



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING

Mobiliario para el hogar fabricado con madera peruana sostenible

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Marketing

AUTORES

Blanco Castañeda, Marialuisa (0000-0002-4675-3329)

Carbajal Bastidas, Diana Katya (0000-0003-4638-2043)

Guerrero Rea, Jennifer Samanta Marina (0000-0002-9852-6363)

Ramírez Godo, Silvia Yolanda (0000-0001-8401-5346)

Sánchez Rejas, Katia Yamila (0000-0002-4002-0087)

ASESOR

Solis Pellanne, Pedro Martin (0000-0003-3272-337X)

Lima, 18 de julio de 2022

DEDICATORIA

Dedicamos la culminación del trabajo de investigación a Dios por ser nuestro guía y a nuestras familias por brindarnos su amor, cariño y apoyo a lo largo de nuestra carrera profesional y por siempre motivarnos para el logro de nuestras metas. ¡Muchas gracias!

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro especial agradecimiento y aprecio a nuestro Asesor del proyecto de investigación, profesor Pedro Martin Solís Pellanne, por brindarnos sus valiosos conocimientos en cada asesoría, así como su orientación en el desarrollo desde el inicio de nuestro proyecto. Asimismo, a cada integrante del grupo de trabajo que con mucha dedicación y optimismo hemos logrado la culminación del presente trabajo de investigación. Finalmente, a nuestros profesores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por brindarnos sus conocimientos en cada ciclo de nuestra carrera profesional.

RESUMEN

Viwood, es una marca dedicada al diseño y comercialización de mobiliarios para el hogar, fabricados con madera peruana sostenible, es decir, madera con certificación internacional FSC, la cual acredita el origen legal de la madera, conforme a la tipología de la materia prima. Asimismo, los mobiliarios Viwood son diseñados por profesionales de la industria y conceptualizados bajo un criterio de colección, seguido por un estricto control que asegura la calidad de nuestros mobiliarios. A su vez, el canal utilizado para la comercialización de los productos es a través de la tienda virtual de la marca.

En tal sentido, el presente modelo de negocio fue concebido por la necesidad de los consumidores en adquirir mobiliarios de diseño, calidad y fabricados de manera sostenible, ya que nuestro target, hombres y mujeres de 28 a 39 años del nivel socioeconómico A/B que viven en la ciudad de Lima Metropolitana, mantienen una visión más responsable de los aspectos medioambientales y sociales, al estar plenamente conscientes del impacto que tienen sus hábitos de consumo en la sociedad y conforme a ello están más comprometidos con el entorno que los rodea.

Por ello, Viwood se propone como una marca que no sólo responde a los gustos de nuestros clientes, sino también a sus preocupaciones e intereses, al unificar el diseño, la funcionalidad y el cuidado al medio ambiente, los cuales son los tres pilares de la marca para lograr una producción de mobiliarios en concordancia a las preferencias de los consumidores.

Palabras clave: Mobiliario; Madera; Diseño; Sostenibilidad.

ABSTRACT

Viwood is a brand dedicated to the design and marketing of home furnishings, which are manufactured with sustainable Peruvian wood, that is, wood with international FSC certification, which certifies the legal origin of the wood, according to the typology of the raw material. Likewise, Viwood furniture is designed by industry professionals and conceptualized under a collection criterion, followed by a strict control that ensures the quality of our furniture. In turn, the channel used to market the products is through the brand's virtual store.

In this sense, the present business model was conceived by the need of consumers to acquire designer, quality furniture manufactured in a sustainable manner, since our target, men and women between 28 and 39 years of socioeconomic level A/B who live in the city of Lima, maintain a more responsible vision of environmental and social aspects, being fully aware of the impact that their consumption habits have on society and, accordingly, they are more committed to the environment that surrounds them.

For this reason, Viwood proposes itself as a brand that not only responds to the tastes of our customers, but also to their concerns and interests, by unifying design, functionality and care for the environment, which are the three pillars of the brand to achieve furniture production in accordance with consumer preferences.

Keywords: Furniture; Wood; Design; Sustainability.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	1
2	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	2
2.1	IDEA / NOMBRE DEL NEGOCIO	2
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO A OFRECER	3
2.3	EQUIPO DE TRABAJO	5
3	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	10
3.1	ANÁLISIS EXTERNO	10
3.1.1	Análisis PESTEL	10
3.1.2	Análisis de la industria: las 5 fuerzas de Porter	17
3.2	ANÁLISIS INTERNO	22
3.2.1	Análisis de la cadena de valor	22
3.3	ANÁLISIS FODA	29
3.3.1	Fortalezas	29
3.3.2	Oportunidades	29
3.3.3	Debilidades	30
3.3.4	Amenazas	30
3.4	VISIÓN	33
3.5	MISIÓN	33
3.6	ESTRATEGIA GENÉRICA	33
3.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	34
3.7.1	Objetivos a corto plazo	34
3.7.2	Objetivos a largo plazo	35
4	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	35
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.	35
4.2	EXPERIMENTOS DE VALIDACIÓN DEL PROBLEMA.	36
4.3	EXPERIMENTOS DE VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN.	38
4.4	MODELO DE NEGOCIO FINAL (BMC Y VPC)	44
4.4.1	Business Model Canvas (BMC)	44
4.4.2	Value Proposition Canvas (VPC)	48

4.5	CONCLUSIONES DE LA VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.	49
5	PLAN DE MARKETING	50
5.1	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING	50
5.2	MERCADO OBJETIVO:	50
5.2.1	Tamaño de mercado total	50
5.2.2	Tamaño de mercado disponible	51
5.2.3	Tamaño de mercado operativo (target)	52
5.2.4	Potencial de crecimiento del mercado	53
5.3	ESTRATEGIAS DE MARKETING:	54
5.3.1	Segmentación (buyer persona de cada perfil atendido).	54
5.3.2	Posicionamiento	55
5.3.3	Lanzamiento del producto	56
5.4	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX	57
5.4.1	Estrategia de producto	57
5.4.2	Diseño de producto / servicio	57
5.4.3	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	65
5.4.4	Estrategia comunicacional	69
5.4.5	Estrategia de distribución	70
5.5	ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL	71
5.5.1	Identidad online	71
5.5.2	Estrategias SEO/SEM y de contenidos	75
5.5.3	Plan social media y mobile	76
5.6	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	77
5.7	PRESUPUESTO DE MARKETING	79
6	PLAN DE OPERACIONES	81
6.1	POLÍTICAS OPERACIONALES	81
6.1.1	Políticas de abastecimiento	81
6.1.2	Políticas de operación	82
6.1.3	Políticas de servicio	83
6.1.4	Políticas de calidad	84
6.2	DISEÑO DE INSTALACIONES	85
6.2.1	Localización de las instalaciones	85

6.2.2	Capacidad de las instalaciones	88
6.2.3	Distribución de las instalaciones	89
6.3	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO / SERVICIO	90
6.4	MAPA DE PROCESOS Y FLUJOGRAMAS DE PROCESOS OPERATIVOS	96
6.5	PLANEAMIENTO DE LA OPERACIÓN	99
6.5.1	Gestión de la tecnología empleada	99
6.5.2	Gestión de la capacidad de producción	100
6.5.3	Gestión de los proveedores	102
6.6	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO	103
6.7	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS.	104
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	107
7.1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	107
7.2	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN	108
7.2.1	Organigrama	108
7.2.2	Diseño de Puestos y Funciones	108
7.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	110
7.4	GESTIÓN HUMANA	111
7.4.1	Reclutamiento, selección, contratación e inducción	111
7.4.2	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño	114
7.4.3	Sistema de remuneración	115
7.5	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH	116
8	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	117
8.1	SUPUESTOS GENERALES	117
8.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES)	118
8.3	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	119
8.4	PROYECCIÓN DE VENTAS E INGRESOS	121
8.5	PROYECCIÓN DE COSTOS	123
8.6	PROYECCIÓN DE GASTOS OPERATIVOS	124
8.7	ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	126
8.8	ESTADOS FINANCIEROS (ESTADO DE GGPP, FLUJO DE EFECTIVO)	128
8.9	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	132
8.10	TASA DE DESCUENTO (WACC, CAPM, SEGÚN APLIQUE)	132

8.11	FLUJO ECONÓMICO U OPERATIVO	135
8.12	FLUJO FINANCIERO	136
8.13	INDICADORES FINANCIEROS	137
8.14	ANÁLISIS DE RIESGO	137
8.14.1	Análisis de sensibilidad	137
8.14.2	Análisis de escenarios	140
8.14.3	Análisis de punto de equilibrio	141
8.14.4	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	142
9	CONCLUSIONES	143
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Distritos limeños con mayor población.	13
Tabla N° 2: Matriz Foda Cruzada.	31-32
Tabla N° 3: Población en Perú y su capital.	51
Tabla N° 4: Población por distrito de Lima Metropolitana.	52
Tabla N° 5: Cuadro de variación porcentual del Subsector Fabril No Primario 2021.	53
Tabla N° 6: Plan social media	76-77
Tabla N° 7: Proyección de la demanda del año 1.	79
Tabla N° 8: Proyección de 1a demanda del año 1 al 5.	79
Tabla N° 9: Presupuesto de marketing del año 1.	80
Tabla N° 10: Presupuesto de marketing del año 1 al 5.	81
Tabla N° 11: Cuadro de Áreas Viwood.	89
Tabla N° 12: Distribución de tiempo por solicitud del producto.	91
Tabla N° 13: Ficha técnica de producto terminado.	92-96
Tabla N° 14: Lista de piezas del escritorio.	101
Tabla N° 15: Costo de materia prima para la producción del lote de 30 escritorios.	102
Tabla N° 16: Tipos de documentación.	103
Tabla N° 17: Presupuesto de Inversión en Activos Tangibles.	104
Tabla N° 18: Presupuesto de Inversión en Activos Intangibles	104
Tabla N° 19: Costo Total Unitario incluido IGV	106
Tabla N° 20: Gastos Operativos del Primer año incluido IGV.	107
Tabla N° 21: Gastos Operativos del Primer año sin IGV.	107
Tabla N° 22: Tipos de Remuneración para el Personal.	116

Tabla N° 23: Gastos RRHH el primer año.	117
Tabla N° 24: Gastos RRHH por trabajador el primer año.	117
Tabla N° 25: Inversión en activos fijos.	118
Tabla N° 26: Inversión en activos intangibles.	119
Tabla N° 27: Depreciación de los activos tangibles.	120
Tabla N° 28: Depreciación de los activos Intangibles.	120
Tabla N° 29: Proyección en unidades de la demanda esperada del primer año.	121
Tabla N° 30: Proyección en unidades de la demanda deal año 1 al 5.	121
Tabla N° 31: Proyección del Precio de venta unitario inc igv del primer año.	122
Tabla N° 32: Proyección del Precio de venta unitario inc igv del año 1 al 5.	122
Tabla N° 33: Proyección del Ingresos por ventas inc igv del año 1 al 5.	122
Tabla N° 34: Costos Directos Total del año 1 al 5 incluido IGV.	123
Tabla N° 35: Costos Indirectos Total del año 1 al 5 incluido IGV.	123
Tabla N° 36: Proyección de Costos de Producción del año 1 al 5.	124
Tabla N° 37: Proyección de Gastos administrativos y Ventas del año 1 al 5.	125
Tabla N° 38: Proyección de Gastos de Planilla del año 1 al 5.	126
Tabla N° 39: Proyección de Gastos Operativos del año 1 al 5.	126
Tabla N° 40: Estructura de financiamiento del banco Scotiabank.	127
Tabla N° 41: Estructura de financiamiento del banco BBVA.	127
Tabla N° 42: Balance General de Viwood.	128
Tabla N° 43: Estado de Resultados de Viwood.	129
Tabla N° 44: Márgenes de Estados de Resultados.	129
Tabla N° 45: Flujo de Caja de Viwood del primer año.	130

Tabla N° 46: Flujo de Caja de Viwood del año 1 al 5.	131
Tabla N° 47: Capital de trabajo inicial.	132
Tabla N° 48: Variación del capital de trabajo del primer año.	132
Tabla N° 49: Variación del capital de trabajo del año 1 al 5.	132
Tabla N° 50: Resultados del B1 proy.	133
Tabla N° 51: Resultados del COK proy US\$ y Soles.	133
Tabla N° 52: Resultados del WACC.	134
Tabla N° 53: Financiamiento de los 5 accionistas.	135
Tabla N° 54: Flujo operativo del primer año.	135
Tabla N° 55: Flujo operativo del año 1 al 5.	135
Tabla N° 56: Flujo Financiero del primer año.	136
Tabla N° 57: Flujo Financiero del año 1 al 5.	136
Tabla N° 58: VAN y TIR económico	137
Tabla N° 59: VAN y TIR financiero.	137
Tabla N° 60: Análisis multidimensional de variables críticas.	138
Tabla N° 61: Análisis de sensibilidad variación ingresos y egresos.	139
Tabla N° 62: Análisis de sensibilidad del VPN.	139
Tabla N° 63: Análisis de sensibilidad del VPN del año 1 al 5.	140
Tabla N° 64: Punto de equilibrio.	141
Tabla N° 65: Matriz de riesgos del proyecto.	142

ÍNDICE DE IMÁGENES

Figura N° 1: Perú - Evolución de la Población Peruana 1836-2030.	12
Figura N° 2: Variación porcentual de la inflación en los últimos doce meses.	14
Figura N° 3: Directorio de Proveedores de Madera Certificada.	19
Figura N° 4: Tasa de crecimiento anual de las importaciones de muebles de madera durante el periodo 2016-2020.	20
Figura N° 5: Tasa de crecimiento anual de las importaciones de muebles de roten, mimbre o materiales similares durante el periodo 2016-2020.	21
Figura N° 6: Realidad Virtual Viwood	34
Figura N° 7: Tarjeta de Pruebas.	36
Figura N° 8: Tarjeta de aprendizaje.	37
Figura N° 9: Logo marca “Viwood”.	38
Figura N° 10: Diseño del Landing Page.	38
Figura N° 11: Anuncio en Facebook.	39
Figura N° 12: Segmentación del anuncio en Facebook.	39
Figura N° 13: Versión Final de Tarjeta de Prueba.	40
Figura N° 14: Versión Final de Tarjeta de Aprendizaje.	41
Figura N° 15: Resultados obtenidos en el Fanpage.	42
Figura N° 16: Resultados obtenidos en Landing Page.	43
Figura N° 17: Business Model Canvas Viwood.	44
Figura N° 18: Value Proposition Canvas Viwood.	48
Figura N° 19: Distribución socioeconómica porcentual en Lima Metropolitana.	51
Figura N° 20: Buyer persona 1.	54

Figura N° 21: Buyer persona 2.	55
Figura N° 22: Logo Viwood en tonos principales	58
Figura N° 23: Logo Viwood en tonos secundarios.	58
Figura N° 24: Tipografía de la marca.	58
Figura N° 25: Paleta de colores de la marca.	59
Figura N° 26: Prototipo de Mesa comedor.	60
Figura N° 27: Prototipo de Sofá.	61
Figura N° 28: Prototipo de Silla de interiores.	61
Figura N° 29: Prototipo de Silla de exteriores.	62
Figura N° 30: Prototipo de Aparador.	63
Figura N° 31: Prototipo de Cómoda.	63
Figura N° 32: Prototipo de Mesa de centro.	64
Figura N° 33: Prototipo de Escritorio.	64
Figura N° 34: Embalaje de mobiliarios Viwood	65
Figura N° 35: Precios de Sofás de la competencia.	66
Figura N° 36: Precios de Cómodas de la competencia.	67
Figura N° 37: Precios de Mesas de Centro de la competencia.	68
Figura N° 38: Precios de Escritorios de la competencia.	68
Figura N° 39: Estrategia de contenido.	69
Figura N° 40: Seguimiento del pedido.	70
Figura N° 41: Home Page de la Tienda Virtual Viwood	71
Figura N° 42: Categorías principales la de tienda virtual.	72
Figura N° 43: Productos Categoría Sala de la tienda virtual.	72

Figura N° 44: Ventana de Contacto de la tienda virtual.	73
Figura N° 45: Chat en línea de tienda virtual.	73
Figura N° 46: Pie de página de tienda virtual.	74
Figura N° 47: QR de aplicación “HomeByMe”.	75
Figura N° 48: Ubicación de la Oficina y Almacén Viwood.	86
Figura N° 49: Mapa de Viabilidad, Accesibilidad y Ejes Distritales e Interdistritales.	87
Figura N° 50: Mapa de Viabilidad y Accesibilidad desde el Taller (Villa El Salvador) a la Oficina-Almacén.	88
Figura N° 51: Plano de Distribución Viwood.	90
Figura N° 52: Mapa de Proceso Viwood.	98
Figura N° 53: Flujograma de Proceso de Compra y Venta online de muebles de Viwood.	99
Figura N° 54: Diseño de escritorio madera Tornillo.	100
Figura N° 55: Madera Tornillo.	101
Figura N° 56: Organigrama para el inicio de las operaciones de Viwood.	108

1 INTRODUCCIÓN

Actualmente, los consumidores son conscientes que sus hábitos de consumo tienen un impacto en la sociedad. Por ello, la sostenibilidad es un factor clave en sus decisiones de compra. En ese sentido, los consumidores están adoptando medidas más responsables en su estilo de vida y por ello optan por la compra de productos que conlleven a vivir de una manera más sostenible.

Asimismo, con la aparición del virus covid-19, se replanteó la forma en cómo se comercializa el mobiliario para el hogar. Ante ello, se impulsó y aceleró la transformación digital en la industria de mobiliarios. Por tal motivo, nuestro proyecto se enfoca en la comercialización de nuestros productos a través del canal online con una tienda virtual propia. Por ello, presentamos nuestro modelo de negocio: mobiliarios para el hogar fabricados con madera peruana sostenible. A su vez, la marca Viwood se enfoca en el diseño, fabricación y comercialización de mobiliarios fabricados con madera peruana sostenible y certificada, con diseños exclusivos y de alta calidad.

Por ello, el objetivo principal de nuestro trabajo de investigación implica plantear, evaluar y analizar la viabilidad del modelo de negocio; el punto de inicio es el análisis del planteamiento estratégico donde se valoran los factores externos e internos que influyen en el desarrollo del negocio y se determinan los objetivos. Como segundo paso se valida la idea del negocio mediante las metodologías cualitativa y cuantitativa, en este caso se usan las técnicas de entrevista a profundidad y experimento de medición, respectivamente. En el plan de marketing se establece el tamaño de mercado operativo y su potencial de crecimiento, también, se señalan las estrategias del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción, con el objetivo de delimitar el plan de ventas y proyectar la demanda. Asimismo, en el plan de operaciones se diseña el mapa de procesos y el flujograma de compra/venta online. De igual modo, como parte de la estructura organizacional y recursos humanos se precisa el

organigrama, las funciones y la remuneración de cada colaborador. Finalmente, el plan financiero engloba la inversión, ingresos, costos, gastos y el financiamiento para llevar a cabo el negocio, todo ello permite conocer los indicadores, riesgos y posibles escenarios que atravesará Viwood al iniciar sus actividades.

2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea / Nombre del negocio

Perú es un país forestal, casi el 60% de nuestro territorio nacional está cubierto de bosques y es uno de los países con mayor biodiversidad del mundo; su importancia radica en los recursos que este nos brinda, los cuales favorecen al desarrollo nacional y además contribuye con el desarrollo sostenible del planeta. Por ello, la industria maderera se constituye como una industria de gran potencial; sin embargo, también exige grandes responsabilidades como la conservación de los bosques mediante un enfoque de conservación productiva.

Asimismo, en la actualidad los consumidores son conscientes del impacto que tienen sus hábitos de consumo en la sociedad y en el mundo. Por ello, el consumidor peruano se caracteriza por estar más informado respecto a los productos que desea adquirir. Es decir, revisa y se informa del origen y la composición de un determinado producto. En ese sentido, los consumidores están adoptando una serie de medidas más responsables en su estilo de vida y en la compra de productos que conlleven a vivir de una manera más sostenible, puesto que están más comprometidos con el entorno que los rodea.

Por lo tanto, el modelo de negocio consiste en crear una marca dedicada al diseño y comercialización de mobiliario para el hogar fabricado con madera peruana sostenible, es decir, madera con certificación internacional FSC, el cual acredita el origen legal de la madera desde su origen y a lo largo de toda la cadena productiva. De esta manera, se contribuye con la preservación de los bosques mediante un manejo forestal sostenible.

2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

Viwood es una marca dedicada al diseño y comercialización de mobiliario para el hogar fabricado con madera peruana sostenible. El target son hombres y mujeres interesados y comprometidos en la compra de productos sostenibles, de 28 a 39 años del nivel socioeconómico A/B que viven en la ciudad de Lima - Perú. El canal que se empleará para comercializar los productos y generar ventas será el canal online a través de la tienda virtual de la marca. Además, se generará interacción con los consumidores a través de las estrategias de marketing aplicadas a redes sociales. Asimismo, la propuesta de valor de la marca se basa en brindar mobiliario de calidad, diseñado por profesionales de la industria y fabricados con madera peruana certificada, el cual acredita que es extraída de manera legal. En tal sentido, los productos al ser comercializados a través de la tienda virtual dispondrán de fotografía de producto 360° que permite visualizar cada producto en todos sus ángulos, además se empleará la realidad aumentada que permitirá la visualización del mobiliario a escala y en el espacio elegido por el consumidor. Respecto a las actividades clave, éstas serán la selección de proveedores que estén alineados con nuestras políticas de materiales y procesos de sostenibilidad, el diseño de los mobiliarios que serán conceptualizados bajo un criterio de colección, así como la fabricación del mobiliario mediante un estricto control de calidad y además, el marketing que implica crear y desarrollar campañas de comunicación de manera eficiente y con ello lograr comunicar eficientemente nuestra propuesta de valor al mercado peruano. Sobre los recursos clave, éstos serán los proveedores certificados de madera sostenible, el equipo de profesionales de la industria del diseño, la tienda virtual que albergará los productos a comercializar, los softwares CAD para la creación de las vistas 3D de los mobiliarios, lo cual será fundamental para el proceso de decisión de compra y además otro recurso clave será el capital para iniciar las actividades de la empresa. En referencia a las asociaciones clave de la marca, serán los proveedores certificados de madera peruana

sostenible, los proveedores de logística para la distribución de la materia prima y productos terminados. Sobre la estructura de costos, éstos se fundamentan en los costos de la materia prima, así como los costos incurridos en la fabricación del mobiliario, los costos por la distribución y logística de nuestros productos y también el costo de mantenimiento de la tienda virtual, ya que en este aspecto se consideran los costos como hosting, dominio y otros que el programador web considere para llevar a cabo la correcta actualización y mantenimiento de la tienda virtual. Finalmente, la principal fuente de ingresos será la venta de mobiliario para el hogar. Asimismo, el asesoramiento, consultoría y diseño de espacios, dichas asesorías podrán ser virtuales o presenciales. También se contará con el servicio de instalación. Además, otra fuente de ingreso que tendrá la marca será la de garantía extendida, ya que algunos clientes podrían solicitarlo para asegurar su compra por un mayor periodo de tiempo.

2.3 Equipo de trabajo

DIANA KATYA CARBAJAL BASTIDAS



Estudios:

- Carrera Profesional de Administración de Empresas - Estudiante Décimo Ciclo.
- Carrera Profesional de Diseño de Moda.
- Diplomado en Ecommerce – Comercio Electrónico.

Experiencia:

- Experiencia en diseño y desarrollo de producto, desde la conceptualización, investigación y análisis de tendencias, elaboración de colecciones de moda, negociación con proveedores nacionales y extranjeros, gestión de producción y control de calidad.

Habilidades:

- Mis habilidades se basan en planificar, organizar, dirigir, controlar y estar preparada para resolver eventualidades de una manera dinámica mediante la capacidad de toma de decisiones.
- Idioma inglés: Nivel avanzado.

Aporte a la empresa:

- **Gerente General:** Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades funcionales de la empresa. Asimismo, responsable de la correcta gestión de la empresa, así como la administración de los recursos para el logro de los objetivos y metas empresariales.



Estudios:

- Técnica egresada de la carrera de Marketing del instituto Cibertec.
- Estudiante de décimo ciclo de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Curso de especialización en Marketing Digital.

Experiencia:

- Dos años de experiencia laboral como Asistente de Marketing.
- Un año de experiencia como community manager.

Habilidades:

- Proactiva, organizada y de fácil adaptación al cambio. Asimismo, manejo aplicaciones tecnológicas como: Office, Adobe Illustrator, Facebook Ads y Google Ads.

Aporte a la empresa:

- **Gerencia de Marketing:** Por mi experiencia en el área de marketing, así como en el uso de aplicaciones para realizar publicidad en internet, podré dar un mayor apoyo al equipo durante el desarrollo del plan de marketing.



Estudios:

- Carrera Profesional de Administración de Empresas - Décimo Ciclo.
- Licenciada en Tecnología e Informática.
- Diplomado en tecnologías de información.
- Diplomado en Asistente de Gerencia.

Experiencia:

- Catorce años de experiencia como docente de tecnología en el sector educativo.
- Dos años de experiencia en manejo de archivos y servicios generales en una empresa de servicios médicos.

Habilidades:

- Entusiasta y alta capacidad para relacionarme con las personas y habilidades interpersonales.
- Uso de aplicaciones de escritorio básicas (Office, diseño gráfico, diseño web, entre otros).
- Idioma italiano e inglés.

Aporte a la empresa:

- **Gerencia de Operaciones:** Planifica, organiza, dirige y controla la implementación de los procesos operativos de la empresa para lograr las mejores prácticas de gestión operativa. Además, encargada de planificar el inventario y supervisión del almacén.



Estudios:

- Carrera Profesional de Administración de Empresas - Décimo Ciclo.
- Titulada en la carrera de Diseño Gráfico.
- Inglés Intermedio Completo.
- Diplomado en Administración y Gestión Documentaria.
- Diplomado en curso de Google “Hazlo con G-Suite: Re-imagina tu negocio”

Experiencia:

- 5 años como asistente documentaria en SAIDA EIRL.
- 1 año como diseñadora gráfica en Gemack 360.
- 4 años como diseñadora gráfica freelancer.
- 1 año como asistente en Servicios Generales, en el área Administración y Finanzas en Ferreyros.

Habilidades:

- De fácil adaptación al cambio, organizada, entusiasta y creativa.
- Manejo los programas de diseño a nivel intermedio-avanzado como Adobe (Photoshop, Illustrator, IndeSign, Flash Player, After Effects) y 3d (3ds Max y Zbrush).
- Conocimiento intermedio del SAP.
- Con fácil manejo en aplicaciones bussiness Office (Word, Excel, Power Point, OneDrive) y Google.
- Idioma Inglés a nivel intermedio.

Aporte a la empresa:

- **Gerencia de Administración y Finanzas:** Con mi experiencia en Ferreyros, puedo aportar significativamente en las relaciones con los proveedores y clientes para prolongar la vida del proyecto. Asimismo, mi conocimiento al programa SAP ayudará al equipo en términos de procesos de documentos.



Estudios:

- Técnica egresada de Administración industrial en SENATI.
- Carrera Profesional de Administración de Empresas - Estudiante Décimo Ciclo.
- Inglés avanzado completo.

Experiencia:

- 3 años de experiencia como Asistente Logística.
- 1 año de experiencia como Asistente Administrativa.
- 6 meses de experiencia como manejadora de caja.

Habilidades:

- Proactiva, analítica y con facilidad de adaptación para la solución de nuevos eventos.
- Manejo de aplicaciones: Office, Autocad, Facebook Ads, entre otros.
- Idioma inglés.

Aporte a la empresa:

- **Gerencia de Administración y Finanzas:** Encargada de planificar, organizar, dirigir, controlar la gestión logística, contable, financiera, de recursos humanos; así como también, apoyar en cualquier proceso administrativo que la empresa requiera. Asimismo, ser partícipe de la planificación de la empresa, con el fin de permanecer alineados con las metas y objetivos planteados.

3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis externo

3.1.1 Análisis PESTEL

Factor Político

A nivel del estado hay entidades como el CITE Madera, Ministerio de la Producción y el Instituto Tecnológico de la Producción – ITP que vienen desarrollando en la región de Cajamarca; un proyecto donde abarcan los productos del sector forestal - madera y derivados lácteos. El Gobierno Regional de Cajamarca y el Cite Productivo promoverán el sector forestal, dándole el valor agregado a la madera sostenible que se extraerá de la región (PeruConstruye, 2020).

En ese sentido, el Gobierno Peruano, dentro del marco política Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, tiene como misión preservar la flora y fauna del país. Por ello, ante cualquier ilegalidad como el desbosque o por no contar con autorización puede denunciar el delito, tal como se menciona en Perú Construye (2020).

Rodríguez (2021) comenta que, si la política sigue siendo inestable, el sector empresarial sería afectado, debido a que las inversiones tendrán una baja en todo el país.

Por lo expuesto, se establece un respaldo por parte del Ministerio de la Producción a algunas regiones del país con el apoyo al sector forestal de madera. Sin embargo, la inestabilidad política ocasiona una baja en las inversiones de todo el país.

Factor Legal

Perú cuenta con una estrategia Nacional Multisectorial de lucha contra la tala ilegal, este conjunto de mecanismos e instrumentos contempla temas relacionados exclusivamente con la tala ilegal del bosque y el comercio ilegal, además, protege los derechos humanos de las personas que están involucradas en la protección de estas áreas. Por ello, esta estrategia busca

fomentar el uso de madera sostenible y que se consiga resultados realmente eficientes sin perjudicar el ecosistema, tiene como espacio temporal 2021 al 2025.

La Ley N° 29763, Ley Forestal y de Fauna Silvestre (tercer párrafo del artículo 24), nos menciona el enfoque del alcance de la tala ilegal, entre ellas tenemos la deforestación, el desarrollo de industrias madereras, entre otras. Esta ley ayuda a prevenir y mitigar el uso inadecuado de estos recursos naturales.

Asimismo, el Código Penal (artículo 310 y 310B) menciona que, si una empresa está vinculada o tenga insumos provenientes de la ilegalidad, estas serán sancionadas y castigadas con media UIT (0,5) equivalente a S/ 220 nuevos soles y tendrá medidas reglamentarias.

Por otro lado, los certificados FSC están relacionados a la producción como su proceso en la cadena de valor. Son 3 tipos de certificados, el primero es la Certificación de Manejo Forestal, esta certificación se les otorga a los dueños, propietarios que cumplen con las reglas y normas establecidas. La segunda es la certificación de Cadena de Custodia, la cual consiste en cómo se está ofreciendo el producto al mercado, si está cumpliendo con las etiquetas FSC que especifican si realmente son empresas controladas. El tercer certificado consiste en otorgar una certificación a las empresas que utilicen en sus insumos madera sostenible, la madera controlada FSC puede estar combinada con madera certificada FSC.

En ese sentido, la empresa debe tomar en cuenta todas las normas legales que rige el estado para la conservación y preservación del medio ambiente. Para ello, es necesario que nuestro modelo de negocio tome en cuenta las reglas que establecen las normas legales con la finalidad de promover el consumo responsable y sostenible.

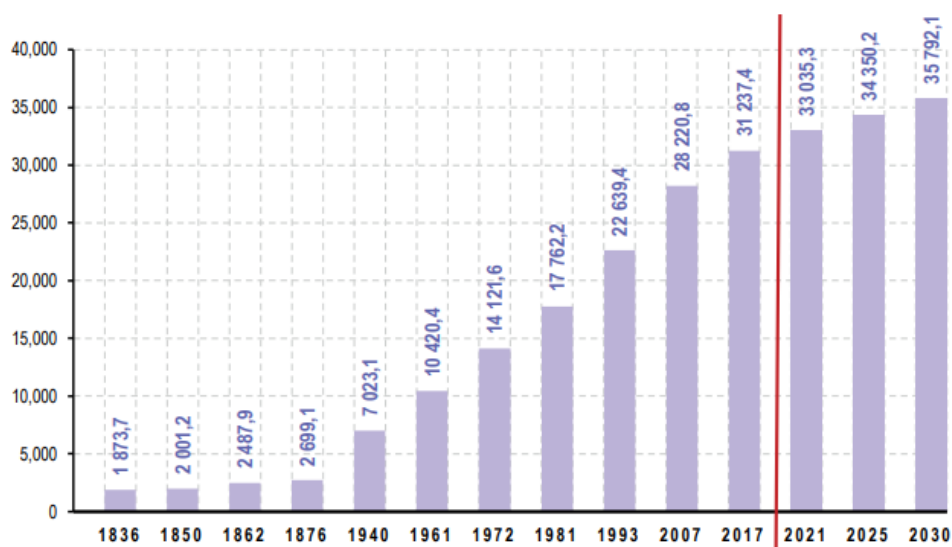
Por lo expuesto, las leyes respaldan a las empresas que se dedican a la siembra de árboles de manera responsable y sostenible. Estas certificaciones son de tres tipos y buscan fomentar en el consumidor el uso de este recurso de manera responsable. Si la empresa incumpliera, el castigo es para ambas partes (comprador – vendedor).

Factor Sociocultural

En la actualidad la población peruana es de 33 millones 35 mil 300 habitantes, el incremento ha sido en 17, 7 veces, en comparación al año 1836, cuando se contaba con una población de 1 millón 873 700 personas. Tal como lo menciona en (INEI, 2021).

Figura 1

Perú - Evolución de la Población Peruana 1836-2030



Nota: Adaptado de *Perú estado de la población en el año del bicentenario*, 2021, Instituto Nacional de Estadística e Informática (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf).

Según el INEI (2022), se estima una proyección al 30 de junio del presente año, que la población de la provincia de Lima alcanzará los 10 millones 4 mil 141 habitantes, ésta representa el 29,9% de la población estimada, además, según sexo, en su mayoría son mujeres con un 52,1% (5 millones 220 mil 755) y varones son el 47,8% (4 millones 783 mil 386). Asimismo, hay un 64,9% de los habitantes limeños que tienen de 15 a 59 años. Incluso, uno de los distritos con mayor población es San Juan de Lurigancho con un 1 millón 225 mil 92 personas, el segundo distrito es San Martín de Porres con 770 mil 725 habitantes. A continuación, se muestra una tabla con los datos de otros distritos más poblados.

Tabla 1*Distritos limeños con mayor población*

Distritos	Cantidad de personas
San Juan de Lurigancho	1 millón 225 mil 92 habitantes
San Martín de Porres	770 mil 725 habitantes
Ate Vitarte	702 mil 815 habitantes
Comas	586 mil 914 habitantes
Villa María del Triunfo	448 mil 775 habitantes

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Por todo lo expuesto, el incremento de la población es una oportunidad para las empresas madereras, ya que uno de cada familia va a necesitar un mueble en su hogar, asimismo, es una oportunidad en la fuerza laboral y mano de obra.

