago de Surco	103 500	35 811	48 024	14 180
Jesús María	24 300	3 499	13 608	5 808
Lince	18 600	2 678	10 416	4 445
Magdalena	19 800	2 851	11 088	4 732
Pueblo Libre	27 000	3 888	15 120	6 453
San Miguel	47 600	6 854	26 656	11 376
Total NSE		130 902	298 160	220 838

Fuente: CPI (2019) y APEIM (2018)

El mercado potencial se define en 649 900 hogares.

De estos hogares, ahora se calculará el mercado disponible, para el cual se tomarán aquellos hogares ubicados en Lima Moderna, en el NSE A, B y C, y que además sean viviendas de ocupación familiar o independiente (se excluyen viviendas invadidas y cedidas por terceros). Estos factores permiten segmentar más el mercado según una mayor deseabilidad, la capacidad de pago de los productos, así como la accesibilidad a

estos. Los distritos que conforman Lima Moderna, así como su clasificación en zonas se encuentran en el Anexo 2. A continuación, se muestra el cálculo del mercado disponible para lo cual se utilizó principalmente del APEIM. (ver Anexo 3)

Tabla 4.20

*Mercado Disponible*

Hogares en Lima Metropolitana	649 900		
	<b>Zona 6</b>	<b>Zona 7</b>	<b>Zona 8 (Sin chorrillos ni SJM)</b>
<b>Hogares en Lima Moderna, por zona</b>	137 300	240 400	41 900
<b>Hogares en Lima Moderna, por NSE</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
Zona 6	19 771	76 888	32 815
Zona 7	83 178	111 546	32 935
Zona 8 (Sin chorrillos ni SJM)	838	12 067	19 861
<b>Total Lima Metropolitana</b>	103 788	200 501	85 610
<b>Hogares en Lima Moderna alquilados o propios (con pago total o parcial)</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
% de viviendas alquiladas o propias	92,6%	81,7%	71,6%
# de Hogares (alquilado o propio)	96 107	163 809	61 297
<b>Mercado Disponible (NSE A+B+C)</b>	<b>321 213</b>		

Fuente: CPI (2019) y APEIM (2018)

La cantidad de hogares que definen el mercado disponible es de 321 213 hogares.

Finalmente, para calcular el mercado objetivo, como primer paso se toma en cuenta el porcentaje de compradores virtuales. Para este caso, solo se ha contado con información poblacional (no hogares), por lo que posteriormente, se realizará una conversión estimada de los hogares. La información de compradores parte de la base de individuos mayores de edad y si viven en pareja se considera como un hogar. Para el caso de compradores en línea por cada NSE, se tomó porcentajes a nivel Perú; sin embargo, la cantidad de compradores solo en Lima Metropolitana se asume que son incluso mayor, al tener compradores en línea en 26%, comparado con provincia que es el 12%. Los porcentajes presentados se utilizan de igual forma para cada una de las 3 zonas que componen Lima Moderna. (IPSOS PERÚ, 2018, p.9)

Tabla 4.21

*Mercado Objetivo (parcial, hogares ya constituidos)*

Población en Lima Metropolitana (no hogares) (1)	649 900		
	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
% de población respecto a Lima Moderna (2)	4,30%	23,40%	42,60%
% de población mayores de 18 años (3)	77,30%	79,00%	73,4%
<b>% de población de zona respecto a cada NSE (4)</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
Zona 6	21,10%	13,90%	2,70%
Zona 7	51,00%	11,30%	1,90%
Zona 8 (Sin chorrillos ni SJM)	0,74%	1,97%	1,80%
	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
<b>% que compran en línea, por NSE (5)</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
	42,00%	30,00%	17,00%
<b>Compradores en línea, según zona y mayores de 18</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
Zona 6 [ (1) x (2) x (3) x (4) x (5) ]	30 326	79 363	14 776
Zona 7 [ (1) x (2) x (3) x (4) x (5) ]	73 300	64 518	10 398
Zona 8 [ (1) x (2) x (3) x (4) x (5) ]	1 062	11 253	9 852
<b>Total compradores en línea por NSE (6)</b>	<b>104 688</b>	<b>155 133</b>	<b>35 026</b>
	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
<b>Estado Civil</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
Casado o conviviente (7)	53,60%	47,40%	42,20%
Resto (sin pareja) (8)	46,40%	52,60%	57,80%
<b>Hogares de parejas, compradores en línea (9)</b>			
[ (6) x (7) / 2 ]	28 057	36 767	7 391
<b>Hogares sin parejas, compradores en línea (10)</b>			
[ (6) x (8) ]	48 575	81 600	20 245
<b>Total hogares compradores en línea (11)</b>			
[ (9) + (10) ]	76 632	118 367	27 636
	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
<b>Hogares en Lima Moderna alquilados o propios (con pago total o parcial)</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
% de viviendas alquiladas / propias (12)	92,60%	81,70%	71,60%
# de viviendas independientes [ (11) x (12) ]	70 961	96 706	19 787
<b>Total hogares compradores en línea, con viviendas independientes de Lima Moderna</b>			<b>187 454</b>

Fuente: APEIM (2018, p 31-50); IPSOS PERÚ (2018, p.9)

Posteriormente se segmenta según el metraje de las viviendas. El rango a tomar son viviendas de hasta 120 m<sup>2</sup>, cuyos dueños serán mucho más susceptibles a adquirir muebles enfocados al ahorro de espacio. Primero se calcularán las viviendas nuevas a través del portal VALIA y luego, se terminará de acotar el tamaño de hogares constituidos.

Para hallar la cantidad de nuevas viviendas con metrajes menores a 120 m<sup>2</sup> se utilizó el portal VALIA, cuya base de datos obtenido se trabajó realizando el corte de metraje para los distritos elegidos. Luego, se utilizó los rangos de precios del BBVA Research (2019), se halló que a pesar de ser departamentos de bajo metraje, la mayoría están en la escala de precios más alta. Incluso dentro de Lima moderna no se encontraron precios del rango más bajo (menos de S/ 100 000), lo cual se puede apreciar en la tabla 4.22.

Tabla 4.22

*Oferta de Departamentos en Lima Moderna y Lima Metropolitana para hasta 120 m<sup>2</sup>*

Rango de precios (cualitativo)	Rango de precios (miles de soles)	Lima Moderna (VALIA)
Medio bajo 1	[100 ; 210]	42 unidades
Medio bajo 2	[210 ; 300]	547 unidades
Medio	[300; 400]	1 280 unidades
Medio alto 1	[400 ; 500]	1 651 unidades
Medio alto 2	[500 : 600]	1 161 unidades
Alto	>600	2 782 unidades
<b>TOTAL</b>		<b>7 463 unidades</b>

Fuente: VALIA (2019)

Luego, para estimar la demanda de hogares ya constituidos cuyo metraje es de hasta 120 m<sup>2</sup>, se ha realizado búsqueda en el portal Urbania.pe, donde el porcentaje de departamentos de hasta 120 m<sup>2</sup> equivale al 45,68%.

Como siguiente paso, se combinan los hogares nuevos y los ya constituidos. Y finalmente, se aplica el porcentaje de aceptación obtenido en las encuestas, que se muestra en la tabla 4.23.

Tabla 4.23

*Cálculo de Mercado Objetivo*

	Hogares ya constituidos (1)	Hogares nuevos (VALIA) (2)	Encuesta (3)	Mercado Objetivo [(1)+(2)]*(3)
Todos los metrajes	187 454	-		
Menores a 120 m <sup>2</sup>	187 454 x 45,68% = 85 629	7 463	71%	66 095

Elaboración propia

El mercado objetivo de este proyecto es de 66 095 hogares.

Para estimar el tamaño del mercado objetivo anual, se debe calcular la cantidad de consumo promedio de los hogares definidos durante un año. Se parte del promedio de gasto mensual familiar en muebles, enseres y mantenimiento de viviendas.

Tabla 4.24

*Gasto mensual familiar en muebles, enseres y MMTO de viviendas*

	NSE A	NSE B	NSE C
Gasto mensual (en soles) familiar en muebles, enseres y mantenimiento de viviendas	S/1 068	S/ 293	S/ 130

Fuente: APEIM (2017, p.35)

Este gasto se puede anualizar y multiplicar por la cantidad de hogares. Sin embargo, hay una gran diferencia entre un departamento recién comprado, el cual no está amoblado y una vivienda donde ya se vive con la gran mayoría de muebles. Dicho esto, se considera que el gasto promedio mostrado en la tabla anterior, solo aplica para los hogares ya constituidos, mientras que, para una vivienda nueva, se debe amoblar completamente. Se asume que un amueblamiento básico consistiría en una cama, mesa con sillas, un sillón, mesa de sala. Se estima un gasto de 3 750 soles.

Tabla 4.25

*Costo promedio de amueblamiento básico para nuevas viviendas*

Muebles	Costo
Cama y colchón	1 200
Mesa comedor y sillas	1 500
Mesa de sala	550
Sillón	1 000
<b>Total</b>	<b>4 250</b>

Elaboración propia

Tabla 4.26

*Tamaño de Mercado*

	NSE A	NSE B	NSE C	Nuevas viviendas en Lima Moderna
Hogares (1)	70 961	96 706	19 787	7 463
% hogares menores a 120 m <sup>2</sup> (2)	45,68%	45,68%	45,68%	100%
% de Encuesta (3)	71%	71%	71%	71%
Mercado Objetivo por NSE (4): [(1)x(2)x(3)]	23 015	31 364	6 417	5 299
Gasto mensual familiar (S/) (5)	S/ 1 068	S/ 293	S/ 130	S/ 4 250
Gasto esperado mensual (S/): (4)x(5)	24 580 020	9 189 652	834 210	22 520 750
<b>Gasto mensual total (S/)</b>		<b>57 124 632</b>		
<b>Gasto anual total (S/)</b>		<b>685 495 584</b>		

Elaboración propia

El tamaño del mercado objetivo de este proyecto se estima en 685 495 584 soles por año, para los 66 095 hogares. Este valor irá creciendo orgánicamente en los próximos años por el crecimiento demográfico, mayor acceso a crédito, y mayor cantidad de oferta de departamentos de poca área.

### 4.3.3 Identificación de agentes

Los agentes identificados han sido clasificados en una matriz Importancia/Poder.

Tabla 4.27

#### Grupos de interés

		<b>Poder</b> del GI para influenciar en la gestión de la empresa, objetivo, proyecto, etc.			
		Sin poder	Poco poder	Mediano poder	Mucho poder
<b>Importancia</b> del GI para la empresa, objetivo, proyecto,	Alta importancia			Usuarios comunes	Clientes
	Mediana importancia	Tiendas por departamentos		Usuarios con necesidades especiales	
	Baja importancia	Empresas en general / transportistas	Inmobiliarias		
	No importante	Empresa de pago electrónico			

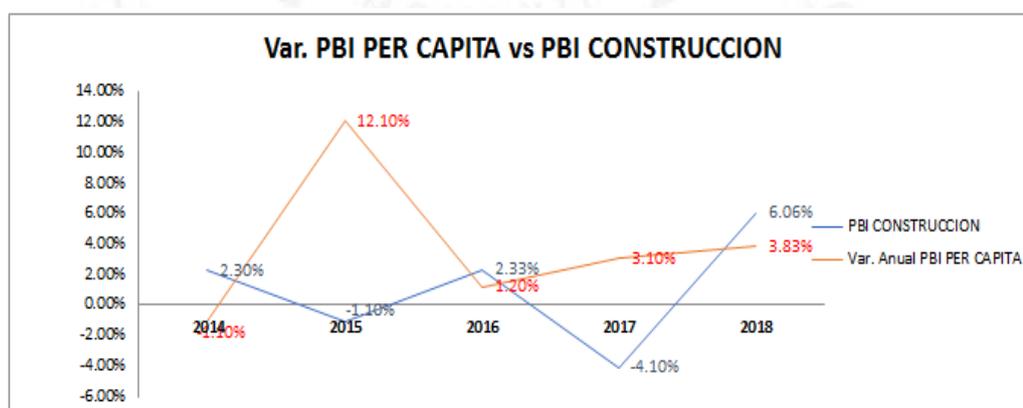
Elaboración propia

### 4.3.4 Potencial de crecimiento del mercado

Para entender el potencial de crecimiento en el mercado peruano, se elige dos índices macro económicos. Los índices utilizados son tasa de PIB construcción y tasa anual PIB per Cápita.

Figura 4.4

#### PIB per cápita vs PIB construcción



Fuente: CAPECO (2019)

El crecimiento ha sido golpeado por la coyuntura política; sin embargo, se prevé crecimiento para los siguientes años (sin contar los años afectados por el COVID), dentro

del cual el sector construcción es, junto con la minería, los sectores que más contribución tienen con el incremento del PIB. El Gobierno está tomando las acciones para impulsar el sector a través de los programas MiVivienda y Techo Propio.

Se considera que por la coyuntura del COVID, el año 2021 no será suficiente para recuperar los niveles de producción del 2019. (BBVA Research, 2020).

#### **4.3.5 Rivalidad competitiva y Potencial de ventas**

En el mercado limeño se encuentra un déficit de muebles multifuncionales; sin embargo, hay una gran oferta de muebles tradicionales de diferentes calidades, precios y acabados. Si bien aún existe un gran mercado de productos tradicionales, el proyecto se respaldará en la percepción de funcionalidad y estilo.

Se ha encontrado un nicho de mercado lo suficientemente grande dentro del análisis de marketing; pero es importante recordar, que, al ser un mercado nuevo, también se debe invertir en investigación, ya que permite adaptarse rápidamente a los nuevos gustos y necesidades de los clientes, así como las nuevas tendencias en diseño, en producción, en materiales y en proyectos inmobiliarios en la geografía donde se trabaja. Otro factor importante, será la publicidad y branding, que permitirá el posicionamiento del producto de forma efectiva a nuestros clientes objetivo, especialmente para luchar en contra de contracampañas de las grandes empresas.

Respecto al potencial de ventas, este puede llegar a ser exponencial, en la medida en que se vuelva viral la tendencia, la practicidad y el ahorro de espacio por sobre la tradicionalidad. De la misma manera, el concepto y propuesta de valor de la empresa podría provocar la expansión de las ventas fuera de Lima e incluso Perú.

### **4.4 Desarrollo y estrategia de marketing mix**

#### **4.4.1 Política de gestión del cliente**

Para “BeFlex” mantiene todos sus esfuerzos dirigidos hacia y para el cliente. La optimización de la cadena comercial, ahorro en costos, gestión humana e inversión van de la mano con una atención de calidad dirigida al cliente, ya sea por la venta y posventa. Se asegurará que el cliente reciba una experiencia adecuada que supere sus expectativas.

La empresa tiene como meta, conseguir la satisfacción y fidelización del cliente; por la buena atención, producto innovador y de calidad, consiguiendo así satisfacción por

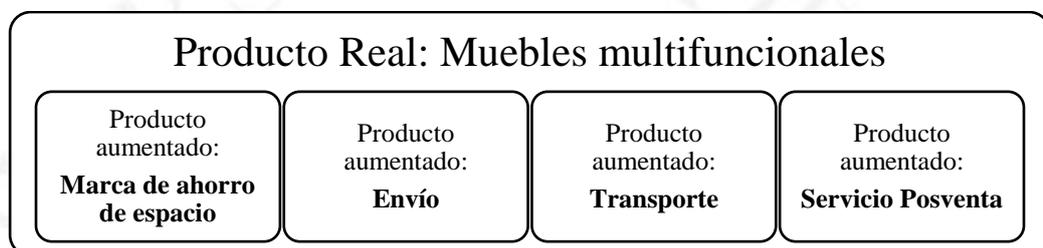
la inversión. Esto a su vez deriva en la recomendación llamada “la boca a boca” que será la primera forma de hacer difusión del producto.

#### 4.4.2 Estrategia del producto

El mix de productos consiste en cuatro modelos, basados en las respuestas obtenidas en las encuestas. Cada producto consiste no solo en el producto físico, sino que viene acompañado de un valor agregado que se puede apreciar desde la perspectiva del producto real y producto aumentado.

Figura 4.5

*Producto Real y Aumentado*



Elaboración propia

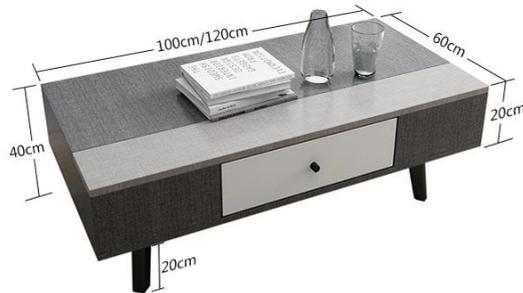
Se ofrecerá además del producto físico, asesorías y contenido útil, que beneficiará tanto a clientes como interesados y curiosos del mundo de muebles multifuncionales. Además de un servicio posventa ágil, fácilmente accesible y confiable.

#### Especificaciones técnicas de los productos

Todos los modelos de muebles están hechos a base de MDF, excepto por sus componentes mecánicos. Las especificaciones técnicas, colores, etc. estarán disponibles dentro de la tienda virtual. A continuación, se presenta las características de los productos, que serán presentadas en todos los canales de comunicación hacia los clientes.

Figura 4.6

*Especificación de medidas de centro de mesa/mesa comedor multifuncional (YF2006)*



Fuente: Alibaba (2019)

Figura 4.7

*Especificación de medidas de mueble tocador/escritorio multifuncional (T1)*



Fuente: Alibaba (2019)

Figura 4.8

*Especificación de medidas de zapatera vertical/cómoda multifuncional (YF1006)*



Fuente: Alibaba (2019)

Figura 4.9

*Especificación de medidas de velador móvil/escritorio multifuncional (modelo YF9001)*



Fuente: Alibaba (2019)

### **Servicio Posventa**

La venta no terminará con la venta del producto. La empresa tendrá la misión de hacer el transporte a la dirección notificada por el cliente a través de una empresa de transporte formal. Asimismo, el consumidor tendrá la opción de armar el mueble, para ello, se anexará al mueble dos herramientas manuales para facilitar el armado. Caso contrario, existe la opción de que el cliente pague por el armado. Se programa en la tienda virtual y se coordina vía telefónica la disponibilidad para la instalación, que será como máximo de hasta tres días calendario.

Figura 4.10

*Diagrama de proceso de Venta en “BeFlex”*



Elaboración propia

### **Calidad**

El material predominante es MDF (Fibropanel de densidad media) producto de madera reconstituida que se obtiene descomponiendo residuos de madera dura o blanda en fibras de madera, a menudo en un desfibrilador, combinándolo con cera y un aglutinante de resina, y así formando paneles mediante la aplicación de alta temperatura y presión.

En el mercado peruano, el material predominante es la Melamine, material compuesto por resinas que se utiliza para revestir muebles. Sin embargo, a comparación del MDF, es menos denso, menos resistente a la humedad y tiene una menor vida útil.

### **Variabilidad**

Se contará con un proveedor certificado con la ISO 9001, con lo que el riesgo de variación en las medidas del producto estará controlado.

### **Diversidad**

Se sustenta en cuatro modelos. Elegidos por las encuestas y entrevistas a profundidad, (anexo 4). Asimismo, el modelo novedoso y funcionalidad. Los modelos elegidos son:

Figura 4.11

*Centro de mesa/mesa comedor multifuncional (YF2006)*



Fuente: Alibaba (2019)

Figura 4.12

*Mueble tocador/escriptorio multifuncional (T1)*



Fuente: Alibaba (2019)

Figura 4.13

*Zapatera vertical/cómoda multifuncional (YF1006)*



Fuente: Alibaba (2019)

Figura 4.14

*Velador móvil/escritorio multifuncional (modelo YF9001)*



Fuente: Alibaba (2019)

Es posible incrementar las categorías de producto dentro de la misma línea de funcionalidad y optimización en base a la demanda.

#### **4.4.3 Estrategia de precios: Análisis de costos y precios.**

Se requiere contar con un margen bruto de no menos del 50%. Además, el precio de un mueble no debe sobrepasar el de los 2 muebles que reemplaza.

Dentro del mercado peruano, los principales competidores son los grandes retails, tiendas de mejoramiento del hogar y plaza Angamos, ya que son importadores o productores con gran poder de negociación y en algunos casos manejan economías de escala.

En el siguiente cuadro comparativo de la competencia nacional se puede rescatar tres puntos relevantes; el material, precio competitivo y poca oferta de modelos. Además, se solicitó una cotización de una tienda “negocio similar” en el centro comercial plaza Angamos.

Tabla 4.28

Benchmark “Muebles multifuncionales”

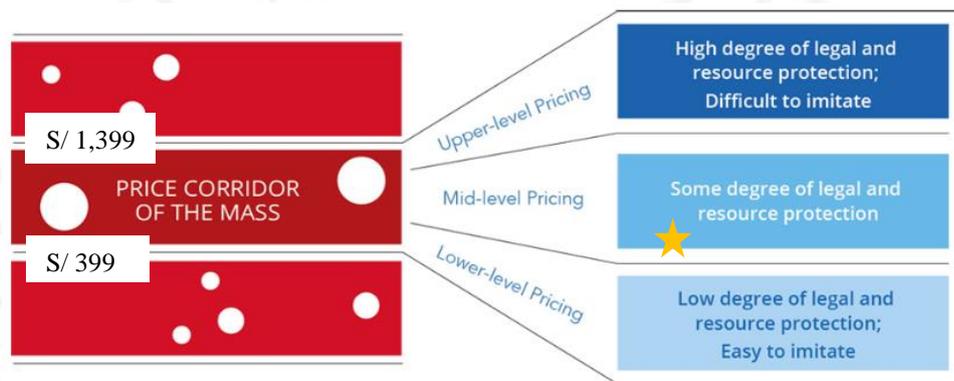
Línea	Foto	Proveedor	Precio	Material	Stock
Zapatera		Sodimac	S/ 439	Melamine	Si
Zapatera		Sodimac	S/ 455	Melamine	Si
Zapatera		Sodimac	S/ 1 349	Melamine y MDF	No
Zapatera		Promart	S/ 399	Melamine	No
Tocador		Promart	S/ 1 350	Melamine	No
Tocador		Sodimac	S/ 1 350	Melamine	Si
Tocador		Sodimac	S/ 650	MDP 15 mm	No
Centro de Mesa		Plaza Hogar “Muebles ahorra espacio”	S/ 480	Melamine	No
Centro de Mesa		Promart	S/ 1 530	MDF + melamine, Silla: Madera tornillo	Si

Elaboración propia

En base a la banda de precios del grueso del mercado, se define que los muebles multifuncionales son relativamente fáciles de imitar, en cuanto se tenga acceso a la importación, ya que la producción local no cuenta con las habilidades necesarias. Por otro lado, no existen protecciones legales ni de recursos para su elaboración. Sin embargo, a nivel de funcionalidad, el producto reemplaza 2 o más de los productos tradicionales. Para el caso de los muebles, los límites de la masa de mercado se definen en 1 399 y 399 soles; siendo el precio ponderado del mix de productos de BeFlex de 696 soles.

Figura 4.15

*Banda de precios del grueso del mercado*



Fuente: The Price Corridor of the Mass (2019)

Al ser una empresa importadora, el tipo de cambio impacta en los resultados financieros. Asimismo, la cantidad importada es clave para recibir mejores precios por parte del proveedor, así como para asegurar los tiempos de lead time. Los costos del seguro, flete y demás costos logísticos varían en base a la cantidad comprada, pero en menor proporción, por lo que a mayor cantidad comprada el costo unitario disminuye.

En el siguiente cuadro se puede analizar todos los costos que intervienen, como costo de ventas, está compuesto por el precio CIF, gastos en origen y en destino, así como la comisión del agente de aduanas (Anexo 5). De igual manera los productos manejan un arancel de 0%, que es libre de pago.

Para el correcto calculo, se le agrega la comisión de la pasarela de pago, que representa un 4% de la venta del producto y el costo de transporte un precio flat de S/ 30,00 soles para Lima metropolitana.

Tabla 4.29

*Análisis de precios y costos en soles (sin igv) (TC: 3,30)*

Imagen de modelo	Nombre de Modelo	Costo de ventas	Costo de pasarela Pagos	Costo	Transporte	Costo Total	Valor de Venta
	YF2006	S/ 471,67	S/ 48,83	S/ 30,00	S/ 30,00	S/ 550,50	S/ 1 016,10
	T1	S/ 334,80	S/ 30,92	S/ 30,00	S/ 30,00	S/ 395,72	S/ 635,59
	YF1006	S/ 254,47	S/ 34,91	S/ 30,00	S/ 30,00	S/ 319,37	S/ 720,34
	YF9001	S/ 213,47	S/ 24,89	S/ 30,00	S/ 30,00	S/ 268,37	S/ 507,63
							

Elaboración propia

#### **4.4.4 Política Comercial**

##### **Política de compra**

La empresa inicialmente manejará un límite de periodo de pago de -2,5 meses (pago adelantado); sin embargo, se busca mejorar la relación con los proveedores para reducir constantemente este periodo de tiempo.

##### **Política de venta**

La venta está proyectada a ser estacionaria, debido a diferentes fechas festivas, gratificaciones y cyberdays, que son las campañas más importantes de ofertas online que se desarrollan en nuestro país. (Cyber Days, 2020) “Se espera unos 60 millones de soles en ventas y los rubros más populares son tecnología (20,33%), viajes (13,04%), moda (12,83%) y hogar (10,34%)”. (RPP, 2019).

Por ser una empresa nueva donde la liquidez es el motor predominante del negocio, la empresa se enfocará en las ventas directas a los clientes finales o minoristas (B2C - Business to Consumer) en donde la transacción será a través del “pago seguro online”.

##### **Pasarela de pago**

La pasarela de pago es el servicio de un proveedor de servicios de aplicación de comercio electrónico, con el que se autorizan pagos a negocios electrónicos, ventas en línea al detalle, negocios con presencia física y en línea simultáneamente, o a negocios tradicionales. BeFlex trabajará con la empresa de pasarela de pagos “CULQI” la cual acepta depósitos de todos los tipos de tarjeta y entidades financieras, brinda facilidades de pago al cliente, todo esto mediante una integración rápida y sencilla, hace cobros al instante y maneja suscripciones. Las ventas serán con el abono previo vía online.

En caso el cliente pague con tarjeta de débito, el efectivo se depositará inmediatamente en la cuenta corriente de la empresa. Si fuera el pago por tarjeta de crédito, el abono se hace efectivo en 48 horas.

Las pasarelas de pago cifran información sensible, como los números de tarjetas de crédito y débito, para garantizar que la información pasa en forma segura entre el cliente y el vendedor.

## **Política de entrega**

Se comunicará la forma de despacho, la cobertura abarcada (especificando los distritos), el tipo de movilidad, los datos de la empresa transportista, y se entregará al cliente una guía de remisión que deberá firmar para dar el visto bueno de recepción del producto.

Es importante dejar en claro los tiempos de entrega, que comienza una vez hecho el pago. El personal se comunicará vía email o telefónicamente con el cliente, se confirmará los datos y los horarios, y con ello la atención será más personalizada. BeFlex tiene una promesa de entrega y armado de 72 horas (no incluye domingo) esto dependerá de la cantidad de pedidos y las rutas del transportista. La entrega está incluida dentro del precio de venta. De igual manera se maneja dos turnos pensando en la vida ocupada de nuestros clientes turno mañana y tarde – noche.

Asimismo, se dejará una plantilla de información, preguntas y respuestas más recurrentes por los clientes, de la misma forma, estarán escritas las recomendaciones al momento de recibir pedido, esto dará una mejor imagen y despejará dudas del mismo. (Medium, 2019)

### **4.4.5 Estrategia comunicacional y canal**

Las estrategias de comunicación y posicionamiento de marca, son muy sensibles dentro del proyecto, donde el contacto hacia el cliente será vía online, sin contar con tienda física. Por estos motivos, ejecutar correctamente las herramientas de las diferentes redes sociales como Instagram, WhatsApp, YouTube y Facebook para cautivar y promocionar la marca es predominante. A través de estos canales, se brindará al usuario final una experiencia placentera, antes, durante y después de la compra o navegación. (ver Anexo 7).

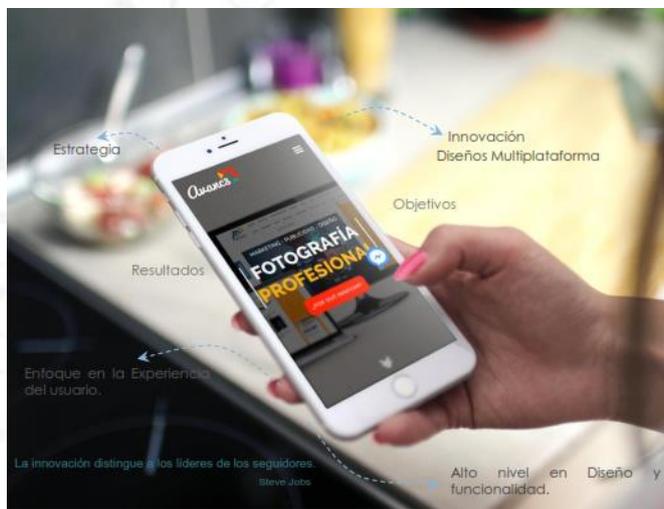
En todas las plataformas virtuales se tendrá habilitado las cajas de comentarios/reviews, para obtener retroalimentación de los clientes. Es importante entender la conducta de los consumidores respecto a los reviews, donde se listan los de mayor importancia; leen opiniones antes de visitar una tienda, valoran y confían en las opiniones ajenas, las reviews preceden siempre a la compra, a más reviews más opciones de compra. (Ecommerce Nation, 2019)

Muchas empresas de e-commerce como Amazon, Ebay, Linio basan su éxito en buenas calificaciones y comentarios de los productos que venden. A su vez las mejores empresas le dedican parte de su tiempo al análisis de los reviews que dejan sus clientes, para mantenerse al día con respecto a su satisfacción.

