



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD

Empresa fleximuebles

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Contabilidad

AUTORES

Gutierrez Guzman, Jean Pierre (0000-0002-0299-1587)

Huari Castillon, Isabel Diana (0000-0002-4170-8393)

Moreno Chujutalli, Yessica Yolanda (0000-0002-5105-2930)

Surita Melendrez, Henry Gusman (0000-0003-2335-2589)

Vargas Tirado, Rosa Isabel (0000-0003-2043-0377)

ASESOR

Osorio Delgado, Carlos Rubén (0000-0002-5115-7644)

Lima, 19 de julio de 2021

DEDICATORIA

Nuestro trabajo de investigación va dedicado en agradecimiento a nuestros padres que han sido el motor principal para enfrentar las adversidades de la vida en estos últimos años y el impulso para seguir adelante por nuestros sueños.

Asimismo, agradecer a nuestra alma mater Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por acogernos y brindarnos las herramientas para hacer realidad nuestros proyectos y a seguir creciendo profesionalmente.

RESUMEN

Nuestro trabajo de investigación sobre la idea de negocio de la venta de muebles plegables busca satisfacer las necesidades del mercado, principalmente en los distritos de la zona 6 de Lima Metropolitana. Se ha considerado la demanda de mujeres y hombres entre los 25 y 46 años, que se encuentren viviendo en un departamento o que estén próximos de adquirir uno; pertenecientes al nivel socioeconómico B. Además, se desea generar una ventaja competitiva en brindar productos de alta calidad frente a la competencia, satisfaciendo a nuestros clientes que buscan muebles para ahorrar espacio en su hogar.

Por tanto, Fleximuebles ofrecerá dos modelos de muebles plegables en material de madera tornillo, conocida por su durabilidad. Para tal modo, los métodos de investigación fueron las entrevistas y el modelo experimento Pitch, producto mínimo viable (MVP). Con esta información se pudo recopilar resultados favorables que apoyaron nuestras iniciales hipótesis, tal que en las entrevistas el 75% de los entrevistados realiza teletrabajo y el 55% señala tener clases online. Con respecto al Landing page pudimos verificar la aceptación de nuestros productos.

Fleximuebles requiere de una inversión inicial de S/22,249.00 soles de los cuales el 40%, equivalente a S/8,900.00 soles, es financiamiento de los accionistas y el 60%, equivalente a S/13,350.00 soles, financiamiento de terceros.

Palabras claves: muebles plegables; madera; departamento; espacio; negocio; innovador.

FLEXIMUEBLES COMPANY

ABSTRACT

Our research work on the business idea of the sale of folding furniture seeks to satisfy the needs of the market, mainly in the districts of zone 6 of Metropolitan Lima. The demand of women and men between the ages of 25 and 46, who are living in an apartment or who are close to acquiring one, has been considered; belonging to socioeconomic level B. In addition, we want to generate a competitive advantage in providing high quality products against the competition, satisfying our customers who are looking for furniture to save space in their home.

Therefore, Fleximuebles will offer two models of folding furniture in screw wood material, known for its durability. For this, the research methods were interviews and the experimental model Pitch, minimum viable product (MVP). With this information, it was possible to collect favorable results that supported our initial hypotheses, such that in the interviews 75% of the interviewees carried out teleworking and 55% indicated that they had online classes. Regarding the Landing page, we were able to verify the acceptance of our products.

Fleximuebles requires an initial investment of S / 22,249.00 soles, of which 40%, equivalent to S / 8,900.00 soles, is financing from shareholders and 60%, equivalent to S / 13,350.00 soles, financing from third parties.

Keywords: folding furniture; wood; Department; space; deal; innovative.

Índice de Contenido

2.1	Idea / nombre del negocio	10
2.2	Descripción del producto/servicio a ofrecer.....	12
2.3	Equipo de trabajo	13
3.1	Análisis externo.....	14
3.1.1	.. Análisis PESTEL: político-legal, social-cultural, demográfico, global, económico, medioambiental y tecnológico.....	14
3.1.1.1	Factor político – legal.....	15
3.1.1.2	Factor socio-cultural.....	17
3.1.1.3	Factor demográfico	19
3.1.1.4	Factor global.....	21
3.1.1.5	Factor económico	22
3.1.1.6	Factor medioambiental.....	24
3.1.1.7	Factor Tecnológico.....	26
3.1.2 Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter:	26
3.1.2.1	Competidores	27
3.1.2.2	Clientes.....	30
3.1.2.3	Proveedores.....	32
3.1.2.4	Productos Sustitutos.....	33
3.1.2.5	Competidores potenciales.....	33
3.2	Análisis interno. La cadena de Valor.....	34
3.2.1	Actividades Auxiliares	35
3.2.1.1	Infraestructura de la compañía.....	35
3.2.1.2	Recursos Humanos.....	36
3.2.1.3	Desarrollo de la tecnología.....	36
3.2.1.4	Abastecimiento.....	36
3.2.2	Actividades Primarias.....	36
3.2.2.1	Logística Interna.....	36
3.2.2.2	Operaciones.....	36
3.2.2.3	Marketing de Ventas	37
3.2.2.4	Servicios.....	37
3.3	Análisis FODA.....	37
3.4	Visión	39
3.5	Misión.....	39
3.6	Estrategia Genérica	39

3.7	Objetivos Estratégicos.....	40
3.7.1.	Finanzas	40
3.7.2.	Comercial	40
3.7.3.	Logística.....	41
3.7.4.	Marketing	41
4.1	Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis	41
4.1.1	Descripción de la metodología de investigación.	42
4.1.1.1	Experimento 1: Entrevista en Profundidad.	42
4.1.1.2	Experimento 2: Landing Page.....	42
4.1.2	Cuadro de hipótesis y experimentos de validación	45
4.1.3	Hipótesis validadas - Entrevistas (experimento 01)	46
4.1.4	Segunda Validación.....	47
4.2.	Resultados de la Investigación	50
5.1.	Planteamiento de objetivos de marketing:	58
5.1.1	Objetivos de marketing a corto plazo	58
5.1.2	Objetivos de marketing a largo plazo	59
5.2	Mercado objetivo:	59
5.2.1	Tamaño de mercado total	59
5.2.2	Tamaño de mercado disponible:.....	61
5.2.3	Tamaño de mercado operativo (target).....	61
5.2.4	Potencial de crecimiento del mercado	62
5.3	Estrategias de marketing:	64
5.3.1	Segmentación.....	65
5.3.2	Posicionamiento.....	66
5.4	Desarrollo y estrategia del marketing mix	67
5.4.1	Estrategia de producto / servicio	67
5.4.2	Diseño de producto / servicio	68
5.4.3	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	70
5.4.4	Estrategia comunicacional	71
5.4.5	Estrategia de distribución	75
5.5.	Plan de Ventas y Proyección de la Demanda.....	78
5.6.	Presupuesto de Marketing	82
6.1	Políticas Operacionales:	84
6.1.1	Políticas Operacionales de Calidad	84
6.1.2	Políticas Operacionales de Procesos.....	84

6.1.3 Políticas Operacionales de Planificación.....	85
6.1.4 Políticas Operacionales de Inventarios.....	86
6.2 Diseño de instalaciones:.....	86
6.2.1 Localización de las instalaciones.....	86
6.2.2 Capacidad de las instalaciones.....	92
6.2.3 Distribución de las instalaciones.....	92
6.3 Especificaciones técnicas del producto:.....	93
6.3.1 Descripción de los materiales y accesorios de los productos.....	96
6.4 Mapa de procesos y PERT:.....	99
6.4.1 Mapa de procesos.....	99
6.4.1.1 Procesos estratégicos.....	100
6.4.1.2 Procesos operativos.....	100
6.4.1.3 Procesos de soporte.....	105
6.4.1.4 Procesos de control.....	105
6.4.2 PERT (Program Evaluation and Review Technique).....	105
6.5. Planeamiento de la producción:.....	107
6.5.1.Gestión de compras y stock.....	107
6.5.2.Gestión de la calidad.....	108
6.5.3 Gestión de los proveedores.....	108
6.6 Inversiones en activos fijos vinculados al proceso productivo:.....	109
6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos:.....	110
7.1 Objetivos organizacionales:.....	112
7.2 Naturaleza de la Organización:.....	113
7.2.1 Organigrama.....	114
7.2.2 Diseño de puestos y funciones.....	114
7.3 Políticas Organizacionales:.....	119
7.4 Gestión humana:.....	120
7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	120
7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación de desempeño.....	123
7.4.3 Sistema de remuneraciones.....	129
7.5 Estructura de gastos de RRHH:.....	130
8.1 Supuestos generales.....	131
8.2 Inversión en Activos (fijos e intangibles) Depreciación y Amortización.....	133
8.2.1 Activos Fijos:.....	133
8.2.1.1 Depreciación.....	133

8.2.2 Activos Intangibles:	133
8.2.2.1 Amortización.....	134
8.3 Proyección de Ventas	135
8.4 Proyección de costos y gastos operativos	136
8.5 Cálculo del capital de trabajo	139
8.6 Estructura y opciones de financiamiento.	139
8.7 Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo).....	141
8.7.1 Estado de Situación Financiera.....	141
8.7.2 Estado de Resultado (Ganancias y Pérdidas)	142
8.7.3 Flujo de Efectivo	143
8.8 Flujo Financiero	145
8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.	146
8.10 Indicadores de rentabilidad	147
8.11 Análisis de riesgo	149
8.11.1 Análisis de sensibilidad	150
8.11.2 Análisis por escenarios (por variables).....	150
8.11.3 Análisis de punto de equilibrio	152
8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	154

Índice de Imágenes

Figura 1. Cama escritorio.....	12
Figura 2. Mesa plegable.....	13
Figura 3. Análisis PESTEL.....	15
Figura 4. Encuesta Peruana de Empleo. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.....	18
Figura 5. Estilos de vida según Arellano. Fuente: Elaboración propia.....	19
Figura 6. Características de los hogares. Fuente: Ipsos Perú.....	20
Figura 7. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020. Fuente: APEIM 2020.....	20
Figura 8. Ingresos y Gastos según NSE 2020. Fuente: APEIM 2020.....	21
Figura 9. Riesgo país en la Alianza del Pacífico. Fuente: Banco Centra de Reserva del Perú (BCRP).....	24
Figura 10. Identificación de las zonas de riesgo. Fuente: La industria de la madera en Perú.....	25
Figura 11. Áreas reforestadas. Fuente: La industria de la madera en Perú.....	26
Figura 12. Competidores. Fuente: Elaboración propia.....	27
Figura 13. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020. Fuente: APEIM 2020.....	31
Figura 14. Cadena de valor para Fleximuebles. Fuente: Elaboración propia.....	35
Figura 15. Descripción de la metodología de investigación. Fuente: Elaboración propia.....	44
Figura 16. Primera tarjeta de prueba. Fuente: Elaboración propia.....	45
Figura 17. Segunda tarjeta de prueba. Fuente: Elaboración propia.....	46
Figura 18. Portada de Landing Page. Fuente: Elaboración Propia.....	49
Figura 19. Portada de Landing Page. Fuente: Elaboración Propia.....	50
Figura 20. Tasa de conversión. Fuente: Facebook ADS.....	51
Figura 21. Detalles de la publicación. Fuente: Facebook Fleximuebles.....	52
Figura 22. Mapa de valor final. Fuente: Elaboración propia.....	53
Figura 23. Canvas final. Fuente: Elaboración propia.....	54
Figura 24. Lima Metropolitana 2019: Población y hogares según distritos. Fuente: INEI.....	60
Figura 25. Hogares en viviendas particulares. Fuente: INEI.....	60
Figura 26. Oferta total de departamentos 2017. Fuente: CAPECO.....	61
Figura 27. Resumen del mercado objetivo. Fuente: Elaboración propia.....	62
Figura 28. Distribución de la facturación por nivel de transformación (2015). Fuente: SUNAT.....	63
Figura 29. Evolución de ventas del comercio interno. Fuente: Ministerio de producción.....	64
Figura 30. Lima Metropolitana por NSE 2020. Fuente: APEIM.....	65
Figura 31. Distribución de personas según NSE 202. Fuente: APEIM.....	66
Figura 32. 4 Ps Marketing Mix.....	67

Figura 33. Cama Escritorio. Fuente: Elaboración propia.....	69
Figura 34. Mesa comedor plegable.	70
Figura 35. Dimensiones mesa comedor plegable. Fuente: Elaboración propia	70
Figura 36. Valor de venta por producto. Fuente: Elaboración propia.....	71
Figura 37. Página web Fleximuebles. Fuente: https://fleximuebles.wordpress.com/	73
Figura 1. Página web Fleximuebles. Fuente: https://fleximuebles.wordpress.com/	74
Figura 2. Página web Fleximuebles. Fuente: https://fleximuebles.wordpress.com/	75
Figura 3. Diseño de canales de distribución. Fuente: Universidad de Ciencias Aplicadas ..	76
Figura 4. Estrategias de plaza. Fuente: Universidad de Ciencias Aplicadas	77
Figura 5. Diseño del canal de distribución. Fuente: Universidad de Ciencias Aplicadas.....	77
Figura 6. Tipos de canal de distribución. Fuente: Universidad de Ciencias Aplicadas.....	78
Figura 7. Demanda interna y PBI. Fuente: BCRP, INEI, proyecciones MEF	79
Figura 8. Proyección de la demanda. Fuente: Elaboración propia.....	79
Figura 9. Costos aproximados. Fuente: Elaboración propia	80
Figura 10. Cotización de productos. Fuente: Elaboración propia.....	80
Figura 11. Venta proyectada del año 1 al 5 en soles	81
Figura 12. Presupuesto de Marketing proyectado al primer año de actividades. Fuente: Elaboración propia	83
Figura 13. Posible oficina en Jesús María. Fuente: Remax	87
Figura 14. Ubicación en el mapa de la Oficina Jesús María. Fuente: Google Maps	87
Figura 15. Posible oficina en Lince. Fuente: Remax	88
Figura 16. Ubicación en el mapa de posible oficina en Lince. Fuente: GoogleMaps	88
Figura 17. Posible oficina en Pueblo Libre. Fuente: Remax	89
Figura 18. Ubicación en el mapa de posible oficina en Pueblo Libre. Fuente: Google Maps	89
Figura 19. Posible oficina en Magdalena. Fuente: Remax	90
Figura 20. Ubicación en el mapa de posible oficina en Magdalena. Fuente: Google Maps...	90
Figura 21. Posible oficina en San Miguel. Fuente: Remax.....	91
Figura 22. Ubicación en el mapa de posible oficina en San Miguel. Fuente: Google Maps ..	91
Figura 23. Plano de distribución de la oficina. Fuente: Elaboración propia.....	93
Figura 24. Madera tornillo. Fuente: Elaboración Propia	97
Figura 25. Acero inoxidable. Fuente: Elaboración Propia.....	97
Figura 26. Pernos inoxidables. Fuente: Elaboración Propia.	98
Figura 27. Ruedas Nylon. Fuente: Elaboración Propia.....	99
Figura 28. Mapa de procesos de Fleximuebles. Elaboración propia	100
Figura 29. Mapa de procesos de Fleximuebles. Fuente: Elaboración propia	101

Figura 30. Mapa de procesos de Fleximuebles. Fuente: Elaboración propia.	103
Figura 31. Mapa de procesos de Fleximuebles. Fuente: Elaboración propia	104
Figura 32. Mapa de procesos de Fleximuebles. Fuente: Elaboración propia	105
Figura 33. Diagrama PERT. Fuente: Elaboración propia	107
Figura 34. Tabla de activos fijos tangibles. Fuente: Elaboración propia.....	109
Figura 35. Tabla de activo fijos Intangible. Fuente: Elaboración propia.....	110
Figura 36. Costos de Producción . Fuente: Elaboración propia.....	111
Figura 37. Gastos operativos. Fuente: Elaboración propia.	112
Figura 38. Regimen Mype tributario. Fuente: SUNAT	113
Figura 39. Organigrama de la empresa Fleximuebles. Fuente:Elaboración propia.	114
Figura 40. Proceso de Inducción. Fuente: Elaboración propia	123
Figura 41. Teorías que han influido en las Corrientes de la Capacitación. Fuente: Vázquez G., 1997.	124
Figura 42. Proceso de motivación. Fuente: Elaboración propia	125
Figura 43. Motivación Laboral. Fuente: Elaboración Propia.....	126
Figura 44. Evaluación de Desempeño. Fuente: Elaboración propia.	128
Figura 45. Evaluación de desempeño (Actitudes). Fuente: Elaboración propia.	129
Figura 46. Evaluación de desempeño (Habilidades). <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	129
Figura 47. Gastos de personal administrativo y ventas. Fuente: Elaboración Propia.....	131
Figura 48. Activos fijos. Fuente: Elaboración propia.	134
Figura 49. Proyección de ventas. Fuente: Elaboración propia.....	135
Figura 50. Costos de producción. Fuente: Elaboración propia.	137
Figura 51. Gastos de administración y ventas. Fuente: Elaboración propia.	138
Figura 52. Capital de trabajo inicial. Fuente: Elaboración propia.	139
Figura 53. Préstamo en Caja Metropolitana. Fuente: Caja Metropolitana.....	140
Figura 54. Cronograma de pagos. Fuente: Elaboración propia.....	140
Figura 55. Cálculo del financiamiento. Fuente: Elaboración propia.	140
Figura 56. Estado de situación financiera de la empresa Fleximuebles. Fuente: Elaboración propia.	142
Figura 57. Estado de resultados de la empresa Fleximuebles. Fuente: Elaboración propia.	143
Figura 58. Flujo de caja. Fuente: Elaboración propia.	144
Figura 59. Flujo de caja. Fuente: Elaboración propia.	145
Figura 60. Cálculo del COK. Fuente: Elaboración propia	147
Figura 61. Inversión total. Fuente: Elaboración propia	147
Figura 62. Cálculo del Valor Actual Neto de la Inversión. Fuente: Elaboración propia	148

Figura 63. Ratios de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia.....	149
Figura 64. Flujo de Caja – Escenario Optimista	151
Figura 65. Flujo de Caja – Escenario Pesimista. Fuente: Elaboración propia.	152
Figura 66. Calculo del margen de contribución. Fuente: Elaboración propia	153
Figura 67. Calculo del punto de equilibrio mensual. Fuente: Elaboración propia.....	153
Figura 68. Cálculo del punto de equilibrio anual. Fuente: Elaboración propia	154
Figura 69. Cotización de publicidad. Fuente: Elaboración propia.....	175
Figura 70. Cotización de muebles. Fuente: Wood Place	176
Figura 71. Cotización de muebles. Fuente: Grupo Ibero Perú.....	177

Índice de Tablas

Tabla 1.	Análisis FODA de Fleximuebles	38
Tabla 2.	Principales resultados de la investigación	50
Tabla 3.	Tamaño de Mercado	59
Tabla 4.	Factores de localización.....	92
Tabla 5.	Ficha técnica cama – escritorio Plegable.....	93
Tabla 6.	Ficha Técnica Mesa -Escritorio Plegable	95
Tabla 7.	PERT de Fleximuebles	106
Tabla 8.	Funciones y perfil del puesto Gerente General	115
Tabla 9.	Funciones y perfil del puesto jefe Comercial	116
Tabla 10.	Funciones y perfil del puesto Asistente de ventas	117
Tabla 11.	Funciones y perfil del puesto Jefe de Administración.....	117
Tabla 12.	Funciones y perfil del puesto Asistente de Calidad.....	118
Tabla 13.	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno.....	149
Tabla 14.	Resultado de la entrevista a Edith.....	160
Tabla 15.	Resultado de la entrevista a Rosmeri Castellón	161
Tabla 16.	Resultado de la entrevista a Angela.....	161
Tabla 17.	Resultado de la entrevista a Rosa	162
Tabla 18.	Resultado de la entrevista a Enrique.....	163
Tabla 19.	Resultado de la entrevista a Yamilet Quintanilla	163
Tabla 20.	Resultado de la entrevista a Nelly Jara	164
Tabla 21.	Resultado de la entrevista a Gloria Sánchez.....	165
Tabla 22.	Resultado de la entrevista a Judith Revollar.....	166
Tabla 23.	Resultado de la entrevista a Miguel Ángel	166
Tabla 24.	Resultado de la entrevista a Milagros.....	167
Tabla 25.	Resultado de la entrevista a María Pellón	168
Tabla 26.	Resultado de la entrevista a Sandra Pérez	168
Tabla 27.	Resultado de la entrevista a Giselle Carhuajulca.....	169
Tabla 28.	Resultado de la entrevista a Jorge Pérez.....	170
Tabla 29.	Resultado de la entrevista a Lucero Martínez	170
Tabla 30.	Resultado de la entrevista a Richard.....	171
Tabla 31.	Resultado de la entrevista a Junior Lozano	172
Tabla 32.	Resultado de la entrevista a Jean Carlos.....	173
Tabla 33.	Resultado de la entrevista a Luiggie.....	174

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, resulta de la viabilidad de emprender y poner en marcha un negocio basado en la venta de muebles plegables de calidad para las personas que viven en departamentos con espacio reducido. Si bien es cierto, en el mercado peruano son pocas las empresas reconocidas que ofrezcan los mismos productos es por eso que un punto de diferenciación estará orientado a la atención del cliente enfocándonos en la prioridad de sus necesidades ofreciendo diseños innovadores y de calidad.

En ese sentido ha sido necesario utilizar dos metodologías de la investigación para conocer la aceptación de nuestros productos basándonos en las necesidades actuales de los clientes, así como también las opiniones sobre los diseños de cada modelo que ofreceremos.

Por lo mencionado, es que se ha obtenido información favorable para continuar en el proceso del negocio de muebles plegables. Así que debemos resaltar la diferenciación con un servicio de calidad y de respuesta inmediata para nuestros clientes.

Finalmente, consideramos este trabajo de investigación como una idea innovadora de negocio para la ciudad de Lima, en el cual se detallan a continuación las investigaciones realizadas para luego tomar una decisión final y llevarla a cabo.

2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea / nombre del negocio

En la actualidad, se visualiza que cada vez más los metros cuadrados de los departamentos y casas construidas se han reducido con el objetivo de construir mayor número de edificaciones en menos metros cuadrados, además el precio del metro cuadrado se ha incrementado en los últimos años, lo que hace que el consumidor no pueda acceder a departamentos con mayor superficie.

Según un estudio de Arellano Marketing, el 84% de limeños interesados en adquirir una vivienda (casa o departamento), opta por un departamento. Por otro lado,

según Gerardo Freiberg, gerente general del Fondo Mi vivienda, refiere que existe una nueva tendencia que involucra a más personas solas o a parejas sin hijos que no requieren contar con mucho espacio. Por ello, señala, que el Estado también impulsa los minidepartamentos con un solo dormitorio (Gestión, 2015).

Por ende, buscamos aprovechar esta tendencia que existe en el mercado con la fabricación y comercialización de muebles plegables basándonos en el gusto y estilo del consumidor, así como también en ayudarlo a plasmar las ideas hecho a su medida, es decir, fabricar muebles plegables de acuerdo a sus requerimientos, ya que esto nos diferenciaría del resto porque, si bien es cierto actualmente existen diversas empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de muebles, pero muchos de estos no realizan un asesoramiento más profundo sobre las necesidades del cliente, ellos ya tienen sus productos pre-armados, de medidas estándar, las cuales se pueden adquirir en tiendas por departamentos y no optimizan el espacio que utilizan dichos muebles.

Hoy en día la tecnología avanza a grandes pasos, las decoraciones y nuevos estilos para embellecer los espacios de nuestro hogar, están a la vanguardia para brindarnos confort e innovación. Como se sabe, el mundo de la tecnología cada día nos presenta algo nuevo, por ello es esencial que también en el rubro de la arquitectura y la ebanistería las herramientas de diseño de espacios vayan de la mano. Por esta razón, pensamos que sería muy beneficioso la creación de una aplicación donde el cliente pueda crear sus propios diseños y decoraciones de interiores, adecuándose a sus gustos y preferencias. Como se sabe, la realidad virtual y el concepto de realidad aumentada, consiste en complementar un espacio con objetos digitalizados. En los que los clientes pueden obtener un mejor entendimiento de lo que desean y pueden hacer cambios en tiempo real del mueble que desea adquirir de acuerdo con sus gustos y preferencias. También, podrá consultar en línea con uno de nuestros asesores especializados en el área para que puedan brindarle consejos y/o apoyo de manera que les sea más fácil una elección para su posterior compra online (De la Torre, 2017).

Nos hemos basado en ello, ya que, según estudios, lo que los clientes más valoran al momento de adquirir un mueble es el diseño con respecto a los colores y el material que utilizan; el estilo que puede ser retro, de madera, etc.; la multifuncionalidad, es decir, que el mueble se pueda utilizar de diversas formas; y la

exclusividad, que sus diseños representan un estilo propio que los diferencie del resto (Vidal, 2017).

2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer.

Cama – Escritorio Plegable:

Estas camas son perfectas para poder trabajar o estudiar y luego poder descansar, así ahorras espacio en tu dormitorio.



Figura 1. Cama escritorio

Mesa Plegable: Este producto permite ahorrar espacio en la sala del hogar.



Figura 2. Mesa plegable

2.3 Equipo de trabajo



Jean Pierre Gutierrez Guzmán. Egresado de la carrera de Administración y Finanzas del Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL), estudiante de la carrera de Contabilidad. Con más de 3 años de experiencia en el rubro de servicios contables y financieros. Cuento con habilidades blandas como el pensamiento analítico, persistencia, creativo y el gusto por trabajar en equipo.



Egresada en la carrera de Contabilidad en el Instituto CONDORAY y estudiante de la carrera de Contabilidad. Con más de 5 años de experiencia en el área de contabilidad y Finanzas y 2 años en el área de Costos. Cuento con conocimientos en la elaboración del flujo de efectivo y habilidades numéricas y analíticas. Para el presente proyecto será la encargada de Finanzas.



Yessica Yolanda Moreno Chujutalli, profesional técnica en Administración de Negocios en el instituto peruano Zegel Ipaе, estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración de Empresas, con más de 2 años de experiencia laboral en Servicio de atención para los clientes en el sector financiero. Con habilidades para trabajar en equipo, orientada al trabajo por objetivos y con gran sentido de responsabilidad.



Henry Gusman Surita Melendrez, estudiante de la carrera de contabilidad en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicada (UPC). Con experiencia profesional en empresas corporativas y locales, elaborando estados financieros, elaboración de planillas, registro de compras y ventas, asesorías tributarias, costos y presupuestos. Inglés intermedio, Ms Office.

Proactivo, con facilidad para el aprendizaje y orientación al servicio del cliente, positivo, buen manejo de relaciones interpersonales a todo nivel organizacional, capacidad de trabajar bajo presión, personalidad analítica en resolución de problemas, flexible al cambio y orientación a resultados en entornos de altos estándares de exigencias.



Vargas Tirado Rosa Isabel, profesional titulada del Instituto Tecnológico Superior Publico Argentina como Asistente Contable, estudiante de la carrera de Contabilidad. Con más de 5 años de experiencia en servicios Contables y Financieros. Cuento con la capacidad de adaptarme a un equipo de trabajo en donde me permita desarrollar mis habilidades y destrezas. Consecuentemente, soy una persona responsable y de adaptación rápida con muchas ganas de lograr el éxito a lo que me propongo, y con muchos retos en la vida, esto se logra principalmente con mucha responsabilidad y trabajo.

3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis externo

3.1.1 Análisis PESTEL: político-legal, social-cultural, demográfico, global, económico, medioambiental y tecnológico.

La aplicación del PESTEL consiste básicamente en identificar y analizar el entorno en la que se mueve una compañía, actuar estratégicamente sobre él. Asimismo, permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en la que se

encuentra la empresa, en donde se identifican los factores externos como los cambios del mercado, tecnología, economía, nuevas conductas de cliente, entre otros. El objetivo del Pestel es comprender que sucederá en un futuro próximo, y usarlo a nuestro favor, a todos los factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo. Betancourt, D.

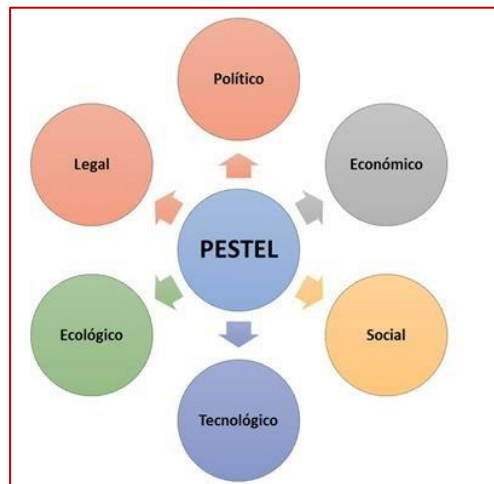


Figura 3. Análisis PESTEL

3.1.1.1. Factor político – legal

El sistema político peruano hoy en día está sumergido en una incertidumbre para todos los ciudadanos. El estado tiene que recuperar un liderazgo en implementar políticas responsables que reactiven y contribuyan a estimular fiscalmente la economía en el contexto actual, la primera actividad reactivadora del Estado es la inversión pública. En el último año se ha tenido cinco ministros del interior y cuatro ministros de salud, con esa inestabilidad es muy difícil que el Estado haga lo mismo: una política fiscal expansiva para contribuir a estimular la demanda. Es por ello, que en diversas circunstancias y por variables razones existen recurrencias políticas incontrastables que nos distinguen, limitan y frustran, las reformas constitucionales acometidas y nuestras leyes carecen de armonía entre si y son insuficiente para la tranquilidad del ciudadano. Ilustración: Víctor Aguilar Rúa.

Por otro lado, a raíz de la pandemia por el COVID-19 se estable el Decreto Supremo 007-2021-RT, en donde el Gobierno incorporo disposiciones a la normativa referida a la implementación del trabajo remoto y licencia con goce de haber, en el

contexto del impacto económico por el COVID. Por ello que, la variación de hábitos y relaciones sociales, ha transformado las rutinas familiares y ha impulsado el trabajo remoto desde casa, el hogar se ha convertido en estancias reservadas hasta ahora a actividades ordinarias se están transformando para adaptarse a un estilo de vida más casero.

Incorporar muebles polivalentes y funcionales, así como elementos que aporten mayor comodidad, que permitan disfrutar del ocio y ser más productivos, se posiciona como una tendencia al alza de la necesidad de adquirir muebles de distintos indoles.

«Si el mobiliario de exterior para terrazas y balcones vivió un boom hasta septiembre, el grueso de la demanda se centra ahora sobre todo en la renovación de los elementos que necesitaban un cambio y no se hacía, como por ejemplo sofás, sillas y colchones. También en la adquisición de muebles que cumplan las nuevas necesidades que han surgido, como mesas o sillas específicas donde teletrabajar», señala Kiko Torrent, presidente de la Federación de Empresarios de la Madera y el Mueble de la Comunidad (Fevama).

Por consiguiente, el proyecto de Fleximuebles no es ajeno a ello y se sumergirá al mundo mobiliario ya que, hoy en día sigue siendo una necesidad para las personas que necesitan más espacio o comodidad en su hogar. El impulso del teletrabajo se ha traducido también en estímulo para una parte del negocio en la venta mobiliaria, un 30% en el incremento de ventas de sillas y mesas para diseñar espacios de trabajo exclusivamente en el hogar, un nicho de negocio hasta ahora desarrollado. Señala Soledad Berbegal, consejera y directora de Reputación Corporativa Actiu.

El Instituto de Economía y Desarrollo empresarial de la Cámara del Comercio de Lima (IEDEP-CCL, 2020). En la actualidad, la incertidumbre política que vive el Perú tiene repercusiones en el devenir del mundo de los negocios, los más golpeados son las medianas y pequeñas empresas, estima que el PBI caería en 3,7% para el año 2020 efecto del CODID-19. Este factor tiene consecuencias sobre la competitividad entre una empresa y otras dentro del mismo país, aspectos como los requisitos para constituir una empresa, los impuestos, los trámites para exportaciones e importaciones están sujetos a cambios según el Gobierno del momento; la inestabilidad, además, repercute en el clima de inversión del país en general.

Asimismo, el Instituto de Economía y Desarrollo (IEDEP) de la Cámara del Comercio de Lima (CCL) informo que, desde febrero y marzo de este año, el riesgo país del Perú viene registrando un leve deterioro, cuyo índice se ha incrementado a niveles de 173 puntos básicos (pbs) al 11 de marzo del presente ejercicio. Precisamente, de junio 2019 a enero 2021, el Perú ha sido la economía con menor riesgo País, con 123 puntos básicos, respectivamente; entre tanto América Latina en promedio se situaba en 399 bps. Cabe mencionar que nuestro país se ha caracterizado como una de las economías de la región con menor riesgo país por una sólida estabilidad macroeconómica, motivo por el cual es una buena oportunidad para el emprendimiento de un proyecto, es así que para Fleximuebles será una oportunidad de sumergirse en el mundo de los negocios, no será fácil, pero se trabajará mucho para lograr los objetivos trazados.

3.1.1.2. Factor socio-cultural

Por otra parte, los cambios en el nivel de ingresos para un ciudadano han variado tremendamente en este último año, muchas personas dan prioridad a sus necesidades básicas como la alimentación y comodidades en casa para gozar de buena salud. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), que calculo los ingresos entre julio 2019 y junio 2020, el salario promedio de un peruano es de S/ 1,552.8. cifra similar a la que registra solo en Lima Metropolitana. Los empleados menores de 24 años ganan en promedio S/ 965 soles al mes. Mientras que los trabajadores con entre 25 y 44 años tienen salarios de S/ 1,667.70, y los mayores de 45 ganan cerca de S/ 1,612. Motivo por el cual nuestro proyecto de “Fleximuebles a tu medida” se enfocará en captar clientes de 24 a 45 años de edad.

La calidad del empleo también se ha visto afectada. En base a la ENAHO, entre julio 2019 y junio 2020, la tasa de empleo informal ascendió a 74,3%, es decir, 1,7 puntos porcentuales (pp) más que lo registrado en el año julio 2018-junio 2019, lo cual indicaría que el mecanismo de ajuste tradicional del mercado laboral peruano – mediante ajustes en la calidad del empleo antes que en la cantidad– no estuvo bloqueado o limitado.

Cabe indicar que según datos del Instituto de Estudios Peruanos (IEP), en junio 2020, el 45% de trabajadores continuaba trabajando. De ellos, 19% desarrolló trabajo desde casa, 17% salió a trabajar con autorización y 8% trabajó sin autorización formal.

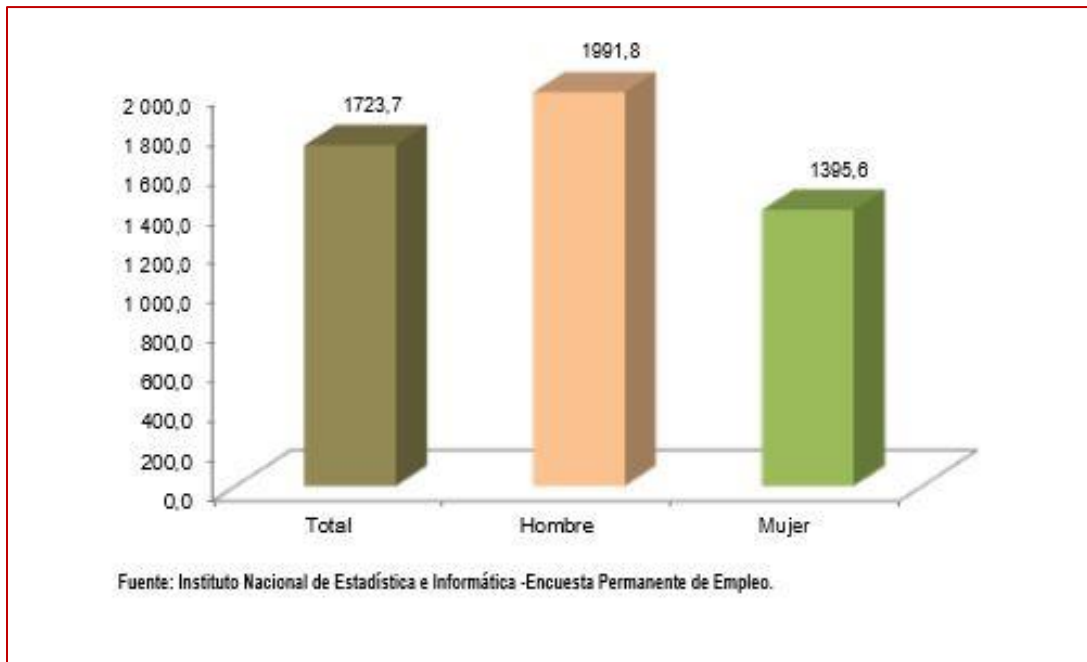


Figura 4. Encuesta Peruana de Empleo. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Según Arellano, el estilo de Vida Latir (Estilos de vida Latinoamericanos) explica como una manera de ser y con comportarse escogida de un grupo significativo de personas de una sociedad, estas personas parecidas entre sí por sus características socio-demográficas, psicológicas, de comportamiento, de equipamiento e infraestructura entre otras.

En este sentido, la población está sujeta a estilos de vida más sofisticados, buscan mejorar su hogar, la decoración es importante para ellos, representan el lugar central para el desarrollo de sus actividades ya sean laborales o de educación.

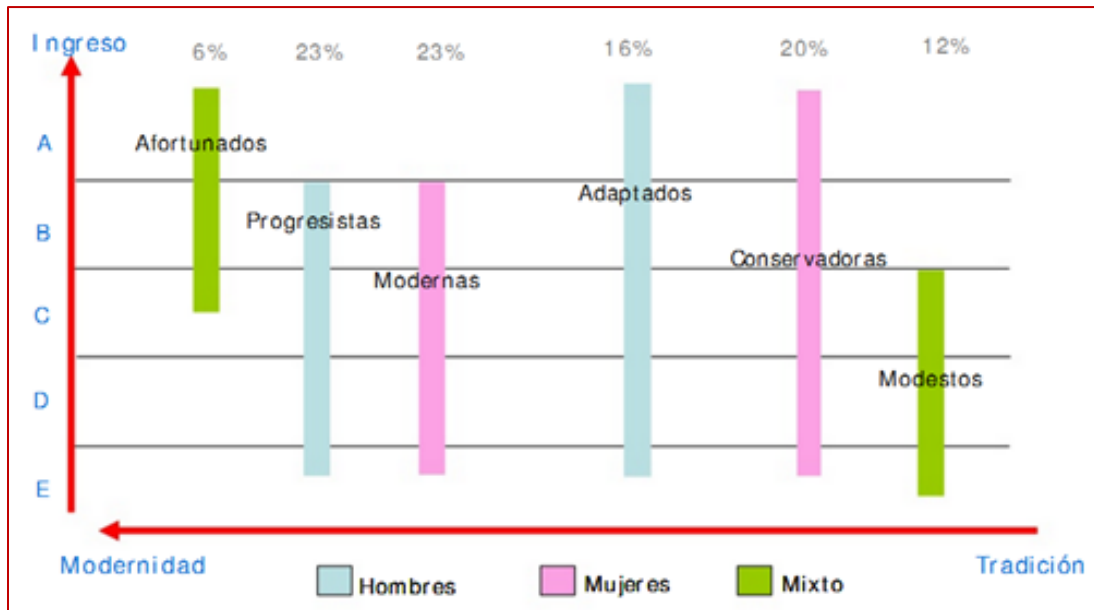


Figura 5. Estilos de vida según Arellano. Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.3. Factor demográfico

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informáticas (INEI), en el año 2021 el Perú tendrá una población de 33 millones 35 mil 304 habitantes, estimación elaborada sobre la base de los resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017. Así mismo, en Lima se proyecta que alcanzará los 9 millones 847 mil habitantes lo cual representa un 29,8% la población nacional proyectada.