Factor Global

A nivel de Latinoamérica, la guerra entre Rusia y Ucrania provocó incertidumbre en el alza de precios, especialmente en sector agrícola, metalúrgico y petrolero. La aceleración de la inflación peruana podría acelerarse modificando los precios finales que enfrentaría el consumidor, según BBVA Research. En ese sentido, tal como se menciona en Gestión (2022), las empresas deben analizar sus recursos, replantear y generar nuevas estrategias ante ello. Asimismo, como parte de una ventaja se tiene que la importación se disminuirá debido al aumento de flete marítimo y los costos que se encuentran variando debido a la crisis mundial ocasionado por la guerra, aumentando de este modo la preferencia por productos nacionales y de calidad.

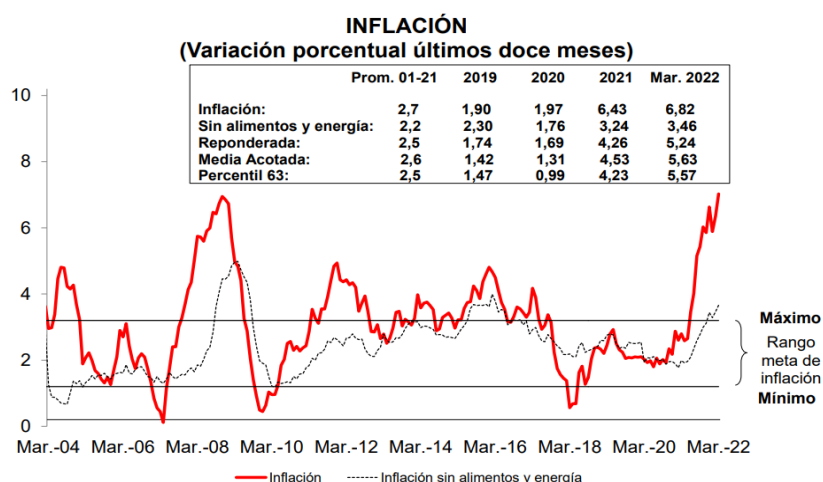
Por ello, la empresa podrá ser capaz de adaptarse a los presentes cambios ejecutando nuevos proyectos de planes de producción para poder hacer frente al incremento de los futuros costos logísticos, futuras ventas e índices de inflación.

Factor Económico

Durante los últimos meses, la economía peruana tuvo presencia de cambios y variaciones en los precios. Ante los conflictos entre Rusia y Ucrania e incertidumbre política y de combustible, la inflación se vio reflejada en un incremento. Ante ello, se muestra el gráfico de los índices de inflación.

Figura 2

Variación porcentual de la inflación en los últimos doce meses



Nota: *Obtenido de Estudios del Banco Central de Reserva del Perú, 2022.*

Asimismo, debido al derrame de petróleo, según Gestión (2022), Repsol tuvo que enfrentar una multa de 100 UIT (valorizado en 460,000 soles) por haber afectado parte del mar peruano. Ello provocó que los sectores de turismo, pesquería descendieran; generando, a su vez, desempleo en diferentes empresas, en el cual, también diversas empresas se vieron perjudicadas en sus operaciones y cadena de distribución.

En ese sentido, con respecto a la incertidumbre de la economía peruana, el incremento de combustible también ha sido una gran variable, debido a que muchas empresas no estuvieron preparadas para ello.

Es por ello que ante todos esos sucesos podemos obtener como amenaza a la inflación debido a los altos costos que se manejarán, y los cuales se tendrán que afrontar y gestionar

correctamente para dar conocimiento a los consumidores. Además, con el desastre del derrame de petróleo se puede tomar ventaja dándole un valor agregado al producto y destacándolo como producto sostenible para así concientizar a las personas.

Factor Medioambiental

A nivel nacional, la selva está llena de materia prima, lo que atrae la atención de empresas, quienes ven a la selva como una fuente continua de ingresos. A pesar de que se difunde, cada vez más, la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas, ésta no se aprecia en las actividades que las organizaciones realizan en la selva peruana. Por ejemplo, en la Amazonía peruana abundan empresas madereras que sacan provecho a la flora y al suelo de ella, en el cual encuentran petróleo para ventas. En el país, las empresas petroleras realizan prácticas irresponsables en la extracción del mineral, y, a consecuencia de ello, suceden los derrames de petróleo. Al respecto, Orellana comenta que el derrame llegaba a ríos, quebradas, lagos; lo que significaba un impacto negativo en los sustentos e identidad cultural de los pueblos indígenas amazónicos (Romo, 2022).

Por otra parte, el tema de la deforestación sigue vigente incluso en este año. Perú tenía un equipo especializado que ayudaba a frenar la deforestación de la selva peruana. Sin embargo, desde que emitieron el primer decreto de emergencia por la pandemia, paralizaron las actividades de los “vigilantes” de la selva por la inmovilización nacional. Es esa medida por la cual las empresas ilegales aprovecharon para realizar la tala de árboles sin ninguna autoridad vigilante. Además, en ese tiempo aumentó el delito de narcotráfico, especialmente en el cultivo de la hoja de coca. Ambas razones conllevaron a un crecimiento de deforestación en la selva con respecto a los años anteriores. Ya que, la deforestación en el 2019 llegó a 148,426 hectáreas, mientras que, en el 2020, esa cantidad aumentó en 54,846 hectáreas (Sierra, 2021).

Por todo lo expuesto en el factor ambiental, se establece que los derrames de petróleos afectan negativamente al ecosistema peruano. Por ello, se deben tomar medidas para situaciones imprevistas como las mencionadas. Asimismo, se debe realizar seguimiento a las noticias locales de la selva peruana, así como realizar vigilancia al área que está destinada al negocio maderero; ya que, según lo expuesto, la frecuencia de la tala ilegal de árboles en la selva peruana ha ido en aumento, justamente por la falta de vigilancia y apoyo del estado en la conservación de los árboles.

Factor Tecnológico

Por una parte, en la industria maderera hay signos de retraso tecnológico. Esto es debido a que las compañías, especialmente las peruanas, optan por realizar productos madereros sin observar las consecuencias que podrían llegar a ser fatales. Sin embargo, a nivel continental, se está implementando las inversiones en tecnologías maderera sostenible. Un ejemplo de ello es la empresa Amata, de Brasil que realizó una inversión de 22 millones de dólares en traer “una tecnología que es tendencia mundial, dando una nueva perspectiva para el futuro de la construcción civil” (Construcción Latinoamericana, p. 2, 2022).

Por otra parte, la era de la digitalización ha ido tomando mayor peso en el comercio peruano. Sin embargo, no es hasta el año 2020, cuando empezó la pandemia, que esta modalidad se hizo más conocida. El Reporte de la Industria del E-commerce en el Perú 2021-22 de BlackSip, indica que Perú presenta mayor crecimiento en las compras electrónicas e incluso es el sexto país de ventas online (Perú Retail, p. 4, 2022). Asimismo, se estima que el crecimiento tiene relación a las billeteras digitales como medio de pago. Incluso, se analizó el comportamiento de los peruanos al realizar una compra online y se llegó a la conclusión que actualmente es la modalidad preferida de compra, por la comodidad que presenta el proceso de compra (El Comercio, 2022). Esto debido que, junto a las tiendas virtuales y los medios de pagos digitales, el factor que más prima en la decisión de compra digital es el ahorro de tiempo;

ya que pueden realizarse a través de un dispositivo electrónico que tenga el consumidor los cuales son el celular, tablet, computadora o laptop. (El Comercio, 2022).

Debido a todo lo mencionado en el factor tecnológico, se establece que hay interés en inversión de tecnologías que producen madera de manera sostenible. Dicho de otro modo, la llegada de este tipo de tecnología facilitaría el proceso de la producción, así como generaría ahorro de tiempo. Con ello, se lograría realizar mayor volumen de producción con la calidad esperada. También, se establece que existe un crecimiento continuo en las compras por medio de dispositivos electrónicos. Tal como se mencionó, Perú es uno de los países líderes en consumo y compras digitales, por lo que crear una tienda virtual puede llegar a ser beneficioso tanto para el consumidor como para la empresa comercializadora.

3.1.2 Análisis de la industria: las 5 fuerzas de Porter

Rivalidad entre los competidores

La industria de muebles de madera para el hogar se constituye como una industria competitiva en el mercado peruano, al contar con diversas marcas que comercializan sus productos en el mercado. Según PROMPERÚ (2021) durante los años 2016 - 2020, los muebles de madera para diversos espacios del hogar como cocina, dormitorio, así como sillones con armazón de madera tuvieron una tasa de crecimiento anual del 4%. Por otro lado, el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima señala que las exportaciones de muebles de madera para comedor y dormitorio contabilizaron un incremento del 22% en comparación al año 2019 (La Cámara Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima, 2020).

Respecto al mercado nacional, desde el 2020 la industria de mobiliarios para el hogar logró un incremento de la demanda impulsado por el trabajo remoto – home office, debido a la coyuntura por la pandemia covid-19, dado que más personas permanecieron más tiempo en sus hogares; lo que significó un incremento en el interés de los consumidores por la compra de

muebles y artículos de decoración para el hogar. En tal sentido, la rivalidad entre competidores es alta debido al crecimiento de la competencia en la industria de muebles para el hogar, las cuales involucran a marcas peruanas y también extranjeras que comercializan sus productos a través de tiendas de diseño, tiendas retail, centros comerciales y tiendas virtuales.

Poder de negociación de los clientes

La industria de muebles de madera para el hogar es una industria dinámica y con una demanda en aumento. Por ello, son diversas las marcas que comercializan sus mobiliarios en el mercado peruano. Respecto al consumidor, en el 2021 se incrementó en 53% el número de consumidores de Lima que buscan mobiliario para el hogar de manera online respecto al año 2019. Asimismo, las categorías que más buscan los consumidores son: sofás con 73.3 %, sillones con 62 %, sofás seccionales con 59.3 %, accesorios para el hogar con 55 %, mesas de centro con 49 %, sillas y poltronas con 38.1 % y centros de entretenimiento con 33.7 % respectivamente (Gestión, 2021). Lo cual refleja el interés y la intención de compra de mobiliarios para el hogar en diversas categorías y estilos. En tal sentido, los consumidores pueden elegir entre diversas marcas posicionadas en el mercado local, sin embargo, el poder de negociación de los consumidores es medio debido a la dificultad de encontrar marcas de mobiliario para el hogar que son fabricados con madera peruana sostenible, de calidad y diseñado bajo el concepto de colección, lo cual se constituye como una solución para los consumidores que están en la búsqueda de marcas de mobiliario sostenible.

Poder de negociación de los proveedores

Perú es un país forestal, casi el 60% de nuestro territorio nacional está cubierto de bosques. Asimismo, es el segundo país con mayor superficie forestal de Latinoamérica, el cual se configura como un recurso natural muy importante en el territorio nacional y que debe ser protegido adecuadamente para lograr su preservación. En tal sentido, para proteger los bosques es fundamental como empresa la correcta elección de proveedores de madera para la

fabricación de los mobiliarios. Por ello, es importante señalar que los proveedores deben contar con la certificación FSC en Manejo Forestal el cual certifica que “el bosque se está manejando de manera que preserva la diversidad biológica” (Forest Stewardship Council, s.f.). Dicha certificación garantiza el cumplimiento de las normas de sostenibilidad y biodiversidad para que pueda ser transformado. Al respecto, el poder de negociación de los proveedores es medio ya que de acuerdo con el Directorio de proveedores de madera certificada son en total catorce empresas proveedores de madera sostenible y que a su vez poseen alto prestigio por contar con una certificación internacional en el manejo sostenible de la extracción de madera al mantener un alto valor de conservación de los bosques mediante un constante monitoreo del impacto ambiental en el manejo del ecosistema forestal.

Figura 3

Directorio de Proveedores de Madera Certificada

Tipo de certificación	Razón social	Ciudad	Distrito	Provincia	Departamento	Código de Certificado	N° de Licencia
Certificación de manejo forestal FSC	Aserradero Espinoza S.A.	Puerto Maldonado	Tambopata	Tambopata	Madre de Dios	RA-FM/COC-002327	FSC-C015083
	Forestal Otorongo S.A.C.	Puerto Maldonado	Tambopata	Tambopata	Madre de Dios	SGS-FM/COC-008405	FSC-C104536
	Madera Canales Tahuamanu S.A.C.	Iñapari	Iñapari	Tahuamanu	Madre de Dios	RA-FM/COC-005485	FSC-C105960
	Maderera Río Yaverija S.A.C. - MADERYJA	Iñapari	Iñapari	Tahuamanu	Madre de Dios	RA-FM/COC-002175	FSC-C003999
	Maderera Río Acre S.A.C. - MADERACRE	Iñapari	Iñapari	Tahuamanu	Madre de Dios	RA-FM/COC-002176	FSC-C017050
	AMATEC	Lima	Lima	Lima	Lima	RA-FM/COC-002176	FSC-C017050
	MADERERA PAUJIL S.A.C.	Puerto Maldonado	Tambopata	Tambopata	Madre de Dios	RA-FM/COC-002176	FSC-C017050
	Wood Tropical Forest S.A.	Puerto Maldonado	Tambopata	Tambopata	Madre de Dios	RA-FM/COC-005803	FSC-C106567
	Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral - AIDER	Lima/Pucallpa	Lima/callería	Lima/Coronel Portillo	Lima/Ucayali	SCS-FM/COC-004384	FSC-C008155
	Ambiente y Desarrollo de las Comunidades	Lima	Lima	Lima	Lima	RA-FM/COC-005336	FSC-C102381
	Comunidad Nativa Bélgica	Iñapari	Iñapari	Tahuamanu	Madre de Dios	RA-FM/COC-005336	FSC-C102381
	AQUAMAR INVESTMENTS INC S.A.C.	Pucallpa	Callería	Coronel Portillo	Ucayali	CU-FM/COC-817726	FSC-C109809
	Comunidad Nativa Puerto Esperanza	Atalaya	Raimondy	Atalaya	Ucayali	RA-FM/COC-006131	FSC-C112259
	E y J Matthei Exotic Timber SRL	Pucallpa	Callería	Coronel Portillo	Ucayali	SCS-FM/COC-004646	FSC-C117064

Nota. Adaptado de *Directorio de Proveedores de Madera Certificada*, de FSC Perú, 2014, Cámara Nacional Forestal (http://www.cnf.org.pe/proveedores_certificados.html).

Amenaza de productos sustitutos

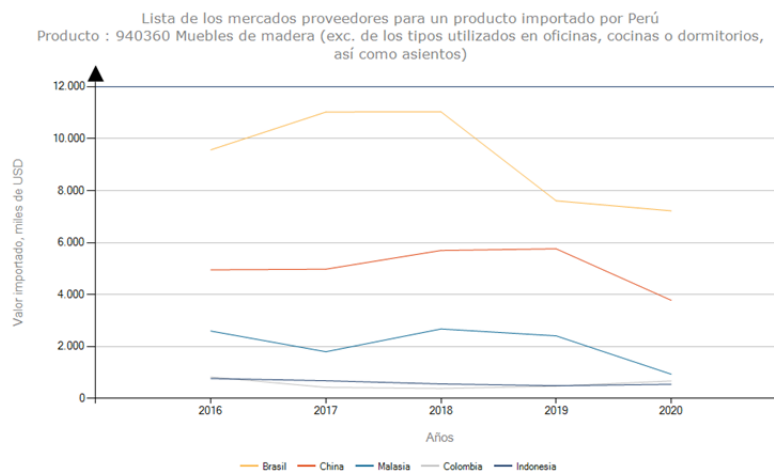
Existe una gran variedad de materiales utilizados para fabricar muebles para el hogar, entre los más destacados están: aglomerados, tableros MDF, chapa natural, y madera maciza que por lo general no son extraídos de manera sostenible. Estos muebles son comercializados tanto por tiendas de muebles de lujo (con diseños exclusivos y material de gran calidad), como por tiendas retail (con muebles a precios más asequibles).

Insight Hunting SEO (2021, como se citó en Andina, 2021) destaca a “Ferrini Design” en el caso de las tiendas de lujo, debido al crecimiento del 25% que obtuvo la marca, siendo reconocida por su estilo único y tendencia. Asimismo, IPSOS Perú (2019), como se cita en Perú Retail, 2020) detalla que las tiendas de remodelamiento del hogar que se encuentran en el top of mind son “Sodimac” con un 40%, le sigue “Maestro” con 33% y por último “Promart” con 12%.

Por otro lado, a pesar de la reciente tendencia del consumidor por adquirir productos ecológicos y de marcas sostenibles, la gran mayoría del mercado sigue optando por muebles de madera convencional.

Figura 4

Tasa de crecimiento anual de las importaciones de muebles de madera durante el periodo 2016-2020

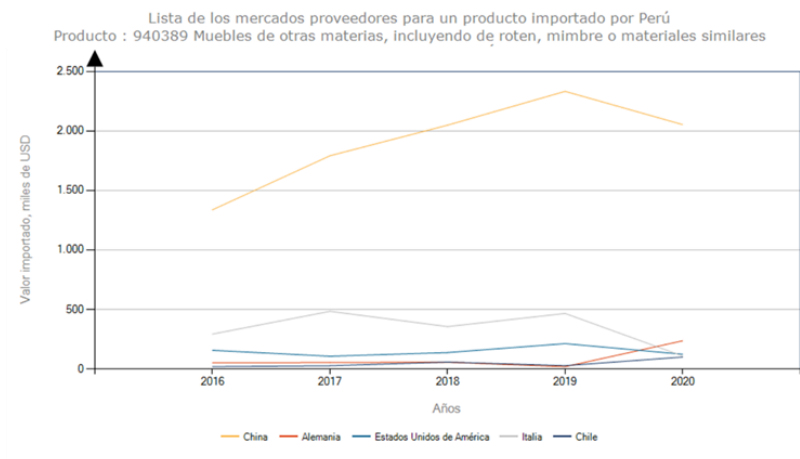


Nota y Fuente: elaboración propia con data de Trademap.

El gráfico presenta las importaciones de muebles de madera realizadas desde el 2016 al 2020, alcanzando un mayor pico entre los años 2017-2018 por importar muebles desde Brasil valorizados en 11 millones de dólares americanos aproximadamente. También, demuestra la caída en las importaciones para el 2020, año que empezó la pandemia y limitó las transacciones comerciales a nivel mundial.

Figura 5

Tasa de crecimiento anual de las importaciones de muebles de roten, mimbre o materiales similares durante el periodo 2016-2020



Nota y Fuente: elaboración propia con data de Trademap.

En el caso de la importación de muebles de materiales sostenibles como roten, mimbre, bambú, etc. El mayor nivel de importación se dio en el 2019 desde Brasil por un valor menor a los 2.5 millones de dólares americanos. Cifra considerablemente menor, si se compara con la importación de muebles de madera. Al igual que el gráfico anterior, a partir del 2020 se ve la disminución de las importaciones por la pandemia.

Por lo que, se concluye que el consumidor tiene para elegir una amplia variedad de muebles para el hogar, de diferentes materiales, precios, marcas, y acabados; resultando en una amenaza alta de los productos sustitutos.

Amenaza de nuevos competidores

Durante la pandemia la tendencia por marcas sostenibles fue ganando nuevamente relevancia, conllevando que el consumidor sea más cuidadoso con el cuidado del medio ambiente. Lectra (2020) aseguró que para el 2027 el tamaño de mercado del sector de los muebles ecológicos habrá alcanzado los 59.8 millones de dólares. El crecimiento se debe

principalmente a que el covid-19 obliga a la población a realizar gran parte de sus actividades cotidianas desde el hogar, por lo que es necesario mejorar la comodidad y el estilo del lugar donde pasa el mayor tiempo del día.

Además, CAPECE (2021, citado por Bravo, 2021) en su estudio del ecommerce afirma que el comercio online en el Perú creció un 55% con respecto al 2020, llegando a alcanzar ingresos de 9.3 millones de dólares, de los cuales el 70% de las ventas provienen de Lima y Callao. Por ello y teniendo en cuenta el incremento de la compra por internet, y su tendencia a seguir creciendo, para el empresario no será obligatorio que realice una inversión inicial por implementar las tiendas físicas, podrá enfocarse en la marca, en su canal digital y la logística de distribución; reduciendo los requisitos de capital para los inversores.

El crecimiento inminente del mercado de muebles de madera extraída de manera sostenible, así como la efectividad de los canales digitales en la venta de productos que facilita que más empresarios puedan alcanzar el monto mínimo de capital, son motivos para que nuevos inversores y marcas ingresen al sector; por ello, se determina que la amenaza de nuevos competidores es alta.

3.2 Análisis interno

3.2.1 Análisis de la cadena de valor

3.2.1.1 Actividades primarias

Logística Interna

Para el proceso de la logística interna o también llamada de entrada, el servicio de obtención y construcción de muebles será realizado por una empresa tercerizada. Nosotros, como empresa, proveeremos al terciario la materia prima para la construcción de los muebles. De esta manera, tendremos un mejor seguimiento al origen de las maderas destinadas a los muebles, el cual es la madera sostenible. Asimismo, en algunos casos la empresa tercerizada

se encargará de conseguir los materiales indirectos necesarios para construir el mueble con el diseño solicitado. Dicho de otra manera, la empresa obtendrá la madera de la selva peruana, y luego fabricará el mueble en los talleres de producción con personal capacitado. Además, nuestra empresa realizará seguimiento a todo el proceso de producción con el fin de asegurar que se realice de manera correcta y según los estándares de sostenibilidad, de acuerdo a las certificaciones obtenidas. Una vez finalice la elaboración del mueble, éste será movilizad al almacén de nuestra empresa, en el cual contará con un espacio de almacenamiento idóneo para este tipo de productos.

Por lo mencionado, se expone que la empresa tendrá personal calificado para realizar el seguimiento a la compañía terciaria, por lo que esto generará un gasto adicional. Entonces, eso se resume en una debilidad. Esto es debido a que la logística interna del proceso de muebles de madera sostenible es un proceso que conlleva tiempo, además de que se debe depositar alta confianza en el personal que supervisará que todo se realice de acuerdo a los parámetros determinados.

Diseño

El objetivo del proceso de diseño es crear productos estéticos, funcionales e innovadores que brinden bienestar al consumidor. El proceso de diseño inicia con la investigación y análisis de tendencias y estilos de muebles para el hogar. Luego, se desarrolla el diseño de la colección de mobiliarios seleccionando el tipo de madera, la carta de colores, carta de textiles y texturas, accesorios y herrajes. Posteriormente, de acuerdo con los diseños se procede a elaborar los planos (elevaciones, cortes y detalles) y vistas 3D mediante software CAD por cada modelo de mueble, que incluirán todas las indicaciones y especificaciones de sus dimensiones, espesores y tipo de montaje.

Asimismo, hay que señalar que la empresa contará con un equipo de profesionales de la industria como arquitectos y diseñadores, quienes se encargarán de realizar los diseños de los mobiliarios para el hogar.

Producción

El proceso de fabricación de muebles para el hogar será tercerizado a un taller de producción calificado en carpintería y ebanistería. El taller de producción se encargará de la fabricación integral de los mobiliarios que incluye el corte de la madera para obtener las piezas del mueble, el aplacado de las piezas cortadas y el encolado de los cantos. Asimismo, mediante máquinas se realizarán los cortes a las piezas más complejas, que a su vez lograrán marcar, dibujar y decorar las piezas para plasmar con exactitud el diseño elegido sobre la madera. Además, para mantener las piezas intactas éstas serán pulidas manualmente, pintadas y barnizadas para garantizar su calidad. También, se brindará un tratamiento a la madera para su conservación y resistencia al paso del tiempo. Finalmente, los muebles tendrán un riguroso control de calidad con el objetivo de cumplir con los estándares de calidad de nuestros productos. La supervisión de la producción estará a cargo del equipo de diseño.

Marketing y Ventas

Las estrategias de marketing y ventas estarán orientadas al canal online. En ese sentido, se diseñarán y planificarán las estrategias de marketing digital aplicadas al principal canal de ventas de la empresa, el cual es referido a la tienda online. Asimismo, se establecerá un plan de social media, el cual tendrá el propósito de atraer al público objetivo, generar conversión y lograr fidelizarlo a través de nuestra ventaja competitiva mediante una experiencia de compra que supere sus expectativas.

Logística externa

El plan de distribución se efectuará considerando el almacenaje y transporte del producto. Si bien, los productos a comercializar serán elaborados en base a un concepto de

diseño, los clientes serán capaces de visualizarlo en la tienda virtual y una vez efectuada la compra del mueble, el cliente decida el lugar de entrega. La empresa contará con un servicio de transporte donde los miembros estarán totalmente capacitados para una pronta y correcta entrega.

En ese sentido, los consumidores contarán con una amplia apertura a diseños nuevos entregados a tiempo; además de contar con personal capacitado que realizará el transporte a su destino.

Servicio

Al contar con una tienda virtual y redes sociales para concretar una venta más personalizada con el cliente, se contará con un servicio de asesoramiento de compra con diseñadores de la empresa quienes brindarán una asesoría en caso el cliente lo requiera para los diferentes espacios que el cliente solicite. Asimismo, se ofrecerá un servicio postventa mediante el seguimiento en el traslado del producto, así como el servicio al cliente después de la compra. Además, se tomará en cuenta la conformidad del cliente y cómo fue su experiencia con la adquisición del producto.

De esta manera, se buscará lograr la satisfacción de la necesidad de los clientes mediante el servicio personalizado al momento de la compra y el seguimiento postventa después de la misma.

3.2.1.2 Actividades Secundarias

Infraestructura

En primer lugar, los sistemas informáticos están compuestos por el hardware y software que requerirá la empresa, entre ellas se necesitarán una computadora para el diseño gráfico, así como los sistemas que permitirán realizar el diseño y manejo de información. Asimismo, se requerirá la adquisición en un dominio y hosting para la tienda virtual. Por otro lado, los

sistemas de seguridad también se suman a la lista de software que permitirán estar sincronizados para realizar las gestiones y monitoreos de las redes sociales y data.

En segundo lugar, la empresa alquilará un local donde se implementará la oficina y almacén. Asimismo, contará con los servicios de luz, agua e internet. Además, se necesitarán los servicios de un profesional de contabilidad externo.

En tercer lugar, el sistema estará sistematizado por medio de una unidad virtual, la que permitirá al personal poder acceder a la data y realizar las gestiones propias del modelo de negocio. Para ello, se utilizará el sistema de almacenamiento virtual y nos permitirá monitorear el stock de los muebles.

Por todo lo expuesto, se contará con las computadoras necesarias para el trabajo de diseño gráfico, asimismo, contaremos con los programas de seguridad y diseño. Sin embargo, en un futuro se requerirá de un local que nos permitirá habilitar un taller de producción de los mobiliarios para el hogar y un contador para el manejo de la contabilidad de la empresa.

Recursos Humanos

El personal estará conformado por especialistas altamente calificados e idóneos para el área que desempeñen las actividades de la empresa. Es por ello, que el equipo se preparará de manera constante por medio de capacitaciones en el que compartirán ideas acerca de las funciones y como se irán realizando las operaciones de cada área. De esta manera, el equipo tendrá sus respectivas funciones con el objetivo de minimizar gastos.

El equipo cuenta con un profesional graduado en la carrera de diseño gráfico, asimismo, contaremos con personal con experiencia para el área marketing y ventas. El personal que estará a cargo de la producción serán proveedores por el momento. Además, se contará con un personal para el sistema de información o data de la empresa. Asimismo, contamos con un profesional en arquitectura para la supervisión del acabado de los muebles.

Por todo lo expuesto, el equipo contará con personal cualificado quienes asumirán las responsabilidades de la empresa. Además, los proveedores serán personal de confianza y con mucha ética profesional. Sin embargo, la empresa tiene alta dependencia con algunos proveedores de producción y adquisición de madera sostenible, ya que la producción será tercerizada por profesionales con experiencia en fabricación de mobiliarios de madera para el hogar.

Desarrollo de la Tecnología

Debido a que el principal ingreso de la empresa será la comercialización de mobiliarios de madera sostenible con diseños exclusivos y de alta calidad, es importante que el proveedor elegido para la producción y los acabados de los muebles utilicen maquinaria de última generación. Por ejemplo, verificar que para la fabricación cuenten con sierra circular, sierra caladora, cepilladora y compresor de aire; y para los productos terminados empleen el método de secado químico o la impermeabilización de la madera. De esta manera, buscaremos obtener una producción de muebles de madera para el hogar bajo los mejores estándares de calidad y con un nivel de residuos mínimo. Además, reducir el tiempo de ensamblado y acabado para abastecer siempre a la potencial demanda.

Los profesionales de diseño deberán manejar el software de CAD para crear vistas 3D de los mobiliarios, ya que mediante la realidad aumentada que permitirán ubicar los muebles deseados en el hogar del cliente, obteniendo una mejor idea de los colores, el tamaño, y de cómo se verá el ambiente en el futuro.

A su vez, se usarán plataformas digitales como la tienda virtual. También, redes sociales para mantener informados a los clientes, publicidad en redes y motores de búsqueda para promocionar la marca/productos y llegar a nuevos usuarios.

A pesar de que la implementación de la tienda virtual brinde mayor satisfacción al cliente y la realidad aumentada del diseño de los muebles sea una ventaja competitiva, asegurar

el uso de las maquinarias de última generación dependerá del taller de producción, la mayoría de los talleres son artesanales y los talleres industriales son limitados; por ejemplo, en Lima tenemos a “Remasa El Pino”, “Madexo”, “Maderera Nuevaera” y “Maderera Pizarro”, entre los más reconocidos por su calidad.

Compras

El abastecimiento inicial de los recursos tecnológicos necesarios para el equipo de diseño y desarrollo de software serán por licitaciones privadas donde se aceptarán y evaluarán ofertas de diferentes proveedores, la elección del proveedor dependerá si la cotización cumple con las características técnicas, condiciones comerciales, y brindará precios competitivos.

En el caso de las compras regulares de la materia prima, sabiendo que la principal diferencia de la empresa es el uso de madera sustentable, se deberá evaluar, además de los criterios antes mencionados, que los proveedores sean nacionales y que cuenten con la certificación FSC, existen tres tipos: el certificado FM o manejo forestal, CoC o cadena de custodia y CW o madera controlada. Para nuestra empresa será necesario que el proveedor maneje la certificación de manejo forestal, con esta acreditación se probará que la extracción de la madera haya sido realizada de manera legal y sostenible, lo cual contribuye a la preservación de los bosques.

Las licitaciones privadas permitirán una mejor gestión e imparcialidad en el proceso de compras, además de escoger la opción más eficiente. A pesar de que se comparten la mayoría de los procesos entre las compras de abastecimiento inicial y regulares (por materia prima), el requisito para los proveedores de madera de contar con las certificaciones FSC que nos limita a tener una lista de catorce proveedores.

3.3 Análisis FODA

3.3.1 Fortalezas

- Diseños de mobiliario bajo el concepto de colección y diseñados por profesionales de la industria.
- Mobiliario fabricado con madera peruana sostenible.
- Tienda virtual con fotografía de producto 360° que permite la visualización del mobiliario en todos sus ángulos.
- Tienda virtual con realidad aumentada que permite visualizar el mobiliario en el espacio elegido.
- Asesoría personalizada.
- Personal cualificado.

3.3.2 Oportunidades

- Crecimiento anual del 4 % durante el periodo 2016 – 2020 en el sector de muebles de madera para el hogar.
- Incremento del 53 % en el 2021, con respecto al año 2019, en Lima por las búsquedas en internet de mobiliario para el hogar. Consideradas como las categorías más buscadas a: sofás, sillones, accesorios para el hogar, mesas de centro, sillas y poltronas.
- Alcance de 59.8 millones de dólares en el mercado del sector de los muebles ecológicos para el 2027.
- Incremento del 55 % en el 2021, con respecto al año anterior, en el comercio online en el Perú, siendo el 70 % de las ventas en Lima y Callao.
- Promoción del estado para fomentar el uso de madera sostenible a través de la estrategia Nacional Multisectorial de Lucha contra la Tala Ilegal.

- Incremento del 22 % en el 2020, con respecto al año anterior, en las exportaciones de muebles de madera para comedor y dormitorio.

3.3.3 Debilidades

- Alta dependencia de proveedores de madera sostenible
- No contar con una oficina y almacén propio.
- No contamos con artesanos en acabados de madera.
- Carecemos de un personal para el área de contabilidad.

3.3.4 Amenazas

- Incremento de la competencia.
- Preferencia por productos convencionales.
- Inflación.
- Aumento en el costo de combustible en el último trimestre.
- Inestabilidad política que ocasiona disminución de las inversiones.

Tabla 2

Matriz Foda Cruzada

ANÁLISIS INTERNO		
	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES - D
	F1: Diseños de mobiliario bajo el concepto de colección y diseñados por profesionales de la industria.	D1: Alta dependencia de proveedores de madera sostenible.
	F2: Mobiliario fabricado con madera peruana sostenible.	D2: No contar con una oficina y almacén propio.
	F3: Tienda virtual con fotografía de producto 360° que permite la visualización del mobiliario en todos sus ángulos.	D3: No contamos con artesanos en acabados de madera.
	F4: Tienda virtual con realidad aumentada que permite visualizar el mobiliario en el espacio elegido.	D4: Carecemos de un personal para el área de contabilidad.
	F5: Asesoría personalizada.	
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS OFENSIVAS - FO	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN - DO
O1: Crecimiento anual del 4 % durante el periodo 2016 – 2020 en el sector de muebles de madera para el hogar.	F1-O1: Desarrollar nuevos productos por temporada según la tendencia de diseño de interiores.	D1 y O1: Establecer políticas clave con los proveedores clave del sector maderero.
O2: Incremento del 53 % en el 2021, con respecto al año 2019, en Lima por las búsquedas en internet de mobiliario para el hogar. Consideradas como las	F2-O2: Promocionar la característica diferencial “fabricado con madera peruana sostenible” en redes sociales.	D2 y O2: Adquirir un local para la producción y exhibición de diseños debido al incremento de la población.

categorías más buscadas a: sofás, sillones, accesorios para el hogar, mesas de centro, sillas y poltronas.		
O3: Alcance de 59.8 millones de dólares en el mercado del sector de los muebles ecológicos para el 2027.	F3 y F4-O3 y O4: Invertir en publicidad para visualizar los productos en la tienda virtual de los muebles ecológicos.	D3- O3: Contratar artesanos especialistas en el rubro para la fabricación de muebles y que cuente con buen acabado.
O4: Incremento del 55% en el 2021, con respecto al año anterior, en el comercio online en el Perú, siendo el 70% de las ventas en Lima y Callao.		D4 y O4: Tercerizar los servicios contables con el objetivo de reducir costos operativos del modelo de negocio.
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS - FA	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA - DA
A1: Incremento de la competencia.	F1-F2 y A1: Diseñar muebles sostenibles personalizados para contrarrestar la competencia.	A1 y D1: Concretar alianzas estratégicas con los proveedores para la producción de muebles.
A2: Preferencia por productos convencionales.	F3 y A2: Implementar una tienda virtual con productos convencionales y personalizados.	A2-D2: Aprovechar las tecnologías para promocionar los modelos de tienda de manera virtual.
A3: Inflación.	F1-F2-A3 y A4: Tercerizar la fabricación de muebles.	A3 y D3: Valorar las técnicas y prácticas de los artesanos y mejorar las condiciones de oferta.
A4: Aumento en el costo de combustible en el último trimestre.		A4 – D4 -D5: Gestionar los costos y gastos operativos de la empresa.
A5: Inestabilidad política que ocasiona disminución de las inversiones.		