Para obtener lo mencionado, se invertirá en una tienda virtual que sea autoadministrable, adaptable a cualquier dispositivo, con diseño personalizado por medio de fotos profesionales.

Figura 4.16

*Valor diferencial (Avanc3)*



Fuente: Avanc3 (2019)

Figura 4.17

*Utilizable a través de cualquier dispositivo*



Fuente: Avanc3 (2019)

La empresa decide contratar los servicios de Avanc3 empresa experta en diseño, marketing y publicidad, con más de cinco años de experiencia en el mercado. El plan seleccionado con la empresa es el “paquete corporativo”. (Ver tabla 4.30)

Tabla 4.30

*Servicio de tienda virtual “Avanc3”*

<b>Funcionalidades</b>	<b>Paquete 3 - CORPORATIVO</b>
<b>Gestión Analítica</b>	
Autoadministrable	Ok
Responsable (Adaptable)	Ok
Análisis de marca	Ok
Diseño personalizado	Ok
Asesoría de contenidos	Ok
Estrategias de Neuromarketing	Ok
Favicon personalizado	Ok
Menú Iconográfico	Ok
Número de secciones	Hasta 20
Sliders animadas	Hasta 8
Galería multimedia	Ok
Formulario de contacto	Ok
Chart Online/Offline	Ok
Chat Messenger/Whatsapp	Ok
Blog/Noticias	Ok
Suscripciones Newsletter	Ilimitados
Números de correos corporativos	Ok
Integración google Mailchimp	Ok
Integración google Maps	Ok
Integración google Analytics	Ok
Integración google My business	Ok
Integración google Webmasters	Ok
<b>Detalles del software</b>	
Soporte y Mantenimiento	04 Meses
Dominio ( 1 año)	Gratis
Hosting (01 año)	500GB
Tiempo de desarrollo	20-25 Días
<b>Gestión estratégica y posicionamiento</b>	
Integración de redes sociales	Ok
Posicionamiento SEO	Ok
Implementación reviews	Ok
Pasarela de pago	Todas
Integración con tienda Facebook	Ok
Base de datos de clientes	Ok
Cupones de descuentos	Ok
Cantidad de productos	Ilimitados
Certificado SSL integrado	Ilimitados
Libro de reclamaciones	Ok
Reporte de ventas (KPIs)	Ok
Balance Score Card	Ok

Fuente: Avanc3 (2019)

El encargado para la tienda virtual aplicará diversas herramientas para llegar a más clientes mediante una imagen disruptiva y ordenada.

El área de marketing digital, deberá mostrar los efectos y los avances de acuerdo a planeamiento estratégico e indicadores planteados. Para ello se ha implementado un FODA estratégico para la venta online, en donde se ven los objetivos que la empresa se plantea al corto y largo plazo.

Tabla 4.31

*FODA Branding*

Fortaleza	Debilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad de marca diferente y sobresaliente en el sector</li> <li>• Productos atractivos e innovadores en el sector</li> <li>• Estructura organizacional con respaldo a <i>MKT</i></li> <li>• Ventaja en estrategias digitales de conversión</li> <li>• Directorio con mentalidad de innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa nueva, nombre nuevo</li> <li>• Sector de poco interés al público general</li> <li>• Falta de generación de contenido propio</li> <li>• Poca presencia y branding en provincias</li> </ul>
Oportunidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimiento de clientes sobre muebles multifunción</li> <li>• Competencia sin estrategia de <i>MKT</i></li> <li>• Competencia con modelos de negocio y comunicación anticuados</li> <li>• Comunicación de clientes felices “Story telling”</li> <li>• Masificación de la oferta inmobiliaria para espacios reducidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes empresas en el sector con grandes campañas de <i>MKT</i></li> <li>• Grandes empresas haciendo contra campañas de <i>MKT</i></li> <li>• Empresas medianas copiando el modelo de negocio online.</li> </ul>

Elaboración propia

Tabla 4.32

*Objetivos, estrategias y KPIs de Branding a Corto Plazo*

Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una tienda virtual actualizada para nuestros clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar un 30% de conversión de nuevos seguidores a leads</li> <li>• 20% de conversión de leads a clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca como empresa innovadora del sector.</li> </ul>
Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una tienda virtual completa y blog de noticias funcionando</li> <li>• Mantener actualizada sección noticias con estrategia de target hacia nuestros clientes</li> <li>• Fomentar la venta de productos en la plataforma</li> <li>• Generar contenido dos veces por semana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pauta mensual en Facebook, Instagram y YouTube con seguimiento a segmentación</li> <li>• Mínimo dos campañas y promociones al mes en Instagram, “RE-marketing” en Facebook</li> <li>• Campaña “identificación de marca” a través de videos y posts referidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos notas de prensa anual en periódicos relevantes.</li> <li>• Plan de comunicación de nuevos productos y relaciones públicas</li> <li>• Presencia de mercado (Cyberdays, Ferias etc.)</li> </ul>

(Continúa)

(Continuación)

KPI 1	KPI 2	KPI 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tienda Virtual operativa</li> <li># Reacciones</li> <li># Interacciones</li> <li># Reproducciones</li> <li># Contenido generados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de seguidores</li> <li># Leads al mes</li> <li># Likes por campaña</li> <li>Conversión leads de MKT a ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de notas de prensa publicadas</li> <li># de proyectos publicados en redes</li> </ul>

Elaboración propia

Tabla 4.33

### *Objetivos, estrategias y KPIs de Branding a Largo Plazo*

Objetivo 1	Objetivo 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser reconocidos como una de las principales marcas peruanas de éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing principal aportador de leads y 50% del margen total en ventas</li> </ul>
Estrategia 1	Estrategia 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones de marketing potentes no sólo de conversión sino, también de branding (fidelización)</li> <li>Campañas masivas, dirigidas al sector B2B</li> <li>Auspicio de eventos estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener una ratio de 40% de ventas/leads</li> </ul>
KPI 1	KPI 2
<ul style="list-style-type: none"> <li># seguidores redes sociales al nivel de gran empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de aporte a la meta total de margen anual</li> <li># Cantidad de leads vs clientes totales</li> <li>Conversión leads de MKT a ventas</li> </ul>

Elaboración propia

También se contará con google analytics y el uso de posicionamiento orgánico (SEO), esto es importante ya que los usuarios podrán encontrar fácilmente a BeFlex por la red. No se invertirá en marketing ni publicidad a través de la radio o televisión.

#### **4.4.6 Estrategia de distribución**

A través de la tienda virtual, una vez hecha la compra, se programará y comunicará al cliente la fecha y hora tentativa de entrega, para ello, tendrá que colocar todos sus datos en la pasarela de pago (dirección, persona de recepción y contacto, distrito etc.); sin embargo, el usuario tendrá de la facultad de reprogramar la entrega del producto según su disponibilidad.

La distribución se tercerizada con la empresa M&N Logistics Perú, que maneja una amplia experiencia en el Courier de equipos dimensionados, cuenta con una importante flota de unidades de transporte para distintas dimensiones y pesos.

Es importante recalcar que es una empresa formal, ofrece factura y da acceso a una tarifa flat para Lima Metropolitana y maneja un seguro a todo riesgo. Otro aspecto importante es que sus conductores son previamente calificados, y además brindan el servicio uniformados.

#### **4.5 Plan de ventas y Proyección de la demanda (crecimiento y desarrollo)**

El proyecto está estimado para tener una vida de 10 años. El pronóstico de venta está diseñado a similitud de una curva “S”. La característica de esta curva es que los valores iniciales, así como pendiente, son muy pequeños al inicio, pero crece exponencialmente hasta tener una pendiente pronunciada, la cual se desacelera y termina en una meseta.

Tomando en cuenta que se espera competencia que imite el modelo de negocio del presente proyecto, así como la introducción de nuevas tecnologías como la impresión 3D a gran escala, se espera que el proyecto llegue a un máximo de demanda de casi el 17,46% del mercado objetivo. El pico será alcanzado en el año 8 y sostenido durante el año 9, mientras que se asume la caída en la demanda en el año 10, siendo este el año en que se proyecta la liquidación del proyecto.

La proyección del mercado meta es realizada a través del coeficiente de crecimiento poblacional de los distritos de Lima Moderna, siendo el promedio de crecimiento anual 0,58%.

Tabla 4.34

*Población histórica de Lima Moderna*

<b>INEI – Población</b>									
<b>Distritos</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Barranco	33 302	32 625	31 959	31 298	30 641	29 984	29 482	28 970	34 378
Jesús María	71 214	71 289	71 364	71 439	71 514	71 589	71 634	71 680	75 359
La Molina	148 738	153 133	157 638	162 237	166 912	171 646	175 681	179 785	140 679
Lince	54 790	53 872	52 961	52 054	51 144	50 228	49 651	49 064	54 711
Magdalena	54 206	54 296	54 386	54 476	54 566	54 656	54 789	54 925	60 290
Miraflores	86 091	85 284	84 473	83 649	82 805	81 932	81 776	81 619	99 337
Pueblo Libre	77 604	77 323	77 038	76 743	76 437	76 114	76 122	76 129	83 323
San Borja	111 328	111 448	111 568	111 688	111 808	111 928	112 317	112 712	113 247
San Isidro	58 123	57 345	56 570	55 792	55 006	54 206	53 836	53 460	60 735
San Miguel	134 806	134 946	135 086	135 226	135 366	135 506	136 369	137 247	155 384
Santiago de Surco	315 447	321 157	326 928	332 725	338 509	344 242	350 855	357 577	329 152
Surquillo	92 949	92 639	92 328	92 102	91 686	91 346	91 409	91 474	91 023
<b>Total</b>	<b>1 238 598</b>	<b>1 245 357</b>	<b>1 252 299</b>	<b>1 259 429</b>	<b>1 266 394</b>	<b>1 273 377</b>	<b>1 283 921</b>	<b>1 294 642</b>	<b>1 297 618</b>
% crecimiento anual		0,55%	0,56%	0,57%	0,55%	0,55%	0,83%	0,84%	0,23%

Fuente: INEI

La participación de mercado va creciendo cada año y se estabiliza en el año 8, manteniendo un porcentaje cercano al 18%.

Tabla 4.35

*Proyección de ventas por año*

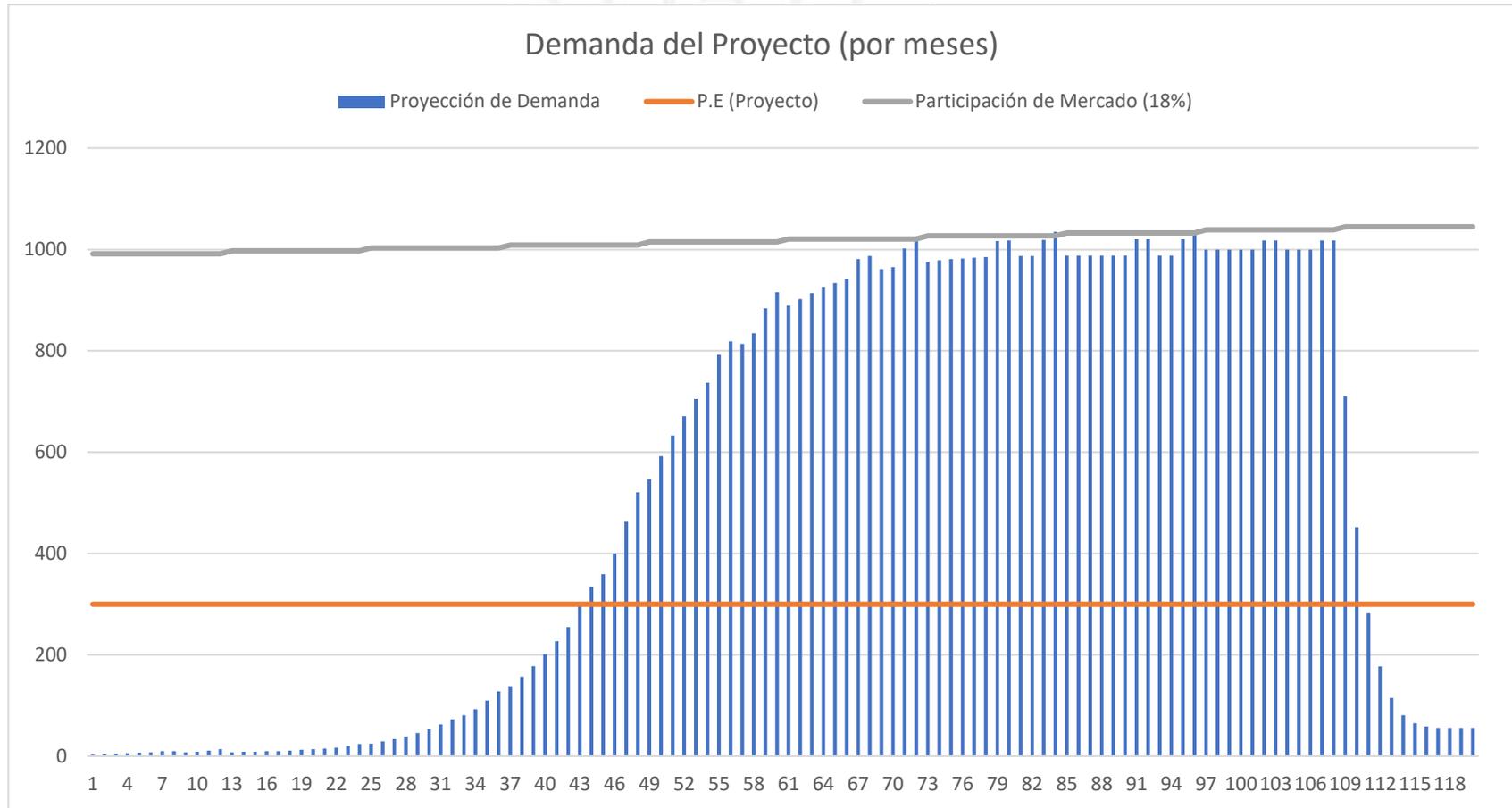
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Participación de mercado (mercado objetivo al 18%) (und)	66 095	66 481	66 869	67 259	67 652	68 047	68 444	68 843	69 245	69 650
Demanda del proyecto (und)	94	156	774	3534	8951	11424	11947	12010	12060	2161
Market Share (%)	0,14%	0,23%	1,16%	5,25%	13,23%	16,79%	17,46%	17,45%	17,42%	3,10%
Demanda por tipo de modelo:										
Centro de mesa/mesa comedor multifuncional	20	34	172	786	1 990	2 539	2 655	2 671	2 680	479
Mueble tocador/escriptorio multifuncional	21	34	172	786	1 990	2 539	2 655	2 671	2 680	479
Zapatera vertical/cómoda multifuncional (YF1006)	21	34	172	786	1 990	2 539	2 655	2 671	2 680	479
Velador móvil/escriptorio multifuncional	32	54	258	1 176	2 981	3 807	3 982	3 997	4 020	724

Elaboración propia

Se presenta la demanda del proyecto de forma mensual. Además, se muestra el punto de equilibrio del proyecto, con el cual, vendiendo dicha cantidad todos los meses, se llegaría un VAN de 0 al final del proyecto.

Figura 4.18

*Proyección de Ventas mensual (unidades)*

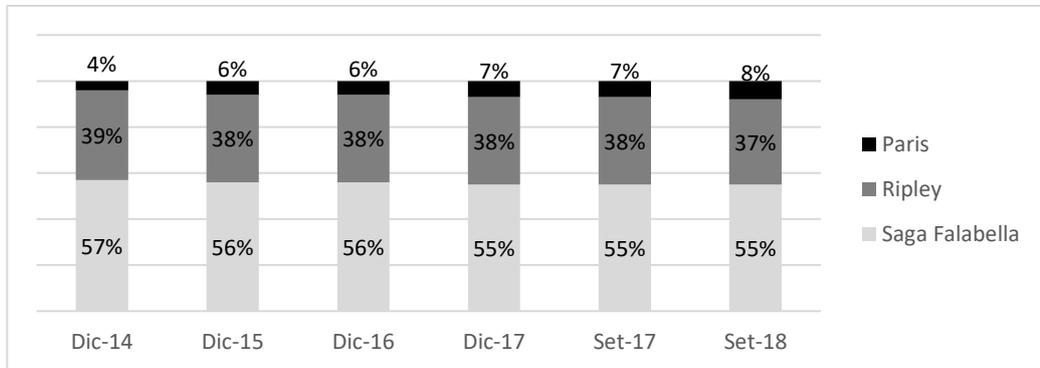


Elaboración propia

Haciendo una comparación en la participación de mercado de las tiendas por departamento, las 3 con más penetración muestran las siguientes estadísticas:

Figura 4.19

*Participación de mercado de tiendas departamentales*



\*En la estadística no se consideró a Oechsle  
Elaboración propia  
Perú Retail (2019)

En este mercado se comercializan múltiples productos, el segundo puesto cuenta con 38% de participación. En caso de que “BeFlex” sea de las primeras marcas en posicionarse dentro del mercado nicho de muebles multifuncionales, se cree viable poder llegar al 18% de participación de mercado.

## CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 Políticas Operacionales

#### 5.1.1 Calidad

Al ser una empresa importadora y comercializadora de muebles en MDF, es importante manejar asociaciones claves con proveedores que garanticen un lead time corto, y un aseguramiento de la calidad, antes, durante y después de la fabricación.

El proveedor elegido es Mino Yifan, el cual coincide con los parámetros de calidad, capacidad de producción, precios y de buen diseño que la empresa requiere.

Actualmente maneja una fábrica de 100 000 m<sup>2</sup> en el área de producción industrial de la provincia de Hebei al Norte de la China, donde cuenta con un puerto estratégico en Tianjin, reducido en fletes terrestres y marítimos.

Este proveedor utiliza el portal Alibaba.com como canal de e-commerce desde hace 3 años, siendo un “verified supplier” por parte del portal, además de contar con una muy buena reputación por parte de todos aquellos clientes que han trabajado con esta empresa y cuentan con la garantía comercial trade assurance coverage, la cual minimiza el riesgo al garantizar el reembolso del dinero en caso de que un proveedor no cumpla con los términos del contrato del pedido, incluidos retrasos en la entrega, discrepancias de calidad y cantidad u otros problemas de procesamiento. (Alibaba, 2019)

Mino Yifan también cuenta con el Factory Inspection Reports otorgado por SGS Group. CE (Conformité Européenne).

Mino Yifan es un fabricante muy versátil al trabajar como ODM (Fabricante de diseño original), que maneja diseños ya probados y comercializados, solo para ponerle la marca del comercializador. Esta ventaja permite asegurar la calidad basada en productos existentes y exportados al resto del mundo. Pero también da la opción de trabajar como OEM (fabricante de equipos originales), que elabora desde el diseño con el cliente para crear un producto completamente nuevo; siendo más costoso y riesgoso en términos del aseguramiento de la calidad del producto. (Fabricado en China, 2019)

## Aseguramiento de la Calidad

Por otro lado, como suplemento al aseguramiento de la Calidad, se contratará a V-trust, que es una empresa verificadora de calidad china que maneja 10 años en el mercado, de mucho prestigio y que participa en ferias internacionales. La opción que manejan se puede ver en el cuadro. (V-trust, 2019)

Figura 5.1

### Tarifario V-Trust

Services	Price	Remark
Pre-shipment Inspection	268 USD per man-day	
During Production Inspection	268 USD per man-day	Same <b>All-Inclusive</b> inspection fee in China, Vietnam, India, Bangladesh and Cambodia.
Container Loading Supervision	268 USD per man-day	<b>No Extra Charge</b> for inspector's transportation and accommodation.
Credit Audit	298 USD per company	
Factory Audit	498 USD per man-day	<b>No Extra Charge</b> for inspections on Saturday and Sunday.
Social Compliance Audit	498 USD per man-day	

Fuente: (V-trust, 2019)

Los servicios a contratar serán inspección durante la producción y verificación del contenedor puesto en borda. Esto minimizará el riesgo de importación y generará una mayor confianza en la garantía y tiempos de abastecimiento.

### Control de calidad en punto final

La empresa de verificación V-trust en China fiscaliza el 80% de todo el lote, mientras que en su llegada al almacén se realizará el control de calidad al embalado del 20% no verificado.

### Calidad del material

Sobre el material en crudo, la materia prima principal es fibra de densidad media MDF que está conformada por fibras de maderas de tamaño medio, compactas y uniformes, el proveedor la consigue en planchas de 1,22 m x 2,4 m de longitud y de 350 mm de espesor. Puede ser cubierto con pinturas y barnices que lo hacen versátil.

El tablero utilizado para los muebles maneja un tipo de adhesivo con muy baja emisión de formaldehído, clasificado como E1: Emisión < 3,5 mg/m<sup>2</sup>-h. La clasificación E1 o E2 se da en función de los miligramos de formaldehído emitido por hora y por metro cuadrado de tablero. (Asociación Española de Certificación, 2016)

Se debe tener en cuenta que las resinas de formaldehído son extremadamente fuertes y se emplean como adhesivos permanentes en la mayoría de tableros. Estos

componentes brindan una resistencia robusta y ayuda a prevalecer contra la humedad, plagas.

Es importante nombrar que en el mercado peruano el principal material de uso de los fabricantes y comercializadores es la melanina, debido a la diversidad en colores, resistencia, accesibilidad y por supuesto el bajo costo que lo hace competitivo. Sin embargo, el MDF no es tan utilizado como la melanina debido al precio y difícil acceso.

### **Calidad del embalado**

Respecto al embalado del producto final, este proceso es fundamental, ya que dependiendo del material será posible apilarlos óptimamente en el contenedor marítimo y en el almacén de BeFlex, esto reducirá los riesgos de daños en el trayecto. Dentro del contenedor los productos vienen como muebles desmontables “Flat pack”, que son apilados en torres de 20 unidades, sin exceder esa cantidad, que puede derivar en deformaciones o quiñes. Asimismo, es la mejor optimización de espacio y resistencia para la parihuela.

Además del embalado, el fabricante provee de empaquetaduras, que son instaladas pieza por pieza, apilando en bloques, y cada pieza se envuelve en papel plástico, espuma y lámina de poliestireno. Una vez encajadas se reforzará con papel plástico y el papel cartón “Nido de abeja” que ayudará a preservar de golpes y mal tiempo. Al final se le ajustará con zuncho de plástico para conservar la rigidez y se utilizarán flejados de la carga al pallet y protectores cantoneros.

Figura 5.2

*Embalaje “Flat pack”*



Elaboración propia

Figura 5.3

### *Embalaje Final*



Elaboración propia

Dentro de la jurisdicción de la empresa, una vez recibido los paquetes se manejarán las siguientes pautas de control y aseguramiento de la calidad, las cuales se basan en la norma ISO 9000.

#### **Calidad en el movimiento y traslado de productos**

Para este caso se utilizará un montacargas eléctrico para el manipuleo y de consolidación dentro del almacén, la apertura de los mismos y el traslado. Además, dentro del almacén se utilizarán equipos de protección personal y de seguridad como extintores. Para el trabajo y espacios delimitados para las maniobras.

#### **Calidad Operativa**

Se definirán instructivos de operaciones para el manipuleo dentro del almacén. Además, se definirán acuerdos de nivel de servicio con todas aquellas empresas que se tercericen para los procesos de apoyo al “core” del negocio.

#### **Calidad en el transporte**

Se trabajarán con proveedores de transporte que cumplan con las especificaciones técnicas mínimas, como en profesionalidad y la cobertura de un seguro contra pérdidas de la mercadería por siniestros o robos.

#### **Calidad en el servicio para el cliente**

Toda la información técnica del producto, precio, y canales de comunicación online, se encontrarán de manera rápida en las redes sociales y página web.

### **Calidad en el armado**

Se contará con un especialista que previamente recibirá una capacitación para el armado de todos los muebles. El servicio aplicará siempre y cuando el producto se encuentre sellado en su caja original.

### **Calidad en servicio Posventa**

Dentro de la venta online, se maneja dos grandes servicios para mantener la satisfacción del cliente, estas son:

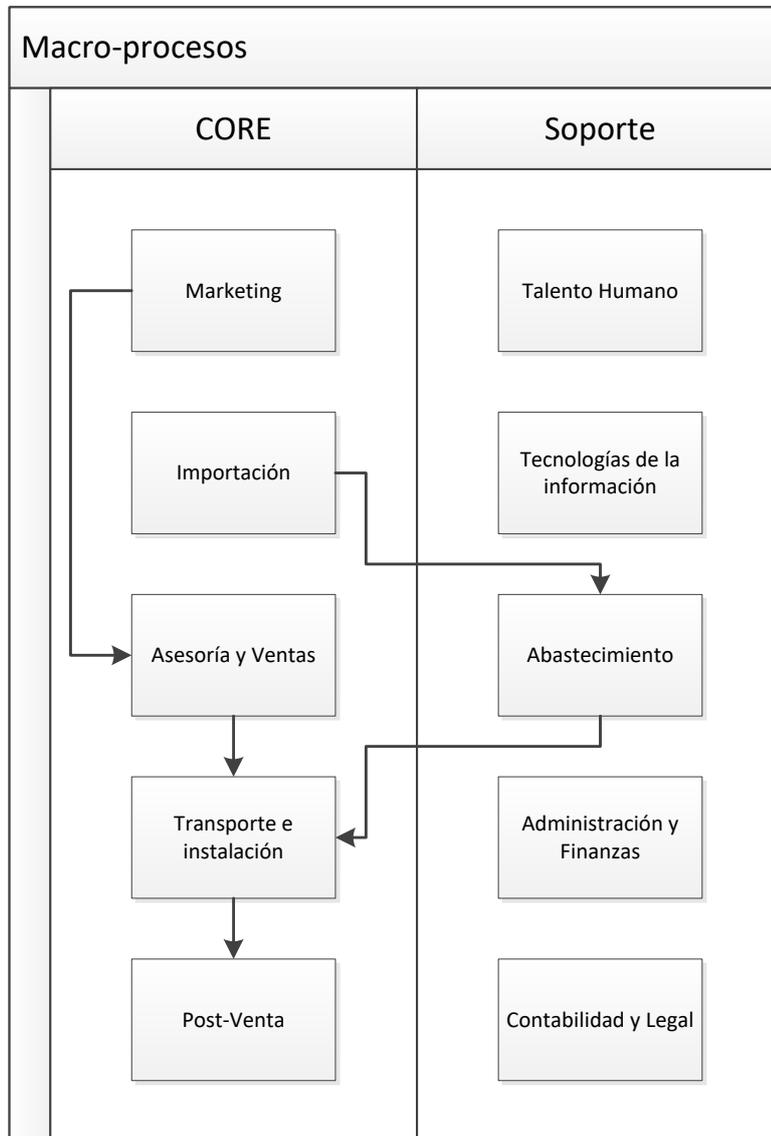
- Devoluciones y garantía: Se ofrecerá la opción de devolución del producto en un plazo mínimo de 14 días desde la fecha de entrega, el usuario tendrá que devolverlo en óptimas condiciones para la verificación de regla y luego el área administrativa gestionará el extorno del dinero. La garantía a aplicar será de 1 año, ya que cuenta con la garantía del fabricante o de la empresa.
- Seguimiento a la satisfacción: El community manager llama al cliente, apenas recibe la confirmación de la instalación por parte del instalador y contrastando con la guía de remisión del transportista.

### 5.1.2 Procesos

La empresa cuenta con 10 macro-procesos.