INEI también revela que, según los grupos de edad, el 65,2% de los habitantes limeños tienen de 15 a 59 años y la densidad poblacional es de 3,762.8 Hab/km²; teniendo como a los distritos más densos a: Surquillo (29,257.5 Hab/km²), Breña (29,257.5 Hab/km²) y Pueblo Libre (21,874.2 Hab/km²)

Según Ipsos, en el año 2020 la distribución de los hogares por NSE fue la siguiente: NSE A 4%, NSE B 22%, NSE C 43%, NSE D 25% y NSE E 6%.



Figura 6. Características de los hogares. Fuente: Ipsos Perú

Según APEIM (2020), en la zona 6 se encuentran los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo libre, Magdalena y San Miguel, los cuales representan el 16.8% del NSE A y 46.7% del NSE B.



Figura 7. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020. Fuente: APEIM 2020

También el gasto en los hogares de Lima Metropolitana señala que la distribución de gastos según el nivel socioeconómico, los muebles, enseres y

mantenimiento de la vivienda representan un gasto mensual aproximado de S/1,055.00 soles en el NSE A y S/314.00 soles en el NSE B.

Ingresos y Gastos Según NSE 2020
Lima Metropolitana

Promedios	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
GRUPO 1: Alimentos dentro del hogar	S/1,244	S/1,613	S/1,464	S/1,300	S/1,327	S/1,257	S/985	S/834
GRUPO 2: Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/8	S/30	S/11	S/7	S/9	S/4	S/2	S/2
GRUPO 3: Vestido y calzado	S/180	S/384	S/271	S/171	S/175	S/163	S/103	S/79
GRUPO 4: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/513	S/1,170	S/731	S/473	S/494	S/437	S/339	S/242
GRUPO 5: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/202	S/1,055	S/314	S/138	S/146	S/125	S/93	S/78
GRUPO 6: Salud	S/247	S/545	S/384	S/229	S/246	S/200	S/144	S/88
GRUPO 7: Transporte	S/118	S/698	S/240	S/60	S/64	S/52	S/32	S/9
GRUPO 8: Comunicaciones	S/282	S/633	S/483	S/271	S/309	S/209	S/111	S/71
GRUPO 9: Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/128	S/404	S/236	S/97	S/103	S/85	S/59	S/45
GRUPO 10: Educación	S/295	S/1,019	S/570	S/225	S/270	S/153	S/103	S/43
GRUPO 11: Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/70	S/149	S/100	S/66	S/69	S/61	S/43	S/45
GRUPO 12: Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/196	S/384	S/289	S/183	S/192	S/168	S/125	S/103
Promedio del gasto familiar mensual	S/3,482	S/8,083	S/5,094	S/3,219	S/3,405	S/2,914	S/2,139	S/1,640
Promedio del ingreso familiar mensual	S/4,803	S/13,016	S/7,309	S/4,239	S/4,608	S/3,637	S/2,770	S/2,041

Figura 8. Ingresos y Gastos según NSE 2020. Fuente: APEIM 2020

3.1.1.4. Factor global

Según el Banco Santander, en el 2021 la exportación de muebles volverá a crecer a tasas interanuales superiores al 4% y esto a pesar de haber sufrido un impacto producto de la pandemia ha logrado protegerse frente a la crisis.

Así mismo, su informe revela que el volumen de producción de muebles de madera disminuyó en más del 60% con respecto al 2019.

“Las medidas de ayuda permitieron a las empresas del sector del mueble mantener la liquidez y el empleo hasta que las economías de los países exportadores más importantes comenzaran a abrirse gradualmente. Como resultado de ello, desde finales de junio, la producción vendida por el sector polaco del mueble ha estado por encima de los niveles récord de 2019; solo en julio, el crecimiento se situó un 10% por encima de la media mensual del año anterior. Las preguntas clave deberían ser hasta qué punto esto se debe a la concreción de la demanda aplazada desde el periodo de

mayores restricciones y en qué medida estamos ante una mejora real de la situación económica”, destaca Kamil Mikołajczyk, responsable del sector de la producción industrial en Santander Bank Polska.

Las perspectivas de los fabricantes de muebles para la segunda mitad de 2020 y el próximo año se verán influidas por la oferta de nuevos pisos y, quizás lo más importante, por la voluntad de redecorar, es decir, de sustituir los muebles existentes en casas y pisos.

3.1.1.5. Factor económico

La inestabilidad política en un Gobierno afecta tremendamente la economía para el país, es habitual que durante esos periodos decrezca el PBI y aumente el déficit público sobre el mismo. Las estrictas cuarentenas generalizada llevo a un descenso del PBI DEL 17.4 % durante el primer trimestre del 2020. De acuerdo a las encuestas del Banco Mundial, los hogares peruanos experimentaron una de las mayores pérdidas de empleo e ingresos de toda América Latina. (Banco Mundial del Perú 2020)

Según el Banco Mundial del Peru, en adelante, se espera que la economía se estabilice a tasas cercanas a las registradas en periodos anteriores a la crisis el desafío para la economía peruana estriba en acelerar el crecimiento del PBI. Para ello será necesario potenciar la efectividad del estado en la prestación de servicios públicos y generar planes de protección; así como proveer una mejor infraestructura de conectividad y formular políticas para reducir las rigideces en los mercados de factores y productos. (Banco Mundial del Perú 2020).

La rentabilidad del sector del mueble alcanzo en julio 2020 el nivel de finales del 2019, la exportación para el año 2021 volverá a crecer a tasas interanuales superiores al 4%; a pesar de haber recibido un impacto considerable el sector de muebles ha logrado protegerse frente a la crisis económica del País. Uno de los factores que apoyo la rentabilidad de las ventas en el primer trimestre del 2020 fue la tendencia a la baja de los precios de los tableros de madera en el mercado único europeo. Señala el analista del sector en Santander Bank Polska

“Las medidas de ayuda permitieron a las empresas del sector del mueble mantener la liquidez y el empleo hasta que las economías de los países exportadores más importantes comenzaran a abrirse gradualmente. Como resultado de ello, desde finales

de junio, la producción vendida por el sector polaco del mueble ha estado por encima de los niveles récord de 2019; solo en julio, el crecimiento se situó un 10% por encima de la media mensual del año anterior. Las preguntas clave deberían ser hasta qué punto esto se debe a la concreción de la demanda aplazada desde el periodo de mayores restricciones y en qué medida estamos ante una mejora real de la situación económica”, destaca Kamil Mikołajczyk, responsable del sector de la producción industrial en Santander Bank Polska.

Por otro lado, la incertidumbre y los retrasos de los pagos son el resultado de la preocupación por la liquidez de las empresas, como indican los datos de junio y julio. No obstante, en los meses anteriores, los indicadores no reflejan eso, debido a la ayuda por el “Escudo anticrisis” del Fondo de Desarrollo Polaco (PFR). *Sin embargo, parece que se trata de una situación temporal, teniendo en cuenta que la insuficiente demanda tanto en el mercado nacional como en el extranjero no constituye actualmente un obstáculo para un número creciente de fabricantes de muebles”, explica Kamil Mikołajczyk.*

Por consiguiente, la falta de certeza política es sin duda un freno para la creación de un nuevo empleo, reduce las posibilidades de emprender y crear nuevas empresas. Los negocios ya existentes se blindan ante posibles efectos negativos llevando a cabo diversos recortes, entre ellos pueden optar por no aumentar o incluso disminuir su planilla de trabajadores. Sin embargo, para las empresas del sector de muebles el año 2020 a sido favorable, con un crecimiento del 10% por encima del año anterior.

“En julio, el número de empleados a tiempo completo seguía estando en el nivel de mayo. En consecuencia, solo en julio, el índice de productividad —entendido como el valor de la producción vendida por empleado— fue un 14% superior a la media de todo 2019 y, en agosto, aproximadamente un 8% superior”, añade el analista de Santander Bank Polska.

Por otra parte, el Tipo de Cambio es un factor importante para el desarrollo de la industria peruana, en lo que va del presente año, el precio del dólar acumula un alza de 8.36%. en estos últimos meses se ha visto alzas históricas de la moneda norteamericana en el país; esto traerá consigo importantes efectos en la economía a nivel nacional y regional. Sin embargo, el comportamiento de la moneda muestra una

tendencia descendente desde mediados de noviembre 2020, su alza alcanzo un pico de S/ 3,65 soles en la venta interbancaria. Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

Para el 2021 a la fecha el precio del dólar cerró a S/ 3.735 en el mercado interbancario, para contener el balance del dólar, el Banco Central de Reserva volvió a intervenir en el mercado. Con el resultado de la jornada, el dólar acumula una subida de 3.21 % en la plaza local en lo que va del 2021.

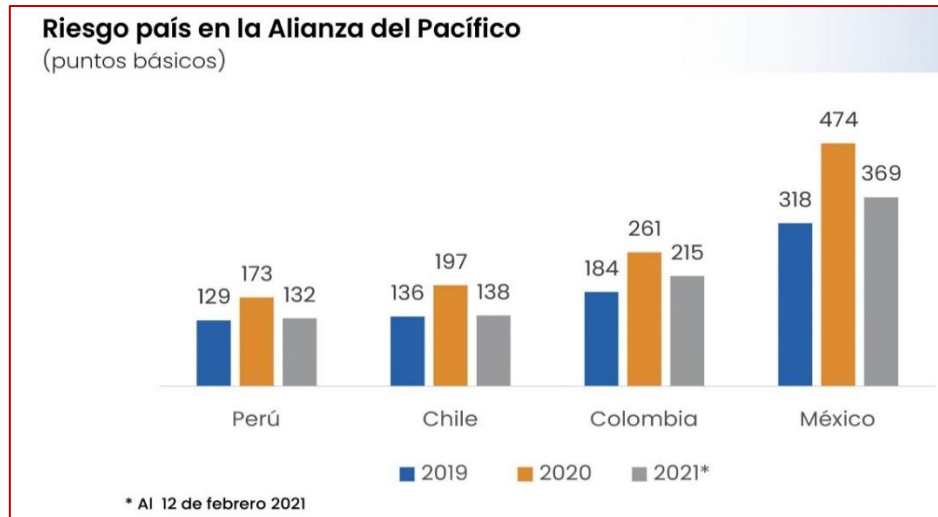


Figura 9. Riesgo país en la Alianza del Pacífico. Fuente: Banco Centra de Reserva del Perú (BCRP)

3.1.1.6. Factor medioambiental

Según la revista La industria de la madera en el Perú, las regiones que concentran la mayor incidencias en la producción de madera en troza y aserrada; se puede apreciar que los puntos de filtro lo constituyen los aserradores, puestos de control y depósitos, siendo las zonas geográficas de filtro Loreto, Ucayali y Madre de Dios para aserradores pues en ellos se procesan el 82.57% de la producción nacional y lima para depósitos ya que en lima se concentra el 30% de las empresas de segunda transformación y el 56% de la facturación a nivel nacional.

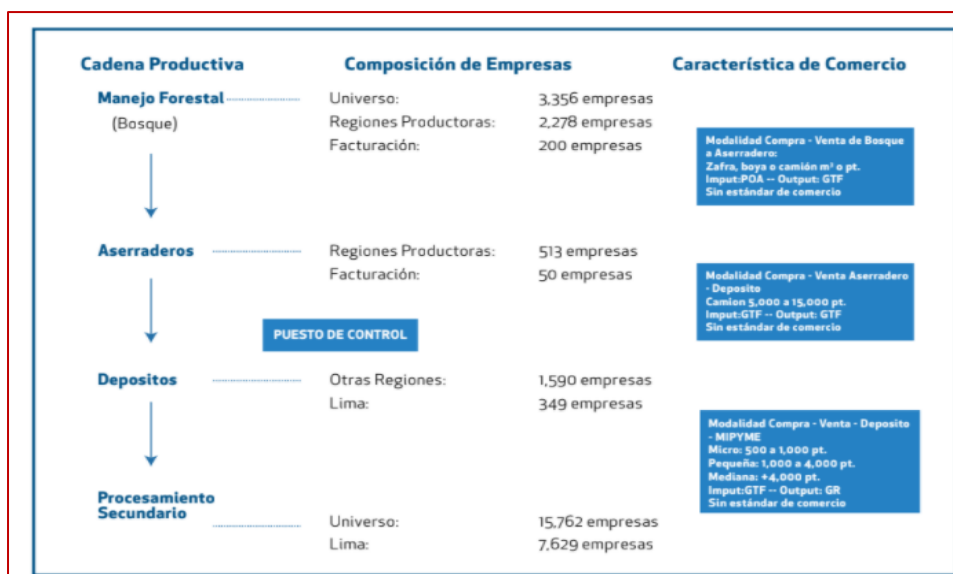


Figura 10. Identificación de las zonas de riesgo. Fuente: La industria de la madera en Perú

Con respecto a las plantaciones forestales, existe información disponible que abarca desde el 2005 al 2015. Teniendo como dato principal un área reforestada de 237, 218.

El Reglamento para la Gestión de las Plantaciones Forestales y los Sistemas Agroforestales (DS N°020-2015-MINAGRI) busca fomentar la inversión privada para plantaciones forestales o sistemas agroforestales en zonas de recuperación con fines forestal maderables con especies nativas o exóticas, en tierras de dominio público, propiedad privada o comunal, de uso mayor forestal o de protección, sobre tierras deforestadas o con capacidad para ser forestadas. Este decreto establece como incentivo para inversionistas en plantaciones con fines de producción un descuento del 75% en el derecho de aprovechamiento hasta por seis años, en el caso de cumplimiento de la propuesta técnica de producción y de inversión ofrecida (La industria de la madera en el Perú, 2018).

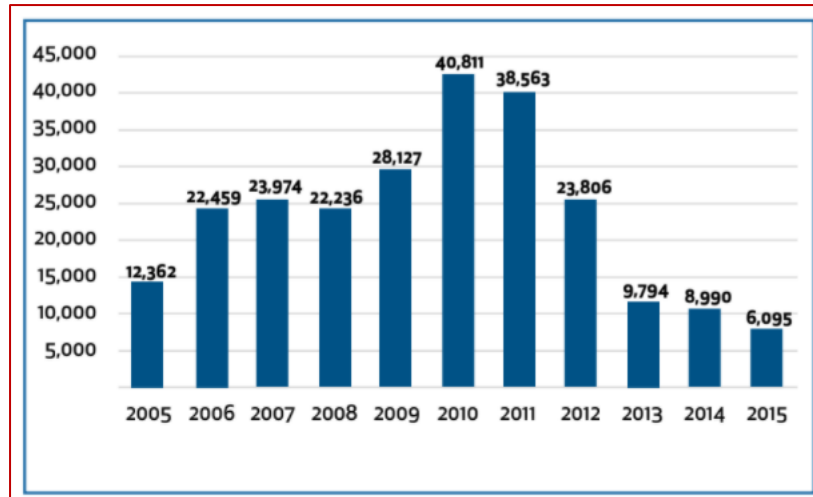


Figura 11. Áreas reforestadas. Fuente: La industria de la madera en Perú

3.1.1.7. Factor Tecnológico

Actualmente el rubro de la fabricación de muebles tiene distintos factores tecnológicos, que dependiendo el sector económico al que pertenece tu target van formando parte del proceso de producción. Algunos de los factores son: maquinaria inteligente, software a medida, robótica, personalización, etc.

La producción de nuestros muebles plegables será bajo el factor de personalización puesto que los modelos que se van a diseñar serán modificados según el espacio que cada cliente indique en su pedido. El concepto principal es acomodarnos a sus necesidades teniendo en cuenta la coyuntura actual de tener el trabajo y la escuela en nuestro hogar; además de que se hace difícil organizarse si no hay una buena distribución de los espacios.

Según la página de actualidad “Hoy Aragón”, el mobiliario plegable puede ahorrar espacio de forma considerable en nuestro hogar; así mismo nos permitirá poder limpiar más cómodamente.

3.1.2 Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Desde el análisis de las cinco fuerzas de Porter, (Porter, 2008), se puede comprender la manera en la cual diversas variables como las relaciones de poder, las relaciones humanas, la concentración de los recursos, etc. demarcan el escenario y la

participación de un producto en el mercado y, de este modo, se podrá desarrollar una estrategia de negocio que muestre cuan atractiva es esta industria y el modelo de negocio para crear oportunidades de inversión y rentabilidad.

Asimismo, esta teoría nos propone una herramienta de gestión y análisis basada en los elementos básicos del mercado: los Competidores, los Clientes, los Proveedores, los Productos Sustitutos y los Competidores Potenciales.

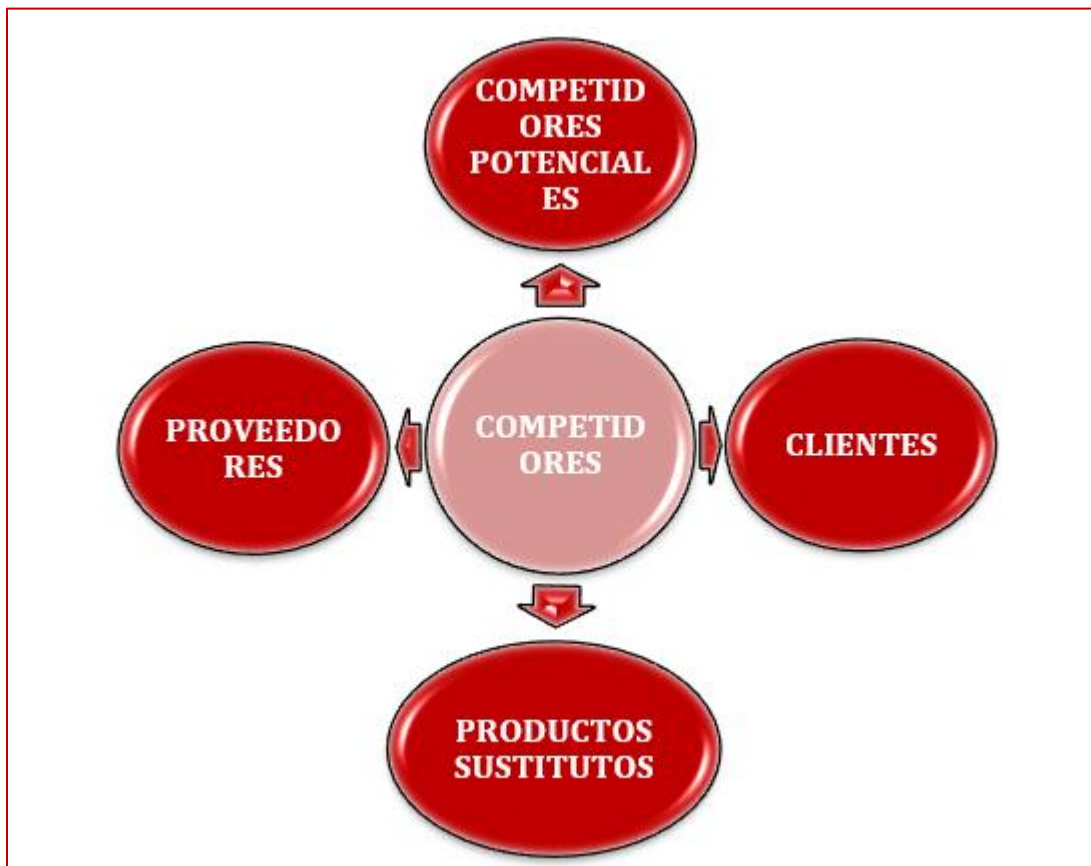


Figura 12. Competidores. Fuente: Elaboración propia

3.1.2.1 Competidores

El sector maderero en el Perú cuenta con un PEA de 191,564 personas, en donde están incluidos a los productores y trabajadores del sector formal e informal. Asimismo, en el Perú contamos con varias empresas fabricantes de muebles y que además han incluido en su propuesta de valor el estilo y decoración, en donde la madera es la principal protagonista, con acabados modernos y exclusivos según las necesidades de los clientes. Estas empresas cuentan con gran acogida, publicidad y muchas de ellas

tienen años en el mercado, sin embargo, dentro de su oferta no ofrecen el mismo producto que comercializaremos.

Las ventajas de nuestros competidores es que cuentan con locales estratégicos, con una cartera de clientes, alianzas estratégicas y tienen años de experiencia en el mercado.

Entre algunos de los competidores tenemos:

- **Parque industrial de Villa El Salvador:** En donde aproximadamente el 98% de las empresas son microempresas que en su mayoría tienen problemas que impide su desarrollo y competitividad (representan el 60% de abastecimiento al mercado interno). Los productores exponen y comercializan sus muebles para el hogar y oficina.
- **Muebles Maldonado S.A.C.:** Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar con una experiencia de 25 años en el mercado peruano. Sus productos se diferencian por su calidad y siempre están a la vanguardia de nuevas tendencias para satisfacer a su público, además de ser fabricantes y diseñadores de sus propios modelos. Cuentan con un único local ubicado en el corazón del parque industrial de Villa el Salvador – AV. Solidaridad parcela 2 Mz h Lote 1B.

Sus productos son: Accesorios, Aparadores, Centros de entretenimiento, Comedores, Consolas, Dormitorios, Mesas de centro, Salas vitrinas, trabajadas en las mejores maderas (Tornillo, Pino, Caoba)

Con respecto a las mesas de centro, la empresa brinda 4 tipos de servicios. Fabricación de muebles a la medida, renueva tus muebles, delivery y solicita una Visita.

En cuanto a su estrategia de marketing, Muebles Maldonado es una de las empresas que ha logrado un posicionamiento en el mercado, pero al pasar de los años ha perdido competitividad ya que el mercado joven desconoce de su existencia es por ello por lo que cuenta con personajes de la farándula limeña

que sirven como imagen para poder llegar a todos los sectores. Cuenta con pago en efectivo, o a través de visa, MasterCard y American Express.

- **Ikasa Comodoy:** Es una empresa Fabricantes de muebles desde hace 50 años, que opera bajo la razón social de R.Doy Industrial SAC. En el Perú cuenta con cinco tiendas ubicadas en Arenales, tienda Independencia, Tienda México, Tienda Villa el Salvador y la Tienda de Surquillo, cuenta con líneas de productos en dormitorio, comedor, sala, línea práctica, línea empresa y línea infantil. Cuenta con un total de 87 distribuidores en todo el Perú.

- **Muebles Ferrini S.A.:** Es una empresa que tiene en el mercado más de 75 años, se dedica a la fabricación, venta de mobiliario para salas, comedores, outlet etc. Su producto está diseñado para pequeñas o medianas empresas que quieran optimizar su rendimiento. El estilo de sus productos son el contemporáneo y clásico.

Cuenta con una planta de más de 3,000 m², con modernos procesos en su fabricación y con materiales de primera calidad. Brinda servicio de asesoría mediante su selecto equipo de arquitectos de interiores y decoración que ayudan a sus clientes a encontrar y plasmar su propio estilo.

- **Muebles Canziani:** Es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de muebles con las últimas tendencias mundiales en cuanto a estética y funcionalidad. Actualmente la fábrica de Muebles Canziani cuenta con una planta moderna, equipada con alta tecnología y contando con personal altamente capacitado. Asimismo, sus principales exportaciones de sus productos tienen destino a los Estados Unidos y Europa.

- **Empresas de Retail:** Estas empresas extranjeras se han consolidado como una comercializadoras y distribuidora de comercio minorista más importante del mercado, atiende a los segmentos A, B y C. La empresa como parte de su

estrategia ha desarrollado un programa en donde permite que las pymes postulen para ser parte de su red de proveedores.

Por lo tanto, con referencia a los competidores detallado líneas arriba nuestro poder de negociación es medio, ya que ellos también ofrecen variedades de productos similares al nuestro.

3.1.2.2 Clientes.

Industria de Muebles de madera está en su mayoría concertada por las Microempresas, medianas y pequeñas empresas que brindan sus productos a diferentes sectores y niveles socio económicos de las cuales tienen diferentes necesidades, gustos y exigencias que buscan satisfacer.

Al respecto, Kotler nos dice, “el comportamiento de los consumidores finales, individuos y hogares adquieren bienes y servicios para consumo personal y así satisfacer una necesidad”.

Arellano nos dice “El comportamiento de se refiere aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida para satisfacer sus necesidades mediante bienes o servicios”.

Philip Kotler, nos dice “los consumidores son cada vez más inteligentes”.

Actualmente, el nivel de fuerza de los clientes es “Alto”, debido a que hoy en día existe una alta oferta de muebles de diferentes materiales y variedades, colores, diseños, tamaños, etc. así como información disponible acerca de los productos, precios y costos. El cliente se vuelve muy sensible al precio y a la calidad del producto.

Los consumidores del sector NSE B hoy en día es más exigente en el momento de buscar un producto más funcionales, sofisticados, tecnológicos y de buena calidad y acabado deben de ser certificadas, cumplir los requerimientos con respecto a gustos y tendencias y un servicio posventa.

El consumidor NSE C, son consumidores que buscan productos de calidad, con buenos acabados, buscan un buen servicio posventa y sobre todo garantía en la compra.

Distribución de zonas APEIM por NSE 2020
Lima Metropolitana

(%) Horizontal - Hogares

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	4.4%	22.0%	42.8%	24.8%	6.0%	4030	1.5%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100%	0.6%	12.9%	43.3%	33.6%	9.6%	296	5.7%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	0.8%	25.8%	43.1%	25.9%	4.3%	345	5.3%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.3%	14.7%	49.8%	26.9%	8.4%	273	5.9%
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100%	1.5%	24.1%	44.2%	23.8%	6.4%	524	4.3%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis El Agustino)	100%	0.4%	14.3%	42.6%	35.8%	6.9%	341	5.3%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	16.8%	46.2%	30.7%	4.8%	1.0%	272	5.9%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	33.0%	45.3%	16.1%	5.1%	0.5%	344	5.3%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chomillos, San Juan de Miraflores)	100%	3.5%	20.5%	50.6%	22.2%	3.2%	288	5.8%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100%	0.4%	13.6%	50.6%	28.4%	7.1%	305	5.6%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	0.9%	18.6%	46.0%	27.0%	7.6%	1009	3.1%
Otros	100%	3.4%	8.5%	45.9%	26.5%	15.7%	33	17.1%

APEIM 2020: Data ENAHO 2019

Figura 13. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020. Fuente: APEIM 2020

Los clientes identificados para el proyecto son hombres y mujeres entre los 25 y 46 años, que se encuentren en un departamento o que estén próximos a adquirir uno, que pertenezcan al nivel socioeconómico B. Por lo general el segmento identificado son profesionales con ocupación, considerando que vivan o estén próximas a adquirir un departamento. Adicional a ello deben estar dentro de la zona 6 de Lima metropolitana.

Cabe resaltar, que una mesa de centro es un artículo indispensable para la decoración del espacio social de tu hogar (sala), y como nuestro producto tiene como característica principal en su propuesta de valor el ahorrar espacio; y teniendo en cuenta la tendencia en las construcciones de departamentos cada vez más reducidos con respecto a las áreas consecuencia de la demanda para este sector.

Las estrategias que emplearemos son: La estrategia genérica de Porter, está nos ayudara a diferenciar nuestro producto de las demás. Las tácticas del marketing Mix, está nos permitirá lograr nuestros objetivos.

Por lo tanto, con referencia a lo detallado líneas arriba el poder de negociación con nuestros clientes es alto, ya que nuestro publico objetivo busca optimizar espacios en su hogares de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias.

3.1.2.3 Proveedores.

Los proveedores son parte vital de nuestro ciclo de comercialización de nuestros productos, y estos tienen un poder de negociación, esencialmente si sabe que posee ciertas características y ventajas que son valoradas por nuestra empresa. La negociación suele ser más fácil con aquellos proveedores que no tengan productos o servicios diferenciados, ya que podríamos cambiar de proveedor sin tanto riesgo. Para el desarrollo de actividades de nuestro proyecto de Muebles Plegables se requerirán dos tipos de proveedores: Para la fabricación de nuestros productos y para la distribución de los muebles a los clientes.

Los factores considerados para una buena estrategia de negociación con los proveedores son:

Aumentar nuestra cartera de proveedores, ya que depender de uno o pocos, nos pone en una posición de desventaja para negociar, Establecer alianzas a largo plazo, Priorizar a los proveedores de bienes y servicios que cuenten con certificaciones y que cuenten con homologación. El nivel de fuerza de los proveedores es “Media”, debido a que existen varios proveedores con los cuales se puede negociar e integrar a nuestra estrategia.

Como primera opción tenemos a las empresas productoras/fabricadoras de muebles ubicados en el distrito de Villa el Salvador, ya que este sector se encuentra la mayor cantidad de empresas que se dedican a la fabricación de muebles al por mayor, esta situación permite mayor estandarización y menores precios.

Como segunda opción para el proceso de tercerización de fabricación de los muebles tenemos a la empresa D'Place Inmobiliaria ubicado en el distrito de Cercado de Lima, que se dedica al Diseño y Fabricación de muebles de madera y melamina.

Para el servicio de Distribución se contratará a la empresa Consorcio Logístico Villa, que cuenta con diferentes unidades de transportes. Asimismo, para el tema de publicidad y marketing se contará con los servicios de Montes House empresa dedicada a brindar servicios tecnológicos y publicidad.

Por consiguiente, nuestro poder de negociación con los proveedores es alto ya que se tiene una gran variedad de opciones en el mercado peruano, para así poder elegir el proveedor que más se ajuste a nuestra necesidad.

3.1.2.4 Productos Sustitutos.

Según Michael Porter, nos señala que los productos sustitutos son aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Por los tanto, para Fleximuebles se puede identificar como productos sustitutos a los muebles tradicionales que se ofertan en el mercado tanto en tiendas físicas, tiendas online, por catálogo, en ferias o páginas por internet. El principal atractivo de los productos sustitutos es el bajo costo, la calidad variada del material usado para su fabricación, los diferentes tamaños y colores que puede elegir.

Sin embargo, estos productos son hechos a medida estándar y tienen una funcionalidad establecida, y es complicado encontrar uno indicado para el espacio del hogar donde deseas implementarlo.

Por este motivo, la empresa se enfocará en satisfacer la necesidad de los clientes que deseen un mueble hecho a las medidas de su hogar y con la mayor cantidad de atributos inherentes al producto.

En conclusión, podemos decir que el poder de negociación respecto a los productos sustitutos es medio, ya que en el mercado existen productos similares que se asemejan a sus necesidades y estos cumplen las mismas funciones, a su vez los clientes pueden acceder a ello con gran facilidad.

3.1.2.5 Competidores potenciales.

Según Michael Porter, podemos definir en forma resumida el concepto de competidores potenciales aquellas empresas que ahora no están en el sector compitiendo, pero podrían llegar a ofrecer el mismo producto que Fleximuebles.

Debido al modelo de negocio de muebles, el portafolio de productos es fácilmente replicable, por ello existe una amenaza alta de nuevos competidores. Para ello se deberá enfocar bien el producto a ofrecer y darle valor agregado al producto haciendo alianzas estratégicas con proveedores exclusivos.

Se puede tomar como competidores potenciales a proveedores de materia prima a los que se le brinda el diseño para su fabricación, estos podrían agregarle a su

giro de negocio el diseño de los muebles personalizados y ser nuestros competidores potenciales.

Según lo mencionado anteriormente, se puede concluir que el mercado industrial de Villa el Salvador es el principal competidor potencial debido a la variedad de muebles que se ofrecen y que tienen menos barreras de entrada al mismo mercado que Fleximuebles.

3.2 Análisis interno. La cadena de Valor.

Según Porter se utiliza la cadena de valor para describir el negocio de una compañía: Los ingresos menos los costos de todas las actividades que son utilizadas para brindar un producto o un servicio las cuales generan valor. Debido a esto, cada empresa no solo debe analizar su propia cadena, sino también a la de la competencia, la de sus proveedores, con el propósito de entender cómo mejorar (Porter, 2012, pp. 63-68)

Por otro lado, según David, mediante el análisis de la cadena de valor (ACV), las empresas determinan los costos de cada una de las actividades desarrolladas en sus cadenas de valor, que inician desde la compra de la materia prima hasta la distribución final. Gracias a este análisis se identifican ventajas y debilidades en cada proceso y sirven para compararlas con las de la competencia (David, 2013, p. 119)

En ese contexto, en el siguiente gráfico presentamos la cadena de valor de Fleximuebles:



Figura 14. Cadena de valor para Fleximuebles. Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Actividades Auxiliares

Según Porter, M (1991), nos indica que las actividades auxiliares o de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. p. 56.

3.2.1.1. Infraestructura de la compañía

Con el propósito de ofrecer a nuestros clientes muebles de primera y de calidad, asimismo brindar un servicio óptimo en la entrega e instalación de los mismos, para ello, contaremos con todos los protocolos de bioseguridad y documentación exigida por los distintos organismos públicos y privados. Asimismo, se trabajará en un plan estratégico de marketing para instaurar una identificación del nuestro cliente con Fleximuebles, del mismo modo, se implementará estrategias de operaciones, recursos humanos y financieras y lograr así una rentabilidad acorde a lo proyectado

3.2.1.2. Recursos Humanos

Esta área de apoyo es la encargada de la selección y reclutamiento de los mejores talentos que ayuden a brindar un buen servicio a los clientes. Encargada de la capacitación del personal, así como de la elaboración de las políticas remunerativas de la compañía de acorde a las leyes y lineamientos establecidos por el estado peruano.

3.2.1.3. Desarrollo de la tecnología

Creación e implementación de página web y redes sociales, aplicación de contenido orgánico (SEO), empleo de marketing pagado (SEM), así como, estrategias de emails personalizados para incentivar las ventas por internet.

3.2.1.4. Abastecimiento

Buen manejo del área de logística para un eficaz y eficiente abastecimiento de materiales y productos terminados en almacén para un adecuado funcionamiento del negocio. También abastecimiento oportuno de todos los materiales y logística para la apertura del local comercial de Fleximuebles.

3.2.2. Actividades Primarias

Según Porter, M (1991), nos dice que las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. p. 56

3.2.2.1. Logística Interna

Personal altamente capacitado para una excelente recepción y control de inventarios de los muebles terminados e ingresados a almacén disponibles para la venta, del mismo modo contar con los estándares de cuidado y manejo de mercadería delicada de esta manera dinamizar el manejo del área de logística.

3.2.2.2. Operaciones

Se realiza la desinfección del local comercial con insumos apropiados para la salud. Para todo el ciclo operacional se contará con un manual de procesos aprobado por gerencia.

3.2.2.3. Marketing de Ventas

Campañas publicitarias a través de redes sociales y página web de la empresa, combinando lo online con lo offline, provocando un tráfico web con anuncios de valor y de esta manera lograr una interacción entre el cliente y Fleximuebles con el propósito de incentivar a la compra de muebles plegables, útiles y prácticos. Del mismo modo, con el propósito de poder llegar a nuestros clientes de manera más eficiente se utilizará el aplicativo móvil. Mediante el App móvil, les va a permitir a nuestros clientes segmentados solicitar nuestros productos, diseñarlos y observar el catálogo de los productos ya realizados. De igual forma para la compra o adquisición de nuestros productos; estos canales servirán para evaluar y mejorar los procedimientos. Por último, la compañía participara en ferias de muebles.

3.2.2.4. Servicios

Los servicios de instalación será el plus de Fleximuebles, para ello se contará con un protocolo de desinfección de acuerdo a las exigencias de los organismos y entidades encargadas del cumplimiento y supervisión de estos protocolos. Además, se tendrá una comunicación frecuente con nuestros clientes principalmente post venta. Se hará un monitoreo constante a través de encuestas de satisfacción para medir y evaluar nuestro servicio brindado.

3.3 Análisis FODA.

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) “es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro” (Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland III, 2012, p.101).

Tabla 1. Análisis FODA de Fleximuebles

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Fabricación y diseño de muebles plegables personalizados. ● Atención personalizada virtual o presencial. ● Control de calidad de productos durante el proceso d fabricación. ● Eficacia y eficiencia el brindar el servicio. ● Proveedores certificados y homologados en la fabricación de muebles. ● Personal altamente capacitado para atención al cliente. ● Revista de diseños virtual y física. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de departamentos con poco espacio. ● Aumento de clientes que buscan optimizar espacio en sus viviendas. ● Incremento de personas solteras viviendo solas o con roommate. ● Crecimiento de la población que busca exclusividad en sus muebles. ● Ubicación adecuada del local comercial ● Trabajos y clases online. ● Publicidad por parte de clientes satisfechos. ● Coyuntura actual de covid 19
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Poca experiencia en el rubro de muebles. ● Al inicio de puesta en marcha la idea de negocio se tendrá poca variedad de muebles. ● Al inicio el personal cumplirá más de una función. ● Dependencia de proveedores en la entrega de productos terminados. ● Costos elevados en la fabricación de muebles exclusivos y personalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento de competencia, ofreciendo productos similares y a precios bajos. ● Incremento de casos COVID 19 en el país. ● Cambio de gobierno e incertidumbre en la política peruana. ● Aumento de la inseguridad ciudadana en Lima Metropolitana. ● Cambio climático drástico.

Fuente: Elaboración Propia.

3.4 Visión

Ser una empresa reconocida y lograr el posicionamiento en el mercado limeño a través de la venta de muebles plegables, modernos, novedosos y de gran calidad logrando una identidad y fidelización de nuestros clientes.

3.5 Misión

Fabricación y diseño de muebles plegables con materiales resistentes y de calidad que permitan a los clientes la optimización del uso de sus espacios en sus viviendas a través de diseños innovadores y personalizados.

3.6 Estrategia Genérica

La estrategia genérica de nuestro proyecto se basa en la modernidad y está enfocada en la fabricación y diseño de productos plegables novedosos con materiales resistentes y de calidad que permitan a los clientes la optimización del uso de sus espacios en sus viviendas a través de diseños innovadores y exclusivos en el mercado de muebles.