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

3.4 Visión

Posicionarnos como empresa líder dedicada a la comercialización de muebles de madera sostenible en Lima Metropolitana; involucrando factores como la innovación, diseños exclusivos de los muebles bajo estándares de sostenibilidad y de calidad.

3.5 Misión

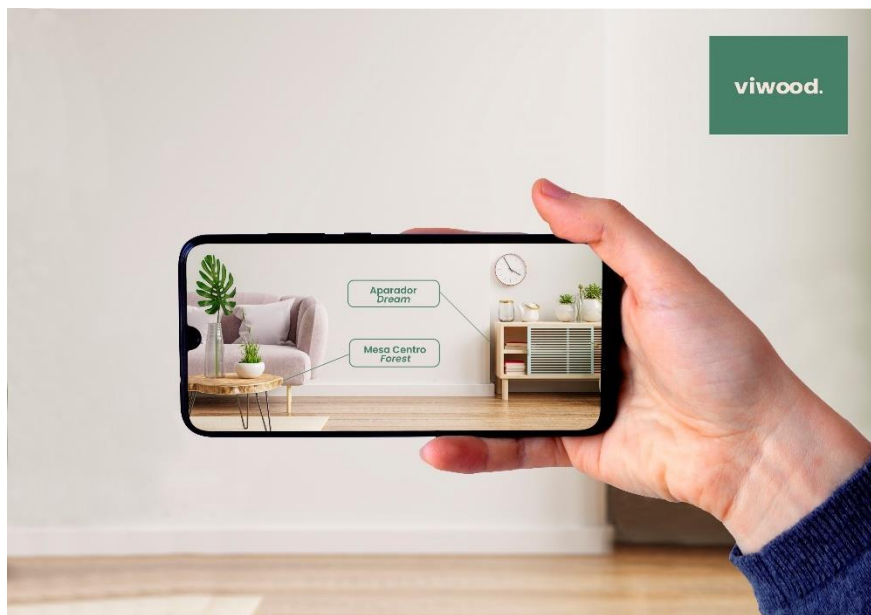
Brindar a nuestros clientes una experiencia innovadora en la compra de muebles de calidad fabricados con madera peruana sostenible con diseños exclusivos, utilizando la tecnología en todos los procesos.

3.6 Estrategia Genérica

La estrategia aplicada por Viwood será la diferenciación, la cual se basa en cuatro elementos diferenciadores. En primer lugar, el diseño de los mobiliarios, los cuales serán realizados por profesionales de la industria como arquitectos y diseñadores, quienes se encargarán de diseñar los mobiliarios para el hogar de acuerdo a las principales tendencias y estilos en decoración. En segundo lugar, la sostenibilidad, la materia prima para la fabricación de mobiliario para el hogar cuenta con “Certificación de Cadena de Custodia” FSC, el cual certifica que la madera es obtenida de bosques certificados y controlados. En tercer lugar, la calidad, los mobiliarios serán fabricados con madera peruana sostenible y a su vez son producidos con altos estándares de calidad, los cuales son constatados mediante procesos de control de calidad. En cuarto lugar, visualización de productos mediante realidad aumentada que permitirá la visualización del mobiliario a escala y en el espacio elegido por el consumidor utilizando la tecnología y a su vez fotografía de producto 360° que permitirá visualizar cada producto en todos sus ángulos a través de la tienda virtual.

Figura 6

Realidad Virtual Viwood



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

3.7 Objetivos Estratégicos

3.7.1 Objetivos a corto plazo

- Desarrollar nuevos productos en un 20 % en los siguientes seis meses del 2022 en todo el país. El área encargada para elaborar los diseños es la gerencia de diseño y supervisión integral.
- Promocionar al 35 % de los productos por medio de las redes sociales para los meses de junio y julio. El departamento de marketing estará a cargo de promover la publicidad a través de la Internet.
- Invertir un 50 % en publicidad y sistemas informáticos para el trabajo de diseño en 3D en los meses de junio y julio, estarán a cargo el área de finanzas y sistemas.
- Contratar artesanos especialistas en los próximos 6 meses para la fabricación de mobiliarios para el hogar.

- Tercerizar los servicios de contabilidad en un 100 %, permitiendo minimizar riesgos los siguientes meses. Establecer políticas con los proveedores para manejar de manera eficiente la cadena de suministro durante el periodo 2022.
- Implementar una tienda virtual en el 2022 para la comercialización de los mobiliarios.
- Mantener la tercerización con los proveedores en un 60 % de los productos. Este estará a cargo del departamento de logística.
- Aumentar las ventas online en un 50 % en Lima en los siguientes 6 meses con ayuda del departamento de MKT.

3.7.2 Objetivos a largo plazo

- Adquirir un local al quinto año, donde se realice la producción de los mobiliarios.
- Incrementar las ventas en un 80 % por medio de las redes sociales en todo el país los siguientes 3 años.

4 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

4.1 Descripción de la metodología de validación del modelo de negocio.

Partiendo por nuestra hipótesis que los consumidores buscan adquirir muebles para el hogar de alta calidad a través de una tienda virtual y fabricados con madera peruana sostenible, se desarrolló la metodología cualitativa mediante el uso de la técnica de entrevista a profundidad, la cual fue dirigida a 20 personas del público objetivo con la finalidad de recopilar información del perfil del cliente y validar o descartar la hipótesis. Se estableció que si el 50% de los entrevistados estaban interesados en comprar un mueble de madera peruana sostenible se daba por validado la hipótesis.

El siguiente paso fue validar el modelo de negocio, que es la solución que planteamos ante dicha necesidad en el mercado, para ello se aplicó la metodología cuantitativa mediante un experimento de medición, éste consistió en crear un landing page y promocionarlo en un anuncio del fanpage de la marca para comprobar si el usuario estaba interesado en nuestra

propuesta, si la respuesta era positiva, el usuario tenía la opción de dejar su nombre y correo electrónico para ser contactado en un futuro. Asimismo, como indicador se delimitó que la tasa de conversión y cantidad de personas suscritas sobre cantidad total de visitantes no debía ser menor a 20% para dar por validado la propuesta de valor.

4.2 Experimentos de validación del problema.

Para la validación de la hipótesis planteada se desarrolló la técnica cualitativa de entrevista a profundidad, el cual fue dirigido a 20 personas del público objetivo. Se estableció que si más del 50 % de entrevistados manifestaba interés se validaba el problema.

Figura 7

Tarjeta de Pruebas

TARJETA DE PRUEBAS	
Paso 1: Hipótesis CREEMOS QUE	Los consumidores están en búsqueda de mobiliarios para el hogar de alta calidad fabricados con madera peruana sostenible, y que puedan ser adquiridos mediante una tienda virtual.
Paso 2: Probar PARA VERIFICARLO, HAREMOS	Se realizarán entrevistas a profundidad al público objetivo que toman o influyen en las decisiones de compra en el hogar, con le objetivo de tener información relevante respecto al perfil del cliente.
Paso 3: Métrica Y MEDIREMOS	Se medirá en el número de personas interesadas en adquirir mobiliario para el hogar fabricado con madera sostenible.
Paso 4: Criterios TENEMOS RAZÓN SI	Tendremos razón si el 50% de los entrevistados manifiesta su interés en la compra de mobiliario fabricado con madera peruana sostenible.

Nota: Fuente y elaboración: Carbajal, Cayturo, Bazan, Jaramillo & Zanabria (2022).

Figura 8

Tarjeta de aprendizaje

TARJETA DE APRENDIZAJE	
Paso 1: Hipótesis CREÍAMOS QUE	Los consumidores están en búsqueda de mobiliarios para el hogar de alta calidad fabricados con madera peruana sostenible, y que puedan ser adquiridos mediante una tienda virtual.
Paso 2: Observación OBSERVAMOS	Observamos que la mayoría de los entrevistados realizan compras de mobiliarios por internet y valoran enormemente factores como la calidad del producto, diseño, servicio postventa y rapidez en el tiempo de entrega.
Paso 3: Aprendizaje y conclusiones APRENDIMOS QUE	Los factores de mayor importancia para los consumidores son la calidad de los muebles, durabilidad, tipo de madera, acabados y que se adecuen a su estilo de vida.
Paso 4: Decisiones y Acciones POR LO TANTO, HAREMOS	Comercializaremos mobiliario para el hogar diseñado por profesionales de la industria, fabricado con madera peruana sostenible y supervisado bajo un estricto control de calidad, que garantice las cualidades valoradas por lo clientes, adicionalmente a servicios complementarios como asesoría en diseño de interiores y un programa de realidad aumentada para que los consumidores puedan visualizar el mobiliario en 3D en el espacio elegido de su hogar.

Nota: Fuente y elaboración: Carbajal, Cayturo, Bazan, Jaramillo & Zanabria (2022).

Entonces, con respecto a las tarjetas de pruebas, ésta nos permite validar la propuesta del modelo de negocio a través del landing page. Además, permite verificar si el prototipo tiene la aceptación de los clientes; de esta manera, podremos cuantificar a las personas interesadas.

4.3 Experimentos de validación de la solución.

Figura 9

Logo marca “Viwood”



Nota: Fuente y elaboración: autores de este artículo.

Figura 10

Diseño del Landing Page



Nota: Landing Page. Fuente y elaboración: autores de este artículo.

Anuncio en Fanpage de Facebook:

Para el primer anuncio en el fanpage del Facebook, se consideró utilizar la imagen de uno de nuestros productos. En ese sentido, se eligió mostrar un escritorio, ya que representa un mueble popular en los últimos años, debido a la modalidad del Home Office. Por ello, se observa que el producto tiene una gran demanda en el mercado virtual.

Figura 11

Anuncio en Facebook



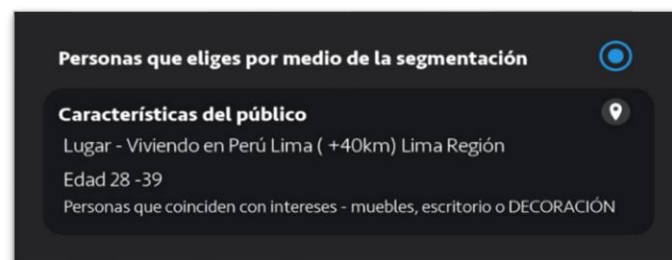
Nota: Anuncio en Fanpage Facebook. Fuente y elaboración: Carbajal, Cayturo, Bazan, Jaramillo & Zanabria (2022).

Segmentación de la idea del negocio

A la creación del fanpage en el Facebook, se debe realizar una segmentación del público a quienes le aparecerá el anuncio. Para esta ocasión, se segmentó de la siguiente manera: hombres y mujeres en edades de 28 a 39 años de edad con nivel socioeconómico A/B que residan en Lima Metropolitana.

Figura 12

Segmentación del anuncio en Facebook



Nota: Segmentación de anuncio en fanpage de Facebook. Fuente y elaboración: Carbajal, Cayturo, Bazan, Jaramillo & Zanabria (2022).

Versión Final de las Tarjetas

Según la información y resultados obtenidos, se realizó el lienzo final de las tarjetas de prueba y de aprendizaje.

Figura 13

Versión Final de Tarjeta de Prueba

TARJETA DE PRUEBAS	
Presentación del producto en canales digitales	13/02/2022
Grupo 1	
PASO 1 : HIPÓTESIS Creemos que	Se quiere validar si la propuesta de valor será aceptada por el cliente, por este motivo hicimos el landingpage en donde colocamos dicha propuesta.
PASO 2 : PROBAR Para verificarlo, haremos	Para verificar haremos un prototipo del producto através de un Landing page en donde se coloca la propuesta de valor de nuestra empresa.
PASO 3 : MÉTRICA Y mediremos	Mediremos cuántas personas nos dejan sus datos y muestren interés de la propuesta de valor ofrecida.
PASO 4: CRITERIOS Tenemos razón si	La tasa de conversión no debe ser menos del 20%

Nota: Elaboración de la versión final de la tarjeta de prueba. Fuente y elaboración: Carbajal, Cayturo, Bazan, Jaramillo & Zanabria (2022).

Figura 14

Versión Final de Tarjeta de Aprendizaje

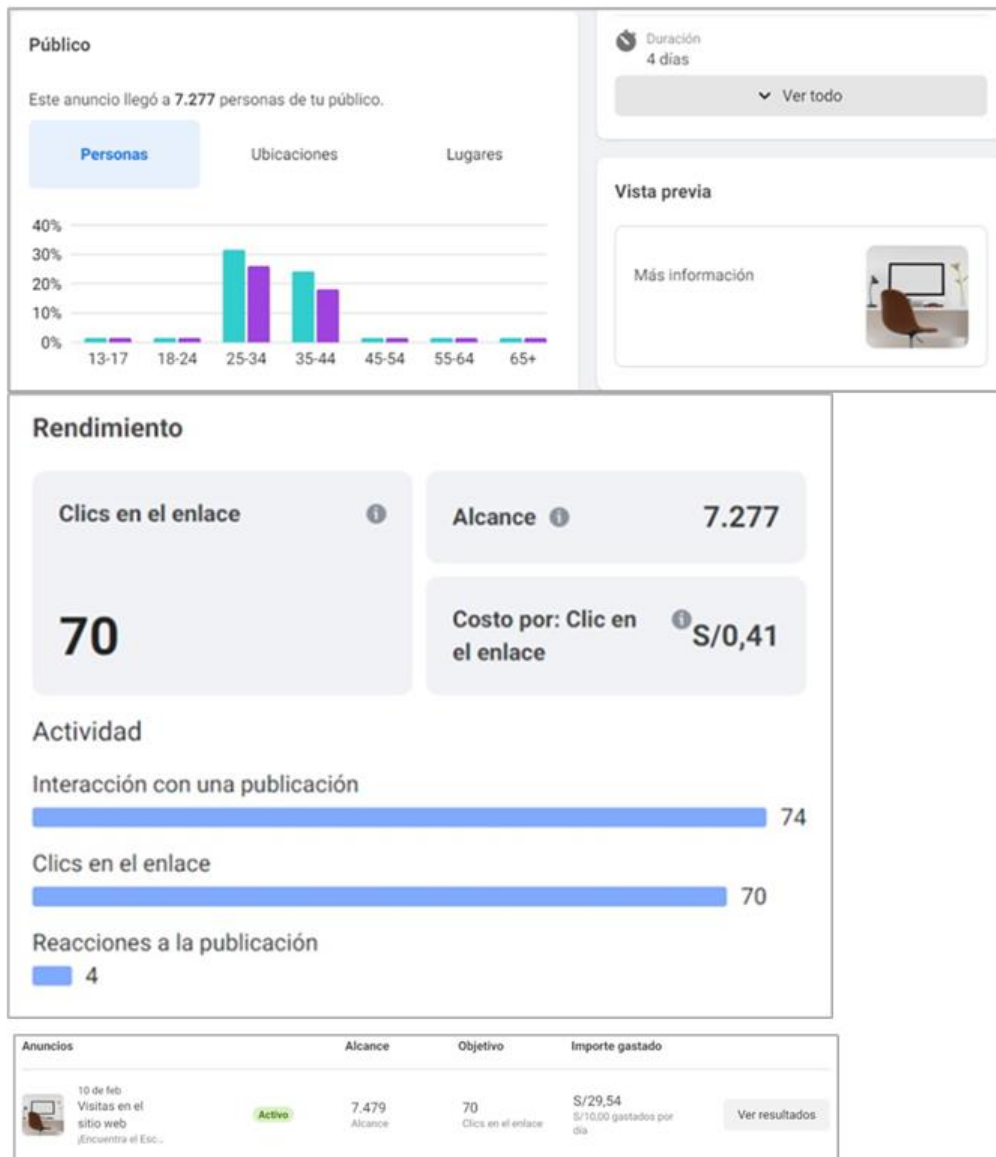
TARJETA DE APRENDIZAJE
Nombre de la conclusión Aceptación de la landing page por parte del público objetivo
PASO 1 - HIPÓTESIS
Creemos que El público objetivo mostrará interés en la propuesta de valor de Viwood
PASO 2 - OBSERVACIÓN
Observamos El público mostró interés en lo ofrecido y el 27% de los visitantes deseaba ser contactado
PASO 3 - APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES
A partir de ahí aprendimos que La propuesta basada en productos de alta calidad con valor agregado y contacto vía web fue aceptada por el público objetivo
PASO 4 - DECISIONES Y ACCIONES
Por lo tanto, haremos Mejoras en la interfaz de la página para seguir atrayendo potenciales compradores y analizar el uso de nuevos medios de contacto directos

Nota: Elaboración de la versión final de la tarjeta de aprendizaje. Fuente y elaboración: Carbajal, Cayturo, Bazan, Jaramillo & Zanabria (2022).

Por un lado, con la publicidad realizada en la red social más popular, Facebook, se logró segmentar mejor al público objetivo. La publicidad estuvo vigente durante 4 días en la red social mencionada. En ese periodo de tiempo, se obtuvo que la publicación alcanzó a más de 7,000 personas; y, entre ellas, 70 personas entraron al link que aparecía en la descripción del anuncio para conocer más de nuestra idea de negocio y producto que estamos ofreciendo.

Figura 15

Resultados obtenidos en el Fanpage



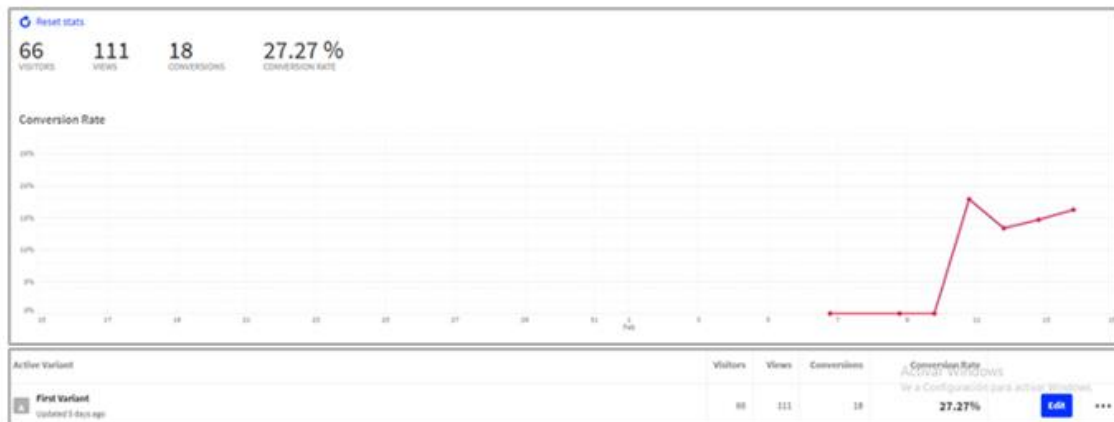
Nota:

Resultados obtenidos de la publicidad en Facebook. Fuente y elaboración: Carbajal, Cayturo, Bazan, Jaramillo & Zanabria (2022).

Por otro lado, la página donde realizamos el Landing Page muestra como resultado un número ligeramente menor a la cantidad que ingresaron al anuncio. Dicho de otra manera, hubo 66 visitas a la página, con una ratio de 27 %; en el cual, 18 de ellas se mostraron interesadas en ser contactadas por nuestra empresa para saber y conocer más de los productos ofrecidos.

Figura 16

Resultados obtenidos en Landing Page



Nota: Resultados obtenidos de las visitas al Landing Page. Fuente y elaboración: Carbajal, Cayturo, Bazan, Jaramillo & Zanabria (2022).

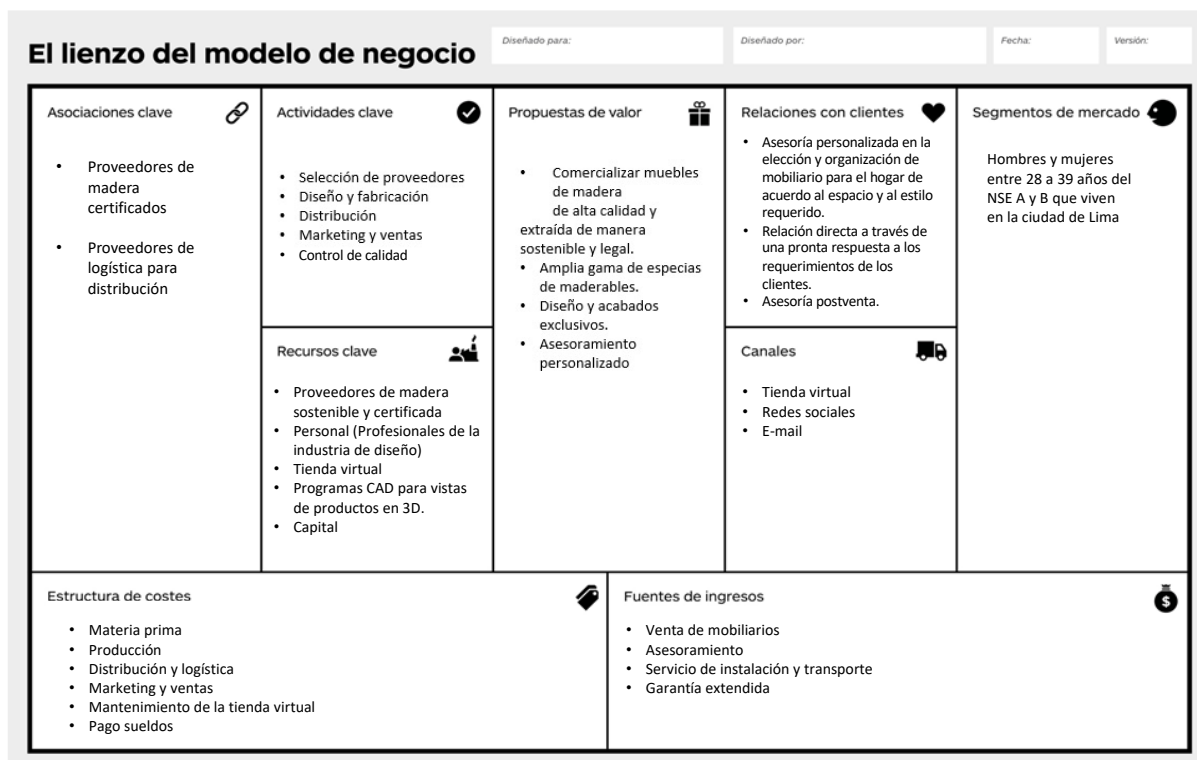
En resumen, se obtiene que el público objetivo tiene interés de nuestros productos, ya que visitaron el landing page. Dicho de otro modo, el ratio de las personas que están dispuestas a dejar sus datos para contactarse con nosotros fue del 27 %. De esa manera, se establece que los usuarios y clientes presentan un alto interés en nuestra marca. Por ello, se propone ampliar los medios de publicidad, es decir, se propone establecer un contacto más directo con el cliente mediante la publicidad en revistas o páginas web con temáticas de diseño de interiores.

4.4 Modelo de negocio final (BMC y VPC)

4.4.1 Business Model Canvas (BMC)

Figura 17

Business Model Canvas Viwood



Nota. El gráfico representa el lienzo del modelo de negocio de Viwood. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Segmento de mercado

Dirigido a hombres y mujeres entre los 28 y 39 años, que viven en la ciudad de Lima, pertenecientes al nivel socioeconómico A/B. En su mayoría son sofisticados, por lo que prefieren comprar productos innovadores, de diseño, exclusivos y de calidad. Además, siguen tendencias y son amantes de la tecnología, por lo cual utilizan los dispositivos y aplicaciones móviles como principales medios de comunicación y de compra.

Relación con el cliente

Para conseguir una satisfactoria experiencia de compra del cliente, es importante complementar el canal de ventas con una atención personalizada antes, durante y después de la compra. Por ello, se contará con profesionales encargados de asesorar según los requerimientos de diseño, tamaño y espacio que tenga el cliente. Asimismo, se brindará el servicio de instalación en el hogar del cliente. Las asesorías serán a elección del cliente, presenciales o virtuales. Asimismo, generar constantemente contenido relevante en redes sociales y brindar una pronta respuesta al usuario para mantener una comunidad activa, promoviendo las interacciones y comentarios entre las publicaciones compartidas.

Canales

El canal de ventas online será intuitivo, de fácil navegación, con un tiempo de carga rápido y un diseño responsive para el usuario, de esta manera el proceso de conversión será más efectivo. Por otro lado, se utilizarán las redes sociales y el email para materializar las estrategias de marketing digital, ya que estos medios facilitan la fidelización y brindan mayor alcance a potenciales clientes. Asimismo, en las redes sociales se desarrollará contenido orgánico para sostener la comunicación con los clientes, y además se crearán campañas publicitarias para atraer a clientes potenciales.

Propuesta de valor

El principal atractivo será la madera peruana extraída de manera sostenible y legal para la producción del mobiliario. También, se contará con diversos tipos de madera para realizar piezas versátiles y favorecer el diseño de muebles exclusivos y con estilo. Otro diferencial es el uso del software CAD para crear las vistas de realidad aumentada del mobiliario, por lo que los profesionales de diseño brindaran una asesoría completa, con lo cual el cliente encontrará el mobiliario que se adapte a sus necesidades.

Actividades clave

Para la fabricación del producto, se empezará por la elección de proveedores de madera con certificaciones FSC y los talleres encargados de la producción. Con la materia prima, se procederá al diseño y fabricación del mobiliario a través del taller, durante este proceso se realizará el control de calidad para asegurar un acabado impecable. Una vez, el producto termine de fabricarse, éste será distribuido al almacén de la empresa y luego cuando el cliente realice la compra se enviará el mobiliario al punto de entrega elegido previamente por el cliente.

Asimismo, se establecerán periódicamente estrategias de marketing y ventas con el objetivo de aumentar los clientes potenciales, fidelizar a los actuales y con ello alcanzar los objetivos propuestos.

Recursos clave

Como recursos claves tenemos a los proveedores certificados de madera sostenible, los profesionales de diseño y supervisión de producto, y los encargados de compras que seleccionaran los mejores proveedores para abastecer los requerimientos de la empresa. A su vez, la tienda virtual y los programas CAD para la visualización en 3D de los mobiliarios. Y el capital como principal recurso para iniciar las actividades empresariales.

Socios clave

Los principales socios serán los proveedores de madera certificados, para la distribución de la materia prima al local de producción tercerizado y los productos terminados será fundamental que el proveedor de logística cuente con la flota suficiente para realizar las entregas en el tiempo indicado y con la tecnología para el seguimiento en línea del envío.

Estructura de Costos

Dentro de los costos variables tenemos los costos de materia prima, en este caso la madera peruana sostenible, los costos de producción y distribución, que serán los pagos a los

proveedores, ya que estos procesos serán tercerizados. En costos fijos se realizará el mantenimiento de la tienda virtual, los pagos del hosting, dominio y el profesional de en diseño web. Asimismo, el pago de los sueldos al personal de la empresa.

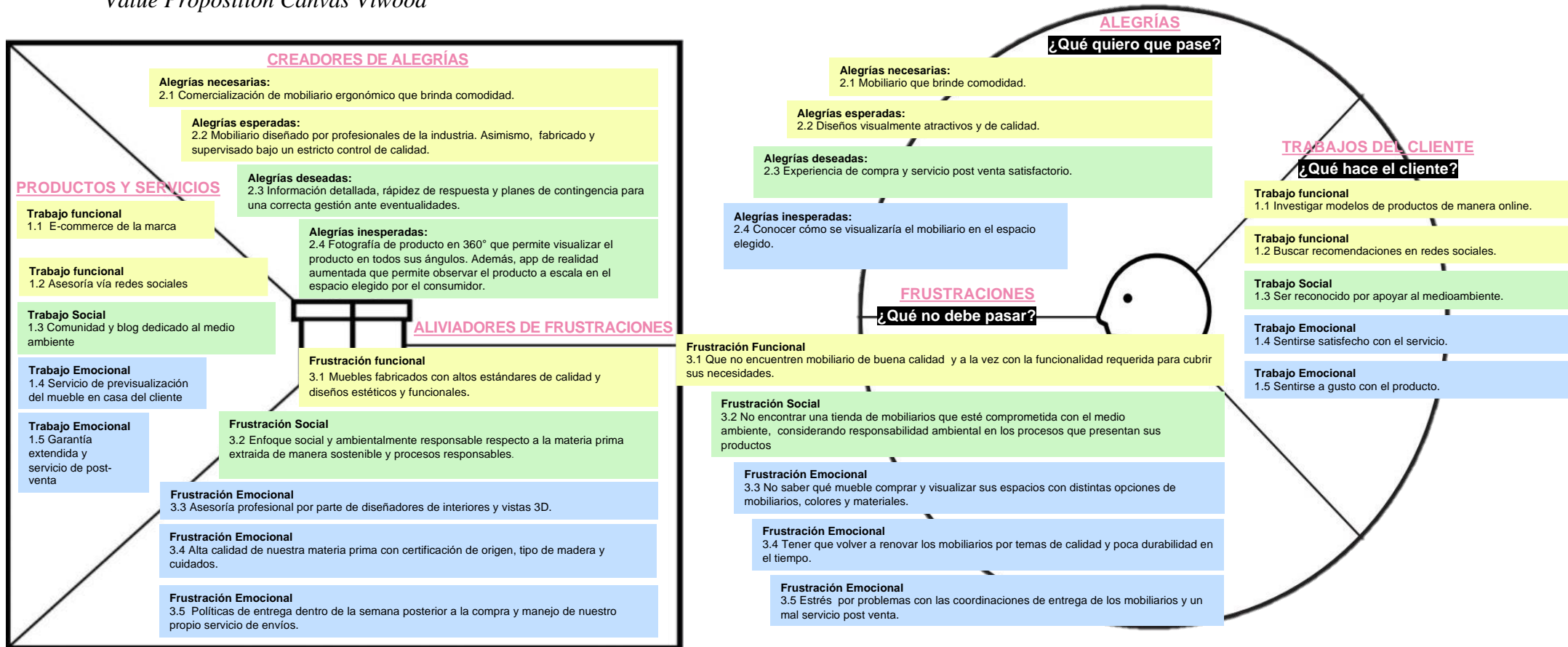
Fuentes de Ingreso

La venta de mobiliario para el hogar será la principal fuente de ingresos de la empresa. También, se tendrá ingresos secundarios por las asesorías virtuales o presenciales, instalación del mobiliario en el hogar, y garantía extendida del producto.

4.4.2 Value Proposition Canvas (VPC)

Figura 18

Value Proposition Canvas Viwood



Nota: Elaboración del Value Proposition Canvas. Fuente y elaboración: Carbajal, Cayturo, Bazan, Jaramillo & Zanabria (2022).

4.5 Conclusiones de la validación del modelo de negocio.

Se establece que los resultados impulsan la idea de negocio al mercado, ya que gracias a las estrategias, objetivos fijados, a los análisis PESTEL y la Cadena de Valor, obtenemos un mejor panorama para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De las cuales, se aprovecharán las oportunidades, se fomentarán las fortalezas, se mejorarán las debilidades y se crearán planes de contingencia en las amenazas.

Asimismo, la industria maderera se constituye como una industria de gran potencial, sin embargo, exige grandes responsabilidades como la conservación de los bosques mediante un enfoque de conservación productiva. En tal sentido, nuestro modelo de negocio se desarrolla con un compromiso en la sostenibilidad al brindar mobiliarios para el hogar fabricados con madera certificada. Por ello, Viwood trabajará con proveedores que cuenten con dicha certificación y que estén alineados a nuestras políticas de materiales y procesos de sostenibilidad; contribuyendo de esta manera a la preservación de los bosques mediante un manejo forestal sostenible brindando a nuestros clientes mobiliarios de diseño y calidad que superen sus expectativas.

Actualmente, los consumidores son conscientes del impacto de sus hábitos de consumo en la sociedad. Por esta razón, el consumidor peruano está cada vez más informado respecto a los productos que desea adquirir, es decir, revisa y se informa del origen y la composición de un determinado producto, lo que conlleva que los consumidores adopten una serie de medidas más responsables mediante la compra de productos sostenibles. Dicha característica en el comportamiento del consumidor se evidenció en el anuncio de publicidad realizado en el fanpage de la marca en Facebook, el cual se encargó de redirigir a los usuarios desde Facebook al landing page generando que entre los visitantes del landing page, el 27 % de ellos estuvieron dispuestos en dejar sus datos para ser contactados, superando de esta manera las expectativas planteadas, lo cual evidencia el gran interés del target en comprar mobiliarios para el hogar con

un compromiso de sostenibilidad. Finalmente, al ser de una industria que es muy explotada, con la investigación realizada se espera que el interés del público aumente en los próximos años, siempre cuando la empresa evolucione de acuerdo con el mercado cambiante. Por ello, se creó una muestra de publicidad por cuatro días, para conocer la reacción de las personas ante nuestra idea de negocio, reflejando resultados positivos.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

- Alcanzar el 6 % del público/mercado objetivo.
- Alcanzar un posicionamiento de marca del 15 % en el mercado disponible, considerándonos como una tienda virtual de mueblería de madera sostenible y con responsabilidad social, al tercer año de operatividad.
- Aumentar las ventas en un 28 % en el tercer año respecto al año inicial de operatividad.

5.2 Mercado objetivo:

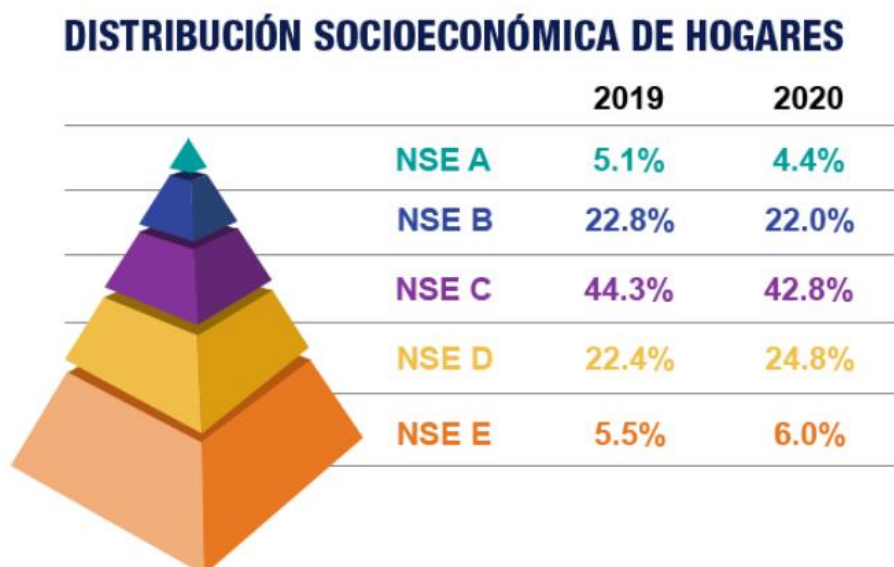
5.2.1 Tamaño de mercado total

Según los últimos resultados oficiales de INEI, en la capital abarca una población de 10 millones 628 mil 470 personas al término del año 2020, de los cuales, este proyecto se enfoca en hombres y mujeres de 28 a 39 años, de Lima Metropolitana.