Figura 5.4

*Macro procesos*

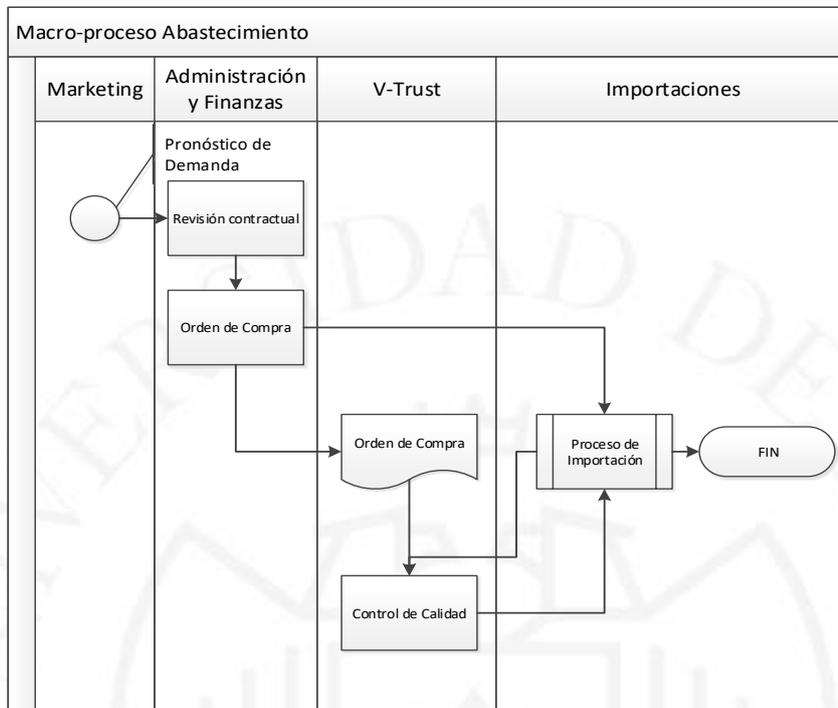


Elaboración propia

A continuación, se detallan los 3 macro-procesos más importantes:

Figura 5.5

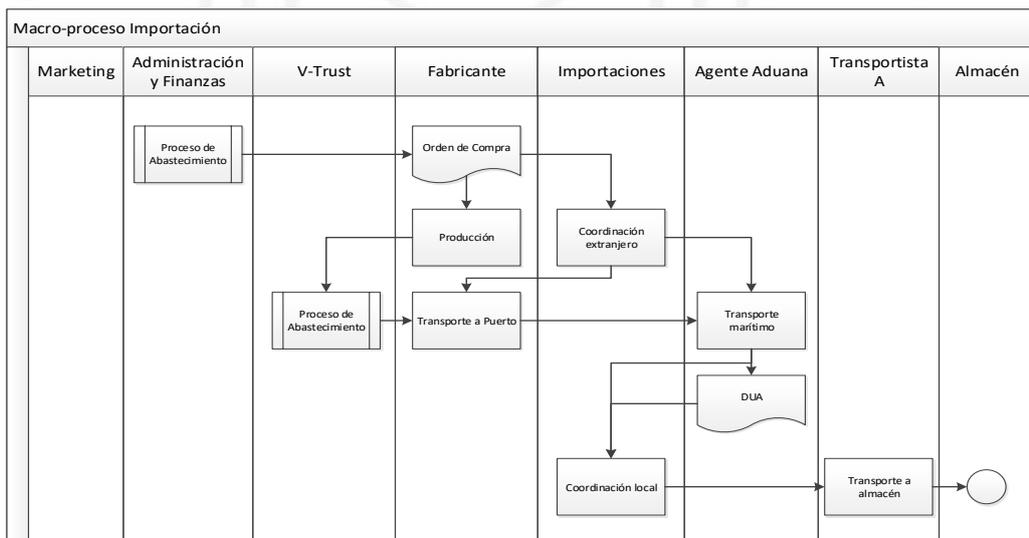
*Macro proceso de Abastecimiento*



Elaboración propia

Figura 5.6

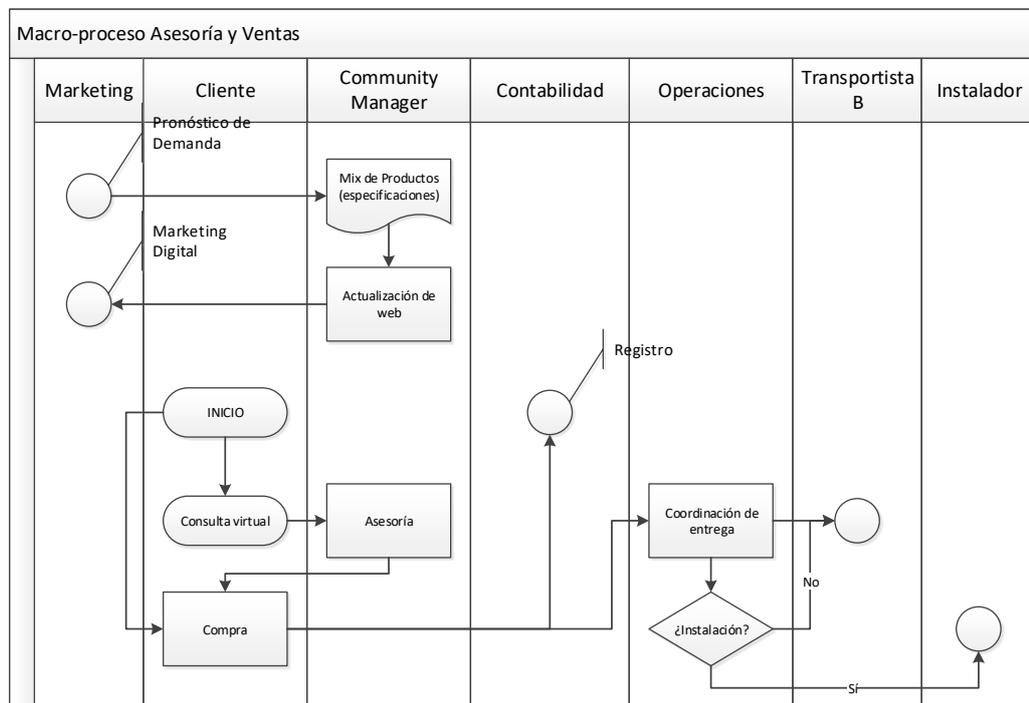
*Macro proceso de Importación*



Elaboración propia

Figura 5.7

*Macro proceso de Asesoría y Ventas*



Elaboración propia

### 5.1.3 Planificación

La planificación de las compras va de la mano con la velocidad de las ventas, de igual manera de la aceptación del mercado hacia los nuevos productos. Sin embargo, es importante saber cómo consiste la solicitud de compra para una importación al fabricante.

Para el proyecto se plantea ingresar al mercado con cuatro modelos que previamente han sido aceptados por medio de encuestas, alcanzando una aprobación de más del 95%. Los pedidos mínimos por modelos son: Modelo A: 20, Modelo B: 20, Modelo C: 20, Modelo D: 30, en total suman 90 unidades para importar.

Hacer pedidos con varios modelos, implica un mayor tiempo de producción por este motivo es importante elegir una fábrica que cuente con procesos de producción automatizados y buenas prácticas.

La capacidad de planta del proveedor para la producción/mes es aproximadamente de 80 000,00 unidades. Para la producción total de 90 unidades el fabricante despacha el pedido en 25 días aproximadamente, a lo que se le agregará un margen de error de 2 días adicionales (27 en total).

Se ha calculado el punto de equilibrio en base a los costos fijos durante los cuatro primeros años. Ya que existen varios productos, se utilizará el método del punto de equilibrio multiproducto, (Ver tabla 5.1 y 5.2)

Tabla 5.1

*Punto de equilibrio multiproducto (S/)*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
Modelo	Valor Unit. (S/)	Costo Unit. (S/)	Margen de Contrib. (1)-(2)	Mg/ Pvu (3)/(1)	Ventas en 48 meses	Tasa de Ventas	Valor Pond (4)*(5)	Costos fijos del Periodo (4 años)	Punto de Equilibrio en S/ (7)/(6)
YF2006	1 016,1	122,60	599,26	0,5897	1 028 293	32,40%	0,1911		
T1	635,59	81,20	359,51	0,5656	643 853	20,29%	0,1147	1 165 977	1 808 500
YF1006	720,33	56,90	526,87	0,7314	729 704	22,99%	0,1681		
YF9001	507,62	44,50	356,32	0,7019	771 598	24,31%	0,1706		
					<b>3 173 447,89</b>		<b>0,6447</b>		

Elaboración propia

Después de calcular el punto de equilibrio en unidades monetarias para 4 años, se procede a calcular por cada tipo de producto y se presenta la información de forma mensual.

Tabla 5.2

*Punto de equilibrio multiproducto (Unidades)*

	(9)				
Modelo	T. Mínimo por producto en S/ (5)*(8)	T. Mínimo por producto en unidades (9)/(1)	Contribución al Costo Fijo por producto	Punto de Equilibrio mensual en S/	Punto de Equilibrio mensual en Unidades
YF2006	586 009	577	345 608	12 209	13
T1	366 922	578	207 544	7 644	13
YF1006	415 848	578	304 164	8 663	13
YF9001	439 722	867	308 661	9 161	19

Elaboración propia

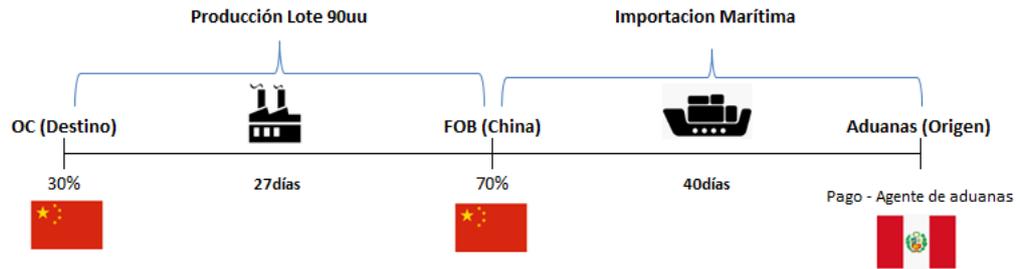
El fabricante recibirá una orden de compra y acepta un mínimo de 90 unidades por lote de producción.

Para establecer los métodos de pago con los fabricantes, primero deben de ser negociados por diversos factores como cantidad y riesgo. Para el proyecto, el método será 30% con la orden de compra (adelanto) y 70% de pago previa verificación de documentos aduaneros (bill of landing).

Por esto se deben de considerar dos meses y medio de programación para la importación de los productos (producción más transporte marítimo), y así asegurar el abastecimiento hacia los clientes. En la figura se tendrá más visión de este sistema de planificación.

Figura 5.8

*Lead Time de importación*



Elaboración propia

Adicionalmente, al tiempo de tránsito de la mercadería se considerará un promedio de 3 días hasta la llegada al almacén, considerando la posibilidad de pasar por canal rojo.

**5.1.4 Inventarios**

El nivel de inventario es crítico dentro de la operación. El lead time total es de 2 meses y medio, desde la colocación de la orden hasta la recepción del almacén en Lima. Se utilizarán herramientas de gestión de inventarios como la cantidad económica de pedido (EOQ), punto de reorden (ROP) y stock de seguridad (SS).

Los valores obtenidos de EOQ y ROP han sido utilizados para la realización del flujo de efectivo. El SS no se ha utilizado en el cálculo debido a que no se puede predecir como fluctuará la desviación de la demanda, así como la desviación del lead time. Durante la ejecución de las operaciones, sí será posible (siendo además indispensable) utilizar la información histórica de la desviación para ir actualizando los valores del ROP y SS para así minimizar los costos y asegurar el nivel de servicio deseado.

Figura 5.9

*Fórmulas de Gestión de Inventario*

$$ROP = \bar{D}_d \bar{P} + SS$$

$$SS = z * \sqrt{\bar{P} \sigma_d^2 + \bar{D}_d^2 \sigma_1^2}$$

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

$\bar{P}$  = plazo medio de entrega en días (sin dimensión en este caso).  
 $\sigma_d^2$  = variación de la demanda por día.  
 $\bar{D}_d$  = demanda media por día.  
 $\sigma_1^2$  = variación en el plazo de entrega (en este caso sin dimensión).  
 $S$ , Costo fijo de realizar un pedido, en valor monetario.  
 $D$ , Demanda anual del producto, en unidades.  
 $H = i \times C$ , Costo unitario anual de mantener inventario, en valor  
 $i$ , Costo de manejo de inventario como porcentaje del valor del producto, en porcentaje anual.

Elaboración propia

Respecto a los costos identificados para el cálculo del EOQ se tiene:

- Costos del mantenimiento del inventario: Incluye los costos por alquiler de almacén, por productos dañados, costo de manipuleo, los cuales se pueden incrementar de no ser controlados correctamente.
- Costo de colocar una orden: Costos administrativos, costos de aduanas (origen y destino), flete y seguro.

Estos costos en algunos casos pueden fluctuar durante el año o aumentar con el aumento del pedido, por ello, es indispensable dar seguimiento a futuras variaciones de los costos asociados a la fórmula EOQ. Se ha realizado el cálculo del EOQ por cada año del proyecto. Los valores preliminares de las variables del EOQ usados para todos los años del proyecto son:

- Costo ponderado de producto: \$ 72,77.
- Costo unitario anual de mantener inventario: \$ 14,55 (20% anual).

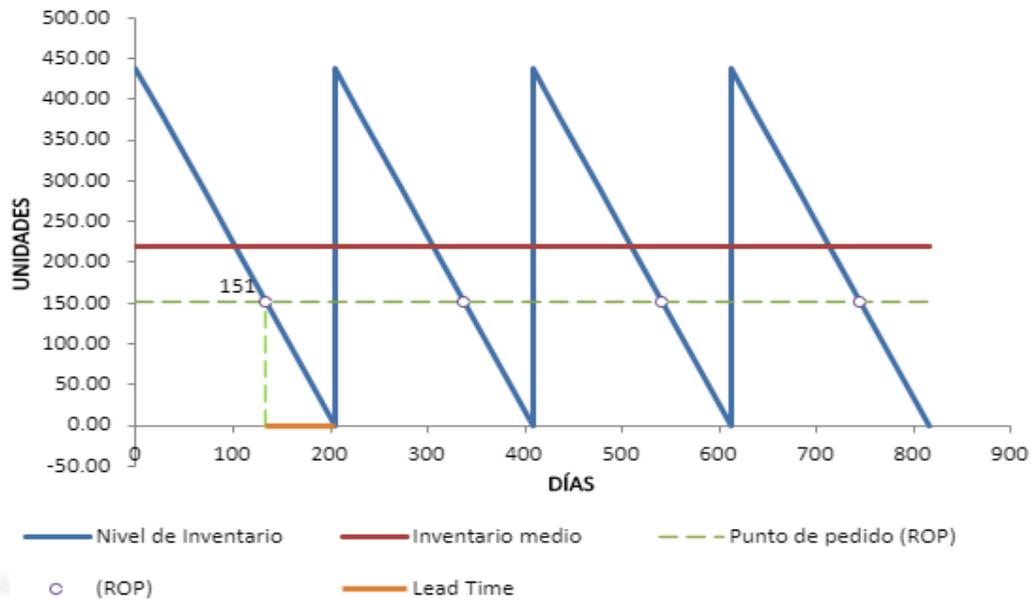
Para el cálculo del ROP, se definen las siguientes variables para todos los años del proyecto:

- Lead time (importación + transporte a almacén): 70 días.
- Días laborables por año: 360 días.

Gráficamente se puede apreciar para el tercer año:

Figura 5.10

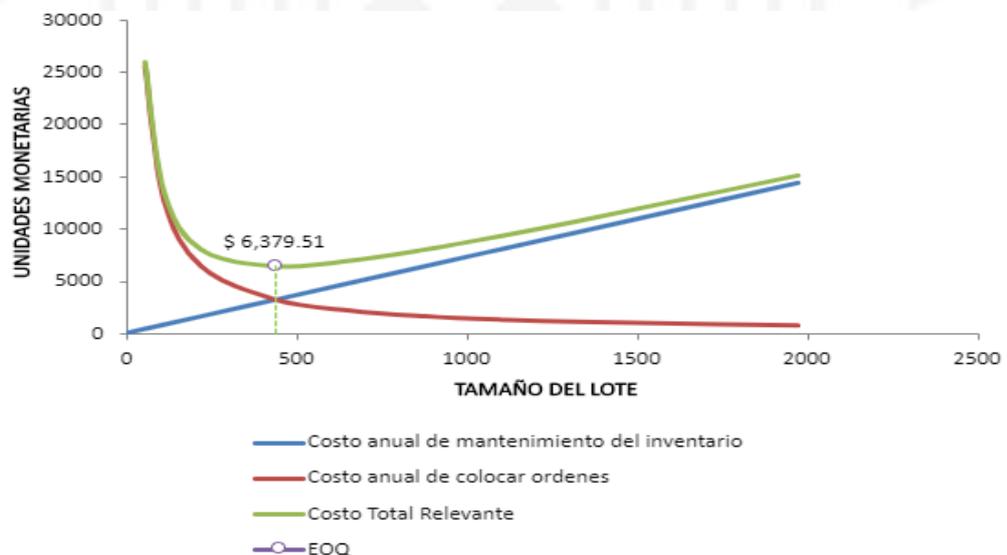
*Cantidad económica de pedido (EOQ) y punto de reposición (ROP) – Año 3*



Fuente: Ingeniería Industrial Online (2019)  
Elaboración propia

Figura 5.11

*Costo asociado a la cantidad económica de pedido (EOQ) – Año 3*



Fuente: Ingeniería Industrial Online (2019)

Se puede apreciar que el costo mínimo se alcanza cuando se cruzan las curvas del costo de mantener inventario y el costo de colocar órdenes (costo de pedir). A continuación, se muestra la información para todos los años del proyecto utilizando las formulas mostradas.

Tabla 5.3

*Cantidad económica de pedido (EOQ) y punto de reposición (ROP) del Proyecto*

Año	Demanda Anual	Costo de Pedir	EOQ	ROP
1	94	1 806,43	153	18
2	156	1 806,43	197	30
3	774	1 806,43	438	151
4	3 534	7 490,37	1 907	687
5	8 951	14 562,72	4 232	1 740
6	11 424	14 562,72	4 781	2 221
7	11 947	14 562,72	4 890	2 323
8	12 010	14 562,72	4 903	2 335
9	12 060	14 562,72	4 913	2 345
10	2 161	1 806,43	732	420

Elaboración propia

Sin embargo, para los dos primeros años, por razones del riesgo inicial de venta, así como la carencia de un almacén, se fuerza a que las cantidades a pedir sean las mínimas exigidas por el proveedor. El tamaño de pedido durante los dos primeros años será de 99 unidades, las cuales han sido utilizadas para diseñar los flujos de caja. A partir del tercer año las cantidades a pedir en el flujo de caja coinciden con lo definido en el EOQ.

## **5.2 Equipos, actividades y procesos.**

### **5.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones.**

El proyecto toma en cuenta un almacén de 225 m<sup>2</sup> y 15 m de altura, que incluye almacén de productos, patio de maniobras y oficinas.

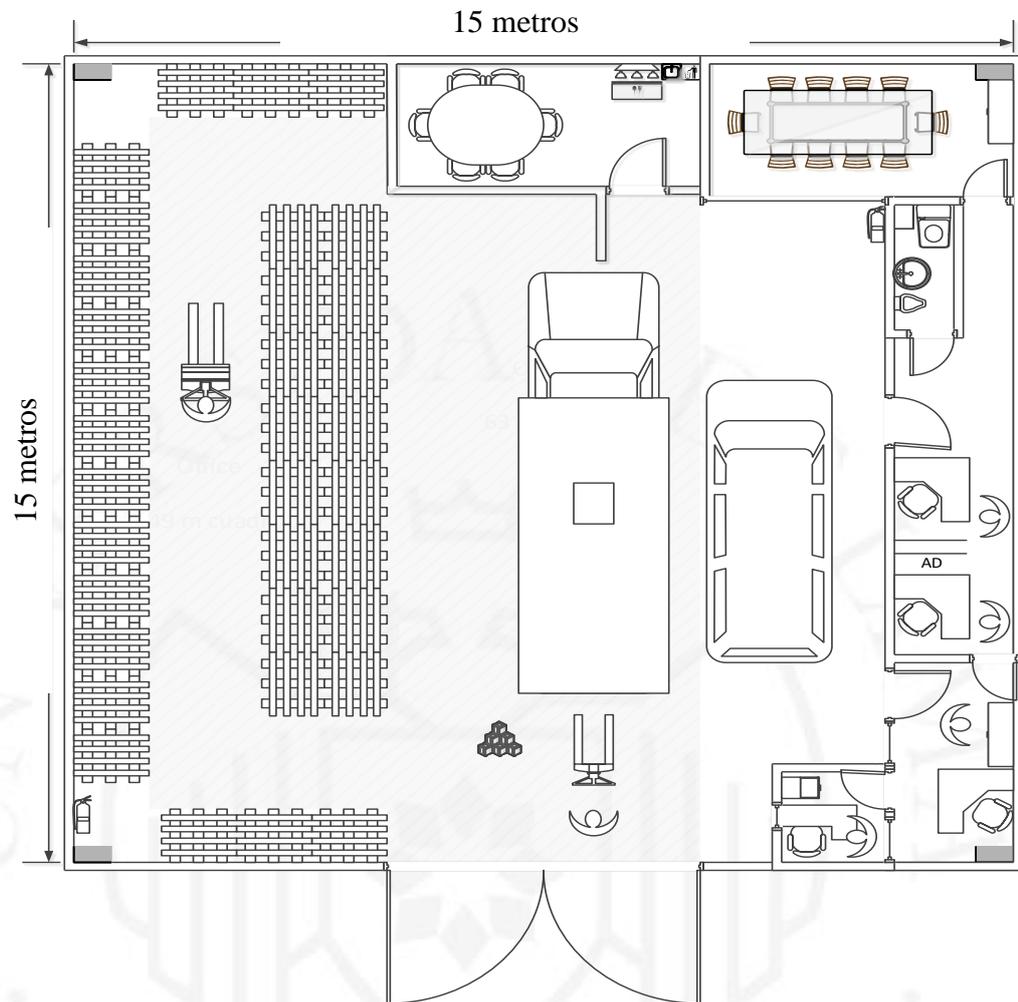
Se contará con un operario que se encargará del almacenamiento, ayuda en la estiba y desestiba, así como de la vigilancia.

Se contará con 2 extintores, uno tipo C para la zona de almacén, y uno de dióxido de carbono para el área de oficinas.

Se tomarán en cuenta las normas técnicas de prevención para el almacenamiento de materiales, ya sean paletizados o apilados sobre el suelo. (Ministerio de empleo y seguridad social de España, 2019)

Figura 5.12

*Disposición de oficinas y almacén*



Elaboración propia

**5.2.2 Equipos de trabajo y apoyos.**

Para la manipulación de los muebles embalados se utilizará un montacarga eléctrico: Toyota BT Ministacker SHM080 / SHL080.

**5.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock.**

Para la gestión de proveedores se manejará como política, disponer de un abanico de tres opciones, para ello se debe actualizar las posibilidades en el mercado peruano y chino, donde se elegirá aquellas que cumplan con las características de economía, calidad y rapidez, todas enfocadas a la maximización de beneficio y creación de valor al cliente.

Respecto a las compras, se basarán en estimaciones de la demanda y se buscará una alineación con el método EOQ (Economic Order Quantity). Sin embargo, para el inicio de la vida del proyecto la cantidad de productos está limitada por las economías de escala del fabricante. Ante esta restricción la cantidad mínima a pedir es de 90 unidades. Como se mencionó anteriormente, el lead time del producto se considera de 3 meses.

Inicialmente no se considerará un stock de seguridad al no disponer de información histórica. Se ha definido como punto de reorden inicial de 18 unidades. Como se mencionó anteriormente, las compras con el proveedor serán con pagos de 30% puesta la orden de compra y el 70% cuando la carga esta puesta abordo (FOB) recibiendo los documentos de confirmación, por último, recibidos los productos en el almacén, se realizará el pago al agente de aduanas y carga. Otras compras menores se realizarán con la caja chica de la empresa.

Al no contar con información histórica de ventas, y al ser una proyección preliminar no se puede definir un stock de seguridad al inicio del proyecto. Conforme aumente la cantidad de información respecto al comportamiento de la demanda se ajustará el valor del stock de seguridad en base a la fórmula previamente mencionada.

#### **5.2.4 Tercerización o integración de procesos.**

Respecto a las áreas CORE, solo se tercerizará la importación, gestión del portal web, transporte y se co-gestionará el marketing digital.

En las áreas de apoyo se tercerizará la contabilidad, tecnologías de la información y legal.

#### **5.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor**

Las actividades de la empresa estarán agrupadas en actividades core y de apoyo dentro de las cuales se especificará a continuación sus respectivas divisiones a través de la cadena de valor.

Figura 5.13

*Cadena de Valor*



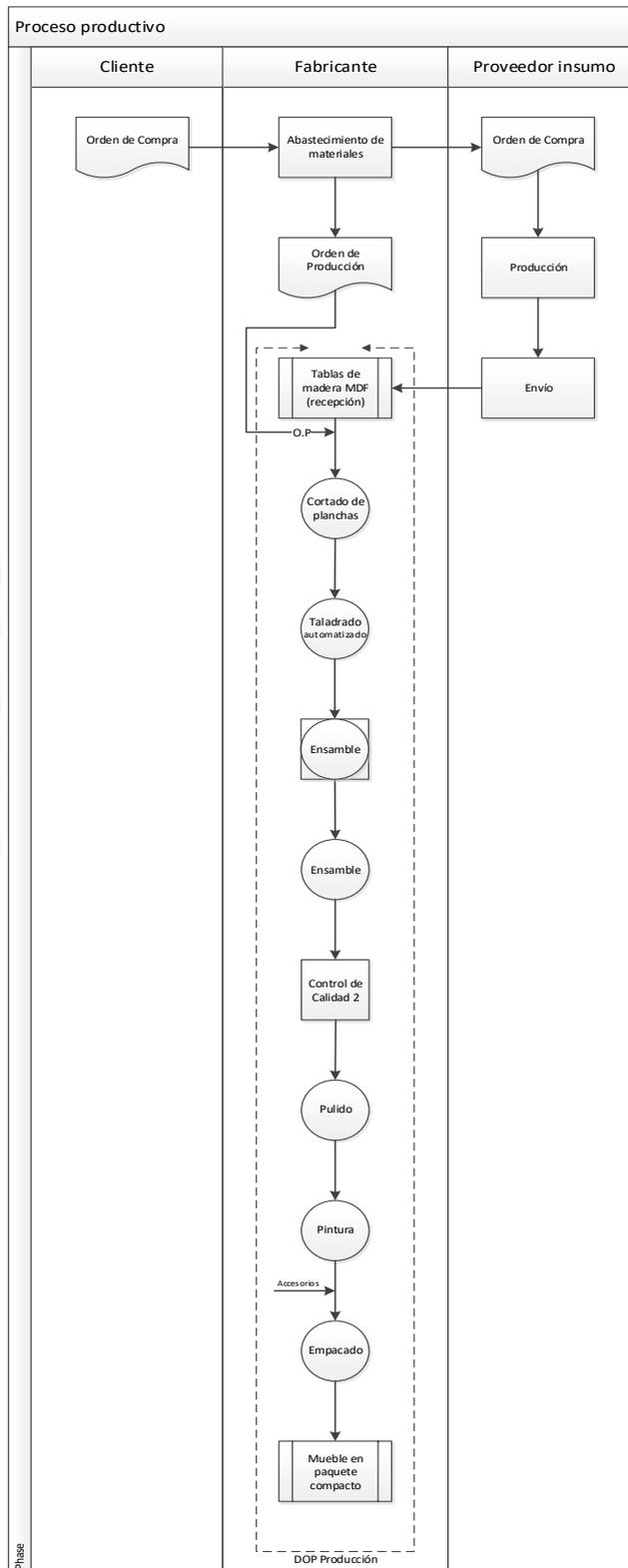
Elaboración propia

### 5.2.6 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio

El proceso de elaboración de muebles, lo realizará un proveedor en China; sin embargo, se tiene conocimiento de dicho proceso y es complementado con las actividades previas de abastecimiento. El proveedor a su vez, tiene otro proveedor que le hace entrega de tablas de madera de MDF.

Figura 5.14

*Proceso Productivo*



Elaboración propia

### 5.2.7 Políticas de transformación de la actividad.

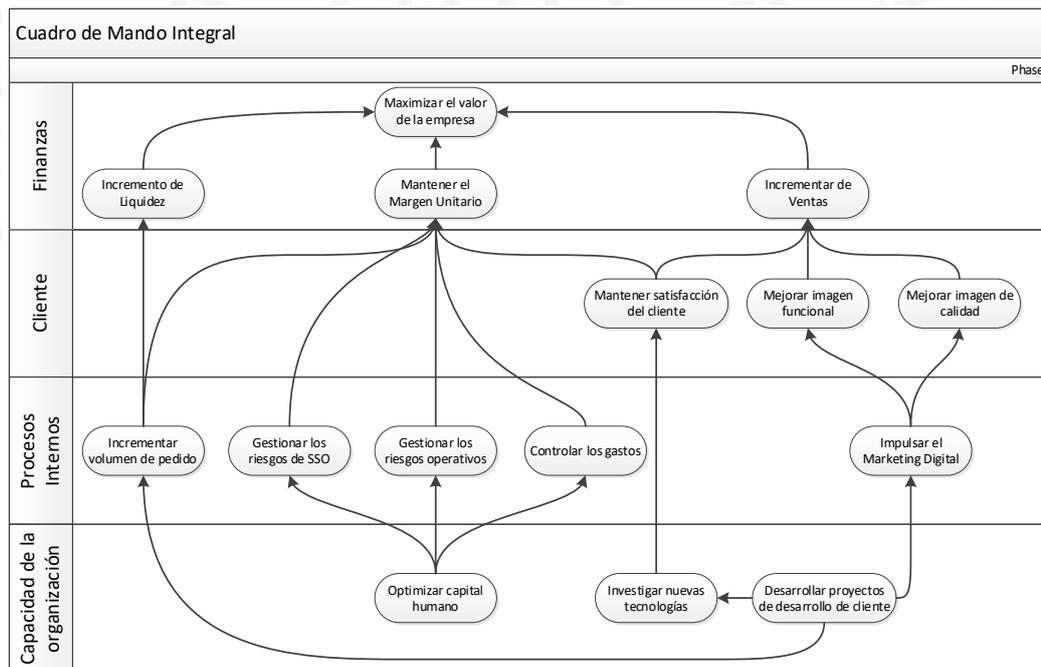
Los productos serán producidos siempre y cuando se mantengan los estándares de calidad mencionados previamente. Se evaluará periódicamente que el fabricante siga manteniendo las certificaciones necesarias para obtener un producto de calidad e inocuo para el uso humano.