Con todo esto se busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes de tener un mueble práctico capaz de cumplir con las expectativas y cubrir las necesidades requeridas por cada usuario. El valor agregado diferenciado de las demás empresas de muebles será la modernidad del diseño y fabricación de muebles plegables, ya que, serán hechos con materiales de calidad pensados en la optimización del uso de espacios dentro de los hogares de cada comprador. Asimismo, la puesta en marcha de un App móvil, el cual les va a permitir a nuestros clientes segmentados solicitar nuestros productos, diseñarlos y observar el catálogo de los productos ya realizados. De igual forma para la compra o adquisición de nuestros productos; estos canales servirán para evaluar y mejorar los procedimientos.

3.7 Objetivos Estratégicos

Según David (2013, p. 133) sugiere que los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, alcanzables y congruentes entre todas las áreas de la empresa. En ese sentido y con el propósito de poder entender mejor el desarrollo de los objetivos estratégicos optamos por clasificarlos de acuerdo a cada área de la compañía entre los cuales destacan finanzas, comercial, logística y Marketing.

3.7.1. Finanzas

- Obtener un crecimiento acumulativo sobre las ventas del 15% al finalizar el tercer año de puesta en marcha nuestra idea de negocio.
- Alcanzar una utilidad neta del 20%, al término del quinto año de lanzamiento del negocio.
- Reducir los costos operativos en un 5% durante los cinco primeros años de iniciar actividades, aprovechando al máximo nuestros recursos.
- Invertir en ampliación de sucursales al quinto año de operación. En porcentajes distribuidos de la siguiente manera 40% de la utilidad y 60% mediante crédito

3.7.2. Comercial

- Aumentar la cantidad de ventas en un 10% cada semestre durante los tres primeros años de gestión.
- Llegar a obtener estándares de satisfacción de los usuarios no menores a 90%. Mediciones hechas a través de instrumentos de la compañía como redes sociales y página web.
- Por las compras pagadas al contado se otorgará un descuento del 2%, así mismo a los clientes con compras más frecuentes se les otorgará incentivos con logo de la compañía

3.7.3. Logística

- Cumplir con los estándares de calidad al 100% y lograr una certificación de buenas prácticas de servicio y de gestión de calidad (ISO 9001), al finalizar el quinto año de gestión.
- Cumplir con estandarizar los procesos de logística para una mejor atención y control de los usuarios del área.

3.7.4. Marketing

- Lograr una participación del 10% en el mercado de muebles en el plazo de cinco años, mediante el Marketing mix adaptando las cuatro P, al contexto digital. (Producto, Precio, Plaza y Promoción).
- Aumentar el posicionamiento de nuestra marca y fidelización de nuestros clientes en un 15% en el primer año de haber iniciado actividades.
- Conseguir un mejor posicionamiento en las redes sociales y página web, mínimo 15% anual del total de publicidad del mercado mobiliario, mediante aplicación de contenido orgánico (SEO), empleo de marketing pagado (SEM).

4. INVESTIGACION / VALIDACIÓN DE MERCADO

4.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

Para la realización de este trabajo, se han tomado 2 metodologías: Las entrevistas y el modelo experimento Pitch, producto mínimo viable (MVP). Este método fue desarrollado por Eric Ries, donde se enfoca en recolectar información para validar las respuestas otorgadas por los clientes, utilizando la menor cantidad de recursos.

4.1.1 Descripción de la metodología de investigación.

La Metodología a utilizar en este proyecto consiste en el descubrimiento de clientes antes de iniciar el desarrollo del producto. Para ello se utilizará la metodología de plantear un canvas inicial en el cual se reflejará todos los modelos de negocios a partir del cual nosotros plantearemos hipótesis a validar debido a que el canvas está compuesto de supuestos. Luego de establecer las hipótesis realizaremos una serie de experimentos de validación.

Los experimentos de validación son: En primer lugar, se realizará la validación de la existencia del problema, para ello realizaremos entrevistas a profundidad. En segundo lugar, realizaremos el experimento a validar que el producto tendrá acogida en el mercado, para ello utilizaremos la Landing Page.

A continuación, se explicará el detalle de los dos experimentos a validar y las principales conclusiones que se ha obtenido.

4.1.1.1 Experimento 1: Entrevista en Profundidad.

La entrevista en profundidad se lleva a cabo en una situación de interacción verbal, cara a cara, entre una persona (el entrevistador) que solicita información y otra persona o un grupo de ellas (el o los entrevistados) que entregan la información solicitada. El abordaje de una entrevista en profundidad exige cierta experiencia, habilidad y sobre todo tacto para indagar en aquellas temáticas que interesa explorar e ir focalizando progresivamente el interrogatorio hacia temas cada vez más precisos y relacionados con la situación investigada. El entrevistador además deber ser capaz de ayudar a que el entrevistado se exprese y aclare su punto de vista, pero sin sugerir o dirigir sus respuestas.

4.1.1.2 Experimento 2: Landing Page.

Este método sirve para validar nuestra idea de negocio en una primera fase. El objetivo de la creación de la Landing Page, es informar a nuestro target sobre los

beneficios, especificaciones y características del producto para lograr que tengan un interés de compra y a su vez se contacten con nosotros para adquirir el producto.

Para ello, se ha publicado en Facebook la Landing Page para abordar a los clientes potenciales que se identifiquen con la problemática, con el propósito de medir el grado de interés en nuestra solución proporcionada. Con esta publicación en Facebook esperamos que el 10% del total de personas que visitan la página se inscriba ingresando sus datos para enviarles mayor información.

Los principales objetivos de este experimento son:

- Cuantificar el número de personas que registren sus datos en el formulario.
- Dar a conocer las características principales del producto.
- Identificar qué segmento de clientes muestra mayor interés de compra del producto.
- Medir el tráfico durante el periodo del experimento

A continuación, se mostrará el Canvas inicial de nuestro negocio.



Figura 15. Descripción de la metodología de investigación. Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Cuadro de hipótesis y experimentos de validación

Nuestra solución elegida es desarrollar muebles plegables que cumplan más de 1 función ocupando el mismo espacio, a precios accesibles para el público.

Tarjeta de pruebas

Nombre de la prueba: Técnica del periodista.

Paso 1: Hipótesis

Creemos que las personas que poseen una vivienda o están en busca de una sufren por los espacios que tienen sus ambientes, debido a que los muebles convencionales son pre armados y de medidas estándar, por ende no optimizan el espacio que está por utilizarse.

Paso 2: Probar

Haremos 20 entrevistas a profundidad.

Paso 3: Métrica

Mediremos si el 60% de los entrevistados validan nuestra hipótesis.

Paso 4: Criterios

Tenemos razón si 12 o más de los entrevistados validan la hipótesis cliente – problema.

Figura 16. Primera tarjeta de prueba. Fuente: Elaboración propia.

Tarjeta de pruebas

Nombre de la prueba: Técnica del periodista.

Paso 1: Hipótesis de Solución

Creemos que realizando la fabricación y diseño personalizado de los muebles plegables ayudaremos a optimizar el espacio del hogar del cliente, ya que se realizará a la medida y gusto que este requiera.

Paso 2: Probar

Para verificarlo realizaremos la Landing Page

Paso 3: Métrica

Y mediremos si es que obtenemos un 10% como tasa de conversión.

Paso 4: Criterios

Tenemos razón si el 10% o más de nuestro público objetivo solicita mayor información sobre nuestra hipótesis de solución (Perseverar), caso contrario Pivotamos.

Figura 17. Segunda tarjeta de prueba. Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Hipótesis validadas - Entrevistas (experimento 01)

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos, se define como una conversación entre entrevistador y entrevistado con propósito de un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico de un dialogo coloquial con la finalidad de dar respuestas al interesado (entrevistador). *Se argumenta que la entrevista es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles.* Días, Bravo.

La entrevista es ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, asimismo sirve para diseñar instrumentos de recolección de datos, en la investigación cualitativa esta se caracteriza por los siguientes elementos:

- ✓ Propósito de obtener información en relación con un tema determinado.
- ✓ Se busca que la información recabada sea lo más precisa posible
- ✓ El entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista
- ✓ La interpretación sea continua, con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado.

Para la investigación hemos realizado una entrevista con un cuestionario de 20 preguntas para cada entrevistado, preguntas que en su mayoría consisten en la calidad y satisfacción de los tipos de muebles de sus hogares, el resultado de ello es que la mayoría de las personas no están conforme con sus muebles que tienen en sus hogares, algunos señalan que son muy grandes, otros comentan que no son de buena calidad, que no tienen buen acabado, ellos relatan que no son los mismos que lo vieron en el catálogo antes de comprarlos, entre otros comentarios. Detalle de las entrevistas (adjuntas en Anexo líneas abajo).

Para ello hemos diseñado unas tarjetas de prueba técnicas, estas consisten en plasmar una hipótesis respecto a los resultados de los entrevistados, por ejemplo, si realizamos la fabricación de unos muebles plegables de un tamaño estándar en donde estos se acoplan a su necesidad. El resultado fue favorable, más del 60% de los entrevistados les interesa la idea y el tipo de muebles mencionados (muebles plegables).

4.1.4 Segunda Validación.

Diseño del experimento: Pitch MVP (anexo 2)

El experimento que se ha realizado para validar nuestra solución es a través de la creación una fan page en Facebook y el desarrollo de Landing Page. Con la finalidad de validar el segmento que se ha elegido. El objetivo del experimento es identificar el

interés del público potencial en la compra de nuestros 2 productos plegables (Mesa Comedor Plegable y Cama-Escritorio).

Habiendo realizado el estudio de investigación y comprobando la teoría respecto al impacto positivo que tendrá nuestro producto “Fleximuebles” hemos llegado a la conclusión de mejorar la implementación del Landing Page y la Campaña por Facebook para poder difundir masivamente nuestros productos, lo que nos permitirá poder dar a conocer más sobre este producto que les permitirá a los clientes optimizar el espacio en su hogar con muebles de diseños de material de calidad y sobre todo a su gusto y medida.

Para ello, se ha publicado en Facebook la Landing Page para abordar a los clientes potenciales que se identifiquen con la problemática, con el propósito de medir el grado de interés en nuestra solución proporcionada. Con esta publicación en Facebook esperamos que el 10% del total de personas que visitan la página se inscriba ingresando sus datos para enviarles mayor información.

Los principales objetivos de este experimento son:

- Cuantificar el número de personas que registren sus datos en el formulario.
- Dar a conocer las características principales del producto.
- Identificar qué segmento de clientes muestra mayor interés de compra del producto.
- Medir el tráfico durante el periodo del experimento



Figura 18. Portada de Landing Page. Fuente: Elaboración Propia.



Figura 19. Portada de Landing Page. Fuente: Elaboración Propia.

4.2. Resultados de la Investigación

Principales resultados de la investigación – Entrevista a profundidad:

- Los resultados de las entrevistas a profundidad realizadas a un grupo de 20 personas, se ha obtenido como principal problema que actualmente las personas tienen poco espacio en sus hogares, no encuentran muebles multifuncionales y son pocas las opciones de compra.
- Por otro lado, por la actual coyuntura que estamos viviendo en nuestro país, la mayor cantidad de personas optan a realizar sus compras vía online.
- Asimismo, el 75% de los entrevistados nos indican que realizan el teletrabajo y el 55% de los entrevistados señalan que tienen clases online.

Tabla 2. Principales resultados de la investigación

20 Entrevistados		
Estudiantes	Solteros	Personas con familia
6	5	9

Problema	Aprendizaje	Insights
Pandemia Covid.	Compras Online	Muebles practicos.
Espacio reducido.	Teletrabajo.	Calidad.
Tamaño estándar.	Clases Online	servicio de traslado y armado.
No son funcionales.		Mubles funcionales.

Fuente: Elaboración propia

Principales resultados de la investigación – Landing Page:

Los resultados de la Landing Page indican que 71 personas visitaron la página y 7 estuvieron interesadas en recibir mayor información de nuestro producto dejando sus datos a disposición de nosotros. Por otro lado, se observa que la tasa de conversión es 9.86% que demuestran interés en adquirir nuestro producto.

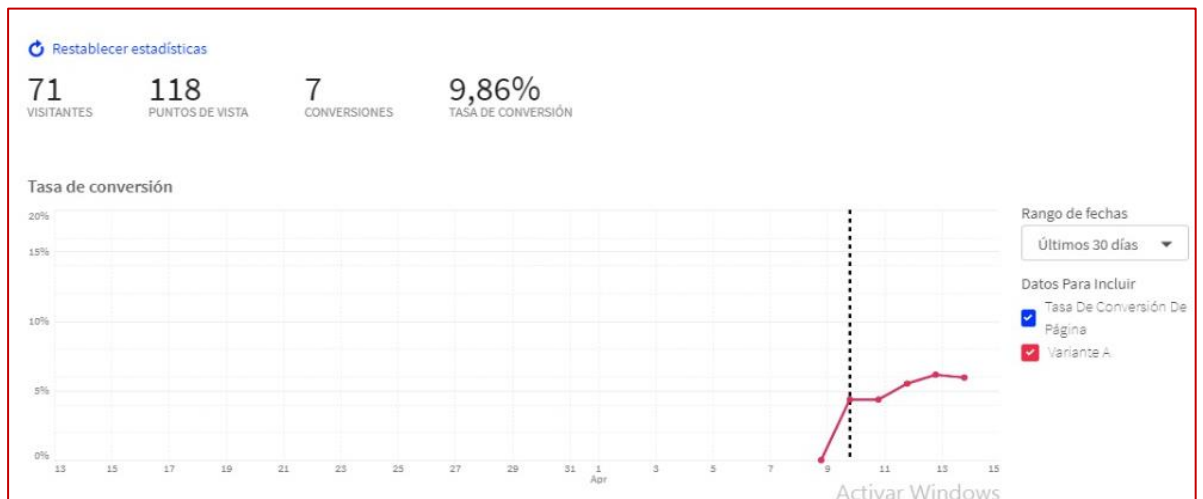


Figura 20. Tasa de conversión. Fuente: Facebook ADS

Los resultados de la publicación en el Facebook nos indican que 129 personas consideran que la publicación es relevante, 23 persona reaccionaron a la publicación, 61 personas le dieron clic al enlace, sobre nuestro producto y 1 persona nos dejó un comentario solicitando precio del producto.



Figura 21. Detalles de la publicación. Fuente: Facebook Fleximuebles.

4.3. Informe final de investigación

Después de analizar las entrevistas a profundidad y hacer el testeó de las hipótesis de trabajo, se ha obtenido el siguiente resultado:

- Los resultados muestran que ambos productos son innovadores, interesantes, prácticos y tienen la aceptación esperada en nuestro mercado objetivo.
- De acuerdo con las entrevistas realizadas, las personas buscan como principal atributo de los productos tener mayor comodidad de espacio. Adicional a ello, por la actual coyuntura que atraviesa nuestro país las personas buscan realizar una mejor distribución de sus muebles y espacio en sus hogares para poder realizar labores de teletrabajo, actividades de estudios y lo más importante sentirse cómodo y relajado a la hora de compartir momentos en familia.
- Por lo tanto, la idea de negocio es factible y satisface una necesidad existente en el Mercado nacional actual.

Además, teniendo como base la investigación realizada se ha desarrollado el CANVAS final y un mapa de valor final.

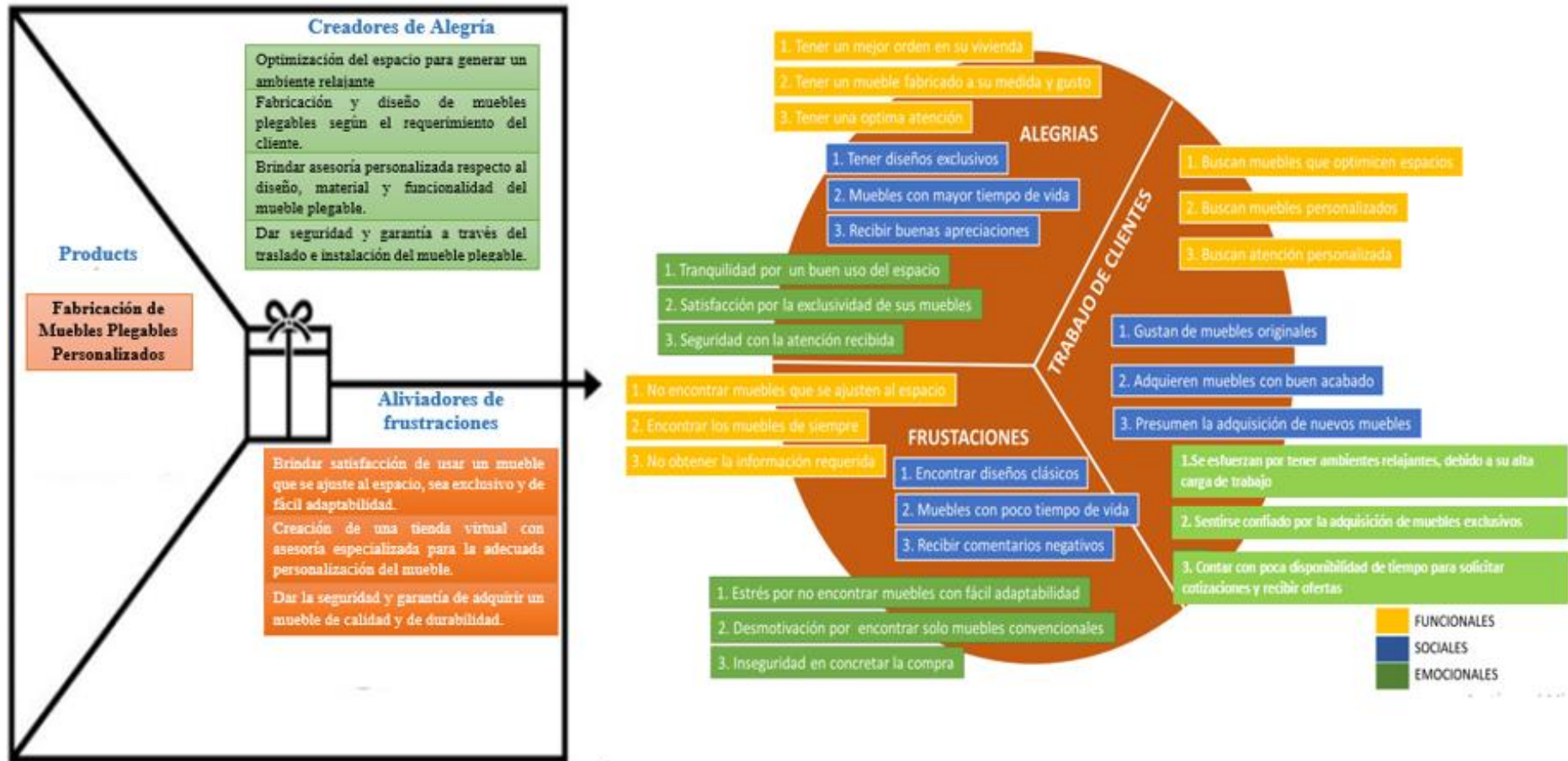


Figura 22. Mapa de valor final. Fuente: Elaboración propia.



Figura 23. Canvas final. Fuente: Elaboración propia.

Segmento de Clientes:

El segmento de cliente identificado para el proyecto, son hombres y mujeres entre los 25 y 46 años, que se encuentren en un departamento o que estén próximos a adquirir uno, que pertenezcan al nivel socioeconómico A y B. Por lo general el segmento identificado son profesionales con ocupación, considerando que vivan o estén próximas a adquirir un departamento. Adicional a ello deben estar dentro de la zona 6 de Lima metropolitana con o sin hijos.

Propuesta de Valor:

La propuesta de valor del proyecto está enfocada en la venta de muebles plegables hechos con materiales resistentes y de alta calidad que permitan a los clientes la optimización del uso de sus espacios en sus viviendas a través de diseños innovadores.

Canales:

Los canales para poder llegar a nuestros clientes serán las redes sociales y la página web. Mediante la página web, nuestros clientes podrán observar nuestro catálogo de productos, ver las dimensiones, el material y la calidad. De igual forma para la compra o adquisición de nuestros productos; estos canales servirán para evaluar y mejorar los procedimientos. El canal de entrega de los muebles plegables cuando el producto ha sido adquirido se realizará a través de la distribución tercerizada (delivery).

Relación con el cliente:

La relación con los clientes pertenecientes al segmento identificado será a través de la asesoría personalizada, para captar clientes y fidelizarlos. De igual forma la relación con los clientes permitirá mejorar el servicio a través de una retroalimentación. Fidelización a través de la instalación gratuita de los muebles.

Fuentes de Ingreso:

La principal fuente de ingreso será a través de la venta de los muebles personalizados plegables terminados; considerando que en el transcurso del proyecto puedan surgir servicios complementarios.

Recursos Claves:

Los recursos claves propuestos para poner en marcha el modelo de negocio son los siguientes:

- Equipo de venta y marketing.
- Materia prima; madera resistente y de calidad.
- Maquinaria especializada y otros equipos.
- Local de venta
- Servicio delivery

Actividades Clave:

Las actividades clave seleccionadas para el funcionamiento del modelo de negocio han sido divididas en cinco grupos, los cuales son:

- Gestión de calidad de los proveedores; se contará con una base de datos de proveedores homologados que cumplan los requisitos estándares de calidad.
- Gestión de control del personal que labora en la empresa.
- Monitoreo del proceso de fabricación; establecer estándares de calidad en el proceso de fabricación para entregar un producto que tengan relación con las expectativas del cliente.
- Asistencia personalizada para cada cliente; el proceso de compra culmina en la instalación del mueble.

Socio claves:

Dentro de socios claves es muy importante mantener una buena relación con los proveedores que se encargaran de la elaboración de los muebles plegables esto nos permitirá mantener una

seguridad óptima y continua del abastecimiento de los productos necesarios para el proyecto. Además, para la entrega de los muebles plegables se considerará las empresas de delivery, es importante una asociación con ellos, debido a que formaran parte importante de la cadena de nuestro servicio.

Estructura de Costos

La estructura de costos a incurrir para elaborar el modelo de negocio es la siguiente:

- Costos fijos: Marketing y publicidad y costos de los equipos.
- Costos variables: Costo de planilla del personal.

5. PLAN DE MARKETING

En la actualidad, muchas compañías experimentan y llevan a cabo sus proyectos e ideas de negocios, que quizás antes eran consideradas como inviables. Para ello recurren a desarrollar una estrategia o un plan de cómo llegar a vender más o tener acogida en el mercado. Es así, que existen una gran variedad de modelos de planes de marketing que evidencian no solo las necesidades de las compañías por vender, sino también las diferentes preferencias y gustos de los clientes.

Según Kotler (1984) define: “Un plan de marketing es un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing mix que facilitara y posibilitaran el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso”.

“El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico de marketing especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio. El ciclo completo de la planificación estratégica, integrado por la planificación, la implementación y el control. Kotler & Keller (2012) p. 36

El plan de marketing es una herramienta esencial de gestión de las empresas, en el cual se plasma todo un estudio de investigación y sus respectivos resultados. Se analiza el mercado a donde se tiene previsto lanzar el producto(s), por ende, es un proceso minucioso y coordinado con todas las áreas de la compañía por que el objetivo real es poder vender y logra una gran satisfacción en el cliente.

En consecuencia, nuestro plan de marketing estará enfocado en desarrollar estrategias que nos permitan desarrollar de manera eficiente con el concepto de las 4 las “P” (Producto, Precio, Plaza y promoción), con el propósito de brindar soluciones optimas a nuestra clientela y lograr el posicionamiento en el mercado de muebles. Con esta perspectiva desarrollamos el plan de marketing de Fleximuebles.

5.1. Planteamiento de objetivos de marketing:

En esta etapa del plan de marketing de Fleximuebles estará reflejado en dos líneas de tiempo mediano y largo plazo el cumplimiento de nuestros objetivos de manera eficaz y eficiente

5.1.1 Objetivos de marketing a corto plazo

- Lograr una participación del 10% en el mercado de muebles en el plazo de dos años, mediante el Marketing mix adaptando las cuatro P, al contexto digital. (Producto, Precio, Plaza y Promoción).
- Conseguir un mejor posicionamiento en las redes sociales (Facebook, Instagram) mínimo 15% sobre la publicidad vertida a cerca del mercado de muebles al finalizar el primer año de haber puesto en marcha la idea de negocio.
- Realizar campañas publicitarias, a través de influencers, las cuales servirán para poder ingresar al mercado de muebles y captar clientes a un ritmo de 10% en el segundo semestre.
- Obtener un posicionamiento de la marca en el mercado de un 10% para el segundo año de operaciones

5.1.2 Objetivos de marketing a largo plazo

- Llegar a ser, dentro de 5 años una Compañía reconocida por su propuesta innovadora con responsabilidad social y una tasa de crecimiento promedio de al menos 20% en ventas.
- Lograr una certificación de buenas prácticas servicio y de gestión de calidad (ISO 9001) para el quinto año de operación.
- Aplicar diversas promociones con el fin de incentivar la compra de muebles plegables del 10% al finalizar el tercer año de gestión.

5.2 Mercado objetivo:

5.2.1 Tamaño de mercado total

Para determinar el volumen de ventas del sector maderero en el Perú, se ha considerado para el TAM el análisis económico que realizó INEI en el Censo Nacional de Población y Vivienda en el año 2017. En base a un análisis propio, se ha realizado una estimación del tamaño de mercado que permite arribar a la siguiente conclusión:

En primer lugar, considerando los resultados del censo 2019 nos indica en Lima Metropolitana hay 2,444,000 de las cuales nuestro tamaño por número de hogares sería 137,300 que pertenecen a la zona urbana de Lima Metropolitana que viven en casas de menos de 100m² y departamentos de menos de 80m² de 1 o 2 dormitorios.

Tabla 3. Tamaño de Mercado

Tamaño de Mercado:	
Número de Hogares Nuclear en la Región Lima Metropolitana:	2,444,000
Número de Vivienda en el sector Urbano:	264,455
Tamaño de mercado en número de hogares de la Zona 6	137,300

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 8
Lima metropolitana 2019: Población y hogares según distritos
(En miles de personas/ hogares)

No.	DISTRITO	Población	%	Hogares
1	San Juan de Lurigancho	1,157.6	11.0	286.7
2	San Martín de Porres	724.3	6.8	183.7
3	Ate	667.2	6.3	172.5
4	Comas	575.8	5.4	137.9
5	Villa María del Triunfo	442.2	4.2	107.7
6	Villa El Salvador	437.1	4.1	99.0
7	San Juan de Miraflores	393.3	3.7	92.9
8	Puente Piedra	367.7	3.5	91.5
9	Carabayllo	365.8	3.5	89.4
10	Los Olivos	360.5	3.4	93.3
11	Santiago de Surco	360.4	3.4	103.5
12	Chorrillos	347.9	3.3	86.3
13	Lima	294.4	2.8	81.1
14	Lurigancho	267.6	2.5	69.2
15	Independencia	233.5	2.2	56.4
16	El Agustino	220.6	2.1	54.0
17	Santa Anita	217.9	2.1	58.1
18	Rimac	192.3	1.8	50.2
19	La Victoria	191.1	1.8	52.9
20	San Miguel	170.3	1.6	47.6
21	La Molina	154.0	1.5	41.4
22	San Borja	122.9	1.2	35.7
23	Pachacamac	121.5	1.1	31.5
24	Miraflores	107.8	1.0	38.4
25	Surquillo	99.6	0.9	30.1
26	Lurin	97.9	0.9	24.6
27	Brena	93.4	0.9	26.2
28	Magdalena Vieja	90.7	0.9	27.0
29	Jesús María	82.0	0.8	24.3
30	Ancon	70.1	0.7	18.3
31	Magdalena del Mar	65.8	0.6	19.8
32	San Isidro	65.5	0.6	21.4
33	Lince	59.6	0.6	18.6
34	San Luis	57.2	0.5	15.1
35	Chaclacayo	47.1	0.4	11.6
36	Cieneguilla	38.3	0.4	10.0
37	Barranco	37.5	0.4	11.8
38	Santa Rosa	31.0	0.3	9.1
39	Punta Hermosa	17.6	0.2	6.0
40	Pucusana	16.5	0.2	4.6
41	San Bartolo	8.1	0.1	2.2
42	Punta Negra	7.8	0.1	2.1
43	Santa María del Mar	1.1	0.0	0.3
TOTAL PROVINCIA DE LIMA		9,480.5	89.8	2,444.0
44	Callao	498.9	4.6	123.9
45	Ventanilla	351.7	3.3	88.8
46	Bellavista	81.7	0.8	20.8
47	La Perla	67.0	0.6	18.1
48	Mi Perú	50.5	0.5	12.0
49	Carmen de la Legua Reynoso	46.5	0.4	11.9
50	La Punta	4.1	0.0	1.3
TOTAL PROVINCIA DEL CALLAO		1,100.4	10.2	276.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	2,720.8

Figura 24. Lima Metropolitana 2019: Población y hogares según distritos. Fuente:

INEI


CUADRO N° 2: VIVIENDAS PARTICULARES, POR ÁREA URBANA Y RURAL, SEGÚN PROVINCIA, DISTRITO Y TIPO DE VIVIENDA

Provincia, distrito y tipo de vivienda	Total	Área	
		Urbana	Rural
REGIÓN LIMA	362 533	264 455	98 078

Figura 25. Hogares en viviendas particulares. Fuente: INEI

5.2.2 Tamaño de mercado disponible:

Con respecto al SAM, se ubicó el gráfico en el que se observa cuánto es lo que representa Lima Metropolitana, hemos ubicado 25,107 unidades de vivienda, de las cuales abarcaremos 23,251 hogares.



Oferta total de departamentos 2017 por sector urbano en Lima Metropolitana

SECTOR URBANO	UNIDADES	PRECIO MEDIO POR UND. (S/)	ÁREA PROMEDIO m ²	PRECIO POR m ² (S/)
1. Lima Top	5 132	803 108	107.9	7 267
2. Lima Moderna	9 463	392 647	72.8	5 396
3. Lima Centro	3 750	289 428	64.6	4 513
4. Lima Este	1 330	203 417	66.2	3 049
5. Lima Norte	2 129	158 245	68.3	2 282
6. Lima Sur	1 161	282 650	67.9	4 179
6A Lima Sur (Balnearios)	286	845 138	151.1	5 366
7. Callao	1 856	179 236	61.9	2 879
TOTAL	25 107	415 521	77.9	5 016

Fuente: CAPECO - Estudio sobre el Mercado de Edificaciones (Oferta)

Figura 26. Oferta total de departamentos 2017. Fuente: CAPECO

5.2.3 Tamaño de mercado operativo (target)

Finalmente, para poder hallar nuestro mercado objetivo dentro de nuestro mercado disponible, se ha considerado del total de viviendas que pertenecen a la zona 6 estimamos abarcar el 10% que pertenece al nivel socioeconómico B.

Por lo tanto, nuestro mercado operativo será $23,251 \times 10\% = 2,325$ viviendas.

Resumen del Mercado objetivo		
TAM		
	Lima Metropolitana	Zona 6
Numero de Hogares	264,455	137,300
SAM		
	Lima Metropolitana	Zona 6
Numero de Hogares- Sector Urbano	25,107	23,251
TARGET		
	Zona 6	Zona 6
Numero de Hogares- Zona 6	23,251	2,325

Figura 27. Resumen del mercado objetivo. Fuente: Elaboración propia.

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

Según el INEI, del 2008 al 2018 la población peruana ha crecido en 12% al pasar de 28 millones a 32 millones de habitantes.

Esto ha generado una ampliación de las zonas urbanas, el crecimiento vertical de los edificios y proyectos inmobiliarios de viviendas (Gestión, 2019)

Según Angélica Gómez, Key Account Manager de Properati Perú, “La inversión en infraestructura y generación de proyectos inmobiliarios evidencia una ciudad y un país en crecimiento, con solvencia económica y oportunidades. En el sector inmobiliario, parte de este crecimiento se debe a la maduración del acceso y hábitos de uso del internet en el Perú. Cada vez más peruanos acceden a las diferentes plataformas digitales, a través de un dispositivo móvil o PC, para buscar una vivienda que se acomode a sus necesidades”.

Así mismo la plataforma de bienes raíces Properati Perú indicó que la demanda de vivienda en la última década se ha desarrollado en 5 grandes zonas de Lima metropolitana: Lince, Jesús María, Miraflores, Carabayllo y Pachacamac.

Para el año, según Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), en el 2015 la fabricación de muebles concentraba las ventas en la microempresa (31.8%), gran empresa (39.8%) y pequeña empresa (25.2%) con tendencia al alza.

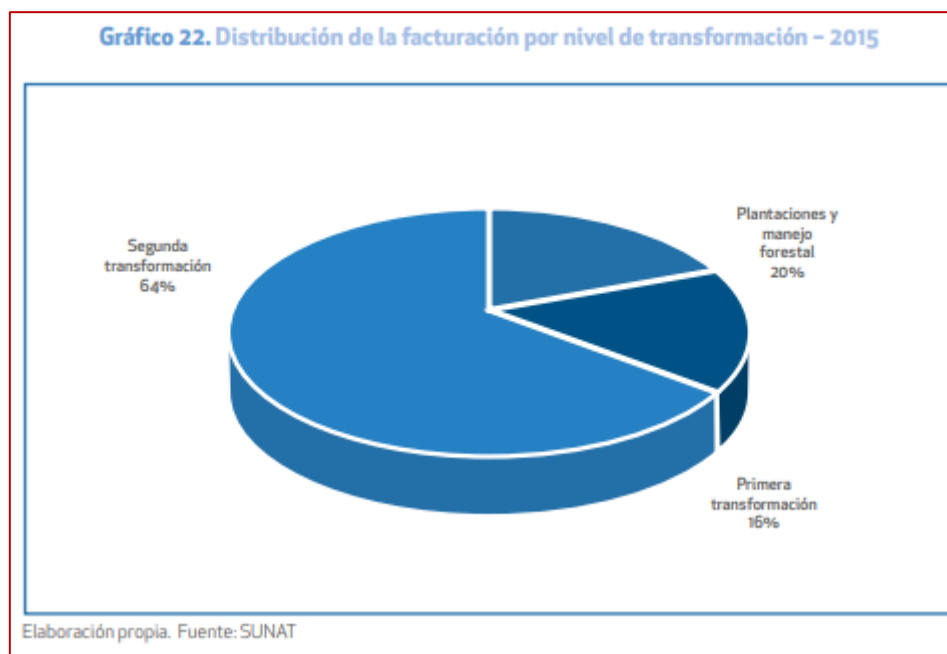


Figura 28. Distribución de la facturación por nivel de transformación (2015).

Fuente: SUNAT

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, según INEI en febrero de 2020 el sector comercio minorista presentó un aumento de 2,34% en la venta de electrodomésticos, muebles, aparatos de iluminación y otros artículos para el hogar por ofertas en pago a crédito y modalidad de adquisición grupal.

Para el presente años, según el Ministerio de producción en marzo de 2021 en equipamiento del hogar la venta de muebles sigue en aumento (+137.6%).

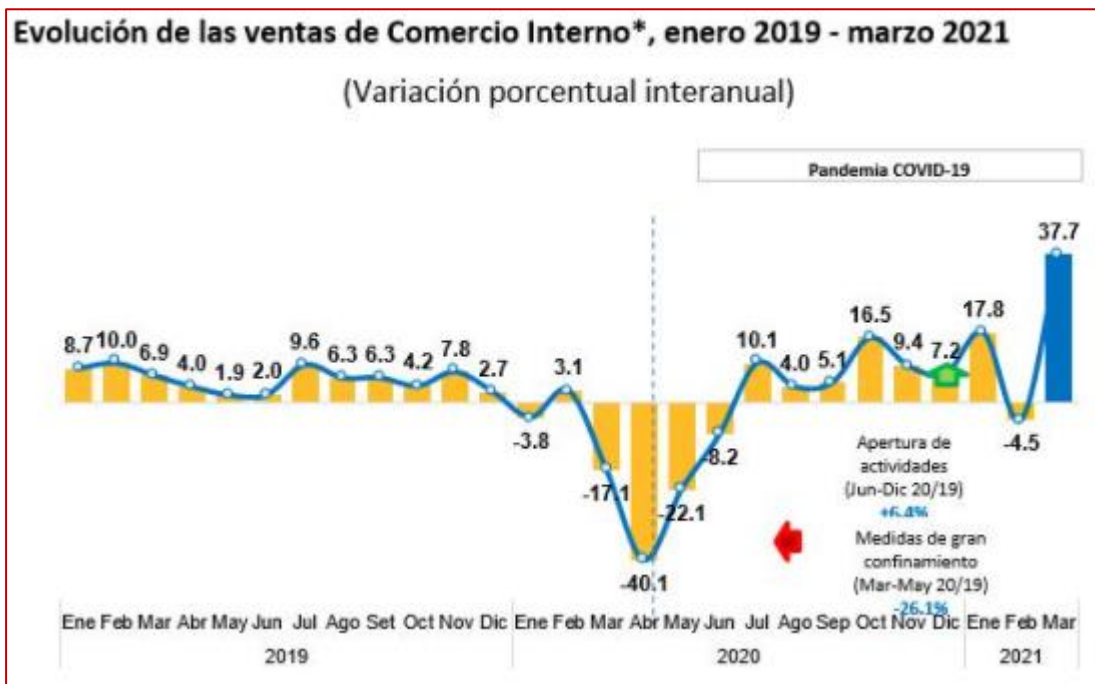


Figura 29. Evolución de ventas del comercio interno. Fuente: Ministerio de producción.

Finalmente, nuestro potencial de crecimiento del mercado consideramos un crecimiento anual del 10%, se toma como referencia el porcentaje obtenido del experimento de la Landing Page y el crecimiento del sector de la venta de muebles en el Perú.

5.3 Estrategias de marketing:

Según Philip Kotler, dos conceptos importantes en el marketing moderno es la segmentación y el posicionamiento; siendo el primero la definición del público objetivo teniendo en cuenta que no se puede servir a todos los clientes al mismo nivel de satisfacción y el segundo es mostrarles a estos clientes cómo nos diferenciamos de los competidores.

Con respecto a la estrategia de segmentación, será la segmentación concentrada la cual nos permitirá llegar a nuestro público objetivo con necesidades específicas.