5.2.2 Tamaño de mercado disponible

Figura 19

Distribución socioeconómica porcentual en Lima Metropolitana



Nota. Fuente: IPSOS 2022. Elaboración: IPSOS (2022).

Según la figura 19, el 26.4 % de habitantes pertenecen al NSE A y B de Lima Metropolitana.

Tabla 3

Población en Perú y su capital

Lima Metropolitana 2020		
Nivel Socioeconómico	Población	Porcentaje
NSE A	467,653	4.40%
NSE B	2,338,263	22.00%
NSE C	4,548,985	42.80%
NSE D	2,635,861	24.80%
NSE E	637,708	6.00%
Total	10,628,470	100.00%

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

El mercado disponible se delimitará por habitantes del norte, centro y sur de Lima Metropolitana Moderna, de 28 a 39 años de edad y que pertenecen al NSE A y B. En ese

sentido, tendremos como mercado disponible a un 26.40 % (NSE A y B) del total de la población de Lima Metropolitana.

5.2.3 Tamaño de mercado operativo (target)

Se considera que los muebles de este proyecto serán ofrecidos a un mercado premium. Dicho de otra manera, nos enfocaremos en los segmentos socioeconómicos A y B, los cuales pertenecen a Lima Moderna.

De los cuales, para el primer año, y teniendo en cuenta el mercado total, este proyecto se enfocará en las ventas de muebles en los distritos Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena, San Isidro, Miraflores, San Borja, La Molina y Monterrico.

Tabla 4

Población por distrito de Lima Metropolitana

Distritos	Habitantes
Jesús María	81,743
La Molina	160,244
Magdalena	159,149
Miraflores	108,855
San Borja	127,102
San Isidro	67,703
San Miguel	173,309

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

En la tabla se especifica la cantidad de habitantes que hay en los distritos mencionados, siendo el San Miguel el que con 173,309 se posiciona con el distrito con mayor cantidad de habitantes, mientras que San Isidro, con 67,703 es el distrito con menor cantidad de habitantes.

Adicional a ello, se dará prioridad al mercado A, entre los cuales ingresan los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja y San Isidro, con un total de 463,904 de habitantes en los distritos. Dicho de otra manera, daremos prioridad a un 53 % del total del mercado target. Es decir, más de la mitad, lo cual nos beneficiaría en el negocio.

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

Para poder tener conocimiento del crecimiento del mercado, se aplicó un análisis de su avance a lo largo de estos últimos años; por lo cual, según el Instituto Nacional de Estadística Informática (2021) menciona que para el cierre del 2021 el sector manufacturero presentó un incremento de 17.73 %, donde incluyen sus dos subsectores (primarios y no primarios). Ante ello, hace énfasis en que los bienes de consumo (enfoque en fabricación de muebles) se incrementó en 34.03 %, destacando así un resultado positivo para la producción industrial del mismo y del PBI en general.

Tabla 5

Cuadro de variación porcentual del Subsector Fabril No Primario 2021

Subsector Fabril No Primario: Diciembre 2021 (Año base 2007)			
Actividad	Ponderación	Variación porcentual 2021/2020	
		Diciembre	Enero-Diciembre
Sector Fabril No Primario	75,05	9,50	24,16
Bienes de Consumo	37,35	6,08	17,31
3100 Fabricación de muebles	2,70	-8,74	34,03
1410 Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	6,77	10,47	22,26
3211 Fabricación de joyas y artículos conexos	0,44	32,57	61,87
1071 Elaboración de productos de panadería	2,54	13,54	16,69
1103 Elaboración de bebidas malteadas y de malta	2,05	5,49	27,95
1430 Fabricación de artículos de punto y ganchillo	1,39	47,31	29,75
1104 Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	1,18	5,82	18,55
1709 Fabricación de otros artículos de papel y cartón	1,66	-15,96	-5,71
2023 Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador	2,88	-12,91	-3,87
Bienes Intermedios	34,58	11,06	30,68
2511 Fabricación de productos metálicos para uso estructural	1,83	21,35	56,78
2394 Fabricación de cemento, cal y yeso	3,42	1,92	35,67
2410 Industrias básicas de hierro y acero	1,72	1,39	47,39
2220 Fabricación de productos de plástico	3,08	-1,04	18,90
2011 Fabricación de sustancias químicas básicas	0,84	-10,81	-0,04
1622 Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones	0,42	-61,08	-14,75
Bienes de Capital	1,82	0,37	31,20
3091 Fabricación de motocicletas	0,15	5,25	62,64
2824 Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción	0,25	29,34	54,21
2813 Fabricación de otras bombas, compresores, grifos y válvulas	0,08	14,62	121,38
2512 Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal	0,18	-24,09	-88,05


Nota: Extraído de *Informe Técnico: Producción Nacional*, del Instituto Nacional de Estadística Informática, 2021, p. 28.

5.3 Estrategias de marketing:

5.3.1 Segmentación (buyer persona de cada perfil atendido).

Figura 20


Buyer persona 1

Sergio Lombardi 35 años	
DATOS DEMOGRAFICOS Vive en Miraflores, Lima Sector profesional: Telecomunicaciones Ocupación: Service Manager Nivel de cargo: Jefe Nivel educativo: Maestría	
LE MOTIVA Los productos que suponen una mejora en su estilo de vida, mayor comodidad y calidad, es un plus si es amigable con el medio ambiente. Además, saber que pueden adquirir el producto sin necesidad de salir de casa.	LE DESMOTIVA Las compras presenciales, tener que esperar para conseguir el producto. Si compra por internet, desea estar al tanto del estado de su pedido, desde que lo pide hasta que llega a casa.
NECESIDADES Un hogar con espacios amplios y habitaciones cómodas, para hacer más fácil su trabajo desde casa.	METAS Y DESEOS Amoblar y decorar las habitaciones de trabajo y relajación según sus gustos/preferencias.
GUSTOS Y AFICIONES Viajar, hacer deporte y estar al día con la nueva tecnología.	

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Figura 21

Buyer persona 2

Fiorella Rodriguez 30 años	
DATOS DEMOGRAFICOS Vive en San Isidro, Lima Sector profesional: Publicidad Ocupación: Branding Nivel de cargo: Directora Nivel educativo: Maestría	
LE MOTIVA Seguir las tendencias, productos con diseños exclusivos, de calidad, y a su vez que contribuyan con alguna causa como el cuidado al medio ambiente o apoyo a productos nacionales. También, valoran recibir atención especializada.	LE DESMOTIVA No recibir respuesta inmediata por un producto o el mal trato de un asesor. Si compra por internet, no le gusta cuando el proceso es demasiado largo o complicado.
NECESIDADES Tener un buen diseño y distribución del mobiliario de su hogar para recibir visitas, y tener espacio amplio en los dormitorios.	METAS Y DESEOS Amoblar y decorar todas las habitaciones de su hogar según sus gustos/preferencias.
GUSTOS Y AFICIONES Mascotas, hacer deporte, reuniones con amigos y estar al día con la moda.	

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

5.3.2 Posicionamiento

Viwood busca posicionarse en el segmento A y B, siendo la mejor alternativa para poder otorgarles productos variados de acuerdo a sus necesidades y a su vez brinda confianza desde su fabricación. Por ello, para lograr posicionarnos contaremos con características que nos ayudarán a destacar y diferenciarnos de los competidores directos; es decir, la aplicación

de la estrategia de “diferenciación” nos permitirá dar a conocer nuestra propuesta de valor, las cuales son:

- Diseños y acabados exclusivos e innovadores realizados por personal altamente capacitado.
- Asesoramiento personalizado de acuerdo con las necesidades y espacio que se desee.
- Visualización 360° de los mobiliarios elaborados mediante programas de realidad aumentada.
- Fabricación de productos con madera peruana sostenible y legal.
- Elaboración con altos estándares de calidad constatado en cada proceso.

En ese sentido, con la estrategia aplicada se busca brindar un producto innovador y de calidad para la decoración del hogar o espacio del usuario, contando también con un servicio postventa para lograr la satisfacción del cliente y otorgar cualquier asesoría que requiera. Asimismo, poder brindarles comodidad y confianza en la venta y entrega del producto.

5.3.3 Lanzamiento del producto

El lanzamiento de nuestro proyecto estará basado en campañas de marketing en redes sociales y medios tradicionales. Dicho de otro modo, la introducción de nuestros productos será por Facebook e Instagram que mostrarán nuestros diseños elaborados digitalmente; este mismo dará a conocer nuestra tienda virtual para aquellos que se encuentren interesados en asesorarse con profesionales. Asimismo, utilizaremos Tiktok, como red social complementaria, enfocándonos en compartir contenido a través de videos con el objetivo de llegar a un porcentaje de nuestro mercado objetivo que utiliza esta popular red social. También, utilizaremos mailing donde brindaremos información relevante sobre nuestros productos y/o descuentos exclusivos para nuestros suscriptores a la tienda virtual. Por lo tanto, al utilizar estas herramientas comunicaremos nuestra propuesta de valor.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto

La estrategia de producto de Viwood surge por la investigación y análisis del comportamiento del consumidor, considerando sus principales necesidades y el cual establece que hay un segmento importante de consumidores entre los 28 a 39 años pertenecientes al NSE A/B que están interesados en comprar mobiliario sostenible. Al respecto, Viwood investigó previamente las principales características y beneficios que tendrán nuestros mobiliarios para su ingreso al mercado limeño mediante la implementación de las principales estrategias de producto. En primer lugar, el diseño del mobiliario, con el objetivo de crear productos estéticos, funcionales e innovadores que brinden bienestar al consumidor de acuerdo con las principales tendencias y estilos. En segundo lugar, el mobiliario será fabricado con madera peruana sostenible, el cual contará con certificación internacional FSC, que acredita el origen legal de la madera desde su origen; con ello, se satisfará la necesidad de los consumidores interesados en el consumo responsable, generando de esta manera un impacto positivo con el entorno. En tercer lugar, de acuerdo con la validación del mercado respecto a la presentación de mobiliarios para el hogar en el canal online, Viwood dispondrá de fotografía 360° para que los consumidores puedan conocer las características de cada producto, es decir, se incluirán fotos de todos los ángulos del producto, así como las indicaciones, especificaciones de sus dimensiones, espesores y tipo de montaje. Asimismo, Viwood dispondrá de realidad aumentada para que el consumidor pueda visualizar el mobiliario a escala en el espacio elegido, lo cual permitirá acelerar el proceso de decisión de compra.

5.4.2 Diseño de producto / servicio

Viwood, comercializa mobiliarios para el hogar diseñados por profesionales de la industria, quienes se encargarán de diseñar colecciones de acuerdo con las principales tendencias y estilos.

Figura 22

Logo Viwood en tonos principales



Nota. Combinación de colores de logo "Viwood". Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Figura 23

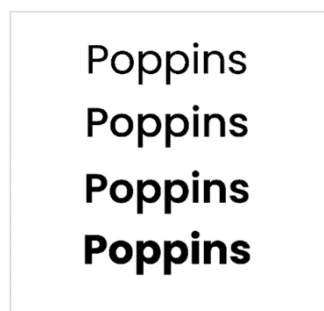
Logo Viwood en tonos secundarios



Nota. Combinación de colores de logo "Viwood". Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Figura 24

Tipografía de la marca



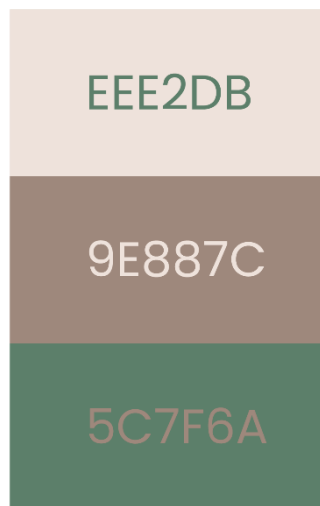
Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Se decidió por la tipografía Poppins, por presentar dos caras opuestas: serio y divertido. Por una parte, la tipografía presenta una estructura “clásica” que va ligado al estilo serio. Por otra parte, las formas son redondeadas, lo que ayuda a generar una tipografía divertida.

Asimismo, debido a que no siempre es bueno tipear la palabra de una tipografía específica, se decidió jugar y modificar sutilmente una parte de la palabra. En ese sentido, se juntó las letras “o” doble formando un ícono sutil de “infinito”.

Figura 25

Paleta de colores de la marca



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Con respecto a la paleta de colores, el proyecto se trata en sí de madera sostenible que proviene de la Amazonía Peruana. Por un lado, cuando el cliente piensa en la Amazonía Peruana, lo proyecta como una imagen verdosa, por ello se utilizó el color verde. Asimismo, el verde representa figurativamente a las hojas que existen en la selva peruana. También, el tono utilizado representa, según su teoría de color, la esperanza. De esta manera se obtiene la esperanza de seguir creciendo como empresa y de concientizar a nuestro público objetivo con el uso de productos sostenibles. Por otro lado, el color marrón, específicamente el de la #9E887C de la paleta, representa a los tallos de los árboles. Es decir, el color, según la teoría del color, implica la naturaleza (por el suelo que existe en todos lados) así como nobleza,

haciendo referencia a las clases NSE a la que estamos dirigidos. Por último, el color beige claro, el #EEE2DB de la paleta de colores, representa, figurativamente, a los muebles de madera que fabricamos. Dicho en otras palabras, el color que mayormente predomina en los muebles de madera es un marrón/beige. Además, el color, según la teoría del color, transmite elegancia en los productos que apliquen dicho color.

Categorías de producto

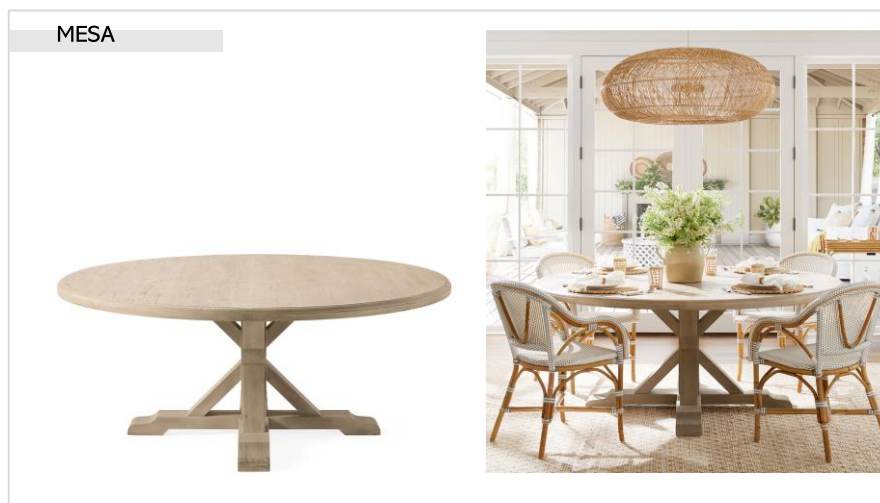
Viwood contará inicialmente con siete categorías de producto, desde sofás, mesas, sillas de interiores y exteriores, mesas de centro, aparadores, cómodas y escritorios, los cuales serán diseñados y fabricados bajo un estricto control de calidad para garantizar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- **Mesa comedor**

Mesa comedor diseñada y fabricada con madera peruana certificada. Lo cual acredita su calidad y durabilidad.

Figura 26

Prototipo de Mesa comedor



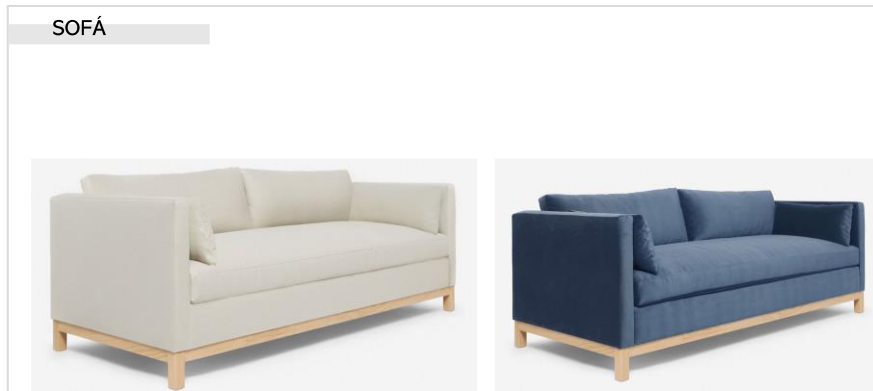
Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

- **Sofá**

Sofá diseñado y fabricado con madera peruana certificada. Asimismo, los textiles utilizados para su fabricación garantizan la calidad y durabilidad del producto.

Figura 27

Prototipo de Sofá



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

- **Silla de interiores**

Silla de interiores diseñada y fabricada con madera peruana certificada. Asimismo, los textiles utilizados para su fabricación garantizan la calidad y durabilidad del producto.

Figura 28

Prototipo de Silla de interiores



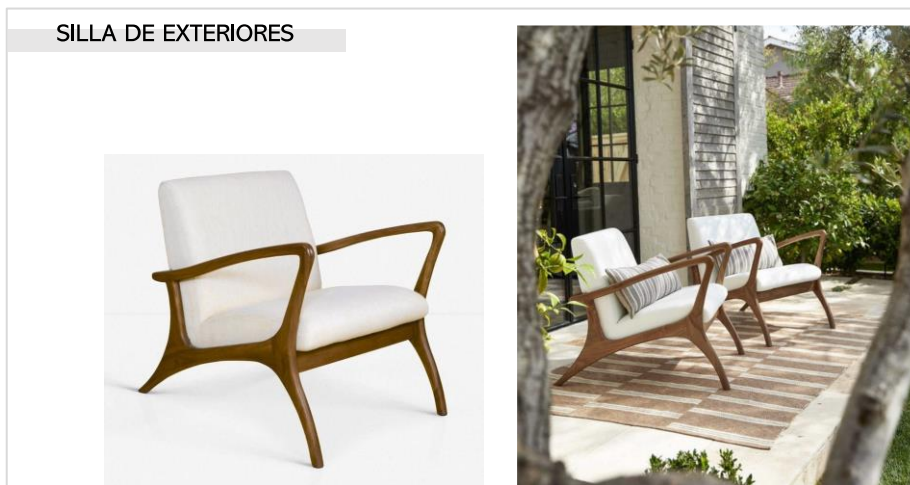
Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

- **Silla de exteriores**

Silla de exteriores (terraza) diseñada y fabricada con madera peruana certificada. Asimismo, están fabricados con madera de calidad y textiles que soportan la humedad y los cambios de temperatura del exterior.

Figura 29

Prototipo de Silla de exteriores



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

- **Aparador**

Aparador para sala es diseñado y fabricado con madera peruana certificada. Asimismo, los complementos como los jaladores de los cajones son seleccionados para que cumplan con los parámetros de calidad de nuestros productos.

Figura 30

Prototipo de Aparador



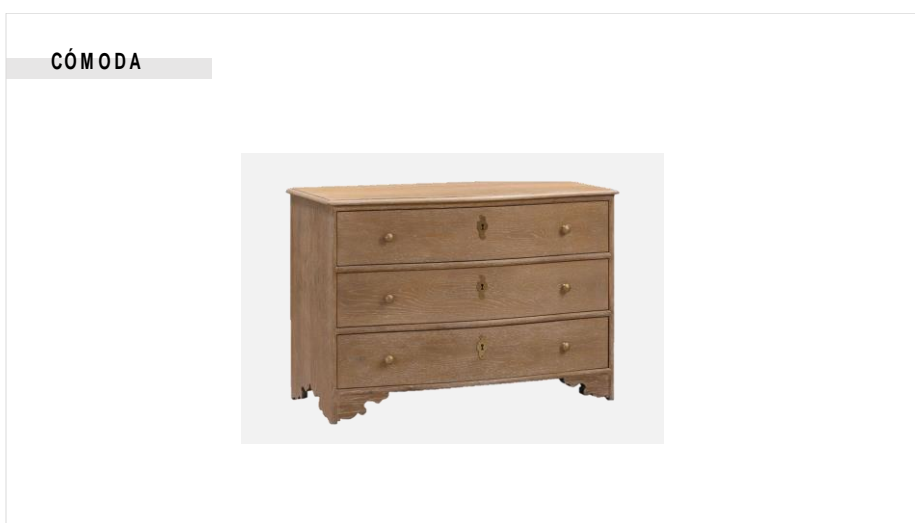
Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

- **Cómoda**

Cómoda para dormitorio diseñada y fabricada con madera peruana certificada. Asimismo, los complementos como los jaladores de los cajones son seleccionados para que cumplan con los parámetros de calidad de nuestros productos.

Figura 31

Prototipo de Cómoda



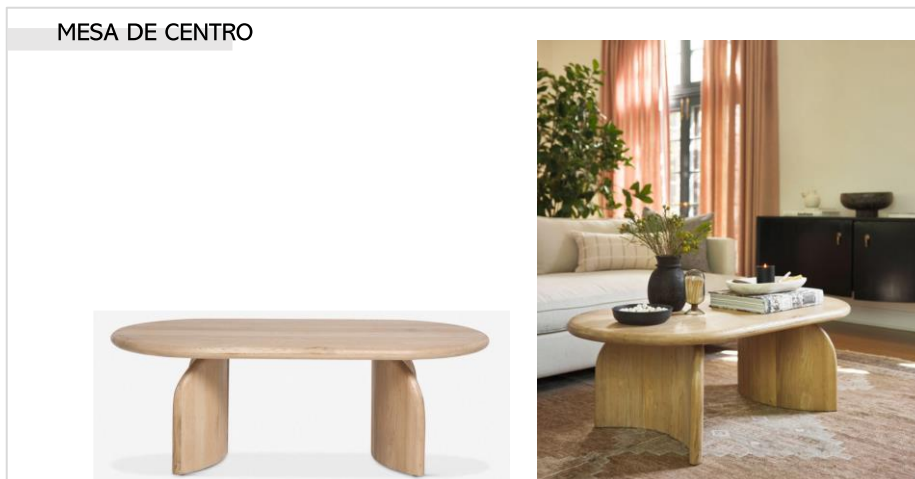
Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

- **Mesa de Centro**

Mesa de centro diseñada y fabricada con madera peruana certificada. La cual acredita su calidad y durabilidad.

Figura 32

Prototipo de Mesa de centro



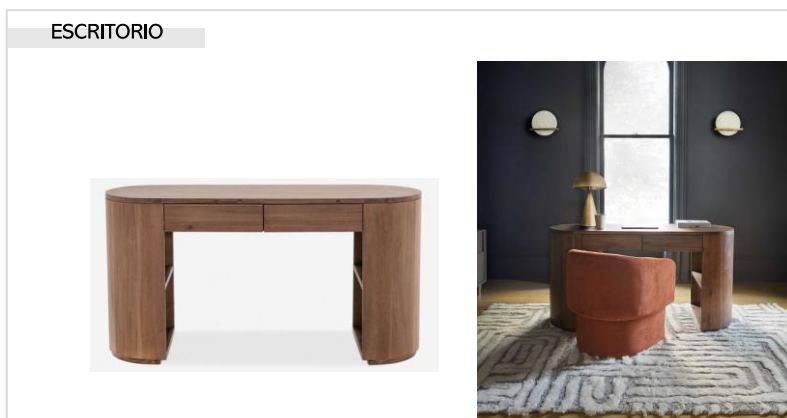
Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

- **Escritorio**

Escritorio diseñado y fabricado con madera peruana certificada. Lo cual acredita su calidad y durabilidad. Asimismo, cuenta con estantes laterales para colocar objetos personales.

Figura 31

Prototipo de Escritorio



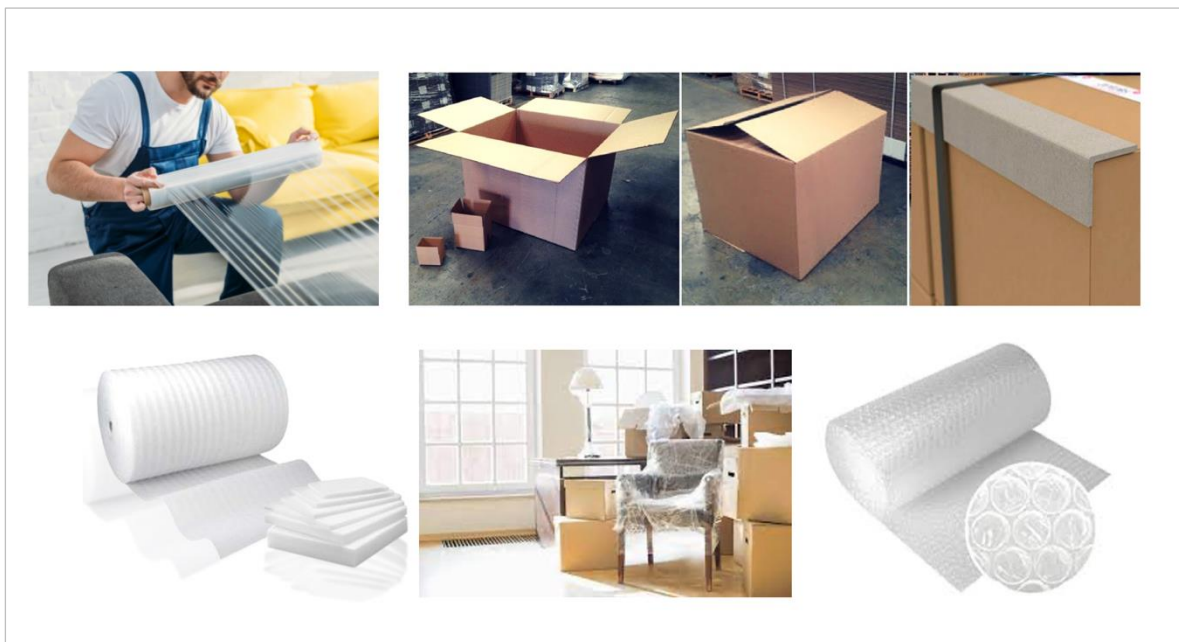
Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Presentación del producto

De acuerdo a nuestros lineamientos de sostenibilidad, los mobiliarios de Viwood tendrán un correcto embalaje resistente y biodegradable para proteger el producto durante el proceso de envío. Dicho embalaje estará compuesto por stretch film biodegradable compostable para sellar y cubrir los muebles, cajas de diversos tamaños, plástico burbuja biodegradable, plástico foam de 1/4 o 1/8 biodegradable, esquineros o cartón para cubrir las zonas más delicadas de los muebles como bordes o esquinas y fijados con cinta de embalaje ecológica. Dichos materiales evitarán daños a la superficie del mueble y permitirán que lleguen en óptimas condiciones al cliente sin sufrir daño alguno.

Figura 34

Embalaje de mobiliarios Viwood



Nota. Productos para el embalaje de los mobiliarios. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

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

La estrategia de precios es necesario para todo negocio, por ello, se ha optado por utilizarla estrategia de diferenciación, ya que nos va a permitir diferenciarnos de la competencia

al brindar de productos de calidad con exclusivos diseños. Asimismo, el producto tiene como valor agregado el ser diseñado y fabricado con madera sostenible y producidos por proveedores con experiencia en la industria. Además, los productos serán exclusivos y de calidad, asimismo podrán obtener una vista del modelo en modo 3D, de esta manera, los clientes podrán tener un mejor concepto del producto que va a adquirir.

Asimismo, por temporadas tendremos estrategias de precio mediante promociones por campaña. A continuación, se mostrarán los precios de algunos productos del mercado en comparación a los nuestros.

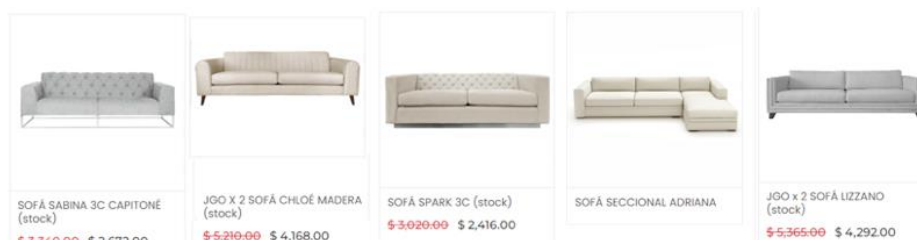
Análisis de costo y precios de mercado:

La estimación de precios se realizará de acuerdo a cada categoría de producto.

- **Mesa comedor:** En la categoría Mesas, considerando el diseño y la calidad de la madera, la mesa tendrá el precio de S/10,200. Respecto a los precios de mercado, la marca Ferrini tiene mesas con precios que oscilan de entre los \$2,000 y \$2,500. En base a ello, podemos hacer una comparación con respecto a la competencia. Asimismo, nuestro producto está diseñado para un mercado exigente y exclusivo.
- **Sofá:** En la categoría sofás, considerando el diseño y la calidad de la madera, el sofá tendrá el precio de S/10,000. En la competencia, los precios de los sofás de la marca Ferrini oscilan entre los \$2,000 y \$4,000.

Figura 35

Precios de Sofás de la competencia

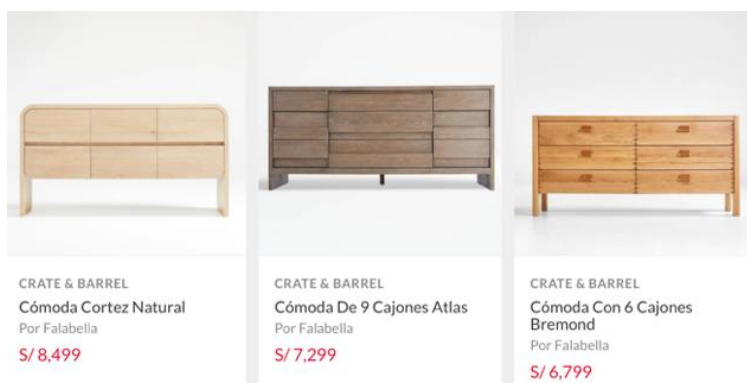


Nota. Precios de muebles de la marca Ferrini.

- **Silla de interiores:** En la categoría silla de interiores, considerando el diseño y la calidad de la madera, la silla tendrá el precio de S/4,500. En la competencia, la marca Ferrini los precios de las sillas oscilan entre los \$600 y \$3,000, mientras que la marca Crate&Barrel los precios de los muebles oscilan entre los S/1,000 y S/3,000.
- **Silla de exteriores:** En la categoría silla de exteriores (terraza), considerando el diseño y la calidad de la madera, la silla tendrá el precio de S/7,000 por estar fabricados con madera de calidad y textiles que soporten la humedad y el exterior. En la competencia, la marca Ferrini los precios de las sillas oscilan entre los \$2,000 y \$3,500, mientras que la marca Crate&Barrel los precios de los muebles oscilan entre los S/1,000 y S/3000.
- **Aparador:** En la categoría aparador para sala, considerando el diseño, la calidad de la madera y los complementos del mobiliario, el aparador tendrá el precio de S/10,900. En la competencia los precios de los aparadores oscilan entre los \$2,000 y \$4,000.
- **Cómoda:** En la categoría de cómoda para dormitorio, considerando el diseño, la calidad de la madera y los complementos del mobiliario, el aparador tendrá el precio de S/8,500. En la competencia, los precios de las cómodas de dormitorio de la marca Crate&Barrel oscilan entre los S/6.799 y S/8,499.

Figura 36

Precios de Cómodas de la competencia



Nota. Precios de muebles de la marca Crate&Barrel.

- **Mesa de Centro:** En la categoría mesa de centro, considerando el diseño y la calidad de la madera, la mesa tendrá el precio de S/5,000. Respecto a los precios de mercado, la marca Ferrini tiene mesas de centro con precios que oscilan de entre los \$624 y \$1,280, mientras que la marca Crate&Barrel los precios de las mesas de centro oscilan entre los S/3,800 y S/7,000.

Figura 37

Precios de Mesas de Centro de la competencia

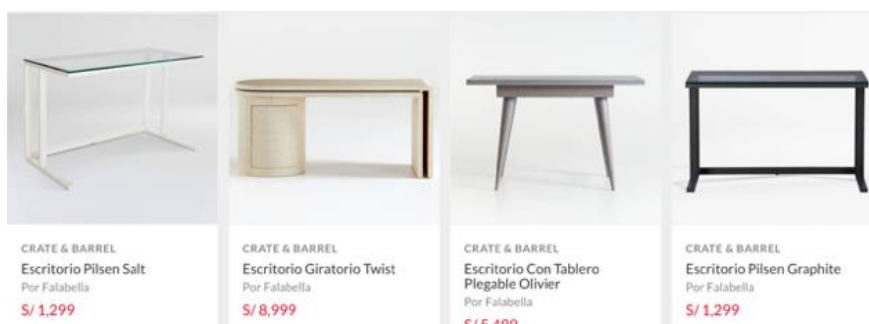


Nota. Precios de muebles de la marca Crate&Barrel.

- **Escritorio:** En la categoría escritorio, considerando el diseño, la calidad de la madera y los complementos del mobiliario, el escritorio tendrá el precio de S/5,500. Respecto a los precios de mercado, la marca Ferrini tiene escritorios con precios que oscilan de entre los \$350 y \$4,900, mientras que la marca Crate&Barrel los precios de las mesas de centro oscilan entre los S/1,300 y S/8,900.

Figura 38

Precios de Escritorios de la competencia



Nota. Precios de muebles de la marca Crate&Barrel.

5.4.4 Estrategia comunicacional

La estrategia comunicacional que se utilizará en el presente año será con el objetivo de lograr un reconocimiento de marca y posicionarnos como empresa en la venta de muebles de calidad. Para ello, se utilizarán estrategias que permitan conectar las plataformas y la atención al cliente en preventa y postventa. Las redes sociales como Facebook, Instagram, Tiktok, entre otras, van a ayudar a que los clientes puedan conocernos y optar por un producto de calidad.

Figura 39

Estrategia de contenido



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Se desarrollará una estrategia de contenido, con la finalidad que nuestro público objetivo pueda conocer nuestros productos. Asimismo, mediante la tienda virtual y nuestras redes sociales se brindará información detallada que nos permitirá diferenciarnos de la competencia. En ese sentido, este tipo de estrategia va a permitir conocer sobre cómo podemos preservar el medio ambiente mediante la compra de productos sostenibles. Por esta razón, se ha colocado una categoría en la tienda virtual donde los clientes podrán conocer la importancia de cuidar el planeta mediante la sostenibilidad.

Para aumentar nuestra participación en el mercado se desarrollarán diversas campañas con promociones de manera trimestral, también, concursos a medio año y a fin de año (durante

los meses festivos), con la finalidad de motivar al público objetivo a ser parte de esta experiencia de adquirir un producto sostenible.