### 5.2.8 Balance Scorecard: control de gestión por indicadores.

El modelo de gestión de la empresa está representado a través del Balance Scorecard. A continuación, se presenta el mapa estratégico donde se muestran los objetivos estratégicos relacionados a cada uno de las cuatro perspectivas.

Figura 5.15

*Balance Scorecard – Mapa estratégico*



Elaboración propia

Cada objetivo tiene asignado uno o más KPIs.

Tabla 5.4

*Balance Scorecard – Indicadores clave de rendimiento (KPIs)*

<b>Perspectiva de Finanzas</b>			
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsables</b>
Incrementar ventas	• Variación de ventas	66% (al año 2)	Jefe de Administración y Finanzas (JAF)
	• Actualización de mix	2 veces por año	
	• Alianzas con influencers	2 nuevas por año	
	• Participación en ferias	1 por año	
	• Contenidos publicados	4 al mes	
Incremento de liquidez	• # de buscadores con SEO	1 (Google)	
Maximizar el valor de empresa	• Periodo promedio de pago	45 días (año 4)	
	• % de EV	200% (año 5)	
Mantener el margen bruto	• Margen de contribución	50%	
	• Apalancamiento operativo	1.3	
	• % de pago en FOB	100% (en lotes > 4 000 unidades)	
<b>Perspectiva de Cliente</b>			
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsables</b>
Mejorar imagen funcional	• Nivel de aceptación de funcionalidad	90%	Jefe Comercial (JC)
Mejorar imagen de calidad	• Nivel de aceptación de la calidad	90%	
Mantener satisfacción del cliente	• % de satisfacción	95%	
	• # de proyectos de desarrollo de marca	1 bimestral	
Ser la marca top-of-mind en muebles multifuncionales	• Top of mind	10% del mercado meta al año 2	
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>			
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsables</b>
Gestionar los riesgos Operativos	• Mantenimiento de servidores	1 bimestral	Jefe de Operaciones
	• Operatividad de interfaces	95%	
	• On Time In Full (OTIF)	95%	
Asegurar abastecimiento	• # de productos por pedido	4 000 (año 4)	
	• Homologación de proveedores de muebles	Cada año (a partir del 4to)	
Cuidado del personal	• # de accidentes incapacitantes	0	
<b>Perspectiva de Capacidad de la Organización</b>			
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsables</b>
Liderar en rapidez de oferta y generación de contenido	• # de investigaciones a clientes respecto a nuevas tendencias	1 por bimestre	Jefe Comercial
Estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías	• Horas en investigación de nuevas tecnologías por mes	8 horas	Jefe de Operaciones
Optimizar capital humano	• Número de capacitaciones	2 al año	JAF

Elaboración propia

# **CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

## **6.1 Objetivos Organizacionales**

### **6.1.1. Naturaleza de la Organización**

La empresa forma parte del sector comercial peruano, con giro de importación/Exportación de productos, y la comercialización de los mismos. Por su tamaño, facturación, empleados y activos se considera como una MYPE.

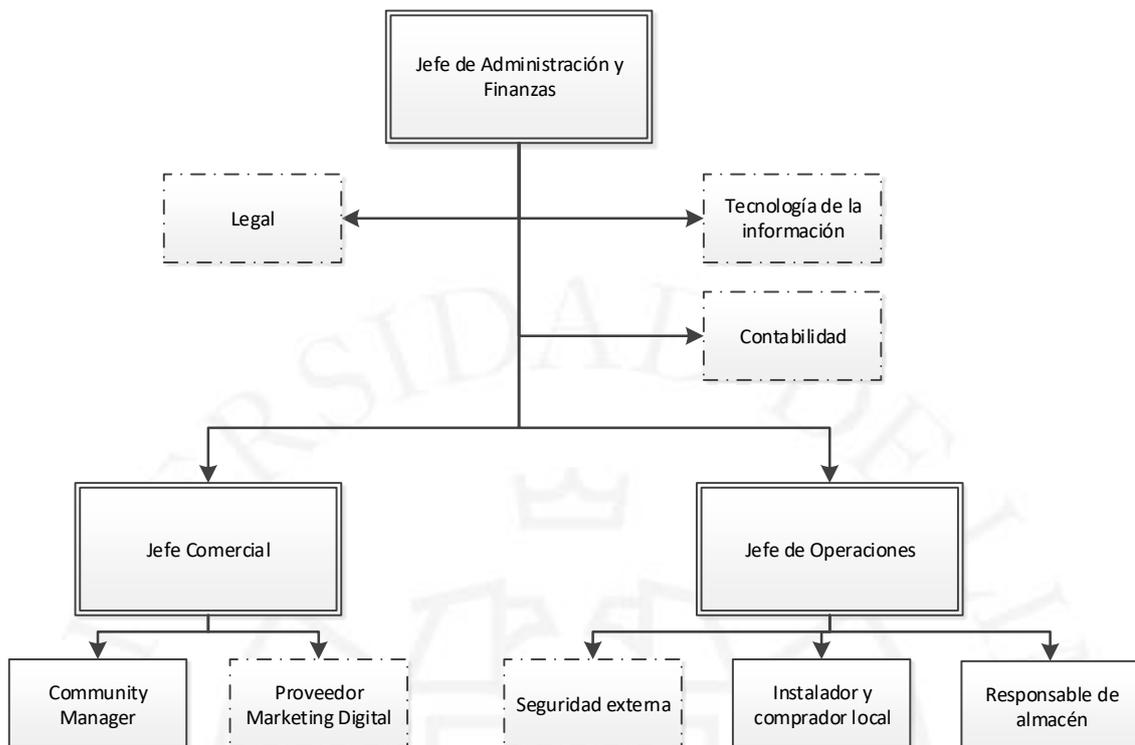
El fin de la empresa es comercializar productos al por menor. El origen del capital es privado, y se conforma como una sociedad anónima cerrada (SAC). Esta figura societaria permite la participación de la empresa sea en base a acciones, permite también que en caso la empresa lo desee pueda formar parte del Mercado de Valores, y finalmente es una figura que al tener mayores obligaciones legales, en caso de deudas, brindará más confianza ante las negociaciones con proveedores y posibles incursiones al mundo B2B.

### **6.1.2. Organigrama**

El personal interno de la empresa consta de 6 personas; tres de ellas con cargo de jefe, un community manager (y asesor de clientes), un instalador (y ayudante de almacén) y un responsable de almacén. El resto de posiciones serán tercerizadas, siempre supervisadas por alguna de las jefaturas.

Figura 6.1

Organigrama



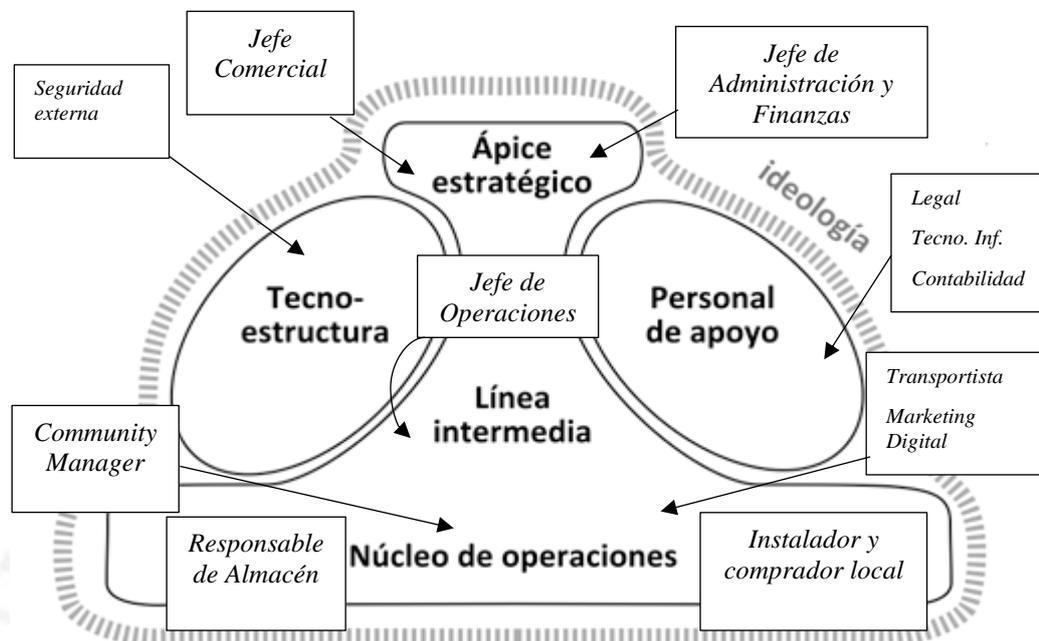
Elaboración propia

### 6.1.3. Diseño estructural por proyectos

El diseño estructural se basa en las buenas prácticas desarrolladas por H. Mintzberg, empezando por la identificación de las 5 partes básicas de la organización.

Figura 6.2

Las 5 partes básicas de la organización



Fuente: Mintzberg (1989, p.323)

Para diseñar las agrupaciones de posiciones, se ha definido que sea una estructura jerárquica, y que la agrupación de posiciones sea por “proceso de trabajo y función”. En caso se desarrolle una nueva línea de negocio, el diseño sería híbrido combinando una agrupación por cliente (B2B).

## 6.2 Diseño de Puestos y Responsabilidades.

El diseño de los perfiles de puestos está determinado por los objetivos estratégicos de la empresa y por los macroprocesos de la organización. El diseño se basa en el “Modelo Situacional” (Chiavenato, 1999).

Tabla 6.1

Relación de puestos de la empresa

Puesto	Formación	Experiencia
Jefe de Administración y Finanzas	Universitario, Maestría	6 años
Jefe Comercial	Universitario, Maestría	6 años
Jefe de Operaciones	Universitario	6 años
Community Manager	Universitario	3 años
Instalador y comprador local	Técnico	4 años
Responsable de almacén	Técnico	3 años

Elaboración propia

En el anexo 8, se muestra el detalle de los perfiles de los puestos de la empresa, basado en la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP”. (SERVIR, 2016)

### **6.3 Políticas Organizacionales**

#### **6.3.1 Política de incentivos**

A nivel transversal para todos los trabajadores se les dará los siguientes incentivos:

- Horario flexible.
- Almuerzo el día de cumpleaños.

De forma integral la empresa busca fomentar en sus trabajadores una cultura de trabajo en equipo, donde la comunicación e interacción entre colaboradores sea lineal y transparente, y apoyar el desarrollo profesional y personal a nivel de todo el organigrama.

#### **6.3.2 Política de responsabilidad social**

Se ejecutarán las siguientes medidas:

- No se comercializarán productos que no garanticen inocuidad a la salud.
- No desperdicio: No dejar luces prendidas si no se está usando un ambiente y rehusar las hojas.

#### **6.3.3 Política de reconocimiento**

La empresa ofrecerá beneficios para el personal de oficina que supere los objetivos planteados:

- Canje de horas libres
- Bonificación en el sueldo

#### **6.3.4 Política de ética**

La empresa se registrará bajo la ley y fomentará la libertad de expresión, igualdad de oportunidades y el equilibrio entre el trabajo y la familia.

## **6.4 Gestión del talento**

### **6.4.1 Selección y contratación**

Este punto es crítico para el desempeño de la empresa. Ya que el talento humano es el motor de la organización que de acuerdo a su esfuerzo dará resultados para generar beneficios.

En un inicio los puestos a tomar serian de personas recomendadas; sin embargo, conforme crezca la empresa se seleccionará a través de aplicaciones o páginas web, especializadas en recurso humano (Laborum, bumeran). Se exigirá que los valores estén alineados a los de la empresa. Además, se tomará en cuenta la cercanía de su vivienda a las oficinas.

Las fases de la selección son las siguientes:

- Revisión de los documentos (CV)
- Entrevista personal
- Pruebas psicométricas
- Llamar a referencias
- Selección del mejor
- Solicitud de documentos (Antecedentes policial y facturas de servicios)

### **6.4.2 Remuneración y desempeño.**

La política de compensación está directamente vinculada con el tipo de trabajo que realiza el colaborador, tratándose en todos los casos de una remuneración fija.

Se ha tomado como modelo para la Elaboración del Manual de Perfiles de Puestos la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos – MPP”.

La empresa será inscrita al régimen especial, debido a su nivel de facturación, número de trabajadores y tiempo en el mercado. Asimismo, estar en este régimen se tiene la ventaja de menor elaboración de informes contables, los cuales son una fuerte carga operativa tomando en cuenta los pocos recursos humanos con los que se cuenta.

Dentro del régimen especial, los trabajadores cumplirán de sus 48 horas semanales y gozarán de 1 día de descanso por semana, un descanso vacacional de 15 días remuneradas, SIS (Seguro integral de salud), acceso a la seguridad social y pensionario.

La planilla anual de puestos para el primer año es de S/ 41 553 elaborada según la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa - MYPE (Ley N° 28015, 2003) el Régimen Privado de Trabajo (Decreto Legislativo N° 728). El detalle de la planilla se puede apreciar en el anexo 9.

#### **6.4.3 Empowerment y reconocimiento**

Se fomentará una cultura de empowerment para los empleados de la compañía. Para aquellos empleados que sobrepasen las expectativas, se les impartirán capacitaciones personales por sus jefes inmediatos.

Esta cultura parte de la base de ampliar la toma de decisiones de forma autónoma y sin castigar el error, pero logrando aprendizajes. Para ello se destinarán proyectos con responsabilidades ascendentes, para poder así evaluar la capacidad de gestión, liderazgo y análisis de los colaboradores.

Cuando el negocio culmine la fase de crecimiento, todas las funciones deberán ser estandarizadas, y se necesitará un nivel superior de autonomía y toma de decisión por parte de los trabajadores.

#### **6.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo**

Se realizarán capacitaciones anuales de seguridad y de trabajos de riesgo impartidas por un experto. Se incluirán a todos los trabajadores dentro de las actividades internas de recreación realizadas por la empresa. Se acordarán cursos de actualización de temas solicitados por las jefaturas para todos los miembros de la empresa.

### **6.5 Estructura de gastos de RRHH.**

Conforme a las políticas organizacionales, se ha establecido el presupuesto de la planilla, que se menciona en el numeral 6.1.2. Adicionalmente se cuenta con gastos por capacitaciones, que se estiman en S/ 2 500 anuales, y los dos socios irán a la feria de Canton en China a fin de establecer networking con empresas chinas.

Al ser un negocio nuevo y con mucha incertidumbre se tomarán decisiones respecto a la remuneración de los socios de forma mensual.

Tabla 6.2

*Estructura de gastos de recursos humanos (en miles de soles)*

<b>Gastos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Planilla	42	46	89	179	379	521	510	510	563	363
Capacitaciones	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Viaje a China	-	-	-	14	-	-	-	-	-	-

Elaboración propia

SCIENTIA ET PRAXIS

## CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

### 7.1 Supuestos

El proyecto está estimado para tener una vida de 10 años, empezando operaciones al 2021 y con 3 meses pre-operativos en el 2020. El pronóstico de venta está diseñado a similitud de una curva “S”. La característica de esta curva es que los valores iniciales, así como pendiente, son muy pequeños al inicio, pero crece exponencialmente hasta tener una pendiente pronunciada, la cual se desacelera y termina en una meseta. Este comportamiento es natural para la mayoría de proyectos siempre que se apliquen los recursos necesarios. A través de la estrategia de marketing mencionada anteriormente se espera lograr el volumen proyectado.

Debido a una futura intensa competencia, así como posibles incursiones de nuevas tecnologías, como la impresión 3D; se proyecta una fuerte caída en las ventas a partir del año 10, con lo cual se espera liquidar el negocio.

Para el presente proyecto se está trabajando con precios diferenciados para cada uno de los 4 modelos de producto a ofrecer, siendo los precios los siguientes:

Tabla 7.1

*Precios Unitarios (en soles, sin IGV)*

<b>Modelo</b>	<b>Valor Unitario</b>
YF2006	S/ 1 016
T1	S/ 636
YF1006	S/ 720
YF9001	S/ 508

Elaboración propia

El negocio al ser de tipo B2C no tendrá cobros diferidos, sino que será 100% al contado); esto incluye los pagos hechos a través de tarjetas de crédito/débito.

Los costos directos de los productos de origen chino serán:

Tabla 7.2

*Costos directos (en dólares, sin IGV)*

<b>Modelo</b>	<b>Costo Unitario (\$).</b>
YF2006	\$ 122,60
T1	\$ 81,20
YF1006	\$ 56,90
YF9001	\$ 44,50

Elaboración propia

Como se mencionó en el capítulo de Operaciones, se contratará los servicios de inspección antes de la puesta en barco, cuyo precio por cargamento es de \$ 268.

La forma de pago al productor en China será de la siguiente manera:

Tabla 7.3

*Forma de pago de importación*

	Porcentaje de pago
Adelanto	30%
Pago en FOB	70%

Elaboración propia

La gestión logística más los pagos por obligaciones aduaneras y de transporte serán asumidos por un operador logístico, quien se encargará de nacionalizar la mercadería y llevarla hasta la base de operaciones de la empresa. Se cuenta con la cotización para un pedido pequeño equivalente hasta 100 unidades, siendo estimados los precios cuando aumente considerablemente la cantidad de ser gestionada (ver anexo 5).

La venta, al ser online, requiere de una pasarela de pagos que costará 3.99% del valor de la transacción + \$ 0,15 por cada transacción.

El costo por delivery será de S/ 30 por envío.

Los sueldos base del personal estarán divididos en fases. El inicio de la segunda fase será cuando exista una proyección de caja operativa positiva para los 12 meses a futuro. El inicio de la tercera fase será cuando se proyecten 12 meses ininterrumpidos de flujo de caja libre positivo. Finalmente, la cuarta fase empieza con la recuperación financiera de la inversión del proyecto y dura hasta la liquidación del proyecto.

Tabla 7.4

*Fases del sueldo bruto*

Personal	Sueldo (fase 1)	Sueldo (fase 2)	Sueldo (fase 3)	Sueldo (fase 4)
Community Manager	S/ 1 250	S/ 2 500	S/ 3 000	S/ 3 500
Jefe de Operaciones	S/ -	S/ 2 500	S/ 3 000	S/ 3 500
Jefe de Administración y Finanzas	S/ 500 (p)	S/ 930 (p)	S/ 2 500	S/ 5 000
Jefe Comercial	S/ 500 (p)	S/ 930 (p)	S/ 2 500	S/ 5 000
Instalador y comprador local	S/ 900 (p)	S/ 1 200	S/ 1 500	S/ 1 800
Responsable de almacén	S/ 900 (p)	S/ 1 200	S/ 1 500	S/ 1 800

(p) Tiempo parcial  
Elaboración propia

No habrá un jefe de Operaciones hasta que las ventas de muebles sean de 2 unidades diarias. Durante ese tiempo las funciones operativas serán asumidas por los otros jefes. Los socios que a la vez se desempeñarán como los responsables de Administración/Finanzas y Comercial/Ventas empezarán percibiendo un sueldo a tiempo parcial debido a la poca operación durante los primeros meses de la empresa. Solo el community manager estará con un sueldo fijo completo, desde incluso antes de que empiecen las operaciones.

Durante el tiempo de vida de la empresa no se sobrepasarán los 20 trabajadores, por lo que no se incluirán pagos por participaciones.

El impuesto a la renta se pagará de forma íntegra al tercer mes año fiscal siguiente, debido a que en los primeros años existen pérdidas a nivel del Estado de Resultados.

Se dispondrá de almacén, cuando la proyección de venta supere las 30 unidades por mes. Las características serán las siguientes:

Tabla 7.5

*Características del local*

Costo m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup> estimado	Costo total (\$)
\$ 17	225	\$ 3 825

Elaboración propia

Dentro del marketing, se invertirá periódicamente según las siguientes tablas:

Tabla 7.6

*Gasto de redes sociales (en S/)*

	Costo Unitario	Veces al mes	C. Total Mes
Redes Sociales (Instagram, Facebook)	60	3	180

Elaboración propia

Tabla 7.7

*Gasto de influencer (en S/)*

		Fecha 1	Fecha 2
Influencer (todos los años)	1 000	Jul-20	Dec-20

Elaboración propia

Adicionalmente, se obsequiará a los clientes 2 herramientas básicas de uso genérico, tomando en cuenta que un grupo de nuestros clientes serán nuevos propietarios de viviendas.

Tabla 7.8

*Gasto de kit de herramientas (en S/)*

	Costo Unit. (1)	Costo Unit. (2)	Stock de Seguridad
Kit de herramientas	6	4,5	6

Elaboración propia

## 7.2 Plan de Inversiones

Las inversiones del proyecto se realizarán en diferentes años según las necesidades del negocio. Las inversiones se realizan hasta el tercer año de operación.

Tabla 7.9

*Estructura de Inversiones (en S/)*

Inversión	2020	2021	2022	2023	<b>Total</b>
Activo Fijo	6 600	-	3 900	102 220	<b>112 720</b>
Activo Intangible	11 119	-	-	-	<b>11 119</b>
Capital de Trabajo	58 003	33 024	555 400	228 944	<b>875 371</b>
<b>Total</b>	<b>75 722</b>	<b>33 024</b>	<b>559 300</b>	<b>331 164</b>	<b>999 210</b>

Elaboración propia

## 7.3 Activos y depreciación

### 7.3.1 Activos fijos tangibles

BeFlex realizará inversión en activos fijos tangibles por un valor de S/ 112 720.

Tabla 7.10

*Presupuesto de Activos Tangibles*

Activos Tangibles	Cantidad	Importe	Total Importe	Vida Útil años	Inicio de uso
Laptops y desktops	3	2 200	6 600	4	Ene-2021
Laptops	1	2 200	2 200	4	Jul-2023
Apilador Crown RR 5700	1	65 000	65 000	10	Mar-2023
Transpaleta Estoka	1	1 020	1 020	10	Mar-2023
Racks	Global	23 800	23 800	10	Mar-2023
Palets	510	20	10 200	10	Mar-2023
Instalaciones en almacén	Global	3 900	3 900	10	Ene-2023

Elaboración propia

Los activos fijos tangibles se deprecian según los lineamientos de la SUNAT. Al final del proyecto los activos cuentan con un valor residual, el cual será usado en el flujo de caja, para su posterior liquidación.

Tabla 7.11

*Cuadro de Depreciación*

Activos Tangibles	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Valor Residual
Laptops y desktops	1 650	1 650	1 925	2 200	550	550	275	-	-	-	0
Apilador Crown RR 5700			5 417	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	14 083
Transpaleta Estoka	-	-	85	102	102	102	102	102	102	102	221
Racks	-	-	1 983	2 380	2 380	2 380	2 380	2 380	2 380	2 380	5 157
Palets	-	-	850	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	2 210
Instalaciones de almacén	-	-	390	390	390	390	390	390	390	390	780

Elaboración propia

### 7.3.2 Activos Intangibles

BeFlex realizará inversión en activos intangibles que son necesarios para el desarrollo de las operaciones.

Tabla 7.12

#### *Presupuesto de Activos Intangibles*

<b>Inversión Intangible</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Importe</b>
Constitución de la empresa	Global	1 200
Licencias y permisos	Global	2 500
Software - Tienda Virtual, multimedia, redes sociales y Office	Global	5 380
Gastos Pre-Operativos	Global	2 039

Elaboración propia

Solo aquellos activos intangibles de categoría de software están permitidos de generar gasto por amortización mensual durante la vida útil del activo.

Tabla 7.13

#### *Cuadro de Amortización*

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Software	538	538	538	538	538	538	538	538	538	538

Elaboración propia

### 7.4 Capital de trabajo

El capital de trabajo ha sido calculado en base al método del déficit acumulado máximo, el cual es método más exacto y considera la estacionalidad.

Para el primer año de operación no habrá egresos por pago de impuestos. Estos serán pagados en el 3er mes posterior al cierre del año.

Tabla 7.14

*Proyección de la Inversión en capital de trabajo – meses preoperativos y año 1 (S/)*

Flujo de Caja Mensual	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21
<b>Ingresos</b>															
Cobros al contado 100%				1 864	2 880	3 387	3 387	5 759	6 267	6 267	6 267	6 267	6 267	6 775	9 654
<b>Total Ingresos</b>	-	-	-	<b>1 864</b>	<b>2 880</b>	<b>3 387</b>	<b>3 387</b>	<b>5 759</b>	<b>6 267</b>	<b>6 775</b>	<b>9 654</b>				
<b>Costos y Gastos</b>															
Costo de Ventas	7 348	17 145											7 348	17 145	
GIF		3 832	3 221											3 832	3 221
Gastos Administrativos				4,014	2,814	2 814	2 814	3 907	3 907	3 907	3 907	3 907	3 907	3 907	3 907
Gastos de Ventas				906	839	1 039	896	1 241	1 153	2 299	1 299	1 297	1 298	1 211	2 757
<b>Total Egresos</b>	<b>7 348</b>	<b>20 977</b>	<b>3 221</b>	<b>4 920</b>	<b>3 653</b>	<b>3 853</b>	<b>3 710</b>	<b>5 148</b>	<b>5 060</b>	<b>6 207</b>	<b>5 207</b>	<b>5 204</b>	<b>12 553</b>	<b>26 096</b>	<b>9 886</b>
Saldo del mes (déficit)	-7 348	-20 977	-3 221	-3 057	-773	-466	-323	611	1 206	60	1 060	1 062	-6 287	-19 321	-232
Saldo acumulado	-7 348	-28 325	-31 546	-34 603	-35 376	-35 842	-36 164	-35 553	-34 347	-34 286	-33 226	-32 163	-38 450	-57 771	-58 003

**Capital de Trabajo (Año 0) 58 003**

Elaboración propia

El mayor déficit de la empresa ocurre en el año 4. Se realizarán aportes anuales de capital de trabajo, según el requerimiento de efectivo.

Tabla 7.15

*Proyección de la Inversión en capital de trabajo – Proyecto (miles de soles)*

Flujo de Caja Anual	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Total Ingresos</b>		<b>65</b>	<b>108</b>	<b>539</b>	<b>2 461</b>	<b>6,234</b>	<b>7 955</b>	<b>8 319</b>	<b>8 365</b>	<b>8 397</b>	<b>1 504</b>
<b>Total Egresos</b>		123	141	1 094	2 551	4 127	5 406	6 447	5 426	5 546	1 937
Saldo anual		-58	-33	-555	-90	2 107	2 549	1 872	2 939	2 851	-433
Saldo (déficit) acumulado mensual		-58	-91	-646	-875	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo incremental	58	33	555	155	229	-	-	-	-	-	-

Elaboración propia

## 7.5 Fuentes de financiamiento y amortización

El financiamiento inicial será enteramente aportado por los socios, ya que las entidades financieras exigen tasas cercanas al 30% cuando una empresa no cuenta con un historial de operación ni ingresos por encima de los 30 000 soles anuales. Sin embargo, se hará uso de financiamiento de terceros en noviembre del año 2024, momento de mayor déficit de efectivo, contando a partir de esa fecha con flujos positivos suficientes para pagar los intereses venideros.

El préstamo se obtiene por un crédito personal a nombre de unos de los socios en razón a que el nuevo emprendimiento no cumple con los requisitos para acceder a financiamiento bancario u otras entidades financieras. Este financiamiento asciende a S/. 30,600 con una TCEA de 20,72% capitalizable mensualmente, durante 48 meses, usando el sistema francés y sin periodos de gracia. La primera cuota se comenzará a pagar a partir de diciembre del año 2024, el préstamo incluye seguro.