5.3.1 Segmentación

Segmentación Geográfica: Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)

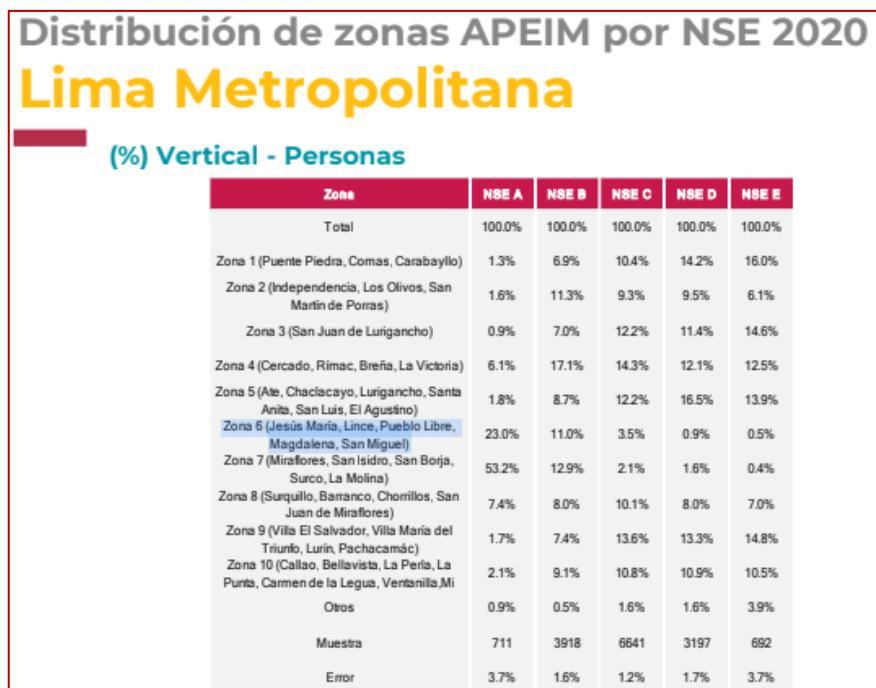


Figura 30. Lima Metropolitana por NSE 2020. Fuente: APEIM

Segmentación Demográfica: Hombres y mujeres del rango de edad entre 25 a 46 años del nivel socioeconómico B de Lima Metropolitana

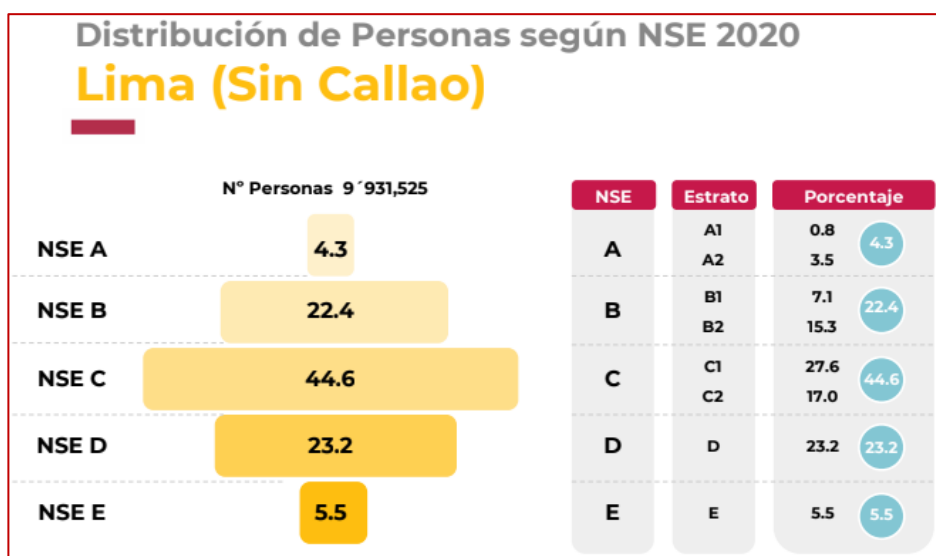


Figura 31. Distribución de personas según NSE 202. Fuente: APEIM

Segmentación Psicográfica: Los estilos de vida considerados en nuestra segmentación serán los estudiados por Arellano Marketing: mujeres modernas, ya que la característica principal es que buscan productos que le faciliten las tareas del hogar y hombres progresistas, ya que su característica principal es que son modernos y prácticos.

Segmentación Conductual: Consideramos en nuestra segmentación a hombres y mujeres que se encuentren en situación de mudanza y así acoplar un mueble con doble beneficio teniendo en cuenta que el hogar es multifunción por la coyuntura. Así mismo, hombres y mujeres que se encuentren en situación de renovación ya que el año pasado, la cuarentena hizo que nuestras responsabilidades pasaran a ser atendidas desde nuestro hogar; por lo tanto, el homeoffice y el homeschool se hizo más usual y el buscar un espacio donde laboral y estudiar dentro de nuestro hogar fue difícil.

5.3.2 Posicionamiento

De acuerdo con Philip Kotler, el posicionamiento consiste en diseñar la oferta comercial de tal forma que ocupe un lugar preciado en la mente de los consumidores. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, Fleximuebles potenciará su posicionamiento en redes teniendo como principal herramienta el branding que manejará en sus redes sociales. Utilizaremos una paleta de colores que transmitirán la confianza hacia nuestros clientes; también llegaremos a ellos con publicaciones de cómo cuidar sus muebles y de información de calidad para nuestros seguidores.

Cabe resaltar, que al inicio del negocio se buscará el reconocimiento de nuestra marca a través de la calidad de nuestros productos y así poder llegar a nuestro objetivo de posicionamiento de marca.

Con la estrategia de branding, buscamos diferenciarnos de los competidores, generaremos confianza en los seguidores y con esto ser más visuales en redes. Resaltaremos la calidad y el valor agregado de nuestros productos.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix



Figura 32. 4 Ps Marketing Mix

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

Se ha elegido aplicar la estrategia de nuevos mercados, según lo indicado en la matriz Ansoff, esta estrategia es la más recomendable para el tipo de negocio que estamos desarrollando. Debido a que en el mercado peruano existe una gran variedad de muebles, pero son pocas las empresas distribuidoras de muebles que ofrecen muebles plegables.

Con el fin de aprovechar el espacio de los departamentos que cada vez son de menor tamaño en la zona 6 de Lima metropolitana y tomando en consideración la actual coyuntura de nuestro país debido a la pandemia del COVID-19, más del 50% de las personas realizan la modalidad de Teletrabajo y el 100% de los niños y universitarios realizan sus estudios vía online, en base a los puntos antes señalados se ha previsto enfocarse en ese nicho de mercado, desarrollando 2 productos de buena calidad y a un precio razonable.

Fleximuebles ofrecerá 2 productos que tienen como principal característica la multifuncionalidad de estos muebles. Estos productos serán fabricados de madera tornillo, que tiene como principal característica la durabilidad y versatilidad. Además, se contará con accesorios de alta calidad para el acabado y resistencia.

5.4.2 Diseño de producto / servicio

Producto 1- Cama escritorio:

El énfasis en el valor del producto estará enfocado en la multifuncionalidad, tendrá excelentes acabados y diseños de tipo tradicional y moderno, además será de un material de durabilidad.

El diseño de nuestro producto tiene la finalidad de realizar dos tareas importantes con un solo artículo, se puede usar el mueble para dormir cómodamente por las noches o tomar una siesta de día, pliega la cama y se consigue una sencilla mesa para poder trabajar, estudiar, navegar con la laptop o hacer manualidades. Este producto brinda al cliente una atmosfera cómoda y abierta, que puede hacer sentir a los integrantes del hogar muy cómodos y a sus visitantes como si estuvieran en su casa y quieran quedarse más tiempo.



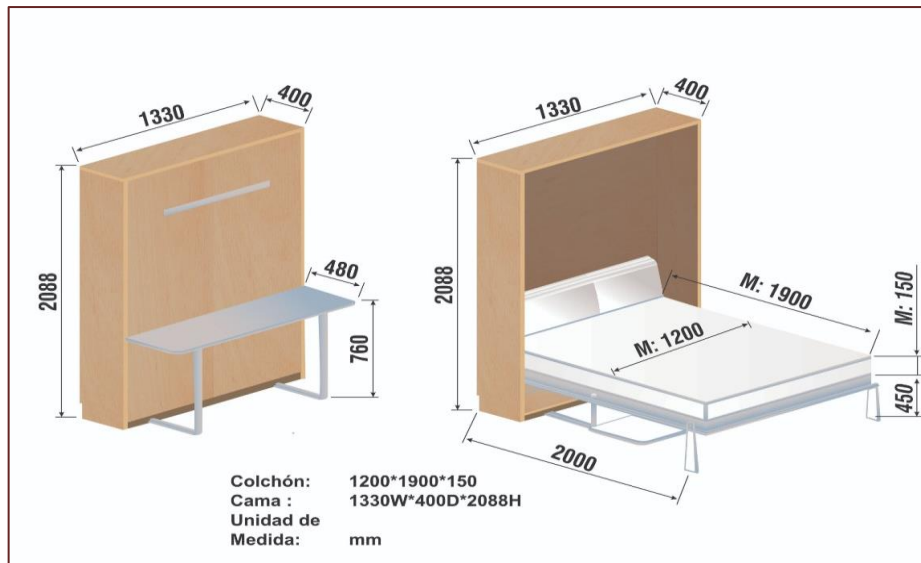


Figura 33. Cama Escritorio. Fuente: Elaboración propia

Producto 2- Mesa Comedor Plegable:

Este producto es multifuncional y puedes plegarla con suma facilidad cuando así lo desees. Puede adoptar tres formas: puede doblarse por un lado o por ambos dependiendo de la necesidad y espacio, pasando el mueble a ser una pequeña mesa auxiliar que no ocupará apenas espacio.

Asimismo, tiene unos cajones en donde podrás guardar platos u otros utensilios de cocina. Sus patas forman una elaborada estructura en forma de cruz que dará una gran estabilidad a la mesa cuando esta se despliegue y un extra, sus ruedas facilitan la movilidad del mueble, lo pueden usar en la cocina, en la sala o cuando se van de campamento.

Para su apertura y cierre dispone de unas bisagras en la parte inferior de las alas, de manera que una vez cerrada quedarán ocultas y así nos ofrece una apariencia visual unificada y bella. Una mesa de madera perfecta tanto para comedor como para cocina, si lo preferimos podemos. Se trata de una mesa que se adapta a la perfección a nuestras necesidades y espacio.



Figura 34. Mesa comedor plegable.

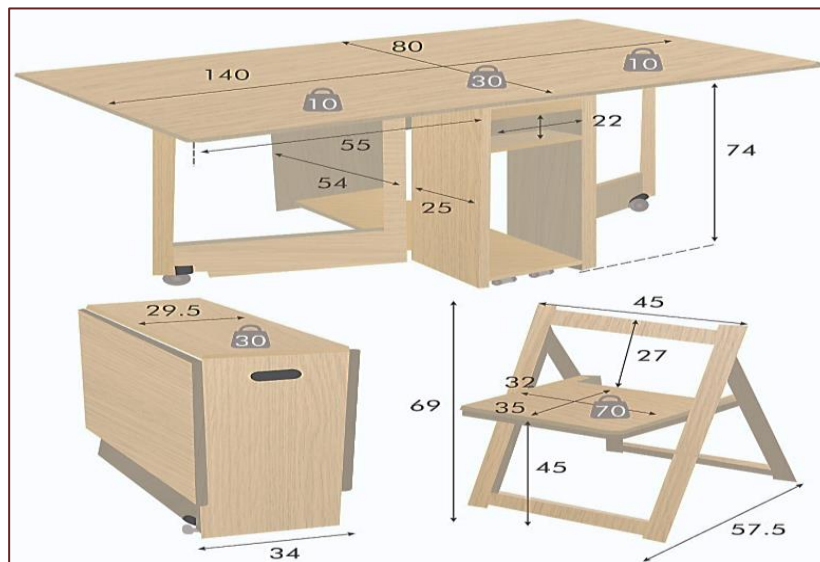


Figura 35. Dimensiones mesa comedor plegable. Fuente: Elaboración propia

5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

La estrategia de precio que utilizaremos será la estrategia de diferenciación a la cual está sometido el producto. El valor de oferta de nuestros productos busca ser diferenciado dentro del mercado, es por eso que tendrá valores un poco más elevados que los sustitutos, pero no inalcanzable para el consumidor. Con esto se intenta evitar la comparación con otros productos similares y de baja calidad. La idea es resaltar el producto dentro de la oferta como más exclusivo, ya que un valor muy elevado puede desincentivar el consumo, uno muy bajo, no entregar la confianza de calidad y puede caer en comparaciones.

Para determinar el precio de los dos muebles que ofreceremos al mercado, tomamos en consideración la siguiente fuente de dato. La información del mercado competidor actual, de la cual solicitamos cotizaciones a dos empresas de mueblerías especializadas en la fabricación y comercialización de muebles tradicionales y plegables. Asimismo, estas empresas se dedican a fabricar y comercializar muebles al por mayor y menor.

Los precios que se muestran corresponden a muebles hechos de madera Tornillo, el precio está con relación al costo de la materia prima, la mano de obra, suministros y accesorios y el porcentaje de ganancia que se espera del mueble.

COMPARACION DE PRECIOS PROVEEDORES EN SOLES		
	CAMA - ESCRITORIO	MESA PLEGABLE
PROVEEDOR 1 - WOOD PLACE		
Precio en soles	2,372.48	968.23
Material	2,076.00	687.20
Mano de obra	296.48	281.03
Forma de pago	anticipo 50% y saldo c/entrega	anticipo 50% y saldo c/entrega
Tiempo de entrega	15 días	15 días
PROVEEDOR 2 - GRUPO IBERO PERU		
Precio en soles	2,525.20	1,124.64
Material	2,140.00	661.55
Mano de obra	385.20	463.09
Forma de pago	anticipo 60% c/entrega	anticipo 60% c/entrega
Tiempo de entrega	20 días	20 días

Figura 36. Valor de venta por producto. Fuente: Elaboración propia.

5.4.4 Estrategia comunicacional

Hoy en día la tecnología juega un rol importante y está al alcance de todos los usuarios, es por ello, los canales de llegada se llevarán a cabo mediante los medios digitales, como las redes sociales tales como Facebook, Instagram, Gmail y nuestra propia página web. Tendremos una comunicación cercana con el usuario. El mensaje que se transmitirá durante la campaña será: “Necesitas más espacio”.

A continuación, detallaremos las acciones por canal:

- **Facebook**, se contará con una página de facebook, donde se tendrá una respuesta inmediata al usuario. Se posteará imágenes de nuestros productos para decorar el hogar. Además, se contará con pauta pagada y segmentada para ganar popularidad

en la red. El área de marketing realizará las actividades de community manager a fin de asegurar alta interactividad.

- **Página web**, nuestra página será desarrollada en HTML responsive para que sea multi dispositivo, además aprovecharemos el posicionamiento SEM. Gmail, esta herramienta nos permitirá crear un correo electrónico con nuestro propio dominio. Este correo electrónico se puede abrir desde cualquier equipo o dispositivo, además tiene gran capacidad para almacenar información, enviar o recibir correos pesados. (<https://fleximuebles.wordpress.com/>)



Página web Fleximuebles. Fuente: <https://fleximuebles.wordpress.com/>



Figura 37. Página web Fleximuebles. Fuente: <https://fleximuebles.wordpress.com/>

DUERME COMODO



TRABAJA TRANQUILO



EJERCÍTATE EN CASA



GUARDA TU MESA CON FACILIDAD



Figura 38. Página web Fleximuebles. Fuente: <https://fleximuebles.wordpress.com/>



Figura 39. Página web Fleximuebles. Fuente: <https://fleximuebles.wordpress.com/>

5.4.5 Estrategia de distribución

Al inicio de nuestras operaciones, nuestro sistema de distribución será externo y con esto buscar que otra empresa se encargue de llevar nuestros productos al domicilio de nuestros clientes.

Detallaremos el diseño del canal de distribución:

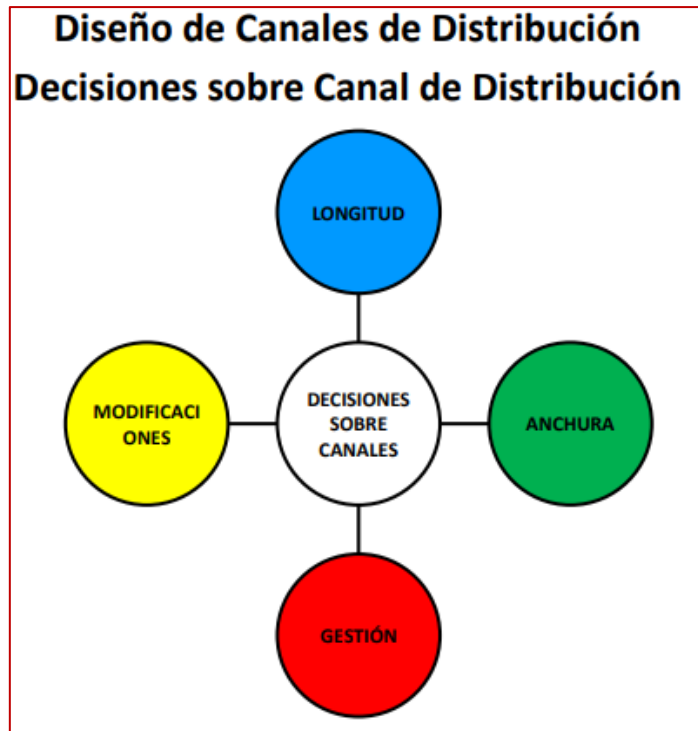


Figura 40. Diseño de canales de distribución. Fuente: Universidad de Ciencias Aplicadas

Diseño de los canales – Longitud

Venderemos directamente a nuestros clientes, a través de nuestras redes sociales; comunicación directa y asesoramiento a nuestros clientes.

Diseño de Canales – Anchura

Nuestro tipo de distribución será selectiva porque nos enfocaremos en puntos de venta de la zona 6.



Figura 41. Estrategias de plaza. Fuente: Universidad de Ciencias Aplicadas

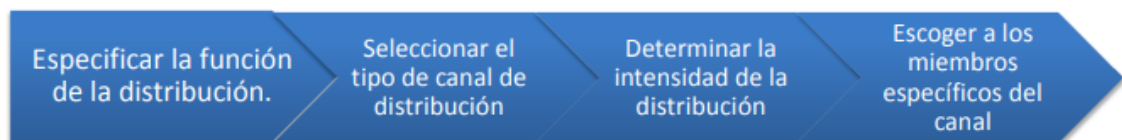


Figura 42. Diseño del canal de distribución. Fuente: Universidad de Ciencias Aplicadas

Tipo de canal de distribución:

Fleximuebles con relación a sus proveedores de fabricación de muebles plegables utilizara en medio de canal directo, por ende, el fabricante se encarga de entregar el producto en nuestro almacén

Con respecto a nuestro cliente se utilizará el canal indirecto, debido a que no somos fabricantes de muebles sino lo mandamos a fabricar y así venderlo a nuestro público objetivo.

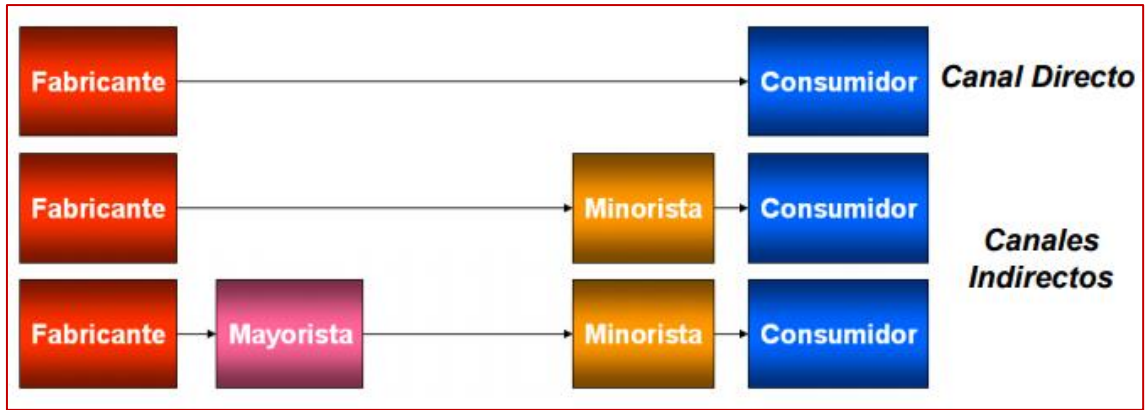


Figura 43. Tipos de canal de distribución. Fuente: Universidad de Ciencias Aplicadas.

Intensidad de la distribución:

Distribución selectiva para enfocarnos en la zona 6

Además, podríamos considerar al trade marketing con la estrategia de promoción en el punto de venta (canales online). Promociones que acerquen al cliente y evalúen nuestro negocio

5.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Proyección de la demanda

La proyección de la demanda para nuestros productos del primer año se basa en lograr el 3.5% de nuestro mercado objetivo, que fue de 2,325 hogares de la zona 6 de Lima Metropolitana. Para los siguientes años hemos proyectado un crecimiento promedio de 4.5%, basándonos en análisis hecho por el Ministerio de Economía y Finanzas, en sus Proyecciones Macroeconómicas del 2021 al 2024.

En ella se detalla que el PBI el 2022 crecería a una tasa de 4.8%, esto principalmente por la reactivación económica impulsada por la inmunización de la población contra la COVID-19 y por el incremento del gasto de los hogares. A continuación, se puede visualizar un cuadro donde se explica el crecimiento del PBI tanto en demanda interna como en demanda externa.

Demanda interna y PBI (Var. % real anual)						
	Estructura % del PBI 2019	2021	2022	2023	2024	Promedio 2022-2024
I. Demanda interna¹	98,6	10,5	4,5	4,3	4,0	4,3
1. Gasto privado	83,8	9,7	5,3	4,7	4,3	4,7
a. Consumo privado	65,7	7,8	4,6	4,4	4,0	4,4
b. Inversión privada	18,0	17,0	7,5	5,4	5,0	6,0
2. Gasto público	16,0	12,6	0,3	2,3	2,5	1,7
a. Consumo público	11,4	10,2	-1,5	2,1	1,6	0,8
b. Inversión pública	4,6	20,2	5,5	2,6	5,0	4,4
II. Demanda externa neta						
1. Exportaciones²	23,9	11,8	7,3	5,3	5,0	5,9
a. Tradicionales	14,6	11,8	6,4	3,7	3,6	4,6
b. No tradicionales	6,0	9,9	7,6	7,2	7,0	7,3
2. Importaciones²	22,4	14,0	6,1	4,6	4,4	5,1
III. PBI	100,0	10,0	4,8	4,5	4,2	4,5

1/ Incluye inventarios. 2/ De bienes y servicios no financieros.

Figura 44. Demanda interna y PBI. Fuente: BCRP, INEI, proyecciones MEF

Tomando en consideración esas proyecciones, se ha elaborado un cuadro de la proyección de la demanda para los próximos 5 años. Para el primer año se ha considerado llegar al 4,3% de nuestro TARGET, en total se venderán 100 muebles en total, sumado ambos productos. Para los siguientes 4 años, se espera vender acorde al crecimiento del PBI.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TARGET	2,325.00				
MARKET SHARE (ANUAL)	4.3%				
CRECIMIENTO ANUAL		4.80%	4.50%	4.20%	4.70%
VENTA ESPERADA ANUAL	100	112	117	122	128

Figura 45. Proyección de la demanda. Fuente: Elaboración propia

- **Plan de Ventas:**

En cuanto al plan de ventas es un conjunto de actividades que están ordenadas de forma sistemática, en el cual se proyectan las ventas que se estiman realizar de

forma periódica. Para ello, se tomará en cuenta la venta que fue registrada en el primer año, esta proyección será de forma mensual por un periodo de 5 años.

Según lo mencionado por Philip Kotler, el pronóstico de ventas es una estimación o nivel esperado de ventas de una empresa, de acuerdo a una línea o marca de productos, durante un periodo determinado de tiempo y un mercado específico, y Kotler recomendando que esto este fundamentado en un plan de marketing. (Kotler,2002)

El pronóstico de ventas, es la proyección más importante que tiene una empresa, del cual los demás departamentos de la organización derivan sus planes. Al inicio de la proyección se establecerá en los costos estimados en que incurrirá la empresa, estos serán los costos esenciales.

COSTOS APROXIMADOS	
Local	960.00
Internet	120.00
Publicidad	383.00
	1,463.00

Figura 46. Costos aproximados. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, de la cotización entregada por el proveedor, se calculará una distribución porcentual para poder asignarlo a los costos aproximados y se le añadirá, la ganancia aproximada, que se ha establecido que será un 10%. Para que al final resulte un valor de venta por cada producto.

PRODUCTOS	COTIZACION	DISTRIBUCION (%)	COSTOS APROXIMADOS	VALOR UNITARIO	GANANCIA APROXIMADA	VALOR DE VENTA	VENTA INCLUIDA IGV
Producto 1 -Mesa plegable	968.23	29%	424.02	1,392.25	69.61	1,461.86	1,725.00
Producto 2 -Cama -escritorio	2,372.48	71%	1038.98	3,411.46	170.57	3,582.04	4,226.80
	3,340.71	100%	1,463.00	4,803.71	240.19	5,043.90	5,951.80

Figura 47. Cotización de productos. Fuente: Elaboración propia

**PRECIO DE VENTA
UNITARIO (INCLUYE IGTV)**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Producto 1	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00		1,768.13	1,810.56	1,854.01	1,894.80
Producto 2	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80		4,332.47	4,436.45	4,542.92	4,642.87

UNIDADES VENDIDAS

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Producto 1	3	3	4	5	4	4	6	5	5	6	7	7	59	70	73	76	80
Producto 2	2	2	2	3	3	3	5	4	3	4	5	5	41	42	44	46	48
TOTAL	5	5	6	8	7	7	11	9	8	10	12	12	100	112	117	122	128

VENTAS CON IGTV

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Producto 1	5,175	5,175	6,900	8,625	6,900	6,900	10,350	8,625	8,625	10,350	12,075	12,075	101,775	123,769	132,442	141,317	151,214
Producto 2	8,454	8,454	8,454	12,680	12,680	12,680	21,134	16,907	12,680	16,907	21,134	21,134	173,299	181,964	194,716	207,763	222,314
TOTAL	13,629	13,629	15,354	21,305	19,580	19,580	31,484	25,532	21,305	27,257	33,209	33,209	275,074	305,732	327,158	349,080	373,528

VENTAS SIN IGTV

MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	11,550	11,550	13,012	18,055	16,594	16,594	26,681	21,637	18,055	23,099	28,143	28,143	233,113	259,095	277,253	295,831	316,549

IGTV VENTAS

MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	2,079	2,079	2,342	3,250	2,987	2,987	4,803	3,895	3,250	4,158	5,066	5,066	41,960	46,637	49,905	53,250	56,979

Figura 48. Venta proyectada del año 1 al 5 en soles

Para la elaboración del plan de ventas, se ha tomado en consideración la estacionalidad para cada producto. Por un lado, se detalla que los meses donde más se vende la cama – escritorio son los meses enero a marzo, ya que son los meses donde los padres compran las herramientas para las clases de sus hijos, y una cama que al plegarse se convierte en escritorio, es un producto indicado para esta necesidad. Por otro lado, las mesas plegables tienen una estacionalidad estable, se ha considerado como los meses con mayores ventas julio y diciembre, ya que son meses donde los trabajadores reciben su gratificación y pueden comprar este producto.

Para el pronóstico de las unidades vendidas, se ha tomado en cuenta un escenario realista, empezando por la venta de cinco unidades mensuales durante los primeros meses del año uno, puesto que aun la empresa está empezando y aun no es conocido. En el primer periodo anual, se ha proyectado vender 100 unidades, de las cuales 41 son de la cama – escritorio y 59 de la mesa plegable.

5.6. Presupuesto de Marketing

El desarrollo del presupuesto de marketing de Fleximuebles está basado principalmente en la curva de la demanda y crecimiento de la empresa. En tal sentido hemos considerado la creación e implementación de nuestro plan digital de esta manera poder tener presencia en el mercado y promocionar nuestros productos.

Es sumamente importante para Fleximuebles que su plan digital sea óptimo y que genere valor a su mercado objetivo en base a una estrategia y aplicación de contenido orgánico (SEO) para estar presente en primera línea en los buscadores de Google. También se invertirá en anuncios a través de una estrategia marketing pagado (SEM) y lograr un mejor posicionamiento en el mercado de muebles. En este contexto, en un inicio cuando el crecimiento de la empresa es mayor, el porcentaje de inversión en marketing también será mayor. A continuación, mostraremos un cuadro con el presupuesto de marketing estimado para el primer año de sus actividades de Fleximuebles. Los montos expresados en nuestro plan de marketing están avalados por la cotización de la empresa Mostes House que está detallada en el apartado de anexos.

FLEXIMUEBLES <i>Muebles hechos a la medida</i>														PRESUPUESTO DE MARKETING PROYECTADO AL PRIMER AÑO DE ACTIVIDADES - EN SOLES
CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL	
Contrato de Dominio com. Y Hosting (s/ 392)	S/. 33	S/. 33	S/. 33	S/. 33	S/. 33	S/. 33	S/. 33	S/. 33	S/. 33	S/. 33	S/. 33	S/. 33	S/. 392	
Publicidad en Google ads	S/. 140	S/. 140	S/. 140	S/. 145	S/. 145	S/. 145	S/. 150	S/. 155	S/. 161	S/. 166	S/. 172	S/. 178	S/. 1,837	
Publicidad en Facebook	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 186	S/. 186	S/. 186	S/. 193	S/. 193	S/. 193	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 2,276	
TOTAL	S/. 353	S/. 353	S/. 353	S/. 364	S/. 364	S/. 364	S/. 375	S/. 381	S/. 386	S/. 399	S/. 404	S/. 410	S/. 4,505	

Figura 49. Presupuesto de Marketing proyectado al primer año de actividades.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla de distribución del presupuesto de marketing del primer año, en el mes uno será de mayor inversión por la creación y diseño de la página web, el contrato de dominio y hosting para la página web, y las publicidades en las redes sociales, así como en Google Ads. Posteriormente en los años siguientes los precios variaran de acuerdo a la demanda analizada en el punto 5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda.

En conclusión, se proyecta hacer una inversión de s/ 4,505.00 soles en el primer año de iniciar el desarrollo de las actividades lograr un posicionamiento en nuestro mercado objetivo y de esta manera cumplir con nuestros objetivos propuestos al inicio del desarrollo del plan de marketing.

Según el párrafo anterior se ha considerado el importe de S/4,505.00 ya que según el portafolio de productos en los primeros años solo se ofrecerá dos modelos de muebles plegables, por ende, se considera hacer publicidad a través de las redes sociales y la página web; que, si bien se tendrá una inversión inicial para la creación de la página web y redes sociales, pero luego estas serán administradas por la propia empresa Fleximuebles.

6. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones de Fleximuebles aún todos los aspectos que se relacionan con el diseño de la estructura y la implementación de todos los procesos que nos permitirán producir los productos. Para ello, se tomará en cuenta los puntos técnicos y organizacionales relacionados con nuestros productos.

“La función de operaciones de una empresa es responsable de la producción y la entrega de bienes o servicios de valor para los clientes de la organización. Los administradores de operaciones toman decisiones para administrar el proceso de transformación que convierte

los insumos en los productos terminados o los servicios deseados” (schroeder, Meyer, Rungtusanatham, 2011)

6.1 Políticas Operacionales:

Las políticas operacionales de Fleximuebles se enfocan en el producto y en la satisfacción del cliente. Para esto se enfoca en desarrollar los atributos que los diferencian en lo que respecta a la calidad, procesos, planificación y los inventarios.

6.1.1 Políticas Operacionales de Calidad

La política operacional de calidad de la empresa se basa en entregar al cliente un producto diferente al ofrecido en el mercado. Por ello, nuestras políticas de calidad se basan en tres agentes principales en Gestión de Calidad: cliente, mercado y empresa.

Las políticas referentes al área de calidad serán las siguientes:

- Realizar el control de calidad de los productos al momento en que se recepción el pedido, los cuales deben cumplir con las especificaciones técnicas establecidas.
- Los proveedores deben cumplir con los estándares de calidad emitidos por la empresa, esto mediante un informe técnico anual.
- De conformidad a la Ley N°29571 de Indecopi, el cliente tiene a su disposición el libro de reclamaciones en caso tenga algún reclamo que no se haya resuelto.
- Dentro de la primera semana de la venta del mueble, la empresa se comunicará con el cliente, para comprobar que este no tenga problemas con la instalación del producto o con otra consulta que se tenga.
- Los clientes tendrán a su disposición nuestras redes sociales, página web y nuestro número telefónico para cualquier observación o consulta que tengan, y si en caso se requiere una visita del técnico al hogar en un plazo no mayor a 1 día hábil, para corroborar la falla.

6.1.2 Políticas Operacionales de Procesos

La política operacional de procesos de la empresa se basa en la serie de parámetros definidos y necesarios para obtener un producto de calidad, que va desde la elaboración hasta la distribución del producto final.

Las políticas referentes al área de procesos serán las siguientes:

- El horario de atención será de 9 am hasta las 6pm en el local de la empresa y vía telefónica, y de 9am a 7pm vía redes sociales y pagina web. Para cualquier duda o consulta de los clientes.
- Se realizarán visitas esporádicas a los proveedores para verificar que estén cumpliendo con el pedido establecido, y con los tiempos de entrega.
- El producto será embalado para evitar cualquier deterioro durante el traslado del producto, y de acuerdo al mueble será armado parcialmente y luego terminado de armar en el domicilio del cliente.
- Todas las áreas de la empresa estarán en permanente interacción, buscando promover una mejora continua mediante reuniones periódicas con el objetivo de alinear los objetivos a nivel de toda la organización.

6.1.3 Políticas Operacionales de Planificación

La política operacional de planificación de la empresa se basa en desarrollar una serie de actividades previas en todas las áreas y procesos con la finalidad de optimizar la producción para alcanzar los objetivos de corto y mediano plazo.

Las políticas referentes al área de procesos serán las siguientes:

- Se realizará una capacitación constante en el área de ventas para que los vendedores puedan conocer las cualidades y ventajas de los productos. Asimismo, en el manejo de clientes para que el servicio de ventas y postventas sea realizado de manera óptima.
- Las evaluaciones serán de manera bimestral para verificar si la estrategia de fidelización de los clientes está siendo desarrollada de manera óptima, o se requiere tomar otro tipo de estrategia.
- La selección de proveedores se hará mediante evaluación previa y verificando que estos cumplan con los estándares de calidad solicitados por la empresa.

- Se realizará la identificación, verificación y la solución de las distintas incidencias que ocurran durante todos procesos de la empresa.

6.1.4 Políticas Operacionales de Inventarios

La política operacional de inventarios son estrategias empresariales diseñadas para administrar de manera óptima los recursos materiales de la empresa, manteniendo un nivel máximo de eficiencia de costos, y al mismo tiempo manteniendo la calidad en el servicio.

Las políticas referentes al área de procesos serán las siguientes:

- Se elaborará un plan de producción para identificar el producto con mayor rotación y mantener un mínimo de muebles fabricados.
- Para los meses de campaña se mantendrá un stock de mínimo establecido para agilizar las ventas.

6.2 Diseño de instalaciones:

Según nuestra segmentación geográfica, nuestros clientes se encuentran en la zona 6 de Lima Metropolitana la cual comprende los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. Para poder escoger la oficina, consideraremos los metros cuadrados, el precio y la ubicación.

6.2.1 Localización de las instalaciones

Jesús María

Ubicada en el cruce de la Avenida General Garzón y la Avenida Húsares de Junín, tiene un ambiente de 35 m², el costo de alquiler es de S/1,200.00 soles sin incluir mantenimiento ni servicios (mantenimiento=S/150.00 soles / Servicios=S/150.00 soles / Arbitrios=S/50.00 soles). Cuenta con estacionamiento exclusivo para clientes



Figura 50. Posible oficina en Jesús María. Fuente: Remax

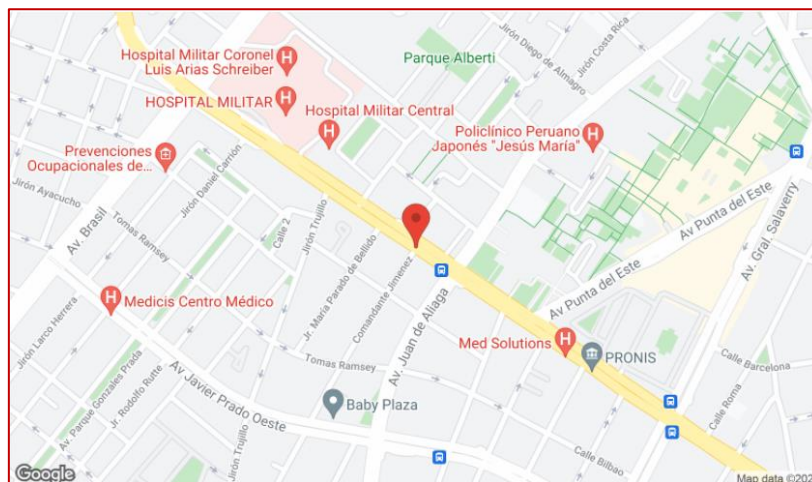


Figura 51. Ubicación en el mapa de la Oficina Jesús María. Fuente: Google Maps

Lince

Ubicada en la Avenida Petit Thouars, tiene un ambiente de 30m² y el costo de alquiler es de S/900.00 soles sin incluir mantenimiento ni servicios. No tiene estacionamiento.



Figura 52. Posible oficina en Lince. Fuente: Remax

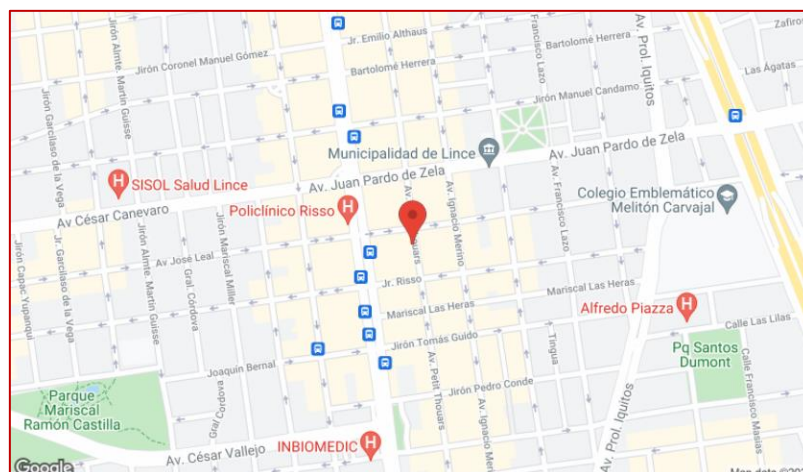


Figura 53. Ubicación en el mapa de posible oficina en Lince. Fuente: GoogleMaps

Pueblo Libre

Ubicada en la Avenida 28 de julio, a media cuadra de la Avenida del Rio, tiene un ambiente de 30 m² y el costo de alquiler es de S/860.00 soles sin incluir mantenimiento (S/200.00 soles adicionales que incluye los servicios y el uso de sala de reuniones). No cuenta con estacionamiento.