Con respecto, a las estrategias presentadas, éstas se desarrollarán de manera organizada, teniendo como base las herramientas de las Google Ads y Facebook Ads, en las cuales se realizarán inversiones mensuales en campañas publicitarias y con el apoyo del equipo de marketing se podrán alcanzar las metas propuestas por el equipo de trabajo.

5.4.5 Estrategia de distribución

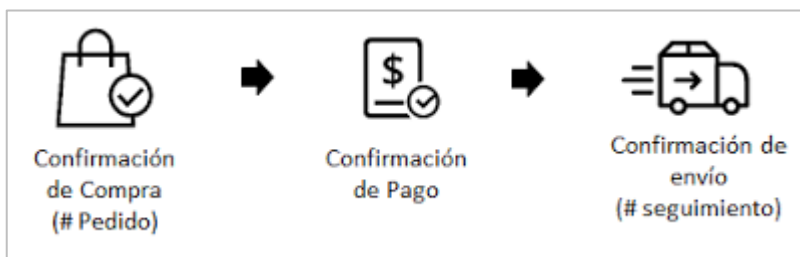
En la estrategia de distribución, una vez que se haya concluido con el proceso de producción y control de calidad, los mobiliarios estarán listos para ser enviados al almacén de nuestra empresa. Por lo tanto, una vez que el cliente realice la compra a través de nuestra tienda virtual, éste podrá elegir el día y turno en el cual desea que su pedido sea enviado. Asimismo, el cliente también podrá realizar el seguimiento de su pedido.

Seguimiento del pedido

La tienda virtual de Viwood dispondrá del sistema necesario para realizar el seguimiento del pedido, el cual podrá ser visualizado por el cliente en tiempo real. Además, se podrá verificar la calificación de otros clientes con respecto al servicio ofrecido.

Figura 40

Seguimiento del pedido



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

En ese sentido, el cliente podrá realizar el seguimiento de su pedido. Asimismo, se le enviará un correo electrónico con la confirmación de compra, su número de pedido, la confirmación de pago del producto y la confirmación del envío. Los gastos respecto al envío del producto son responsabilidad del cliente.

5.5 Estrategias de marketing digital

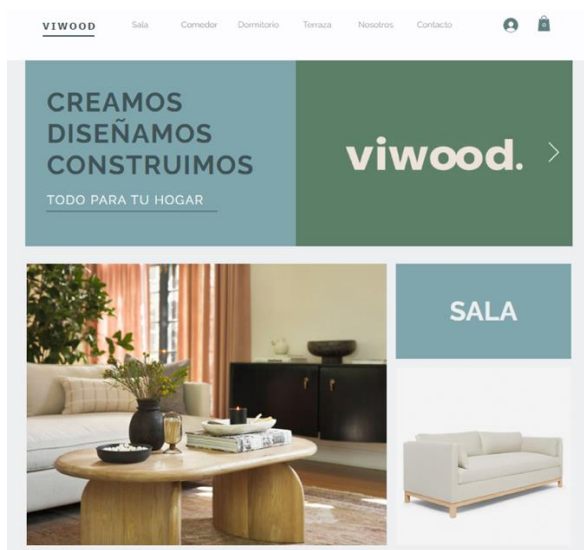
5.5.1 Identidad online

El acceso a la tienda virtual podrá realizarse desde cualquier dispositivo electrónico, es decir, desde una computadora, laptop, tablet o smartphone o también podrá ser redirigido por un QR de manera inmediata, por lo que se multiplica el alcance de la tienda virtual, ya que a través de estrategias SEM o SEO es posible posicionar a nuestra tienda virtual en los primeros lugares del buscador Google.

Por ello, Viwood tendrá una web site <https://viwood1.wixsite.com/oficial> que está diseñado como tienda online, en la cual se brinda un diseño atractivo, amigable y home page atractivo que incentive la compra.

Figura 41

Home Page de la Tienda Virtual Viwood

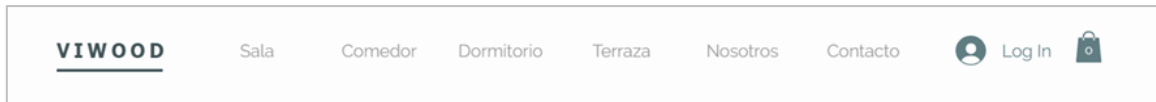


Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Las categorías principales son de fácil acceso (“Sala”, “Comedor”, “Dormitorio”, “Terraza”, “Nosotros” y “Contacto”) y están ubicados en la cabecera de la página para que el usuario puede dirigirse a la categoría que desea.

Figura 42

Categorías Principales de la Tienda Virtual

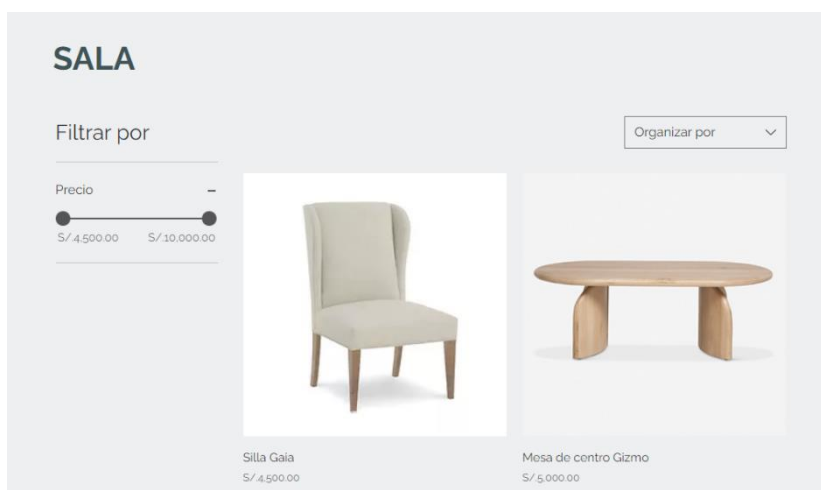


Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Los ocho productos (mesa de comedor, sofá, aparador, cómoda, silla de interior, silla de exterior, mesa de centro y escritorio) se han asociado según el lugar que ocupan en el hogar: “Sala”, “Comedor”, “Dormitorio” y “Terraza”. En cada ventana se detalla el nombre, imagen y precio para que el usuario compare los muebles, precios y diseños de la forma más rápida. Además, no hay información recargada o innecesaria.

Figura 43

Productos Categoría Sala de la Tienda Virtual




Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

En caso que el usuario tenga consultas respecto a nuestros productos puede escribirnos mediante la ventana de “Contacto” para dejar sus datos y enviar su consulta.

Figura 44

Ventana de Contacto de la Tienda virtual



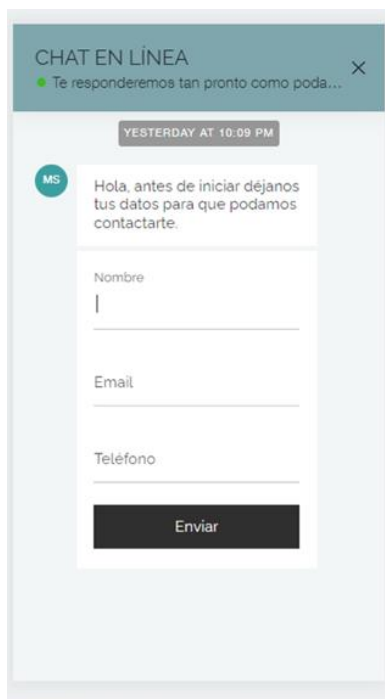
The image shows a contact form titled "CONTACTANOS". On the left, there is a text block: "¿Tienes alguna consulta?", "¡Estamos aquí para ayudarte!", and "Déjanos tus datos y un miembro de nuestro staff se contactará contigo a la brevedad". On the right, there is a form with three input fields: "Nombre", "Correo", and "Mensaje". Below the "Mensaje" field is a dark "Enviar" button.

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

En todas las ventanas de acceso de la página se encuentra disponible el chat en línea, en el cual el usuario podrá conversar directamente con un especialista si tiene alguna consulta.

Figura 45

Chat en línea de tienda virtual



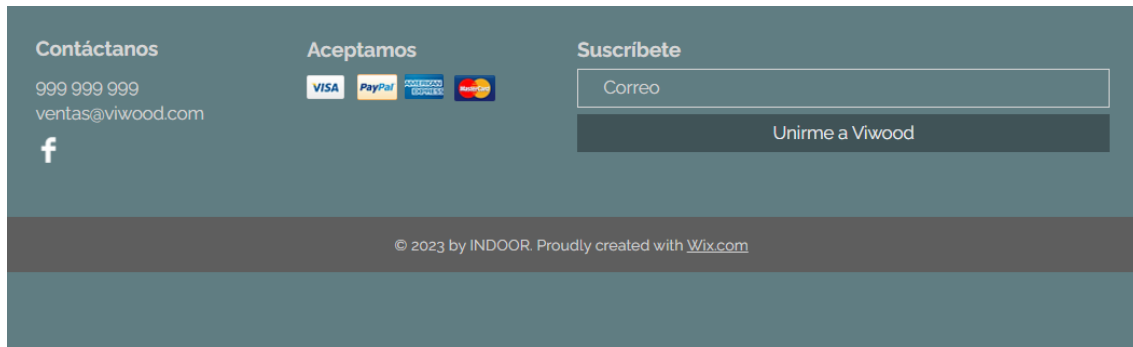
The image shows a chat window titled "CHAT EN LÍNEA" with a close button (X). Below the title is a status message: "Te responderemos tan pronto como poda...". A timestamp "YESTERDAY AT 10:09 PM" is shown. A message from "MS" says: "Hola, antes de iniciar déjanos tus datos para que podamos contactarte." Below the message is a form with three input fields: "Nombre", "Email", and "Teléfono". At the bottom of the form is a dark "Enviar" button.

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

En el pie de página hay más información de contacto, y la posibilidad de suscribirse al newsletter de la marca para recibir promociones.

Figura 46

Pie de página de tienda virtual



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Por otro lado, para brindar el beneficio de realidad aumentada crearemos un perfil de empresa dentro de la app gratuita “HomeByMe”, que permite a las marcas y profesionales del diseño compartir sus creaciones como: muebles, accesorios y demás productos para el hogar, con la intención que los usuarios puedan decorar y rediseñar sus habitaciones (dormitorios, salas, cocinas, comedor, etc.). Además, da la oportunidad de compartir el link de nuestra tienda virtual para que el usuario se redirija a la tienda virtual de Viwood. De esta manera, se incrementará la satisfacción del cliente ya que los muebles podrán ser “probados” en el lugar deseado, y se evaluará si cumple con las dimensiones y el diseño que busca el cliente. Finalmente, en la página web se agregará el código QR de la aplicación para que el usuario pueda descargarlo en su celular y empezar a probar los diseños de Viwood en su hogar.

Figura 47

QR de aplicación “HomeByMe”



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

5.5.2 Estrategias SEO/SEM y de contenidos

Viwood contemplará dentro de sus estrategias de marketing digital al posicionamiento orgánico SEO (Search Engine Optimization) y publicidad en buscadores SEM (Search Engine Marketing) con el objetivo de aumentar la visibilidad de la marca y que ésta pueda llegar a potenciales clientes.

Por un lado, la marca establecerá la estrategia SEO con el objetivo de optimizar de manera orgánica la visibilidad y posicionamiento de la tienda virtual en el principal motor de búsqueda, es decir, Google. Para lograr los objetivos se dispondrán de estrategias de contenido, las cuales aportarán valor a través de información relevante para el consumidor. Dichos contenidos estarán albergados en el blog de la marca como una de las categorías más importantes dentro de la tienda virtual, en la que se brindarán posts con información, imágenes y videos sobre tendencias en decoración, lifestyle, tutoriales, entre otros. Asimismo, previamente se realizará un análisis de los principales keywords con el objetivo de asegurar que nuestro contenido pueda clasificarse en los motores de búsqueda ocupando las primeras posiciones. En tal sentido, al aplicar SEO se logrará un aumento de leads a la tienda virtual que conllevará a un crecimiento en la tasa de conversión.

Por otro lado, para complementar las estrategias de marketing digital, Viwood también ejecutará la estrategia SEM mediante la creación de campañas publicitarias pagadas mediante anuncios en Google Ads, que permitirán dar a conocer nuestros mobiliarios para el hogar de una manera más rápida, segmentada y a gran escala, aumentando el tráfico a la tienda virtual, el cual generará un incremento en el ROI (Return Of Investment) debido que la publicidad estará enfocada en nuestro público objetivo. Además, dichas campañas podrán ser medibles lo que conllevará que se puedan realizar cambios con el objetivo de optimizar nuestras campañas.

Finalmente, la aplicación de las estrategias tanto SEO como SEM, permitirán a Viwood posicionarse en los motores de búsqueda, generando de esta manera un reconocimiento de marca, aumento de potenciales clientes y sobre todo un incremento en las ventas, cumpliendo de esta forma los objetivos de marketing propuestos.

5.5.3 Plan social media y mobile

Tabla 6

Plan social media

Medio	Facebook	Mobile	Mailing
Estado Actual	N° de Publicaciones, Seguidores y Me Gusta.	Posición de la página web y redes sociales en el buscador de Google	N° de potenciales clientes registrados
Objetivos	Aumentar el tráfico de la tienda virtual un 20% en los próximos 3 meses.		
	Aumentar las ventas de la tienda virtual un 25% en los próximos 3 meses.		
	Aumentar el número de seguidores del Fan page un 25% en los próximos 3 meses.		
	Captación de mínimo 100 leads en los próximos 3 meses		

Target	Hombres y mujeres entre los 28 y 39 años que viven en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Jesús María, La Molina, San Miguel y Magdalena. Con intereses en home office, casa, muebles, compras online.	Móviles a 5km del distrito de Miraflores	Personas registradas a través de la tienda virtual
Estrategias	Tráfico en Facebook: Pagar anuncios que redirijan al usuario a la tienda virtual de la marca.	Posicionamiento SEO: a través de palabras claves en el buscador Google	Email marketing: envío de newsletter con las principales novedades y promociones del mes.
	Reconocimiento de marca: Pagar para promocionar las publicaciones del Fan page y aumentar la comunidad (seguidores).	Posicionamiento SEM: a través de anuncios pagados en la plataforma Google Ads para estar en los primeros lugares del buscador	
	Generación de leads: Promocionar formularios para conseguir los datos de contacto del potencial cliente	Posicionamiento SEM: A través de anuncios pagados en la plataforma Google Ads para aparecer en los partners de Google.	

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

5.6 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Considerando nuestros 8 productos y sus precios:

- Mesa de comedor S/. 10,200
- Sofa S/. 10,000

- Aparador S/. 10,900
- Cómoda S/. 8,500
- Silla de exterior S/. 7,000
- Silla de interior S/. 4,500
- Mesa de centro S/. 5,000
- Escritorio S/. 5,500

Se ha establecido que los muebles de posible compra única por el cliente, por ejemplo, la mesa de comedor, sofá, aparador y mesa de centro empezarán con una venta mínima de 2 unidades al mes, mientras que, para los otros muebles de posible compra múltiple por cliente como las cómodas, sillas de interiores y exteriores, y escritorios se contempla empezar con 3 unidades vendidas al mes.

Durante los siguientes meses el incremento de las ventas se verá afectado por el éxito de las estrategias de marketing digital, las actividades como promociones y ofertas se realizarán de manera trimestral (marzo, junio, julio, setiembre y diciembre). Para ello, hemos considerado que en dichos meses la demanda de cada mueble se incrementará un 25 % respecto al mes anterior, y se mantendrá hasta la próxima campaña pagada. A excepción de los meses de julio y diciembre que se considera un incremento del 35 % porque durante estas fechas, además de las promociones también se lanzarán los concursos por redes sociales, terminado el mes festivo se espera regresar a la demanda del mes anterior.

Tabla 7*Proyección de la demanda del año 1*

Unidades vendidas año 1													
Productos	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
Mesa de comedor	2	2	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	46
Sofá	2	2	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	46
Aparador	2	2	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	46
Cómoda	3	3	4	4	4	5	7	5	6	6	6	7	60
Silla exterior	3	3	4	4	4	5	7	5	6	6	6	7	60
Silla interior	3	3	4	4	4	5	7	5	6	6	6	7	60
Mesa de centro	2	2	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	46
Escritorio	3	3	4	4	4	5	7	5	6	6	6	7	60

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Considerando el 34.03 % de incremento en la fabricación de muebles al cierre del 2021 con respecto al 2020, se proyecta que en el segundo año se incrementarán las ventas en un 10 % y en los años siguientes será más un 5 % cada año, resultando en 15 %, 20 %, 25 % y 30 % en los años posteriores.

Tabla 8*Proyección de la demanda del año 1 al 5*

Proyección		+10%	+15%	+20%	+25%
Año	1	2	3	4	5
Productos					
Mesa de comedor	46	51	58	70	87
Sofá	46	51	58	70	87
Aparador	46	51	58	70	87
Cómoda	60	66	76	91	114
Silla exterior	60	66	76	91	114
Silla interior	60	66	76	91	114
Mesa de centro	46	51	58	70	87
Escritorio	60	66	76	91	114
Total	424	466	536	644	805

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

5.7 Presupuesto de Marketing

Debido que las principales estrategias de marketing son digitales, las variables para considerar el presupuesto de marketing son:

- Google Ads y Facebook Ads: Se invertirá de manera mensual, duplicando la inversión en los meses de julio y diciembre por ser los meses en que aumenta la compra por las festividades de fiestas patrias, navidad y fin de año.
- Ofertas en RRSS: Se aplicarán descuentos del 5 % a los primeros 25 usuarios que sean redirigidos de la red social a la tienda virtual y compren los productos usando el cupón de descuento, éstos serán usados de manera trimestral, considerando los meses de marzo, junio, setiembre y diciembre.
- Concursos en RRSS: Para incrementar la efectividad de los anuncios por Google Ads y Facebook Ads. Asimismo, se sorteará en los meses de julio y diciembre un producto entre nuestros seguidores.
- Emailing: El envío de correos con promociones, novedades y ofertas tiene un costo constante.
- Hosting y dominio: La reserva de nuestro sitio web, base de datos, correos electrónicos, espacio de almacenamiento en la nube, también tiene un costo constante.

Tabla 9

Presupuesto de marketing del año 1

Año 1													
Descripción	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
Google Ads	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 500	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 500	S/. 3,500
Facebook Ads	S/. 150	S/. 150	S/. 150	S/. 150	S/. 150	S/. 150	S/. 300	S/. 150	S/. 150	S/. 150	S/. 150	S/. 300	S/. 2,100
Ofertas en RRSS	S/. -		S/. 4,000	S/. -	S/. -	S/. 4,000	S/. -	S/. -	S/. 4,000	S/. -	S/. -	S/. 4,000	S/. 16,000
Concursos en RRSS	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 4,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 4,000	S/. 8,000
Emailing	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 1,200
Hosting y dominio	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 1,200
Total	S/. 600	S/. 600	S/. 4,600	S/. 600	S/. 600	S/. 4,600	S/. 5,000	S/. 600	S/. 4,600	S/. 600	S/. 600	S/. 9,000	S/. 32,000

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Para la proyección del presupuesto de marketing se considerará un incremento anual del 15 % para las estrategias de Google Ads, Facebook Ads, ofertas en RRSS y concursos en RRSS. Mientras que para el pago del emailing, hosting y dominio se considera un incremento anual del 5 %.

Tabla 10*Presupuesto de marketing del año 1 al 5*

Proyección		+15% / 5%	+15% / 5%	+15% / 5%	+15% / 5%
Año	1	2	3	4	5
Descripción					
Google Ads	S/. 3,500	S/. 4,025	S/. 4,629	S/. 5,323	S/. 6,122
Facebook Ads	S/. 2,100	S/. 2,415	S/. 2,777	S/. 3,194	S/. 3,673
Ofertas en RRSS	S/. 16,000	S/. 18,400	S/. 21,160	S/. 24,334	S/. 27,984
Concursos en RRSS	S/. 8,000	S/. 9,200	S/. 10,580	S/. 12,167	S/. 13,992
Emailing	S/. 1,200	S/. 1,260	S/. 1,323	S/. 1,389	S/. 1,459
Hosting y dominio	S/. 1,200	S/. 1,260	S/. 1,323	S/. 1,389	S/. 1,459
Total	S/. 32,000	S/. 36,560	S/. 41,792	S/. 47,796	S/. 54,688

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 Políticas Operacionales

6.1.1 Políticas de abastecimiento

Para garantizar el abastecimiento de la materia prima que será entregada posteriormente a los talleres de producción, Viwood deberá cumplir las siguientes prácticas:

- La Gerencia de General será la encargada de llevar a cabo la adquisición de materia prima y seleccionar del método de compra a aplicar.
- El método de compra será de acuerdo al monto total de la compra:
 - Por compras menores a S/3,500 es necesario 2 cotizaciones como mínimo y el documento contractual en una OC.
 - Por compras mayores a S/3,500 es necesario 3 cotizaciones como mínimo y el documento contractual en una OC.
 - Si se realiza compras recurrentes que superan los S/3,500 mensuales a un mismo proveedor, al quinto mes se deberá negociar un contrato de suministro, el cual se hará en conjunto con la Gerencia de Administración y Finanzas.

- Solo se considerarán en las cotizaciones a los proveedores de madera que cuenten con el certificado FSC de Manejo Forestal vigente y estén registrados en la Cámara Nacional Forestal.
- La selección del proveedor será de acuerdo a:
 - Experiencia: Desempeño del proveedor durante su tiempo de actividad en el mercado, buenas referencias/historial, premios o reconocimientos obtenidos.
 - Costo de adquisición: Refleja todos los costos para adquirir la materia prima, incluye flete, impuesto y descuentos.
 - Utilidad: El valor adicional que brinda el proveedor, mayor calidad, mejor proceso logístico, capacidad productiva en corto tiempo, etc.
 - Términos comerciales generales: Mejores términos y condiciones, garantía, tiempo de entrega, indemnización, descuento por volumen, etc.
- La cantidad de materia prima a cotizar deberá considerar lo necesario para producir la demanda del mes.

6.1.2 Políticas de operación

La obtención de una eficaz y eficiente operación es importante resaltar aquellas políticas en las que se verán reflejadas los procesos para la venta de nuestros productos. A continuación, se procederá a indicarlos:

- Para dar inicio a las operaciones, el Gerencia General debe ejecutar las negociaciones para las adquisiciones de madera peruana certificada y accesorios para su fabricación, señalando la cantidad necesaria.
- La Gerencia de Operaciones deberá corroborar que los proveedores cuenten con la certificación FSC en manejo forestal para cumplir con los estándares de calidad.

Asimismo, estará encargado de comunicar los cuidados de transporte y transformación del material para ser trasladado al local donde se procederá a hacer los moldes, cortes y adquisiciones de lo que se requiera para elaborar los muebles. Además, se contará con la constante actualización de disponibilidad de nuestros productos en el almacén y por lo tanto en la tienda virtual para que los productos en stock puedan estar disponibles para la venta.

- La Gerencia de Diseño utilizará software de diseño para poder elaborar cada modelo a producir, contando con la Gerencia de Marketing para promoverlos y adaptarlos a las necesidades de los clientes y dar la posibilidad de emplear la realidad aumentada en nuestros productos.
- La Gerencia de Administración y Finanzas contará también con personal altamente capacitado, con experiencia para ejecutar plan de ventas y de contingencia para el correcto desarrollo del negocio. Además de gestionar cada rol del personal que conlleve a la toma de buenas decisiones, con la finalidad de direccionarse a los objetivos planteados.

6.1.3 Políticas de servicio

Para lograr el posicionamiento como empresa líder en la venta de muebles de calidad y 100% sostenible, la política de servicio estará enfocada en los siguientes puntos:

Preventa

- Diseñar y adecuar la oferta de acuerdo a las necesidades de los usuarios.
- Facilitar la información e ideas de diseño al usuario mediante la página web.
- Enfatizar la consciencia del producto elaborado de manera sostenible y con contribución al cuidado ambiental.
- Capacidad del usuario en poder utilizar el QR creado para que pueda visualizar nuestros mobiliarios en su hogar o espacio elegido por el cliente antes de ser adquirido.

Durante la venta

- Facilitar la asesoría personalizada por nuestro arquitecto especializado en diseño de muebles.
- Comunicar la disponibilidad de cada material utilizado.
- Ofrecer información precisa de lo deseado por el usuario (tiempo de entrega, precio, forma de envío, material empleado).
- Asesorar y apoyar en la tienda virtual para que la compra tenga un adecuado seguimiento y entrega.

Postventa

- Garantía.
- Encuesta de satisfacción al cliente.
- Envío de información adicional de nuevos lanzamientos.
- Ofrecer un servicio al cliente eficiente.

6.1.4 Políticas de calidad

Como empresa, el factor calidad es un pilar muy importante para el producto a ofrecer; por ello, se tomará en cuenta en cada parte del proceso de fabricación y negociación con el cliente. Asimismo, darles una buena experiencia al momento de navegar por la tienda virtual donde podrán encontrar nuevos diseños de mobiliarios constantemente. En ese sentido, se procederá a mencionar los principios en los que se basará nuestro servicio y producto para poder cumplir y satisfacer las adquisiciones del cliente.

- **Compromiso y puntualidad**

Compromiso del personal para poder comercializar nuestros productos y que éstos sean entregados en el tiempo acordado por el cliente. Ante la coordinación anticipada con el área de operaciones, se buscará contar con las cantidades de material adecuadas para optimizar los

tiempos de fabricación y brindarles a los clientes la confianza de que su producto fue correctamente ensamblado para la instalación puntual en el espacio elegido por el cliente.

- **Conciencia y seguridad del producto**

Entregar un producto bien elaborado y cumpliendo con todos los estándares de calidad. La conciencia de obtener materia prima legal y cumplir con la entrega sin errores en la coordinación o gestión del producto conlleva a la satisfacción del comprador; como también, fidelización del mismo. Además, se requerirá el mantenimiento de seguridad de la tienda virtual con la que se va a trabajar para poder tener un control de los datos proporcionados a la empresa. Asimismo, las entregas de nuestros productos que serán trasladados con el debido cuidado para tener la seguridad de que llegará al destino en perfectas condiciones, y para poder constatar ello, en el servicio postventa se otorgará una breve encuesta o llamada telefónica para que el usuario brinde su opinión.

- **Ingenio e innovación**

Pasión por crear nuevos diseños y buscar la mejora continua en cada proceso. Buscamos mantener actualizados a los usuarios que deseen adquirir mobiliarios para su hogar, ofreciéndoles nuevos y únicos diseños, y a su vez, brindarles soluciones a aquellos que así lo desean. En ese sentido, tendrán la posibilidad de contar con asesoría personalizada, con el fin de tener un contacto directo y oportuno; así como también, se contará con constantes actualizaciones en la tienda virtual para brindarles una información precisa y clara.

6.2 Diseño de Instalaciones

6.2.1 Localización de las instalaciones

La empresa ha determinado según el target y conforme a la zonificación del distrito respectivo, ubicar la oficina junto con el almacén en el distrito de Miraflores. Asimismo, su ubicación estratégica permite la viabilidad y accesibilidad con distritos de Lima Metropolitana y hacia el lado Oeste con el Cto. de Playas de la Costa Verde para la conexión rápida con el

distrito de Villa El Salvador en el que se ubican las madereras y talleres donde se fabricarán los mobiliarios de Viwood.

Ubicación y Localización de la Oficina- Almacén:

El inmueble se ubica en el distrito de Miraflores en la Av. Del Ejército, dicha edificación cuenta con tipología de vivienda unifamiliar que consta de dos pisos. Asimismo, presenta una zonificación de Comercio Zonal (CZ) y tiene un área total de 300.00 m². El precio del alquiler mensual es S/11,302 y ofrece cómodos ambientes los cuales destacan los siguientes: 2 estacionamientos privados, 13 habitaciones y 5 baños. De tal manera, esta edificación cumple con el propósito del negocio: en el primer nivel el almacén, mientras que en el segundo nivel las oficinas.

Figura 48

Ubicación de la Oficina y Almacén Viwood



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

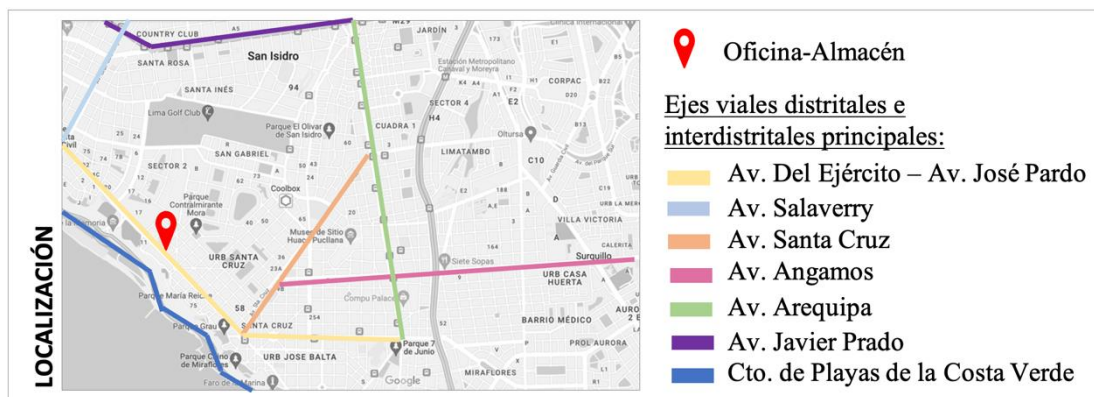
Justificación de la Ubicación:

Viabilidad y Accesibilidad Oficina-Almacén (Miraflores) respecto a los trabajadores y entrega de pedidos:

La oficina seleccionada está estratégicamente localizada en una de las avenidas más importantes del distrito: Av. Del Ejército, siendo accesible de manera peatonal, transporte público y privado, lo cual resulta beneficioso para la llegada de los trabajadores mediante los ejes viales como la propia Av. Del Ejercito, Av. Santa Cruz y Av. Pardo. Así como la accesibilidad para las entregas de los pedidos a los distritos de nuestro target mediante ejes interdistritales.

Figura 49

Mapa de Viabilidad, Accesibilidad y Ejes Distritales e Interdistritales



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Viabilidad y Accesibilidad desde el Taller (Villa El Salvador) a la Oficina-Almacén:

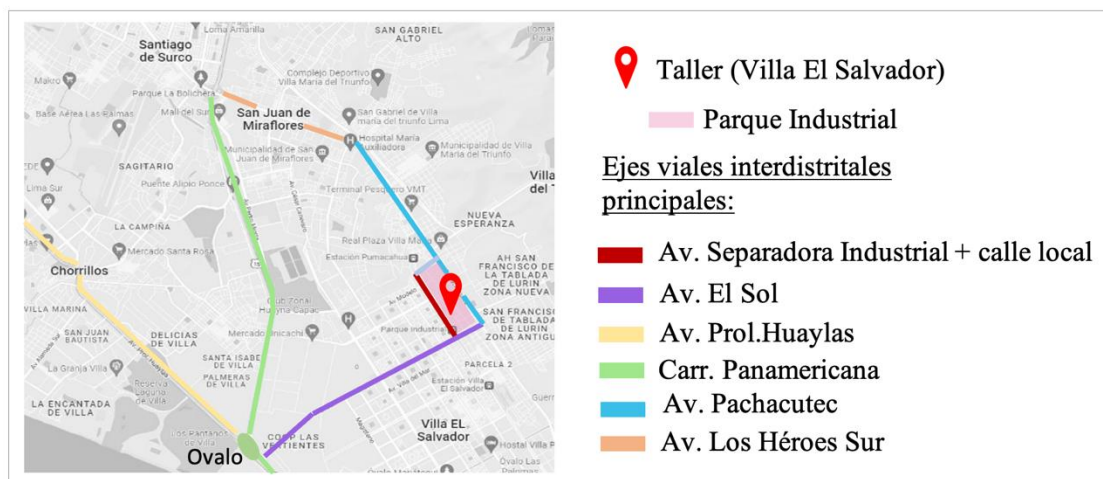
El taller donde se fabricarán los muebles será tercerizado y localizado en el distrito de Villa El Salvador, cuya ubicación está en el conocido Parque Industrial en la Av. Separadora Industrial – Av. Pachacutec. Los ejes viales que conducirán el producto terminado hacia el almacén (distrito de Miraflores) son los siguientes:

Lado Oeste: eje vial Av. Separadora Industrial y/o Av Pachacútec - Av. El Sol – Av. Prol. Huaylas que conecta con el Cto. de Playas de la Costa Verde; para llegar al distrito de Miraflores.

Lado Este: eje vial Av. Separadora Industrial y/o Av Pachacútec – Av. El Sol – Av. Los Héroes Sur, así como Av. Separadora Industrial – Av. El Sol – Carr. Panamericana en ambos casos se dirigen al distrito de Surco seguido de Surquillo para llegar al distrito de Miraflores.

Figura 50

Mapa de Viabilidad y Accesibilidad desde el Taller (Villa El Salvador) a la Oficina-Almacén



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

Con el objetivo de llevar a cabo un buen desarrollo de las actividades empresariales, es fundamental tener espacios de calidad con adecuadas dimensiones, así como su disposición respecto a la relación entre cada ambiente. Conforme a nuestro organigrama empresarial se tendrá seis trabajadores, a partir de ello, se elaboró un cuadro arquitectónico de las áreas con medidas estimadas según el Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE) Norma A.080 que indica que el número de ocupantes en oficinas es de 9.5 m/persona, obteniendo como resultado

el área de 166.05 m² para la oficina y para el almacén 200 m². Este cuadro plantea el espacio mínimo y necesario para desarrollar nuestras actividades. Por ello, al calcular las medidas mínimas se procedió con la búsqueda del inmueble con características similares, el cual fue hallado en el distrito de Miraflores.