Tabla 7.16

### *Cronograma bancario*

Dinners Club		Interés anual		18,44% TEA
Monto:	30 600 Soles	Interés mensual		1,42% TEM
Cuotas:	48 mensuales	Interés anual		20,72% TCEA
Sistema:	Francés	Periodo de gracia		No
Seguro:	2% (S/ 611,76)	ITF		1,55
N°	Saldo	Amortización	Intereses y Gastos	Cuotas
0	31 212,00			
1	31 212,00	128	786,63	914,63
2	31 084,00	472,33	442,3	914,63
3	30 611,67	465,26	449,37	914,63
4	30 146,41	472,09	442,54	914,63
5	29 674,32	521,45	393,18	914,63
6	29 152,87	486,67	427,96	914,63
7	28 666,20	507,49	407,14	914,63
8	28 158,71	501,26	413,37	914,63
9	27 657,45	521,81	392,82	914,63
10	27 135,64	516,28	398,35	914,63
11	26 619,36	523,86	390,77	914,63
12	26 095,50	544	370,63	914,63
13	25 551,50	539,54	375,09	914,63
14	25 011,96	559,39	355,24	914,63
15	24 452,57	555,67	358,96	914,63
16	23 896,90	563,83	350,8	914,63
17	23 333,07	605,47	309,16	914,63
18	22 727,60	580,99	333,64	914,63
19	22 146,61	600,08	314,55	914,63
20	21 546,53	598,33	316,3	914,63
21	20 948,20	617,1	297,53	914,63
22	20 331,10	616,17	298,46	914,63
23	19 714,93	625,22	289,41	914,63

(continua)

(continuación)

N°	Saldo	Amortización	Intereses y Gastos	Cuotas
24	19 089,71	643,5	271,13	914,63
25	18 446,21	643,84	270,79	914,63
26	17 802,37	661,78	252,85	914,63
27	17 140,59	663,01	251,62	914,63
28	16 477,58	672,74	241,89	914,63
29	15 804,84	705,22	209,41	914,63
30	15 099,62	692,97	221,66	914,63
31	14 406,65	710,01	204,62	914,63
32	13 696,64	713,57	201,06	914,63
33	12 983,07	730,23	184,4	914,63
34	12 252,84	734,76	179,87	914,63
35	11 518,08	745,55	169,08	914,63
36	10 772,53	761,63	153	914,63
37	10 010,90	767,67	146,96	914,63
38	9 243,23	783,35	131,28	914,63
39	8 459,88	790,44	124,19	914,63
40	7 669,44	802,04	112,59	914,63
41	6 867,40	820,37	94,26	914,63
42	6 047,03	825,86	88,77	914,63
43	5 221,17	840,47	74,16	914,63
44	4 380,70	850,32	64,31	914,63
45	3 530,38	864,49	50,14	914,63
46	2 665,89	875,5	39,13	914,63
47	1 790,39	888,35	26,28	914,63
48	902,04	902,04	12,59	914,63

Elaboración propia

Se ha realizado la proyección de los gastos financieros y amortización.

Tabla 7.17

*Cronograma de gastos financieros*

	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Amortización	128	6 072	7 210	8 559	9 243
Intereses	787	4 904	3 766	2 416	818
Cuota	915	10 976	10 976	10 976	10 061

Elaboración propia

Más adelante, se aprecia que la tasa del préstamo es superior a la tasa del accionista; sin embargo, debido a la gran cantidad de capital adicional que se requiere, se estima que será más factible conseguir financiamiento externo a recaudar mayor capital de socios o incrementar la cantidad de estos; y, se observa que el VAN y la TIR financieros son superiores a los económicos.

## 7.6 Estado de Situación Financiera

Se ha elaborado los estados financieros proyectados para los 10 años del proyecto.

Tabla 7.18

*Estado de situación financiera proyectado (soles)*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>ACTIVOS</b>	<b>Activo Corriente</b>											
	Caja y bancos	26 457	33 024	555 400	197 731	138 042	2 234 651	4 773 826	6 636 285	9 566 223	12 417 246	12 006 232
	Adelanto a proveedores	-	-	-	-	-	-	363 034	-	-	54 419	-
	Inventario en tránsito	31 546	31 546	28 325	510 871	1 279 672	1 415 498	-	1 446 369	-	-	-
	Inventario final	-	1 811	15 482	76 121	155 768	9 238	872 169	230 186	1 026 328	365 931	-
	Crédito fiscal	-	7 916	15 221	22 125	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Estado de Situación Financiera</b>	<b>58 003</b>	<b>74 297</b>	<b>614 429</b>	<b>806 849</b>	<b>1 573 482</b>	<b>3 659 388</b>	<b>6 009 029</b>	<b>8 312 840</b>	<b>10 592 551</b>	<b>12 837 596</b>	<b>12 006 232</b>
	<b>Activo no corriente</b>											
	Máquina y equipos	6 600	6 600	10 500	112 720	112 720	112 720	112 720	112 720	112 720	112 720	
	Intangibles	11 119	11 119	11 119	11 119	11 119	11 119	11 119	11 119	11 119	11 119	11 119
	Depreciación acumulada		-2 188	-4 376	-15 564	-28 694	-40 174	-51 654	-62 859	-73 789	-84 719	-5 380
<b>Total activo no corriente</b>	<b>17 719</b>	<b>15 531</b>	<b>17 243</b>	<b>108 275</b>	<b>95 145</b>	<b>83 665</b>	<b>72 185</b>	<b>60 980</b>	<b>50 050</b>	<b>39 120</b>	<b>5 739</b>	
<b>Total Activo</b>	<b>75 722</b>	<b>89 828</b>	<b>631 671</b>	<b>915 123</b>	<b>1 668 626</b>	<b>3 743 053</b>	<b>6 081 214</b>	<b>8 373 820</b>	<b>10 642 601</b>	<b>12 876 716</b>	<b>12 011 971</b>	

(continua)

(continuación)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>Pasivos corrientes</b>											
	Tributos por Pagar	-	-	-	-	197 516	672 014	890 129	941 432	949 739	939 237	-
	Intereses por Pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Total Pasivo Corriente</b>	-	-	-	-	<b>197 516</b>	<b>672 014</b>	<b>890 129</b>	<b>941 432</b>	<b>949 739</b>	<b>939 237</b>	-
	<b>Pasivo No Corriente</b>											
	Deuda a largo plazo	-	-	-	-	31 084	25 012	17 802	9 243	-	-	-
	<b>Total pasivo No corriente</b>	-	-	-	-	<b>31 084</b>	<b>25 012</b>	<b>17 802</b>	<b>9 243</b>	-	-	-
	<b>Total pasivo</b>	-	-	-	-	<b>228 600</b>	<b>697 026</b>	<b>907 931</b>	<b>950 675</b>	<b>949 739</b>	<b>939 237</b>	-
	Capital	75 722	108 746	668 046	967 998	967 998	967 998	967 998	967 998	967 998	967 998	967 998
	Resultados acumulados	-	-	-18 918	-36 375	-52 874	472 029	2 078 029	4 205 285	6 455 147	8 724 864	10 969 481
	Resultado del ejercicio		-18 918	-17 457	-16 499	524 903	1 606 000	2 127 256	2 249 862	2 269 716	2 244 618	74 492
	<b>Total Patrimonio</b>	<b>75 722</b>	<b>89 828</b>	<b>631 671</b>	<b>915 123</b>	<b>1 440 027</b>	<b>3 046 026</b>	<b>5 173 283</b>	<b>7 423 145</b>	<b>9 692 861</b>	<b>11 937 479</b>	<b>12 011 971</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>75 722</b>	<b>89 828</b>	<b>631 671</b>	<b>915 123</b>	<b>1 668 626</b>	<b>3 743 053</b>	<b>6 081 214</b>	<b>8 373 820</b>	<b>10 642 601</b>	<b>12 876 716</b>	<b>12 011 971</b>	

Elaboración propia

## 7.7 Estado de resultados

Se presenta el estado de resultados proyectado para los 10 años de duración del proyecto. A través del análisis horizontal y vertical (anexos 15 y 16) se puede apreciar que el porcentaje de utilidad bruta incrementa 2 puntos porcentuales en el cuarto año, esto debido a que la empresa incrementa el tamaño del pedido, reduciéndose algunos costos de importaciones por la economía de escala.

Tabla 7.19

*Estado de resultados proyectado (soles)*

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	65 041	108 061	538 958	2 461 388	6 233 585	7 955 132	8 319 122	8 364 689	8 397 713	1 503 726
Costo de Ventas	29 736	49 421	239 802	1 058 209	2 705 874	3 383 564	3 528 192	3 542 965	3 556 118	670 128
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>35 305</b>	<b>58 640</b>	<b>299 156</b>	<b>1 403 179</b>	<b>3 527 711</b>	<b>4 571 567</b>	<b>4 790 930</b>	<b>4 821 724</b>	<b>4 841 595</b>	<b>833 598</b>
Gastos de Administración	45 901	62 635	255 683	391 528	584 245	709 739	718 425	718 150	770 650	559 654
Gastos de Ventas	16 238	20 767	66 876	266 321	660 549	840 677	878 795	883 301	887 090	167 502
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(26 834)</b>	<b>(24 762)</b>	<b>(23 403)</b>	<b>745 330</b>	<b>2 282 917</b>	<b>3 021 151</b>	<b>3 193 710</b>	<b>3 220 273</b>	<b>3 183 855</b>	<b>106 442</b>
Egresos Extraordinarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	780
Gastos financieros	-	-	-	787	4 904	3 766	2 416	818	-	-
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>(26 834)</b>	<b>(24 762)</b>	<b>(23 403)</b>	<b>744 544</b>	<b>2 278 014</b>	<b>3 017 385</b>	<b>3 191 294</b>	<b>3 219 456</b>	<b>3 183 855</b>	<b>105 662</b>
Impuesto a la Renta	7 916	7 305	6 904	(219 640)	(672 014)	(890 129)	(941 432)	(949 739)	(939 237)	(31 170)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(18 918)</b>	<b>(17 457)</b>	<b>(16 499)</b>	<b>524 903</b>	<b>1 606 000</b>	<b>2 127 256</b>	<b>2 249 862</b>	<b>2 269 716</b>	<b>2 244 618</b>	<b>74 492</b>

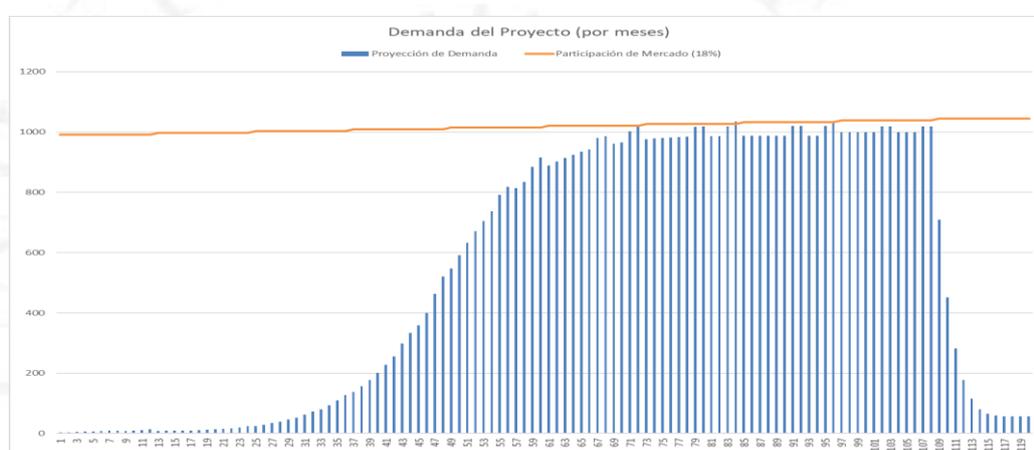
Elaboración propia

## 7.8 Proyección de Ventas y Flujo de Caja Libre

Como se mencionó en el numeral 7.1, las ventas tendrán un comportamiento de crecimiento como una curva “S”, donde internamente en cada año hay estacionalidad principalmente definida por la capacidad de compra de los clientes. En el noveno año se alcanza la madurez del negocio y la meseta en ventas, mientras que al décimo año se espera la caída en ventas debido a factores externos, así como al incremento de la competencia y productos sustitutos como la impresión 3D, la cual actualmente no está lo suficientemente extendida para producir muebles multifuncionales a gran escala.

Figura 7.1

*Proyección de ventas por mes (cantidad de muebles)*



Elaboración propia

Como se mencionó en el capítulo de marketing, la empresa comercializará 4 tipos de productos, los cuales se venden en diferentes cantidades.

Tabla 7.20

*Proyección de ventas anual por tipo de mueble (cantidad de muebles)*

Tipo de Mueble	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
YF2006	20	34	172	786	1 990	2 539	2 655	2 671	2 680	479
T1	21	34	172	786	1 990	2 539	2 655	2 671	2 680	479
YF1006	21	34	172	786	1 990	2 539	2 655	2 671	2 680	479
YF9001	32	54	258	1 176	2 981	3 807	3 982	3 997	4 020	724
Total	94	156	774	3 534	8 951	11 424	11 947	12 010	12 060	12 161

Elaboración propia

A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado para los 10 años del proyecto. El cálculo se realiza a través del método indirecto, debido a los grandes desfases en los gastos, respecto a estado de resultados, por ser un negocio que se basa en la importación.

Tabla 7.21

*Flujo de caja (contabilidad)*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Ingresos</b>											
Ventas al contado		65 041	108 061	538 958	2 461 388	6 233 585	7 955 132	8 319 122	8 364 689	8 397 713	1 503 726
Ingreso de Préstamo		-	-	-	31 212	-	-	-	-	-	-
Ingreso de KW (sin contar el del año 0)		33 024	555 400	197 731	-	-	-	-	-	-	-
Ingreso de Capital de inversión adicional		-	3 900	102 220	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Ingresos</b>		<b>98 065</b>	<b>667 361</b>	<b>838 909</b>	<b>2 492 600</b>	<b>6 233 585</b>	<b>7 955 132</b>	<b>8 319 122</b>	<b>8 364 689</b>	<b>8 397 713</b>	<b>1 503 726</b>
<b>Egresos</b>											
Compras Mano de Obra Directa	24 493	24 493	48 987	687 303	1 517 847	2 229 189	2 728 050	3 270 572	2 426 757	2 484 159	172 976
Costos Indirectos de Fab.	7 053	7 053	10 885	95 684	388 810	465 981	465 981	698 972	465 981	465 981	76 803
Gastos de Admin.		43 713	60 447	244 495	378 398	572 765	698 259	707 220	707 220	759 720	548 724
Gastos de Ventas		16 238	20 767	66 876	266 321	660 549	840 677	878 795	883 301	887 090	167 502
Gastos Financieros (Int)	-	-	-	-	787	4 904	3 766	2 416	818	-	-
Tributos por pagar del año anterior	-	-	-	-	-	197 516	672 014	890 129	941 432	949 739	970 407
Amortización de deuda	-	-	-	-	128	6 072	7 210	8 559	9 243	-	-

(continúa)

(continuación)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Gastos PreOperativos	11 119	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos	6 600	-	-	102 220	-	-	-	-	-	-	-
Equipamiento de oficina	-	-	3 900	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Egresos</b>	<b>49 265</b>	<b>91 497</b>	<b>144 985</b>	<b>1 196 578</b>	<b>2 552 290</b>	<b>4 136 975</b>	<b>5 415 957</b>	<b>6 456 663</b>	<b>5 434 752</b>	<b>5 546 690</b>	<b>1 936 412</b>
<b>Saldo del Periodo</b>	<b>-49 265</b>	<b>6 568</b>	<b>522 376</b>	<b>-357 669</b>	<b>-59 690</b>	<b>2 096 610</b>	<b>2 539 175</b>	<b>1 862 459</b>	<b>2 929 938</b>	<b>2 851 023</b>	<b>-432 685</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>75 722</b>	<b>26 457</b>	<b>33 024</b>	<b>555 400</b>	<b>197 731</b>	<b>138 042</b>	<b>2 234 651</b>	<b>4 773 826</b>	<b>6 636 285</b>	<b>9 566 223</b>	<b>12 417 246</b>
<b>Saldo Final de Efectivo</b>	<b>26 457</b>	<b>33 024</b>	<b>555 400</b>	<b>197 731</b>	<b>138 042</b>	<b>2 234 651</b>	<b>4 773 826</b>	<b>6 636 285</b>	<b>9 566 223</b>	<b>12 417 246</b>	<b>11 984 561</b>

Elaboración propia

## 7.9 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

A continuación, se evaluarán los flujos que genera el proyecto respecto a las inversiones realizadas por accionistas y préstamos de terceros. Los flujos han sido trabajados de forma mensual y resumidos anualmente en las tablas 7.22 y la tabla 7.23.

Tabla 7.22

*Flujo de caja económico del proyecto*

Flujo de Caja Económico	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Venta de productos		65 041	108 061	538 958	2 461 388	6 233 585	7 955 132	8 319 122	8 364 689	8 397 713	1 503 726
<b>Total Ingresos</b>		<b>65 041</b>	<b>108 061</b>	<b>538 958</b>	<b>2 461 388</b>	<b>6 233 585</b>	<b>7 955 132</b>	<b>8 319 122</b>	<b>8 364 689</b>	<b>8 397 713</b>	<b>1 503 726</b>
Costo de Ventas	31 672	31 546	59 871	782 987	1 906 657	2 695 170	3 194 031	3 969 544	2 892 738	2 950 140	249 778
Gastos de Administración		43 713	60 447	244 495	378 398	572 765	698 259	707 220	707 220	759 720	548 724
Gastos de Ventas		16 238	20 767	66 876	266 321	660 549	840 677	878 795	883 301	887 090	167 502
Impuesto a la Renta		0	0	0	0	197 748	673 461	891 240	942 145	949 981	970 407
<b>Total Egresos</b>	<b>31 672</b>	<b>91 497</b>	<b>141 085</b>	<b>1 094 358</b>	<b>2 551 376</b>	<b>4 126 232</b>	<b>5 406 428</b>	<b>6 446 799</b>	<b>5 425 404</b>	<b>5 546 931</b>	<b>1 936 412</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>(31 672)</b>	<b>(26 457)</b>	<b>(33 024)</b>	<b>(555 400)</b>	<b>(89 987)</b>	<b>2 107 353</b>	<b>2 548 704</b>	<b>1 872 324</b>	<b>2 939 286</b>	<b>2 850 782</b>	<b>(432 685)</b>
Inversión Capital de Trabajo	(58 003)	(33 024)	(555 400)	(228 943)	-	-	-	-	-	-	-
Recuperación del Capital de Trabajo											875 371
Inversión en Activo Fijo	(6 694)	-	(3 900)	(102 220)	-	-	-	-	-	-	-
Valor de Salvamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21 121
Inversión en Activo Intangible	(11 140)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja de Inversión</b>	<b>(75 789)</b>	<b>(33 024)</b>	<b>(559 300)</b>	<b>(331 163)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>896 492</b>
<b>Flujo de Caja Libre Económico</b>	<b>(107 461)</b>	<b>(59 481)</b>	<b>(592 325)</b>	<b>(886 564)</b>	<b>(89 987)</b>	<b>2 107 353</b>	<b>2 548 704</b>	<b>1 872 324</b>	<b>2 939 286</b>	<b>2 850 782</b>	<b>463 807</b>

Elaboración propia

Como primer indicador de rentabilidad del proyecto se cuenta con un VAN económico positivo de 6 069 716, al llevar todos los flujos al presente utilizando la tasa WACC, la cual se calcula a partir la ponderación de las fuentes de inversiones, con las tasas COK y Kd.

También se observa una tasa interna de retorno (TIR) económica de 62,69%, superior a la tasa requerida por el proyecto. Con ambos indicadores se puede concluir que el proyecto es rentable. Finalmente, se cuenta con un periodo de recupero (PR) de 4.98 años, por lo que se espera que sea un negocio de largo aliento, al ser un producto novedoso en el mercado.

A continuación, se muestra el flujo de Caja Libre Financiero.

Tabla 7.23

*Flujo de caja financiero del proyecto*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 8	Año 10
Flujo de Caja Libre Económico	-107 625	-59 481	-592 325	-886 564	-89 987	2 107 353	2 548 704	1 872 324	2 939 286	2 850 782	463 807
Deuda	-	-	-	-	31 212	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	128	6 072	7 210	8 559	9 243	-	-
Interés	-	-	-	-	787	4 904	3 766	2 416	818	-	-
Escudo Fiscal (Int)	-	-	-	-	232	1 447	1 111	713	241	-	-
Flujo de Caja Libre Financiero	-107 625	-59 481	-592 325	-886 564	-59 458	2 097 824	2 538 839	1 862 061	2 929 466	2 850 782	463 807

Elaboración propia

El VAN financiero es de 6 144 457, mayor al VAN económico; mientras que la TIR es de 62,90%, siendo también mayor que la TIR económica.

## 7.10 Políticas de aplicación de resultados

Debido a que la empresa recién llega al punto de recupero de la inversión cercano al cierre del año 5, y debido a que se requiere contar con capital para evaluar la factibilidad de nuevas unidades de negocio, así como el co-desarrollo de talento y tecnologías para la producción a nivel nacional, será distribuido a los accionistas un límite del 50% de dividendos sobre la utilidad acumulada a partir del sexto año.

## 7.11 Tasa de descuento del accionista

Se ha determinado la tasa de descuento del accionista, a través de la metodología CAPM.

- Beta: Primero se obtuvo la información de la tasa del Beta desapalancado del sector “Furn/Home Furnishings” de la base de datos internacional de Damodaran. El mercado de BeFlex se encuentra dentro de este; sin embargo, un mercado tan grande y general tiene un valor beta menor a 1, por lo cual el futuro valor del COK saldrá bajo comparativamente a otro negocio de emprendimiento que apunta a un nicho de mercado, donde el riesgo y futuras ganancias llegan a ser más atractivas para los inversionistas. Acto seguido, se ha realizado el apalancamiento del Beta, descontando la tasa del impuesto a la renta del país y aplicando el factor deuda patrimonio de la compañía (fórmula Hamada).
- Tasa libre de riesgo ( $R_f$ ): La aplicación de esta tasa ha sido dada mediante la obtención de la tasa de interés de los bonos soberanos de Estados Unidos a 10 años, obtenido del BCRP (EMBIG - Perú).
- Tasa de mercado ( $R_m$ ): Calculado a partir del promedio de los rendimientos del mercado desde 1960 hasta el 2018, según S&P 500.
- Inflación peruana: Calculado a partir las proyecciones del BBVA Research.
- Inflación americana: Calculado a partir las proyecciones de Statista.
- Riesgo país: Calculado a partir del valor del EMBIG, obtenido del BCRP.

Debido a que se cuenta con inversiones no solo al iniciar el proyecto, estas deben ser llevadas a valor presente para definir la proporción deuda/capital propio; sin embargo, se necesita de la tasa WACC para llevar los flujos al presente; además que la proporción deuda/capital propio también es usada en el método CAPM para el cálculo de la tasa de accionista (COK). Dicho esto, se necesitará iterar el cálculo, tanto de la proporción deuda/capital propio como de la tasa COK. A partir de la sexta iteración, los nuevos valores varían de forma no significativa frente a la iteración previa.

Tabla 7.24

*Cálculo del COK por iteraciones*

País	Variable	Iteración 1	Iteración 2	Iteración 3	Iteración 4	Iteración 5	Iteración 6
	Beta desapalancado (sin deuda):	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64
USA	% Deuda (según iteración en 7.23)	3,12%	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%
	% Aporte Propio (según iteración en 7.23)	96,88%	97,37%	97,37%	97,37%	97,37%	97,37%
	Beta apalancado <sup>a</sup>	0,66	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
USA	Tasa Libre de Riesgo (T-bond) <sup>b</sup>	2,83%	2,83%	2,83%	2,83%	2,83%	2,83%
USA	Promedio Rendimiento S&P 500 <sup>c</sup>	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
USA	Inflación <sup>d</sup>	1,95%	1,95%	1,95%	1,95%	1,95%	1,95%
Perú	Inflación <sup>e</sup>	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Perú	Riesgo País <sup>f</sup>	1,63%	1,63%	1,63%	1,63%	1,63%	1,63%
	CAPM USA-Nominal: $\{(b)+(a)*[(c)-(b)]\}$ <sup>g</sup>	6,22%	6,21%	6,21%	6,21%	6,21%	6,21%
	CAPM USA-Real: $[1+(g)]/[1+(d)]-1$ <sup>h</sup>	4,19%	4,18%	4,18%	4,18%	4,18%	4,18%
	CAPM Perú-Real: $(h)+(f)$ <sup>i</sup>	5,82%	5,81%	5,81%	5,81%	5,81%	5,81%
	<b>COK</b> =CAPM Perú-Nominal: $[1+(i)]*[1+(e)]-1$	7,94%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	<b>7,92%</b>

Elaboración propia

Tabla 7.25

*Cálculo del WACC por iteraciones*

WACC	Iteración 1 (sin traer al VP)	Iteración 2 (usando WACC 1)	Iteración 3 (usando WACC 2)	Iteración 4 (usando WACC 3)	Iteración 5 (usando WACC 4)	Iteración 6 (usando WACC 5)
Capital Propio al VP	S/ 967 997,71	S/ 851 737,11	S/ 852 455,69	S/ 852 452,75	S/ 852 452,77	S/ 852 452,77
Capital Terceros al VP	S/ 31 212,00	S/ 22 969,37	S/ 23 007,02	S/ 23 006,87	S/ 23 006,87	S/ 23 006,87
Propio	96,88%	97,37%	97,37%	97,37%	97,37%	97,37%
Terceros	3,12%	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%
COK (iteración)	7,94%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%	7,92%
Kd	20,7%	20,7%	20,7%	20,7%	20,7%	20,7%
<b>WACC</b>	8,14%	8,10%	8,10%	8,10%	8,10%	<b>8,10%</b>
<b>WACC mensual</b>	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	<b>0,65%</b>

Elaboración propia

## 7.12 Indicadores de rentabilidad representativos

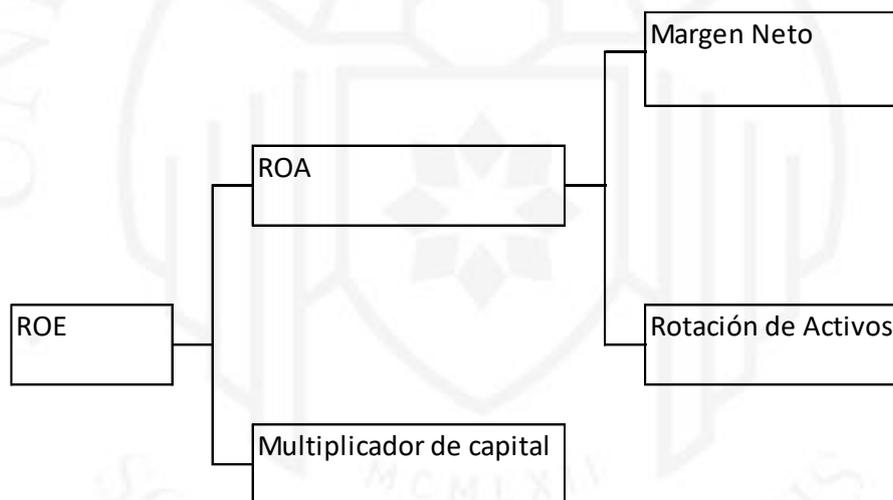
Adicionalmente al VAN, TIR y periodo de recuero calculados previamente, se analizará el indicador de beneficio/costo. Este indicador se calcula de llevar todos los flujos generados por el proyecto y comparándolo con la inversión. Se considera el flujo de caja libre financiero, y se utiliza la tasa COK, dando como resultado un valor de 9,58, lo que significa que el proyecto genera 9,58 soles por cada sol invertido.

Se empezará realizando el análisis Du Pont, el cual engloba tres variables:

- Margen Neto
- Rotación de activos (ventas/activos totales)
- Multiplicador del capital

Figura 7.2

*Análisis Du Pont*



Elaboración propia

Adicionalmente se definen los siguientes indicadores para la gestión de la empresa:

- NOPAT (Utilidad operativa después de impuestos)
- Prueba Ácida:  $(\text{Activo corriente} - \text{Inv.} - \text{Gastos Prepagados}) / \text{Pasivo Corriente}$
- Rotación de inventario:  $\text{Costo de Ventas} / \text{Inventario promedio}$ .

Tabla 7.26

*Indicadores representativos*

	Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
A	Margen Neto	-29,09%	-16,15%	-3,06%	21,33%	25,76%	26,74%	27,04%	27,13%	26,73%	4,95%
B	Rotación de activos	0,72	0,17	0,59	1,48	1,67	1,31	0,99	0,79	0,65	0,13
C	Multiplicador de Capital	1,00	1,00	1,00	1,16	1,23	1,18	1,13	1,10	1,08	1,00
D	Rentabilidad sobre activos (ROA) – [A]x[B]	-21,06%	-2,76%	-1,80%	31,46%	42,91%	34,98%	26,87%	21,33%	17,43%	0,62%
E	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) – Análisis DuPont [C] x [D]	-21,06%	-2,76%	-1,80%	36,45%	52,72%	41,12%	30,31%	23,42%	18,80%	0,62%
	NOPAT (miles)	-18 918	-17 457	-16 499	525 458	1 609 457	2 129 911	2 251 566	2 270 293	2 244 618	75 042
	Prueba Ácida	-	-	-	0,70	3,33	5,36	7,05	10,07	13,22	-
	Rotación de inventario	32,84	5,72	5,24	9,13	32,80	7,68	6,40	5,64	5,11	3,66

Elaboración propia

### 7.13 Análisis de riesgo y costo de oportunidad

En base al análisis de los indicadores de rentabilidad, así como los de gestión, son favorables para los inversionistas. El rendimiento esperado del proyecto es superior al costo de oportunidad del accionista.