Figura 54. Posible oficina en Pueblo Libre. Fuente: Remax

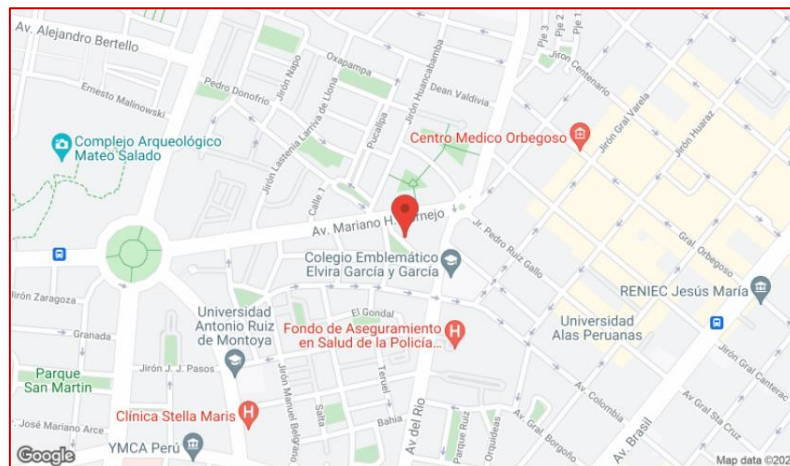


Figura 55. Ubicación en el mapa de posible oficina en Pueblo Libre. Fuente: Google Maps

Magdalena

Ubicada en la Avenida Pershing, tiene un ambiente de 20m² con lavadero interno además de áreas comunes compartidas como: Lobby de ingreso, baño por cada piso, comedor y estacionamiento de bicicletas. Tiene un precio de S/1,003.00 soles. Condiciones: Alquiler por 01 año con dos meses de adelanto más uno de garantía.

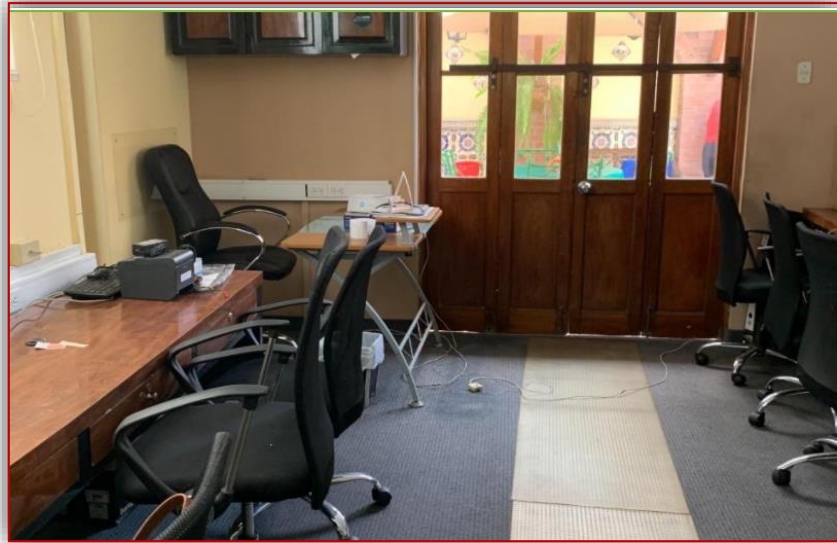


Figura 56. Posible oficina en Magdalena. Fuente: Remax

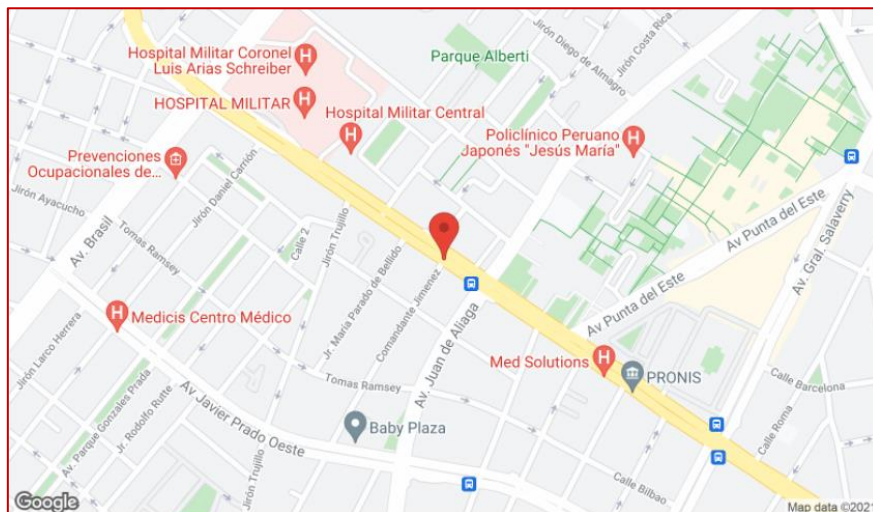


Figura 57. Ubicación en el mapa de posible oficina en Magdalena. Fuente: Google Maps

San Miguel

Ubicada en la Avenida Los patriotas, tiene un ambiente de 20 m² y tiene un precio de alquiler de S/1,000.00 soles sin incluir mantenimiento (Adicional S/120.00 soles por servicios y mantenimiento). Condiciones: 2 meses de garantía más uno de adelanto.



Figura 58. Posible oficina en San Miguel. Fuente: Remax

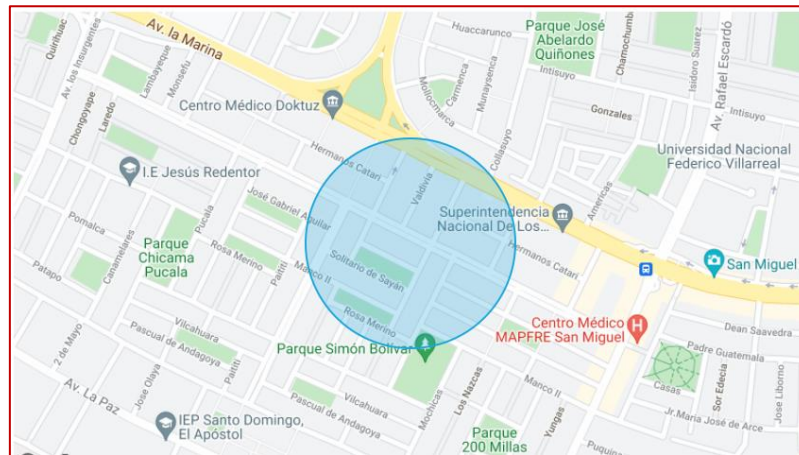


Figura 59. Ubicación en el mapa de posible oficina en San Miguel. Fuente: Google Maps

Hemos tomado en cuenta todos los distritos que son de la Zona 6 con el fin de poder escoger la oficina más adecuada. Así mismo, para poder determinar cual de las opciones es la mejor, pondremos puntajes del 1 al 5 donde uno es malo y cinco es excelente.

En el siguiente cuadro pondremos los factores de localización más relevantes y seguidos de las puntuaciones para determinar nuestra oficina.

1	2	3	4	5
MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE

Tabla 4. Factores de localización

Factores		Precio de alquiler (30%)	Zona comercial (20%)	Buena ubicación (20%)	Seguridad (20%)	Metros cuadrados (10%)	Total
Localización	Peso						
Jesús María		0.9	1	1	0.8	0.4	4.1
Lince		1.2	0.6	0.8	0.8	0.4	3.8
Pueblo Libre		1.5	0.8	1	0.8	0.4	4.5
Magdalena		0.9	1	0.8	0.8	0.2	3.7
San Miguel		0.9	0.8	0.8	0.8	0.2	3.5

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la tabla, nos indica que la mejor opción se encuentra en Pueblo Libre ya que cumplió con mayor puntaje los factores evaluados.

Así mismo, se debe resaltar que el tipo de local será una oficina administrativa y los locales mostrados anteriormente tienen las condiciones para el mismo.

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

La oficina administrativa tendrá las siguientes funciones: lugar central de atención telefónica, postventa y centro de reunión cuando el cliente lo requiera. Además, se aprovechará las facilidades que tiene el edificio para utilizar otros espacios adicionales.

Por lo antes comentado, nuestra oficina tendrá los siguientes ambientes:

Sala de recepción: Uno de los espacios compartidos del edificio, será el primer espacio donde estará el cliente para que pueda pasar a la oficina.

Salón de reuniones: Ambiente destinado a reuniones con los clientes, cuenta con un televisor para proyectar algún documento, una mesa y muebles. Cuenta con una ventana amplia que asegura la ventilación.

Oficina: Espacio exclusivo para los colaboradores donde se maneja el soporte para los clientes y coordinaciones con los proveedores.

6.2.3 Distribución de las instalaciones

En el siguiente plano mostraremos como se encuentra distribuida nuestra oficina y los espacios compartidos del edificio en donde nos ubicaremos:

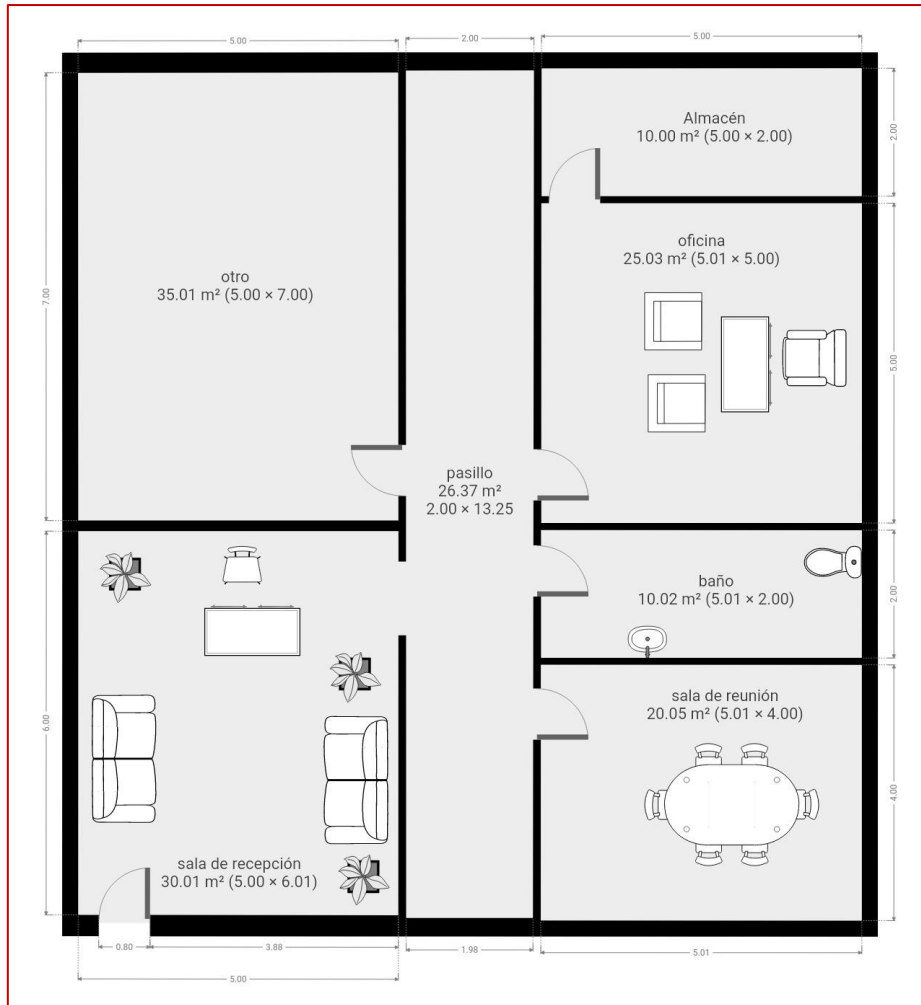


Figura 60. Plano de distribución de la oficina. Fuente: Elaboración propia

6.3 Especificaciones técnicas del producto:

Tabla 5. Ficha técnica cama – escritorio Plegable



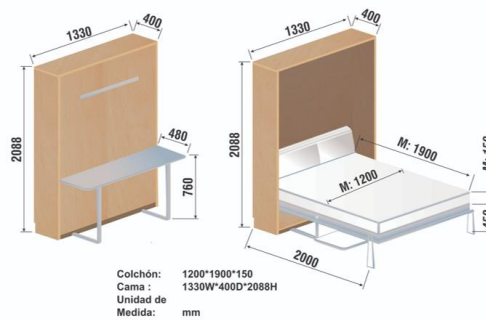
FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO



Nombre del Producto

CAMA – ESCRITORIO PLEGABLE

Imagen del Producto



ESPECIFICACIONES Y MATERIALES	DESCRIPCION DEL PRODUCTO
Formato	Armarios
Tipo de Madera	Madera tornillo
Base de la cama	Aluminio
Accesorios: bisagras, pernos, tornillos, agarraderas, otros	Acero inoxidable
Medidas de la cama largo x ancho x alto	Largo: 1330 mm Alto: 2088 mm Ancho: 400 mm
Medidas de la repisa	Largo: 1200 mm Alto: 760 mm Ancho: 480 mm
Peso del Producto	119 kilogramos aproximadamente
Medidas de la cama con empaque largo x ancho x alto	Largo: 1430 mm Alto: 2188 mm Ancho: 500 mm
Peso con empaque	124 kilogramos aproximadamente
Garantía del proveedor	6 meses
Política de devolución	Producto en perfecto estado y sin uso
Compartimientos	02 compartimientos
Divisiones	01 división
Espejos, cajones	NO
Color	Color Neutro
Plegable	SI
Beneficios	Confort
Incluye armado	SI
Atributos	Plegable

Beneficios	Fácil Transporte
Características Adicionales	Sirve como cama y escritorio
Recomendaciones Adicionales	Limpiar periódicamente para mantener su apariencia

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Ficha Técnica Mesa -Escritorio Plegable

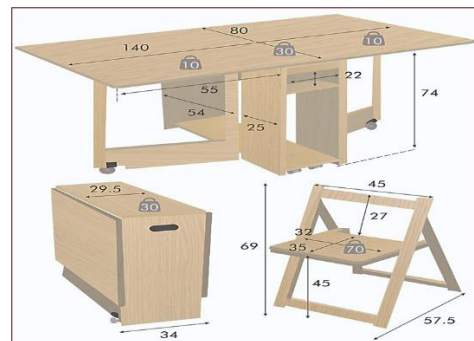


FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO



Nombre del Producto MESA – ESCRITORIO PLEGABLE

Imagen del Producto



ESPECIFICACIONES Y MATERIALES DESCRIPCION DEL PRODUCTO

Formato	Armarios
Tipo de Madera	Madera tornillo
Llantas de la mesa	Ruedas de Nylon Dual diametro:40mm / altura: 55mm / ancho: 30mm
Accesorios: bisagras, pernos, tornillos, agarraderas, otros	Acero inoxidable

Medidas de la mesa desarmada: largo x ancho x alto	Largo: 1400 mm / Alto: 7400 mm / Ancho: 8000 mm
Medidas de la mesa armada: largo x ancho x alto	Largo: 1400 mm / Alto: 7400 mm / Ancho: 295 mm
Peso de la mesa	30 kilogramos aproximadamente
Medidas de la mesa con empaque: largo x ancho x alto	Largo: 1500 mm / Alto: 7500 mm / Ancho: 9000 mm
Peso de la mesa con empaque	33 kilogramos aproximadamente
Medidas de cada silla desarmada: largo x ancho x alto	Largo: 5750 mm / Alto: 6900 mm / Ancho: 4500 mm
Medidas de cada silla con empaque: largo x ancho x alto	Largo: 6750 mm / Alto: 7900 mm / Ancho: 5500 mm
Peso de las 4 sillas con sin empaque	24 kilogramos aproximadamente
Peso de las 4 sillas con empaque	29 kilogramos aproximadamente
Garantía del proveedor	6 meses
Política de devolución	Producto en perfecto estado y sin uso
Compartimientos	02 compartimientos
Divisiones	01 división
Espejos, cajones	NO
Color	Color Neutro
Plegable	SI
Beneficios	Confort
Incluye armado	SI
Atributos	Plegable
Beneficios	Fácil Transporte
Características Adicionales	Sirve como comedor y escritorio
Recomendaciones Adicionales	Limpiar periódicamente para mantener su apariencia

Fuente: Elaboración Propia

6.3.1 Descripción de los materiales y accesorios de los productos

Madera tornillo:

Utilidad:

Actualmente es usada en pisos, estructuras de casas, armaduras, vigas, columnas, carpintería de interiores, artesanía y en la fabricación de puertas, camas, escritorios, ventanas y carrocerías.



Figura 61. Madera tornillo. Fuente: Elaboración Propia

Acero Inoxidable. - El acero inoxidable es una aleación de hierro y carbono que contiene por definición un mínimo de 10,5% de cromo. Algunos tipos de acero inoxidable contienen además otros elementos aleantes. Los principales son el níquel y el molibdeno.



Figura 62. Acero inoxidable. Fuente: Elaboración Propia

Pernos Inoxidables

El acero inoxidable es principalmente conocido y considerado para su uso debido a su alto nivel de resistencia a la corrosión tanto en condiciones húmedas como secas, particularmente en comparación con aceros al carbono estándar.

Lo que determina si un acero es inoxidable o no depende de su composición; un acero debe tener un contenido mínimo de 11% de cromo en masa para ser considerado un acero inoxidable.

Sobre la exposición al aire y la humedad un acero al carbono formará una película de óxido de hierro (óxido) alrededor de él. Esta película es químicamente activa y por lo tanto acelera la corrosión formando más óxido de hierro. Del mismo modo, el cromo en acero inoxidable formará una película de óxido en su superficie. Esta película, en contraste con el acero al carbono, hace que la superficie sea inerte a la reacción química, haciéndola pasiva. Esta es la resistencia a la corrosión intrínseca natural del acero inoxidable.



Figura 63. Pernos inoxidables. Fuente: Elaboración Propia.

Tipo de Ruedas

Ruedas de Nylon Dual 40mm: Son sistemas de apoyo cuya función es facilitar el desplazamiento de muebles. De acuerdo al tipo de mueble a desplazar tendrán diferentes características (fijación, tamaño y materialidad)

- ✓ Capacidad de carga 11 kg, por rueda
- ✓ Diámetro de rueda 40mm
- ✓ Altura de la rueda total 55mm
- ✓ Ancho: 30mm
- ✓ Base cuadrada de 34 x 34mm



Figura 64. Ruedas Nylon. Fuente: Elaboración Propia

6.4 Mapa de procesos y PERT:

Una de las contribuciones más importantes de la filosofía del proceso es que una empresa puede visualizarse no sólo como un sistema, sino como un conjunto de procesos interconectados; algunos de éstos son la planeación estratégica, el ingreso de órdenes, el suministro del producto, la recepción del pago del cliente, la satisfacción del cliente y la administración de recursos humanos. Schroeder, Goldstein, y Rungtusanatham (2011). p 107.

6.4.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos de Fleximuebles, ha elaborado el siguiente mapa de procesos el cual involucra a todas las áreas de acuerdo al propio giro de negocio y la atención a nuestros clientes.

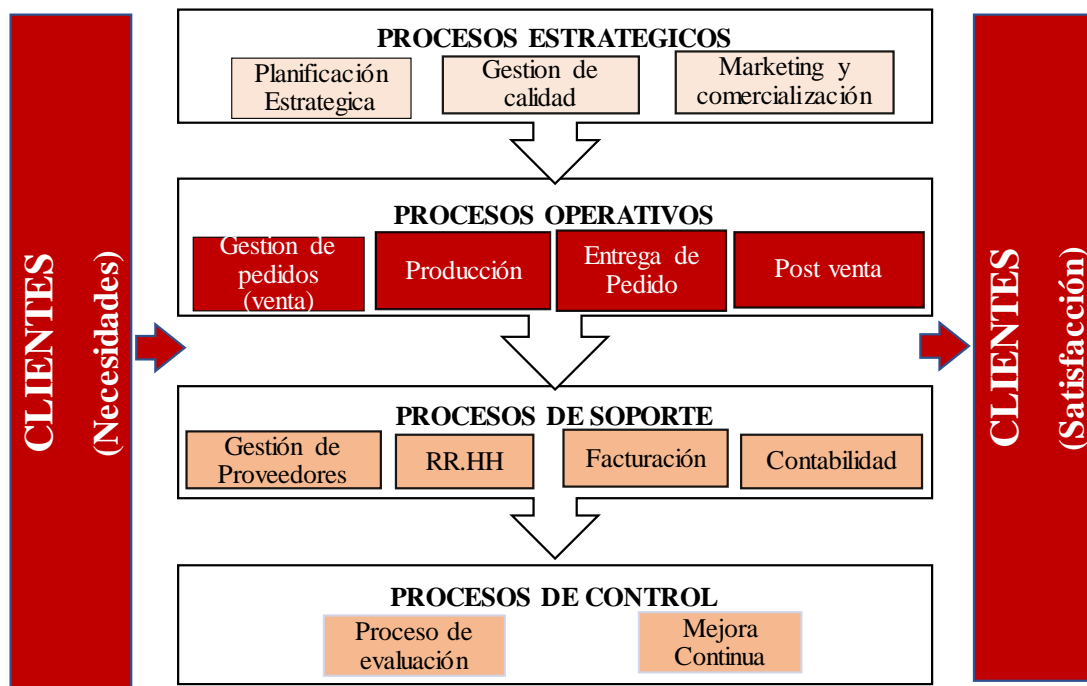


Figura 65. Mapa de procesos de Fleximuebles. Elaboración propia

6.4.1.1 Procesos estratégicos

“El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro, con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos” D’Alessio F. (2008).

En ese sentido los procesos estratégicos de Fleximuebles están vinculados a las actividades que detallan las estrategias de Planificación, gestión de calidad, Marketing y comercialización.

6.4.1.2 Procesos operativos

Velasco (2010) manifiesta que los procesos operativos combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. “Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición es

muy probable que se hagan de manera más eficiente y como parte de algún proceso de otro tipo”.

Por ende, los procesos operativos de Fleximuebles están basados en las operaciones típicas y actividades claves del negocio como: la Gestión de pedidos o ventas, Producción, entrega de pedido y el servicio de post-venta. A continuación, detallaremos las actividades que se realizan en cada proceso operativo:

Proceso de Gestión de pedidos

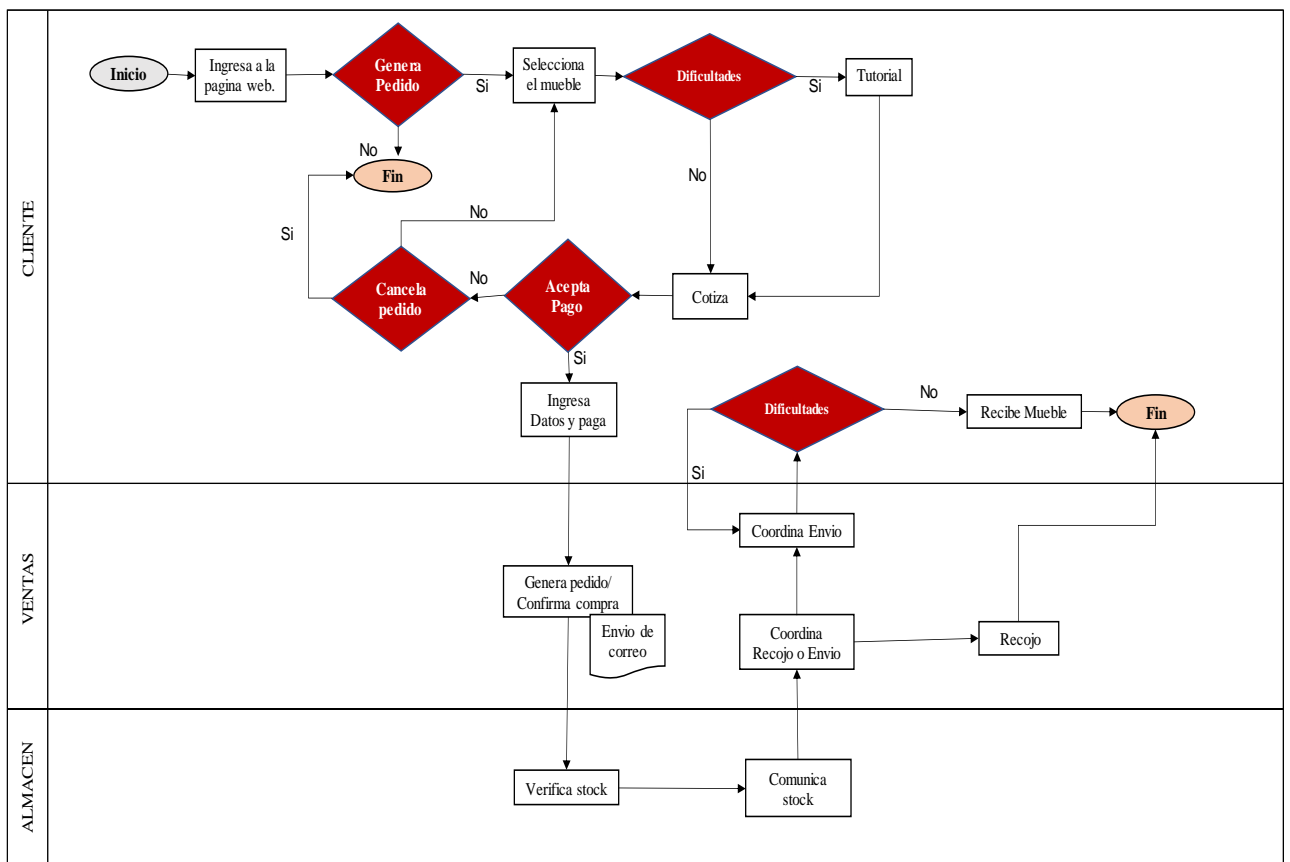


Figura 66. Mapa de procesos de Fleximuebles. Fuente: Elaboración propia

El Proceso de Gestión de pedidos inicia con el cliente al ingresar a través de la página web a generar su pedido, si se concreta continua el proceso caso contrario finaliza. Si se concreta selecciona su mueble preferido si tiene dificultades se guiará de un tutorial, y luego cotiza el mueble seleccionado y si no tiene dificultades selección el mueble cotiza, luego tiene que aceptar el pagar acá tiene dos alternativas aceptar pagar e ingresar sus datos o cancelar pedido,

si cancela pedido también tiene dos alternativas finalizar con el proceso o seguir seleccionando otro mueble.

Cuando el cliente ingrese sus datos el área de ventas genera e pedido y confirma la compra mediante el envío de un correo electrónico al cliente, el área de compras remite al pedido al área de almacén, este verifica su stock y confirma el total de stock, el área de ventas coordina el recojo o envío del mueble, si el cliente opta por recoger finaliza el proceso. Si opta por envío se coordina el envío se le entrega el mueble y finaliza el proceso.

Proceso de Producción

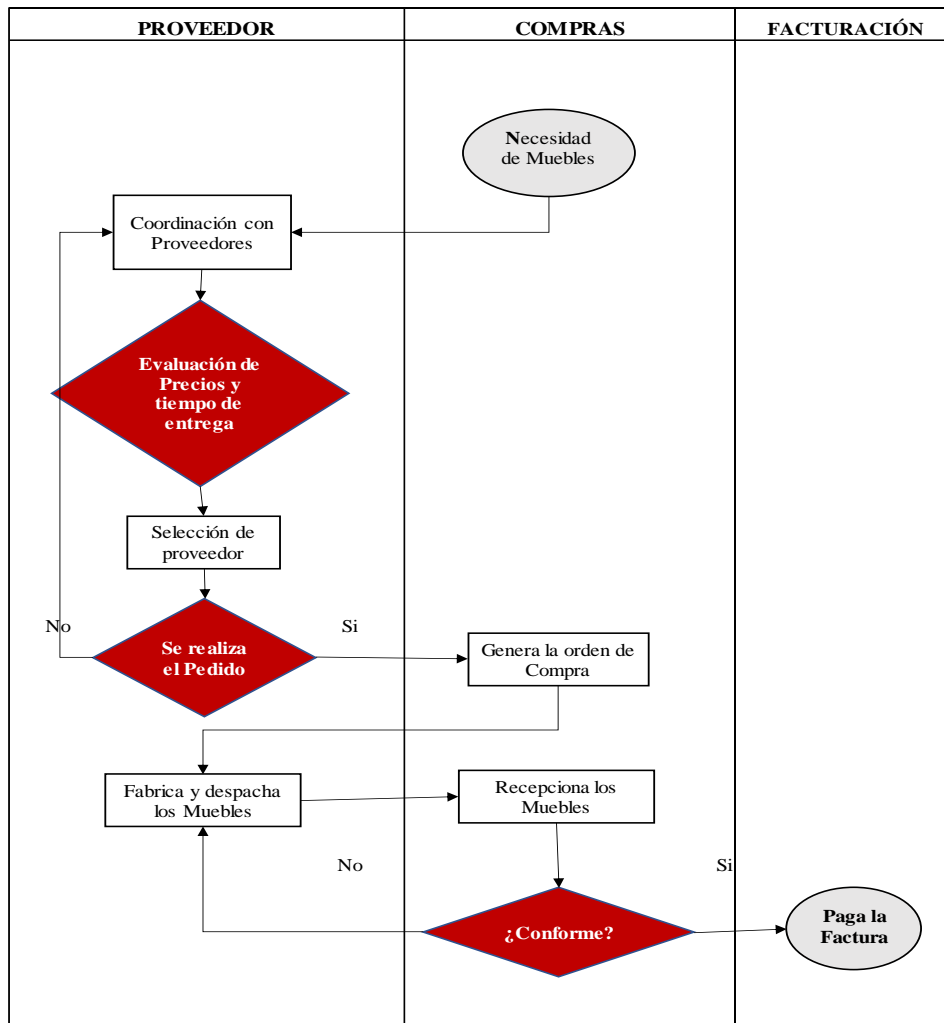


Figura 67. Mapa de procesos de Fleximuebles. Fuente: Elaboración propia.

Inicial con la necesidad de cubrir inventarios y el área de compras coordina con los proveedores para la fabricación, se evalúa precios y tiempos de entrega y se selecciona el proveedor, si se concreta la negociación el área de compras genera la orden de compra, el proveedor fabrica y despacha el mueble y el área de compras recepciona los muebles si está conforme el área de facturación paga la factura.

Proceso de Entrega de Pedido

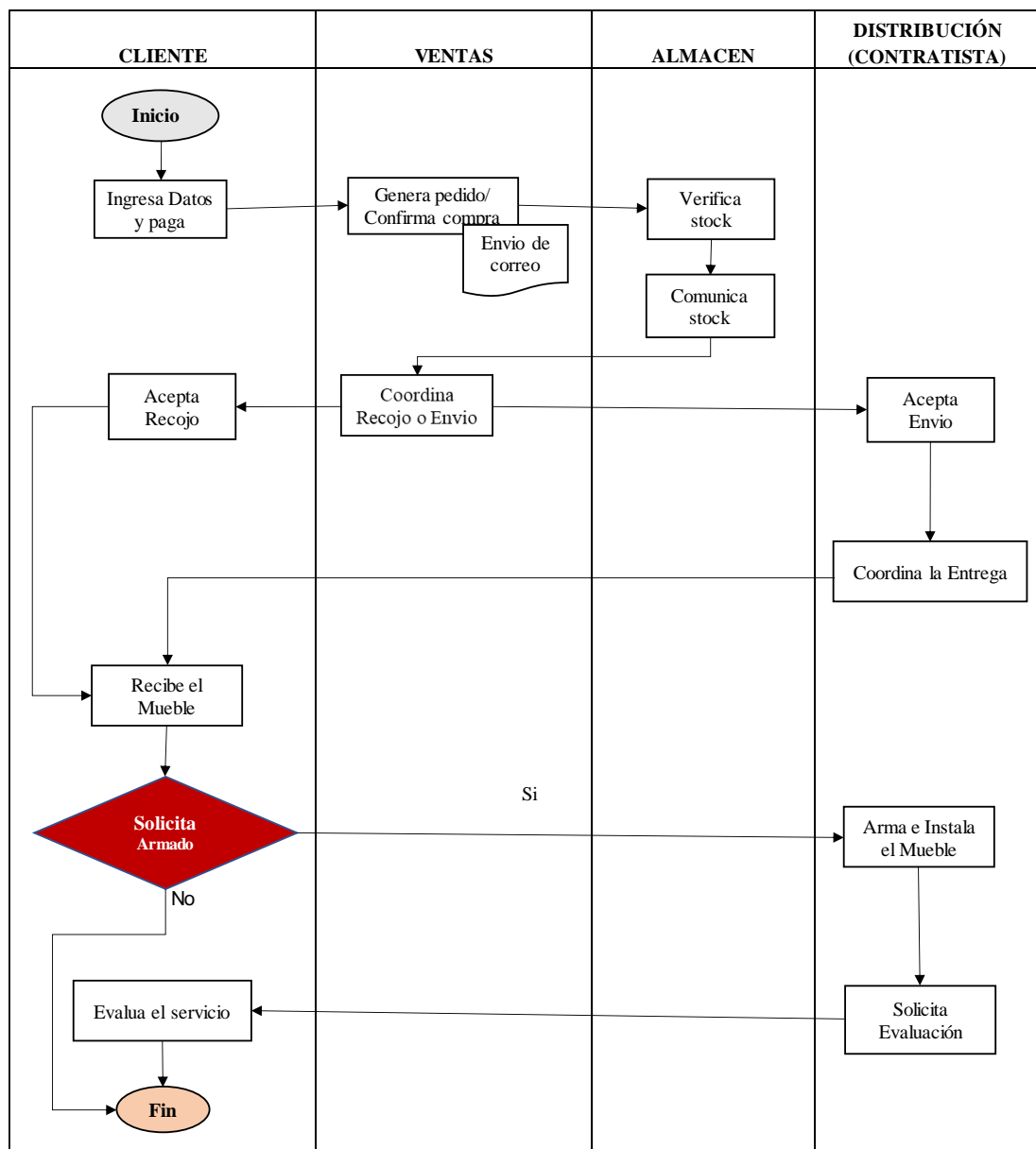


Figura 68. Mapa de procesos de Fleximuebles. Fuente: Elaboración propia

En el momento que el cliente ingresa sus datos, el área de ventas confirma la compra mediante el envío de un correo electrónico, el área de almacén verifica y comunica su stock, el área de ventas coordina el recojo o envío del mueble. Si el cliente decide recoger pasa por su mueble y se le entrega. Si decide por envío el área de distribución coordina la entrega y si no hay dificultades recibe su mueble. Si el cliente solicita armado el que distribuye el mueble arma el mueble y solicita su evaluación de servicio y finaliza el proceso. Caso contrario automáticamente finaliza el proceso.

Proceso de Post-venta

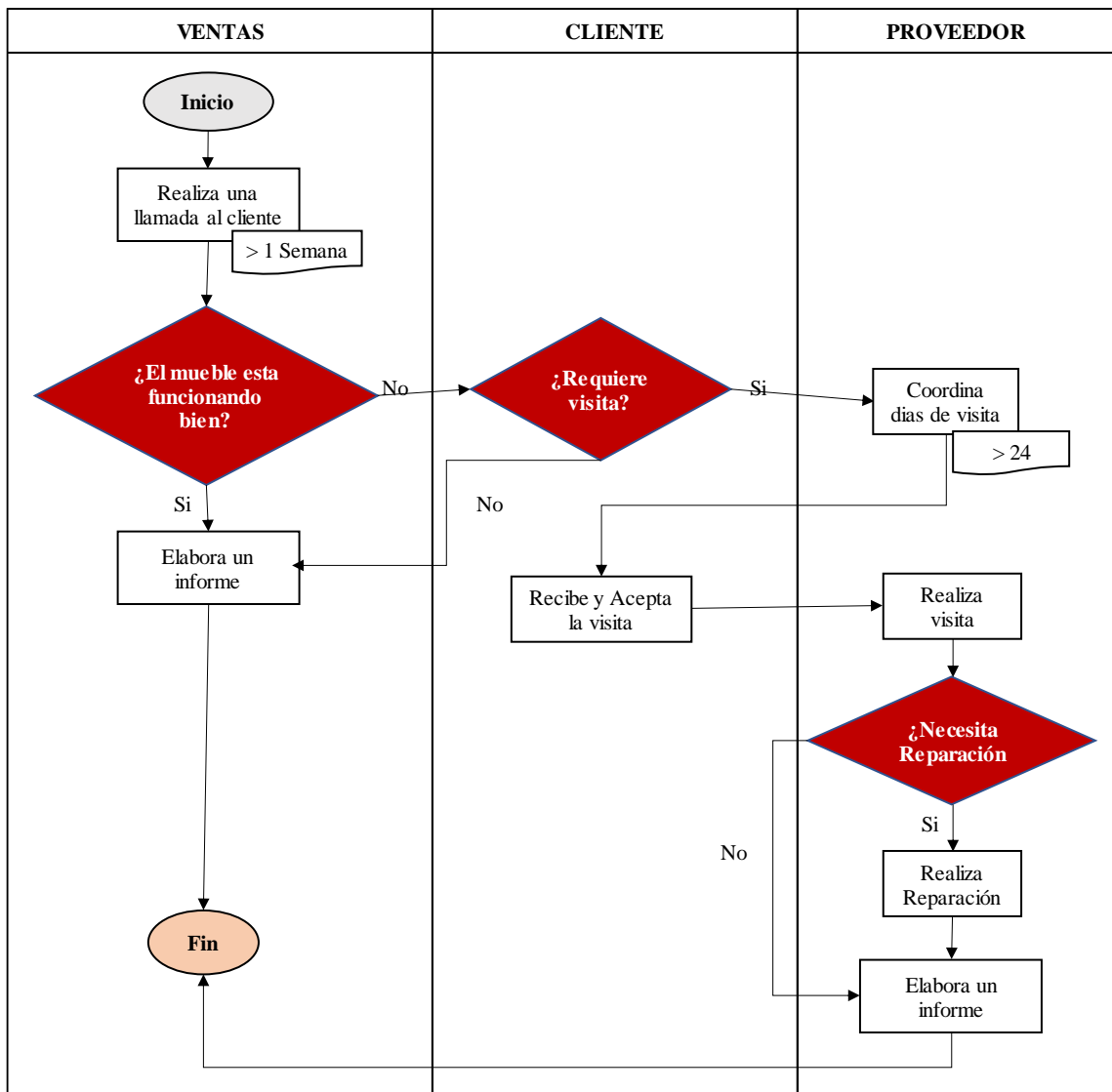


Figura 69. Mapa de procesos de Fleximuebles. Fuente: Elaboración propia

El proceso de postventa inicia con la llamada telefónica del área de ventas al cliente una aproximadamente una semana después, con la finalidad de cerciorarse si el mueble está funcionando bien, si está funcionando bien el colaborador elabora un informe y finaliza el proceso. Por otro lado, si el mueble no está funcionando bien se le preguntara si requiere una visita por parte de un especialista, de requerir la visita el proveedor coordina y realiza la visita, evalúa si el mueble requiere reparación, si la respuesta es sí realiza la reparación luego elabora un informe y finaliza el proceso

6.4.1.3 Procesos de soporte

Son los procesos que están encargados de ofrecer ayuda o soporte a los procesos operativos y estratégicos, para ello, la compañía ha considerado las áreas de gestión de proveedores, recursos humanos, facturación y contabilidad como las responsables de brindar soportes a los procesos anteriores.