Tabla 11

Cuadro de Áreas Viwood

PROGRAMACIÓN DE ÁREAS										
CUADRO DE ÁREA - OFICINA EMPRESA VIWOOD										
SUB ZONA	AMBIENTES	N°	N° DE PERSONAL PROYECTO			AFORO	MEDIDAS DE LOS AMBIENTES	ÁREA		ÁREA TOTAL M ²
			PERMANENTE	TEMPORAL	TOTAL			PARCIAL	35 % CIRCULACIÓN Y MUROS	
DEPARTAMENTOS	Gerencia General	1	1	-	1	1	4 m ² x 5 m ²	20.00	7.00	27.00
	Gerencia de Administración y Finanzas	1	2	-	2	2	4 m ² x 5 m ²	20.00	7.00	27.00
	Gerencia de Operaciones	1	1	-	1	1	3 m ² x 4 m ²	12.00	4.20	16.20
	Gerencia de Diseño y Supervisión Integral	1	1	-	1	1	3 m ² x 4 m ²	12.00	4.20	16.20
	Gerencia de Marketing y Ventas	1	1	-	1	1	3 m ² x 4 m ²	12.00	4.20	16.20
ESPACIOS COMPLEMENTARIOS	RECEPCIÓN	1	1	-	1	2	3.00 m ² x 4.00 m ²	12.00	4.20	16.20
	SALA DE REUNIONES	1	-	5	5	uso del personal	4.00 m ² x 5.00 m ²	20.00	7.00	27.00
	SS. HH. MUJERES	1	-	2	2	uso del personal	2.50 m ² x 3.00 m ²	7.50	2.63	10.13
	SS.HH. HOMBRES	1	-	2	2	uso del personal	2.50 m ² x 3.00 m ²	7.50	2.63	10.13
TOTAL OFICINA										166.05

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

6.2.3 Distribución de las instalaciones

La distribución de la oficina responde a las gerencias y espacios requeridos para el desarrollo de nuestra actividad comercial. Cabe indicar que el inmueble elegido tiene tipología de vivienda, de manera que en la distribución propuesta se aprecian ambientes propios de esta tipología. Sin embargo, todos los ambientes propuestos corresponden al uso actual y zonificación según la municipalidad distrital. Por lo que, en el primer piso se encuentran los almacenes y área de control; en el segundo piso se encuentran todas las gerencias y sala de reuniones.

Figura 51

Plano de Distribución Viwood



Nota. Plano de distribución de la oficina y almacén de Viwood. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

6.3 Especificaciones técnicas del producto / servicio

Se realizaron las especificaciones técnicas de nuestro servicio y productos según sus características. Dicho de otra manera, nuestro modelo de negocio se basa en la venta de muebles de madera sostenible con origen peruano.

A continuación, se realiza en detalle del tiempo aproximado en generar la orden del producto hasta su despacho.

Tabla 12*Distribución de tiempo por solicitud del producto*

Pedidos / Tiempo	Tiempo de solicitud de pedido	Tiempo de confirmación del pedido	Tiempo de empaquetado del pedido	Tiempo de despacho de pedido	Total de tiempo
Pedido de mueble por redes sociales	1er día	2do día	2do día	4to día	4 días
Pedido de mueble por página web	1er día	2do día	2do día	4to día	4 días

Nota: Fuente y elaboración: Autores del artículo.

La tabla muestra la cantidad y distribución de días que se necesitará para realizar la solicitud del pedido, confirmación de la solicitud, empaquetado del producto y el despacho del mismo. Viwood contará con ocho productos en total (Mesa de comedor, mesa de centro, sofá, aparador, cómoda, silla de interior y exterior, mesa de centro y escritorio), los cuales deberán cumplir con los lineamientos que conllevan el certificado de madera sostenible.

Además, si sucediera una situación imprevista, como quedarse sin materia prima o accesorio por exceso de pedido; inmediatamente se actualizará la información en la tienda virtual y RRSS, indicando que el producto afectado se encuentra sin stock. Asimismo, se realizarán las coordinaciones necesarias para conseguir la materia prima o accesorio faltante o buscar el mejor reemplazo para regresar a la circulación de venta del producto afectado.

Horario de funcionamiento de la tienda virtual:

Precisar que los clientes podrán realizar compras en la tienda virtual durante las 24 hora. Sin embargo, el horario de atención al cliente será el siguiente:

- De 10:30 horas a 20:00 horas de lunes a jueves.
- De 13:00 horas a 20:30 horas de viernes a sábado.

Productos:

- Los productos que Viwood comercializará serán enviados al cliente mediante el servicio de delivery.

Materia prima para elaborar productos:

- La principal materia prima (madera) que se utilizará para la elaboración del producto debe contar certificación de cuidado al medioambiente y de sostenibilidad FSC.

Medidas de preservación de insumos

- Los muebles terminados y en stock se guardarán en el almacén ubicado en el distrito de Miraflores, el cual cuenta con el espacio suficiente para salvaguardar cada mueble sin el riesgo de rayones/roturas.

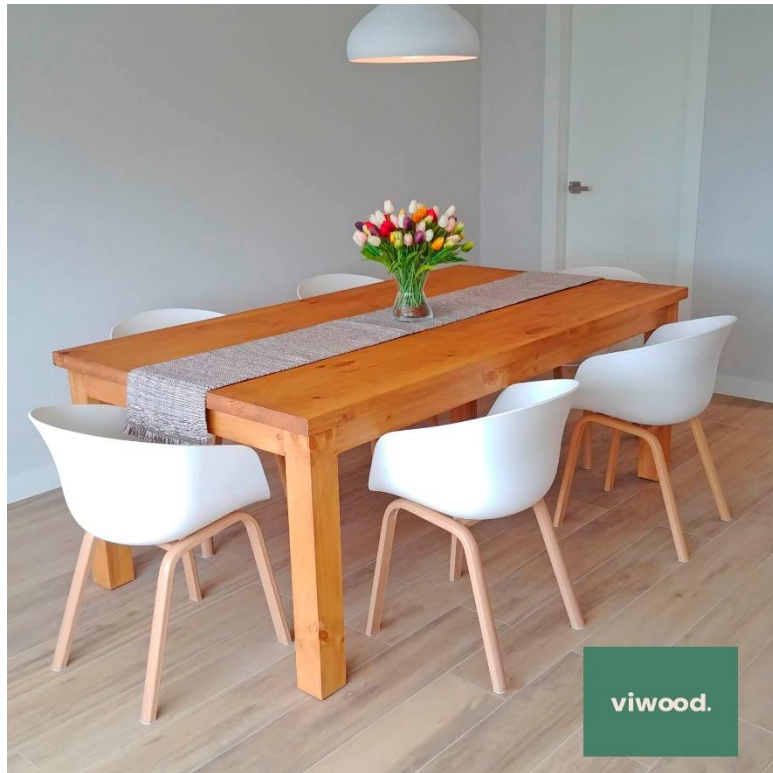
Tabla 13

Ficha técnica de producto terminado

FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO TERMINADO	
Nombre del producto	Mueble de madera sostenible
Descripción del producto	Muebles de madera sostenible con diseño innovador como: <ul style="list-style-type: none">– Mesa de comedor– Sofá– Aparador– Cómoda– Silla exterior– Silla interior– Mesa de centro– Escritorio
Lugar de fabricación	Taller en Villa El Salvador
Empaque y presentación	Embalaje biodegradable: Papel film, plástico burbuja, esquineros y cinta de embalaje ecológica.

Foto referencial de principales productos

- Mesa de comedor:



- Escritorio:



- Aparador:

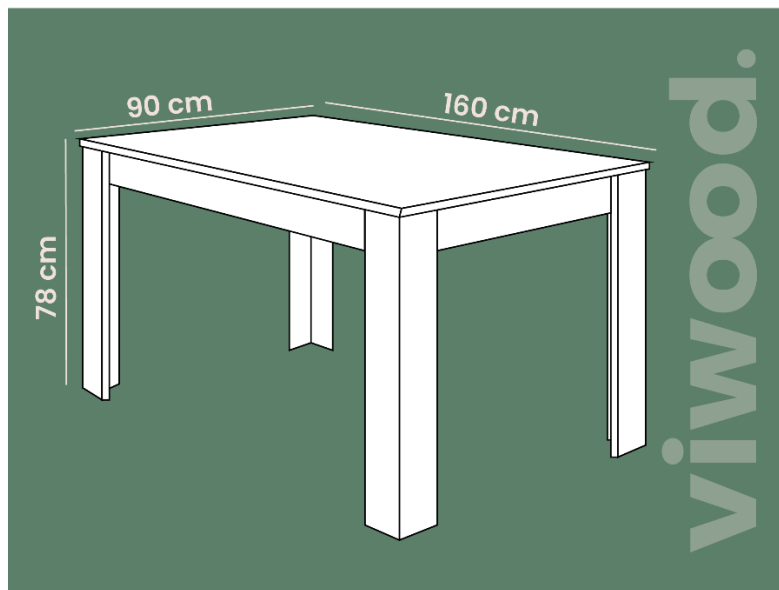


- Mesa de centro:

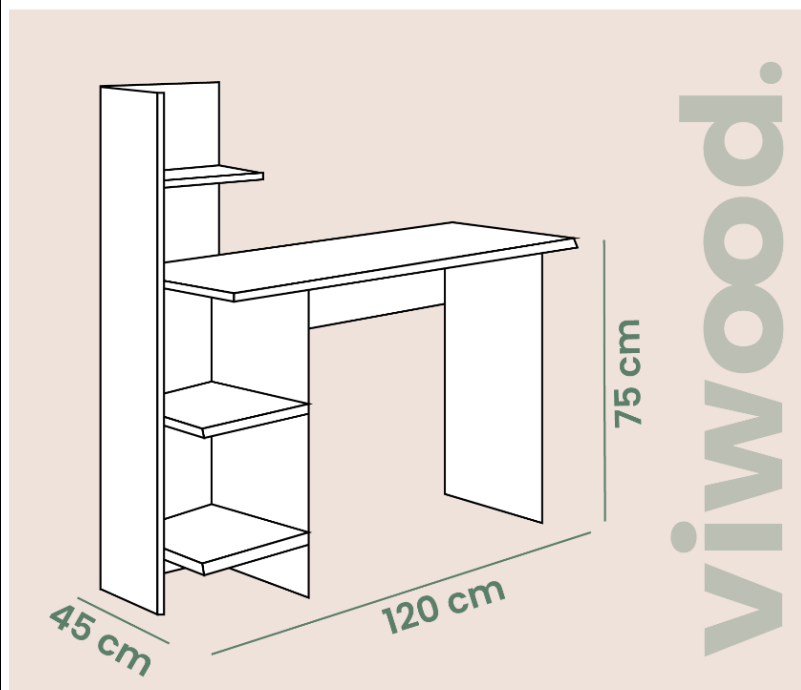


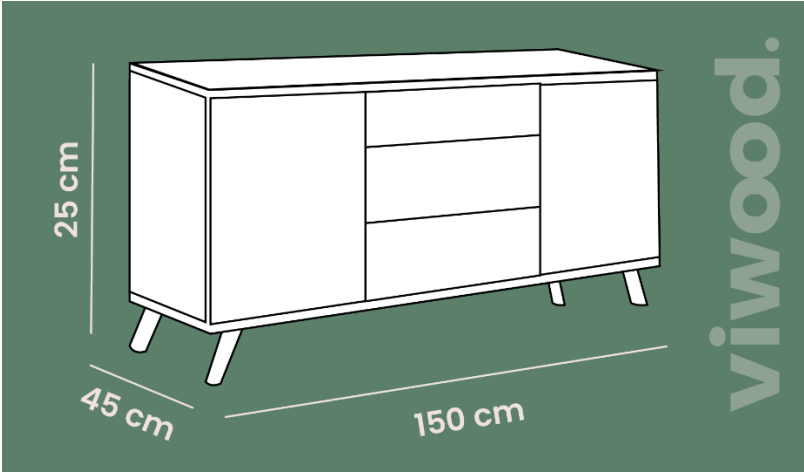
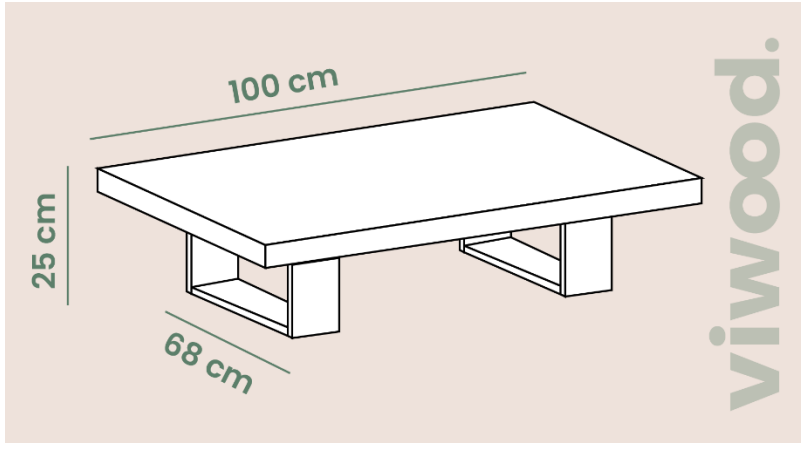
**Dimensiones de
productos
principales**

- Mesa de comedor:



- Escritorio:



	<ul style="list-style-type: none"> • Aparador:  <ul style="list-style-type: none"> • Mesa de centro: 
<p>Requisitos de normatividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de madera sostenible: tornillo • Certificación de Manejo Forestal • Certificación de Cadena de Custodia “FSC”

Nota: Se realizan detalles de los muebles terminados. Fuente y elaboración: Autores del artículo.

6.4 Mapa de procesos y flujogramas de procesos operativos

Procesos Estratégicos:

- Planificación Estratégica: Donde se realizarán estrategias para la toma de decisiones.

- Gestión de Marketing y Ventas: Quienes se encargarán de la gestión del marketing, publicidad y las ventas y postventas de los muebles Viwood.
- Gestión de diseño mobiliario: Supervisan, planifican, direccionan, organizan y controlan los diseños de muebles según la temporada y tendencias.
- Gestión de calidad: Quienes supervisan el uso correcto de los materiales (como la madera sostenible) según los lineamientos especificados.

Procesos Operativos:

- Gestión de Producción: Supervisan la producción del mobiliario y los acabados finales.
- Gestión de Almacén: Supervisan el despacho del mueble terminado hasta la entrega al almacén ubicado en Miraflores.
- Gestión de Pedidos: Recepcionan y localizan origen de las solicitudes de pedidos y entregas de mobiliarios.
- Despacho: Despachan los muebles de Viwood del almacén en Miraflores, al lugar de entrega establecido por el cliente.
- Servicio de Post-Venta: Envoltura y materiales eco amigables de la producción de los muebles y embalaje. Trato amigable con el cliente final.

Procesos de Apoyo:

- Administración y Finanzas.
- Recursos Humanos.
- Diseño y Supervisión Integral.

Figura 52

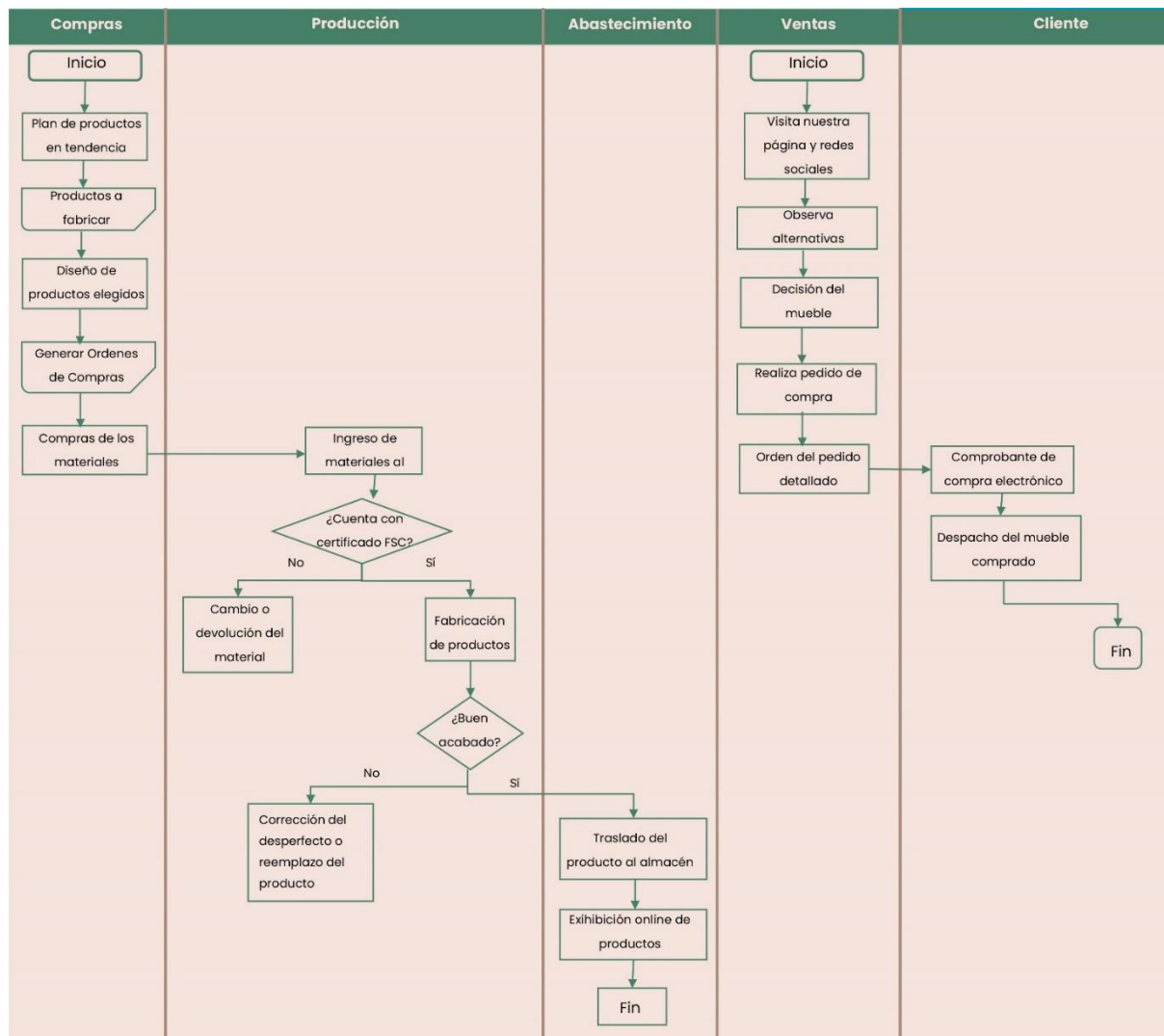
Mapa de Proceso Viwood



Nota: Fuente y elaboración: Autores del artículo.

Figura 53

Flujograma de Proceso de Compra y Venta online de muebles de Viwood



Nota: Fuente y elaboración: Autores del artículo.

6.5 Planeamiento de la operación

6.5.1 Gestión de la tecnología empleada

El sistema de tecnología que utiliza la empresa es la siguiente:

- El área administrativa contará con las computadoras para realizar las actividades de gestión propias del área, es decir, el presupuesto de gastos, costos que impliquen acción directa e indirecta con la empresa.

- El área de producción: Inicialmente se trabajará tercerizando la fabricación del mobiliario con los especialistas en madera. Posteriormente, se podrá contar con las maquinarias y herramientas para la fabricación de los mobiliarios.
- El área de atención al cliente: Utilizará la computadora para la venta y servicio post venta. Asimismo, contará con servicios móviles que permitirá estar conectado el tiempo que sea necesario.

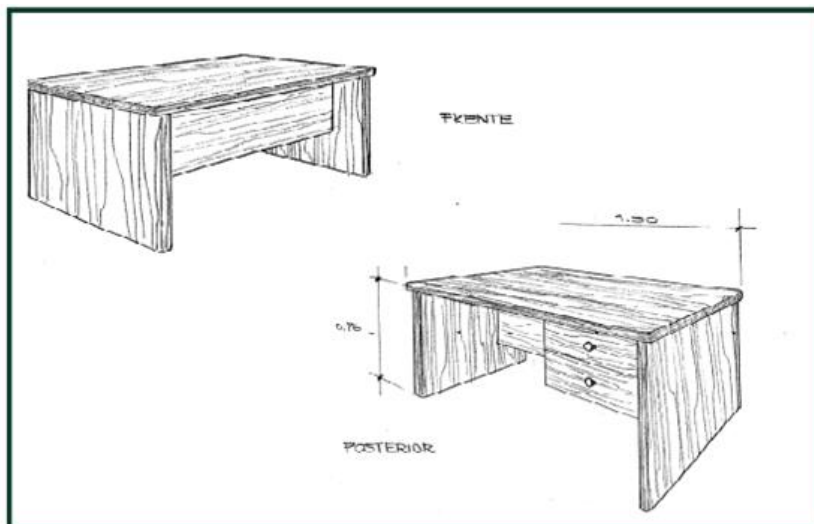
6.5.2 Gestión de la capacidad de producción

La capacidad de producción con respecto a un plan de ventas. Se estimará una producción de 30 escritorios, para dicha producción se contratará a un taller que brinde el servicio.

Para la producción de los escritorios se deberá considerar la materia prima, accesorios e insumos para la fabricación del mueble, la mano de obra, los materiales y gastos generales.

Figura 54

Diseño de escritorio madera Tornillo



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Figura 55

Madera Tornillo



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

A continuación, en la siguiente tabla se detalla los materiales que intervienen en la producción del lote de 30 escritorios.

Tabla 14

Lista de piezas del escritorio

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	E	MEDIDAS A	L	TOTAL MADERA
Estructura					
2	Triplay, Melamine, MDF	1 Pulg.	28 Pulg.	5 Pies	11.67 Pt
2	Barnices, lacas, thinner	1 Pulg.	2 Pulg.	5 Pies	1.67 Pt
2	Clavos	1 Pulg.	2 Pulg.	2.5 Pies	0.83 Pt
Base					
2	Costados	1.5 Pulg.	25 Pulg.	2.5 Pies	15.63 Pt
1	Mandil	1 Pulg.	14 Pulg.	5 Pies	5.83 Pt
Cajonera					
1	Costado Cajonera	1 Pulg.	14 Pulg.	2 Pies	2.33 Pt
2	Parante Cajonera	1 Pulg.	2 Pulg.	1.5 Pies	0.50 Pt
2	Amarre Lateral Cajonera	1 Pulg.	2 Pulg.	1.5 Pies	0.50 Pt
4	Amarre Frontal-Posterior-Cajonera	1 Pulg.	2 Pulg.	2 Pies	1.33 Pt
Cajones					
2	Frente Cajón	1 Pulg.	6.5 Pulg.	2 Pies	2.17 Pt
4	Costado Cajón	0.75 Pulg.	5 Pulg.	1.5 Pies	1.88 Pt
2	Tras Cajón	0.75 Pulg.	4.5 Pulg.	1.5 Pies	0.84 Pt
Accesorios					
1	Escuadra Base	1 Pulg.	4.5 Pulg.	3.5 Pies	1.31 Pt
1	Take	1 Pulg.	3.5 Pulg.	1 Pie	0.29 Pt
1	Tirador Torneado	2 Pulg.	2 Pulg.	1 Pie	0.33 Pt
Sub Total					47.11 Pt
Merma 20%					9.42 Pt
Total de Madera					56.53 Pt

Nota. En la figura, se puede observar la lista de piezas, es decir la cantidad de madera para la elaboración de un escritorio es 56.53Pt.

Ahora calculamos la cantidad de madera multiplicando el total de madera * 30 escritorios:

$$56.53 \text{ Pt} \times 30 \text{ escritorios} = 1,695.9 \text{ Pt}$$

Se obtiene el costo de la materia prima, multiplicando por el costo de compra:

$$1,695.9 \text{ Pt.} \times \text{S/} 3.00 = \text{S/} 5,087.70$$

Finalmente, procedemos a registrar en el formato los datos obtenidos para la producción. Asimismo, la producción de los 30 escritorios se elaborará en un taller. Por ello, se tomará en cuenta el formato para la estimación del plan de ventas de 30 escritorios.

Tabla 15

Costo de materia prima para la producción del lote de 30 escritorios

TIPO	ELEMENTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD PRODUCTO	CANTIDAD TOTAL	PRECIO UNIDAD	COSTO TOTAL
Materia prima	Madera Tornillo	Pt	56.53	1,695.9	S/ 3.00	S/ 5,087.70

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

6.5.3 Gestión de los proveedores

Para asegurar la calidad de madera de nuestros proveedores, se deberán realizar inspecciones cada dos meses. Dicho de otro modo, la inspección permitirá verificar si la madera cuenta con los requerimientos solicitados para su fabricación, con el fin de entregar un producto de calidad al cliente. Para ello, se toma en cuenta los siguientes criterios: proveedor certificado, precio, calidad, entrega y estado de la materia prima por la entidad de SERFOR. Asimismo, se contará con un contrato donde se señalen las cláusulas correspondientes y que ambas partes se comprometan a cumplir con los parámetros establecidos. A continuación, en la siguiente tabla se especifica la documentación oficial requerida según lo establece la norma forestal para acreditar el origen legal de los productos y subproductos forestales.

En ese sentido, uno de los documentos es la de transporte forestar GTF, que es la que expide el presidente o encargado de la comunidad cuando dichos productos se deben movilizar de ese lugar a cualquier parte del país. Asimismo, la lista de trozas nos indica el código de donde proviene la madera, y si ha cumplido con los requerimientos de procedencia y trazabilidad del producto. Incluso, la guía de transporte y guía de remisión para el traslado de la materia prima.

Tabla 16

Tipos de documentación

Tipo de documentación	Producto	Madera en troza	Madera aserrada	
	Lugar		Aserradero	Almacén
Guía de transporte (GTF)	x	x	x	x
Lista de trozas	x	x	x	x
Lista de paquetes				
Guía de retransporte	x	x	x	x
Guía de remisión	x		x	x

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

En los activos fijos se ha considerado las herramientas necesarias para el trabajo de toda la planilla:

- 5 laptops cada una con su teclado y mouse; y 1 impresora para funciones de administración, compras, finanzas y operaciones.
- 1 iMac para el encargado del diseño de los muebles.
- 6 escritorios y 6 sillas para el trabajo en oficina.
- 1 mesa y 6 sillas para la sala de reuniones.
- 2 celulares: para ventas y compras.

Tabla 17*Presupuesto de Inversión en Activos Tangibles*

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Laptop i5 10ma gen	S/. 2,119	5	S/. 10,593	SI	S/. 1,907	S/. 12,500
iMac 24"	S/. 6,949	1	S/. 6,949	SI	S/. 1,251	S/. 8,200
Escritorio	S/. 339	6	S/. 2,034	SI	S/. 366	S/. 2,400
Silla de escritorio	S/. 169	6	S/. 1,017	SI	S/. 183	S/. 1,200
Celular	S/. 1,271	2	S/. 2,542	SI	S/. 458	S/. 3,000
Impresora	S/. 678	1	S/. 678	SI	S/. 122	S/. 800
Mesa de reunión	S/. 847	1	S/. 847	SI	S/. 153	S/. 1,000
Silla de reunión	S/. 127	6	S/. 763	SI	S/. 137	S/. 900
Teclado y mouse Logitech	S/. 127	5	S/. 636	SI	S/. 114	S/. 750
Total Tangibles	S/. 12,626		S/. 26,059		S/. 4,691	S/. 30,750

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Tabla 18*Presupuesto de Inversión en Activos Intangibles*

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Registro de marca Viwood	S/. 535	1	S/. 535	SI	S/. 96	S/. 631
Diseño y Desarrollo de Tienda Virtual	S/. 4,500	1	S/. 4,500	SI	S/. 810	S/. 5,310
Total Intangibles			S/. 5,035		S/. 906	S/. 5,941
Total Intangibles			S/. 31,094		S/. 5,597	S/. 36,691

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

La estructura de costos de producción abarca los costos directos donde está considerado la materia prima y el costo de fabricación que será tercerizado; como costo indirecto está el embalaje del producto terminado. Detalle de los costos de producción:

- **Materia prima:** Madera certificada en Manejo Forestal (FSC). Se iniciará trabajando con un proveedor bajo contrato, encargado de suplir el volumen de madera necesario para la demanda establecida por cada mes. En el contrato se establece que la entrega del pedido será en el taller de fabricación (dicho proceso también es tercerizado). La cantidad de

madera necesaria para cada mueble varía según su tamaño y acabado. Se considera una lista de muebles con mayor uso de madera para establecer el costo unitario (está en orden descendiente):

- Aparador.
 - Mesa de comedor.
 - Sofá.
 - Cómoda.
 - Silla exterior.
 - Escritorio.
 - Mesa de centro.
 - Silla interior.
- **Fabricación:** El proceso de trazado, corte, ensamble, armado, lijado y acabado del mueble será realizado por especialistas en madera. Se tendrá un proveedor en el cual se trabajará bajo contrato y será considerado nuestro taller principal. Sin embargo, se tendrá acuerdo con un segundo taller en caso tengamos una sobredemanda y se deba diversificar la producción. Se considera la misma lista que se usó para establecer el costo de materia prima ya que en la fabricación también habrá un mayor trabajo cuando el mueble sea de dimensiones más grandes y/o tenga mayores acabados.
 - **Entrega en almacén:** Se debe tener en cuenta que el proveedor encargado de la fabricación también será el responsable de entregar el producto terminado en nuestro almacén/oficina, no obstante, el costo por este servicio es a parte del costo por fabricación. En el contrato se detallará que el costo de envío de cada mueble será el 1 % de su costo de fabricación.
 - **Embalaje:** El costo de embalaje representa el 1 % del costo directo total.

Tabla 19*Costo Total Unitario incluido IGV*

COSTO TOTAL UNIT (inc IGV)								
Producto	Materia prima (madera)	Fabricación (taller)	Almacén (Entrega)	Costo Directo Unit	Embalaje	Otro Costo Unit	Costo Total Unit	
Mesa de comedor	S/. 1,530	S/. 3,534	S/. 36	S/. 5,100	S/. 51	S/. 51	S/. 5,151	
Sofá	S/. 1,500	S/. 3,465	S/. 35	S/. 5,000	S/. 50	S/. 50	S/. 5,050	
Aparador	S/. 1,635	S/. 3,777	S/. 38	S/. 5,450	S/. 55	S/. 55	S/. 5,505	
Cómoda	S/. 1,275	S/. 2,945	S/. 30	S/. 4,250	S/. 43	S/. 43	S/. 4,293	
Silla exterior	S/. 1,050	S/. 2,426	S/. 25	S/. 3,500	S/. 35	S/. 35	S/. 3,535	
Silla interior	S/. 675	S/. 1,559	S/. 16	S/. 2,250	S/. 23	S/. 23	S/. 2,273	
Mesa de centro	S/. 750	S/. 1,733	S/. 18	S/. 2,500	S/. 25	S/. 25	S/. 2,525	
Escritorio	S/. 825	S/. 1,906	S/. 19	S/. 2,750	S/. 28	S/. 28	S/. 2,778	

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Los gastos operativos están compuestos por:

- Alquiler de oficina/almacén en el cual se gasta S/11,302 mensuales + 1 mes de adelanto.
- El pago de servicios de la oficina/almacén: agua, luz, internet, mantenimiento y limpieza.
- Inversión de marketing considerando el presupuesto de la Figura 30.
- Comisión de la plataforma de pago virtual, al ser los pagos con tarjeta de crédito, tarjeta de débito o billeteras virtuales, se deberá descontar la comisión de 3.44 % + IGV al precio de venta.
- Courier: el servicio de entrega al cliente también será tercerizado, el gasto por delivery está entre S/40 y S/60 por mueble, dependiendo su peso.
- Antivirus: la licencia tiene un soporte de hasta diez computadoras, se hace un pago único por el año.
- Software de diseño y publicidad: Se usará el paquete completo de Adobe, el cual ofrece una licencia anual, aunque su pago se realizará de manera mensual.
- Software de diseño 3D: se usará el programa SketchUp, su licencia es anual y se debe pagar el servicio completo al iniciar su uso.

- Licencia Google Workspace: Esta licencia permite usar todos los programas de Google, el pago mensual y es por la cantidad de usuarios activos.
- Servicio Contable: Debido a que no habrá un área contable dentro de la planilla de la empresa, se considera tercerizar este servicio.
- Visitas al taller de producción serán mensuales ya que es proceso más importante de nuestra cadena de valor.
- Visitas al proveedor de materia prima serán semestrales ya que se realizarán viajes a provincia para visitar a las madereras.

Tabla 20

Gastos Operativos del Primer año incluido IGV

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)													
Gastos	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
Alquiler de oficina/almacén	S/. 11,302	S/. 11,302	S/. 11,302	S/. 11,302	S/. 11,302	S/. 11,302	S/. 11,302	S/. 11,302	S/. 11,302	S/. 11,302	S/. 11,302	S/. 11,302	S/. 11,302
Luz		S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400
Agua		S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250
Mantenimiento y limpieza		S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400
Servicio de internet y telefono		S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300
Otros gastos adicionales de MKT		S/. 600	S/. 600	S/. 4,600	S/. 600	S/. 600	S/. 4,600	S/. 5,000	S/. 600	S/. 4,600	S/. 600	S/. 600	S/. 9,000
Comisión plataforma de pago virtual		S/. 6,036	S/. 6,036	S/. 8,536	S/. 8,536	S/. 8,536	S/. 11,037	S/. 14,573	S/. 11,037	S/. 13,537	S/. 13,537	S/. 13,537	S/. 14,573
Courier		S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,680	S/. 1,680	S/. 1,680	S/. 2,160	S/. 2,880	S/. 2,160	S/. 2,640	S/. 2,640	S/. 2,640	S/. 2,880
Antivirus		S/. 189											
Software de diseño y publicidad		S/. 274	S/. 274	S/. 274	S/. 274	S/. 274	S/. 274	S/. 274	S/. 274	S/. 274	S/. 274	S/. 274	S/. 274
Software de diseño 3D		S/. 2,650											
Licencia Google Workspace		S/. 122	S/. 122	S/. 122	S/. 122	S/. 122	S/. 122	S/. 122	S/. 122	S/. 122	S/. 122	S/. 122	S/. 122
Servicio Contable		S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500
Total Gastos afectos a IGV	S/. 11,302	S/. 25,223	S/. 22,384	S/. 29,364	S/. 25,364	S/. 25,364	S/. 32,345	S/. 37,001	S/. 28,345	S/. 35,325	S/. 31,325	S/. 31,325	S/. 41,001
IGV	S/. 1,724	S/. 3,848	S/. 3,415	S/. 4,479	S/. 3,869	S/. 3,869	S/. 4,934	S/. 5,644	S/. 4,324	S/. 5,389	S/. 4,778	S/. 4,778	S/. 6,254
Total gastos sin IGV	S/. 9,578	S/. 21,375	S/. 18,970	S/. 24,885	S/. 21,495	S/. 21,495	S/. 27,411	S/. 31,356	S/. 24,021	S/. 29,937	S/. 26,547	S/. 26,547	S/. 34,746

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

Tabla 21

Gastos Operativos del Primer año sin IGV

GASTOS NO AFECTOS AL IGV													
Gastos	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
Visitas al taller de producción		S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 600	S/. 600	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 600	S/. 600
Visitas a la maderera		S/. 1,200	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1,200	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Total Gastos No afectos a IGV	S/. -	S/. 1,600	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 600	S/. 1,800	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 600	S/. 600

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Objetivos Organizacionales

- Aumentar en un 25 % el número de trabajadores para el inicio del segundo año para abastecer el incremento de la demanda.

- Reducir en un 20 % la rotación de personal para el término del primer año para disminuir la inversión en los procesos de reclutamiento y selección.
- Tener mínimo 5 capacitaciones al año para mejorar las habilidades y actitudes de los trabajadores hacia el cumplimiento de sus funciones.
- Tener mínimo 1 actividad de integración al año para integrar a los trabajadores y desarrollar un entorno laboral saludable.