Los riesgos conocidos, que mayor impacto tienen en los resultados de la empresa son las variaciones en la demanda hacia la baja, así como el incremento del tipo de cambio. Sin embargo, como se verá en el posterior análisis de escenarios, condiciones peores para el proyecto no harán que sea más valioso para los accionistas.

## 7.14 Análisis por escenarios y gráficas

Se han definido 3 escenarios, donde la información mostrada previamente corresponde al escenario más probable. Se muestran las consideraciones de los escenarios:

- Escenario pesimista
  - Tipo de cambio en 3,5 soles/dólar
  - Disminución del 20% de la demanda del proyecto durante todo el proyecto, donde se llega a un máximo de 14,4% de participación de la demanda.
- Escenario más probable
  - Tipo de cambio en 3,4 soles/dólar
  - Participación de la demanda en meseta de ventas: 18%
- Escenario optimista
  - Tipo de cambio 3,3 soles/dólar
  - 100% de pago FOB a partir de pedidos mayores a las 4 000 unidades
  - 5% de incremento en el precio a partir del año 5

Los ratios financieros de los escenarios son los siguientes:

Tabla 7.27

### *Ratios de escenarios*

	OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
VANE	7 271 271	6 069 716	5 627 654
TIRE	73,30%	62,69%	59,19%
P/R E	4,86 años	4,98 años	5,14 años
VANF	7 364 701	6 144 403	4 541 697
TIRF	73,47%	62,90%	59,19%
P/R F	4,66 años	4,98 años	5,14 años

Elaboración propia

En los anexos 17, 18, 19 y 20 se muestran los flujos de caja libre de los escenarios optimista y pesimista.

## 7.15 Principales riesgos del proyecto

Los principales riesgos del proyecto son los siguientes:

- Que la cantidad de ventas sea menor a lo proyectado.

- Que el tipo de cambio se muestre muy volátil y con tendencia a la apreciación del dólar frente al sol.
- Que la inflación supere los valores esperados.
- Que los grandes retail realicen guerra de precios para productos con versiones de menor calidad.
- Que cambien las reglas de juego de la importación por decisión de un gobierno adverso al libre mercado global.
- Que aumenten los sueldos mínimos.
- Que ingresen al mercado productos sustitutos.

#### **7.16 Plan de contingencia y disolución**

En caso no se perciba un crecimiento de la demanda mensual en 3 meses consecutivos y no se esté llegando siquiera al punto de equilibrio, la empresa tomará las siguientes medidas:

- Cancelar el alquiler del almacén.
- Resolver los contratos laborales y liquidar la planilla.
- Pagar los tributos pendientes.
- Cancelar cualquier orden de compra en curso, que aún no haya entrado a la etapa de fabricación.
- Realizar la venta de los equipos de almacén.
- Liquidar la deuda con la entidad financiera.
- Ofrecer a menor precio los productos a fin de reducir la cantidad en inventario y no necesitar almacenar los remanentes en un almacén.
- Repartir el efectivo restante a los accionistas.

## CONCLUSIONES

- La conformación de una empresa importadora y comercializadora de muebles multifuncionales dentro de los distritos de Lima moderna, resulta ser un proyecto viable a partir de los 5 años de operación.
- El atractivo de la propuesta se basa en que hay un segmento de clientes que tiene una necesidad parcialmente atendida por el mercado actual de muebles debido a los problemas de espacio. Además, se evidencia que hay una tendencia creciente en el mercado inmobiliario, demográfico y de adquisición de viviendas de menor metrado que potenciarían el crecimiento de un nuevo negocio en este ámbito.
- El mercado meta decidido para incursionar con “BeFlex” es dentro de Lima moderna, de un nivel socioeconómico A, B, y C, atendiendo mayoritariamente a millennials, pero sobre todo que sean personas que compren online y que cuenten con viviendas propias y alquiladas de bajo metraje.
- El negocio ofrece una propuesta de valor diferente al resto debido al enfoque en ser una boutique especialista en muebles multifuncionales, donde los esfuerzos y procesos clave no se dan de forma online al 100%, con un servicio al cliente de calidad, generación de contenido útil y un alto grado de interacción.
- Actualmente, a nivel operativo la mejor opción es la importación, ya que no existe el know-how en la industria peruana para fabricar muebles de la misma calidad y menos al precio que se ofrecen en países como China, el cual año a año sigue creciendo económicamente más que cualquier gran economía.
- Por la naturaleza de la importación el negocio es intensivo en capital de trabajo, necesitando inyecciones de capital por parte de los socios mientras que el negocio crece.
- La gestión de la marca “BeFlex” estará basada en el ejercicio de planes estratégicos, tanto a nivel organizacional, como específicos de marketing. Entre las herramientas básicas a usar están la tienda digital, redes sociales y posicionamiento SEO.

## RECOMENDACIONES

- Es necesaria la investigación continua de las nuevas tecnologías y tendencias mundiales para adoptar la estrategia correcta en el momento correcto sobre cómo deberá virar el negocio si se quiere mantener vigente y competitivo.
- De igual manera, es importante darles seguimiento a las necesidades de los ya clientes de mercado objetivo, ya sea en estilo, diseño, utilidad u otras.
- Se debe intentar mejorar las condiciones comerciales con el proveedor de muebles cuando los lotes de compra sean lo suficientemente grandes para permitir una negociación.
- Se recomienda, que cuando se domine el mercado minorista, diversificar el mercado al sector B2B donde las empresas inmobiliarias y retails serían una oportunidad importante. De la misma forma el mercado en provincias tiene la misma tendencia que la capital, seguir ese enfoque brindaría mayores beneficios a la empresa. Y por último no se descartaría internacionalizar la marca, debido a la preferencia por departamentos pequeños en Latinoamérica como en Chile, Argentina, etc.
- Se recomienda, tercerizar por todo el proyecto una agencia de marketing digital, que mantendría al día las nuevas propuestas del mercado. Es importante que esta empresa sepa manejar información relevante para así mejorar en conversión de leads. La implementación de una herramienta de BI (Business intelligence) sería de mucha ayuda para ganar más participación de mercado.
- Cuando el negocio pase su periodo de recupero se podría desarrollar en paralelo tecnología peruana en la producción de muebles multifuncionales que pueda ser igual de competitiva respecto a importar, contribuyendo a la industria nacional.

## REFERENCIA

- Acuerdo Comerciales. (2009). *TLC Perú - China: Categorías Desgravación*.  
Recuperado de  
[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/china/docs/Cat.\\_de\\_desgravacin\\_China.pdf](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/china/docs/Cat._de_desgravacin_China.pdf)
- Acuerdos Comerciales. (2009). *Cronograma de Eliminación Arancelario del Perú*.  
Recuperado de  
[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/china/espanol/Anexos\\_espanol/Anexo\\_Oferta\\_Peru\\_espanol.pdf%20](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/china/espanol/Anexos_espanol/Anexo_Oferta_Peru_espanol.pdf%20)
- Acuerdos Comerciales. (2009). *Tratado de Libre Comercio entre Perú y China*.  
Recuperado de  
[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/china/docs/Informes\\_Finales\\_TLC\\_Peru-China.pdf](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/china/docs/Informes_Finales_TLC_Peru-China.pdf)
- ADIPERÚ. (Noviembre de 2017). *Diagnóstico y perspectiva del sector vivienda*.  
Recuperado de <http://www.adiperu.pe/wp-content/uploads/04-CARLOS-BRUCE-DIAGN%C3%93STICO-Y-PERSPECTIVAS-DEL-SECTOR-VIVIENDA.pdf>
- ADIPERU. (Julio de 2020). *Informe Estadísticos Mercados Inmobiliario Julio 2020*.  
Recuperado de <http://adiperu.pe/wp-content/uploads/Bolet%C3%ADn-Estad%C3%ADstico-Mensual-VF.pdf>
- Agencia EFE. (15 de Enero de 2021). *El desempleo en Lima subió a 13 % y los salarios cayeron 25,6 % en el 2020*. Recuperado de  
<https://www.efe.com/efe/america/economia/el-desempleo-en-lima-subio-a-13-y-los-salarios-cayeron-25-6-2020/20000011-4441368>
- Alibaba. (Julio de 2019). *Hebei Yifan Wood Industry CO., LTD*. Recuperado de  
<https://yifanmuye.en.alibaba.com/>
- Alibaba. (Junio de 2019). *Trade Assurance*. Recuperado de  
<https://tradeassurance.alibaba.com/>

- Andina. (Mayo de 2020). *Cinco de siete bancos reducen tasas de créditos hipotecarios por coronavirus*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-cinco-siete-bancos-reducen-tasas-creditos-hipotecarios-coronavirus-797978.aspx>
- ANTARES. (5 de Abril de 2018). *ADI PERÚ: Tendencias del sector inmobiliario 2018*. Recuperado de <https://www.antares.pe/blog/tendencias-del-sector-inmobiliario-2018/>
- APEIM. (Agosto de 2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2017-1.pdf>
- APEIM. (Julio de 2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Apoyo Consularía. (2020). *Perú 2020-2021: El nuevo entorno de negocios*. Lima: Apoyo Consularía.
- Asociación Española de Certificación. (25 de 05 de 2016). <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma/?Tipo=N&c=N0056484>. Recuperado el 30 de 06 de 2019, de <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma/?Tipo=N&c=N0056484>
- Avanc3. (Junio de 2019). *Avanc3*. Recuperado de <https://avanc3.pe/>
- Barahona, M. (Julio de 2004). *Métodos para conocer al consumidor*. Recuperado de <http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2004/10949.pdf>
- BBC. (11 de Diciembre de 2018). *Referéndum Perú: aprobadas 3 de las 4 reformas constitucionales que pretenden acabar con la corrupción en el país*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46498040>
- BBC. (07 de Noviembre de 2020). *Las declaraciones de Joe Biden después de que el Colegio Electoral confirmara su victoria: "Es hora de pasar página"*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-55316145>
- BBC News. (30 de Diciembre de 2020). *Por qué la economía china "sobrepasará" a la de Estados Unidos en 2028 (cinco años antes de lo previsto)*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55480479>

- BBVA Research. (Julio de 2019). *Infografía Situación Perú. Tercer trimestre 2019*. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-tercer-trimestre-2019/>
- BBVA Research. (25 de Octubre de 2019). *Infografía Situación Perú: Cuarto trimestre 2019*. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-cuarto-trimestre-2019/>
- BBVA Research. (Julio de 2019). *Informe Situación Perú: Tercer Trimestre 2019*. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-tercer-trimestre-2019/>
- BBVA Research. (Marzo de 2019). *Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana*. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/peru-mercado-de-viviendas-nuevas-y-oficinas-prime-en-lima-metropolitana/>
- BBVA Research. (28 de Marzo de 2019). *Perú Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana*. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/peru-mercado-de-viviendas-nuevas-y-oficinas-prime-en-lima-metropolitana/>
- BBVA Research. (29 de Marzo de 2019). *Perú Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana*. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/peru-mercado-de-viviendas-nuevas-y-oficinas-prime-en-lima-metropolitana/>
- BBVA Research. (01 de junio de 2020). Recuperado de BBVA Research: La economía peruana se contraerá pero tendría un rebote importante en 2021: <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-la-economia-peruana-se-contrara-pero-tendria-un-rebote-importante-en-2021/>
- BBVA Research. (Abril de 2020). *Situación Latinoamérica. Primer trimestre 2020*. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-latinoamerica-primer-trimestre-2020/>
- BBVA Research. (22 de Octubre de 2020). *Situación Perú. Cuarto trimestre 2020*. Recuperado de [Situación Perú. Cuarto trimestre 2020](https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-cuarto-trimestre-2020/)

- BBVA Research. (Enero de 2020). *Situación Perú. Primer trimestre 2020*. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-primer-trimestre-2020/>
- BCR. (Diciembre de 2019). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01270PM/html>
- Berthon, P., & Pitt, L. (2008). *Managing the Creative Consumer Conundrum*. Minnesota: Association for Consumer Research.
- Blank, S. (8 de Enero de 2019). *The Fatal Flaw of the Three Horizons Model*. Recuperado de <https://steveblank.com/2019/01/08/the-fatal-flaw-of-the-three-horizons-model/>
- Brualla, A. (28 de Mayo de 2018). *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/construccion-inmobiliario/noticias/9167303/05/18/Que-es-el-coliving-El-nuevo-fenomeno-residencial-que-atrae-a-los-inversores.html>
- Cameron, & Quinn. (2006). *About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Recuperado de <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
- CAPECE. (9 de Agosto de 2019). *Comercio electrónico en Perú*. Recuperado de <https://www.capeco.org.pe/hackeando-el-ecosistema/>
- CAPECO. (Setiembre de 2019). *Informe económico de la construcción*. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/005980558bdab581c5ae1>
- CAPECO. (8 de Julio de 2020). *Informe económico de la construcción - Especial N°29-30 Junio 2020*. Recuperado de [http://www.construccionindustria.com/wp-content/uploads/2020/06/1.-Situacion-actual-y-perspectivas-sectoriales.pdf?utm\\_source=IEC-Suscriptores+Web&utm\\_campaign=34fe364148-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2020\\_07\\_01\\_08\\_06\\_COPY\\_19&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_9b5c57c61d](http://www.construccionindustria.com/wp-content/uploads/2020/06/1.-Situacion-actual-y-perspectivas-sectoriales.pdf?utm_source=IEC-Suscriptores+Web&utm_campaign=34fe364148-EMAIL_CAMPAIGN_2020_07_01_08_06_COPY_19&utm_medium=email&utm_term=0_9b5c57c61d)
- CAPECO. (8 de Julio de 2020). *Informe económico de la construcción - Especial N°29-30 Junio 2020*. Recuperado de

[http://www.construccioneindustria.com/iec/descarga/IEC2930\\_0620.pdf?utm\\_source=IEC-Suscriptores+Web&utm\\_campaign=34fe364148-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2020\\_07\\_01\\_08\\_06\\_COPY\\_19&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_9b5c57c61d-34fe364148-125817184](http://www.construccioneindustria.com/iec/descarga/IEC2930_0620.pdf?utm_source=IEC-Suscriptores+Web&utm_campaign=34fe364148-EMAIL_CAMPAIGN_2020_07_01_08_06_COPY_19&utm_medium=email&utm_term=0_9b5c57c61d-34fe364148-125817184)

CAPECO. (8 de Julio de 2020). *Informe económico de la construcción - Especial N°29-30 Junio 2020*. Recuperado de [http://www.construccioneindustria.com/wp-content/uploads/2020/06/1.-Situaci%C3%B3n-actual-y-perspectivas-sectoriales.pdf?utm\\_source=IEC-Suscriptores+Web&utm\\_campaign=34fe364148-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2020\\_07\\_01\\_08\\_06\\_COPY\\_19&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_9b5c57c61d](http://www.construccioneindustria.com/wp-content/uploads/2020/06/1.-Situaci%C3%B3n-actual-y-perspectivas-sectoriales.pdf?utm_source=IEC-Suscriptores+Web&utm_campaign=34fe364148-EMAIL_CAMPAIGN_2020_07_01_08_06_COPY_19&utm_medium=email&utm_term=0_9b5c57c61d)

CAPECO. (23 de Julio de 2020). *Reporte Especial - Julio 2020*. Recuperado de [https://mcusercontent.com/63e191dc7a9fe4884e913893d/files/e6a4f66f-2756-4f99-bad4-e08d4c86c2e2/IEC\\_Reporte\\_Especial\\_Julio\\_2020\\_v2.pdf?utm\\_source=IEC-Suscriptores+Web&utm\\_campaign=a4fbd43e21-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2020\\_07\\_17\\_04\\_59\\_COPY\\_01&utm\\_medium=email&utm\\_term](https://mcusercontent.com/63e191dc7a9fe4884e913893d/files/e6a4f66f-2756-4f99-bad4-e08d4c86c2e2/IEC_Reporte_Especial_Julio_2020_v2.pdf?utm_source=IEC-Suscriptores+Web&utm_campaign=a4fbd43e21-EMAIL_CAMPAIGN_2020_07_17_04_59_COPY_01&utm_medium=email&utm_term)

CNN Español. (18 de Abril de 2018). *El desempleo en Lima es el más alto de los últimos 6 años*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2018/04/18/desempleo-lima-peru-2018-inei/>

Concytec. (13 de Agosto de 2019). *Perú aún no aprovecha manufactura digital 3D para obtener objetos personalizados a bajo costo*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1866-peru-aun-no-aprovecha-manufactura-digital-3d-para-obtener-objetos-personalizados-a-bajo-costo>

Crossan, M., Rouse, M., Rowe, W., & Maurer, C. (2015). *Strategic Analysis and Action* (Vol. Novena). Toronto: Pearson.

Cyber Days. (30 de Junio de 2020). *¿Qué es el cyber days?* Recuperado de Fuente: <https://www.cyberdays.pe/blog/que-son-los-cyberdays-peru>

Datos Macro. (2019). *Crece la población en Madrid en 4,823 personas*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/madrid>

- Datuon, R. (2015). The Competing Values Framework of Administrators Among Private Colleges in the National Capital Region. *International Journal of Business Tourism and Applied Sciences*, 13.
- Defensoría del Pueblo. (15 de Enero de 2019). *Reporte de conflictos sociales N°178*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-178-Diciembre-2018.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (13 de Enero de 2020). *Reporte de conflictos sociales N.º 190*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/01/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-190-diciembre-2019.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (14 de Enero de 2021). *Reporte de conflictos sociales N° 202*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-202-diciembre-2020.pdf>
- Diario Gestión. (24 de Enero de 2012). *Perú es el tercer país más globalizado de América Latina*. Recuperado de [https://archivo.gestion.pe/noticia/1365033/peru-tercer-paismas-globalizado-america-latina#:~:text=ROBERTO%20ROSADO&text=El%20pa%C3%ADs%20se%20posicion%C3%B3%20como,%26%20Young%20\(ver%20tabla%20\)](https://archivo.gestion.pe/noticia/1365033/peru-tercer-paismas-globalizado-america-latina#:~:text=ROBERTO%20ROSADO&text=El%20pa%C3%ADs%20se%20posicion%C3%B3%20como,%26%20Young%20(ver%20tabla%20)).
- Diario Gestión. (30 de Junio de 2016). *Costos en importación se reducirán hasta 30% con cambio a Ley de Aduanas*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/costos-importacion-reduciran-30-cambio-ley-aduanas-125481-noticia/>
- Diario Gestión. (2018). *Millennials buscan viviendas más pequeñas, ¿qué demanda este segmento de la población?* Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/millennials-buscan-viviendas-pequenas-demanda-segmento-poblacion-238123-noticia/>
- Diario Gestión. (6 de Mayo de 2020). *BCR: La tasa de interés de los créditos hipotecarios van a seguir bajando en los próximos meses*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-la-tasa-de-interes-de-los-creditos-hipotecarios-van-a-seguir-bajando-en-proximos-meses-noticia/>

- Ecommerce Nation. (Junio de 2019). *Cinco estadísticas para entender la importancia de las opiniones de clientes*. Recuperado de <https://www.ecommerce-nation.es/5-estadisticas-para-entender-la-importancia-de-las-opiniones-de-clientes/>
- Economipedia. (2 de Noviembre de 2017). *Matriz de Ansoff*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- El Comercio. (2 de Julio de 2019). *Departamentos de 10 m2: Una tendencia inmobiliaria que llega a América Latina*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/departamentos-10-m-tendencia-inmobiliaria-llega-america-latina-millennials-noticia-651273-noticia/>
- El Peruano. (10 de 05 de 2020). *Decreto Legislativo N°1492*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-disposiciones-para-la-reacti-decreto-legislativo-n-1492-1866212-4/>
- El Peruano. (30 de Diciembre de 2020). *Sector construcción se recupera y prevén avance significativo el 2021*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/112626-sector-construccion-se-recupera-y-preven-avance-significativo-el-2021#:~:text=El%20documento%20subraya%20la%20importante,un%20importante%20al%202021.>
- elPeriódico. (31 de Mayo de 2019). *Un incendio forestal en China deja al menos 30 muertos, confirman las autoridades*. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/internacional/20190402/incendio-forestal-china-al-menos-30-muertos-7386187>
- Fabricado en China. (Junio de 2019). *Importando y fabricando en China*. Recuperado de <https://www.fabricandoenchina.com/2015/01/oem-vs-odm.html>
- Gestión. (18 de Noviembre de 2020). *Gestión*. Recuperado de [https://gestion.pe/economia/retiro-afp-promulgan-ley-que-faculta-retiro-de-hasta-s-17200-de-los-fondos-de-afp-nndc-noticia/#:~:text=Se%20promulg%C3%B3%20la%20Ley%20N,la%20cuenta%20individual%20de%20capitalizaci%C3%B3n%20\(](https://gestion.pe/economia/retiro-afp-promulgan-ley-que-faculta-retiro-de-hasta-s-17200-de-los-fondos-de-afp-nndc-noticia/#:~:text=Se%20promulg%C3%B3%20la%20Ley%20N,la%20cuenta%20individual%20de%20capitalizaci%C3%B3n%20()

- Gobierno Regional Metropolitano de Santiago. (2017). *Datos geográficos*. Recuperado de (<https://www.gobiernosantiago.cl/datos-geograficos/>)
- INEI. (Agosto de 2001). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf)
- INEI. (Abril de 2018). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2011-2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1520/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1520/libro.pdf)
- INEI. (Julio de 2018). *Perú Indicadores de empleo e ingreso por departamento 2007-2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1537/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/index.html)
- INEI. (2019). *LIMA METROPOLITANA: Población Proyectada, según Distritos 1995 - 2025*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0012/N53/anexo031.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0012/N53/anexo031.htm)
- INEI. (2019). *Perú estimaciones y proyecciones de la población 1950-2050*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf)
- INEI. (Diciembre de 2019). *Provincia de Lima Compendio Estadístico 2019*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1714/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1714/Libro.pdf)
- INEI. (Diciembre de 2019). *Valor Agregado Bruto del Sector Manufactura, según clase de actividad económica (a precios constantes de 2007)*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

- INEI. (15 de Junio de 2020). *Lima: Producto Bruto Interno por Años, según Actividades Económicas 2007 - 2019*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- INEI. (20 de Junio de 2020). *PERÚ: Producto Bruto Interno por Años, según Actividades Económicas 2007 - 2019*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- INEI. (30 de Diciembre de 2020). *Valor Agregado Bruto del Sector Manufactura, según clase de actividad económica (a precios constantes de 2007)*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Ingeniería Industrial Online. (Octubre de 2019). *Calculadora para el EOQ*. Recuperado de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/calculadoras-y-formatos/calculadora-para-el-eoq/>
- IPSOS. (2018). *Perfil del adulto joven peruano*. Lima: IPSOS PERÚ.
- IPSOS PERÚ. (2018). *Comprador en línea*. Lima: IPSOS PERÚ.
- Kantar. (01 de Septiembre de 2020). *Comportamiento del consumo masivo al primer semestre*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Comportamiento-del-consumo-masivo-al-primer-semester>
- Kotler, & Keller. (2016). *Dirección de Marketing* (15 ed.). México: Pearson.
- La cámara. (14 de Octubre de 2019). Recuperado de [https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r900\\_2/informe\\_especial\\_900.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r900_2/informe_especial_900.pdf)
- La Cámara. (14 de Octubre de 2019). *Millennials influyen en las tendencias inmobiliarias*. Recuperado de [https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r900\\_2/informe\\_especial\\_900.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r900_2/informe_especial_900.pdf)
- La Cámara. (14 de Octubre de 2019). *Millennials influyen en las tendencias inmobiliarias*. Recuperado de [https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r900\\_2/informe\\_especial\\_900.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r900_2/informe_especial_900.pdf)

- La Vanguardia. (16 de Diciembre de 2020). *La Fed mantiene los tipos y la inyección de estímulos*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20201216/6127708/fed-tipos-de-interes-estimulos-estados-unidos.html>
- Lele, M., & Sheth, J. (1989). *El cliente es la clave: como lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Getting Value From Shared Values. *Organizational Dynamics*, 64-77.
- Medium. (Junio de 2019). *Guía para crear la política de envíos para tu tienda en línea*. Recuperado de <https://medium.com/komercia/pol%C3%ADtica-de-env%C3%ADos-para-tu-tienda-online-b33b00832412>
- Ministerio de empleo y seguridad social de España. (Junio de 2019). *Seguridad en el almacenamiento de materiales mediante paletizado y apilado sobre el suelo*. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/382595/ntp-1112w.pdf/1a3cadf2-98c9-44ad-8ade-008f7d2b25ce>
- Mintzberg, H. (1989). *The Structuring of Organization*. Londres: Reading in Strategic Management.
- OCAI . (Agosto de 2020). *About the Organizational Culture Assessment Instrument*. Recuperado de <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
- OCAI. (2006). *About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Recuperado de <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
- ONU. (Agosto de 2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Perú Retail. (30 de Enero de 2019). *Perú: Falabella encabeza participación de mercado en tiendas departamentales*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/falabella-encabeza-participacion-de-mercado-en-tiendas-departamentales/>

- Perú21. (2013). *Llega la era de pequeños departamentos de 40 m2*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/llega-pequenos-departamentos-40-m2-85202-noticia/>
- PerúRetail. (9 de Agosto de 2016). *Promart prevé alcanzar los 27 locales para el 2017*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/promart-27-locales-2017/>
- PerúRetail. (7 de Mayo de 2019). *58% de hogares peruanos compran muebles en supermercados*. Recuperado de (<https://www.peru-retail.com/peru-compra-prendas-vestir-mercados-minoristas/>).
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York: The Free Press.
- Research Nester. (25 de Enero de 2021). *Multifunctional Furniture Market By Components, By Application, by Distribution Channel and Geography – Global Demand Analysis & Opportunity Outlook 2027*. Recuperado de <https://www.researchnester.com/reports/multifunctional-furniture-market/1089>
- RPP. (Junio de 2019). *¿Cuál es el origen del Cyber Days?* Recuperado de <https://rpp.pe/blog/geek-and-chick/cyber-days-como-se-origino-este-evento-noticia-1063140>
- RPP Noticias. (13 de Diciembre de 2020). *Así va la intención de voto de los candidatos a la Presidencia, según encuesta de IEP*. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/elecciones/elecciones-2021-asi-va-la-intencion-de-voto-de-los-candidatos-a-la-presidencia-segun-encuesta-de-iep-noticia-1309540>
- RPP Noticias. (21 de Diciembre de 2020). *Elecciones: un análisis de cómo cierra el año previo a los comicios generales*. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/elecciones/resumen-2020-elecciones-un-analisis-de-como-cierra-el-ano-previo-a-los-comicios-generales-noticia-1308549?ref=rpp>
- SBS. (Junio de 2020). *TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIOASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- SERVIR. (21 de Marzo de 2016). *Normas para la gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del manual de perfiles de puestos - MPP*. Recuperado de

[https://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva\\_001-2016-SERVIR-GDSRH\\_Anexo\\_1.pdf](https://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva_001-2016-SERVIR-GDSRH_Anexo_1.pdf)

SIICEX. (Diciembre de 2019). *Partida arancelaria*. Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=234.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=234.00000)

Símbolo Calidad Blog. (Junio de 2019). *Ensayo de misión de formaldehído en tableros derivados de la madera*. Recuperado de <http://blog.simbolocalidad.com/ensayo-emision-formaldehido-tableros-derivados-madera>

SUNAT. (Diciembre de 2019). *Consulta por Partida*. Recuperado de

[http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG\\_consulta=2](http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2)

The Price Corridor of the Mass. (Julio de 2019). *BLUE OCEAN STRATEGY & SHIFT TOOLS*. Recuperado de <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/price-corridor-mass/>

Veritrade. (15 de Septiembre de 2018). *Importaciones 940360: Los demás muebles de madera*. Recuperado de <https://www.veritradecorp.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones/los-dem%C3%A1s-muebles-de-madera/940360>

Veritrade. (Julio de 2019). *Importaciones de muebles de madera en Perú QTY y US\$ (MM)*. Recuperado de <https://business2.veritradecorp.com/es/mis-busquedas>

Veritrade. (Julio de 2019). *Importaciones muebles de madera en general Perú vs Brasil vs Colombia*. Recuperado de <https://business2.veritradecorp.com/es/mis-busquedas>

Veritrade. (Julio de 2019). *Importadores de muebles en Perú*. Recuperado de <https://business2.veritradecorp.com/es/mis-busquedas>

Veritrade. (Julio de 2019). *Principales países exportadores de muebles de madera a Perú (2016-2019)*. Recuperado de <https://business2.veritradecorp.com/es/mis-busquedas>

V-trust. (Junio de 2019). *V-trust*. Recuperado de <https://www.v-trust.com/>

## BIBLIOGRAFÍA

- Alegre, A., Gamarra, P., y Uribe, V. (2017). *Plan de negocio para la comercialización de muebles*. Lima: UPC.
- Ibacache, J. (2014). *Análisis técnico, económico y estratégico de empresa de comercialización de muebles multifuncional para espacios reducidos en la región metropolitana*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Maldonado, M. (2016). *Análisis del comportamiento del consumidor de muebles de madera para el hogar en el segmento B-A del sector norte de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Mondragón, H., y Rizo, O. (2016). *Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta de producción de muebles RTA (Ready to Assemble) enfocado a retailers como punto de venta*. Lima: Universidad de Lima.
- Vera, J., Piedra, M., y Quizhpe, M. (2018). Aproximación a los criterios de influencia en la compra de muebles de madera artesanales por parte de los habitantes de una ciudad intermedia. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 1-10.
- Vivanco, T. (2015). *Análisis del comportamiento del consumidor en la compra de muebles del sector Norte del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.