6.4.1.4 Procesos de control

Según, D'Alessio F. (2008). La evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad un planeamiento estratégico dinámico, en la actualidad los cambios suceden más rápido y con mayor frecuencia, lo que lleva a ajustar permanentemente lo desarrollado en el planeamiento estratégico.

En esa perspectiva, Fleximuebles con el propósito de realizar control a sus actividades cuenta con los procesos de evaluación y mejora continua.

6.4.2 PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Según Clifford, F.& Erik, W. (2009), El programa PERT (Program Evaluation and Review Technique: Técnica de revisión de la evaluación de programas), y su simulación pueden servir para revisar los riesgos de las actividades y del proyecto. La PERT y otras técnicas relacionadas tienen una

perspectiva mayor al enfocarse en los riesgos generales de costo y programa. p.188.

A continuación, se detalla a través del método PERT, las actividades y el tiempo que demorara el proceso de Gestión de pedidos de Fleximuebles.

Tabla 7. PERT de Fleximuebles

Ítem	Actividades	Actividades Procede nte	Tiempo Optimista (a)	Tiempo Probable (m)	Tiempo Pesimista (b)	Tiempo Estimado (te)
A	Ingreso a la página web	N/A	2	2	4	2.33
B	Selecciona el Mueble preferido	A	5	7	10	7.17
C	Cotiza el Mueble seleccionado	B	3	3	5	3.33
D	Ingresa sus Datos y Paga	C	5	6	9	6.33
E	Generación de la Orden de Pedido	D	10	15	20	15
F	Verificación de Stock	E	5	6	8	6.17
G	Coordinación de Envío o Recojo	F	5	8	15	8.67
H	Cliente Recoge su Mueble	G	120	150	180	150
I	Envío del Mueble al Cliente	G	120	150	180	
J	Entrega del Mueble	H, I	8	10	15	10.5
K	Evaluación de Satisfacción del Cliente	J	5	10	12	9.50
TOTAL (Minutos)						219

Fuente: Elaboración propia

Según, Clifford, F. & Erik, W. (2009), Para poder hallar el Te (Tiempo esperado), de la actividad valorada tenemos la siguiente formula:

$$Te = \frac{(a + 4*m + b)}{6}$$

Donde:

te = tiempo valorado de actividad promedio.

a = tiempo optimista de la actividad.

b = tiempo pesimista de la actividad.

m = tiempo más probable de la actividad.

Con la finalidad de graficar las actividades del proceso de Gestión de pedidos, se realizó el siguiente diagrama PERT.

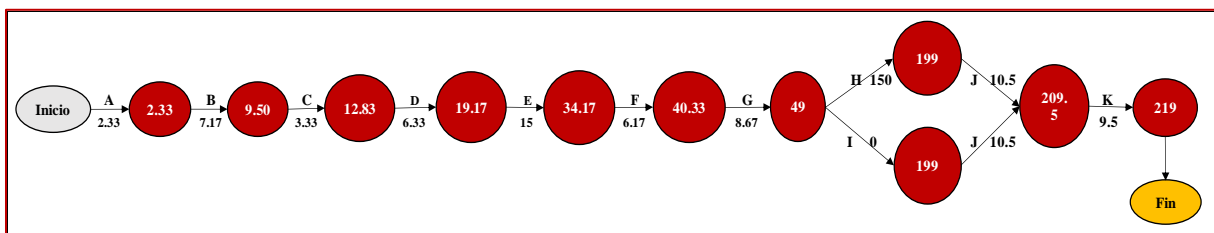


Figura 70. Diagrama PERT. Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, el tiempo que nos toma el proceso de gestión de pedidos en promedio es de 219 minutos (3.65 horas). Este proceso, se está considerando desde el ingreso del cliente a la página web a registrar su pedido, hasta la evaluación de satisfacción del cliente.

6.5. Planeamiento de la producción:

Según Robert Bock, la planeación de producción es un conjunto de planes sistemáticos y acciones encaminadas a dirigir la producción, considerando los factores cuánto (cantidad necesaria a producir), cuándo (fecha de inicio y termino de trabajo de cada fase), dónde (que máquina y personal se encargará del trabajo) y a qué costo incurrirá la empresa para producir sus productos.

La producción se elaborará junto a nuestros socios claves, que son 2 empresas peruanas fabricantes de muebles quienes serán los encargados de abastecernos y fabricarán nuestros 2 productos.

6.5.1. Gestión de compras y stock.

La gestión de compras y stock será responsabilidad de los departamentos de administración y área de calidad. Fleximuebles contará con proveedores previamente homologados los cuales cumplan con las características y políticas de calidad, que nos garanticen el stock, tiempo de entrega y mejor precio.

El principal objetivo en su área de gestión de compras será optimizar costos y satisfacer a los clientes con muebles de calidad, mantener el stock adecuado para la atención oportuna a los pedidos de nuestros clientes.

- Fleximuebles ha seleccionado como socio estratégico a la empresa D'Wood Place SAC ubicada en distrito de Cercado de Lima; quien se encargará de la fabricación de nuestros 2 productos según los diseños que serán entregados por Fleximuebles.

- La forma de pago con nuestro principal proveedor y socio estratégico D'Wood Place SAC será al contado.
- Fleximuebles no mantendrá un stock en sus inventarios, debido a que la atención al cliente será a 15 días de colocada su orden de compra.

6.5.2. Gestión de la calidad

Según Edwards Deming, nos indica que la Gestión de la Calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.

Es por ello que para Fleximuebles tiene como prioridad brindar productos de calidad que cumplan con los requerimientos de nuestros clientes para conservar una buena imagen y reputación. Tendremos en cuenta que “un cliente satisfecho es la mejor publicidad”.

- Por tal motivo Fleximuebles buscará mejorar continuamente mediante la revisión y detección oportuna de errores y fallas en nuestros productos. Para ello el área de Calidad bajo la supervisión de la Jefa de Administración, se encargará de la visita a las instalaciones de nuestro proveedor socio estratégico para verificar el proceso de fabricación de los muebles.
- Esta visita se realizará dos veces por pedido, es decir una visita durante el proceso de fabricación para la verificación de la calidad y cumplimiento de los estándares de calidad del producto y la otra visita será realizada antes que el proveedor nos despache la mercadería, esto con la finalidad de verificar los detalles del acabado final.
- Brindaremos una atención personalizada vía presencial o telefónicamente, este proceso estará a cargo del asistente de venta, quien será el encargado del servicio postventa.

6.5.3 Gestión de los proveedores

El área de logística seleccionará a los proveedores tomando en cuenta su trayectoria empresarial en rubro de muebles plegables y funcionales.

- El encargado del área de Administración solicitará certificados de calidad a nuestros proveedores principales de muebles y servicios.
- Asimismo, se tomará en cuenta para la evaluación la condición de pago, precio y tiempo de entrega.
- Por otro lado, también se tomará en cuenta su confianza y compromiso al momento de fabricar nuestros productos para que estos no sean copiados ni vendidos a terceros.
- Para salvaguardar nuestros diseños se incluirá una condición de confidencialidad y propiedad intelectual.

6.6 Inversiones en activos fijos vinculados al proceso productivo:

El activo fijo más importante para poner en funcionamiento Fleximuebles son mayormente lo indispensable de una oficina administrativa por eso se ha decidido invertir tangibles como computadoras, escritorios, sillas de oficina, mueble archivador, impresora y un botiquín y como intangible contamos con la licencia de antivirus.

ACTIVOS FIJOS

TANGIBLES

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (\$/)	Dep. Mensual (\$/)
Computadora	1,186	4	4,742	SI	854	5,596	25%	4	1,186	99
Escritorio de oficina (Melamina)	320	2	640	SI	115	755	10%	10	64	5
Sillas de oficina	110	4	440	SI	79	519	10%	10	44	4
Impresora EPSON	500	1	500	SI	90	590	25%	4	125	10
Mueble Archivador	480	1	480	SI	86	566	10%	10	48	4
Equipos Auxiliares (botiquin)	60	1	60	SI	11	71	10%	10	6	1
Total Tangibles			6,862		1,235	8,098			1,473	123

Figura 71. Tabla de activos fijos tangibles. Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, la inversión en tangibles para iniciar nuestras actividades será de s/ 8,098.00. Del mismo modo, se está calculando su depreciación de acuerdo con los porcentajes permitidos por Sunat, en ese sentido tenemos activos que se deprecian en un 25% como los equipos de cómputo y en 10% otros bienes del activo tangible.

INTANGIBLES

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (\$/)	Amort. mensual (\$/.)
Antivirus (ESED NOD32)	191	5	955	SI	172	1,127	20%	5	191	16
Página web	483	1	483	SI	87	570	10%	10	48	4
Total Intangibles			1,438		259	1,697			239	20
TOTAL ACTIVOS FIJOS			8,300		1,494	9,794			1,712	143

Figura 72. Tabla de activo fijos Intangible. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 35 describimos el activo intangible que está conformado por la licencia del antivirus y la página web, la licencia esta valorizado en los 5 años en S/1,127.00, y se deprecia al 100% en todos los 5 años. Por otro lado, la página web esta tiene un valor de S/570.00 y su depreciación es de acuerdo con los valores permitidos por la administradora y será del 10% anual. Por último, el total de activos fijos tangibles e intangibles necesarios para dar inicio las actividades de Fleximuebles esta valorizados en S/9,794.00.

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos:

Pese a que el servicio de fabricación es tercerizado, asumimos como costos de producción el monto que nos cuesta cada tipo de mueble según la cotización de nuestro proveedor, así mismo se considera que el servicio de distribución hacia el almacén es asumido por el proveedor y está dentro de la cotización.

COSTOS DE PRODUCCIÓN (incluye IGV)
NO incluye depreciación ni amortización

COSTO POR UNIDAD DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mesa comedor plegable.	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968		992	1,016	1,041	1,039
Cama Escritorio	2,378	2,378	2,378	2,378	2,378	2,378	2,378	2,378	2,378	2,378	2,378	2,378		2,438	2,496	2,556	2,551

COSTO TOTALES DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mesa comedor plegable.	2,905	2,905	3,873	4,841	3,873	3,873	5,809	4,841	4,841	5,809	6,778	6,778	57,126	69,471	74,339	79,320	82,886
Cama Escritorio	4,757	4,757	4,757	7,135	7,135	7,135	11,892	9,514	7,135	9,514	11,892	11,892	97,518	102,394	109,569	116,911	122,167
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	7,662	7,662	8,630	11,977	11,008	11,008	17,702	14,355	11,977	15,323	18,670	18,670	154,643	171,864	183,908	196,232	205,053

OTROS MATERIALES SUMINISTROS O SERVICIOS DEL AREA DE PRODUCCIÓN (con IGV)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de distribución (Taxi Carga)	50	50	60	80	70	70	110	90	80	100	120	120	1,000	1,025	1,050	1,075	1,098
TOTAL	50	50	60	80	70	70	110	90	80	100	120	120	1,000	1,025	1,050	1,075	1,098

PRESUPUESTO DE PRODUCCION CON IGV	7,712	7,712	8,690	12,057	11,078	11,078	17,812	14,445	12,057	15,423	18,790	18,790	155,643	172,889	184,958	197,306	206,152
IGV	1,176	1,176	1,326	1,839	1,690	1,690	2,717	2,203	1,839	2,353	2,866	2,866	23,742	26,373	28,214	30,098	31,447
TOTAL PRESUP PRODUCCIÓN SIN IGV	6,535	6,535	7,364	10,217	9,388	9,388	15,095	12,242	10,217	13,071	15,924	15,924	131,901	146,516	156,744	167,209	174,705

Figura 73. Costos de Producción . Fuente: Elaboración propia.

El costo total entre la mesa comedor plegable y la cama escritorio que son adquiridos para la venta incluido IGV en el primer año de iniciar actividades es de S/ 131,901.00 también, se está presupuestando el costo para los cinco años siguientes el cual está en relación con el crecimiento de demanda y proyección del PBI. Del mismo modo se está asumiendo los costos de distribución, el cual es relativo o en el caso que el cliente solicite que se le entregue su producto a domicilio, en ese sentido Fleximuebles se está proyectando de acuerdo con el crecimiento de sus ventas.

Al final se detalla el presupuesto de los costos de producción separando del IGV, el cual servirá para poder encontrar nuestros costos de ventas y por ende el margen bruto en nuestro estado de resultados.

GASTOS PREOPERATIVOS

Descripción	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Preoperativos personal administración y ventas	7,227	NO	0	7,227
Preoperativos Adm. Ventas afectos con IGV	1,299	SI	234	1,533
Preoperativos Adm. Ventas NO afectos con IGV	0	NO	0	0
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	8,526		234	8,759

Figura 74. Gastos operativos. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 74, se detallan los gastos preoperativos los cuales comprenden los gastos de planilla del personal de administración y ventas los cuales no están afectos al IGV, y otros gastos administrativos y de ventas incurridos durante el proceso del desarrollo de las actividades los cuales si están afectos al IGV.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

La estructura organizacional de una empresa son las formas de organización interna que tiene la organización. En ella se reparten las tareas determinadas de cada departamento, todo con el fin de lograr los objetivos establecidos por la organización. Para que esta estructura funcione, es importante que cada miembro de la organización tenga claro cuáles son sus funciones y los objetivos que se le asignen.

7.1 Objetivos organizacionales:

La prioridad del área de recursos humanos es velar para que los miembros de la organización sean tratados de forma equitativa dentro de los procesos en los que participan, y que los requerimientos de los mismos se encuentren alineados con el de la organización. Esto se logrará, mediante actividades tanto a corto como a mediano plazo. Para alcanzar nuestros objetivos utilizaremos el método SMART, que fue definido por primera vez por George T. Doran, como se menciona a continuación:

“Habrá que esperar a un artículo de George T. Doran (profesor de management, 1939-2011), “there’s a S.M.A.R.T Way to write Management’s Goals and Objectives” para que aparezca el concepto del objetivo SMART. Doran aclara que no todos los objetivos deben responder a los criterios SMART y que conviene más bien utilizarlos como líneas directrices”. (schroeder, Meyer, Rungtusanatham, 2011)

Entre los principales objetivos estratégicos se encuentran:

- Obtener la satisfacción de los clientes, a través de un equipo de trabajo calificado.
- Cumplir con las capacitaciones para los colaboradores de manera periódica.
- Mantener un ambiente laboral agradable, y que los colaboradores se mantengan motivados y con la expectativa de crecer junto con la empresa.
- Los índices de rotación del personal no deben ser mayores al 10% anual.

7.2 Naturaleza de la Organización:

Para definir la naturaleza de la empresa Fleximuebles es necesario mencionar que la empresa se encuentra acogida al Régimen Mype Tributario que está regulado por el Decreto Legislativo N° 1086 – 2008, art. 1, este fue creado para las micro y pequeñas empresas, a fin de promover su crecimiento y condiciones más simples para el cumplimiento de sus obligaciones sustanciales y formales. Este Decreto ha sido modificado debido a la actual coyuntura del COVID por el Decreto de Urgencia N° 049-2020, el cual dicta medidas complementarias destinadas a brindar a las micro y pequeñas empresas financiamiento para la reducción del impacto de la pandemia COVID-19.

Mediante el Decreto de Urgencia N° 029-2020 el gobierno peruano promulgó que las empresas recibirán un incentivo para la reactivación de las micros y pequeñas empresas.


REGIMEN MYPE TRIBUTARIO	
ASPECTO TRIBUTARIO (PEQUEÑA EMPRESA) : 	ASPECTO LABORAL (PEQUEÑA EMPRESA) : 
Sus ingresos netos <= a 1.700 UIT en el ejercicio gravable	Remuneración Mínima Vital RMV.
Llevar únicamente registro de ventas, registro de compras y el Libro Diario de Formato Simplificado.	Jornada laboral de 8 horas.
Hasta 15 UIT de ingresos pagan el 10%	Derecho a ESSALUD.
más de 15 UIT de ingresos pagan el 29,5% de renta anual.	Descanso vacacional de 15 días calendarios.
	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año.
	Derecho a recibir por Compensación por Tiempo de Servicio CTS, equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio.
	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicio con un tope de 120 días de remuneración.

Figura 75. Regimen Mype tributario. Fuente: SUNAT

7.2.1 Organigrama

Para Chiavenato (2006), la estructura organizacional dentro de una organización aclara las funciones de los empleados, facilita la comunicación y establece una cadena de responsabilidad para ayudar a determinar las fortalezas y debilidades.

Según Hodge (2003), la Organización Vertical hace referencia “a la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando”. Por lo expuesto, Fleximuebles adoptará el diseño de Organigrama Vertical en el que los puestos tendrán tareas definidas, esto permitirá a la empresa realizar una mejor distribución de responsabilidades y la toma de decisiones de manera efectiva entre sus miembros.

En primer lugar, tenemos al Gerente General quien será la cabeza y la máxima autoridad de la empresa debido a que será el responsable de gestionar todas las obligaciones que nacen de la sociedad. En segundo lugar, se encuentra los jefes de las áreas involucradas y responsables de gestionar el funcionamiento de la empresa.

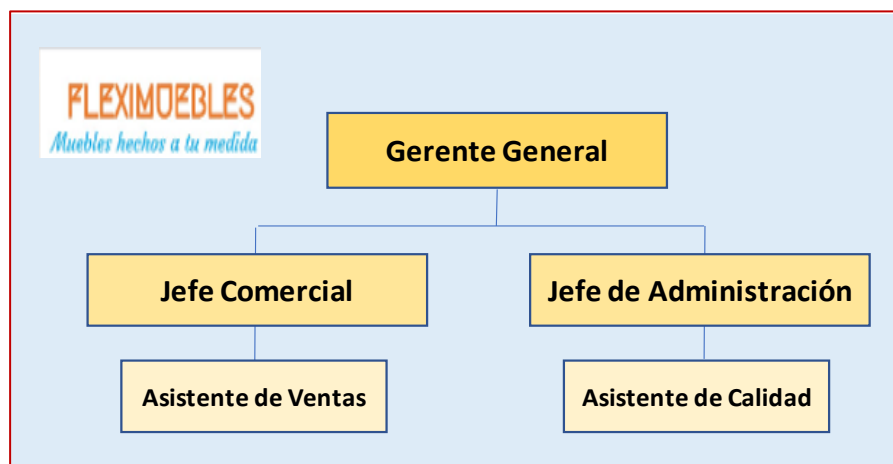


Figura 76. Organigrama de la empresa Fleximuebles. Fuente:Elaboración propia.

7.2.2 Diseño de puestos y funciones

Para Chiavenato (2007), la expresión “Recursos Humanos se refiere a las que forman parte de la organización y que desempeñan en ellas determinadas

funciones”, bajo esta premisa hemos desarrollado los perfiles de los puestos de la empresa Fleximuebles. A continuación, detallamos los perfiles de los puestos de la empresa.

Tabla 8. Funciones y perfil del puesto Gerente General

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO	
1: Denominación del Cargo:	Gerente General
2: Gerencia Inmediata Superior:	3: Tiene mando directo sobre:
N/A	Jefe Comercial
	Jefe de Administración
4: Funciones Específicas del cargo:	
a. Planeamiento estratégico de las actividades de la empresa.	
b. Representación legal.	
c. Ejercer la dirección inmediata de las actividades de la Empresa.	
d. Controlar la correcta administración global de las actividades de la empresa buscando mejorar sus procesos.	
e. Mantener una correcta comunicación con las jefaturas a su cargo.	
f. Control y aprobación de los Balances de la entidad.	
g. Velar porque la empresa cuente con sus reglamentos y manuales de Organización en forma actualizada.	
h. Ejecutar y velar por el adecuado Plan de desarrollo y proyectos aprobados.	
i. Aprobar los proyectos y sus respectivas modificaciones de los presupuestos de gastos e inversión.	
5: Exigencias y Requerimientos del Puesto:	
Formación Básica	Profesional Titulado en Administración, Contabilidad o afines.
	Dominio de Inglés a nivel avanzado.
	Dominio del Office a nivel avanzado.
Especialidad	Administración de Empresas.
	Ingeniería Industrial.
Habilidades	Pensamiento estratégico.
	Orientación a resultados.
	Liderazgo, adaptabilidad a los cambios.
	Ética Profesional.

Experiencia Previa	Cinco años liderando empresas en el sector comercial, ventas o afines.
--------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Funciones y perfil del puesto jefe Comercial

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO	
1: Denominación del Cargo:	Jefe Comercial
2: Gerencia Inmediata Superior:	3: Tiene mando directo sobre:
Gerencia General.	Asistente de Ventas
4: Funciones Específicas del cargo:	
a. Ejecutar, coordinar y supervisar las actividades de publicidad y promoción.	
b. Realizar seguimiento al equipo de atención al cliente sobre los resultados de las encuestas de satisfacción.	
c. Cumplir con el Plan de Ventas, seguimiento al presupuesto asignado a su área.	
d. Ejecutar el Plan comercial para cumplir con los objetivos de Marketing establecidos.	
e. Evaluación al Equipo de venta.	
f. Desarrollar estrategias de mercado, análisis de la competencia y desarrollo de nuevos productos.	
g. Elaboración y presentación mensual de los informes de su área a la Gerencia General.	
h. Velar por el cumplimiento de los índices de ventas y satisfacción de los clientes.	
j. Elaborar el Plan del Servicio postventa y contribuir con el crecimiento de la cartera de los clientes.	
5: Exigencias y Requerimientos del Puesto:	
Formación Básica	Profesional Titulado en Administración, Marketing o afines.
	Dominio de Inglés a nivel avanzado.
	Dominio del Office a nivel avanzado.
Especialidad	Administración de Empresas.
	Negocios Internaciones.
	Marketing.
Habilidades	Pensamiento estratégico.
	Comunicación efectiva.
	Autonomía para la toma de decisiones.
	Orientación a resultados.
	Liderazgo, adaptabilidad a los cambios.
	Ética Profesional.
Experiencia Previa	Tres años en el manejo de ventas corporativas y despliegue de campañas publicitarias.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Funciones y perfil del puesto Asistente de ventas

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO	
1: Denominación del Cargo:	Asistente de Ventas
2: Gerencia Inmediata Superior:	3: Tiene mando directo sobre:
Jefe Comercial	N/A
4: Funciones Específicas del cargo:	
a. Ingresar toda la información necesita en el sistema para generar los pedidos de los clientes.	
b. Coordinación con el área de almacén antes de generar un pedido en el sistema.	
c. Emisión de Guías y Facturas.	
d. Atención al cliente. (Cuando el cliente visite las instalaciones)	
e. Elabora el reporte de ventas al cierre de mes.	
f. Otras actividades designadas por el jefe Comercial.	
5: Exigencias y Requerimientos del Puesto:	
Formación Básica	Profesional Titulado y/o Estudiantes de los últimos ciclos de la carrera de Administración, Marketing o afines.
	Dominio de Inglés a nivel básico.
	Dominio del Office a nivel intermedio.
Especialidad	Administración de Empresas.
	Contabilidad.
	Marketing.
Habilidades	Comunicación efectiva.
	Liderazgo, adaptabilidad a los cambios.
	Orientación a resultados.
	Liderazgo, adaptabilidad a los cambios.
	Ética Profesional.
Experiencia Previa	1 año desempeñándose como asistente o practicante de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Funciones y perfil del puesto Jefe de Administración.

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO	
1: Denominación del Cargo:	Jefe de Administración
2: Gerencia Inmediata Superior:	3: Tiene mando directo sobre:
Gerencia General.	Asistente de Calidad
4: Funciones Específicas del cargo:	
Actividades de Administración y RRHH:	
a. Organizar, dirigir y controlar todas las actividades contables.	

b. Elaboración de los Estados Financieros mensuales y anuales.	
c. Elaboración de Resultados Financieros para aprobación de línea de créditos con instituciones financieras.	
d. Manejo de Caja Chica y control de los movimientos de las Cuentas Bancarias de la empresa.	
e. Control y supervisión de las cuentas bancarias.	
f. Elaboración de los Flujos de Caja.	
g. Promover y desarrollar el potencial humano.	
h. Elaboración de los cálculos de Beneficios laborales de los trabajadores.	
i. Seguimiento para el cumplimiento de las Normas Laborales.	
Actividades de Operaciones:	
a. Promover el sistema de calidad y seguridad de las áreas.	
b. Gestionar los procesos de Logística, Almacén y distribución.	
c. Aprobar las órdenes de Compra.	
d. Seguimiento mensual de los inventarios, control mensual de las entradas y salidas de los productos.	
e. Seguimiento y evaluación a los proveedores.	
f. Elaboración de informes mensuales para la Gerencia General.	
g. Supervisión al Asistente de Calidad.	
5: Exigencias y Requerimientos del Puesto:	
Formación Básica	Profesional Titulado en Administración, Contabilidad o afines.
	Dominio de Inglés a nivel avanzado.
	Dominio del Office a nivel avanzado.
Especialidad	Administración de Empresas.
	Contabilidad
Habilidades	Pensamiento estratégico.
	Comunicación efectiva.
	Autonomía para la toma de decisiones.
	Orientación a resultados.
	Liderazgo, adaptabilidad a los cambios.
	Ética Profesional.
Experiencia Previa	Tres años liderando puestos similares.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Funciones y perfil del puesto Asistente de Calidad

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO	
1: Denominación del Cargo:	Asistente de Calidad.
2: Gerencia Inmediata Superior:	3: Tiene mando directo sobre:
Jefe de Administración.	N/A
4: Funciones Específicas del cargo:	

a. Revisión de la calidad de los muebles durante su fabricación y antes de entregar los pedidos a los clientes; y elaborar su respectivo informe.	
b. Coordinar y visitar las fábricas de los proveedores para la verificación de la calidad de los muebles, previa autorización del Jefe de Administración.	
c. Apoyar en las evaluaciones a los proveedores.	
d. Control del área de almacén.	
e. Elaboración de informes mensuales de stock de inventarios y reportes de Calidad.	
f. Apoyar al jefe de administración en las funciones que se le designe.	
5: Exigencias y Requerimientos del Puesto:	
Formación Básica	Profesional Titulado y/o Estudiantes de los últimos ciclos de la carrera de Ingeniería Industrial o afines.
	Dominio del Office a nivel intermedio.
Especialidad	Ingeniería Industrial.
	Administración de Empresas.
	Marketing.
Habilidades	Comunicación efectiva.
	Liderazgo, adaptabilidad a los cambios.
	Orientación a resultados.
	Liderazgo, adaptabilidad a los cambios.
	Ética Profesional.
Experiencia Previa	1 año desempeñándose como Asistente o Practicante de Calidad.

Fuente: Elaboración propia

7.3 Políticas Organizacionales:

Las Políticas Organizacionales de Recursos Humanos están basadas y alineadas a los objetivos de la empresa y están realizadas pensando en la gestión y desarrollo de los colaboradores desde su captación, su desarrollo y progreso dentro de la organización.

A continuación, detallamos las Políticas Organizacionales de RR. HH:

- El proceso de reclutamiento y selección se manejará con personal interno.
- Los anuncios sobre puestos vacantes serán posteados en la web de CompuTrabajo y luego se agendarán las entrevistas con los postulantes seleccionados.
- El reclutamiento de las personas que cuenten con el perfil adecuado, pasará por pruebas de conocimiento y test psicológico.
- Los contratos tendrán como mínimo 3 meses de prueba.
- Se brindará capacitación a los colaboradores para promover la actualización de conocimientos y habilidades con el fin de mejorar competencias y disminuir riesgos.

- La política de vestimenta para todos los colaboradores estará compuesta por una vestimenta casual.
- Se programará una evaluación trimestral de desempeño para evaluar al empleado en el cargo, potenciar su desarrollo profesional y motivar su avance en la productividad.
- Para garantizar el clima laboral, se detectará algún problema que esté afectando el desempeño de la empresa con el fin de corregir y tomar acciones inmediatas.
- El colaborador que decida renunciar, deberá presentar su carta de renuncia como mínimo 15 días antes de la fecha de su retiro.

7.4 Gestión humana:

Cuando se habla de procesos de gestión Humana casi siempre y sin excepción, se hace referencia a las diferentes teorías administrativas que aparecen y desaparecen en el escenario mundial y que pretenden aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos. La base para establecer una perspectiva teórica que puede dar cuenta de forma analítica de los procesos de administración del talento humano, deberá establecerse en teóricos clásicos de la Sociología y la Administración como Max Weber, Harry Abranel, Idalberto Chiavenato, Michael Porter, entre otros, quienes desde sus múltiples perspectivas y visiones han construido al estudio de la organización y de todas las interacciones que en ella se dan.

Uno de estos autores es Mintzberg (1979), quien con su particular pensamiento neopragmático acerca de la Administración, aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa. Entonces, puede decirse que se concibe al ser humano como un ser de lenguaje, motivo por el cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones que debe desempeñar en la organización.

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

- **Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, contar con un buen proceso de reclutamiento y selección de personal es imprescindible para incorporar el talento adecuado a nuestra empresa. Para ello

Fleximuebles contará con un perfil establecido según el puesto de trabajo, este perfil se basará en experiencia, capacidades, valores y habilidades básicas que requiere el puesto disponible. El reclutamiento será mediante la página de Facebook de Fleximuebles.

- **Selección**

La selección de personal consiste en cribar los CVs y seleccionar los aspirantes más preparados y competentes para cumplir con las exigencias del puesto. Asimismo, se descartarán los candidatos que no cumplan con la experiencia, competencia o habilidades, rango salarial.

La selección de candidatos se realizará de la siguiente manera:

Revisión de Curriculum: Principalmente candidatos con estudios superiores técnicos y Universitarios.

- Antecedentes policiales.
- Test Psicológico.
- Prueba de conocimientos.
- Experiencia en el puesto.
- Referencias de trabajos anteriores.
- Mayores de 18 años.
- Nacionalidad Peruana.
- Documento de Identidad Vigente.
- Otros.

Entrevistas: La entrevista de trabajo es clave durante el proceso de selección porque suele ser un contacto directo entre el reclutador y el aspirante. Por ello se procederá a programar entrevistas presenciales con todas las medidas sanitarias señaladas por el Gobierno para así poder evitar la propagación de la COVID 19, asimismo, se evaluará los aspectos importantes antes señalados para el puesto de trabajo. Por otro lado, se tomará en cuenta las evaluaciones necesarias o psicológicas de requerirse según el puesto laboral al que postulo.

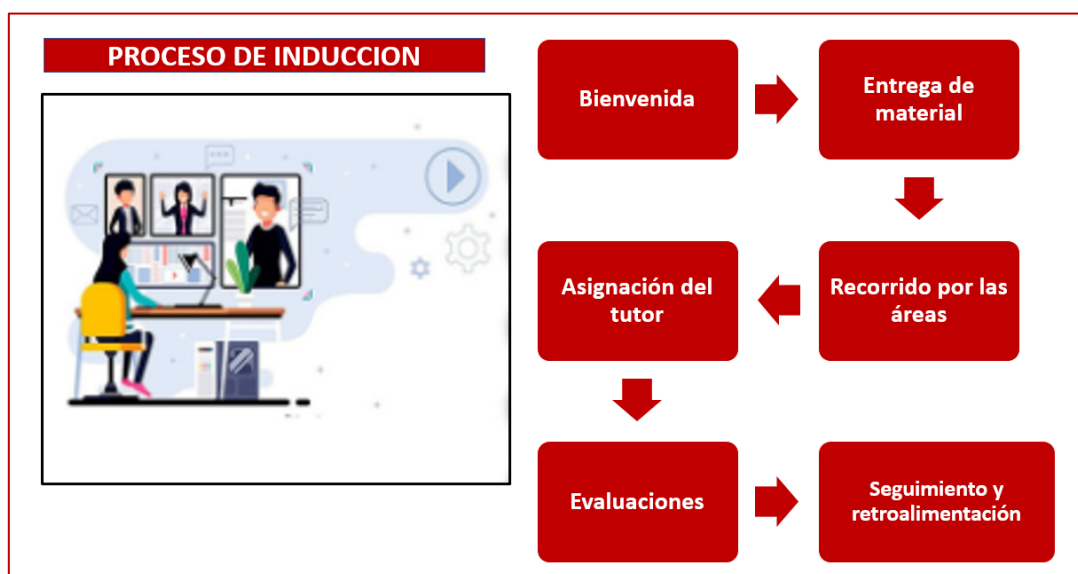
- **Contratación**

La contratación del personal es la fase de cierre de reclutamiento y selección, y la formalización de la entrada a la entidad de candidato como empleado, momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios, este proceso como tal no es excesivamente complejo; más que el proceso lo importante son los momentos previos de reclutamiento y selección. El colaborador deberá adecuarse a los valores y necesidades de la empresa. Por otro lado, el área encargada para la contratación del personal será el departamento el Recursos Humanos (RR. HH).

Aspectos que tomara en cuenta la empresa para la contratación del personal:

- Periodo de prueba por 3 meses como mínimo.
 - Firma de los documentos legales por el empleador y el trabajador.
 - Alta del trabajador desde el primer día de trabajo.
 - Pago remunerativo cada 15 días.
 - Horario y tiempo de trabajo.
- **Inducción**

El proceso de inducción es un conjunto de procedimientos e iniciativas que una entidad lleva a cabo para que un nuevo colaborador que acaba de incorporarse, se inserte de forma rápida y orgánica en la estructura de la organización. Por ello el colaborador se integrará a la empresa Fleximuebles y conocerá a todo el equipo, seguidamente se le explicará sus principales funciones a realizar, el cual las cumplirá a su debido tiempo.



7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación de desempeño

- **Capacitación**

La capacitación es una actividad realizada en una organización, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de persona. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que un colaborador debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias son descubiertas al realizar evaluaciones del desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Cabe mencionar que la capacitación se realizará cada cierto tiempo que la empresa lo crea necesario y estará a cargo de las jefaturas correspondientes. En personal encargado de Recursos Humanos será quien comunique a todo el personal involucrado en cada área de la empresa.

La capacitación en Fleximuebles buscará.

- ✓ Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.
- ✓ La capacitación será en función de las necesidades de la empresa.
- ✓ Un proceso estructurado con metas bien definidas.
- ✓ Capacitación para las ventas Online.
- ✓ Capacitación para captar y detener clientes.
- ✓ Capacitación para cada puesto de trabajo.

Teoría Neoclásica	Teoría Conductista	Teoría Sistemática
El propósito del entrenamiento es lograr la eficiencia	El propósito del entrenamiento es proporcionar a directivos, gerentes y supervisores las técnicas necesarias para dirigir y motivar a los subordinados, a fin de que éstos satisfagan sus necesidades y expectativas	Hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos
Teoría Clásica	Teoría Humanista	Teoría Estructuralista
Incrementar los resultados de la organización a través de la planeación	Generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo	Seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos

Figura 78. Teorías que han influido en las Corrientes de la Capacitación. Fuente: Vázquez G., 1997.

- **Motivación**

La motivación laboral es la fuerza que impulsa al trabajador a realizar determinadas acciones o comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa. El reconocimiento por parte de los superiores y compañero, el fomento del sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador, son principalmente fuentes de motivación. Las empresas deben invertir en estos factores, que implican bajos costes y aumento de la motivación del trabajador. El trabajador motivado por la empresa, aportará mayor productividad, y la consecución de sus objetivos individuales, así como los objetivos generales de la empresa; existirán diferentes factores para conseguir la motivación adecuada del trabajador.

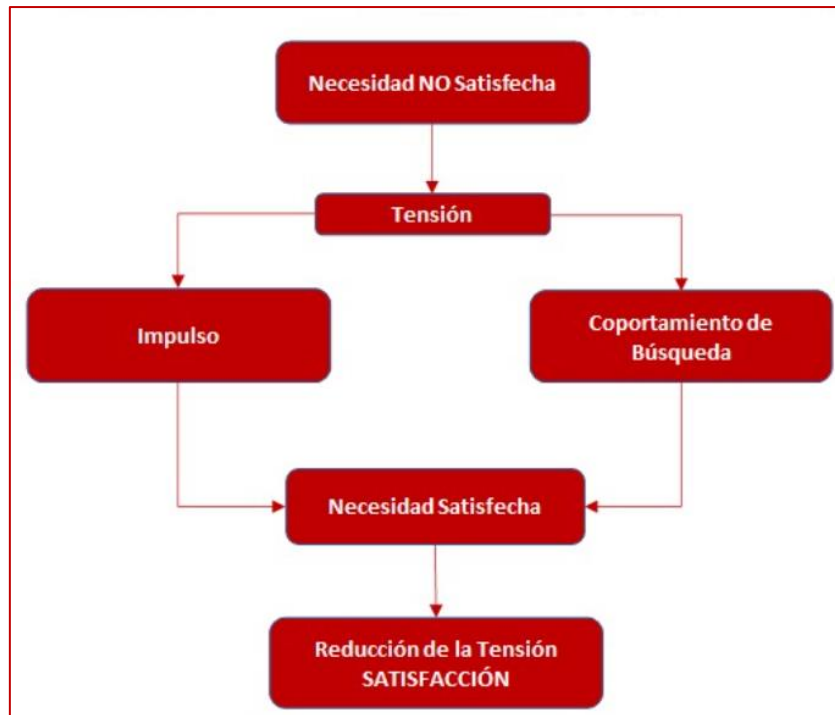


Figura 79. Proceso de motivación. Fuente: Elaboración propia

Para Fleximuebles mantener al colaborador motivado será de suma importancia, ya que llevar a cabo estas acciones permitirá que los colaboradores trabajen más motivados y, por tanto, aumenten su rendimiento en beneficio de la empresa. Cuando existen posibilidades de ascender laboralmente dentro de la empresa, el trabajador se esforzará al máximo y será mucho más productivo que si se siente congelado y estancado



Figura 80. Motivación Laboral. Fuente: Elaboración Propia.

- **Evaluación y desempeño**

La evaluación de desempeño laboral es una de las tareas de Recursos Humanos, su gestión tanto interna como externa está compuesta por diversas facetas que buscan que las expectativas de las entidades y de sus colaboradores se cumplan y mejoren constantemente, a su vez logran que una organización sea más competitiva y eficaz. Por ello la empresa Fleximuebles buscara medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva.

Por ello, se evaluará los siguientes aspectos del personal:

- ✓ Fortalezas.
- ✓ Capacidades.
- ✓ Insuficiencias.
- ✓ Posibilidades.
- ✓ Aptitudes.
- ✓ Problemas.

De este modo, la empresa obtendrá información básica y necesaria para la toma de decisiones de manera concreta y acertada. Asimismo, se repetirá de forma periódica, ya que esta debe de estar en constante evolución. De esta manera se conseguirá fidelizar al trabajador, mejorar los resultados, aumentar la productividad y calidad y mejorar las elaciones entre superiores y colaboradores.