7.2 Naturaleza de la Organización

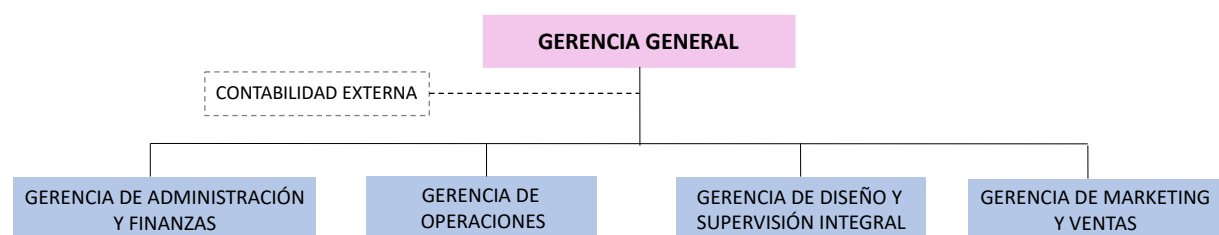
La naturaleza de la organización esta sistematizada y los integrantes del equipo son parte de este gran y ambicioso proyecto. De esta manera, se ha determinado que los integrantes del grupo sumen con su aporte profesional a la actividad comercial. Asimismo, la empresa consta de cinco gerencias que serán piezas fundamentales para la actividad comercial.

La empresa estará conformada por las siguientes áreas que serán detallados en el organigrama de la empresa.

7.2.1 Organigrama

Figura 56

Organigrama para el inicio de las operaciones de Viwood



Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

El diseño de puestos y funciones permitirá establecer la esencia de cada puesto de trabajo para el correcto desarrollo de las actividades laborales. Asimismo, determinará las

funciones específicas del cargo para el logro de los objetivos de acuerdo a cada unidad orgánica, estableciendo sus responsabilidades y obligaciones. Al respecto, Angulo (2004) señala que el diseño de puestos y funciones es también una herramienta fundamental para la selección, capacitación y administración de los puestos de trabajo. Por ello, el diseño de puestos y funciones de Viwood será el siguiente:

- **Gerencia General:** Órgano responsable de realizar la planificación, organización, dirección y control integral de las actividades de la empresa. Asimismo, es responsable de la gestión de la empresa, así como la administración de los recursos para el logro de los objetivos y metas empresariales mediante la supervisión de la correcta ejecución de estrategias comerciales dirigidas a cada unidad orgánica de la empresa. Además, es el responsable de negociar y cerrar acuerdos comerciales con los proveedores de madera peruana certificada, así como proveedores de textiles, herrajes y accesorios que involucran la fabricación de mobiliarios.
- **Gerencia de Administración y Finanzas:** Planifica, organiza, dirige y controla la administración de presupuesto para la empresa y realiza acciones ejecutivas con la finalidad de conseguir mayores recursos económicos o presupuestales para la empresa. Asimismo, realiza la administración y abastecimiento interno de la empresa como órgano de apoyo.
- **Gerencia de Operaciones:** Planifica, organiza, dirige y controla la implementación de los procesos operativos de la empresa. Asimismo, se encarga de formular estrategias necesarias para el correcto desempeño, así como la mejora de los sistemas y procesos para conseguir las mejores prácticas de gestión operativa. Además, se encarga de la gestión y planificación del inventario, así como la supervisión eficiente del almacén.
- **Gerencia de Diseño y Supervisión integral:** Planifica, organiza, dirige y controla el diseño integral de las colecciones de mobiliario para el hogar de acuerdo a las

principales tendencias y estilos. Asimismo, es responsable de la supervisión de la producción de acuerdo a las especificaciones técnicas de producto desde la muestra hasta la entrega final del mobiliario.

- **Gerencia de Marketing y Ventas:** Planifica, organiza, dirige y controla las estrategias de marketing y ventas de la empresa. Asimismo, desarrolla las estrategias de pricing para lograr maximizar la rentabilidad de la empresa, evalúa la demanda y formula las estrategias para lograr la satisfacción del cliente y con ello lograr el posicionamiento de mercado. Además, planifica y dirige las campañas y promociones de marketing digital dirigidas a la plataforma de ecommerce y redes sociales para el logro de los objetivos propuestos.

7.3 Políticas Organizacionales

- La empresa debe otorgar transparencia y claridad al momento de brindar todo tipo de información de los productos.
- Cumplir y valorar la ley con respecto a la salud en el trabajo, bienestar común, seguridad, materia de buena providencia y el funcionamiento correcto que será asumido por la empresa.
- Buscar la mejora continua a través de capacitaciones e instrucciones al personal.
- Brindar un ambiente positivo, seguro y entusiasta a los colaboradores para una buena realización de sus labores.
- Estimular la adaptación de valores al personal para un buen desempeño en las relacionales laborales.
- Ofrecer modelos innovadores que causen atracción al consumidor.
- Plataforma virtual para el usuario constantemente actualizada y desarrollada para conseguir una buena interacción.

- Brindar calidad en el servicio a los usuarios antes, durante y después de la venta, el cual otorgará la satisfacción del usuario.

7.4 Gestión Humana

Para emplear una correcta gestión humana, la empresa buscará contar con profesionales altamente capacitados y direccionados a cumplir sus objetivos, así como los de la organización. Por ello, desarrollaremos procesos que nos permitan contratar al personal calificado para desempeñarse en el área otorgada. Dicho de esta manera, cada proceso será manejado de manera responsable y eficaz por cada integrante del personal contratado, con el fin de fomentar valores, confianza y compromiso.

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

- **Reclutamiento**

El reclutamiento del personal implica la identificación de los candidatos y su posterior contratación para trabajar en Viwood. En esta fase, del cual se encargará el área de Recursos Humanos, se seguirá los siguientes lineamientos:

- Definición del puesto de trabajo, el área junto al jefe del departamento de RRHH se encargará de realizar un informe con las características y especificaciones que se requiere para un puesto de trabajo en específico. Luego, se publicará las convocatorias de trabajo en las páginas reconocidas y oficiales como LinkedIn, Bumeran, Tienda virtual de Viwood. Asimismo, se colocará un correo electrónico en dichas publicaciones para la recepción de los Curriculum Vitae.
- Realizaran el análisis de los CV en un rango de fechas estimadas, considerando institución de egreso y corroboración de datos.
- **Selección**

La fase de Selección procede al Reclutamiento. Para esta fase, se seguirá los siguientes puntos:

- Se realizará una entrevista en modalidad virtual, dada la coyuntura y posible aumento de contagios por el covid-19 y viruela del mono.
- Luego, se procederá con dos tipos de evaluaciones. La primera evaluación será de prueba psicológica para corroborar que los valores y la personalidad del postulante concuerde con los valores, visión y misión de la empresa. La segunda evaluación consta de prueba de aptitud, en la que se evaluará el razonamiento matemático y verbal, con niveles de dificultad según el puesto.
- Cabe recalcar que se separará un 3 % del total de plazas laborales para personas con discapacidad según la Ley N° 29973 Ley General de la Persona con Discapacidad.
- Para este proceso, es necesario que el personal y equipo responsable de las entrevistas cuenten con capacitación vigente y con orientación adecuada sobre los temas de personas con discapacidad, diferencias culturales y raciales. Es decir, deberán tener especial cuidado para que ningún postulante esté bajo actitudes y comportamientos prejuiciosos.

- **Contratación**

Una vez finalizado el proceso de selección, se debe completar la contratación del personal elegido para un puesto de trabajo específico. El nuevo personal debe presentar exámenes médicos, antecedentes penales, certificaciones académicas o de formación laboral, para finalizar este paso. Posterior a ello, se realizará una visita guiada en el lugar de trabajo para facilitar su movilidad dentro de la empresa.

El contrato, para el personal nuevo, tendrá una vigencia de 6 meses, con posibilidades de renovación según su rendimiento laboral. Dentro de ese tiempo, se considerará dos meses de capacitación laboral para realizar sus funciones de manera exitosa.

Una vez cumplido los dos años, se ofrecerá la posibilidad de cambiar el tipo de contrato a Contrato Indefinido, en el cual tendrá una duración indefinida.

- **Inducción**

El personal nuevo, antes de realizar las visitas guiadas mencionado en el punto c, deberá llevar charlas de Inducción y, si el puesto laboral lo requiere, charla Loto.

En primer lugar, en la charla Inducción, el cual será obligatorio para toda persona que ingrese a la laborar en la empresa, se tocará los temas de seguridad del personal y las indicaciones básicas de reciclaje. Por un lado, se explicará la diferencia de riesgo y peligro, y se hablará de las acciones inmediatas para cada situación. Es decir, se diferenciará de los riesgos de trabajo que conlleva trabajar en la empresa, así como se facilitará los números telefónicos de las personas a cargo de los accidentes (bomberos, policías, ambulancias, personal de Seguridad, personal de Salud Ocupacional). Por otro lado, se mencionarán los distintos tipos de desechos y se enseñará la función de cada tipo de tacho de basura acondicionadas para un material específico. Así, contribuiremos con el cuidado del medio ambiente, con el reciclaje de, por ejemplo, hojas bond. Cabe recalcar que la charla Inducción tendrá una duración de dos horas aproximadamente.

En segundo lugar, para el caso del personal operativo, y que su función esté ligada al bloqueo en la empresa, se solicitará llevar la charla Loto. En ella se mencionará los riesgos y los procedimientos a seguir para realizar bloqueo de manera segura. Al finalizar la charla, se tomará una evaluación escrita para asegurar que el personal esté consciente de todo lo mencionado en la charla Loto. Asimismo, si obtiene una nota aprobatoria (mínimo 80 sobre 100), se gestionará una tarjeta de bloqueo para el personal. Cabe mencionar que dicha tarjeta será expedida por Viwood, siempre y cuando el personal haya aprobado el curso. También, es importante precisar que la charla Loto tendrá una duración aproximada de dos horas aproximadamente.

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Para la capacitación y evaluación del desempeño, todo personal de Viwood deberá participar en 3 capacitaciones anuales generales y 2 específicos. Cada capacitación general se realizará de manera virtual y con posibilidad de realizar dentro o fuera del horario laboral, dado su naturaleza virtual. Posterior a las capacitaciones, el cual constará de un video según el tema y sin posibilidades de descarga, se realizará una evaluación mediante Google Forms, con un solo intento, a los temas aprendidos durante la capacitación. Las preguntas se realizarán para marcar respuestas. El acceso al formulario de Google Forms se realizará únicamente mediante el correo electrónico corporativo. De esta manera, el resultado de la evaluación y de las respuestas marcadas se derivarán a la bandeja de entrada del correo corporativo del personal. Asimismo, el correo se derivará automáticamente al e-mail del responsable en Recursos Humanos para el seguimiento del cumplimiento de las capacitaciones.

Para las capacitaciones específicas, se realizarán de dos maneras. En primer lugar, las capacitaciones específicas del área administrativa requerirán realizarse de manera presencial, en la sala de reuniones y por grupos según las funciones laborales. Se pasará una lista de asistencia solicitando datos como nombres, número de dni y firma. Para el área operativa, se realizará de manera presencial en la planta operativa, con el instructor guiando a un grupo de operarios. En determinados momentos se solicitará a un personal realizar un proceso habitual con el fin de realizar el feedback en cuanto sea conveniente. Al igual que la capacitación de la parte administrativa, al finalizar se pasará una lista de asistencia y se tomará una evaluación de práctica según los temas realizados en la capacitación.

Así, se podrá obtener resultados del desempeño del personal. En el cual se verificará el punto débil de cada personal de Viwood. Asimismo, al finalizar de cada mes se realizará los cierres de mes, con una duración de 3 a 4 días aproximadamente. En ese periodo, el área de Administración y Finanzas se encargará de contabilizar los pedidos realizados por clientes,

despachados del almacén y entregados al consumidor final. El área de Operaciones tendrá la tarea de verificar el total de materiales utilizados para la construcción de los muebles dentro del mes. El área de Marketing y ventas se encargará de revisar las evaluaciones de satisfacciones del cliente con respecto a sus pedidos entregados en el mes transcurrido. El área de Marketing se encargará de revisar el alcance de la publicidad realizadas en los distintos medios digitales, así como la cantidad de clientes que ingresan a las plataformas de Viwood para realizar una compra.

Para la motivación del personal, se define dos tipos de motivaciones: intrínsecas y extrínsecas. La motivación intrínseca implica que el colaborador de Viwood cuenta con la autonomía suficiente y necesaria para tomar acciones frente a insatisfacción del cliente por retrasos del pedido u otros inconvenientes. La motivación extrínseca conlleva dos factores. El primero es onboarding, en el cual, para la bienvenida del personal nuevo a la empresa, se le entregará un kit de merchadising de Viwood (botella reciclada de agua, mousepad reciclado, calendario, block de notas A5), así como tarjetas con mensajes positivos y de bienvenida. El segundo es el reconocimiento del buen desempeño del personal el cual se realizará cada inicio del mes, luego del cierre. En este tipo de motivación, se le entregará al personal descuentos en muebles de Viwood y cupones de descuentos en restaurantes de fast-foods o centros de establecimientos de diversión.

7.4.3 Sistema de remuneración

Las obligaciones de Viwood S.A.C. debe cumplir con la compensación y ser equitativo en contribuir con el talento de su personal. Además, el personal contará con recompensas de acuerdo a las ventas ambiciosas para de esta manera incrementar la motivación del personal y compromiso con la empresa. De esta manera, la productividad será reflejada por los clientes.

A continuación, se detalla en la siguiente tabla los siguientes sistemas de remuneración que recibirá el personal

Tabla 22

Tipos de Remuneración para el Personal

Tipo de remuneración	
Salario	x
Sobresueldo	x
Comisiones	x
Prestaciones	x

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo.

El salario de los colaboradores de Viwood será de acuerdo a las funciones que cada uno realice. Dicho de otro modo, el seguro de ESSALUD (9 %) y CTS en los meses de Julio y diciembre. Asimismo, el sobresueldo es un incentivo que cada uno tendrá por haber alcanzado algún objetivo ambicioso que la empresa y haya propuesto a alcanzar en el mes o trimestre. Además, las comisiones es un complemento que los colaboradores obtendrán por alguna negociación realizada. Finalmente, las prestaciones se realizarán brindando un seguro médico a los colaboradores e incentivos de tarjeta de alimentos.

7.5 Estructura de gastos de RRHH

Según nuestro organigrama tenemos seis trabajadores divididos en cinco gerencias, todos ellos pertenecen al personal administrativo, diseño y ventas. La planilla no contempla personal de producción ya que es un proceso tercerizado, al igual que el proceso de entrega/reparto a domicilio, se trabajará con una empresa courier. Esta es la lista de los trabajadores del primer año con su respectivo sueldo:

- Gerente General - S/10,000 x 1
- Gerente de Diseño S/5,500 x 1
- Gerente de Operaciones S/5,500 x 1
- Gerente de Marketing y Ventas S/5,500 x 1

- Gerente de Administración y finanzas S/5,500 x 2

Para cada uno de ellos se deberá considerar el pago de su seguro Essalud, CTS y gratificación, además de su remuneración.

Tabla 23

Gastos RRHH el primer año

Gastos RRHH	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
Remuneración básica	S/. 37,500	S/. 37,500	S/. 37,500	S/. 37,500	S/. 37,500	S/. 37,500	S/. 37,500	S/. 37,500	S/. 37,500	S/. 37,500	S/. 37,500	S/. 37,500	S/. 37,500
ESSALUD	S/. 3,375	S/. 3,375	S/. 3,375	S/. 3,375	S/. 3,375	S/. 3,375	S/. 3,375	S/. 3,375	S/. 3,375	S/. 3,375	S/. 3,375	S/. 3,375	S/. 3,375
CTS						S/. 9,375						S/. 9,375	
Gratificación								S/. 20,438					S/. 20,438
Total	S/. 40,875	S/. 40,875	S/. 40,875	S/. 40,875	S/. 40,875	S/. 50,250	S/. 40,875	S/. 61,313	S/. 40,875	S/. 40,875	S/. 40,875	S/. 50,250	S/. 61,313

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Tabla 24

Gastos RRHH por trabajador el primer año

Personal	Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual	Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla
Gerente General	1	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 900	S/. 10,900	S/. 5,000	S/. 146,700
Gerente de Diseño	1	S/. 5,500	S/. 5,500	S/. 495	S/. 5,995	S/. 2,750	S/. 80,685
Gerente de Operaciones	1	S/. 5,500	S/. 5,500	S/. 495	S/. 5,995	S/. 2,750	S/. 80,685
Gerente de Marketing y Ventas	1	S/. 5,500	S/. 5,500	S/. 495	S/. 5,995	S/. 2,750	S/. 80,685
Gerente de Adm y Finanzas	2	S/. 5,500	S/. 11,000	S/. 990	S/. 11,990	S/. 5,500	S/. 161,370
Total	6	S/. 32,000	S/. 37,500	S/. 3,375	S/. 40,875	S/. 18,750	S/. 550,125

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

8 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Supuestos generales

En Viwood se tienen los siguientes supuestos generales:

- Las ventas se realizan de manera digital (banca por internet)
- El análisis Financiero de Viwood se manejará en moneda local (soles)
- El análisis financiero se realiza asumiendo la duración larga del negocio de hasta 6 años. El primer año se analiza mensualmente, y a partir del año 6 se asume que el flujo de caja crecerá a una razón de la tasa de inflación
- Trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales dependiendo del régimen laboral del MYPE.

- No hay trabajadores del área de producción en la etapa preoperativa (mes cero).
- Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
- Todo lo que se produce se vende en el mismo período de producción.

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles)

Tabla 25

Inversión en activos fijos

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Laptop i5 10ma gen	2,119	5	10,593	SI	1,907	12,500
iMac 24"	6,949	1	6,949	SI	1,251	8,200
Escritorio	339	6	2,034	SI	366	2,400
Silla de escritorio	169	6	1,017	SI	183	1,200
Celular	1,271	2	2,542	SI	458	3,000
Impresora	678	1	678	SI	122	800
Mesa de reunión	847	1	847	SI	153	1,000
Silla de reunión	127	6	763	SI	137	900
Teclado y mouse Logitech	127	5	636	SI	114	750
Total Tangibles			26,059		4,691	30,750

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Según muestra la tabla de Activos Fijos se ha considerado los bienes necesarios que no se pueden liquidar en corto plazo. Esos bienes resultan importantes para el funcionamiento de la empresa. Entre los bienes de Activos Fijos se tiene 5 unidades de laptop de Core i5 y de 10ma generación que cada gerente usará para los movimientos internos (y de administración) en la empresa; adicional a ello, se incluye una iMac 24" para trabajar los programas de diseños de muebles y publicidad; 6 escritorios para cada laptop y la iMac; junto con su silla ergonómica; un celular para gerente y poder facilitar la comunicación entre los miembros de la empresa; 1 impresora multifuncional de marca EPSON ECOTANK para las impresiones necesarias y continuas de la empresa; teclado y mouse de la marca Logitech; y, por último, una mesa y 6 sillas para las reuniones que puedan llevar a cabo.

Tabla 26

Inversión en activos intangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Registro de marca Viwood	S/. 535	1	S/. 535	SI	S/. 96	S/. 631
Diseño y Desarrollo de Tienda Virtual	S/. 4,500	1	S/. 4,500	SI	S/. 810	S/. 5,310
Total Intangibles			S/. 5,035		S/. 906	S/. 5,941

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Los Activos Intangibles son bienes que no se pueden tocar, pero que tienen un valor importante en la empresa. En la tabla 26 se observa dos elementos que pertenecen a los Activos Intangibles. En primer lugar, se tiene al registro de la marca Viwood; ya que es necesario patentar el nombre ante Indecopi y así obtener los derechos de autor de nuestros diseños y productos innovadores. En segundo lugar, el diseño y desarrollo de la tienda virtual de Viwood también es un activo intangible; ya que estamos direccionados a la modalidad virtual en las ventas de nuestros muebles; por lo que se necesita un espacio donde podamos ofrecer nuestros productos.

8.3 Depreciación y amortización

Para la depreciación consideramos los activos fijos tangibles adquiridos al iniciar el proyecto. En el caso de los equipos tecnológicos, el porcentaje de depreciación anual se fija a partir del informe de depreciación acelerada de Sunat, que se centra en los bienes que no influyen en la producción o que son usados para soporte administrativo. Por tanto, se establece una depreciación anual del 20 % para los siguientes bienes:

- Laptop
- iMac
- Celular
- Impresora
- Teclado y Mouse

Por otro lado, los bienes que están considerados como “Otros bienes del activo fijo”, resultan en una depreciación anual del 10 % para los muebles como:

- Escritorio
- Silla de escritorio
- Mesa de reunión
- Silla de reunión

Tabla 27

Depreciación de los activos tangibles

Descripción	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/.)
Laptop i5 10ma gen	20%	5	2,119	177
iMac 24"	20%	5	1,390	116
Escritorio	10%	10	203	17
Silla de escritorio	10%	10	102	8
Celular	20%	5	508	42
Impresora	20%	5	136	11
Mesa de reunión	10%	10	85	7
Silla de reunión	10%	10	76	6
Teclado y mouse Logitech	20%	5	127	11
Total Tangibles			4,746	395

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Para los activos intangibles consideramos la amortización, por lo cual se establece un 10 % al registro de la marca ya que el tiempo de duración de la patente es 10 años. Asimismo, el desarrollo de la tienda virtual tiene una amortización de 20 % ya que 5 años es el tiempo máximo para los softwares.

Tabla 28

Depreciación de los activos Intangibles

Descripción	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Registro de marca Viwood	10%	10	S/. 53	S/. 4
Diseño y Desarrollo de Tienda Virtual	20%	5	S/. 900	S/. 75
Total Intangibles			S/. 953	S/. 79

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

8.4 Proyección de ventas e ingresos

Tabla 29

Proyección en unidades de la demanda esperada del primer año

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mesa de comedor	2	2	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5
Sofá	2	2	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5
Aparador	2	2	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5
Cómoda	3	3	4	4	4	5	7	5	6	6	6	7
Silla exterior	3	3	4	4	4	5	7	5	6	6	6	7
Silla interior	3	3	4	4	4	5	7	5	6	6	6	7
Mesa de centro	2	2	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5
Escritorio	3	3	4	4	4	5	7	5	6	6	6	7
Total	20	20	28	28	28	36	48	36	44	44	44	48

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Tabla 30

Proyección en unidades de la demanda deal año 1 al 5

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mesa de comedor	46	51	58	70	87
Sofá	46	51	58	70	87
Aparador	46	51	58	70	87
Cómoda	60	66	76	91	114
Silla exterior	60	66	76	91	114
Silla interior	60	66	76	91	114
Mesa de centro	46	51	58	70	87
Escritorio	60	66	76	91	114
Total	424	466	536	644	805

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Para la proyección de demanda esperada, se tomó en cuenta el tiempo de construcción del mueble según la lista, y de finalización del producto. Con ello, se estima que se venderán, en el primero año, un total de 424 muebles entre escritorios, mesa de centro, silla interior, silla exterior, cómoda, aparador, sofá, mesa de comedor. Asimismo, se obtiene, en el segundo año, una cantidad demandada de 466 muebles; mientras que en el año 3 se obtuvo 536 muebles. Ello indica que se tiene un 10 % de crecimiento en el segundo año, 15 % en el tercer año y así sucesivamente.

Tabla 31*Proyección del Precio de venta unitario inc igv del primer año*

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mesa de comedor	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200
Sofá	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Aparador	10,900	10,900	10,900	10,900	10,900	10,900	10,900	10,900	10,900	10,900	10,900	10,900
Cómoda	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500
Silla exterior	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Silla interior	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
Mesa de centro	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Escritorio	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Tabla 32*Proyección del Precio de venta unitario inc igv del año 1 al 5*

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mesa de comedor	S/. 10,200	S/. 10,710	S/. 11,246	S/. 11,808	S/. 12,398
Sofá	S/. 10,000	S/. 10,500	S/. 11,025	S/. 11,576	S/. 12,155
Aparador	S/. 10,900	S/. 11,445	S/. 12,017	S/. 12,618	S/. 13,249
Cómoda	S/. 8,500	S/. 8,925	S/. 9,371	S/. 9,840	S/. 10,332
Silla exterior	S/. 7,000	S/. 7,350	S/. 7,718	S/. 8,103	S/. 8,509
Silla interior	S/. 4,500	S/. 4,725	S/. 4,961	S/. 5,209	S/. 5,470
Mesa de centro	S/. 5,000	S/. 5,250	S/. 5,513	S/. 5,788	S/. 6,078
Escritorio	S/. 5,500	S/. 5,775	S/. 6,064	S/. 6,367	S/. 6,685

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

En la tabla 32 se observa que el precio de venta por cada mueble se mantiene durante todo el primero año. Ello con la finalidad de atraer a más clientes ofreciendo precios competitivos en el mercado. A partir del segundo año se obtiene un crecimiento anual de 5% en el precio de venta de cada mueble de Viwood.

Tabla 33*Proyección del Ingresos por ventas inc igv del año 1 al 5*

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mesa de comedor	469,200	541,926	654,376	824,513	1,082,174
Sofá	460,000	531,300	641,545	808,346	1,060,955
Aparador	501,400	579,117	699,284	881,098	1,156,441
Cómoda	510,000	589,050	711,278	896,210	1,176,276
Silla exterior	420,000	485,100	585,758	738,055	968,698
Silla interior	270,000	311,850	376,559	474,464	622,734
Mesa de centro	230,000	265,650	320,772	404,173	530,477
Escritorio	330,000	381,150	460,239	579,901	761,120
Total	3,190,600	3,685,143	4,449,810	5,606,761	7,358,874

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Finalmente, se tienen los ingresos de ventas en total por año. Ello teniendo en cuenta la cantidad de demanda esperada y los precios de venta unitario; así como el IGV que representa un 18 %. En la tabla se muestra el crecimiento de precios de ventas totales, siendo que en el año 2 se tiene un crecimiento de 15.50 % respecto al año anterior; el año 3 se tiene 20.75 % respecto al año 2; el año 4 se obtuvo 26 % de crecimiento en su precio de venta mientras que en el año 5 se tuvo 31.25 %.

8.5 Proyección de costos

La proyección de costos es directamente proporcional a la proyección de las ventas, a más unidades vendidas mayor será la cantidad de producción. Tanto los costos directos como indirectos se verán afectados por el nivel de ventas del segundo al quinto año que incrementará en un 10 %, 15 %, 20 % y 25 % respectivamente. Además, se ha considerado por inflación un incremento del 5 % anual.

Tabla 34

Costos Directos Total del año 1 al 5 incluido IGV

COSTO TOTALES DE MATERIALES DIRECTOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (inc IGV)					
Producto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mesa de comedor	S/. 234,600	S/. 270,963	S/. 327,188	S/. 412,257	S/. 541,087
Sofá	S/. 230,000	S/. 265,650	S/. 320,772	S/. 404,173	S/. 530,477
Aparador	S/. 250,700	S/. 289,559	S/. 349,642	S/. 440,549	S/. 578,220
Cómoda	S/. 255,000	S/. 294,525	S/. 355,639	S/. 448,105	S/. 588,138
Silla exterior	S/. 210,000	S/. 242,550	S/. 292,879	S/. 369,028	S/. 484,349
Silla interior	S/. 135,000	S/. 155,925	S/. 188,279	S/. 237,232	S/. 311,367
Mesa de centro	S/. 115,000	S/. 132,825	S/. 160,386	S/. 202,087	S/. 265,239
Escritorio	S/. 165,000	S/. 190,575	S/. 230,119	S/. 289,950	S/. 380,560
Total	S/. 1,595,300	S/. 1,842,572	S/. 2,224,905	S/. 2,803,380	S/. 3,679,437

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Tabla 35

Costos Indirectos Total del año 1 al 5 incluido IGV

OTROS MATERIALES SUMINISTROS O SERVICIOS DEL AREA DE PRODUCCIÓN (inc IGV)					
Otros Costos	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Embalaje	S/. 21,624	S/. 23,786	S/. 27,354	S/. 32,825	S/. 41,032
Total	S/. 21,624	S/. 23,786	S/. 27,354	S/. 32,825	S/. 41,032

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

La suma de los costos directos e indirectos nos dan la proyección anual de Costos de producción.

Tabla 36

Proyección de Costos de Producción del año 1 al 5

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRODUC. C/N IGV	S/. 1,616,924	S/. 1,866,358	S/. 2,252,259	S/. 2,836,206	S/. 3,720,468
IGV	S/. 246,649	S/. 284,699	S/. 343,565	S/. 432,642	S/. 567,529
PRODUC. S/N IGV	S/. 1,370,275	S/. 1,581,659	S/. 1,908,694	S/. 2,403,564	S/. 3,152,939

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

8.6 Proyección de Gastos operativos

Se considera un incremento del 5 % por inflación a todos los gastos que están afectos o no al IGV, a excepción de la comisión de plataforma de pago virtual y el servicio courier ya que este pago es según las ventas realizadas, por lo que su proyección será de acuerdo al pronóstico de ventas.

Tabla 37*Proyección de Gastos administrativos y Ventas del año 1 al 5*

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)					
Gastos	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler de oficina/almacén	S/. 135,624	S/. 142,405	S/. 149,525	S/. 157,002	S/. 164,852
Luz	S/. 4,800	S/. 5,040	S/. 5,292	S/. 5,557	S/. 5,834
Agua	S/. 3,000	S/. 3,150	S/. 3,308	S/. 3,473	S/. 3,647
Mantenimiento y limpieza	S/. 4,800	S/. 5,040	S/. 5,292	S/. 5,557	S/. 5,834
Servicio de internet y telefono	S/. 3,600	S/. 3,780	S/. 3,969	S/. 4,167	S/. 4,376
Otros gastos adicionales de MKT	S/. 32,000	S/. 33,600	S/. 35,280	S/. 37,044	S/. 38,896
Comisión plataforma de pago virtual	S/. 129,513	S/. 149,587	S/. 180,627	S/. 227,590	S/. 298,711
Courier	S/. 25,440	S/. 27,984	S/. 32,182	S/. 38,618	S/. 48,272
Antivirus	S/. 189	S/. 198	S/. 208	S/. 219	S/. 230
Software de diseño y publicidad	S/. 3,288	S/. 3,452	S/. 3,625	S/. 3,806	S/. 3,997
Software de diseño 3D	S/. 2,650	S/. 2,783	S/. 2,922	S/. 3,068	S/. 3,221
Licencia Google Workspace	S/. 1,464	S/. 1,537	S/. 1,614	S/. 1,695	S/. 1,780
Servicio Contable	S/. 18,000	S/. 18,900	S/. 19,845	S/. 20,837	S/. 21,879
Total Gastos afectos a IGV	S/. 364,368	S/. 397,457	S/. 443,688	S/. 508,632	S/. 601,530
IGV	S/. 55,582	S/. 60,629	S/. 67,681	S/. 77,588	S/. 91,759
Total gastos sin IGV	S/. 308,786	S/. 336,828	S/. 376,007	S/. 431,044	S/. 509,771
GASTOS NO AFECTOS AL IGV					
Gastos	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Visitas al taller de producción	S/. 5,600	S/. 5,880	S/. 6,174	S/. 6,483	S/. 6,807
Visitas a la maderera	S/. 2,400	S/. 2,520	S/. 2,646	S/. 2,778	S/. 2,917
Total Gastos No afectos a IGV	S/. 8,000	S/. 8,400	S/. 8,820	S/. 9,261	S/. 9,724
Total gastos (suma sin IGV)	S/. 316,786	S/. 345,228	S/. 384,827	S/. 440,305	S/. 519,495

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Gastos de Planilla

A partir del segundo año habrá un incremento de 10 % en la remuneración del Gerente General y de 5 % para el resto de los Gerentes, haciendo que el pago de Essalud, gratificación y CTS también sea mayor.

Tabla 38*Proyección de Gastos de Planilla del año 1 al 5*

Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	S/. 146,700	S/. 161,370	S/. 177,507	S/. 195,258	S/. 214,783
Gerente de Diseño	S/. 80,685	S/. 84,719	S/. 88,955	S/. 93,403	S/. 98,073
Gerente de Operaciones	S/. 80,685	S/. 84,719	S/. 88,955	S/. 93,403	S/. 98,073
Gerente de Marketing y Ventas	S/. 80,685	S/. 84,719	S/. 88,955	S/. 93,403	S/. 98,073
Gerente de Adm y Finanzas	S/. 161,370	S/. 169,439	S/. 177,910	S/. 186,806	S/. 196,146
Total	S/. 550,125	S/. 584,966	S/. 622,282	S/. 662,273	S/. 705,148

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

La suma de los gastos administrativos y ventas, así como los gastos de planilla nos dan la proyección de los Gastos Operativos para los primeros 5 años.

Tabla 39*Proyección de Gastos Operativos del año 1 al 5*

Gastos Operativos					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Gastos Adm. Y Ventas	S/. 316,786	S/. 345,228	S/. 384,827	S/. 440,305	S/. 519,495
Total Gastos de Planilla	S/. 550,125	S/. 584,966	S/. 622,282	S/. 662,273	S/. 705,148
Total Gastos Operativos	S/. 866,911	S/. 930,194	S/. 1,007,109	S/. 1,102,578	S/. 1,224,643

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

8.7 Estructura y opciones de financiamiento

Consideramos una inversión inicial de S/136,253.00 de los cuales el 60 % será aportado de forma equitativa por los 5 accionistas, y en cuanto al 40 % restante se espera obtener un préstamo de una entidad bancaria.

Según la tasa de intereses promedio bancario de la SBS, el banco Scotiabank es la entidad que brinda la TEA y el seguro de desgravamen más bajo en cuota fija.

Tabla 40

Estructura de financiamiento del banco Scotiabank

PRESTAMO	
Monto	S/. 54,501
TEA	16.77%
TEM	1.30%
Seguro desgravamen anual	2.56%
Seguro desgravamen mensual	0.21%
TCEA	19.33%
TCEM	1.48%
Plazo (meses)	12
Cuota	S/. 4,992

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Sin embargo, solo otorgan esta tasa para préstamos de un plazo máximo de 360 días (1 año). Por lo que la cuota a pagar de S/ 4,992.00 afecta el flujo de caja de libre disponibilidad del primer año, resultando 3 meses con flujo negativo con valores aproximados de - S/1,000.00, - S/23,000.00 y - S/10,000.00.

No obstante, el banco con menor de interés con cuota fija y con plazo mayor a 360 días es el BBVA.

Tabla 41

Estructura de financiamiento del banco BBVA

PRESTAMO	
Monto	S/. 54,501
TEA	16.80%
TEM	1.30%
Seguro desgravamen anual	3.07%
Seguro desgravamen mensual	0.25%
TCEA	19.87%
TCEM	1.52%
Plazo (meses)	18
Cuota	S/. 3,484

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Al resultar en una cuota menor de S/3,484.00 por 18 meses, el primer año obtendremos solo dos meses con flujo de caja de libre disponibilidad en negativo, con montos aproximados de - S/21,000.00 y - S/8,000.00.