**ANEXOS**

## **Anexo 1: Entrevista a profundidad (Formato)**

### **Necesidades**

- 1) ¿Qué tipos de muebles consideras que son imprescindibles para ti?
- 2) ¿Tienes alguna necesidad respecto a la organización de espacios o comodidad que aún no ha sido cubierta por los muebles que tienes?

### **Preferencias**

- 3) ¿Qué expectativas tienes de un buen mueble? ¿y del servicio complementario?
- 4) ¿Tiene algún proveedor de muebles preferido? ¿Por qué es su preferido?
- 5) ¿Te molesta algo de los muebles que hoy se ofertan en el mercado? (A: No hay Delivery/es malo, lento; B: Calidad / diseño; C: Volumen (ocupa mucho espacio))
- 6) ¿Consideras que varios sienten la misma problemática que tú?
- 7) ¿Por qué razones dejaría de ser cliente de una empresa de muebles?

### **Factores de Influencia**

- 8) ¿Hay factores que piensas que influyen en la decisión de compra de un mueble? Por ejemplo: el tipo de madera que se usa, si el uso de la madera es sostenible, amigos, compañeros de trabajo, otros profesionales que usen un determinado producto, líderes de opinión, el estilo de vida que llevas, la etapa de tu ciclo de vida.
- 9) ¿Qué se necesita que te ofrezcan y garanticen para que decidas comprar un mueble de un tipo y marca en particular?

### **Comportamiento durante el proceso de compra**

- 10) ¿Para la compra de mueble sientes que hay diferencias significativas entre marcas? ¿Las comparas?
- 11) ¿Dirías que te involucras mucho o poco durante todo el proceso de compra? ¿En qué parte te involucras más?
- Reconociendo la necesidad exacta
  - Buscando información
  - Evaluando alternativas
  - Decidiendo la compra

### **Características del producto y servicio (delivery, tecnología, espacio, precio)**

- 12) Si hicieras un pedido de un mueble, ¿hasta en cuánto tiempo esperarías hasta que llegue a la puerta de tu casa?
- 13) ¿Usarías un catálogo virtual para la búsqueda de información?
- 14) ¿La compra preferirías que sea por internet?
- 15) ¿Crees que con los muebles convencionales que hoy se ofrecen puedas disponer de la comodidad, espacio y practicidad que desean para una vivienda con un metraje como el tuyo? ¿En dónde lo ves más crítico?
- 16) Para el tipo de mueble que más te interesa, según la oferta actual, ¿en qué rango de precios consideras que es barato o caro?

### **Mueble funcional**

- 17) Si el mueble fuera funcional (tener al menos una función adicional que permita ahorrar espacio), ¿cuánto más estarías dispuesto a pagar? (en monto y %).
- 18) ¿Qué le sugerirías a una nueva empresa de muebles inteligentes que quiere ingresar al mercado para atender a clientes como tú?

## Anexo 2: Entrevista a profundidad (Respuestas)

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
<b>Necesidades</b>				
¿Qué tipos de muebles consideras que son imprescindibles para ti?	Muebles para la sala, enfocados en entretenimiento. Un centro de mesa interactivo que ayude a tener los accesorios y juegos a la mano, pero ordenados. Que el televisor tenga un mueble. Me gusta tener vidrios en la habitación para proyectar más espacio.	Comedor: una mesa para sentarme. Un escritorio en mi cuarto, me gusta pasar más tiempo en mi cuarto. No me molestaría comer en una barra si estoy sola. Me gustan los muebles de maderas.	Cama, closet, comedor no pero si como en una barra; sofá en la sala, podría no tener centro de mesa para la sala ni mueble para la tv en la sala.	Cama y comedor de cocina. Más tiempo paso en la sala o cuarto, o en un escritorio (si lo tuviese)
¿Tienes alguna necesidad respecto a la organización de espacios o comodidad que aún no ha sido cubierta por los muebles que tienes?	Automatización (lucos se prenden solas). Que los muebles sean verticales para aprovechar el espacio, pegados a la pared de ser posible.	Las medidas de los muebles son muy limitadas. Sería ideal que un tipo de mueble tenga varios tipos de escalas.	No encontré en el mercado un escritorio que me ayude a ahorrar espacio. Normalmente uso 2 monitores y quisiera que se pueda guardar cuando no lo uso.	Siempre. Buscamos camas que ahorren espacios, sin mucho éxito. Solo conozco páginas muy especializadas que ofrecen. Que me dé espacio para poder movilizarme por la casa.
<b>Preferencias</b>				
¿Qué expectativas tienes de un buen mueble? ¿y del servicio complementario?	Que sea útil, sino descartado. Que tenga estilo, combine con el ambiente de mi hogar y que a simple vista se aprecie su utilidad. Multifuncional. El precio es secundario. Si la entrega no es conforme que sea fácilmente devuelto. Que actualicen frecuente su página web. Que sea fácil de limpiar.	Que sea de madera y que esta sea de buena calidad para que dure años. Que sea funcional que ayude a guardar cosas. Si el mueble fuera funcional pero no fuera de madera compraría. Que sea duradero, para que valga la pena la inversión. Que sea fácil de limpiar.	Que sea del tamaño adecuado (no grande). Calidad en material para algunos muebles, el closet por ejemplo sería de madera, el resto no tan importante. Fácil de limpiar. No me interesa tanto que tenga estilo, pero la combinación de color si lo tomé en cuenta asesorándome con una interiorista de interiores	Que sea de buen material, duradero, que dure al menos 3 a 4 años. Respecto al servicio posventa, más allá de la garantía que se ofrezcan mantenimiento a precios accesibles que no promuevan comprar muebles nuevos. Que sea práctico. Para comedor, cocina y sala podría adicionar el diseño como una variable importante.
¿Tienes algún proveedor de muebles preferido?	No.	No. No encuentras todo en un solo lugar.	No. Es donde encuentro el que calce en tamaño.	No.

¿Por qué es su preferido?				
¿Te molesta algo de los muebles que hoy se ofertan en el mercado?	Que no dure y sea fácilmente rompible. En el caso de los sillones deberían durar al menos 5 años con buenos tapices. Que el diseño sea muy exagerado/vanguardista, prefiero que sea de forma tradicional, porque es sinónimo de impracticidad. Que los horarios para el servicio de armado de un mueble no sean flexibles.	Que las personas que llevan el mueble no sean atentas. Que no duren el tiempo que uno espera que duren. No está claro en qué lugares buscar el mueble necesario.	No me molesta que el mueble no sea duradero porque así tengo la posibilidad de cambiarlo cada cierto tiempo. No me molesta el tiempo de entrega ni he tenido problemas con la entrega.	Que no cumplan con el tiempo delivery acordado. No hay variedad para departamentos chicos. Para la medida que yo busco no se encuentra fácil, hay que tener paciencia.
¿Consideras que varios sienten la misma problemática que tú?	Sí. Pienso que a muchos les importa que los muebles sean prácticos.	Sí	Sí	Sí. Muchos amigos traen cosas de china, hasta han comprado muebles.
¿Por qué razones dejaría de ser cliente de una empresa de muebles?	Que me den un mal trato. Que no me atiendan un reclamo. Si me dieran un mal trato y soy cliente asiduo pondría comentarios negativos en su página oficial.	Si me tratan mal, no me quieren ayudar.	Que tenga que devolver productos fallados.	Si el producto no cumple con las características que me ofrecieron.

#### Factores de Influencia

¿Hay factores que piensas que influyen en la decisión de compra de un mueble?	La calificación que otras personas le dan en las redes. Reseñas de usuarios. Esto a través de las apps. Si mis amigos tienen un mueble bonito lo compraría para mí, pero buscando que combinen con el ambiente (colores alternativos). En segundo plano que sea producto peruano.	Que la madera provenga de fuentes sostenibles.	Solo me asesoré con un familiar que es interiorista, no pido ayuda o referencias a asesores.	Me guío mucho de la recomendación amical. Sostenibilidad.
¿Qué se necesita que te ofrezcan y garanticen para que decidas comprar un mueble de un tipo y marca en particular?	Que tenga una buena calificación. Que se acuerden de ti, sentir importante (saludo de cumpleaños). Que me apoye con tips para una mejor decoración.	Que me den un catálogo físico (no impreso) con los retazos (textura del material) que voy a comprar. Que lo pueda tocar y ver. Que me ofrezcan garantía. Ver un	Que incluyan el delivery y el armado. Me da igual la forma de pago.	Pienso que uno busca a la empresa y no al revés. Lo primero que me saltaría a la vista es el diseño, aun cuando no es la característica principal que busco.

		video con la forma de uso.		Y que tenga buenas reseñas
<b>Comportamiento durante el proceso de compra</b>				
¿Para la compra de mueble sientes que hay diferencias significativas entre marcas? ¿Las comparas?	Solo el modelo y el precio (mueble y delivery). El material es el mismo, el delivery es el mismo. No hay nada extra.	No siento que haya mucha variedad, ni en el modelo ni en los colores.	Me parece que en plaza hogar se venden muebles de mayor calidad.	El trato de una start-up, respecto a las grandes empresas es mucho mejor. Respecto a las grandes tiendas no siento que haya mucha variedad.
¿Dirías que te involucras mucho o poco durante todo el proceso de compra? ¿En qué parte te involucras más? a. Reconociendo la necesidad exacta b. Buscando información c. Evaluando alternativas d. Decidiendo la compra	Sí. Evaluación de alternativas (el precio y la dificultad del armado)	Me he involucrado bastante en buscar muebles, pero ninguno me convencía. Evaluó alternativas, hasta el grado de hacer cuadros comparativos.	Me involucro mucho más en reconocer la necesidad exacta, especialmente el tipo y tamaño del mueble. No le dedico tiempo a buscar ni evaluar muchas opciones.	En buscar información. Veo toda la gama de opciones, así como de precios.
<b>Características del producto y servicio (delivery, tecnología, espacio, precio)</b>				
Si hicieras un pedido de un mueble, ¿hasta en cuánto tiempo esperarías hasta que llegue a la puerta de tu casa? ¿Lo deben ensamblar?	Máximo 72 horas para que esté armado. Podría dedicarme a armar el mueble hasta 30 minutos, más esfuerzo que eso lo dejaría que la empresa lo haga.	Máximo esperaré hasta 1 semana a que esté listo en mi casa. Podría dedicarle hasta 2 horas armando el mueble porque me gusta, pero por cuestiones de tiempo sí me gustaría que ofrezcan el servicio de ensamblado.	Esperaría hasta 1 semana (3 a 4 días óptimo). No lo armaría yo bajo ninguna circunstancia. Pagaría para que me lo armen.	Si compro un mueble por primera vez me gustaría ir a recogerlo yo mismo. Con delivery hasta 3 días máximo, si está en stock. Si es un mueble que mande a hacer, hasta 2 semanas. Como curioso me gusta armarlo.
¿Usarías un catálogo virtual para la búsqueda de información?	Sí y debería mostrar las medidas básicas; y que muestren información de la complejidad del ensamblado antes de la compra, ya sea a través de un video, la caja del producto o un instructivo.	Lo usaría como gancho visual, sobre todo para ver funcionalidad y tamaño, pero igual necesitaría un catálogo para tomar la decisión final.	Sí lo usaría para comprarlo, que tenga fotos por todos los ángulos y que se muestre el precio desde el inicio; pero no lo usaría para evaluar si lo puedo o no ensamblarlo.	Me gustaría.
¿La compra preferirías que sea por internet?	La primera vez me gustaría que sea física. Si ya le tengo confianza a la empresa lo haría virtual. La primera vez podría ser el pago contra entrega (efectivo). Un poco	No me gusta andar con dinero. No necesito irme con el mueble de la tienda. Después de verlo en vivo puedo irme y comprarlo luego online.	Sí, siempre y cuando se me muestre todas las características que necesito. Puntualmente un sofá sí me gustaría verlo en persona (por ser de más valor) o	Sí, pero no para muebles de la sala, comedor, cuarto (allí tendría que verlo); salvo si ya he hecho una primera compra que me demuestre la calidad del producto.

	difícil comprar de frente sin consultar.		un mueble que se transforma para estar segura que sirve.	
¿Crees que con los muebles convencionales que hoy se ofrecen puedas gozar de la comodidad, espacio y practicidad óptima que deseas, para una vivienda con un metraje como el tuyo? ¿En dónde lo ves más crítico?	Es complicado encontrar muebles del tamaño específico, más aún cuando en los departamentos en algunos ambientes ya está definida la distribución. Donde hay más opción de personalizar es en la sala y en las habitaciones.	No se encuentran con el metraje que uno necesita, normalmente son muy grandes y hace ver que los ambientes se vean más chicos. El más crítico es mi cuarto. Quisiera tener una silla ligeramente inclinada para poder leer, que no me dé ganas de leer y que pueda escribir (con un brazo).	Siento que lo muebles están abocados a espacios más grandes y no se ajustan a los espacios reducidos. La mesa comedor me parece que es difícil que calce el tamaño.	Sí creo que hay muebles para ser usados en lugares pequeños, pero no muebles que me ayuden a ahorrar espacio. No conectan el espacio físico con el modelo de los muebles. Lo veo más crítico en el cuarto.
Para el tipo de mueble que más te interesa, según la oferta actual, ¿en qué rango de precios consideras que es barato o caro?	Un comedor completo costaría unos 700 soles	S/ 280 me costó un mueble de vidrio. Hasta el doble sería un pago regular por un mueble que me gusta (no funcional).	Para un escritorio: S/200 barato, S/500 caro	Una tarima sola 600 soles, en promedio se encuentra tarima amueblada a 1,500. Pero hay hasta de 3000 soles, que me parece caro. Para un centro de mesa: 99 barato, 200-250 medio, 350 caro. Para un centro de mesa funcional 200 soles para un centro de mesa, 350 medio, 600 caro. Por una mesa de centro que a la vez se vuelve una mesa-comedor, podría pagar hasta un poco más del doble del valor del centro de mesa. 75% del precio de los 2 mueble fusionados. Tener un sitio donde se pueda exhibir los productos. Tener una pasarela de pago confiable. Y tener un servicio pos-venta diferenciado, esto en mi opinión nadie lo tiene. Debería haber alguien que esté disponible para consultas al menos en horario de oficina.
Si el mueble fuera funcional (tener al menos una función adicional que permita ahorrar espacio), ¿cuánto más estarías dispuesto a pagar? (en monto y %).	Si fuera funcional pagaría hasta 1000 soles (40% más). El precio sería más justificable si el uso fuera diario.	Si el mueble me vale por 2, pagaría un 50%-70% más.	Compraría muebles funcionales pero que no sean muy complejos. Pagaría 200 soles más (hasta 40% más)	
¿Qué le sugerirías a una nueva empresa de muebles inteligentes que quiere ingresar al mercado para atender a clientes como tú?	Que tenga un buen catálogo, que respondan las consultas y que mantengan sus lazos con los clientes, que tengan buena calificación	Que todo el personal sea servicial, que indiquen la relación costo/calidad. Que se ponga en tu lugar. Todos merecen el mismo trato.	Lanzar un demo de alguien conocido usando el producto.	

## Anexo 3: Distribución de distritos por zona



### DISTRIBUCIÓN DE NIVELES POR ZONA APEIM 2017 - LIMA METROPOLITANA

(%) HORIZONTALES

Zona	Niveles Socioeconómicos						Muestra	Error (%)*
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E		
Total	100	5.0	24.4	41.0	23.3	6.3	4,126	1.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.0	13.9	44.1	31.0	11.0	310	5.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.6	26.4	51.9	18.5	0.6	352	5.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	14.9	42.9	31.6	9.5	275	6.1
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.9	29.6	41.7	23.3	2.5	524	4.4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.4	14.8	46.6	29.0	8.2	352	5.2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.5	59.7	20.3	6.2	0.3	288	5.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.0	44.9	13.1	6.6	1.4	350	5.6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.0	31.5	40.6	20.3	4.6	305	5.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	10.4	45.8	32.1	11.7	308	5.6
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.5	21.0	44.8	22.9	9.8	1015	3.1
Otros	100	0.0	12.8	31.9	34.0	21.3	47	14.3

APEIM 2017: Data ENAHO 2016

\* Nivel de confianza al 95% p=0.5



### Anexo 4: Distritos de Lima Moderna agrupados en zonas

Distrito	Pertenece a Lima Moderna	Zona	Distrito	Pertenece a Lima Moderna	Zona
Barranco	Sí	8	Pueblo Libre	Sí	6
Chorrillos	No	8	San Borja	Sí	7
Jesús María	Sí	6	San Isidro	Sí	7
La Molina	Sí	7	San Juan de M.	No	8
Lince	Sí	6	San Miguel	Sí	6
Magdalena	Sí	6	Santiago de Surco	Sí	7
Miraflores	Sí	7	Surquillo	Sí	8



## Anexo 5: Perfil de hogares



### PERFIL DE HOGARES SEGÚN NSE 2017 - LIMA METROPOLITANA

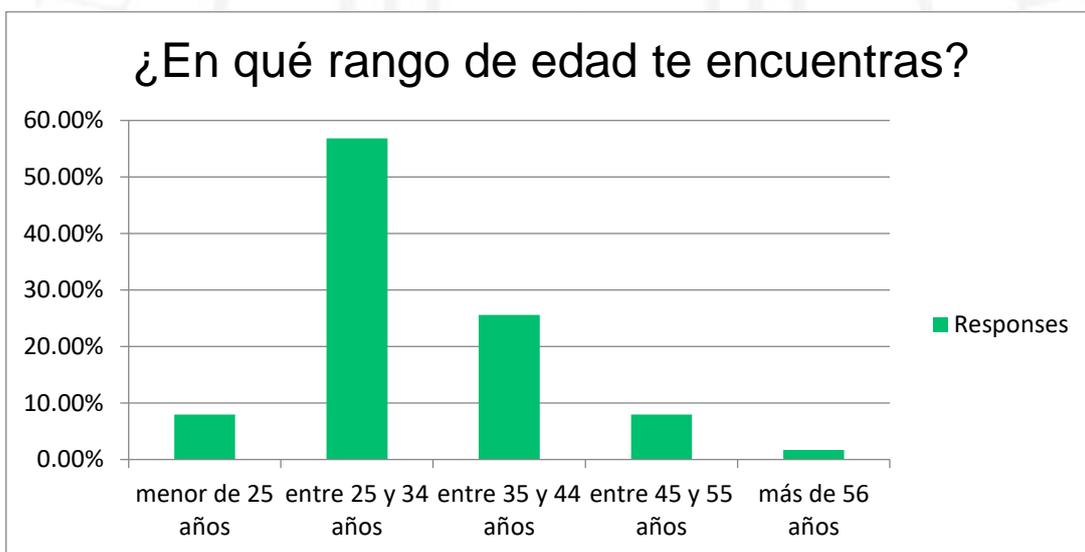
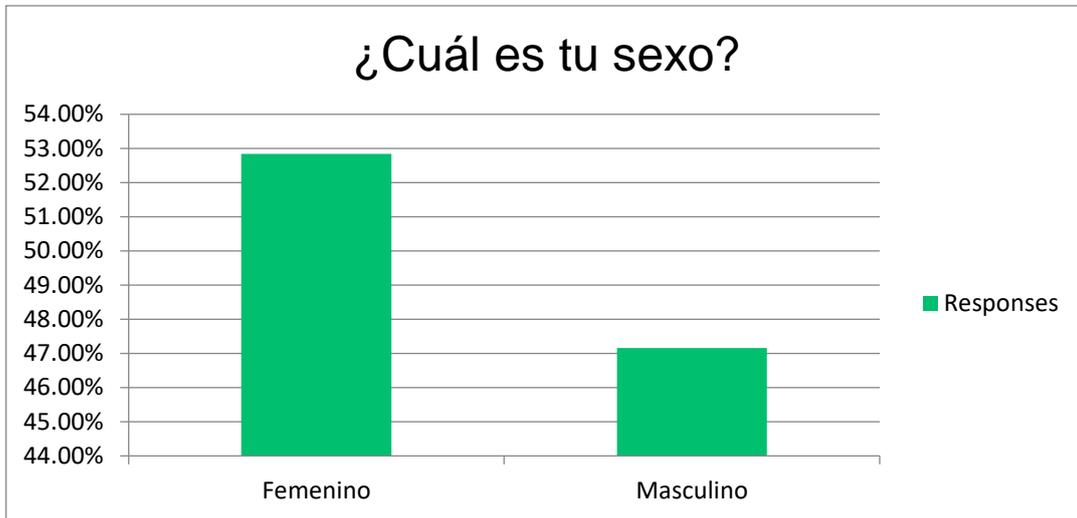
		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Tipo de vivienda	Casa independiente	74.7%	47.3%	59.5%	79.2%	77.1%	83.5%	83.7%	94.5%
	Departamento en edificio	21.3%	51.3%	37.9%	17.4%	19.7%	13.1%	9.0%	0.3%
	Vivienda en quinta	2.8%	1.4%	2.5%	2.8%	2.9%	2.5%	4.0%	0.6%
	Vivienda en casa de vecindad (Callejón, solar o corralón)	1.1%	0.0%	0.1%	0.4%	0.3%	0.4%	3.3%	3.4%
	Chozo o cabaña	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%
	Vivienda improvisada	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%
	Local no destinado para habitación humana	0.1%	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%
	Otro	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
El material predominante en las paredes exteriores es:	Ladrillo o bloque de cemento	85.6%	99.5%	98.9%	94.6%	96.3%	91.4%	71.1%	10.2%
	Piedra o sillar con cal o cemento	0.7%	0.0%	0.1%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.4%
	Adobe	3.5%	0.0%	0.6%	2.0%	1.7%	2.4%	8.1%	11.6%
	Tapia	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Quincha (caña con barro)	0.7%	0.0%	0.3%	0.6%	0.4%	1.0%	1.5%	0.8%
	Piedra con barro	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.7%
	Madera	8.2%	0.5%	0.1%	1.7%	0.4%	4.1%	16.5%	62.3%
	Estera	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%
	Otro material	1.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.2%	0.1%	1.6%	10.0%
	El material predominante en los pisos es:	Parquet o madera pulida	13.2%	63.9%	30.9%	5.2%	7.6%	1.1%	0.3%
Láminas asfálticas, vinílicas o similares		8.7%	18.4%	18.5%	7.4%	9.7%	3.2%	0.6%	0.0%
Losetas, terrazos o similares		24.7%	15.9%	36.0%	32.7%	36.7%	25.5%	6.2%	0.0%
Madera (entablados)		1.5%	0.5%	1.0%	1.3%	1.3%	1.1%	2.4%	3.1%
Cemento		46.9%	1.3%	13.6%	52.4%	44.2%	67.1%	82.4%	51.6%
Tierra		4.8%	0.0%	0.0%	0.8%	0.3%	1.7%	7.8%	45.0%
Otro material	0.2%	0.0%	0.0%	0.2%	0.2%	0.3%	0.3%	0.3%	
El material predominante en los techos es:	Concreto armado	73.9%	98.5%	96.2%	82.2%	87.1%	73.4%	47.8%	1.5%
	Madera	3.8%	0.5%	1.4%	3.3%	3.2%	3.5%	8.0%	4.3%
	Tejas	0.1%	0.5%	0.0%	0.1%	0.2%	0.0%	0.2%	0.2%
	Planchas de calamina, fibra de cemento o similares	20.4%	0.5%	2.1%	13.4%	8.7%	21.9%	40.1%	86.6%
	Caña o estera con torta de barro	1.3%	0.0%	0.2%	0.9%	0.8%	1.0%	3.0%	4.0%
	Estera	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	2.6%
	Paja, hojas de palmera	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Otro material	0.2%	0.0%	0.1%	0.1%	0.0%	0.2%	0.4%	0.8%

APEIM 2017: Data ENAHO 2016

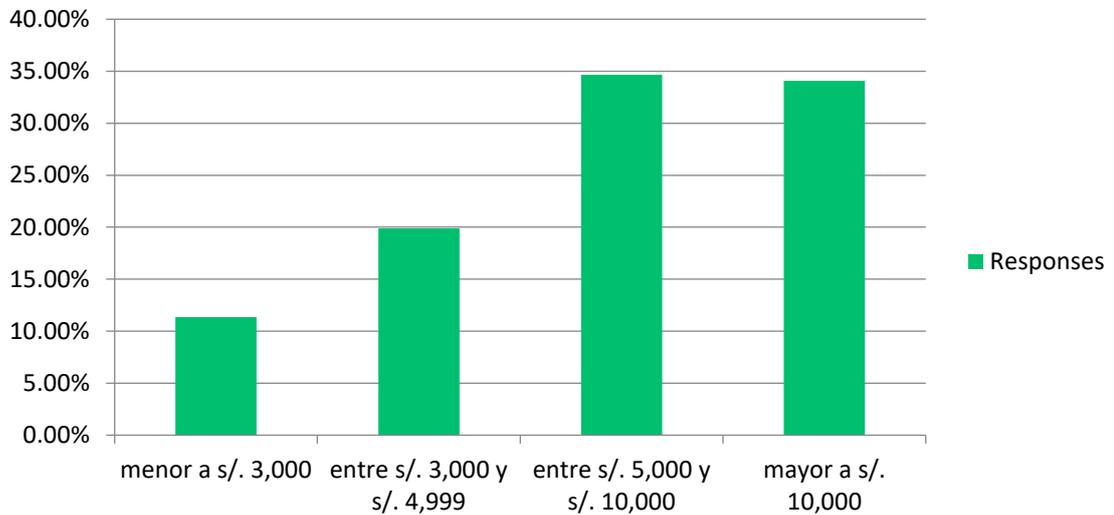


## Anexo 6: Encuesta virtual “SurveyMonkey”

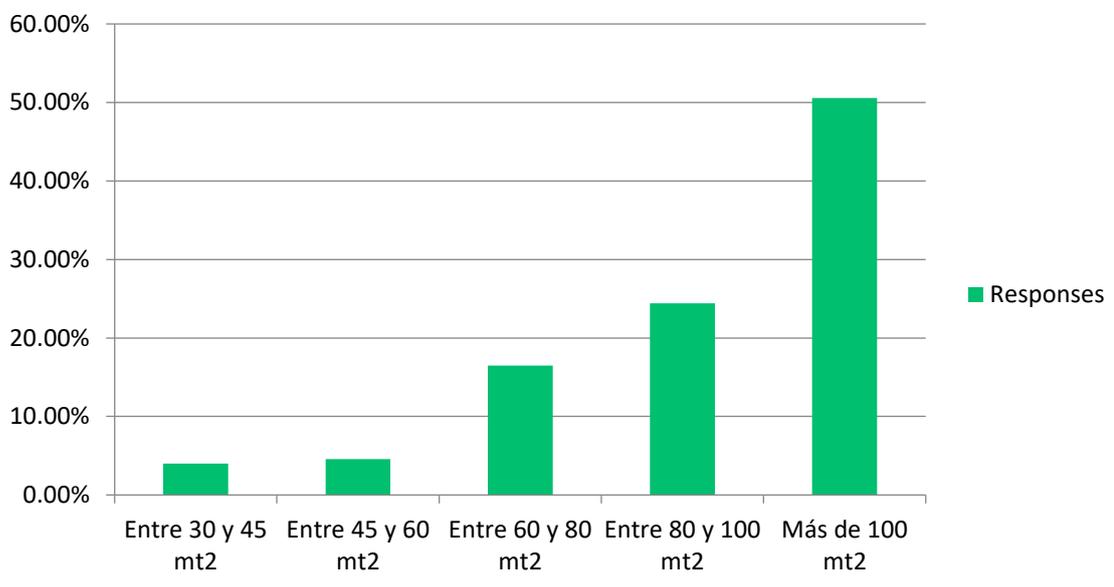
### Muebles Inteligentes



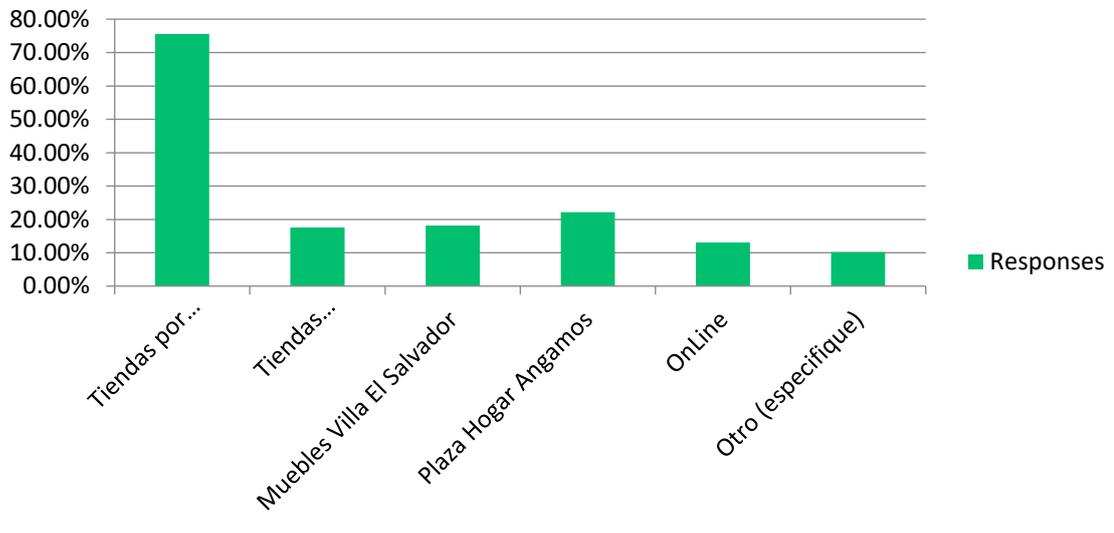
## ¿Cuánto es el ingreso promedio mensual en tu hogar (mancomunado)?