La evaluación de desempeño se centrará en tres bloques principales:

- Personalidad, cualidades y comportamiento de la persona.
- Grado de contribución del empleado a los objetivos propuestos o el trabajo requerido.
- Potencial a desarrollar.

Evaluación de los aspectos individuales de cada trabajador

- Conocimiento de las labores que desempeña.
- Grado de calidad del trabajo realizado.
- Estabilidad mental y emocional.
- Relación con los demás integrantes de la empresa.

Indicadores que se usaran en la evaluación.

Indicadores Estratégicos:

- Medición del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Corrección o fortalecimiento de las estrategias.
- Orientación de los recursos.

Indicadores de Gestión:

- Medición de los avances logrados.
- Obtención de datos sobre actividades realizadas y competentes.

La evaluación de desempeño al personal será en una escala de 1 al 5

FLEXIMOEBLES
Armar hechos a tu medida

EVALUACION DE DESEMPEÑO DE PERSONAL

Nombre:
 Apellido 1 Apellido 2 Nombres

Cargo:

Fecha:

DESEMPEÑO *

	Colaborador	Jefe Inmediato	Gerente de Área
RESPONSABILIDAD - Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CALIDAD Y EXACTITUD EN EL TRABAJO - Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SENTIDO COMÚN - Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS EXISTENTES - Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GRADO DE CONOCIMIENTO TÉCNICO - Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores (Programas, bases de datos, leyes, normas, sistemas, etc.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Figura 81. Evaluación de Desempeño. Fuente: Elaboración propia.

FACTOR HUMANO - ACTITUDES *

	Colaborador	Jefe Inmediato	Gerente de Área
ACTITUD HACIA LA EMPRESA - Capacidad de defender los intereses de la Empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Empresa. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ACTITUD HACIA LOS SUPERIORES - Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS - Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos. Camaradería. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
COOPERACIÓN CON EL EQUIPO - Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CAPACIDAD DE ACEPTAR CRÍTICAS - Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PRESENTACIÓN PERSONAL - Manera de vestir, prolijidad.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PREDISPOSICIÓN - Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PUNTUALIDAD - Puntualidad en horario laboral y reuniones.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Figura 82. Evaluación de desempeño (Actitudes). Fuente: Elaboración propia.

HABILIDADES *			
	Colaborador	Jefe Inmediato	Gerente de Área
INICIATIVA Y CREATIVIDAD - Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje. Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
RESPUESTA BAJO PRESIÓN - Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas. Capacidad de realización en estos casos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CAPACIDAD DE MANEJAR MÚLTIPLES TAREAS - Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
LIDERAZGO Y COORDINACION - Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
POTENCIAL Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE - Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Observaciones	<input type="text"/>		
			0500
Firma del colaborador	Firma del Jefe Inmediato	Firma del Gerente del Área	

Figura 83. Evaluación de desempeño (Habilidades). Fuente: Elaboración Propia

7.4.3 Sistema de remuneraciones

“Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos.” Chiavenato, I. (2009). p. 283.

Por otro lado, Armas, Y., Llanos, M. & Traveró, P. en su libro Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales nos indican que “Las remuneraciones deben estar ligadas estrechamente al personal y su rendimiento, para fijar remuneraciones se debe tener en cuenta aspectos como: características y exigencias del puesto de trabajo; rendimiento del colaborador ante las exigencias del perfil; niveles salariales del mercado; el contexto, etc. Sin

embargo, cuando se consideran los sistemas de compensaciones en la empresa, se plantea un análisis costo/beneficio sobre la remuneración y la actividad, en espera de resultados favorables a su inversión.” p. 114.

En ese sentido, Fleximuebles para empezar con el funcionamiento de la empresa la remuneración que reciban nuestros colaboradores será una remuneración fija según el marco legal y lo fijado por el presupuesto de cada área. Es por ello, que al iniciar operaciones el sueldo para la mayoría de los trabajadores será la remuneración mínima vital, con los beneficios que como compañía asumiremos como el Essalud.

Asimismo, según el crecimiento de la compañía realizaremos requerimiento de personal según las necesidades de nuestra empresa, para ello se contratará personal y el pago se les realizara por recibo por honorarios durante los tres primeros meses de prueba, luego se podrá evaluar según desempeño y entusiasmo, en ese momento se hará contrato y pasaran a planilla con todos los beneficios de ley. El horario de trabajo será de lunes a viernes de 09:00 am a 18:00 pm con una hora de refrigerio y los sábados de 09:00am hasta las 12:00 m. Por último, para el personal externo se mantendrá la modalidad de pago fijo por recibo por honorarios.

7.5 Estructura de gastos de RRHH:

La planilla de Fleximuebles está compuesta por cinco posiciones contratadas, bajo la modalidad de plazo fijo entre ellos tenemos un gerente, dos jefes administración y calidad y dos asistentes. Los gastos del personal están incluidos todos los beneficios laborales de acuerdo al régimen de pequeña empresa, siendo estos: pago de Es-salud (9% de la remuneración básica por mes), gratificaciones (medio sueldo en julio y diciembre), pago de CTS (medio remuneración básica), otorgada en dos partes en el mes de mayo y noviembre.

GASTOS DEL PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y VENTAS																
	Preoperativo			Nro de Trabajadores	Rem. Básica Mensual por trabajador	AÑO 1										
	Nro de Trabajadores	Rem. Básica por Mes	Subtotal			Rem. Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1						
											Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Gerente	1	1,800	1,800	1	1,800	1,800	162	1,962	900	26,406						
Jefe Comercial	1	1,400	1,400	1	1,400	1,400	126	1,526	700	20,538						
Jefe de Administración	1	1,400	1,400	1	1,400	1,400	126	1,526	700	20,538						
Asistente de calidad.	1	1,100	1,100	1	1,100	1,100	99	1,199	550	16,137						
Asistente de ventas	1	930	930	1	930	930	84	1,014	465	13,643						
TOTAL	5	6,630	6,630	5	6,630	6,630	597	7,227	3,315	97,262						
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1		
Remuneración básica	6,630	6,630	6,630	6,630	6,630	6,630	6,630	6,630	6,630	6,630	6,630	6,630	6,630	79,560		
ESSALUD	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	7,160		
CTS						1,658							1,658	3,315		
Gratificación								3,613					3,613	7,227		
Total	7,227	7,227	7,227	7,227	7,227	8,884	7,227	10,840	7,227	7,227	7,227	8,884	10,840	97,262		

Figura 84. Gastos de personal administrativo y ventas. Fuente: Elaboración Propia

8. PLAN ECONOMICO FINANCIERO

El plan económico-financiero es un elemento esencial dentro del Plan de Negocio con el que se pretende evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y analizar su viabilidad. A su vez, es de suma importancia haber completado el resto de apartados del Plan de Negocios como las previsiones de ventas, plan de compras, plan de marketing, sueldos y salarios, entre otros; para así poder establecer una previsión financiera.

La buena información financiera no es capaz de dar todas las repuestas, pero sí de hacer casi todas las preguntas. Ha sido tradicional que los aspectos financieros hayan sido considerados como factores limitantes. Muchos emprendedores, tienen una visión de la función financiera como un freno a la creatividad y a la innovación, como un mal necesario y, de ahí, es descuido por estos temas que trae como consecuencia el fracaso. J Eslava 2010.

Para ello Fleximuebles buscará estimular los impulsos capaces de desarrollar actividades, que generen rendimientos suficientes para compensar los riesgos a que se verá enfrentada. El plan de la empresa es fundamental incorporar a las finanzas como una parte integrante del proyecto y de su futura gestión, a su vez, los aspectos financieros deben garantizar la viabilidad del proyecto en marcha,

8.1 Supuestos generales

- Todos los montos están expresados en Soles.

- La Tasa del Impuesto General a las Ventas es de 18%, tal como lo requiere la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria El Impuesto a la Renta es de 29.5% el cual serán pagados en su totalidad y en el mes correspondiente.
- El proyecto será analizado a cinco años.
- Las ventas se realizan al contado y dentro del mes.
- Los aportes de los inversionistas serán en partes iguales
- El análisis financiero esta expresado en Soles.
- Para el análisis de escenarios, en el escenario optimista se ha considerado 30% más y en el escenario pesimista 30% menos de las ventas realizadas.
- Para llevar a cabo el proyecto se recurriría a préstamos de entidades financieras.
- El préstamo solicitado a entidades financieras será por 12 meses.
- Todos los activos son adquiridos en el mes cero.
- La depreciación de los activos será acuerdo a los porcentajes permitidos por Sunat y bajo Normas Internacional de Información Financiera NIIF
- Se considera la implementación de la Oficina Gerencial, Administrativa, el Almacén de los productos a ser vendidos. (muebles plegables).
- Los trabajadores en planilla gozaran de los beneficios laborales que les corresponde de acuerdo al Régimen Mype Tributario, el cual está regulado por el Decreto Legislativo N° 1086 – 2008, art. 1.
- Los trabajadores serán afiliados a ESSALUD.
- La fabricación de los productos será tercerizada.
- La fabricación de los productos será de un máximo de 15 días hábiles, una vez recibida la orden de compra.
- La inversión requerida de los inversionistas será tomada desde el inicio de actividades por la empresa.
- El costo de ventas incluye todos los costes de nuestros proveedores tercerizados.
- Se proyecta que las ventas crecerán en el 2do año en 4.8%, para el año tres en 4.5% para el año 4 en 4.2 % y para el año 5 en 4.7%.
- El Horario laboral será de 48 horas semanales.
- Contaremos con tres áreas principales:
 - Área de Gerencia, quienes serán de la Alta Dirección,
 - Área de Administración. A cargo del jefe de administración y el Asistente de calidad

- Área de Almacén, a cargo del jefe Comercial y el asistente de ventas.

8.2 Inversión en Activos (fijos e intangibles) Depreciación y Amortización

Según Bravo (2013), la inversión tiene diferentes componentes: activo fijo, activo intangible, etc. Debe precisarse que las inversiones en activos fijos no solamente se realizan en el momento cero, sino que, en la medida que estos se desgastan por las operaciones normales del negocio, deberán ser reemplazados. Así mismo, para incrementar la capacidad productiva, se deberá adicionar más activos fijos a los que ya se tenían en operación.

8.2.1 Activos Fijos:

Según Sapag (2008), las inversiones en activos fijos son aquellas que son realizadas en los “bienes tangibles y que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirven de apoyo a la operación normal del proyecto”. Se conoce también como activo fijo tangible al bien que es físico y verificable (Agustín, 2015).

Los activos fijos de Fleximuebles están compuestos por: Computadoras, impresoras, escritorio de oficinas, sillas y mueble archivador.

8.2.1.1 Depreciación

Los activos fijos pueden deducir su valor por obsolescencia, por deterioro físico o de acuerdo con las normas legales vigentes (Agustín, 2015). Es por ello que, conforme la empresa Fleximuebles realice sus operaciones y utilice para ello sus activos, estos se irán desgastando y reducirán su valor naturalmente. A esto último se le conoce como depreciación, la cual afecta casi la totalidad de activos fijos.

Al respecto, Fleximuebles depreciará su inversión fija tangible de acuerdo con las tasas de depreciación indicadas en las tablas de SUNAT y se aplicará mediante el método de depreciación lineal.

8.2.2 Activos Intangibles:

La inversión fija intangible está constituida básicamente por todos aquellos gastos preoperativos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Fleximuebles

tiene como activos Intangibles el Software del Antivirus (ESED NOD32), ya que este es necesario e importante para salvaguardar la información y seguridad de la empresa.

8.2.2.1 Amortización

Fleximuebles, considera pasar la inversión fija intangible como gasto amortizándola, a una tasa usual de 10% anual, según lo normado por la Sunat.

ACTIVOS FIJOS

TANGIBLES

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (\$/)	Dep. Mensual (\$/)
Computadora	1,186	4	4,742	SI	854	5,596	25%	4	1,186	99
Escritorio de oficina (Melamina)	320	2	640	SI	115	755	10%	10	64	5
Sillas de oficina	110	4	440	SI	79	519	10%	10	44	4
Impresora EPSON	500	1	500	SI	90	590	25%	4	125	10
Mueble Archivador	480	1	480	SI	86	566	10%	10	48	4
Equipos Auxiliares (botiquin)	60	1	60	SI	11	71	10%	10	6	1
Total Tangibles			6,862		1,235	8,098			1,473	123

INTANGIBLES

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (\$/)	Amort. mensual (\$/.)
Antivirus (ESED NOD32)	191	5	955	SI	172	1,127	20%	5	191	16
Página web	483	1	483	SI	87	570	10%	10	48	4
Total Intangibles			1,438		259	1,697			239	20
TOTAL ACTIVOS FIJOS			8,300		1,494	9,794			1,712	143

Figura 85. Activos fijos. Fuente: Elaboración propia.

8.3 Proyección de Ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TARGET	2,325.00				
MARKET SHARE (ANUAL)	4.3%				
CRECIMIENTO ANUAL		4.80%	4.50%	4.20%	4.70%
VENTA ESPERADA ANUAL	100	112	117	122	128

PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Producto 1	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00	1,725.00		1,768.13	1,810.56	1,854.01	1,894.80
Producto 2	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80	4,226.80		4,332.47	4,436.45	4,542.92	4,642.87

UNIDADES VENDIDAS

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Producto 1	3	3	4	5	4	4	6	5	5	6	7	7	59	70	73	76	80
Producto 2	2	2	2	3	3	3	5	4	3	4	5	5	41	42	44	46	48
TOTAL	5	5	6	8	7	7	11	9	8	10	12	12	100	112	117	122	128

VENTAS CON IGV

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Producto 1	5,175	5,175	6,900	8,625	6,900	6,900	10,350	8,625	8,625	10,350	12,075	12,075	101,775	123,769	132,442	141,317	151,214
Producto 2	8,454	8,454	8,454	12,680	12,680	12,680	21,134	16,907	12,680	16,907	21,134	21,134	173,299	181,964	194,716	207,763	222,314
TOTAL	13,629	13,629	15,354	21,305	19,580	19,580	31,484	25,532	21,305	27,257	33,209	33,209	275,074	305,732	327,158	349,080	373,528

VENTAS SIN IGV

MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	11,550	11,550	13,012	18,055	16,594	16,594	26,681	21,637	18,055	23,099	28,143	28,143	233,113	259,095	277,253	295,831	316,549

IGV VENTAS

MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	2,079	2,079	2,342	3,250	2,987	2,987	4,803	3,895	3,250	4,158	5,066	5,066	41,960	46,637	49,905	53,250	56,979

Figura 86. Proyección de ventas. Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración del plan de ventas, se ha partido de considerar la estacionalidad como pilar para la distribución. Por un lado, para la cama – escritorio se ha considerado los meses de abril a junio como los meses con mayor venta, esto debido a que esos meses son donde inician la mayor parte de actividades escolares y universitarias y la venta de muebles para estudio son requeridos en una mayor cantidad. Por otro lado, para la mesa plegable, se ha considerado una estacionalidad estable, los meses de julio y diciembre son de mayor venta, debido a que esos meses los trabajadores reciben su gratificación y pueden acceder a productos para su necesidad.

Para el pronóstico de las unidades vendidas, se ha tomado en cuenta un escenario realista, empezando por la venta de 2 unidades de Cama-escritorio y 3 Mesa-plegables el primer mes de operación, ya que los primeros meses las ventas no serán a menudo, debido a que la empresa recién está empezando y aun no es conocida en el mercado. Para la proyección de los meses posteriores del primer año se ha tomado la misma consideración proyectando vender 58 unidades de mesas plegables y 40 unidades de mesa plegables.

Para la proyección de ventas de los años posteriores del segundo año hasta el quinto año de operación, se ha considerado de medición el PBI proyectado por el Ministerio de Economía y Finanzas, que menciona que el 2022 este será 4.80%. Por ende, proyectamos vender 112 unidades entre ambos productos. El 2023 el PBI será 4,50% y eso nos da un proyectado de 105 unidades entre los 2 productos, de esa misma manera el 2024 con un PBI de 4.20% nos da 98 unidades y por último el 2025 con un PBI de 4.70% un total de 109 unidades entre ambos productos.

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

Con respecto a la fabricación de nuestros productos, debemos resaltar que la producción es tercerizada por lo que en los siguientes cuadros detallaremos los costos unitarios por cada producto adquirido. Así mismo, los costos unitarios incluyen materiales y mano de obra. La proyección será detallada para los cinco años siguientes con relación al crecimiento de la demanda.

COSTOS DE PRODUCCIÓN (incluye IGV)

NO incluye depreciación ni amortización

COSTO POR UNIDAD DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Mesa comedor plegable.	968.23	968.23	968.23	968.23	968.23	968.23	968.23	968.23	968.23	968.23	968.23	968.23		992.44	1,016.25	1,040.64	1,038.61
Cama Escritorio	2,378.48	2,378.48	2,378.48	2,378.48	2,378.48	2,378.48	2,378.48	2,378.48	2,378.48	2,378.48	2,378.48	2,378.48		2,437.94	2,496.45	2,556.37	2,551.37

COSTO TOTALES DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mesa comedor plegable.	2,905	2,905	3,873	4,841	3,873	3,873	5,809	4,841	4,841	5,809	6,778	6,778	57,126	69,471	74,339	79,320	82,886
Cama Escritorio	4,757	4,757	4,757	7,135	7,135	7,135	11,892	9,514	7,135	9,514	11,892	11,892	97,518	102,394	109,569	116,911	122,167
TOTAL	7,662	7,662	8,630	11,977	11,008	11,008	17,702	14,355	11,977	15,323	18,670	18,670	154,643	171,864	183,908	196,232	205,053

OTROS MATERIALES SUMINISTROS O SERVICIOS DEL AREA DE PRODUCCIÓN (con IGV)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de distribución (Taxi Carga)	50	50	60	80	70	70	110	90	80	100	120	120	1,000	1,025.00	1,049.60	1,074.79	1,098.44
TOTAL	50	50	60	80	70	70	110	90	80	100	120	120	1,000	1,025	1,050	1,075	1,098

PRESUPUESTO DE PRODUCCION CON IGV	7,712	7,712	8,690	12,057	11,078	11,078	17,812	14,445	12,057	15,423	18,790	18,790	155,643	172,889	184,958	197,306	206,152
IGV	1,176	1,176	1,326	1,839	1,690	1,690	2,717	2,203	1,839	2,353	2,866	2,866	23,742	26,373	28,214	30,098	31,447
TOTAL PRESUP PRODUCCIÓN SIN IGV	6,535	6,535	7,364	10,217	9,388	9,388	15,095	12,242	10,217	13,071	15,924	15,924	131,901	146,516	156,744	167,209	174,705

Figura 87. Costos de producción. Fuente: Elaboración propia.

En los gastos operativos, también se proyectaron cinco años teniendo en cuenta el alquiler de local, servicios básicos, marketing y los útiles de oficina.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler de local	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	11,400	11,685	11,965	12,253	12,547
Internet	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1,320	1,353	1,385	1,419	1,453
Agua	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	492	504	516	528
Luz	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720	738	756	774	792
Marketing	353	353	353	353	364	364	364	375	381	386	399	404	410	4,505	4,618	4,729	4,842	4,958
Útiles de oficina	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	246	252	258	264
Tot. Gastos afectos a IGV	1,533	1,533	1,533	1,533	1,544	1,544	1,544	1,555	1,561	1,566	1,579	1,584	1,590	18,665	19,132	19,591	20,061	20,543
IGV	234	234	234	234	236	236	236	237	238	239	241	242	243	2,847	2,918	2,988	3,060	3,134
Total gastos sin IGV	1,299	1,299	1,299	1,299	1,308	1,308	1,308	1,318	1,323	1,327	1,338	1,343	1,348	15,818	16,213	16,602	17,001	17,409

Figura 88. Gastos de administración y ventas. Fuente: Elaboración propia.

8.5 Cálculo del capital de trabajo

El Capital de trabajo que requiere Fleximuebles para empezar sus operaciones y cubrir las necesidades de la empresa a tiempo es el 60% de los Costos Totales de Producción, esto incluye los materiales directos, bienes y servicios adquiridos para la venta de los dos muebles a comercializar en el primer mes.

Para los meses sucesivos para poder continuar con el normal desarrollo de sus actividades, se considerará como capital de trabajo adicional el 39.80% aplicable al incremento de las ventas entre los dos meses.

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	4,597
CAPITAL DE TRABAJO ADICIONAL	
Capital de trabajo inicial / Ventas mes 1	39.80%

Figura 89. Capital de trabajo inicial. Fuente: Elaboración propia.

8.6 Estructura y opciones de financiamiento.

Fleximuebles determinó una estructura de financiamiento para cubrir sus necesidades, de las cuales se considera cubrir en un 40% a través de los aportes de los socios y/o accionistas y el 60% con financiamiento externo.

- En ese sentido, el importe total de S/ 8,900 será cubierto por los accionistas de Fleximuebles, estableciendo que cada accionista aportará la suma de S/ 1,780 (cinco accionistas).
- Asimismo, la empresa ha evaluado las opciones que existe en el mercado financiero y considerando la mejor alternativa, por ende, que se ha seleccionado la Caja Metropolitana quien nos ofrece una tasa de interés TCEA 13.80% frente a una TCEA de 18% del banco Scotiabank.
- Por lo tanto, la suma total de S/ 13,350 será financiada en un periodo de 15 cuotas mensuales.

A continuación, se muestra a mayor detalle la composición del financiamiento:

CAJA METROPOLITANA

PRESTAMO	
Monto	13,350
TEA	11.80%
TEM	0.93%
Seguro desgravamen anual	2.00%
Seguro desgravamen mensual	0.17%
TCEA	13.80%
TCEM	1.08%
Plazo (meses)	15
Cuota	969

Figura 90. Préstamo en Caja Metropolitana. Fuente: Caja Metropolitana

CRONOGRAMA DE PAGOS

MES	SALDO	AMORT.	INTERES	CUOTA	EFI
Mes 0	13,350				
Mes 1	12,525	824	145	969	43
Mes 2	11,692	833	136	969	40
Mes 3	10,849	842	127	969	37
Mes 4	9,998	852	118	969	35
Mes 5	9,137	861	108	969	32
Mes 6	8,267	870	99	969	29
Mes 7	7,388	879	90	969	26
Mes 8	6,499	889	80	969	24
Mes 9	5,600	899	70	969	21
Mes 10	4,692	908	61	969	18
Mes 11	3,773	918	51	969	15
Mes 12	2,845	928	41	969	12
Mes 13	1,907	938	31	969	9
Mes 14	959	948	21	969	6
Mes 15	0	959	10	969	3
Total		13,350	1,186	14,535	

Figura 91. Cronograma de pagos. Fuente: Elaboración propia.

Cálculo del Financiamiento

	S/.	%	%	WACC
	Participación	Participación	Costo	
Financiamiento Terceros	13,350	60.00%	9.73%	5.84%
Financiamiento Accionistas	8,900	40.00%	14.97%	5.99%
Inversión Total	22,249	100.00%		11.83%

Nro de accionistas	5
Accionista 1	1,780
Accionista 2	1,780
Accionista 3	1,780
Accionista 4	1,780
Accionista 5	1,780
TOTAL	8,900

Figura 92. Cálculo del financiamiento. Fuente: Elaboración propia.

8.7 Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)

Los Estados Financieros de Fleximuebles serán elaborados de acuerdo con los requerimientos mínimos establecidos por las normas tributarias vigente en Perú y de acuerdo a las políticas contables adoptadas por la empresa.

8.7.1 Estado de Situación Financiera

Fleximuebles elabora su Estado de Situación Financiera con la finalidad de mostrar sus principales cuentas, es decir mostrando sus recursos y obligaciones que tiene la empresa en el corto y largo plazo.

- La empresa en el primer año, tiene una disponibilidad de efectivo y equivalente al efectivo de S/ 4,760
- En su rubro de activos fijos, está comprendido principalmente por la compra de equipos de cómputos y equipos de oficina (silla, mesa, escritorio y enseres) valorizados en S/ 8,300
- En el rubro de tributos por pagar, está compuesto por el IGV por pagar del periodo Diciembre equivalente al importe de S/ 13,877

FLEXIMUEBLES S.A.					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
Expresado en Soles					
Cuenta	1	2	3	4	5
Activos					
Activos Corrientes					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	4,760	13,425	25,347	34,451	49,572
Cuentas por cobrar	0	5,632	4,384	6,096	7,548
Total Activos Corrientes	4,760	19,057	29,731	40,547	57,120
Activos No Corrientes					
Propiedades, Planta y Equipo - Neto	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300
Depreciacion	-1,712	-3,424	-5,136	-6,848	-8,300
Activos por Impuestos Diferidos	64	0	0	0	0
Total Activos No Corrientes	6,653	4,877	3,165	1,453	1
TOTAL ACTIVOS	11,413	23,933	32,896	42,000	57,120
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos Corrientes					
Otros Pasivos Financieros	3,025				
Tributos	13,877	17,346	18,703	20,092	22,398
I.R			1,455	3,731	7,511
Total Pasivos Corrientes	16,902	17,346	20,158	23,823	29,909
Total Pasivos	16,902	17,346	20,158	23,823	29,909
Patrimonio					
Capital Emitido	9,260	9,260	9,260	9,260	9,260
Resultados Acumulados	-14,749	-2,673	3,477	8,916	17,950
Total Patrimonio	-5,489	6,588	12,738	18,177	27,211
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	11,413	23,934	32,896	41,999	57,120

Figura 93. Estado de situación financiera de la empresa Fleximuebles. Fuente:
Elaboración propia.

8.7.2 Estado de Resultado (Ganancias y Pérdidas)

El estado de ganancias y pérdida de Fleximuebles, muestra la rentabilidad y el desempeño operativo de la empresa; es decir enfrenta los ingresos (ventas) contra los costos y gastos financieros, administrativos y de ventas incurridos por la empresa como parte de su funcionamiento para determinar el resultado del periodo. Como podemos observar a partir del tercer año Fleximuebles empieza a obtener una utilidad y por ende los socios empiezan a recuperar su inversión.

FLEXIMUEBLES S.A					
ESTADO DE RESULTADOS					
Expresados en Soles					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	233,113	259,095	277,253	295,831	316,549
Personal área producción	-	-	-	-	-
Costo de Producción	131,901	146,516	156,744	167,209	174,705
UTILIDAD BRUTA	101,212	112,579	120,509	128,622	141,844
Personal de Administración y Ventas	97,262	97,262	97,262	97,262	97,262
Gastos de Administración y Ventas	15,818	16,213	16,602	17,001	17,409
Depreciación y amortización	1,712	1,712	1,712	1,712	1,712
UTILIDAD OPERATIVA	-13,580	-2,608	4,932	12,647	25,461
Gastos Financieros	1,169	64	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-14,749	-2,673	4,932	12,647	25,461
Impuesto a la Renta	-4,351	-788	1,455	3,731	7,511
UTILIDAD NETA	-S/ 10,398	-S/ 1,884	S/ 3,477	S/ 8,916	S/ 17,950

Figura 94. Estado de resultados de la empresa Fleximuebles. Fuente: Elaboración propia.

8.7.3 Flujo de Efectivo

Este estado financiero muestra las entradas y salidas de efectivo de efectivo y su equivalente al efectivo producto de la operación diaria de Fleximuebles, es importante porque nos permite evaluar la capacidad que dispone la empresa para generar efectivo y su equivalente, además de sus necesidades de liquidez; clasificándolo en actividades de operación, inversión y financiamiento.

- En el rubro de actividades de operación, estas actividades de operación son las que conforman la principal fuente de ingresos para la empresa, que son las cobranzas de las ventas de los 2 productos que comercializa la empresa; los pagos que realiza a los proveedores que realizan la fabricación de los muebles y terceros que nos brindan servicio; pago a los trabajadores y pago de tributos.
- En el rubro de actividades de inversión, comprende los desembolsos por causa de los recursos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro. Por ejemplos, las compras de equipos de cómputo y muebles de oficina; compra de activos fijos e intangibles.

- En el rubro de actividades de financiamiento, está compuesto por los préstamos tomados por parte de la empresa y los pagos de las cuotas de amortización de los préstamos obtenidos.

FLUJO DE CAJA

Concepto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	233,113	259,095	277,253	295,831	316,549
Costo de producción	131,901	146,516	156,744	167,209	174,705
Utilidad Bruta	101,212	112,579	120,509	128,622	141,844
Personal de Administración y Ventas	97,262	97,262	97,262	97,262	97,262
Gastos de administracion y ventas	15,818	16,213	16,602	17,001	17,409
Depreciacion y amortización de intangibles	1,712	1,712	1,712	1,712	1,712
Utilidad Operativa (EBIT)	-13,580	-2,608	4,932	12,647	25,461
-Impuesto a la renta	3,842	-8,617	1,455	3,731	7,511
+ depreciacion y amortización de intangibles	1,712	1,712	1,712	1,712	1,712
Flujo de Caja Operativo	-15,709	7,721	5,189	10,628	19,662
- Capital de trabajo	-3,997	-602	-616	-687	10,499
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	1,728	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-17,978	7,119	4,573	9,941	30,162
-Amortización de la deuda	10,930	2,960	0	0	0
- Interés de la deuda	1,169	64	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	345	19	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-29,733	4,113	4,573	9,941	30,162

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD					
TIR FCLD	-17,978	7,119	4,573	9,941	30,162
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA					
TIR FCNI	-29,733	4,113	4,573	9,941	30,162

Figura 95. Flujo de caja. Fuente: Elaboración propia.

8.8 Flujo Financiero

FLUJO DE CAJA																		
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas		11,550	11,550	13,012	18,055	16,594	16,594	26,681	21,637	18,055	23,099	28,143	28,143	233,113	259,095	277,253	295,831	316,549
Costo de producción		6,535	6,535	7,364	10,217	9,388	9,388	15,095	12,242	10,217	13,071	15,924	15,924	131,901	146,516	156,744	167,209	174,705
Personal área producción		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta		5,014	5,014	5,647	7,838	7,205	7,205	11,587	9,396	7,838	10,029	12,219	12,219	101,212	112,579	120,509	128,622	141,844
Personal de Administración y Ventas		7,227	7,227	7,227	7,227	8,884	7,227	10,840	7,227	7,227	7,227	8,884	10,840	97,262	97,262	97,262	97,262	97,262
Gastos de administración y ventas		1,299	1,299	1,299	1,308	1,308	1,308	1,318	1,323	1,327	1,338	1,343	1,348	15,818	16,213	16,602	17,001	17,409
Depreciación y amortización de intangibles		143	143	143	143	143	143	143	143	143	143	143	143	1,712	1,712	1,712	1,712	1,712
Utilidad Operativa (EBIT)		-3,654	-3,654	-3,021	-840	-3,130	-1,473	-714	704	-859	1,322	1,850	-111	-13,580	-2,608	4,932	12,647	25,461
-Impuesto a la renta		218	215	234	307	282	279	428	349	292	365	438	435	3,842	-8,617	1,455	3,731	7,511
+ depreciación y amortización de intangibles		143	143	143	143	143	143	143	143	143	143	143	143	1,712	1,712	1,712	1,712	1,712
Flujo de Caja Operativo		-3,729	-3,726	-3,112	-1,004	-3,270	-1,609	-999	497	-1,008	1,099	1,555	-403	-15,709	7,721	5,189	10,628	19,662
- Activo fijo	-9,794																	
- Gastos preoperativos	-8,759																	
- Capital de trabajo	-4,597	0	-582	-2,008	582	0	-4,015	2,008	1,426	-2,008	-2,008	0	2,608	-3,997	-602	-616	-687	10,499
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		669	669	390	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,728	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-23,151	-3,060	-3,639	-4,730	-422	-3,270	-5,624	1,008	1,923	-3,016	-908	1,555	2,205	-17,978	7,119	4,573	9,941	30,162
+ Préstamos obtenido	13,890																	
-Amortización de la deuda		858	867	877	886	896	905	915	925	935	945	955	966	10,930	2,960	0	0	0
- Interés de la deuda		150	141	132	122	113	103	93	83	73	63	53	43	1,169	64	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		44	42	39	36	33	30	27	25	22	19	16	13	345	19	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-9,260	-4,024	-4,606	-5,699	-1,394	-4,245	-6,602	27	939	-4,003	-1,898	562	1,209	-29,733	4,113	4,573	9,941	30,162

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	120,093
TIR FCLD	47.37%

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	99,018
TIR FCNI	51.93%

Figura 96. Flujo de caja. Fuente: Elaboración propia.

En el flujo de caja se detallan todos los ingresos y egresos a la caja de la empresa, a lo largo del tiempo. Este flujo ha sido proyectado en 5 años para observar la viabilidad del proyecto. A las ventas que hemos proyectado le hemos deducido los costos de producción, los gastos operativos, como el gasto de personal, administrativos, de ventas y los gastos de depreciación de los equipos dando como resultado el EBIT o también llamado utilidad operativa.

A este resultado se le dedujo, el impuesto a la renta, se le adiciono la depreciación y amortización de intangibles y el ingreso por crédito fiscal IGV de activos fijo obteniendo el flujo de caja de libre disponibilidad. Por último, al FCLD se le adiciono los prestamos obtenidos, se le dedujo la amortización de la deuda, el interés de la deuda y se le adiciono el escudo fiscal de los intereses, obteniendo el flujo de caja neto del inversionista (FCNI).

El primer año resulta el FCNI negativo, esto debido a que es el primer año de funcionamiento y la empresa aun no es conocida en el mercado nacional, por ende, los primeros meses de se obtiene flujos negativos hasta el mes de Julio y agosto. El proyecto tiene flujos positivos desde el segundo año al quinto año, lo que determina que existen provisiones para poder asumir los desembolsos proyectados y así garantiza la viabilidad del proyecto y nos brinda un margen diferencial para poder asumir el pago de las cuotas del financiamiento que hemos obtenido. Estos flujos positivos al evaluarlos financieramente otorgan una buena oportunidad para que el proyecto sea atractivo para los socios porque existe el retorno de su inversión y le genera utilidades futuras.

8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.

El costo de oportunidad es el costo que se origina al tomar una determinación que provoca la renuncia de otro tipo de alternativa que estuviera considerara al llevar a cabo una decisión, cuando se toma una decisión se dejan de lado los beneficios de otras opciones.

“Cuando se toma una decisión para empeñarse en determinada alternativa, se abandonan los beneficios de otras opciones. Los beneficios perdidos al descartar la siguiente mejor alternativa son los costos de oportunidad de la acción escogida. Puesto que realmente no se incurre en costos de oportunidad, no se incluyen en los registros contables. Sin embargo, constituyen costos relevantes para propósitos de toma de decisiones y deben tenerse en cuenta al evaluar una alternativa propuesta” (Polimeni, Fabozzi ,Adelberg And Kole,2010).

Para el caso de la empresa Fleximuebles, el Costo de oportunidad del capital o tasa de rendimiento mínima de la inversión es de 14.97% en soles y en dólares 14.41%.

Beta desapalancada del sector β_u	0.71
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
Dproy	60.00%
Eproy	40.00%

$\beta_{Dproy} =$	1.46
-------------------	------

Tasa libre de Riesgo r_f	1.435%
Prima Riesgo de mercado ($r_m - r_f$)	8.00%
Riesgo País RP	1.29%

COK proy US\$=	14.41%
-----------------------	---------------

Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%

COK proy soles=	14.97%
------------------------	---------------

Figura 97. Cálculo del COK. Fuente: Elaboración propia

En este caso la empresa se financia en mayor medida con recursos de terceros, siendo este equivalente al 60% del total de la inversión total. El costo de la deuda es 9.73%, mientras que la tasa de interés de oportunidad es de 36%, y multiplicando la participación por el costo se obtiene 5.84% y 5.99% que sumados resultan un WACC de 11.83%.

		% Participación	% Costo	WACC
Financiamiento Terceros	13,890	60.00%	9.73%	5.84%
Financiamiento Accionistas	9,260	40.00%	14.97%	5.99%
Inversión Total	23,151	100.00%		11.83%

Figura 98. Inversión total. Fuente: Elaboración propia

8.10 Indicadores de rentabilidad

Según, Gitman (1997) dice que rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario. p.1077.

Asimismo, Aguirre et al. (1997) consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa. p. 320.

Por otra parte, Ortiz, (2006) las razones o indicadores de rentabilidad muestran la productividad de los fondos comprometidos en un negocio, es decir, la capacidad de una empresa de generar beneficios económicos a partir de la utilización de recursos en el desarrollo de su objeto social, con lo cual cumplen los objetivos de continuidad de la empresa en el futuro y la creación o incremento de su valor. p. 208.

En ese sentido, al conocer la inversión total de Fleximuebles y el costo que exige n los accionistas procedemos a calcular los indicadores de rentabilidad los cuales nos darán una visión más concreta de la viabilidad del proyecto

Cálculo del valor Actual Neto de la Inversión

Al realizar la actualización de los flujos para conocer el valor de los ingresos hoy, descontando el WACC para el flujo de caja de libre disponibilidad y el KOC para el flujo de caja neto del inversionista se obtiene los siguientes resultados:

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	120,093
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	99,018

Figura 99. Cálculo del Valor Actual Neto de la Inversión. Fuente: Elaboración propia

Se observa que en ambos casos el Valor Presente Neto (VPN) es positivo, lo que nos indica que la viabilidad del proyecto y, por ende, aportando valor agregado a la inversión de los accionistas.

Cálculo de la rentabilidad del Proyecto

Para conocer la rentabilidad de Fleximuebles se calcula la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual muestra la sensibilidad del Valor Presente Neto (VPN), ya que esta representa la tasa de interés mayor que el inversionista puede pagar sin perder dinero, es decir, es la tasa de descuento que hace que el Valor Presente Neto (VPN) es igual a cero.

Tabla 13. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

TIR FCLD	47.37%
TIR FCNI	51.93%

Fuente: Elaboración propia

En Fleximuebles, la sensibilidad perceptible por las Tasas Internas de Retorno (TIRs), obtenidas, nos da un amplio margen de operación ya que las tasas de descuentos utilizadas para el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) son de 14,97% para el flujo de caja de libre disponibilidad y de 11.83% para el flujo de caja neto del inversionista, lo que nos indica que durante el proyecto no llegue al mínimo establecido por la Tasa Interna de Retorno (TIR), que es la máxima tasa de interés que puede pagar el proyecto para que no incida en pérdidas.