Por lo que, considerando que los primeros meses es donde mayor flujo de caja necesitamos para continuar con la producción de muebles, optamos por escoger el préstamo con mayor tiempo de pago (18 meses) según la tasa del BBVA.

8.8 Estados Financieros (Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)

Tabla 42

Balance General de Viwood

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Activo Corriente					
Efectivo y equivalente de efectivo	412,548	503,453	661,071	941,812	1,379,958
Total Activo Corriente	412,548	503,453	661,071	941,812	1,379,958
Activo No Corriente					
Inmueble, maquinaria y equipo	30,750	30,750	30,750	30,750	30,750
(-) Depreciación acumulada	-4,746	-9,491	-14,237	-18,983	-23,729
Intangibles	5,941	5,941	5,941	5,941	5,941
(-) Amortización Acumulada	-953	-1,907	-2,860	-3,814	-4,767
Total Activo No Corriente	30,992	25,293	19,594	13,894	8,195
TOTAL ACTIVO	443,540	528,746	680,665	955,706	1,388,153
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Deuda bancaria corto plazo	41,812	20,906	-	-	-
Total Pasivo Corriente	41,812	20,906	-	-	-
Pasivo No Corriente					
Documentos por pagar a largo plazo	-	-	-	-	-
Total Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-
TOTAL DEL PASIVO	41,812	20,906	-	-	-
PATRIMONIO					
Capital	81,752	81,752	81,752	81,752	81,752
Utilidad del ejercicio	319,976	426,088	598,913	873,954	1,306,401
Total Patrimonio	401,728	507,840	680,665	955,706	1,388,153
TOTAL PATRIMONIO	401,728	507,840	680,665	955,706	1,388,153
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	443,540	528,746	680,665	955,706	1,388,153

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

En la tabla se muestra los valores de Activos, Pasivos y Patrimonio de Viwood para asegurar su funcionamiento desde el año 1. Por ello, podemos ver la proyección del Balance General hasta el año 5 de funcionamiento de Viwood. Como se observa, desde el año 1 el efectivo (en Activo) presenta una mayor cantidad debido a los aportes de los accionistas y el préstamo bancario. Asimismo, en Activos No Corrientes se observan cambios debido a los cambios en la Depreciación y Amortización Acumulada por los 5 años. También, debido a los valores positivos que se obtuvo en Resultados de Ejercicios, se establece que Viwood maneja buenas expectativas.

Tabla 43

Estado de Resultados de Viwood

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	2,703,898	3,123,003	3,771,026	4,751,492	6,236,334
Personal área producción	0	0	0	0	0
Costo de Producción	1,370,275	1,581,659	1,908,694	2,403,564	3,152,939
UTILIDAD BRUTA	1,333,624	1,541,343	1,862,331	2,347,928	3,083,394
Personal de Administración y Ventas	550,125	584,966	622,283	662,273	705,149
Gastos de Administración y Ventas	316,786	345,228	384,827	440,305	519,494
Depreciación y amortización	5,699	5,699	5,699	5,699	5,699
UTILIDAD OPERATIVA	461,013	605,450	849,522	1,239,652	1,853,052
Gastos Financieros	7,146	1,070	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	453,867	604,380	849,522	1,239,652	1,853,052
Impuesto a la Renta	133,891	178,292	250,609	365,697	546,650
UTILIDAD NETA	319,976	426,088	598,913	873,954	1,306,401

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Tabla 44

Márgenes de Estados de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	MARGENES				
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD BRUTA	49%	49%	49%	49%	49%
UTILIDAD OPERATIVA	17%	19%	23%	26%	30%
UTILIDAD NETA	12%	14%	16%	18%	21%

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

En la tabla 43 y 44 se desarrolla el Estado de resultados por año, hasta el año 5. En esa tabla no se considera al personal de producción, ya que la idea del negocio es contar con un

productor de muebles tercerizado. Asimismo, para tener un mejor análisis del Estado de Resultados, se realizó 3 márgenes. En primer lugar, el Margen de Utilidad Bruta, en cada año, nos da un total de 49 %, lo que nos indica que las decisiones del precio y costo de cada mueble se realizaron de manera equitativa y correcta; ya que el resultado es bastante aceptable. En segundo lugar, se desarrolló el Margen de Utilidad Operativa, lo cual nos da resultados el incremento en cada año en un 2 %, 3 % y 4 %. Ello significa que las ventas de los muebles y los costos controlados del área administración tienen una relación favorable entre sí. Además, dicho incremento se traduce en buena señal para Viwood. En tercer lugar, se calculó el Margen de Utilidad Neta, el cual es el margen de mayor importancia para los accionistas, ya que transforma las ventas en ganancias para ellos. Observando en la tabla realizada, se obtiene que el margen aumenta en 2 % desde el año 1 al año 4; y de 3 % en el año 5; lo que muestra un resultado favorable para los accionistas de Viwood

Tabla 45

Flujo de Caja de Viwood del primer año

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
Ventas	126,017	126,017	178,220	178,220	178,220	178,220	230,424	304,237	230,424	282,627	282,627	282,627	304,237
Costo de producción	63,873	63,873	90,320	90,320	90,320	90,320	116,768	154,193	116,768	143,215	143,215	143,215	154,193
Personal área producción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	62,144	62,144	87,900	87,900	87,900	87,900	113,656	150,044	113,656	139,412	139,412	139,412	150,044
Personal de Administración y Ventas	40,875	40,875	40,875	40,875	40,875	50,250	40,875	61,313	40,875	40,875	40,875	50,250	61,313
Gastos de administración y ventas	22,975	19,370	25,285	21,895	21,895	28,011	33,156	24,421	30,337	26,947	27,147	35,346	47,5
Depreciación y amortización de intangibles	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475
Utilidad Operativa (EBIT)	-2,181	1,425	21,265	24,655	15,280	44,295	55,100	47,885	67,725	71,115	61,540	52,910	4,667
-Impuesto a la renta	2,135	2,123	2,894	2,882	2,869	3,640	4,734	3,614	4,383	4,370	4,356	4,667	4,667
+ depreciación y amortización de intangibles	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475
Flujo de Caja Operativo	-3,841	-223	18,846	22,248	12,885	41,130	50,841	44,746	63,817	67,220	57,658	48,719	48,719
- Activo fijo	-36,691												
- Gastos preoperativos	-54,952												
- Capital de trabajo	-44,610	0	-18,480	0	0	-18,480	-26,130	26,130	-18,480	0	0	-7,650	15,571
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		7,338	406	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-136,253	3,497	-18,297	18,846	22,248	-5,595	15,000	76,971	26,266	63,817	67,220	50,008	64,290
+ Préstamos obtenido	54,501												
-Amortización de la deuda		2,655	2,695	2,736	2,778	2,820	2,863	2,907	2,951	2,996	3,041	3,088	3,135
- Interés de la deuda		829	789	748	706	664	621	578	533	488	443	397	350
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		245	233	221	208	196	183	170	157	144	131	117	103
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-81,752	257	-21,549	15,582	18,972	-8,883	11,699	73,657	22,939	60,476	63,866	46,641	60,909

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Tabla 46*Flujo de Caja de Viwood del año 1 al 5*

FLUJO DE CAJA					
Concepto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	2,703,898	3,123,003	3,771,026	4,751,492	6,236,334
Costo de producción	1,370,275	1,581,659	1,908,694	2,403,564	3,152,939
Personal área producción	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	1,333,624	1,541,343	1,862,331	2,347,928	3,083,394
Personal de Administración y Ventas	550,125	584,966	622,283	662,273	705,149
Gastos de administración y ventas	316,786	345,228	384,827	440,305	519,494
Depreciación y amortización de intangibles	5,699	5,699	5,699	5,699	5,699
Utilidad Operativa (EBIT)	461,013	605,450	849,522	1,239,652	1,853,052
-Impuesto a la renta	42,667	271,940	250,609	365,697	546,650
+ depreciación y amortización de intangibles	5,699	5,699	5,699	5,699	5,699
Flujo de Caja Operativo	424,046	339,209	604,612	879,654	1,312,101
- Activo fijo			0		
- Gastos preoperativos					
- Capital de trabajo	-47,519	-19,117	-28,924	-43,803	183,972
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	7,744	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	384,272	320,092	575,688	835,851	1,496,072
+ Préstamos obtenido					
-Amortización de la deuda	34,665	19,836	0	0	0
- Interés de la deuda	7,146	1,070	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	2,108	316	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	344,568	299,502	575,688	835,851	1,496,072

8,290,291

8,290,291

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Para la elaboración del Flujo de Caja, primero se proyectó las entradas y salidas de nuestro modelo de negocio, Viwood, por mes en el primer año. De esta manera se logra conocer con mayor detalle las proyecciones. Luego, se realizaron las proyecciones por año. Así, se facilita el análisis del Flujo de Caja. En el año 1 se llegó a un monto de 344,568 en el Flujo de Caja de Libre Disponibilidad. Sin embargo, durante ese año, en el mes 2, se tuvo una pérdida de 21,549 y en el mes 5, una pérdida de 8,883. Esto es debido a que en ambos meses se aumentó el capital de trabajo para garantizar el funcionamiento de Viwood. Para el año 5 se tiene una proyección total de 8,290,291 en el Flujo de Caja de Libre Disponibilidad, que servirá para futuras expansión o inversiones en otros giros de negocio.

8.9 Cálculo del capital de trabajo

Tabla 47

Capital de trabajo inicial

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	44,610	<i>El 60% del primer mes de los costos totales de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.</i>
CAPITAL DE TRABAJO ADICIONAL (método % cambio de ventas)		
Capital de trabajo inicial / Ventas mes 1	35.40%	<i>Aplicable al incremento de ventas entre dos meses o años consecutivos</i>

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

De acuerdo con los cuadros elaborados para el cálculo de capital de trabajo, se observa que Viwood tendrá un capital de trabajo inicial derivado del 60 % de los costos totales de ventas del primer mes. De esta manera, ese monto será utilizado para cubrir todos aquellos gastos y costos que sean necesarios para cumplir con las operaciones de la compañía. Asimismo, se calcula un capital de trabajo adicional considerando el capital inicial y las ventas del mes 1.

En ese sentido, en la siguiente tabla se muestra la variación del capital de trabajo hasta el año 5.

Tabla 48

Variación del capital de trabajo del primer año

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
-44,610	0	-18,480	0	0	-18,480	-26,130	26,130	-18,480	0	0	-7,650	15,571

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Tabla 49

Variación del capital de trabajo del año 1 al 5

AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
-47,519	-19,117	-28,924	-43,803	183,972

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

8.10 Tasa de descuento (WACC, CAPM, según aplique)

Para hallar el COK del proyecto se aplica la siguiente fórmula:

$$COK_{proy} = rf + B_{l \text{ proy}} (r_m - rf) + RP$$

RF: Tasa de libre riesgo.

Bl: Beta apalancado.

rm-rf: Prima riesgo de Mercado.

RP: Riesgo país hoy.

Se aplican los siguientes datos:

Tabla 50

Resultados del Bl proy

Beta desapalancada del sector bu	1.50
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
D _{proy}	40.00%
E _{proy}	60.00%
Bl proy	2.21

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Determinar el COK – Método CAPM:

Tabla 51

Resultados del COK proy US\$ y Soles

Tasa libre de Riesgo rf	0.687%
Prima Riesgo de mercado (rm - rf)	8.00%
Riesgo País RP	2.08%
COK proy US\$=	20.41%
Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%
COK proy soles=	21.00%

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

$$COK_{proy \text{ soles}} = (1 + COK_{US\$}) \frac{(1 + \text{Inflación anual Perú Soles})}{(1 + \text{Inflación anual USA US\$})} - 1$$

Al aplicar la fórmula mediante el método CAPM, por un lado, se obtiene como resultado un COK proyectado **US\$ 20.41 %**. Por otro lado, **considerando la inflación del Perú**, se obtiene un COK proyectado **S/ 21.00 %**.

Con dichos datos se procede a hallar el WACC, que equivale la tasa de descuento ponderada entre accionistas y terceros (préstamos), de esta manera se podrá medir el nivel de rentabilidad respecto al nivel de riesgo del proyecto.

Al respecto y de acuerdo a nuestro proyecto, la participación de los accionistas será del 50 %, de la misma manera la participación de terceros será del 50 %.

Cálculo del WACC:

Tabla 52

Resultados del WACC

	S/.	%	%	
	Participación	Participación	Costo	WACC
Financiamiento Terceros	54,501	40.00%	14.52%	5.81%
Financiamiento Accionistas	81,752	60.00%	21.00%	12.60%
Inversión Total	136,253	100.00%		18.40%

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Como resultado del cálculo, obtenemos como resultado un **WACC de 18.40 %**. Asimismo, cada accionista aportará la misma cantidad de capital.

Tabla 53*Financiamiento de los 5 accionistas*

Nro de accionistas	5
Accionista 1	16,350
Accionista 2	16,350
Accionista 3	16,350
Accionista 4	16,350
Accionista 5	16,350
TOTAL	81,752

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Finalmente, de acuerdo con los cálculos realizados, el costo de oportunidad obtenido es del 18.40 %, el cual resulta adecuado para los inversionistas de acuerdo el nivel de riesgo que asumirían al invertir en el proyecto.

8.11 Flujo económico u operativo

Tabla 54*Flujo operativo del primer año*

	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
Flujo de Caja Operativo		-3,841	-223	18,846	22,248	12,885	41,130	50,841	44,746	63,817	67,220	57,658	48,719
- Activo fijo	-36,691												
- Gastos preoperativos	-54,952												
- Capital de trabajo	-44,610	0	-18,480	0	0	-18,480	-26,130	26,130	-18,480	0	0	-7,650	15,571
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		7,338	406	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-136,253	3,497	-18,297	18,846	22,248	-5,595	15,000	76,971	26,266	63,817	67,220	50,008	64,290

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Tabla 55*Flujo operativo del año 1 al 5*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Flujo de Caja Operativo	424,046	339,209	604,612	879,654	1,312,101	
- Activo fijo			0			
- Gastos preoperativos						
- Capital de trabajo	-47,519	-19,117	-28,924	-43,803	183,972	
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	7,744	0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	384,272	320,092	575,688	835,851	1,496,072	8,290,291

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

El flujo de caja operativo señala que el monto de libre disponibilidad del primer año es de S/ 348,272.00, mientras que después del quinto año el monto proyectado de libre disponibilidad será de S/ 8,290,291.00 que hará que en un futuro las categorías del modelo de negocio puedan ser incrementadas.

8.12 Flujo Financiero

Tabla 56

Flujo Financiero del primer año

	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
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-136253	3,497	-18297	18,846	22,248	-5,595	15,000	76,971	26,266	63,817	67,220	50,008	64,290
+ Préstamos obtenido	54,501												
-Amortización de la deuda		2655	2695	2736	2778	2820	2863	2907	2951	2996	3041	3088	3135
- Interés de la deuda		829	789	748	706	664	621	578	533	488	443	397	350
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		245	233	221	208	196	183	170	157	144	131	117	103
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-81,752	257	-21,549	15,582	18,972	-8,883	11,699	73,657	22,939	60,476	63,866	46,641	60,909

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Tabla 57

Flujo Financiero del año 1 al 5

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	384,272	320,092	575,688	835,851	1,496,072	8290291
+ Préstamos obtenido						
-Amortización de la deuda		34665	19836	0	0	0
- Interés de la deuda		7,146	1,070	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		2,108	316	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	344,568	299,502	575,688	835,851	1,496,072	8,290,291

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Para la elaboración del flujo financiero se consideró a detalle todos aquellos ingresos y gastos realizados de Viwood, con la finalidad de poder obtener una correcta gestión y futuras proyecciones. Sin embargo, se observa que para el mes 2 y 5 hay una pérdida, por lo que se hace necesario la utilización del capital de trabajo adicional considerado para continuar con el ejercicio el siguiente mes.

8.13 Indicadores financieros

Tabla 58

VAN y TIR económico

Flujo de Caja Libre Disponibilidad	Año 00	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-136,253	384,272	320,092	575,688	835,851	1,496,072
Tasa de descuento	18.20%			VPN	1,843,113	
				TIR	287%	

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Tabla 59

VAN y TIR financiero

Flujo de Caja Neto del Inversionista	Año 00	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-81,752	344,568	299,502	575,688	835,851	1,496,072
Costo de Oportunidad	21.00%			VPN	1,699,411	
				TIR	426%	

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Referente a los cuadros mostrados, se muestra que se obtuvo un Valor Presente Neto (VPN) en el FCLD Y FCNI de S/. 1,843,113 y S/. 1,699,411, respectivamente. En ese sentido, al obtener ambos montos al ser mayores a cero se puede concluir que el proyecto es realizable; además, para el indicador del TIR se obtiene un monto de 287 % y 426 %, respectivamente a lo anteriormente mencionado. Por lo tanto, los valores demuestran que al ser positivos y mayores que sus tasas el proyecto debería ser aceptado, ya que refleja que el proyecto es rentable. Asimismo, esos resultados influyen en el Periodo de Recuperación de la Inversión, el cual da como resultado a 0.8. Es decir, se tiene 8 meses como periodo de recuperación para el inversionista de Viwood.

8.14 Análisis de riesgo

8.14.1 Análisis de sensibilidad

Con respecto al Valor Presente Neto (VPN) de Flujo de Caja Neto del Inversionista esté deberá estar en equilibrio o ser igual a 0. Para ello, se ha obtenido un costo de oportunidad de

427.92%, lo cual indica que es bastante alto. Por lo tanto, el proyecto sería rentable si la inflación esperada sufriera algunos cambios en los siguientes meses.

$$Cok = 427.92\%$$

Para el WACC pueda estar en relación con el Flujo de caja de libre disponibilidad este deberá ser 291.24%. Por lo tanto, hay una señal de mayor riesgo asociado con las actividades operativas de la empresa. Es decir, significa que la empresa deberá pagar a sus inversionistas un promedio de 291.24% a cambio de cada \$1 en fondos adicionales.

$$Wacc = 291.24\%$$

Con respecto, a los cambios de costo de capital (COK) al tener un rendimiento de 50%. En otras palabras, tendremos una mayor participación con terceros siendo un 80.31%. Por lo tanto, la inversión tendría un VPN de 1,097, 190. En ese sentido, disminuye el valor de la empresa y a mayor costo de oportunidad la empresa.

Tabla 60

Análisis multidimensional de variables críticas

		VPN FCNI
		4,341,316
COK	300.00%	36,956
	250.00%	63,328
	200.00%	105,245
	161.61%	158,934
	100.00%	360,937
	50.00%	1,097,190

Variación incremento en ventas	0%	
Variación incremento en costos	0%	
Ventas	126.017	
Costos	63.873	
Venta/costo año1	2,703,898	1,370,275
Venta/Costo año2	2,703,898	1,581,659
Venta/ costo año3	3,771,026	1,908,694
Venta/ costo año4	4,751,492	2,403,564
Venta /Costo año5	6,236,334	3,152,939

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Tabla 61*Análisis de sensibilidad variación ingresos y egresos*

VAN		4,341.316				
Variación de ingresos		-0.25%				
Variación de egresos		0.25%				
COK		18%				

Concepto	Mes 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		2,710,658	3,130,810	3,780,453	4,763,37	6,251,92
Costo de producción		1,366,849	1,577,705	1,903,923	2,397,55	3,145,05
Utilidad Bruta		1,343,809	1,553,105	1,876,530	2,365,81	3,106,86
VAN	5,445,861					

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

En este caso se puede observar en la tabla la variación que al cambio de incremento y disminución de egresos en un 25 % hay una variación del VAN, lo que significa que es favorable. Ya que, hay un incremento a 5, 445,861. En ese sentido, las variaciones de ingresos y egresos tendrán un impacto en las estimaciones de los siguientes 5 años. Del mismo modo, los costos de producción para los años respectivos.

Tabla 62*Análisis de sensibilidad del VPN*

		Variación o incremento de las ventas									
		S/ 1,843,113.00	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%
Variación o disminución en costos	-40%	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,112	S/ 1,843,112	S/ 1,843,112
	-30%	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,112	S/ 1,843,112
	-20%	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,112
	-10%	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113
	0%	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113
	10%	S/ 1,843,114	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113
	20%	S/ 1,843,114	S/ 1,843,114	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113
	30%	S/ 1,843,114	S/ 1,843,114	S/ 1,843,114	S/ 1,843,114	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113
40%	S/ 1,843,114	S/ 1,843,114	S/ 1,843,114	S/ 1,843,114	S/ 1,843,114	S/ 1,843,113	S/ 1,843,112	S/ 1,843,112	S/ 1,843,112	S/ 1,843,112	

VPN	S/ 1,843,113.00	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113	S/ 1,843,113
-----	-----------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

En la tabla, podemos observar la disminución de costos no varía nuestro VPN, en otras palabras, el proyecto sigue siendo rentable.

8.14.2 Análisis de escenarios

Tabla 63

Análisis de sensibilidad del VPN del año 1 al año 5

	Año1			Año2			Año3		
	Optimista	Moderado	Pesimista	Optimista	Moderado	Pesimista	Optimista	Moderado	Pesimista
Ventas	2,974,288	2,703,898	2,433,508	3,279,153	3,123,003	2,810,702	3,959,577	3,771,026	3,393,923
Costo de producción	1,397,680	1,370,275	1,438,788	1,613,292	1,581,659	1,660,742	1,946,868	1,908,694	2,004,129
Gastos admin y ventas	300,947	316,786	332,626	327,967	345,228	362,489	365,586	384,827	404,068

	Año 4			Año 5		
	Optimista	Moderado	Pesimista	Optimista	Moderado	Pesimista
Ventas	4,989,067	4,751,492.22	4,276,343	6,548,150	6,236,333.54	5,612,700
Costo de producción	2,451,635	2,403,564.10	2,523,742	3,215,998	3,152,939.26	3,310,586
Gastos admin y ventas	418,289	440,304.72	462,320	493,520	519,494.42	545,469

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Con respecto, al análisis de sensibilidad se ha estimado los primeros cinco años de operación en la empresa, donde pasaremos a detallar los tres tipos de escenarios para el modelo de negocio, El optimista, moderado y pesimista. Asimismo, se ha considerado algunas variables que consideramos relevantes: Ventas, costo de producción, gastos administrativos/ventas.

- **Escenario Optimista:**

Se ha proyectado para el primer año un incremento del 10 % en las ventas. El primer año se proyecta un total de S/.2,974,288 y al quinto año una proyección de S/.6,548,150. Dicho de otro modo, es un buen escenario con respecto a las ventas proyectadas. Con respecto al costo de producción se observa un incremento en sus costos de producción. En otras palabras, hay un incremento que es propio por la cantidad de ventas a estimada. Asimismo, hay un incremento en los gastos administrativos de la empresa.

- **Escenario Moderado:**

Las proyecciones que presenta este escenario con respecto a las ventas dentro de los primeros 5 años es buena, asimismo, los costos de producción se observa un incremento moderado, por último, los gastos administrativos varían teniendo en cuenta a la cantidad de ventas proyectada.

- **Escenario Pesimista:**

Como podemos observar, las ventas en este escenario no se reducen con respecto al primer año, igual se puede estimar un crecimiento bajo en las ventas. Además, los costos de producción tienden a incrementarse de manera gradual. Con respecto, a los gastos administrativos se puede ver un incremento en los años posteriores que no son favorables para la empresa.

8.14.3 Análisis de punto de equilibrio

A continuación, se determinará el punto de equilibrio que nos indica la cantidad de ingresos que vamos a necesitar para cubrir los gastos propio de la empresa. Este análisis se realiza con el objetivo de analizar si la empresa no generaría ganancias ni pérdidas.

Tabla 64

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio							
	Año1	Año 2	Año 3				
Ventas	2,703,898	3,123,003	3,771,026				
Costos variables	306,650	350,261	417,273				
Costos fijos	733,949	777,981	824,949				
Costos totales	1,040,599	1,128,242	1,242,222				
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
PRODUCTOS	VENTAS	Unidades monetarias	Unidades	Unidades monetarias	Unidades	Unidades monetarias	Unidades
Mesa de comedor	87,082,774	469,200	46	541,926	51	654,376	58
Sofá	85,375,269	460,000	46	531,300	51	641,545	58
Aparador	93,059,043	501,400	46	579,117	51	699,284	58
Cómoda	123,463,291	510,000	60	589,050	66	711,278	76
Silla exterior	101,675,651	420,000	60	485,100	66	585,758	76
Silla interior	65,362,919	270,000	60	311,850	66	376,559	76
Mesa de centro	42,687,635	230,000	46	265,650	51	320,772	58
Escritorio	79,888,012	330,000	60	381,150	66	460,239	76
Total	678,594,593	3,190,600	424	3,685,143	466	4,449,810	536

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

Según los cuadros elaborados, se ha obtenido que nuestro punto de equilibrio para el año 1 se deben vender no menos de 424 unidades y generaría un total de S/3,190,600. De esta

manera, la empresa no perdería ni generaría ganancias; más aún, el proyecto podría seguir siendo rentable. Asimismo, se ejecutó el mismo procedimiento para los años 2 y 3, con el fin de poder tener referencia de la proyección financiera.

8.14.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

La matriz de riesgos permitirá a Viwood tener un eficiente control al identificar las diversas situaciones de riesgo que pueden presentarse en las operaciones de la empresa, que pueden ser desde la distribución de la materia prima para la fabricación de los mobiliarios hasta la entrega del producto al consumidor final. Por ello, es fundamental contar con la matriz de riesgos para de esta manera lograr identificarlos, evaluarlos y mitigarlos.

Tabla 65

Matriz de riesgos del proyecto

Riesgos Potenciales	Probabilidad de Ocurrencia	Nivel de Impacto	Medidas de Contingencia
Impuntualidad en los plazos de entrega del producto terminado de los talleres de producción tercerizados	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	Tener un plan de organización de producción con márgenes en los tiempos de entrega, de modo que, si existiese incumplimiento en los plazos de entrega de los talleres de producción, éste no genere mayores retrasos y sobrecostos.
Deficiencias en la distribución física de la materia prima	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	Contar con proveedores logísticos con experiencia en almacenamiento y distribución de madera, de este modo se contrarrestarán inconvenientes como impuntualidad en los tiempos de entrega o productos dañados en el transporte. Asimismo, una correcta administración logística aplicada por los proveedores será fundamental para lograr la reducción de costos, además, dicha medida logrará maximizar la eficiencia a lo largo de la cadena de suministros.
Inconvenientes en el funcionamiento de la tienda virtual	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	La tienda virtual tendrá revisiones y monitoreos constantes que garantizarán el correcto funcionamiento de la plataforma. Asimismo, garantizaremos un tiempo de carga rápida y un diseño responsive que se adapte a los diversos dispositivos electrónicos que los consumidores manejen.
Entrega de Pedidos fuera de plazo	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	Contar con información de los inventarios en tiempo real. Asimismo, al generarse un pedido se deben considerar los tiempos de traslados de los proveedores logísticos así como su capacidad de envío, de este modo se establecerá una fecha precisa de entrega, generando una buena experiencia de compra.
Devoluciones	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	Implementar un eficiente protocolo de devoluciones enfocado en solucionar de manera oportuna la solicitud de devolución, brindando una respuesta clara e inmediata a dicha solicitud.

Nota. Fuente y elaboración: Autores de este artículo

9 CONCLUSIONES

Viwood es un proyecto que presenta una alternativa innovadora para la adquisición de muebles de madera, mediante nuestro canal virtual; siendo la característica principal el cuidado del medio ambiente, como el rasgo más innovador del proyecto.

En primer lugar, debido a la pandemia provocado por el virus Covid-19, en el año 2020, se empezó generar la transformación digital empresarial como medio de supervivencia entre las normativas de cuarentena implementadas en el Perú. Debido a ello, planteamos nuestra cartera de muebles de madera sostenible en nuestra tienda virtual en nuestra página web.

En segundo lugar, se plantea la estrategia del proyecto, el cual consiste en ingresar en el mercado A y B, con el rango de edad 28 – 35 años, en los distritos Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina, Magdalena, San Miguel y Jesús María.

En tercer lugar, se elaboró el plan operacional teniendo en cuenta los factores internos y externos. Para los factores internos, se da importancia al mantenimiento de la posición en el mercado por los próximos 5 años. Para los factores externos, Viwood se compromete en mantener una buena relación con los proveedores, para obtener como resultado el producto terminado con la calidad que se necesita y así obtener clientes satisfechos.

Asimismo, para dar inicio y poner en marcha la propuesta de negocio se determinó una inversión, la cual está conformada por gastos preoperativos, activos fijos y un capital de trabajo que tendría el total de s/. 136,253. Este financiamiento está representado por un 60 % como parte de los accionistas y un 40 % de los inversionistas en un plazo de 18 meses.

Por último, consideramos que el proyecto es viable debido a que los indicadores de rentabilidad; por ejemplo, el TIR en el FCLD y FCNI obtenido fue positivo por lo que indica que es un proyecto empresarial rentable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina. (2021, setiembre, 24). *Se dinamiza demanda de mobiliario en las regiones impulsada por home office*. Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-se-dinamiza-demanda-mobiliario-las-regiones-impulsada-home-office-862733.aspx>
- Angulo, J. (2004). *El Diseño de Cargos en la Organización Moderna*. [Diplomado Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización]. Universidad de La Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4352/131145.pdf;jsessionid=49D9AB93ADEA76EC83B993235B102979?sequence=1>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022, abril, 7). *Notas de Estudios del BCRP: Inflación Marzo- 2022*. Gobierno del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-23-2022.pdf>
- Bazan, D., Carbajal, D., Cayturo, J., Jaramillo, A., & Zanabria, L. (2022). *Trabajo final de curso de Desarrollo de Negocios I*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- BBVA (2022, marzo, 4). *Conflicto entre Rusia y Ucrania y el impacto en la inflación en Perú*. Recuperado, el 4 de marzo de 2022, de <https://www.bbva.com/es/pe/conflicto-entre-rusia-y-ucrania-y-el-impacto-en-la-inflacion-en-peru/>
- Bravo, F. (2021). *Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado*. <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Castro, F. (2021, agosto, 2). *Cajamarca construirá nuevo cite productivo de madera y lácteos con una inversión de más de 27 millones*. Peru Construye. <https://peruconstruye.net/2021/08/02/cajamarca-construira-nuevo-cite-productivo-de-madera-y-lacteos-con-una-inversion-de-mas-de-s-27-millones/>
- Ecovis Perú. (2021). Informe N°000079-2021-Sunat/7t0000: Depreciación acelerada en equipos no usados en el proceso productivo. <https://www.ecovis-info.com.pe/informe->

n000079-2021-sunat-7t0000-depreciacion-acelerada-en-equipos-no-usados-en-el-proceso-productivo/

El Peruano. (2022). Normas legales. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/modifican-la-resolucion-de-direccion-ejecutiva-n-d000002-20-resolucion-directoral-n-d000108-2022-midispnaeqw-de-2042893-1>

Forest Stewardship Council. (s.f.). *Certificación de manejo forestal.*

<https://fsc.org/es/certificacion-de-manejo-forestal#documentos>

FSC Perú. (s.f.). *Tipos de certificados FSC.* <https://pe.fsc.org/es-pe/certificacin/tipos-de-certificados-fsc>

Gestión (2022, febrero, 15). *A un mes del derrame de petróleo de Repsol, ¿Cuál es el impacto económico?*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/repsol-derrame-de-petroleo-ventanilla-cual-es-el-impacto-economico-que-se-genera-en-los-pescadores-negocios-restaurantes-y-turismo-rmmn-noticia/?ref=gesr>

<https://gestion.pe/economia/empresas/repsol-derrame-de-petroleo-ventanilla-cual-es-el-impacto-economico-que-se-genera-en-los-pescadores-negocios-restaurantes-y-turismo-rmmn-noticia/?ref=gesr>

Gestión. (2022, marzo, 19). *¿Como la guerra entre Rusia y Ucrania afecta a las empresas en Perú?*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/como-la-guerra-entre-rusia-y-ucrania-afecta-a-las-empresas-que-operan-en-peru-noticia/?ref=gesr>

<https://gestion.pe/economia/como-la-guerra-entre-rusia-y-ucrania-afecta-a-las-empresas-que-operan-en-peru-noticia/?ref=gesr>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022, febrero, 14). *Producción Nacional-Diciembre 2021* [Informe técnico de Producción Nacional].

INEI. https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2021.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022, enero, 17). *Lima supera los 10 millones de habitantes en el año 2022.* INEI. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-supera-los-10-millones-de-habitantes-al-ano-2022-13297/>

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-supera-los-10-millones-de-habitantes-al-ano-2022-13297/>

- La Cámara Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima (2020, septiembre, 24). Exportaciones de productos madereros crecieron en 25% en julio pese a pandemia. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/exportaciones-de-productos-madereros-crecieron-en-25-en-julio-pese-a-pandemia/>
- Lectra. (2020, octubre, 5). *The furniture industry post COVID-19*. <https://www.lectra.com/en/library/the-furniture-industry-post-covid-19>
- Perú Retail. (2020). *Sodimac y Maestro son las marcas homecenters más recordadas por los peruanos*. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/sodimac-maestro-principales-homecenters-retail-peruano/>
- PromPerú. (2021). *Informe de Vigilancia Tecnológica Muebles de Madera: Año 2021*. Gobierno del Perú. [https://recursos.exportemos.pe/InformePP%20-%20muebles%20de%20madera%20\(1\).pdf](https://recursos.exportemos.pe/InformePP%20-%20muebles%20de%20madera%20(1).pdf)
- Rodríguez, H. (202, Setiembre, 17). *Inestabilidad Política ¿Cuál será el impacto en las empresas peruanas?*. Crehana. <https://www.crehana.com/cr/blog/empresas/vacancia-presidencial-impacto-empresas-peruanas/>
- Romo, V. (2022, febrero, 27). #EntrevistaMongabay a Relator Especial de la ONU: “En la Amazonía hay zonas de sacrificio ambiental por los derrames de petróleo”. Mongabay. <https://es.mongabay.com/2022/02/entrevista-en-la-amazonia-hay-zonas-de-sacrificio-ambiental-por-los-derrames-de-petroleo/>
- Sierra, Y. (2021, octubre, 7). *Perú alcanza cifra de deforestación más alta en los últimos 20 años*. Mongabay. <https://es.mongabay.com/2021/10/peru-aumenta-deforestacion-cifras-bosques/>
- Sobrados, R. et al. (2019). “*Transformación y comercialización de madera sostenible proveniente de plantaciones forestales de cooperativas agrarias en la Región San Martín: Plan de Negocios para la empresa social Amazonía Justa SAC*”. [Tesis de

Maestría, Escuela de Administración de Negocios para Graduados]. Repositorio Académico ESAN.

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1631/2019_MAAA_17-3_01_T.pdf?sequence=1

Trigoso, M. (2021, septiembre, 22). *La Molina y Surco son los distritos con mayor búsqueda online de muebles para sala*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/la-molina-y-surco-son-los-distritos-con-mayor-busqueda-online-de-muebles-para-sala-noticia/?ref=gesr>