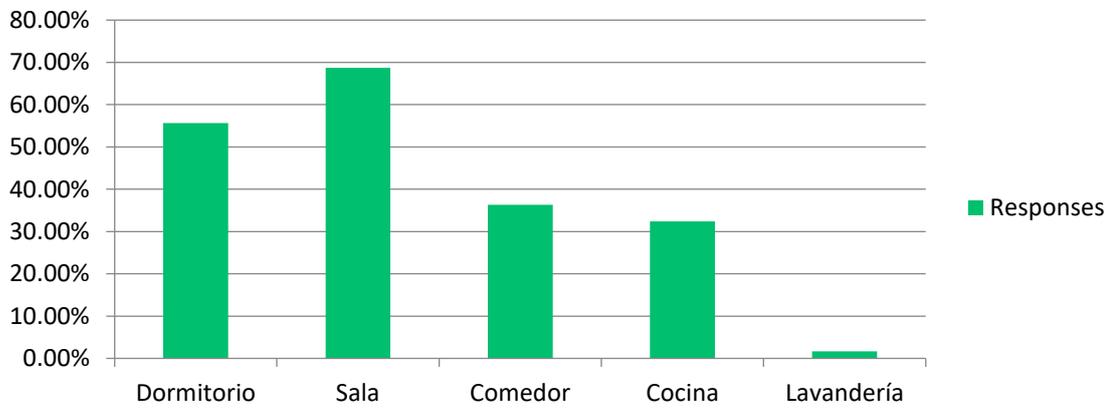
## ¿Cuál es el metraje de tu hogar?



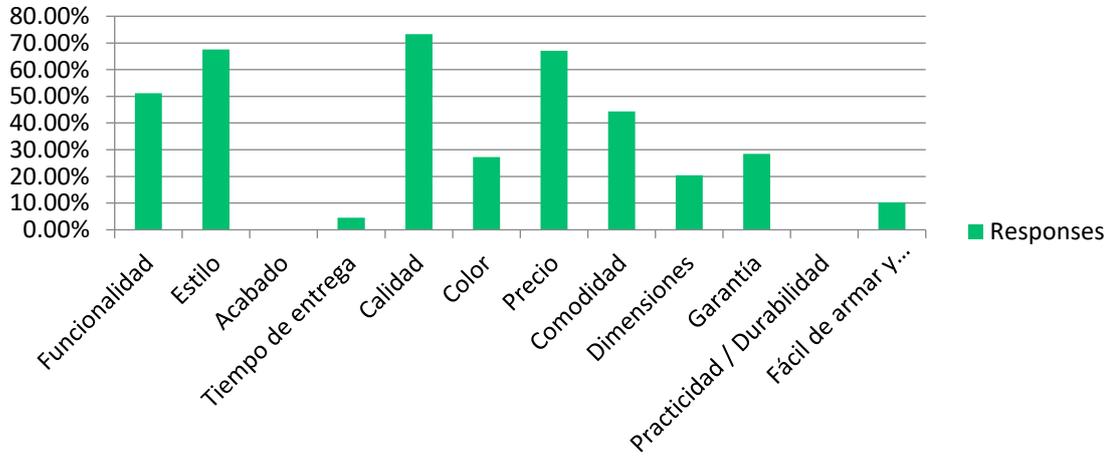
### ¿Dónde sueles comprar tus muebles? (puedes elegir más de 1 opción)



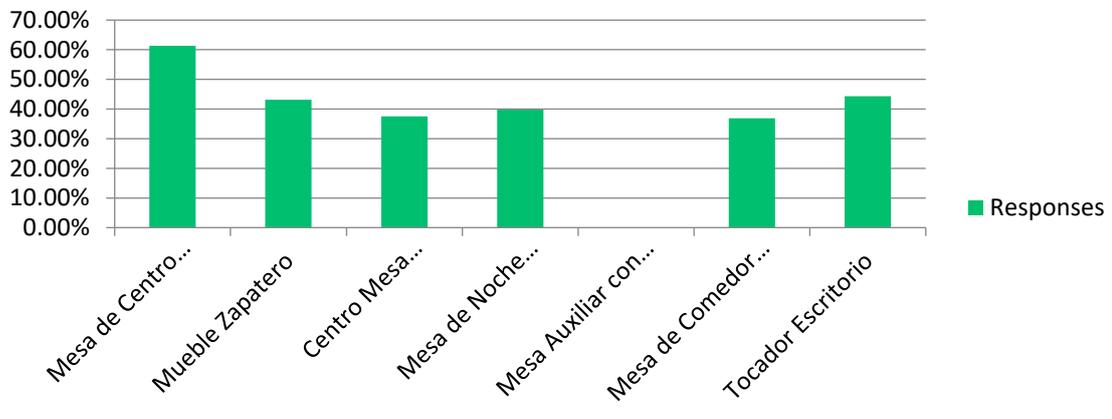
### Selecciona las áreas a las que le das mayor prioridad al momento de comprar muebles para tu hogar (puedes elegir más de 1 opción)



¿Cual de los siguientes atributos tomas en cuenta al momento de comprar de un mueble? (puede elegir más de 1 opción)



Selecciona los muebles multifuncionales que te parecen útiles y estarías dispuesto a comprar para tu hogar (puedes elegir más de 1 opción)



## Anexo 7: Costos de Importación

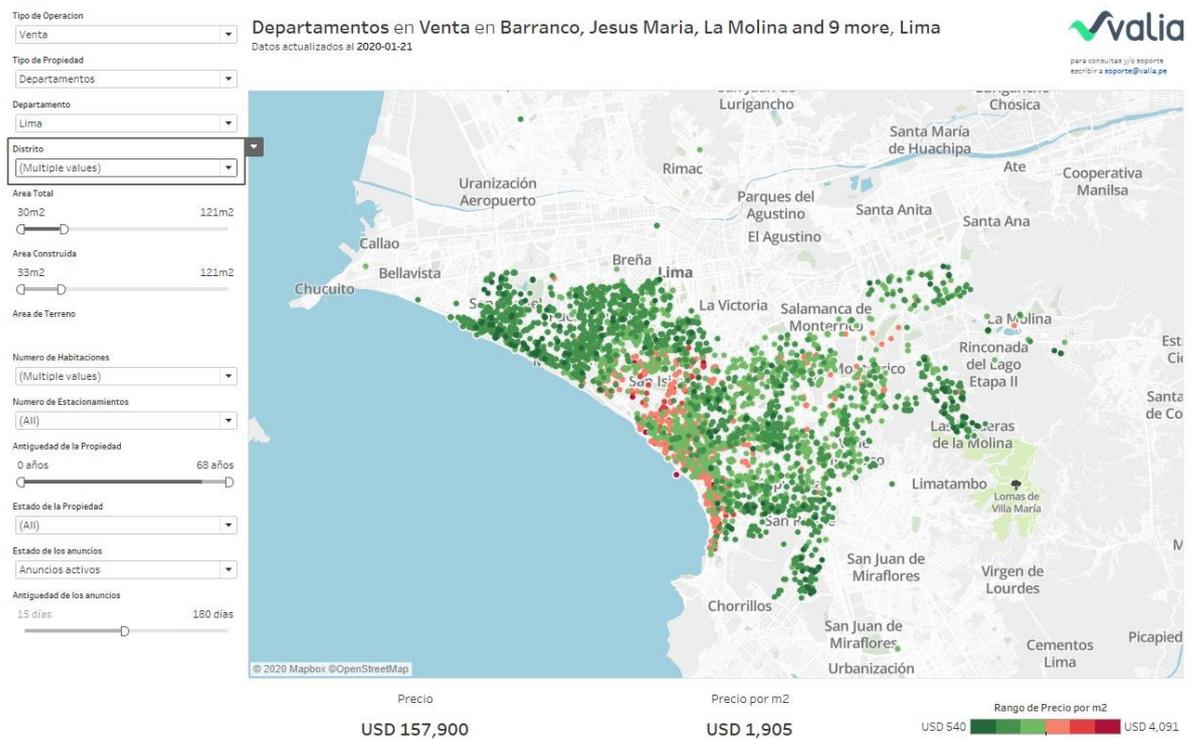
<u>Agente carga y aduanas</u>	
Peso	2 700 KG
Dimensión	7.86 CBM
Incoterm	FOB
Nro bultos	90
<u>Gastos origen</u>	
Gastos varios	\$ 100,00
handling	\$ 47,20
desconsolidación	\$ 191,16
V. buenos	\$ 177,00
<b>Total</b>	<b>\$ 515,36</b>
FOB	\$ 6 365,00
Flete	\$ 243,66
Seguro	\$ 100,00
<b>CIF</b>	<b>\$ 6 708,66</b>
<u>Impuestos</u>	
Ad(4%)	\$ -
IGV+IPM	\$ 1 208
Percepción	\$ 277,07
<b>Total Imp y derechos</b>	<b>\$ 1 484,63</b>
<u>Gastos destino</u>	
Comision Agente+IGV	\$ 141,60
gastos ope+IGV	\$ 35,60
Transporte Interno	\$ 121,21
Terminal almc	\$ 649,00
<b>Total</b>	<b>\$ 9 656,06</b>

## Anexo 8: Gastos logísticos estimados

<b>Modelo</b>	< 100 Und	< 500 Und	< 1 000 Und	< 1 500 Und	< 2 000 Und	< 5 000 Und
Gastos de Origen	515,36	1 467,00	2 657,00	3 847,00	5 037,00	12 177,00
Flete	243,66	1 218,30	2 436,60	3 654,90	4 873,20	12 183,00
Seguro	100,00	500,00	900,00	1 300,00	1 500,00	1 500,00
Agente de aduanas	947,41	4 305,07	8 569,12	12 833,17	17 075,46	42 398,63
<b>Total</b>	<b>1 806,43</b>	<b>7 490,37</b>	<b>14 562,72</b>	<b>21 635,07</b>	<b>28 485,66</b>	<b>68 258,63</b>



## Anexo 9: Oferta de Departamentos en Lima Moderna y Lima Metropolitana para hasta 120 m<sup>2</sup>



## Anexo 10: Fan page (Redes sociales)



**Muebles BeFlex**

Crear nombre de usuario · Muebles

Enviar mensaje



## Anexo 11: Perfiles de puestos

Nombre de puesto	Jefe Comercial
Dependencia funcional	-
Misión	Desarrollar la estrategia y objetivos comerciales y gestionar su realización
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pronosticar la demanda</li> <li>- Evaluar la evolución del mercado</li> <li>- Co-diseñar las acciones de marketing tradicional y digital</li> <li>- Gestionar acciones con outsourcing de marketing digital</li> <li>- Relacionarse con potenciales grupos de clientes (contactarlos, negociar descuentos especiales, etc.)</li> <li>- Analizar tendencias del mercado</li> <li>- Buscar alianzas estratégicas para ampliar el negocio</li> <li>- Evaluar condiciones del mercado (incremento de competencia, nuevas tendencias de consumo, etc.)</li> <li>- Buscar alianzas con bancos, páginas de descuento para atraer ventas nuevas</li> <li>- Reportes comerciales</li> <li>- Gestión de KPI's. Comerciales</li> </ul>
Formación académica	Universitaria, Maestría
Conocimientos	En gestión comercial y desarrollo de negocios
Experiencia general	6 años
Experiencia específica	5 años
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactividad</li> <li>- Iniciativa y autonomía</li> <li>- Negociación</li> <li>- Conocimiento de Marketing Digital y buscadores de bases de bases de datos de mercados</li> </ul>

Elaboración propia

Nombre de puesto	Jefe de Administración y Finanzas
Dependencia funcional	-
Misión	Gestionar los recursos de la empresa para el correcto funcionamiento de las áreas CORE.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facturación de ventas y compras.</li> <li>- Declaración SUNAT.</li> <li>- Elaborar y controlar presupuestos</li> <li>- Elaborar flujo de caja</li> <li>- Gestionar cuenta bancaria y caja chica</li> <li>- Gestionar elaboración de estados financieros con outsourcing contable</li> <li>- Gestionar capacitaciones al personal</li> <li>- Gestionar pago de nóminas</li> <li>- Negociación de condiciones económicas con proveedor</li> <li>- Evaluar condiciones macroeconómicas (inflación, TC, precios de materias primas)</li> <li>- Coordinar con asesor legal, técnico de TI por servicios</li> <li>- Gestionar los servicios generales de la empresa</li> <li>- Gestionar KPI's financieros y de gestión empresarial</li> </ul>
Formación académica	Universitaria, Maestría
Conocimientos	En administración de empresas, finanzas, indicadores económicos
Experiencia general	6 años
Experiencia específica	5 años
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multitasking</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Idioma chino o inglés (nivel intermedio certificado)</li> </ul>

Elaboración propia

Nombre de puesto	Jefe de Operaciones
Dependencia funcional	Jefe de Administración
Misión	Asegurar la continuidad de las operaciones de forma eficiente y eficaz, integrando toda la cadena de suministros
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la cadena de suministros</li> <li>- Planificar los pedidos, asegurar nivel de servicio y controlar niveles de stock</li> <li>- Mejorar condiciones comerciales con proveedores</li> <li>- Buscar nuevos proveedores</li> <li>- Negociar y coordinar con agente logístico transporte internacional de la mercadería desde China</li> <li>- Gestionar inspecciones</li> <li>- Buscar nuevas tendencias tecnológicas</li> <li>- Controlar los KPI's de área de Operaciones y Calidad</li> </ul>
Formación académica	Universitaria
Conocimientos	En gestión de la cadena de suministro y negociaciones con proveedores
Experiencia general	6 años
Experiencia específica	5 años
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Iniciativa y autonomía</li> <li>- Negociación</li> <li>- Idioma chino o inglés (nivel intermedio certificado)</li> </ul>

Elaboración propia

Nombre de puesto	Instalador y comprador local
Dependencia funcional	Jefe de Operaciones
Misión	Asegurar la máxima satisfacción de los clientes a través del canal presencial
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalación de muebles</li> <li>- Asesorar técnicamente a cliente, cuando sea consultado</li> <li>- Asegurar la satisfacción del cliente durante la entrega e instalación del mueble</li> <li>- Entregar material comercial a clientes</li> <li>- Realizar las compras locales (no productos)</li> </ul>
Formación académica	Técnica en Diseño de Interiores
Conocimientos	En atención al cliente
Experiencia general	4 año
Experiencia específica	2 año
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vocación de servicio</li> <li>- Simpatía, locuaz y asertivo</li> <li>- Curiosidad</li> <li>- Licencia de conducir A-I</li> </ul>

Elaboración propia

<b>Nombre de puesto</b>	Community Manager / Sales support
<b>Dependencia funcional</b>	Jefe Comercial
<b>Misión</b>	Asegurar la máxima satisfacción de los clientes a través de los canales virtuales
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar contenido para redes sociales (FB e IG) (Grilla de contenidos, tomar fotos, videos, etc.).</li> <li>- Diseño de encartes publicitarios para redes y flyers o material para merchandising.</li> <li>- Administrar redes sociales (atención de quejas, dudas, etc).</li> <li>- Administrar la página web (subir fotos, actualización, etc).</li> <li>- Seguimiento de KPI's de página web y redes sociales.</li> <li>- Atender pedidos de clientes a través de página web.</li> <li>- Atender y solucionar consultas y dudas de los clientes.</li> <li>- Coordinar despachos con transportista.</li> <li>- Preparar pedidos para su despacho (empaque, boleta, factura y guía de remisión.</li> <li>- Generar reporte actualizado de inventarios.</li> </ul>
<b>Formación académica</b>	Universitaria
<b>Conocimientos</b>	En community management
<b>Experiencia general</b>	3 años
<b>Experiencia específica</b>	1 año
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vocación por el servicio</li> <li>- Proactividad</li> </ul>

Elaboración propia

<b>Nombre de puesto</b>	Responsable de almacén
<b>Dependencia funcional</b>	Jefe de Operaciones
<b>Misión</b>	Asegurar la disponibilidad y trazabilidad de la mercadería
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del almacén</li> <li>- Documentar movimientos de productos</li> <li>- Gestionar cuidado de infraestructura del área de operaciones</li> <li>- Coordinar hora de entrega de mercadería con operador logístico</li> <li>- Dar control de calidad a la llegada de la mercadería</li> <li>- Apoyar en el aseguramiento de la seguridad en el trabajo</li> </ul>
<b>Formación académica</b>	Técnica
<b>Conocimientos</b>	En atención al cliente
<b>Experiencia general</b>	3 años
<b>Experiencia específica</b>	2 años
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vocación de servicio</li> <li>- Simpatía</li> <li>- Licencia de conducir A-I</li> </ul>

Elaboración propia

## Anexo 12: Planilla

Puesto	Mensual Bruto				Carga Social (pequeña empresa)	Carga Social (mediana empresa)	Anual total (año 1)
	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4			
Community Manager	S/.1 250	S/.2 500	S/.3 000	S/.3 500	22%	34%	S/ 18 225
Jefe de Operaciones	-	S/.2 500	S/.3 000	S/.3 500	22%	34%	-
Jefe de Administración y Finanzas	S/.500 (p)	S/.930 (p)	S/.2 500	S/.5 000	22%	34%	S/ 7 290
Jefe Comercial	S/.500 (p)	S/.930 (p)	S/.2 500	S/.5 000	22%	34%	S/ 7 290
Instalador y comprador local	S/.900 (p)	S/.1 200	S/.1 500	S/.1 800	22%	34%	S/ 8 748
Responsable de almacén	S/.900 (p)	S/.1 200	S/.1 500	S/.1 800	22%	34%	-
<b>Total</b>							<b>S/ 41 553</b>

(p): Tiempo parcial  
Elaboración propia

## Anexo 13: Página Web (parte 1)



Elaboración propia

## Anexo 14: Página Web (parte 2)



Centro de mesa inteligente  
S/1.199,00



Zapatera inteligente  
S/850,00



Escritorio-tocador inteligente  
S/750,00

Elaboración propia

## Anexo 15: Página Web (parte 3)

### ¿QUIÉNES SOMOS?

Somos una empresa peruana mobiliaria enfocada en la innovación de la mano de nuestros clientes.

Creemos en que la confianza es la base para tener la mejor de las relaciones con nuestros clientes.



## Anexo 16: Análisis horizontal

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	66%	399%	357%	153%	28%	5%	1%	0%	-82%
Costo de Ventas	66%	385%	341%	156%	25%	4%	0%	0%	-81%
<b>Utilidad Bruta</b>	66%	410%	369%	151%	30%	5%	1%	0%	-83%
Gastos de Administración	36%	308%	53%	49%	21%	1%	0%	7%	-27%
Gastos de Ventas	28%	222%	298%	148%	27%	5%	1%	0%	-81%
<b>Utilidad Operativa</b>	-8%	-5%	-3 285%	206%	32%	6%	1%	-1%	-97%
Gastos Financieros	0%	0%	0%	523%	-23%	-36%	-66%	0%	0%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-8%	-5%	-3 281%	206%	32%	6%	1%	-1%	-97%
Impuesto sobre la Renta	-8%	-5%	-3 281%	206%	32%	6%	1%	-1%	-97%
<b>Utilidad Neta</b>	-8%	-5%	-3 281%	206%	32%	6%	1%	-1%	-97%

Elaboración propia

## Anexo 17: Análisis vertical

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	45,72%	45,73%	44,49%	42,99%	43,41%	42,53%	42,41%	42,36%	42,35%	44,56%
<b>Utilidad Bruta</b>	54,28%	54,27%	55,51%	57,01%	56,59%	57,47%	57,59%	57,64%	57,65%	55,44%
Gastos de Administración	70,57%	57,96%	47,44%	15,91%	9,37%	8,92%	8,64%	8,59%	9,18%	37,22%
Gastos de Ventas	24,97%	19,22%	12,41%	10,82%	10,60%	10,57%	10,56%	10,56%	10,56%	11,14%
<b>Utilidad Operativa</b>	-41,26%	-22,91%	-4,34%	30,28%	36,62%	37,98%	38,39%	38,50%	37,91%	7,08%
Gastos Financieros	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%	0,08%	0,05%	0,03%	0,01%	0,00%	0,00%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-41,26%	-22,91%	-4,34%	30,25%	36,54%	37,93%	38,36%	38,49%	37,91%	7,03%
Impuesto sobre la Renta	12,17%	6,76%	1,28%	-8,92%	-10,78%	-11,19%	-11,32%	-11,35%	-11,18%	-2,07%
<b>Utilidad Neta</b>	-29,09%	-16,15%	-3,06%	21,33%	25,76%	26,74%	27,04%	27,13%	26,73%	4,95%

Elaboración propia

## Anexo 18: Flujo de Caja Libre Económico anualizado (escenario optimista)

<b>FLUJO ANUAL</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Venta de productos	-	65 041	108 061	538 958	2 461 388	6 566 556	8 380 057	8 763 490	8 811 498	8 846 278	1 584 044
Total Ingresos	-	65 041	108 061	538 958	2 461 388	6 566 556	8 380 057	8 763 490	8 811 498	8 846 278	1 584 044
Costo de Ventas	30 845	30 618	58 111	759 958	1 850 578	2 615 901	2 747 732	4 205 149	2 807 657	2 810 553	295 251
Gastos de Administración	-	43 713	60 447	240 670	373 408	568 175	693 669	702 630	702 630	755 130	544 134
Gastos de Ventas	-	16 235	20 762	66 853	266 215	673 566	857 289	896 167	900 769	904 626	170 642
*Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	212 339	792 679	1 042 404	1 100 075	1 108 732	1 159 707
Total Egresos	30 845	90 567	139 320	1 067 481	2 490 201	4 069 980	5 091 370	6 846 351	5 511 132	5 579 040	2 169 734
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>(30 845)</b>	<b>(25 526)</b>	<b>(31 259)</b>	<b>(528 523)</b>	<b>(28 813)</b>	<b>2 496 576</b>	<b>3 288 688</b>	<b>1 917 139</b>	<b>3 300 367</b>	<b>3 267 238</b>	<b>(585 690)</b>
*Inversión Capital de Trabajo	(56 880)	(31 259)	(528 523)	(172 407)	-	-	-	-	-	-	-
Recuperación del Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	788 333
Inversión en Activo Fijo	(6 686)	-	(3 900)	(102 190)	-	-	-	-	-	-	-
Valor de Salvamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21 115
Inversión en Activo Intangible	(11 157)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja de Inversión</b>	<b>(74 724)</b>	<b>(31 259)</b>	<b>(532 423)</b>	<b>(274 597)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>809 448</b>
<b>Flujo de Caja Libre Económico</b>	<b>(105 568)</b>	<b>(56 785)</b>	<b>(563 682)</b>	<b>(803 120)</b>	<b>(28 813)</b>	<b>2 496 576</b>	<b>3 288 688</b>	<b>1 917 139</b>	<b>3 300 367</b>	<b>3 267 238</b>	<b>223 758</b>

### Anexo 19: Flujo de Caja Libre Financiero anualizado (escenario optimista)

<b>FLUJO ANUAL</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Flujo de Caja Libre Económico</b>	<b>(105 568)</b>	<b>(56 785)</b>	<b>(563 682)</b>	<b>(803 120)</b>	<b>(28 813)</b>	<b>2 496 576</b>	<b>3 288 688</b>	<b>1 917 139</b>	<b>3 300 367</b>	<b>3 267 238</b>	<b>223 758</b>
Deuda	-	-	-	-	31 212	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	128	6 072	7 210	8 559	9 243	-	-
Interés	-	-	-	-	787	4 904	3 766	2 416	818	-	-
Escudo Fiscal	-	-	-	-	232	1 447	1 111	713	241	-	-
<b>Flujo de Caja Libre Financiero</b>	<b>(105 568)</b>	<b>(56 785)</b>	<b>(563 682)</b>	<b>(803 120)</b>	<b>1 716</b>	<b>2 487 047</b>	<b>3 278 823</b>	<b>1 906 876</b>	<b>3 290 547</b>	<b>3 267 238</b>	<b>223 758</b>

## Anexo 20: Flujo de Caja Libre Económico anualizado (escenario pesimista)

<b>FLUJO ANUAL</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Venta de productos	-	60 131	97 392	452 236	2 053 695	5 206 820	6 644 490	6 955 299	6 981 382	6 982 398	1 392 112
Total Ingresos	-	60 131	97 392	452 236	2 053 695	5 206 820	6 644 490	6 955 299	6 981 382	6 982 398	1 392 112
Costo de Ventas	32 626	29 158	43 354	315 850	1 384 134	3 359 348	2 880 041	2 757 772	2 760 531	2 760 531	103 279
Gastos de Administración	-	43 713	60 447	233 475	374 275	554 027	670 044	685 566	685 566	735 366	550 902
Gastos de Ventas	-	15 610	19 474	57 890	223 930	553 543	704 075	736 400	739 247	739 357	156 040
*Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	116 577	508 722	677 399	720 373	724 198	723 444
Total Egresos	32 626	88 482	123 275	607 214	1 982 340	4 583 495	4 762 881	4 857 137	4 905 717	4 959 453	1 533 664
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>(32 626)</b>	<b>(28 351)</b>	<b>(25 883)</b>	<b>(154 979)</b>	<b>71 356</b>	<b>623 325</b>	<b>1 881 608</b>	<b>2 098 163</b>	<b>2 075 665</b>	<b>2 022 945</b>	<b>(141 552)</b>
*Inversión Capital de Trabajo	(61 328)	(27 774)	(175 710)	(377 039)	-	-	-	-	-	-	-
Recuperación del Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	641 347
Inversión en Activo Fijo	(6 655)	-	(3 900)	(102 250)	-	-	-	-	-	-	-
Valor de Salvamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21 128
Inversión en Activo Intangible	(11 143)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja de Inversión</b>	<b>(79 126)</b>	<b>(27 774)</b>	<b>(179 610)</b>	<b>(479 289)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>662 475</b>
<b>Flujo de Caja Libre Económico</b>	<b>(111 752)</b>	<b>(56 125)</b>	<b>(205 493)</b>	<b>(634 267)</b>	<b>71 356</b>	<b>623 325</b>	<b>1 881 608</b>	<b>2 098 163</b>	<b>2 075 665</b>	<b>2 022 945</b>	<b>520 923</b>

## Anexo 21: Flujo de Caja Libre Financiero anualizado (escenario pesimista)

<b>FLUJO ANUAL</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Flujo de Caja Libre Económico</b>	<b>(111 752)</b>	<b>(56 125)</b>	<b>(205 493)</b>	<b>(634 267)</b>	<b>71 356</b>	<b>623 325</b>	<b>1 881 608</b>	<b>2 098 163</b>	<b>2 075 665</b>	<b>2 022 945</b>	<b>520 923</b>
Deuda	-	-	-	-	31 212	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	128	6 072	7 210	8 559	9 243	-	-
Interés	-	-	-	-	787	4 904	3 766	2 416	818	-	-
Escudo Fiscal	-	-	-	-	232	1 447	1 111	713	241	-	-
<b>Flujo de Caja Libre Financiero</b>	<b>(111 752)</b>	<b>(56 125)</b>	<b>(205 493)</b>	<b>(634 267)</b>	<b>101 885</b>	<b>613 796</b>	<b>1 871 744</b>	<b>2 087 900</b>	<b>2 065 846</b>	<b>2 022 945</b>	<b>520 923</b>