Ratios de Rentabilidad

En este apartado, podemos demostrar que en nuestras proyecciones se ve un buen manejo de los activos y buenos rendimientos sobre el patrimonio, del mismo modo, tiene como meta apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Por otro, lado las ratios de rentabilidad evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Ratios de rentabilidad					
	1	2	3	4	5
Rendimiento sobre activos (ROA=ROI)	-91.11%	-7.87%	10.57%	21.23%	31.43%
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	189.45%	-28.60%	27.30%	49.05%	65.97%
Margen Bruto	43.42%	43.45%	43.47%	43.48%	44.81%
Margen Operativo	-5.83%	-1.01%	1.78%	4.28%	8.04%
Margen Neto	-4.46%	-0.73%	1.25%	3.01%	5.67%

Figura 100. Ratios de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia

8.11 Análisis de riesgo

El análisis del riesgo es el estudio de las causas de las posibles amenazas y probables eventos no deseados y consecuencias que éstas puedan producir. Es por ello que, para Fleximuebles el análisis de riesgo ayuda a las jefaturas de las áreas a tomar decisiones y a los

directivos a entender la gestión de riesgos y cómo pueden afectar a la consecución de sus objetivos, y a la capacidad de eficiencia de los controles ya implantados.

8.11.1 Análisis de sensibilidad

En este punto, se toman diversos factores que pueden influir en el desempeño económico de la empresa debido a la significativa relación que tiene con los indicadores macroeconómicos; por ejemplo, el crecimiento del PBI, inflación o tipo de cambio.

Fleximuebles plantea 2 escenarios que reflejan las variables mencionadas en el párrafo anterior:

Escenario 1: Escenario optimista

Fleximuebles, en este escenario propone aumentar sus ventas en un supuesto del 30%; en este escenario la empresa en el mejor de los supuestos opta por incrementar sus ventas en treinta por ciento con referencia al escenario real. Con respecto a los costos y gastos operativos no se considera ninguna variación al respecto.

Escenario 2: Escenario pesimista

Fleximuebles, en este escenario el nivel de disminución de los ingresos por ventas está basado en dos factores relevantes:

En primer lugar, el indicador macroeconómico del PBI en el Perú se ha desacelerado en los últimos años, pero muestra un crecimiento sostenido a través del tiempo, en este sentido los indicadores muestran una desaceleración en menor escala al 4.3% en el primer año; 4.8% en el segundo año y 4.5%, 4.2% y 4.7% en el tercer, cuarto y quinto año respectivamente, el efecto es multiplicador sobre la venta de muebles.

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

En el escenario optimista, en el primer año las ventas se incrementan en 30 unidades más con relación al escenario real.

En el mejor de los supuestos, el flujo de caja a partir del segundo año se refleja un flujo de caja de libre disponibilidad de S/ 60,779

Por otro lado, el VPN es positivo S/ 715,670 y el retorno calculado es significativamente superior al WACC (11.83%) y COK (14.97%) respectivamente.

UNIDADES VENDIDAS

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS
Producto 1	4	4	5	7	5	5	8	7	7	8	9	9	77	91	95	99	104
Producto 2	3	3	3	4	4	4	7	5	4	5	7	7	53	91	95	99	104
TOTAL	7	7	8	10	9	9	14	12	10	13	16	16	130	182	190	198	207

VENTAS CON IGV

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS
Producto 1	6,728	6,728	8,970	11,213	8,970	8,970	13,455	11,213	11,213	13,455	15,698	15,698	132,308	160,899	172,175	183,712	196,578
Producto 2	10,990	10,990	10,990	16,485	16,485	16,485	27,474	21,979	16,485	21,979	27,474	27,474	225,288	394,255	421,884	450,154	481,680
TOTAL	17,717	17,717	19,960	27,697	25,455	25,455	40,929	33,192	27,697	35,434	43,172	43,172	357,596	555,154	594,059	633,866	678,258

FLUJO DE CAJA - ESCENARIO OPTIMISTA

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	303,047	470,470	503,440	537,175	574,795
Costo de producción	171,217	265,415	283,975	302,965	316,564
Personal área producción	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	131,830	205,055	219,465	234,209	258,231
Personal de Administración y Ventas	97,262	97,262	97,262	97,262	97,262
Gastos de administracion y ventas	15,818	16,213	16,602	17,001	17,409
Depreciacion y amortización de intangibles	1,712	1,712	1,712	1,712	1,712
Utilidad Operativa (EBIT)	17,038	89,868	103,889	118,234	141,848
-Impuesto a la renta	4,898	26,639	30,647	34,879	41,845
+ depreciacion y amortización de intangibles	1,712	1,712	1,712	1,712	1,712
Flujo de Caja Operativo	13,852	64,940	74,953	85,067	101,715
- Activo fijo			0		
- Gastos preoperativos					
- Capital de trabajo	-9,629	-1,094	-1,119	-1,248	19,065
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	1,590	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	5,814	63,846	73,835	83,819	120,780
+ Préstamos obtenido					
-Amortización de la deuda	11,155	3,022	0	0	0
- Interés de la deuda	1,194	66	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	352	19	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-6,183	60,779	73,835	83,819	120,780

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	715,670
TIR FCLD	145.97%

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	617,562
TIR FCNI	229.61%

Figura 101. Flujo de Caja – Escenario Optimista

En el escenario pesimista, en el primer año las ventas disminuyen en relación al indicador porcentual del PBI anual, es por ello que en primer año la empresa tendrá como ventas 70 unidades.

En este escenario pesimista, la empresa muestra saldos negativos en el primer, tercero y cuarto año. Por otro lado, el VPN en este escenario es negativo.

Lo resaltante, de este escenario es que Fleximuebles por los productos que ofrece bajo este escenario nos indica que el producto que comercializa la empresa no es muy volátil y por ende se tiene que aprovechar en incrementar las ventas en las temporadas altas para conseguir mayor rentabilidad ya que el negocio sí es viable.

UNIDADES VENDIDAS

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS
Producto 1	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	41	68	65	62	59
Producto 2	1	1	1	2	2	2	4	3	2	3	4	4	29	41	39	37	35
TOTAL	4	4	4	6	5	5	8	6	6	7	8	8	70	108	103	99	94

VENTAS CON IGV

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS
Producto 1	3,623	3,623	4,830	6,038	4,830	4,830	7,245	6,038	6,038	7,245	8,453	8,453	71,243	119,437	116,800	114,580	111,597
Producto 2	5,918	5,918	5,918	8,876	8,876	8,876	14,794	11,835	8,876	11,835	14,794	14,794	121,309	175,595	171,718	168,454	164,068
TOTAL	9,540	9,540	10,748	14,914	13,706	13,706	22,039	17,873	14,914	19,080	23,246	23,246	192,552	295,032	288,518	283,033	275,665

FLUJO DE CAJA - ESCENARIO PESIMISTA

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS
Ventas	163,179	250,027	244,506	239,859	233,614
Costo de producción	92,585	141,418	138,336	135,745	129,177
Personal área producción	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	70,594	108,608	106,170	104,114	104,438
Personal de Administración y Ventas	97,262	97,262	97,262	97,262	97,262
Gastos de administración y ventas	15,818	16,213	16,602	17,001	17,409
Depreciación y amortización de intangibles	1,712	1,712	1,712	1,712	1,712
Utilidad Operativa (EBIT)	-44,197	-6,579	-9,406	-11,861	-11,945
-Impuesto a la renta	2,759	-17,738	-2,775	-3,499	-3,524
+ depreciación y amortización de intangibles	1,712	1,712	1,712	1,712	1,712
Flujo de Caja Operativo	-45,244	12,871	-4,919	-6,650	-6,709
- Activo fijo			0		
- Gastos preoperativos					
- Capital de trabajo	-5,075	183	154	207	7,749
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	1,590	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-48,729	13,054	-4,765	-6,443	1,039
+ Préstamos obtenidos					
-Amortización de la deuda	9,853	2,669	0	0	0
- Interés de la deuda	1,054	58	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	311	17	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-59,326	10,344	-4,765	-6,443	1,039

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	-56,574
TIR FCLD	-34.51%

Figura 102. Flujo de Caja – Escenario Pesimista. Fuente: Elaboración propia.

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

Es de suma importancia desarrollar la herramienta del punto de equilibrio, por ende, según Horngren, Datan y Rajan (2012), “el punto de equilibrio (pde) es aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, la cantidad de producción vendida que da como resultado \$0 de utilidad” (p.68). Además, también nos dice que “estudia el comportamiento y la relación entre ingresos totales y costos totales, a medida que ocurren cambios en las unidades vendidas, el precio de venta, el costo variable por unidad o los costos fijos de un producto” (p. 63).

A continuación, detallamos los datos del análisis del punto de equilibrio de Flexmuebles:

CALCULO DEL MARGEN DE CONTRIBUCION

CALCULO DE MARGEN DE CONTRIBUCION	TOTALES	Mesa comedor plegable.	Cama Escritorio
Precio de Venta Unitario		1725.00	4226.80
Costo Variable Unitario		968.23	2378.48
Margen de Contribución		43.87%	43.73%
Mezcla o % de Participación	100%	59%	41%
Margen de Contribución Ponderado		25.88%	17.93%
Margen de Contribución Promedio	43.81%		

Figura 103. Calculo del margen de contribución. Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, calculamos el margen de contribución promedio y para ello, primero, tenemos que calcular el porcentaje de participación de cada producto, es así que, la participación de la mesa comedor plegable es de 59% y de la cama escritorio de 41%, segundo, con estos datos calculamos el margen de contribución ponderado de cada producto, finalmente la suma de los márgenes de contribución ponderados nos proporciona el margen de contribución promedio el cual es de 43.81%.

En los siguientes gráficos encontramos el punto de equilibrio mensual y anual, donde el punto de equilibrio mensual es S/ 21,508.00 y en unidades físicas un total de 9. De las cuales 7 deben ser mesas comedor plegable y 2 cama escritorio. Por otro lado, el punto de equilibrio anual es de S/ 258,100.00 y en unidades físicas un total de 113 unidades, de las cuales 88 deben ser mesa comedor plegable y 25 camas escritorio.

CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> $\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Promedio}} = \frac{9423}{43.81\%} = \text{S/. } 21,508$ </div>					
Calculo Del Punto de Equilibrio Por Producto	Mezcla O Participación	Unidades Monetarias	Precio de Venta	Unidades Físicas	C. Variable Unitario
Mesa comedor plegable.	59%	12690	S/. 1,725.00	7	S/. 7,123
Cama Escritorio	41%	8818	S/. 4,226.80	2	S/. 4,962
TOTALES	100%	21508		9	S/. 12,085

Figura 104. Calculo del punto de equilibrio mensual. Fuente: Elaboración propia

CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL					
$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Promedio}} = \frac{113080}{43.81\%} = \text{S/. } 258,100$					
Calculo Del Punto de Equilibrio Por Producto	Mezcla O Participación	Unidades Monetarias	Precio de Venta	Unidades Físicas	C. Variable Unitario
Mesa comedor plegable.	59%	152279	S/. 1,725.00	88	S/. 85,473
Cama Escritorio	41%	105821	S/. 4,226.80	25	S/. 59,547
TOTALES	100%	258100		113	S/. 145,020

Figura 105. Cálculo del punto de equilibrio anual. Fuente: Elaboración propia

8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Realizar un análisis cualitativo de riesgos, es el proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para un análisis o acción posterior, asimismo se evalúa la probabilidad de ocurrencia e impacto en dichos riesgos, así como otras características principales de la entidad.

Para el Project Management Institute (PMI) la administración del riesgo hace parte del proceso de gerencia de proyectos. Esta permite controlar el proyecto sin dejar que maneja la organización (Mulcahy, 2010). Según el Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) (2009) se distinguen seis procesos de gestión para la administración del riesgo:

1.- . Planificación de la gestión de riesgos: se decide cómo se va a planificar la administración del riesgo en las distintas actividades del proyecto

2.- Identificación de riesgos: se determinan cuáles son los riesgos que podrían llegar a afectar al proyecto y se documentan sus características.

3.- Análisis cualitativo de riesgos: se evalúa el impacto y la probabilidad de los riesgos identificados, priorizándolos según su potencial de impacto sobre el proyecto. En este caso, a los riesgos identificados para cada una de las actividades del proyecto se los podría definir en términos cualitativos, por ejemplo: riesgo alto, riesgo medio, riesgo bajo.

4.- Seguimiento y control del riesgo: se lleva a cabo el seguimiento de los riesgos identificados, se detectan aquellos riesgos residuales no identificados con anterioridad y se identifican nuevos riesgos. En este proceso también se intenta asegurar el adecuado

desarrollo de plan de riesgo y se evalúa la efectividad en cuanto a la administración (Lledó y Rivarola, 2007, p. 284).

Dentro de los principales riesgos cualitativos que el proyecto de Fleximuebles pueda presentar, son los siguientes:

- Que los bancos no aprueben el financiamiento con la tasa de interés más baja asignada para Mypes.
- Que exista una minimización de ventas por largos periodos.
- Que nuestros proveedores (tercerizados) no cumplan con las fechas de entrega de los productos.
- Que no exista un margen de ganancia optimo y eso imposibilite el pago a tiempo de nuestros proveedores y colaboradores.
- Riesgo de ser víctima de actos delincuenciales (estafa, extorción, robos y otros).
- Riesgo que la oficina de Fleximuebles sufra daños por posibles incendios u robos.
- Que la crisis económica (inflación) haga que nuestros proveedores suban los precios de la materia prima, esto ocasionaría que nuestro margen de ganancia se reduzca,
- Que por la situación política inestable en la que nos encontramos, perjudique el crecimiento de nuestro proyecto.
- Riesgo de ingreso de nuevos competidores al mercado, sobre todo si los diseños son fáciles de copiar.

9. Conclusiones:

Para la elaboración del plan del proyecto (muebles plegables) se identificó la necesidad no satisfecha de las personas respecto al mueble de sus hogares, necesidades que no son atendidas por la actual oferta existente en el mercado peruano.

En el desarrollo de nuestra idea de negocio nos hemos basado en las tendencias que vienen tomando solidez en los últimos años como la adquisición de departamentos con espacios reducidos, con un área menor de 80m² los cuales tienen mayor demanda en el mercado inmobiliario y por el estilo de vida que llevan actualmente las personas, lo cual es una oportunidad para Fleximuebles poder captar clientes y a su vez obtener mayor cantidad de ventas.

Con respecto, al segmento de mercado se determinó en base a las entrevistas personales que estaría conformado por personas mayores de 25 y menores de 46 años, que viven en lima metropolitana, pertenecientes al nivel socioeconómico A y B.

Con referencia, al monto inicial de inversión considera la adquisición de los activos fijos necesarios para poner en marcha el negocio y cubrir las necesidades operativas por los cinco años proyectados.

Asimismo, también se considera un capital de trabajo que cubrirá las necesidades corrientes del primer año en lo que el flujo de caja de libre disponibilidad es negativo. El financiamiento de la inversión contempla un mix de capital propio de los accionistas (40%) y financiamiento de terceros (60%) que permite ratios de retorno bastante atractivos tanto para el inversionista, así como una tasa de interés atractiva para la parte que brinda el financiamiento.

En cuanto al análisis financiero del proyecto se puede evidenciar que la empresa Fleximuebles es una idea de negocio viable, según su TIR financiera de 51.93% estando por encima con un gran margen en relación a la tasa del COK que es de 14.97% logrando su recuperación de la inversión en menos de dos años, con la posibilidad de invertir en la ampliación de más líneas de productos.

Finalmente, podemos concluir que Fleximuebles es una inversión rentable, innovadora y que promete expectativas de crecimiento en el mercado de muebles, razón por la cual en un largo plazo generara mayores ganancias, esto se lograra a medida que la compañía vaya consolidándose en el mercado, además se tiene proyectado incrementar nuestro público objetivo y una mayor variedad de muebles multifuncionales para el incremento de las ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. Prieto, M. Escamilla, J. (1997). *Contabilidad de costos, gestión y control presupuestario, control de gestión, la función del controller*. Tomo II. España: Cultural de Ediciones, S.A.
- Apeim, Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. [en línea], disponible en: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>, [consultado 21 de marzo de 2021]
- Betancourt, D. (2018). *Como hacer un Análisis Pestel*. En Ingenio y Empresa. Recuperado de <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Carhuavilca, D (2020). *Producción Nacional. Informe técnico*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-de-produccion.pdf> [consultado el 04 de junio de 2021]
- Carrión, R., & Solano, J. (2002). *La industria maderera en el Perú*. *Industrial data*, 5(2), 74-77.
- Clifford, F. & Erik, W. (2009). *Administración De Proyectos*. 4ª ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Juárez, México: Pearson
- D'Alessio, F.A (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson Educación de México S.A.
- Diaz, B. L. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Enríquez, D., Granados, J., Mamani, M., & Yupanqui, M. (2018). *Desarrollo de un plan de negocio para determinar la viabilidad económica y financiera de una empresa dedicada al diseño y suministro de muebles multifuncionales para ambientes de espacio reducido*. [en línea], disponible en: https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1383/2018_MATP-WE_16-2_04_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y, [consultado 21 de marzo de 2021]
- Giraldo Rivera, G. A., Zevallos Aguila, M. K., Parcco Soria, P., Ccaccya Galindo, R. D., & Lopez Arrelucea, O. S. (2019). *Fabricación y comercialización de muebles abatibles*. Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8761> . [consultado 21 de marzo de 2021]
- Gitman, L. (1997). *Fundamentos de administración financiera*. México: OUP Harla
- Horngren, C., Datar, S. & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. (14va. d.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (6° Edición). (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.
- Porter, M. E. (2012). *Ventaja competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España: Pirámide.
- Schroeder, R., Golstein, S. & Rungtusanatham, J. (2011). *Administración de operaciones Conceptos y casos contemporáneos*. 5ª ed. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Steffens, G., & Cadiat, A. C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito. 50Minutos*. es. Disponible en <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=n2TyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=metodo+smart+objetivos&ots=o7lDT8M7As&sig=HVS7TXZ-mFYoleklxkciGoRwhrE#v=onepage&q&f=false> [consultado 20 de mayo de 2021].
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M.A. & Strickland III, A.J. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*. México D.F.: McGraw Hill.
- Velasco, J. A. (2009). *Gestión por Procesos*. 3ª ed. Madrid: ESIC Editorial

ANEXOS:

INTRODUCCIÓN:

Buenos días (tardes- noches), mi nombre es (integrante del grupo). Soy alumno de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicada (UPC) y estamos realizando un trabajo de investigación. Le agradecemos de antemano por su tiempo y por concedernos esta entrevista.

Cuéntame:

¿Cuál es tu edad?

¿A qué te dedicas?

¿Dónde Vives?

¿Tienes hijos? ¿Cuántos?

PREGUNTA 01: ¿Cómo te sientes con el espacio actual de tu vivienda? ¿Por qué?

PREGUNTA 02: ¿Cómo fue tu experiencia para amoblar tu vivienda? ¿Fue fácil encontrar los muebles que buscabas?

PREGUNTA 03: ¿Coménteme cómo realiza la distribución de sus muebles dentro de su vivienda?

PREGUNTA 04: Considerando el espacio ¿Cuál es el área de tu vivienda que le generó mayor complicación amoblar?

PREGUNTA 05: ¿Qué problemas han surgido al realizar esta distribución? Y ¿Cómo lo solucionaste?

PREGUNTA 06: ¿Qué estilo de muebles prefiere para su hogar?

PREGUNTA 07: ¿Prefiere realizar sus compras de muebles por internet o en tienda? ¿Por qué?

PREGUNTA 08: Cuándo compra muebles para su hogar ¿se dirige a un solo lugar o busca otras alternativas? ¿Por qué?

PREGUNTA 09: Cuando realizas la compra de un mueble ¿Prefieres que incluya el servicio de traslado e instalación? ¿Por qué?

PREGUNTA 10: Si tuviera la opción de elegir los muebles convencionales o muebles plegables ¿cuál elegiría? ¿Por qué?

Resultados de las entrevistas a profundidad

Tabla 14. Resultado de la entrevista a Edith

Entrevista N° 1	
Edith Edad: 35 años Distrito:	
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuentra solo muebles con diseño estándar ▪ No encuentra mucha variedad de muebles plegables. ▪ No cuenta con tiempo para instalar sus muebles. ▪ La entrega de compra de muebles a su domicilio demora mucho.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su vivienda es de espacio reducido. ▪ Visita varias alternativas antes de la compra. ▪ Le gustaría adquirir muebles personalizados.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valora los muebles de mejor calidad y precio. ▪ Le gustaría que hubiera mayor variedad de diseños para elegir.
Resultado	Perseverar
Link entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://youtu.be/TXuT6Kv -2s

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Resultado de la entrevista a Rosmeri Castellón

Entrevista N° 2 Rosmeri Castellón Edad: 20 años Distrito:	
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No encuentra diseño que encaje con los muebles que ya tiene. ▪ No encuentra un proveedor que le brinde la atención que requiere, ya que es bien exigente en sus gustos de muebles. ▪ No encuentra muebles que se ajusten a su necesidad.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le gusta muebles con diseños a la moda. ▪ Revisa varias opciones antes de realizar la compra. ▪ Por seguridad le gustaría que el servicio de traslado e instalación este incluido.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valora los muebles de mejor calidad y precio. ▪ Busca que le atiendan personas con mucha paciencia. ▪ Busca muebles de tamaño pequeño
Resultado	Perseverar
Link entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://youtu.be/W59YQyFGLN8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Resultado de la entrevista a Angela

Entrevista N° 3 Angela Edad: 33 años Distrito:	
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No cuenta con mucho espacio en su hogar. ▪ Tiene muebles que ocupan demasiado espacio. ▪ Vendió algunos muebles grandes que no entraban por la puerta. ▪ Le estresa no conseguir muebles más pequeños que le permitan mantener un orden.

Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le gusta revisar modelos por las redes sociales y luego lo busca en tiendas. ▪ Prefiere muebles que sean multifuncionales. ▪ Prefiere el servicio completo (muebles, transporte e instalación).
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elige compras en tienda porque le da seguridad de garantía. ▪ Busca que le atiendan personas que le brinden seguridad para elegir el mueble indicado.
Resultado	Perseverar
Link entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://youtu.be/HCuUljK4OeU

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Resultado de la entrevista a Rosa

Entrevista N° 4	Rosa Edad: 35 años Distrito: San Miguel
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No encuentra muebles de calidad y duraderos. ▪ El espacio de su sala es reducido. ▪ No encuentra muebles que combinen con su decoración y artefactos. ▪ No confía mucho en las ventas por internet. ▪ Prefiere ella misma trasladar su mueble por seguridad. ▪ No encuentra un mueble novedoso en el mercado.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le gusta los diseños lacados en sus muebles. ▪ Le gusta que sus muebles sean a su medida, color y diseño. ▪ Compra sólo en tiendas física.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar muebles de calidad, a su medida, diseño novedoso y con acabado lacado. ▪ Prefiere el servicio de instalación.
Resultado	Perseverar
Link entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://youtu.be/bbxa4uQyDrE

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Resultado de la entrevista a Enrique

Entrevista N° 5	
Enrique Edad: 52 años Distrito:	
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guarda sus muebles en la azotea porque le gusta contar con un amplio espacio. ▪ Cuando traslada su mueble rasga la pared. ▪ No tuvo buena experiencia con el transporte que traslado sus muebles. ▪ No encuentra una tienda de muebles cerca a su domicilio. ▪ No encuentra mucha variedad por eso realiza su compra en Villa el Salvador.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prefiere muebles que le permita obtener mayor espacio por su comodidad. ▪ Prefiere muebles que sean multifuncionales y fácil de armar. ▪ Busca muebles de calidad (madera cedro).
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar muebles de menor tamaño. ▪ Busca siempre su comodidad con el espacio de su vivienda. ▪ Prefiere el servicio completo (transporte e instalación).
Resultado	Perseverar
Link entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://youtu.be/3ELtQ8M4j1Y

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Resultado de la entrevista a Yamilet Quintanilla

Entrevista N° 6	
Yamilet Quintanilla Edad: 29 años Distrito: San Miguel	
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se siente conforme con el espacio actual de su departamento. ▪ No logra conseguir los muebles que requiere para su departamento. ▪ No consigue muebles para su sala, que es el lugar que le genero mayor complicación amoblar.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene tiempo para poder ir físicamente a las tiendas a ver muebles.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca muebles innovadores y que no sean comunes. ▪ Opta por comprar muebles por internet por la facilidad en el acceso a información. ▪ Investiga marcas y tiendas de muebles por redes sociales o páginas web. ▪ Prefiere que el mueble lo trasladen a su hogar y lo armen.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valora muebles únicos, genuinos de buen tipo de material. ▪ No se deja influenciar y le gusta tener su estilo de muebles. ▪ Le gustaría que existan muebles a la medida de su necesidad y que sean prácticos. ▪ Requiere del servicio de traslado y armado.
Resultado	Perseverar
Link entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.youtube.com/watch?v=AyZhj2bEUY0&t=195s

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Resultado de la entrevista a Nelly Jara

Entrevista N° 7 Nelly Jara Edad: 33 años Distrito: San Miguel	
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No encontraba muebles a la medida de su hogar. ▪ No entregaron los muebles que mando a fabricar en la fecha pactada.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mando a fabricar los muebles de su sala y dormitorio. ▪ Busca muebles de colores claros que resalten la decoración del departamento. ▪ Prefiere comprar muebles en tiendas físicas. ▪ Busca muebles en páginas webs y en catálogos en línea.

Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valora los muebles que estén relacionados con la naturaleza. ▪ Ya soluciono el problema que tenía en cuanto a sus muebles. ▪ Se guía de catálogos en línea o webs para escoger muebles.
Resultado	Perseverar
Link entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.youtube.com/watch?v=o3R6TUxzYHQ

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Resultado de la entrevista a Gloria Sánchez

Entrevista N° 8	Gloria Sánchez Edad: 30 años Distrito: San Miguel
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fue difícil amoblar la sala de su vivienda. ▪ El espacio de su dormitorio es pequeño. ▪ No logra conseguir muebles ideales para su dormitorio.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se siente cómoda con el espacio actual de su vivienda. ▪ Busca muebles modernos cuyo color se adapte al del cuarto. ▪ Busca muebles multifuncionales. ▪ Realiza las compras en las tiendas para ver la calidad y medida. ▪ Busca varias alternativas, no va a un solo lugar cuando compra muebles. ▪ Prefiere que trasladen el mueble a su hogar y lo instalen.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valora muebles que se adapten a la armonía de su cuarto. ▪ Le gustaría que hubieses marcas que ofrezcan muebles multifuncionales. ▪ Opta por un estilo moderno que se ajuste a su gusto. ▪ Requiere del servicio de traslado y armado.
Resultado	Perseverar
Link entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.youtube.com/watch?v=EMejKSbRK38

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Resultado de la entrevista a Judith Revollar

Entrevista N° 9	Judith Revollar Edad: 41 años Distrito: San Miguel
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El espacio de su departamento es pequeño. ▪ No tiene muchas cosas por el tamaño de su departamento. ▪ El área de su hogar que le genero mayores problemas para amoblar es su dormitorio.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca muebles específicos que le den comodidad. ▪ Prefiere comprar muebles en tiendas físicas. ▪ Le gusta visitar varias tiendas o webs de tiendas al comprar muebles. ▪ Prefiere que trasladen y armen el mueble que compre en su departamento.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valora más la calidad del producto que el precio. ▪ Valora la comodidad que le puede dar un mueble. ▪ Busca la armonía entre el mueble y su departamento. ▪ Requiere del servicio de traslado y armado.
Resultado	Perseverar
Link entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.youtube.com/watch?v=VetVZFpbRow

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Resultado de la entrevista a Miguel Ángel

Entrevista N° 10	Miguel Ángel Edad: 30 años Distrito: San Miguel
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tuvo complicaciones para amoblar su vivienda. ▪ La sala fue el área más complicada para amoblar su vivienda.

Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mando a fabricar sus muebles a medida. ▪ Busca muebles modernos en el diseño, pero conservador con los colores. ▪ Prefiere comprar en tiendas, no por internet. ▪ Prefiere comprar en tiendas donde ya compro, no en tiendas nuevas.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se siente satisfecho con el espacio actual de su vivienda. ▪ Tiende a comprar en tiendas donde ya compro antes. ▪ Requiere del servicio de traslado y armado.
Resultado	Perseverar
Link entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.youtube.com/watch?v=kRZKgFHgLyw

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Resultado de la entrevista a Milagros

Entrevista N° 11 Milagros Edad: años Distrito:	
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene que adecuar los muebles a los espacios, sin poder hacer cambios. ▪ No fue fácil encontrar muebles para su vivienda. ▪ Adquiere muebles con diseños comunes. ▪ Es difícil encontrar lo que ve en una imagen por internet. ▪ No le brindan un servicio completo.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usa muebles de piezas. ▪ Prefiere revisar los muebles antes de adquirirlos. ▪ Busca diseños exclusivos personalizados. ▪ Prefiere que el traslado e instalación este incorporado.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca diseños por paginas web antes de comprar. ▪ Valora mucho los diseños exclusivos y novedosos. ▪ Infiere el material y calidad a la hora de concretar la compra. ▪ Requiere de un servicio completo (traslado e instalación).

Resultado	Perseverar
Link entrevista	▪

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Resultado de la entrevista a María Pellón

Entrevista N° 12	María Pellón Edad: años Distrito:
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vivienda con reducidos espacios. ▪ Muebles que ocupan mucho espacio. ▪ Muebles estáticos. ▪ Muebles convencionales.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muebles que no sean empotrables. ▪ Muebles con facilidades de transportar. ▪ Compra por internet y en tiendas físicas.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca diseños por páginas web antes de comprar. ▪ Se guía de diseños que muestran ambientes. ▪ Prefiere que el servicio de instalación y traslado sea incluido. ▪ Gusta de ahorrar espacio (dormitorio).
Resultado	Perseverar
Link entrevista	▪

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Resultado de la entrevista a Sandra Pérez

Entrevista N° 13	Sandra Pérez Edad: años Distrito:
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muebles pequeños. ▪ No puede comprar mas muebles por el espacio. ▪ Complicaciones al comprar muebles por el espacio. ▪ No puede mover los muebles porque hay que desmontar.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad por no poder mover los muebles. ▪ No reorganiza sus espacios. ▪ Prefiere que el servicio de instalación y traslado sea incluido. ▪ Compra por internet, sin embargo, revisa antes de concretar la compra. ▪ Fusta por muebles plegables, fáciles de armar.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prefiere realizar la compra de muebles en tiendas físicas. ▪ Busca muebles que sean fáciles de transportar. ▪ Busca diseños por páginas web antes de comprar.
Resultado	Perseverar
Link entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Resultado de la entrevista a Giselle Carhuajulca

Entrevista N° 14 Giselle Carhuajulca Edad: años Distrito:	
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambientes reducidos. ▪ Por contar con un espacio reducido, no compra más muebles. ▪ Es difícil encontrar muebles que visualiza por fotos de internet.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prefiere revisar los muebles antes de adquirirlos. ▪ Muebles con facilidad de transportar. ▪ Gusta de muebles plegables, fáciles de armar. ▪ Prefiere muebles que se adapten a sus espacios.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra a través de internet. ▪ Busca diseños por páginas web antes de comprar. ▪ Prefiere que el servicio de instalación sea por un tercero.
Resultado	Perseverar

Link entrevista	▪
------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Resultado de la entrevista a Jorge Pérez

Entrevista N° 15	Jorge Pérez Edad: años Distrito:
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con espacios reducidos en su hogar. ▪ Muebles convencionales. ▪ Mentalidad de que lo antiguo es mejor.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usa muebles convencionales. ▪ Opta por los diseños antiguos. ▪ Prefiere lo antiguo porque tiene mayor durabilidad. ▪ No suele comprar muebles actuales porque para el son de mala calidad.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca diseños convencionales. ▪ Busca calidad en los productos. ▪ Tiene mayor apego a diseños comunes. ▪ No realiza compras por internet. ▪ El servicio de instalación prefiere realizarlo el mismo.
Resultado	Pivotear
Link entrevista	▪

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Resultado de la entrevista a Lucero Martínez

Entrevista N° 16	Lucero Martínez Edad: 25 años Distrito: San Miguel
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con espacios amplios en su hogar. ▪ Complicaciones al adquirir un juego de muebles/sillones, estos eran anchos y no ingresaban por su puerta.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La distribución, es que las personas que van de visita o incluso los que la habitan, suelen chocarse con los muebles o tienen que pasar de costado.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usa muebles grandes, y comunes. ▪ Prefiere revisar los muebles antes de adquirir. ▪ Preferiría los muebles plegables, ya que vivirá en un condominio donde el espacio es muy reducido, por ende, ha estado averiguando sobre muebles que le ayuden a ahorrar espacio y a la vez le permita amoblar bien su vivienda.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca calidad en los productos. ▪ Usualmente acude a los establecimientos a comprar sus muebles ▪ Busca varias alternativas a la hora de comprar muebles. ▪ Compara atributos como precio, promociones, diseños, modelos etc ▪ Requiere el servicio de instalación cuando el mueble es difícil de armar o tienen muchas piezas.
Resultado	Preservar
Link entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.youtube.com/watch?v=GEKeMW0pXA&feature=youtu.be

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30. Resultado de la entrevista a Richard

Entrevista N° 17	Richard Edad: 23 años Distrito: Lince
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con poco espacio en su hogar, porque su familia es numerosa ▪ Complicaciones para amueblar su cuarto por el poco espacio que posee ▪ Complicaciones para realizar la distribución de los muebles de la sala por el tema del desplazamiento de sus sillones.

Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prefiere comprar muebles clásicos o comunes, pero con bonitos detalles. ▪ Preferiría los muebles plegables o multifuncionales por el tema del espacio, más que todo para el ambiente de su dormitorio porque quisiera tener su escritorio en el cuarto ▪ Compra de manera presencial ya que por internet no le parece muy confiable y también se puede percatar de algún desperfecto.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca calidad en los productos. ▪ Usualmente siempre se dirige hacia la tienda de manera presencial para que pueda ver los detalles. ▪ Enfatiza que no le es necesario contratar el servicio de instalación, solo el de traslado.
Resultado	Preservar
Link entrevista	▪ https://www.youtube.com/watch?v=FwUreQzPn8U&feature=youtu.be

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Resultado de la entrevista a Junior Lozano

Entrevista N° 18	Junior Lozano Edad: 27 años Distrito: Lince
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se siente cómodo de su vivienda, pero es un espacio no muy grande. ▪ Inconvenientes al amoblar la sala porque el espacio no es muy grande y al comprar los muebles no cabían. ▪ Tuvo que poner uno de los sillones en el cuarto de su hijo.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suele comprar muebles cuero gamuza. ▪ Con respecto a la compra, siempre lo realiza mediante internet porque le es mucho más fácil y sencillo, ya que no cuenta con mucha disponibilidad de tiempo. ▪ Acota que preferiría los muebles plegables o multifuncionales por el tema de ahorrar espacio, funcionalidad y versatilidad de estos.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No busca otras opciones porque lo averigua por internet y luego se acerca al que le gustó.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las pocas veces que ha podido acercarse a una tienda, va directo a un solo lugar ▪ Refiere que siempre contrata el servicio de traslado e instalación por el tema de la garantía.
Resultado	Preservar
Link entrevista	▪ https://www.youtube.com/watch?v=cDsggOiFF9E&feature=youtu.be

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Resultado de la entrevista a Jean Carlos

Entrevista N° 19 Jean Carlos Edad: 26 años Distrito: Jesús María	
Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por cuarentena, el espacio de su casa se ha reducido y ya no es muy cómodo. ▪ Al adquirir los muebles fueron muy pequeños y fue lo que más se le complicó. ▪ Tuvo que mandar a fabricar unos muebles a la medida de su sala.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prefiere comprar muebles de cuero para todos los ambientes de su casa. ▪ Refiere que suele adquirir los muebles por internet, ya que se evita el trajín de ir a buscar. ▪ refiere que preferiría los muebles plegables por el tema del ahorro espacio y comodidad.
Insights	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las veces que ha ido a comprar de manera personal, siempre busca otras opciones. ▪ compara los modelos y el precio. ▪ Refiere que paga el traslado e instalado, por eso es que de manera online busca el modelo que le gusta, paga y espera que se lo lleven hasta la puerta de su casa.
Resultado	Preservar
Link entrevista	▪ https://www.youtube.com/watch?v=78FDrblODKo&feature=youtu.be

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Resultado de la entrevista a Luiggie

Entrevista N° 20 Luiggie Edad: 27 años Distrito: San Miguel	
Problema	<ul style="list-style-type: none">▪ Se encuentra cómodo con el espacio de su vivienda porque es amplio.▪ Tedioso y difícil el hecho de amoblar su hogar porque no tiene mucho gusto al elegir los muebles.▪ el dormitorio fue más difícil de amoblar por el tema del espacio, ya que la cama era muy grande y no ingresaba.▪ Tuvo que adquirir otra cama para que pueda ingresar su ropero, zapatera y demás cosas.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">▪ Constantemente compra muebles para decorar sus ambientes de acuerdo al color de su vivienda.▪ Siempre se acerca al establecimiento a ver los modelos porque por internet no le es muy confiable.▪ Enfatiza que preferiría los muebles plegables o multifuncionales por el ahorro de espacio, por la doble funcionalidad.
Insights	<ul style="list-style-type: none">▪ Busca que tengan bonitos diseños.▪ Comúnmente, se acerca a ver los modelos y comparar los precios antes de realizar la compra▪ Siempre contrata el servicio de traslado e instalación por seguridad del producto.
Resultado	Perseverar
Link entrevista	<ul style="list-style-type: none">▪ https://www.youtube.com/watch?v=M4a6OtgBXo&feature=youtu.be

Fuente: Elaboración propia

MONTES HOUSE

Tecnología, Sistemas y Publicidad
contact@monteshouse.com
www.monteshouse.com
+51960783817

Cotización

N° Referencia: 0122
Fecha de emisión: 19/03/2021
Fecha de vencimiento: 26/03/2021

CLIENTE

Ricardo Holgado
Lima / Lima / Perú

51966324093
ricardoholgado@gmail.com

DESCRIPCIÓN	RENOVACIÓN	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Gestión de 1 anuncio durante 1 día en Facebook/Instagram	Diario	S/45.00	1	S/45.00
Gestión de 1 anuncio durante 1 semana en Google Ads	Semanal	S/349.00	1	S/349.00
Diseño de Landing Page	-	S/390.00	1	S/390.00
Dominio .com y Hosting Web (Para guardar la página web) + SSL	Anual	S/392.00	1	S/392.00

Sub Total	S/0.00
Impuestos	S/0.00
TOTAL A PAGAR	S/0.00

Esta propuesta incluye las siguientes condiciones:

- Esta cotización cuenta con pagos únicos, diarios, semanales, anuales, etc.
- El valor de la cotización está sujeta a variación del dolar.
- Se comenzará a realizar el servicio una vez abonado el pago.
- Montes House es una empresa formalizada y emite RxH.
- El pago inpuntual de los servicios invalida esta propuesta.

Métodos de pago en Perú:

N° de cuenta bancaria Interbank: 2003121094563
N° de cuenta Interbancaria Interbank: 003 200 013121094563 33

Angelo Minaya

CEO Perú
Gracias por confiar en nosotros.

Figura 106. Cotización de publicidad. Fuente: Elaboración propia.

